

جامعة محمد خيضر بسكرة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم الإدارة و التسيير الرياضي

الموضوع :

دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين
بالمنشآت الرياضية

دراسة ميدانية على مستوى مديرية الشباب و الرياضة بسكرة.

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

تخصص إدارة و تسيير المنشآت الرياضية

إشراف الدكتور :

*طبيي أحمد

إعداد الطالب :

● قجوج فوزي

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ

الرَّحِیْمِ

شكر و عرفان :

قال الله تعالى : « لئن شكرتم لأزيدنكم»

ضاقنا بنا أوزان الشعر أتساعها وتبخرت فيه كلماتنا على وفرتها حين

هممنا بصاحب الفضل خوفا من الإجحاف بحقه وهو الذي كان خير معين

لنا من فوق سبع سماوات ، فلما جمعنا نثر كلماتنا وما فيها

بقي لك إلهنا شكرا جزيلا ولك الحمد من قبل ومن بعد.

ثم لا نحمد فضل الذي ما بخل يوما وظل في نصحننا

أستاذنا الكريم : طيبي أحمد

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى جميع

أساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

ولا نحمد فضل كل ذي فضل علينا فشكرا

له مهما بفضله أستصغر.

فجوج فوزي

اهواء:

الحمد لله قيوم السماوات والأرض ، والصلاة والسلام على سيدنا محمد خيرالخلق أجمعين الذي بعثه الله

بأكمل دين وعلى آله وصحبه أجمعين

اللهم إني أحمدك أطيب الحمد عندك، وأقرب الحمد إلى رضاك وأزكى الحمد من عبدك وأدنى الحمد من قبولك ، وأسألك أن تقبل أعمالنا قبولاً
حسناً، وأن تجعل فيك رجاءنا وعليك معتمدنا وإليك لجأنا ورغبتنا، وبك معتمنا، فإنك ولي ذلك كله.

أهدي مشاعري من وراء كلمات... حب من وراء سطور إلهام من وراء أبداع إلى أغلى شيء في هذه الحياة والذي العزيز... حماه الله فهو من
علمني كل المعاني السامية والمعاني الخالدة.

إلى من غمرتني بالحب والعطف والذي... رقيقة المشاعر كالملاك رائعة الصورة كالحوريات طيبة القلب أنت لاسواك،

إلى شقائق روحي وشموس حياتي وسندي في آهاتي وأخواتي الأشقاء حفظهم الله إلى أصدقائي الأعزاء...

.. إننا نرى العمر يتسلل يوماً فيوم ولا نشعر به ولكن متى فارقنا من نحبهم نبه القلب فينا بعتة معنى الزمن الراحل فمان من الفراق على أنفسنا
انفجار كتطاير عدة سنين في الحياة ويعز علي فراق أصدقاء دفعتي وكل أساتذة معهد التربية البدنية والرياضية جامعة بسكرة .

فجوج فوزي

محتوى الدراسة :

الصفحة	الموضوع
	بسملة
	شكر و عرفان
	إهداء
	محتوى الدراسة
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ ب	مقدمة
الجانب التمهيدي - الإطار العام للدراسة	
4	1-الاشكالية
5	2-فرضيات الدراسة
5	3-أهمية الدراسة
6	4-أهداف الدراسة
6	5-أسباب اختيار الموضوع
6	6-تحديد المفاهيم و المصطلحات
7	7-الدراسات السابقة
20	8-التعليق على الدراسات السابقة
الجانب النظري	
الفصل الأول	
الإطار العام للعمل الإداري	
23	تمهيد
24	I-1. ماهية التخطيط
24	I-1-1. مفهوم التخطيط و أهميته
25	I-1-2. عناصر التخطيط و فوائده
26	I-1-3. مراحل عملية التخطيط
28	I-2. ماهية التنظيم
28	I-2-1. مفهوم التنظيم و أهميته
29	I-2-2. أهداف التنظيم
30	I-2-3. مبادئ التنظيم
31	I-2-4. أنواع التنظيم
32	I-3. ماهية التوجيه

33	I-3-1. مفهوم التوجيه و أهميته
34	I-3-2. أساليب التوجيه
38	I-4. ماهية الرقابة
38	I-4-1. مفهوم الرقابة ، أهميتها و أهدافها
40	I-4-2. مراحل الرقابة
41	I-4-3. أنواع الرقابة
43	I-5. ماهية اتخاذ القرار
43	I-5-1. مفهوم اتخاذ القرار و أهميته و عناصره
45	I-5-2. مراحل اتخاذ القرار
47	I-5-3. الصعوبات التي تواجه اتخاذ القرار
48	خلاصة
الفصل الثاني الإدارة الإلكترونية في المنشآت الرياضية	
50	تمهيد
51	II-1. ماهية الإدارة الإلكترونية
51	II-1-1. مفهوم الإدارة الإلكترونية و أسباب ظهورها
53	II-1-2. العلاقة بين الإدارة الإلكترونية و الأعمال الإلكترونية و التجارة الإلكترونية
55	II-1-3. أهمية الإدارة الإلكترونية،مزاياها و أهدافها
57	II-2. عناصر الإدارة الإلكترونية
57	II-2-1. الأجهزة و المعدات
58	II-2-2. البرمجيات
58	II-2-3. شبكات الاتصالات
59	II-2-4. صناع المعرفة(العنصر البشري)
59	II-3. البنية الشبكية للإدارة الإلكترونية
60	II-3-1. ماهية البنية الشبكية للإدارة الإلكترونية
61	II-3-2. عناصر البنية الشبكية للإدارة الإلكترونية
65	II-4. متطلبات الإدارة الإلكترونية و أهم معوقاتها
65	II-4-1. متطلبات الإدارة الإلكترونية
70	II-4-2. معوقات الإدارة الإلكترونية
71	II-5. تأثير تطبيق الإدارة الإلكترونية على العمل الإداري
71	II-5-1. التخطيط الإلكتروني
75	II-5-2. التنظيم الإلكتروني
76	II-5-3. القيادة الإلكترونية

76	II-5-4. الرقابة الإلكترونية
80	خلاصة
الفصل الثالث: المنشآت الرياضية	
83	1-المنشآت الرياضية في العصر القديم
84	2- المنشآت الرياضية في العصر الحديث
85	3- مفهوم المنشأة الرياضية
86	4- إدارة المنشآت الرياضية
87	5- خصائص المنشآت الرياضية
88	6-أسس تخطيط المنشآت الرياضية
90	7-تعريف الامكانات
90	8- أهمية الامكانات في المنشآت الرياضية
92	9- مبادئ الامكانات الرياضية
92	10- أنواع الملاعب
92	11- مزايا دراسة الامكانات في المنشآت الرياضية
94	12-تسيير المنشآت الرياضية
94	13-المنشآت و التجهيزات و العتاد الرياضي
95	14-مراقبة و تفتيش المنشآت الرياضية
96	خلاصة
الجانب التطبيقي	
الفصل الرابع الإطار المنهجي للدراسة	
99	تمهيد
100	1-الدراسة الاستطلاعية
100	2-منهج البحث
101	3-مجتمع وعينة البحث
109	4-أداة البحث
110	5- صدق وثبات الاستبيان
112	6-المجال المكاني و الزماني
112	7-الأساليب الاحصائية المستخدمة
الفصل الخامس عرض و تحليل و مناقشة نتائج الدراسة	
114	1-عرض نتائج الدراسة

115	2I- تحليل وتفسير محاور الاستبيان و مناقشتها
132	3- الاستنتاج العام
133	الخاتمة
136	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
32	الفرق بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي	1-I
74	من القواعد القديمة إلى القواعد الجديدة في التخطيط الإلكتروني	1-II
76	الفرق بين التنظيم التقليدي والتنظيم الإلكتروني	2-II
101	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	4
102	توزيع أفراد العينة حسب العمر	5
103	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	6
104	توزيع أفراد العينة حسب مجال الوظيفة الحالية	7
105	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	8
106	توزيع أفراد العينة حسب درجة المعرفة بالإدارة الإلكترونية	9
107	توزيع أفراد العينة حسب المشاركة في الدورات التكوينية	10
108	توزيع أفراد العينة حسب درجة التحكم في الإعلام الآلي	11
110	درجات مقياس ليكرت الخماسي	12
111	معاملات الثبات و الصدق لمحاوَر الإستبانة	13
115	الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الخماسي	14
116	تحليل عبارات المحور الأول	15
119	تحليل عبارات المحور الثاني	16
122	تحليل عبارات المحور الثالث	17
128	تحليل عبارات المحور الرابع	18

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1-II	توضيح العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية والحكومة الإلكترونية	54
2-II	العناصر الأساسية للإدارة الإلكترونية	57
3-II	مقارنة بين التخطيط التقليدي والإلكتروني	73
4-II	تطور تركيز القيادة	77
5	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	102
6	توزيع أفراد العينة حسب العمر	103
7	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	104
8	توزيع أفراد العينة حسب مجال الوظيفة الحالية	105
9	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	106
10	توزيع أفراد العينة حسب درجة المعرفة بالإدارة الإلكترونية	107
11	توزيع أفراد العينة حسب المشاركة في الدورات التكوينية	108
12	توزيع أفراد العينة حسب درجة التحكم في الإعلام الآلي	109

مقدمة

إن إحدى سمات الحياة التكنولوجية الحديثة الموجودة في كافة ثقافات العالم هي الأهمية المتزايدة للمنظمات والمنشآت والمؤسسات إن عالم الرياضة لا يختلف عن ذلك في هذا الصدد وأن حياة الرياضي تتغير باستمرار نتيجة لتغيير المنظمات والمنشآت.

يتم تشكيل منشأة ما عندما تقوم مجموعة من الأفراد سوياً بإنجازات معينة من المهام والمقاصد ويتم تشكيل المجموعات نظراً لأن المهام والمقاصد المراد إنجازها تفوق قدرات الفرد، وكأي فريق منظم فإن أي منظمة يمكنها إنجاز قدر أكبر بكثير من إنجاز الفرد أن المؤسسة أو منشأة أفراد لديها الكثير لتقديمه، فيما يتعلق بالوقت والموارد من الواضح أن المدارس والحكومات والمصانع والبنوك كأية منظمة يمكنها أن تنجز قدر أكثر مما يستطيع الفرد أن ينجزه، وتنتج المنشآت والمنظمات خدمة ذات جودة لا تستطيع جهود الفرد وحده إنتاج مثيلاتها، وتبرز فعالية المنشآت عندما تعمل القيادة المعروفة بالإدارة بصورة سليمة وعلى هذا فإن الإدارة تبرز أهميتها الكبيرة في المنظمات الفعالة.

تعرف الإدارة بأنها توجيه للأنشطة الضرورية للمنظمة لضمان عملها بصورة فعالة وتهدف الإدارة الرياضية إلى ضمان عمل المنظمات أو المؤسسات الرياضية بصورة فعالة، وكذلك أيضاً هي عملية تخطيط وقيادة ورقابة مجهودات أفراد المؤسسة الرياضية واستخدام جميع الموارد لتحقيق الأهداف المحددة، ومن التعريف السابق نلاحظ شموله على مكونات العملية الإدارية واستخدام الموارد المتاحة سواء كانت بشرية أو مادية والأهداف التي حددتها المؤسسة.

و يواجه العمل الإداري سواء في القطاع العام أو الخاص من العالم ككل تحديات وتغيرات عديدة مثل التغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحضارية وهي تغيرات سريعة ومعقدة.

ففي ظل هذه التغيرات التي يمر بها الاقتصاد العالمي بجانب التغيرات التقنية التي أتاحتها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات خاصة الإنترنت وشبكات الاتصالات الأخرى الإنترنت و الإكسترنانت، وتزايد استخدام الحاسب الآلي، وثورة المعلومات بشكل عام والتطور في الفكر الإداري، فقد غزت تكنولوجيا

المعلومات مختلف جوانب العمل الإداري في المؤسسات. فلا نجد مؤسسة تخلو من قواعد بيانات لوظائف إدارية مختلفة إذ أصبحت قواعد البيانات من ضروريات المؤسسة العصرية وبدونها لا تستطيع المنشأة الاستمرار في العمل لذا أصبح التغيير الإداري من اهم سمات الوقت الحاضر والذي ينبغي العامل معه وتوظيفه بكفاءة عالية لأنه أصبح ضرورة حتمية. وقد كان ذلك بمثابة تنبيهه لمديري المؤسسات بأهمية الاستجابة للمستجدات من حولهم حتى يستطيع المدير أن يفهم بيئة التغيير ومن ثمة حسن إدارتها والتعامل معها بايجابية، ونتيجة لهذا التغيير فقد استفاد الأداء الوظيفي من تقنية تكنولوجيا المعلومات الإدارية من الأساليب التقليدية التي تعتمد على المعاملات الورقية والإجراءات الروتينية إلى الأساليب الإلكترونية في الإدارة. والإدارة الإلكترونية هنا تتمثل نوعا من الاستجابة القوية لتحديات عالم القرن الواحد والعشرين التي تختصر العولمة والفضاء الرقمي والمعرفة وثورة الإنترنت كل متغيراته وحركة اتجاهاته.

وللتوضيح قمنا بدراسة تشمل استراتيجية الإدارة بالأنظمة الإلكترونية وتأثيرها على عملية إدارة المنشآت الرياضية وكانت مصممة على الشكل التالي:

الجانب التمهيدي : وتناولنا فيه الإطار العام للدراسة .

الجانب النظرية و الذي تناولنا فيه الفصول التالية :

الفصل الاول : الإطار العام للعمل الإداري

الفصل الثاني : الإدارة الإلكترونية

الفصل الثالث : المنشآت الرياضية

وأخير الجانب التطبيقي ،والذي تناولنا الفصلين التاليين :

الفصل الرابع : الإطار المنهجي للدراسة

الفصل الخامس : عرض و تحليل ومناقشة نتائج الدراسة .

لنقوم في الأخير بطرح الخاتمة العامة ، مع تقديم بعض التوصيات و المقترحات .

الجانب التمهيدي

الإطار العام للدراسة

1- الإشكالية :

إن التسيير في الإدارة الرياضية الحديثة هو عملية إدارية مخططة مبنية على أسس علمية سليمة تعمل على وصول المنشآت الرياضية إلى التكامل والارتفاع بقدراتهم وإكسابهم الخبرات في مجال التسيير الإداري وتعتبر الإدارة فن علم من العلوم الإدارية البارزة وهي علم يبحث على كيفية إقامة علاقات طيبة بين المؤسسات من ناحية التنظيم، التخطيط في المنشآت ومن ناحية الأفراد والجمهير، ودرجة تأثير المؤسسة على الجمهور الذي تتعامل معه الإدارة الرياضية لسلك نفس الطريق الذي تتبعه في تحسين تسيير المنشآت.

ونظرا لما أصبح يتميز به التسيير الحالي من قدرة فائقة على الأداء الإداري الدقيق في بناء الإدارة حيث أن متابعة تسيير الإدارة الرياضية وتحركات الإداريين تتطلب منه أن يأخذ مكانا مناسباً للتسيير الإداري ولهذا أصبح لزاماً على الإداريين الإلمام المعرفي بالأسس العلمية الحديثة أثناء واختيار المبادئ أو العناصر الفعالة لتحقيق أهدافهم المنشودة.

و بما أنّ موضوع "الإدارة الإلكترونية" من المواضيع الحديثة المطروحة على الساحة الإقليمية والدولية، في المجال الرياضي ، كان من الطبيعي أن نجد اهتماماً لدى العديدين في الحصول على معلومات وفيرة عنه. لكنّ الملفت للنظر أنّ معظم المعلومات المتوافرة حوله تتحدث عن "الإدارة الإلكترونية" و دورها في تسيير المنشآت الرياضية .

فالحاجة إلى استخدام الورق أصبحت معدومة والمدير يمارس أنشطته بأي وقت وبأي مكان وبتقان أعلى مما كان في السابق، والإدارة الإلكترونية الرقمية هي المدرسة الأحدث في الإدارة، تقوم على استخدام الإنترنت وشبكات الأعمال في انجاز العمل الإداري من تخطيط وتنظيم، توجيهه ورقابة إلكترونية. ومن خلال ما سبق ارتأينا طرح التساؤل العام التالي :

ما هو دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمنشآت الرياضية ؟

وبشكل عام يمكن التعرف على مضامين هذه الإشكالية من خلال طرح التساؤلات الآتية:

- هل تساهم الأجهزة والمعدات في تحسين الأداء الوظيفي بمديرية الشباب و الرياضة بسكرة؟
- هل تساهم البرمجيات في تحسين الأداء الوظيفي بمديرية الشباب و الرياضة بسكرة؟
- هل تساهم شبكة الاتصالات في تحسين الأداء الوظيفي بمديرية الشباب و الرياضة بسكرة؟
- هل يساهم صناع المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي بمديرية الشباب و الرياضة بسكرة؟

2-فرضيات الدراسة :

لهذا البحث الفرضية الرئيسية التالية:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء الوظيفي بمديرية الشباب و الرياضة لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة $\alpha = 5\%$
- ويندرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام الأجهزة والمعدات (Hardware) وتحسين الأداء الوظيفي بمديرية الشباب و الرياضة لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة $\alpha = 5\%$.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام البرمجيات (Software) وتحسين الأداء الوظيفي بمديرية الشباب و الرياضة لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة $\alpha = 5\%$.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام شبكات الاتصال وتحسين الأداء الوظيفي بمديرية الشباب و الرياضة لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة $\alpha = 5\%$.
- هنا علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام صناع المعرفة وتحسين الأداء الوظيفي بمديرية الشباب و الرياضة لولاية بسكرة .

3- أهمية البحث:

يكتسي بحثنا أهمية بالغة وذلك للأسباب التالية:

- تنتج أهمية البحث من تناولنا موضوع يتعلق بتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لصالح الأداء الوظيفي بمديرية الشباب و الرياضة لولاية بسكرة .
- يضيف هذا البحث معرفة جديدة تسهم في تقدم و تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات.
- حيوية الموضوع وندرة الدراسات العربية في هذا المجال.
- أهمية العمل الإداري في المؤسسات من خلال إسهامه في تحقيق أهداف المؤسسة بالإشارة إلى كيفية تطويره وتفعيله.

4- أهداف البحث:

نسعى من خلال هذا البحث الوصول إلى الأهداف التالية:

- إبراز أهمية الأداء الوظيفي وزيادة فعاليته من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات.
- تسليط الضوء على واقع الإدارة الإلكترونية بمديرية الشباب و الرياضة لولاية بسكرة .
- التعرف على درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية بمديرية الشباب و الرياضة لولاية بسكرة ومدى مساهمتها في وتحسين الأداء الوظيفي.
- تقديم بعض التوصيات المناسبة في هذا المجال.

5- أسباب اختيار الموضوع :

تكمن أسباب اختيارنا لهذا الموضوع في شعورنا بأهمية الإدارة الالكترونية بالنسبة للمؤسسات الجزائرية، وخاصة في ظل الظروف الراهنة مع التطورات التكنولوجية و عولمة مختلف النشاطات و رغبتنا في التخصص في هذا المجال مستقبلا بحكم تخصصنا في فرع الإدارة والتسيير الرياضي، وتطوير ورفع مستوى قدراتنا العلمية في البحث العلمي، ومحاولة لفت انتباه الباحثين ومسؤولي المؤسسات الجزائرية إلى التركيز على التقنيات الحديثة في الإدارة.

بالإضافة إلى أن بحثنا هذا مساهمة لإثراء الأعمال البحثية في هذا المجال باعتبار موضوع بحثنا من المواضيع التي قل التطرق إليها من قبل الباحثين و إثراء المكتبة الوطنية بمواضيع جديدة تتماشى مع التحولات الراهنة .

6- تحديد المفاهيم و المصطلحات :

6-1. الإدارة الإلكترونية :

الإدارة الإلكترونية¹ هي استخدام الوسائل والتقنيات الحديثة بكل ما تقتضيه الممارسة أو التنظيم أو الإجراءات أو التجارة أو الإعلان، وبطال هذا المعنى حتى الأمور غير الإدارية

¹ محمد بن ابراهيم احمد التويجني، الحكومة الالكترونية مدخل لاداء متميز، ورقة بحث مقدمة للملتقى الدولي حول " المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية" شلف، ديسمبر 2007.

كما يمكن تعريفها بكل بساطة بأنها الانتقال من إنجاز المعاملات و تقديم الخدمات العامة من الطريقة التقليدية اليدوية إلى الشكل الإلكتروني من أجل استخدام أمثل للوقت والمال والجهد...².

6-2. الأداء الوظيفي:

يرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة حيث يحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة ، وقد تعددت تعريفات الباحثين للأداء حيث عرف أندروود (Andrewd) الأداء بأنه تفاعل لسلوك الموظف ، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدراته.

كذلك يعرف الأداء بأنه قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المنتجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة.³

التعريف الإجرائي:

هو تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط بها وظيفته ، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة التي يشتغل بها.

6-3. المنشآت الرياضية:

هي أي منشأة يقوم هيكلها المتكون من جماعة عمل يترأسها مدير لتوجيه أنشطة جماعة رياضية من الأفراد، اتجاه هدف مشترك وتنمية المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم، التوجيه، المتابعة، الميزانيات فيما يخص الرياضة والأنشطة البدنية وتكوين الأفراد تربويا وتعليميا.

7. الدراسات السابقة :

يعتبر موضوع الإدارة الإلكترونية ومساهمتها في تطوير العمل الإداري من المواضيع الحديثة والمهمة التي تطرق إليها العديد من الكتاب والباحثين، وفيما يلي توضيح لعدد من الدراسات التي أجريت في هذا المجال والمرتبطة حسب تسلسلها الزمني من الأحدث إلى الأقدم .

² عبدالحق ط ، ، مدخل إلى المعلوماتية - العتاد والبرمجيات -، الجزء الثاني، قصر الكتاب، الجزائر، 2000 ص 45
غيث محمد عاطف، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1995م، ص 153.³

أ. دراسة: محمد جمال "أكرم عمار" بعنوان:

مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية لوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين الجامعة الإسلامية - غزة -

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي من خلال التعرف على مدى توفر متطلبات نجاحها من الإمكانيات المالية والتقنية والبشرية ومدى التزام ودعم الإدارة العليا، كما وهدفت إلى معرفة دور استخدام الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء العاملين في الوكالة.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود معرفة لدى العاملين بالوكالة بالإدارة الإلكترونية ومتطلبات نجاحها بالإضافة إلى توفر المتطلبات والمستلزمات المالية والتقنية والبشرية والإدارية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، كما وأظهرت الدراسة وجود التزام ودعم من قبل الإدارة العليا لسياسة تطبيق الإدارة الإلكترونية وحرصها دائما على مواكبة المستجدات التقنية وحرصها على تهيئة الموظفين نفسيا ومعنويا لاستخدام الإدارة الإلكترونية.

كما وأظهرت الدراسة تأييد الأفراد لتطبيقات الإدارة الإلكترونية من الناحية الأمنية وأظهرت أن استخدام الإدارة الإلكترونية يعمل على زيادة فاعلية وكفاءة الأداء الوظيفي بدرجة كبيرة وذلك من خلال سرعة انجاز العمل، رفع الإنتاجية سرعة وقت إيصال التعليمات وتوفير وقت وجهد الموظفين، إلا أن الدراسة أظهرت وجود ضعف في نظام الحوافز الموجود في الوكالة للمتميزين في العمل الإلكتروني، كما انه يوجد قصور لدى الإدارة العليا في مشاركة جميع المستويات الإدارية في وضع الأهداف والبرامج المتعلقة بتطبيق الإدارة الإلكترونية.

وقد خرجت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها:

زيادة الدعم المالي اللازم لتدريب الموظفين وتأهيلهم على تطبيق الإدارة الإلكترونية ووضع نظام حوافز فعال للمتميزين في العمل الإلكتروني ومتابعة تطوير وتحديث البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات لضمان صلاحيتها لتطبيق الإدارة الإلكترونية باستمرار، وضرورة أن تعمل الإدارة العليا على نشر ثقافة العمل الإلكتروني والاطلاع على تجارب مؤسسات ناجحة في هذا المجال، وضرورة وضع تشريعات وسياسات

واضحة لحماية الخصوصية وحماية التعديلات والمخالفات الآتية لزيادة الثقة في التعاملات الإلكترونية وضرورة مشاركة جميع المستويات الإدارية في وضع الأهداف والبرامج المتعلقة بتطبيق واستخدام الإدارة الإلكترونية.

ب.دراسة : عزلا بنت محمد مطلق الغامدي، بعنوان :

واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس تعليم البنين بمدينة ينبع الصناعية ودرجة مساهمتها في تجويد العمل الإداري جامعة أم القرى المملكة العربية السعودية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس تعليم البنين بمدينة ينبع الصناعية ومدى مساهمتها في تجويد العمل الإداري من وجهة نظر المديرين والوكلاء وأيضاً التعرف على الفروق بين وجهات نظر أفراد مجتمع الدراسة عند مستوى الدلالة $\alpha = 5\%$ حول درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس تعليم البنين بمدينة ينبع الصناعية وكذلك درجة مساهمتها في تجويد العمل الإداري والتي يمكن أن تعزى لمتغير (طبيعة العمل، المرحلة الدراسية، سنوات الخبرة العملية في الإدارة المدرسية الحصول على رخصة قيادة الحاسب الآلي (ICDL) وكذلك تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات المناسبة في هذا المجال.

واهم ما توصلت إليها الدراسة من نتائج:

- رأى المديرون والوكلاء أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يتم بدرجة عالية في مدارس تعليم البنين بمدينة ينبع الصناعية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 5\%$ حول درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس تعليم البنين بمدينة ينبع الصناعية تعزى لمتغير طبيعي العمل لصالح المديرين و متغير الحصول على رخصة قيادة الحاسب الآلي (ICDL) لصالح الحاصلين عليها.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 5\%$ بين وجهات نظر المجتمع الدراسة حول تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس تعليم البنين بمدينة ينبع الصناعية تعزى لمتغير (المرحلة الدراسية، سنوات الخبرة العملية في الإدارة المدرسية).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 5\%$ بين وجهات نظر مجتمع الدراسة حول مساهمة تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس تعليم البنين بمدينة ينبع الصناعية في تجويد

العمل الإداري تعزى لمتغير (طبيعة العمل المرحلة الدراسة، سنوات الخبرة العملية في الإدارة المدرسية، الحصول على رخصة قيادة، الحاسب الآلي (ICDL). كما وان الدراسة خرجت بجملة من التوصيات هي:

- التركيز على تفعيل الموقع الإلكتروني الخاص لكل مدرسة وتقديم كافة الخدمات من خلاله.
- عقد الدورات التدريبية المتخصصة في مجال تطبيقات الإدارة الإلكترونية لجميع الإداريين.
- تمكين وكلاء المدارس من استخدام كافة تطبيقات الإدارة الإلكترونية المتاحة في المدرسة.

ج. دراسة: يوسف محمد يوسف أبو امونة، بعنوان:

واقع إدارة الموارد البشرية الكترونيا E-HRM في الجامعات الفلسطينية النظامية الجامعة الإسلامية - غزة-

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الموارد البشرية الكترونيا في الجامعات الفلسطينية النظامية في قطاع غزة والتعرف على وضوح أهمية إدارة الموارد البشرية الكترونيا لدى المستويات الإدارية المختلفة.

كما تهدف الدراسة إلى التعرف على مدى ملائمة الدعم المقدم من قبل الإدارة العليا للمساعدة على التحول إلى الإدارة الإلكترونية والتعرف على البنية التحتية لمراكز تكنولوجيا المعلومات ومدى جاهزيتها لانجاز هذا التحول.

وتهدف الدراسة أيضا إلى التعرف على أنظمة الموارد البشرية المستخدمة حاليا في الجامعات وأنظمة الخدمات التعليمية الإلكترونية لما لهما من دور كبير في التوجه نحو الإدارة الإلكترونية بشكل عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص عن طريق استخدام أدوات ووسائل ICI في تلك الأنظمة.

وأظهرت نتائج الدراسة أن وضوح أهمية إدارة الموارد البشرية الكترونيا ودعم الإدارة العليا متوفران ويساهمان بشكل كبير في عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية بشكل عام و E-HRM بشكل خاص.

كما تبين إن البنية التحتية لمراكز تكنولوجيا المعلومات تعتبر كافية عمليا لهذا التحول على الرغم من وجود عجز مالي لدى كافة الجامعات، واختلاف أولويات المراكز تبعا لسياسة الإدارة العليا وأولوياتها، وظهر من النتائج تميز الجامعة الإسلامية في هذا المجال أما فيما يخص نظام الجامعات في إدارة

الموارد البشرية فقد أظهرت النتائج تطبيق لوظائف وأنشطة E-HRM فقد أظهرت النتائج ضعف استعمال تلك الخدمات في بعض وظائف وأنشطة E-HRM بالرغم من توفرها.

وتوصلت الدراسة إلى عدة توصيات بهدف تعزيز وظائف وأنشطة E-HRM في الجامعات الفلسطينية من أهمها ضرورة تنسيق والتعاون بين الجامعات فيما يخص التحول إلى الإدارة الإلكترونية، وإعطاء الأولوية لعملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية، توفير الدعم المالي لمراكز تكنولوجيا المعلومات، الحصول على اعتماد قانوني للتوقيع الإلكتروني والاستفادة المثلى من أدوات ICI المتوفرة حاليا في تنفيذ أنشطة ووظائف E-HRM .

د- دراسة: رحمانى سناء، بعنوان:

الإدارة الإلكترونية كخيار استراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة جامعة محمد خيضر -بسكرة-.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- تسليط الضوء على أهمية استخدام المؤسسات الصغيرة، والمتوسطة الجزائرية لتكنولوجيا الإعلام والاتصال عموما واستخدام الإدارة الإلكترونية على وجه الخصوص.
- لفت انتباه مسري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى ضرورة تغيير بعض أساليبهم التقليدية في التسيير .
- محاولة متواضعة كتقديم احد الحلول التي يمكن أن تساهم في تقوية مؤسساتنا الصغيرة والمتوسطة وتجهيزها لتتمكن من التصدي للمنافسة الدولية.

و خلصت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

- تنشيط المؤسسة في بيئة شديدة المنافسة حيث أن منافسيها يمتلكون إمكانات معتبرة، ويتفوقون عليها نسبيا في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال فعلى سبيل المثال يمتلك معظمهم مواقع الكترونية إخبارية.
- غياب مصلحة تسويقية فعالة من شأنها إجراء بحوث تسويقية.
- غياب محاسبة تحليلية تمكن من تجديد التكاليف الفعلية للمنتجات.

- حاجة المؤسسة إلى إنشاء مصلحة خاصة بإدارة الموارد البشرية خصوصا في ظل التوسعات المستقبلية المزمع إجراؤها بفتح وحدة لإنتاج الجبن، يوظف بموجبها 250 عامل جديد.
- يوفر تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة عدة مزايا، فالنموذج التنظيمي الشبكي المنفتح للمؤسسة يسمح بمرونة أكبر في الاتصال أما الشبكة الداخلية المقترحة فتوفر سهولة أكبر لتدفق المعلومات داخل المؤسسة وبالتالي توفير وقت أكبر وتحسين للأداء بينما الموقع الإلكتروني فيفتح أمام المؤسسة أسواقا جديدة.

وفي ضوء النتائج التي خلصت إليها الدراسة استخلصت مجموعة من التوصيات:

- حث المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المسارعة في إعداد خطط مشروع الإدارة الإلكترونية، فالمغيرات في المحيط متلاحقة وستجعل من هذه المؤسسات تحت طائلة متطلبات وتحديات يصعب مع مرور الزمن معالجتها.
- التحول نحو العمل الإلكتروني من خال توفير المتطلبات المادية والبشرية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية وتقليل كل المعوقات التي تحول دون ذلك.
- تهيئة البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المجالات الإدارية.

هـ- دراسة: محمد بن سعد محمد العريشي، بعنوان:

إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة -جامعة أم القرى المملكة العربية السعودية-.

فهدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على درجة أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة.
- التعرف على أهم العوامل المساعدة على إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة.
- التعرف على أبرز معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة.

- تحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين أفراد عينة الدراسة بالنسبة لإمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية التالية: المؤهل العلمي، العمل الحالي، سنوات الخبرة، دورات الحاسب الآلي.
- وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- إن أفراد عينة الدراسة يرون أن هناك أهمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة.
- إن أفراد العينة يرون أن هناك عوامل مساعدة على إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة.
- إن أفراد العينة يرون أن هناك معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية تعزى للمؤهل العلمي لصالح الحاصلين على الماجستير.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية تعزى لدورات الحاسب الآلي لصالح الحاصلين على أكثر من ثلاث دورات.

وتتمثل أهم التوصيات لهذه الدراسة في :

- ضرورة توفير خدمة الإنترنت لكافة الإدارات والأقسام التابعة للإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة.
- التخطيط الجيد لإعداد العاملين وتهيئتهم نحو التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية من خلال عقد الدورات التدريبية اللازمة لتثقيفهم.
- عقد الندوات واللقاءات والورش اللازمة لإزالة المخاوف لدى بعض العاملين من غموض مفهوم الإدارة الإلكترونية.
- تشجيع العاملين في مجال الإدارة وتهيئتهم للتحول نحو الإدارة الإلكترونية من خلال رصد أنظمة جيدة للحوافز للتغلب على المقاومة التي يبديها البعض لعملية التغيير.

و- دراسة : نعيم حسن حماد الفراء، بعنوان :

تطوير الاتصال الإداري لمديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء الإدارة الإلكترونية - الجامعة الإسلامية-.

هدفت هذه الدراسة إلى الإجابة عن التساؤلات التالية :

- ما درجة توفر متطلبات تنفيذ الاتصال الإداري الإلكتروني في المدارس الثانوية بمحافظة غزة من جهة نظر مديري المدارس ؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 5\%$ بين متوسطات تقديرات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لدرجة توافر متطلبات تنفيذ الاتصال الإداري الإلكتروني تعتري إلى متغير: الجنس ، المؤهل العلمي ، مدة الخدمة ؟

- ما معوقات الاتصال الإداري في ضوء الإدارة الإلكترونية من جهة نظر مديري المدارس ؟

- ما سبل تطوير الاتصال الإداري لدى المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء متطلبات الإدارة الإلكترونية ؟

و قد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- درجة توافر متطلبات تنفيذ الاتصال الإداري الإلكتروني في المدارس الثانوية بمحافظة غزة من جهة نظر المدارس الثانوية بصورة عامة ضعيفة حيث بلغت نسبة الاستجابة على الإستبانة بشكل عام %53.8

- درجة توافر متطلبات تنفيذ الاتصال الإداري الإلكتروني في المدارس الثانوية بمحافظة غزة لتنفيذ الاتصال الإداري الإلكتروني كانت متوسطة حيث بلغت نسبتها %63.4

- درجة توافر متطلبات تنفيذ الاتصال الإداري الإلكتروني في المدارس الثانوية بمحافظة غزة لتنفيذ الاتصال الإداري الإلكتروني كانت ضعيفة حيث بلغت نسبتها %47

- المعوقات التي تعترض تنفيذ الاتصال الإداري الإلكتروني في المدارس الثانوية بمحافظة غزة توجد بدرجة متوسطة حيث بلغت نسبتها 69 %.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 5\%$ بين متوسطات تقديرات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لدرجة توافر متطلبات تنفيذ الاتصال الإداري الإلكتروني تعزى إلى متغيرة : الجنس - المؤهل العلمي - مدة الخدمة.

و بناء على النتائج سالفة الذكر يوصى الباحث بما يلي :

- تصميم برامج تدريبية لتطوير مهارات الاتصال الإداري الإلكتروني لكافة مديري المدارس الحكومية.

- توفير وسائل الاتصال الحديثة في المدارس لمواكبة التغير والتطوير والتي تزيد من كفاءة وفعالية الاتصال مثل الحاسب الآلي وتفعيل شبكة المعلومات الداخلية .

- توفير المبرمجين والفنيين الذين تحتاجهم المدارس للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية.

- تبني الوزارة لمشروع الإدارة الإلكترونية في المدارس.

- توفير البنية التحتية اللازمة للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية.

- العمل على ربط المدارس بالشبكة الإلكترونية.

- تعزيز المدارس التي تسعى للتحويل للإدارة الإلكترونية.

- توجيه مدرء المدارس لامتلاك مهارات التعامل مع الأجهزة الإلكترونية الحديثة.

ز. دراسة : أروى بنت إسماعيل تجار الشاهي، بعنوان :

تفعيل استخدامات الإنترنت في تطوير العمل الإداري بجامعة أم القرى بمكة المكرمة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على :

- مدى تفعيل جامعة أم القرى لخدمة الإنترنت في تطوير إدارتها (إدارة القبول إدارة التسجيل شؤون الموظفين، شؤون الطالبات، شؤون المكتبات، الإدارة العامة).

- سبل تفعيل دور الإنترنت في عملية التطوير الإداري بجامعة أم القرى.

