

إدارة المعرفة الإستراتيجية ودورها في دعم الإستجابة التنافسية بالأندية الرياضية الكبرى بجمهورية مصر العربية

م.د/ طارق احمد بهاء الدين حسن عبداللطيف

مدرس بقسم الإدارة الرياضية

كلية التربية الرياضية - جامعة المنيا

المقدمة ومشكلة الدراسة :

تزايدت حدة المنافسة وتتنوع أشكالها ، وأصبح من الصعوبة على المؤسسات توقع توجهاتها خاصة في ظل إستحداث ضوابط جديدة للتنافسية فرضتها أسواق المنافسة السريعة ، فلم تعد الأساليب التقليدية للتنافس قادرة على تحقيق التميز وإستدامة الميزات والقدرات التنافسية خاصة في ظل ظهور الإقتصاد الجديد الذي رافقه ديناميكية تنافسية عالية ، فرضت على المؤسسات تبني توجهات إدارية وإستراتيجيات وأساليب جديدة ، حيث من الصعب أن تحافظ على مزاياها وقدراتها التنافسية لفترات طويلة ، على إعتبار أنها تتلاشى بسهولة نتيجة المزاحمة السوقية العالية ، التي يصعب فيها إستقرار هياكل الأسواق على ظروف تنافسية معينة ، وهنا تسعى المؤسسات إلى فهم وإدراك منطق عمل الأسواق والقواعد الجديدة للتنافس والتغيرات البيئية المختلفة ، والمعتمدة على إدارة المعرفة الإستراتيجية ، التي تفسر إختلاف المنظمات في سلوكها التنافسي .

يعد التغيير هو المبدأ الثابت في بيئة الأعمال بالمؤسسات وأن القاعدة الوحيدة في النمو والتطور هي المنافسة بتنوع إستراتيجيتها ومداخلها وأساليبها ، وأنة في ظل عصر المعرفة وبروز التنافسية كحقيقة أساسية تحدد نجاح المؤسسات ، وهي بالتالي تفرض ضرورة الأخذ بالمفاهيم والأليات الجديدة والمتجددة (11 : 16) .

حيث كان الإسلوب التقليدي للإدارة الإستراتيجية يركز على التكيف بدرجة أولى مع تغيرات البيئة الخارجية ، حيث كانت إستراتيجية المنظمة تقوم على مفاهيم المنتج والسوق ، فالمنتجات تحدد الإستراتيجية والأسواق تخدمها ولكن تلك المفاهيم كانت مقيدة بظروف تواجدها ، فمع التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال لم تقدم تلك التحليلات أجوبة مقنعة ، وهذا أدى لظهور مقاربة جديدة ديناميكية تنطلق من التحليل الداخلي للمنظمة (6) : (22) ، حيث أن الموارد والقدرات الفريدة وخاصة الديناميكية منها تتضمن المتغيرات الرئيسية التي تعزز من المزايا الإستراتيجية والتنافسية ، ولقد أدت المقاربة المبنية على المعرفة كتطور هام ضمن المقاربة المبنية على الموارد إلى ظهور إسلوب جديد ينظر للمنظمة كمحفظة للمعارف والكفاءات وليس للنشاطات فقط وفق المنظور التقليدي ، وهنا ظهرت إدارة المعرفة كأحد التوجهات الإستراتيجية التي تخدم إستمرارية المنظمة (17) :

(59) (22 : 18) .

تعتبر إدارة المعرفة هدف إستراتيجي بإعتبار أن المنظمات تسعى لتعزيز المعرفة المتعلقة بالكفاءات ، القدرات ، العمليات لغرض تحقيق مزايا تنافسية ، وتميزت هذه الفترة بأن المعرفة الإستراتيجية هي الجزء الأكبر من المعرفة ، وكذلك على أهمية عملية توليد المعرفة وتحديد الأليات التي تنتقل وتتحوّل فيها المعرفة ، وأن توليد المعرفة أهم عمليات إدارة المعرفة ، فالمنظمة لا تكتفي بإدارة المعرفة التي تتوفر لديها ، بل الأهم من ذلك هو كيفية خلق معرفة جديدة ونشرها وتطبيقها حتى تضمن بذلك التميز والإستمرار على المدى الطويل (7 : 19) .

المعرفة الإستراتيجية ليست ساكنة أو ثابتة ، فالمعرفة التي تكون إبتكارية اليوم قد تصبح معرفة أساسية ، ومنه فضمن التموّج التنافسي الريادي الحالي يتضمن تعلماً مستمراً واكتساباً للمعرفة ، فقدرّة المنظمة على التعلم ، وتراكم المعرفة من الخبرات ، وإعادة إستخدام تلك المعرفة هو في حد ذاته مهارة تقود إلى مزايا إستراتيجية (20 : 241) .

وتعرف الإستجابة التنافسية بأنها هي قدرة المنظمة التي تسمح لها بالتجاوب بسرعة لمتطلبات السوق المتبدلة ، فالمنظمات المستجيبة لديها القدرة على التكيف بسرعة مع شروط البيئة المتقلبة بإستمرار ، وأن التكيف بسرعة يمكن أن يكون حاسماً عندما تكون تلك الشروط تتميز بالكثير من الغموض وعدم التأكّد (15 : 383) .

فإدارة المعرفة الإستراتيجية من خلال دورها في تعزيز مهارات التفكير الإستراتيجي والبناء الفكري الإستراتيجي السليم للمديرين ، تعد ميزة تنافسية هامة ، حيث تطور المنظمات نماذج ذهنية فريدة وتصنيفاً خاصاً بها للمعرفة الإستراتيجية ، في مجال المعرفة الإبتكارية التي تمكن المنظمة من قيادة السوق وقيادة صناعاتها ومنافسيها ، خاصة إذا عرفت المنظمة جيداً مصادر المعرفة الإستراتيجية المطلوبة لإتخاذ القرار وساهمت في نشرها وتطبيقها ، حيث أصبح من الضروري للمنظمات اليوم أن تتعلم بسرعة حول القضايا الإستراتيجية ذات الأهمية في ضمان إستمرارية المزايا التنافسية (9 : 25) .

من جهة أخرى ، فإن الأساس الذي يقوم عليه التنافس يغير من الطبيعة المعروف عليها في الإقتصاد التقليدي ، وأنه لن تكون كفاءة الإنتاج ولا حتى جودة المنتجات هي ما يصنع الفارق ، بل على المنظمات أن تنتقل إلى المصدر الوحيد للتميز ، وهو الإبتكار القائم على المعرفة في تصميم وتصنيع وتسويق المنتجات أو الخدمات التي تضيف قيمة للعملاء (21 : 237) .

في ظل محيط تنافسي شديد النقلب تكون قدرة المنظمات على جمع المعلومات حول الواقع التنافسي وتحويلها إلى معرفة تساعد في بناء خيارات إستراتيجية تعزز من مزاياها التنافسية أمراً حاسماً ، حيث

أصبحت إدارة المعرفة الإستراتيجية تشكل نموذجاً جديداً من نماذج الإدارة في مواجهة محيط تنافسي يتسم بالإبتكار والجودة والتطوير المستمر ، خاصة في ظل تطور النماذج والنظريات في مجال الإدارة الإستراتيجية (3 : 19) .

وللإستجابة التنافسية ثلاثة أبعاد السرعة ، الإتساق والثبات ، وأيضاً الفعالية ليست ذات أهمية متساوية ، ورغم أن السرعة في الغالب تعطى لها أولوية مقارنة بالأبعاد الأخرى ، فليس معناه التركيز على هذا البعد بالذات ، ولكن ترتبط أهمية كل بعد وأولويته على الإستراتيجية التنافسية الكلية للمنظمة وأيضاً على تموقعها التنافسي الحالي والمستقبلي (14 : 59) .

من المهم أيضاً الإشارة إلى أن الإستجابة لا تعني ببساطة التفاعل ، بل تشمل القدرة على التوقع والإعداد المسبق ، وكذلك القدرة على ردة الفعل ، فالمنظمة المستجيبة تنافسياً هي التي تتجاوب بطريقة تقود إلى تحسينات في أداء أعمالها في مواجهة المنافسة بكونها من جهة قادرة على الإعداد المسبق وأيضاً التفاعل (7 : 13) .

إن سعي المنظمات في تعزيز إستجابتها التنافسية ، له أثر على أداء الأعمال الخاص بها ، فالمنظمات التي تضمن أداء مميّزاً في ظل قدر عالي من الإستجابة التنافسية ، سوف تحقق مزايا الأداء المستجيب ، مما قد يضمن له مزايا تنافسية فريدة ، ولكن أحيانا تكون مؤقتة لأن هذا الوضع من الصعب الحفاظ عليه في ظل بيئات تنافسية عالية (15 : 782) .

يتزايد الإهتمام بالتنافسية داخل المؤسسات في هذا العصر المتغير ، حيث إستند هذا الإهتمام بمناخ التنافس إلى التحكم في القوى المؤثرة على النشاط البشرى من مختلف جوانبه الإقتصادية والإجتماعية والسياسية ، ولم تعد أنشطة الأعمال مرتبطة بالضرورة بكثافة رأس المال بقدر إرتباطها بالمحتوى المعرفى ومهارات العاملين والإدارة (8 : 33) .

