



جامعة آكلي محند أولحاج البويرة
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية



مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في ميدان علوم وتقنيات
النشاطات البدنية والرياضية

- التخصص: تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية

-الموضوع:

ممارسات إدارة المعرفة وعلاقتها بتطبيق التحول الرقمي
في الإدارة الرياضية

"دراسة ميدانية على مستوى ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية البويرة"

- إشراف الدكتور :
* زريفي سليم

-إعداد الطالبان:
* عثمانى محمد
* شلالى عز الدين

* تاريخ المناقشة: 2024/06/24

* لجنة المناقشة:

اللقب والإسم	الرتبة	المؤسسة	الصفة
بوحاج مزيان	أستاذ التعليم العالي	جامعة البويرة	رئيسا
زريفي سليم	أستاذ محاضر (أ)	جامعة البويرة	مشرفا ومقرر
أرزقي اسماعيل	أستاذ محاضر (أ)	جامعة البويرة	عضوا مناقشا
قليل سمير	أستاذ مساعد (أ)	جامعة البويرة	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2024/2023

شكر و تقدير

الحمد لله رب العالمين ، و الصلاة و السلام على أشرف الأنبياء و المرسلين نبينا محمد و على آله و صحبه أجمعين ، و من تبعهم بإحسان ليوم الدين و سلم تسليما كثيرا.

و اقتداء بقول رسولنا الحبيب صلى الله عليه و سلم: «لا يَشْكُرُ اللهَ مَنْ لا يَشْكُرُ النَّاسَ»

فإنه لا يسعنا فخرا و عرفانا بالجميل إلا أن نتقدم بخالص الشكر و الامتنان و التقدير للدكتور: زريقي سليم على تفضله بقبول الإشراف على هذه الرسالة، و الذي أثرى هذا الجهد بأرائه السديدة ، و اقتراحاته البناءة، حيث كان لنا بمثابة الناصح الأمين و الموجه القدير، ولم يبخل علينا بجهده و وقته.

و لا يسعنا في هذا المقام إلا أن نتقدم بوافر الشكر و الاحترام للأستاذ الدكتور: بوحاج مزيان على ما قدمه لنا من معلومات و خبرات و تسهيلات ذات قيمة علمية عالية.

و شكرنا و تقديرنا لمدير و موظفي ديوان المركب المتعدد الرياضات بالبويرة و على رأسهم السيد قاسم سفيان، و الذين ساهموا بعطائهم الكبير و جهدهم المشكور بالاهتمام باستبانة الدراسة و إرسالها للباحثان.

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى كل من قدم لنا يد العون و المساعدة من قريب أو بعيد و على رأسهم الدكتورة: طراد توفيق، لاوسين سليمان، منصورى نبيل، خيرى جمال، بلقاسمى خالد على المجهودات التي قدموها لنا لانجاز هذا العمل المتواضع.

الباحثان:

عثماني محمد/شلالي عز الدين

الإهداء

أهدي هذا الجهد المتواضع

إلى الوالدين الكريمين: أطال الله في عمرهما.

إلى زوجتي الغالية التي ساندتني وصبرت معي أثناء فترة الدراسة بجهداها و عطائها.

إلى أولادي الأعزاء : قصي و تسنيم وريحانة قلبي تالين حفظهم الله و رعاهم و بارك فيهم و نفع بهم الإسلام و المسلمين.

إلى أخي العزيز : رشيد أنار الله له دربه .

إلى أصدقائي و زملاء العمل في متوسطة عيسى مسعودي بسور الغزلان الذين كان لهم أثرا طيبا في نفسي وفقهم الله و سدد على طريق الخير خطاهم و بالخصوص : حماني عمار، صالح تومي، موجاج نجيب، خبيزي عمار، كحلال عيسى، عبد الرزاق سعيد، شلابي الربيع... إلى الإخوة الزملاء في الدراسة بقسم الإدارة والتسيير الرياضي و على رأسهم : بن سالم مصطفى، الشيخ بن صالح ، حاج علي اسماعيل وسليم ، مفتاح مصطفى، نعماني اسماعيل، خريش محمد، بداوي رفيق...

إلى أساتذتي بقسم الإدارة والتسيير الرياضي، تقديرا لعظمة الرسالة التي يحملونها.

إليهم جميعا أهدي هذا العمل ، تقديرا و احتراما

الطالب

عثماني محمد

الإهداء

أهدي هذا الجهد المتواضع

إلى صاحب السيرة العطرة، والفكر المُستنير؛

فلقد كان له الفضل الأوّل في بلوغي التعليم العالي

(والدي الحبيب)، أطال الله في عُمره.

إلى من وضعتني على طريق الحياة، وجعلتني رابط الجأش،

وراعتني حتى صرت كبيراً

(أمي الغالية).

إلى زوجتي الغالية: أهدي هذا البحث المتواضع، تعبيراً عن شكري لها؛ لوقوفها

إلى جانبي كي أحقق طموحي العلمي

إلى أبنائي وبناتي حفظهم الله ورعاهم

إلى إخوتي؛ من كان لهم بالغ الأثر في كثير من العقبات والصعاب.

إلى جميع أساتذتي الكرام؛ ممن لم يتوانوا في مد يد العون لي

أهدي إليكم بحثي .

الطالب

شلالي عز الدين

محتوى البحث

الورقة	الموضوع
أ	- شكر وتقدير
ب	- إهداء
د	- محتوى البحث
ط	- قائمة الجداول
ك	- قائمة الأشكال
ل	- ملخص البحث
م	- مقدمة
مدخل عام: التعريف بالبحث	
02	1- الإشكالية
04	2- الفرضيات
04	3- أسباب اختيار الموضوع
05	4- أهمية البحث
05	5- أهداف البحث
06	6- تحديد المصطلحات والمفاهيم
الجانب النظري: الخلفية النظرية للدراسة والدراسات المرتبطة بالبحث	
الفصل الأول: الخلفية النظرية للدراسة	
09	- تمهيد
المحور الأول: إدارة المعرفة	
10	1.1- مفهوم المعرفة
10	1.1.1- خصائص المعرفة
11	1.1.2- أهمية المعرفة
11	1.1.3- أنواع المعرفة

12	4.1.1- مفهوم إدارة المعرفة
13	5.1.1- أهمية إدارة المعرفة
14	6.1.1- ممارسات إدارة المعرفة
18	7.1.1- دور إدارة المعرفة في التحول الرقمي
	المحور الثاني: التحول الرقمي
19	1.2- مفهوم التحول الرقمي
20	1.2.1- أهداف التحول الرقمي
21	1.2.2- خصائص التحول الرقمي
21	1.2.3- فوائد التحول الرقمي
22	4.2.1- مقومات التحول الرقمي
23	5.2.1- تحديات التحول الرقمي
23	6.2.1- رهانات التحول الرقمي في الجزائر
23	7.2.1- التحول الرقمي في الإدارة الرياضية العمومية في الجزائر
	المحور الثالث: الإدارة الرياضية
25	3.1- مفهوم الإدارة الرياضية
26	1.3.1- مكونات الإدارة الرياضية
26	2.3.1- مستويات الإدارة الرياضية
28	3.3.1- وظائف الإدارة الرياضية
31	4.3.1- المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية
32	5.3.1- الأساليب الإدارية الحديثة للرياضة في القرن 21
32	6.3.1- دور التحول الرقمي في الإدارة الرياضية
33	7.3.1- ديوان المركب المتعدد الرياضات
35	- خلاصة
	الفصل الثاني: الدراسات المرتبطة بالبحث
37	- تمهيد

38	1.2- الدراسات السابقة والمثابفة
38	1.1.2- دراسات تناولت متغير "ممارسات ادارة المعرفة"
42	2.1.2- دراسات تناولت متغير "التحول الرقمي"
46	3.1.2- دراسات تناولت المتغيرين "ممارسات ادارة المعرفة" و "التحول الرقمي"
50	2.2- التعليق على الدراسات المرتبطة بالبحث
51	3.2- أوجه الإستفادة من الدراسات المرتبطة بالبحث
52	- خلاصة
	الجانب التطبيقي: الدراسة الميدانية للبحث
	الفصل الثالث: منهجية البحث واجراءاته الميدانية
55	- تمهيد
56	1.3- الدراسة الاستطلاعية
58	2.3- الدراسة الأساسية
58	1.2.3- المنهج المتبع في الدراسة
58	2.2.3- متغيرات البحث
59	3.2.3- مجتمع البحث
60	4.2.3- العينة وكيفية اختيارها
62	5.2.3- مجالات البحث
63	6.2.3- أدوات البحث
66	7.2.3- الاسس العلمية للأداة
70	8.2.3- الوسائل الإحصائية
72	خلاصة
	الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة النتائج
74	- تمهيد
75	1.4- عرض وتحليل فقرات الدراسة ومناقشتها
75	1.1.4- عرض وتحليل نتائج عبارات المحور الأول ممارسات إدارة المعرفة

81	2.1.4- عرض وتحليل نتائج عبارات المحور الثاني تطبيق التحول الرقمي
85	2.4- عرض ومقارنة النتائج بالفرضيات
85	1.2.4- عرض ومقارنة نتائج الفرضية الرئيسية
86	2.2.4- عرض ومقارنة نتائج الفرضيات الفرعية
92	خلاصة
93	- الإستنتاج العام
94	-الخاتمة
95	- اقتراحات وفروض مستقبلية
97	- البيبليوغرافيا
/	- الملاحق

❖ قائمة الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	عمليات التخطيط والمستويات الإدارية	29
02	توزيع أفراد مجتمع الدراسة على طبقات المجتمع الكلي "هياكل الديوان OPOW"	61
03	توزيع أفراد عينة الدراسة على طبقات المجتمع الكلي "هياكل الديوان OPOW" حسب الدوائر الام	62
04	درجات مقياس ليكرت Likert الخماسي	66
05	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية للبعد الذي ينتمي إليه المحور الأول ممارسات ادارة المعرفة	68
06	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية للبعد الذي ينتمي إليه المحور الثاني تطبيق التحول الرقمي	68
07	معاملات الثبات وفق لطريقة الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ لأبعاد المحور الأول ممارسات ادارة المعرفة	69
08	معاملات الثبات وفق لطريقة الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ لأبعاد المحور الثاني تطبيق التحول الرقمي	69
09	قائمة الأساتذة المحكمين ودرجاتهم العلمية	70
10	التكرارات، النسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد 1 "اكتساب المعرفة" للمحور الأول ممارسات ادارة المعرفة	75
11	التكرارات، النسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد 3 "تخزين المعرفة" للمحور الأول ممارسات ادارة المعرفة	76
12	التكرارات، النسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد 5 "تطبيق المعرفة" للمحور الأول ممارسات ادارة المعرفة	77
13	التكرارات، النسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد 2 "توليد المعرفة" للمحور الأول ممارسات ادارة المعرفة	78
14	التكرارات، النسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد 4 "توزيع المعرفة" للمحور الأول ممارسات ادارة المعرفة	79
15	التكرارات، النسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد 4 "التقنيات" من المحور الثاني تطبيق التحول الرقمي	81
16	التكرارات، النسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد 3 "العمليات" من المحور الثاني تطبيق التحول الرقمي	82
17	التكرارات، النسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد 2 "الثقافة الرقمية" من المحور الثاني تطبيق التحول الرقمي	83
18	التكرارات، النسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد 1 "الموارد البشرية" من المحور الثاني تطبيق التحول الرقمي	84
19	معامل الارتباط بين المتغير ممارسات ادارة المعرفة و المتغير تطبيق التحول الرقمي	85

87	معامل الارتباط بين المتغير اكتساب المعرفة و المتغير تطبيق التحول الرقمي	20
88	معامل الارتباط بين المتغير توليد المعرفة و المتغير تطبيق التحول الرقمي	21
89	معامل الارتباط بين المتغير تخزين المعرفة و المتغير تطبيق التحول الرقمي	22
90	معامل الارتباط بين المتغير توزيع المعرفة و المتغير تطبيق التحول الرقمي	23
91	معامل الارتباط بين المتغير تطبيق المعرفة و المتغير تطبيق التحول الرقمي	24

❖ قائمة الأشكال:

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	عناصر ادارة المعرفة	13
02	ممارسات ادارة المعرفة	17
03	المستويات الإدارية	28
04	نموذج البحث	59

ملخص البحث

ممارسات إدارة المعرفة وعلاقتها بتطبيق التحول الرقمي في الإدارة الرياضية
- دراسة ميدانية على مستوى ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية البويرة-

هدفت الدراسة إلى معرفة ممارسات إدارة المعرفة (إكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) وعلاقتها بتطبيق التحول الرقمي في الإدارة الرياضية بديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية البويرة، تمحور التساؤل الرئيسي للبحث حول العلاقة بين ممارسات إدارة المعرفة وتطبيق التحول الرقمي في الإدارة الرياضية بديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية البويرة، وللإجابة على هذا الإشكال البحثي وضعت فرضية عامة تقترض وجود علاقة بين ممارسات إدارة المعرفة وتطبيق التحول الرقمي في الإدارة الرياضية بديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية البويرة، وقد شمل مجتمع الدراسة جميع الموظفين الإداريين والماليين العاملين بديوان المركب المتعدد الرياضات والوحدات التابعة له (قاعات، مسابح، ملاعب) على مستوى إقليم ولاية البويرة والبالغ مجموعهم 127 فردا وفق تعداد الموظفين لسنة 2024، جرى اختيار عينة طبقية تناسبية عشوائية بسيطة تبلغ 40 فردا من هذا المجتمع، واعتمدت الدراسة على أحد فروع المنهج الوصفي وهو المنهج الارتباطي تبعا لطبيعة البحث التي تدرس العلاقة بين متغيرين، مع استخدام استمارة استبانة كأداة للبحث، وقد كشفت النتائج عن وجود علاقة طردية ايجابية مقبولة بين ممارسات إدارة المعرفة (إكتساب المعرفة، توليد المعرفة، توزيع المعرفة) وتطبيق التحول الرقمي، اضافة لوجود علاقة طردية ايجابية قوية بين بعد تخزين المعرفة وتطبيق التحول الرقمي، وكذا وجود علاقة طردية ايجابية متوسطة بين بعد تطبيق المعرفة وتطبيق التحول الرقمي.

✓ **الكلمات الدالة:** ممارسات إدارة المعرفة (إكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة)، التحول الرقمي، الإدارة الرياضية، ديوان المركب المتعدد الرياضات.

مقدمة:

تعد إدارة المعرفة جانباً أساسياً يجب أن يشمل جميع أنواع المعلومات ذات الصلة بأهداف وغايات المنظمة، ومن الأهمية بمكان ملاحظة أن هذا يشمل كلاً من المعرفة الصريحة التي تشير إلى المستندات وقواعد البيانات المادية، وكذلك المعرفة الضمنية التي تتعلق بالخبرة والتجربة.

تتضمن إدارة المعرفة تحديد وإنشاء ومشاركة واستخدام المعرفة والمعلومات داخل المنظمة، ويشمل مجموعة من الأنشطة، بما في ذلك استخراج البيانات والتعاون ونقل المعرفة.

يعد استخراج البيانات أحد الأنشطة الأساسية المشاركة في إدارة المعرفة، كونها تنطوي على عملية استخراج رؤى ومعلومات قيمة من مجموعات البيانات الكبيرة، ومن خلال تحليل مجموعات البيانات هذه يمكن للمؤسسات الحصول على فهم أفضل لعملياتها والمستفيدين منها.

التعاون هو جانب حاسم آخر لإدارة المعرفة، وهو ينطوي على الجمع بين الأفراد ذوي المهارات والخبرات المتنوعة للعمل على تحقيق هدف مشترك، ومن خلال التعاون يمكن للمؤسسات الاستفادة من المعرفة والخبرة الجماعية لموظفيها لحل المشكلات المعقدة ودفع الابتكار.

يعد نقل المعرفة عنصراً حيوياً في إدارة المعرفة، كونها تنطوي على عملية تبادل المعرفة والمعلومات عبر مختلف الأقسام والفرق داخل المنظمة، ومن خلال تسهيل نقل المعرفة يمكن للمؤسسات ضمان حصول موظفيها على المعلومات التي يحتاجونها لأداء وظائفهم بفعالية.

وتظهر الأبحاث أن المؤسسات التي يمكنها الاعتماد على برامج إدارة المعرفة الناضجة و"الذكية" تكون أكثر نجاحاً في التحول الرقمي من المنظمات التي ليس لديها استراتيجية إدارة معرفة متكاملة ومنفذة بشكل جيد، بحيث يوفر التحول الرقمي مجموعة واسعة من الفرص لخلق القيمة، وفي الوقت نفسه تحتاج المنظمات إلى تعزيز طرق

أحدث وأسرع وأكثر ديناميكية لتعبئة المعرفة وإدارتها، فالعلاقة بين التحول الرقمي وإدارة المعرفة متعددة التخصصات ولها تأثيرات في مجالات مثل علوم الكمبيوتر والعلوم الاجتماعية.

يعد التحول الرقمي عملية مستمرة من التكيف والتغيير والتحسين بمرور الوقت، لذلك من المهم أن يشارك فيه الجميع داخل المؤسسة، ويعرف بأنه "استخدام جميع التقنيات الرقمية المتاحة بهدف تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية وتوفير خدمات أسرع وأفضل للمستخدمين" (أحمد قاسم الجمال وآخرون، 2023، ص 12)، وعلى الرغم من الاعتراف إلى حد كبير بأن هذه المصطلحات الثلاثة غالبًا ما تتبع ترتيبًا تسلسليًا للنضج، فإن معظم المنظمات المعاصرة تعمل الآن على تحويل عملياتها رقميًا، فالتحول الرقمي هو دمج التقنيات المعتمدة على الكمبيوتر في منتجات المنظمة وعملياتها واستراتيجياتها، مما يؤدي إلى عمليات أسرع وتقليل التكلفة، وتحسين عملية صنع القرار وكذا تجارب الأعضاء أو المستخدمين.

انطلاقاً من التطور التكنولوجي المذكور آنفاً كونه تمكيناً وفرصة للإدارة ونماذج الأعمال، من هنا جاء الاهتمام بالتحول الرقمي في مجال المنظمات الرياضية، من خلال تأثير وسائل الإعلام والتواصل الاجتماعية والتقنيات الرقمية على الإدارة الرياضية.

تشير الإدارة الرياضية إلى نظام يجمع بين مجالات مختلفة من المهارات والمسؤوليات، وتشمل الجوانب التنظيمية والمالية والتسويقية والقانونية للرياضة، واعتماداً على طبيعة وحجم المنظمة الرياضية قد يكون لدى المديرين مسؤوليات أكثر أو أقل اتساعاً، وتهدف إلى ضمان حسن سير العمل في المنظمة من خلال إنشاء هيكل مناسب وتحديد أدوار ومسؤوليات كل عضو في المنظمة، كما أنها تتطوي على إدارة الخدمات المختلفة (الإدارية واللوجستية والفنية) داخل المنظمة، أما من الناحية المالية تهدف الإدارة الرياضية إلى ضمان السلامة المالية للمنظمة من خلال تنفيذ إدارة مالية صارمة، وينطوي ذلك بشكل خاص على البحث عن التمويل (الجهات الراعية والمنح) وإدارة الميزانيات وتخطيط الاستثمارات.

ان الهدف الرئيسي للإدارة الرياضية هو ضمان استدامة النشاط الرياضي مع ضمان جودة الخدمات المقدمة للرياضيين والمتفرجين خاصة في هذا العصر الرقمي، وهو ما يتطلب مهارات محددة تجمع بين الإدارة الرياضية وإتقان الأدوات الرقمية، خاصة في مجال التسويق الرقمي وتحليل البيانات والاستراتيجية الرقمية لإعداد مديري المستقبل لمواجهة تحديات هذا القطاع.

في الوقت الحالي تنتشر الرياضة في كل مكان على شبكات التواصل الاجتماعي، من الأندية والجمعيات إلى الرياضيين والمنظمات، وهذا النهج يجعل من الممكن إقامة حوار حقيقي وعلاقة دائمة مع الجمهور وخاصة المؤيدين، بحيث تساعد شبكات التواصل الاجتماعي مثل Facebook و Instagram و Twitter و Snapchat أيضًا على خلق تفاعل رياضي، بالإضافة إلى ذلك فهي تمثل أداة توظيف حقيقية بفضل التطوير عبر الإنترنت لسمعة الهياكل الرياضية، خاصة وأن المحتوى الجيد والرسائل المدروسة يمكن أن تثير حماسة الجمهور انطلاقًا من المعطيات المذكورة آنفاً، وبغرض فهم موضوع بحثنا ومحاولة الكشف عن ممارسات إدارة المعرفة وعلاقتها بالتحول الرقمي في الإدارة الرياضية، ارتأى الباحثان اجراء الدراسة الحالية وبنائها من خلال تتبع خطوات المنهج العلمي وفق التقسيم التالي:

1-مدخل عام: يتضمن الإشكالية، الفرضيات، أهداف واهمية البحث، اسباب اختيار الموضوع، المصطلحات وتحديد المفاهيم.

2-الجانب النظري: وينقسم إلى فصلين كما يليك

- **الفصل الأول:** ويتضمن الخلفية النظرية للبحث وضم ثلاث محاور:

المحور الاول: إدارة المعرفة

المحور الثاني: التحول الرقمي

المحور الثالث: الإدارة الرياضية

- الفصل الثاني: يتضمن الدراسات المرتبطة بالبحث والتي لها علاقة ببحثنا أو التي تناولت أحد متغيراته، بهدف الاستفادة منها وتحديد معالم دراستنا.

3- الجانب التطبيقي: ويضم فصلين:

- الفصل الثالث: تطرق فيه الباحثان إلى منهجية البحث وإجراءاته الميدانية، من خلال عرض المراحل المتبعة في الدراسة الميدانية، مع تحديد منهج البحث المتبع وكذا مجتمع وعينة البحث، وأدوات جمع البيانات والمعلومات (الاستبيان).

- الفصل الرابع: تطرق فيه الباحثان إلى عرض وتحليل ومناقشة النتائج المتوصل إليها، وصولاً إلى الاستنتاج العام، الخاتمة، الاقتراحات والفروض المستقبلية، الجيولوجيا، الملاحق.

مدخل عام
التعريف بالبحث

1- الإشكالية :

نحن نشهد العديد من التحولات السريعة التي تحدث في مجتمعنا، كل يوم نرى أننا نعتمد بشكل متزايد على المعرفة، ولا يختلف هذا السيناريو بالنسبة للمنظمات في الوقت الحاضر، فإذا طلب من الإدارة تحديد المورد الأكثر أهمية لمنظمتهم من أجل تحقيق الميزة التنافسية والحفاظ على استمراريتها، فإن معظمهم سيختارون المعرفة، ومع أهمية هذه الأخيرة أصبحت إدارتها تشكل مصدر قلق كبير للمنظمات التي تسعى لتحقيق الهيمنة على مجال تخصصها من خلال بناء عملية ممتازة لإدارة المعرفة.

حيث تعد إدارة المعرفة (Knowledge Management) أو القدرة على استخدامها ومشاركتها وإنشائها بشكل فعال لتسهيل التعلم الفردي والجماعي والتنظيمي أمرًا مهمًا في جميع المنظمات، تشمل هذه الأخيرة نطاقًا واسعًا من الأدوات والتقنيات والممارسات الإدارية التي تهدف إلى تحقيق فوائد أساسية من خلال الاستخدام الأفضل لرأس المال الفكري للمؤسسة، وقد أصبحت أحد الاعتبارات ذات الأهمية المتزايدة نظرًا لتحديات إدارة كميات هائلة من المعلومات في ظلما يشهده العالم من تحول رقمي. (Norman J. O'Reilly, Peter Knight, Vol. 2, No. 3, 2007)

ويرى (سعيد ويكوندي 2009، ص2) أن مصطلح التحول الرقمي جاء نتيجة للثورة التكنولوجية و الانفتاح اللامحدود في نظم وتقنيات الاتصالات والمعلومات الذي حوّلنا من العالم الواقعي إلى العالم الافتراضي الرقمي، لذا أصبح هناك حاجة حتمية لهذا للتحول حتى نتمكن من مسايرة التطور التقني في شتى المجالات، فتنبت معظم الحكومات هذا الاتجاه و أصبح من أهم المعايير التي يقاس بها حجم التميز والتقدم، فالتفوق والتقدم التكنولوجي والتقني أصبح من المحركات الرئيسية للإنتاج والتميز، لذا تسعى جميع المنظمات إلى التحول من الوظيفة التقليدية إلى الوظيفة الإلكترونية في مختلف إداراتها.

ولتطبيق التحول الرقمي تلعب إدارة المعرفة دورًا حاسمًا من خلال تمكين المنظمات من أن تكون مرنة وقابلة للتكيف وقادرة على الوصول بسرعة إلى المعلومات والخبرات واستخدامها، ومن خلال الاستفادة من أدوات إدارة المعرفة مثل برمجيات إدارة المعرفة، وقاعدة المعرفة المركزية، وبروتوكولات تبادل المعرفة، والتعلم والتطوير المستمر، مما يمكن هذه المنظمات من تعزيز تجاربها الرقمية ودفع نجاح الأعمال، وبشكل عام تعد إدارة المعرفة عنصرًا رئيسيًا للتحول الرقمي الناجح في كل المجالات بما فيها مجال الإدارة الرياضية.

لذلك تتطلع الإدارة الرياضة الحديثة في الوقت الحالي من خلال المنظمات المختلفة بجميع أنواعها إلى تطوير وتحديث أساليبها، فقد لحق التغيير بكل أبعاد وعناصر العمل في هذه المنظمات، واتجهت الإدارة نحو الأخذ بالأساليب التكنولوجية المتقدمة وممارسة أساليب إدارية مستحدثة لكي تستطيع مجابهة جميع متطلباتها لتحقيق أهدافها التي تسعى للوصول إليها لتتمكن من المنافسة و الصمود في العصر الحالي الذي لا يقبل إلا التفوق و التميز. (وسام زيدان 2022، ص2)

و في هذا السياق، أخذت وزارة الشباب والرياضة جملة من الإجراءات لتوفير الشروط المناسبة لعصرنة إدارة القطاع والانتقال التدريجي من مرحلة التسيير الوثائقي إلى مرحلة التسيير الآلي الرقمي الذي يرتكز أساسا على الاستغلال الأمثل للتكنولوجيا المتطورة بهدف الارتقاء بالخدمات العمومية.

وتجسيدا لهذه المتطلبات، أمضى يوم الخميس 01 أكتوبر 2020 بمقر الادارة المركزية، السيد الأمين العام لوزارة الشباب والرياضة و السيدة المديرة العامة لمؤسسة دعم و تطوير الرقمنة وثيقة تعد مشروع عمل يهدف إلى إنشاء إدارة إلكترونية تعمل على تحقيق خدمات أفضل لفائدة الشباب، الحركة الجمعوية الشبانة و الرياضية وللمواطنين و المؤسسات مع استغلال أمثل لمصادر المعلومات، من خلال توظيف الموارد المادية و البشرية في إطار إلكتروني حديث لتحقيق المطالب المستهدفة و بالجودة المطلوبة لتطبيق التحول الرقمي في القطاع.(وزارة الشباب والرياضة 2020)

من هذا المنطلق هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على العلاقة التي تربط بين ممارسات إدارة المعرفة وتطبيق التحول الرقمي -تمثل الوضع الإشكالي في هذه الدراسة- بديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية البويرة، باعتباره الهيئة والإدارة المكلفة بترقية و تطوير وتسيير الممارسة البدنية والرياضية على مستوى الولاية، وبناء على هذا الطرح تجيب الدراسة على السؤال التالي:

– ما علاقة ممارسات إدارة المعرفة بتطبيق التحول الرقمي بديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية البويرة ؟
ويتفرع هذا السؤال إلى الأسئلة الآتية :

- هل توجد علاقة بين اكتساب المعرفة وتطبيق التحول الرقمي بديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية البويرة ؟
- هل توجد علاقة بين توليد المعرفة وتطبيق التحول الرقمي بديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية البويرة ؟
- هل توجد علاقة بين تخزين المعرفة وتطبيق التحول الرقمي بديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية البويرة ؟
- هل توجد علاقة بين توزيع المعرفة وتطبيق التحول الرقمي بديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية البويرة ؟
- هل توجد علاقة بين تطبيق المعرفة وتطبيق التحول الرقمي بديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية البويرة ؟

2- الفرضيات:

وللإجابة على اشكالية الدراسة وتساؤلاتها تم صياغة الفرضيات التالية:

- الفرضية العامة:

هناك علاقة بين ممارسات إدارة المعرفة وتطبيق التحول الرقمي بديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية البويرة

- الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة بين اكتساب المعرفة وتطبيق التحول الرقمي بديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية البويرة.
- توجد علاقة بين توليد المعرفة وتطبيق التحول الرقمي بديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية البويرة.
- توجد علاقة بين تخزين المعرفة وتطبيق التحول الرقمي بديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية البويرة.
- توجد علاقة بين توزيع المعرفة وتطبيق التحول الرقمي بديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية البويرة.
- توجد علاقة بين تطبيق المعرفة وتطبيق التحول الرقمي بديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية البويرة.

3- أسباب اختيار الموضوع:

- اهتمام ورغبة الباحثان الشخصية باعتبار شغلها لوظائف إدارية مما يعطيها حافزا للاستمرار والتعمق في عملية البحث و التفاني فيه.
- جاذبية موضوع الدراسة وملاءمته للباحثان وللجمهور المستهدف من أكاديميين وطلاب شعبة إدارة وتسيير رياضي، باعتبار الموضوع حديث ومستجد ويمكن أن يقدم نقلة في مجال البحث العلمي.
- ملاءمة الموضوع للموارد المتاحة من حيث الوقت والجهد في الوصول للبيانات باعتبار قرب مكان اجراء الدراسة الميدانية على مستوى ديوان المركب المتعدد الرياضات بالبويرة، خاصة مع وجود تسهيلات كبيرة باعتبار العلاقة الشخصية للباحثين بمدير المركب.
- التوجه العام للدولة الجزائرية في السنوات الأخيرة نحو التحول الرقمي في كل المجالات، لاسيما منها مجال الإدارة الرياضية.
- توفر المصادر و المراجع العلمية الكافية لموضوع البحث لدى الباحثان.
- رغبة الباحثان في اكتشاف حقائق و ايجاد تفسيرات لمشكلة طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة المعرفة وتطبيق التحول الرقمي على مستوى ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية البويرة.

4- أهمية البحث:

- الأهمية النظرية:

تتجلى الأهمية النظرية لموضوع بحثنا فيما تقدمه من إضافة علمية في المجال المعرفي و إبراز المقاربة المفاهيمية لكل من ممارسات ادارة المعرفة والتحول الرقمي، باعتبار أنها تشكل دعائم لبناء هذه الدراسة من أجل توضيحها ومناقشتها، خاصة اذا أخذنا بعين الاعتبار تداخل معاني هذه المفاهيم في العديد من المواضيع الأخرى، بالإضافة لإبراز الأهمية العلمية والتطبيقية لممارسات ادارة المعرفة في تطبيق التحول الرقمي على مستوى ديوان المركب المتعدد الرياضات بالبويرة.

- الأهمية التطبيقية:

تتمثل الأهمية العملية لهاته الدراسة فيما يمكن أن تشكله من نموذج تطبيقي ميداني، وما يمكن ان تجسده من معالم يمكن الاقتداء بها في التعرف على طبيعة العلاقة الموجودة بين ممارسات ادارة المعرفة وتطبيق التحول الرقمي على مستوى إدارة ديوان المركب المتعدد الرياضات بالبويرة، وكذا من خلال لفت انتباه أصحاب القرار في المؤسسة محل الدراسة والمؤسسات المشابهة الأخرى لأهمية هذا الموضوع من خلال تقديم التوصيات والاقتراحات الميدانية لتحقيق الاهداف المرجوة، باعتبار ممارسات إدارة المعرفة والتحول الرقمي من الآليات الحديثة قيد التنفيذ حاليا في الإدارة الرياضية، مما يمكنها من توفير الوقت والجهد وتنظيم وتطوير كفاءة الموظفين والإطارات العاملين بها.

5- أهداف البحث:

- ❖ إبراز العلاقة بين ممارسات إدارة المعرفة وتطبيق التحول الرقمي بديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية البويرة.
- ❖ معرفة العلاقة بين اكتساب المعرفة وتطبيق التحول الرقمي بديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية البويرة.
- ❖ معرفة العلاقة بين توليد المعرفة وتطبيق التحول الرقمي بديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية البويرة.
- ❖ معرفة العلاقة بين تخزين المعرفة وتطبيق التحول الرقمي بديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية البويرة.
- ❖ معرفة العلاقة بين توزيع المعرفة وتطبيق التحول الرقمي بديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية البويرة.

❖ معرفة علاقة بين تطبيق المعرفة وتطبيق التحول الرقمي بديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية البويرة.

6- تحديد المصطلحات و المفاهيم:

○ ممارسات ادارة المعرفة:

❖ **التعريف الإصطلاحي:** يعرفها (الكبيسي، 2005) على أنها " تمثل العمليات والأدوات والإجراءات التي يتم تطويرها وتنفيذها بشكل مشترك من قبل المستفيدين من المنظمة، لاكتساب وتخزين وتوزيع المعرفة التي تنعكس في العمليات الإدارية للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة والتكيف على المدى الطويل" (صلاح الدين الكبيسي، 2005، ص42)

❖ **التعريف الإجرائي:** تعرف بأنها عملية إكتساب وتوليد المعلومات وتخزينها وتوزيعها وتطبيقها في عصر البيانات الضخمة أو بمعنى آخر هي عملية جمع المعرفة التنظيمية ومشاركتها وصيانتها وإدارتها ونشرها بشكل أكثر فعالية كنظام.

❖ اكتساب المعرفة:

❖ **التعريف الإصطلاحي:** الحصول على المعرفة من مصادرها المختلفة، باستخدام وسائل المقاربة المرجعية وحضور المؤتمرات وورش العمل واستخدام الخبراء والدوريات والمنشورات والبريد الإلكتروني والتعلم الفردي. (عبد الله حسن مسلم، ص 37)

❖ **التعريف الإجرائي:** عملية التقاط واستخلاص المعرفة بأنواعها الضمنية والظاهرة بين الأفراد والمنافسين.

❖ توليد المعرفة:

❖ **التعريف الإصطلاحي:** من خلال اكتسابها من المعرفة الخارجية مثل الإندماجات وبراءات الاختراع واستقطاب العاملين أو من خلال التعلم وفرق العمل. (عبد اللطيف مطر، 2007، ص 44)

❖ **التعريف الإجرائي:** الحصول على المعرفة من مصادرها المختلفة عن طريق الشراء، الامتصاص والاسر، الابتكار، الاكتشاف.

❖ تخزين المعرفة:

❖ **التعريف الإصطلاحي:** تلك العمليات التي تشمل الاحتفاظ والبحث والوصول والاسترجاع والمكان، وتعتبر تقانة المعلومات مهمة في تحسين كفاءة خزن المعرفة خصوصا المعرفة الظاهرية . (يسرى محمد حسن، 2010، ص 13)

❖ **التعريف الإجرائي:** الاحتفاظ بالمعرفة والمحافظة عليها وتنظيمها بطريقة تسهل البحث والوصول إليها.