- السلبيات من عملية تفعيل دور الإنترنت في عملية " التطوير الإداري بجامعة أم القرى .

- الفروق ذات الدلالة إحصائية في مدى تقبل مديري وموظفي إدارات جامعة أم القرى لاستخدام شبكة الإنترنت في تطوير العمل الإداري.
- الاختلاف في استخدام شبكة الإنترنت بين إدارات جامعة أم القرى.
- و لقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها :
- أن تفعيل جامعة أم القرى لخدمة الإنترنت في تطوير إدارتها تحتاج الكثير من الوقت والجهد حتى يوتي الثمار الموجودة منه.
- بعض سبل تفعيل دور الإنترنت في تطوير العمل الإداري في جامعة أم القرى .
- وجود معوقات تواجه تفعيل دور الإنترنت في تطوير العمل الإداري في جامعة أم القرى.
- معرفة أهم الإيجابيات والسلبيات من عملية تفعيل دور الإنترنت في عملية التطوير الإداري بجامعة أم القرى.
- إن مركزية الإدارة تحد من استخدام شبكة الإنترنت في عملية التطوير الإداري بالجامعة لاقتصارها على إدارات دون غيرها.
- وجود فرق معنوي بين متوسط إجابات عينية تبعا لمستوى الوظيفة بالنسبة للمحاور الثلاثة الآتية، واقع استخدام خدمة تقنية المعلومات، تفعيل تطبيقات الإنترنت إيجابيات عملية تفعيل دور الإنترنت.
- وجود فرق معنوي بين متوسط إجابات عينية الدراسة في الإدارات المختلفة بالنسبة لكل من واقع استخدام خدمة تقنية المعلومات، تفعيل تطبيقات الإنترنت إيجابيات عملية تفعيل دور الإنترنت، سلبيات عملية تفعيل دور الإنترنت، مركزية الإدارة.
- و قد خرجت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها:
- الاهتمام بالبنية التحتية للتقنية والشبكات داخل جامعة أم القرى وتفعيل استخدام خدمات هذه الشبكة والتقنية يساعد على تحقيق الهدف من وجودها بالشكل المطلوب
- تحقيق التمييز وبناء القدرة التنافسية في مجال الإدارة الإلكترونية يساهم في الرفع من مستوى أداء الموظفين.

- تطوير برنامج الإدارة في جامعة أم القرى ليوكب العصر التكنولوجي وذلك بانتقاء التجهيزات والحاسبات والمعدات والبرنامج ذات مستوى أفضل وكفاءة أعلى .

- العمل على إنجاح استخدام شبكة الإنترنت في الجامعة عبر الاستمرار في تقديم التوصيات التقنية المناسبة.

- التخطيط وإعداد السياسات والآليات المناسبة لاستخدام شبكة الإنترنت في إعداد الكوادر البشرية بجامعة أم القرى وتدريبهم أثناء الخدمة على كيفية الاستفادة من إمكانيات وخدمات شبكة الإنترنت.

ح. دراسة : منى عطية البشري، بعنوان :

معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارات جامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة من جهة نظرا للإداريات وعضوات هيئة التدريس بالجامعة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات تطبيق الإدارة لإلكترونية في إدارات جامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة وتتمثل في (المعوقات الإدارية، التقنية البشرية المالية) والتعرف على أبرز الآليات المقترحة التغلب على تلك المعوقات من جهة نظر الإداريات وعضوات هيئة التدريس.

و أبرزت الدراسة عدة نتائج أهمها :

- أظهرت النتائج وجود معوقات إدارية تتمثل في الإجراءات الروتينية والتي تؤخر عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية، قلة الفرص المتاحة لحضور الندوات والمؤتمرات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية .
نقص الدورات التدريبية.

- وجود معوقات تقنية تتمثل في ضعف الصيانة والمتابعة للأجهزة، نقص الأدلة الإرشادية الموضحة لآليات تطبيق الإدارة الإلكترونية، ضعف مستوى البنية التحتية.

- وجود معوقات بشرية تتمثل في : ضعف مهارات اللغة الانجليزية، النقص في عدد الإداريات المتخصصة في تشغيل وصيانة الحاسب الآلي، نقص الوعي بأهمية الحماية والأمن المعلوماتي.

- وجود معوقات مالية تتمثل في محدودية دور القطاع الخاص في المساهمة ضعف الدعم المالي المخصص للبحوث والدراسات في مجال تقنيات المعلومات، قلة المخصصات المالية لبرامج التدريب.

و تمثلت توصيات الباحثة في نشر ثقافة الإدارة الإلكترونية، وضع برامج تدريبية بعمل على رفع كفاءة الإداريات وتأهيلهن للتعامل مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية، التواصل مع مؤسسات القطاع الخاص للحصول على الدعم المالي والتقني المناسب لتلبية احتياجات الإدارة الإلكترونية.

ط : دراسة خلفية بن صالح بن خليفة المسعود، بعنوان:

المتطلبات البشرية والمادية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية جامعة أم القرى المملكة العربية السعودية.

هدفت الدراسة إلى :

- معرفة المتطلبات البشرية اللازم توفرها لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية.
- معرفة المتطلبات المادية اللازم توفرها لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية
- الوقوف على الفروق الدلالة الإحصائية عند المستوى الدلالة 0.05 بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة في المتطلبات الكلية البشرية والمادية اللازم توفرها لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية التي ترجع إلى متغيرات المرحلة الدراسية ، المؤهل العلمي ، سنوات الخدمة، العمل بالمدرسة الدورات التدريبية في مجال الحاسب الآلي.

و أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- ضرورة توافر الهيئة الإدارية المدرسية المؤهلة تأهيلا فنيا والقادرة على استخدام تقنية المعلومات الإدارية .
- ضرورة توافر العنصر البشري الفاعل في المدرسة والذي يقوم على إدخال وإخراج بياناتها.
- الحاجة على تحقيق الربط الإلكتروني بين إدارات التربية والتعليم والمدارس التابعة لها . مع وجود موقع إلكتروني للمدرسة على شبكة الإنترنت.
- الحاجة إلى تأمين أجهزة حواسيب آلية حديثة وملحقاتها لأعضاء الهيئة الإدارية المدرسية وشبكات الاتصالات، خط الهاتف ذو سعة عالية في المدارس مع تأمين البرامج الحاسوبية اللازمة للتطبيقات الإدارية المدرسية ، و أنظمة الحماية الآلية المتطورة لحماية بيانات المدارس

و أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة تمثلت في :

- أن تعمل الجهات المختصة في وزارة التربية والتعليم على تفعيل دور الكوادر الوطنية المؤهلة تأهيلاً فنياً عالياً في مجال البرمجة الحاسوبية، لإنتاج البرامج الحاسوبية المناسبة للإعمال الإدارية المدرسية وتطويرها.
- أن تعمل الجهات المختصة في وزارة التربية والتعليم على استقطاب العناصر البشرية، القادرة على تأهيل وتدريب الهيئة المدرسية على استخدام تقنية المعلومات الإدارية وتفعيلها في العمل الإداري المدرسي.
- توفير البنى التحتية اللازمة من (أجهزة حاسوبية وملحقاتها وتوفير شبكات الاتصال والبرامج الحاسوبية) التي تساهم في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس .
- تشجيع العمل الإداري الإلكتروني من قبل المسؤولين في الإدارات العليا. وحث جميع العاملين على استخدام تقنية المعلومات الإدارية.

ي - دراسة : فوزية عبد العزيز حمد الدعليج، بعنوان :

رؤية مستقبلية لتطبيق الإدارة الإلكترونية المرحلة الثانوية جامعة أم القرى - المملكة العربية السعودية-

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الواقع الفعلي للرؤى المستقبلية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالمدارس الثانوية بمنطقة مكة المكرمة، والتعرف على فاعلية تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمدارس الثانوية، المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمدارس الثانوية وطرق التغلب على تلك المعوقات وقد توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج وتمثلت في :

- وجود أثر لتطبيق الإدارة الإلكترونية تمثلت في: سرعة الحصول على المعلومات المطلوبة بدقة عالية وسهولة تخزين المعلومات وصحة وتكامل المعلومات.
- وجود أثر فعال لتطبيق الإدارة الإلكترونية تمثلت في ضعف المخصصات المالية لشراء الأجهزة ونقص الكوادر البشرية والقصور في عقد الدورات التدريبية.
- وجود طرق للتغلب على المعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية تمثلت في تطوير نظم العمل وأساليبه، خلق الوعي لدى منسوبي المدرسة بأهمية الإدارة الإلكترونية . توفير المدربات الماهرات.

و أهم التوصيات التي خرجت الباحثة :

- تدريس الإداريات على تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- زيادة المخصصات المالية لشراء أجهزة الحاسب وملحقاته.
- تطوير نظم العمل وأساليبه.

8- التعليق على الدراسات السابقة :

من خلال استعراضنا للدراسات السابقة المحلية والعربية في مجال مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي ، فقد استخلصنا العديد من النتائج والتوصيات التي من الممكن أن تثرى هذه الدراسة، أهمها ما يلي :

- كان هناك إجماع على وجود التزام ودعم من طرف الإدارات لسياسة الإدارة الإلكترونية وحرصها على مواكبة المستجدات التكنولوجية وحرصها على تهيئة العاملين نفسيا ومعنويا لاستخدام الإدارة الإلكترونية.
- كان هناك إجماع من الدراسات بضرورة إجراء المزيد من البحوث حول هذا الموضوع والتركيز على أهميته للمؤسسة بغرض تحقيق مزايا عديدة .
- تأييد معظم الدراسات على أن استخدام الإدارة الإلكترونية يعمل على زيادة فعالية وكفاءة الأداء بدرجة كبيرة من خلال سرعة إنجاز العمل .
- كان هناك إجماع على تأييد الأفراد لتطبيقات الإدارة الإلكترونية من الناحية الأمنية .
- ساهمت الدراسات في توضيح جوانب القصور في التوجه للإدارة الإلكترونية بشكل عام .

واختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث بيئة التطبيق وكذلك من حيث السعي بشكل أساسي لإبراز دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي وليس فقط متطلبات النجاح والمعوقات التي تواجهها .

الجانب النظري

الفصل الأول

الإطار العام للعمل الإداري

تمهيد

تعتبر الإدارة من الأمور الحيوية والجوهرية في عصرنا الحاضر، نظراً لأنها تسهم بشكل مباشر وفعال في تسهيل الأعمال وتركيز الانتباه على الأهداف.

ويتميز علم الإدارة عن غيره من العلوم الأخرى بأن هناك مساحة كبيرة للإبداع البشري لأنه يعتمد بالأصل على مبادئ وأسس من خلالها تكون هناك القدرة على إضافة أفكار لتطوير العمل الإداري.

وبرزت أهمية العمل الإداري بشكل واضح بعد الحرب العالمية الثانية حيث كان هناك توسع كبير جداً في إنشاء المصانع مما أوجب نقلة كمية ونوعية في تطور علم الإدارة من خلال مساهمات عدد كبير من العلماء في هذا المجال.

وأن عملية الإدارة تفترض أن مجمل ما يقوم به المسيرين من أعمال، يمكن أن تقسم إلى مجموعة من الوظائف، فالعالم "هنري فايول" والذي كان أول من استعمل مفهوم العملية في علم الإدارة وضع التخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق والضبط في قائمة الوظائف الإدارية، ومن بعد فايول قام عدد من الباحثين بوضع العديد من القوائم المشتملة على العديد من الوظائف الإدارية، لكن لوحظ أن الاختلافات بين القوائم ليست عديدة وفي أحيان كثيرة كانت الأشياء نفسها تعاد بأسلوب مغاير مما أدى فيما بعد إلى تطور الإدارة كعلم يقوم بوظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة واتخاذ القرار لمواجهة المشكلات التي تتعرض لها المؤسسة والتحكم في نشاطاتها بشكل يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة وفعاليتها.

I-1. ماهية التخطيط:

يعد التخطيط أولى الوظائف الأساسية للمسير وهي نقطة البدء المنطقية للعمل الإداري، والتخطيط هو الوظيفة التي غدا تنشيطها والإفادة منها أمراً حيوياً كونها تجمع بين مدلولاتها معان متعددة تربط بالمستقبل القريب والبعيد وينطوي التخطيط على تحديد الأهداف والغايات التي ترسم أبعاد الأداء المستقبلي للمؤسسة وتحديد الطرق المناسبة لبلوغ تلك الأهداف.

وسوف نتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم التخطيط وأهميته، عناصر التخطيط وفوائده، مراحل التخطيط.

I-1-1. مفهوم التخطيط وأهميته:**1. مفهوم التخطيط:**

للتخطيط عدة تعاريف، حيث نجد أن:

"جورج تيري" يعرف التخطيط بأنه الخيار المرتبط بالحقائق ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور وتكوين الأنشطة المقترحة التي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة.⁽¹⁾

وعرفه "فريدمان" على أنه طريقة تفكير وأسلوب عمل منظم لتطبيق أفضل الوسائل المعرفية من أجل توجيه وضبط عملية التغيير الراهنة بقصد تحقيق أهداف واضحة ومحددة ومتفق عليها.⁽²⁾

ويمكن تعريف التخطيط على أنه العملية التي تحدد من خلالها رسالة المؤسسة وأهدافها الأساسية للأمام القريبة والبعيدة وتساعد على اشتقاق الأهداف الثانوية والفرعية الخاصة بأقسام ووحدات وجماعات عمل المؤسسة.⁽³⁾

2. أهمية التخطيط:

التخطيط هو أساس العمل الإداري ويعد التخطيط مهما لكونه⁽⁴⁾:

أ- يحدد اتجاه المؤسسة وإطار موحد للعمل.

(1) - بشير عباس العلاق، الإدارة: مبادئ، وظائف، تطبيقات، ط1، الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان، ليبيا، 2004، ص 118.

(2) - عثمان محمد غنيم، التخطيط أسس ومبادئ عامة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص 27.

(3) - مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 37.

(4) - بشير عباس العلاق، مرجع سبق ذكره، ص ص 121-123.

- ب- يساعد التخطيط على معرفة الفرص والمخاطر المستقبلية.
- ج- إن التخطيط يسهل عملية الرقابة.
- د- التخطيط الفعال يسمح للمديرين بالتحديد المبكر للمشاكل والتهديدات أو الفرص التي توجد في البيئة.
- هـ- يعمل التخطيط على الإستغلال الأمثل للإمكانيات المتاحة مما يؤدي إلى خفض تكاليف المؤسسة إلى أدنى حد.
- و- يبين التخطيط أهداف المؤسسة بوضوح حتى يستطيع كل أفراد العمل على تحقيقها.

I-2-1. عناصر التخطيط وفوائده:

1. عناصر التخطيط:

تتجلى عناصر التخطيط فيما يلي:

أ- الأهداف: تعرف الأهداف بأنها الأغراض والغايات التي يراد تحقيقها في المستقبل وقد تكون الأهداف عامة أو محددة، طويلة المدى أو قصيرة المدى، أساسية على مستوى المؤسسة بكاملها أو فرعية على مستوى الأقسام والشعب، والأهداف هي اللبنة الأساسية التي يقوم عليها التخطيط ويتحدد على ضوئها باقي العناصر الأخرى.⁽¹⁾

ب- السياسات: هي مجموعة المبادئ والقواعد التي تحكم سير العمل والمحددة سلفاً بمعرفة الإدارة والتي يسترشد بها العاملون في المستويات المختلفة عن اتخاذ القرارات والتصرفات المتعلقة بتحقيق الأهداف، وتعتبر السياسات بمثابة مرشد للأفراد في تصرفاتهم وقراراتهم داخل المؤسسة فهي تعبر عن اتجاهات الإدارة في تحديد نوع السلوك المطلوب من جانب الأفراد أثناء أدائهم لأعمالهم.⁽²⁾

ج- القواعد: القواعد هي خطط من حيث كونها طريقة للقيام بالأعمال اللازمة والتي يتم اختيارها من بين البدائل وهي عادة ما تكون أبسط أنواع الخطط، بمعنى آخر إن القاعدة هي تعبير ملخص عما يجب عمله، وعما لا يجب عمله وغير مسموح بأي انحراف عنها.⁽³⁾

(1) - أحمد بن عبد الرحمان الشميمري وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال: الأساسيات والاتجاهات الحديثة، ط1، مكتبة العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004، ص ص 84-85.

(2) - زيد منير عبيوي، التخطيط والتطور الإداري، ط1، دار الرابية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 30.

(3) - بشير عباس العلاق، مرجع سبق ذكره، ص 152.

د- الإجراءات: تعرف بأنها سلسلة الأعمال والخطوات والمراحل التي يجب إتباعها لتنفيذ عمل ما فهي عبارة عن المسار الذي يجب إتباعه داخل المؤسسة لإتمام عمل من الأعمال وتختلف عن السياسات بأنها أكثر تحديدا لما يجب القيام به وتتصف الإجراءات بأنها متكررة ومتسلسلة وفق خطوات ومراحل ثابتة تختلف باختلاف الأعمال.⁽¹⁾

2. فوائد التخطيط:

يهدف التخطيط إلى تحقيق عدة فوائد للمؤسسة نذكر منها⁽²⁾:

- أ- يساهم التخطيط في وضع أهداف واضحة للعمل، وبوجود الأهداف تتحدد الاتجاهات المختلفة للعمل وتتضح المسارات ويسهل التنسيق والتكامل بين الجهود المختلفة في المؤسسة لتحقيق أهداف النجاح.
- ب- يحقق التخطيط التناسق بين الأهداف المتعددة ويزيل التعارض المحتمل بينها.
- ج- يساهم التخطيط في الكشف والتعرف على مشكلات المستقبل التي قد تعترض سير العمل.
- د- يساعد التخطيط في ترشيد النفقات ووضع ضوابط للاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمؤسسة.
- هـ- يساهم التخطيط في الرقابة على العمل من خلال المقاييس والمعايير الرقابية للأداء، التي تعتمد على الأهداف الموضوعية.
- و- يساعد التخطيط في وضع برامج زمنية محددة تتضح فيها مواعيد بدء البرنامج وانتهائه.
- ز- يساعد التخطيط على تنظيم العمل، حيث يعرف كل فرد في المؤسسة المطلوب منه من عمل فتصبح طرق التوجيه و الاتصال بالأفراد سهلة وواضحة.

I-3-1. مراحل التخطيط:

تتكون عملية التخطيط من عدة مراحل هي:

1. تحديد الأهداف:

إن تحديد أهداف المنظمة يمثل مرحلة أساسية من مراحل العملية التخطيطية إذ توضح هذه المرحلة إلى أين تتجه المنظمة وماذا تريد تحقيقه في مجال نشاطها، وأهداف المنظمة هي غايات تسعى المنظمة لتحقيقها من خلال عملياتها وأنشطتها المختلفة.⁽³⁾

(1) - أحمد بن عبد الرحمان الشميمري، مرجع سبق ذكره، ص 87.

(2) - نفس المرجع، ص 74.

(3) - علي شريف، محمد سلطان، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1998، صص 140-141.

2. جمع المعلومات والبيانات:

للقيام بعملية التخطيط يجب أن يكون لدى الإدارة أكبر قدر من البيانات والإحصائيات المتعلقة بالإمكانات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ الخطة، ويجب أن تكون هذه البيانات والإحصائيات دقيقة وحديثة ومعبرة عن الواقع الفعلي حتى يمكن الإعتماد عليها في تحقيق أهداف الخطة بكفاءة وفعالية، لذلك فإن من الضروري الاستعانة والإعتماد على مراكز البحوث المختصة بجمع المعلومات ثم القيام بتحليلها حتى يمكن الإعتماد عليها عند وضع أهداف الخطة. (1)

3. وضع الافتراضات:

إن الفروض في غاية الأهمية لأنها تمثل المستقبل الذي على أساسه سوف توضع الخطط، ووضع الفروض يتطلب تنبؤات وتنقسم الفروض التخطيطية إلى (2) :

أ- فروض لا يمكن السيطرة عليها مثل السياسات الضريبية، البيئة السياسية...
 ب- فروض لا يمكن السيطرة عليها ولكن يمكن التأثير عليها مثل السياسة السعرية للمؤسسة.
 ج- فروض يمكن السيطرة عليها مثل اختيار موقع المصنع.

4. تحديد البدائل والاختيار من بينها:

في هذه الخطوة تقوم الإدارة بتصميم عدد من الخطوات البديلة لتحقيق الهدف في ظل الافتراضات السابقة عن العوامل الداخلية والخارجية في المستقبل ويتم بعد ذلك تقييم هذه البدائل للاختيار من بينها على ضوء عدة اعتبارات مثل التكلفة، الجهد المطلوب، الإمكانيات المتاحة وغيرها. (3)

5. مرحلة تنفيذ الخطة ومتابعتها:

بعد إقرار الخطة تقوم الجهات الرسمية بتنفيذ الخطة كل حسب مسؤوليته والواجبات الملقاة على عاتقه وتحدث عملية المتابعة أثناء التنفيذ ويقصد بها عمليات الإشراف على التنفيذ وما تشمله من إجراءات وتعليمات وضوابط تقوم بها الإدارة للتأكد من سلامة عملية التنفيذ وفق الخطط المرسومة وتتضمن عملية المتابعة الكشف عن مواطن الخلل والمشاكل والعقبات التي واجهتها عملية التنفيذ من أجل التغلب عليها. (4)

(1) - عبد العزيز صاح بن حبتور، مبادئ الإدارة العامة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009، ص 135.

(2) - بشير عباس العلاق، مرجع سبق ذكره، ص 142.

(3) - أحمد بن عبد الرحمان الشميمري وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 93.

(4) - عثمان محمد غنيم، مرجع سبق ذكره، ص ص 66 - 68.

I-2. ماهية التنظيم:

تأتي عملية التنظيم في المرحلة الثانية بعد التخطيط وهي إحدى وظائف العملية الإدارية في المؤسسة، وهي تتضمن تحديد أوجه النشاطات المختلفة في المؤسسة وتوزيعها على العاملين، ويسهم التنظيم الجيد في تحقيق التناسق بين مختلف الأنشطة والأعمال التنظيمية بالمؤسسة والتحديد الواضح والدقيق للسلطة والمسؤولية ونطاق الإشراف في كل وظيفة.

و في هذا المبحث سوف نتطرق إلى مفهوم التنظيم وأهميته، أهدافه، مبادئه وأنواعه.

I-1-2. مفهوم التنظيم وأهميته**1. مفهوم التنظيم:**

إذا تتبعنا موضوع التنظيم في العديد من الكتب والمؤلفات الإدارية، فإننا نجد أن المفكرين في هذا المجال يقدمون تعاريف متعددة، فيعرف "جون" وزملائه التنظيم بأنه " تلك العملية التي من خلالها يستطيع المديرون إقامة الهيكل الخاص لعلاقات العمل بين العاملين بما يسمح لهم بتحقيق أهداف المؤسسة بكفاية وفعالية"⁽¹⁾، أما "ليكرت" فقد عرف التنظيم بأنه "عبارة عن تكوين إنساني، يتوقف نجاحه على الأعمال المتنافسة، لأعضائه كما أن له خصائص أساسية وأنشطة محددة"⁽²⁾. ويمكن تعريف التنظيم أيضا بأنه تحديد أوجه النشاط المختلفة التي يتطلبها تحقيق أهداف المؤسسة وتجميعها في شكل إدارات ومراكز عمل وتحديد الروابط بينهما والسلطات المخولة لكل منها للأداء المطلوب من الأنشطة والمسؤوليات المقابلة لهذه السلطات وتصميم قنوات الإتصال لتدفق المعلومات بين الإدارات والأقسام ومراكز العمل⁽³⁾.

2. أهمية التنظيم:

يعتبر التنظيم الوظيفة الثانية المهمة بين الوظائف الإدارية، فهي عملية أساسية تحتم على المسير أن يقوم بالجمع والتوحيد بين أعمال رؤوسيه المختلفة والمتعددة كي يتمكن من تحقيق أهداف المشروع، فالتنظيم هو الذي يكفل تعاونهم بشكل فعال لهذا فهي عملية ضرورية تربط بين وظائف المشروع والعناصر الإنتاجية العاملة فيه بنسبة صحيحة، فعملينا التخطيط والتنظيم تكملان بعضهما، فبينما تعمل الخطط على

(1) - ثابت عبد الرحمان إدريس، إدارة الأعمال: نظريات ونماذج وتطبيقات، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2005، ص 336.

(2) - بلقاسم سلاطينية، إسماعيل قيرة، التنظيم الحديث للمؤسسة: التصور والمفهوم، دار الفجر للنشر والتوزيع، بسكرة، الجزائر، 2008، ص 48.

(3) - صلاح الشنواني، التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال: مدخل المسؤولية الاجتماعية، ط2، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، 1999،

تحسين السلع والخدمات يعمل التنظيم على تحقيق الأهداف الرئيسية لتلك الخطط بأعلى كفاءة ممكنة، ففي جميع الحالات نجد أن الأهداف النهائية لوظيفة التنظيم تدور حول أداء العمل وتخفيض النفقات ورفع روح المعنوية.⁽¹⁾

وعموماً يمكن توضيح أهمية التنظيم في النقاط التالية⁽²⁾:

- أ- يساعد في تحديد السلطة والمسؤولية.
- ب- يؤدي إلى التنسيق بين مجموعات العمل المختلفة داخل المؤسسة.
- ج- يسمح بتدفق الآراء داخل المؤسسة دون احتكار.
- د- تحقيق الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية والمادية.
- هـ- تسهيل عملية الإتصال بين الأفراد وخلق روح التعاون والتضامن داخل العمل.
- و- تقليل الصعوبات التي تعترض طريق العمل.
- ز- حل المنازعات التي تنشأ بين الأفراد والإدارات والأقسام داخل المؤسسة.
- ح- يساعد التنظيم المؤسسة على التكيف مع ظروف البيئة.

I-2-2 . أهداف التنظيم:

التنظيم هو وسيلة تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة، والتنظيم الجيد يحقق الأهداف التالية⁽³⁾:

1. تحديد واضح للإختصاصات والمسؤوليات بين الوحدات الإدارية وللوظائف التي تتكون منها بحيث يتعين لكل إدارة قسم اختصاصاتها وعلاقتها بالإدارات والأقسام الأخرى في المؤسسة، كما أنه يتحدد لكل وظيفة ولشاغلها من الموظفين الواجبات الأساسية والفرعية والعلاقات بالوظائف الأخرى وبالموظفين الآخرين العاملين في الوحدات الإدارية، فلا يحدث تداخل في الاختصاصات بين الوحدات الإدارية وبين الموظفين العاملين فيها، وبالتالي القضاء على الازدواجية والتداخل في الأعمال.
2. تحقيق التنسيق الجيد بين الوحدات الإدارية التي تتكون منها المؤسسة وبين الموظفين العاملين فيها، بحيث يعمل جميع الموظفين في المؤسسة كفريق عمل واحد وليس كوحدات منفصلة عن بعضها.

(1) - كامل محمد المغربي، الإدارة: أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الواحد والعشرون، ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 189.

(2) - أحمد عثمان طلحة، إدارة المؤسسات العاملة في الدول النامية: منظور استراتيجي، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص ص 68-69.

(3) - محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم والأساليب، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2005، ص ص 130-131.

3. تحقيق رقابة إدارية فعالة على القيام بالأعمال في المؤسسة.
4. توفير بيئة عمل مناسبة في المؤسسة ينمو التعاون الاختياري بين الوحدات الإدارية وبين الموظفين.
5. إنتظام سير الأعمال في المؤسسة وتحقيق الإستفادة القصوى من الإمكانيات المتوفرة لدى المؤسسة والوصول إلى الأهداف بقدر كبير من الكفاءة والفعالية.

I-3-2. مبادئ التنظيم:

هناك اتفاق كبير بين علماء الإدارة وممارسيها على وجود عدد من مبادئ التنظيم الإداري والتي يمكن النظر إليها كمعايير للتنظيم الجيد ومن أهم هذه المبادئ مايلي (1):

1. مبدأ وحدة الهدف: لابد من وجود هدف محدد للمؤسسة ولكل إدارة أو وحدة من الوحدات المشاركة في تحقيق الهدف النهائي وعلى أن يتم تقييم فاعلية أداء كل وحدة بالمقارنة بالهدف.
2. مبدأ الفاعلية: حيث يعتبر التنظيم فعالا إذا نجح في مقابلة أو تحقيق أهدافه بأقل قدر ممكن من الجهد والتكلفة وأيضا لابد أن يسهم التنظيم في تحقيق الرضا للأفراد والجماعات ويساهم في خدمة المجتمع.
3. مبدأ الشرعية: يجب أن تكون الأهداف التي يهدف إليها التنظيم مشروعة بحيث لا تتعارض والقوانين والتشريعات والعادات والأعراف المعمول بها وأن تتماشى مع ظروف البيئة.
4. مبدأ الثبات: يعني أن تكون الأهداف محددة بدقة سواء على مستوى المؤسسة أو على مستوى إدارة كل قسم وتتظافر بالتالي الجهود لتحقيقها ولا يعني هذا أن تكون الأهداف جامدة يصعب تعديلها ولكن هناك قدر من المرونة في التعامل معها وفقا للظروف.
5. مبدأ تقسيم العمل: إن تقسيم العمل يؤدي إلى الاستفادة من مزايا التخصص وأيضا التعرف على مكوناته وعناصره الرئيسية والفرعية.
6. مبدأ الوظيفة: ويعني هذا ضرورة بناء التنظيم حول الوظائف والأنشطة وليس حول الأفراد لأن التنظيم خلق ليبقى وليستمر، بصرف النظر عن الأفراد لأن عمر الفرد محدود بمدى زمني معين.
7. مبدأ تحديد المسؤولية: يجب التحديد الواضح لمسؤولية كل فرد أمام رئيسته المباشر عن استخدام السلطة المفوضة إليه، لأن المسؤولية لا تفوض وإنما يضل الرئيس مفوض السلطة مسؤولا عن الأداء.

(1) - علي شريف وآخرون، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1989، ص ص 157-158.

8. مبدأ التعادل بين السلطة والمسؤولية: حيث يجب التساوي بين السلطة كحق والمسؤولية كواجب، لأن السلطة ضرورية لإنجاز المسؤولية.

9. مبدأ وحدة الأمر: بمعنى أن يتلقى الفرد أوامره وتعليماته من رئيس إداري واحد وإليه يرفع تقاريره ويؤدي هذا إلى منع الإحتكاك.

10. مبدأ نطاق الإشراف: ويختص هذا المبدأ بتحديد عدد الأفراد الذين يخضعون لإشراف رئيس إداري واحد ويعني تحديد النطاق الملائم المساعد في إنجاز الأهداف دون إرهاق.

11. مبدأ المرونة: بمعنى أن يستجيب التنظيم لأي تغييرات في البيئة وإمكانية تعديله بما يؤدي إلى نموه واستمراره.

I-4-2. أنواع التنظيم:

عادة ما يميز علماء الإدارة والمختصون في التنظيم بين نوعين من التنظيم وهما التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي.

1. التنظيم الرسمي:

هو البناء الرسمي الذي يحدد العلاقات والمستويات الإدارية للأعمال التي يقوم بها الأفراد وتوزيع المستويات والواجبات بطريقة تسمح بأداء المهام أو الوظائف لكل وحدة إدارية أو شخص في المؤسسة، هذا التنظيم الرسمي يسهل إدراكه لأنه يمثل خريطة التنظيم التي تكشف عن علاقات متبادلة بين مختلف الوظائف والأدوار كما تصور هذه الخريطة التسلسل الرئاسي للسلطة والنطاق المحدد لمسؤوليات المكانة الرسمية وقنوات الإتصال بين كافة المسؤوليات المدرجة.⁽¹⁾

2. التنظيم غير الرسمي:

فهو التنظيم الذي ينشأ بطريقة عفوية غير مقصودة نتيجة للتفاعل الطبيعي بين الأفراد العاملين في المؤسسة، وهو يصور مجموعات العلاقات الطبيعية التي تنشأ بين جماعة العاملين أثناء العمل ويمكن من خلاله معرفة أنواع الجماعات السائدة بين أعضاء المؤسسة فيمكن التمييز بين جماعة العمل أي جماعة الأفراد الذين يتحدون فيما بينهم في سبيل تحقيق أغراض أو أهداف مشتركة وجماعة الصداقة التي تتكون

(1) - أحمد بن عبد الرحمان الشميمري وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 148.

نتيجة لعامل جذب الشخصية بين الأفراد العاملين في المؤسسة وذلك لإشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية.
(1)

ويمكن توضيح الفرق بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي في الجدول (1-I) الموالي:

جدول (1-I) : الفرق بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي

التنظيم الرسمي	التنظيم غير الرسمي
- ينتج من المهام والأهداف الرسمية	- ينتج من تجميع الأفراد داخل المؤسسة وعلاقاتهم بعضهم البعض.
- أهداف التنظيم الرسمي تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.	- أهداف التنظيم غير الرسمي إشباع حاجة كل فرد أو مجموعة أفراد في التنظيم.
- أهداف الفرد هي العلاقات الإدارية الرسمية للوظيفة.	- علاقات الفرد هي علاقات اجتماعية وارتباطات شخصية.
- الإتصالات تتم وفق التسلسل الهرمي.	- الإتصالات تتم خلال التأثيرات والنفوذ التي تقع وفقا لميزان العلاقات الاجتماعية.

المصدر: أحمد بن عبد الرحمان الشميمري وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال: الأساسيات والاتجاهات الحديثة، ط1، مكتبة العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004، ص 149.

I-3. ماهية التوجيه:

يطلق على وظيفة التوجيه العديد من المسميات مثل التحفيز والقيادة أو التأثير وإن كانت كلها تدور حول خلق بيئة عمل مناسبة وكيفية التعامل مع الأفراد داخل المؤسسات، ووظيفة التوجيه وظيفة معقدة بقدر تعقيد المورد البشري، وتكمن أهمية التوجيه في إنجاح العملية الإدارية حيث يتوقف على هذه الوظيفة بعث التنسيق بينها وبين أهداف الفرد وفي هذا المبحث سوف نتطرق إلى مفهوم التوجيه وأهميته وأساليب التوجيه الثلاث وهي: الإتصال، القيادة والتحفيز.

(1) - رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، الإدارة لمحات معاصرة، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص ص 364-

I-1-3. مفهوم التوجيه وأهميته:

1. مفهوم التوجيه:

التوجيه هو الكيفية التي تتمكن الإدارة من خلالها تحقيق التعاون بين العاملين وحفزهم للعمل لبذل أقصى طاقاتهم وتوفير البيئة الملائمة التي ستمكنهم من إشباع حاجياتهم ورغباتهم ويتم من خلال عمليات القيادة والحفز و الإتصال ، و متمركزة على فهم طبيعة السلوك البشري والإنساني ومحاولة توجيه هذا السلوك نحو تحقيق الأهداف بفعالية وكفاءة. (1)

كذلك فالتوجيه يتضمن الكيفية والأسس التي يمكن للمسير في أي مستوى إداري أن يتبعها في توجيه عمل مرؤوسيه بشكل جيد وبتجاه الأهداف المطلوبة في ظل تحقيق التعاون بينهم ويجعلهم يحبونه ويطيعون أوامره وتعليماته عن رغبة واقتناع، وتوفير الحوافز المناسبة لبيدلو جهودهم وعليه فالتوجيه يسعى إلى توفير بيئة عمل نفسية ومادية مناسبة. (2)

2. أهمية التوجيه:

ينظر إلى وظيفة التوجيه بأهمية كبيرة لأنها تتعامل مع العنصر البشري الذي يعد من أهم عناصر الإنتاج وأساس نجاح المؤسسة أو فشلها، وعملية التوجيه ليست سهلة فهي عملية في غاية الصعوبة، بالنظر إلى أن الإنسان قوة مركبة من حاجات ودوافع وميول ورغبات لا يعرف عنها حتى الآن إلا القليل إضافة لذلك المؤسسة تضم أفراد عاملين جاؤوا من بيئات مختلفة وثقافات وعادات تختلف باختلاف البيئة التي نشؤوا وتعلموا فيها وبالتالي فهي تنعكس على سلوكهم وآدائهم ومن هذا المنطلق لابد للمؤسسة أن تختار القائد المؤهل الذي يستطيع أن يتعامل مع هؤلاء ويخلق عوامل مشتركة بينهم، يستطيع من خلالها توجيههم الوجهة الصحيحة لتنفيذ ما يطلب منهم من أعمال في ظروف ملائمة وبروح التعاون والتنسيق التام. (3)

وعلى العموم يمكن تلخيص أهمية التوجيه في النقاط التالية(4):

- أ- يعتبر التوجيه صمام الأمان لحسن سير العمل وتنفيذ الخطة
- ب- يحقق التوجيه أفضل النتائج من عمل المرؤوسين وعلى كافة المستويات فهو يلزم العمل يوميا.
- ج- يحقق من خلاله الرؤساء الترابط والانسجام وروح التعاون بين المرؤوسين.

(1) - زيد منير عيوي، الإدارة واتجاهاتها المعاصرة، ط1، دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 81.