ومن الملاحظ إختلاف مفهوم وحده المنافسة في قطاع الرياضة خلال السنوات القليلة الماضية والذي تخلل كافة مجالاتها ولا سيما مجالات إدارة المؤسسات العاملة على تحقيق أهداف الرياضة والتي منها الأندية الرياضية كأحد أهم المؤسسات التي تسعى إلى تقديم خدماتها الرياضية بأفضل شكل ممكن ، وهي في سبيل ذلك ترغب في تحقيق أهدافها وبالتالي تحقيق التنافسية التي تضمن لها البقاء والإستمرارية ، فإختلف مفهوم المنافسة بخلاف ما كان عليه في السابق وخاصة على الساحة الرياضية الدولية ، وأصبحت ترتبط التنافسية بفاعلية عمل تلك الأندية إلى حد كبير بإستجابتها التنافسية ، مرهوناً بقدرتها على المعرفة الإستراتيجية ، بالإضافة إلى أنظمتها العاملة وعلاقتها الداخلية والخارجية بالمستفيدين والأطراف ذات علاقه .

حيث أنه كلما زادت حدة المنافسة زادت معها صعوبة توقع تحركات المنافسين وتوجهات السوق ، بل ويصعب ضمان رضا وولاء العملاء ، فالقطاعات ذات المزاخمة السوقية العالية غالباً تتوافق مع مجهودات إبتكارية عالية ، وتسعى كل منظمة أن تقدم للسوق ما يضمن أن يكون منتجاً فريداً ومتميزاً حتى يلقى قبولاً ، وكل هذا لا يتأتى إلا مع قبول مخاطر عالية وتكاليف بحث وتطوير قد تضع مستقبل المنظمات في خطر ، وهنا تسعى المنظمات أن تعرف ما تفعله أي أن تدرك كيف ومتى وأين تتحرك وتتصرف تنافسياً . هذا وقد قام الباحث بعمل دراسة إستطلاعية بهدف التعرف على أهم التحديات التي تواجه الأندية الرياضية في ظل التغيرات الحادثة والتي تحول دون تحقيق أهدافها الإستراتيجية وتحافظ على إستقرارها وتنافسيتها ، وذلك بالتطبيق على نادي المنيا الرياضي كأحد الأندية الرياضية بعينة الدراسة تبين ضعف مفهوم التنافسية داخل السوق الرياضي بين الأندية الرياضية الأخرى المنافسة بشكل عام ، بالإضافة إلى عدم إهتمامه بأهمية المعلومة أو المعرفة التي يمكن أن يتم إستثمارها لتحقيق التنافسية وخاصة المعرفة المرتبطة بالوضع الإستراتيجي للنادي .

كما إتضح أيضاً ضعف قدرة الأندية الرياضية على مواكبة التغيرات التنافسية الحادثة الأمر الذي أدى بدوره إلى ضعف الإستجابة التنافسية لإدارة تلك الأندية ، كذلك أيضاً إتضح أن تلك الأندية يوجد بها قصور في مستوى الأنشطة والخدمات المقدمة سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي ، مما أدى إلى أن هذه الأندية تواجه تحديات حالية ومستقبلية في تحقيق التنافسية بشكل عام ، والتي تستدعي ضرورة العمل على الإهتمام بالمعلومات والمعارف الإستراتيجية المرتبطة بالبيئة التنافسية لتلك الأندية الرياضية سعياً لتحقيق التنافسية وتحسين الإستجابة التنافسية داخل بيئة الأعمال الرياضية المرتبطة بالأندية الرياضية الكبرى بما يكفل السيطرة على أكبر السوق الرياضي.

ويرى الباحث أن إدارة المعرفة الإستراتيجية التي تتبناها هذه الدراسة الحالية تعد أحد المداخل الرئيسية في تطوير بيئة العمل الرياضية بما ينعكس على التنافسية في السوق الرياضي للأندية الرياضية الكبرى ، إذ قد يساهم في إيجاد نوع من التميز الذي يساعد تلك الأندية الرياضية على التنافس والإستمرارية ودعم الإستجابة التنافسية لها .

مصطلحات الدراسة :

إدارة المعرفة الإستراتيجية : تشير إلى العمليات والبنى التحتية للمنظمة والتي تستخدم للحصول وإنشاء وتبادل المعرفة لغرض إعداد الإستراتيجية وصناعة القرارات الإستراتيجية ، وبالتالي دعم الإنسجام بين إستراتيجية إدارة المعرفة وإستراتيجية المنظمة ، وتشير إستراتيجية إدارة المعرفة إلى المقاربة الشمولية التي تعتمدها المنظمة لدعم إنسجام المصادر المعرفية والقدرات مع إحتياجات الإستراتيجية من رأس المال

الفكري ، وبالتالي تقليل الفجوة بين ما يجب أن تعرفه المنظمة لإعداد إستراتيجيتها وما تعرفه حقاً (12) : (503) .

الإستجابة التنافسية : هي قياس لقدرة المؤسسة على التجاوب للتغيرات والأحداث الخارجية المختلفة ، والهدف الأساسي هو تحسين أداء المؤسسات من خلال إنشاء ميزة تنافسية في قدرة المؤسسة على التفاعل مع البيئة الخارجية (14 : 58) .
الدراسات السابقة :

من خلال إستقراء الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت موضوع البحث والتي منها على سبيل المثال وليس الحصر : كدراسة (هاجر عباوى ، 2019) (10) والتي أكدت على أن الأداء التنافسي للمؤسسة لا يمكن تحقيقه إلا من خلال دراسة بيئتها الداخلية والخارجية لتحديد نقاط القوة والضعف والبحث عن الفرص لمواجهة السوق والصمود أمام المؤسسات المنافسة لها وذلك من خلال التخطيط لبناء إستراتيجيات فعالة ، ودراسة (شيرين جلال ، 2016) (4) والتي أكدت على إنخفاض مستوى الأداء التنافسي بالإتحادات الرياضية المائية المصرية ، ودراسة (باسم فيصل ، 2014) (1) والتي أكدت على أهمية الحصول على المعرفة الأكثر تقدماً ومحاولة توليد توجه يركز على رضا العملاء في المقام الأول ، وتكامل العمليات وإعادة تصميم الهيكل التنظيمي وتعزيز مشاركة الأفراد في المشروع ، ودراسة (بسمه إبراهيم ، 2013) (2) والتي أكدت على ضعف مستوى القدرات التنافسية للأندية الرياضية الممارسة لرياضة العاب القوى ، ودراسة (Lopez et al, 2011) (12) والتي أكدت على أن تصميم إستراتيجية لإدارة المعرفة تأثر إيجابياً على الكفاء والفعالية والربحية .

ودراسة (George M. Giaglis Konstantinos G. Fouskas, 2011) (16) والتي أكدت على وجود علاقة بين الإدراكات الإدارية من جهة والابداع ودرجة شمول الإستجابة التنافسية من جهة أخرى ، حيث أن الادراكات المتعلقة بدرجة حدة المنافسة والتحديات وإحتياجات العملاء تتعلق برود أفعال تنافسية أكثر إبتكارية ، وأن درجة فهم البيئة التنافسية للمنظمة من قبل أفراد الإدارة العليا تؤثر معنوياً على درجة تنوع الإستجابة التنافسية ، ودراسة (Wei and Wang, 2011) (23) والتي أكدت على أن المنظمة تستطيع إستخدام التصرفات الإستراتيجية المعتمدة على السوق كإستراتيجية إبتكار لصناعة المعنى للموارد الإستراتيجية كنظم المعلومات التسويقية ، ومن هنا يمكن للمنظمة أن تترجم الموارد الإستراتيجية إلى ميزة سوقية تنافسية والتي تقود في النهاية إلى تحقيق أداء مالي متميز .

ودراسة (Lee, 2010) (18) والتي أكدت على أن المنظمات قد تستخدم مسألة الإفصاح عن المعرفة الإستراتيجية رغم المخاطر التي تتبع ذلك كأداة تحاول من خلالها تأخير المنتجات الإحلالية الإبتكارية

لمنافسيها ، حيث تحاول جذب المنافسين للتركيز في مجال عملها وعلى منتجاتها وليس إنتاج منتجات إحلالية تعوضها كتجاوب تنافسي على تحركات المنظمة ، دراسة (عبد الستار العدواني ، 2009) (5) والتي أكدت على الدور الذي تؤديه المعرفة ببعدها الإستراتيجي في تطوير المنظمات على نحو يجعل منها منظمات إستراتيجية ، لإيلاء المعرفة الإستراتيجية .

و دراسة (Garrett, Robert, 2009) (15) والتي أكدت على أن لمتغير القدرة على المخاطرة والتجاوب السوقي تأثيراً إيجابياً على الريادة الإستراتيجية ، وأن متغير التعلم الإستراتيجي يجعل الريادة السوقية مفسرة أكثر بحيث يقوي العلاقة إيجاباً بين التجاوب السوقي والريادة السوقية ، ودراسة (NEILL Stern, 2007) (19) والتي أكدت على أنه كلما زادت قدرة المنظمات على صناعة المعنى كلما أثر إيجاباً على نطاق إمكانية الإستجابة الإستراتيجية وبالتالي يعزز الأداء المبني على العملاء ، أيضاً فإن المنظمات التي تضمن تنوعاً داخلياً أكبر هي الأفضل في قدرتها على الإستجابة التنافسية .

هدف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى التعرف على ممارسة إدارة المعرفة الإستراتيجية ودورها في دعم الإستجابة التنافسية بالأندية الرياضية الكبرى بجمهورية مصر العربية .

تساؤلات الدراسة :

في ضوء هدف الدراسة يضع الباحث التساؤلات الآتية :

- 1- ما مستوى ممارسة إدارة المعرفة الإستراتيجية بالأندية الرياضية الكبرى ؟
- 2 - ما مستوى الإستجابة التنافسية بالأندية الرياضية الكبرى ؟
- 3- هل توجد علاقة ارتباطية بين ممارسة إدارة المعرفة الإستراتيجية والإستجابة التنافسية بالأندية الرياضية الكبرى ؟
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الأندية التي تمارس إدارة المعرفة الإستراتيجية والأندية التي لا تمارس في الإستجابة التنافسية ؟

إجراءات الدراسة :

منهج الدراسة :

إستخدم الباحث المنهج الوصفي " أسلوب الدراسات المسحية " وذلك لملائمته لتحقيق هدف الدراسة وطبيعة إجراءاتها حيث يهتم المنهج الوصفي بوصف ما هو كائن وتفسيره وتحليله وإستخلاص الحقائق منه ، وتحديد العلاقات بين الأشياء .