❖ توزيع المعرفة:

- ❖ **التعريف الإصطلاحي:** إيصال المعرفة الضمنية أو الصريحة إلى الآخرين. (مصباح الطيبي، 2010، ص 104)
- ❖ **التعريف الإجرائي:** نقل ومشاركة المعرفة إلى الشخص الباحث عنها في الوقت المناسب من خلال الإستعانة بشبكة الأنترنت.

❖ تطبيق المعرفة:

- ❖ **التعريف الإصطلاحي:** يقصد بها استثمار المعرفة أي تحويلها إلى حالة تنفيذية. (الزنادات محمد، 2008، ص 71)
- ❖ **التعريف الإجرائي:** نقل ومشاركة المعرفة إلى الشخص الباحث عنها في الوقت المناسب من خلال الإستعانة بشبكة الأنترنت.

○ التحول الرقمي:

- ❖ **التعريف الإصطلاحي:** يعرفه (سانر علي، 2023، ص 11) بأنه عملية تحويل الأنشطة والعمليات من الأساليب التقليدية إلى الأساليب الرقمية باستخدام التكنولوجيا الحديثة، مما يساعد على تحسين الأداء والكفاءة وزيادة التحكم في العمليات بطريقة أكثر دقة وسلاسة.
- ❖ **التعريف الإجرائي:** هو عملية تبادل البيانات والمعلومات والاتصالات والوثائق، وتقديم الخدمات والبرامج والاستشارات بطريقة إلكترونية عن بعد داخل المنظمة وبينها والمتعاملين معها، بطريقة آمنة وسهلة في أقل وقت وجهد وتكاليف.

○ الإدارة الرياضية:

- ❖ **التعريف الإصطلاحي:** عرف كل من (De Sens Kelly, Blanten, and Betiel (1990) الإدارة الرياضية على أنها "المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والميزانيات والقيادة والتقييم داخل هيئة تقدم خدمة رياضية أو أنشطة بدنية أو ترويحية". (معتز علي حسن، 2022، ص 39)
- ❖ **التعريف الإجرائي:** تعرف بأنها مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، تهدف إلى تحقيق الأهداف المسطرة من خلال عملية التفاعل والتنسيق بين مكونات المؤسسة الرياضية (الموارد المالية، الموارد البشرية، الموارد المادية والجوانب القانونية) عن طريق العمليات الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة).

الجانب النظري
الخلفية النظرية للدراسة
والدراسات المرتبطة
بالبحث

الفصل الأول

الخلفية النظرية للدراسة

- تمهيد:

إن أي بحث علمي لا بد أن يحدد فيه الباحث مفاهيم بحثه ويعرفها، فبدون مفاهيم عملية لا يمكن إقامة علم لأنها العناصر الأساسية التي تبنى عليها النظرة العلمية، التي من أهم وظائفها أنها تسهم بجانب التجربة في إقامة صرح للعلم. (صالح أحمد مرحاب، 1989، ص156)

ونظرا لطبيعة الموضوع فقد تطلب من الباحثين تقديم المفاهيم المرتبطة بموضوع البحث في شكل محاور، والتي ارتأينا أنها تشكل دعائم لبناء هذه الدراسة من أجل توضيحها ومناقشتها، خاصة إذا أخذنا بعين الاعتبار تداخل معاني هذه المفاهيم في العديد من المواضيع الأخرى.

وعليه واستنادا لما سبق ذكره سوف نحاول في هذا الفصل توضيح وإزالة الغموض على المفاهيم الرئيسية لمحاور بحثنا وهي:

❖ المحور الأول: إدارة المعرفة

❖ المحور الثاني: التحول الرقمي

❖ المحور الثالث: الإدارة الرياضية

المحور الأول: إدارة المعرفة:

1.1- مفهوم المعرفة:

تشير المعرفة إلى حالة ذهنية فكرية للفرد، تعمل من خلال علاقتها بالمنظمة إلى هيكلية المعلومات لتحقيق هدف معين، وهي أيضا عبارة عن امكانيات معينة تعتمد عليها المنظمة في تحقيق أهدافها، معتمدة على منهج وطريقة معينة في العمل، كما انها تعني القدرة على خلق الأفكار وتطبيقها من خلال عمليتي الإبداع و التعلم.(جردات ناصر وآخرون، 2011 ، ص40)

كما تعرف المعرفة على أنها "كل شيء ضمني أو ظاهري يستحضره العاملون لاداء أعمالهم بإتقان أو لاتخاذ قرارات صائبة، والوصول إلى الأهداف التي يريدونها عبر تكامل عمليات إدارة المعرفة من اكتساب وتمثيل ومشاركة توظيف المعرفة". (ليث عبد الله القهيوي، 2013 ، ص17)

وهناك من يرى أن المعرفة اجراء رسمي يتضمن أفراد المنظمة وعملياتها والتكنولوجيا يلتقط المعرفة ويجعلها متاحة لأولئك الذين يحتاجون إليها، علاوة على ذلك يذكر (Uriarte(2008 أن إدارة المعرفة هي التي تمكن المنظمات من زيادة قيمة أصولها عن طريق عمليات المعرفة المختلفة مثل تحديد المعرفة واكتسابها والحفاظ عليها.(خالد القحطاني، 2019، ص11)

وللوصول غلى معنى واضح للمعرفة يتوجب علينا التمييز بين المعرفة والبيانات والمعلومات: (فاتن أبو رزق، 2017، ص 14)

● **البيانات(Data):** مواد وحقائق خام أولية، ليست ذات قيمة في شكلها الأولي طالما لم تتحول إلى معلومات مفهومة ومفيدة، وتشتمل البيانات على مجموعة من المفاهيم والأرقام والرموز التي تحتاج إلى معالجة أو تنظيم أو إعادة تنظيم لكي تتحول إلى معلومات.

● **المعلومات (Information):** نستطيع أن نعرف المعلومات على أنها بيانات تمت معالجتها بغرض تحقيق هدف معين أو لاستعمال محدد يقود لاتخاذ القرارات.

● **المعرفة:** وتكم أهمية المعرفة في أنها تدل على احاطة الإنسان بما يدور حوله من الأشياء والإلمام بكيفية إدراك الظواهر ومعالجتها، لأن العمليات العقلية تلعب دورا رئيسا في السلوك الإنساني، وأن العقل البشري هو الذي ينشط الانسان ليجري مقارنات ويتخذ قرارات ناجحة ومناسبة لاكتشاف أساليب جديدة في حل المشكلات.

1.1.1- خصائص المعرفة:

تنطوي المعرفة على مجموعة من الخصائص تميزها عن غيرها من البيانات والمعلومات منها:(خضر مصباح الطيبي، 2010 ، ص26)

- تزيد من عائدات المنظمة وتغير من الروافع المذهلة: حيث يمكن اعتبار المعرفة بأنها كنز متجدد في المنظمات لا يضمحل، وذلك عند استخدامها بصورة مثلى حيث أن المعرفة لا تستهلك لأن مستهلكها يقومون في كل مرة بإضافة المزيد من المعرفة إليها وبالتالي يؤدي هذا إلى زيادة قيمتها.

- المعرفة قابلة للتجزئة ومتجددة وقابلة للتطور: تعتبر المعرفة متحركة وديناميكية لذلك فهي تتفرع وتتجزأ، فالمعرفة عبارة عن معلومات في العمل المباشر لذا يجب على المنظمة أن تستمر في تجديد المعرفة وقاعدة المعرفة من أجل الحفاظ عليها كمصدر تنافسي مع بقية المنظمات المنافسة.

- المعرفة لها قيمة تشاركية: حيث يعد من الصعوبة بما كان تضمين قيمة مشاركة المعرفة مع الغير أو حتى أنه من الصعب معرفة سوق يستفيد من المعرفة بحدها الأقصى.

- المعرفة لها قيمة غير مؤكدة: حيث أنه من الصعوبة أيضا القيام بتضمين تأثير الاستثمار في المعرفة، حيث أن هناك العديد من المظاهر الغير ملموسة والتي لا يمكن ادراكها.

2.1.1- أهمية المعرفة:

تبرز أهمية المعرفة للمنظمات ليست في المعرفة في حد ذاتها، انما فيما تشكله من اضافة قيمة لها، وكذا في الدور الذي تؤديه في تحول المنظمة من خلال رأس مالها الفكري وقدراتها البشرية، ويمكن أن نحدد أهمية المعرفة فيما يلي: (عبد الستار العلي وآخرون، 2008 ، ص26)

- أسهمت المعرفة في مرونة المنظمات من خلال دفعها للتنسيق والتصميم والهيكلية تكون أكثر مرونة.

- أدت المعرفة إلى تحول المنظمات إلى تجمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المنظمة، لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال ولتواجه التعقيد المتزايد فيها.

- يمكن للمنظمات أن تستفيد من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية عبر بيعها والمتاجرة بها واستخدامها لتعديل منتج معين أو لإيجاد منتجات جديدة.

تواجه المعرفة الإدارية مدراء المنظمات إلى كيفية أداء مهامهم بكفاءة.

- المعرفة هي الأساس وراء كيفية خلق المنظمة وتطورها ونضجها.

- المعرفة أصبحت أساس لخلق الميزة التنافسية وادامتها.

- تعد المورد الوحيد للمنظمة الذي لا يخضع لقانون تناقص الغلة، وأنها لا تعاني من مشكلة الندرة، باعتبارها

المورد الوحيد الوافر الذي يبني بالتراكم ولا يتناقص بالإستخدام، بل على العكس يمكن استخدامها في توليد وتطوير

أفكار جديدة بتكلفة أرخص وبدون تكلفة اضافية.

3.1.1- أنواع المعرفة:

يمكن التمييز بين نوعين من المعرفة هما: (مسلم عبد الله حسن، 2015 ، ص22)

- ❖ **المعرفة الصريحة:** الخبرات والتجارب المحفوظة في الكتب والوثائق أو أي وسيلة أخرى، سواء أكانت مطبوعة أو إلكترونية وهذا النوع من المعرفة من السهل الحصول عليه والتلفظ به بوضوح ونشره.
- ❖ **المعرفة الضمنية:** المعرفة الموجودة في عقول الأفراد والمكتسبة من خلال تراكم خبرات سابقة، وغالبا ما تكون ذات طابع شخصي مما يصعب الحصول عليها على الرغم من قيمتها البالغة لكونها مخترنة داخل عقل صاحب المعرفة.

4.1.1- مفهوم إدارة المعرفة:

يتباين مفهوم إدارة المعرفة بتباين مداخل المفهوم، وكذلك باختلاف تخصصات وخلفيات الباحثين في مجال هذا المفهوم، كما يرجع هذا التباين إلى اتساع ميدان المفهوم وديناميكيته أو التغيرات السريعة التي تطرأ عليه، حيث لا يوجد اتفاق إن كانت إدارة المعرفة عملية أو أداة أو استراتيجية، ومن أهم تعريفات إدارة المعرفة ما يلي:

هي المصطلح المعبر عن العمليات و الأدوات والسلوكيات التي يشترك في صياغتها وأدائها المستفيدون من المنظمة، لاكتساب و خزن وتوزيع المعرفة لتنعكس على عمليات الاعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات تقصد المنافسة طويلة الامد والتكيف. (صلاح الدين الكبيسي، 2005 ، ص42)

يرى **ياسر الصاوي** أن إدارة المعرفة تعنى بالعمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها، وأخيرا تحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تملكها المنظمة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات، وحل المشكلات والتعلم، والتخطيط الإستراتيجي.

نعني بإدارة المعرفة بانها "ايجاد الطرق للإبداع في سبيل خزن معرفة المؤسسة بعد الحصول عليها للإستفادة منها والمشاركة بها ونقلها إلى الموظفين الذين في حاجة إليها لأداء أعمالهم بفاعلية وكفاءة وباستخدام الإمكانيات الحديثة وتكنولوجيا المعلومات بأكثر قدر ممكن" (ياسر الصاوي، 2007 ، ص20)

إدارة المعرفة هي المعالجة المنهجية للمعلومات المطلوبة لاية مؤسسة لكي تحوز النجاح، الامر الذي يشمل طريقة خلق المعلومات والوصول إليها والمشاركة فيها. (برس يورك، 2007 ، ص10)

ويمكن تعريف إدارة المعرفة على أنها القيام بأنشطة تدخل في إكتشاف المعرفة وامتلاكها ومشاركتها واستخدامها بطريقة مجدية اقتصاديا لتعزيز تأثير المعرفة على تحقيق الوحدة لهدفها. (إرمايسر، راجيف، 2014 ، ص68)

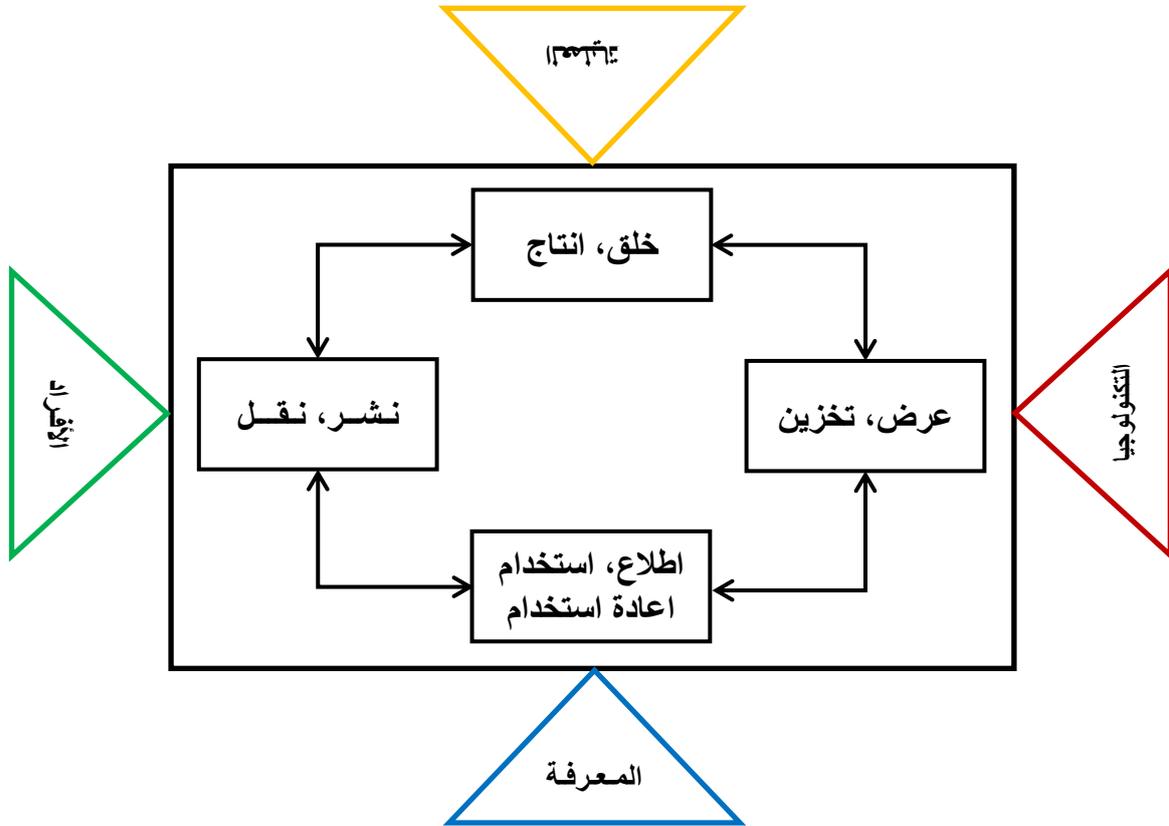
من الممكن تعريف إدارة المعرفة على أنها عملية تنفيذ النشاطات المتعلقة بالإكتشاف والالتقاط والمشاركة والتطبيق للمعرفة وذلك من بالاخذ بعين الإعتبار التكلفة وتأثير المعرفة على تحقيق أهداف الوحدة المعنية في الشركة. (خضر مصباح الطيطي، 2010 ، ص98)

كما عرفت إدارة المعرفة بأنها تشير إلى الاستراتيجيات والتراكيب التي تعظم من المواد الفكرية والمعلوماتية، من قيامها بعمليات شفافة وتكنولوجيا تتعلق بإيجاد وجمع ومشاركة واعادة تجميع واعادة استخدام المعرفة، بهدف ايجاد

قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة والفعالية الفردية والتعاون في عمل المعرفة لزيادة الإبتكار واتخاذ القرار. (علة مراد، 2017 ، ص99)

إن إدارة المعرفة تركز بصفة رئيسية على أربعة عناصر أساسية هي الأفراد والعمليات والتكنولوجيا والمعرفة كما هو موضح في الشكل 01، الذي يوضح المراحل الأربع لإدارة المعرفة وهي إنتاج المعارف وتوثيق وتهيئة المعارف في صورة قابلة للتداول والتخزين والوصول والإستخدام واعداد الإستخدام والنشر والنقل، وتتطلب نجاح أية مبادرة لإدارة المعرفة دراسة جميع هذه العناصر وتأكيد التفاعل فيما بينها. (علي محمد الخوري، 2015 ، ص36)

الشكل رقم 01: عناصر إدارة المعرفة



1.1.5- أهمية إدارة المعرفة:

تتبع أهمية إدارة المعرفة من أهمية المعرفة ذاتها، ومن تأثيراتها الإيجابية العميقة في المنظمات ومستوى ادائها، وبما ان المعرفة اصبحت من اهم عناصر الإنتاج، فلا بد من إدارة متخصصة تعنى بها، استقصاء، وتصنيفا، وحفظا، وتوليدا، ونشرا، وهذه الحوائب مجتمعة تمثل اهمية كبيرة للمنظمة (ابراهيم الصبيعات، 2018، ص 56) يمكن تبيامها فيما يلي:

- تبسيط العمليات وخفض التكاليف من خلال التخلص من الإجراءات المطولة غير الضرورية.
- زيادة العائد المادي من خلال تسويق منتجات وخدمات أكثر فاعلية، بتطبيق المعرفة المتاحة واستخدامها في التحسين المستمر، وابتكار منتجات وخدمات جديدة.
- تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الافكار بحرية فإدارة المعرفة أداة لتحفيز المنظمات. (عبد الله حسن مسلم، 2015، ص 28)
- تفعيل المعرفة وراس المال الفكري لتحسين طرق إيصال الخدمات.
- تحسين صورة المنظمة وتطوير علاقاتها بمثيلاتها.
- إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق، ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة من وأثناء الممارسة. (جمال بدير، 2010، ص 50)

1.1.6- ممارسات إدارة المعرفة:

من خلال اطلاع الباحثين والتدقيق في العديد من الأدبيات التي تطرقت إلى ممارسات و عمليات إدارة المعرفة، تبين أن معظم الباحثين على اختلاف توجهاتهم فإنهم يشتركون بأكثر من عملية مع اختلاف في المصطلحات، وعليه يقدم الباحثان خلاصة عمليات إدارة المعرفة على النحو التالي:

❖ إكتساب المعرفة:

ان اكتساب أو استحواذ المعرفة هي تلك العمليات التي تعني إلتقاط (تجميع) Capturing أو شراء Buying، أو اكتشاف Discovering واستخلاص Absorbing .

جميع هذه العمليات تشير إلى اكتساب والحصول على المعرفة ولكن بأساليب ومن مصادر مختلفة، فالإلتقاط يشير إلى الحصول على المعرفة عن طريق الشراء المباشر أو عن طريق عقود الاستخدام والتوظيف، والامتصاص يشير إلى الحصول على المعرفة الكامنة في أذهان وعقول المبدعين، والانشاء (البناء) يشير إلى اكتساب معرفة جديدة غير مكتشفة وغير مستنسخة والإكتشاف يشير إلى تحديد المعرفة المتوافرة. (ليث عبد الله القهوي، 2013، ص 100)

يقصد بها الحصول عليها من المصادر المختلفة (الخبراء والمتخصصون والمنافسون والعملاء وقواعد البيانات، أو من خلال أرشيف المنظمة)، وذلك باستخدام وسائل المقارنة المرجعية، وحضور المؤتمرات وورش العمل واستخدام الخبراء والدوريات والمنشوراتن ووسائل البريد الإلكتروني، والتعلم الفردي.

ومما سبق يجب الأخذ بعين الاعتبار أن التعلم أو إكتساب المعرفة في المنظمات لا يكون دائماً مقصوداً، فهناك معرفة يتم الحصول عليها عن طريق الصدفة وتكون نافعة ومهمة للمنظمة، وهنا يقع على عاتق المنظمة التعرف على أهمية هذه المعرفة، ثم تخزينها واسترجاعها على أفضل وجه، ومن ناحية أخرى فإن عملية اكتساب المعرفة

تختلف من منظمة لأخرى، فكل منظمة تكتسب المعرفة وتفهمها بطريقتها الخاصة، وبالتالي تتأثر المعرفة المخزنة في المنظمة بثقافة المنظمة نفسها. (عبد الله حسن مسلم، 2015، ص 37)

❖ توليد المعرفة:

تعد عملية توليد معرفة جديدة العملية الأكثر أهمية من عمليات إدارة المعرفة من أجل تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، فالمنظمة الناجحة هي التي تولد المعرفة الجديدة باستمرار، وقد أطلق على هذه العملية مسميات أخرى هي انشاء المعرفة وتكوينها، وابداع المعرفة واكتشاف المعرفة.

وتعرف عملية توليد المعرفة بأنها تكوين أو تطوير معرفة صريحة وضمنية جديدة من البيانات والمعلومات المتوافرة أو من تركيبية أو تجميع من المعرفة السابقة والجديدة. (عمر أحمد همشري، 2013، ص 123-124)

ويوضح Marquardt أنه يمكن توليد المعرفة من خلال عدد من العمليات التي تمتد بين تحدي الإبداع، وبين البحث الجاد، ويرى أن نوع المعرفة التي يتم اكتشافه من خلال حل المشكلة، ومن خلال التجريب يمكن أن يكون الأكثر قيمة بالنسبة إلى المنظمة.

ويشير Nonaka & Takeuchi إلى أن الأفراد فقط هم الذين يولدون المعرفة، وأن المنظمة لا تستطيع توليد المعرفة بدونهم، لذلك يجب على المنظمة تدعيم وتحفيز نشاطات توليد المعرفة التي يقوم بها الأفراد، بل عليها توفير البيئة المناسبة لهم، وعليه فإن عملية توليد المعرفة المنظمة يجب أن يتم فهمها على أنها عملية توسيع المعرفة التي تم توليدها على مستوى الأفراد وبلورتها على مستوى الجماعة من خلال الحوار، والمحادثة، والتشارك في الخبرة أو مجتمع الممارسة. (علة مراد، 2017، ص 134)

❖ تخزين المعرفة:

تعود عملية الخزن إلى الذاكرة التنظيمية Organization Memory وهي التي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة expert systems، والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموثقة، والمعرفة الضمنية المكتسبة من الأفراد وشبكات العمل، ومع الزمن تتراكم المعرفة التنظيمية وتساعد في ذلك البرمجيات وتكنولوجيا المعلومات التي تلعب دورا هاما في تحسين وتوسيع الذاكرة التنظيمية واسترجاع المعلومات والمعرفة المخزنة. (عبد الرحمان الجاموس، 2013، ص 117-118)

وعلى المنظمة أن تحافظ على المعرفة لأن فقدانها يعرضها للخسارة المعنوية والمادية وفقدان المعرفة التي تتم عن طريق الأفراد الذين يغادرون المنظمة لاسباب مختلفة فيأخذون معهم معرفتهم الضمنية غير الموثقة، أما الموثقة فتبقى في المنظمة، لذلك لا بد من توزيع المعرفة و اكتسابها بين أفراد المنظمة عن طريق التدريب لتعزيز معرفة المستخدمين. (جمال يوسف بدير، 2010، ص 62)

❖ توزيع المعرفة:

هي عملية إيصال، النشر، المشاركة، التدفق، النقل، تتضمن العديد من الطرائق مثل فرق المشروع، شبكة المعلومات الداخلية والتدريب ووكلاء المعرفة، ويشير Horschel إلى أن عملية نقل المعرفة تستوجب تحويلها من معرفة ضمنية إلى معرفة ظاهرة وأكد Gupta & Govindergan أن انتقال المعرفة يعتمد على قيمتها لدى المصدر، والاستعداد والدافعية لوحدة الهدف وكذلك قدرة وسعة تلك الوحدة. (صلاح عبد القادر النعيمي، 2012، ص 172)

وهذا النقل يتم عبر أشخاص أو دوائر أو منظمات ويتم النقل بوحدة من عمليتين فرعيتين هما:

● **التنشئة أو التفاعل الاجتماعي:** حيث يسهل تفاعل الأفراد نقل المعرفة الضمنية وتحويلها إلى معرفة صريحة معبر عنها بأشكال مختلفة.

● **التبادل:** ويعني تبادل الأشخاص للمعارف التي يملكونها، أي أن التبادل يستخدم لنقل المعرفة الصريحة بين الأشخاص لغرض تركيب تلك المعرفة وتدوينها وعندما تنتشر المعرفة بفاعلية يتمكن الأفراد الموجودون في المنظمة من النفاذ إلى أفكار استراتيجية مهمة بدلا من المعاناة من احتباس المعرفة، وبذلك تكتسب المؤسسات القدرة على اتخاذ قرارات ذات فاعلية تدفع وتحسن قدرة المنظمة على اتخاذ القرارات السريعة وتنفيذها عن طريق ممارسات بسيطة جدا مثل إعطاء العاملين حق نفاذ كل منهم إلى الآخر بدلا من جعلهم يمرون عبر هيئة إدارية أعلى. (ياسر الصاوي، 2007، ص 37)

وهناك ثلاثة نقاط أساسية متعلقة بعملية توزيع ومشاركة المعرفة تتمثل حسب أولوياتها فيما يلي: (خضر مصباح الطيطي، 2010، ص 104)

- مشاركة المعرفة تعني عملية نقل فعالة لذي فإن متلقي المعرفة يجب أن يفهم بشكل جيد لكي يعمل ويستفيد منها.
- أن ما يتم مشاركته هو المعرفة وليس التوصيات بناء على المعرفة، فالعملية تتضمن أن يكتسب المتلقي المعرفة من أجل استخدامها لمصلحة الشركة بينما تكون عملية الإرشاد المقدمة إليه وهي عملية استخدام للمعرفة بدون الإدراك الذاتي لعملية مشاركة المعرفة.

❖ تطبيق المعرفة:

إن الهدف والغاية من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمنظمة، وهذا التطبيق هو أبرز عملياتها وتشير هذه العملية إلى مصطلحات: الاستعمال Use، إعادة Reuse، الاستفادة Utilization، التطبيق Application. (صلاح الدين الكبيسي، 2005، ص 78)

كما يقصد بعملية التطبيق هو تحويلها إلى تنفيذ أو جعلها أكثر ارتباطا بالمهام التي يقوم بها، واستنادا إلى أنه من المفروض أن تقوم المنظمة بالتطبيق الفعال للمعرفة للاستفادة منها بعد ابداعها وتخزينها وتطوير سبل استرجاعها ونقلها إلى الموظفين، ويعني نقل الأفكار والمعارف والخبرات الثمينة إلى ممارسات مندمجة مع الأداء المنظمي، وذلك بهدف تحسين قوة الأداء وكفاءة العمل وفعاليتها. (بن عمر آسيا، 2020، ص 58)

ويميز Martensson 2000 بين ثلاث آليات لتطبيق المعرفة وهي: (حنان أبو بكر مليطان، 2016، ص 39)

- **التوجيهات:** ويقصد بها مجموعة الإيرادات والقواعد والتعليمات اللازمة لتحويل المعرفة الضمنية لدى الخبراء إلى معرفة ظاهرة للجميع.
- **الروتين التنظيمي:** والذي يتضمن وضع أنماط للأداء ومواصفات للعمليات تسمح للأفراد بتطبيق ودمج معرفتهم المتخصصة دون الحاجة إلى الإتصال بالآخرين.
- **فرق العمل ذات المهام المحددة ذاتيا:** تعد أداة للتعامل مع المواقف التي تكون فيها المهام معقدة وتتطلب جهودا متخصصة لحلها.

الشكل رقم(02): ممارسات إدارة المعرفة



(المصدر: اعداد الباحثان)

1.1.7- دور إدارة المعرفة في التحول الرقمي:

تلعب إدارة المعرفة دورًا حاسمًا في التحول الرقمي، فهو يساعد المؤسسات على إدارة أصولها المعرفية واستخدامها بشكل فعال للتكيف مع التغيرات التكنولوجية وتحسين نتائج الأعمال، ومن خلال تنفيذ ممارسات إدارة المعرفة يمكن للشركات تعزيز قدراتها الرقمية والابتكارية، وتطوير المهارات اللازمة للتحول الرقمي، وتحسين أدائها العام في نهاية المطاف، كما تساهم إدارة المعرفة في نجاح مبادرات الحكومة الرقمية في القطاع العام من خلال تحسين جودة المعرفة داخل المنظمات وتسهيل تنفيذ عمليات التحول الرقمي، بالإضافة إلى ذلك تعد إدارة المعرفة ضرورية في سياق تكنولوجيات المعلومات لأنها تمكن من الاستخدام الفعال للتقنيات الثورية مثل **block Chain**، والبيانات الضخمة، و **Agile** في إدارة الشركة، بشكل عام تعد إدارة المعرفة عامل تمكين حاسم للتحول الرقمي، حيث تساعد المؤسسات على الاستفادة من أصولها المعرفية لدفع الابتكار وتحسين الكفاءة وتحقيق النمو المستدام. (dat) <https://typeset.io,No>

يجب أن تكون أفضل ممارسات إدارة المعرفة مدمجة في العمليات التشغيلية وكذلك الأنظمة والأدوات الخاصة بأي منظمة خدمية، وهذا يتماشى مع حاجة المنظمات إلى فهم أن تنفيذ إدارة المعرفة يرتبط بالتغيير الثقافي الدراماتيكي. وهذا التغيير، إذا نجح، سيؤدي بدوره إلى دفع جهود الرقمنة إلى الأمام. وهذا يعني أن قادة التحول يجب أن يفهموا أن نجاح مبادرات التحول الخاصة بهم يعتمد بشكل كبير على نضج واعتماد برنامج إدارة المعرفة الخاص بالمؤسسة، وتنفيذه، وتكامله مع الذكاء الاصطناعي والتقنيات الأخرى مثل أدوات إدارة علاقات العملاء، والاستحقاق، وإدارة الحوادث. (مقال مأخوذ من الأنترنت، 2022, H. Ludwig Heil)

ويرى بوب أرماكوست **Bob Armacost** أنه بغض النظر عن كيفية تعريف إدارة المعرفة وتنظيمها في المؤسسة، يجب أن تكون بمثابة "الغراء" الذي يمثل العمل في تجميع البيانات والمعلومات والأشخاص معًا، ونتيجة لذلك تعد **KM** قائدًا طبيعيًا أو مالكا لرحلة التحول الرقمي للمؤسسة، ويمكنها المساعدة في بناء الرؤية ومتطلبات العمل وخريطة الطريق، حيث تعد الشراكة الوثيقة والإيجابية مع تكنولوجيا المعلومات أمرًا بالغ الأهمية أيضًا لتحقيق النجاح. (مقال مأخوذ من الأنترنت، 2018, Lauren Trees)

المحور الثاني: التحول الرقمي

1.2- مفهوم التحول الرقمي:

تعتبر ظاهرة التحول الرقمي هي الأكثر بروزا في عالم اليوم وتحظى باهتمام العديد من المنظمات، حتى صار حقا للعديد من النظريات والتفسيرات بين مختلف الفاعلين والمختصين والأكاديميين على اختلاف خلفياتهم وتوجهاتهم.

حيث يرى أحمد فرح أحمد (2009) أن عملية التحول الرقمي تعني الحصول على مجموعة النصوص الإلكترونية وإدارتها من خلال تحويل المعلومات المتاحة على وسائط تخزين تقليدية إلى صورة إلكترونية وبالتالي يصبح المحتوى التقليدي مرقم يمكن الإطلاع عليه من خلال تطبيقات الحاسبات الآلية. (مصطفى أحمد أمين، 2018، ص 44-43)

ويعني التحول الرقمي اتجاه أكثر من المؤسسات سواء تلك الهادفة للربح أو الغير ربحية منها، والمؤسسات الحكومية المختلفة لممارسة كافة الأنشطة والوظائف باستخدام تكنولوجيا المعلومات المستندة إلى التبادل الإلكتروني للبيانات عبر شبكات الحاسب عموما وشبكات الانترنت خصوصا.

فالتحول الرقمي يعني استخدام المؤسسة أي كان شكلها القانوني أو طبيعة نشاطها تكنولوجيا المعلومات المستندة على التبادل الإلكتروني للبيانات في ممارسة مختلف وظائفها كالإدارة المالية وإدارة الموارد البشرية وبالنتيجة استخدام هذه التكنولوجيا في ممارسة وظائف الإدارة الخاصة لهذه الأنشطة كالخطيط، التوجيه، الرقابة، والمتابعة وغيرها من الوظائف الإدارية. (حسنين مصلحي، 2021، ص 19-20)

ويعرف التحول الرقمي كذلك بأنه نموذج عمل جديد قائم على استعمال التقنيات الرقمية في ابتكار منتجات وخدمات جديدة وطريقة توزيعها والتوجه والتركيز نحو العميل أو المستخدم. (صدوقي غريسي وآخرون، 2021، ص 109)

كما تم تعريف "التحول الرقمي على أنه التعبير المرتبط بتطبيق التكنولوجيا الرقمية لإحداث تغيير جذري في طريقة العمل، ولخدمة المستفيدين بشكل أسرع وأفضل وهو أيضا تحول تنظيمي متكامل بغرض تسهيل الإجراءات والعمليات الإدارية ورفع جودتها للوصول إلى مرحلة النضج الرقمي". (خواترة سامية، 2021، ص 109)

ويرمز للتحول الرقمي اختصارا Digital Transformation (DX) حيث يستند مفهوم التحول الرقمي إلى مضامين الرقمنة والتي تعني تحويل البيانات التناظرية إلى رقمية، أي الانتقال من مرحلة الورق إلى مرحلة الكمبيوتر في مرحلة ما يعرف بالثورة الصناعية الرابعة. (عبد العزيز ضيافي، نور الدين حاروش، 2023، ص 72)

ويعرفه (Fitzgerald & al) على أنه استخدام التقنيات الرقمية الجديدة مثل الوسائط الإجتماعية أو الهاتف المحمول أو الأجهزة المدمجة، من أجل تحسين الأعمال الرئيسية كتبسيط العمليات أو انشاء نماذج أعمال جديدة. (قرقظ ناصر، لعشب سهام، 2023، ص 238)

وفي هذا السياق ينبغي التمييز بين مفهومي التحول الرقمي Digital Transformation والرقمنة Digitalization فمن الخطأ الإشارة إليهما على أنهما نفس المفهوم، فالرقمنة تركز على معالجة المعلومات وتحليل استخدام البيانات الرقمية لتحسين سير العمل، عبر أتممة العمليات الحالية كما انها تعمل على تحسين بعض العمليات المحددة ولقد ساهمت في تغيير بيئة العمل في العديد من الصناعات، في حين أن التحول الرقمي هو عملية اوسع تمتد عبر المنظمات والانظمة المختلفة التي تسمح بتجميع كل انواع الحلول الرقمية لمساعدة المنظمات على الاستفادة من المعرفة ودمجها في جميع المجالات لخلق قيمة جديدة وميزة تنافسية. (عطا الله هبة، 2024، ص 1087)

ومن التعريفات السابقة يرى الباحثان أنه يمكن تعريف التحول الرقمي على أنه انتقال في طريقة تقديم الخدمات من الشكل التقليدي أو العادي إلى الشكل الآلي والطريقة الإلكترونية وذلك باستخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات.

