

## متطلبات تطبيق إدارة المعرفة بالإتحاد المصري للكرة الطائرة

<sup>١</sup> أ.د/إبراهيم حسين إبراهيم  
<sup>٢</sup> أ.م.د/عصمت محمد سيد  
<sup>٣</sup> د/عمرو أحمد محمد  
<sup>٤</sup> الباحثون/حلمى محمد حلمى

### المقدمة ومشكلة البحث:

أدى التطور المتسارع في تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في الوقت الحاضر إلى الاهتمام بالمعرفة، بهدف الوصول إلى المعرفة القيمة، من وسط هذا الكم الهائل من المعلومات التي تنفجر وتتراكم يوميا، يعززها ظهور الشبكة العالمية الأنترنت، و أتساع تطبيقاتها في مختلف مجالات الحياة، الأمر الذي ترتب عليه ظهور العديد من المفاهيم العلمية مثل إدارة المعرفة، واقتصاد المعرفة، والمجتمع المعرفي، خاصة عندما أدركت المؤسسات أن الاهتمام بالمعرفة أو رأس المال الفكري يحدث نقلات نوعية هائلة، ومن ثم بدأ البحث في مفهوم وممارسات إدارة المعرفة باعتبارها من أهم المداخل التي تساعد في التغلب على تحديات العصر، وفي تحقيق قيمة مضافة تمكنها من المنافسة والاستمرار. (٢٧:١٢)

وتعتبر إدارة المعرفة جزءاً من نظم المعلومات الإدارية والتي تستخدم الموارد البشرية والبرمجيات والأجزاء المادية في تحسين الأداء، وتكمن في العمليات التي تساعد المنظمات على توليد والحصول على المعرفة، اختيارها، تنظيمها، استخدامها، نشرها، وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات وحل المشكلات والتعلم والتخطيط الاستراتيجي. (٣٩:١٧)

وتبني إدارة المعرفة في المنظمات تحقق العديد من الفوائد منها زيادة الكفاءة والفعالية وتحسين عملية اتخاذ القرارات وتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية وتحسين الإبداع وتحقيق ميزة تنافسية وسرعة الاستجابة للتغيرات في البيئة المحيطة. (١٢:١٣)

كما انه هناك مجموعة من الأبعاد الخاصة التي تمر بها إدارة المعرفة حيث إن إدارة المعرفة عملية مستمرة كأنها حلقة مفرغة ليس لها بداية محددة أو نهاية محددة وتسمى تلك الحلقات أبعاد إدارة المعرفة وتمثلة في (البعد التكنولوجي، البعد الاجتماعي، البعد التنظيمي، والبعد البشري، والبعد الاستراتيجي). (١٠: ١٩، ٢٠)

ويرى البعض أن تطبيق إدارة المعرفة يتطلب توافر مجموعة من العناصر مثل: أن يكون الهيكل

١ أستاذ التربوي الرياضي بقسم الإدارة الرياضية والتربوي - كلية التربية الرياضية - جامعة أسيوط.

٢ أستاذ مساعد بقسم الإدارة الرياضية والتربوي - كلية التربية الرياضية - جامعة أسيوط.

٣ مدرس بقسم الإدارة الرياضية والتربوي - كلية التربية الرياضية - جامعة أسيوط.

٤ معيد بقسم الإدارة الرياضية والتربوي - كلية التربية الرياضية - جامعة أسيوط.

التنظيمي أكثر ملاءمة لإدارة المعرفة، بحيث يؤدي إلى استقلالية أكثر في اتخاذ القرار، ويساعد على العمل بروح الفريق، كما يجب أن تتسع الثقافة التنظيمية لتحتوي على الجوانب العديدة الخاصة بإدارة المعرفة وإلى جانب ذلك يجب أن تكون هناك القيادة التي تشجع على تبني إدارة المعرفة، إذ يتعين أن تتوافر فيها القدرة على شرح الرؤية للآخرين، وأن يكون قدوة لهم. (٣: ٨٥)

ويمثل الإتحاد المصري للكرة الطائرة مركز ثقل في الهيكل التنظيمي والإداري للحركة الرياضية حيث يعتبر نقطة الربط بين السلطات الرياضية الرسمية وبين الأندية الرياضية لأنها المسئولة عن إدارة الأنشطة الرياضية فنياً وإدارياً وتوجيهياً والإشراف عليها ولا تستطيع الإتحادات الرياضية ممارسة عملها بنجاح إلا في إطار العمل المخطط المستند على الفكر السليم ونقل هذا الفكر إلى حيز التطبيق وبدون الاعتماد على أسس ومبادئ الإدارة تبقى أنشطة الإتحاد محدودة. (١٤: ١٢)

وتبنى إدارة المعرفة في المنظمات تحقق العديد من الفوائد منها زيادة الكفاءة والفعالية وتحسين عملية اتخاذ القرارات وتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية وتحسين الإبداع وتحقيق ميزة تنافسية وسرعة الإستجابة للتغيرات في البيئة المحيطة. (٢: ١٢)

ومن خلال متابعة الباحثون لمجال الكرة الطائرة وللاتحاد المصري للكرة الطائرة، وجد عدم حرص الإدارة العليا بالاتحاد المصري للكرة الطائرة على إيصال المعارف والمعلومات للمعنيين بالاتحاد والمستفيدين منه مثل ( المدربين - الحكام - الإداريين) أو السماح بتداولها للمستويات الإدارية الأقل التي تحتاج إليها بالفعل، الأمر الذي يؤدي إلى حدوث فجوة بين الإدارة العليا للاتحاد وكذلك العاملين بالاتحاد، وبالتالي يؤدي بدوره إلى عدم اتخاذ القرارات السلمية المبنية على الحقائق والمعارف، وحدث ضعف الأداء الإداري بالاتحاد المصري للكرة الطائرة ، مما ينعكس على أداء العاملين بالاتحاد ويؤثر علي فاعلية الإنجاز نحو تحقيق الأهداف وهذا ما دفع الباحثون إلى التعرف علي متطلبات تطبيق إدارة المعرفة بالاتحاد المصري للكرة الطائرة.

### **هدف البحث:**

يهدف البحث التعرف على متطلبات تطبيق إدارة المعرفة بالاتحاد المصري للكرة الطائرة.