مجتمع وعينة الدراسة :

يتمثل مجتمع الدراسة فى (الأخصائيين الرياضيين ، الأجهزة الفنية والإدارية للرياضات المختلفة) التابعين للأندية الرياضية الكبرى بجمهورية مصر العربية والبالغ عددهم (120) مائة وعشرون نادى رياضى ، قام الباحث بإختيار عينة البحث بالطريقة المساحية وفقاً للأقاليم الجغرافية ، حيث تقسم جمهورية مصر العربية إلى (7) سبعة قطاعات " أقاليم جغرافية " بحسب قانون الحكم المحلى المصرى كالتالى :

- إقليم القاهرة الكبرى .
- إقليم الدلتا .
- إقليم شمال الصعيد .
- إقليم جنوب الصعيد .
- إقليم الإسكندرية .
- إقليم القناة .
- إقليم وسط الصعيد .

تم إختيار محافظة واحدة لتمثل كل إقليم على التوالى :

- محافظة الجيزة .
- محافظة المنصورة .
- محافظة المنيا .
- محافظة أسوان .
- محافظة الإسكندرية .
- محافظة الإسماعيلية .
- محافظة أسيوط .

ثم تم إختيار الأندية الكبرى التى تقع بكل محافظة على التوالى :

- النادى الأهلى .
- نادى المنصورة الرياضى .
- نادى المنيا الرياضى .
- نادى أسوان الرياضى .
- نادى إسكندرية الرياضى " سبورتنج " .
- النادى الإسماعيلى .
- نادى أسيوط الرياضى .

قام الباحث بسحب عينة الدراسة بالطريقة الطبقيّة العشوائية من الأندية الرياضية الكبرى الـ (7) السبعة المختارة من (الأخصائيين الرياضيين ، الأجهزة الفنية والإدارية للرياضات المختلفة) التابعين لتلك الأندية والبالغ عددهم (1162) ألف مائة إثنان وستون حيث بلغت عينة الدراسة (350) ثلاثمائة وخمسون بنسبة مئوية قدرها (30,12%) من مجتمع الدراسة ككل ، كما قام الباحث بإختيار عدد (25) خمسة وعشرون فرد للعينة الإستطلاعية ومن خارج العينة الأصلية ، جدول (1) يوضح توصيف مجتمع وعينة الدراسة .

جدول (1)

توصيف مجتمع وعينة الدراسة

عينة الدراسة		الإجمالي	مجتمع الدراسة		التوصيف النادي
العينة الإستطلاعية	العينة الأساسية		الأجهزة الفنية والإدارية	الأخصائيين	
8	88	292	271	21	النادي الأهلي
4	66	215	197	18	نادي الإسكندرية "سبورتنج"
-	54	154	142	12	نادي المنصورة الرياضي
-	47	167	156	11	النادي الإسماعيلي
6	30	109	101	8	نادي المنيا الرياضي
7	34	116	107	9	نادي أسبوط الرياضي
-	31	109	103	6	نادي أسوان الرياضي
25	350	1162	1077	85	الإجمالي
	25,46				النسبة المئوية (%)

أدوات جمع البيانات :

قام الباحث بإستخدام أدوات جمع البيانات التالية :

أولاً : تحليل السجلات والوثائق: من خلال حصر الدراسات السابقة وتحليلها والإستفادة منها في الإطار المرجعي وصياغة الأهداف والتساؤلات وتصميم الإستبيان ، وكذلك تحليل سجلات الأخصائيين الرياضيين ، الأجهزة الفنية والإدارية للرياضات المختلفة للتعرف على طبيعة وحجم مجتمع الدراسة وعدد العينة التي يمكن التطبيق عليها .

ثانياً : الإستبيان : قام الباحث بتصميم عدد (1) إستبيان وهو " إدارة المعرفة الإستراتيجية ودورها في دعم الإستجابة التنافسية " ، حيث إتبع في إعداده الخطوات التالية :

إستبيان إدارة المعرفة الإستراتيجية ودورها في دعم الإستجابة التنافسية : (إعداد الباحث)

قام الباحث بتصميم إستبيان للتعرف على مستوى ممارسة إدارة المعرفة الإستراتيجية ودورها في دعم الإستجابة التنافسية بالأندية الرياضية الكبرى ، حيث تم تحديد (2) إثنان محور رئيسي و (9) تسعة أبعاد فرعية (ملحق 2) ، ثم عرضها على مجموعة من الخبراء (ملحق 1) في مجال الإدارة الرياضية قوامها (9) تسعة خبراء ، لإبداء الرأي في مدى مناسبتها ، وتم الإتفاق على (2) المحورين الرئيسيين و (7) سبعة أبعاد فرعية ، تراوحت النسب المئوية لأراء الخبراء ما بين (33% : 100%) من إتفاق أراء الخبراء ، حيث تم حذف (2) بعدان فرعيين حصلا على نسبة مئوية أقل من (70%) .

ثم قام الباحث بوضع مجموعة من العبارات لكل محور من محاور الإستبيان ، بلغت عدد العبارات (43) ثلاثة وأربعون عبارة موزعة على محاور وأبعاد الإستبيان (ملحق 3) ، ثم عرضها على السادة الخبراء ، وتم حذف

العبارات التي حصلت على نسبة مئوية أقل من (70%) من إتفاق الخبراء ، وبلغت عدد العبارات المحذوفة (3) ثلاثة عبارات لتصبح الصورة النهائية مكونة من (40) أربعون عبارة (ملحق 4) .

المعاملات العلمية للإستبيان :

أ . الصدق : لحساب صدق الإستبيان إستخدم الباحث الطرق التالية :

(1) **صدق المحتوى :** قام الباحث بعرض الإستبيان في صورته المبدئية على مجموعة من الخبراء في مجال الإدارة الرياضية قوامها (9) تسعة خبراء وذلك لإبداء الرأي في مدى ملائمة الإستبيان فيما وضع من أجله ، وجدولي (2، 3) يوضحان ذلك .

جدول (2)

النسبة المئوية لأراء الخبراء في محاور وأبعاد الإستبيان (ن=9)

م	المحاور والأبعاد	التكرار	%	م	المحاور والأبعاد	التكرار	%
المحور الأول : إدارة المعرفة الإستراتيجية				المحور الثاني : الإستجابة التنافسية			
1	إستشعار المعرفة الإستراتيجية	4	%44	6	السرعة	3	%33
2	إستكشاف المعرفة الإستراتيجية	9	%100	7	الثبات والإتساق	8	%89
3	مشاركة المعرفة الإستراتيجية	8	%89	8	التناسق والتكامل التنظيمي	9	%100
4	صناعة المعرفة الإستراتيجية	9	%100	9	الفعالية	9	%100
5	إستغلال المعرفة الإستراتيجية	9	%100				

جدول (3)

النسبة المئوية لأراء الخبراء في عبارات إستبيان (ن=9)

المحاور والأبعاد										
العبارات								رقم العبارة	إستكشاف المعرفة الإستراتيجية	إدارة المعرفة الإستراتيجية
	7	6	5	4	3	2	1			
	%89	%89	%100	%100	%44	%100	%89	%		
			12	11	10	9	8	%	رقم العبارة	مشاركة المعرفة الإستراتيجية
			%89	%100	%100	%89	%79	%		
		18	17	16	15	14	13	%	رقم العبارة	صناعة المعرفة الإستراتيجية
		%79	%33	%100	%89	%89	%100	%		
		23	22	21	20	19	18	%	رقم العبارة	إستغلال المعرفة الإستراتيجية
		%100	%89	%100	%89	%100	%89	%		
31	30	29	28	27	26	25	24	%	رقم العبارة	السرعة
%79	%79	%100	%100	%44	%79	%89	%100	%		
			36	35	34	33	32	%	رقم العبارة	الثبات والإتساق
			%79	%89	%89	%100	%100	%		
	43	42	41	40	39	38	37	%	رقم العبارة	الفعالية
	%100	%100	%79	%100	%100	%89	%89	%		

يتضح من جدولي (2، 3) :

- تراوحت النسبة المئوية لأراء الخبراء حول أبعاد الإستبيان ما بين (33% : 100%) وبذلك تم حذف (2) بعدان لحصولهما على نسبة مئوية أقل من (70%) من إتفاق الخبراء ، كما تراوحت النسبة المئوية لأراء الخبراء حول عبارات الإستبيان ما بين (33% : 100%) ، وبذلك تم حذف عدد (3) ثلاثة عبارات أرقام (4، 17، 27) ، لحصولهم على نسبة مئوية أقل من (70%) من إتفاق الخبراء لتصبح الصورة النهائية مكونة من (40) أربعون عبارة ، جدول (4) يوضح توزيع العبارات على محاور الإستبيان .