1.2.1- أهداف التحول الرقمي:

تسعى المنظمات من خلال اعتماد التحول الرقمي كاستراتيجية إلى تحقيق جملة من الأهداف نوجزها فيما يلي: (طلق الله السواط، 2022، ص 654)

- ✓ التقليل من الاخطاء المترتبة على الإدخال اليدوي، نقل المعلومات بانسيابية بين الإدارات المختلفة.
 - ✓ اختصار الإجراءات الإدارية يقصد بها نقص الأعمال الورقية وعدم الحاجة إلى نسخ المستندات الورقية ما إذا كانت متوفرة إلكترونياً.
 - ✓ الإستخدام الأمثل للطاقة البشرية إذا تم تخزين المعلومات بنسخة رقمية، وأصبحت سهلة الإستخدام، توجه الطاقة البشرية للعمل على أشغال أكثر إنتاجية.
- هذا ويمكن توضيح بعض الاهداف الأخرى المترتبة عن التحول الرقمي للمحتوى المعلوماتي والمعرفي فيما يأتي: (أبو النصر، مدحت محمد، 2023، ص 25)

- ✓ الإحتفاظ والحفظ من العوامل الجوية والتقادم والضياع والتلف وما إلى ذلك.
- ✓ سهولة التعامل مع ما تم رقمته من استرجاع وبحث وسرعة الوصول والإتاحة الآنية ولأكثر من شخص في نفس الوقت وفي أي مكان وزمان.
- ✓ امكانيات اظهار التفاصيل والتصغير والتكبير والنسخ والطباعة وفق الصلاحيات التي تعد من قبل مالكي المحتوى.
- ✓ التوفير في أماكن التخزين وخاصة ما يتعلق بالوثائق الورقية مع امكانية حمل كميات كبيرة من الوثائق الرقمية في الجيب.

1.2.2- خصائص التحول الرقمي:

يتميز التحول الرقمي بجملة من الخصائص أهمها: (بشرى حسن الحمداني، 2015، ص 22)

- ❖ **التفاعلية:** وهي عبارة عن حوار بين طرفين حيث يتبادل القائم بالاتصال والمتلقي الأدوار وتكون ممارسة الإتصال ثنائية تبادلية مختلفة الإتجاهات.
- ❖ **اللاتزامنية:** وهو ذلك التفاعل في الوقت المناسب لعملية الإتصال بين المرسل والمستغلين.
- ❖ **المشاركة والإنتشار:** يسمح التحول الرقمي لكل شخص يمتلك وسائل بسيطة أن يكون ناشر لرسائله ويشاركها مع الآخرين.
- ❖ **الحركة والمرونة:** من خلال سهولة تنقل المعلومات بين المتلقي والمرسل عبر الشبكات اللاسلكية مثل الأنترنت أو الهاتف الجوال.
- ❖ **الكونية:** أصبح العالم قرية صغيرة وبالتالي تخطت بيئة الإتصال حواجز المكان والزمان.
- ❖ **اندماج الوسائط:** امكانية استخدام كل وسائل الإتصال مع بعضها مثل النصوص، الصور الثابتة في الإعلام الجديد.
- ❖ **الإنتباه والتركيز:** بما أن المتلقي يلعب دور كبير في اختيار المحتوى والتفاعل معه فهو بالتالي يتميز بدرجة عالية من الإنتباه والتركيز.
- ❖ **التخزين والحفظ:** سهولة تخزين وحفظ الوسائل الغتصالية واسترجاعها لدى المتلقي من خصائص وسيلة الإتصال بحد ذاتها.

1.2.3- فوائد التحول الرقمي:

يتميز التحول الرقمي بالعديد من المزايا منها ما يلي: (مريم عبد العزيز آل ثاني، 2023، ص 54-55)

- ✓ تحديث نماذج العمل مواكبة التطورات التكنولوجية،
- ✓ تحسين الكفاءة التشغيلية وتنظيمها وتحسين جودتها وتبسيط الإجراءات وتقديم الخدمات في سهولة دون أخطاء،
- ✓ يساعد التحول الرقمي المنظمات على تحسين مسارها الإداري والقانوني وتحسين جودة مواردها بكفاءة عالية،
- ✓ يفتح التحول الرقمي فرص أكبر بعد فتح الحوار بين القطاع العام والخاص والشراكة بينهما بالتعاون مع كل وزارات الدولة،

- ✓ يسهل التحول الرقمي كيفية مراقبة المسؤولين لسير العمل،
- ✓ تعزيز رضا الموظفين والعملاء على حد سواء،
- ✓ يوفر التحول الرقمي التكلفة والجهد بشكل كبير،
- ✓ يوفر التحول الرقمي فرصا ضخمة للمنظمة الحكومية من أهمها: تحقيق أهداف المنظمة والوصول بها لرؤيتها الاستراتيجية بإمكانيات أقل.

1.2.4- مقومات التحول الرقمي:

يتم تطبيق التحول الرقمي حسب التقنيات والبيانات والموارد البشرية والعمليات التي يتم حصرها فيما يلي:

- **الموارد البشرية:** ان العامل البشري عنصر مهم في عملية التحول الرقمي ورفع معدل الذكاء الرقمي للمنظمة، لذا يجب على القائمين بالإدارة تمكين الموظفين داخل المنظمة التي تمر بمرحلة التحول الرقمي بتطوير مهاراتهم الفردية ومن ثم أن نقص الكفاءات والقدرات المتمكنة يعد من أهم العوائق التي تحول دون تنفيذ ناجح لبرنامج التحول وتحقيق أهدافه المرجوة. (سلايمي جميلة، يوسف نويشي، 2019، ص 952-953)
- **الثقافة الرقمية:** تضم القيم ومجموعة متميزة من السلوكيات التي تحدد كيفية الحصول على الأشياء والقيام بها في المنظمة، توفر الثقافة السليمة، المباديء التوجيهية، مدونة السلوك الضمنية التي توجه الأفراد إلى التصرف بشكل مناسب واتخاذ الخيارات التي تعزز أهداف المنظمة واستراتيجيتها.
- الثقافة الرقمية تمكن الناس من تحقيق نتائج أسرع، تتحرك المؤسسات الرقمية بشكل أسرع من المؤسسات التقليدية، ويساعد تسلسلها الهرمي على تسريع عملية صنع القرار، الثقافة الرقمية بمثابة مدونة قواعد السلوك التي تعطي الموظفين حرية اتخاذ القرارات على الفور.
- إن وجود ثقافة رقمية أمر مهم بشكل خاص في جذب المواهب الرقمية التي يفوق الطلب عليها الفرص بسرعة في المنظمات الكبيرة. (فكري فؤاد أحمد، 2024، ص 77)
- **العمليات:** هي عبارة عن مجموعة من النشاطات أو المهام المرتبة والمترابطة التي تنتج خدمة معينة أو منتجا معيناً للمستفيدين، يجب على المؤسسات ارساء بناء تقني فعال يسمح بتطوير العمليات على الصعيدين الداخلي والخارجي وذلك لضمان التطبيق الامثل للتحول الرقمي، ويتضمن ذلك المواءمة الداخلية والخارجية في انجاز العمليات مع وجود رقابة في انجاز هاته العمليات، والتي تعتبر أحد المفاتيح الرئيسية في المدخلات والمخرجات للمنظمة. (أحمد حمدي، ندى طارق، 2022، ص 1506)
- **التقنيات:** يتم بناء التحول الرقمي باستخدام منظومة من الأجهزة والبيانات والتخزين والبرمجيات التي تعمل ضمن بنية تقنية ومراكز معلومات تسمح باستخدام جميع الأصول بكفاءة تشغيلية غير منقطعة، كما يستلزم ضمان

مستوى خدمة مناسب لأفراد المؤسسة وعملائها وموردها عبر فرق مهنية مسؤولة عن إدارة المنظومة التقنية والبنية التحتية للشبكة. (عبد الرحمن رشوان، محمد أبو رحمة، 2020، ص 08)

1.2.5- تحديات التحول الرقمي:

عند البدء من الانتقال من النظام التقليدي إلى التحول الرقمي نواجه العديد من التحديات يمكن تلخيصها فيما يلي: (صدوقي غريسي وآخرون، 2021، ص 103-104)

- ✓ نقص المهارات التقنية للأفراد العاملين بالمنظمة التي تعتبر عامل أساسي يجب مراعاته اثناء صياغة واعداد الاستراتيجية الرقمية.
- ✓ الثقافة التنظيمية: التي هي عبارة عن مزج من المعتقدات والقيم والأعراف والاساطير تعتبر كمشكل يعيق عملية التحول الرقمي ما لم تكن قائمة على الإنفتاح للتغيير.
- ✓ التنسيق: بمهني إذا لم يتم الاتصال الجيد بين القمة الغستراتيجية والأفراد تفشل عملية التحول الرقمي، لذا لا بد من تحديد الأدوات والمسؤوليات والأهداف بدقة.
- ✓ ضعف الامكانيات الرقمية للمنظمة.

1.2.6- رهانات التحول الرقمي في الجزائر:

ان حتمية الانتعاش في قطاع الرقمنة الذي فرضه الواقع على الحكومة الجزائرية يواحه العديد من الرهانات يمكن أن نذكرها في مايلي: (شاوشي خيرة، خلوف زهرة، 2023، ص 24-25)

- الرهان الأول: يرتكز على الاستثمار في ميدان التكنولوجيا وتعميم الولوج إلى الانترنت عالي التدفق والسريع في هذا التطور لا يقتصر على الجانب المادي فقط بل يتعدى إلى البرمجيات والتطبيقات الخاصة بالهواتف الذكية والتي تعتبر أهم مصادر القيمة المضافة.
- الرهان الثاني: تكيف استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتعتبر اهم تحدي للجزائر حيث تكمن في محاولة رقمنة قطاع الإدارة لترقية ادائها وتسهيل نشاطات الافراد والمؤسسات ومن ثم الانتقال إلى المجالات الأخرى لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع ككل.
- الرهان الثالث: يمكن ان نرى جهود الجزائر في تحسين واستحداث النصوص التشريعية والتنفيذية التي تحكم العالم الافتراضي وجعل هذه النصوص مرنة وأكثر توافق مع المتطلبات التكنولوجية.

1.2.7- التحول الرقمي في الإدارة الرياضية العمومية في الجزائر:

في اطار عصرنة الإدارة الرياضية الجزائرية بما يتماشى مع تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، أصبح من الضروري رقمنة الادارة لأهميتها في تطوير وتحسين الخدمة العمومية، من خلال تسهيل المعاملات الإدارية

وتوفير الوقت والجهد، وفي هذا السياق أخذت وزارة الشباب والرياضة مجموعة من الاجراءات لتوفير الشروط المناسبة لعصرنة إدارة القطاع و الانتقال التدريجي من مرحلة التسيير الوثائقي إلى مرحلة التسيير الآلي الرقمي، والذي يرتكز اساسا على الإستغلال الامثل للتكنولوجيا المتطورة لوسائل الإعلام والاتصال بهدف الارتقاء بالخدمات العمومية الرياضية.

ان توفير وزارة الشباب والرياضة للوسائط الرقمية(أجهزة وتطبيقات وبرامج إلكترونية) من اجل انشاء إدارة إلكترونية تعنى بتقديم الخدمات في المجال الرياضي، اضافة إلى بناء معرفة تتعلق بتعلم كيفية استخدام الجانب المادي على نحو أفضل لتحقيق الاهداف المرجوة من خلال تنصيب اطارات للتحكم في هذا المجال بطريقة رقمية يعد خطوة ايجابية لمواكبة العصر المعلوماتي.

اذ لم يعد التحول الرقمي رفاهية يمكن الإستغناء عنها في الوقت الحالي خاصة بالنسبة للمؤسسات والهيئات التي تتعامل مع الجمهور، والتي تهدف إلى تطوير وتحسين خدماتها وتسهيل وصولها للمواطنين ليتجاوز بذلك مفهوم التحول الرقمي استخدام التطبيقات التكنولوجية ليصبح منهاجا واسلوب عمل يجمع المؤسسات العمومية حتى تقدم خدمات أسهل واسرع، ناهيك عن توسيع هذه المؤسسات وانتشارها بكل سهولة وسط المواطنين، وفي الرياضة الجزائرية تتجه الوصاية إلى عصرنة قطاعها بما يتماشى مع تطور تكنولوجيات المعلومات والاتصالات. (قراري رميساء، 2020، ص 58-59)

المحور الثالث: الإدارة الرياضية

3.1- مفهوم الإدارة الرياضية:

☑ تعريف الإدارة:

هي النشاط الخاص بتخطيط وتنظيم ومتابعة العمليات وقيادة وتنمية الأفراد العاملين في المنظمات وتوجيه عناصر المنظمة الرئيسية من أفراد وأموال لتحقيق أهدافها بأحسن الطرق وأقلها تكلفة.

وتعرف الإدارة بأنها المعرفة الصحيحة بما يود أن يقوم به الأفراد ثم التأكيد أنهم يفعلون ذلك بأحسن طريقة وأرخص التكاليف.

ويعرف هنري فايول Henry Fayol الإدارة على أنها: " التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة.

ومن خلال ما تقدم يمكن تعريف الإدارة بأنها عملية إنسانية اجتماعية تتناسق فيها جهود العاملين في المنطقة أو الهيئة كأفراد وجماعات لتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجل تحقيقها، متوخين في ذلك أفضل استخدام ممكن للإمكانيات المادية والبشرية والفنية المتاحة للهيئة. (رياض أحمد إسماعيل، وائل مارون معوض، 2010، ص 6-7)

وهناك من يعتبرها " فن أو علم توجيه وتسيير إدارة عمل الآخرين بقصد تحقيق أهداف محددة.

والإدارة بتحليل آخر هي " النشاط الذهني الذي تمارسه القيادة الإدارية ويتضمن تخطيط وتنظيم ورقابة وتوجيه الأعمال التي ينفذها الآخرون.

بينما هناك من يري أنها " نمط من أنماط الجهود الإنسانية التعاونية التي تتسم بدرجة عالية من المعقول.

ومن خلال ما توصلت إليه الإدارة المعاصرة يمكن أن نصل إلى تعريفها بشكل أدق وأشمل فنقول بأنها " الوسيلة الحركية التي تسبق أو تتزامن مع حركة التقدم الاجتماعي الحضاري وتتوازن تنسيق مثناة بين الأعمال المختلفة للمجتمع -الفرد ومولية بذلك دعائم فعالة توفد الدولة والمشاريع الاقتصادية -اجتماعية، بالطاقات المتطورة وبشكل أبعادها لتنفيذ الأعمال بواسطة الآخرين وتحقيق الأهداف المختلفة. (هاشم ناصر، 2005، ص 7)

☑ الإدارة الرياضية:

الإدارة الرياضية هي " فن تنسيق عناصر العمل والمنتج الرياضي في الهيآت الرياضية واخراجه بصورة منظمة من أجل تحقيق هدف هذه الهيئات".

كما تعرف أيضا بأنها " توجيه كافة الجهود داخل الهيئة الرياضية لتحقيق أهدافها. (مفتي إبراهيم حمادة، 1999، ص 17)

ان الإدارة الرياضية هي نشاط له مضمون ويحتوي على مكونات رئيسية ويقوم به أفراد قادرين على استخدام ما هو متاح من موارد لتوجيه العاملين نحو أهداف محددة.

أن الإدارة الرياضية هي عملية تخطيط وقيادة ورقابة مجهودات أفراد المؤسسة الرياضية، واستخدام جميع الموارد لتحقيق الأهداف المحددة. (نعمان عبد الغني وآخرون، 2010، ص 10)

مما سبق يعرف الباحثان الإدارة الرياضية بأنها: "علم وفن انجاز الأعمال بكفاءة وفعالية من خلال عمليات التخطيط، التنظيم، التوجيه والتنسيق، والرقابة والقيادة لكافة أنشطة أعضاء المنظمة الرياضية، بالاستخدام الأمثل لكافة الموارد المادية والبشرية لإنجاز عملية محددة أو تحقيق الهدف المراد الوصول إليه".

1.3.1- مكونات الإدارة الرياضية:

يؤكد المختصون في مجال الإدارة الرياضية بأن الأسس الإدارية في صنع التفاهم لتحقيق متطلبات نجاح العملية الإدارية تكمن في ترابط موضوعاتها الثلاثة كما يلي: (قاسم خليل إبراهيم، وائل مارون معوض، 2015، ص 23-24)

- **الفعالية الإدارية:** كل من سيقاد في الفعالية موضوع الإدارة.

- **القيادة الإدارية:** كل من سيقود.

- **العلاقة بين موضوع الإدارة وقيادتها وادارتها.**

وانطلاقاً مما تقدم وفقاً لرأي الإداري المشهور **kanz** فإن مكونات الإدارة الرياضية هي أربعة مكونات أساسية:

- العامل البشري،
- العامل الجماعي،
- المنظمة والتي تعمل الإدارة لأجلها،
- القائد الإداري.

2.3.1- مستويات الإدارة:

ان أي تنظيم مهما كان صغيراً أو كبيراً يحض بشكل من أشكال التنظيم الهرمي الذي توزع فيه السلطات والمسؤوليات داخل التنظيم من الأعلى للأسفل وعلى دراسات مختلفة بالمستويات الإدارية بحيث يتحقق من خلالها التسلسل الهرمي الذي يحدد علاقة الرئيس بالمرؤوس، ويمكن تقسيم إدارة أي منظمة إلى ثلاث مستويات هي:

❖ الإدارة العليا:

وهم الإداريون الذين يصنعون سياسة المنظمة ويقومون بالتخطيط ويمثلون رئيس الجمهورية والوزير الأول في الإدارة العامة الحكومية، أما إدارة الأعمال فهم رئيس المؤسسة ومجلس إدارتها والمدير العام وفي المنظمات الصغيرة يمثل مالك المؤسسة الإدارة العليا.

ويكون اهتمام الإدارة العليا بالمهارات الإدارية الذهنية أكثر ثم يليها الاهتمام بالمهارات الإنسانية ثم المهارات الفنية، حيث تمثل هذا المستوى عقل المؤسسة، وهي التي تهتم برسم السياسات العامة ووضع الأهداف وتحديد الخطط والإشراف عليها ومتابعة تنفيذها. (مصطفى حسن باهي، محمد متولي عفيفي، 2005، ص 26-27)

❖ الإدارة الوسطى:

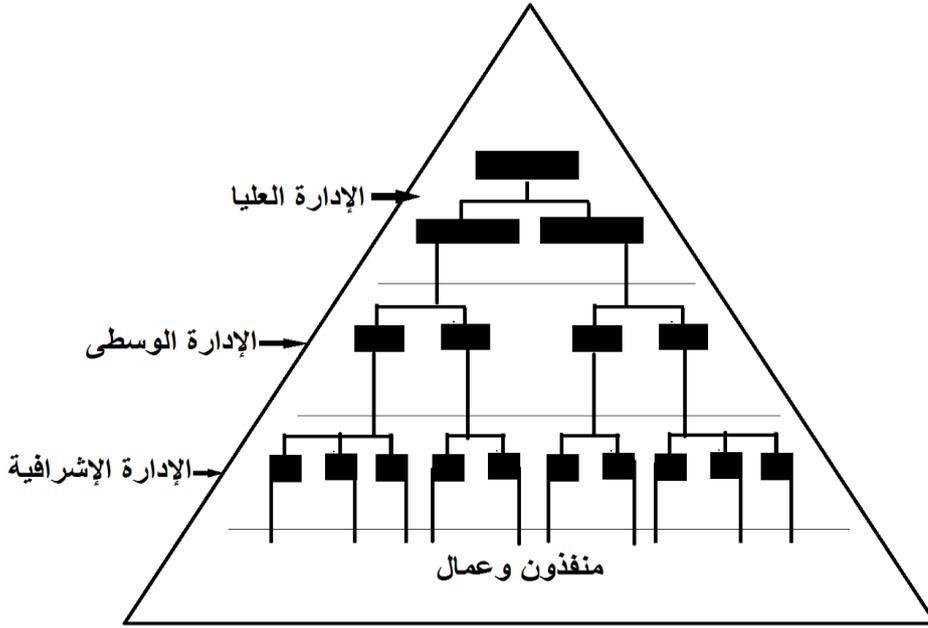
وهو المستوى الثاني من الإدارة ويمثل الحلقة الإدارية التي تربط بين الإدارة العليا والإدارة المنفذة أو المباشرة وتضم القيادات الإدارية المسؤولة عن وضع الخطط الفرعية المستخلصة من الخطط طويلة الأمد التي تعدها الإدارة العليا، وكذلك يقوم بواجبات رسم السياسات التنفيذية لتنفيذ هذه الخطط وتمديد النظم الإدارية ورسم برامج عمل لتطوير العاملين والاستمرار في توجيه وتنسيق الأعمال وبت روح الجماعة ووضع معايير الأداء والرقابة وهي المسؤولة عن اعلام القيادات العليا بمستويات الأداء بواسطة تقارير دورية، ويمثل المدراء التنفيذيون في الولايات المثال في هذا المستوى. (سلمان عكاب الجنابي، علي حسن الحيسناوي، 2014، ص 45)

❖ الإدارة الإشرافية:

وتمثل الإدارة المباشرة على الوظائف التنفيذية، حيث تمارس يوميا مهمات الاشراف مع تنفيذ الخطط وتقوم أداء العاملين في المشروع وتعمل على تصحيح الأخطاء التي يتم اكتشافها مباشرة، وتلقى على عاتق المستوى الاشرافي مهمة ارشاد العاملين وتوضيح طبيعة أعمالهم وشرح مضامين الأهداف والأوامر والقرارات ومن ثم مراقبة أعمالهم ومستويات أدائهم. (فاطمة بدر، معاذ الصباغ، 2020، ص 133)

يختص المديرين في هذا المستوى من الإدارة بتنفيذ أعمال وإجراءات محددة لإنجاز مهام في حدود وقت ومكان محددين أيضا، وفي حدود تكلفة محدودة، وهنا فإن المتطلبات الأساسية من المهارات الإدارية تكون المهارات الفنية، وذلك يعني توافر المعرفة والخبرة بأداء الأعمال وتنفيذ المهام التي توكل إلى المدير في هذا المستوى الإداري. (جمال محمد علي، بادي حسن الدسري، 2019، ص 62)

الشكل رقم (03): المستويات الإدارية



(أحمد ماهر، جلال الهجرسي وآخرون، 2002، ص 33)

1.3.3- وظائف الإدارة الرياضية:

تمثل الوظائف الإدارية الأنشطة الرئيسية التي تتم في كل المنظمات بغض النظر عن اختلاف مجال نشاطها، كما يقوم بها كل المديرين من مختلف المستويات الإدارية، وتشمل عملية الغدارة خمس وظائف أساسية هي:

❖ التخطيط: Planing

التخطيط في الإدارة الرياضية يعني "التنبؤ بما سيكون عليه في المستقبل لتحقيق هدف مطلوب تحقيقه في المجال الرياضي، والاستعداد لعناصر العمل، ومواجهة معوقات التنفيذ والعمل على تذليلها في اطار زمني محدد، والقيام بمتابعة كافة الجوانب في التوقيت المناسب"

يعرف فايول Fayol التخطيط بأنه "التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل والاستعداد له"

وعرفه هودجي Hodgetts بأنه "التنبؤ بالأحداث المستقبلية بناء على توقعات وعمل البرامج التنفيذية لها" (مفتي

ابراهيم، 1999، ص 27)

بينما يعرفه فريدمان Friedman على أنه "طريقة تفكير وأسلوب عمل منظم لتطبيق أفضل الوسائل المعروفة من أجل توجيه وضبط عملية التغيير الراهنة بقصد تحقيق أهداف واضحة ومحددة ومتفق عليها" (محمد غنيم، 1999، ص

(27)

وتتكون عملية التخطيط من ثلاث أنواع يمكن التعبير عنها والربط بينها وبين المستويات الإدارية من خلال

الجدول التالي: (معتز علي حسن، 2015، ص 49)

جدول رقم (01): عملية التخطيط في المستويات الإدارية

التخطيط حسب المستوى الإداري	نوع الخطة	مدة الخطة	ما يتميز هذا النوع الإداري
الإدارة العليا: * رئيس مجلس الإدارة * مدير عام * مديرو الإدارات العامة	خطة استراتيجية	خطة طويلة الأمد	يبعده الإستراتيجي فتوضع القضايا من قبل الإدارة العليا بعد استشارة واعتماد مجلس الإدارة مع الاستشارة بآراء الإدارة الوسطة والدنيا - يغطي مدة زمنية طويلة
الإدارة الوسطى: * مديرو الأقسام * مساعدي المدراء	خطة تكتيكية	خطة متوسطة الأجل	يبعده التفصيلي والتنفيذي ويتصف بأنه أكثر تحديدا ويغطي مدة زمنية متوسطة حيث يتم وضع هذا النوه من الخطط بعد استشارة المستويات الدنيا قبل تقديمها للإدارة العليا التي تقرر وتعتمد الخطط
الإدارة الدنيا: * المشرفون * رؤساء الشعب * رؤساء فريق العمل	خطط تشغيلية	خطة قصيرة الأجل	يتم خلال مدة زمنية قصيرة تكون أقل من سنة. حيث يشترك في هذا النوع من التخطيط مع الأقسام المعنية والأفراد بحيث تحقق الخطط والأهداف القريبة.

❖ التنظيم:

عبارة عن حصر للواجبات والنشاطات المراد القيام بها وتقسيمها إلى اختصاصات الأفراد، وتحديد وتوزيع السلطة والمسؤولية وانشاء العلاقات بين الافراد بغرض تمكين مجموعة من الأفراد من العمل بانسجام وتناسق

لتحقيق الهدف. (نعمان عبد الغني، لطيفة عبد الله شرف الدين، 2010، ص 35)

ويرى هنري فايول H.Fayol أنه "امداد المشروع بكل ما يساعد على تأدية وظيفته من مواد أولية وعدد وراس المال ومستخدمين، وتقتضي وظيفة التنظيم من المديرين اقامة العلاقات بين الأشخاص بعضهم ببعض وبين الاشياء بعضها ببعض"

والتنظيم هو توحيد الجهود وتجميعها في محصلة واحدة وانطلاقها نحو الهدف بتحديد المسؤوليات ومعرفتها وتقسيمها إلى أقسام محددة وكذلك تحديد العلاقات التنظيمية، والتنظيم هو أحد عناصر العملية الإدارية الهامة فهو عنصر حتمي لأنه يحدد الوظائف التنظيمية للمستويات من أعلاها حتى المستوى التنفيذي ويوضح العلاقات بين الإدارات والأقسام مما يساعد على منع الإنحرافات، والتنظيم سابق العملية الإدارية رغم أنه أحد عناصرها، لأنه لا يمكن تعيين مدير إلا بعد تصميم هيكل تنظيمي. (جمال محمد علي، بادي حسن الدسري، 2019، ص 113)

❖ التوجيه:

تعد وظيفة التوجيه الوظيفية الإدارية المحركة لسكون الخطة الإدارية، فهي بذلك تكون الخطوة الثالثة التي تتبع مرحلة وضع وإقرار واعداد المخطط والتنظيم، فالتوجيه ليس تنفيذ للأعمال وإنما إرشاد وتوجيه الآخرين في تنفيذهم لها بهدف الحصول على نتائج معينة، وبذلك يمكن الاستفادة من وظيفة التوجيه في ضمان تنفيذ الخطط التي وضعت مسبقاً، ويعد التوجيه أحياناً على أنه تحفيز أو قيادة أو إرشاد أو طبيعة العلاقات الإنسانية، لهذا تعتبر هذه الوظيفة الأكثر أهمية في المستويات الإدارية التنفيذية الأدنى، لأنها تعد مكان تركز معظم العاملين في المؤسسة، ويعتبر التوجيه بمثابة القلب النابض في عمل الوحدات التنظيمية لأته المحفز للعمل والتضامن لتجانس الأهداف مع الهدف النهائي وبالتالي يتضح لنا أن التوجيه يركز على عنصرين أساسيين هما (القيادة-الاتصال) وتؤكد الدراسات أن التوجيه في المؤسسات الإدارية يكون أفضل إذا كان بواسطة رئيس واحد (مصدر التوجيه واحد)، وكذلك يجب أن يكون واضحاً في حدود طاقة المنفذين. (سلمان عكاب الجنابي، علي حسن الحيسناوي، 2014، ص 79-80)

❖ التنسيق:

يعادل التنسيق في الإدارة مهمة توقيت الأعمال وتوجيه تصرفات جماعة من الأفراد نحو تحقيق هدف مشترك، وعذا يعني ترتيب وظائف كل جزء من أجزاء المنظمة وتحديد علاقته بأجزاء المنظمة الأخرى وتنظيم كيفية أداء كل جزء لوظائفه بحيث يؤدي سائر الأفراد وظائفها حسب خطة مرسومة تكفل مساهمة كل منها بأقصى طاقاتها لتحقيق الهدف المشترك.

ويعرف التنسيق على أنه "الترتيب المنظم لجهود الجماعة للوصول إلى وحدة العمل من أجل تحقيق هدف محدد".

وهناك من يرى أنه "عملية أو وظيفة بمقتضاها يستطيع الإداري أن ينمي هيكلًا من الجهود الجماعية المشتركة بما يضمن تحقيق وحدة التصرفات في اتجاه هدف مشترك".

كما يمكن القول أنه " العملية التي تهدف إلى تحقيق وحدة العمل بين الأنشطة المتداخلة وتضطلع بأعباء التنسيق عادة الإدارة العليا للمنظمة أي الرئيس الأعلى عن طريق ما يصدره من أوامر وتوجيهات وهذا الجهد يختلف مقداره واتجاهه من منظمة لأخرى تبعا لحجمها وشكل بنائها الهرمي". (رياض أحمد اسماعيل، وليد خالد همام، 2010، ص 79-80)

❖ الرقابة:

نعني بالرقابة المتابعة:

✓ التأكد من أن ما تم عمله يتماشى مع ما تم التخطيط له مسبقا.
 ✓ الرقابة، المتابعة ما هي إلا عملية تقويم، الذي يعني ما هو موجود بما يجب أن يكون.
 ✓ كما تعني التحقق من فعالية العمل تسير وفقا للخطة المعتمدة والتعليمات والإجراءات السياسية الموضوعية، وفي ذلك الوقت تهدف إلى التعرف على مواضع الإخفاق واصلاحها وعدم تكرارها.
 ومن خلال ما سبق يمكن تعريف الرقابة بأنها " جهد منظم لتحديد معايير الأداء للأهداف المخططة مسبقا وتصميم نظم التغذية الراجعة للمعلومات ومقارنة الأداء الفعلي بتلك المعايير المحددة مسبقا، وتحديد الانحرافات والإخفاقات وتحديد أسبابها واتخاذ الإجراءات التصحيحية المطلوب". (نعمان عبد الغني، حمروش أحمد رضا، 2017، ص 219-220)

تمثل الرقابة المرحلة الأخيرة في عملية الإدارة وتهدف إلى متابعة التقدم الذي تحوزه المنظمة نحو تحقيق الأهداف ويقصد بها قياس وتصحيح أداء الأنشطة المسندة للمرؤوسين للتأكد من أن اهداف المنظمة والخطة التي صممت للوصول إليها قد تحققت، فعملية الرقابة تتضمن أربع خطوات هي: (عمر محمد دره، 2009، ص 21)

- ✓ وضع مستويات ومعايير الأداء،
- ✓ قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمستويات المحددة سلفا،
- ✓ تحديد الانحرافات عن الأهداف الموضوعية بغرض اجراء التصحيحات المطلوبة،
- ✓ اتخاذ الإجراءات لتصحيح الأداء وازالة الفجوة بين المخطط والمنفذ.

4.3.1- المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية:

الإدارة الرياضية مثلها مثل الإدارة في سائر المجالات تعتمد على ثلاث مهارات أساسية هي: (قاسم خليل ابراهيم، وانل مارون معوض، 2015، ص 25-26)

❖ **المهارات الفنية:** وهي التفهم الكال والكفاءة في نوع خاص من الفعاليات، والقدرة على كيفية استخدام التقنين في هذا المجال، لذا فإن الإداري الناجح هو الإداري الذي يمتلك قدرا كافيا من المعرفة المعمقة والتفصيلية بالفعاليات

الخاصة التي تقع ضمن نطاق مسؤوليته واشرافه الإداري، وأن تكون له قابلية التحليل والتقويم والتصنيف والقدرة على كيفية استخدام التقنين في المجال الرياضي.

❖ **المهارات الإنسانية:** القابلية الدقيقة للفهم بشكل فعال للعمل كمجموعة واحدة من العاملين، لغرض تعاون وتجانس تام في ذلك الفريق الذي يعمل معه، أي أن يكون للإداري الفهم والتفاعل الإنساني والتفهم الواعي لقدرات الآخرين وخبراتهم وأن تكون له خبرة ممتازة في أسلوب التعامل مع الأفراد، كل حسب قدرته وامكانياته وله القدرة على خلق وتفعيل هذه القدرات وإيجاد مناخ من العلاقات الإنسانية الجيدة التي تسود أجواء المؤسسة الرياضية.

❖ **مهارة الإستيعاب الفكري:** القدرة على ربط الأجزاء الدقيقة للعمل بكل تفاصيله وتعني قابلية الإداري من النظرة الشاملة والفاحصة والمعقدة والتفصيلية والدقيقة والكلية للمنظمة التي يعمل فيها وكيفية اعتماد أقسام تلك المنظمة على بعضها البعض في التكامل والربط الفعال لإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف بكفاءة.

5.3.1- الأساليب الإدارية الحديثة للرياضة في القرن 21:

في ضوء التوجهات الحديثة التي تواجه المجال الرياضي يتطلب إدارة الرياضة الأساليب الإدارية الحديثة التالية في عصر العولمة والمعلوماتية: (جمال علي، بادي الدسري، 2019، ص 72)

- * إدارة حافزة.
- * إدارة مملوكة للأعضاء.
- * إدارة تتميز بالذكاء الإداري.
- * إدارة موجه بالنتائج.
- * إدارة تدار بالمستهلك.
- * إدارة إيرادية منشأة ومنوعة للأنشطة.
- * إدارة متوقعة للأحداث.
- * إدارة لا مركزية.
- * إدارة تنافسية.
- * إدارة تدار بالرسالة.

6.3.1- دور التحول الرقمي في الإدارة الرياضية: (بطاطون نور الدين، 2021، ص 135)

إن توظيف تقنيات التحول الرقمي في مجال الإدارة الرياضية من التحديات الحديثة التي تتيح للإدارة إن الرياضة مرحلة جديدة من التحديث، ولكنها تحتاج إلى جهد ذكي وعالي الاحتراف، ينقلها من مرحلة العمل التلقائي

إلى إدارة تقوم على خبرات احترافية ومناهج علمية في التخطيط والتنفيذ والمنافسة محلياً و إقليمياً وعالمياً وذلك من خلال:

- خلق آليات تنفيذية مبنية على اسس علمية ومنهجية لإعداد الموارد البشرية.
- تكوين وتدريب مستمر للعاملين في المجال الرياضي حول تكنولوجيا المعلومات.
- الحصول على المعلومات بالصوت والصورة والألوان.
- تسهيل عمليات البحث واسترجاعها والقدرة على طباعة المعلومات بسرعة داخل المؤسسات الرياضية.
- توفير وتحسين شبكة الانترنت داخل المؤسسات الرياضية.
- اجراء ملتقيات واجتماعات وندوات عن بعد دون عناء التنقل لربح الوقت والجهد والمال ... الخ

7.3.1- ديوان المركب المتعدد الرياضات:

هو مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي، توضع تحت وصاية الوزير المكلف بالرياضة، يوجد مركزه بمقر الولاية. (الجريدة الرسمية، 2005، العدد 84، ص 12)

وكلت لدواوين المركبات المتعددة الرياضات للولايات مهمة المساهمة في ترقية و تطوير الممارسة البدنية و الرياضية على المستوى الولاية.