### **تساؤلات البحث:**

- ما متطلبات إدارة المعرفة بالإتحاد المصري للكرة الطائرة؟

### **المصطلحات الواردة بالبحث:**

## إدارة المعرفة: Knowledge Management

وهي استغلال المهارات والخبرات لدى أفراد المنظمة من خلال العمل الجماعي وجلسات العصف الذهني والبحث عن المعلومات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة وتحقيق الميزة التنافسية ومن ثم ضمان الاستمرار في المنافسة، والقدرة في عملية خلق الأفكار وتحقيق مستويات عالية من الجودة والإبداع التقني. (٥:٤)

### إجراءات البحث:

### المنهج البحث:

استخدم الباحثون المنهج الوصفي وذلك لملاءمته لتحقيق أهداف هذا البحث ومناسبته لطبيعة إجراءاته عن طريق وصف ما هو كائن وتحليله واستخلاص الحقائق منه.

### مجتمع وعينة البحث:

يمثل مجتمع الدراسة أعضاء مجلس إدارة الاتحاد، أعضاء مجالس الأفرع بالاتحاد والمدير التنفيذي للأفرع التابعين والحكام والإداريين بالاتحاد المصري للكرة الطائرة. **لا بد من حصر المجتمع وهذا سهل عدد الأفرع في ٦ (٥ أعضاء ومدير تنفيذي)**

تم اختيار عينة البحث بالطريقة الطبقيّة العشوائية من مجتمع البحث، حيث بلغت عينة البحث الأساسية (١٦٥) فرد من بين أعضاء مجلس إدارة الاتحاد، وأعضاء مجالس الأفرع بالاتحاد **المديري التنفيذيين** للأفرع، والحكام والإداريين بالاتحاد المصري للكرة الطائرة.

### أدوات جمع البيانات:

- استمارات الاستبيان: لجمع البيانات الخاصة بالبحث قام الباحثون بتصميم استمارة استبيان بيّانها كالتالي:-

أولاً: الاستبيان متطلبات إدارة المعرفة:

تهدف الاستمارة التعرف على متطلبات إدارة المعرفة بالاتحاد المصري للكرة الطائرة، وبعد تحديد الهدف قام الباحثون بالخطوات التالية:

#### ١- تحديد المحاور الرئيسية للاستبيان:

قام الباحثون بالاطلاع على المراجع العلمية والدراسات السابقة المرتبطة بمجال البحث، وذلك للمساعدة في جمع البيانات التي تفيد في إعداد محاور الاستبيان كما استخدم الباحثون المقابلة الشخصية الغير مقننة كأداة

مساعدة لجمع البيانات الخاصة بمجال البحث، وفي ضوء ذلك قام الباحثون بوضع المحاور في استمارة استطلاع رأي مرفق(٢)، ثم تم عرضها على مجموعة من الخبراء وعددهم (١٠) خبراء مرفق (١)، بهدف الوصول إلي الغرض التي وضعت من أجله ولإبداء الرأي من حيث مدى مناسبة وكفاية المحاور الرئيسية، أو تعديل أو حذف أو إضافة أيًا من المحاور الرئيسية، وتم حساب النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء ويوضح ذلك جدول(١):

## جدول (١)

التكرارات والنسبة المئوية لآراء الخبراء في محاور استمارة متطلبات إدارة المعرفة (ن=١٠)

م	المحور	التكرار	النسبة المئوية
١	البعد الإستراتيجي	١٠	%١٠٠
٢	البعد الاجتماعي	٨	%٨٠
٣	البعد البشري	١٠	%١٠٠
٤	البعد التكنولوجي	١٠	%١٠٠
٥	البعد التنظيمي	٩	%٩٠

يتضح من جدول (١) أن النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول المحاور الرئيسية لاستمارة متطلبات إدارة المعرفة قد تراوحت ما بين (٨٠% : ١٠٠%)، ولقد ارتضى الباحثون نسبة ٧٠% فأكثر من آراء السادة الخبراء وعلى هذا فقد تم قبول جميع المحاور المقترحة.

٣- إعداد عبارات الاستبيان:

في ضوء نتائج التحليل المرجعي ونتائج آراء الخبراء حول المحاور المقترحة، قام الباحثون بدراسة كل محور على حده دراسة تفصيلية وذلك لتحديد العبارات الخاصة بكل محور، مسترشداً ببعض المراجع العلمية والدراسات السابقة الخاصة بإدارة المعرفة والإدارة الرياضية والكرة الطائرة.

وتم إعداد الاستبيان في صورتها المبدئية مرفق (٣)، ثم عرضها على السادة الخبراء وذلك للتأكد من صلاحية الاستبيان كأداة لجمع البيانات والتعرف على مدى مناسبة العبارات المقترحة بالنسبة للمحاور وحذف أو تعديل العبارات غير المناسبة وأيضاً إضافة أية عبارات أخرى مقترحة تكون غير مدرجة بالاستمارة وجدول (٢) يوضح ذلك.

## جدول (٢)

النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول عبارات استبيان متطلبات إدارة المعرفة (ن=١٠)

البعد التنظيمي		البعد التكنولوجي		البعد البشري		البعد الاجتماعي		البعد الاستراتيجي	
%	العبرة	%	العبرة	%	العبرة	%	العبرة	%	العبرة
٩٠	١	٤٠	١	٩٠	١	٥٠	١	٨٠	١
١٠٠	٢	٦٠	٢	٨٠	٢	٤٠	٢	٨٠	٢
١٠٠	٣	٨٠	٣	١٠٠	٣	٩٠	٣	٩٠	٣
٥٠	٤	٩٠	٤	٥٠	٤	٩٠	٤	٨٠	٤
١٠٠	٥	٩٠	٥	١٠٠	٥	١٠٠	٥	١٠٠	٥
٩٠	٦	١٠٠	٦	١٠٠	٦	١٠٠	٦	١٠٠	٦
٥٠	٧	١٠٠	٧	٩٠	٧	١٠٠	٧	٥٠	٧
١٠٠	٨	١٠٠	٨			٨٠	٨		
		٤٠	٩						

يتضح من جدول (٢) أن النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول مناسبة العبارات المقترحة للاستبيان تراوحت ما بين (٤٠% إلى ١٠٠%)، وفي ضوء ذلك ارتضى الباحثون نسبة موافقة من ٧٠% فأكثر وتم استبعاد العبارات التي لم تحصل على هذه النسبة، بالإضافة إلى تعديل صياغة بعض العبارات وحذف العبارات المكررة وغير المفهومة بناء على آراء السادة الخبراء، وبذلك يصبح عدد العبارات (٣٠) عبارة.