جدول (4)

توزيع العبارات على محاور وأبعاد الاستبيان قيد البحث (ن = 9)

المحاور	عدد العبارات المبدئية	أرقام العبارات	عدد العبارات المستبعدة	أرقام العبارات المستبعدة	عدد العبارات النهائية	أرقام العبارات
المحور الأول : إدارة المعرفة الإستراتيجية						
1- إستكشاف المعرفة الإستراتيجية	7	7-1	1	4	6	6-1
2- مشاركة المعرفة الإستراتيجية	5	12-8	-	-	5	11-8
3- صناعة المعرفة الإستراتيجية	6	18-13	1	17	5	16-12
4- إستغلال المعرفة الإستراتيجية	5	23-19	-	-	5	21-17
المحور الثاني : الإستجابة التنافسية						
5- السرعة	8	31-24	1	27	7	28-22
6- الثبات والإتساق	5	36-32	-	-	5	33-29
7- الفعالية	7	43-37	-	-	7	40-34
الاجمالي	43	43-1	3	-	40	40-1
المحاور						
إستكشاف المعرفة الإستراتيجية	يوجد إستراتيجيات لإستكشاف المعرفة الإستراتيجية					
صناعة المعرفة الإستراتيجية	يوجد سرعة في الإستجابة لأي معلومة إستراتيجية جديدة					
السرعة	يوجد سرعة في أداء الأعمال المطلوبة بالنادي					

(2) صدق الإتساق الداخلي :

لحساب صدق الإستبيان تم إستخدام صدق الإتساق الداخلي ، قام الباحث بتطبيقه على عينة قوامها (25) خمسة وعشرون فرد من مجتمع الدراسة ومن غير العينة الأصلية للدراسة ، تم حساب معاملات الإرتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد المنتمى إليه وبين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور المنتمى إليه وبين الدرجة الكلية للبعد والدرجة الكلية للمحور المنتمى إليه ، و جدول (5) يوضح ذلك .

جدول (5)

صدق الإتساق الداخلي لإستبيان (ن=25)

العبارات							المحاور والأبعاد
	6	5	4	3	2	1	رقم العبارة
	0,60	0,55	0,69	0,54	0,55	0,67	(ر) بين العبارة والدرجة الكلية للبعد
	0,59	0,60	0,52	0,59	0,63	0,58	(ر) بين العبارة والدرجة الكلية للمحور
	0,49						(ر) بين الدرجة الكلية للبعد والدرجة الكلية للمحور
		11	10	9	8	7	رقم العبارة
		0,58	0,59	0,63	0,68	0,56	(ر) بين العبارة والدرجة الكلية للبعد
		0,62	0,55	0,64	0,53	0,57	(ر) بين العبارة والدرجة الكلية للمحور
	0,59						(ر) بين الدرجة الكلية للبعد والدرجة الكلية للمحور
		16	15	14	13	12	رقم العبارة
		0,62	0,58	0,59	0,63	0,68	(ر) بين العبارة والدرجة الكلية للبعد
		0,59	0,55	0,51	0,66	0,62	(ر) بين العبارة والدرجة الكلية للمحور
	0,62						(ر) بين الدرجة الكلية للبعد والدرجة الكلية للمحور
		21	20	19	18	17	رقم العبارة
		0,55	0,54	0,64	0,56	0,61	(ر) بين العبارة والدرجة الكلية للبعد
		0,64	0,61	0,59	0,54	0,63	(ر) بين العبارة والدرجة الكلية للمحور
	0,55						(ر) بين الدرجة الكلية للبعد والدرجة الكلية للمحور
28	17	26	25	24	23	22	رقم العبارة
0,56	0,58	0,63	0,59	0,52	0,63	0,53	(ر) بين العبارة والدرجة الكلية للبعد
0,61	0,52	0,59	0,55	0,51	0,66	0,62	(ر) بين العبارة والدرجة الكلية للمحور
0,68							(ر) بين الدرجة الكلية للبعد والدرجة الكلية للمحور
		33	32	31	30	29	رقم العبارة
		0,51	0,64	0,61	0,59	0,54	(ر) بين العبارة والدرجة الكلية للبعد
		0,66	0,71	0,63	0,61	0,55	(ر) بين العبارة والدرجة الكلية للمحور
0,65							(ر) بين الدرجة الكلية للبعد والدرجة الكلية للمحور
40	39	38	37	36	35	34	رقم العبارة
0,59	0,61	0,62	0,59	0,56	0,60	0,55	(ر) بين العبارة والدرجة الكلية للبعد
0,65	0,60	0,56	0,68	0,69	0,50	0,70	(ر) بين العبارة والدرجة الكلية للمحور
0,66							(ر) بين الدرجة الكلية للبعد والدرجة الكلية للمحور

قيمة (ر) الجدولية عند درجة حرية (23) و مستوى دلالة (0,05) = 0,377

يتضح من جدول (5) ما يلي :

- تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه ما بين (0,53) : (0,69) ، بينما تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه ما

بين (0,51 : 0,71) ، بينما تراوحت معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه ما بين (0,49 : 0,68) ، وهي معاملات ارتباط جميعها دالة إحصائياً مما يشير إلى صدق الإتساق الداخلي للإستبيان .

ب . الثبات :

لحساب ثبات الإستبيان قام الباحث بإستخدام معامل ألفا لكرونباخ وذلك بتطبيقه على عينة قوامها (25) خمسة وعشرون فرداً من مجتمع الدراسة ومن خارج العينة الأصلية .

جدول (6)

معاملات الثبات بإستخدام ألفا لكرونباخ للإستبيان (ن = 25)

م	المحاور	معامل ألفا	م	المحاور	معامل ألفا
المحور الأول : إدارة المعرفة الإستراتيجية			المحور الثاني : الإستجابة التنافسية		
1	إستكشاف المعرفة الإستراتيجية	0,76	5	السرعة	0,083
2	مشاركة المعرفة الإستراتيجية	0,81	6	الثبات والإتساق	0,71
3	صناعة المعرفة الإستراتيجية	0,75	7	الفعالية	0,80
4	إستغلال المعرفة الإستراتيجية	0,72	6		
	الدرجة الكلية	0,84		الدرجة الكلية	0,88

قيمة (ر) الجدولية عند درجة حرية (23) و مستوى دلالة (0,05) = 0,377

يتضح من جدول (6) ما يلي :

- تراوحت معاملات ألفا لأبعاد الإستبيان ما بين (0,71 : 0,83) ، بينما جاءت معاملات ألفا للمحاور (0,84 ، 0,88) على التوالي ، وهي معاملات ارتباط جميعها دالة إحصائياً مما يشير إلى ثبات الإستبيان .

الإستبيان في صورته النهائية :

يتكون الإستبيان في صورته النهائية من (2) إثنان محور و(7) سبعة محاور و(40) أربعون عبارة ، ولتصحيح الإستبيان قام الباحث بوضع ميزان ثلاثي ، وتم تصحيح العبارات كالتالي : توجد بدرجة عالية (3) ثلاثة درجات ، توجد بدرجة متوسطة (2) درجتان ، توجد بدرجة ضعيفة (1) درجة واحدة ، وتراوحت درجات الإستبيان ما بين (40 : 120) درجة .

البرنامج الزمني للدراسة :

أ . الدراسة الإستطلاعية :

قام الباحث بإجراء دراسة إستطلاعية للإستبيان كأداة لجمع البيانات في الفترة الزمنية من 4-2022/7/19م ، حيث قام الباحث بتطبيقه على عينة من مجتمع الدراسة ومن خارج العينة الأساسية على عينة قوامها (25) خمسة وعشرون فرد ، وذلك بغرض التعرف على مدى مناسبه لطبيعة الدراسة وطبيعة

العينة .

ب . تطبيق الدراسة :

بعد تحديد العينة وإختبار صلاحية الإستبيان كأداة لجمع البيانات والتأكد من صدقه وثباته قام الباحث بتطبيقه على أفراد العينة فى الفترة الزمنية من 1- 2022/8/31م على عينة قوامها (350) ثلاثمائة وخمسون فرد .

المعالجات الإحصائية :

بعد جمع البيانات وجدولتها تم معالجتها إحصائياً ، ولحساب نتائج البحث استخدم الباحث الأساليب الإحصائية الآتية :

- النسبة المئوية .
- معامل ألفا لكرونباخ .
- معامل الارتباط البسيط لبيرسون .
- الوزن النسبى .
- نسبة متوسط الإستجابة .
- حدود الثقة .
- إختبار " ت " لدلالة الفروق بين المتوسطات .

وقد إرتضى الباحث مستوى دلالة (0.05) ، كما استخدم الباحث برنامج Spss لحساب بعض المعاملات الإحصائية .

عرض النتائج ومناقشتها :

الإجابة علي التساؤل الأول والذي ينص على :

- ما مستوى ممارسة إدارة المعرفة الإستراتيجية بالأندية الرياضية الكبرى ؟

جدول (7)

الوزن النسبى ونسبة متوسط الإستجابة ومربع كا لآراء العينة فى محور

إدارة المعرفة الإستراتيجية بالأندية الرياضية الكبرى (ن = 350)

م	العبارات	الإستجابة			الوزن النسبى	نسبة متوسط الإستجابة %	كا ²
		توجد بدرجة عالية	توجد بدرجة متوسطة	توجد بدرجة ضعيفة			
البعد الأول : إستكشاف المعرفة الإستراتيجية							
	توجد مناقشات داخل الأندية حول الأندية المنافسة وتحركاتهم التنافسية	98	140	112	686	65.33	7.84
	يوجد إدراك للتغيرات والتوجهات التى تحدث فى الأنشطة والخدمات المقدمة	88	110	152	636	60.57	18.13
	يوجد لقاء دورى بين الإدارات والقطاعات المختلفة داخل الأندية لبحث التوجهات السوقية والتطورات الحادثة للأندية المنافسة	82	92	176	606	57.71	45.69