ووفق المرسوم التنفيذي رقم 05 – 492 المؤرخ في 20 ذي القعدة عام 1426 الموافق 22 ديسمبر سنة 2005، المتعلق بتعديل القانون الأساسي لدواوين المركبات المتعددة الرياضات فان هذه المركباتمكلفة أيضا:(وزارة الشباب والرياضة، 2021، <https://www.mjs.gov.dz>)

- ضمان تسيير مجموع المنشآت الرياضية و هياكل الاستقبال المكونة لممتلكات الديوان و تسييرها وصيانتها ،
- ضمان صيانة المنشآت و تجهيزات الديوان و انجاز كل أشغال البناء أو التهيئة أو التوسيع أو الدعم لترميم في هذا المجال أو التكليف بانجازها ،
- وضع وسائلها تحت التصرف قصد ضمان التحضير التنظيم المادي و التقني لما يأتي :

* المنافسات و التظاهرات الرياضية المحلية و الوطنية و الدولية التي تجري داخل المنشآت الرياضية للديوان،

* التدريبات و التربصات التحضيرية للرياضيين ،

* تعليم التربية البدنية و الرياضية و المستويات الأخرى للممارسات البدنية و الرياضية ،

* تكوين الرياضيين و كذا مستخدمي التاثير لتحسين مستواهم و تجديد معارفهم ،

- استقبال الرياضيين من المنتخبات المحلية و الجهوية والوطنية ووضع الوسائل الضرورية لتحضيرهم و تجمعهم تحت تصرفهم ،
- المساهمة في تنمية الممارسات الرياضية المنتشرة ضمن مدارس الرياضة عن طريق وضع وسائل و الهياكل تحت تصرفها ،
- تنظيم كل التظاهرات و العروض الرياضية و ترقيتها، لاسيما، الفنية و الثقافية منها و ضمان كل الخدمات الضرورية في مجال التسلية و راحة الجمهور.

خلاصة:

مما سبق رأينا أن إدارة بالمعرفة هي عملية منتظمة وفاعلة لإدارة وتفعيل مخازن المعرفة في المنظمة وتوظيفها في تحقيق أهدافها، حيث تعد من الإستراتيجيات التي تتبناها مختلف المنظمات من أجل تحسين أعمالها من خلال مساعدتها على تنمية قدراتها على مواكبة التطورات والمستجدات والإبتكارات التي تشهده البشرية من ثورة معرفية مصحوبة بثورة التحول الرقمي في تقنية المعلومات والاتصالات التي ساهمت في أحداث تغييرات كبيرة في مختلف المنظمات.

كما وقفنا على أن التحول الرقمي هو عملية دمج التقنيات الرقمية في جميع أجزاء المؤسسة، مثل المنتجات أو الخدمات أو العمليات، لتقديم قيمة للعملاء في مشهد متصل عالمياً ورقمياً، يعد هذا النوع من التحول أكثر من مجرد مواكبة بقية العالم فهو يتعلق بمواصلة الابتكار والبحث عن الطرق الجديدة وأفضلها للقيام بالأشياء.

وأن الإدارة الرياضية هي مجموعة من المهارات المتعلقة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والتحكم ووضع الميزانية والقيادة والتقييم في سياق منظمة أو قسم يرتبط منتج أو خدمته الأساسية بالرياضة أو النشاط البدني.

وقد توصلنا إلى أن ممارسات إدارة المعرفة ترتبط وتتعلق بتطبيق التحول الرقمي في مجال الإدارة الرياضية، من خلال الانتقال من نظام تقليدي إلى نظام رقمي قائم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جميع مجالات العمل الإداري، في ضوء مجموعة من المتطلبات المتمثلة في وضع إستراتيجية للتحول الرقمي، ونشر ثقافة التحول الرقمي، وتصميم البرامج الادارية الرقمية، بالإضافة إلى المتطلبات البشرية والتقنية، فالتحول الرقمي يُعد عاملاً أساسياً لتغيير المؤسسة واطاحة مجال جديد مليء بالإمكانيات التي تساعد على النجاح.

اذن وبعد ما تطرقنا في هذا الفصل إلى دراسة الخلفية النظرية للدراسة كخطوة أولى في الجانب النظري لهذا البحث، سوف نتناول فيما يلي الدراسات المرتبطة بالبحث كخطوة ثانية في بحثنا هذا.

الفصل الثاني

الدراسات المرتبطة بالبحث

تمهيد:

تعتبر الدراسات السابقة المشابهة محورا هاما وجب على الباحثين التطرق إليها، باعتبارها استعراض للبحوث التي سبق وأن تناولت موضوع بحثنا أو جانبا منه، وذلك لمعرفة مختلف الأبعاد التي تحيط بالموضوع محل الدراسة، من أجل تفادي الأخطاء والهفوات التي وقعت فيها الدراسات السابقة وتبيان مواطن الخلل فيها حتى نتمكن من سد ثغراتها، كما ترمي هذه الخطوة كذلك إلى تفادي معالجة الإشكاليات التي سبق وأن تم التعرض لها، بهدف طرح اشكالية جديدة أكثر واقعية.

وعلى وجه العموم فالدراسات السابقة يمكن أن تستخدم كمرجعيات وكمصادر لكثير من البيانات والمعلومات التي يمكننا استخدامها بشكل مباشر أو غير مباشر لدواعي المقارنة أو التنظير أو لدواعي استكمال المكونات المعرفية والمعلوماتية للبحث. (زينب صالح الأشوع، 2016، ص69)

ونظرا لكل هذه الإعتبارات فقد تطلب منا هذا البحث جمع العديد من المراجع التي تصب في الموضوع محل الدراسة، خاصة ما تعلق منها بمفهوم ممارسات إدارة المعرفة و التحول الرقمي، وقد فرضت علينا هذه الدراسة تحضير مسبق بهدف جمع كل العناصر التي لها علاقة بموضوع البحث من أجل إثرائها وتحليلها وفق ما يخدم دراستنا.

وهذا ما سوف نتناوله في هذا الفصل كخطوة ثانية في الجانب النظري لهذه الدراسة من خلال ابراز العلاقة النظرية ما بين مفاهيم بحثنا في ضوء الدراسات السابقة أو المشابهة لموضوع بحثنا.

1.2- الدراسات السابقة والمثابفة:

في اطار البحث حول علاقة ممارسات إدارة المعرفة بتطبيق التحول الرقمي في الإدارة الرياضية، اطلع الباحثان على مجموعة من الدراسات السابقة والمثابفة، وكان هناك صعوبة في ايجاد دراسات تناولت موضوع بحثنا لا سيما في الدراسات المحلية على مستوى الجزائر، خاصة في ميدان علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية مما يضيف على هذه الدراسة نوعا من التميز و الجودة، وتجدر الإشارة إلى أن مصطلح ممارسات هو نفسه مصطلح العمليات في بعض الدراسات فهما يشيران إلى نفس المعنى، و فيما يلي سنستعرض الدراسات التي تمكن الباحثان من الحصول عليها وجمعها بعد عملية بحث أجريها عبر تقنيات البحث المختلفة و المتداولة، مع الإشارة إلى أبرز ملامحها و قد قاما الباحثان بتقسيم هذه الدراسات على النحو التالي :

1.1.2- دراسات تناولت متغير "ممارسات إدارة المعرفة":

❖ دراسة ايمان محمد جواد الغانمي بعنوان "توظيف عمليات إدارة المعرفة في تعزيز استراتيجيات الموارد البشرية"، (2016)، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق
* مشكلة الدراسة:

- هل توجد علاقة ارتباط بين عمليات إدارة المعرفة على المستوى الكلي والفرعي في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية؟
- هل توجد علاقة تأثير لعمليات إدارة المعرفة على المستوى الكلي و الفرعي في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية؟

* هدف الدراسة:

- بيان الدور الذي تؤديه عمليات إدارة المعرفة في تعزيز استراتيجيات إدارة الموارد البشرية،
- معرفة مدى إدراك العاملون في المديريتين مجال الدراسة لمتغيري الدراسة .
- الكشف عن علاقات الارتباط والتأثير بين أبعاد عمليات إدارة المعرفة واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المديريتين
- اختبار مدى تبني المديريتين لأبعاد متغيرات الدراسة الرئيسة والفرعية
- تقديم مجموعة من التوصيات للمديرتين في مجال عمليات إدارة المعرفة واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية

* الفرضية الرئيسية:

- 1- يدرك العاملون في المديريتين أهمية عمليات إدارة المعرفة.
- 2- يدرك العاملون في المديريتين أهمية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية .

*** الفرضيات الجزئية:**

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عمليات إدارة المعرفة على المستوى الكلي والفرعي واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية .
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين عمليات إدارة المعرفة على المستوى الكلي والفرعي واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية .
- يوجد تباين لمتغير عمليات إدارة المعرفة بأبعاده على مستوى عينتي الدراسة.
- يوجد تباين لمتغير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعاده على مستوى عينتي الدراسة.

*** منهج البحث:** واعتمد البحث تقنية جديدة تدعى (منهج البحث القائم والتحليل البعدي) تسمح بمزج نتائج البحوث التي تتشابه فيها فروع وعلوم مختلفة اضافة للمنهج الوصفي في تغطية الظواهر والمتغيرات المدروسة.

- * عينة الدراسة وكيفية اختيارها:** تم اختيار عينة قصدية، تمثلت في (142) فردا اشتملت على المستويات الإدارية المتمثلة بمسؤولي الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية في المديرية العامة لتربية محافظتي كربلاء وبابل.
- * أدوات البحث:** استخدمت الباحثة أداة استمارة استبانة، بمقياس ذو تدرج مؤلف من إحدى عشرة درجة ، يبدأ (ب) متفق بنسبة صفر%) ، وينتهي بـ (متفق بنسبة 100%) .

*** أهم النتائج:**

- وجود تباين في مدى تبني المديرين لعمليات إدارة المعرفة واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، ك
- وجود علاقة ارتباط بين عمليات إدارة المعرفة على المستوى الكلي والفرعي في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.
- وجود علاقة تأثير ايجابي لعمليات إدارة المعرفة على المستوى الكلي و الفرعي في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية .

*** الإقتراحات والتوصيات:**

- وضع برنامج لترسيخ فكرة إدارة المعرفة وأهميتها وبرامجها وتطبيقاتها من خلال برامج التدريب وحلقات النقاش والندوات والمؤتمرات العلمية.
- اقامة ورش عمل لزيادة الوعي بأبعاد عمليات ادارة المعرفة والاستفادة من مستوى ادراك العاملين لها.
- ضرورة تأكيد الدور الايجابي الذي ظهر بين عمليات ادارة المعرفة واستراتيجيات ادارة الموارد البشرية، من خلال اعتماد مصادر جديدة للمعرفة.
- تطوير توزيع المعرفة وفواعد البيانات لتطبيق المعرفة الجديدة في رسم استراتيجيات ادارة الموارد البشرية .
- تفعيل عمليات ادارة المعرفة (خزن وتوزيع وتطبيق المعرفة) واستعمالها في احداث تغيير ايجابي في استراتيجيات الموارد البشرية.

❖ دراسة فلحة بركات سالم أبوتايه بعنوان "عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى معلمي مدارس البادية من وجهة نظرهم"، (2022)، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

*** مشكلة الدراسة:**

- ما درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة لدى معلمي مدارس البادية الجنوبية من وجهة نظرهم؟
- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية لدرجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة لدى معلمي مدارس البادية الجنوبية تعزى لمتغيري (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟
- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية لمستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي مدارس البادية الجنوبية تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة ومستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي مدارس البادية الجنوبية؟

*** الفرضية الرئيسية:**

- درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة لدى معلمي مدارس البادية الجنوبية عالية.
- * الفرضيات الجزئية:**
- توجد فروق ذات دلالة احصائية لدرجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة لدى معلمي مدارس البادية الجنوبية تعزى لمتغيري (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).
- توجد فروق ذات دلالة احصائية لمستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي مدارس البادية الجنوبية تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).
- توجد علاقة ارتباطية بين درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة ومستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي مدارس البادية الجنوبية.

*** هدف الدراسة:** وهدفت الدراسة إلى التعرف على عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى معلمي مدارس البادية الجنوبية من وهة نظرهم.

*** منهج البحث:** استخدم المنهج الوصفي الارتباطي لوصف الظاهرة ودراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

*** عينة الدراسة وكيفية اختيارها:** تكونت عينة الدراسة من (305) معلما ومعلمة من معلمي التربية والتعليم في تربية البادية الجنوبية تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة من بين (1178) المكونين للمجتمع الأصلي خلال الفصل الأول للعام الدراسي 2021/2022.

*** أدوات البحث:** استخدمت الإستبانة كأداة للدراسة مقسمة على ثلاث أقسام: المجال الأول البيانات الديموغرافية، والمجال الثاني عمليات إدارة المعرفة والمكون من (34) فقرة، والمجال الثالث الولاء التنظيمي والمكون من (24) فقرة.

*** أهم النتائج:**

- مستوى عمليات إدارة المعرفة جاء مرتفعا وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في عمليات إدارة المعرفة تعزى لمتغيري الجنس، المؤهل العلمي.
- هناك فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة (أقل من 05 سنوات).
- مستوى الولاء التنظيمي جاء مرتفعا، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في الولاء التنظيمي تعزى لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي.
- هناك فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة (أقل من 05 سنوات).
- وجود علاقة طردية موجبة دالة احصائيا بين إدارة المعرفة والولاء التنظيمي.

*** الإقتراحات والتوصيات:**

- بضرورة التوسع في مفهوم عمليات إدارة المعرفة في المدارس و اعادة هيكلة سلم رواتب المعلمين والترقيات ضمن نظام محفز.
- الإهتمام بتطوير البنية التحتية الإلكترونية المستمر لتخزين المعرفة.
- توفير شبكة إتصال إلكترونية داخلية في المدارس لتوزيع المعرفة وتداولها.
- ❖ دراسة أنور منصور، سليمة شريط بعنوان "دور عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الابداع التنظيمي"، دراسة حالة معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي ميلة، (2022)، مذكرة ماستر، المركز الجامعي ميلة، الجزائر.

*** مشكلة الدراسة:** ما دور عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي لمعهد العلوم الاقتصادية بالمركز الجامعي ميلة؟

*** هدف الدراسة:**

- الوقوف على اهم المفاهيم المرتبطة بإدارة المعرفة والإبداع التنظيمي من خلال تقديم اطار مفاهيمي لهذين المتغيرين.
- السعي لإيجاد العلاقة بين عمليات ادارة المعرفة والابداع التنظيمي قصد التوصل في الأخير الى معرفة الدور الذي تلعبه عمليات ادارة المعرفة في تحقيق البداع التنظيمي.
- إعداد اطار نظري خاص بإدارة المعرفة.

* الفرضيات:

- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين أبعاد عمليات إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، نشر المعرفة، تطبيق المعرفة) وتحقيق الابداع التنظيمي.

* منهج البحث: استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي.

* عينة الدراسة وكيفية اختيارها: عينة قصدية تتكون من (33) فرد من العاملين الإداريين في معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

* أدوات البحث: استخدم الباحثان الاستبيان كأداة لجمع بيانات الدراسة.

* أهم النتائج:

- ادارة المعرفة تعبر عن مجموعة من العمليات المتكاملة (تشخيص، توليد، خزن، نشر، تطبيق).

- المعرفة توجد في عقول العاملين.

- يعزز الإبداع التنظيمي دور عمليات ادارة المعرفة.

- وجود اثر ذو دلالة احصائية بين متغيري الدراسة ادارة المعرفة كمتغير مستقل والإبداع التنظيمي كمتغير تابع.

* الإقتراحات والتوصيات:

- ضرورة التركيز على الإبداع التنظيمي باعتباره عملية تنظيمية للجامعة ككل.

- اهتمام المعهد محل الدراسة باستقطاب عاملين ذوي خبرات و مؤهلات .

- اعطاء اهمية كبيرة لإدارة المعرفة في الجامعة.

- ضرورة توظيف خبراء ادارة المعرفة وذلك من اجل تحقيق الأهداف.

2.1.2 - دراسات تناولت متغير "التحول الرقمي":

❖ دراسة ربيع زروالي، مهدي جابر بعنوان التحول الرقمي كآلية لتفعيل عملية التغيير التنظيمي في البنوك

التجارية دراسة ميدانية لعينة من البنوك التجارية – بعين البيضاء – أم البواقي، (2022)، ورقة بحثية، مخبر البحوث والدراسات الاقتصادية، جامعة محمد الشريف مساعدي سوق أهراس، الجزائر.

* مشكلة الدراسة: مامدى مساهمة التحول الرقمي في تفعيل عملية التغي التغيير التنظيمي في البنوك العمومية التجارية؟

* هدف الدراسة:

- التعرف على واقع التحول الرقمي وعملية التغيير التنظيمي في البنوك التجارية الجزائرية.

- إبراز الدور الذي يلعبه التحول الرقمي في تعزيز وتفعيل التغيير التنظيمي في البنوك التجارية.

- التأكد من صدق علاقة الارتباط والأثر بين التحول الرقمي والتغيير التنظيمي ميدانياً بالاعتماد على التحليلات الإحصائية.
- رفع توصيات وتقديم مقترحات في ضوء نتائج الدراسة في البنوك العمومية الجزائرية.
- * الفرضية الرئيسية:**
- يوجد ارتباط معنوي بين التحول الرقمي و التغيير التنظيمي في البنوك التجارية محل الدراسة.
- * الفرضيات الجزئية:**
- يوجد أثر معنوي للتحول الرقمي على التغيير التنظيمي من وجهة نظر عينة الدراسة.
- هناك علاقة ايجابية بين التحول الرقمي والتغيير التنظيمي في عينة البنوك محل الدراسة.
- * منهج البحث:** تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.
- * عينة الدراسة وكيفية اختيارها:** تم اختيار عينة قصدية من موظفي القطاع البنكي بعين البيضاء بأمر البواقي من المستويات الادارية الثلاثة (إدارة عليا، إدارة وسطى، إدارة تنفيذية)، بلغت (62) فرد من خمسة بنوك وهي: CNEP- BDL-BADR-BNA-CPA .
- * أدوات البحث:** استخدم الباحثان استمارة استبيان، وتم معالجة البيانات باستعمال برنامج spss v22 .
- * أهم النتائج:**
- يوجد ارتباط قوي بين التحول الرقمي وعملية التغيير التنظيمي في البنوك محل الدراسة؛
- وجود ارتباط معنوي بين كل بعد من أبعاد التغيير التنظيمي والتحول الرقمي في البنوك التجارية العمومية محل الدراسة؛
- توجد علاقة خطية معنوية بين التحول الرقمي وعملية التغيير التنظيمي في البنوك التجارية العمومية محل الدراسة؛
- وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على التغيير التنظيمي في البنوك التجارية العمومية محل الدراسة؛
- يمثل التحول الرقمي أحد المرتكزات الأساسية لتأسيس ونمو ونجاح القطاع المصرفي في الجزائر وذلك بحتمية توفير بنية رقمية ونظم اتصالات جيدة؛
- * الإقتراحات والتوصيات:**
- توفير بنية تحتية رقمية ونظم اتصالات جيدة تسمح بمواكبة التطورات الهائلة في مجال التكنولوجيات الحديثة
- التركيز على المورد البشري كميزة تنافسية مستدامة وذلك بإجراء دورات تكوينية وتأهيلية في مجال التقنيات والبرمجيات الحديثة.
- يجب الاستفادة من التجارب الناجحة في مجال التحول الرقمي ومحاولة تجسيدها وتطبيقها على المنظومة الجزائرية .

❖ دراسة عمر مقرح، عصام لعياضي بعنوان "متطلبات تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات الرياضية بالجزائر"، (2023)، ورقة بحثية، مجلة المنظومة الرياضية، جامعة الجلفة، الجزائر.

* مشكلة الدراسة: ماهي متطلبات تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات الرياضية بالجزائر؟

* هدف الدراسة:

- معرفة المتطلبات البشرية لتطبيق التحول الرقمي في المؤسسات الرياضية بالجزائر.
- معرفة المتطلبات التقنية لتطبيق التحول الرقمي في المؤسسات الرياضية بالجزائر.
- معرفة المتطلبات المادية لتطبيق التحول الرقمي في المؤسسات الرياضية بالجزائر.

* الفرضية الرئيسية:

- توجد متطلبات لتطبيق التحول الرقمي في المؤسسات الرياضية بالجزائر.

* الفرضيات الجزئية:

- تتوفر المتطلبات البشرية لتطبيق التحول الرقمي في المؤسسات الرياضية بالجزائر.
- تتوفر المتطلبات التقنية لتطبيق التحول الرقمي في المؤسسات الرياضية بالجزائر.
- تتوفر المتطلبات المادية لتطبيق التحول الرقمي في المؤسسات الرياضية بالجزائر.

* منهج البحث: استخدم الباحثان المنهج الوصفي بأسلوب دراسة الحالة.

* عينة الدراسة وكيفية اختيارها: تمثل مجتمع البحث في موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعريريج، فيما تمثلت العينة في 20 موظفا تم اختيارهم بطريقة عشوائية.

* أدوات البحث: استخدم الباحثان الاستبيان كأداة لجمع البيانات ،

* أهم النتائج:

- تتوفر المتطلبات البشرية لتطبيق التحول الرقمي في المؤسسات الرياضية بالجزائر.
- تتوفر المتطلبات التقنية لتطبيق التحول الرقمي في المؤسسات الرياضية بالجزائر.
- تتوفر المتطلبات المادية لتطبيق التحول الرقمي في المؤسسات الرياضية بالجزائر.

* الإقتراحات والتوصيات:

- وضع رؤية وخطة استراتيجية واضحة للتحول الرقمي بالمؤسسات الرياضية بالجزائر.
- تنظيم دورات تدريبية للعاملين بالمؤسسات الرياضية على الاستخدامات الحديثة للتكنولوجيات على أيدي مختصين.

- برمجة ندوات خاصة بمجال الإدارة والتسيير واستخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة.

❖ دراسة سائر علي بعنوان "تطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية ضمن المؤسسات التربوية السورية"، دراسة حالة المدارس الحكومية في دمشق، (2023)، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية.

*** مشكلة الدراسة:**

- كيف يمكن تطبيق نموذج للتحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التربوية السورية؟
- ماهي الأدوات والتكنولوجيا اللازمة لتحقيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التربوية السورية؟

- ماهي الاستراتيجيات الفعالة لتحقيق نجاح التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التربوية السورية؟

*** هدف الدراسة:**

- توضيح أهمية التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التربوية السورية.
- تعيين الأدوات والتقنيات اللازمة لتحقيق التحول الرقمي لأي إدارة في الموارد البشرية.
- التعرف على بنية التحول الرقمي الحالية،

*** الفرضية الرئيسية:**

1- يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين متغير تطبيق التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية وإدارة المؤسسات التربوية.

2- يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين المعلومات الوظيفية والشخصية وأداء المؤسسات التربوية.

*** منهج البحث:** استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي.

*** عينة الدراسة وكيفية اختيارها:** تم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من (40) فردا من الموظفين الإداريين والمدرسين العاملين في المدارس الحكومية في العاصمة السورية دمشق مرحلة التعليم الأساسي - حلقة أولى- البالغ عددهم (6000) موظف، تم اختيارهم بطريقة عشوائية.

*** أدوات البحث:** استخدم الباحثان المقابلة، والاستبيان كأداة لجمع البيانات.

*** أهم النتائج:**

- تطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية يحسن أداء المؤسسات التربوية في سوريا، ويمكن الإعتماد عليه لتحسين الكفاءة والفاعلية.

- يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين متغير تطبيق التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية وإدارة المؤسسات التربوية.

- يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين المعلومات الوظيفية والشخصية وأداء المؤسسات التربوية.

* الإقتراحات والتوصيات:

- تطبيق نموذج للتحويل الرقمي من خلال تطوير نظام متكامل يشمل استخدام الأدوات والتقنيات اللازمة لتحقيق التحويل الرقمي، وتبني استراتيجيات فعالة لتحقيق نجاح التحويل الرقمي.
- تحديث بنية البيانات الخاصة بالموظفين والادارة وتوفير البيانات الرقمية بشكل متاح وفعال لتحسين الشفافية والتفاعلية.

3.1.2- دراسات تناولت الربط بين المتغيرين "ممارسات إدارة المعرفة، التحويل الرقمي":

- ❖ دراسة بدرية الشهري، آسيا عبد الخير بعنوان "دور ممارسات إدارة المعرفة في تطبيق التحويل الرقمي"، (2022)، رسالة ماجستير، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية.

* مشكلة الدراسة: دور تبني ممارسات إدارة المعرفة في قطاع الأمن العام بمنطقة عسير؟

* هدف الدراسة:

- التعرف على دور ممارسات إدارة المعرفة في تطبيق التحويل الرقمي لدى المدنيين بجهاز الأمن العام.
- بيان مدى تبني ممارسات إدارة المعرفة في هذا القطاع.

* الفرضية الرئيسية:

- هناك دور إيجابي لتبني ممارسات إدارة المعرفة على تطبيق التحويل الرقمي في قطاع الأمن العام بمنطقة عسير،

* الفرضيات الجزئية:

- هناك علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين ممارسات ادارة المعرفة (اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) وتطبيق التحويل الرقمي.
- توجد فروق ذات دلالات احصائية بين استجابات أفراد العينة حول دور تبني ممارسات إدارة المعرفة في تطبيق التحويل الرقمي في قطاع الامن العام بمنطقة عسير تعزى إلى المتغيرات التالية (الجنس، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

* منهج البحث: استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي.

- * عينة الدراسة وكيفية اختيارها: تم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية تتكون من 161 مفردة ممثلة لمجتمع الدراسة المتكون من المدنيين والمدنيات بشرطة منطقة عسير البالغ عددهم (509) في المستويات الوظيفية المختلفة.

- * أدوات البحث: استخدمت الباحثين استبانة بالاعتماد على نموذج Likert الخماسي في تصميمها، تتكون من محورين: الأول 'ممارسات إدارة المعرفة'، والمحور الثاني 'التحويل الرقمي'.

*** أهم النتائج:**

- مستوى تبني ممارسات ادارة المعرفة في قطاع الأمن العام بمدينة عسير جاء بدرجة عالية.
- وجود علاقة طردية بين ممارسات إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) و التحول الرقمي.
- وجود فروق ذات دلالة احصائية حول دور تبني ممارسات ادارة المعرفة في تطبيق التحول الرقمي في قطاع الامن العام بمنطقة عسير تعزى إلى الجنس.
- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية حول دور تبني ممارسات ادارة المعرفة في تطبيق التحول الرقمي في قطاع الامن العام بمنطقة عسير تعزى إلى متغيري المستوى التعليمي وسنوات الخبرة،

*** الإقتراحات والتوصيات:**

- تخصيص إدارة للعمل مختصة في إدارة المعرفة وتطبيقها.
 - متابعة كافة خطوات وآليات إدارة المعرفة، حسب احتياج جهاز الأمن العام،
 - العمل على زيادة الوعي لدى العاملين حول عملية إدارة المعرفة وأثرها في تطبيق التحول الرقمي.
- ❖ دراسة روى ابراهيم حسن بعنوان، بعنوان "أثر إدارة المعرفة في تسريع التحول الرقمي"، (2022)، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية.

*** مشكلة الدراسة:**

- ماهي درجة ممارسة وزارة الإتصالات و التقنية للتحول الرقمي؟
- هل تؤثر إدارة المعرفة في تسريع عملية التحول الرقمي؟

*** هدف الدراسة:**

- معرفة مدى توافر المعرفة وإدارتها في وزارة الاتصالات والتقانة.
- معرفة إلى أي مدى عملت وزارة الاتصالات على تكوين رأس المال المعرفي الخاص بها.
- معرفة المستوى الذي وصلت إليه وزارة الإتصالات و التقنية في التحول الرقمي.
- معرفة أثر عمليات إدارة المعرفة في تحقيق وتسريع التحول الرقمي في وزارة الاتصالات والتقانة.

*** الفرضية الرئيسية:**

- يوجد أثر ذو دلالة احصائية لعمليات إدارة المعرفة في تسريع عملية التحول الرقمي بإبعاده (تحسين الخدمة- تحسين العمليات- تحسين أداء العاملين).

*** الفرضية الجزئية:**

- توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة في تسريع التحول الرقمي تعزى لمتغيري سنوات الخبرة والمؤهل العلمي.

* منهج البحث: اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي.

* عينة الدراسة وكيفية اختيارها: تمثلت العينة في حملة الاجازة الجامعية والدراسات العليا من الفنيين (المهندسين) وغير الفنيين وكذا المتحصلين على شهادة المعهد المتوسط التخصصي في وزارة الإتصالات والتقانة والهيئة الوطنية لخدمات الشبكات(سوريا)، وقد بلغ عدد أفراد العينة (72) عاملا تم اختيارهم

* أدوات البحث: استخدمت الباحثة المقابلة مع العديد من اطارات وزارة الاتصالات و التقانة لشؤون التحول الرقمي، ، كما اعتمدت على الاستبانة في معالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث، حيث تم تطويره وصياغته استنادا إلى محددات الدراسة (ادارة المعرفة-التحول الرقمي).

* أهم النتائج:

- أن تنفيذ عمليات إدارة المعرفة (توليد واكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، نشر المعرفة، تطبيق المعرفة) لدى وزارة الاتصالات و التقانة تجري بدرجة مقبولة، حيث يؤيد العاملون فيها دور وأثر التحول الرقمي في تحسين الخدمات المقدمة وآلية تقديمها .

- امتلاك الوزارة لبنية تحتية وتشريعية جيدة مناسبة للتحول الرقمي بالاضافة إلى تمتع العاملين بدرجة جيدة من الوعي.

- عدم وجود فروق جوهرية في مدى تسريع التحول الرقمي في وزارة الاتصالات و التقانة تعزى إلى متغيري (سنوات الخبرة والمؤهل العلمي).

* الإقتراحات والتوصيات:

- بضرورة تبني وزارة الاتصالات و التقانة لادارة المعرفة بشكل جدي، واعتماد منهجية صحيحة وواضحة في ادارة عملياتها، و التي تعتبر من أهم أساسيات وركائز التغيير و التحول الرقمي.

- تعزيز أساليب ووسائل توليد المعرفة، وتنظيم عملية التخزين وتعزيز وسائلها.

- تدعيم عملية نشر المعرفة من خلال تعزيز الثقافة التنظيمية وضرورة امتلاك الوزارة لمنظومة خاصة بإدارة المعرفة من أجل توزيع ونشر المعرفة.

- تنظيم عملية تطبيق المعرفة، زيادة وعي العاملين بضرورة وأهمية ضرورة وضع استراتيجيّة خاصة

- توسيع استخدام التقنية المتنوعة في التحول الرقمي وتكثيف العمل على رصد احتياجاته كتعزيز تطبيقات الأجهزة المحمولة وعدم الاقتصار على اعتماد المنظومات فقط كأدوات للتحول الرقمي.

❖ دراسة عماد حسن عبد الحفيظ أحمد محمد بعنوان "أثر إدارة المعرفة في تطبيق التحول الرقمي"، (2022) مقال بحثي، مجلة الدراسات الإنسانية و الأدبية، المعهد العالي للخدمة الإجتماعية كفر الشيخ، مصر.

*** مشكلة الدراسة:**

- ما أثر إدارة المعرفة في تطبيق التحول الرقمي على العاملين بالمكتبات المركزية بالجامعات المصرية؟
- ما طبيعة العلاقة بين ادارة المعرفة والتحول الرقمي بالتطبيق على العاملين بالمكتبات المركزية بالجامعات المصرية؟
- هل توجد فروق معنوية حول أبعاد ادارة المعرفة وتطبيق التحول الرقمي وفقا لمتغيرات (الشخصية والوظيفة)؟

*** هدف الدراسة:**

- التعرف على واقع ادارة المعرفة وتطبيق التحول الرقمي بالمكتبات المركزية بالجامعات المصرية.
- تحديد طبيعة العلاقة بين ادارة المعرفة والتحول الرقمي بالمكتبات المركزية بالجامعات المصرية.
- تحديد أثر أبعاد ادارة المعرفة على التحول الرقمي بالمكتبات المركزية بالجامعات المصرية.
- التعرف على الاختلافات في آراء المبحوثين حول التحول الرقمي وادارة المعرفة وفقا لخصائصهم الديمغرافية المدروسة.

*** الفرضية الرئيسية:**

- يوجد ارتباط ايجابي ذو دلالة احصائية بين كل من ادارة المعرفة والتحول الرقمي بالمكتبات المركزية بالجامعات المصرية.

*** الفرضيات الجزئية:**

- تؤثر ادارة المعرفة بأبعادهما تأثيرا معنويا ايجابيا على التحول الرقمي بابعاده المدروسة.
- توجد اختلافات معنوية حول أبعاد ادارة المعرفة وتطبيق التحول الرقمي بالمكتبات المركزية بالجامعات المصرية.

*** منهج البحث:** اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي.

*** عينة الدراسة وكيفية اختيارها:** وبلغ حجم العينة (41) مكتبة مركزية بالجامعات المصرية بأنواعها الثلاث حكومية، خاصة وأهلية وتم جمع البيانات من مدير كل مكتبة .

*** أدوات البحث:** تم الاستعانة باستمارة استبيان لجمع البيانات وتم ارسالها عن طريق البريد الإلكتروني.

* أهم النتائج:

- أن إدارة المعرفة لها أثر إيجابي في تطبيق التحول الرقمي في المكتبات المركزية.
- أبعاد المعرفة تؤثر في التحول الرقمي (56%) من التباين الكلي.
- وجود فروق معنوية في درجة التحول الرقمي وفقا لمتغيري الخبرة الوظيفية والمؤهل الدراسي.
- لا توجد فروق معنوية في درجة التحول الرقمي وفقا لمتغيري السن والنوع.

* الإقتراحات والتوصيات:

- ضرورة إقامة دورات تدريبية للعاملين في مجال التحول الرقمي.
- اجراء مزيد من البحوث المستقبلية لإكتشاف ابعاد اخرى للإدارة المعرفة تؤثر في التحول الرقمي وأبعاده المختلفة.
- استخدام أنظمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة للوصول للمعلومات الضرورية.

4.1.2- التعليق على الدراسات المرتبطة بالبحث:

من خلال تفحص أهم الدراسات المرتبطة بموضوع بحثنا سواء المحلية أو العربية والتي تناولت متغيرا واحدا أو المتغيرين معا في دراستنا الحالية لموضوع ممارسات إدارة المعرفة وعلاقتها بالتحول الرقمي في الإدارة الرياضية، حيث اتضحت أوجه الإختلاف والعلاقة بينها وبين الدراسة الحالية فيما يلي:

- من حيث المجال المكاني: أجريت أغلب الدراسات في الوطن العربي (سوريا، السعودية، عمان، العراق، مصر)، مع وجود بعض الدراسات القليلة في الجزائر، وهو ما يجعل هذه الدراسة متميزة بنوع

من الجودة خاصة في مجال الإدارة والتسيير الرياضي.