### ٥- المعاملات العلمية للاستبيان:

#### أ- صدق الاستبيان:

قام الباحثون باستخدام صدق الاتساق الداخلي، وذلك تحسباً للتأكد من الصلاحية العلمية لاستخدام الإستبيان قيد البحث.

#### ب- صدق الاتساق الداخلي:

لحساب صدق الاتساق الداخلي للإستبيان قام الباحثون بتطبيقه على عينة قوامها (٢٠) فرد من مجتمع الدراسة ومن خارج العينة الأصلية للدراسة، حيث تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه و بين درجة كل محور والدرجة الكلية للإستبيان، وجدولي (٣) (٤) يوضحان ذلك .

### جدول (٣)

معاملات الارتباط بين العبارات والمحور المنتمة إليه في استمارة متطلبات إدارة المعرفة (ن = ٢٠)

المحاور	العبارات المعالجات	١	٢	٣	٤	٥	٦
البعد الاستراتيجي	المتوسط	٢.١٥	١.٩٠	١.٩٥	١.٩٥	١.٩٠	٢.١٠
	الانحراف	٠.٧٩٢	٠.٨٣١	٠.٨٦٥	٠.٨٦٥	٠.٨٣١	٠.٨٣١
	معامل الارتباط	٠.٧٩٢	٠.٨٧٩	٠.٨٥٩	٠.٨٣٢	٠.٩٢٢	٠.٧٨٣
البعد الاجتماعي	المتوسط	٢.٠٥	١.٨٥	٢.٢٠	١.٨٥	٢.٠٠	٢.٣٠
	الانحراف	٠.٨٠٥	٠.٨٥٣	٠.٨١٢	٠.٨٥٣	٠.٨٣٧	٠.٧١٤
	معامل الارتباط	٠.٧٧٢	٠.٨٣٥	٠.٨١٦	٠.٨٣٥	٠.٧٧٧	٠.٦٨٣
البعد البشري	المتوسط	٢.٦٠	٢.٠٠	١.٨٥	٢.١٠	٢.٣٥	١.٨٥
	الانحراف	٠.٦٦٣	٠.٨٣٧	٠.٨٥٣	٠.٧٦٨	٠.٦٥٤	٠.٨٥٣
	معامل الارتباط	٠.٦٣٠	٠.٧٣٠	٠.٨١٥	٠.٤٩١	٠.٥٥٩	٠.٧٥٨
البعد التكنولوجي	المتوسط	٢.٥٥	٢.٣٥	٢.١٠	١.٩٠	١.٨٠	١.٩٥
	الانحراف	٠.٥٨٩	٠.٧٢٦	٠.٧٦٨	٠.٧٦٨	٠.٨٧٢	٠.٨٠٥
	معامل الارتباط	٠.٤٥٩	٠.٦٦٤	٠.٦٥٧	٠.٦٠٠	٠.٦١٩	٠.٦٠٤
البعد التنظيمي	المتوسط	٢.٤٥	٢.١٠	١.٨٠	١.٧٥	١.٧٠	١.٧٥
	الانحراف	٠.٨٠٥	٠.٧٠٠	٠.٨١٢	٠.٦٩٨	٠.٨٤٣	٠.٧٦٦
	معامل الارتباط	٠.٤٧١	٠.٨٣٢	٠.٧٠٣	٠.٦٢٧	٠.٦٩٨	٠.٧٩٧

(ر) الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٠.٤٤٤

يتضح من جدول رقم (٣) أن جميع قيم معاملات الارتباط بين المفردات المنتمة للاستبيان الكلي تراوحت بين (٠.٤٥٩ : ٠.٩٢٢)، وهي معاملات ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) مما يشير إلى الاتساق الداخلي للاستبيان.

#### جدول (٤)

معاملات الارتباط بين مجموع كل محور والمجموع الكلي للاستبيان (ن=٢٠)

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ر المحسوبة
١	البعد الاستراتيجي	١١.٩٥	٥.٠١٣	٠.٨٤٥
٢	البعد الاجتماعي	١٢.٢٥	٤.٨٧٤	٠.٧٨٦
٣	البعد البشري	١٢.٧٥	٤.٦٢٨	٠.٦٦٤
٤	البعد التكنولوجي	١٢.٦٥	٤.٥٢٨	٠.٦٠٠
٥	البعد التنظيمي	١١.٥٥	٤.٦٢٤	٠.٦٨٨

(ر) الجدولية عند درجات حرية (١٨) ومستوى دلالة (٠.٠٥) = ٠.٤٤٤

يتضح من جدول رقم (٤) أن معاملات الارتباط بين مجموع كل محور والدرجة الكلية للاستمارة تراوحت ما بين (٠.٦٠٠ : ٠.٨٤٥) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) مما يشير إلى الاتساق الداخلي للاستمارة ككل.

#### ب- ثبات الاستبيان:

لحساب ثبات الاستبيان قام الباحثون باستخدام معامل ألفا لكرونباخ وذلك بتطبيقه على عينة إستطلاعية قوامها (٢٠) فرد من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأصلية، و جدول (٥) يوضح ذلك.

#### جدول (٥)

معاملات الثبات باستخدام ألفا لكرونباخ للاستبيان (ن = ٢٠)

م	المحاور	معامل الفا
١	البعد الاستراتيجي	٠.٩٢٠
٢	البعد الاجتماعي	٠.٨٧٨
٣	البعد البشري	٠.٧٥٣
٤	البعد التكنولوجي	٠.٦٤٨
٥	البعد التنظيمي	٠.٧٧٢
	المجموع الكلي للاستبيان	٠.٩٤٣

(ر) الجدولية عند درجات حرية (١٨) ومستوى دلالة (٠.٠٥) = ٠.٤٤٤



يتضح من جدول (٥) أن معاملات ألفا لمحاور الاستبيان تراوحت ما بين (٠.٦٤٨ : ٠.٩٢٠)، وحصل المجموع الكلي للاستبيان (٠.٩٤٣) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) مما يشير إلى ثبات الاستبانة ككل.