85.39	54.57	573	198	87	67	يوجد تركيز على اكتساب المعرفة الخاصة بالإستراتيجيات التي تستهدف المخاطر السوقية
70.53	55.33	581	190	89	71	يتم جمع المعلومات والأفكار التي تشمل السوق الرياضي للأندية والخبرات التكنولوجية في تقديم الأنشطة والخدمات والإدارة
76.46	54.86	576	193	88	69	يوجد إهتمام للتدريب على المعارف والمهارات التي تسهم في تطوير الأنشطة والخدمات المقدمة
58.06		609.67		متوسط الدرجة الكلية للبعد		
البعد الثاني : مشاركة المعرفة الإستراتيجية						
87.16	54.86	576	199	76	75	يتم عقد إجتماعات بشكل متكرر لأعضاء مجلس الإدارة لمناقشة التطورات السوقية الحادثة في الأندية الرياضية
87.36	54.57	573	199	79	72	يوجد إجراءات وقواعد منظمة لنشر نتائج إستطلاعات رأي رضا المستفيدين
76.91	55.52	583	194	79	77	يوجد سرعة في تداول المعلومات المرتبطة بالمنافسين من الأندية الرياضية
95.83	54.38	571	203	73	74	يوجد سرعة في وصول المعلومات التي تتضمن البيئة التنافسية للأندية إلى مسئولى القرار
87.36	54.57	573	199	79	72	يوجد سهولة في وصول المعلومات ذات الأهمية الإستراتيجية لجميع الأطراف المستفيدة داخل النادي
54.78		575.20		متوسط الدرجة الكلية للبعد		

تابع جدول (7)

الوزن النسبي ونسبة متوسط الإستجابة ومربع كا لآراء العينة في محور إدارة المعرفة الإستراتيجية بالأندية الرياضية الكبرى (ن = 350)

م	العبارات	الإستجابة			الوزن النسبي	نسبة متوسط الإستجابة %	كا ²
		توجد بدرجة عالية	توجد بدرجة متوسطة	توجد بدرجة ضعيفة			
البعد الثالث : صناعة المعرفة الإستراتيجية							
63.71	56.38	592	187	84	79	يوجد ممارسات جيدة من قبل إدارة النادي في تحليل المعلومات والمعارف الإستراتيجية الجديدة للإستفادة منها	
60.76	56.29	591	185	89	76	يقوم متخذى القرار بدراسة مدى تأثير المعلومات الإستراتيجية التي يتم الحصول عليها على النادي	
91.00	55.71	585	200	65	85	أثناء عقد الإجتماعات يتم التأكيد على الفهم السليم لجميع وجهات النظر فيما يتعلق بالمعرفة الإستراتيجية الجديدة	
87.36	55.24	580	199	72	79	يوجد حرص من قبل الإدارة على دراسة الأخطاء الإستراتيجية المرتبكة مسبقاً لعدم تكرارها مستقبلياً	
75.02	56.00	588	193	76	81	يوجد مرونة من قبل إدارة النادي لإعادة النظر في التفكير في أى قرار في حالة ظهور معلومات إستراتيجية جديدة	

متوسط الدرجة الكلية للبعد						
55.92	587.20					
البعد الرابع : إستغلال المعرفة الإستراتيجية						
71.25	55.71	585	191	83	76	تستخدم المعلومات والمعارف الإستراتيجية الجديدة في تحسين الخدمات والأنشطة والعمليات الخاصة بالنادي
67.38	56.10	589	189	83	78	يوجد تغيير ملموس في الإجراءات والنظم نتيجة للقرارات المتخذة في ضوء المعرفة الإستراتيجية الجديدة
61.82	56.67	595	186	83	81	تتم الإستجابة للإقتراحات من قبل فرق العمل بالنادي فيما يتعلق بإستخدام المعرفة الإستراتيجية
53.56	57.05	599	181	89	80	يتم إدماج المعرفة الإستراتيجية التي تم الحصول عليها في إستراتيجية النادي
48.52	57.62	605	178	89	83	يتم تعديل الخطة الإستراتيجية للنادي في ضوء المعرفة الإستراتيجية الجديدة
56.63		594.60				متوسط الدرجة الكلية للبعد
56.35		591.67				متوسط الدرجة الكلية للمحور
من 72% فأكثر تتحقق بدرجة عالية		من 62% : أقل من 72% تتحقق بدرجة متوسطة		أقل من 62% تتحقق بدرجة ضعيفة		حزرد الثقة

- قيمة كاسدالة عند مستوى دلالة (0,05) = 5,99

يتضح من جدول (7) ما يلي :

أن قيم كاسدالة عند مستوى (0,05) لجميع عبارات محور إدارة المعرفة الإستراتيجية للأندية الرياضية الكبرى ، وبذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات أفراد عينة الدراسة في جميع عبارات المحور لصالح التكرارات الأكثر " توجد بدرجة ضعيفة " ، ماعدا العبارة (1) لصالح التكرار " توجد بدرجة متوسطة " .

تراوحت النسب المئوية لمتوسطات الإستجابة لأراء عينة الدراسة في عبارات محور إدارة المعرفة الإستراتيجية للأندية الرياضية الكبرى ما بين (54,38 : 65,33) ، كما تراوحت النسب المئوية لمتوسطات الإستجابة لأراء عينة الدراسة في الأبعاد ما بين (54,78 : 58,06) ، بينما بلغت النسبة المئوية للمحور ككل (56,35) .

جاءت جميع متوسطات الإستجابة للدرجة الكلية للمحور والأبعاد والعبارات الخاصة بإستبيان إدارة المعرفة الإستراتيجية للأندية الرياضية الكبرى أقل من الحد الأدنى للثقة ، مما يدل على ضعف مستوى ممارسات إدارة المعرفة الإستراتيجية للأندية الرياضية الكبرى ، ماعدا العبارة (1) جاءت ما بين الحد الأدنى والحد الأعلى للثقة مما يدل على تحققها إلى بدرجة متوسطة كأحد ممارسات إدارة المعرفة الإستراتيجية .

وفي ضوء تحليل النتائج لمحاور الإستبان يعزو الباحث تلك النتيجة إلي أن هناك عدم إهتمام من قبل إدارة الأندية بتطبيق الأساليب العلمية الحديثة من خلال تبني لفلسفة التطوير والتحسين المستمر ، وضعف

الممارسات التي يمكن أن يقوم بها القيادات العاملة داخل تلك الأندية بما يستهدف تسهيل تحقق أهدافها وتطوير رؤيتها بشكل مستمر بما يتناسب ومستحدثات الأداء العالمية والدولية من خلال تأكيدهم على المفاهيم والممارسات الحديثة التي تحقق التميز في الأداء ، وكذلك ضعف قدرة تلك الأندية على وضع أنظمة فعالة لتطبيق إستراتيجيات إدارة المعرفة .

كذلك عدم توفير بيئة عمل تعزز مفاهيم الابتكار والإبداع ، وعدم ربط الإدارة الإستراتيجية بالابتكار وروح المبادرة والمخاطرة ، فإستخدام هذه العناصر ينمي القدرات التنافسية للأندية ، وهو ما أكدت دراسة (George M. Giaglis Konstantinos G. Fouskas,2011) (16) على وجود علاقة بين الإدراكات الإدارية من جهة والابداع ودرجة شمول الإستجابة التنافسية من جهة أخرى ، حيث أن الإدراكات المتعلقة بدرجة حدة المنافسة والتهديدات وإحتياجات العملاء تتعلق برود أفعال تنافسية أكثر إبتكارية ، وأن درجة فهم البيئة التنافسية للمنظمة من قبل أفراد الإدارة العليا تؤثر معنوياً على درجة تنوع الإستجابة التنافسية.

ويعزو الباحث تلك النتائج أيضاً إلى عدم تبني المعرفة الإستراتيجية في الأندية الرياضية الذي بدوره يعمل على إعادة تعريف النطاق الذي يخرج تلك الأندية من مجال المنافسة الحالية إلى مجال أوسع على الإطلاق وضمان أو دعم الموقف التنافسي للنادي محليا وعالمياً ، وعدم قدرتهم على وضع منظومة متكاملة للعمل والتي تعتمد على المبادئ الحاكمة ، فضلاً عن ضعف الفكر الإستراتيجي الذي يمكن من خلاله وضع البدائل الإستراتيجية والسيناريوهات البديلة اللازمة لمواجهة تغيرات بيئة العمل.

كما أن نجاح تطبيق المعرفة الإستراتيجية يتطلب تهيئة بيئة عمل مناسبة وملائمة لطبيعة العمل المطلوب إنجازه وتحديد أهداف واضحة للتحويل والتطبيق وضمان تأييد مجلس إدارة تلك الأندية لتطبيقها ، ويأتي ذلك من خلال إستغلال توسع الفرص ووجود موارد جديدة ، وكذلك القدرة على إجراء التغييرات السريعة المرتبطة بهيكله النادي والتكنولوجيا والقيم والتطوير والتوسع في القدرات التنافسية .

وحتى تتمكن الأندية من تحقيق أهدافها يجب أن تطبق المعرفة الإستراتيجية من خلال تطوير قدراتها وبالتالي الحصول على ميزات وقدرات تنافسية مستدامة ، وهو ما أكدت نتائج دراسة كلاً من دراسة (باسم فيصل ، 2014) (1) على أهمية الحصول على المعرفة الأكثر تقدماً ومحاولة توليد توجه يركز على رضا العملاء في المقام الأول ، وتكامل العمليات وإعادة تصميم الهيكل التنظيمي وتعزيز مشاركة الأفراد في المشروع ، ودراسة (Lopez et al,2011) (12) والتي أكدت على أن تصميم إستراتيجية لإدارة المعرفة تؤثر إيجابياً على الكفاء والفعالية والربحية .