- من حيث الهدف: اختلفت أهداف الدراسات حسب طبيعة كل بحث، بين الدراسات التي تناولت متغيرا واحدا فقط (ممارسات إدارة المعرفة أو التحول الرقمي)، وبين تلك التي تناولت المتغيرين معا وهذه الأخيرة كان هدفها ابراز أثر ودور ممارسات إدارة المعرفة و التعرف على هذه العمليات ، وايجاد العلاقة بينها وبين العديد من المتغيرات الأخرى كالابداع التنظيمي، بينما اتجهت جل الدراسات التي تناولت متغيري البحث معا إلى البحث في دور وأثر ممارسات أو عمليات إدارة المعرفة في تطبيق أو تسريع التحول الرقمي، حيث تنفرد هذه الدراسة بجمع المتغيرين في منظومة ارتباطية في مجال الإدارة الرياضية وهو ما يضفي أهمية على البحث التالي.

- من حيث المنهج: اشتركت كل الدراسات السابقة تقريبا في استخدام المنهج الوصفي التحليلي.
- من حيث العينة وكيفية اختيارها: اشتركت غالبية الدراسات في كيفية اختيار العينات من خلال اختيار العينة العشوائية البسيطة، بينما استعملت القلة منها طريق المسح الشامل أو العينات القصدية.
- من حيث الأدوات المستخدمة: استخدمت أغلب الدراسات السابقة استمارة استبيان.
- من حيث الوسائل الإحصائية: استخدمت الدراسات السابقة في مجملها الوسائل والمعادلات الإحصائية التالية: التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، الانحدار البسيط، معامل الارتباط بيرسون، اختبارات الفروق، معامل ألفا كرونباخ، اختبار كروسكال وليس.
- من حيث النتائج: جل الدراسات السابقة لا سيما المشابهة منها توصلت لوجود علاقة ايجابية بين ممارسات إدارة المعرفة وتطبيق التحول الرقمي في مختلف المجالات والاختصاصات التي درستها.

5.1.2- أوجه الاستفادة من الدراسات المرتبطة بالبحث:

- التعرف على الهيكل العامة للبحث، من خلال رسم خارطة طريق صحيحة وملائمة لتطبيق اجراءات الدراسة الحالية،
- ضبط متغيرات الدراسة الحالية
- تحديد مشكلة البحث وصياغتها بشكل دقيق،
- تحديد الأدوات المستخدمة في جمع البيانات
- تحديد المعلومات المتعلقة بالدراسة،
- معرفة كيفية اختيار العينة المناسبة،
- تحديد المنهج المناسب لموضوع الدراسة (المنهج الوصفي الارتباطي).
- الاستفادة من خبرات الباحثين السابقة في مجال البحث، وتجنب الأخطاء التي وقعوا فيها،
- مقارنة نتائج الدراسة الحالية بالدراسات المشابهة من حيث الاتفاق والاختلاف.

خلاصة

تمثل الدراسات السابقة المرتبطة بالبحث أحد الأجزاء المهمة في خطة البحث العلمي، وتعتبر بمثابة الجزء الثاني المتعلق بالإطار النظري لمنهج البحث العلمي المقدم، ويرتبط به بشكل مباشر ووثيق، ويمثل أرضية معلوماتية غنية لأولئك الذين لديهم الرغبة في التعرف على جميع جوانب المشكلة أو الفرضية المعنية، وحتى التحليل الدقيق وتفسير النتائج في الجانب التطبيقي.

وقد تمكن الباحثان من خلال هذا الفصل من توفير أساس لمزيد من البحث وهو ما ساعدهما على فهم ما يتم دراسته بالفعل، وما هي الفجوات المعرفية الموجودة، وما هي الأسئلة التي تحتاج إلى مزيد من الاستكشاف، ومن خلال فحص ما فعله الآخرون تمكن الباحثان من البناء على المعرفة الموجودة وتجنب تكرار نفس العمل، والتأكد من أن دراستهما تقدم مساهمة قيمة في هذا المجال، كما أنه ساعدهما في التحقق من صحة تصميم بحثهما وطرقه مما يجعل نتائجه أكثر مصداقية.

الجانب التطبيقي

الدراسة الميدانية للبحث

الفصل الثالث
منهجية البحث
واجراءاته الميدانية

تمهيد

في أي دراسة علمية لا يمكن الوصول إلى نتائج موثوقة إلا إذا تم اتباع اجراءات منهجية مضبوطة وفق خطوات علمية صحيحة، يحدد الباحث فيها الطريقة والاسلوب الذي سوف ينتهجه في البحث الميداني، من خلال شرح ما تم فعله وكيف تم فعله، فهو طريقة لجمع البيانات النوعية بهدف فهم الاشخاص ومراقبتهم والتفاعل معهم في بيئتهم الطبيعية من أجل انشاء جسر بين النظري والتطبيقي.

تعتبر منهجية البحث واجراءاته محورا رئيسيا يتم من خلاله انجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع بحثنا، وبالتالي يتحقق الهدف المتوخى منها.

ويشمل هذا الفصل التعرف على ميدان الدراسة الأساسية والتدريب على خطوات البحث وتحديد أهم المشاكل والصعوبات لتفاديها، بالإضافة إلى اعداد ادوات البحث وتجريبها الوقوف على خصائصها من حيث الصدق والثبات وقدرتها على قياس متغيرات البحث، مما يسمح للقراء بتقييم موثوقية وصحة البحث وموضوع الدراسة.

1.3- الدراسة الإستطلاعية:

تعد الدراسة الإستطلاعية في البحث العلمي هي أحد الاساليب التي يستخدمها الباحث لكي يتم اجراءات الدراسة والتأكد على المشكلة التي يرغب في دراستها، وعادة ما يستعين بها الباحث إذا كان لا يملك معرفة كاملة عن الموضوع، لذا يساعده في تزويد معرفته ويجعله اكثر تعمقا في موضوع دراسته وبالتالي يصبح ملما بجميع جوانبها، كما يمكن اعتبارها نقطة الإنطلاق للبحث في جميع اجزائه النظرية والتطبيقية فهي تعتبر لللبنة الاساسية للدراسة والتي تعمل على تعزيز ثقة الباحث واستمراره في دراسته.

وعليه قبل البدء في الدراسة الميدانية لا بد لنا كباحثان من التطلع على الظروف التي سيتم فيها اجراء هذا البحث الميداني، لهذا جاءت الدراسة الإستطلاعية أو ما يسمى بالدراسة الإستكشافية التي تمهد له والتي تعتبر مرتكز للبحث الميداني، وتكتسي أهمية بالغة من خلال مساعدة الباحثان على تطبيق أدوات بحثهما.

ونظرا لطبيعة موضوع بحثنا التي تدرس العلاقة بين متغيرين (ممارسات إدارة المعرفة-تطبيق التحول الرقمي)، مرت الدراسة الإستطلاعية بعدة خطوات يمكن اجمالها فيما يلي:

❖ **المرحلة الأولى:** كانت أول خطوة قام بها الباحثان في دراستهما بعد الإحساس بالمشكلة واختيار الموضوع وضبطه مع الأستاذ المشرف ومساعدته، تمثلت في الإطلاع على مختلف المراجع الإلكترونية منها والورقية في مختلف المواقع والمكتبات (مكتبة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، مكتبة كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير) بجامعة البويرة، وكذا تصفح مختلف الدراسات المرتبطة والمشابهة لموضوع بحثنا من أجل الضبط الدقيق لمتغيرات البحث وكذا صياغة اشكالية وفرضيات البحث بشكل صحيح ودقيق، ومن ثم الموافقة عليه من طرف اللجنة العلمية المتخصصة مع اجراء بعض التعديلات الطفيفة عليه من حيث صياغة الموضوع.

❖ **المرحلة الثانية:** قبل الشروع في الجانب التطبيقي وطبع الإستبيان بصورته النهائية والذي كان موجها للموظفين الإداريين وموظفي المالية على مستوى ديوان المركب المتعدد الرياضات بالبويرة والوحدات التابعة له على مستوى الولاية، حيث قام الباحثان بإجراء استطلاع أولي بناء على الترخيص (تسهيل مهمة) الممنوح من طرف إدارة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ISTAPS (جامعة آكلي محند أولحاج البويرة) بالإتصال والتعرف على مقر الديوان (OPOW) وبعض الوحدات التابعة له من ملاعب ومساح وقاعات، للتعرف على عينة المجتمع الاصلي في منتصف شهر أكتوبر 2024 حيث تم اجراء مقابلة مع السيد مدير الديوان ورؤساء الأقسام (الإدارية-المالية-التقنية) .

وهدفت هذه الدراسة الإستكشافية الأولى للتعرف على المجتمع الإحصائي وظروف العمل، حيث تم عرض عنوان الدراسة والهدف منها، وفكرة اجراء الدراسة الميدانية على مستوى مقر الديوان والوحدات التابعة له، وقد تم تزويدنا بنموذج الهيكل التنظيمي ومعلومات مفصلة عن كل الموظفين التابعين للديوان ووحداته باسمائهم

ومعلوماتهم الوظيفية المفصلة ومكان عملهم، كما مكنتنا هذه الزيارة الأولى من معرفة مدى تجاوب افراد العينة مع موضوع الدراسة، وقد تكررت الزيارة عدة مرات بهدف توطيد العلاقة مع موظفي الديوان (OPOW) لتسهيل عملية تطبيق أدوات الدراسة في المرحلة المقبلة.

❖ **المرحلة الثالثة:** أجرى الباحثان زيارة ثانية بهدف بناء استبيان يتضمن محورين، محور ممارسات ادارة المعرفة بأبعاده الخمسة (اكتساب المعرفة-توليد المعرفة-تخزين المعرفة-توزيع المعرفة-تطبيق المعرفة)، ومحور تطبيق التحول الرقمي وأبعاده الأربع (الموارد البشرية –الثقافة الرقمية-العمليات-التقنيات)، واعتمد الباحثان في اعداد هذا الإستبيان على الادبيات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، لا سيما دراسة 'فلة بركات سالم أبو شابة'(2022)، ودراسة 'بدرية الشهري، آسيا عبد الخير' (2022)، وكذا دراسة 'رؤى ابراهيم حسن' (2022)، بالإضافة لما تضمنه الأدب النظري حول متغيري الدراسة في مختلف المراجع.

وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الخصائص السيكومترية لأدوات البحث، حيث تنقل الباحثان إلى مقر الديوان وبعض الوحدات القريبة من مقر السكن (سور الغزلان-عين بسام) بهدف ربط مواعيد مع هؤلاء الموظفين وتحديد التوقيت المناسب لتوزيع الإستمارات، وقد تم جمع بيانات الدراسة الإستطلاعية في الفترة الممتدة من 27 مارس 2024 إلى 03 أبريل من نفس السنة، حيث اغتمم الباحثان فرصة عطلة الربيع لتطبيق أدوات الدراسة على مجموعة من إداريي مقر الديوان وبعض الإداريين في المسبحين الأولمبيين بسور الغزلان وعين بسام، هذا وتضمنت جلسات التطبيق بيان الهدف من الدراسة وطريقة الإجابة على العبارات والتأكد من فهم المبحوثين لها.

❖ نتائج تطبيق الدراسة الإستطلاعية:

تحصل الباحثان على نتائج عديدة يمكن اجمالها في النقاط التالية:

- اكتشاف ميدان البحث بكل معطياته والإلمام بصعوباته وجزئياته،
 - تم اعطاء مصداقية لأدوات البحث وذلك بحساب صدقها وثباتها على عينة البحث،
 - تم التأكد من صلاحية التعليمات وكفايتها وسهولة فهمها من طرف المبحوثين،
 - تم حصر الصعوبات والمشكلات التي واجهها الباحثان و افراد العينة أثناء تجريب الأدوات للحصول على الظروف الملائمة للتطبيق،
 - تحضير أدوات البحث واعدادها في صورتها النهائية لتطبيقها في الدراسة الاساسية،
 - تم التعرف على متوسط الوقت الذي تستغرقه أدوات البحث في التطبيق،
- وعموما الملاحظة المهمة التي يجب أخذها بعين الاعتبار تتمثل في تطبيق أداة البحث في شكل بطارية واحدة.

2.3- الدراسة الأساسية:

تعتبر الدراسة الأساسية خطوة ضرورية وركيزة أساسية من دعائم البحث العلمي، ولذا وجب على الباحثان التطرق إليها بهدف توضيح المنهج المتبع والتطرق لمتغيرات البحث، مع إبراز المجتمع الأصلي للدراسة وعينة هذا البحث وخصائصها وطريقة اختيارها، كما درج الباحثان كذلك إلى بيان مجالات البحث وأدواته وخطة التحليل الإحصائي المتبعة في الدراسة الحالية.

1.2.3- المنهج المتبع في الدراسة :

المنهج هو الطريق المؤدي إلى الهدف المطلوب أو هو الخيط غير المرئي الذي يشد البحث من بدايته حتى نهايته قصد الوصول إلى نتائج معينة. (محمد أزهري السامك وآخرون، 1980، ص 42)

ويمكن وصفه بأنه الطريقة الموضوعية التي يسلكها الباحث في دراسته أو في تتبعه لظاهرة معينة من أجل تحديد أبعادها بشكل كامل، حتى يتمكن من التعرف عليها وتمييزها ومعرفة أسبابها ومؤثراتها، والعوامل المؤثرة فيها للوصول إلى نتائج محددة. (محمد در، 2017، ص 311)

وقد لجأ الباحثان في هذه الدراسة إلى استخدام المنهج الوصفي (المسحي) تبعا لطبيعة المشكلة المراد دراستها، قصد تشخيصها وكشف جوانبها، ونظرا لخصوصية هذه الدراسة فقد استخدم الباحثان فرعا من فروع المنهج الوصفي وهو المنهج الإرتباطي، لتحديد إلى أي حد تتفق التغيرات في عامل معين (ممارسات إدارة المعرفة) في عامل آخر (تطبيق التحول الرقمي)، وأيضا للتعرف على نوع وطبيعة العلاقة القائمة بين المتغيرات، وقد ترتبط هذه المتغيرات ببعضها البعض ارتباطا موجبا أو سالبا.

فمن خلال البحث الإرتباطي يمكن دراسة العلاقات بين المتغيرات في الظروف الطبيعية للمجال، كما أن الدراسات الإرتباطية هي دراسات استكشافية موثوق بنتائجها. (إخلاص عبد الحفيظ، مصطفى باهي، 2022، ص 83)

2.2.3- متغيرات البحث :

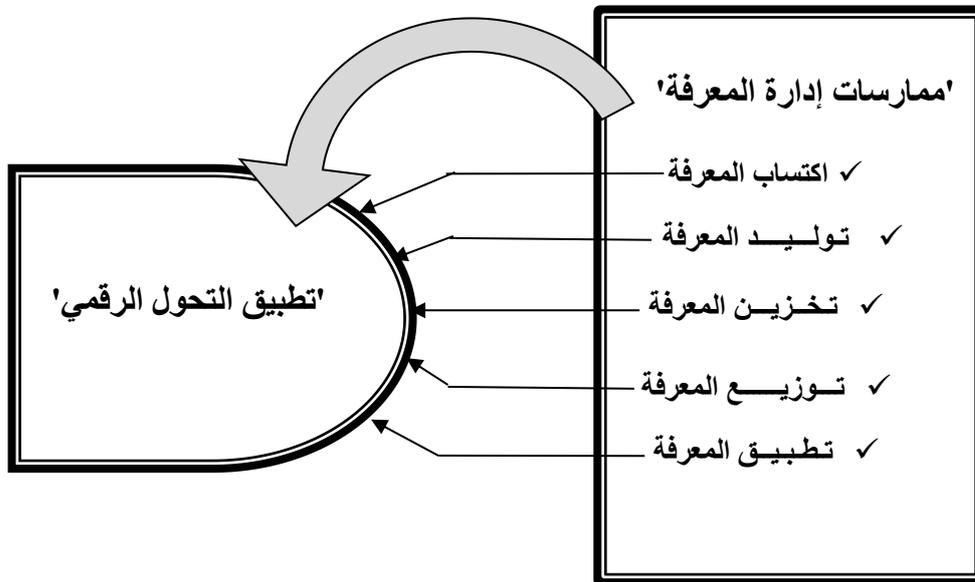
❖ **المتغير المستقل:** تعتبر 'ممارسات إدارة المعرفة' المتغير المستقل، وهو ذلك المتغير الذي يؤثر في متغير آخر، أو أنه المتغير الذي يؤدي التغيير في قيمه إلى أحداث تغيير في قيم متغير آخر، وبعبارة أخرى المتغير المستقل هو السبب الذي يؤدي إلى حدوث ظاهرة أو تغيرات أخرى. (نسيمة ربيعة جعفري، 2006، ص 80)

ومن خلال الاستبيان الذي أعده الباحثان في المحور الأول المتضمن 'ممارسات إدارة المعرفة' نجد أنها تتضمن خمسة 05 أبعاد هي: اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة.

❖ المتغير التابع: يعتبر 'تطبيق التحول الرقمي' المتغير التابع، وهو العامل الذي يتبع العامل المستقل ويعرف بأنه المتغير الذي يتغير نتيجة تأثير المتغير المستقل، أو هو المتغير الذي يراد معرفة تأثير المتغير المستقل عليه. (بوداود اليامين، عطاء الله احمد، 2009، ص141)

ومن خلال المحور الثاني في الاستبيان المعد من طرف الباحثان تحت عنوان 'تطبيق التحول الرقمي' نجد أنه يتضمن أربع 04 أبعاد وهي: الموارد البشرية، الثقافة الرقمية، العمليات، التقنيات.

الشكل رقم (4): نموذج البحث (اعداد الباحثان)



3.2.3- مجتمع البحث :

يعرف على أنه " كل المفردات التي يهتم الباحث بدراستها سواء كانت بشرية أو مادية بشرط اشتراكها في مجموعة من الخصائص، وتتحدد حسب طبيعة وأغراض البحث بهدف تعميم النتائج عليها". (نادية عيشور وآخرون، 2017، ص265)

يعد مجتمع البحث من الخطوات المنهجية المهمة في البحوث العلمية، ويقصد به كل الأفراد الذين يمثلون بيانات الظاهرة في متناول الدراسة، وكما يمكن القول ان مجتمع الدراسة هو مجموعة وحدات البحث التي يراد منها الحصول على البيانات. (عادل شبيب، عفاف وادي، 2021، ص492)

ويتمثل مجتمع دراستنا الحالية في جميع الموظفين والمسيريين الإداريين والماليين العاملين بمقر ديوان المركب المتعدد الرياضات بالبويرة والوحدات التابعة له على مستوى اقليم الولاية (القاعات، المسابح، الملاعب) والبالغ عددهم 127 فرد حسب الإحصاء المفصل بأسماء الموظفين ووظائفهم ومكان عملهم المقدم للباحثين من طرف الديوان (opow) لسنة 2024 .

4.2.3- العينة وكيفية اختيارها :

العينة عبارة عن مجموعة الأفراد أو المفردات أو الوحدات التي يتم اختيارها من مجتمع الدراسة لتمثل هذا المجتمع في البحث محل الدراسة. (زكرياء الشريبي وآخرون، 2013، ص205)

قام الباحثان باستخدام طريقة العينة الطبقيّة التناسبية العشوائية **Proportional Stratified Sample** وتتلخص هذه الطريقة باختيار عينة عشوائية بسيطة من كل طبقة بحيث يكون حجم هذه العينة يتناسب وحجم الطبقة المأخوذة منها، وهذا يعني أن نتعامل مع كل طبقة وكأنها مجتمع قائم بحد ذاته لأخذ العينة والخطوات المتبعة في ذلك: (موفق الحمداني وآخرون، 2006، ص203)

- ✓ نحدد حجم المجتمع الكلي وليكن (ن) = 127 .
- ✓ نحدد حجم كل طبقة ضمن المجتمع الكلي وليكن (ن1، ن2، ن3، ن4) وهي مقر الديوان، الملاعب، القاعات، المسابح على التوالي.
- ✓ نحدد حجم العينة الكلي وليكن (م) = 40 فرد ما يمثل نسبة (31.49%) من المجتمع الكلي (ن)
- ✓ نحدد حجم العينة لكل طبقة في المجتمع وليكن (م1، م2، م3، م4).
- ✓ نستخرج (م1، م2، م3، م4).

$$\text{حجم العينة} \times \frac{\text{حجم العينة}}{\text{المجتمع حجم}} = \text{حجم عينة الطبقة}$$

واتباعا للخطوات المنهجية سالفة الذكر قام الباحثان باتباع المراحل والخطوات التالية في عملية اختيار العينة على النحو التالي :

❖ **المرحلة الأولى:** تم التوجه لمقر الديوان (OPOW) بالبويرة أين تم امداد الباحثين بنسخة من بطاقة الموظفين في ديوان المركب المتعدد الرياضات والوحدات التابعة له لسنة 2024 تتضمن أسماء ورتب ومهام كل الموظفين، وهذا ما مكن الباحثان من تحديد حجم المجتمع الكلي (ن) = 127 مفردة من موظفي الإدارة والمالية مع استبعاد موظفي الصيانة والعمال المهنيين باعتبارهم لا ينتمون لسلك الإداريين.

❖ **المرحلة الثانية:** قام الباحثان بتقسيم الموظفين حسب الهياكل التي ينتمون إليها إلى أربع (04) طبقات تضم: مقر الديوان، الملاعب، القاعات، المسابح على التوالي، وتحديد حجم كل طبقة ضمن المجتمع الكلي وليكن (ن1، ن2، ن3، ن4).

❖ **المرحلة الثالثة:** قام الباحثان بتحديد حجم العينة الكلي والذي يتكون من (م) = 40 فرد ما يمثل نسبة (31.49%) من المجتمع الكلي (ن) = 127 فرد ، حتى يكون ممثلاً للمجتمع الإحصائي وهو ما يمكننا من تعميم النتائج.

❖ **المرحلة الرابعة:** قمنا بتحديد واستخراج حجم العينة لكل طبقة في المجتمع وليكن (م1، م2، م3، م4)، مع التقريب حسب العدد الموجود بعد الفاصلة بالزيادة أو النقصان، وذلك وفق المعادلة الرياضية الآتية:

$$m_1 = \frac{n_1}{n} \times m$$

ويوضح الجدول التالي توزيع مفردات مجتمع الدراسة حسب كل طبقة وحجم كل عينة من هذه الطبقات.

جدول رقم (02): توزيع أفراد مجتمع الدراسة على طبقات المجتمع الكلي " هياكل الديوان (OPOW) " (بيانات غير منشورة وفقاً للهيكل التنظيمي لموظفي ديوان المركب المتعدد الرياضات البويرة لسنة 2024)

الرقم	الهيئة (الطبقة)	عدد الهياكل	عدد الموظفين (حجم الطبقة ن)	حجم العينة (م) ≈ $m_1 = \frac{n_1}{n} \times m$	النسبة المئوية (%)
01	مقر الديوان	01	19	06	31.57
02	الملاعب	02	06	02	33.33
03	القاعات	11	35	11	31.43
04	المسابح	10	67	21	31.34
	المجموع العام(ن)	24	127	40	31.49

*حجم العينة الكلي وليكن (م) = 40 فرد

❖ **المرحلة الخامسة:** نظراً لكون جميع أفراد المجتمع الأصلي معروفين، بالإضافة إلى تجانس هؤلاء الأفراد، فقد لجأ الباحثان إلى اعتماد التقسيم الإداري للدوائر الخمسة الأم الكبرى وهي: البويرة، امشدالة، الأخضرية، عين بسام، سور الغزلان حسب ما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول رقم (03): توزيع أفراد عينة الدراسة على طبقات المجتمع الكلي " هياكل الديوان (OPOW) حسب الدوائر الأم"

(بيانات غير منشورة وفقا للهيكل التنظيمي لموظفي ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية البويرة لسنة 2024)

الرقم	الهيئة (الطبقة)	الهيكل المعتمدة لتوزيع الاستبيان	عدد الموظفين بالوحدة	حجم العينة (م) ≈ المأخوذة من الهياكل
01	مقر الديوان	(OPOW) البويرة	19	06
02	الملاعب	ملعب 1500 مقعد رابح بيطاط البويرة	03	02
03	القاعات	القاعة متعددة الرياضات عين بسام	05	11
		القاعة متعددة الرياضات سور الغزلان	05	
		القاعة متعددة الرياضات البويرة	05	
		القاعة متعددة الرياضات أمشدة	01	
		القاعة متعددة الرياضات الأخرسية	01	
04	المسابح	المسبح نصف الاولمبي عين بسام	13	21
		المسبح نصف الاولمبي سور الغزلان	05	
		المسبح نصف الاولمبي البويرة	06	
		المسبح نصف الاولمبي أمشدة	06	
		المسبح نصف الاولمبي الأخرسية	05	
المجموع العام(ن)		12		40

5.2.3- مجالات البحث: تم تحديد هذه الدراسة بجملة من المحددات أو المجالات وذلك على النحو الآتي:

أ- المجال البشري: شملت الدراسة على 40 فرد من الموظفين والمسيرين الإداريين والماليين العاملين بمقر ديوان المركب المتعدد الرياضات بالبويرة والوحدات التابعة له (ملاعب، قاعات، مسابح)، من بين 127 موظف اداري ومالي بالديوان (opow).

ب- المجال المكاني: يمكن تقسيمه إلى جانبين كما يلي:

❖ الجانب النظري: قام الباحثان بجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالجانب النظري من مكتبة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، ومكتبة كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير بالجامعة المركزية بالبويرة، وكذا مختلف الكتب الإلكترونية التي تم تحميلها، بالإضافة إلى المقالات والدراسات المنشورة على الأنترنت.

❖ الجانب التطبيقي: تم توزيع الاستبيان الخاص بالموظفين والمسيرين الإداريين والماليين داخل مصالح إدارة ديوان المركب المتعدد الرياضات بمختلف أقسامه، وكذا إدارات الوحدات التابعة له على النحو التالي:

- مقر الولاية (البويرة): مقر ديوان المركب المتعدد الرياضات بالبويرة
- دائرة البويرة:
 - ملعب 1500 مقعد رايح بيطاط بالبويرة
 - القاعة المتعددة الرياضات بالبويرة
 - المسبح النصف اولمبي بالبويرة
- دائرة عين بسام:
 - القاعة المتعددة الرياضات بالبويرة
 - المسبح النصف اولمبي بالبويرة
- دائرة سور الغزلان:
 - القاعة المتعددة الرياضات بسور الغزلان
 - المسبح النصف اولمبي بسور الغزلان
- دائرة امشدالة:
 - القاعة المتعددة الرياضات امشدالة
 - المسبح النصف اولمبي امشدالة
- دائرة الأخضرية:
 - القاعة المتعددة الرياضات الأخضرية
 - المسبح النصف اولمبي الأخضرية

ج - المجال الزمني: أجريت هذه الدراسة خلال الموسم الدراسي 2024/2023 ابتداء من منتصف شهر أكتوبر 2024 إلى غاية نهاية شهر ماي من نفس السنة وفق المراحل التالية:

- ✓ الدراسة النظرية: امتدت من منتصف شهر أكتوبر 2024 إلى غاية 15 مارس 2024،
- ✓ الدراسة الإستطلاعية: امتدت من 27 مارس 2024 إلى غاية 03 أبريل 2024،
- ✓ الدراسة الأساسية: امتدت من 15 أبريل 2024 إلى 30 ماي 2024

6.2.3- أدوات البحث: اعتمد الباحثان في هذه الدراسة على المادة العلمية النظرية والميدانية ومصادرهما كما يلي:

أ- مصادر جمع المادة العلمية النظرية: يصطلح عليها "البيبليوغرافيا" تتمثل في الإستعانة: المصادر، المراجع، المذكرات والرسائل والاطروحات الجامعية، المجلات، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية،

البحوث... الخ، التي يدور محتواها حول الموضوع قيد الدراسة أو العناصر المشابهة التي تخدم موضوع بحثنا، سواء كانت مصادر عربية أو أجنبية أو دراسات وابحات ذات صلة بالموضوع.

ب- مصادر جمع المادة العلمية الميدانية: من أجل الإحاطة بالظاهرة ميدانيا، تم جمع المادة العلمية من الميدان مجال الدراسة عن طريق أداة الإستبانة (أنظر الملحق رقم 04)، اذ يعرف الإستبيان على أنه أداة مفيدة من أدوات البحث العلمي وهي مستعملة على نطاق واسع للحصول على الحقائق والتوصل إلى الوقائع والتعرف على الظروف والأحوال ودراسة المواقف والاتجاهات والأفراد، وتعتبر استمارة البحث أنموذجا يضم مجموعة من الاسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع مشكلة أو موقف ما، فهي التقنية المباشرة للإستطلاعات العلمية المستعملة للأفراد والتي تسمح لمساءلتهم بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، والحصول على نتائج كمية من أجل ايجاد علاقات احصائية ومن أجل القيام بمقارنات عديدة. (ليندة لطاد وآخرون، 2019، ص71)

❖ خطوات بناء الإستبانة:

قام الباحثان بإعداد استمارة الإستبانة من خلال اتباع خطوات منهجية كما يلي:

- الإطلاع على الادب النظري المتمثل في الدراسات السابقة والمشابهة ذات الصلة بموضوع بحثنا والإستفادة منها في بناء الإستبانة وصياغة فقراتها،
- تحديد المجالات (المحاور) و الأبعاد التي تشملها الإستبانة،
- تحديد الفقرات التي يتضمنها كل بعد من أبعاد الدراسة،
- مراجعة الإستبانة وتنقيحها من قبل الأستاذ المشرف والأستاذ المساعد،
- تم تصميم الإستبانة في صورتها الاولية،
- عرض الإستبانة على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في جامعة البويرة من معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، وكذا من كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وعددهم (06) محكمين وفق الملحق رقم (02) الذي يبين أسماء أعضاء لجنة المحكمين.
- تم تعديل بعض فقرات الإستبانة وفق آراء المحكمين حتى اخراج الإستبانة بصورتها النهائية وفق ما هو مبين في الملحق رقم (04)

❖ تصميم الإستبانة:

بالإطلاع على الادبيات التي تناولت متغيري الدراسة "ممارسات إدارة المعرفة"، "تطبيق التحول الرقمي" في مختلف البحوث والإستبانات الواردة في الدراسات السابقة لا سيما دراسة "بدرية الشهري" (2023) ودراسة "رؤى ابراهيم حسن" (2022) تم تصميم الاستبيان لهذه الدراسة على النحو التالي:

✓ القسم الأول: يحتوي على البيانات الوظيفية لأفراد العينة وهي المسمى الوظيفي (رئيس وحدة، مستشار...) ومكان العمل (مقر الديوان، مسبح، قاعة...) ودائرة العمل (البويرة، سور الغزلان، عين بسام...).

✓ القسم الثاني: محاور الدراسة

أ- المحور الأول: يحتوي على (25) عبارة كلها موجبة تقيس "ممارسات إدارة المعرفة"، حيث تم اختيارها بناء على مراجعة أدبيات موضوع البحث والدراسات المشابهة، وهي تشمل أهم أبعاد ممارسات (عمليات) إدارة المعرفة على النحو التالي:

❖ البعد الأول: إكتساب المعرفة، ويتكون من (05) فقرات،

❖ البعد الثاني: توليد المعرفة، ويتكون من (05) فقرات،

❖ البعد الثالث: تخزين المعرفة، ويتكون من (05) فقرات،

❖ البعد الرابع: توزيع المعرفة، ويتكون من (05) فقرات،

❖ البعد الخامس: تطبيق المعرفة، ويتكون من (05) فقرات.

ب- المحور الثاني: يتكون من مجموعة من الفقرات لقياس "تطبيق التحول الرقمي" عددها (20) فقرة كلها موجبة تتوزع على (04) أبعاد على النحو الآتي:

❖ البعد الأول: الموارد البشرية، ويتكون من (05) فقرات،

❖ البعد الثاني: الثقافة الرقمية، ويتكون من (05) فقرات،

❖ البعد الثالث: العمليات، ويتكون من (05) فقرات،

❖ البعد الرابع: التقنيات، ويتكون من (05) فقرات.

تم استخدام مقياس ليكرت Likert الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الإستبيان حسب الجدول التالي:

جدول رقم (04): درجات مقياس ليكرت Likert الخماسي

الإستبانة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	05	04	03	02	01

7.2.3- الأسس العلمية للأداة (سيكومترية الأداة):

ان طبيعة موضوع الدراسة قد يحتم على الباحث اختيار منهج معين للبحث، وأداة دون أخرى لجمع البيانات اللازمة لبحثه، أي من الأهمية بمكان أن يتعرف الباحث على مدى الثقة في البيانات التي يحصل عليها من خلال استخدامه لهذه الأدوات، وترتبط درجة الثقة في البيانات التي يجمعها الباحث بمشكلة منهجية هامة تعرف بمشكلة الثبات، الصدق والموضوعية.

❖ صدق اداة البحث (Validity):

يقصد بالصدق " صلاحية الاسلوب أو الأداة لقياس ما هو مراد قياسه، أو بمعنى آخر صلاحية أداة البحث في تحقيق أهداف الدراسة، وبالتالي ارتفاع مستوى الثقة فيما توصل إليه الباحث من نتائج بحيث يمكن الانتقال منها إلى التعميم ". (المشهداني سلمان، 2019، ص167)

أ- صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:

ويسمى أيضا صدق المضمون أو الصدق المنطقي أو صدق عينة الإختبار، وهذا النوع من الصدق يتطلب تحليلا منطقيا لبند الإختبار بهدف تحديد الوظائف والجوانب والمستويات المتمثلة في بنوده. (علي سداوي وآخرون، 2023، ص248)

وللتحقق من صدق محتوى أداة البحث (الإستبيان) بصورتها الأولية والتأكد من أنها تخدم أهدافه، تم عرض الإستبانة عن طريق الإميل على هيئة من المحكمين تألفت من(06) أساتذة جامعيين من ذوي الدرجات العلمية العالية والخبرة العملية في مجال البحث العلمي والمختصين في مجال علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، وكذا أساتذة بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة البويرة، وتم عرض الإستبانة للتحكيم وابداء رأيهم من حيث ملاءمة العبارات للمحتوى، كما طلب منهم النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات، شموليتها ومحتوى عباراتها، ومدى انتمائها للمجال الذي تتبع له وابداء أي ملاحظات أخرى(حذف، تعديل، اضافة) تم اغفالها لتداركها.

وتم القيام بدراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم واجراء ما يلزم من حذف وتعديل وتقديم وتأخير للعبارات في ضوء المقترحات المقدمة.