#### ٦- تطبيق الاستبيان:

بعد إجراء المعاملات العلمية للاستبيان استقر الاستبيان في صورته النهائية (مرفق ٣) والمشمتم على (٣٠) عبارة، حيث قام الباحثون بتطبيق الاستبيان في الفترة من ٢/٦ حتى ٢٠٢٠/٢/١٥ م على أفراد عينة البحث الأساسية، وفقاً لميزان التقدير الثلاثي (موافق - إلى حد ما - غير موافق)، وقد تم تصحيح الاستبيان بحيث أعطيت الإجابة (موافق) ثلاث درجات والإجابة (إلى حد ما) درجتين درجات والإجابة (غير موافق) درجة واحدة وتم تجميع البيانات وتنظيمها وجدولتها ومعالجتها إحصائياً.

#### المعالجات الإحصائية:

استخدم الباحثون المعالجات الإحصائية التالية:

(معامل ارتباط بيرسون، معامل ألفا لكرونباخ، النسبة المئوية، الوزن النسبي، واستخدم الباحثون برنامج (Spss) لحساب بعض المعاملات الإحصائية، وارتضى مستوى دلالة (٠.٠٥).

#### عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها:

سوف يستعرض الباحثون نتائج البحث وفقاً للترتيب التالي:

#### - ما متطلبات إدارة المعرفة بالاتحاد المصري للكرة الطائرة؟

للإجابة على التساؤل سوف يتناول الباحثون عرض ومناقشة وتفسير نتائج الاستبيان والخاص بالتعرف

على متطلبات إدارة المعرفة بالاتحاد المصري للكرة الطائرة وذلك على النحو التالي: -

## جدول (٦)

الوزن النسبي والنسبة المئوية لاستجابات العينة لاستمارة متطلبات إدارة المعرفة

المحور الأول: (البعد الإستراتيجي) (ن=١٦٥)

م	العبارات	الوزن النسبي	النسبة المئوية
١	تهتم الإدارة العليا بالحفاظ على العاملين ذوي الخبرة والمعرفة العالية وعدم انتقالهم إلى جهات أخرى.	٣٨٨	٧٨.٣٨
٢	يملك الاتحاد القدرة على الانتقال من إستراتيجية إلى أخرى لمواجهة التغيرات المحتملة.	٣٣٦	٦٧.٨٨
٣	يُراعي الاتحاد في وضع إستراتيجياته كل ما هو جديد ومنها أبعاد التنمية المستدامة.	٣٤٢	٦٩.٠٩
٤	يقوم الاتحاد بعمل خطط طويلة المدى لتوسيع المجال التنافسي.	٣٠٧	٦٢.٠٢
٥	يهتم مجلس الإدارة بوضوح الرؤية المستقبلية للاتحاد.	٢٨٤	٥٧.٣٧
٦	يهتم مجلس إدارة الاتحاد بالبعد عن الإجراءات المُعدّة في كافة شؤونه.	٣٠٥	٦١.٦٢
	المجموع	١٩٦٢	٦٦.٠٦

يتضح من جدول (٦) أن النسبة المئوية لاستجابات العينة حول البعد الإستراتيجي قد تراوحت ما بين

(٥٧.٣٧% : ٧٨.٣٨%) بينما حصل المحور ككل (٦٦.٠٦%).

حيث جاءت العبارة رقم (١) بأعلى نسبة مئوية والتي تشير إلى تهتم الإدارة العليا بالحفاظ على العاملين ذوي الخبرة والمعرفة العالية وعدم انتقالهم إلى جهات أخرى، ويعزو الباحثون حصول العبارة رقم (١) على أعلى نسبة مئوية إلى إدراك متطلبات إدارة المعرفة في تحقيق اهتمام الإدارة العليا بالحفاظ على العاملين ذوي الخبرة والمعرفة العالية وعدم انتقالهم إلى جهات أخرى، وتلك النتيجة أيضاً اتفقت عليها عينة البحث كلها، كما أشارت نتائج المحور ككل في إلى أن من ضمن متطلبات تطبيق المعرفة في الإتحاد أن يتوافر به العاملين ذوي الخبرة والمعرفة العالية وذلك حتى تتحقق المعرفة الكاملة بالإتحاد.

بينما حصلت العبارة رقم (٥) على أقل نسبة مئوية والتي تشير إلى عدم وجود وضوح لرؤية الإتحاد المستقبلية، ويعزو الباحثون تلك النتيجة ربما إلى عدم وجود الرؤية الواضحة في صياغة الأهداف والمعلومات اللازمة للرؤية الخاصة بالإتحاد.

كما يري الباحثون نتيجة العبارة (٣، ٦، ٥) أن مجلس إدارة الإتحاد يُراعي في وضع إستراتيجياته كل

ما هو جديد ومنها أبعاد التنمية المستدامة، بالإضافة إلى يهتم بالبعد عن الإجراءات المُعدّة في كافة شؤونه،

بالإضافة إلى يهتم مجلس الإدارة بوضوح الرؤية المستقبلية للاتحاد، بينما تري عينة الإداريين والحكام غير ذلك

مما يشير إلى وجود بعض المعوقات الإدارية والفنية بالإتحاد في التخطيط الإستراتيجي الخاص بالإتحاد.

لذلك يري الباحثون أنه من الضروري لكسب ولاء العاملين والمستفيدين بالاشتراك في الأنشطة والخدمات، أن يوجد توازن بين الرؤية المستقبلية للأنشطة والخدمات واحتياجات العاملين والمستفيدين، من خلال استخدام الرؤية الإستراتيجية كدليل للعمل بالاتحاد.

لذلك يري الباحثون إن البعد الإستراتيجي كمتطلب يعتبر هو التبصير برسالة المنظمة وبأهدافها وانه يساهم في تحقيق الرؤية المستقبلية لطبيعة العمل بالصورة الجيدة التي تحقق نتائج الأداء.

وتتفق نتائج هذا المحور مع نتائج دراسة " أسعد حمدي محمد" (٢٠١٤) (١) في وجود قصور في الجانب الإستراتيجي ببعض مؤسسات التعليم العالي وأنه من الضروري التركيز على عملية التخطيط داخل المؤسسات حيث إن التخطيط الإستراتيجي الجيد يساهم في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، كذلك نتائج دراسة " محمد حامد فتحي" (٢٠١٧) (١٥) بان الاهتمام بالجانب بعملية التخطيط الإستراتيجي بالاتحادات الرياضية تعدّ أحد الأساليب الجيدة للعمل الحديثة ومن هنا ينعكس ذلك في إداء العاملين بها.