الإجابة علي التساؤل الثاني والذي ينص على :

- ما مستوى الإستجابة التنافسية بالأندية الرياضية الكبرى ؟

جدول (8)

الوزن النسبي ونسبة متوسط الإستجابة ومربع كا لآراء العينة في محور

الإستجابة التنافسية بالأندية الرياضية الكبرى (ن = 350)

م	العبارات	الإستجابة			الوزن النسبي	نسبة متوسط الإستجابة %	كا ²
		توجد بدرجة عالية	توجد بدرجة متوسطة	توجد بدرجة ضعيفة			
البعد الأول : السرعة							
	يتم تنفيذ الخطط التسويقية في وقت قصير	96	140	114	682	64.95	8.39
	يوجد سرعة في الإستجابة للتغيرات الحادثة في هيكل تسعير الأنشطة والخدمات للأندية المنافسة	79	83	188	591	56.29	65.49
	يتم التغيير السريع نتيجة عدم رضا المستفيدين عن جودة الأنشطة والخدمات المقدمة	77	91	182	595	56.67	55.72
	يتم عقد اجتماعات سريعة لجميع القطاعات بالنادي في حالة رغبة المستفيدين بتغيير الأنشطة والخدمات المقدمة	73	92	185	588	56.00	61.58
	يتم إتخاذ قرارات بشكل سريع في ضوء التغيرات السريعة للأندية المنافسة	68	95	187	581	55.33	66.72
	يتم التصحیح السريع في الوقت المناسب لبعض التحركات التنافسية الخاطئة داخل السوق الرياضي	75	82	193	582	55.43	75.12
	يوجد سرعة في الرد التنافسي على الأندية الرياضية المنافسة التي تقوم بتقديم أنشطة وخدمات جديدة	71	87	192	579	55.14	74.06
	متوسط الدرجة الكلية للبعد				599.71	57.12	
البعد الثاني : الثبات والإتساق							
	يتم التقييم بشكل دوري للجهود المبذولة لتطوير الأنشطة والخدمات للتأكد من تطابقها مع إحتياجات المستفيدين	83	98	169	614	58.48	36.18
	يتم الاجتماعات الدورية لتخطيط الإستجابة السريعة للتغيرات الحادثة في بيئة الأعمال الرياضية بالسوق	72	83	195	577	54.95	79.41
	يتم التقييم المنتظم لمدى رضا المستفيدين عن الأنشطة والخدمات المقدمة	78	93	179	599	57.05	50.92
	النادي قادر على مواجهة أي تغيرات يقوم بها الأندية الرياضية المنافسة	77	88	185	592	56.38	60.55
	يتم تطوير جميع الموارد المتاحة (البشرية ، المالية ، التكنولوجية...) لمواجهة التغيرات الحادثة في السوق التنافسي	75	87	188	587	55.90	66.04
	متوسط الدرجة الكلية للبعد				593.80	56.55	

جدول (8)

الوزن النسبي ونسبة متوسط الإستجابة ومربع كا لآراء العينة في محور الإستجابة التنافسية بالأندية الرياضية الكبرى (ن = 350)

م	العبارات	الإستجابة			الوزن النسبي	نسبة متوسط الإستجابة %	كا ²
		توجد بدرجة عالية	توجد بدرجة متوسطة	توجد بدرجة ضعيفة			
البعد الثالث : الفعالية							
	تتفق الأنشطة والخدمات الجديدة مع توقعات المستفيدين	72	87	191	581	55.33	72.00
	يقوم المستفيدين بالتعزيز الإيجابي لتحسين الأنشطة والخدمات المقدمة	78	83	189	589	56.10	67.38
	يمكن للنادى التراجع عن تقديم الأنشطة والخدمات الجديدة أو التحسينات لعدم مناسبة الوقت	79	85	186	593	56.48	61.96
	معالجة المشكلات داخل النادى لا يؤثر على مواجهة التغيرات الحاصلة في السوق الرياضى من الأندية المنافسة	77	92	181	596	56.76	54.18
	يقوم النادى بالتكيف السريع في حالة حدوث تغيرات كبيرة في السوق الرياضى	73	87	190	583	55.52	69.98
	يتم التعامل بشكل فعال مع جميع تحركات الأندية الرياضية المنافسة	76	74	200	576	54.86	89.30
	القرارات التي يتم إتخاذها لمواجهة التغيرات الحادثة في البيئة التنافسية الرياضية تحقق الأهداف المرغوبة	83	89	178	605	57.62	48.52
		متوسط الدرجة الكلية للبعد			589.00	56.10	
		متوسط الدرجة الكلية للمحور			594.17	56.59	
حزب الثقة		أقل من 62% تتحقق بدرجة ضعيفة		من 62% : أقل من 72% تتحقق بدرجة متوسطة		من 72% فأكثر تتحقق بدرجة عالية	

- قيمة كا² دالة عند مستوى دلالة (0,05) = 5,99

يتضح من جدول (8) ما يلي :

أن قيم كا² دالة عند مستوى (0,05) لجميع عبارات محور الإستجابة التنافسية للأندية الرياضية الكبرى ، وبذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات أفراد عينة الدراسة في جميع عبارات المحور لصالح التكرارات الأكثر " توجد بدرجة ضعيفة " ، ماعدا العبارة (22) لصالح التكرار " توجد بدرجة متوسطة " . تراوحت النسب المئوية لمتوسطات الإستجابة لآراء عينة الدراسة في عبارات محور الإستجابة التنافسية للأندية الرياضية الكبرى ما بين (54,86 : 64,95) ، كما تراوحت النسب المئوية لمتوسطات الإستجابة لآراء عينة الدراسة في الأبعاد ما بين (56,10 : 57,12) ، بينما بلغت النسبة المئوية للمحور ككل (56,59) .

جاءت جميع متوسطات الإستجابة للدرجة الكلية للمحور والأبعاد والعبارات الخاصة بإستبيان الإستجابة التنافسية للأندية الرياضية الكبرى أقل من الحد الأدنى للثقة ، مما يدل على ضعف مستوى ممارسات إدارة المعرفة الإستراتيجية بالأندية الرياضية الكبرى ، ما عدا العبارة (22) جاءت ما بين الحد الأدنى والحد الأعلى للثقة مما يدل على تحققها إلى بدرجة متوسطة كأحد ممارسات إدارة المعرفة الإستراتيجية .

ويعزو الباحث ذلك إلى ضعف الآليات المعمول بها لرفع مستوى جودة الخدمات الرياضية المقدمة من الأندية الرياضية والمتمثلة في إبتكار خدمات رياضية مستحدثة لمواجهة التغيرات الحادثة لرغبات العملاء ، ومحاولة النادي بالإنفراد لتقديم خدمات رياضية متميزة وغير موجودة بأندية أخرى ، وضعف الآليات المستخدمة في نشر الخدمات الرياضية التي يقدمها النادي بشكل جاذب داخل السوق الرياضي ، وعدم قدرة الأندية الرياضية على إحتلال الصدارة في حجم الأنشطة والخدمات والبرامج الرياضية المقدمة داخل السوق الرياضي ، وعدم وجود آليات محددة لتقديم خدمات رياضية يمكن من خلالها فتح أسواق رياضية جديدة ، وهو ما أكدت نتائج دراسة كلاً من (شيرين جلال ، 2016) (4) والتي أكدت على إنخفاض مستوى الأداء التنافسي بالإتحادات الرياضية المائية المصرية ، ودراسة (بسمة إبراهيم ، 2013) (2) والتي أكدت على ضعف مستوى القدرات التنافسية للأندية الرياضية الممارسة لرياضة ألعاب القوى ،

حيث يتمثل الموقف التنافسي في قدرة الأندية وخدماتها على المنافسة محلياً ودولياً من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية وتحسين العمليات والخدمات والأنشطة المختلفة المقدمة لتحسين موقفها التنافسي ، لذا لا بد من تحديد العوامل الإستراتيجية الداخلية والخارجية التي يمكن أن تتأثر بها الأندية الرياضية للتحكم فيها بما يتناسب مع الإستجابة التنافسية وبدائلها وصولاً لموقع متميز بين منافسيها ، وهو ما أكدت نتائج دراسة (هاجر عباوى ، 2019) (10) على أن الأداء التنافسي للمؤسسة لا يمكن تحقيقه إلا من خلال دراسة بيئتها الداخلية والخارجية لتحديد نقاط القوة والضعف والبحث عن الفرص لمواجهة السوق والصمود أمام المؤسسات المنافسة لها وذلك من خلال التخطيط لبناء إستراتيجيات فعالة .

حيث أن سعي المنظمات في تعزيز إستجابتها التنافسية ، له أثر على أداء الأعمال الخاص بها ، فالمنظمات التي تضمن أداء مميّزاً في ظل قدر عالي من الإستجابة التنافسية ، سوف تحقق مزايا الأداء المستجيب ، مما قد يضمن له مزايا تنافسية فريدة ، ولكن أحيانا تكون مؤقتة لأن هذا الوضع من الصعب الحفاظ عليه في ظل بيئات تنافسية عالية (15 : 782) .

وبناء على ما تقدم ، فإن الأندية الرياضية هي اليوم بأمر الحاجة إلى تبني مدخل الإستجابة التنافسية ، وذلك للتحويلات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية التي تشهدها المؤسسات الرياضية بشكل عام والأندية الرياضية على الأخص ، وما لهذه التحويلات من انعكاسات على البيئة التنافسية على المستوى

المحلي والعالمي في الحاضر والمستقبل ، إذ هي بحاجة إلى توفير الموارد المادية والبشرية اللازمة التي يمكن من خلالها الإرتقاء بالخدمات المقدمة للأعضاء وبما يضمن لها البقاء في قمة المنافسة المحلية والعالمية .