(2) - عمر وصفي عقيلي، الإدارة : أصول وأسس ومفاهيم، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997، ص 376.

(3) - علي عباس، أساسيات علم الإدارة، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2007، ص 153.

(4) - عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 380.

د- يصح الانحرافات والأخطاء.

I-2-3. أساليب التوجيه:

1. الإتصال :

أ- مفهوم الإتصال : يعرف كل من "بيرسون وستينز" الإتصال بأنه عملية نقل المعلومات والرغبات والمشاعر والمعرفة والتجارب إما شفويا أو باستعمال الرموز والكلمات والصور والإحصائيات بقصد الإقناع أو التأثير في السلوك وأن عملية النقل في حد ذاتها هي الإتصال⁽¹⁾.

ويمكن تعريف الإتصال بأنه عملية سلوكية بين إنسان وآخر أو بين مجموعة من الأفراد وآخرين، تتضمن معلومات وأفكار وتستخدم عدة أساليب في سبيل تحقيق أهداف مرغوبة.⁽²⁾

ب- أهمية الإتصال : للإتصال أهمية كبيرة داخل المؤسسة تكمن في النقاط التالية⁽³⁾:

- المساعدة في نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة، الأمر الذي يسهم في اتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق أهداف المؤسسة ونموها.

- يعتبر الإتصال الإداري المفتاح الذي تستخدمه الإدارة لتنسيق الجهود بين الأفراد والجماعات في المؤسسة بشكل كفاء، فضلا عن إعتبره ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين في المؤسسة على نحو فعال.

- تساعد عملية الإتصال في إطلاع الإدارة على نشاط المرؤوسين والتعرف على مدى تقبلهم لآراء وأفكار وصيغ العمل المعتمد من قبل الإدارة.

- يعتبر الإتصال عملية حيوية في مجال العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين ومن خلاله يتم إنجاز الأعمال وخلق التنسيق بين أقسام المؤسسة بعضها ببعض.

ج- عناصر الإتصال :

(1) - محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 283.

(2) - صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2004، ص 307.

(3) - أحمد الخطيب، عادل سالم معايعه، الإدارة الحديثة: نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، ط1، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص ص 312- 314.

من خلال التعريفات السابقة للاتصال يتضح أن هذا الأخير يتكون من العناصر التالية:⁽¹⁾

- المرسل: هو الشخص أو مجموعة الأفراد الذين يؤدون نقل الرسالة إلى طرف آخر ولديهم مجموعة من المعلومات والأفكار.
- الرسالة: هي عبارة عن الرموز التي تحملها أفكار ومعلومات وآراء المرسل وهي تأخذ عدة أشكال من الرموز مثل: الكلمات، الحركات، الأصوات، تعبيرات الوجه...
- الوسيلة: تلعب وسيلة الإتصال بين المرسل والمرسل إليه دورا بارزا في فهم الرسالة المرسلة وهناك العديد من الوسائل الخاصة ب الإِتصال منها الشفوي كالمقابلات والاجتماعات والمكتوبة كالخطابات والتقارير.
- المرسل إليه: هو الشخص الذي يستقبل الرسالة من المرسل من خلال الحواس مثل: السمع، البصر، اللمس، ويتم تنظيم المعلومات وتفسيرها من قبل المستقبل وعلى ضوء ذلك يعطي لها تفسيرات ومعاني ودلالات.

د- قنوات تدفق الإتصال :

هناك أكثر من قناة تتدفق منها الإتصالات داخل المؤسسات ويمكن تحديد أهمها فيما يلي⁽²⁾:

- الإتصالات من أعلى إلى أسفل: يتضمن هذا النوع من قنوات الإتصال التعليمات التي تحدد السياسات والإجراءات والتعليمات المتعلقة بالأعمال، ومن أكثر الوسائل المستخدمة في مثل هذا النوع من الإتصالات هي الكتيبات الخاصة بالموظفين، لوحات الإعلانات وغيرها.
- الإتصالات من الأسفل إلى الأعلى: وتهدف إلى إعطاء الفرصة للمرؤوسين في إيصال المعلومات لرؤسائهم وخاصة فيما يتعلق بالنتائج المتحققة في المؤسسة.
- الإتصالات الأفقية: وتعود إلى انسياب الإتصالات بين الأفراد على نفس المستوى الإداري وهذا النوع من الإتصالات ضروري لزيادة درجة التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية في المؤسسة.
- الإتصالات القطرية: وتكون بين أفراد في مستويات إدارية مختلفة بينهم علاقات وظيفية ولكن ليس بينهم علاقات رسمية في المؤسسة.

2. التحفيز:

(1) - صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص ص 307-308.

(2) - رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 455-456.

أ- مفهوم التحفيز: يعرف التحفيز بأنه مؤثر خارجي يحرك وينشط سلوك الفرد لإشباع حاجات ورغبات معينة من أجل تخفيف حالات التوتر المصاحبة لنقص في إشباع تلك الحاجات والرغبات، وهكذا فإن عملية التحفيز يمكن إعتبارها متغير وسيط لا يمكن ملاحظته بطريقة مباشرة ويؤثر على سلوك الفرد ولكن يمكننا استنتاجه من سلوك الفرد ذاته. (1)

ويمكن تعريف التحفيز أيضا على أنه "شعور داخلي يدفع الفرد للقيام بنشاط أو عمل ما ويكون مشروط بالقيام بهذا العمل أو النشاط إشباع رغبات وحاجات معينة" (2)

ب- أهمية التحفيز:

تتضح أهمية التحفيز للأفراد من خلال الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المؤسسة من خلال استخدامها للتحفيز، فالهدف الأساسي للتحفيز هو زيادة الإنجاز أو رفع الكفاءة الإنتاجية للفرد. (3)

ويمكن تلخيص أهمية التحفيز في النقاط التالية: (4)

- المواظبة والإلتزام بمواعيد العمل الرسمية.
- التعاون البناء مع الآخرين.
- عدم التغيب أو التمارض.
- الحرص على إنجاز ما يستند للفرد من مهام بأفضل صورة ممكنة.
- تكريس جهد ووقت الفرد للعمل.

ج- أنواع الحوافز:

الحوافز أنواع يتعين على المؤسسة توفيرها للعاملين لديها وهي (5):

- الحوافز المادية: وتأخذ شكل الزيادة الدورية وغير الدورية في الأجور، الترقيّة المكافآت، تحسين ظروف العمل المادية.

(1) - علي عباس، أساسيات علم الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص 169.

(2) - زيد منير عبوي، الإدارة واتجاهاتها المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 86.

(3) - نفس المرجع، ص 87.

(4) - حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 247.

(5) - علي عباس، أساسيات علم الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص 170.

- الحوافز المعنوية: وهي عبارة عن عوامل غير ملموسة مثل المشاركة في اتخاذ القرارات أو المعاملة الحسنة، شهادة التقدير، الإعراف بالإنجاز الناجح للفرد من قبل مرؤوسيه.
- الحوافز العينية: ويقصد بها تخصيص جزء من إنتاج المؤسسة يعطي لفرد في مناسبات معينة أو صرف ملابس العمل أو تقديم الهدايا.
- الحوافز الجماعية: وتهدف إلى تشجيع روح الفريق والتعاون بين العاملين مثل تخصيص جائزة لأفضل عامل أو أفضل قسم أو جماعة عمل.

3. القيادة:

أ- مفهوم القيادة:

يعرفها " كونتز " بأنها عملية التأثير التي يقوم بها المدير على مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني.⁽¹⁾

كما يمكن تعريف القيادة الإدارية بأنها العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة.⁽²⁾

ب- مهام ووظائف القيادة الإدارية:

يمكن تحديد مهام القيادة الإدارية كما يلي⁽³⁾:

- توجيه الجماعة نحو العمل المنتج.
- تمثيل أفراد الجماعة رسمياً والدفاع عنهم في مختلف المواقف.
- تحديد النواحي الإيجابية والسلبية في كل موقف اعتماداً على حكمة القائد وإدارته للأمور.
- وضع خطة عمل تكفل تحقيق الأهداف التي تنشدها الجماعة وفق جدول زمني يلتزم به أفراد الجماعة لإنجاز العمل.

ج- أساليب القيادة الإدارية:

هناك أربعة أساليب للقيادة يستعملها القادة الإداريون لقيادة مرؤوسيهم هي⁽⁴⁾:

(1) - صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 271.
(2) - رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص 414.
(3) - علي عباس، أساسيات علم الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص 159.
(4) - رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 416-418.

- القيادة الديكتاتورية: يتميز فيها القائد بمركزية السلطة المطلقة ويقوم بإنجاز أعماله من خلال التهديد والإجبار واستعمال مبدأ الخوف وهو دائما يهدد بالثواب والعقاب لمرووسيه.
- القيادة الأتوقراطية: القائد الأتوقراطي نشيط وفعال ويشغل بجد ونشاط بالرغم من مركزية السلطة لديه إلا أنه ليس متسلطا على مرووسيه كالقائد الديكتاتوري وإنما هو فعال في إقناع مرووسيه بما يريد منهم أن يفعلوه.
- القيادة الديمقراطية: هذا النوع من القيادة هو عكس القيادة الديكتاتورية والأتوقراطية حيث يهدف القائد إلى خلق نوع من المسؤولية لدى المرؤوسين ومحاولة مشاركتهم في اتخاذ القرارات، فالقائد الديمقراطي يشارك السلطة مع الجماعة ويأخذ رأيهم في معظم قراراته.
- قيادة عدم التدخل: يترك هذا النوع من القيادة حرية كاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم ووضعها واتخاذ القرارات المتعلقة بذلك والقائد هنا لا يمارس القيادة السليمة والفعالة للمرؤوسين لأنه ينقصه الحماس والحوافز لعمل ذلك.

I-4. ماهية الرقابة:

تعتبر الرقابة الإدارية عنصرا رئيسيا وهاما من عناصر العملية الإدارية التي يقوم بها المسير في أي مستوى إداري، وتظهر أهميتها في كونها أداة تعمل على تحديد وقياس درجة أداء النشاطات التي تتم في المؤسسات من أجل تحقيق أهدافها، والرقابة عملية مخططة ومنظمة تهدف إلى وضع معايير للأداء التي يفترض أن تكون موضوعة سلفا لأوجه النشاطات المختلفة، وتتفق كذلك مع الأهداف المنشودة، فهي الجهاز العصبي للتنظيم لكونها تتطرق لكل خلية من خلاياه تتأثر بها وتؤثر فيها وفيما يلي سوف نتطرق إلى مفهوم الرقابة وأهميتها، الأهداف والمراحل الرقابية، أنواعها.

I-1-4. مفهوم الرقابة، أهميتها وأهدافها:

1. مفهوم الرقابة:

للرقابة الإدارية مفاهيم متعددة ومتنوعة تختلف في معظمها من حيث درجة التفاصيل وتتفق في غالبيتها من حيث المحتوى، وقد تعددت التعاريف للرقابة الإدارية فقد عرفها عالم الإدارة الفرنسي هنري فايول بأنها " الإشراف والمراجعة من سلطة أعلى بقصد معرفة كيفية سير الأعمال والتأكد من أن المواد المتاحة تستخدم وفق الخطة الموضوعة"⁽¹⁾ أما جيلي وهيكل فقد عرفها بأنها " العملية التي تسعى الإدارة من خلالها

(1) - زيد منير، الإدارة واتجاهاتها المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 92.

الى التحقق من أن ما يحدث هو الذي يفترض أن يحدث وإذا لم يحدث ذلك فلا بد من إجراء التعديلات اللازمة⁽¹⁾، ويمكن تعريف الرقابة بأنها " الوظيفة التي تضمن أن الأنشطة توفر لنا النتائج المرغوبة وتتعلق الرقابة هنا بوضع هدف وقياس الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية لذلك"⁽²⁾،

2. أهمية الرقابة:

تعتبر الرقابة الإدارية، وظيفة ذات أهمية بالنسبة للمؤسسة وتظهر هذه الأهمية في النقاط التالية⁽³⁾:

أ- يوجه النظام الرقابي مختلف الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه إلى نقاط القوة والضعف في المؤسسة.

ب- يحقق النظام الرقابي المواءمة بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة ككل.

ج- توجيه عمليات تنفيذ الخطط الموضوعة ومتابعة التنفيذ بما يحقق الأهداف المجددة في الخطط.

د- مساعدة الأجهزة المنفذة على أداء مهمات بأعلى كفاءة ممكنة لأن الرقابة وسيلة للتوجيه العملي.

هـ- كشف أي انحراف يحدث أو يتوقع حدوثه عن الخط المرسوم بأسرع وقت ممكن وتحديد أسباب ذلك الانحراف.

و- الرقابة وسيلة من وسائل الإدارة، ونظام الرقابة أداة بيد الإدارة لذلك يجب أن يكون هناك مبرر لوجوده وبخاصة مبررات إقتصادية لتحقيق الوفر في النفقات وتحسين الإنتاجية للعمليات.

ز- الرقابة وظيفة إدارية تهدف إلى التأكد من تحقيق الأهداف حسب الخطة الموضوعة وذلك بمتابعة تنفيذها ومقارنة النتائج الفعلية مع المتوقعة ومن ثم تستطيع الإدارة استخدام نتائج هذه المقارنة في وضع الخطط للمستقبل وهناك أساسيات لعملية الرقابة مثل الرقابة على المدخلات.

ح- من خلال الرقابة يمكن تكييف عمليات التمويل في المؤسسة باستمرار لتحقيق النتائج المطلوبة.

3. أهداف الرقابة:

تعتبر الرقابة وظيفة إدارية ذات فائدة كبيرة لأنها تضبط الأمور وتدفع بها نحو التوازن وتحقيق أهدافها بسهولة وبتكلفة مناسبة ويمكن توضيح هذه الأمور فيما يلي⁽⁴⁾:

(1) - إبراهيم عبدالله، الرقابة وأهميتها في تطوير تنافسية المؤسسة، ورقة عمل مقدمة للملتقى الوطني الأول حول : المؤسسة الإقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الإقتصادي الجديد، جامعة عمار تليجي، الأغواط، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، 23 أبريل 2003.

(2) - جاري ديسلر، أساسيات الإدارة : المبادئ والتطبيقات الحديثة، ترجمة عبد القادر محمد عبد القادر، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1996، ص 220.

(3) - محمد الصيرفي، الرقابة الإبداعية، ط1، مؤسسة حورس للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 30.

(4) - علي عباس، الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، ط1، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008، ص 35.

- أ- إخضاع المؤسسة للنظم واللوائح والقوانين التي تنظم عمل الأفراد.
- ب- مراقبة ممارسات المسير ورؤساء الأقسام في التوجيه والإشراف على الأفراد، وعلى الطريقة التي تتخذ فيها القرارات المتعلقة بصرف الأموال ومدى التقيد، بالمواصفات الكمية والنوعية التي يجب توفرها في السلعة أو الخدمة التي تنتجها المؤسسة.
- ج- رفع كفاءة الأفراد والآلات والمواد الخام وتؤكد أنها تستخدم وفق المعايير المحددة لها.
- د- الكشف عن مدى ولاء ورضا الموظفين والعمال ورؤسائهم على المؤسسة التي يعملون فيها.
- و هناك أيضا أهداف أخرى للرقابة تتمثل في (1) :
- أ- حماية الصالح العام وهذا محور الرقابة وذلك بمراقبة النشاطات وسير العمل وفق خطته وبرامجه في شكل تكاملي يحدد الأهداف المرجوة والكشف عن الانحرافات والمخالفات وتحديد المسؤولية الإدارية.
- ب- توجيه القيادة الإدارية أو السلطة والمسؤولية إلى التدخل السريع لحماية الصالح العام واتخاذ ما يلزم من قرارات مناسبة لتصحيح الأخطاء من أجل تحقيق الأهداف.
- ج- ما يحتمل أن تكشف عن عملية الرقابة من عناصر وظيفية أسهمت في منع الانحراف أو تقليل الأخطاء وهذا يؤدي إلى مكافأة هذه العناصر وتحفيزها ماديا ومعنويا.

I-4-2. مراحل العملية الرقابية:

إن المتتبع لعملية الرقابة يجد أنها تمر عموما بأربعة مراحل هي:

1. تحديد معايير الأداء:

تساعد هذه المعايير على قياس أداء النظام ووضع مستويات معيارية تمكن من مقارنة أداء النظام على أساس تلك المعايير وبراغي أن تستمد تلك المعايير من الخطة وأهدافها، وهذه المعايير ما هي إلى ترجمة للأهداف المدرجة بالخطة إلى أشكال تساعد في الحكم على الأداء الفعلي خلال مقارنته بالمعايير. (2)

2. قياس الأداء الفعلي:

هي خطوة وسطية بين وضع المعايير واتخاذ الإجراءات العلاجية التصحيحية وهي قياس الأداء الراهن طبقا للمعايير ذاتها التي يتم القياس عليها ومن ثم تقييم الإنجاز الفعلي لأداء العامل أو الآلة، وإن تنوع عدد العوامل المؤثرة على الأداء والتي يعتمد عليها عند وضع المعايير تجعل من الصعب مناقشة مشكلات سابقة

(1) - سامي محمد هشام حريز، أساسيات إدارة الأعمال: مهارات نظرية وتطبيقية، ط1، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص90.

(2) - أحمد عرفة، سمية شلبي، الإدارة والفراغ: فعاليات التخطيط والرقابة، ط2، بدون ذكر دار النشر، مصر، ص 276.

بوصفها وحدات قياس تناسب جميع الحالات أو جميع مجالات العمل ومع ذلك هناك خصائص معينة كمقاييس الرقابة الفعالة يتوجب على المؤسسة بحثها والتعرف عليها بدقة.⁽¹⁾

3. مقارنة النتائج بالمعايير والأهداف:

في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بمقارنة النتائج المتحققة فعلا بما تم تحديده من معايير وأهداف، وإن الحاجة إلى اتخاذ إجراء تصحيحي تتحدد بموجب كمية الأغراض الحاصلة وقد تكون في بعض الأحيان هناك انحرافات سالبة أو إنحرافات موجبة أي يكون فيها الأداء الفعلي أكبر من الأداء المرغوب وإن المقارنات التي يجريها المدراء قد تكون مقارنات تاريخية يقارن فيها الأداء في الفترات الزمنية السابقة بالأداء الحالي أو تكون مقارنة نسبية حيث تتم المقارنة بين الأداء الفعلي المتحقق من الأفراد أو الأقسام أو المؤسسة ككل مع أفراد أو أقسام أو مؤسسات معيارية أما المقارنات الهندسية فإننا نستخدم معايير محددة بطرق فنية مثل دراسة الوقت والحركة.⁽²⁾

4. اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة ومتابعة التنفيذ:

وهي الخطوة الأخيرة من مراحل العملية الرقابية حيث يتوجب تصحيح الأخطاء والانحرافات التي اكتشفت من المرحلة السابقة عند المقارنة مع المعايير.⁽³⁾

I-3-4- أنواع الرقابة:

يمكن أن تكون الرقابة بأنواع عديدة وفق العديد من المعايير والمؤشرات المعتمدة في التصنيف فقد تكون هناك أنواع عديدة من الرقابة مختلفة حسب توقيت حدوثها ومن حيث مستوياتها الإدارية ومصدرها وقد تختلف كذلك من حيث تنظيمها.

1. الرقابة من حيث توقيت حدوثها:

وعلى هذا الأساس يمكن تصنيف الرقابة إلى ثلاث أنواع وهي⁽⁴⁾:

أ- الرقابة الوقائية: يعمل هذا النوع من الرقابة على أساس التنبؤ وتوقع الخطأ واكتشافه قبل حدوثه ويأخذ هذا النوع من الرقابة في الحسابات ضرورة الإستعداد لمواجهة أو الحيلولة دون حدوثه.

(1) - علي عباس، الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 56.

(2) - صلاح مهدي محسن العامري، طاهر منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 231.

(3) - نفس المرجع، ص 231

(4) - علي عباس، الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص ص 26 - 27.

ب- الرقابة المتزامنة: يقصد بهذا النوع مراقبة سير العمل أول بأول أي منذ بدايته وحتى نهايته فنقيس الأداء الحالي ونقيمه بمقارنته مع المعايير الموضوعية لإكتشاف الإنحراف أو الخطأ لحظة وقوعه والعمل على تصحيحه فوراً لمنع استفحال أثره الضار لوقف تفاقم الخسارة.

ج- الرقابة اللاحقة: لا تتوقف الرقابة بمجرد إنجاز العمل حيث يقارن هذا الإنجاز الفعلي العام مع المعايير الموضوعية سلفاً في الخطة والغرض من هذا الإجراء هو رصد الإنحرافات والإبلاغ عنها لاحقاً ومنع تكرار حدوثها في المستقبل .

2- الرقابة من حيث مستوياتها الإدارية:

وتصنيف الرقابة وفق هذا المعيار ضمن ثلاث أنواع وهي⁽¹⁾:

أ- الرقابة على مستوى الفرد: يسعى هذا النوع من الرقابة إلى تقييم أداء الأفراد العاملين ومعرفة مستوى كفاءتهم في العمل وسلوكهم وذلك بمقارنة أدائهم مع المعايير الخاصة بذلك.

ب- الرقابة على مستوى الوحدة الإدارية: يهدف هذا النوع إلى قياس وتقييم الإنجاز الفعلي لإدارة واحدة أو قسم من أقسامها لمعرفة مدى كفاءة أدائها لمهامها وتحقيق الأهداف المطلوبة منها.

ج- الرقابة على مستوى المؤسسة ككل: والغرض منها تقييم الأداء الكلي للمؤسسة ومعرفة مدى كفاءتها في تحقيق الأهداف العامة التي تعمل من أجل تحقيقها.

3. الرقابة من حيث مصدرها:

ويمكن تصنيف الرقابة وفق هذا المعيار إلى رقابة داخلية وأخرى خارجية وهي⁽²⁾:

أ- رقابة داخلية: ويقصد بها أنواع الرقابة التي تمارسها كل مؤسسة بنفسها على أوجه النشاطات والعمليات التي تؤديها والتي تمتد خلال مستويات التنظيم المختلفة.

ب- رقابة خارجية: تعتبر الرقابة الخارجية عملاً مكملاً للرقابة الداخلية ذلك لأن الرقابة الخارجية في العادة تكون شاملة أي غير تفصيلية كما أنها تمارس بواسطة أجهزة مستقلة متخصصة، بما يكفل الإطمئنان أن الجهاز الإداري للمؤسسة لا يخالف القواعد والإجراءات.

4. الرقابة حيث التنظيم:

(1) - علي عباس، الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره ، ص 27.

(2) - سامي محمد هشام حريز، مرجع سبق ذكره، ص 88.

تصنف الرقابة وفق هذا المعيار إلى ثلاث أنواع وهي⁽¹⁾:

- أ- **الرقابة المفاجئة**: وهي عبارة عن جولات تفتيشية تتم بشكل مفاجئ وبدون إنذار والهدف منها هو إكتشاف الأخطاء وتقييم إنجاز الموظفين ومدى إخلاصهم للعمل.
- ب- **الرقابة الدورية**: وتتلخص في وضع برامج رقابية دورية يتم تنفيذها مسبقا على فترات محددة والهدف منها هو وقائي أكثر من متزامن.
- ج- **الرقابة المستمرة**: يعني أنها دائمة وليست على فترات متقطعة ومن أمثلتها ما يعرف ببطاقة الجزء المستمر.

I-5. ماهية اتخاذ القرار:

يعد اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المؤسسة وقد حظي اتخاذ القرار بعملية استثنائية في المجالات المختلفة للإدارة لأنه يسهم بشكل أساسي في تمكين المؤسسة من مواصلة أنشطتها الإدارية بكفاءة وفعالية سيما وأن اتخاذ القرار يعتمد أساسا على توقع المستقبل في المجالات المختلفة (القصير، المتوسط، الطويل) ويحقق في محتواه تصور لما ينطوي عليه المستقبل من توقعات معينة.

وستنطرق في هذا المبحث إلى مفهوم عملية اتخاذ القرار وأهميتها، عناصرها، مراحلها ومعوقاتها.

I-5-1. مفهوم اتخاذ القرار، أهميته وعناصره :

1. مفهوم عملية اتخاذ القرار:

عرف "هارسون" اتخاذ القرار بأنه مرحلة من عملية مستمرة تتضمن العديد من البدائل التي ترتبط بهدف أو أهداف معينة يندفع من خلالها الفرد نحو تحديد الطريق الأفضل للمعالجة ويترتب عليه التزام في بذل جهوده العقلية والفكرية نحو تحقيق ذلك الهدف.⁽²⁾

وتعرف عملية اتخاذ أيضا بأنها عمل فكري وموضوعي يسعى إلى اختيار البديل الأنسب من بين بدائل متعددة ومقامة أمام متخذ القرار وذلك عن طريق المفاضلة بينها باستخدام معايير تخدم ذلك وبما

(1) - عمر محمود غباين، القيادة الفاعلة والقائد الفعال، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص ص 228 - 229.

(2) - خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 167.

يتماشى مع الظروف الداخلية والخارجية التي تواجه متخذ القرار وبالتالي فالقرار واتخاذها ما هما في الواقع الآن إلا إنعكاس لسلوك سيقع مستقبلا ولننتج متوقعة ستترتب عل هذا السلوك.⁽¹⁾

كما يمكن القول بأن عملية اتخاذ القرار هي عملية اختيار بديل واحد من بين بديلين محتملين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية والموارد المتاحة للمؤسسة.⁽²⁾

2. أهمية اتخاذ القرار:

لعملية اتخاذ القرار أهمية بالغة نظرا لكون⁽³⁾:

- أ- اتخاذ القرار عملية مستمرة في مجال عمل المؤسسات وما هو إلى مجموعة مستمرة ومتنوعة من القرارات الإدارية في مختلف المجالات كالإنتاج، التنظيم....
- ب- اتخاذ القرار أداة المدير في عمله أي كلما ارتفعت قدرات المدير في اتخاذ القرار كلما ارتفع مستوى أدائه الإداري.
- ج- القرارات الإستراتيجية تحدد مستقبل المؤسسة فمثل هذه القرارات يكون لها تأثير كبير على نجاح المؤسسة أو فشلها.
- د- اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية ويرى البعض أن اتخاذ القرار هو جوهر وظيفة التخطيط نظرا لأن العديد من أنشطة التخطيط تنطوي على سلسلة من القرارات.
- هـ- اتخاذ القرار أساس لإدارة وظائف المؤسسة فوظيفة الإنتاج تنطوي على مجموعة من القرارات الخاصة بتحديد ماذا تنتج؟ وما هو الحجم الأنسب للإنتاج؟

3. عناصر اتخاذ القرار:

تعد عناصر عملية اتخاذ القرار على جانب كبير من الأهمية إذ أنها تتضمن جميع العناصر الفعالة في انجاز القرار المراد اتخاذها في مسألة معينة ولذا فإنها عادة تتكون من العناصر التالية⁽⁴⁾:

(1) - معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 121.

(2) - عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، 2004، ص 132.

(3) - أحمد ماهر، اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، 2008، ص 34.

(4) - خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص ص 167-169.

- أ- **صانع القرار**: إن صانع القرار أو متخذه غالبا ما يكون فرد أو جماعة أو مؤسسة تمتع من حيث السلطة بقدرتها على اتخاذ القرار وإمكانية الآخرين بتنفيذه.
- ب- **موضوع القرار**: إن القرار عادة ما يرتبط بمشكلة أو ظاهرة يكون هناك اتخاذ قرار بشأن معالجتها أو تصحيح انحراف أو تعديل سلوك معين إزائها.
- ج- **الأهداف والدافعية**: إن القرارات التي يتم اتخاذها تمثل سلوكا أو تصرفا هادفا لتحقيق غرض محدود عادة ما يكون وراء كل سلوك دافع معين و وراء كل دافع حاجة يراد إشباعها ولذا فإن القرار المراد اتخاذه ينجم عن وجود دافع لتحقيق إشباع حاجة معينة.
- د- **البيانات والمعلومات**: إن وفرة المعلومات والبيانات تشكل الركن الأساسي في عملية نجاح القرار المراد اتخاذه، لا سيما وان تحديد المشكلة وأبعادها والأسباب التي أسهمت في نشوئها كلها بيانات ومعلومات قادرة على تحديد طبيعة المشكلة وأسبابها ومن ثم تحديد الإمكانيات المتاحة بشأن علاجها.
- هـ- **البدائل المتاحة**: يمثل تحديد البدائل المتاحة لمعالجة المشكلة من أكثر العوامل أهمية في هذا المجال لا سيما وأن المشكلة المراد معالجتها في الأغلب لا يتوفر بشأنها بديل واحد.
- و- **البيئة المناسبة لاتخاذ القرار**: تلعب البيئة المناسبة لاتخاذ القرار عاملا أساسيا لاتخاذ القرار المناسب إذ أن البيئة الخارجية والداخلية وطبيعة المناخ التنظيمي المراد اتخاذ القرار في إطاره غالبا ما يشكل قاعدة أساسية في تحقيق نجاح القرار المراد اتخاذه.

I - 2-5. مراحل اتخاذ القرار:

إن عملية اتخاذ القرار هي عملية رشيدة عقلانية موضوعية تتعلق بحل مشكلة معينة ولا بد لهذه العملية كي تتم وتحقق أن تمر بمراحل معينة هي:

1. تحديد المشكلة:

تبدأ عملية اتخاذ القرار بوجود مشكلة ما بحاجة لحل فوجود مشكلة يتطلب وجود مسير وان يكون هناك مبرر لوجود المشكلة وتعتبر هذه العملية الحجر الأساسي في عملية صنع القرار لأن توضيحها وتحديدتها بشكل دقيق يضع المسير في الطريق السليم منذ البداية كما تتضح له الرؤية الصحيحة لهذه العملية كما تتضمن هذه المرحلة القيام بمسح شامل لمحيط المؤسسة الداخلي والخارجي وذلك من أجل

التحديد الدقيق للمشكلة وتوضيح المصادر والعوامل المسببة لوجودها والتي تساعد على اتخاذ القرار السليم وبصورة أكثر دقة وموضوعية. (1)

2. جمع المعلومات والحقائق وتحليل المشكلة:

هي المرحلة الثانية بعد تحديد المشكلة إذ لابد من جمع المعلومات سواء إدارية أو محاسبية والبيانات المتعلقة بالمشكلة حيث يتم جمع كل البيانات التي تخص المشكلة ثم تكون عملية تحليل هذه المعلومات بحيث يتم أولاً تجزئة المشكلة إلى عناصر مختلفة ومتعددة ومن ثم بعد ذلك يتم فحص هذه العناصر كل على حدى ومحاولة وضع الإفتراضات التي قد تكون سببا في المشكلة وتحليل هذه الأسباب. (2)

3. البحث عن البدائل وتقييمها:

بعد تحديد المشكلة وجمع المعلومات فإن المرحلة التالية هي تطوير وتقييم البدائل ومن النادر وجود بديل واحد فقط لأي عمل حتى أنه لا يمكن القول بأنه إذا كان هناك بديل واحد فقط يعني أن هناك خطأ ما في هذا البديل وبما أن صحة البديل المختار تعتمد على البدائل التي يتم إكتشافها هنا يلعب رجل الإدارة الدور في تقييم هذه البدائل وذلك من أجل التمهيد إلى المرحلة القادمة ويتم ذلك على ضوء مبادئ معينة منها (3):

- أ- ماهية كفاءة البديل المحتمل.
- ب- ما مدى انجاز هذا البديل المحتمل.
- ج- ما هو الوقت اللازم والملائم لاتخاذ البديل.
- د- ما هي تكاليف التنفيذ للبديل.

4. اختيار البديل المناسب لحل المشكلة:

وتتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب وفقا لمعايير وإعتبارات موضوعية يستند إليها المدير في عملية الاختيار وأهم هذه المعايير (4):

- أ- تحقيق البديل للهدف أو الأهداف المحددة.

(1) - إبراهيم درويش، الوجيز في الإدارة العامة النظرية والممارسة، دار النهضة للنشر، القاهرة، مصر، 1974، ص ص 160-161.

(2) - ضرار العتيبي، وآخرون، العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 108.

(3) - نفس المرجع، ص ص 109-110.

(4) - معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، مرجع سبق ذكره، ص ص 126، 127.

- ب- اتفاق البديل مع أهمية المؤسسة وأهدافها وقيمتها ونظمها وإجراءاتها.
- ج- قبول أفراد المؤسسة للحل البديل واستعدادهم لتنفيذه.
- د- كفاءة البديل والعائد الذي سيحققه إتباع البديل المختار.
- هـ- درجة السرعة المطلوبة في الحل البديل والموعود الذي يراد الحصول فيه على النتائج المطلوبة.

5. المتابعة والتنفيذ:

وفي هذه المرحلة يتم تنفيذ الخطة الموضوعية وخروج القرار إلى حيز النور ومتابعة تنفيذه في كل خطوة للكشف عن المشكلات والعقبات والتغلب عليها. (1)

6. التقييم:

التقييم هو الخطوة النهائية بعد وضع القرار موضوع التنفيذ فهو يستهدف تحديد ما إذا كان القرار الذي اتخذ يعد الأنسب أم لا، وفيما إذا كان تنفيذه قد تم بالصورة التي تخدم الهدف وما هي التغييرات اللازمة عند التنفيذ لضمان نجاح القرار في تحقيق الهدف المنشود. (2)

I-3-5-3. الصعوبات التي تواجه اتخاذ القرار:

إن متخذ القرار يواجه العديد من التحديات والصعوبات التي تعرقل السبل المثلى في اتخاذ القرار ويمكن الإشارة لأكثرها أهمية فيما يلي (3):

1. نقص البيانات والمعلومات المتاحة عند اتخاذ القرار إذ غالباً ما يشكل افتقار المسير للبيانات والمعلومات العديد من العقبات في تحقيق القرارات الهادفة.
2. صعوبة تحديد المشكلة المراد معالجتها لا سيما إذا اتسمت هذه المشكلة بتداخل المتغيرات المختلفة التي يتعذر معها تحديد الأسباب الأساسية التي ساهمت بها.
3. صعوبة تحديد الأهداف المراد إنجازها لا سيما إذا لم يتسنى للمدير توضيح الأهداف بدقة وشفافية فإن القرارات المقترنة بذلك تعثرها الصعوبة في التحقيق المستهدف.

(1) - منى عطية خزام خليل، الإدارة واتخاذ القرار في عصر المعلوماتية، أبو الخير للطباعة والتجليد، الإسكندرية، مصر، 2009، ص 107.

(2) - نفس المرجع، ص 113.

(3) - خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص 184، 185.

خلاصة

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل نستخلص أن العمل الإداري ما هو إلا مجموعة الأعمال والوظائف والنشاطات التي يتم إنجازها من خلال العمل المشترك والجهد الجماعي لمختلف الأفراد بغية تحقيق أهداف المؤسسة وأن العمل الإداري يمر بأربعة مراحل هي : التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة والتي لا تخلوا بدورها من عملية اتخاذ القرار. فهذه الأخيرة تعتبر عملية مستمرة ومتواصلة تتواجد في جميع المراحل سابقة الذكر.

الفصل الثاني

الإدارة الإلكترونية

تمهيد

تواجه المؤسسات و المنشآت الرياضية اليوم العديد من المستجدات في بيئة عملها، من بينها تسارع وتيرة تطور تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات وما أفرزته من متغيرات عديدة وتطورات سريعة لها الأثر الكبير على أداء المؤسسات.

وفي ظل هذه الظروف يظهر جليا دور المنشآت الرياضية في محاولة الاستفادة من تلك التكنولوجيا والبحث عن أساليب وإستراتيجيات جديدة ومتطورة للتعامل مع هذه المتغيرات لضمان جودة الأداء والإنتاج وتطوير أساليب العمل الإداري وتحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة عالية، حيث استطاعت هذه التكنولوجيا أن ترفع الحواجز وتقرب المسافات إلى حد جعل العالم قرية صغيرة تمتد بشبكة معقدة من الاتصالات وهذه التكنولوجيا قد ولدت وتولد مفاهيم جيدة في هذا العصر باعتبار أنها قاربت بين الأمم إلى حد التفاعل الشديد والسريع.

وكان من أهم ملامح هذا العصر الحالي ظهور مصطلح الإدارة الإلكترونية وما تحققه من فوائد جمة في جميع المجالات.

وإن فكرة الإدارة الإلكترونية تتعدى بكثير مفهوم الميكنة الخاصة بإدارات العمل داخل المنشآت الرياضية إلى مفهوم تكامل البيانات والمعلومات في توجيه سياسة وإجراءات عمل المؤسسة نحو تحقيق أهدافها وتوفير المرونة اللازمة للاستجابة للمتغيرات المتلاحقة سواء الداخلية أو الخارجية.

II-1. ماهية الإدارة الإلكترونية:

نظرا للتطور الكبير في كافة مجالات تكنولوجيا المعلومات بدأت المؤسسات في استخدام أحدث الابتكارات التكنولوجية في المجال الإداري بغية تبسيط الإجراءات الإدارية وتقليل استخدام الورق إلى أقل ما يمكن ولذلك ظهر مفهوم شائع بكثرة يطلق عليه الإدارة الإلكترونية.