لذلك يستخلص الباحثون أن يعتبر من ضمن المتطلبات الأساسية المرتبطة بالجانب الاستراتيجي الحفاظ على العاملين ذوي الخبرة والمعرفة العالية وعدم انتقالهم إلى جهات أخرى.

### جدول (٧)

الوزن النسبي والنسبة المئوية لاستجابات العينة لاستمارة متطلبات إدارة المعرفة

المحور الثاني: (البعد الاجتماعي) (ن=١٦٥)

م	العبارات	الوزن النسبي	النسبة المئوية
١	يحرص الاتحاد على عقد اجتماعات دورية مع العاملين به.	٣٤١	٦٨.٨٩
٢	يشارك العاملون بما لديهم من معارف وخبرات لنشرها بين زملائهم دون الخوف على وضعهم الوظيفي.	٣٢٨	٦٦.٢٦
٣	يتميز العاملون بوجود علاقات اجتماعية جيدة مع بعضهم البعض.	٣٥٨	٧٢.٣٢
٤	يُنظَّم الاتحاد ورش عمل للاستفادة من خبرات ومهارات الأفراد الذين تم تدريبهم خارج الاتحاد.	٣٣٧	٦٨.٠٨
٥	يسود فهم متبادل بين الموظفين بالاتحاد وفروعه.	٣٣٦	٦٧.٨٨
٦	يحرص الاتحاد على التعاون مع الهيئات الأخرى.	٣٢٥	٦٥.٦٦
	المجموع	٢٠٢٥	٦٨.١٨

يتضح من جدول (٧) أن النسبة المئوية لاستجابات العينة حول البعد الاجتماعي قد تراوحت ما بين

(٦٥.٦٦% : ٧٨.٣٨%) بينما حصل المحور ككل (٦٨.١٨%).

حيث جاءت العبارة رقم (٣) بأعلى نسبة مئوية والتي تشير إلى يتميز العاملين بوجود علاقات اجتماعية جيدة مع بعضهم البعض، ويعزو الباحثون تلك النتيجة إلى أن الدور المهم في تبادل ونقل المعلومات بطريقة جيدة وذلك خلال توفر العلاقات الاجتماعية الطيبة بين جميع العاملون داخل الإتحاد.

ويعزو الباحثون تلك النتيجة الأساسية بأن يتميز العاملون بوجود علاقات اجتماعية جيدة مع بعضهم البعض، يعتبر متطلب أساسي لبناء المعرفة الجيدة بالإتحاد وجود العلاقات الطيبة بين جميع العاملين بالإتحاد حيث إن ذلك سوف يؤدي إلى تحقيق الرؤية الصحيحة للعمل بالإتحاد وبالتالي اتفقت جميع أفراد العينة على ذلك المتغير في حين أنها اختلفت اتجاهات العينة في باقي متطلبات البعد الاجتماعي.

بينما حصلت العبارة رقم (٦) على أقل نسبة مئوية وهي تشير إلى يحرص الإتحاد على التعاون مع الهيئات الأخرى، وهذا يكشف عن وجود قصور في التعاون المختلف مع الهيئات الرياضية الأخرى، ويعد ذلك من نقاط الضعف في تبادل ونقل المعلومات وتبادلها.

وهي نسبة ضعيفة مما يؤشر بأن البعد الاجتماعي والمتطلبات الاجتماعية الأساسية للمعرفة تحتاج إلى إعادة تطوير مع ضرورة الاهتمام بالعاملين ومعرفة متطلبات العمل الإداري مع وجود معايير لتقييم الأداء بالإتحاد حيث يجب على القيادات الإدارية أن تعمل على التعرف على المشكلات والعقبات التي تعترض العمل التنفيذي بالإتحاد والأفرع المختلفة حتى يتم حلها أول بأول قبل أن تتفاقم.

ويشير نتائج دراسة كلاً " جوير محمد" (٢٠١٢) (٢)، " سحمدي عماد فوزي" (٢٠١٧) (٥) أن المعوقات الاجتماعية لها دور كبير في تأخير النهوض بتطوير المؤسسات وعائق في بناء المعرفة الحديثة التي يتطلبها العمل داخل تلك المؤسسات المختلفة.

لذلك يرى الباحثون ضرورة الاهتمام بالمتغيرات الاجتماعية والنفسية المختلفة التي يتعرض لها الحكام والمدربين والإداريين واللاعبين بالإتحاد المصري للكرة الطائرة التي بدورها سوف تؤثر في مستوى الأداء والإنجاز داخل الإتحاد بشكل أكثر فاعلية وأكثر إيجابية وتحقيقاً للنتائج.

### جدول (٨)

الوزن النسبي والنسبة المئوية لاستجابات العينة لاستمارة متطلبات إدارة المعرفة

المحور الثالث: (البعد البشري) (ن=١٦٥)

م	العبارات	الوزن النسبي	النسبة المئوية
١	يوجد بالإتحاد أفراد لديهم خبرات مميزة في مجالات متعددة.	٣٥٣	٧١.٣١
٢	يشجع الإتحاد العاملين على الحصول على المؤهلات العلمية أثناء الخدمة.	٣١٨	٦٤.٢٤
٣	يتم انتقاء العاملين بالإتحاد في ضوء معايير علمية.	٣٣٥	٦٧.٦٨

٦٢.٢٢	٣٠.٨	يتناسب عدد العاملين فى الاتحاد مع طبيعة الأعمال المطلوب أداؤها.	٤
٦٥.٨٦	٣٢٦	يتمتع الجهاز الإدارى بالاتحاد بالقدرة على الاستمرار فى العمل لوقت متأخر.	٥
٦١.٢١	٣٠.٣	يحرص الاتحاد على تأهيل الكوادر البشرية بصورة مستمرة.	٦
٦٥.٤٢	١٩٤٣	المجموع	

يتضح من جدول (٨) أن النسبة المئوية لاستجابات العينة حول البعد البشري قد تراوحت ما بين

(٦١.٢١% : ٧١.٣١%) بينما حصل المحور ككل (٦٥.٤٢%).

حيث جاءت العبارة رقم (١) بأعلى نسبة مئوية وهي تشير إلى وجود بالاتحاد أفراد لديهم خبرات مميزة في مجالات متعددة، ويرى الباحثون ذلك أنه من النقاط الإيجابية في العنصر البشري بالإتحاد، بينما كشفت استجابات العينة عن عدم تأهيل تلك الكوادر البشرية بصورة مستمرة وذلك ما كشفت عنه العبارة رقم (٦). ويعزو الباحثون النتيجة السابقة إلى وجود بعد المعوقات المرتبطة بالبعد البشري وخاصة في عملية التأهيل والتطوير وتوافر الدورات التأهيلية اللازمة للعاملين بمجال الكرة الطائرة داخل الإتحاد حيث إن ذلك يعكس دور الاتحاد وقد ظهر ذلك في نتائج المستفيدين من الإتحاد بتلك المعوقات.