وعموما فقد أسفرت نتائج التحكيم على حصول معظم الفقرات على درجة اتفاق عالية بين المحكمين وبعد استرجاع نسخ الاستمارة من المحكمين تم حساب صدق الأداة من خلال تطبيق معادلة لوشي (1975) Lawshe والتي تنص على ما يلي:

$$\text{الصدق الظاهري} = \frac{\text{مج مناسبة} - \text{مج غير مناسبة}}{\text{مج الكل}}$$

$$\frac{\text{مج الذين قالوا مناسبة} - \text{مجموع الذين قالوا غير مناسبة}}{\text{عدد المحكمين}}$$

وبعد تطبيق معادلة لوشي Lawshe تم ايجاد معامل الصدق (0.99) وهي قيمة مرتفعة مما يدل على صدق الأداة وهو ما يسمح للباحثان بتطبيقها على أفراد العينة. (انظر الملحق رقم 03)

ب- الصدق الذاتي (الإتساق الداخلي):

تم استخراج مؤشرات صدق بناء أداة الدراسة باستخدام معامل ارتباط (بيرسون) لكل فقرة على البعد الذي تندرج تحته واجمالي الأداة أثناء التطبيق على النحو الآتي:

للتعرف على مدى صدق الإتساق الداخلي لأداة البحث، قمنا بحساب قيم معامل الارتباط بيرسون (Pearson) بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية للبعد نفسه، وذلك كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول رقم (05): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه في المحور الأول (ممارسات إدارة المعرفة)

رقم الفقرة	البعد	إكتساب المعرفة	توليد المعرفة	توزيع المعرفة	تخزين المعرفة	تطبيق المعرفة
01	.862 **	.812 **	.801 **	.877 **	.754 **	
02	.802 **	.872 **	.811 **	.785 **	.716 **	
03	.762 **	.805 **	.824 **	.804 **	.784 **	
04	.794 **	.802 **	.755 **	.734 **	.816 **	
05	.852 **	.816 **	.854 **	.834 **	.789 **	

** دال احصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)

من خلال الجدول رقم (05) يتضح أن جميع معاملات الارتباط في جميع فقرات المحور الأول (ممارسات إدارة المعرفة) دالة احصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$) وبذلك تعتبر جميع فقرات هذا المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (06): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه في المحور الثاني (تطبيق التحول الرقمي)

رقم الفقرة	البعد	الموارد البشرية	الثقافة الرقمية	العمليات	التقنيات
01	.712 **	.754 **	.749 **	.783 **	
02	.750 **	.818 **	.753 **	.739 **	
03	.790 **	.779 **	.797 **	.743 **	
04	.708 **	.854 **	.715 **	.752 **	
05	.798 **	.798 **	.724 **	.768 **	

** دال احصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)

يبين الجدول رقم (06) أن قيم معاملات الارتباط في جميع فقرات المحور الثاني (تطبيق التحول الرقمي) دالة احصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$) وبذلك تعتبر جميع فقرات هذا المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

❖ ثبات أداة البحث (Reliability):

يقصد بثبات الإستبانة هو أن يعطي الإستبيان نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية ويقصد به أيضا إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، أو ما هي درجة اتساقه وانسجامه واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة.

استخدم الباحثان معامل ألفا كرونباخ (Cronbach- Alpha) لاختبار أداة الدراسة (الاستبانة) من حيث قدرة المقياس على تقديم ذات النتائج في حيل تكرار القياس لموضوع الدراسة، وتتراوح قيمته بين (0- 1)، وتعتبر القيمة المقبولة (0.60) فما فوق، وبناء على ذلك كلما اقتربت نتيجة الإختبار من الواحد الصحيح ارتفعت درجة ثبات الاداة واعتبرت أسئلة الإستبيان صالحة للإستخدام في التحليل والإحالة على تساؤلات الدراسة وفرضياتها، وقد جاءت النتائج وفق الجدول التالي:

جدول رقم (07): معاملات الثبات وفقا لطريقة الإتساق الداخلي (ألفا كرونباخ) لأبعاد المحور الأول (ممارسات إدارة المعرفة)

البعاد	عدد الفقرات	معامل الفا كرونباخ
إكتساب المعرفة	05	.874 **
توليد المعرفة	05	.877 **
تخزين المعرفة	05	.883 **
توزيع المعرفة	05	.933 **
تطبيق المعرفة	05	.911 **
كامل الإستبيان	25	.961 **

** دال احصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)

جدول رقم (08): معاملات الثبات وفقا لطريقة الإتساق الداخلي (ألفا كرونباخ) لأبعاد المحور الثاني (تطبيق التحول الرقمي)

البعاد	عدد الفقرات	معامل الفا كرونباخ
الموارد البشرية	05	.913 **
الثقافة الرقمية	05	.842 **
العمليات	05	.870 **
التقنيات	05	.887 **
كامل الإستبيان	20	.915 **

** دال احصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)

بالنظر للجدولين رقم (07) ورقم (08) نجد أن جميع مؤشرات الثبات مرتفعة وذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.01) وهي مؤشرات جيدة ومطمئنة ويمكن الوثوق بها وتعطي مؤشرا جيدا على ثبات الإستبيان.

❖ الموضوعية:

تشير الموضوعية إلى الدرجة التي لا تتأثر فيها الدرجة على الإستبيان بذاتية الشخص الذي يقوم بتطبيقها وتصحيحها (اعتقاده، ميولاته، وأهوائه، وتحيزاته)، والواقع أن درجة الموضوعية يتم تقريرها دائما عن طريق تحليل فيما إذا كانت اجراءات تطبيق وتصحيح الإستبيان تسمح بتدخل التحيز من قبل مستخدميها، وهذا يتم من خلال ملاحظة فيما إذا كانت تعليمات تطبيق الاستبيان قد تم تحديدها بدقة ووضوح لا تحتمل التأويل، وأن هناك مفاتيح لتصحيح الإختبار موضوعا مسبقا وأن الدرجة التي تخصص للإجابات تكون معروفة مسبقا. (موفق الحمداني وآخرون، 2006، ص 27)

ومما سبق فالاستبيان الذي أعده الباحثان يتوفر على تعليمات دقيقة وواضحة من خلال ما أكده المحكمون، كما يتوفر كذلك على مفتاح للتصحيح (ليكرت الخماسي) المعد مسبقا وبالتالي فالأداة تتميز بالموضوعية.

جدول رقم (09): قائمة الأساتذة المحكمين ودرجاتهم العلمية

الرقم	المحكم (الدرجة العلمية)	الجامعة	القرار
01	أستاذ التعليم العالي	جامعة البويرة Istaps	موافق- ملاحظات
02	أستاذ التعليم العالي	جامعة البويرة Istaps	موافق- تعديلات
03	أستاذ التعليم العالي	جامعة البويرة Istaps	موافق- ملاحظات
04	أستاذ التعليم العالي	جامعة البويرة Istaps	موافق- ملاحظات
05	أستاذ محاضر -أ-	جامعة البويرة-ادارة تسويقية-	موافق-تعديلات- ملاحظات-حذف
06	أستاذ محاضر -ب-	جامعة البويرة-ادارة تسويقية-	موافق-تعديلات - ملاحظات

8.2.4- الوسائل الإحصائية:

استخدم الباحثان برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS V23)، وأساليب الإحصاء الوصفي والإستدلالي ومجموعة من التقنيات المتمثلة في مايلي:

❖ النسب المئوية والتكرارات.

❖ المتوسط الحسابي لقياس مدى مركزية الإجابات.

- ✧ الإنحراف المعياري لقياس مدى اتفاق وعدم اتفاق الإجابات.
- ✧ معامل الارتباط بيرسون لمعرفة درجة الارتباط والإتساق بين مختلف الفقرات والأبعاد فيما بينها.
- ✧ معامل الثبات ألفا كرونباخ **Reliability Coefficient Alpha** .
- ✧ معامل الارتباط بيرسون لقياس طبيعة العلاقة ونوعها بين متغيري الدراسة "ممارسات إدارة المعرفة-تطبيق التحول الرقمي"

خلاصة:

تضمن هذا الجزء خطوة رئيسية من خطوات البحث العلمي، ألا وهي منهجية البحث العلمي واجراءاته الميدانية، والتي لا يمكن بأي حال من الأحوال اغفالها، نظرا لأهمية الدراسة الإستطلاعية التي تم من خلالها تحديد الشروط الموضوعية لجمع البيانات والمعلومات لتحضير أداة البحث المتمثلة في الإستبانة، وابرار الظروف الملائمة لتطبيقها بعد ذلك في الدراسة الأساسية، هذه الأخيرة التي تعد ركيزة أساسية تم التطرق إليها من خلال ابراز المنهج المتبع ألا وهو المنهج الوصفي الإرتباطي وكذا متغيرات البحث باعتبارها تعبر عن الحقيقة الجزئية عندما تصبح جزء أو محورا للدراسة والبحث، ليعرج بعدها الباحثان لبيان مجتمع الدراسة ومجالات البحث المختلفة.

الفصل الرابع
عرض وتحليل ومناقشة
النتائج

تمهيد :

يتناول الباحثان في هذا الفصل تحليل النتائج المتوصل إليها والمتعلقة بالتساؤلات المطروحة في هذه الدراسة، بعد تفريغ البيانات وعرض استجابات أفراد العينة للأبعاد المختلفة لمحوري الدراسة المتمثلين في ممارسات إدارة المعرفة وتطبيق التحول الرقمي، من خلال عرض وتحليل فقرات الدراسة ومعالجتها وصفا وصولا إلى الاجابة على تساؤلات الدراسة ومناقشة النتائج والتعليق عليها في ضوء الخلفية النظرية للدراسة، وكذا النتائج المتوصل إليها في الدراسات السابقة والمشابهة.

4- عرض وتحليل فقرات الدراسة ومناقشتها :

1.1.4- عرض وتحليل نتائج عبارات المحور الأول "ممارسات إدارة المعرفة":

تم استخدام أدوات الإحصاء الوصفي باستخراج التكرارات، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لجميع عبارات و أبعاد محور ممارسات إدارة المعرفة قصد معرفة مدى موافقة أفراد العينة على المحور وأبعاده فكانت النتائج كما يلي:

❖ البعد الأول " اكتساب المعرفة ":

جدول رقم (10): يمثل التكرارات، النسبة المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الأول " اكتساب المعرفة " من المحور الأول ممارسات إدارة المعرفة

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	تعمل الإدارة على دعم الافكار الإبداعية للموظفين	27	13	0	0	0	5.000	0.474	عالية
		67.5	32.5	0	0	0			
02	تعزز الإدارة من شبكة الاتصالات الداخلية الأفقية بين جماعات العمل في نفس المستوى الإداري	27	13	0	0	0	5.000	0.474	عالية
		67.5	32.5	0	0	0			
03	تقوم الإدارة بفتح المجال أمام الموظفين للوصول إلى المعارف الضرورية في مختلف المستويات الإدارية	26	14	0	0	0	5.000	0.483	عالية
		65	35	0	0	0			
04	توفر الإدارة للموظفين التكنولوجيا اللازمة للوصول للمعارف والمعلومات في مختلف المستويات الإدارية	26	14	0	0	0	5.000	0.483	عالية
		65	35	0	0	0			
05	تنظم الإدارة دورات تكوينية للموظفين لمواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية في المجال	23	17	0	0	0	5.000	0.500	عالية
		57.5	42.5	0	0	0			
	البعد الأول: إكتساب المعرفة						24.00	1.270	عالية

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج (spss)

من خلال عرض النتائج في الجدول أعلاه، احتل البعد الأول "إكتساب المعرفة" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي (24,00)، وانحراف معياري قدره (1,270) ، وهو ما يشير إلى عدم تشتت اجابات أفراد العينة، و أن هناك موافقة في الاستجابة لفقرات هذا البعد من قبل افرادها بدرجة عالية،

❖ **الاستنتاج:** تتم عملية إكتساب المعرفة في الديوان بدرجة عالية، وأن هذه العملية لا تكون مقصودة دائما، فهناك معرفة يتم الحصول عليها بالصدفة وتكون نافعة ومهمة لديوان المركب المتعدد الرياضات.

❖ **البعد الثاني " توليد المعرفة ":**

جدول رقم(11): يمثل التكرارات، النسبة المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري

للبعد الثاني " توليد المعرفة " من المحور الأول ممارسات إدارة المعرفة

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	
01	توفر الإدارة حوافز كافية للعاملين لتطوير مهارات ومعارف جديدة	27	13	0	0	0	5.000	0.540	عالية	
		النسبة %	67.5	32.5	0	0				
02	تتبنى الإدارة ثقافة التسامح مع الأخطاء لتشجيع المبادرة والإبتكار	27	13	0	0	0	4.000	0.590	عالية	
		النسبة %	67.5	32.5	0	0				
03	تقوم الإدارة بتشجيع جلسات الحوار والمحادثة بين الموظفين لتبادل الأفكار والمعارف بكل حرية	26	14	0	0	0	5.000	0.464	عالية	
		النسبة %	65	35	0	0				
04	تقوم الإدارة بتنظيم اجتماعات دورية لدراسة المشكلات وايجاد حلول لها	26	14	0	0	0	5.000	0.303	عالية	
		النسبة %	65	35	0	0				
05	تستعين الإدارة بخبرة الموظفين القدامى لتطوير مهارات الموظفين	23	17	0	0	0	5.000	0.361	عالية	
		النسبة %	57.5	42.5	0	0				
	البعد الثاني: توليد المعرفة							1.085	23.00	عالية

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج (spss)

يظهر الجدول، احتلال البعد الثاني "توليد المعرفة" المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يساوي (23,00)، وانحراف معياري قدره (1,085)، وهو ما يشير إلى عدم تشتت اجابات أفراد العينة، و أن هناك موافقة في الاستجابة لفقرات هذا البعد من قبل افرادها بدرجة عالية.

✧ **الاستنتاج:** يتبنى ديوان المركب المتعدد الرياضات تطبيق ممارسة توليد المعرفة بدرجة كبيرة، من خلال توليد أفراد للمعرفة التي لا تتم بدونهم.

❖ **البعد الثالث " تخزين المعرفة ":**

جدول رقم(12): يمثل التكرارات، النسبة المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري

للبعد الثالث " تخزين المعرفة " من المحور الأول ممارسات إدارة المعرفة

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	يتم تخزين المعارف والمعلومات إلكترونياً	30	10	0	0	0	5.000	0.438	عالية
		النسبة %	75	25	0	0			
02	تمتلك الإدارة قاعدة بيانات لجميع الموظفين	35	5	0	0	0	5.000	0.334	عالية
		النسبة %	87.5	12.5	0	0			
03	يتم تخزين المعارف والمعلومات إلكترونياً	28	12	0	0	0	5.000	0.664	عالية
		النسبة %	70	30	0	0			
04	أقوم بحفظ وتدوين المعارف الجديدة المكتسبة عن كل عمل تم انجازه	31	9	0	0	0	5.000	0.422	عالية
		النسبة %	77.5	22.5	0	0			
05	أستفيد من تقنيات التحول الرقمي في تخزين المعارف والمعلومات والمحافظة عليها	26	14	0	0	0	5.000	0.483	عالية
		النسبة %	65	35	0	0			
	البعد الثالث: تخزين المعرفة						24.00	1.192	عالية

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج (spss)

يظهر الجدول، احتلال البعد الثالث "تخزين المعرفة" المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يساوي (24,00)، وانحراف معياري قدره (1,192)، وهو ما يشير إلى عدم تشتت اجابات أفراد العينة، و أن هناك موافقة في الاستجابة لفقرات هذا البعد من قبل افرادها بدرجة عالية.

✧ **الإستنتاج:** تتم ممارسة تخزين المعرفة داخل ديوان المركب المتعدد الرياضات بدرجة عالية، من خلال الذاكرة التنظيمية ، اضافة إلى المعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموثقة في ادارة الديوان.

❖ البعد الرابع " توزيع المعرفة ":

جدول رقم(13): يمثل التكرارات، النسبة المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الرابع " توزيع المعرفة " من المحور الأول ممارسات إدارة المعرفة

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	تعتمد الإدارة على الطرق الإلكترونية لنشر المعارف وتوزيعها عبر مختلف الوسائل	28	12	0	0	0	5.000	0.464	عالية
		النسبة %	70	30	0	0			
02	تعتمد الإدارة على تدريب الموظفين من قبل زملائهم القدامى ذوي الخبرة لتحسين معارفهم	24	16	0	0	0	5.000	0.496	عالية
		النسبة %	60	40	0	0			
03	تصدر الإدارة نشرات ومجلات دورية لتطوير ونشر المعارف والخبرات باستخدام الوسائل التكنولوجية	29	10	1	0	0	5.000	0.513	عالية
		النسبة %	72.5	25	2.5	0			
04	يتبادل الموظفون المعلومات والخبرات بين مختلف المستويات الإدارية	21	19	0	0	0	5.000	0.505	عالية
		النسبة %	52.5	47.5	0	0			
05	تشجع الثقافة التنظيمية (البيئة الداخلية) للإدارة على تقاسم وتشارك المعارف والخبرات	22	18	0	0	0	5.000	0.503	عالية عالية
		النسبة %	55	45	0	0			
البعد الرابع: توزيع المعرفة							23.00	1.421	

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج (spss)

يظهر الجدول، احتلال البعد الرابع "توزيع المعرفة" المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يساوي (23,00)، وانحراف معياري قدره (1,421)، وهو ما يشير إلى عدم تشتت اجابات أفراد العينة، و أن هناك موافقة في الاستجابة لفقرات هذا البعد من قبل افرادها بدرجة عالية.

❖ **الاستنتاج:** يتبنى ديوان المركب المتعدد الرياضات ممارسة نقل المعرفة بين الموظفين بدرجة كبيرة، من خلال اعطاء الموظفين حق نفاذ كل منهم إلى الآخر دون الحاجة للمرور على هيأت إدارية أعلى.

❖ البعد الخامس " تطبيق المعرفة ":

جدول رقم(14): يمثل التكرارات، النسبة المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري

للبعد الخامس " تطبيق المعرفة " من المحور الأول ممارسات إدارة المعرفة

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	يستفيد الموظفون من التوجيهات والتعليمات التي يتلقونها من مسؤوليهم في تحسين الأداء	33	7	0	0	0	5.000	0.384	عالية
		82.5	17.5	0	0	0			
02	تستخدم الإدارة المعارف والخبرات المكتسبة في تحسين خدماتها	33	7	0	0	0	5.000	0.384	عالية
		82.5	17.5	0	0	0			
03	يمتلك الموظفون صلاحيات كافية لتنفيذ ما تم اكتسابه من معارف وخبرات في مجال العمل	16	24	0	0	0	4.000	0.496	عالية
		40	60	0	0	0			
04	تعمل الإدارة على الاستفادة من المعرفة المتوفرة لديها وتحويلها إلى خطط عمل	26	14	0	0	0	5.000	0.483	عالية
		65	35	0	0	0			
05	توفر الإدارة الوسائل المادية والبشرية لتنفيذ وتطبيق المعارف والاستفادة منها	36	4	0	0	0	5.000	0.303	عالية
		90	10	0	0	0			
	البعد الخامس: تطبيق المعرفة						23.00	0.900	عالية

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج (spss)

يظهر الجدول، احتلال البعد الخامس "تطبيق المعرفة" المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يساوي (23,00)، وانحراف معياري قدره (0,900)، وهو ما يشير إلى عدم تشتت اجابات أفراد العينة، و أن هناك موافقة في الاستجابة لفقرات هذا البعد من قبل افرادها بدرجة عالية.

❖ الاستنتاج: يقوم ديوان المركب المتعدد الرياضات بالتطبيق الفعال للمعرفة بدرجة عالية للإستفادة منها بعد اكتسابها وتخزينها، أي تحويلها إلى ممارسات مندمجة مع الأداء المنظمي داخل هياكل ديوان المركب المتعدد الرياضات ووحداته المختلفة.

2.1.4- عرض وتحليل نتائج عبارات المحور الثاني "تطبيق التحول الرقمي":

تم استخدام أدوات الاحصاء الوصفي باحتساب التكرارات، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لجميع عبارات و أبعاد محور تطبيق التحول الرقمي قصد معرفة مدى موافقة أفراد العينة على المحور وأبعاده فكانت النتائج كما يلي:

❖ البعد الأول " الموارد البشرية ":

جدول رقم(15): يمثل التكرارات،النسبة المئوية الوسط الحسابي والانحراف المعياري

للبعد الأول " الموارد البشرية " من المحور الثاني تطبيق التحول الرقمي

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	تتوفر لدى الموظفين المهارات الأساسية لاستخدام الوسائل التكنولوجية	21	18	0	0	1	5.000	0.749	عالية
		النسبة %	45	0	0	2.5			
02	يستخدم الموظفون الوسائل التقنية(حاسوب- هاتف-أنترنت..) في تنفيذ المهام الموكلة لهم	34	5	0	0	1	5.000	0.697	عالية
		النسبة %	12.5	0	0	2.5			
03	تمتلك الإدارة موارد بشرية مؤهلة لتوظيف التقنيات الحديثة في مختلف الأعمال	35	5	0	0	0	5.000	0.334	عالية
		النسبة %	12.5	0	0	0			
04	تعمل الإدارة على تدريب الموظفين غير المؤهلين لاستخدام الوسائل التقنية	35	5	0	0	0	5.000	0.334	عالية
		النسبة %	12.5	0	0	0			
05	يتمتع المديرون بمقومات التأقلم مع التحول الرقمي	35	5	0	0	0	5.000	0.334	عالية
		النسبة %	12.5	0	0	0			
	البعد الأول: الموارد البشرية						24.00	1.231	عالية

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج (spss)

يظهر الجدول احتلال البعد الأول "الموارد البشرية" المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي يساوي (24,00)، وانحراف معياري قدره (1.231)، وهو ما يشير إلى عدم تشتت اجابات أفراد العينة، و أن هناك موافقة في الاستجابة لفقرات هذا البعد من قبل افرادها بدرجة عالية.

❖ **الاستنتاج:** يمتلك ديوان المركب المتعدد الرياضات عدد لا بأس به من الموارد البشرية المؤهلة لتطبيق التحول الرقمي، إلا أن تفاوت الكفاءات والقدرات بين أفرادها يعد من أهم العوائق التي تحول دون تطبيق ناجح للتحول الرقمي وتحقيق أهدافه المرجوة.

❖ **البعد الثاني " الثقافة الرقمية ":**

جدول رقم(16): يمثل التكرارات،النسبة المئوية الوسط الحسابي والانحراف المعياري

للبعد الثاني " الثقافة الرقمية " من المحور الثاني تطبيق التحول الرقمي

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	تتوفر الإدارة على مختصين في مجال الاعلام الالي	17	17	6	0	0	5.000	0.715	عالية
		42.5	42.5	15	0	0			
02	تقيم الإدارة حملات للتوعية والتثقيف عن التكنولوجيا والتحول الرقمي	33	6	0	0	1	5.000	0.707	عالية
		82.5	15	0	0	2.5			
03	يدرك الموظفون أهمية التكنولوجيا والتحول الرقمي	35	5	0	0	0	5.000	0.334	عالية
		87.5	12.5	0	0	0			
04	هناك وعي لدى الموظفين بالمخاطر التي ترافق عملية التحول الرقمي	26	14	0	0	0	5.000	0.483	عالية
		65	35	0	0	0			
05	تشجع الإدارة موظفيها على استخدام التكنولوجيا الحديثة في العمل	35	5	0	0	0	5.000	0.334	عالية
		87.5	12.5	0	0	0			
	البعد الثاني: الثقافة الرقمية						24.00	1.217	عالية

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج (spss)

يظهر الجدول احتلال البعد الثاني "الثقافة الرقمية" المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي يساوي (24,00)، وانحراف معياري قدره (1.217)، وهو ما يشير إلى عدم تشتت اجابات أفراد العينة، و أن هناك موافقة في الاستجابة لفقرات هذا البعد من قبل افرادها بدرجة عالية.

✧ الاستنتاج: يمتلك ديوان المركب المتعدد الرياضات ثقافة رقمية لا بأس بها، مع تفاوت في هذه الثقافة من فرد لآخر مما يجعل تطبيق التحول الرقمي بطيئاً ويحتاج إلى تطوير واستكمال للوصول إلى التحول الشامل بالديوان.

❖ البعد الثالث " العمليات ":

جدول رقم(17): يمثل التكرارات، النسبة المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري

للبعد الثالث " العمليات " من المحور الثاني تطبيق التحول الرقمي

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	تم تبسيط الإجراءات الإدارية للتأقلم مع التحول الرقمي	24	16	0	0	0	5.000	0.496	عالية
		60	40	0	0	0			
02	أسهمت التكنولوجيا المتوفرة في تقليص وقت انجاز العمليات وتقليل التكاليف	25	15	0	0	0	5.000	0.490	عالية
		62.5	37.5	0	0	0			
03	التحسين المستمر للعمليات(وسائل الاتصال) يساهم في تطبيق التحول الرقمي	35	5	0	0	0	5.000	0.334	عالية
		87.5	12.5	0	0	0			
04	تبسيط إجراءات العمل يحقق السرعة في الانجاز	36	4	0	0	0	5.000	0.303	عالية
		90	10	0	0	0			
05	يوجد برامج لتبسيط وتسهيل إجراءات العمل	39	1	0	0	0	5.000	0.158	عالية
		97.5	2.5	0	0	0			
	البعد الثالث: العمليات						24.00	0.973	عالية

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج (spss)

يظهر الجدول احتلال البعد الثالث " العمليات " المرتبة الأولى مناصفة مع البعد الرابع، بمتوسط حسابي يساوي (24,00)، وانحراف معياري قدره (0.973)، وهو ما يشير إلى عدم تشتت اجابات أفراد العينة، و أن هناك موافقة في الاستجابة لفقرات هذا البعد من قبل افرادها بدرجة عالية.

✧ الاستنتاج: يمتلك ديوان المركب المتعدد الرياضات العمليات اللازمة لتطبيق التحول الرقمي، من خلال النشاطات والمهام المرتبة والمترابطة لإنتاج مختلف الخدمات سواء كان ذلك على الصعيد الداخلي أو الخارجي.

❖ البعد الرابع " التقنيات ":

جدول رقم(18): يمثل التكرارات، النسبة المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري

للبعد الرابع " التقنيات " من المحور الثاني تطبيق التحول الرقمي

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	
01	يوفر موقع الديوان (opow) على الفيسبوك للموظفين الأخبار والأحداث التي تخص العمل	34	6	0	0	0	5.000	0.334	عالية	
		النسبة %	85	15	0	0				
02	يستخدم الديوان (opow) شبكات التواصل الاجتماعي لإنجاز العمل وتتبع المعلومات	35	5	0	0	0	5.000	0.361	عالية	
		النسبة %	87.5	12.5	0	0				
03	توفر الإدارة لأجهزة اللازمة للموظفين للقيام بمختلف الأعمال الإدارية	34	6	0	0	0	5.000	0.334	عالية	
		النسبة %	85	15	0	0				
04	تتوفر الإدارة على برمجيات لتسهيل مختلف الأعمال الإدارية	35	5	0	0	0	5.000	0.500	عالية	
		النسبة %	87.5	12.5	0	0				
05	يوجد موظفين مختصين(اعلام آلي) في إدارة النظام المعلوماتي	23	17	0	0	0	5.000	0.500	عالية	
		النسبة %	57.5	42.5	0	0				
	البعد الرابع: التقنيات							24.00	0.973	عالية

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج (spss)

يظهر الجدول احتلال البعد الرابع " التقنيات " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي (24,00)، وانحراف معياري قدره (0.973)، وهو ما يشير إلى عدم تشتت اجابات أفراد العينة، و أن هناك موافقة في الاستجابة لفقرات هذا البعد من قبل افرادها بدرجة عالية.

❖ الاستنتاج: يمتلك ديوان المركب المتعدد الرياضات التقنيات اللازمة لتطبيق التحول الرقمي من خلال توفر الأجهزة والبيانات والبرمجيات المختلفة التي يديرها أفراد ذوي كفاءة في استخدام هذه التقنيات.

2.4- عرض ومقارنة النتائج بالفرضيات:

1.2.4 - عرض ومقارنة نتائج الفرضية الرئيسية:

- توجد علاقة بين ممارسات إدارة المعرفة وتطبيق التحول الرقمي بديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية البويرة.

للتحقق من صحة الفرضية استخدم الباحثان معامل الارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية للمحور الأول "ممارسات ادارة المعرفة" ودرجاتهم الكلية للمحور الثاني "تطبيق التحول الرقمي" لعينة الأفراد المكونة من 40 فرد ، والجدول رقم (19) يوضح ذلك بنوع من التفصيل:

الجدول رقم(19): يوضح حساب معامل الارتباط بين المتغير "ممارسات ادارة المعرفة"

والمتغير "تطبيق التحول الرقمي"

الإرتباط	حجم العينة (ن)	معامل الإرتباط	القيمة الجدولية "ر"	درجة الحرية(ن-2)
"ممارسات ادارة المعرفة"	40	**0.570	0.403	38
"تطبيق التحول الرقمي"				

** مستوى الدلالة (0.01)

يلاحظ من خلال الجدول رقم(19) أن معامل الإرتباط بيرسون بين درجات الأفراد 40 فرد في استبيان المحور الأول "ممارسات ادارة المعرفة" واستبيان المحور الثاني "تطبيق التحول الرقمي" كان يساوي (0.470) وهي دالة عند مستوى الدلالة (0.01) ودرجة الحرية (ن-2) باعتبار قيم "ر" المحسوبة هي أكبر من القيمة الجدولية (0.403) مما يدل على وجود علاقة موجبة متوسطة ذات دلالة احصائية، وعليه تحققت الفرضية الرئيسية التي تنص على المعرفة وتطبيق التحول الرقمي بديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية البويرة.

تعد ممارسات إدارة المعرفة أساسية لتحقيق التحول الرقمي، فهي تلعب دورًا حاسمًا في تمكين المؤسسات من أن تصبح مرنة وقابلة للتكيف وقادرة على الوصول السريع إلى المعلومات والخبرات واستخدامها. كما تساهم في تحسين الأعمال والخدمات وتعزيز الابتكار والإبداع من خلال عمليات إدارة المعرفة المختلفة مثل اكتساب المعرفة وتخزينها وتوليدها وتوزيعها وتطبيقها. تلعب هذه العمليات دورًا في إدارة المحتوى وإدارة رأس المال البشري، مما يمكن المنظمات من تعزيز تجاربها الرقمية وتحقيق نجاح أعمالها، وفقًا لإدوارد ديمنغ، يعتبر 85٪ من أسباب الفشل في الأعمال هو نتيجة فشل النظم والعمليات وليس العاملين في المؤسسة..

هذه النتائج تتوافق مع العديد من الدراسات التي توصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين ممارسات ادارة المعرفة وتطبيق التحول الرقمي، منها دراسة بدرية الشهري (2023) التي توصلت لوجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين ممارسات إدارة المعرفة وتطبيق التحول الرقمي، كما تتسق مع دراسة Ana Alvarenga، Florinda Matos (2020) التي توصلت لوجود علاقة ايجابية بين ممارسات إدارة المعرفة وتطبيق التحول الرقمي، حيث تعتبر ممارسات إدارة المعرفة عاملا حاسما في نجاح التحول الرقمي وأن استخدام التكنولوجيا جنبا إلى جنب مع الإستخدام المنهجي للمعرفة يزيد الكفاءة ويسهل الابداع و الابتكار في المنظمة.

2.2.4- عرض ومقارنة نتائج الفرضيات الفرعية:

❖ الفرضية الفرعية الأولى:

- توجد علاقة بين اكتساب المعرفة وتطبيق التحول الرقمي بديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية البويرة للتحقق من صحة هذه الفرضية استخدم الباحثان معامل الارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية للبعد الأول "اكتساب المعرفة " من المحور الأول "ممارسات إدارة المعرفة" ودرجاتهم الكلية في استبيان المحور الثاني "تطبيق التحول الرقمي" لعينة الأفراد المكونة من 40 فرد ، والجدول رقم (20) يوضح ذلك بنوع من التفصيل:

الجدول رقم(20): يوضح حساب معامل الارتباط بين المتغير "اكتساب المعرفة"

والمتغير "تطبيق التحول الرقمي"

الإرتباط	حجم العينة (ن)	معامل الإرتباط	القيمة الجدولية "ر"	درجة الحرية(ن-2)
"اكتساب المعرفة"	40	*0.327	0.312	38
"تطبيق التحول الرقمي"				

* مستوى الدلالة (0.05)

يلاحظ من خلال الجدول رقم(21) أن معامل الإرتباط بيرسون بين درجات الأفراد 40 فرد في البعد الأول "اكتساب المعرفة" والمحور الثاني "تطبيق التحول الرقمي" كان يساوي (0.327)، وهي دالة عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (ن-2) باعتبار قيم "ر" المحسوبة هي أكبر من القيمة الجدولية (0.312) مما يدل على وجود علاقة موجبة مقبولة ذات دلالة احصائية، وعليه تحققت الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على وجود علاقة بين اكتساب المعرفة وتطبيق التحول الرقمي بديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية البويرة.

ان اكتساب المعرفة يكون له تأثير ايجابي على التحول الرقمي، وهذا ما يتطابق بضرورة تطبيق التقنيات الرقمية لإتاحة الوصول للمعلومات ورفع مستوى الخدمات للمستخدمين من خلال رقمنة مصادر المعلومات، ولتنفيذ التحول الرقمي يجب توفير فرص اكتساب المعرفة من خلال توفير الدعم الفني اللازم الذي يساعد الموظفين على اكتساب المعارف والمهارات لتكييف أساليب الإدارة وطرق التواصل مع الموظفين في البيئة الرقمية، مع ضرورة إنشاء منصات افتراضية لتعزيز عملية اكتساب وجمع المعرفة والاستفادة من التجارب والخبرات باستعمال الأدوات الرقمية في الإدارة وتوظيفها.

تتطابق نتائج هذه الدراسة مع دراسة **عماد عيسى صالح محمد (2017)** الذي ذهب إلى أن اكتساب المعرفة يتم عن طريق تقنيات التجميع وامكانية الوصول للمعلومات عبر الويب وقواعد البيانات، وكذا تقنيات التفاعل الإجتماعي مثل المؤتمرات المرئية والدعم الإلكتروني.

❖ الفرضية الفرعية الثانية:

- توجد علاقة بين توليد المعرفة وتطبيق التحول الرقمي بديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية البويرة .

للتحقق من صحة هذه الفرضية استخدم الباحثان معامل الارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية للبعد الثاني "توليد المعرفة " من المحور الأول "ممارسات إدارة المعرفة" ودرجاتهم الكلية في استبيان المحور الثاني "تطبيق التحول الرقمي" لعينة الأفراد المكونة من 40 فرد ، والجدول رقم (21) يوضح ذلك بنوع من التفصيل:

الجدول رقم(21): يوضح حساب معامل الارتباط بين المتغير "توليد المعرفة" والمتغير "تطبيق التحول الرقمي"

الإرتباط	حجم العينة (ن)	معامل الإرتباط	القيمة الجدولية "ر"	درجة الحرية(ن-2)
" توليد المعرفة "	40	*0.375	0.312	38
"تطبيق التحول الرقمي"				

* مستوى الدلالة (0.05)

يلاحظ من خلال الجدول رقم(21) أن معامل الإرتباط بيرسون بين درجات الأفراد 40 فرد في البعد الأول "اكتساب المعرفة" والمحور الثاني "تطبيق التحول الرقمي" كان يساوي (0.375)، وهي دالة عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (ن-2) باعتبار قيم "ر" المحسوبة هي أكبر من القيمة الجدولية (0.312) مما يدل على وجود علاقة موجبة مقبولة ذات دلالة احصائية، وعليه تحققت الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على وجود علاقة بين توليد المعرفة وتطبيق التحول الرقمي بديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية البويرة .

ان توليد المعرفة هي المحرك والمنشط الفعال لتطبيق التحول الرقمي، من خلال تعزيزها لمعرفة حديثة، في حين أن المعرفة المتراكمة تعزز القدرة الاستيعابية للأفراد، وتشكل وسائل التحول الرقمي ولا سيما شبكات

التواصل الاجتماعي مجموعة من الأدوات التي تمكن الأفراد من الاتصال والتواصل والتعاون من خلال شبكة منظمة ذاتيا والمشاركة في التفاعلات التي تسهل التعاون ومشاركة المعرفة وتوليدها داخل المنظمة.

وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة بدرية الشهري (2023) التي توصلت لوجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين توليد المعرفة وتطبيق التحول الرقمي، حيث يمكن لتوليد المعرفة المساهمة في التحول الرقمي من خلال الابتكار المعزز الذي يساعد المؤسسات على تحديد الفرص والمجالات الجديدة للابتكار، ومن خلال النقاط المعرفة ومشاركتها، يمكن للمؤسسات البناء على قاعدة معارفها الحالية وتطوير منتجات وخدمات جديدة.

❖ الفرضية الفرعية الثالثة:

- توجد علاقة بين تخزين المعرفة وتطبيق التحول الرقمي بديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية البويرة

للتحقق من صحة الفرضية استخدم الباحثان معامل الارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية للبعد الثالث "تخزين المعرفة" من المحور الأول "ممارسات إدارة المعرفة" ودرجاتهم الكلية في استبيان المحور الثاني "تطبيق التحول الرقمي" لعينة الأفراد المكونة من 40 فرد ، والجدول رقم (22) يوضح ذلك بنوع من التفصيل:

الجدول رقم(22): يوضح حساب معامل الارتباط بين المتغير "تخزين المعرفة"

والمتغير "تطبيق التحول الرقمي"

الإرتباط	حجم العينة (ن)	معامل الإرتباط	القيمة الجدولية "ر"	درجة الحرية(ن-2)
"تخزين المعرفة"	40	0.729**	0.403	38
"تطبيق التحول الرقمي"				

** مستوى الدلالة (0.01)

يلاحظ من خلال الجدول رقم(22) أن معامل الارتباط بيرسون بين درجات الأفراد 40 فرد في البعد الثالث "تخزين المعرفة" والمحور الثاني "تطبيق التحول الرقمي" كان يساوي (0.729)، وهي دالة عند مستوى الدلالة (0.01) ودرجة الحرية (ن-2) باعتبار قيم "ر" المحسوبة هي أكبر من القيمة الجدولية (0.403) مما يدل على وجود علاقة ايجابية قوية بين تخزين المعرفة وتطبيق التحول الرقمي، وعليه تحققت الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على وجود علاقة بين تخزين المعرفة وتطبيق التحول الرقمي بديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية البويرة.

تعد ممارسة تخزين المعرفة عنصراً حاسماً في التحول الرقمي من خلال المساهمة في تحسين عملية صنع القرار، من خلال الاحتفاظ بالمعرفة داخل المؤسسة واطاحة امكانية استخدام هذه المعرفة لاتخاذ قرارات مستنيرة،

وهو أمر ضروري في العصر الرقمي سريع الخطى، خاصة مع الكم الهائل من المعلومات التي تحتاج المؤسسة لتخزينه في ظل الحاجة للوصول إليه بسرعة عند الحاجة إليه.

هذه النتائج تتوافق مع دراسة **عماد حسن محمد (2022)** التي توصلت إلى أن بعد تخزين المعرفة يؤثر في التحول الرقمي بنسبة 56.8% وهي نسبة متوسطة بينما جاءت العلاقة قوية في دراستنا الحالية.

❖ الفرضية الفرعية الرابعة:

- توجد علاقة بين توزيع المعرفة وتطبيق التحول الرقمي بديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية البويرة

للتحقق من صحة هذه الفرضية استخدم الباحثان معامل الارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية للبعد الرابع "توزيع المعرفة" من المحور الأول "ممارسات إدارة المعرفة" ودرجاتهم الكلية في استبيان المحور الثاني "تطبيق التحول الرقمي" لعينة الأفراد المكونة من 40 فرد ، والجدول رقم (23) يوضح ذلك بنوع من التفصيل:

الجدول رقم(23): يوضح حساب معامل الارتباط بين المتغير "توزيع المعرفة"

والمتغير "تطبيق التحول الرقمي"

الإرتباط	حجم العينة (ن)	معامل الإرتباط	القيمة الجدولية "ر"	درجة الحرية(ن-2)
"توزيع المعرفة"	40	*0.347	0.312	38
"تطبيق التحول الرقمي"				

* مستوى الدلالة (0.05)

يلاحظ من خلال الجدول رقم(23) أن معامل الإرتباط بيرسون بين درجات الأفراد 40 فرد في البعد الثالث "تخزين المعرفة" والمحور الثاني "تطبيق التحول الرقمي" كان يساوي (0.347)، وهي دالة عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (ن-2) باعتبار قيم "ر" المحسوبة هي أكبر من القيمة الجدولية (0.403) مما يدل على وجود علاقة ايجابية مقبولة بين تخزين المعرفة وتطبيق التحول الرقمي، وعليه تحققت الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على وجود علاقة بين توزيع المعرفة وتطبيق التحول الرقمي بديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية البويرة.

يمكن لممارسة توزيع المعرفة أن تساهم في التحول الرقمي من خلال تعزيز التعاون داخل المؤسسة بتوفير منصة لتبادل المعرفة والأفكار، وهذا يمكن أن يؤدي إلى عمل جماعي أفضل وزيادة الإبداع، حيث أن نقل المعرفة عبر وسائل وقنوات اتصال رقمية تشجع على مشاركة وسهولة تبادل المعرفة في المؤسسة، مما يساعد على تطوير

خبرات الأفراد، وبالتالي يشجع البحث وعمليات التطوير داخل المنظمة، وتعتبر شبكة الاتصالات الداخلية عبر الانترنت من بين الوسائل الفعالة لتوزيع المعرفة.

هذه النتائج تتوافق مع دراسة ايمان محمود شادلي (2022) التي توصلت إلى وجود تأثير ايجابي متوسط لبعده توزيع المعرفة على تطبيق التحول الرقمي ، بينما جاءت العلاقة مقبولة في الدراسة الحالية ويرجع ذلك لإختلاف بيئة الدراسة حيث اجريت دراسة شادلي على المعاهد العليا في مصر.

❖ الفرضية الفرعية الخامسة:

- توجد علاقة بين تطبيق المعرفة وتطبيق التحول الرقمي بديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية البويرة

للتحقق من صحة الفرضية استخدم الباحثان معامل الارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية للبعد الخامس "تطبيق المعرفة " من المحور الأول "ممارسات إدارة المعرفة" ودرجاتهم الكلية في استبيان المحور الثاني "تطبيق التحول الرقمي" لعينة الأفراد المكونة من 40 فرد ، والجدول رقم (24) يوضح ذلك بنوع من التفصيل:

الجدول رقم(24): يوضح حساب معامل الارتباط بين المتغير "تطبيق المعرفة"

والمتغير "تطبيق التحول الرقمي"

الإرتباط	حجم العينة (ن)	معامل الإرتباط	القيمة الجدولية "ر"	درجة الحرية(ن-2)
" تطبيق المعرفة "	40	**0.630	**0.403	38
"تطبيق التحول الرقمي"				

** مستوى الدلالة (0.01)

يلاحظ من خلال الجدول رقم(24) أن معامل الإرتباط بيرسون بين درجات الأفراد 40 فرد في البعد الثالث "اتخزين المعرفة" والمحور الثاني "تطبيق التحول الرقمي" كان يساوي (0.630)، وهي دالة عند مستوى الدلالة (0.01) ودرجة الحرية (ن-2) باعتبار قيم "ر" المحسوبة هي أكبر من القيمة الجدولية (0.403) مما يدل على وجود علاقة ايجابية متوسطة بين تطبيق المعرفة وتطبيق التحول الرقمي، وعليه تحققت الفرضية الفرعية الاخامسةلتي تنص على وجود علاقة بين تطبيق المعرفة وتطبيق التحول الرقمي بديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية البويرة .

يمكن للمنظمات استخدام وتطبيق المعرفة لتحليل البيانات وتحديد الفرص وتطوير الخدمات الرقمية وتبني التكنولوجيا الحديثة لتحقيق التحول الرقمي بنجاح. ويتم تطبيق المعرفة في حل المشاكل، واتخاذ القرارات، وتحسين العمليات، ويتضمن هذا الجانب استخدام التحليلات والتقنيات الحديثة للاستفادة القصوى من المعرفة المتاحة.

يتم تطبيق المعرفة بشكل كبير داخل مكتب المدراء، ويأخذ المكتب دورا كبيرا في تنسيق المعلومات وادارتها وربط عمل مختلف الموظفين بالمؤسسة، وتسهيل ربطها بالعالم الخارجي من خلال نظام حاسوبي، كما يستخدم هؤلاء الموظفين التكنولوجيات من أجل تنفيذ نشاطاتهم المكتبية.

هذه النتائج تتوافق مع دراسة **بسمان فيصل محجوب (2004)** الذي يرى أن عملية (ممارسة) تطبيق المعرفة تتسق مع آلية التحول الرقمي نظريا وتطبيقيا.

خلاصة:

ان نتائج البحث هي خلاصة ما توصل إليه الباحثان من بيانات وما أجريا عليها من اختبارات نتيجة للفرضيات التي تم اقتراحها، حيث تم جمع البيانات وتنظيمها في جداول وتحليل البيانات الكمية من خلال تطبيق التحليل الإحصائي المناسب، ثم مقارنة النتائج مع الأهداف والأسئلة المطروحة وصولاً إلى توضيح النتائج ومناقشتها وتقديم تفسيرات لهاته النتائج.

وتمحورت مناقشة النتائج وتفسيرها في مقارنة نتائج الدراسة الأنية بنتائج الدراسات السابقة، وكان ذلك مصحوباً بتوضيح وتفسير وبيان أوجه الاختلاف، وتعليل أوجه الاتفاق بين النتائج، ومن ثم ربط ذلك كله بأهداف البحث العامة.

الإستنتاج العام

- الإستنتاج العام:

يستعرض الباحثان أهم نتائج البحث التي خلاصا إليها بعد عملية تحليل بيانات الدراسة الميدانية، وصياغة فرضيات الدراسة والوقوف على ممارسات إدارة المعرفة وعلاقتها بتطبيق التحول الرقمي في الإدارة الرياضية، فكانت النتائج على النحو الآتي:

✧ يتبنى الموظفون الإداريون في ديوان المركب المتعدد الرياضات بالبويرة أبعاد ممارسات إدارة المعرفة المتمثلة في : اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة، .

✧ يتبنى الموظفون الإداريون في ديوان المركب المتعدد الرياضات بالبويرة أبعاد تطبيق التحول الرقمي والمتمثلة في: الموارد البشرية، الثقافة الرقمية، العمليات، التقنيات.

✧ وجود علاقة طردية متوسطة بين ممارسات إدارة المعرفة وتطبيق التحول الرقمي، بمعنى أنه كلما زادت ممارسات إدارة المعرفة زاد تطبيق التحول الرقمي والعكس صحيح.

✧ وجود علاقة طردية ايجابية مقبولة بين بعد اكتساب المعرفة وتطبيق التحول الرقمي.

✧ وجود علاقة طردية ايجابية مقبولة بين بعد توليد المعرفة وتطبيق التحول الرقمي.

✧ وجود علاقة طردية ايجابية قوية بين بعد تخزين المعرفة وتطبيق التحول الرقمي.

✧ وجود علاقة طردية ايجابية مقبولة بين بعد توزيع المعرفة وتطبيق التحول الرقمي.

✧ وجود علاقة طردية ايجابية متوسطة بين بعد تطبيق المعرفة وتطبيق التحول الرقمي.

من خلال ما سبق يرى الباحثان أن ممارسات إدارة المعرفة مكون أساسي للتحول الرقمي، عن طريق إدارة المحتوى من خلال تمكين المنظمة الرياضية من التكيف والقدرة على الوصول بسرعة للمعلومات والخبرات واستخدامها، وكذا من خلال إدارة رأس المال البشري عن طريق عمليات (إكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) التي تساهم في تطوير الإبداع والابتكار مما يعزز التجارب الرقمية للمنظمة الرياضية .

خاتمة

الخاتمة :

وختاما يتطلب التحول الرقمي من المنظمة الرياضية أن تكون مرنة وقابلة للتكيف وقادرة على الوصول بسرعة إلى المعلومات والخبرات واستخدامها، ويمكن لممارسات إدارة المعرفة أن تلعب دورا رئيسيا في تمكين ذلك من خلال انشاء مستودع مركزي للمعرفة يمكن للموظفين الوصول إليه بسرعة.

ويهدف هذا البحث إلى تعميق دراسة ممارسات إدارة المعرفة في الإدارة الرياضية، وتحديد أبعاد العلاقة بين ادارة المعرفة وتطبيق التحول الرقمي، وفهم ما اذا كانت درجة نضج ممارسات ادارة المعرفة تعزز من تطبيق التكنولوجيا الرقمية.

وتوضح نتائج هذا البحث أن الإستراتيجيات المتماسكة لاعتماد التكنولوجيا لتطوير العمليات وممارسات ادارة المعرفة تدعم التغييرات التنظيمية التي يتطلبها تطبيق التحول الرقمي، علاوة على ذلك يتم ادراك العلاقة بين التكنولوجيا والمعرفة ومساهمتهما المشتركة من خلال تحديد الابعاد الأكثر تأثرا بهذه العلاقة وهي: اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة، توليد المعرفة، توزيع المعرفة، لتحسين التجديد المستمر للعملية والخدمات العامة من خلال ادارة المعرفة التنظيمية.

تلعب ادارة المعرفة دورا حاسما في تطبيق التحول الرقمي من خلال صياغة القدرات الديناميكية، فهو يساعد الإدارة الرياضية على التكيف والابتكار من خلال اكتساب وتوليد معرفة جديدة وتخزينها وتوزيعها ثم تطبيقها ميدانيا وهي عمليات ضرورية في عصر الرقمنة.

تعمل ممارسات ادارة المعرفة وأنشطتها على تحسين القدرات الديناميكية بشكل فعال بحيث يكون لاستعاب المعرفة التأثير الأكثر أهمية، بشكل عام تمكن ادارة المعرفة في المنظمة الرياضية من انشاء المعرفة ومشاركتها مما يعزز من قدرتها على تطبيق التحول الرقمي.

- اقتراحات وفروض مستقبلية:

يفرض التحول الرقمي تغييرات على المنظمات التي تهدف إلى تحسين الأداء باستخدام التقنيات الرقمية لذلك، من المهم فهم العلاقة بين إدارة المعرفة والتحول الرقمي والآثار المترتبة على ممارسات إدارة المعرفة في الإدارة الرياضية، فمن خلال اجراء الدراسة الحالية وما صادفنا من صعوبات، يمكن استخلاص بعض الإشكاليات والفروض التي تحتاج للمزيد من البحث والتعمق وهذا ما نقتحه كإشكاليات مستقبلية:

- دراسة الفروق في ممارسات إدارة المعرفة والتحول الرقمي حسب متغيري الجنس والخبرة.

- دراسة متعددة الأبعاد للعلاقة بين أبعاد ممارسات إدارة المعرفة وأبعاد التحول الرقمي.

- دراسة متطلبات تطبيق إدارة المعرفة والتحول الرقمي في الإدارة الرياضية

-دراسة أثر التحول الرقمي على إدارة المعرفة في الإدارة الرياضية.

- ادخال بعض أدوات التحليل الإحصائي الدقيقة (الانحدار الخطي....)، وكذا التنويع في عينة البحث (وزارة الشباب والرياضة، الإتحاديات....)

البيبيو غرافيا

البيبلوغرافيا

أ- باللغة العربية:

أولا : قائمة المصادر:

- الحديث النبوي الشريف

ثانيا: قائمة المراجع:

1. أحمد ماهر، جلال الهجرسي وآخرون (2002). الإدارة والمباديء والمهارات، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
2. اخلاص عبد الحفيظ، مصطفى باهي (2002). طرق البحث العلمي والتحليل الإحصائي في المجالات التربوية والنفسية. ط1. القاهرة. مركز الكتاب للنشر.
3. بشرى حسين الحمداني (2015). التربية الإعلامية ومحو الأمية الرقمية، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
4. جردات ناصر، المعاني أحمد، الصالح أسماء (2011). إدارة المعرفة ، جامعة فيلاديلفيا، كلية العلوم الإدارية والمالية، اثراء للنشر والتوزيع، الأردن.
5. جمال محمد علي، بادي حسن الدسري (2019). الإدارة الرياضية في القرن 21، ط1، مكتبة الرشد للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية.
6. حسين مصلحي (2021). التحول الرقمي: الإطار المستقبلي لنظم تكنولوجيا المعلومات، ط1، فرست بوك للنشر والتوزيع، الجيزة، مصر.
7. رياض أحمد اسماعيل، وليد خالد همام (2010). التنظيم والإدارة في المجال الرياضي، كتاب منهجي لطلبة أقسام التربية الرياضية، كلية التربية الأساسية، جامعة الموصل، العراق.
8. سلمان عكاب الجنابي، علي حسين الحيسناوي (2014). الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
9. صلاح الدين الكبيسي (2005). إدارة المعرفة. منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية. القاهرة: دار الكتب المصرية.

10. عبد الستار علي، عامر قنديلجي (2008). المدخل إلى إدارة المعرفة، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن.
11. عثمان محمد غنيم (1999). التخطيط أسس ومبادئ عامة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
12. فاطمة بدر، معاذ الصباغ (2020). الإجازة في علوم الإدارة، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية.
13. فائق حسني أبو حليلة (2004). الحديث في الإدارة الرياضية، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
14. فكري فؤاد أحمد (2024). استراتيجيات التحول الرقمي وتحقيق مجتمع المعرفة بالدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر.
15. قاسم خليل إبراهيم، وائل مارون معوض (2015). الإدارة الرياضية، مديرية الكتب والمطبوعات، جامعة تشرين، اللاذقية، سوريا.
16. معتز علي حسن (2015). خطوات في الإدارة الرياضية، كلية التربية الرياضية، قسم الإدارة الرياضية والترويح، جامعة الفيوم، مصر.
17. مفتي إبراهيم حمادة (1999). تطبيقات الإدارة الرياضية، مطابع آمون، القاهرة، مصر.
18. نعمان عبد الغني، لطيفة عبد الله شرف الدين (2010). الإدارة الرياضية، ط1، وزارة الثقافة والإعلام للطباعة والنشر، مملكة البحرين.
19. هاشم تاصر (2005). الإدارة المعاصرة بين النظرية والتطبيق، دار اسامة للنشر، عمان، الأردن.
20. نسيم ربيعة جعفري (2006). الدليل المنهجي للطالب في اعداد البحث العلمي (المذكرة-الرسالة- الأطروحة) كل التخصصات، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر.
21. بوداود عبد اليمين، عطاء الله أحمد (2009). المرشد في البحث العلمي لطلبة التربية البدنية والرياضية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر.
22. نادية عيشور وآخرون (2017). منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، مؤسسة حسين راس الجبل للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر.

23. زكريا الشريبي وآخرون (2013). مناهج البحث في العلوم التربوية والنفسية والإجتماعية، مكتبة الملك فهد الوطنية ثناء النشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.
24. رشيد رزواني (2004). منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، أسس علمية وتدريبية، دار الكتاب الحديث، الجزائر.
25. ليندة لطاد وآخرون (2019). منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الإجتماعية، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والإقتصادية، برلين، ألمانيا.
- المشهداني سعد سلمان (2019). منهجية البحث العلمي، ط1، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
26. موفق الحمداني وآخرون (2006). مناهج البحث العلمي، الكتاب الأول أساسيات البحث العلمي، ط1 إن جامعة عمان للدراسات العليا، عمان، الأردن.

ثالثا: المجالات والمنشورات العلمية :

27. أبو النصر، مدحت محمد (2023). التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية: الواقع والمأمول، المجلة العربية للمعلوماتية وأمن المعلومات، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر.
28. أحمد حمدي النحاس، ندى طارق دبا (2022). إدارة مخاطر التحول الرقمي، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد (13)، العدد (03)، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات، مصر.
29. بطاط نور الدين (2021). الرقمنة واسهاماتها في تحديث الإدارة الرياضية، مجلة علوم الأداء الرياضي، المجلد(03)، العدد(خاص1)، جامعة المسيلة، الجزائر.
30. بسمة ابراهيم عبد البصير (2020). دراسة استشرافية لإدارة التحول الرقمي بوزارة الشباب والرياضة وانعكاسها على مستوى الكفاءة المؤسسية اعتمادا على أسلوب السيناريوهات تحقيقا لرؤية مصر 2030، المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، العدد (88)، الجزء(03)، جامعة حلوان، مصر.

31. جميلة سلايمي، يوسف بوشي (2019). التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر، مجلة العلوم القانونية والسياسية، المجلد (10)، العدد (02)، معهد الحقوق والعلوم السياسية، المركز الجامعي النعامة، الجزائر.
32. خواترة سامية المجلد (2021). التحول الرقمي خلال جائحة كورونا وما بعدها، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والسياسية، المجلد (58)، العدد (02)، جامعة امحمد بوقرة بومرداس.
33. شاوشي خيرة، حلوقة زهرة (2023). التحول الرقمي في الجزائر، مجلة المحاسبة التدقيق والمالية، المجلد (05)، العدد (01)، جامعة خميس مليانة، الجزائر.
34. صدوقي غريسي، سي الطيب الهاشمي رضا، علي العيسي (2021). واقع وأهمية التحول الرقمي والأتمة، مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد (03)، العدد (02)، المركز الجامعي أفلو، الجزائر.
35. طلق الله السواط (2022). أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء التنظيمي، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 43، الاصدار (02)، الأردن.
36. عبد الرحمان رشوان، محمد عبد الله بورحمة (2020). التحول الرقمي وانعكاساته على ممارسة مهنة المحاسبة والتدقيق، المؤتمر الأول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال، الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا، جامعة الإسراء، فلسطين.
37. عبد العزيز رضا، نور الدين حاروش (2023). التحول الرقمي في الجزائر: قراءة في الجاهزية الإلكترونية، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، المجلد (10)، العدد (01)، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باتنة، الجزائر.
38. عطا الله هبة كمل القصي (2024). تأثير التحول الرقمي على تحقيق الميزة التنافسية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، العدد (01)، الجزء (03)، كلية التجارة، جامعة دمياط، مصر.
39. عماد حسن عبد الحفيظ أحمد محمد (2022). أثر إدارة المعرفة في تطبيق التحول الرقمي، مجلة الدراسات الإنسانية و الأدبية، العدد (07)، المجلد (03) المعهد العالي للخدمة الإجتماعية كفر الشيخ، مصر.

40. عمر عبد الحفيظ أحمد عمر (2021). التحول الرقمي للحكومة ودوره في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، مجلة جامعة الزيتونة الأردنية للدراسات القانونية، المجلد (02)، الإصدار (03) جامعة الاسكندرية، مصر.
41. قراري رميساء (2020). أهمية الثقافة الرقمية في تطوير خدمات الهيئات الرياضية الحكومية، مجلة علوم الاداء الرياضي، الجزء (03)، العدد (01)، جامعة سوق أهراس، الجزائر.
42. قرفط ناصر، لشعب سهام (2023). التحول الرقمي وأثره على أداء الموارد البشرية، مجلة الإقتصاد والبيئة، المجلد (06)، العدد (01)، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر.
43. محمد عبد الحكيم صيام (2021). دور التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية بالأندية الرياضية، المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، العدد (93)، الجزء (02) جامعة حلوان، مصر.
44. مصطفى أحمد أمين (2018). التحول الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلب لتحقيق مجتمع المعرفة، مجلة الإدارة التربوية، العدد 19، جامعة دمنهور، مصر.
45. نبيلة عبد الفتاح قشطي (2021). حوكمة التحول الرقمي، مجلة الشرق الاوسط للعلوم الإنسانية والثقافية، المجلد (01)، العدد (05)، منار الشرق للدراسات والنشر، الأردن.
46. نجاة محمد سعيد، آسيا حامد وياركندي (2009). التحول من الوظيفة التقليدية الى الوظيفية الالكترونية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية. تونس. 25-26 مايو.
47. محمد در (2017). أهم مناهج وعينات وأدوات البحث العلمي، مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، الجزائر.
48. عادل شيب، عفاف وادي (2021). الحداقة التعليمية لمدرسي الفيزياء في المراحل الثانوية وفق متغير سنوات الخدمة، مجلة البحوث التربوية والنفسية، الجزائر.
49. علي سراوي، محمد الجموعي سراوي (2023). مفاهيم أساسية في التعامل مع الخصائص السيكومترية، مجلة السراج في التربية وقضايا المجتمع، مجلد (07)، عدد (01)، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر.

رابعاً: الرسائل و الأطروحات العلمية:

50. أنور منصور، سليمة شريط (2022). دور عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الابداع التنظيمي. مذكرة ماستر غير منشورة. المركز الجامعي ميله. الجزائر.
51. ايمان محمد جواد الغانمي (2016). توظيف عمليات إدارة المعرفة في تعزيز استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة كربلاء. العراق.
52. بدرية محمد عبد الرحمان الشهري، آسيا يعقوب الهادي عبد الخير (2023). دور ممارسات إدارة المعرفة في تطبيق التحول الرقمي. رسالة ماجستير منشورة. جامعة الملك خالد. المملكة العربية السعودية.
53. بلال سليمان محمد الصالحة (2013). أثر ممارسات عمليات نظم إدارة المعرفة في ذكاء المنظمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط. الأردن.
54. بن عمر آسيا (2020). مساهمة تطبيقات إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك الجزائرية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.
55. خالد القحطاني (2019). ممارسات إدارة المعرفة في المملكة العربية السعودية: القطاع العام للمنظمات، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة ولفرهامبتون. بريطانيا.
56. رؤى ابراهيم حسن (2022). أثر إدارة المعرفة في تسريع التحول الرقمي. رسالة ماجستير منشورة. الجامعة الافتراضية السورية.
57. سائر علي (2023). تطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية ضمن المؤسسات التربوية السورية. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الافتراضية السورية.
58. فاتن نبيل محمد أبو رزيق (2017). دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الغداع التنظيمي في المحاكم النظامية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
59. فلحة بركات سالم أبوتايه (2022). عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى معلمي مدارس البادية من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط. عمان. الأردن.

60. مريم عبد العزيز علي آل ثاني (2023). دور النمط القيادي في انجاح عملية التحول الرقمي، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الإدارة والإقتصاد، قطر.

61. وسام محمد حماد زيدان (2022). تصور مقترح لتطبيق التحول الرقمي بالاتحاد المصري للكراتيه في ضوء الميزة التنافسية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أسيوط. مصر.

خامسا: الجرائد والقوانين والمراسيم:

61. المرسوم التنفيذي رقم 05 - 492 المؤرخ في 20 ذي القعدة عام 1426 الموافق 22 ديسمبر سنة 2005، المتعلق بتعديل القانون الأساسي لدواوين المركبات المتعددة الرياضات ، الجريدة الرسمية، العدد84.

سادسا: المواقع الإلكترونية (الانترنت)

62. ديوان المركبات المتعددة الرياضات. 16 فيفري 2021 تم الاسترداد بتاريخ بتاريخ 03 مارس 2024 (موقع وزارة الشباب والرياضة) <https://www.mjs.gov.dz/index.php/ar/institution-tutelle-ar/2019-02-07-11-03-43/3756-2021-02-16-11-45-08>

63. مشروع رقمنة الإدارة. 1 أكتوبر 2020 تم الاسترداد بتاريخ 03 ديسمبر 2023 (موقع وزارة الشباب والرياضة) <https://mjs.gov.dz/index.php/ar/actualites-ar/ministere-ar/3193-ezftref>

ب- باللغة الفرنسية:

- المواقع الإلكترونية (الانترنت)

64. Ana Alvarenga, Florinda Matos, , Radu Godina and João C. O. Matias(2020). Digital Transformation and Knowledge Management in the Public Sector, Sustainability 2020, 12, 5824; doi:10.3390/su12145824, Retrieved December 10, 2023, from <https://www.mdpi.com/journal/sustainability>

65. H. Ludwig Heil. (August 09th, 2022). Management in a Digital First Service Strategy. Retrieved February 15, 2024 from <https://www.linkedin.com/pulse/role-knowledge-management-digital-first-service-strategy-heil/>

- 66. Jonathan, Gideon Mekonnen (2020).** Digital Transformation in the Public Sector: IT Alignment as a Moderator" ACIS 2020 Proceedings. 95. Retrieved December 10, 2023, from <https://aisel.aisnet.org/acis2020/95>
- 67. Lauren Trees. (Mar 09th, 2018).** Management Experts on KM's Role in Digital Transformation. Retrieved February 17, 2024 from <https://www.apqc.org/blog/knowledge-management-experts-kms-role-digital-transformation>
- 68. Norman J. O'Reilly and Peter Knight. (February 12, 2007).** Knowledge management best practices in national sport organisations. Retrieved November 28, 2023, International Journal of Sport Management and Marketing (IJSMM), Vol. 2, No.3, from <https://doi.org/10.1504/IJSMM.2007.012405>
- 69. Prachi Juneja. (no date).** and Reviewed By Management Study Guide Content Team. Retrieved November 25, 2023 , from <https://managementstudyguide.com/dimensions-and-strategies-of-knowledge-management.htm>
- 70. Rumesh, Kumar. (July 15th, 2021).** The Role of Knowledge Management in Digital Transformation. Retrieved November 07, 2023, from <https://www.thinkbeyondgroup.eu/the-role-of-knowledge-management-in-digital-transformation/>
- 71. typeset.io. (No dat).** What is the role of knowledge management in digital transformation?. Retrieved February 17, 2024, from https://typeset.io/search?q=What+is+the+role+of+knowledge+management+in+digital+transformation%3F&is_oa=true
- 71. Viktor Zakharov, Boris Zalivanskiy, Viktor Sapryka and Elena Samokhvalova (2021)** .Digital transformation of public administration in Russia, SHS Web of Conferences 128, 01029 IFSDR 2021, Retrieved December 10, 2023, from <https://doi.org/10.1051/shsconf/202112801029>

الملاحق

جامعة آكلي محند أولحاج - البويرة -
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
قسم الإدارة والتسيير الإداري

إلى الدكتور: المحترم"

ف/ي: تحكيم استبانة

نهديكم أطيب التحيات:

بالنظر لما تتمتعون به من كفاية علمية وخبرة عملية، أرفق لكم طيا نسخة من الإستمارة الأولية الخاصة بدراسة: ممارسات إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة-توليد المعرفة-تخزين المعرفة-توزيع المعرفة-تطبيق المعرفة)، واستمارة تطبيق التحول الرقمي (الموارد البشرية -الثقافة الرقمية-العمليات-التقنيات) ، والتي تعد جزء من الدراسة العملية لمذكرة ماستر أكاديمي (L.M.D) (والموسومة " ممارسات إدارة المعرفة وعلاقتها بتطبيق التحول الرقمي في الإدارة الرياضية "، راجيا منكم التفضل بالاطلاع وابداء الرأي والملاحظات(حذف-تعديل-إضافة) التي حتما ستكون ذات قيمة عالية وموضوع اعتراز وتقدير لدى المشرفين والباحثان.