وسوف نتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الإدارة الإلكترونية وأسباب ظهورها، أهميتها ومزاياها وأهدافها.

II-1-1. مفهوم الإدارة الإلكترونية وأسباب ظهورها:**1. مفهوم الإدارة الإلكترونية (E-Management) :**

لم يتم حتى الآن الوصول إلى تعريف دقيق يمكن أن يتفق عليه فيما يتعلق بمصطلح الإدارة الإلكترونية وفيما يلي بعض التعاريف التي وردت بشأنها:

- الإدارة الإلكترونية هي منهجية إدارية جديدة تقوم على الاستيعاب والاستخدام الواعي لتقنيات المعلومات و الاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة في مؤسسات عصر العولمة والتغيير المستمر. (1)
- الإدارة الإلكترونية هي استغلال تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في تحويل الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية إلى أعمال وخدمات إلكترونية تنفذ بسرعة عالية ودقة متناهية عن طريق ميكنة كافة الأنشطة الإدارية وتبسيط الإجراءات وتيسير تبادل المعلومات وتقديم الخدمات للمواطنين وقطاع الأعمال وتوفير الوقت والجهد والتكلفة في انجاز المعاملات بهدف تحقيق أهداف المؤسسات الإدارية في اقصر وقت واقل تكلفة وجهد بهدف تحسين وتطوير العمليات الإدارية. (2)
- الإدارة الإلكترونية هي الانتقال من إنجاز المعاملات وتقديم الخدمات العامة من الطريقة التقليدية اليدوية إلى الشكل الإلكتروني من أجل استخدام أمثل للوقت والمال والجهد. (3)
- الإدارة الإلكترونية هي عبارة عن استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات و الاتصال وخاصة شبكة الإنترنت في جميع العمليات الإدارية الخاصة بمؤسسة ما بغية تحسين العملية الإنتاجية وزيادة كفاءة وفعالية الأداء بالمؤسسة. (4)

(1) - علي السلمي، *خواطر في الإدارة المعاصرة*، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص 323.

(2) - هيثم حمود الشبلي، مروان محمد النصور، *إدارة المنشآت المعاصرة*، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 420

(3) - بوزيان الرحمانى هاجر، يوسف علي: *دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل دور المؤسسة الاقتصادية في ظل التنمية المستدامة*، ورقة عمل مقدمة الي الملتقى الدولي حول : أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، نوفمبر، 2009.

(4) - محمد سمير أحمد، *الإدارة الإلكترونية*، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 42.

- تعرف الإدارة الإلكترونية أيضا تعريفا إجرائيا بأنها العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للانترنت وشبكات الأعمال في تخطيط وتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للمؤسسة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف المؤسسة. (1)

- الإدارة الإلكترونية نظام يقوم بتحويل الأعمال الورقية إلى أعمال إلكترونية وذلك بالقيام بخطوات رئيسية محددة، تبدأ بأتمتة أعمال المؤسسة ومن ثم العمل وفق مبدأ النافذة الواحدة الذي يحقق التوفير في الوقت والأعباء المالية التي يمكن توظيفها في أماكن أخرى. (2)

في ضوء هذه التعريفات يمكن استخلاص مجموعة من الخصائص للإدارة الإلكترونية هي: (3)

أ- إدارة بلا ورق: حيث تتكون من الأرشيف الإلكتروني والبريد الإلكتروني والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية ونظم تطبيقات المتابعة الآلية.

ب- إدارة بلا مكان: وتتمثل في الهاتف المحمول والهاتف الدولي الجديد والمؤتمرات الإلكترونية والعمل عن بعد.

ج- إدارة بلا زمان: تستمر 24 ساعة متواصلة ففكرة الليل والنهار والصيف والشتاء هي أفكار لم يعد لها مكان في العالم فنحن ننام وشعوب أخرى تصحو لذلك لا بد من العمل المتواصل لمدة 24 ساعة حتى نتمكن من الاتصال بهم وقضاء مصالحنا.

د- إدارة بلا تنظيمات جامدة: فهي تعمل من خلال المؤسسات الشبكية والمؤسسات الذكية التي تعتمد على صناعة المعرفة.

2. أسباب ظهور الإدارة الإلكترونية:

إن التحول إلى الإدارة الإلكترونية ليس دربا من دروب الرفاهية وإنما حتمية تفرضها التغيرات العالمية، ففكرة التكامل والمشاركة وتوظيف المعلومات أصبحت أحد محددات النجاح لأي مؤسسة وقد فرض التقدم العلمي والتقني والمطالبة المستمرة برفع جودة المخرجات وضمان سلامة العمليات إلى التطور الإداري نحو الإدارة الإلكترونية، ويمكن تلخيص الأسباب التي أدت إلى التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية في النقاط التالية: (4)

(1) - نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية: الإستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004، ص 127.

(2) - عادل حرحوش المرفجي، أحمد علي صالح، ببداء ستار البياتي، الإدارة الإلكترونية: مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية، المنظمة للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2007، ص 12.

(3) - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية لتقديم الخدمة واتجاهات العاملين نحوها، دراسة تطبيقية على ميناء دمياط، ورقة عمل مقدمة الي المؤتمر السنوي العشرون حول صناعة الخدمات في الوطن العربي رؤية مستقبلية، جامعة المنصورة، مصر، 2004.

(4) - رأفت رضوان، الإدارة الإلكترونية، مصر، ص 05، ولمعلومات أكثر أنظر الموقع التالي: www.bankofpalestine.com تاريخ

- أ- الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة الأعمال.
- ب- القراءات والتوصيات الفورية والتي من شأنها إحداث عدم توازن في التطبيقات.
- ج- ضرورة توحيد البيانات على مستوى المؤسسة.
- د- صعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء.
- هـ- ضرورة توفير البيانات المتداولة للعاملين في المؤسسة .
- و- التوجه نحو توظيف استخدام التطور التكنولوجي والاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات.
- ز- ازدياد المنافسة بين المؤسسات وضرورة وجود آليات للتميز داخل كل مؤسسة تسعى للتنافس.

II-1-2. العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية والحكومة الإلكترونية:

لتحديد العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية والحكومة الإلكترونية يجب التطرق إلى تحديد المفهومين التاليين :

1. الأعمال الإلكترونية (E-Business):

ظهر مفهوم الأعمال الإلكترونية أول مرة عام 1997 عندما استخدمت شركة IBM هذا المصطلح في إطار سعيها لتمييز أنشطة الأعمال الإلكترونية عن أنشطة التجارة الإلكترونية وذلك من خلال استخدام تكنولوجيا الإنترنت لمساندتها في أداء أعمالها بصورة مبسطة ومرنة.

ويمكن تحديد مفهوم الأعمال الإلكترونية على أنها توليفة من العمليات والنظم الرقمية التي تتيح للمؤسسة أن تدير علاقاتها بالبيئة الداخلية وأن تتجاوز معها بما في ذلك استشعار تحديات المنافسة والمنافسين وتهديدات بيئة الأعمال الحالية والمتوقعة، وتحديد الفرص الموجودة واستشعار احتياجات الزبائن إضافة إلى تنظيم عملية التجاوب والاستجابة الإستراتيجية مع متغيرات بيئة الأعمال وفق مفهوم الوقت الحقيقي للتجاوب.⁽¹⁾

2. الحكومة الإلكترونية (E-Government):

يمكن تعريف الحكومة الإلكترونية بأنها حكومة تدار الكترونياً بحيث تستخدم التقنيات الحديثة من تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات كأدوات لتحقيق أهدافها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والقانونية في ظل الإطار التنظيمي والتشريعي الذي يحكم العمل بالمؤسسات الحكومية مع إحداث تغييرات جذرية في النظم

(1) - غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، نظم المعلومات الإستراتيجية: مدخل استراتيجي معاصر، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2008، ص ص 163-164.

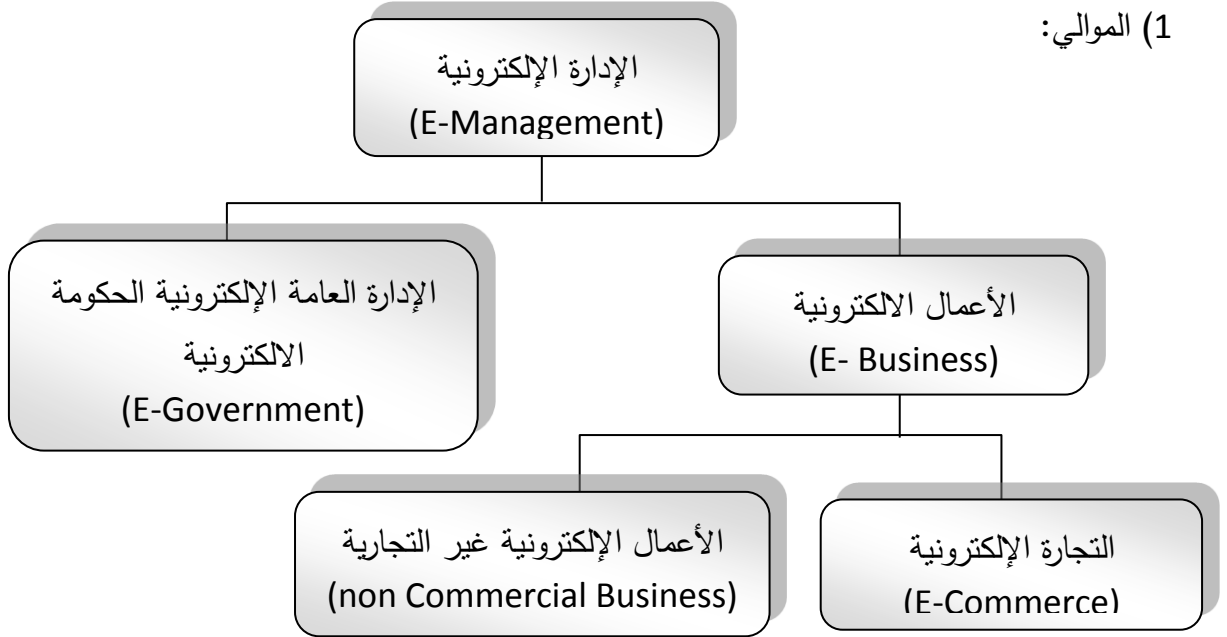
والممارسات الإدارية المطبقة في هذه المؤسسات بما يتفق مع الدور الجديد للدولة للوفاء بمتطلبات عصر المعرفة مما يعود على المواطن بالرفاهية وجودة الحياة. (1)

3. العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية والحكومة الإلكترونية:

الأعمال الإلكترونية هي بعد مهم من أبعاد الإدارة الإلكترونية التي تتطوي في داخلها الإدارة العامة الإلكترونية أيضا، ومع ذلك فإن هناك قاسم مشترك يجمع كل هذه المنظومات والمفاهيم مع بعضها وهو شبكة الإنترنت، وهكذا نرى أن الإدارة الإلكترونية باعتبارها منظومة متكاملة وبنية وظيفية وتقنية مفتوحة هي إطار يشمل كل من الأعمال الإلكترونية للدلالة على الإدارة الإلكترونية لأعمال الحكومة الموجهة للمواطنين أو الموجهة للأعمال أو لمؤسسات ودوائر الحكومة المختلفة. (2)

ويمكن توضيح العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية والحكومة الإلكترونية في الشكل (II)-

(1) الموالي:



المصدر: سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية المملكة، 2005، ص18.

(1) - إيمان عبد المحسن زكي، الحكومة الإلكترونية: مدخل إداري متكامل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2009، ص 23.

(2) - سعد غالب ياسين، بشير عباس العلق، الأعمال الإلكترونية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص ص 16-21.

II - 1-3. أهمية الإدارة الإلكترونية، مزاياها وأهدافها:

1. أهمية الإدارة الإلكترونية:

تتجلى أهمية الإدارة الإلكترونية في قدرتها على مواكبة التطور النوعي والكمي الهائل في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات وما يرافقها من انبثاق ما يمكن تسميته بالثورة المعلوماتية المستمرة، أو ثورة تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات الدائمة، فضلا عن ذلك تمثل الإدارة الإلكترونية نوعا من الاستجابة القوية لتحديات عالم القرن الواحد والعشرين الذي تختصر العولمة والفضاء الرقمي واقتصاديات المعلومات والمعرفة وثورة الإنترنت كل متغيراته وحركة اتجاهاته.⁽¹⁾

كما يمكن تحديد أهمية الإدارة الإلكترونية بالنسبة للمؤسسات أو المجتمع من خلال تحديد الفرص والمزايا التي توفرها تلك الإدارة.

2. مزايا الإدارة الإلكترونية:

إن اعتماد الإدارة الإلكترونية سيسهم إسهاما مباشرا في تحقيق جملة من المزايا التي تنعكس على تطوير المجتمع والمؤسسات، ويمكن تصنيف تلك المزايا على النحو الآتي⁽²⁾ :

- أ. المزايا للمؤسسات: توفر الإدارة الإلكترونية مزايا عديدة للمؤسسات منها:
- تبسيط إجراءات إنجاز الأعمال في المؤسسات.
 - تقلل من أعباء الأعمال الورقية عن طريق تبني العمليات المنظمة التي تسمح بجمع البيانات مرة واحدة من أجل استخدامات متعددة وتنظيم البيانات الفائضة.
 - تساعد المؤسسات في تعزيز مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتركيزها من خلال تحسين جودة الخدمات المقدمة.
 - تسهيل إجراء الاتصال بين دوائر المؤسسة المختلفة وكذلك مع المؤسسات الأخرى.
 - تساعد الإدارة العليا للمؤسسات في اتخاذ القرارات في الوقت المناسب وذلك بسبب توافر البيانات الدقيقة والضرورية عند الحاجة إليها، فضلا عن التزويد بالتغذية العكسية عن كل الأنشطة والاحتياجات من خلال استخدام الأنظمة المتطورة.

(1) - سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية المملكة، 2005، ص27.

(2) - عادل حرحوش المرفجي، أحمد علي صالح، بيداء ستار البياتي، مرجع سبق ذكره، ص ص 34-36.

- تسهم في تحقيق التميز من خلال انخفاض أوقات إنجاز المعاملات وتكلفتها نتيجة لإلغاء التأخيرات والاستغناء عن بعض الخطوات غير الضرورية في أداء الأعمال.
- تقلل من حجم القوى العاملة غير الكفوة في الوقت نفسه تتم إعادة تأهيل الآخرين لغرض مواكبة التطورات الجديدة التي طرأت في المؤسسة.

ب- المزايا للمجتمع: إن المزايا التي توفرها الإدارة الإلكترونية للمجتمع هي:

- تساهم في زيادة شفافية الحكومات فيما يتعلق بتحسين الخدمات وتبسيط الإجراءات وتسهيل المعاملات بينها وبين جميع فئات المجتمع.
- تساعد في عرض إجراءات الحصول على الخدمات الحكومية وخطواتها ونماذجها بصورة تحقق سهولة التعامل مع المؤسسات.
- تساعد في الاستفادة من الفرص المتاحة في سوق التكنولوجيا المقدمة إذ أنها ستخلق مناخا مواتيا لدخول مؤسسات جديدة في مجال صناعة التكنولوجيا المتطورة وإعطاء فرصة لإضافة خدمات جديدة ولا سيما في مجال صيانة الشبكات.
- تؤدي إلى فتح قناة اتصال جديدة بين فئات المجتمع.

3. أهداف الإدارة الإلكترونية:

يمكن تلخيص أهم أهداف الإدارة الإلكترونية فيما يلي⁽¹⁾:

- أ- تقديم الخدمات لدى المستخدمين بصورة مرضية وفي خلال 24 ساعة في اليوم وطيلة أيام الأسبوع بما في ذلك الإجازة الأسبوعية.
- ب- تحقيق السرعة المطلوبة لإنجاز إجراءات العمل وبتكلفة مالية مناسبة.
- ج- إيجاد مجتمع قادر على التعامل مع معطيات العصر التقني.
- د- تعميق مفهوم الشفافية والبعد عن المحسوبية
- هـ- الحفاظ على حقوق الموظفين من حيث الإبداع والابتكار.
- و- الحفاظ على سرية المعلومات وتقليل مخاطر فقدها.
- ز- زيادة حجم الاستثمارات التجارية.

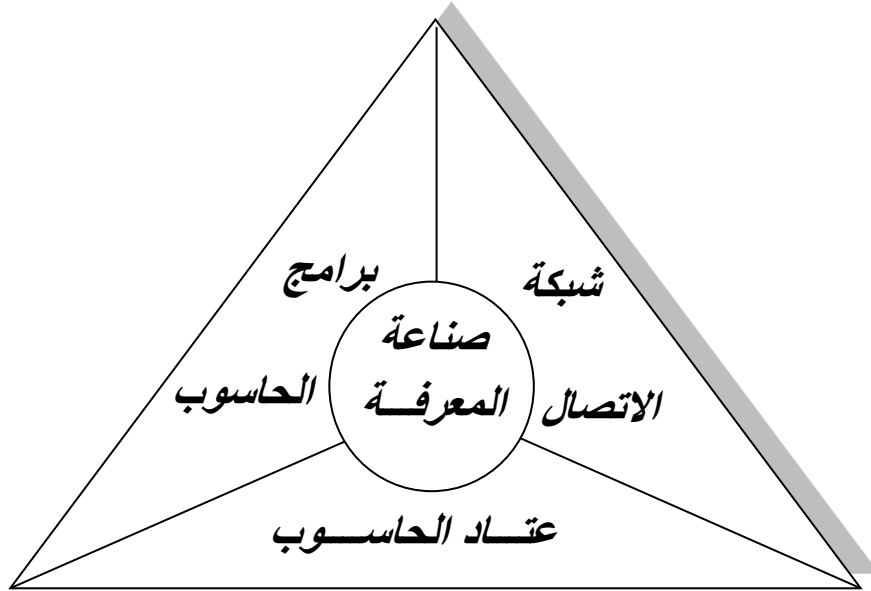
(1) - محمد سمير أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 73.

II-2. عناصر الإدارة الإلكترونية:

تتكون الإدارة الإلكترونية من ناحية فنية من أربعة عناصر مترابطة وهي صنعة الامتزاج الخصب لتلك العناصر وهذه العناصر هي:

- الأجهزة المعدات
- البرمجيات
- شبكات الاتصال
- العنصر البشري(صناع المعرفة)

ويوضح الشكل (II-2) الموالى العناصر الأساسية للإدارة الإلكترونية:



المصدر: سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية المملكة، 2005، ص 24.

II-2-1. الأجهزة والمعدات (Hardware):

تعرف أيضا بالمكونات المادية الصلبة أو الأجزاء الملموسة من الحاسوب وقد كانت الأجهزة الجزء الأساس والأهم في بداية ظهور الحاسوب في العالم ويمكن أن نقسمها إلى الآتي⁽¹⁾:

(1) - إيمان فاضل السمراي، هيثم محمد الزعبي، نظم المعلومات الإدارية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص ص 128، 129.

1. أجهزة الإدخال: وهي الأجزاء الصلبة المستخدمة لإدخال البيانات مثل الشاشة، لوحة المفاتيح والمسح وغيرها.
2. أجهزة الإخراج: وهي الأجزاء الصلبة المستخدمة لاسترجاع البيانات مثل الطباعة.
3. وحدة المعالجة المركزية: والمعروفة باختصار CPU وتعد هذه الوحدة أو الوحدات الجزء الأساس والرئيس في الحاسوب حيث يتم فيها اختزان ومعالجة البيانات والمعلومات في حين تعد الأجزاء الأخرى مكملة.
4. الوحدات والوسائط التخزينية المادية: وتستخدم كوسائط وأدوات لحفظ واختزان البيانات سواء في الذاكرة الرئيسية المخزنة داخل الحاسوب أو كوحدات تخزين خارجية أو ثانوية يمكن التعامل معها و تخزينها خارج الأجهزة وبالذات الذاكرة مثل الأقراص والأشرطة الممغنطة.

II-2-2. البرمجيات (Software):

إن العقل الآلي الإداري والفني للحاسوب وشبكة المؤسسة الداخلية والخارجية هي البرمجيات التي تساعد على القيام بعمليات وصفقات وخدمات متنوعة عادة ما تحدد مسبقا بالتعاون بين المؤسسة والمبرمجين. (1) ويمكن تعريف البرمجيات بأنها مجموعة الأوامر والتعليمات المعدة من قبل الإنسان والتي توجه المكونات المادية للحاسوب لغرض أداء مهمة ما أو العمل بطريقة معينة وفق تعليمات دقيقة خطوة بخطوة للحصول على نتائج مطلوبة بشكل معين (2)، وهي كذلك تشتمل على كل ومختلف أنواع الإيعازات والتعليمات المطلوبة في معالجة البيانات ومن ضمنها برمجيات النظام وهي مجموعة البرمجيات التي تسمح بتشغيل النظام وتسيطر على نظام الحاسوب ويقدم الدعم المطلوب له ثم نجد برمجيات التطبيق وهي البرمجيات التي توجه إجراءات وعمليات خاصة باستخدامات جديدة للحواسيب من قبل المستخدم النهائي مثل برامج تحليل المبيعات وبرامج المبيعات والمستحقات وبرامج معالجة الكلمات. (3)

II-2-3. شبكات الاتصالات:

وهي الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الإنترنت والإنترنت، الإكسترنال التي تمثل شبكة القيمة للمؤسسة والإدارة الإلكترونية. (4)

(1) - نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 309 .

(2) - إيمان فاضل السمراي، هيثم محمد الزعبي، مرجع سبق ذكره، ص 147.

(3) - فؤاد الشرايبي، نظم المعلومات الإدارية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2008، ص 58.

(4) - منى عطية البشري، معوقات الإدارة الإلكترونية في إدارات جامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر الإداريات وعضوات هيئة التدريس في الجامعة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، غير منشورة، جامعة أم القرى، قسم الإدارة التربوية، المملكة العربية السعودية، 2009، ص 52-53.

II - 2-4. العنصر البشري (صناع المعرفة):

هم الخبراء والمختصون العاملون في حقل المعرفة والذين يمثلون البنية الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية، وهم العنصر الأهم ويمثلون القيادات الرقمية والمديرون والمحللون للموارد المعرفية ورأس المال الفكري في المؤسسة، ويتولون إدارة التعاضد الإستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية ومنهم⁽¹⁾:

1. المديرون والوكلاء والمساعدون: وهم الذين يقومون بوظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة ويجب أن يكون من بين مؤهلاتهم مؤهلات تقنية أو يكونوا حاصلين على دورات تؤهلهم إلى استخدام التقنية الحديثة من حسابات آلية وشبكات ووسائل اتصال.
2. المبرمجون: وهم بمثابة المترجمين الذين ينقلون رغبات الإدارة من اللغة العادية إلى إحدى لغات البرمجة التي يمكن للحاسب الآلي أن يتعامل معها.
3. ضابط البيانات: يكون لديه القدرة على الاتصال بكل أجزاء المؤسسة ووظيفته حفظ وتعريف البيانات وإنشاء وسيلة تحكم على البيانات وتصميم ملفات المعلومات وتحديد البيانات الناقصة وتزويد المشغل والإدارة بها.
4. المشغل أو المحرر: هو الذي يقوم باستخدام الحاسب الآلي، ويكون على اتصال مباشر مع الإدارة، والمبرمج وظيفية إدخال وإخراج البيانات والمعلومات.

II - 3. البنية الشبكية للإدارة الإلكترونية:

إن استخدام معظم المؤسسات للحاسوب في أنشطة أعمالها وجد أن معظمها ولاستخدامها للحاسوب تسرع في إنجاز الأعمال واختصار الجهد والوقت والموارد.

كان من نتائج استخدام نظم الحاسوب و الاتصالات ظهور نظم التبادل الإلكتروني للبيانات والرسائل بين الأطراف المستفيدة وكانت المهاد المادي والتقني لولادة التكنولوجيا الإدارة الإلكترونية وانبثاق وظائفها وأدوارها الجديدة المرتبطة بصورة جوهرية بالتقنيات الشبكية الجديدة، وخاصة شبكات الإنترنت والإنترنت والإكسترنترنت وفضائها الرقمي.

(1) - خليفة بن صالح السعود، المتطلبات المادية والبشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية من وجهة نظر مديري المدارس ووكلائها بمحافظة الرس، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008، ص ص 45-46.

II-4-1. ماهية البنية الشبكية للإدارة الإلكترونية:

1. تعريف الشبكات:

توجد تعريفات عديدة ومتقاربة للشبكات، اهتم كل منها بناحية معينة دون الأخرى ويمكن تعريف الشبكة بأنها تنظيم منسق لوحداث مستقلة ومنفصلة، متداخلة بغرض تحقيق بض الأهداف بكفاءة ويتم تحقيقها بواسطة أي وحدة من الوحدات المنفردة⁽¹⁾، ويقول كارتر أنه لا بد للشبكة من مرتكزان أو أكثر للمعلومات وبين هذه المراكز علاقات متداخلة عن طريق وسائل الاتصالات المختلفة ولكل مركز مستفيدين يقدم لهم الخدمة عند طلبهم في الوقت المناسب والسرعة والكمية المناسبة⁽²⁾، ويمكن تعريف الشبكة أيضا بأنها مجموعة من الحاسبات تنظم معا لتشكل نظاما واحدا وقد يكون هذا النظام محليا كما يتسع ليغطي منطقة أكثر وترتبط بخطوط اتصال حيث يمكن لمستخدميها المشاركة في الموارد المتاحة المتمثلة في المعدات والبرامج والمعلومات نقل وتبادل المعلومات فيما بينهم⁽³⁾.

2. أهمية الشبكات في الإدارة الإلكترونية:

تحتل شبكات الحاسب مكانا بارزا في موضوع استخدام الإدارة الإلكترونية فهي تسهم في كفاءة التشغيل ودعم صنع القرار وذلك من خلال⁽⁴⁾:

- أ- كفاءة وسرعة الاتصال وسهولة نقل وتبادل المعلومات.
- ب- التشغيل الاقتصادي للأجهزة وذلك بالمشاركة في استخدامها.
- ج- المشاركة في البرمجيات، فالبرامج المتوفرة لدى كل عنصر يمكن أن تكون للعناصر الأخرى.
- د- المشاركة في المعلومات وقواعد البيانات.
- هـ- تطبيق المعالجة الموزعة (Distributed processing) التي تعني توزيع المهام على عناصر الشبكة المختلفة مما يؤدي إلى سرعة إنجازها.

و تحقق الشبكات مزايا عديدة يمكن ذكرها في ما يلي⁽¹⁾:

(1) - عبد الرحمان القرى، تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأثرها على إدارة الموارد البشرية، دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2006، ص41.

(2) - محمود محمود عفيفي، التطورات الحديثة في تكنولوجيا المعلومات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1994، ص 30.

(3) - علاء عبد الرزاق محمد السالمي، حسين عبد الرزاق السالمي، شبكات الإدارة الإلكترونية: أساسيات وأنواع الشبكات الإلكترونية وأمن ورقابة الشبكات والتجارة الإلكترونية والعمل عن بعد، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2005، ص 22.

(4) - محمد جمال، أكرم عمار، مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، غزة، فلسطين، 2009، ص 39.

- أ- المشاركة في الموارد : حيث يمكن الإشراف باستخدام الموارد الموجودة (الطابعات، المساحات الضوئية... الخ) إلى جانب البيانات المخزنة في قواعد البيانات بالإضافة إلى تبادل الملفات والمعطيات ما بين الأجهزة المختلفة بسرعة والمتاحة في إطار نظم المعلومات الإدارية.
- ب- إدارة الشبكة وحمايتها: حيث يتم تحديد مستويات النفاذ إلى الشبكة عن طريق مدير الشبكة إلى جانب استخدام طرق التشفير والسرية لحماية المعلومات ما بين المحطات منع الاستخدام غير المخول لها.
- ج- تجميع المشتركين : يمكن أن يتم ذلك عن طريق مدير الشبكة.
- د- المشاركة في الاتصال بالإنترنت واستخدام البريد الإلكتروني.
- هـ- الاستفادة من أنظمة التشغيل الموجودة في الشبكة .

II-3-2. عناصر البنية الشبكية للإدارة الإلكترونية:

يمكن تلخيص عناصر البنية الشبكية للإدارة الإلكترونية بأهم الشبكات الإنترنت (Internet)، الشبكات المحلية LAN، شبكة الإنترنت (Intranet) وشبكة الإكسترانت (Extranet) وأي منظومة إلكترونية تقدم الخدمات المباشرة للزبائن، الموردين أو الأطراف المستفيدة الأخرى.

1. شبكة الاتصالات المحلية LAN:

شبكة الاتصالات المحلية هي شبكة تربط عددا من منظومات الحاسوب بعضها ببعض في مجال جغرافي محدود، تستطيع المؤسسة من خلال الشبكة LAN أن تربط مجالاتها الوظيفية الرئيسية بما يسمح بتبادل البيانات والمعلومات ومعالجتها وتخزينها وطلب التقارير في أي وقت⁽²⁾، كذلك فإن شبكة LAN هي مجموعة من الحواسيب غالبا ما تكون حواسيب مصغرة يتم من خلالها تقاسم التجهيزات والبرامج والبيانات المتوفرة حيث يمكن من خلال هذه الشبكات قراءة البيانات الموجودة في الحواسيب الأخرى المشاركة في الشبكة كما يمكن تقاسم البرامج المختلفة⁽³⁾.

وتحتل شبكة الاتصال المحلي LAN مكانة هامة من بين الأنماط الرئيسية لشبكات الاتصالات البيانات وذلك لأسباب عديدة نذكر منها أن كل أنماط شبكات الاتصالات هي بدرجات متفاوتة توسيع لنطاق عمل الشبكات المحلية أو هي بتعبير آخر عملية تجميع وربط شبكات الاتصال على مستوى الأقاليم ومناطق

(1) - محمد بن سعيد العريشي، إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم في العاصمة المقدسة (بنين)، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، غير منشورة، جامعة أم القرى، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 62 .

(2) - محمد سمير احمد، مرجع سبق ذكره، ص 232-233.

(3) - إيمان فاضل السمرائي، هيثم محمد الزعبي، مرجع سبق ذكره، ص 171.

العواصم ودمجها مع شبكات المؤسسات المحدودة التي نسميها الشبكة المحلية للاتصالات LAN، أما عن الإدارة الإلكترونية وخاصة إستراتيجية تطويرها على مستوى المؤسسة فإن لشبكة الاتصال المحلي أهمية تقنية بالغة التأثير ذلك لأن هذه الشبكة بخاصة هي منطلق لنسيج اتصالات في الداخل أو قبل الشروع في بناء وصلاتها مع الأطراف المستفيدة أو المؤثرة في الخارج.⁽¹⁾

2. شبكة الإنترنت:

تمثل شبكة الإنترنت أكبر شبكة عالمية وهي عبارة عن آلاف من الحاسبات المتصلة مع بعضها وفقا لبروتوكول ICP/IP بواسطة خطوط هاتفية لتشكيل شبكة عملاقة لتبادل المعلومات ولا يقتصر وجود الإنترنت من الناحية المبدئية على بقعة جغرافية واحدة إذ يمكن الوصول إليها في أي مكان من العالم يتوفر فيه الحاسوب، مزودة بمودم وبرمجيات الاتصال المناسبة وخط هاتفي⁽²⁾، كذلك فالإنترنت هي شبكة الشبكات المتداخلة التي تظم عددا كبيرا جدا من الحواسيب التي تستطيع أن تتصل مع بعضها البعض في كل أنحاء العالم بوسائل اتصال موجه وغير موجه أو كليهما باستخدام بروتوكول الإنترنت⁽³⁾

واليوم أصبحت شبكة الإنترنت ظاهرة تاريخية وتكنولوجية فريدة وغير مسبوقه لما تتركه من تغير نوعي في الحياة وأنشطة الأعمال وفي البيئة الاجتماعية والثقافية والإنسانية هذا فضلا عن تأثيراتها الجوهرية المباشرة في تشكيل مجتمع واقتصاد المعرفة الجديد، وبفضل شبكة الإنترنت و الاتصال الفوري المتزامن الذي تقدمه أصبح العالم قرية كونية صغيرة، والمهم في ظاهرة الإنترنت أنها تجاوزت التكنولوجيا الشبكية نفسها لتصبح فضاء رقميا للتواصل ولهذا أصبحت شبكة الإنترنت النافذة التي تطل خلالها كل مؤسسة وهيئة حكومية. وكل جماعة ومجتمع للعالم غير كونها القاعدة التقنية والمعلوماتية لنماذج الأعمال الجديدة وفي مقدمتها التجارة الإلكترونية الخدمات الإلكترونية الإدارية والأعمال الإلكترونية ولهذا السبب لا يمكن تصور وجود مؤسسة حديثة تعمل وتتنافس بكفاءة وفعالية دون استخدام تكنولوجيا الإنترنت وشبكات الأعمال المرتبطة بها.⁽⁴⁾

وتعتبر الإنترنت من أهم العوامل التي ساعدت على ظهور الإدارة الإلكترونية حيث تطورت شبكة الإنترنت عن طريق شبكة Arpanet التي أنشأت في الستينات لأغراض عسكرية خلال الحرب الباردة، واحتلت شبكة الإنترنت مكانا مهما للغاية في عالم الاتصالات، كما تعد الأداة الرئيسية لتطبيق الإدارة

(1) - محمد سمير احمد، مرجع سبق ذكره، ص 233.

(2) - علاء عبد الرزاق محمد السالمي، حسين عبد الرزاق السالمي، مرجع سبق ذكره، ص 107.

(3) - الخنساء سعادي، التسويق الإلكتروني وتفعيل التوجه نحو الزبون من خلال المزيج التسويقي، رسالة ماجستير في التسويق، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2006، ص 28.

(4) - سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الإدارية، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص ص 149-150.

الإلكترونية إذا دفعت التكنولوجيا الجديدة عملية تأمين إنجاز المهام والمعاملات الخدمية والتجارية والمالية المختلفة غير شبكة الإنترنت.⁽¹⁾

ويمكن توضيح أهم الخدمات التي تقدمها الإنترنت للإدارة الإلكترونية فيما يلي⁽²⁾:

- أ- **خدمة الاتصال عن بعد:** برنامج يوفر إمكانية الوصول إلى كمبيوتر آخر في منطقة أخرى وشبكة أخرى مباشرة عن طريق الإنترنت ويمكنه التعامل مع ملفات وبرامج هذا الكمبيوتر المضيف، كما توفر هذه الخدمة القدرة على نقل الملفات وتحميلها دون الحاجة لكلمات مرور أو تكلفة مادية.
- ب- **خدمة البريد الإلكتروني:** تمنح للمشاركين في الشبكة تبادل البريد الإلكتروني فيما بينهم وقد ساعد سهولة الاستخدام وانخفاض التكلفة وسرعة الإرسال والاستقبال من وإلى عدة عناوين وفي نفس الوقت على انتشار هذه الخدمة كما أنها لا تتطلب وجود المستقبل.
- ج- **خدمة منتديات الحوار:** خدمة تدعم مجموعة من المحاورين الذين يتبادلون أطراف الحديث حول موضوع معين عبر شبكة الإنترنت.
- د- **خدمة تبادل الملفات:** برنامج يسمح بتبادل الملفات عبر الشبكة ويحتاج لرقم حساب وكلمة سر، توفر هذه الخدمة نقل الملفات ذات الطابع العلمي بين مراكز البحوث والجامعات والمعاهد.
- هـ- **خدمة المحادثات:** هي وسيلة التخاطب بين شعوب العالم وتقدم محركات البحث خدمة التخاطب مجاناً على ثلاثة أشكال:

- المحادثات المسموعة عن طريق الصوت اللاقط وغالباً ما تستخدم بالتزامن مع الطباعة.
 - المحادثات المقروءة عن طريق الطباعة على الشاشة.
 - المحادثات المرئية باستخدام الكاميرات مما يمكن كل طرف من مشاهدة الطرف الآخر.
- و- **عالم الويب:** برنامج يربط بين مواقع مختلفة على الشبكة العالمية ويقدم خدمات عديدة للمستخدمين كخدمات البيع والشراء والتعرف على الخدمات التجارية وخدمات التعليم والمعارف والبحث عن المستندات والوثائق وتتبع الأخبار وغير ذلك..

3. شبكة الإنترنت (Intranet):

(1) - يوسف محمد أبو أمونه، واقع إدارة الموارد البشرية، الكترونيًا E-HRM في الجامعات الفلسطينية النظامية قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص45.

(2) - هيثم حمود شبلي، مروان محمد النور، مرجع سبق ذكره، ص ص 432-433.