لذلك تشير نتائج دراسة "سلوى الشرفا مصطفى" (٢٠٠٨) (٦) أن وجود سياسات وخطط واضحة لتنمية الموارد البشرية بالمنظمات، مع وجود سياسات متبعة لتطوير مستوى الأداء الخاص بالعاملين داخل المنظمات سوف يؤدي إلى تطوير العنصر البشرى ومواكبة الجديد في علم إدارة الموارد البشرية بشكل يتماشى مع متطلبات العصر.

وتشير أيضاً نتائج دراسة "سوزان دروزة عصام" (٢٠٠٨) (٧) والتي تشير إلى أنه ينبغي التركيز على الربط بين أهداف وخطط الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة، لأن إدارة الموارد البشرية الفعالة هي التي يمكن أن تتعامل بشكل سريع مع أي تغير في قوة العمل، كما يؤكد على أنه يجب أن تعمل إدارة الموارد البشرية من خلال فريق تنفيذي قادر على تطوير رؤية أوضح للعمل يستطيع أن يترجم إستراتيجية الموارد البشرية إلى خطة عمل تنفيذية تأخذ في اعتبارها احتياجات الإدارات الأخرى، حيث يعد ذلك من ضمن متطلبات تطبيق المعرفة.

لذلك يرى الباحثون إن تطوير الجانب البشري بالاتحاد أصبح خياراً إستراتيجياً تفرضه متغيرات العصر الحديثة، ويمثله الجانب الاقتصادي صاحب التأثير الأكثر والإلحاح الأقوى لصب مزيد من العناية والاهتمام المستقبلي بالتعامل الجاد مع قضايا تنمية الجانب البشري بالاتحاد وصولاً إلى تأهيل نوعي وفق معايير عالية الجودة لضمان مخرجات تتوافق مع احتياجات ومتطلبات العمل الإداري الناجح الذي يحقق تدفق المعرفة المناسبة للعمل.

### جدول (٩)

الوزن النسبي والنسبة المئوية لاستجابات العينة لاستمارة متطلبات إدارة المعرفة

المحور الرابع: (البعد التكنولوجي) (ن=١٦٥)

م	العبارات	الوزن النسبي	النسبة المئوية
١	يتوافر وسائل اتصال تكنولوجية متعددة (فاكس- إنترنت- شبكة اتصالات داخلية).	٣٣٠	٦٦.٦٧
٢	يوجد بالاتحاد إدارة مستقلة عن استخدام تكنولوجيا المعلومات (IT Unit).	٣٣٥	٦٧.٦٨
٣	يتم تحليل ما يتم الوصول إليه من معارف مرتبطة بالعمل لتتقنيها وتبويبها وتخزينها إلكترونياً.	٣٥١	٧٠.٩١
٤	يستخدم الاتحاد الوسائل التكنولوجية الحديثة في تحديث الخدمات والأنشطة المقدمة للمستفيدين.	٣٣٦	٦٧.٨٨
٥	يوجد شبكة معلوماتية بالاتحاد تربطه بجميع الأفرع التابعة له ولجان الاتحاد المختلفة.	٣١٩	٦٤.٤٤
٦	يوجد موقع إلكتروني مُفعّل للاتحاد يتيح لجميع فروع سرعة الوصول إلى المعارف والمعلومات.	٣٠٥	٦١.٦٢
المجموع		١٩٧٦	٦٦.٥٣

يتضح من جدول (٩) أن النسبة المئوية لاستجابات العينة حول البعد التكنولوجي قد تراوحت ما بين

(٦١.٦٢% : ٧٠.٩١%) بينما حصل المحور ككل (٦٦.٥٣%).

حيث جاءت العبارة رقم (٣) بأعلى نسبة مئوية والتي تشير إلى يتم تحليل ما يتم الوصول إليه من معارف مرتبطة بالعمل لتتقنيها وتبويبها وتخزينها إلكترونياً، ويرى الباحثون أن تلك النتيجة تعتبر إيجابية في تحقيق المعرفة ولكن لا يتم تحقيقها على الشكل المطلوب، ويجب توفير البيانات والمعلومات اللازمة في العمل. بينما جاءت العبارة رقم (٦) بأقل نسبة مئوية وهي تؤكد على عدم وجود موقع إلكتروني مفعّل للاتحاد المصري للكرة الطائرة على شبكة المعلومات الدولية ويعتبر ذلك من ضمن المتطلبات الأساسية توافر موقع جيد يحتوى على البيانات والمعلومات اللازمة عن الإتحاد والأنشطة التي يقوم بها. وجاءت استجابات العينة بالنسبة للبعد التكنولوجي نسبة ضعيفة مما يشير إلى ضعف الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة في عملية نقل المعرفة والبيانات المختلفة وعمل شبكة التواصل والربط بين الاتحاد والأفرع التابعة له بشكل سليم مما يؤدي إلى ظهور بعض المعوقات الإدارية في الإتحاد. ومن هنا يرى الباحثون ضرورة استخدام الإتحاد لتكنولوجيا المعلومات حيث إن يساعده ذلك في الحد من البيروقراطية في العمل والتخلص من التعقيد والروتين الإداري وسهولة نقل المعلومات والبيانات بصورة صحيحة وسليمة مما يتيح الفرصة لظهور المعرفة الإيجابية السليمة.

ويتفق الباحثون إلى ما أشار إليه نتائج دراسة "صالح عبد الحكيم عبدالغفور" (٢٠١٥) (٨) أن عملية التغيير في التكنولوجيا تتمثل في البيئة التقنية والتغيرات التكنولوجية الحديث في أجهزة التدريب والتأهيل والوسائل الحديثة في تأهيل الكوادر وهذا التغيير في الاكتشافات التقنية والمعلومات له تأثير في بيئة العمل

ومهامه، سواء من حيث نوعية الإنتاج أو أساليبه أو الهيكل التنظيمي أو مشاعر العاملين، وفي ذلك الصدد تنفق نتائج دراسة (18) (Ahmaidi, F., 2012).