الإجابة علي التساؤل الثالث والذي ينص على :- هل توجد علاقة إرتباطية بين ممارسة إدارة المعرفة الإستراتيجية والإستجابة التنافسية بالأندية الرياضية الكبرى ؟

جدول (9)

معاملات الارتباط بين إدارة المعرفة الإستراتيجية والإستجابة التنافسية بالأندية الرياضية الكبرى (ن = 350)

الدرجة الكلية للمحور	الفعالية	الثبات والإتساق	السرعة	الإستجابة التنافسية إدارة المعرفة الإستراتيجية
0.73	0.56	0.72	0.61	إستكشاف المعرفة الإستراتيجية
0.77	0.63	0.73	0.67	مشاركة المعرفة الإستراتيجية
0.75	0.59	0.70	0.68	صناعة المعرفة الإستراتيجية
0.78	0.70	0.69	0.72	إستغلال المعرفة الإستراتيجية
0.81	0.67	0.76	0.79	الدرجة الكلية للمحور

قيمة (ر) الجدولية عند درجة حرية (348) ومستوى دلالة (0.05) = 0.104

يتضح من جدول (9) توجد علاقة إرتباطية موجبة دالة إحصائية عند مستوى (0,05) بين جميع أبعاد إدارة المعرفة الإستراتيجية والإستجابة التنافسية بالأندية الرياضية الكبرى ، حيث تراوحت معاملات الإرتباط بين أبعاد محور إدارة المعرفة الإستراتيجية ودرجته الكلية وأبعاد محور الإستجابة التنافسية ودرجته الكلية بالأندية الرياضية الكبرى ما بين (0.56 : 0.78) ، بينما جاء معامل الإرتباط بين الدرجة الكلية لمحور إدارة المعرفة الإستراتيجية والدرجة الكلية لمحور الإستجابة التنافسية (0.81) .

يعزو الباحث تلك النتيجة إلى الإرتباط بين إدارة المعرفة الإستراتيجية والإستجابة التنافسية فبالنالي وجود مستوى أفضل في الإستجابة التنافسية لدى الأندية الرياضية الممارسة لإدارة المعرفة الإستراتيجية ، فإدارة المعرفة الإستراتيجية من خلال دورها في تعزيز مهارات التفكير الإستراتيجي والبناء الفكري الإستراتيجي السليم للمديرين ، تعد ميزة تنافسية هامة ، حيث تطور المنظمات نماذج ذهنية فريدة وتصنيفاً خاصاً بها للمعرفة الإستراتيجية ، في مجال المعرفة الإبتكارية التي تمكن المنظمة من ريادة السوق وقيادة صناعتها ومنافسيها ، خاصة إذا عرفت المنظمة جيداً مصادر المعرفة الإستراتيجية المطلوبة لإتخاذ القرار وساهمت في نشرها وتطبيقها ، حيث أصبح من الضروري للمنظمات اليوم أن تتعلم بسرعة حول القضايا الإستراتيجية ذات الأهمية في ضمان إستمرارية المزايا التنافسية (9 : 25) .

من جهة أخرى ، فإن الأساس الذي عليه التنافس تغير من الطبيعة المعروف عليها في الإقتصاد التقليدي

، وأنه لن تكون كفاءة الإنتاج ولا حتى جودة المنتجات هي ما يصنع الفارق ، بل على المنظمات أن تنتقل إلى المصدر الوحيد للتميز ، وهو الابتكار القائم على المعرفة في تصميم وتصنيع وتسويق المنتجات أو الخدمات التي تضيف قيمة للعملاء (21 : 237) .

ويرى الباحث أن إدارة المعرفة الإستراتيجية تعد أحد الأدوات الرئيسية في تطوير بيئة العمل ودورة في تنمية القدرات التنافسية للأندية الرياضية ، إذ قد يساهم في إيجاد نوع من التمايز الذي يساعد تلك الأندية الرياضية على التنافس والإستمرارية ودعم الإستجابة التنافسية لها ، وهو ما أكدت نتائج دراسة (باسم فيصل ، 2014) (1) والتي أكدت على أهمية الحصول على المعرفة الأكثر تقدماً ومحاولة توليد توجه يركز على رضا العملاء في المقام الأول ، وتكامل العمليات وإعادة تصميم الهيكل التنظيمي وتعزيز مشاركة الأفراد في المشروع ، ودراسة (Lopez et al,2011) (12) والتي أكدت على أن تصميم إستراتيجية لإدارة المعرفة تأثر إيجابياً على الكفاء والفعالية والربحية .

وهو أيضاً ما أكدت دراسة (Wei and Wang,2011) (23) والتي أكدت على أن المنظمة تستطيع استخدام التصرفات الإستراتيجية المعتمدة على السوق كإستراتيجية إبتكار للموارد الإستراتيجية كنظم المعلومات التسويقية ، ومن هنا يمكن للمنظمة أن تترجم الموارد الإستراتيجية إلى ميزة سوقية تنافسية والتي تقود في النهاية إلى تحقيق أداء مالي متميز ، ودراسة (NEILL Stern,2007) (19) والتي أكدت على أنه كلما زادت قدرة المنظمات على صناعة المعنى كلما أثر إيجاباً على نطاق إمكانية الإستجابة الإستراتيجية وبالتالي يعزز الأداء المبني على العملاء ، أيضاً فإن المنظمات التي تضمن تنوعاً داخلياً أكبر هي الأفضل في قدرتها على الإستجابة التنافسية .

الإجابة علي التساؤل الرابع والذي ينص على :- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الأندية التي تمارس إدارة المعرفة الإستراتيجية والأندية التي لا تمارس في الإستجابة التنافسية ؟

جدول (10)

دلالة الفروق بين الإرباعي الأعلى والأرباعي الأدنى لممارسي إدارة المعرفة الإستراتيجية في الإستجابة التنافسية بالأندية الرياضية الكبرى (ن = 176)

مستوى الدلالة	قيمة ت	الانحراف المعياري للفروق	متوسط الفروق	الإرباعي الأدنى (ن=88)		الإرباعي الأعلى (ن=88)		أبعاد الإستجابة التنافسية
				ع	م	ع	م	
0,00	13.15	0.25	3.24	1.25	12.92	1.94	16.16	السرعة
0,00	19.29	0.19	3.67	1.40	8.69	1.11	12.36	الثبات والإتساق
0,00	12.27	0.25	3.08	1.38	12.11	1.91	15.19	الفعالية
0,00	26.46	0.38	9.99	2.66	33.73	2.34	43.72	الدرجة الكلية

قيمة (ت) الجدولية عند درجة حرية (174) ومستوى دلالة (0,05) = 1,960

يتضح من جدول (10) توجد فروق دالة إحصائياً بين الأندية الرياضية الكبرى التي تمارس إدارة المعرفة الإستراتيجية والأندية التي لا تمارس في جميع أبعاد الإستجابة التنافسية وكذلك في الدرجة الكلية وفي إتجاه الممارسين لإدارة المعرفة الإستراتيجية .

يعزو الباحث تلك النتيجة إلى أن ممارسة إدارة المعرفة الإستراتيجية بالأندية الرياضية ترتبط ارتباطاً كاملاً ووثيقاً بمدى تحقيق مستوى عالي من الإستجابة التنافسية للأنشطة والخدمات التي تقدمها الأندية الرياضية ، حيث أن الأندية التي تتوافر بها تلك الممارسات يكون لديها القدرة على جمع قدرات تنافسية من جمع المعلومات والتواصل لزيادة الوعي بممتلكاتهم الفكرية ، وخلق العديد من الطرق التي تتمكن بها الأندية الرياضية من تحسين مستواها .

وتتفق تلك النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة (Wei and Wang,2011)(23) والتي أكدت على أن المنظمة تستطيع إستخدام التصرفات الإستراتيجية المعتمدة على السوق كإستراتيجية إبتكار لصناعة المعنى للموارد الإستراتيجية كنظم المعلومات التسويقية ، ومن هنا يمكن للمنظمة أن تترجم الموارد الإستراتيجية إلى ميزة سوقية تنافسية والتي تقود في النهاية إلى تحقيق أداء مالي متميز ، ودراسة (NEILL (Stern,2007)(19) والتي أكدت على أنه كلما زادت قدرة المنظمات على صناعة المعنى كلما أثر إيجاباً على نطاق إمكانية الإستجابة الإستراتيجية وبالتالي يعزز الأداء المبني على العملاء ، أيضاً فإن المنظمات التي تضمن تنوعاً داخلياً أكبر هي الأفضل في قدرتها على الإستجابة التنافسية . لذا فقد وجب على المسؤولين في هذه الأندية الإستجابة للتطورات والتغيرات من خلال فهم وإستيعاب قدرات وإمكانيات تطبيق إدارة المعرفة الإستراتيجية وكيفية توظيفها في تحقيق الإستجابة التنافسية ، بحيث تتمتع هذه الأندية بمهارة عالية في صنع قدرات تنافسية للأنشطة والخدمات ، والتي تجعلها على قدر المنافسة الدائمة والمستمرة بين الأندية الرياضية الأخرى المنافسة لها .

الإستخلاصات :

في ضوء نتائج الدراسة توصل الباحث إلى الإستخلاصات التالية :

1. ضعف ممارسات إدارة العرفة الإستراتيجية التي تقوم بها الأندية الرياضية الكبرى .
2. جاء بعد " مشاركة المعرفة الإستراتيجية " أقل الأبعاد تحققاً بالأندية الرياضية الكبرى.
3. تدنى مستوى الإستجابة التنافسية بالأندية الرياضية الكبرى .
4. جاء بعد " الفعالية " أقل الأبعاد تحققاً بالأندية الرياضية الكبرى .
5. توجد علاقة إرتباطية موجبة دالة إحصائية بين إدارة المعرفة الإستراتيجية والإستجابة التنافسية بالأندية

الرياضية الكبرى .