هي عبارة عن شبكة حاسوب خاصة بالمؤسسة، تستعمل البروتوكولات والقواعد التي تبنى عليها الإنترنت وذلك لكي يتمكن الأفراد العاملين من الاتصال ببعضهم البعض والوصول إلى المعلومات بطريقة أسرع وأفضل وأكثر كفاءة وأقل كلفة من الأساليب التقليدية المعتادة، فهي تقوم بتسهيل الأعمال العديدة التي يتطلبها المكتب والتي تأخذ وقتاً وجهداً ومالاً كبيراً لانجازها من هذه الأعمال على سبيل المثال الاجتماعات والتحدث على الهاتف وتحضير الرسائل والمذكرات وإرسال الرسائل بالبريد أو الفاكس وغيرها.

و الإنترنت في الواقع هو نسخة مصغرة من الإنترنت تعمل داخل المؤسسة كما تقدم شبكة الإنترنت خدمة الدخول إلى الإنترنت مع منع العكس وبذلك تؤمن الإنترنت سورا منيعا حول محتوياتها مع المحافظة على حق وصول العاملين إليها إلى مصادر المعلومات الخارجية على الإنترنت العالمية وإمكانية استخدام الإنترنت في أعمال وتطبيقات غير مفيدة للمؤسسة بواسطة موظفيها، فالإنترنت هي التطبيق العلمي لاستخدام تقنيات الإنترنت والويب في الشبكة الداخلية للمؤسسة أو لرفع كفاءة العمل الإداري وتحسين آليات تشارك الموارد والمعلومات والاستفادة من تقنيات الحوسبة المشتركة وبعد البعض شبكة الإنترنت نموذجا مطورا من نظام الخادم المستفيد المعتمد على الحوسبة⁽¹⁾، وإن القيمة الاستثنائية التي تضيفها شبكة الإنترنت لا تقتصر إذن على ربط الأنشطة والعمليات الداخلية للمؤسسة في نسيج واحد وإنما تمتد لتشمل تقديم المؤسسة إلى عالم الأعمال الإلكترونية والتجارة الإلكترونية وتطبيقات الأعمال الأخرى على شبكة الإنترنت بالإضافة إلى ذلك تعتبر شبكة الإنترنت نظام معلومات عصبي في مؤسسة الأعمال الحديثة⁽²⁾.

4. شبكة الإكسترانت(Extranet):

يمكن تعريف الإكسترانت بأنها عبارة عن شبكة أعمال خاصة مكونة من عدة أطراف أو مؤسسات ذات علاقة مباشرة مع عمليات إحدى المؤسسات ولكن هذه الأطراف تقع خارج حدود نظام الحماية للمؤسسة⁽³⁾. كذلك فالإكسترانت هي عبارة عن شبكة مكونة من مجموعة شبكات انترانت ترتبط ببعضها البعض عن طريق الإنترنت فهي تقوم بربط مجموعة من المؤسسات ببعضها البعض في ظل نظام معين، أي أن الإكسترانت هي الشبكة التي تربط شبكات الإنترنت الخاصة بالمؤسسات والعملاء ومراكز الأبحاث الذين تجمعهم أعمال مشتركة فإنها تؤمن لهم تبادل المعلومات والمشاركة فيها مع الحفاظ على خصوصية الإنترنت المحلية لكل

(1) - عبد الفتاح التميمي، وليد سلامة، الشبكات المحلية والانترنت، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2008، ص ص 46-47.

(2) - سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص ص 149-150.

(3) - عصام محمد البحصي، تكنولوجيا المعلومات الحديثة وأثرها على القرارات الإدارية في منظمات الأعمال، دراسة استطلاعية للواقع الفلسطيني، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية) المجلد 14، العدد الأول، غزة، فلسطين، 2006، ص 165.

مؤسسة ويتم بناء تطبيقات الإنترنت في مجالات عديدة منها مثلاً شبكات البنوك والتعاملات المصرفية وأيضاً نجدها في نظم التعليم الواسعة النطاق مثل الجامعات ومراكز التدريب الأكاديمية وفي شبكات المواصلات. وتوفر شبكات الإنترنت الأمن المطلوب داخل الشبكة لتبادل مثل هذه المعلومات الخاصة بين المؤسسات مع بعضها البعض بوضع بعض الصلاحيات في تبادل هذه المعلومات بين المؤسسات. (1)

وتصنف شبكات الإنترنت إلى ثلاثة أنواع هي (2):

أ- شبكات إكسترانت التوريد: تربط هذه الشبكات مستودعات السلع الرئيسية مع المستودعات الفرعية وذلك بهدف إدارة العمل بصورة تلقائية وفورية وللمحافظة على مستويات ثابتة من المخزون في المستودعات وبالتالي تقليل احتمال رفض الطلبات بسبب عجز في المخزون إضافة للعديد من الخدمات الأخرى المتعلقة برقابة المخزون والتسهيلات اللوجستية المرتبطة بإدارة المواد.

ب- شبكات إكسترانت التوزيع: تمنح هذه الشبكات صلاحيات للمتعاملين مستندة إلى حجم تعاملاتهم وتقديم لهم خدمة الطلب الإلكتروني وتسوية الحسابات آلياً مع التوريد الدائم بقوائم المنتجات الجديدة والمواصفات التقنية وما إلى ذلك من خدمات أخرى.

ج- شبكات إكسترانت التنافسية: تعزز هذه الشبكات الندية والتنافس في القطاعات الاقتصادية إذ تمنح الشركات كبيرة الحجم وكذلك المتوسطة والصغيرة فرصاً متكافئة في مجال البيع والشراء عن طريق ربط المؤسسات الصغيرة والكبيرة لكي تتقل الأسعار والمواصفات التقنية بينها مما يرفع مستوى الخدمة في ذلك القطاع ويعزز جودة المنتجات ويقضي على الاحتكار.

II-4. متطلبات الإدارة الإلكترونية وأهم معوقاتهما:

إن تطبيق نظم الإدارة الإلكترونية الحديثة والتحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية يتطلب توفر توليفة متكاملة من العناصر والمتطلبات الجوهرية التي تتبادل التأثير والوظائف والأدوار في سياق تطور عملية التحول الإلكتروني للمؤسسة وسوف يتم التطرق في هذا المبحث لعملية التحول الإلكتروني للمؤسسة من حيث متطلبات التطبيق والمعوقات التي تواجه عملية التطبيق.

II-4-1. متطلبات الإدارة الإلكترونية:

(1) - علاء عبد الرزاق محمد السالمي، حسين علاء عبد الرزاق السالمي، مرجع سبق ذكره، ص 40-41.

(2) - بشير عباس العلق، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها في مجال التجارة النقالة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان الأردن، 2007، ص ص 23-24.

إن مشروع الإدارة الإلكترونية شأنه شأن أي مشروع أو برنامج آخر يحتاج إلى تهيئة البيئة المناسبة والمواتية لطبيعة عمله، فإن الإدارة تؤثر وتتأثر بكافة عناصر البيئة المحيطة بها وتتفاعل مع كافة العناصر السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية لذلك فإن مشروع الإدارة الإلكترونية يجب أن يراعي عدة متطلبات بشرية إدارية ومادية تقنية وأمنية.

1. المتطلبات البشرية:

يعد العنصر البشري من أهم العناصر في المؤسسات وبدون هذا العنصر لن تتمكن المؤسسات من تحقيق أهدافها حتى وإن امتلكت أضخم المعدات والآلات والأجهزة لذا لا بد من تأهيل العناصر البشرية تأهيلاً جيداً على مستوى عالي من الكفاءة حيث لا بد من إعداد الكوادر البشرية والفنية المتخصصة ذات الارتباط بالبنية المعلوماتية ونظم العمل على شبكات الاتصالات الإلكترونية ويمكن تنفيذ ذلك من خلال تنفيذ مجموعة من البرامج التدريبية والتي تساعد في إعداد الكوادر البشرية الفنية المطلوبة لتحقيق الكفاءة عند تنفيذ تطبيقات الإدارة الإلكترونية حيث من الضروري الاهتمام بتخطيط الموارد البشرية وتنميتها وتدريبها لمواكبة التطور التقني وهناك جملة من المتطلبات البشرية تتلخص فيما يلي⁽¹⁾:

- أ- تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الأفراد المؤهلين في نظم المعلومات والبرمجيات والعمل على الإنترنت.
- ب- استقطاب أفضل الأفراد المؤهلين في مجالات نظم المعلومات والبرمجيات.
- ج- إيجاد نظم فعالة للمحافظة على الأفراد وتطويرهم وتحفيزهم.
- د- التمكين الإداري (Empowerment) للأفراد من أجل إتاحة الفرصة أمامهم للتعامل السريع مع المتغيرات في البيئة التكنولوجية.

كما أن هناك متطلبات بشرية أخرى لتطبيق الإدارة الإلكترونية والمتمثلة في التدريب وبناء القدرات وهو يشمل تدريب كافة الموظفين على طرق أجهزة الكمبيوتر وإدارة الشبكات وقواعد المعلومات والبيانات وكافة المعلومات اللازمة للعمل على إدارة وتوجيه الإدارة الإلكترونية بشكل سليم ويفضل أن يتم ذلك بواسطة معاهد أو مراكز تدريب متخصصة وتابعة للحكومة، أضف إلى ذلك أنه يجب نشر ثقافة استخدام الإدارة الإلكترونية وطرق ووسائل استخدامها للمواطنين أيضاً⁽²⁾.

(1)- منى عطية البشري، مرجع سبق ذكره ص ص 52-53.

(2)- علي حسين باكير، المفهوم الشامل لتطبيق الإدارة الإلكترونية، مجلة آراء حول الخليج، العدد 23، مركز الخليج للأبحاث، الإمارات، نشرت بتاريخ 1-8-2006. ; ولمعلومات أكثر أنظر الموقع التالي :

2. المتطلبات الإدارية:

تحتاج الإدارة الإلكترونية لكي تحقق للمؤسسات الأهداف المبتغاة منها إلى إدارة جيدة تساند التطوير والتغيير وتدعمه وتأخذ بكل جديد ومستحدث في الأساليب الإدارية مع ضرورة وجود قيادات إدارية إلكترونية تتعامل بكفاءة وفعالية مع تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات مع قدرتها على الابتكار وإعادة هندسة الثقافة التنظيمية وصنع المعرفة حيث أن الإدارة الرقمية تستلزم تطويرا واضحا للمكونات المادية التقليدية لثقافة المؤسسة باتجاه تجاوز الهرمية إلى الشبكة وانتقال العلاقات العمودية إلى الأفقية ومن التخصص إلى التمكين الإداري⁽¹⁾.

وهناك مجموعة من المتطلبات الإدارية اللازمة للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية يمكن تلخيصها فيما يلي⁽²⁾:

أ- وضع إستراتيجيات وخطط التأسيس حيث إن وضع الإستراتيجيات وخطط التأسيس يتطلب رؤية مستقبلية مشتركة وواضحة حول مشروع الإدارة الإلكترونية في فترة مستقبلية.

ب- القيادة والدعم الإداري حيث تعتبر القيادة من أهم العوامل المؤثرة في ظل مشروع كان، فهي المفتاح الرئيسي لنجاح أو فشل أي منها حيث إن دعم الإدارة وقدرتها على إيجاد بيئة مناسبة للعمل والتطبيق والتغيير تلعب دورا رئيسيا في النجاح أو في الفشل، كما أن التزام القيادة يعتبر أمرا ضروريا لدعم كل نقطة من نقاط إستراتيجيات المؤسسة.

ج- وضع الأطر التشريعية وتحديثها وفق المستجدات أي إصدار القوانين والأنظمة والإجراءات التي تسهل التحول نحو الإدارة الإلكترونية وتلبي متطلبات التكيف معها لأن معظم التشريعات والقوانين نشأت في بيئة تقليدية لذا فقد أسست لأداء العمل وفق معايير الانتقال واللقاء المباشر بين الموظف وطالب الخدمة.

د- التوعية الاجتماعية بثقافة الإدارة الإلكترونية ومتطلباتها نظرا لأن التحول نحو الإدارة الإلكترونية فلسفة متكاملة من القيم والأهداف والوسائل والنظم المتكاملة فإن ترجمتها إلى الواقع العلمي يحتاج إلى جهود ومتطلبات عديدة يأتي في مقدمتها وعي الجمهور لطبيعة هذا التحول والاستعداد سواء كان نفسي أو سلوكي أو تقني أو مالي وغير ذلك من متطلبات التكيف معه⁽³⁾.

(1)- منى عطية البشري، مرجع سبق ذكره، ص

(2)- محمد جمال أكرم عمار، مرجع سبق ذكره، ص ص 71-72.

(3)- عزلا بنت محمد مطلق الغامدي، واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس تعليم البنين بمدينة ينبع الصناعية ودرجة مساهمتها في تجويد العمل الإداري، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، غير منشورة، جامعة أم القرى، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، المملكة العربية السعودية، 2009، ص، 53.

كما أن هناك متطلبات إدارية أخرى متمثلة في⁽¹⁾:

- أ- إعادة تشكيل الهرم الإداري وبناء حدود السلطات والمسؤوليات والواجبات.
- ب- تغيير شكل الإجراءات الحكومية لتناسب مع مبادئ الإدارة الإلكترونية.
- ج- استحداث إدارات جديدة أو إلغاء أو دمج إدارات قائمة.
- د- الحصول على دعم القطاع الخاص لتنفيذ بعض المراحل من المشروع أو المشاركة في بعضها.
- و- تطوير نظم التعليم والتدريب بما يتلاءم مع التحول إلى البنية الإلكترونية.
- هـ- إجراء ودعم الدراسات والبحوث المتعلقة بمجال تقنيات المعلومات.
- ي- تحديد درجة المساهمة في كل عملية أو وظيفة في تحقيق الأهداف المطلوبة.
- ز- إعادة الهندسة للهياكل والعمليات والإجراءات للأداء والأقسام في المؤسسات التي تقدم خدماتها إلكترونياً.

3. متطلبات مالية:

يعد مشروع الإدارة الإلكترونية من المشاريع الضخمة والتي تحتاج إلى أموال طائلة لكي تضمن له الاستمرار والنجاح وبلوغ الأهداف المنشودة من تحسين مستوى البنية التحتية وتوفير الأجهزة والأدوات اللازمة والبرامج الإلكترونية وتحديثها من وقت لآخر وتدريب العناصر البشرية باستمرار حيث أن مشروع الإدارة الإلكترونية مشروع كبير يحتاج إلى أموال كبيرة طائلة لذلك لا بد من توفير التمويل الكافي لهذا المشروع كما أن التخطيط المالي الرشيد ورصد المخصصات الكافية يعتبر من أهم متطلبات الإدارة الإلكترونية مما يقتضي إعادة النظر في نظام الأولويات وتوفير الأموال الكافية لإجراء التحول المطلوب مع ضرورة رصد ميزانية مستقلة للمشروع بحيث تكون تحت المراجعة دورياً لغرض ديمومة التمويل المستمر له⁽²⁾.

4. المتطلبات التقنية:

تعد الإدارة الإلكترونية أسلوب إداري حديث يهدف إلى تطوير أداء المؤسسات كما يمكن أن يحقق نتائج كبيرة على المستويات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية لكن هذا الأسلوب الحديث يتطلب توفير البنى التحتية الملائمة لإقامة مشروع الإدارة الإلكترونية، حيث يستوجب توفير البنى التقنية الملائمة ومواكبة مستجداتها وإتاحتها للاستخدام الفردي والمؤسسي على أوسع نطاق ممكن، وأيضاً ضرورة إعادة النظر في البنية الأساسية للأجهزة والمعدات والبرمجيات لغرض تحديثها كي تستجيب للتغيير المنشود لتقديم الخدمة الإلكترونية وكذلك

(1)- منى عطية البشري، مرجع سبق ذكره، ص، ص 46-47.

(2)- منى عطية البشري، مرجع سبق ذكره، ص ص 53-54.

ضرورة توفير البنية التحتية للاتصالات والتأكد من صلاحيتها وإعداد دراسة متكاملة لما هو موجود فعلا من نظم معلومات منجزة وأجهزة ومعدات وشبكات في الإدارة والاستفادة منها في تنفيذ الإدارة الإلكترونية.

ومن المهم الإشارة في هذا الجانب إلى ضرورة ارتباط الإدارة الإلكترونية بجميع الأنظمة الإلكترونية الحديثة وشبكة الاتصالات والمعلومات لأنها تعد من العناصر المهمة والضرورية لنجاح تطبيقات الإدارة الإلكترونية بجميع أنماط التكنولوجيا الرقمية من وسائط وشبكات وأدوات، فالتكنولوجيا الرقمية تتطور بسرعة عالية كما تتنوع أنماطها مما يضع خيارات دائمة ومفتوحة أمام الإدارة مثل ربط بعض أنظمة أنشطة الأعمال بخدمات الأكشاك التفاعلية، التلغافز التفاعلي، خدمات الهاتف الخليوي المتكاملة مع الإنترنت وتقنياتها مثل خدمات الرسائل (sms) وبروتوكول الاتصال بالإنترنت (wap) والوسائط المعلوماتية الأخرى واستخدام أدوات ونظم تكنولوجيا المعلومات وتقنيات شبكات الإنترنت (INTERNET) والإنترانت (INTRANET) والإكسترانت (EXTRANET). وهذه الشبكات تعتبر عنصرا مهما وأساسيا وسببا في تطبيق الإدارة الإلكترونية ومما زاد من أهميتها انتشار استخدام الحاسوب في مختلف المجالات بغرض تحسين أداء العمل وسرعته وازدياد الحاجة إلى تبادل المعلومات والبيانات بين الوحدات المكونة لأي مؤسسة أو المؤسسات وبعضها كما أن للشبكة الإلكترونية قدرة على تجميع الأفراد المتفرقين جغرافيا وتنظيما من مجتمعات ذات مصالح مشتركة وتتسم تلك المجتمعات الافتراضية بالانفتاح، وشبكة الإكسترانت لها دور كبير في تقدم المؤسسات ونقلها إلى مؤسسات رقمية⁽¹⁾.

5. المتطلبات الأمنية:

على الرغم من كل ما يقدمه عصر المعلوماتية في الوقت الحاضر من امتيازات وخدمات إلا أن هناك تحديات كبيرة تنصب في أغلبها على سرعة المعلومات سواء كان ذلك يتعلق بحفظ المعلومات وتخزينها الكترونيا أو المحافظة على سريتها بين المؤسسات أو التأكد من وجود المعلومة المطلوبة وإتاحتها للجميع بشكل متساوي على محاور متنوعة منها السرية والتكامل وتوفير المعلومات ومعرفة تاريخ دخول أي شخص إلى المعلومات وأمن المعلومات.

وهناك بعض الإجراءات التي تتطلبها الإدارة الإلكترونية لتحقيق أمن المعلومات وتقليل التأثيرات السلبية لاستخدام شبكة الإنترنت ومنها⁽²⁾:

أ- وضع السياسات الأمنية لتقنيات المعلومات بما فيها خدم الإنترنت.

(1) - منى عطية البشري، مرجع سبق ذكره، ص 47-48

(2) - محمد جمال أكرم عمار، مرجع سبق ذكره، ص 77.

- ب- وضع القوانين واللوائح التنظيمية والعقوبات الأمنية التي تحد من السطو الإلكتروني وانتهاكات خصوصية المعلومات في الإدارة الإلكترونية.
- ج- تطوير أدوات تشفير في البرمجيات الحديثة للمحافظة على الخصوصية وخاصة في مجال البرمجيات المتعلقة بخدمة الإنترنت لتمكين المستخدم من المحافظة على سرية شخصيته وتعاملاته عبر الشبكة.
- د- وضع سياسة حماية عامة لأمن نظم المعلومات الحاسوبية تتحدد حسب طبيعة عمل وتطبيقات المنشأة.
- هـ- يجب على الإدارة العليا في المنشأة دعم أمن نظم المعلومات لديها.
- و- يجب أن توكل مسؤولية أمن نظم المعلومات في المؤسسة لأشخاص محددين.
- ز- تحديد الحماية اللازمة لنظم التشغيل والتطبيقات المختلفة.
- ح- تحديد آليات المراقبة والتفتيش لنظم المعلومات والشبكات الحاسوبية.

II-4-2. معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

إن مجرد وجود إستراتيجية متكاملة للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية لا يعني أن الطريقة ممهدة لتطبيق وتنفيذ هذه الإستراتيجية بسهولة وسلاسة وبشكل سليم وذلك لأن العديد من العوائق والمشاكل ستواجه تطبيق الخطة ومن العوائق التي يمكن أن تعيق عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية⁽¹⁾:

1. عدم وجود بنية تحتية متكاملة على مستوى الدولة مما يعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات.
 2. اختلاف القياس والمواصفات بالأجهزة المستخدمة داخل المكتب الواحد مما يشكل صعوبة بالربط بينها.
 3. عدم وجود وعي حاسوبي ومعلوماتي عند بعض الإداريين.
 4. عدم انجاز البنى التحتية والشبكات المطلوبة للاتصالات.
- كما و هناك معوقات أخرى هي⁽²⁾ :
5. قلة الموارد المالية المخصصة للبنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية وبخاصة إنشاء الشبكات وربط المواقع وتطوير الأجهزة والبرامج التطبيقية.
 6. ارتفاع تكاليف تطوير النظم في ظل قلة بيوت الخبرة في مجال المعلومات.
 7. محدودية الموارد المالية المخصصة للتدريب في مجال التقنين ونظم المعلومات.
- و نظيف أيضا المعوقات التالية⁽³⁾ :

(1)- منى عطية البشري، مرجع سبق ذكره ص، ص: 52-53.

(2)- نعيم حسن حماد الفراء، تطوير الاتصال الإداري لمديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء الإدارة الإلكترونية، رسالة ماجستير في أصول التربية، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية، غزة، فلسطين، 2008، ص 40.

(3)- محمد سمير أحمد، مرجع سبق ذكره، ص، ص: 73-74.

8. التمسك بالمركزية وعدم الرضا بالتغيير الإداري.
9. النظرة السلبية لمفهوم الإدارة الإلكترونية من حيث تقليلها للعنصر البشري وتقادم مهارات العاملين التقنية ومقاومتهم لاستخدام التقنية الحديثة،
10. وجود الفجوة الرقمية بين الناس المتخصصين في مجال التقنية وآخرين لا يفقهون شيئاً من إيجابياته.

II-5. تأثير تطبيق الإدارة الإلكترونية على العمل الإداري:

تغيرت الوظائف الإدارية التنفيذية للمؤسسات في إطار الإدارة الإلكترونية من وظائف تعتمد على نظم المعلومات المستقلة إلى وظائف تعتمد على نظم معلومات مندمجة العمل من خلال الإنترنت ومن وظائف تعتمد على أنظمة معلومات تقليدية إلى نظم معلومات ذكية وأسفر ذلك عن عدة وظائف إلكترونية للإدارة من تخطيط إلكتروني، تنظيم إلكتروني، قيادة إلكترونية والرقابة الإلكترونية وهذا ما سوف نتناوله في هذا المبحث.

II-5-1. التخطيط الإلكتروني (E-planning):

1. مفهوم التخطيط الإلكتروني ومزاياه:

أ- مفهوم التخطيط الإلكتروني:

نتيجة لبيئة الإبداعات المتلاحقة والتنافسية العالمية وما حملته من معطيات جديدة على البيئة أصبح التخطيط التقليدي غير قادر على مواكبة هذه المستجدات ولجعل التخطيط التقليدي أكثر مواكبة وقدرة على استيعاب المتغيرات المتوالية تغيرت ممارساته وآلياته عبر اعتماد المزايا الإلكترونية وأصبح يعرف بالتخطيط الإلكتروني والذي يقصد به تحديد ما يراد عمله آنياً ومستقلاً باعتماد تدفق معلوماتي هائل من داخل المؤسسة وخارجها وبتعاون مشترك بين القمة والقاعدة بالإفادة من الشبكة الإلكترونية لمواجهة متطلبات الأسواق المتغيرة وحاجات الزبائن وتفضيلاتهم المحتملة وفقاً لخطط طويلة الأمد ذات مرونة عالية وتجزئة واضحة لخطط آنية وقصيرة الأمد. (1)

كما يمكن القول أن التخطيط الإلكتروني هو عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة والآنية وقصيرة الأمد والقابلة للتجديد والتطوير المستمر وأنه عملية مستمرة بفضل المعلومات الرقمية دائمة التدفق وأنه يتجاوز فكرة تقسيم العمل التقليدية بين الإدارة وعمل التنفيذ فجميع العاملين يمكنهم المساهمة في التخطيط الإلكتروني في كل موقع وفي كل وقت. (2)

(1) - عادل حرحوش المبرجي، احمد على صالح، ببداء ستار النياتي، مرجع سبق ذكره، ص 97.

(2) - هيثم حمود الشبلي، مروان محمد النصور، مرجع سبق ذكره، ص 443.

ب- مزايا التخطيط الإلكتروني:

للتخطيط الإلكتروني عدة مزايا أهمها: (1)

- ينقل عملية التخطيط من ممارسة احتكارية للمستويات العليا إلى ممارسة للمستويات التنفيذية، وبما يسهم في تنمية قدراتهم من جهة وتوسيع قاعدة المشاركة الجماعية من جهة أخرى.
- يجعل محور التخطيط ليس بيئة المؤسسة الداخلية فحسب بل السوق وحاجات العملاء المحتملة وعلى هذا الأساس ستكون المؤسسة ملتزمة بتكييف بيئتها الداخلية مع متطلبات السوق وحاجات العملاء، وهذا هو أحد أهم مؤشرات البقاء.
- يفرض على المؤسسات تحقيق سرعة الاستجابة لمتطلبات العملاء كأسبقية تنافسية يقدم على أساسها العميل على اتخاذ القرار عن مدى استمراره مع هذه المؤسسة من عدمه، لأن العميل في ظل موقعه الإلكتروني سيوصل احتياجاته فوراً للمؤسسة وعلى المؤسسة أن تستجيب فوراً لتلبيتها.

1- مقارنة بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني:

قد لا يختلف التخطيط الإلكتروني من حيث التحديد العام عن التخطيط التقليدي وذلك لأن كلاهما ينصب على وضع الأهداف وتحديد وسائل تحقيق هذه الأهداف إلا أن الاختلافات الأساسية يمكن ترد في ثلاث مجالات هي (2):

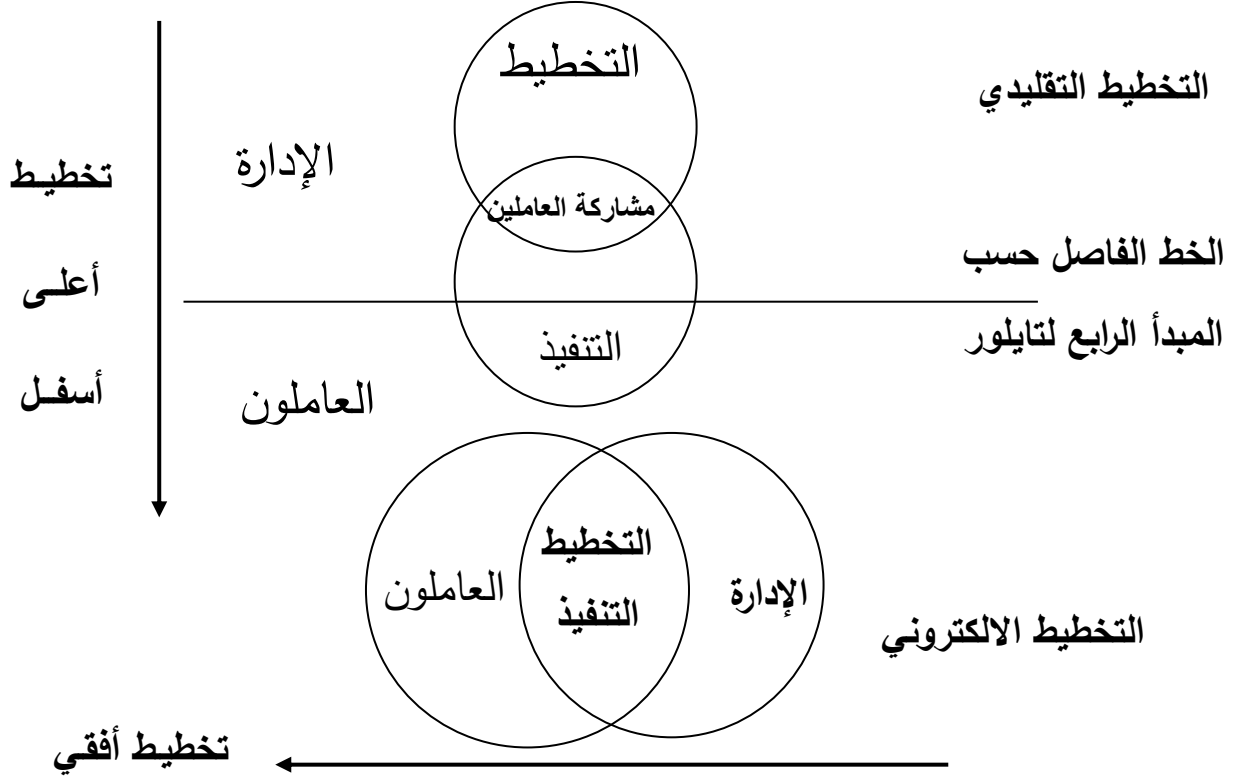
- أ- إن التخطيط الإلكتروني هو عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة والآنية وقصيرة الأمد وقابلة للتحديد والتطوير المستمر خلافاً للتخطيط التقليدي الذي يحدد الأهداف من أجل تنفيذها في السنة القادمة وعادة ما يكون تغيير الأهداف يؤثر سلباً على كفاءة التخطيط.
- ب- أن المعلومات الرقمية دائمة التدفق تضيي استمرارية على كل شيء في المؤسسة بما فيها التخطيط مما يحوله من التخطيط الزمني المنقطع إلى التخطيط المستمر.
- ج- إن فكرة تقسيم العمل الإداري التقليدي بين إدارة تخطط وعمال الخط الأمامي ينفذون، يتم تجاوزها تماماً في ظل الإدارة الإلكترونية فجميع العاملين يعملون عند الخط الأمامي عند سطح المكتب وكلهم يمكن أن يساهموا بالتخطيط الإلكتروني مع كل فكرة تبرز في كل موقع وفي كل وقت لكي تتحول إلى فرصة عمل.

(1) - عادل حرحوش المبرجي، احمد على صالح، ببداء ستار البياتي، مرجع سبق ذكره، ص 99.

(2) - محمد سمير أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 250.

والشكل (II-3) يوضح أن التخطيط التقليدي كان في جوهره تخطيط أعلى - أسفل في حين أن التخطيط الإلكتروني هو تخطيط أفقي في إطاره العام ومتداخل بشكل كبير بين الإدارة والعاملين.

الشكل رقم (II-3): مقارنة بين التخطيط التقليدي والإلكتروني



المصدر: نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية: الإستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004، ص 238 .

2- من القواعد القديمة إلى القواعد الجديدة في التخطيط الإلكتروني:

في البيئة الرقمية حيث التغيير يتم فيها بسرعة انتقال الومضات إلى ذاكرة الحاسوب والنقرات عبر الشبكة العالمية وحيث أن نماذج الأعمال الجديدة التي تأتي بأعمال وأسواق جديدة ومنتجات وخدمات لم تكن معروفة فإن قوة التخطيط لا تكمن فقط في المحافظة على قدرات وفرص المؤسسة الحالية إنما بدرجة أكبر تكمن في القدرة على الإتيان بما هو جديد من الأفكار، الأسواق، المنتجات، الخدمات التي لا تزال غير موجودة وأساس التخطيط ليس الخطة إنما تفاعل هؤلاء العاملين مع الأسواق وخصائصها المتغيرة هناك وفي كل مكان على الشبكة العالمية ولزبائن وحاجاتهم دائمة التغيير في البيئات المختلفة.⁽¹⁾

(1) - محمد سمير أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 253.

وإزاء ذلك فإن التخطيط الإلكتروني لابد من أن يتحول من الخطط والقواعد القديمة إلى الخطط والقواعد الجديدة والجدول رقم (II - 1) يوضح ذلك.

الجدول رقم (II - 1) من القواعد القديمة إلى القواعد الجديدة في التخطيط الإلكتروني.

- خطة واحدة توجه أعمال واتجاه المؤسسة	- خطط متعددة للاستجابة للظروف المختلفة
- خطة طويلة أو متوسطة أو قصيرة الأمد (لا يقل أمدها سنة واحدة)	- خطط قصيرة وآنية (أمدها أيام، أسابيع أو فصل أو شهر)
- الخطة تحدد الأهداف ومراحل ووسائل تنفيذها	- الخطة قواعد بسيطة أو مبدأ عام واحد يرشد الاتجاه ولا يقيد.
- الالتزام بالخطة ضروري لجميع المستويات لغرض التنسيق ووحدة الاتجاه	- الخطة مرنة جدا من أجل الالتزام بالاستجابة الديناميكية للتغيرات.
- الخطة تركز على قدرات المؤسسة	- الخطة تركز على الأسواق المتغيرة والزبائن وحاجاتهم الآنية والمحتملة
- المخاطرة تأتي من عدم الالتزام بتنفيذ الخطة	- المخاطرة تأتي من عدم القدرة على العمل خارج الخطة.
- الابتكار ضروري من أجل وضع الخطة الأفضل	- الابتكار ضروري عند التنفيذ للاستجابة للظروف المتميزة
- المديرون هم المخططون والعاملون هم المنفذون (مدخل أعلى - أسفل)	- المخططون هم المبادرون من المديرين والعاملين (مدخل الجميع- في كل الاتجاهات الشبكية)
- الأهداف محددة واضحة وقابلة للقياس	- الأهداف عامة، غامضة واحتمالية بدرجة عالية.
- الوسائل محددة بدقة كضمان النجاح.	- الوسائل مفتوحة حسب الفرصة في السوق وفي الزبائن.
- معايير الخطة أداة رئيسية في ترشيد الأداء وتعزيزه.	- الثقة هي الأداة الرئيسية في ما هو مطلوب إنجازه من أجل المؤسسة.

المصدر: نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية : الإستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004، ص 27.

II-5-2. التنظيم الإلكتروني (E-Organizing):

1. مفهوم التنظيم الإلكتروني:

التنظيم الإلكتروني هو الإطار الواسع لتوزيع السلطة والمهام والعلاقات الشبكية الأفقية مما يحقق التنسيق الآني وفي كل مكان من أجل انجاز الهدف المشترك لأطراف التنظيم.⁽¹⁾

كما يمكن تعريفه على أنه الإطار الفضفاض لتوزيع واسع للسلطة والمهام والعلاقات الشبكية الأفقية الذي يحقق التنسيق الآني وفي كل مكان من أجل انجاز الهدف المشترك لأطراف التنظيم، فهو يعتمد على البريد الإلكتروني وقاعدة أو مستودع البيانات المشتركة وإدارة علاقات العاملين على أساس شبكي داخل المؤسسة وإدارة العلاقات الزبونية المتعلقة بالزبائن الإلكترونية.⁽²⁾

2. التنظيم الشبكي مقابل أشكال التنظيم التقليدي:

يتسم التنظيم الشبكي بكونه تنظيماً مرناً للاتصال والتعاون بين الأفراد، ومع أن الأشكال الأولى للتنظيم الشبكي قد وجدت قبل الإنترنت وشبكات الأعمال كما هو الحال في الشبكات المهنية أو غرف العمليات في المستشفيات أو في المشروعات أو فرق تطوير المنتجات ولكن مع الإنترنت يصبح هذا التنظيم هو الشكل الأساسي السائد الذي يتلاءم مع التشبيك الواسع وتبادل البيانات الإلكتروني فالتنظيم الشبكي يتميز بثلاث أنواع من الشبكات هي⁽³⁾:

أ- **الشبكات الرسمية:** وهي التي تتألف من أقسام ومستويات تنظيمية وحتى من مناطق جغرافية تعمل سوية على مهمة أو مهام محددة.

ب- **الشبكات غير الرسمية:** وتتكون من أفراد متعاونين يتصلون مع بعض بشكل غير رسمي ويتقاسمون المعلومات لغرض حل المشكلات على أساس معارفهم وخبراتهم الشخصية والشبكات غير الرسمية تبرز كنموذج جديد للعلاقات غير الرسمية بين الأفراد داخل التنظيم الشبكي.

ج- **الشبكات الإلكترونية:** وتقوم على التشبيك من خلال البريد الإلكتروني واستخدام برمجية الحوسبة التشاركية مثل Lotusnotes لتساعد المديرين على تبادل الرسائل والمعلومات وفرق العمل الافتراضية في عالم الأعمال اليوم.

(1) - عادل حرحوش المقرجي، أحمد علي صالح، بيداء ستار البياتي، مرجع سبق ذكره، ص 102.

(2) - محمد أحمد سمير، مرجع سبق ذكره، ص 259.

(3) - نجم عيود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 251.

3. الفرق بين التنظيم التقليدي والتنظيم الإلكتروني:

يمكن تلخيص أهم الفروق بين التنظيم التقليدي والتنظيم الإلكتروني في الجدول رقم (II-2) التالي:

الجدول رقم (II-2): الفروق بين التنظيم التقليدي والتنظيم الإلكتروني.