كما يري الباحثون ضرورة عقد دورات تدريبية في مجال استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة داخل الإتحاد والمناطق التابعة له، ويرى الباحثون أنه يجب على الإتحاد تنظيم وعقد دورات تدريبية على استخدام التكنولوجيا في المجال الرياضي وكيفية استغلالها في العمل وسوف يساعد ذلك الإتحاد في تحقيق نتائج بطريقة إيجابية ويعتبر ذلك من الطرق اللازمة لإنجاح العمل.

ويشير "صلاح عيد" (2011) (10) عملية التغيير والتحديث الجيد في المعلومات الحديثة والبيانات التي يتم استخدامها يعتبر من ضمن أولويات تحقيق الأداء المثالي بالمنظمات، كما يتفق أيضاً مع ذلك نتائج دراسة (19) (Hunseok, alt, 2013).

ويرى الباحثون أن مواكبة التطور التكنولوجي تستدعي إدخال التغيير على المستوى المادي والبشري في الإتحاد من أجل تسهيل تنفيذ الأعمال وتحسين الأداء الوظيفي ولكي يتحقق ذلك يجب توفير موقع الكتروني مفعّل باسم الإتحاد المصري للكرة الطائرة يحتوي على كافة خدمات وأنشطة الإتحاد واللجان الموجودة به.

### جدول (١٠)

الوزن النسبي والنسبة المئوية لاستجابات العينة لاستمارة متطلبات إدارة المعرفة

المحور الخامس: (البعد التنظيمي) (ن=١٦٥)

م	العبارات	الوزن النسبي	النسبة المئوية
١	يتطلب الإتحاد وفروعه مهاماً وظيفيةً تحتاج إلى المزيد من التطور.	٤٢٢	٨٥.٢٥
٢	يوجد بالإتحاد وفروعه منظومة موحدة في العمل.	٣٦٨	٧٤.٣٤
٣	يحرص مجلس إدارة الإتحاد على عدالة تقارير تقييم الأداء للموظفين وفقاً لنظام موحد يتوفر به كافة المعلومات والبيانات اللازمة.	٣١٤	٦٣.٤٣
٤	يتم تبادل المعلومات والخبرات بين جميع العاملين في المستويات الإدارية المختلفة.	٣١٣	٦٣.٢٣
٥	يُوفّر الإتحاد هيكلًا تنظيميًا يَسْمَح بتدفق المعلومات في جميع الاتجاهات (أفقية- رأسية- قطرية).	٣٠٧	٦٢.٠٢
٦	يعمل الإتحاد على المراجعة الدورية للهيكل التنظيمية بما يتوافق مع التغييرات والتطورات.	٣٣٢	٦٧.٠٧
المجموع		٢٠٥٦	٦٩.٢٣

يتضح من جدول (١٠) أن النسبة المئوية لاستجابات العينة حول البعد التنظيمي قد تراوحت ما بين

(٦٢.٠٢% : ٨٥.٢٥%) بينما حصل المحور ككل (٦٩.٢٣%).

وجاءت استجابات العينة بالنسبة للعبارة رقم (١) والتي تشير إلى يتطلب الاتحاد وفروعه مهاماً وظيفيةً تحتاج إلى المزيد من التطور، ويعزو الباحثون تلك النتيجة السابقة التي توضح إلى أن هناك المهام الوظيفية في الاتحاد تحتاج إلى المزيد من التطوير لكي تتماشى مع متطلبات المعرفة والتعامل مع المتغيرات الحديثة في مجال المعرفة.

كما جاءت استجابات العينة تشير على أنه هناك منظومة عمل موحدة بين أفرع الاتحاد المختلفة والاتحاد ويعد ذلك من نقاط القوة بالاتحاد المصري للكرة الطائرة.

كما تتفق تلك النتائج مع نتائج دراسة " محمد حامد فتحي" (٢٠١٧) (١٥) على أن يجب أن يتم اختيار المديرين ورؤساء اللجان وفقاً لمعايير محددة ومعلنة في ضوء الاختصاصات الوظيفية مما يعمل على نجاح اللجان والإدارات في تنفيذ السياسات والخطط الموضوعية في تطوير وتحسين أداء الأفرع التابعة للاتحاد ولا يكون ذلك إلا بتحديد التوصيف الوظيفي لجميع اللجان والإدارات.

بينما كشفت استجابات العينة عن وجود بعض المعوقات المرتبطة بكلاً من تبادل المعلومات وتوافر التواصل الأفقي أو الراسي بين الهياكل التنظيمية بالإضافة هناك نقص في تبادل المعلومات والبيانات المتعلقة بالعمل داخل الاتحاد المصري للكرة الطائرة.

ويمكن القول بأن التنظيم يعد من المحاور الأساسية التي تسعى إلى تحقيق القدرة التنافسية للهيئات والمؤسسات المختلفة والذي ينتج عن وضوح رؤية العمل لجميع العاملين ولا يكون إلا بوجود هياكل تنظيمية مرنة تستطيع أن تتحرك في ضوء المواقف المتعددة التي تواجه المؤسسة. (١١: ٨١)

ويرى الباحثون أن السياسات الإدارية للاتحاد المصري للكرة الطائرة لا تساهم في الإشراف على اللجان والإدارات المختلفة حيث يوجد عدم وضوح للاختصاصات الوظيفية ينتج عن ضعف المقدرة التنظيمية التي تحرك العاملين بالاتحاد المصري للكرة الطائرة.

وتتفق تلك النتائج مع نتائج دراسة " محمد على فلاق" (٢٠١٠) (١٦) حيث أشار إلى أن التأهيل للمناصب الإدارية ينبغي أن يكون طبقاً للمؤهلات العلمية وعدد سنوات الخبرة كما أن البناء التنظيمي يتأثر بالقرارات التي يتخذها أصحاب المناصب الإدارية العليا، حيث إن توافر تلك الخبرات سوف يساهم في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة، ويتفق مع ذلك نتيج (20)(2015) Sandang.,et .