علما أن الاستجابة لفقرات الاستبانة تكون وفق سلم ليكرت الخماسي) موافق بشدة-موافق- محايد- غير موافق-غير موافق بشدة (

- إشراف :
* د/ زريفي سليم

- إعداد الطالبان:
* عثمان محمد
* شلال عز الدين

الإمضاء	التخصص / الجامعة	الرتبة العلمية	إسم المحكم

السنة الدراسية: 2024/2023

استبيان 1: ممارسات إدارة المعرفة

التعديل المقترح	صياغة غير مناسبة	صياغة مناسبة	غير منتمي	منتمي	مناسب للمجال	العبارات	
البعد 1: إكتساب المعرفة							
						تعمل الإدارة على دعم الافكار الإبداعية للموظفين	01
						توفر الإدارة للموظفين التكنولوجيا اللازمة للوصول للمعارف والمعلومات في مختلف المستويات الإدارية	02
						تنظم الإدارة ندوات ونقاشات وحوارات داخلية بين جماعات العمل في نفس المستوى الإداري	03
						تقوم الإدارة بإتاحة الحرية في الوصول للمعارف الضرورية في مختلف المستويات الإدارية	04
						تنظم الإدارة دورات تكوينية للموظفين لمواكبة التطورات والمستجدات العلمية والتكنولوجية	05
البعد 2: توليد المعرفة							
						يتم تحفيزي من قبل المسؤولين لتطوير مهارات ومعارف جديدة	01
						توجد ثقافة التسامح مع الأخطاء لتشجيع المبادرة والإبتكار	02
						يقوم المدير بتشجيع جلسات الحوار والمحادثة بين الموظفين لتبادل الأفكار والمعارف بكل حرية	03
						ينظم المدير اجتماعات دورية لدراسة المشكلات وايجاد حلول لها	04
						تستعين الإدارة بخبرة الموظفين القدامى لتطوير مهارات الموظفين	05
البعد 2: تخزين المعرفة							
						يتم توثيق المعارف والمعلومات إلكترونيا	01
						تمتلك الإدارة قاعدة بيانات لجميع الموظفين	02
						يتم تدوين الآراء والخبرات التي يقوم بها الخبراء والفنيون وحفظها وتوثيقها	03
						أقوم بتوثيق المعارف الجديدة المكتسبة عن كل عمل تم انجازه	04
						أستفيد من تقنيات التحول الرقمي في تخزين المعارف والمعلومات والمحافظة عليها.	05
البعد 3: توزيع المعرفة							
						تعتمد الإدارة على الطرق الإلكترونية لنشر المعارف وتوزيعها (فيسبوك)	01
						تعتمد الإدارة على تدريب الموظفين من قبل زملائهم القدامى ذوي الخبرة لتحسين معارفهم	02

						تصدر الإدارة نشرات ومجلات دورية لتطوير ونشر المعارف والخبرات باستخدام الوسائل التكنولوجية	03
						يتبادل الإداريون المعلومات والخبرات بين مختلف المستويات الإدارية	04
						تشجع الثقافة التنظيمية (البيئة الداخلية) للإدارة على تقاسم وتشارك المعارف والخبرات	05
البعد5: تطبيق المعرفة							
						أستفيد من التوجيهات والتعليمات التي ألقاها من مسؤولي في تحسين الأداء	01
						تستخدم الإدارة المعارف والخبرات المكتسبة في تحسين خدماتها	02
						يمتلك الموظفون الإداريون صلاحيات كافية لتنفيذ ما تم اكتسابه من معارف وخبرات في مجال العمل	03
						تعمل الإدارة على الاستفادة من المعرفة المتوفرة لديها وتحويلها إلى خطط عمل	04
						توفر الإدارة الوسائل المادية والبشرية لتنفيذ وتطبيق المعارف والمعارف والاستفادة منها	05

استبيان2: تطبيق التحول الرقمي

التعديل المقترح	صياغة غير مناسبة	صياغة مناسبة	غير منتمي	منتمي	مناسب للمجال	العبارات	
البعد1: الموارد البشرية							
						تتوفر لدي المهارات الأساسية لاستخدام الوسائل التكنولوجية	01
						أستخدم الوسائل التقنية(حاسوب-هاتف-أنترنت..) في تنفيذ المهام الموكلة لي	02
						تمتلك الإدارة موارد بشرية مؤهلة لتوظيف التقنيات الحديثة في مختلف الأعمال	03
						تعمل الإدارة على تدريب الموظفين غير المؤهلين لاستخدام الوسائل التقنية	04
						يتمتع المديرون بمقومات التأقلم مع التحول الرقمي	05
البعد2: الثقافة الرقمية							
						تتوفر الإدارة على مختصين في مجال الاعلام الآلي	01
						تقيم الإدارة حملات للتوعية والتثقيف عن التكنولوجيا والتحول الرقمي	02
						هناك وعي بالمخاطر التي ترافق عملية التحول الرقمي	03
						يدرك الإداريون أهمية التكنولوجيا والتحول الرقمي	04

					تشجع الإدارة موظفيها على استخدام التكنولوجيات الحديثة في العمل	05
البعد2: العمليات						
					تمت تبسيط الإجراءات الإدارية للتأقلم مع التحول الرقمي	01
					أسهمت التكنولوجيا المتوفرة في تقليص وقت انجاز العمليات وتقليل التكاليف	02
					التحسين المستمر للعمليات(وسائل الاتصال) يحقق التحول الرقمي	03
					تبسيط إجراءات العمل يحقق السرعة والانجاز	04
					يوجد برنامج لتبسيط وتسهيل إجراءات العمل	05
البعد3: التقنيات						
					يساعدني موقع الديوان (opow) على الفيسبوك في متابعة الأخبار والأحداث التي تخص العمل	01
					يستخدم الديوان (opow) شبكات التواصل الاجتماعي والبريد الإلكتروني لإنجاز العمل وتتبع المعلومات	02
					الأجهزة والبرمجيات المتوفرة تغطي جميع الأعمال التي تقوم بها الإدارة	03
					تتوفر لدي المعرفة الكافية لإستخدام التقنيات الرقمية	04
					يوجد أشخاص مختصين(اعلام آلي) في إدارة النظام المعلوماتي	05

ملحق رقم (02) : قائمة الاساتذة المحكمين ودرجاتهم العلمية وجامعة التدريس

الرقم	اللقب والاسم	المحكم (الدرجة العلمية)	الجامعة	القرار
01	لاوسين سليمان	أستاذ التعليم العالي	جامعة البويرة Istaps	موافق- ملاحظات
02	منصوري نبيل	أستاذ التعليم العالي	جامعة البويرة Istaps	موافق- تعديلات
03	خيرى جمال	أستاذ التعليم العالي	جامعة البويرة Istaps	موافق- ملاحظات
04	طراد توفيق	أستاذ التعليم العالي	جامعة البويرة Istaps	موافق- ملاحظات
05	معزوز زكية	أستاذ محاضر -أ-	جامعة البويرة-ادارة تسويقية-	موافق-تعديلات- ملاحظات-حذف
06	مسلم محمد	أستاذ محاضر -ب-	جامعة البويرة-ادارة تسويقية-	موافق-تعديلات - ملاحظات

ملحق رقم (03): معامل صدق الاداة بمعادلة لوشي لكل سؤال من أسئلة الاستبيان

المحور 1: ممارسات ادارة المعرفة

العبارة	مناسب للمجال	منتمي	غير منتمي	صياغة مناسبة	صياغة غير مناسبة	الصدق بمعادلة لوشي
البعد 1: إكتساب المعرفة						
01	6					1
تعلم الإدارة على دعم الافكار الإبداعية للموظفين						
02	6					1
توفر الإدارة للموظفين التكنولوجيا اللازمة للوصول للمعارف والمعلومات في مختلف المستويات الإدارية						
03	6					1
تنظم الإدارة ندوات ونقاشات وحوارات داخلية بين جماعات العمل في نفس المستوى الإداري						
04	6					1
تقوم الإدارة بآتاحة الحرية في الوصول للمعارف الضرورية في مختلف المستويات الإدارية						
05	6					1
تنظم الإدارة دورات تكوينية للموظفين لمواكبة التطورات والمستجدات العلمية والتكنولوجية						
البعد 2: توليد المعرفة						
01	6					1
يتم تحفيزي من قبل المسؤولين لتطوير مهارات ومعارف جديدة						
02	6					1
توجد ثقافة التسامح مع الأخطاء لتشجيع المبادرة والإبتكار						
03	6					1
يقوم المدير بتشجيع جلسات الحوار والمحادثة بين الموظفين لتبادل الأفكار والمعارف بكل حرية						
04	6					1
ينظم المدير اجتماعات دورية لدراسة						

						المشكلات وايجاد حلول لها	
1					6	تستعين الإدارة بخبرة الموظفين القدامى لتطوير مهارات الموظفين	05
البعد2: تخزين المعرفة							
1					6	يتم توثيق المعارف والمعلومات إلكترونياً	01
1					6	تمتلك الإدارة قاعدة بيانات لجميع الموظفين	02
1					6	يتم تدوين الآراء والخبرات التي يقوم بها الخبراء والفنيون وحفظها وتوثيقها	03
1					6	أقوم بتوثيق المعارف الجديدة المكتسبة عن كل عمل تم انجازه	04
1					6	أستفيد من تقنيات التحول الرقمي في تخزين المعارف والمعلومات والمحافظة عليها.	05
البعد3: توزيع المعرفة							
1					6	تعتمد الإدارة على الطرق الإلكترونية لنشر المعارف وتوزيعها (فيسبوك)	01
1					6	تعتمد الإدارة على تدريب الموظفين من قبل زملائهم القدامى ذوي الخبرة لتحسين معارفهم	02
1					6	تصدر الإدارة نشرات ومجلات دورية لتطوير ونشر المعارف والخبرات باستخدام الوسائل التكنولوجية	03
1					6	يتبادل الإداريون المعلومات والخبرات بين مختلف المستويات الإدارية	04
1					6	تشجع الثقافة التنظيمية (البيئة الداخلية) للإدارة على تقاسم وتشارك المعارف والخبرات	05
البعد5: تطبيق المعرفة							
1					6	أستفيد من التوجيهات والتعليمات التي أتلقاها من مسؤولي في تحسين الأداء	01
1					6	تستخدم الإدارة المعارف والخبرات المكتسبة في تحسين خدماتها	02
1					6	يملك الموظفون الإداريون صلاحيات كافية لتنفيذ ما تم اكتسابه من معارف وخبرات في مجال العمل	03
1					6	تعمل الإدارة على الاستفادة من المعرفة المتوفرة لديها وتحويلها إلى خطط عمل	04
1					6	توفر الإدارة الوسائل المادية والبشرية لتنفيذ وتطبيق المعارف والمعارف والاستفادة منها	05

المحور2: تطبيق التحول الرقمي

التعديل المقترح	صياغة غير مناسبة	صياغة مناسبة	غير منتمي	منتمي	مناسب للمجال	العبارات
البعد1: الموارد البشرية						

1					6	تتوفر لدي المهارات الأساسية لاستخدام الوسائل التكنولوجية	01
1					6	أستخدم الوسائل التقنية(حاسوب-هاتف-إنترنت..) في تنفيذ المهام الموكلة لي	02
1					6	تمتلك الإدارة موارد بشرية مؤهلة لتوظيف التقنيات الحديثة في مختلف الأعمال	03
1					6	تعمل الإدارة على تدريب الموظفين غير المؤهلين لاستخدام الوسائل التقنية	04
1					6	يتمتع المدبرون بمقومات التأقلم مع التحول الرقمي	05
البعد2: الثقافة الرقمية							
1					6	تتوفر الإدارة على مختصين في مجال الاعلام الآلي	01
1					6	تقيم الإدارة حملات للتوعية والتثقيف عن التكنولوجيا والتحول الرقمي	02
1					6	هناك وعي بالمخاطر التي ترافق عملية التحول الرقمي	03
1					6	يدرك الإداريون أهمية التكنولوجيا والتحول الرقمي	04
1					6	تشجع الإدارة موظفيها على استخدام التكنولوجيات الحديثة في العمل	05
البعد2: العمليات							
1					6	تمت تبسيط الإجراءات الإدارية للتأقلم مع التحول الرقمي	01
1					6	أسهمت التكنولوجيا المتوفرة في تقليص وقت انجاز العمليات وتقليل التكاليف	02
1					6	التحسين المستمر للعمليات(وسائل الاتصال) يحقق التحول الرقمي	03
1					6	تبسيط إجراءات العمل يحقق السرعة والانجاز	04
1					6	يوجد برنامج لتبسيط وتسهيل إجراءات العمل	05
البعد3: التقنيات							
1					6	يساعدني موقع الديوان(opow) على الفيسبوك في متابعة الأخبار والأحداث التي تخص العمل	01
1					6	يستخدم الديوان(opow) شبكات التواصل الاجتماعي والبريد الإلكتروني لإنجاز العمل وتتبع المعلومات	02
1					6	الأجهزة والبرمجيات المتوفرة تغطي جميع الأعمال التي تقوم بها الإدارة	03
0.83			1		5	تتوفر لدي المعرفة الكافية لاستخدام التقنيات الرقمية	04
0.83			1		5	يوجد أشخاص مختصين(اعلام آلي) في إدارة النظام المعلوماتي	05

استمارة استبيان (الصورة النهائية)

عزيزي الإداري ، نهدىكم أطيب التحيات وبعد:

في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر في الإدارة والتسيير الرياضي يقوم الباحثان بإجراء دراسة ميدانية بعنوان: "ممارسات إدارة المعرفة وعلاقتها بتطبيق التحول الرقمي في الإدارة الرياضية" ولتحقيق هذا الغرض نقوم بتطبيق هذا الاستبيان الذي يتكون من محورين (المحور1: ممارسات إدارة المعرفة - المحور2: تطبيق التحول الرقمي).

لذا الرجاء منكم السادة الإداريين التعاون معنا في الإجابة على فقرات هذا الاستبيان بوضع علامة (x) أمام ما ينطبق عليك بصدق وموضوعية، علما أن البيانات سوف تحظى بكامل السرية وسيقتصر استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

* لا توجد اجابات صحيحة وأخرى خاطئة

شكرا لك مسبقا

❖ معلومات عامة:

- المسمى الوظيفي: (رئيس وحدة، مستشار...)
- مكان العمل: (مسبح، قاعة، مقر الديوان)
- دائرة العمل: (البويرة، سور الغزلان، عين بسام، الأخرسية، أمشالدة)

- إشراف :
* د/ زريفي سليم

- إعداد الطالبان:
* عثمانى محمد
* شلالى عز الدين

المحور الأول: ممارسات إدارة المعرفة

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	
البعد 1: إكتساب المعرفة						
					تعمل الإدارة على دعم الأفكار الإبداعية للموظفين	01
					تعزز الإدارة من شبكة الاتصالات الداخلية الأفقية بين جماعات العمل في نفس المستوى الإداري	02
					تقوم الإدارة بفتح المجال أمام الموظفين للوصول إلى المعارف الضرورية في مختلف المستويات الإدارية	03
					توفر الإدارة للموظفين التكنولوجيا اللازمة للوصول للمعارف والمعلومات في مختلف المستويات الإدارية	04
					تنظم الإدارة دورات تكوينية للموظفين لمواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية في المجال	05
البعد 2: توليد المعرفة						
					توفر الإدارة حوافز كافية للعاملين لتطوير مهارات ومعارف جديدة	06
					تتبنى الإدارة ثقافة التسامح مع الأخطاء لتشجيع المبادرة والإبتكار	07
					تقوم الإدارة بتشجيع جلسات الحوار والمحادثة بين الموظفين لتبادل الأفكار والمعارف بكل حرية	08
					تقوم الإدارة بتنظيم اجتماعات دورية لدراسة المشكلات وإيجاد حلول لها	09
					تستعين الإدارة بخبرة الموظفين القدامى لتطوير مهارات الموظفين	10
البعد 3: تخزين المعرفة						
					يتم تخزين المعارف والمعلومات إلكترونيا	11
					تمتلك الإدارة قاعدة بيانات لجميع الموظفين	12
					يتم حفظ الآراء والخبرات التي يقوم بها الخبراء والفنيون وتدوينها.	13
					أقوم بحفظ وتدوين المعارف الجديدة المكتسبة عن كل عمل تم إنجازه	14
					أستفيد من تقنيات التحول الرقمي في تخزين المعارف والمعلومات والمحافظة عليها.	15
البعد 4: توزيع المعرفة						
					تعتمد الإدارة على الطرق الإلكترونية لنشر المعارف وتوزيعها عبر مختلف الوسائل	16
					تعتمد الإدارة على تدريب الموظفين من قبل زملائهم القدامى ذوي الخبرة لتحسين معارفهم	17
					تصدر الإدارة نشرات ومجلات دورية لتطوير ونشر المعارف والخبرات باستخدام الوسائل التكنولوجية	18
					يتبادل الموظفون المعلومات والخبرات بين مختلف المستويات الإدارية	19
					تشجع الثقافة التنظيمية (البيئة الداخلية) للإدارة على تقاسم وتشارك المعارف والخبرات	20
البعد 5: تطبيق المعرفة						
					يستفيد الموظفون من التوجيهات والتعليمات التي يتلقونها من مسؤوليهم في تحسين الأداء	21
					تستخدم الإدارة المعارف والخبرات المكتسبة في تحسين خدماتها	22
					يمتلك الموظفون صلاحيات كافية لتنفيذ ما تم اكتسابه من معارف وخبرات في مجال العمل	23

					تعلم الإدارة على الاستفادة من المعرفة المتوفرة لديها وتحويلها إلى خطط عمل	24
					توفر الإدارة الوسائل المادية والبشرية لتنفيذ وتطبيق المعارف والاستفادة منها	25

المحور الثاني: تطبيق التحول الرقمي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	
البعد 1: الموارد البشرية						
					تتوفر لدى الموظفين المهارات الأساسية لاستخدام الوسائل التكنولوجية	01
					يستخدم الموظفون الوسائل التقنية (حاسوب-هاتف-إنترنت..) في تنفيذ المهام الموكلة لهم	02
					تمتلك الإدارة موارد بشرية مؤهلة لتوظيف التقنيات الحديثة في مختلف الأعمال	03
					تعلم الإدارة على تدريب الموظفين غير المؤهلين لاستخدام الوسائل التقنية	04
					يتمتع المديرون بمفومات التأقلم مع التحول الرقمي	05
البعد 2: الثقافة الرقمية						
					تتوفر الإدارة على مختصين في مجال الاعلام الآلي	06
					تقيم الإدارة حملات للتوعية والتثقيف عن التكنولوجيا والتحول الرقمي	07
					يدرك الموظفون أهمية التكنولوجيا والتحول الرقمي	08
					هناك وعي لدى الموظفين بالمخاطر التي ترافق عملية التحول الرقمي	09
					تشجع الإدارة موظفيها على استخدام التكنولوجيات الحديثة في العمل	10
البعد 3: العمليات						
					تمت تبسيط الإجراءات الإدارية للتأقلم مع التحول الرقمي	11
					أسهمت التكنولوجيا المتوفرة في تقليص وقت انجاز العمليات وتقليل التكاليف	12
					التحسين المستمر للعمليات (وسائل الاتصال) يساهم في تطبيق التحول الرقمي	13
					تبسيط إجراءات العمل يحقق السرعة في الانجاز	14
					يوجد برامج لتبسيط وتسهيل إجراءات العمل	15
البعد 4: التقنيات						
					يوفر موقع الديوان (opow) على الفيسبوك للموظفين الأخبار والأحداث التي تخص العمل	16
					يستخدم الديوان (opow) شبكات التواصل الاجتماعي لإنجاز العمل وتتبع المعلومات	17
					توفر الإدارة لأجهزة اللازمة للموظفين للقيام بمختلف الأعمال الإدارية	18
					تتوفر الإدارة على برمجيات لتسهيل مختلف الأعمال الإدارية	19
					يوجد موظفين مختصين (اعلام آلي) في إدارة النظام المعلوماتي	20



جامعة البويرة

قسم الإدارة والتسيير الرياضي

الرقم: 4419/ج ب م ع ت ن ب ر / 2023

إلى السيد (ة): مدير ديوان المركب

متعدد الرياضات لولاية البويرة

الموضوع: تسهيل مهمة.

يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم بهذا الطلب المتمثل في تسهيل مهمة الطلبة:

الطالب (ة): عثمانى محمد رقم التسجيل: 22033036671 تاريخ ومكان الميلاد: 1984/02/12 ب الهاشمية

من أجل القيام بمذكرة التخرج لنهاية التكوين خلال الموسم الجامعي 2024/2023 الذي يندرج ضمن التحضير

لنيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

مدير المؤسسة المستقبلية

رئيس القسم





إلى السيد (ة): مدير ديوان المركب
متعدد الرياضات لولاية البويرة

قسم الإدارة والتسيير الرياضي

الرقم: 411/ج ب م ع ت ن ب ر / 2023

الموضوع: تسهيل مهمة.

يشرفني أن أقدم إلى سيادتكم بهذا الطلب المتمثل في تسهيل مهمة الطلبة:

الطالب (ة): شيلالي عزالدين رقم التسجيل: 22043037714 تاريخ ومكان الميلاد: 1985/02/09 ب سورالغزلان

من أجل القيام بمذكرة التخرج لنهاية التكوين خلال الموسم الجامعي 2024/2023 الذي يندرج ضمن التحضير

لنيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

مدير المؤسسة المستقبلة

يخلف بتسيير شؤون ديوان المركب
متعدد الرياضات لولاية البويرة
قاسم سميان



رئيس القسم

جامعة البويرة
قسم الإدارة والتسيير الرياضي
مهد علم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
توفيق



الملحق رقم (06): مخرجات برنامج spss v23

CORRELATIONS

/VARIABLES=فترة 1 البعد -فترة 2 فترة 3 فترة 4 فترة 5
/PRINT=TWO TAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

صدق الإتساق الداخلي

Corrélations

		اكتساب المعرفة 1	توليد المعرفة 2	توزيع المعرفة 3	تخزين المعرفة 4	تطبيق المعرفة 5
فترة 1	Corrélation de Pearson	,862**	,812**	,801**	,877**	,754**
	Sig. (bilatérale)	,001	,005	,006	,001	,006
	N	10	10	10	10	10
فترة 2	Corrélation de Pearson	,802**	,872**	,811**	,785**	,816**
	Sig. (bilatérale)	,005	,001	,005	,005	,004
	N	10	10	10	10	10
فترة 3	Corrélation de Pearson	,762**	,805**	,824**	,804**	,784**
	Sig. (bilatérale)	,001	,005	,004	,006	,006
	N	10	10	10	10	10
فترة 4	Corrélation de Pearson	,794**	,802**	,775**	,734**	,861**
	Sig. (bilatérale)	,006	,005	,006	,006	,001
	N	10	10	10	10	10
فترة 5	Corrélation de Pearson	,852**	,816**	,754**	,834**	,789**
	Sig. (bilatérale)	,001	,004	,006	,004	,006
	N	10	10	10	10	10

** . La corrélacion est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* . La corrélacion est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

CORRELATIONS

/VARIABLES=فترة 1 البعد -فترة 2 فترة 3 فترة 4 فترة 5

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

صدق الإتساق الداخلي أبعاد المحور 2 التحول الرقمي

Corrélations

		الموارد البشرية	التكلفة الرقمية	العمليات	التقنيات
فترة 1	Corrélation de Pearson	,712**	,754**	,749**	,783**
	Sig. (bilatérale)	,001	,002	,003	,001
	N	10	10	10	10
فترة 2	Corrélation de Pearson	,750**	,818**	,753**	,739**
	Sig. (bilatérale)	,002	,000	,002	,006
	N	10	10	10	10
فترة 3	Corrélation de Pearson	,790**	,779**	,797**	,743**
	Sig. (bilatérale)	,001	,005	,001	,003
	N	10	10	10	10
فترة 4	Corrélation de Pearson	,708**	,854**	,775**	,752**
	Sig. (bilatérale)	,006	,000	,005	,002
	N	10	10	10	10
فترة 5	Corrélation de Pearson	,798**	,798**	,724**	,768**
	Sig. (bilatérale)	,001	,001	,006	,004
	N	10	10	10	10

**. La corrélacion est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

معامل ثبات بعد اكتساب المعرفة

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,874	10

معامل ثبات بعد توليد المعرفة

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,877	10

معامل ثبات بعد تخزين المعرفة

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,833	10

معامل ثبات بعد توزيع المعرفة

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,933	10

معامل ثبات بعد تطبيق المعرفة

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,911	10

معامل ثبات المحور 1 ممارسات ادارة المعرفة

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,961	10

معامل ثبات بعد الموارد البشرية

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,913	10

معامل ثبات بعد الثقافة الرقمية

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,842	10

معامل ثبات بعد العمليات

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,870	10

معامل ثبات بعد التقنيات

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,887	10

معامل ثبات المحور 2 تطبيق التحول الرقمي

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,915	10

FREQUENCIES VARIABLES=1فقرة 2فقرة 3فقرة 4فقرة 5فقرة acquisition 6فقرة 7فقرة 8فقرة 9فقرة 10فقرة 11فقرة 12فقرة 13فقرة 14فقرة 15فقرة storage 16فقرة 17فقرة 18فقرة 19فقرة 20فقرة
generqtion 21فقرة 22فقرة 23فقرة 24فقرة Application
distribution 25فقرة
/STATISTICS=STDDEV MEDIAN
/ORDER=ANALYSIS.

Fréquences

Statistiques

		اكتساب المعرفة فقرة 1	اكتساب المعرفة فقرة 2	اكتساب المعرفة فقرة 3	اكتساب المعرفة فقرة 4
N	Valide	40	40	40	40
	Manquant	0	0	0	0
	Médiane	5,0000	5,0000	5,0000	5,0000
	Ecart type	,47434	,47434	,48305	,48305

Statistiques

		اكتساب المعرفة فقرة 5	البعد 1.1	توليد المعرفة فقرة 6	توليد المعرفة فقرة 7	توليد المعرفة فقرة 8
N	Valide	40	40	40	40	40
	Manquant	0	0	0	0	0
	Médiane	5,0000	24,0000	5,0000	4,0000	5,0000
	Ecart type	,50064	1,27073	,54006	,59052	,46410

Statistiques

		توليد المعرفة فقرة 9	توليد المعرفة فقرة 10	البعد 2.1	تخزين المعرفة فقرة 11	تخزين المعرفة فقرة 12
N	Valide	40	40	40	40	40
	Manquant	0	0	0	0	0
	Médiane	5,0000	5,0000	23,0000	5,0000	5,0000
	Ecart type	,30382	,36162	1,08575	,43853	,33493

Statistiques

		تخزين المعرفة فقرة 13	تخزين المعرفة فقرة 14	تخزين المعرفة فقرة 15	storage	توزيع المعرفة فقرة 16
N	Valide	40	40	40	40	40
	Manquant	0	0	0	0	0
	Médiane	5,0000	5,0000	5,0000	24,0000	5,0000
	Ecart type	,46410	,42290	,48305	1,19293	,46410

Statistiques

		توزيع المعرفة فقرة 17	توزيع المعرفة فقرة 18	توزيع المعرفة فقرة 19	توزيع المعرفة فقرة 20	البعد 4.1
N	Valide	40	40	40	40	40
	Manquant	0	0	0	0	0
	Médiane	5,0000	5,0000	5,0000	5,0000	23,0000
	Ecart type	,49614	,51640	,50574	,50383	1,42122

Statistiques

		تطبيق المعرفة فقرة 21	تطبيق المعرفة فقرة 22	تطبيق المعرفة فقرة 23	تطبيق المعرفة فقرة 24
N	Valide	40	40	40	40
	Manquant	0	0	0	0
Médiane		5,0000	5,0000	4,0000	5,0000
Ecart type		,38481	,38481	,49614	,48305

Statistiques

		تطبيق المعرفة فقرة 25	البعد 5.1
N	Valide	40	40
	Manquant	0	0
Médiane		5,0000	23,0000
Ecart type		,30382	,90014

Table de fréquences

اكتساب المعرفة فقرة 1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	13	32,5	32,5	32,5
	موافق بشدة	27	67,5	67,5	100,0
Total		40	100,0	100,0	

اكتساب المعرفة فقرة 2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	13	32,5	32,5	32,5
	موافق بشدة	27	67,5	67,5	100,0
Total		40	100,0	100,0	

اكتساب المعرفة فقرة 3

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	14	35,0	35,0	35,0
	موافق بشدة	26	65,0	65,0	100,0
Total		40	100,0	100,0	

اكتساب المعرفة فقرة 4

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	14	35,0	35,0	35,0
	موافق بشدة	26	65,0	65,0	100,0
Total		40	100,0	100,0	

اكتساب المعرفة فقرة 5

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق	17	42,5	42,5	42,5
موافق بشدة	23	57,5	57,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

البعد 1.1

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 20,00	1	2,5	2,5	2,5
21,00	3	7,5	7,5	10,0
22,00	8	20,0	20,0	30,0
23,00	7	17,5	17,5	47,5
24,00	16	40,0	40,0	87,5
25,00	5	12,5	12,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

توليد المعرفة فقرة 6

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محايد	1	2,5	2,5	2,5
موافق	13	32,5	32,5	35,0
موافق بشدة	26	65,0	65,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

توليد المعرفة فقرة 7

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محايد	2	5,0	5,0	5,0
موافق	20	50,0	50,0	55,0
موافق بشدة	18	45,0	45,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

توليد المعرفة فقرة 8

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق	12	30,0	30,0	30,0
موافق بشدة	28	70,0	70,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

توليد المعرفة فقرة 9

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق	4	10,0	10,0	10,0
موافق بشدة	36	90,0	90,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

توليد المعرفة فقرة 10

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق	6	15,0	15,0	15,0
موافق بشدة	34	85,0	85,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

البعد 2.1

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 21,00	1	2,5	2,5	2,5
22,00	6	15,0	15,0	17,5
23,00	15	37,5	37,5	55,0
24,00	9	22,5	22,5	77,5
25,00	9	22,5	22,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تخزين المعرفة فقرة 11

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق	10	25,0	25,0	25,0
موافق بشدة	30	75,0	75,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تخزين المعرفة فقرة 12

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق	5	12,5	12,5	12,5
موافق بشدة	35	87,5	87,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تخزين المعرفة فقرة 13

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق	12	30,0	30,0	30,0
موافق بشدة	28	70,0	70,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تخزين المعرفة فقرة 14

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق	9	22,5	22,5	22,5
موافق بشدة	31	77,5	77,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تخزين المعرفة فقرة 15

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق	14	35,0	35,0	35,0
موافق بشدة	26	65,0	65,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

storage

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 21,00	2	5,0	5,0	5,0
22,00	4	10,0	10,0	15,0
23,00	10	25,0	25,0	40,0
24,00	10	25,0	25,0	65,0
25,00	14	35,0	35,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

توزيع المعرفة فقرة 16

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق	12	30,0	30,0	30,0
موافق بشدة	28	70,0	70,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

توزيع المعرفة فقرة 17

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق	16	40,0	40,0	40,0
موافق بشدة	24	60,0	60,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

توزيع المعرفة فقرة 18

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محايد	1	2,5	2,5	2,5
موافق	10	25,0	25,0	27,5
موافق بشدة	29	72,5	72,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

توزيع المعرفة فقرة 19

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق	19	47,5	47,5	47,5
موافق بشدة	21	52,5	52,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

توزيع المعرفة فقرة 20

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق	18	45,0	45,0	45,0
موافق بشدة	22	55,0	55,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

البعد 4.1

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 21,00	9	22,5	22,5	22,5
22,00	2	5,0	5,0	27,5
23,00	15	37,5	37,5	65,0
24,00	5	12,5	12,5	77,5
25,00	9	22,5	22,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تطبيق المعرفة فقرة 21

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق	7	17,5	17,5	17,5
موافق بشدة	33	82,5	82,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تطبيق المعرفة فقرة 22

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق	7	17,5	17,5	17,5
موافق بشدة	33	82,5	82,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تطبيق المعرفة فقرة 23

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق	24	60,0	60,0	60,0
موافق بشدة	16	40,0	40,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تطبيق المعرفة فقرة 24

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق	14	35,0	35,0	35,0
موافق بشدة	26	65,0	65,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تطبيق المعرفة فقرة 25

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق	4	10,0	10,0	10,0
موافق بشدة	36	90,0	90,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

5.1 البعد

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 22,00	3	7,5	7,5	7,5
23,00	18	45,0	45,0	52,5
24,00	11	27,5	27,5	80,0
25,00	8	20,0	20,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

FREQUENCIES VARIABLES=1 عبارة 2 عبارة 3 عبارة 4 عبارة 5 عبارة Human.R 6 عبارة 7 عبارة 8 عبارة 9 عبارة 10 عبارة Digital.C 11 عبارة 12 عبارة 13 عبارة 14 عبارة 15 عبارة Processes 16 عبارة 17 عبارة 18 عبارة 19 عبارة 20 عبارة Technologies
 /STATISTICS=STDDEV MEDIAN
 /ORDER=ANALYSIS.

Fréquences

Statistiques

		الموارد البشرية	البعد 1.2				
N	Valide	40	40	40	40	40	40
	Manquant	0	0	0	0	0	0
	Médiane	5,0000	5,0000	5,0000	5,0000	5,0000	24,0000
	Ecart type	,74936	,69752	,33493	,33493	,33493	1,23101

Statistiques

		الثقافة الرقمية	البعد 1.2				
N	Valide	40	40	40	40	40	40
	Manquant	0	0	0	0	0	0
	Médiane	4,0000	5,0000	5,0000	5,0000	5,0000	24,0000
	Ecart type	,71567	,70711	,33493	,48305	,33493	1,21713

Statistiques

		العمليات	العمليات	العمليات	العمليات	العمليات	البعد 3.2	التقنيات
N	Valide	40	40	40	40	40	40	40
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0
	Médiane	5,0000	5,0000	5,0000	5,0000	5,0000	24,0000	5,0000
	Ecart type	,49614	,49029	,33493	,30382	,15811	,97369	,36162

Statistiques

		التقنيات	التقنيات	التقنيات	التقنيات	البعد 4.2
N	Valide	40	40	40	40	40
	Manquant	0	0	0	0	0
	Médiane	5,0000	5,0000	5,0000	5,0000	24,0000
	Ecart type	,33493	,36162	,33493	,50064	,97369

Table de fréquences

الموارد البشرية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	2,5	2,5	2,5
	موافق	18	45,0	45,0	47,5
	موافق بشدة	21	52,5	52,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

الموارد البشرية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	1	2,5	2,5	2,5
موافق	5	12,5	12,5	15,0
موافق بشدة	34	85,0	85,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

الموارد البشرية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق	5	12,5	12,5	12,5
موافق بشدة	35	87,5	87,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

الموارد البشرية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق	5	12,5	12,5	12,5
موافق بشدة	35	87,5	87,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

الموارد البشرية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق	5	12,5	12,5	12,5
موافق بشدة	35	87,5	87,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

البعد 1.2

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 20,00	1	2,5	2,5	2,5
21,00	3	7,5	7,5	10,0
22,00	1	2,5	2,5	12,5
23,00	2	5,0	5,0	17,5
24,00	22	55,0	55,0	72,5
25,00	11	27,5	27,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

الثقافة الرقمية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محايد	6	15,0	15,0	15,0
موافق	17	42,5	42,5	57,5
موافق بشدة	17	42,5	42,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

الثقافة الرقمية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	1	2,5	2,5	2,5
موافق	6	15,0	15,0	17,5
موافق بشدة	33	82,5	82,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

الثقافة الرقمية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق	5	12,5	12,5	12,5
موافق بشدة	35	87,5	87,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

الثقافة الرقمية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق	14	35,0	35,0	35,0
موافق بشدة	26	65,0	65,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

الثقافة الرقمية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق	5	12,5	12,5	12,5
موافق بشدة	35	87,5	87,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

البعد 1.2

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 20,00	1	2,5	2,5	2,5
21,00	3	7,5	7,5	10,0
22,00	4	10,0	10,0	20,0
23,00	7	17,5	17,5	37,5
24,00	20	50,0	50,0	87,5
25,00	5	12,5	12,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

العمليات

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق	16	40,0	40,0	40,0
موافق بشدة	24	60,0	60,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

العمليات

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق	15	37,5	37,5	37,5
موافق بشدة	25	62,5	62,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

العمليات

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق	5	12,5	12,5	12,5
موافق بشدة	35	87,5	87,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

العمليات

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق	4	10,0	10,0	10,0
موافق بشدة	36	90,0	90,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

العمليات

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق	1	2,5	2,5	2,5
موافق بشدة	39	97,5	97,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

3.2 البعد

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 22,00	2	5,0	5,0	5,0
23,00	13	32,5	32,5	37,5
24,00	9	22,5	22,5	60,0
25,00	16	40,0	40,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

التقنيات

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق	6	15,0	15,0	15,0
موافق بشدة	34	85,0	85,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

التقنيات

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق	5	12,5	12,5	12,5
موافق بشدة	35	87,5	87,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

التقنيات

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق	6	15,0	15,0	15,0
موافق بشدة	34	85,0	85,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

التقنيات

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق	5	12,5	12,5	12,5
موافق بشدة	35	87,5	87,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

التقنيات

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق	17	42,5	42,5	42,5
موافق بشدة	23	57,5	57,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

4.2 البعد

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 22,00	5	12,5	12,5	12,5
23,00	3	7,5	7,5	20,0
24,00	18	45,0	45,0	65,0
25,00	14	35,0	35,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

معادل ارتباط پيرسون بين أبعاد المحور 1 ومحور 2 تطبيق التحول الرقمي

Corrélations

		المحور 2
المحور 2	Corrélation de Pearson	,630 ^{**}
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	40
البعد 1.1	Corrélation de Pearson	,327 [*]
	Sig. (bilatérale)	,005
	N	40
البعد 2.1	Corrélation de Pearson	,375 [*]
	Sig. (bilatérale)	,021
	N	40
البعد 3.1	Corrélation de Pearson	,729 ^{**}
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	40
البعد 4.1	Corrélation de Pearson	,347 [*]
	Sig. (bilatérale)	,011
	N	40
البعد 5.1	Corrélation de Pearson	,630 ^{**}
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	40

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

CORRELATIONS

/VARIABLES=AXIS1KMP Axis2.DTapp

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

معامل ارتباط بيرسون بين المحور 1 ممارسات ادارة المعرفة والمحور 2 تطبيق التحول الرقمي

Corrélations

		المحور 1	المحور 2
المحور 1	Corrélation de Pearson	1	,570**
	Sig. (bilatérale)		,001
	N	40	40
المحور 2	Corrélation de Pearson	,570**	1
	Sig. (bilatérale)	,001	
	N	40	40

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Research Summary:

Practices of Knowledge management and their relationship to digital transformation implementation in sports management

- A field study at the Multi-sports Complex Department in the Wilaya of Bouira -

The study aims to understand knowledge management practices (knowledge acquisition, knowledge generation, knowledge storage, knowledge distribution, knowledge application) and its relationship to digitalisation implementation in sports management at the Multi-Sports Complex Department in the Wilaya of Bouira. The main research question focused on the relationship between knowledge management practices and digital transformation implementation in sports management at the Multi-Sports Complex Department in the Wilaya of Bouira.

To answer this research question, a general hypothesis was formulated which assumed a relationship between knowledge management practices and digital transformation implementation in sports management at the Multi-Sports Complex Department in the Wilaya of Bouira. The study included all administrative and financial employees working at the Multi-Sports Complex Department and its affiliated units (halls, pools, stadiums) at the regional level of the Wilaya of Bouira, totaling 127 individuals according to the employee census for the year 2024. A simple random stratified sample of 40 individuals was selected. The study adopted a descriptive correlational research method due to the nature of the research, which examines the relationship between variables, using a questionnaire as a research tool. The results revealed a positive significant relationship between knowledge management practices (knowledge acquisition, knowledge generation, knowledge distribution) and digital transformation implementation, as well as a strong positive relationship between knowledge storage dimension and digital transformation implementation, and a moderate positive relationship between knowledge application dimension and digital transformation implementation.

Key terms: knowledge management practices (knowledge acquisition, knowledge generation, knowledge storage, knowledge distribution, knowledge application), digital transformation, sports management, Multi-Sports Complex Department.