التنظيم الإلكتروني	التنظيم التقليدي
- غير منهجي	- منهجي
- بيئة مرنة	- بيئة صلبة
- قيادة تؤمن بالتمكين	- إدارة حازمة
- تملك ومشاركة	- سيطرة وضبط
- التعزيز	- المباشرة
- الموظفون من الموجودات	- الموظفون من التكاليف
- المعلومات للجميع	- المعلومات ملك للإدارة
- إدارة مخاطرة	- تجنب المخاطرة
- مساهمات فرقية	- مساهمات فردية

المصدر: عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي صالح، ببداء ستار البياتي، الإدارة الإلكترونية: مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية، المنظمة للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2007، ص 102.

II-5-3. القيادة الإلكترونية:

1. مفهوم القيادة الإلكترونية مراحل تطورها:

أ- مفهوم القيادة الإلكترونية:

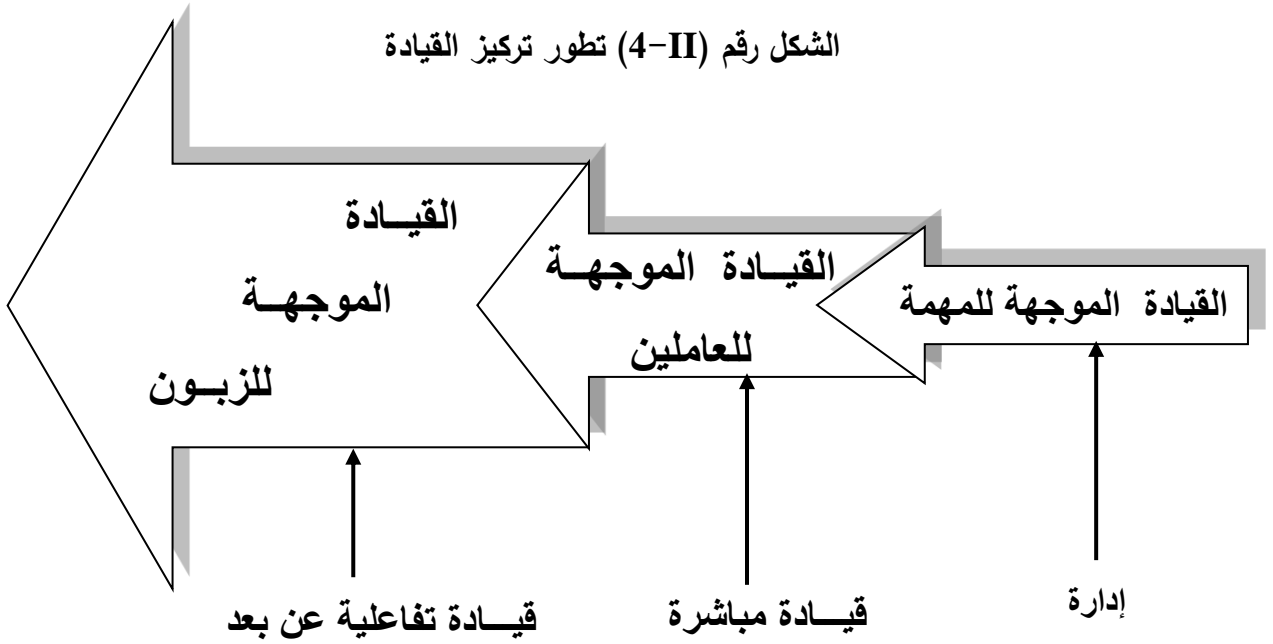
القيادة الإدارية الإلكترونية تمثل باختصار الكفاءات الجوهرية القادرة على الابتكار والتحديث وإعادة هندسة الثقافة التنظيمية وتكوين المعرفة وإدارة عملية التعلم التنظيمي لمؤسسة ساعية للتعلم بصفة مستمرة ومؤكدة. (1)

(1) - سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 209.

ب-مراحل تطور القيادة الإلكترونية:

مرت القيادة بمراحل متطورة عبر مداخل ثلاثة وصولاً إلى القيادة الإلكترونية في ظل تطبيق الشبكات والالكترونيات والمداخل هي: (1)

- المدخل الذي يركز على المهام: إذ أن القيادة تركز على قوة التنظيم المتمثل بقوة المركز الإداري، القوة المرتبطة بالسلطة الرسمية، قوة المعلومات، وفي هذه الحالة كون المدير هو الأقرب إلى الأداء ويعتمد المدخل الموجه للمهمة.
 - المدخل المرتكز على العاملين: هذا المدخل المرن القائم على القوة الشخصية وقوة العلاقة بين القائد والمرؤوسين وقبول المرؤوسين لقائدهم وتأثيره فيهم ويتصف هذا المدخل بكونه موجه إلى العاملين.
 - مدخل القيادة القائمة على الزبون: هذا المدخل القائم على أساس قيادة تفاعلية مع العميل عن بعد.
- والشكل رقم (II-4) يوضح هذا التطور نحو القيادة القائمة على الزبون.



المصدر: نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية : الإستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004، ص 260.

(1) - عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي صالح، ببداء ستار البياتي، مرجع سبق ذكره، ص 106.

2. أبعاد القيادة الإلكترونية:

إن القيادة الإلكترونية قائمة على ثلاثة أبعاد أساسية وهي:

أ- القيادة التكنولوجية الصلبة:

أنها قيادة تقوم على استخدام تكنولوجيا الإنترنت من أجل إدارة أعمالها وعلاقتها المختلفة بما يجعل منها إدارة مزايا وخصائص التكنولوجيا وبالتالي فهي تقوم على اكتساب ميزة من هذا الاستخدام للتكنولوجيا كما هو الحال في زيادة المعلومات وسرعة الحصول عليها وتحسين جودتها من أجل اتخاذ قرارات أشمل وأسرع وأفضل والقيادة الإلكترونية القائمة على بعدها الأساسي الأول والمتمثل بتكنولوجيا الإنترنت تتسم بالآتي⁽¹⁾:

- أن القائد الإلكتروني هو قائد زمني سريع الحركة والاستجابة والمبادرة.
- أنها قيادة حس التكنولوجيا، فالتغير التكنولوجي المتسارع يجعل القائد الإلكتروني ذا قدرة على تحسس أبعاد هذا التطور والعمل على توظيف مزايا لتكون جزء من الميزة التنافسية للمؤسسة.
- حس الطوارئ والذي نعني به أن القائد ومعالج الاضطرابات يجب عليهم فتح أعينهم البشرية والإلكترونية بحدود 360°.

ب- القيادة البشرية الناعمة:

القيادة الإلكترونية رغم اعتمادها على التقنية إلا أنها ذات محتوى إنساني كبير، لأن التعامل مع الإنترنت جعلها في حاجة إلى عالمين مبتكرين ذوي تخصصات متنوعة ومؤهلات ومهارات عالية، ويتعاملون عن بعد وتربطهم القيادة والتي يعنى قائدها بالحرفية والمعرفة، والتعامل مع الزبون الذي يبحث عن الجودة الأفضل والسعر الأقل والمعلومات الأكثر، والاستجابة الأسرع ويكون قادرا على توجيه المنافسة في الوصول إلى السوق وتوفير الخدمات والمنتجات الجديدة.⁽²⁾

(1) - محمد سمير أحمد، مرجع سبق ذكره، ص ص 268-270.

(2) - هيثم حمود الشبلي، مروان محمد النصور، مرجع سبق ذكره، ص 448.

ج- القيادة الذاتية:

إن قيادة الذات الأكثر بروزاً في إدارة الأعمال عبر الإنترنت، حيث يتطلب الأمر من القائد الإلكتروني أن يتخذ قرارات سريعة وفورية مما يجعله بحاجة إلى تطوير اتجاهات وقواعد خاصة لحالات مختلفة وعليه فإن قائد الذات يتسم بالسمات الآتية: (1)

- القدرة على تحفيز أنفسهم والتركيز على إنجاز المهام.
- الولاء للمؤسسة.
- فهم المؤسسة والرغبة في حل مشاكلها.
- المهارة والمرونة في التكيف مع البيئة المتغيرة.

(1) - عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي صالح، ببداء سنار البياتي، مرجع سبق ذكره، ص ص 110 - 111.

خلاصة :

من خلال ما تم طرحه في هذا الفصل نستنتج أن الإدارة الإلكترونية ما هي إلا عملية الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات، وإن ظهور هذا النوع من الإدارة لم يكن عشوائيا بل جاء نتيجة للتغيرات الحاصلة في العصر الحالي وذلك لأهميتها البالغة في المنشأة الرياضية والمزايا التي تحققها لها والمجتمع.

و توصلنا إلى أنه لكي يتم تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنشأة الرياضية لا بد من توفر مجموعة من المتطلبات التي تضمن نجاحها وتحقيق الأهداف الموجودة منها.

الفصل الثالث :

المنشآت الرياضية

تمهيد:

لكي يمكن لكل فقرة تعليمية في المنهج الدراسي أو تدريبية في النشاط الرياضي أن تحقق أهدافها فإنه من الضروري توافر المنشآت الرياضية بشكل كاف فكما أن الأماكن المناسبة ضرورية من أجل تعليم ناجح وممارسة جيدة، فهي أيضا مطلوبة من أجل ممارسة ناجحة وجيدة في التربية البدنية والرياضية. إن النقص في الأماكن التعليمية والمنشآت الرياضية المناسبة والملاعب هي أسباب استمرار البرامج الهزيلة للتربية البدنية والرياضية وهذا لا يعني أن البرامج الجيدة والممارسة الجيدة لا يمكن أن تقوم على الإمكانيات والمنشآت القديمة والغير مناسبة وإنما يعني أنه على الأقل يمكن توافر الأرض الفضاءات الكافية لتعليم مجموعة رياضية بطريقة فعالة وبعض البرامج الممتازة التي تقام على المنشآت القديمة بينما تقدم أسوء البرامج في المنشآت الحديثة والتجهيزات الحديثة.

إن نجاح المنشآت الرياضية في تحقيق أهدافها يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة وفعالية الإدارة وطريقة تسييرها والمبادئ الأساسية التي يتمسك بها المشرف في التخطيط للمنشآت والإمكانات الرياضية حيث أن المشرف هو أعلم بما يجب أن تحتاج إليه المنشآت من تسيير، اتخاذ القرارات.

1- المنشآت الرياضية في العصر القديم:

يرجع الفضل لإقامة المنشآت الرياضية إلى الإغريق حيث أنهم أول من اهتم بإقامة دورات رياضية. والتسمية الحالية للدورات الأولمبية مأخوذة عنهم إذا أقاموا عام 468 قبل الميلاد دورة رياضية في مدينة "أوليمبيا" استمرت لمدة خمسة أيام اشترك فيها أعداد كثيرة من اللاعبين الإغريق الذين حضروا من مختلف المقاطعات مما اضطر المسؤولين لإقامة إنشاء عدد من الملاعب الكبيرة التي تتسع لاستيعاب للأعداد الوفيرة من المتفرجين الذين حرصوا على متابعة المباريات ومشاهدة وتشجيع الأبطال وقد أطلق على الملعب الرئيسي الكبير لفظ إستاد *STADAM* وكان يطلق في بداية الأمر على مضمار الجري، وفي أثناء العصر الروماني أطلق لفظ استاد على مجموعة من المنشآت الرياضية التي تضم الملاعب الآتية:

1-1- ملعب البنثاثون:

رياضة البنثاثون الرومانية القديمة تقابل رياضة الخماسي الحديث حاليا ولكنها كانت في ذات الوقت عبارة التنافس في خمس رياضات هي العدو، الوثب العالي، قذف القرص...

1-2- ملعب الهيبودروم:

خصص هذا الملعب في عصر الرومان لسباقات الفروسية والعربات، كما كان يخصص هذا الملعب أيضا لإقامة الرقصات أثناء الأعياد المختلفة والمواسم، بالإضافة لاستخدامه في التنافس بين الخطباء والشعراء.

1-3- البالاسترا:

هو مكان للتدريب حيث خصص لتعليم وإعداد اللاعبين وتدريبهم على الفنون الرياضية المختلفة.¹

1-4- الليونيديون:

هو مكان معد ومخصص لاستضافة وإقامة اللاعبين والزوار من المقاطعات البعيدة المختلفة تقابله القرى الرياضية في العصر الحالي.

1-5- الكولوسيوم:

هو أشهر الملاعب التاريخية القديمة الذي شيده الإمبراطور "فسباسان" فوق بحيرة صناعية بروما، ولكنه توفي قبل إتمام بناؤه واستكمل ابنه الإمبراطور تيتس بناؤه عام 80 ميلادية ويعتبر الكولوسيوم أول استاد أقيم على أسس علمية هندسية حيث روعي عند تصميمه المداخل والمخارج والملعب الرئيسي له ببيضاوي الشكل أقيمت حوله مدرجات عبارة عن أربعة طوابق بلغ ارتفاعها 48 مترا تستوعب حوالي 80000 ثمانين ألف متفرج، كما الحق له به مدرسة لتعليم فنون المصارعة وتم تجميل واجهته من الخارج بمجموعة من التماثيل المصنوعة من المرمر والرخام ويعتبر عام 1890 هو بداية التقدم الحقيقي للمنشآت

¹ - عفاف عبد المنعم درويش، الإمكانات في التربية البدنية، منشأة المعارف الإسكندرية، 1998، ص59.

الرياضية التي أخذت كثير من الدول الأوروبية تطويرها على أيدي خبراء متخصصين في هذا المجال وخاصة ألمانيا، فنلندا، إيطاليا ثم انتقلت تكنولوجيا التجهيزات الرياضية إلى إنجلترا وفرنسا وأمريكا ودول أخرى ويمكننا متابعة هذا التطور التكنولوجي الهائل يتبع الدورات الأولمبية المختلفة بداية بدورة ميونيخ الأولمبية 1972 حتى آخر الدورات الأولمبية الحديثة حيث نلاحظ مدى تنافس الدول في إظهار ما لديها من تقنيات حديثة متطورة في مجال المنشآت الرياضية أسوأ بباقي المجالات الحيوية الهامة لهذه الدول العظمى.

2- المنشآت الرياضية في العصر الحديث:

2-1- المدن الرياضية:

تظهر أهمية المدن الرياضية، عند تنظيم دورات أو بطولات دولية أو مهرجانات شباب بالإضافة لدورها الهام في إعداد وتجهيز الفرق والمنتخبات القومية وللمدن الرياضية مواصفات ومشمولات خاصة بهما يمكن أن نوردتها فيما يلي:

2-2- الملعب:

يشتمل على ملعب قانوني لكرة القدم وحوله مضمار للعدو ومسافة 4 متر يحتوي على عدد من 6-8 حارات مع التجهيزات الخاصة لميدان مسابقة ألعاب القوى من الوثب بأنواعه القفز بالزانة، الرمي بأنواعه بالإضافة إلى مدرجات المتفرجين التي تتسع لأكثر من 25000 متفرج ومقصورة لكبار الزوار وأماكن الإعلاميين وتستعمل المنطقة الموجودة أسفل المدرجات للخدمات المختلفة مثل المداخل والمخارج، الاشتراكات وصلالات الاستقبال غرف التدليك ودورات المياه، ورشات لصيانة والمخازن.¹

2-3- الصالة المغطاة:

يجب ألا تقل الحلبة الموجودة في وسط الصالة المغطاة عن 45 مترا طول 27 مترا عرض، وذلك لإمكانية استغلالها في أكثر من رياضة بالإضافة لوجود مدرجات المتفرجين وتستغل المنطقة أسفل هذه المدرجات في توفير الخدمات المختلفة للاعبين والإداريين والحكام من دورات المياه والمخازن، الخدمات الطبية... الخ.

كما يجب أن تلحق بهذه الصالة الرئيسية صالة أخرى تمارس عليها، أنشطة متنوعة ومسرح وغرف الاجتماعات مع صالة أخرى تستخدم كمكان لمشاهدة التلفزيون وكفتيريا مع مختلف الخدمات الأخرى مثل المخازن وأماكن الصيانة.

2-4- الملاعب المفتوحة:

من الضروري توفير مجموعة من الملاعب المفتوحة داخل المدينة الرياضية وهذه الملاعب تكون أرضيتها من المسطحات الخضراء للممارسة كرة القدم، الهوكي، كرة اليد، بالإضافة لتوفير ملعب جمباز

¹ - نفس المرجع، ص 60.

فني مفتوح، مع ملاعب مفتوحة أخرى لكرة السلة واليد والطائرة، التنس مع توفير مدرجات خاصة لكل ملعب.

2-5- حمام السباحة والغطس:

يجب توفير حوض السباحة أولمبي (21 x 50) مترا بعمق 2.10 متر بالإضافة لحوض غطس منفصل لا تقل أبعاده عن (12 x 15) متر بعمق متدرج يبدأ بـ 3.5 متر من جميع الجوانب حتى يصل إلى المنتصف بعمق 5.25 متر مزود بمصعد مع توفير حوض للتدريب (25 x 12.5) متر وحوض آخر للإحماء قبل المسابقات مع توفير مدرجات حوض السباحة الأولمبي تستغل المنطقة الموجودة أسفلها كغرف خلع الملابس.

2-6- مناطق الإعاشة:

وهي مجموعة من الغرف المخصصة للنوم بحيث لا يقل عددها عن 100 غرفة مزودة بالخدمات الفندقية وتكييف هواء مركزي وصالات للاجتماعات والجلوس ومكتبة مزودة بالكتب وشرائط الموسيقى والفيديو، وكافيتيريا ومطعم رئيسي وكل ما يوفر للاعبين احتياجاتهم طول فترة إقامتهم.

2-7- الخدمات المركزية:

وهي المسؤولة عن توفير الخدمات العامة للمنشآت لإمدادها بالكهرباء والمياه وشبكة الصرف الصحي والاتصالات والطرق الرئيسية والفرعية الموجودة بالمدينة وأماكن انتظار السيارات والمركز التجاري والخدمات الأخرى السياحية البريدية الاستعلامات، الأمن ... الخ.

3- مفهوم المنشأة الرياضية:

تعتبر المنشأة الرياضية العنصر الأساسي لكل مسعى في التطور الرياضي فهي تتحكم في المستقبل الرياضي كله، تشكل القاعدة التي بدونها لا يمكن القيام بأي مسعى لتعميم وتوسيع الممارسات الرياضية.¹ ويعود مفهوم المنشآت الرياضية حسب المرسوم التنفيذي (91-416) المؤرخ في 02/11/1991 يحدد شروط إحداث المنشآت الرياضية واستغلالها، والمنشآت الرياضية التي سنتطرق إليها هي منشآت ذات الطابع العمومي والتي نتعرف على مفهومها القانوني خلال الرجوع إلى المادة 02 من القرار الوزاري المشترك والمؤرخ في 03/02/1993 المتعلق باستعمال المنشآت الرياضية العمومية لغرض الممارسات الرياضية الترويحية والتنافسية الجماهيرية في الوسط التربوي، والمقصود بالمنشآت الرياضية ذات الطابع العمومي هي كل هيكل مهية للنشاط الرياضي التابع لسلطة دواوين المركبات المتعددة الرياضات في الولايات والقاعات المتعددة الرياضات والملاعب التابعة لسلطة الإدارة المكلفة بالشبيبة والرياضة بالإضافة

¹ - المرسوم التنفيذي رقم: (91-416) المؤرخ في 2-11-1991، الجزائر

إلى هذا القرار نجد التعرض لهذا النوع من المنشآت ضمن أحكام الأمر (95-05) لا سيما المواد من 88 إلى 99 من القرار الوزاري حيث يمكن أن نفهم من خلالها أن المنشآت الرياضية العمومية هي تلك التي أنجزت بالمساهمة المالية للدولة أو الجماعات المحلية لهذه المنشآت استعمال خاص، حيث يكون تعاملها بصفة مجانية لرياضة النخبة والمستوى العالي وللتربية البدنية والرياضية ولتنظيمات الرياضة للمعاقين والمتخلفين ذهنياً ولعمليات تكوين الإطارات الرياضية التي تقوم بها المؤسسات العمومية، والمنشآت الرياضية هي كل منشأة مفتوحة للجمهور معدة خصيصاً للممارسات الرياضية والبدنية، التي تتوفر فيها الشروط التقنية والصحية والأمنية لاحتواء النشاطات الرياضية والبدنية.

4- إدارة المنشآت الرياضية:

4-1- الاعتبارات الضرورية في تصميم المنشأة الرياضية:

هناك العديد من العناصر التي يجب أن تراعى عند تصميم المنشأة الرياضية والشروع في العمليات الخاصة بالتسهيلات والإمكانيات الرياضية الخاصة به نذكر منها ما يلي:

- 1- احتياجات المستخدمين له حيث يجب أن تصمم المنشآت الرياضية طبقاً لطبيعة استخدامها من جانب المستخدمين، كما يجب أو توضع متطلبات الاتحاد الدولي في الاعتبار.¹
- 2- يجب أو يوضع أمام المهندسين الذين سوف يصممون المنشأة الرياضية التفاصيل الكاملة باستخدامها مثل طبيعة أرضية المنشأة، ومتطلبات الإضاءة، ومتطلبات نظام الصوت، وطبيعة الاستخدامات المتعددة للحجرات والقاعات، وللتخزين وحجرات الملابس، ومساحات الممارسة الرياضية.
- 3- على هؤلاء الذين سوف يديرون المنشأة الرياضية أن يخططوا جيداً لكيفية إدارته، وتحقيق أفضل استخدام له وعمليات النظافة وركن السيارات وأساليب إزالة الفضلات والنفايات، وأن يضعوا في الاعتبار استخدامات المنشأة من جانب المعاقين كما أن عليهم أن يحددوا الخدمات المطلوبة للمشاهدين به.
- 4- يجب أن يوضع في الاعتبار كيفية وصول كل من المتفرجين والمستخدمين والعاملين إلى المنشأة الرياضي.

4-2- الاعتبارات الضرورية في بناء المنشأة الرياضية:

- 1- يجب بناء المنشأة الرياضية على أساس أنه سيستخدم على المدى الطويل أن بناءه من خلال ذلك قد يكلف أكثر، ولكنه سوف يوفر كثيراً في المستقبل.
- 2- الأدوات ومواد البناء الجيدة التي تستخدم في المبنى سوف توفر كثيراً على المدى الطويل كما أن استخدامها سيكون أفضل.
- 3- يجب أن يوضع في الاعتبار المواد المتاحة حيث سيؤثر ذلك في الوفاء بتكاليف البناء.

¹ - مفتي إبراهيم حمادة، تطبيقات الإدارة الرياضية، المدارس، الجامعات، الاتحادات الرياضية، الأندية مركز الكتاب للنشر، القاهرة 1999، ص153.

4- إذا ما كان المنشأ الرياضي سوف يستخدم في مسابقات دولية فيجب مراعاة أن تكون مواصفات البناء منفذة طبقاً للقواعد التي تصنعها الاتحادات الدولية.¹

4-3- الاعتبارات الضرورية في استخدامات المنشأة الرياضية:

- 1- عند بداية تصميم المنشأة الرياضية يجب أن يوضع تصور لما سيكون عليه المبنى من حيث ما يلي:
 - عدد الأفراد الذين سيعملون به وعمل كل منهم.
 - تكاليف الانتفاع، وصيانتته، والحفاظ عليه، وإجراءات الأمن.
 - عدد الساعات التي سوف يستخدم خلالها.
- 2- ما هي الأنشطة الأخرى التي يمكن استغلال المنشأ الرياضي فيها بجانب الاستخدامات الرياضية (حفلات، الاستقبال، والاجتماعات، مكتبة... الخ).
- 3- يجب أن تتماشى استخدامات المنشأة الرياضية مع اتجاهات المجتمع وأن تكون استخدامات أدواته وأجهزته ومبانيه آمنة وجذابة.
- 4- يجب أن تدار المنشأة الرياضية بأسلوب يضمن دخل مادي يعوض التكاليف صيانتته استهلاكاته وذلك من خلال وضع السياسات وتكاليف الاستخدام.
- 5- تكاليف عمالة المنشأة الرياضية تعتبر هي أكبر المصروفات الجارية، يجب التأكد من تغطيتها مع المحافظة على كفاءة العمل، والأدوات والأجهزة.
- 6- ضرورة وضع موجز لعمليات المنشأة الرياضية وتعديله عند اللزوم مثل رسم الأرضيات مراسم الاستخدام، وقوائم الأدوات الرياضية وكيفية استخدامها وواجبات عامة للعاملين به، ومسؤوليات العاملين في حالة الطوارئ ومتطلبات إدارة المبنى.
- 7- وضع نظم العمل واستغلال المنشأة الرياضية مثل السيطرة على الجوانب المالية والتقارير وتأمين المبنى ضد الحرائق والسرقات وتدريب العاملين وموجز للسياسات.
- 8- وضع خطة مادية لموارد الإحلال والتجديد.

5- خصائص المنشآت الرياضية:

لاعتبار منشأة أنها رياضية لا بد أن تتوفر على العنصرين التاليين:²

- أن تكون مفتوحة للجمهور ويقصد من ذلك عدم الاستعمال على فئة معينة من الناس، وأن تكون المنشأة مفتوحة للجميع، فهي ذات استعمال مشترك بين جميع الناس سواء تعلق الأمر بالرياضيين أو المتفرجين أو غير ذلك من الناس.

¹ - المرجع نفسه، ص 154.

² - المرسوم التنفيذي رقم: (91-416)، المؤرخ في 2-11-91. الجزائر.

- أن تكون المنشأة معدة للممارسة البدنية والرياضية أو الترفيهية يجب أن تكون المهمة الرئيسية والأساسية لهذه المنشأة هو أن تمارس فيها النشاطات البدنية والرياضية وأما النشاطات الترفيهية وإما النشاطين معا.

وباعتبار المنشأة معدة خصيصا لمثل هذه الممارسات لا يمنع من إمكانية أن تمارس فيها بصفة تبعية أو عرضية نشاطات أخرى غير الممارسات الرياضية والبدنية بمختلف أشكالها كأن تكون نشاطات ثقافية أو عروض اجتماعية أو تظاهرات ذات طابع سياسي قصد جعل المنشآت ذات مردودية أحسن، وممارسة هذه النشاطات لا يغير من كون المنشآت تمارس فيها بصفة تبعية منشآت رياضية فالمهم هو أنها مفتوحة للجمهور ومعدة خصيصا للممارسات البدنية والرياضية بمختلف أشكالها وأن النشاطات الأخرى تمارس بصفة عرضية أو تبعية.

6- أسس تخطيط المنشآت الرياضية:

هناك عدة مبادئ أساسية يجب مراعاتها عند التخطيط لإقامة النوادي ومراكز التدريب والاستادان والقرى الرياضية من أجل الاستغلال الأمثل وضمان فاعلية وسهولة وسلامة استعمالها حتى تحقق الهدف التي أنشئت من أجله، ونبين أهم هذه المبادئ التي ينبغي وضعها من الحساب والدراسة قبل التنفيذ فيما يلي:¹

- اختيار الموقع:

تتوقف دراسة هذا العنصر على نوع المنشأة الرياضية المطلوبة لإقامتها، حيث يختلف اختيار الموقع ومساحته بالنسبة لإنشاء بعض الملاعب الصغيرة عن مراكز تدريب الناشئين وعن المجتمعات الرياضية بالولايات والمدن الكبيرة ويراعي في ذلك الحجم، الكثافة السكانية والطلب الاجتماعي والرياضي للممارسة، ويفضل اختيار الموقع الذي يبعد عن المناطق السكنية بمسافة أقل عن (04 كيلومترات) بالنسبة للشباب، (02 كيلومتر) بالنسبة للأطفال حتى يسهل إنشاء شبكة من المواصلات السريعة تتجه من جميع أطراف المدينة إلى الملاعب أو يمكن قطع المسافة سيراً على الأقدام.

- وسائل المواصلات:

يستحسن أن تكون المنشأة الرياضية قريبة من المدينة أو القرية بالنسبة لاختيار موقع الملعب والمدن الرياضية ويجب دراسة أقصى حد لضبط حركة المرور والتنقل في أيام المباريات الرسمية حتى تتمكن توفير وسائل النقل للمشاهدين من وإلى الملعب في أقل وقت ممكن.

- التجانس الوظيفي للملاعب والوحدات:

¹ - حسن أحمد الشافعي، إبراهيم ع المقصود: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، الإمكانيات والمنشآت في المجال الرياضي، دار الوفاء للطباعة والنشر، ط 1، 2004، ص 18.

أ- إن وحدات نزع الملابس ودوريات المياه والحمامات قريبة من أماكن اللعب.

ب- يجب أن تكون جميع الملاعب بجوار بعضها البعض حتى يسهل صيانتها.¹

- عزل العوامل غير المرغوب فيها :

• لا بد من عزل أماكن الجمهور (المتفرجين) عن أرضيات الملاعب حتى لا يتسبب بعضهم في عرقلة سير اللعب .

• يراعى تخصيص أماكن محددة لرجال الصحافة والإعلام تكفي لوضع الأدوات والأجهزة الفنية حتى يتسنى لهم أداء أعمالهم بكفاءة وسهولة .

- عوامل السلامة والأمن للملاعب :

• يجب أن تكون هناك مساحات كافية من جميع الجهات المحيطة ،حتى لا يتعرض اللاعبين أثناء اندفاعهم خارجها لإصابات .

• يجب أن تكون جميع أدوات الصيانة للملاعب والأدوات الرياضية بعيدة تماما عن أرض الملعب خاصة في الأماكن التي يشغلها .

- الصحة العامة :

• يجب أن يتناسب عدد دورات المياه بالنسبة لعدد المترددين على المنشأة الرياضية ، مع العناية التامة بالنظافة اليومية والصيانة الدورية .

• يجب العناية المنتظمة بتسوية أرضيات الملاعب ونظافتها وعدم وجود فوارغ مثل غطاء زجاجات المياه الغازية أو بعض الحفر حتى لو كانت بسيطة لكي لا يتعرض اللاعبين للأضرار .

- نواحي الإشراف :

يجب أن تكون حجرات وأماكن الإشراف سهلة الاتصال بجميع ميادين النشاط داخل المنشأة ولذلك

يفضل دائما أن تكون منافذ الإشراف واجهاتها من الزجاج وأن تطل على الملاعب مباشرة .

¹ - بوداود عبد اليمين، محاضرة في تسير المنشآت الرياضية، قسم الإدارة والتسيير الرياضي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، محمد

بوضيف المسيلة 2006. ص60

- الاستغلال الأمثل :

يعتبر هذا العنصر هو القاعدة الذهبية في تصميم المنشآت الرياضية ، حتى يمكن الاستفادة ما أمكن من مساحة وظروف الموقع ، لتقسيم مساحته إلى أكثر من ميدان للنشاط الرياضي مع استعمال أجود الأصناف والخامات ، والبحث عن أجود أنواع الأرضيات للملاعب حتى تتحمل الضغط المستمر عليها ومساعدة اللاعبين في الأداء الحركي المريح .

- الناحية الجمالية :

يجب توزيع الملاعب والمباني على مساحة الأراضي بشكل متناسق مع مراعاة الناحية الجمالية في التصميم والاهتمام بألوان طلاء المنشآت بطريقة مقبولة ومتقاربة وجذابة.

- الناحية الاقتصادية :

يجب أن يكون الاقتصاد في تكاليف الإنشاء والتجهيز للموقع عاملا على فقد المنشأة الرياضية لقيمتها الحيوية ، لذلك ينبغي وضع خطة التنمية حسب الميزانية المخصصة للمشروع

- توقع التوسع مستقبلا :

بعد أن وضعنا العناصر الأساسية التي يجب مراعاتها عند تخطيط وإنشاء الملاعب والمدن الرياضية يتبقى علينا مراعاة هذا العنصر الهام ، لذلك يجب مراعاة عمليات التطوير المستمرة في تكنولوجيا التجهيزات الرياضية وتعديل القوانين الرياضية للألعاب المختلفة .

يجب أن تكون المنشأة مسايرة للتطورات المعاصرة بحيث يستفاد عند تصميم المنشأة وإقامتها بأحدث المنجزات العالمية من المنشأة الرياضية التي تتصف بالقدرة الكبيرة من التطور الذي وصل إليها العالم .

- الصيانة :

من أهم العوامل الاقتصادية للمنشأة ، فالتخطيط السليم لصيانة المنشأة ومراقبتها يمكن من استغلالها لسنوات أطول وهي على نفس الشكل الذي أنشئت عليه هذه المنشأة ، وقد تكون الصيانة (يومية، أسبوعية، شهرية، سنوية) ¹.

7- تعريف الإمكانيات:

هي كل ما ومن يمكن أن يساهم في تحقيق هدف معين حالي أو مستقبلي من تسهيلات وملاعب وأجهزة وأدوات وميزانية وظروف مناخية وجغرافية ومعلومات وكوادر متخصصة متبعين الأسلوب العلمي للتخطيط والإدارة والتقييم لتحقيق تلك الأهداف ².

8- أهمية الإمكانيات في التربية الرياضية:

لا شك أن توفير الإمكانيات وحسن استخدامها يعتبر أمرا حتميا لا غنى عنه بالإضافة إلى أنها أحد العوامل المؤثرة في تقدم الدول وتطورها لما لها من أثر استثماري في تنمية طاقات الأفراد والجماعات،

¹ نفس المرجع ، ص 61.

² - عفاف عبد المنعم درويش، مرجع سابق، ص 24.

- ويظهر ذلك واضحا في مجال التربية البدنية والرياضية حيث يؤثر الإمكانيات بمختلف أنواعها في نجاح أنشطتها وتحقيق أهدافها ويمكننا التعرف على أهمية الإمكانيات في هذا المجال على النحو التالي:
- توافر الإمكانيات يعد أحد العناصر الأساسية المؤثرة في نجاح فعالية العملية التعليمية حيث لا غنى عن وجود أفضيه وملاعب وأدوات رياضية مدرسية.
 - إن تفريخ صفوف متتالية من الناشئين للانضمام للفرق الرياضية ذات المستوى العالي، والفرق القومية في مختلف الرياضات لا يمكن أن يتم دون توافر الإمكانيات المادية والبشرية الخاصة بهذا المجال.
 - إن البرامج المختلفة لأغراض التربية الرياضية تضعف ولا يمكن لها أن تحقق أهدافها كاملا في غياب الإمكانيات.
 - يعد توافر الإمكانيات وحسن استخدامها على المستوى القومي خاصة في مجال الإعلام الرياضي من العوامل البالغة التأثير على المشاهدين لتنمية مختلف الجوانب الثقافية الرياضية مما يزيد بصورة أخرى من الشعور بالانتماء للوطن.
 - إن توافرت الإمكانيات الخاصة بتقديم المهارات الرياضية وخاصة الصعبة بطريقة وصورة بسيطة سلسلة تعلق بذهن المتدرب وتساعده للوصول إلى مرحلة الثبات والإتقان والأداء الآلي بصورة أقرب إلى المثالية مما يساعد في رفع مستوى الأداء.
 - إن تواجد الإمكانيات يوفر الجهد لكل من اللاعب والمدرب والتلميذ والمعلم حيث توافر الإمكانيات والأدوات الرياضية وغيرها من مختلف الإمكانيات سواء في أماكن التدريب أو المدارس أو ما إلى غير ذلك يؤثر في جذب التلاميذ وغيرهم نحو ممارسة مختلف الأنشطة الرياضية.
 - توافر وتنوع الإمكانيات وخاصة الأجهزة والأدوات يقلل من شعور الممارسين بالملل.
 - إن توافر الإمكانيات خاصة في المناطق الشعبية (كالساحات الشعبية، مراكز الشباب) يحد من المظاهر السلوكية غير المرغوب فيها والتي تتنافى مع القيم الأخلاقية والعادات والتقاليد الاجتماعية في مختلف بلدان العالم.
 - إن توافر الإمكانيات يؤثر بالإيجاب في نشر التربية الرياضية والتعريف بأهميتها ويرغب مختلف فئات الشعب الإقبال على ممارستها.
 - إن توافر الإمكانيات في مختلف المجالات ومنها التربية البدنية والرياضية يساعد الحكومة نحو تحقيق أهدافها العامة.
 - إن توفير الإمكانيات عالية المستوى سواء كانت مادية أو بشرية له الأثر الكبير في الارتقاء بالمستوى الرياضي للممارسين سواء من الناحية المهارية أو الخطئية.
 - يعد توفير الإمكانيات وحسن استخدامها سواء في المؤسسات الاجتماعية العامة أو الإداعية العقابية له دوره الفعال في مساعدة هذه المؤسسات على ممارسة نزلاتها لمختلف الأنشطة الرياضية مما يساهم في تحقيقها لأهدافها التي أنشأت من أجلها.