ويشير الباحثون إلى ضرورة الأخذ بزمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة، والبحث عن حلول لها في نفس الوقت الذي يكون فيه الفرد على استعداد لتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها ويكون لديه الاستعداد لتحمل المسؤولية المترتبة على ذلك، وهذا يتفق مع نتائج دراسة (18)(2012) Ahmaidi



وبذلك يكون الباحثون استطاع الإجابة على التساؤل والذي ينص على " ما متطلبات إدارة المعرفة بالاتحاد المصري للكرة الطائرة؟"

## الاستخلاصات:

في ضوء نتائج الدراسة توصل الباحثون إلى الاستنتاجات التالية :

١. تهتم الإدارة العليا بالحفاظ على العاملين ذوي الخبرة والمعرفة العالية وعدم انتقالهم إلى جهات أخرى.
٢. لا يهتم مجلس الإدارة بوضوح الرؤية المستقبلية للاتحاد.
٣. يتميز العاملون بوجود علاقات اجتماعية جيدة مع بعضهم البعض.
٤. عدم حرص الاتحاد على التعاون مع الهيئات الأخرى.
٥. يوجد بالاتحاد أفراد لديهم خبرات مميزة في مجالات متعددة.
٦. عدم وجود تأهيل الكوادر البشرية بصورة مستمرة.
٧. يتم تحليل ما يتم الوصول إليه من معارف مرتبطة بالعمل لتتقنها وتبويبها وتخزينها إلكترونياً.
٨. لا يوجد موقع إلكتروني مُفعّل للاتحاد يتيح لجميع فروع سرعة الوصول إلى المعارف والمعلومات.
٩. يتطلب الاتحاد وفروعه مهامًا وظيفيةً تحتاج إلى المزيد من التطور.
١٠. يوجد بالاتحاد وفروعه منظومة موحدة في العمل.
١١. لا يُوفّر الاتحاد هيكلًا تنظيميًا يَسْمَح بتدفق المعلومات في جميع الاتجاهات (أفقية- رأسية- قطرية).

## التوصيات:

- ١- ضرورة الانتقال من الطرق التقليدية في تقويم الاتحادات الرياضية بصفة عامة واتحاد الكرة الطائرة بصفة خاصة إلى الطرق الحديثة القائمة علي مفاهيم حديثة في الإدارة. الرياضية توصية عامة غير قابلة للتطبيق
- ٢- ضرورة توافر تدريب الكوادر البشرية بصورة جيدة.
- ٣- بناء قدرة معرفية من خلال استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة.
- ٤- استخدام أحدث الوسائل التكنولوجية في عملية التقييم لتوفير الوقت والجهد ووصول المعلومات المتعلقة بالإداء إلي أكبر قدر من العاملين. ماهي الوسائل التكنولوجية
- ٥- ضرورة وضوح الأهداف الاستراتيجية وتبنى الفكر الاستراتيجي بما يحقق الرضا عن تنفيذ البطولات ونشر اللعبة على مستوى اعلى.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

- ١- أسعد حمدي محمد: أثر عمليات إدارة المعرفة على جودة التعليم العالي في العراق دراسة تحليلية من منظور ريادي، المؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومراكز ريادة الأعمال، السعودية، ٢٠١٤م.
- ٢- جوير محمد مجدي: إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات المصرية، دراسة حالة في قطاع المصرفي الجزائري، شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، والتجارية، وعلوم التسيير، عمار تليجي الاغواط، الجزائر، ٢٠١٢م.
- ٣- رشاد أحمد الساعد، حسن علي حريم: علاقة إدارة المعرفة وتقنيات المعلومات والميزة التنافسية في المنظمة، بحث ميداني على قطاع الصناعات، دورية المجلة الأردنية، مجلد ٨، عدد ١، مجموعة ١٤، ٢٠٠٧م.
- ٤- ريم الزامل رباح: إدارة المعرفة لمجتمع عربي قادر على المنافسة، مجلة العالم الرقمي، العدد (١٦)، ٢٠٠٣م.
- ٥- سحمدي عماد فوزي: أثر تطبيق عمليات إدارة المعرفة على تطوير الأداء المستدام، بحث منشور، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية العدد ١٧، الجزائر، ٢٠١٧م.
- ٦- سلوي الشرفا مصطفى: دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٨م.
- ٧- سوزان دروزة عصام: العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية، دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية، ٢٠٠٨م.
- ٨- صالح عبد الحكيم عبد الغفور: متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة لنيل درجة الماجستير، جامعة الأقصى، غزة، ٢٠١٥م.
- ٩- صلاح الدين الكبيسي: إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٥م.
- ١٠- صلاح عيد الطعماسة: أثر أبعاد إدارة المعرفة في فاعلية المنظمة دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى في المملكة الأردنية الهاشمية، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن، ٢٠١١م.
- ١١- طاهر محسن الغالبي، وائل صبحي إدريس: الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، ط١، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٧م.
- ١٢- عبد الفتاح جودة أحمد، محمد عباس محمود: نموذج مقترح لدور إدارة المعرفة في إقامة مجتمع المعلومات في المؤسسات التعليمية، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك خالد، ٢٠٠٤م.

- ١٣- **غسان العمري محمد:** الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الدراسات التطبيقية عمان، الأردن، ٢٠٠٤م
- ١٤- **لائحة النظام الأساسي الاسترشادي للإتحاد المصري للكرة الطائرة ١٧/٧/٢٠١٧م.**
- ١٥- **محمد حامد فتحى:** "إستراتيجية مقترحة لرفع كفاءة أداء العاملين بالإتحاد المصرى للسباحة في ضوء إدارة المعرفة"، رسالة دكتوراه، غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، ٢٠١٧م.
- ١٦- **محمد على فلاق:** عمليات الإدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة لمجموعة الإتصالات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأردن، ٢٠١٠م.
- ١٧- **مسعود فارس عوض:** إدارة المعرفة والابتكار: أين الجامعات العربية من هذه التطورات، ندوة: الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي، ٢٠٠٥م

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 18- **Ahmaidi, F., Parivizi, B., Meyham, B. & Ziaee, M.:** Intellectual Capital Accounting and its Role in creating Competitive- Advantage at the Universities, Interdisciplinary, journal of Contemporary research in business, 2012 Vol. (4), No, (1),
- 19- **Hunseok, O., Yeeul, C. & Myungweon, C.:** How Can we Assess and Evaluate the Competitive Advantage of a Country's Human Resource Development System? Asia Pacific Education Vol, (14), 2013.
- 20- **Sandang Mariani Rajaeukguk:** The effect of Management Accounting Use on Universities Sustainable competitive Advantage maranatha Christian University, The 2015 IBEA International Conference on Business, economics and Accounting Nikko hotel, hochimina City, Vltam, 15 -17 April, 2015.