6 . توجد فروق دالة إحصائياً بين الأندية الرياضية الكبرى التي تمارس إدارة المعرفة الإستراتيجية والأندية التي لا تمارس التي لا تمارس في الإستجابة التنافسية وفي إتجاه الممارسين لإدارة المعرفة الإستراتيجية .
التوصيات :

في ضوء نتائج الدراسة يوصى الباحث بما يلي :

- 1 . التأكيد على ضرورة تطبيق مدخل إدارة المعرفة الإستراتيجية بالأندية الرياضية الكبرى مما ينعكس على تحسين مستوى الإستجابة التنافسية بها .
- 2 . إستحداث جهاز إدارى لإدارة المعلومات والمعارف الإستراتيجية لتعظيم الفائدة منها وتحسين التنافسية بين الأندية الرياضية الكبرى فى السوق الرياضى .
- 3 . غرس مفهوم وأهمية التنافسية داخل النادى الرياضى لإستغلال جميع الطاقات المبذولة لتصدر الأندية الرياضية المنافسة فى الخدمات والأنشطة المقدمة .
- 4 . إعداد فرق عمل داخل الأندية مؤهلة بالشكل الكافى لإدارة المعرفة الإستراتيجية المرتبطة بالبيئة التنافسية داخل السوق الرياضى .
- 5 . إجراء دراسات مشابهة على مؤسسات رياضية أخرى من منظور تحويلها لمؤسسات أعمال رياضية .

قائمة المراجع

أولاً : المراجع باللغة العربية :

- 1 . باسل فيصل عبد نايف (2014) : التأثيرات التفاعلية بين مقدرات إدارة المعرفة الإستراتيجية والعوامل التنظيمية وإنعكاساتها في نجاح إدارة علاقات الزبون (دراسة ميدانية لعينة من العاملين في شركة زين للإتصالات ببغداد) ، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية ، الأردن .
- 2 . بسمة إبراهيم عبد البصير (2013) : التحليل البيئى (SWOT) ودوره فى تحسين القدرة التنافسية بالأندية الرياضية المصرية " دراسة تطبيقية لرياضة العاب القوى " ، مجلة سيناء لعلوم الرياضة ، كلية التربية الرياضية بالعريش ، جامعة قناة السويس .
- 3 . سيد جاد الرب (2016) : الإدارة الإستراتيجية ، مطبعة الحارثى ، المنصورة .
- 4 . شيرين جلال شحاتة (2016) : التحليل البيئى كأداة لتقويم الأداء التنافسى لإتحادات الرياضات المائية المصرية ، بحث منشور ، المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة حلوان .

5. عبد الستار العدواني وآخرون (2009) : دور المعرفة الإستراتيجية في تحديد خيارات التطوير التنظيمي دراسة لأراء المديرين في منظمات الهاتف النقال العراقية ، ورقة ضمن أعمال الملتقى الدولي : إدارة منظمات الأعمال : التحديات العالمية المعاصرة ، كلية العلوم الإدارية ، الجامعة التطبيقية ، الأردن .
6. عجلان حسين حسن (2008) : إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال ، الطبعة الأولى ، مكتبة الجامعة ، عمان ، الأردن .
7. غالب سعد ياسين (2007) : إدارة المعرفة ، الطبعة الأولى ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
8. مؤمن طة عبد النعيم (2011) : برنامج تنمية إدارية للعاملين بحمامات السباحة في ضوء التحليل الوظيفي والقدرة التسويقية التنافسية ، رسالة دكتوراة ، كلية التربية الرياضية ، جامعة أسيوط .
9. نجم عبود نجم (2008) : إدارة المعرفة (المفاهيم ، الإستراتيجيات ، المفاهيم) ، الطبعة الثانية ، الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
10. هاجر عباوى (2019) : فاعلية إستراتيجية الإتصال فى تحسين الأداء التنافسى للمؤسسة الخدماتية " دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لمؤسسة موبيليس بشار " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة عبدالحميد بن باديس - مستغانم- ، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ثانياً : المراجع باللغة الأجنبية :

- 11 Al-Shammari, Minwir, (2009) : Customer Knowledge Management: People, Processes and Technology Information Science reference, United States of America, P 16.
- 12 C. Lopez-Nicolas, A.L. Merono-Cerdan , (2011) : Strategic knowledge management, innovation and performance, International Journal of Information Management .
- 13 Curtis M. Grimm, Hun Lee, Ken G Smith, Strategy As Action , (2005) : Competitive Dynamics and Competitive Advantage: Oxford Univ. Press .
- 14 Davies, Tom, Barry Gilbert, and Jeff Swartz, (2015) : Competitive response: a new lens for evaluating company performance. The Practical Real-Time Enterprise. Springer Berlin Heidelberg, .
- 15 Garrett, Robert P., Jeffrey G. Covin, and Dennis P. Slevin , (2009) : Market responsiveness, top management risk taking, and the role of strategic learning as determinants of market pioneering." Journal of Business Research 62.8 .
- 16 Giaglis, George M., and Konstantinos G. Fouskas , (2011): The impact of managerial perceptions on competitive response variety Management Decision

- 49.8 , PP 1257-1275 .
- 17 HU, Ling , (2011) : A Research on the Mechanism of Strategic Management Knowledge Transfer From MNC Headquarters to Chinese Subsidiaries. Energy Procedia .
- 18 Lee, D, (2010) : Strategic knowledge disclosure: Its effect on competitive response and knowledge-based competencies in the global hard disk drive industry. University of Pittsburgh .
- 19 NEILL, Stern; MCKEE, Daryl; ROSE, Gregory M , (2007) : Developing the organization's sensemaking capability: Precursor to an adaptive strategic marketing response. Industrial Marketing Management , , 36.6 .
- 20 NIEVES, Julia; HALLER, Sabine , (2014) : Building dynamic capabilities through knowledge resources. Tourism Management, , 40 .
- 21 Rao, Madanmohan , (2012) : Knowledge management tools and techniques. Routledge .
- 22 Siren, Charlotta, (2014) : Strategic Learning: A Route to Competitive Advantage? Ph.D. dissertation in Business Administration, university of vaasa .
- 23 Wei, Yinghong Susan, and Qiong Wang , (2011) : Making sense of a market information system for superior performance, The roles of organizational responsiveness and innovation strategy." Industrial Marketing Management 40.2 .

ملخص البحث

إدارة المعرفة الإستراتيجية ودورها فى دعم الإستجابة التنافسية بالأندية الرياضية الكبرى بجمهورية مصر العربية

م.د/ طارق احمد بهاء الدين حسن عبداللطيف

تهدف الدراسة إلى التعرف على ممارسة إدارة المعرفة الإستراتيجية ودورها فى دعم الإستجابة التنافسية بالأندية الرياضية الكبرى بجمهورية مصر العربية ، إستخدم الباحث المنهج الوصفى " الدراسات المسحية " .
 يتمثل مجتمع الدراسة فى (الأخصائيين الرياضيين ، الأجهزة الفنية والإدارية للرياضات المختلفة) التابعين للأندية الرياضية الكبرى بجمهورية مصر العربية والبالغ عددهم (120) مائة وعشرون نادى رياضى ، قام الباحث بإختيار عينة الدراسة بالطريقة المساحية وفقاً للأقاليم الجغرافية ، حيث بلغت عدداً للأندية الكبرى المختارة (7) سبعة أندية كبرى ، بلغ عدد (الأخصائيين الرياضيين ، الأجهزة الفنية والإدارية للرياضات المختلفة) التابعين لتلك الأندية (1162) ألف مائة إثنان وستون ، تم سحب عينة الدراسة بالطريقة الطبقيّة العشوائية من (الأخصائيين الرياضيين ، الأجهزة الفنية والإدارية للرياضات المختلفة) التابعين للأندية الكبرى المختارة والبالغ عددهم (350) ثلاثمائة وخمسون فرد بنسبة مئوية قدرها (30,12%) من مجتمع الدراسة ككل .
 إستخدم الباحث الإستبيان كأداة رئيسة فى جمع البيانات بهدف التعرف على ممارسة إدارة المعرفة الإستراتيجية ودورها فى دعم الإستجابة التنافسية ، كانت أهم النتائج التى توصل إليها الباحث ضعف ممارسات إدارة العرفة الإستراتيجية التى تقوم بها الأندية الرياضية الكبرى ، تدنى مستوى الإستجابة التنافسية بالأندية الرياضية الكبرى ، وجود علاقة إرتباطية موجبة دالة إحصائية بين إدارة المعرفة الإستراتيجية والإستجابة التنافسية بالأندية الرياضية الكبرى ، وجود فروق دالة إحصائية بين الأندية الرياضية الكبرى التى تمارس إدارة المعرفة الإستراتيجية والأندية التى لا تمارس التى لا تمارس فى الإستجابة التنافسية وفى إتجاه الممارسين لإدارة المعرفة الإستراتيجية .

Abstract**Strategic knowledge management and its role in supporting the competitive response in major sports clubs in Egypt**

Dr. Tariq Ahmed Bahaa El Din Hassan Abdul Latif

The study aims to identify the practice of strategic knowledge management and its role in supporting the competitive response in major sports clubs in the Arab Republic of Egypt. The researcher used the descriptive approach "survey studies".

The study population is represented in (sports specialists, technical and administrative devices for different sports) affiliated with the major sports clubs in the Arab Republic of Egypt, which number (120) one hundred and twenty sports clubs. Seven major clubs, the number of (sports specialists, technical and administrative bodies for different sports) affiliated with those clubs reached (1162) thousand one hundred and sixty two. Their number is (350) three hundred and fifty individuals, with a percentage of (30.12%) of the study population as a whole.

The researcher used the questionnaire as a main tool in collecting data with the aim of identifying the practice of strategic knowledge management and its role in supporting competitive response. Positive, statistically significant correlation between strategic knowledge management and competitive response in major sports clubs. There are statistically significant differences between major sports clubs that practice strategic knowledge management and clubs that do not practice in competitive response and in the direction of practitioners of strategic knowledge management.