9- مبادئ الإمكانيات الرياضية:

إن مبادئ التخطيط على جانب كبير من الأهمية إذا كان هدف الإنشاء هو توفير أماكن ذات فعالية للتعليم أو التدريب وفيما يلي بعض تلك المبادئ التي يمكن أن يستفيد منها مسؤولي الإدارة والمهندسون المعماريون في تطوير أساليب إنشاء أماكن التربية البدنية والرياضية، يجب أن يشارك في التخطيط المبدئي كل الأشخاص الذين يعملون أو يستفيدون من الإمكانيات الرياضية في عملهم، إن أي برنامج رياضي يحتاج لبعض المواقع التعليمية الأساسية.¹

10- أنواع الملاعب:

الملاعب على اختلاف أنواعها يمكن تقسيمها طبقاً للأهداف المعينة، ولكن لا يعني هذا أن كل تقسيم ونوع قائم بذاته بل يجب أن تكون هذه التقسيمات كلها مرتبطة ببعضها ويمكن تقسيمها إلى ما يلي:

أ- من حيث الأهداف:

أ- ملاعب علاجية - ملاعب تدريبية - ملاعب ترويحية - ملاعب تنافسية.

ب- من حيث الشكل الهندسي:

أ- ملاعب مستطيلة - ملاعب مربعة - ملاعب دائرية - ملاعب بيضوية.

ج- من حيث الشكل العام:

أ- الملاعب المكشوفة - حمامات السباحة - الفصل.

د- من حيث اللعبة:

أ- ملاعب المنازلات - ملاعب الألعاب الجماعية - ملاعب الألعاب الفردية والزوجية.

هـ- من حيث القانونية:

أ- ملاعب قانونية - ملاعب غير قانونية.

و- من حيث التبعية:

أ- ملاعب حكومية (مدارس وكليات، مراكز الشباب) - ملاعب تابعة لهيئة معينة مثل النوادي ونوادي الشركات.

ي- من حيث الأرضية:

نوعية الأرض تلعب دوراً كبيراً بالنسبة للألعاب وهي تختلف حسب كل لعبة ومتطلباتها ويمكن تصنيفها إلى ملاعب خضراء، سوداء فحمية، الحمرة المخلوطة، العشب الاصطناعي، الإسفلت، البلاط، الرملية، الأسمنت، الجليدية الثلجية، المائية... الخ.

11- مزايا دراسة إمكانات المنشآت الرياضية:

¹ - الحسن الشافعي، مرجع سابق، ص 51.

إن التعرف على المزايا والأهداف الممكن تحقيقها من دراسة إمكانات المنشآت الرياضية يمكن إجمالها فيما يلي:

أ- الوصول إلى أفضل الطرق والوسائل لعمل المنشأة:

تمكنا الدراسة من تطوير أداء المنشأة بما يسمح برفع مستوى كفاءتها الفنية والإدارية بما يسهم في تقديم خدمات أفضل في شكل أنشطة وأهداف تحققها.¹

ب- اختيار أفضل للتقييم التنظيمي للمنشأة: إن دراسة الإمكانيات يتبعه بالضرورة دراسة للتوليفة المثالية للصفة والميزات والأهداف الخاصة بالمنشأة إذ يمكن من خلالها الوصول إلى البدائل الممكنة للتصميم التنظيمي والذي يحقق مرونة تساعد المنشأة في تقديم أنشطتها بدرجة عالية من الكفاءة.

ج- زيادة حماس العاملين بالمنشأة:

إن هذا الأمر ضروري بالغ الأهمية، فإن دراسة المنشآت الرياضية تساعد في البحث عن سلوك ودوافع الأفراد المكونين لهذه المنشأة وعلى ذلك يمكننا من الإجابة على السؤال التالي، لماذا يتصرف الأفراد بصورة معينة، وهناك حكمة تقول أنه يمكنك أن تقود حصانا إلى الماء، ولكنك لا تستطيع أن ترغمه عن شرب الماء، وهذا ينطبق على الإنسان لذا فإن دراسة الإمكانيات والموارد تزودنا بالعوامل المختلفة والأسباب التي من شأنها زيادة حماس العاملين بالمنشأة للاستفادة الكاملة والسليمة منهم.

د- الإشباع الأفضل للحاجات الإنسانية:

إن دراسة الإمكانيات المتاحة في المنشآت تساعد في التعرف على كيفية تحقيق هذا الإشباع بأفضل الطرق و الصور و بالتالي يتحقق الإشباع بأقل جهد ممكن وأقل تكلفة.

هـ- تطوير مختلف ألوان الممارسة الرياضية:

من خلال دراسة الإمكانيات والموارد التي يمكن التواصل إلى أفضل أنواع الأنشطة سواء التي يقبل عليها الأفراد والارتقاء بهذه الأنشطة والوصول بلاعبها إلى رياضة المستويات العليا سعياً لتحقيق البطولة بالإضافة للتعرف على نواحي الضعف وتدعيمها ونواحي القوة وتعميمها.

و- زيادة أعداد الممارسين:

مما لا شك فيه أن دراسة الإمكانيات المختلفة في المنشأة الرياضية يصنع أيدي المسؤولين على نواحي النقص، مما يدفعهم لاستكمالها والتوسع في إقامتها وتوفيرها مما يتيح الفرصة الأكبر عدد ممكن من الأفراد للاستمتاع بالمشاركة في مختلف الأنشطة الرياضية.

¹ - عفاف عبد المنعم، مرجع سابق، ص 27.

ي- استخدام أفضل الموارد المتاحة:

إن الحجم المتاح من الموارد لمجتمع معين أقل عادة من حاجات أفراد هذا المجتمع ومن خلال دراسة الإمكانيات يمكن الوصول إلى الاستخدام الأمثل لموارد المجتمع بما يحقق أقصى إشباع للمواطنين.

ك- تحقيق أفضل الأهداف:

إن المحصلة النهائية لجميع المزايا السابقة والتي تحقق من دراسة الموارد والإمكانات هي الوصول إلى أفضل الطرق فعالية في مساعدة المنشآت على تحقيق وإنجاز الأهداف التي أنشئت من أجلها ألا وهي الإشباع الأفضل للحاجات الإنسانية للمواطنين بأقل جهد.

12- تسيير المنشأة الرياضية:

يتم تسيير المنشأة الرياضية عن طريق مدير يعمل على توفير كل الظروف من أجل السير الحسن والجيد لهذه المنشأة . حسب المرسوم التنفيذي 05-492 الذي يحدد القانون الداخلي لدواوين المركبات المتعددة الرياضات فيبقى على مسيرين المنشآت الرياضية يعتمدون على توجيهات مدير الديوان ومديرية الشباب والرياضة للولاية ، وهذا يتفوق على شخصية المسيرين ومبادراتهم في تسيير المنشأة المتواجدين فيها .¹

13 - المنشآت والتجهيزات والعتاد الرياضي:

تميزت السياسة الرياضية بعد الاستقلال وخلال السبعينيات بالاستثمار الوجه أساسا نحو المشاريع الكبرى (لمركبات متعددة الرياضات) وكانت تخضع هذه المركبات لبرمجة ظرفية مقترنة بالتقسيمات الإدارية الجديدة . أي الانتقال من ثلاثة عشر ولاية إلى ثمانية وأربعين ولاية .² ولقد غابت الدراسة التقنية والمالية لهذه المشاريع سببا في تكلفة الدولة لمبالغ مالية هائلة تجاوزت في معظم الأحيان الميزانية المخصصة لها ولم تستجب هذه السياسة إلى الاشتغال بنخبة رياضية معينة . وكان من المفروض أن يتم الاستثمار لصالح التطبيق الجماهيري من خلال المنشآت في المدارس والجمعيات .

أما فيما يخص القانون رقم 03/89 وبعده الأمر 09/95 جاء يحمل جملة من الأفكار تشجع ترقية وتنمية الممارسات البدنية والرياضية المتنوعة والمكيفة مع متطلبات مختلفة الأشكال الممارسات الرياضية ، ويشير إلى ضرورة أن تحتوي المناطق السكنية ومؤسسات التربية والتعليم والتكوين على المنشآت الرياضية ، ومساحة لعب وعلى أن تحتوي جميع المخططات العمرانية كما أعطى للأشخاص

¹ المرسوم التنفيذي رقم 05/492 المؤرخ في 20 ذو القعدة 1426 الموافق ل 22 ديسمبر 2005، العدد 84، ص13.

² الجلسات الوطنية للرياضة، قصر الأمم 21-22 ديسمبر 1993.

الطبيعيين والمعنويين ، إمكانية إنجاز واستغلال المنشآت الرياضية والترفيهية قصد تكثيف شبكة المنشآت الرياضية الوطنية.¹

وما يمكن قوله فيما يخص هذه النقطة أي الأمر 09/95 يشجع فقط هذا الوجه مع العلم أنه لا وجود إلى سياسة رياضية بدون منشآت رياضية (كالعقارات و المسابح ... الخ) .

14- المراقبة والتفتيش:

تخضع كل المنشأة للرقابة والتفتيش كما ورد في المرسوم 416-91 السابق الذكر، من طرف:

✓ مفتشو الرياضة بالنسبة لشروط الممارسة الرياضية.

✓ مفتشو الصحة فيما يخص مقاييس النظافة والشروط الصحية.

✓ مصالح الحماية المدنية فيما يخص مقاييس الأمن.

وهنا يكمن دور مختلف المفتشين الممثلين للهيئات السابقة بالتطلع على المنشأة الرياضية من أجل القيام بعمليات تقييمية للكيفية التي تسير بها المنشأة الرياضية ومدى تطبيقها مع الشروط الصحية لممارسة الرياضة فيها، وهذا عن طريق التطلع على نظافة المنشأة الرياضية وتهويتها، كما يتناول شروط ممارسة النشاطات البدنية من حيث التجهيزات المستعملة وتطابقها مع المعايير العامة، كما يقومون بتقييم حجم النشاطات و مردودية المنشأة المالية و مردودها من حيث النشاط الرياضي.²

¹ المادة 90 من الأمر رقم 09/95 المؤرخ في 25 فيفري 1995.

² المرسوم التنفيذي 91/416 المؤرخ في 25 ربيع الثاني 1412 الموافق ل 02 نوفمبر 1991، العدد 54، ص: 2133.

خلاصة:

إن تطور المنشآت الرياضية لن يتوقف عند هذا الحد سواء كان ذلك من ناحية الخدمات أو من الناحية الإجمالية التي أصبحت تصمم عليها، وإن نجاح تسيير هذه المنشآت الرياضية وتحقيق أهدافها يعتمد بالدرجة الأولى على كفاءة وفعالية الإدارة المسيرة لها والمبادئ الأساسية التي يتمسك بها المشرف في التخطيط والتسيير للإمكانيات الرياضية حيث أن المشرف هو أدرى وأعلم بما يجب أن تحتاج إليه هاته المنشآت من تسيير أمثل واتخاذ القرارات لتحقيق أهداف المنشأة المراد تحقيقها والوصول إليها.

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع :

الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد:

تعتبر الإجراءات الميدانية للدراسة وسيلة هامة للباحث تهدف إلى الوصول إلى الحقائق الموجودة في مجتمع الدراسة، عن طريق الميدان ، حيث يصبح الباحث بإمكانه جمع البيانات من مجتمع البحث أو الدراسة وتحليلها لتدعيم الجانب النظري وتأكيد ميدانيا و في هذا الفصل سنقوم بعرض مجموع الإجراءات المنهجية التي استعملناها، بغية الوصول وإعطاء فكرة حول الموضوع وذلك بتوضيح المجال الخاص بالدراسة بالإضافة إلى ذكر وتحديد منهج الدراسة ، مجتمع وعينة الدراسة، أدوات جمع البيانات ومختلف الأساليب الإحصائية المستعملة، كما لانتسى ذكر خصائص مجتمع البحث كالسن ، الجنس ،الخبرة المهنية ،المستوى التعليمي.

لذلك سوف نحاول جاهدين أن نلم بجميع الإجراءات الخاصة بالدراسة الميدانية قصد الوصول إلى الغاية التي تسعى البحوث العلمية الوصول إليها عموما، وهي الوصول إلى أهداف المسطرة للدراسة أي إثبات صحة أو نفي فرضيات الدراسة.

1- الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر أدوات البحث العلمي هي أساس الجانب التطبيقي الذي يعطي أكثر مصداقية للإشكالية المطروحة وتعد الدراسة الاستطلاعية أحد أهم الأدوات المستعملة في البحث العلمي فهي تفصح لنا عن خبايا المكان الذي نستفسر فيه فرضياتنا، وقد قادتنا دراستنا الاستطلاعية إلى مديرية الشباب والرياضة بولاية بسكرة ، وقد اشتملت دراستنا هذه على عدة خطوات هي:

- الحصول على قبول إدارة المعهد للقيام بهذه الدراسة.
- الحصول على قبول من طرف مسؤولي مديرية الشباب والرياضة ببسكرة لإجراء دراستنا.
- وكان الهدف من هذه الدراسة هو:
- معرفة الصعوبات التي قد تواجه الباحث أثناء إجراء دراسة الميدانية.
- التعرف على ميدان تطبيق وإجراءات هذه الدراسة.
- قابلية مسؤولي المديرية والمنشآت الرياضية لمساعدتنا على إجراء دراستنا.
- معرفة مدى صعوبة أو سهولة أسئلة الاستبيان المقدم.
- معرفة الوقت ممكن أن نستغرقه لإجراء هذه الدراسة.
- معرفة هل استبيان المقدم مناسب لمستوى مجتمع البحث.
- مدى تفهم وكفاية فريق العمل بالمنشآت الرياضية للاستبيان المقدم أثناء القيام بعملية الإجابة عنه.

2- منهج البحث :

من أجل تحقيق أهداف البحث ،قمنا باستخدام النهج الوصفي التحليلي ،والذي يعرف بأنه طريقة في البحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة ومتاحة للدراسة والقياس، ويهدف هذا البحث إلى دراسة مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي في مديرية الشباب والرياضة بولاية بسكرة. وسوف يعتمد البحث على نوعين أساسيين من البيانات :

1.البيانات الأولية: تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانته وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة ،ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS V.17 (Statistical Package for Science Sosial) ومؤشرات تدعم البحث.

2. البيانات الثانوية: قمنا بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الورقية والإلكترونية، والرسائل الجامعية والمقالات والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد البحث والدراسة، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر والتي تساعدنا في جميع مراحل البحث. والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال بحثنا الحالي .

3- مجتمع وعينة البحث:

يتكون مجتمع البحث المستهدف من العاملين الإداريين في مديرية الشباب والرياضة بولاية بسكرة والمنشآت التابعة لها والبالغ عددهم 142 عامل، واعتمدنا طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة البحث البالغ حجمها 50 عامل، وقد تم توزيع الاستبانة عليهم عبر زيارات ميدانية لأفراد عينة البحث، أستردها منها 40 استبانة، ويعد فحصها لم يستبعد أي منها نظرا لتحقيقها شروط الإجابة الصحيحة .

• الوصف الإحصائي لعينة البحث وفق الخصائص والسمات الشخصية :

فيما يلي عرض لعينة البحث وفق الخصائص والسمات الشخصية:

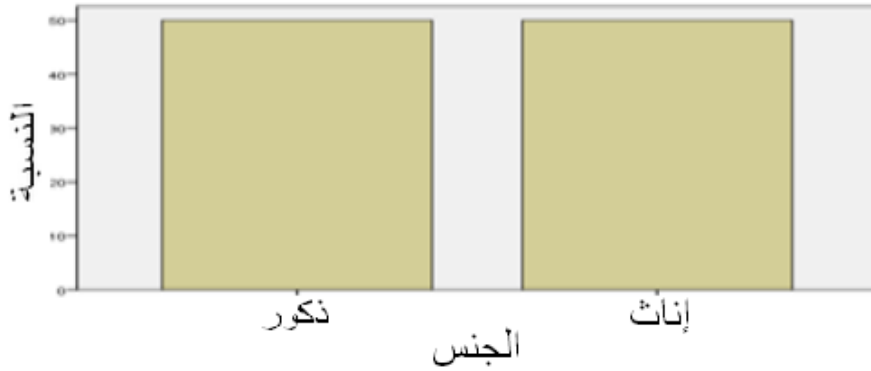
1. توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

جدول 4 توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
50	20	ذكر
50	20	أنثى
100.0	40	المجموع

يبين الجدول 4 أن 50% من أفراد العينة هم من الذكور و 50% من أفراد العينة هم إناث، وبالتالي فإن النسبة متساوية بين الذكور والإناث وهذا ما يوضحه الشكل 5 الموالي .

الشكل 5 توزيع أفراد العينة حسب الجنس.



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج SPSS. V17

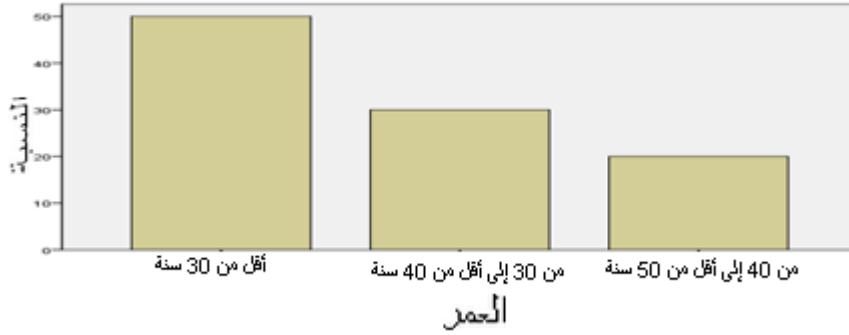
2. توزيع أفراد العينة حسب العمر :

الجدول 5 توزيع أفراد العينة حسب العمر.

النسبة المئوية	التكرار	الفئة العمرية
50	20	أقل من 30 سنة
30	12	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة
20	8	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة
0	0	50 سنة فأكثر
100,0	40	المجموع

يتبين من خلال الجدول رقم 5 أن 50% من أفراد عينة البحث أعمارهم أقل من 30 سنة، و30% من أفراد العينة البحث تراوحت أعمارهم من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة، و20% من أفراد عينة البحث تراوحت أعمارهم من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة، في حين لا يوجد أفراد في العينة أعمارهم 50 سنة فما فوق. وتشير هاته النتائج أن الأغلبية العظمى من موظفي مديرية الشباب والرياضة بسكرة هي تنتمي إلى الفئة العمرية صغيرة السن وهذا راجع لكثرة عمالي عقود الإدماج ، ويمكن توضيح كل هذا من خلال الشكل 6

الشكل 6 توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج SPSS. V17

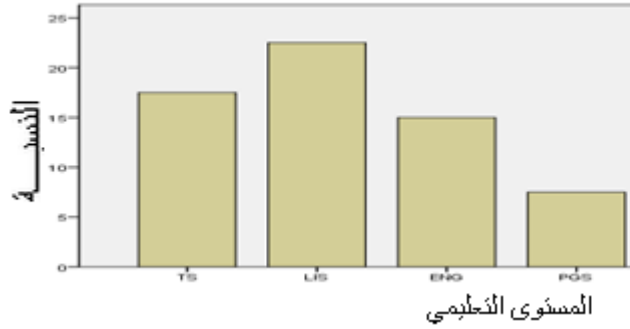
3. توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي :

الجدول 6 توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
30	12	ثانوي
27.5	11	تقني سامي
32.5	13	ليسانس
7.5	3	دراسات تطبيقية
100,0	40	المجموع

يبين الجدول 6 أن 30% من أفراد عينة البحث مستواهم التعليمي هو ثانوي، بينما 27.5% من أفراد عينة البحث لديهم مستوى تقني سامي، في حين أن 32.5% من أفراد عينة البحث هم حملة شهادة الليسانس، بينما 7.5% من أفراد العينة لديهم شهادة دراسات تطبيقية ، وتشير هاته النتائج أن أكثر من نصف عينة البحث (أو الدراسة) مؤهلين بدرجة علمية كافية لكي يكونوا على دراية ومعرفة بالقضايا محل البحث، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين لديهم مستوى التدرج فما فوق 72.5% وعليها فإن مديرية الشباب والرياضة بسكرة تحرص على توظيف الموارد البشرية المؤهلة التي تملك المهارات والقدرات اللازمة لشغل الوظائف، والشكل 7 يوضح كل هذا.

الشكل 7 توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي.



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج SPSS. V17

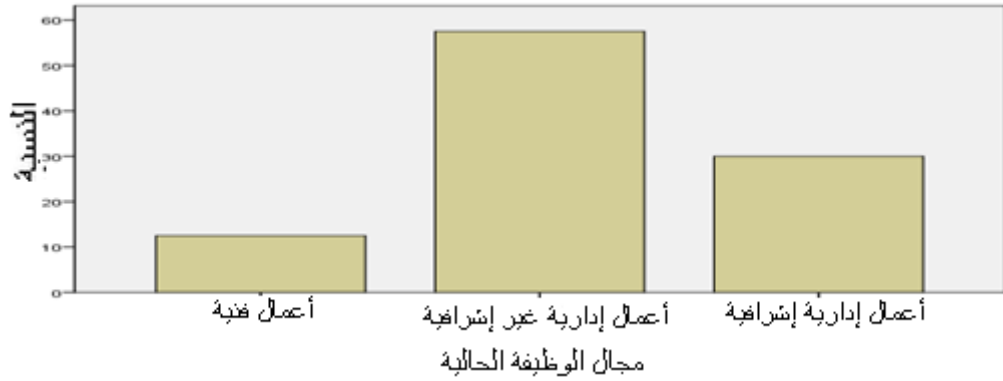
4. توزيع أفراد العينة حسب مجال الوظيفة الحالية:

الجدول 7 توزيع أفراد العينة حسب مجال الوظيفة الحالية.

النسبة المئوية	التكرار	مجال الوظيفة
12.5	5	أعمال فنية
57.5	23	أعمال إدارية غير إشرافية
30	12	أعمال إدارية إشرافية
100,0	40	المجموع

يبين الجدول 7 أن 12.5% من أفراد العينة البحث يعملون في مجال الأعمال الفنية (إعلام آلي)، و57.5% من أفراد عينة البحث يعملون في مجال الأعمال الإدارية غير الإشرافية، في حين 30% من أفراد عينة البحث يعملون في مجال الأعمال الإدارية الإشرافية . والشكل 8 يوضح كل هذا،

الشكل 8 توزيع أفراد العينة حسب مجال الوظيفة الحالية



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج SPSS. V17

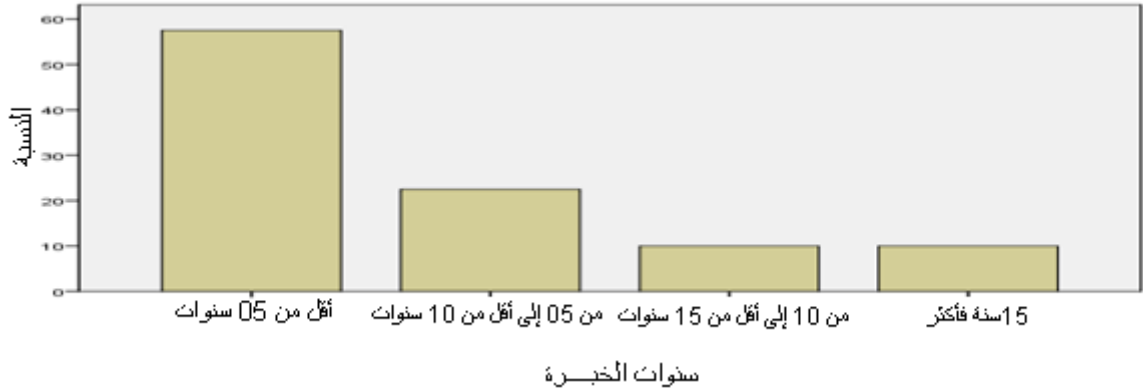
5. توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:

الجدول 8 توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
57.5	23	أقل من 5 سنوات
22.5	9	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
10	4	من 10 إلى أقل من 15 سنة
10	4	15 سنة فأكثر
100.0	40	المجموع

يبين الجدول 8 أن 57.5% من أفراد عينة البحث عدد سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات، و 22.5% من أفراد عينة البحث عدد سنوات خبرتهم تراوحت بين 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، و 10% من أفراد عينة البحث عدد سنوات خبرتهم تراوحت بين 10 سنوات إلى 15 سنة، وفي الأخير نجد أن 10% من أفراد عينة البحث عدد سنوات خبرتهم هو 15 سنة فأكثر. وتدل هاته النتائج أن النسبة الأكبر هي لأصحاب الخبرة الأقل (من 5 سنوات) والتي بلغت 57.5% وهذا ما يشير إلى مديرية الشباب والرياضة بسكرة هي دائما تقوم بعملية التوظيف بغية الحصول على الموارد البشرية التي تتمتع بالمهارات العالية، ويمكن توضيح كل هذا من خلال الشكل 9 الموالي.

الشكل 9 توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج SPSS. V17

6. توزيع أفراد العينة حسب درجة المعرفة بالإدارة الإلكترونية :

الجدول 9 توزيع أفراد العينة حسب درجة المعرفة بالإدارة الإلكترونية

النسبة المئوية	التكرار	درجة المعرفة بالإدارة الإلكترونية
20	8	ضعيفة
47.5	19	متوسطة
32.5	13	مرتفعة
100	40	المجموع

يبين الجدول 9 أن 20% من أفراد عينة البحث درجة معرفتهم بالإدارة الإلكترونية كانت "ضعيفة"، بينما 47.5% من أفراد عينة البحث درجة معرفتهم بالإدارة الإلكترونية كانت "متوسطة"، في حين أن 32.5% من أفراد عينة البحث درجة معرفتهم بالإدارة الإلكترونية كانت "مرتفعة" ويمكن توضيح كل هذا من خلال الشكل 10 الموالي .

الشكل 10 توزيع أفراد العينة حسب درجة المعرفة بالإدارة الإلكترونية



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج SPSS. V17

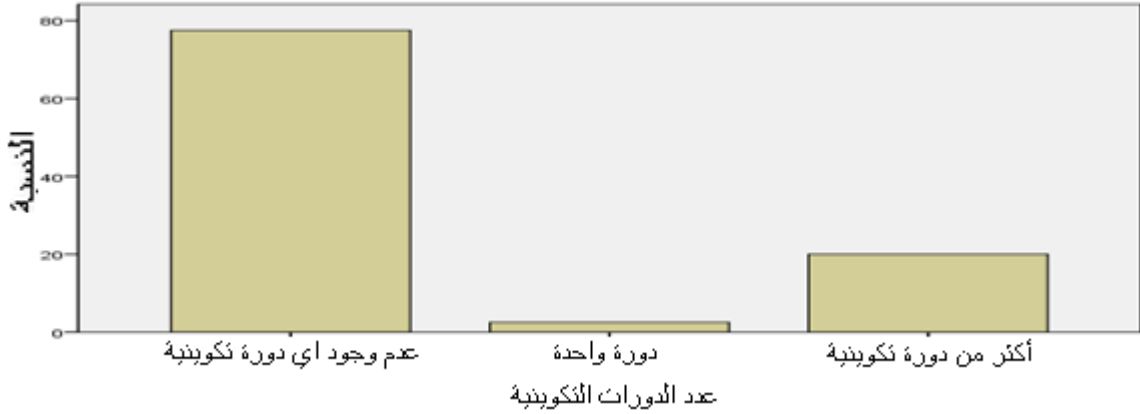
7. توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات تكوينية:

الجدول 10 توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات تكوينية.

النسبة المئوية	التكرار	عدد الدورات التكوينية
77.5	31	لم يشارك في أي دورة
2.5	1	شارك في دورة واحدة
20	8	شارك في أكثر من دورة
100,0	40	المجموع

يبين الجدول 10 أن 77.5% من أفراد عينة البحث لم يشاركوا في أي دورة تكوينية خاصة بالإدارة الإلكترونية، وأن 2.5% من أفراد عينة البحث شاركوا في دورة واحدة، بينما 8% من أفراد عينة البحث شاركوا في أكثر من دورة. وعلى العموم فإن أغلبية أفراد مجتمع الدراسة ليس لديهم دورات تكوينية في مجال الإدارة الإلكترونية وهذا أمر سلبي بالنسبة بالمديرية محل الدراسة، ويمكن توضيح مختلف النسب السابقة في الشكل 11 الموالي .

الشكل 11 توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التكوينية



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج SPSS. V17

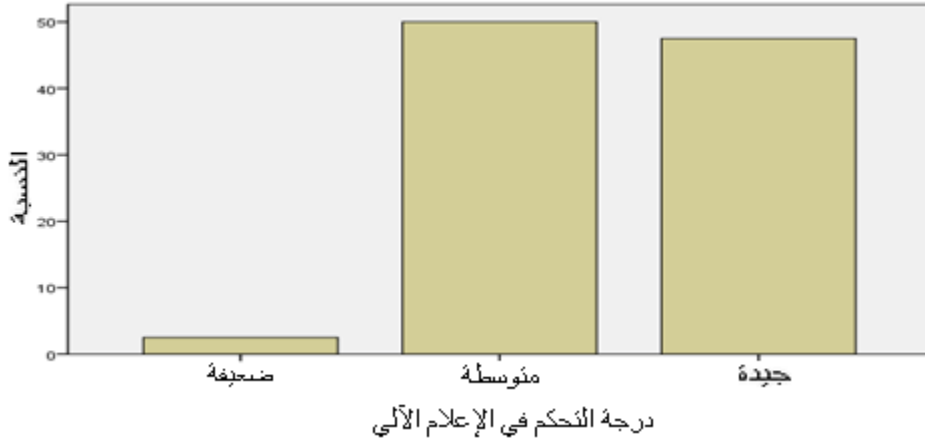
8. توزيع أفراد العينة حسب درجة التحكم في الإعلام الآلي:

الجدول 11 توزيع أفراد العينة حسب درجة التحكم في الإعلام الآلي.

النسبة المئوية	التكرار	درجة التحكم في الإعلام الآلي
2.5	1	ضعيفة
50	20	متوسطة
47.5	19	جيدة
100	40	المجموع

يبين الجدول 11 أن 2.5% من أفراد عينة البحث درجة تحكمهم في الإعلام الآلي كانت "ضعيفة"، بينما 50% من أفراد عينة البحث كان تحكمهم في الإعلام الآلي "متوسط"، في حين أن 44.5% من أفراد عينة البحث كانت درجة تحكمهم في الإعلام الآلي "جيدة"، وعلى العموم تشير هاته النتائج إلى أن مديرية الشباب والرياضة بسكرة تهتم بالموارد البشري الذي يمتلك قدرة ومهارة عالية في استخدام تكنولوجيا الإعلام الآلي، ويمكن توضيح كل هذا من خلال الشكل 12 الموالي.

الشكل 12 توزيع أفراد العينة حسب درجة التحكم في الإعلام الآلي



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج SPSS. V17

4- أداة البحث:

تم إعداد إستبانة حول "مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي" وقمنا بتقسيمها إلى ثلاثة أقسام هي:

القسم الأول: وهو عبارة عن السمات الشخصية وبعض خصائص عينة البحث مثل (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، مجال الوظيفة، عدد سنوات الخبرة، المعرفة بالإدارة الإلكترونية، عدد الدورات التكوينية، درجة التحكم في الإعلام الآلي).

القسم الثاني: وهو عبارة عن أبعاد الإدارة الإلكترونية ويضم أربعة محاور حيث أن المحور الأول يضم ستة عبارات، والمحور الثاني يضم سبعة عبارات، بينما المحور الثالث يضم ثلاثة عشر عبارة، في حين أن المحور الرابع يضم أربعة عبارات.

القسم الثالث: ويمثل الأداء الوظيفي والذي يضم خمسة محاور، المحور الأول يضم خمسة عبارات، والمحور الثاني يضم ستة عبارات، والمحور الثالث يضم أربعة عبارات، بينما المحور الرابع يضم ثلاثة عبارات، في حين المحور الأخير يضم ثلاثة عبارات.

وقد تم استخدام مقياس "ليكرت الخماسي" لقياس استجابات المبحوثين لعبارات الاستبانة وذلك كما هو موضح في الجدول 12

الجدول 12 درجات مقياس "ليكرت الخماسي"

الدرجة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
5	1	2	3	4	5

5- صدق وثبات الاستبانة:

يقصد بصدق عبارات الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة لما وضعت لقياسه، وبقمنا بالتأكيد من صدق الاستبانة بطريقتين: صدق المحكمين، وصدق المحك وهذا الأخير يمكن توضيحه مع معاملات الثبات.

1. صدق المحكمين:

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من ثلاث أساتذة متخصصين في الإدارة قسم الإدارة و التسيير الرياضة بجامعة بسكرة " ، وتوجد أسماء المحكمين بالملحق رقم (1) ، وقد استجبتنا إلى آراء المحكمين وبقمنا بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الإستبانة في صورتها النهائية، وهي موضحة في الملحق رقم(2).

2. معاملات الثبات والصدق (المحك):

يقصد بثبات الإستبانة أن تعطي هذه الأخيرة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، بعبارة أخرى أن ثبات الإستبانة يعني الاستقرار في نتائجها وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة . وقد تم التحقق من ثبات استبانة الدراسة من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient). في حين معامل الصدق (صدق المحك) تم حسابه من خلال جذر معامل ألفا كرومباخ، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول 13

الجدول 13 معاملات الثبات والصدق لمحاور الاستبانة

معامل الصدق	معامل الثبات "ألفا كرونباخ"	العبارات	محاور الاستبانة
0.902	0.814	(6-1)	الأجهزة والمعدات
0.823	0.678	(13-7)	البرمجيات
0.943	0.873	(26-14)	شبكة الاتصالات
0.915	0.838	(30-27)	صناع المعرفة
0.953	0.909	(30-1)	الإدارة الإلكترونية
0.887	0.787	(35-31)	التخطيط
0.897	0.806	(41-36)	التنظيم
0.911	0.830	(45-42)	التوجيه
0.870	0.757	(48-46)	الرقابة
0.776	0.603	(51-49)	اتخاذ القرار
0.960	0.923	(51-31)	الأداء الوظيفي الإداري
0.965	0.932	(51-1)	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج SPSS. V17

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول 13 (أن قيمة معامل ألفا كرونباخ هي لجميع محاور متغير الإدارة الإلكترونية حيث بلغت 0.909، في حين بلغت قيمة هذا المعامل لجميع محاور متغير الأداء الوظيفي 0.923، وهي قيمة كبيرة وجيدة وبالتالي نستنتج أن عبارات الإستبانة تتصف بالثبات. كما نلاحظ من خلال الجدول أن هناك علاقة قوية بين العبارات حيث بلغ معامل الثبات الإجمالي 0.932 . أما بالنسبة لمعامل الصدق فقد بلغت قيمته بالنسبة لمتغير الإدارة الإلكترونية 0.953، وقيمته بالنسبة لمتغير العمل الإداري هي 0.960، وهما قيمتين مرتفعتين وعليها فإن المحاور التي تدرج ضمن كل متغير هي صادقة لما وضعت لقياسه، وينطبق نفس القول على معامل الصدق لإجمالي المحاور حيث بلغ 0.965.

وبناء على ما سبق نكون قد تأكدنا من صدق وثبات إستبانة البحث مما يجعلنا على ثقة تامة بصحتها وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على كافة تساؤلات البحث واختبار الفرضيات .

6- المجال المكاني والزمني :

6-1 المجال المكاني : مديرية الشباب و الرياضة لولاية بسكرة .

6-2.المجال الزمني : الجانب النظري ، وقد بدأناه بتاريخ الاول من ديسمبر 2016 الى غاية ماي 2017 ، اما الجانب التطبيقي من تاريخ ديسمبر 2017 الى غاية أفريل 2018 .

7- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

قمنا بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي SPSS.17 (Statistical sciences fort)

، وتم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1. النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي: ويستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما ويفيدنا في وصف عينة البحث .

2. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) :لمعرفة ثبات عبارات الاستبانة.

3. الانحراف المعياري (Standard Deviation) :حيث تم استخدامه للتعرف على مدى انحراف

استجابات أفراد العينة لكل عبارة من عبارات متغيرات البحث ولكل محور من المحاور الرئيسية عن

متوسطها الحسابي ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة البحث

لكل عبارة من عبارات متغيرات البحث إلى جانب المحاور الرئيسية.

4. اختبار T (One Sample T test) :لتحليل فرضيات البحث.

الفصل الخامس :

عرض و تحليل مناقشة نتائج

الدراسة

1- عرض نتائج الدراسة:

1-1. الطريقة المستخدمة في تحليل محاور الاستبيان واختبار الفرضيات حولها:

- الطريقة المستخدمة في تحليل محاور الاستبيان :

تبين الجداول التالية النسب المئوية لبدائل كل محور وكذلك المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة الاحتمالية (Sig) لكل عبارة، وترتيب كل عبارة من حيث درجة الموافقة، حيث أن البيانات وصفية فقد تم استخدام اختبار (One Sample T test)، وتكون الفقرة الإيجابية بمعنى أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة (n) "عدد أفراد العينة محل الدراسة الأكبر من القيمة المحايدة (3) "أكبر من القيمة (n)" عدد أفراد العينة محل الدراسة الأقل من القيمة المحايدة (3) "مستوى المعنوية أقل أو يساوي (0.05). وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة (n) "عدد أفراد العينة الأقل من القيمة المحايدة (3) "أكبر من قيمة (n)" عدد أفراد العينة الأكبر من القيمة المحايدة (3)، ومستوى المعنوية أقل أو يساوي (0.05)، وإذا كان مستوى المعنوية أكبر من (0.05) دل ذلك على أن القيمة تتركز حول القيمة المحايدة (3).

- الطريقة المستخدمة في اختبار الفرضيات :

لاختبار فرضيات البحث قد تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T test) وهو مناسب في حالة وجود بيانات ترتيبية، حيث أن مقياس "ليكرت" المستخدم في هذه الدراسة يعتبر مقياساً ترتيبياً .

لاختبار الفرضيات باستخدام "اختبار One Sample T test" لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الإجابة يساوي قيمة معينة وذلك في دالة البيانات الترتيبية فإنه في هذه الحالة يتم اختبار الفرضية الإحصائية التالية:

-الفرضية الصفرية (H_0): اختبار أن متوسط درجة الإجابة يساوي (3) وهي درجة الحياد حسب مقياس ليكرت المستخدم.

- الفرضية البديلة (H_1): اختبار أن متوسط درجة الإجابة لا يساوي (3) (أي يختلف عن "3").

إذا كانت القيمة الاحتمالية (Sig) أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ (حسب نتائج برنامج SPSS V.17) فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية، ويكون في هذه الحالة متوسط آراء أفراد العينة حول الظاهرة محل الدراسة لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي (3). أما إذا كانت قيمة (Sig) أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأن متوسط آراء أفراد العينة يختلف جوهرياً عن درجة

الحياد، وفي هذه الحالة يكن تحديد ما إذا كان متوسط الإجابة يزيد أو ينقص بصورة جوهرية عن درجة الحياد . إضافة إلى ما سبق فقد تم تحديد الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الخماسي كما يلي :

الجدول 14 الحدود الدنيا والعليا لمقياس " ليكرت الخماسي "

المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
من 1 إلى 1.79	غير موافق تماما
من 1.80 إلى 2.59	غير موافق
من 2.60 إلى 3.39	محايد (لا رأي)
من 3.40 إلى 4.19	موافق
من 4.20 إلى 5	موافق تماما

2- تحليل وتفسير محاور الاستبيان ومناقشتها :

2-1.. تحليل وتفسير محاور متغير الإدارة الإلكترونية.

أ. تحليل عبارات المحور الأول :مساهمة الأجهزة والمعدات في تحسين الأداء الوظيفي.

يحتوي محور "مساهمة الأجهزة والمعدات في تحسين الأداء الوظيفي "على ستة عبارات وقد استهدفنا من خلال تلك العبارات التعرف على العلاقة بين استخدام الأجهزة والمعدات و تحسين الأداء الوظيفي بديرية الشباب و الرياضة بسكرة ، ويبين الجدول 14. إجابات أفراد العينة مرتبة حسب أهميتها وفقا للمتوسط الحسابي والتي تعبر عن مساهمة الأجهزة والمعدات في تحسين الأداء الوظيفي ، بحيث أنه كلما زادت قيمة المتوسط الحسابي تزداد الموافقة وتزداد الأهمية.

الجدول 15 تحليل عبارات المحور الأول

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج SPSS. V17

الترتيب وفق الاتجاه	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	العبرة	الترتيب
				F	F	F	F	F		
				%	%	%	%	%		
4	موافق	0.563	4.13	9	27	4	0	0	كفاءة وسرعة العمليات والمهام	1
				22.5	67.5	10	0	0		
3	موافق تماما	0.577	4.23	12	25	3	1	0	سرعة الحصول على البيانات اللازمة للقيام بالعمل في الوقت المناسب	2
				30	67.5	7.5	2	0		
2	موافق تماما	0.554	4.27	13	25	2	0	0	سهولة الوصول الى المعلومات وتقنين الدخول عليه	3
				32.5	67.5	5	0	0		
5	موافق	0.774	4.10	11	24	3	2	0	تخفيض كثافة العمل وتخفيض التكاليف	4
				27.5	60	7.5	5	0		
1	موافق	0.774	4.05	13	20	5	0	1	معالجة البيانات وتخزينها وإسترجاعها	5
				32.5	50	12.5	0	2.5		
6	موافق	0.959	4.05	13	20	5	0	2	توفير المعلومات للإدارة العليا وذلك لإيجاد القرار السليم أو بدائل القرار	6
				32	50	12.5	0	5		
موافق		0.5076	4.1958	النتائج الإجمالية للمحور الأول						

1. جاءت العبارة : " معالجة البيانات وتخزينها واسترجاعها" في الترتيب الأول ، وكان وسطها الحسابي "4.40" بانحراف معياري "0.744"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 4.20 إلى 5] حسب مقياس " ليكرت الخماسي". وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق تماما". بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3" وعليها فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة بنسبة 97.5%، وبالتالي نستنتج أن الأجهزة والمعدات تساهم بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي وذلك من خلال: معالجة البيانات وتخزينها واسترجاعها في أسرع وقت ممكن.
2. جاءت العبارة: "سهولة الوصول إلى المعلومات وتقنين الدخول عليها " في الترتيب الثاني، وكان وسطها الحسابي "4.27" بانحراف معياري "0.554" ،، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 4.20 إلى 5] حسب مقياس " ليكرت الخماسي". وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق تماما". بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3" وعليها فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة بنسبة 95%. ومن هنا نستنتج أن الأجهزة والمعدات تساهم بشكل كبير أيضا في تحسين الأداء الوظيفي وذلك من خلال: سهولة الوصول إلى المعلومات وتقنين الدخول عليها.
3. جاءت العبارة: "سرعة الحصول على البيانات اللازمة للقيام بالعمل في الوقت المناسب" في الترتيب الثالث، وكان وسطها الحسابي "4.23" بانحراف معياري "0.577" ،، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 4.20 إلى 5] حسب مقياس " ليكرت الخماسي". وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق تماما". بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3" وعليها فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة بنسبة 97.5%.
- و عليه نستنتج أن الأجهزة والمعدات تساهم بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي وذلك من خلال: سرعة الحصول على البيانات اللازمة للقيام بالعمل في الوقت المناسب.
4. جاءت العبارة: "كفاءة وسرعة العمليات والمهام " في الترتيب الرابع، وكان وسطها الحسابي "4.13" بانحراف معياري "0.563" ،، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس " ليكرت الخماسي". وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق ". بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3" وعليه فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة بنسبة 90% .و بالتالي نستنتج أن الأجهزة والمعدات تساهم بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي وذلك من خلال: كفاءة وسرعة العمليات والمهام.

5. جاءت العبارة: "تخفيض كثافة العمل وتخفيض التكاليف" في الترتيب الخامس، وكان وسطها الحسابي "4.10" بانحراف معياري "0.744"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس "ليكرت الخماسي". وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق". بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3" وعليه فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة بنسبة 87.5%. ومن هنا نستنتج أن الأجهزة والمعدات تساهم بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي وذلك من خلال: تخفيض كثافة العمل وتخفيض التكاليف.

6. جاءت العبارة: "توفير المعلومات للإدارة العليا وذلك لإيجاد القرار السليم أو بدائل القرار" في الترتيب السادس، وكان وسطها الحسابي "4.05" بانحراف معياري "0.959"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس "ليكرت الخماسي". وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق"، بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3" وعليها فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة بنسبة 82%. وبالتالي نستنتج أن الأجهزة والمعدات تساهم بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي وذلك من خلال: توفير مختلف المعلومات للإدارة العليا بغية إيجاد القرار السليم.

ويشكل عام يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات المحور الأول يساوي (4.1958) بانحراف معياري (0.50762) والملاحظ أن قيمة المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس ليكرت المستخدم، وعليه نستنتج أن درجة موافقة أفراد العينة على هذا المحور كانت "موافق". أي أن الأجهزة والمعدات تساهم حقيقة في تحسين الأداء الوظيفي بمديرية الشباب و الرياضة لولاية بسكرة .

ب. تحليل عبارات المحور الثاني: مساهمة البرمجيات في تحسين الأداء الوظيفي.

يحتوي محور "مساهمة البرمجيات في تحسين الأداء الوظيفي" على سبعة عبارات وقد استهدفنا من خلال تلك العبارات التعرف على العلاقة بين استخدام البرمجيات و تحسين الأداء الوظيفي بمديرية الشباب و الرياضة وبيين الجدول 16 إجابات أفراد العينة مرتبة حسب أهميتها وفقا للمتوسط الحسابي والتي تعبر عن مساهمة البرمجيات في تحسين الأداء الوظيفي ، بحيث انه كلما زادت قيمة المتوسط الحسابي تزداد الموافقة وتزداد الأهمية.

الجدول 16 تحليل عبارات المحور الثاني

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج SPSS. V17

الترتيب وفق الاتجاه	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	العبرة	الرقم
				F	F	F	F	F		
				%	%	%	%	%		
1	موافق	0.904	4.05	13	20	3	4	0	تطوير العمل وتفعيله من خلال المعالجة الإلكترونية للبيانات.	7
				32.5	50	7.5	10	0		
2	موافق	0.660	4.03	8	26	5	1	0	توفير بيئة عمل مرنة لمواكبة جميع التغيرات	8
				20	65	12.5	2.5	0		
4	موافق	0.656	3.93	6	26	7	1	0	توجيه المكونات المادية للحاسوب لغرض أداء مهمة ما أو العمل بطريقة معينة للحصول على النتائج المطلوبة.	9
				15	65	17.5	2.5	0		
3	موافق	0.947	3.97	12	19	6	2	1	الرقابة الفورية والمستمرة لاكتشاف الانحراف أول بأول من خلال تدفق المعلومات	10
				30	47.5	15	5	2.5		
1	موافق	3.840	3.75	5	25	5	5	0	ترتيب موارد المؤسسة بطريقة تجعل أنشطتها تسهم في تحقيق الأهداف	11
				12.5	62.5	12.5	12.5	0		
7	موافق	0.877	3.73	8	15	16	0	1	البادرة من أجل حل المشكلات	12
				20	37.5	40	0	2.5		
5	موافق	1.067	3.80	11	16	9	2.	2	تقديم آليات فعالة وداعمة على اتخاذ القرار	13
				27.5	40	22.5	5	5		
موافق				0.5030	3.8929	النتائج الإجمالية للمحور الأول				

1. جاءت العبارة: " تطوير العمل وتفعيله من خلال المعالجة الإلكترونية للبيانات." في الترتيب الأول، وكان وسطها الحسابي "4.05" بانحراف معياري "0.904"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس " ليكرت الخماسي". وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق". بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3" وعليه فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة بنسبة 82.5%. وبالتالي نستنتج أن البرمجيات تساهم بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي وذلك من خلال: تطوير العمل وتفعيله اعتماداً على المعالجة الإلكترونية للبيانات.
2. جاءت العبارة: " توفير بيئة عمل مرنة لمواكبة جميع التغيرات." في الترتيب الثاني، وكان وسطها الحسابي "4.03" بانحراف معياري "0.660"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس " ليكرت الخماسي". وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق". بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3" وعليه فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة بنسبة 85% . وعليه نستنتج أن البرمجيات تساهم بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي وذلك من خلال: توفير بيئة عمل مرنة التي تمكن من مواكبة جميع التغيرات والتحولات.
3. جاءت العبارة: " الرقابة الفورية والمستمرة لاكتشاف الانحراف أول بأول من خلال تدفق المعلومات" في الترتيب الثالث، وكان وسطها الحسابي "3.97" بانحراف معياري "0.947"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس " ليكرت الخماسي". وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق". بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3" وعليها فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة بنسبة 77.5%. وعليه نستنتج أن البرمجيات تساهم بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي وذلك من خلال تمكين الكلية من ممارسة الرقابة الفورية والمستمرة لاكتشاف الانحراف أول بأول وهذا بفضل التدفق المستمر للمعلومات.
4. جاءت العبارة: "توجيه المكونات المادية للحاسوب لغرض أداء مهمة ما أو العمل بطريقة معينة للحصول على النتائج المطلوبة" في الترتيب الرابع، وكان وسطها الحسابي "3.93" بانحراف معياري "0.656"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس " ليكرت الخماسي" وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق". بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3" وعليه فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة بنسبة 80%. ومنه نستنتج أن البرمجيات تساهم بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي وذلك من

خلال: توجيه المكونات المادية للحاسوب لغرض أداء مهمة ما أو العمل بطريقة معينة للحصول على النتائج المطلوبة.

5. جاءت العبارة: "تقديم آليات فعالة وداعمة على اتخاذ القرار" في الترتيب الخامس، وكان وسطها الحسابي "3.80" بانحراف معياري "1.067"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس "ليكرت الخماسي". وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق". بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3" وعليه فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة بنسبة 67.5%. وبالتالي نستنتج أن البرمجيات تساهم بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي وذلك من خلال: تقديم آليات فعالة وداعمة على اتخاذ القرار.

6. جاءت العبارة: "ترتيب موارد المؤسسة بطريقة تجعل أنشطتها تسهم في تحقيق الأهداف" في الترتيب السادس، وكان وسطها الحسابي "3.75" بانحراف معياري "0.840"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس "ليكرت الخماسي". وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق". بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3" وعليه فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة بنسبة 75%. وعليه نستنتج أن البرمجيات تساهم بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي وذلك من خلال: ترتيب موارد المديرية بطريقة تجعل أنشطتها تسهم في تحقيق الأهداف.

7. جاءت العبارة: "المبادرة من أجل حل المشكلات" في الترتيب السابع، وكان وسطها الحسابي "3.73" بانحراف معياري "0.877"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس "ليكرت الخماسي". وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق". بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3" وعليه فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة بنسبة 57.5%. ومنه نستنتج أن البرمجيات تساهم بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي وذلك من خلال: المبادرة في حل المشكلات المختلفة التي يمكن أن تواجهها مديرية الشباب والرياضة.

و بشكل عام يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات المحور الثاني يساوي (3.8929) بانحراف معياري (0.50300) والملاحظ أن قيمة المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس ليكرت المستخدم، وعليه نستنتج أن درجة موافقة أفراد العينة على هذا المحور كانت "موافق". أي أن البرمجيات تساهم في تحسين الأداء الوظيفي بمديرية الشباب و الرياضة بسكرة .

ج.تحليل عبارات المحور الثالث: مساهمة شبكة الاتصالات في تحسين الأداء الوظيفي.

يحتوي محور "مساهمة شبكة الاتصالات في تحسين الأداء الوظيفي" على ثلاثة عشر عبارة وقد استهدفنا من خلال تلك العبارات التعرف على العلاقة بين استخدام شبكة الاتصالات و تحسين الأداء الوظيفي بمديرية الشباب والرياضة بسكرة ، ويبين الجدول 17 ، إجابات أفراد العينة مرتبة حسب أهميتها وفقا للمتوسط الحسابي والتي تعبر عن مساهمة شبكة الاتصالات في تحسين الأداء الوظيفي ، بحيث انه كلما زادت قيمة المتوسط الحسابي تزداد الموافقة وتزداد الأهمية .

الجدول 17 تحليل عبارات المحور الثالث

الترتيب وفق الاتجاه	الاتجاه	الإحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	العبارة	الترتيب
				F	F	F	F	F		
				%	%	%	%	%		
1	موافق تماما	0.663	4.35	17	21	13	1	0	كفاءة وسرعة الاتصال وسهولة نقل وتبادل المعلومات.	14
				42.5	52.5	2.5	2.5	0		
8	موافق	0.958	3.83	8	22	7	1	2	التشغيل الاقتصادي للأجهزة وذلك بالمشاركة في استخدامها	15
				20	55	17.5	2.5	5		
2	موافق	0.800	3.98	10	21	7	2	0	المشاركة في المعلومات وقواعد البيانات.	16
				25	52.5	17.5	5	0		
11	موافق	1.012	3.72	8	19	9	2	2	تمكين جميع العاملين من المساهمة في التخطيط في كل موقع وفي كل وقت	17
				20	47.5	22.5	5	5		
3	موافق	1.000	3.97	12	20	5	1	2	تمكين جميع الأطراف التي لها علاقة مع الكلية من الحصول على كافة المعلومات التي يريدها وهذا من خلال شبكة(Extrnet)	18
				30	50	12.5	2.5	5		

13	محايد	1.010	3.18	1	17	14	4	4	تحويل المستفيدين والزبائن من متلقين سلبيين إلى فاعلين في الكلية.	19
				2.5	42.5	35	10	10		
12	موافق	0.933	3.52	4	21	7	8	0	تجاوز الهرمية التنظيمية بالتشارك الواسع والمستمر بين العاملين في الكلية وهذا اعتمادا على شبكة (Intranet).	20
				10	52.5	17.5	20	0		
10	موافق	0.933	3.72	6	22	9	1	2	القدرة على تحفيز العمال وتوجيه جهودهم نحو إنجاز المهام من خلال شبكة (Intranet)	21
				15	55	22.5	2.5	5		
4	موافق	0.982	3.90	10	21	6	1	2	تبسيط الإجراءات داخل الكلية وهذا ينعكس إيجابيا على مستوى الخدمات المقدمة.	22
				25	52.5	15	2.5	5		
5	موافق	1.017	3.88	11	18	8	1	2	القدرة على معرفة المتغيرات الخاصة بالتنفيذ أول بأول وبالوقت الحقيقي بفضل شبكة (Internet)	23
				27.5	45	20	2.5	5		
7	موافق	0.931	3.83	9	19	9	2	1	متابعة تنفيذ الأعمال والخطط اكتشاف الانحرافات بشكل مستمر.	24
				22.5	47.5	22.5	5	2.5		
6	موافق	0.770	3.85	7	22	9	2	0	تقليص الفجوة الزمنية بين الانحراف وتصحيحه.	25
				17.5	55	22.5	5	0		
9	موافق	0.927	3.75	7	21	8	3	1	سرعة إنشاز نتائج الرقابة فالجميع يعرف ماذا يحدث في الكلية.	26
				17.5	52.5	20	7.5	2.5		
موافق		0.5814	3.8058	النتائج الإجمالية للمحور الأول						

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج SPSS. V17

1. جاءت العبارة: "كفاءة وسرعة الاتصال وسهولة نقل وتبادل المعلومات" في الترتيب الأول، وكان وسطها الحسابي "4.35" بانحراف معياري "0.662"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 4.20 إلى 5] حسب مقياس ليكرت الخماسي. وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق تماماً". بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3" وعليها فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة بنسبة 95%. و عليه نستنتج أن شبكة الاتصالات تساهم بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي وذلك من خلال: تحقيق الكفاءة والسرعة الاتصال وسهولة نقل وتبادل المعلومات.
2. جاءت العبارة: "المشاركة في المعلومات وقواعد البيانات." في الترتيب الثاني، وكان وسطها الحسابي "3.98" بانحراف معياري "0.800"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس ليكرت الخماسي. وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق". بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3" وعليها فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة بنسبة 77.5%. و منه نستنتج أن شبكة الاتصالات تساهم بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي وذلك من خلال: المشاركة في المعلومات وقواعد البيانات.
3. جاءت العبارة: "تمكين جميع الأطراف التي لها علاقة مع المديرية ، من الحصول على كافة المعلومات التي يريدونها وهذا من خلال شبكة (Extrnet)" في الترتيب الثالث، وكان وسطها الحسابي "3.97" بانحراف معياري "1.000"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس ليكرت الخماسي. وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق". بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3" وعليها فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة بنسبة 80%. و عليه نستنتج أن شبكة الاتصالات تساهم بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي وذلك من خلال: تمكين جميع الأطراف التي لها علاقة مع المديرية من الحصول على كافة المعلومات التي يريدونها وهذا من خلال شبكة Extrnet
4. جاءت العبارة: "تبسيط الإجراءات داخل المديرية وهذا ينعكس إيجابيا على مستوى الخدمات المقدمة." في الترتيب الرابع، وكان وسطها الحسابي "3.90" بانحراف معياري "0.982"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس ليكرت الخماسي. وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق". بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3" وعليها فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة بنسبة 77.5%. و منه نستنتج أن

شبكة الاتصالات تساهم بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي وذلك من خلال: تبسيط الإجراءات داخل المديرية وهذا ينعكس إيجابيا على مستوي الخدمات المقدمة.

5. جاءت العبارة: "القدرة على معرفة المتغيرات الخاصة بالتنفيذ أول بأول وبالوقت الحقيقي بفضل شبكة Internet" في الترتيب الخامس، وكان وسطها الحسابي "3.88" بانحراف معياري "1.017"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس "ليكرت الخماسي" وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق". بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3" وعليها فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة بنسبة 72.5%. و منه نستنتج أن شبكة الاتصالات تساهم بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي وذلك من خلال: القدرة على معرفة المتغيرات الخاصة بالتنفيذ أول بأول وبالوقت الحقيقي بفضل شبكة Internet.

6. جاءت العبارة: "تقليص الفجوة الزمنية بين الانحراف وتصحيحه." في الترتيب السادس، وكان وسطها الحسابي "3.85" بانحراف معياري "0.770"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس "ليكرت الخماسي". وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق". بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3" وعليه فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة بنسبة 72.5%. و منه نستنتج أن شبكة الاتصالات تساهم بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي وذلك من خلال: تقليص الفجوة الزمنية بين الانحراف وتصحيحه.

7. جاءت العبارة: "متابعة تنفيذ الأعمال والخطط اكتشاف الانحرافات بشكل مستمر" في الترتيب السابع، وكان وسطها الحسابي "3.83" بانحراف معياري "0.931"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس "ليكرت الخماسي". وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق". بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3" وعليه فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة بنسبة 70%.

و منه نستنتج أن شبكة الاتصالات تساهم بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي وذلك من خلال: متابعة تنفيذ الأعمال والخطط واكتشاف الانحرافات بشكل مستمر.

8. جاءت العبارة: "التشغيل الاقتصادي للأجهزة وذلك بالمشاركة في استخدامها" في الترتيب الثامن، وكان وسطها الحسابي "3.83" بانحراف معياري "0.958"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس "ليكرت الخماسي". وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق".

"بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد"3" وعليةا فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة بنسبة 75%. و عليه نستنتج أن شبكة الاتصالات تساهم في تحسين الأداء الوظيفي بالمديرية وذلك من خلال: التشغيل الاقتصادي لمختلف الأجهزة

9. جاءت العبارة: "سرعة نشر نتائج الرقابة فالجميع يعرف ماذا يحدث في المديرية" في الترتيب التاسع، وكان وسطها الحسابي "3.75" بانحراف معياري "0.927"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس ليكرت الخماسي. وعليةا نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق". بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد"3" وعليةا فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة بنسبة 70%. و عليه نستنتج أن شبكة الاتصالات تساهم بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي بالمديرية وذلك من خلال: سرعة نشر نتائج الرقابة حيث يصبح الجميع يعرف ماذا يحدث في مديريةية الشباب و الرياضة بسكرة .

10. جاءت العبارة: "القدرة على تحفيز العمال وتوجيه جهودهم نحو إنجاز المهام من خلال شبكة (Intranet)" في الترتيب العاشر، وكان وسطها الحسابي "3.72" بانحراف معياري "0.933"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس ليكرت الخماسي. وعليةا نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق". بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد"3" وعليةا فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة بنسبة 70%. و منه نستنتج أن شبكة الاتصالات تساهم بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي بالمديرية وذلك من خلال: زيادة قدرتها على تحفيز العمال وتوجيه جهودهم نحو إنجاز المهام من خلال شبكة (Intranet).

11. جاءت العبارة: "تمكين جميع العاملين من المساهمة في التخطيط في كل موقع وفي كل وقت" في الترتيب الحادي عشر، وكان وسطها الحسابي "3.72" بانحراف معياري "1.012"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس ليكرت الخماسي. وعليةا نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق". بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد"3" وعليةا فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة بنسبة 67.5%. و منه نستنتج أن شبكة الإتصالات تساهم بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي وذلك من خلال: تمكين جميع العاملين في المديرية من المساهمة في التخطيط في كل موقع وفي كل وقت.

12. جاءت العبارة: "تجاوز الهرمية التنظيمية بالتشارك الواسع والمستمر بين العاملين في المديرية وهذا اعتمادا على شبكة (Intranet)". في الترتيب الثاني عشر، وكان وسطها الحسابي "3.52" بانحراف معياري

"0.933"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس ليكرت الخماسي. وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق". بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3" وعليها فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة بنسبة 62.5%. و منه نستنتج أن شبكة الاتصالات تساهم بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي وذلك من خلال: تجاوز الهرمية التنظيمية بالتشارك الواسع والمستمع بين العاملين في المديرية وهذا اعتمادا على شبكة (Intranet)..

13. جاءت العبارة: "تحويل المستفيدين والزبائن من متلقين سلبيين إلى فاعلين في المديرية." في الترتيب الثالث عشر، وكان وسطها الحسابي "3.18" بانحراف معياري "1.010"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 2.60 إلى 3.39] حسب مقياس ليكرت الخماسي. وعليه نستنتج أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة، بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3" وعليها فإن نصف أفراد العينة تقريبا يوافقون على هذه العبارة وعليه نستنتج أن شبكة الاتصالات تعمل على تحويل المستفيدين والزبائن من متلقين سلبيين إلى فاعلين في المديرية. و بشكل عام يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات المحور الثالث يساوي (3.8058) بانحراف معياري (0.58141) والملاحظ أن قيمة المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس ليكرت المستخدم، وعليه نستنتج أن درجة موافقة أفراد العينة على هذا المحور كانت "موافق". أي أن شبكات الاتصال عموما تساهم في تحسين الأداء الوظيفي بمديرية الشباب و الرياضة بسكرة .

د. تحليل عبارات المحور الرابع: مساهمة صناع المعرفة (العنصر البشري) في تحسين الأداء الوظيفي. يحتوي محور "مساهمة صناع المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي" على أربعة عبارات وقد استهدفنا من خلال تلك العبارات التعرف على العلاقة بين استخدام صناع المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي بمديرية الشباب و الرياضة بسكرة ، ويبين الجدول 18 إجابات أفراد العينة مرتبة حسب أهميتها وفقا للمتوسط الحسابي والتي تعبر عن مساهمة صناع المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي ، بحيث انه كلما زادت قيمة المتوسط الحسابي تزداد الموافقة وتزداد الأهمية.

الجدول 18 تحليل فقرات المحور الرابع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج SPSS. V17

الترتيب وفق الاتجاه	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	العبارة	رقم
				F	F	F	F	F		
				%	%	%	%	%		
3	موافق	0.905	3.73	6	22	8	3	1	المساهمة الجادة والفعالة في عملية التخطيط ووضع الأهداف والتنبؤ بها.	27
				15	55	20	7.5	2.5		
1	موافق	0.810	3.90	8	23	6	3	0	تنظيم وتنسيق الموارد المادية والبشرية بشكل يخدم تحقيق تلك الأهداف.	28
				20	57.5	15	7.5	0		
4	موافق	0.758	3.70	4	23	10	3	0	تحقيق رقابة فعالة من أجل الحصول على نتائج مطابقة للمعايير الموضوعية.	29
				10	57.5	25	7.5	0		
2	موافق	0.984	3.82	8	23	5	2	2	نقل رغبات الإدارة من اللغة العادية إلى إحدى لغات البرمجة التي يمكن للحاسب الآلي التعامل معها.	30
				20	57.5	12.5	5	5		
موافق		0.71286	3.7875	النتائج الإجمالية للمحور الأول						

1. جاءت العبارة: "تنظيم وتنسيق الموارد المادية والبشرية بشكل يخدم تحقيق تلك الأهداف". في الترتيب الأول، وكان وسطها الحسابي "3.90" بانحراف معياري "0.810"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس ليكرت الخماسي. وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق". بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3" وعليه فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة بنسبة 77.5%. ومنه نستنتج أن صناع المعرفة يساهمون بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي بالمديرية وذلك من خلال: تنظيمهم وتنسيقهم للموارد المادية والبشرية بشكل يخدم تحقيق تلك الأهداف.
2. جاءت العبارة: "نقل رغبات الإدارة من اللغة العادية إلى إحدى لغات البرمجة التي يمكن للحاسب الآلي التعامل معها". في الترتيب الثاني، وكان وسطها الحسابي "3.82" بانحراف معياري "0.984"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس ليكرت الخماسي. وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق". بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3" وعليه فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة بنسبة 77.5%. ومن هنا نستنتج أن صناع المعرفة يساهمون بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي وذلك من خلال: نقل رغبات الإدارة من اللغة العادية إلى إحدى لغات البرمجة التي يمكن للحاسب الآلي التعامل معها.
3. جاءت العبارة: "المساهمة الجادة والفعالة في عملية التخطيط ووضع الأهداف والتنبؤ بها". في الترتيب الثالث، وكان وسطها الحسابي "3.73" بانحراف معياري "0.905"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس ليكرت الخماسي. وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق". بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3" وعليه فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة بنسبة 70%. ومن هنا نستنتج أن صناع المعرفة يساهمون بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي وذلك من خلال: المساهمة الجادة والفعالة في عملية التخطيط ووضع الأهداف والتنبؤ بها..
4. جاءت العبارة: "تحقيق رقابة فعالة من أجل الحصول على نتائج مطابقة للمعايير الموضوعية" في الترتيب الرابع، وكان وسطها الحسابي "3.70" بانحراف معياري "0.758"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس ليكرت الخماسي. وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق". بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3" وعليه فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة بنسبة 67.5%. ومن هنا نستنتج أن صناع المعرفة

يساهمون بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي وذلك من خلال: تحقيق رقابة فعالة من أجل الحصول على نتائج مطابقة للمعايير الموضوعية.

و بشكل عام يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات المحور الرابع يساوي (4.1958) بانحراف معياري (0.50762) والملاحظ أن قيمة المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس ليكرت المستخدم، وعليه نستنتج أن درجة موافقة أفراد العينة على هذا المحور كانت "موافق". أي أن صناع المعرفة يساهمون بشكل جيد وفعال في تحسين الأداء الوظيفي بالمديرية محل الدراسة.

3- الاستنتاج العام :

تطرقنا من خلال الفصل إلى عرض و تحليل ومناقشة نتائج هذه الدراسة ، من حيث مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي بها. وقد اعتمدنا في إنجاز هذا العمل على طريقة الإستبانة التي وزعناها على إداري مديرية الشباب و الرياضة لولاية بسكرة ، وتضمنت على ثلاث أقسام تجيب على إشكالية بحثنا (مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي)، وبعد استرجاعها قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية كالنسب المئوية، التكرارات، المتوسط الحسابي، اختبار ألفا كرومباخ، اختبار T، والانحراف المعياري .

ثم قمنا بتفسير النتائج واختبار الفرضيات وتوصلنا إلى صحة وقبول الفرضيات التي وضعناها بنسب عالية، حيث استنتجنا أن :

- تساهم الأجهزة والمعدات في تحسين الأداء الوظيفي بمديرية الشباب و الرياضة بسكرة.
- تساهم البرمجيات في تحسين الأداء الوظيفي بمديرية الشباب و الرياضة بسكرة.
- تساهم شبكة الاتصالات في تحسين الأداء الوظيفي بمديرية الشباب و الرياضة بسكرة.
- يساهم صناع المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي بمديرية الشباب و الرياضة بسكرة.

الختام

إن الإدارة الإلكترونية هي المدرسة الأحدث في الإدارة و التي تقوم على استخدام الانترنت وشبكات الأعمال في انجاز وظائف الإدارة و وظائف المؤسسة. وإذا كانت الإدارة قد شهدت انعطافات وتحديات عميقة و واسعة على مستوى الفكر الإداري ومدارس الإدارة، أو على مستوى الممارسة والتطبيقات الإدارية، استطاعت الإدارة أن تمثلها وتتطور معها بطريقة حققت معها نضوجا متصاعدا تجسد في زيادة فعالية الأداء الوظيفي و كفاءته.

ضمن هذا السياق قمنا من خلال هذه المقدمة بمعالجة أحد المواضيع المتعلقة بالجانب الإداري و هذا بالبحث عن مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي و ذلك بالإجابة عن الإشكالية المطروحة و مجموع التساؤلات المرتبطة من خلال ثلاثة فصول نظرية وفصلين خاصين بالدراسة الميدانية التي كانت بمديرية الشباب و الرياضة بولاية بسكرة ، و قد توصلنا في هذا البحث في جانبه النظري و التطبيقي إلى مجموعة من النتائج و التوصيات التي يمكن إيجازها فيما يلي:

النتائج:

- إن استخدام الشبكة لداخلية و الخارجية أتاح السير الحسن للأعمال داخل مديرية الشباب و الرياضة بولاية بسكرة ، فهما يساعدان في توفير المعلومات بالسرعة و الجودة المطلوبة.
- وعي إطارات مديرية الشباب و الرياضة بولاية بسكرة لمفهوم الإدارة الإلكترونية و نظرتهم الإيجابية لها.
- إن تطبيق الإدارة الإلكترونية يسهم في تحسين الأداء الوظيفي بدرجة عالية في مديرية الشباب و الرياضة بولاية بسكرة .
- تساهم الأجهزة و المعدات في تحسين الأداء الوظيفي.
- تساهم البرمجيات في تحسين الأداء الوظيفي.
- تساهم شبكات الاتصال في تحسين الأداء الوظيفي.
- يساهم صناع المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي.

و بناء على مجموعة النتائج السابقة حاولنا إعطاء مجموعة من الاقتراحات التي نأمل من خلالها تحسين و تحسين الأداء الوظيفي بمديرية الشباب و الرياضة بسكرة و التي نوردتها في الآتي:

- عقد دورات تكوينية متخصصة في مجال و تطبيقات الإدارة الإلكترونية لجميع العاملين.
- توفير المتطلبات التي تحتاجها المؤسسة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
- التركيز على تفعيل الموقع الإلكتروني الخاص بالمديرية ،و تقديم كافة الخدمات من خلاله.
- العمل على توعية العمال من ناحية الإدارة الإلكترونية و ايجابياتها لتسهيل انجاز المهام المطلوبة منهم.
- تمكين جميع العاملين من استخدام كافة تطبيقات الإدارة الإلكترونية المتاحة في المديرية .

قائمة المراجع

1. الكتب:

- 1- إبراهيم درويش، الوجيز في الإدارة العامة النظرية و الممارسة، دار النهضة للنشر، القاهرة، مصر، 1974.
- 2- أحمد الخطيب، عادل سالم معايه، الإدارة الحديثة: نظريات و استراتيجيات و نماذج حديثة، جدارا للكتاب العالمي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 3- أحمد بن عبد الرحمان الشميمري و آخرون، مبادئ إدارة الأعمال: الأساسيات و الاتجاهات الحديثة، مكتبة العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004.
- 4- أحمد عثمان طلحة، إدارة المؤسسات العاملة في الدول النامية: منظور استراتيجي، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 5- أحمد عرفة، سمية شبلي، الإدارة و الفراغ: فعاليات التخطيط و الرقابة، ط 2، بدون ذكر دار النشر، مصر.
- 6- أحمد ماهر، اتخاذ القرار بين العلم و الابتكار، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007-2008.
- 7- إيمان عبد المحسن زكي: الحكومة الإلكترونية: مدخل إداري متكامل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2009.
- 8- إيمان فاضل السامرائي، هيثم محمد الزعبي، نظم المعلومات الإدارية، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- 9- بشير عباس العلق، الإدارة: مبادئ ن وظائف، تطبيقات، الدار الجماهيرية للنشر و التوزيع و الإعلان، ليبيا، 2004.
- 10- بشير عباس العلق، تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و تطبيقاتها في مجال التجارة النقالة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، الأردن، 2007.
- 11- بلقاسم سلاطينية، اسماعيل تيرة، التنظيم الحديث للمؤسسة (التصور و المفهوم)، دار الفجر للنشر و التوزيع، بسكرة، الجزائر، 2008.
- 12- ثابت عبد الرحمن ادريس، إدارة الأعمال: نظريات و نماذج و تطبيقات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
- 13- جاري ديسلر، أساسيات الإدارة: المبادئ و التطبيقات الحديثة، ترجمة عبد القادر محمد عبد القادر، دار المريخ للنشر و التوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1969.

- 14- حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 15- خيضر كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، دار إثراء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 16- رضا صاحب أبو حمد آل علي، ستان كاظم الموسوي، الإدارة لمحات معاصرة، دار الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 17- زيد منير عبوي، الإدارة و اتجاهاتها المعاصرة، دار دجلة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 18- زيد منير عبوي، التخطيط و التطور الإداري، دار الراية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 19- سامي محمد هشام حريز، أساسيات إدارة الأعمال: مهارات نظرية و تطبيقية، دار فنديل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 20- سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية و آفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005.
- 21- سعد غالب ياسين، بشير عباس العلق، الأعمال الإلكترونية، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 22- سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الإدارية، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 23- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
- 24- صلاح الشنواني، التنظيم و الإدارة في قطاع الأعمال: مدخل المسؤولية الاجتماعية، ط 2، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، 1999.
- 25- صلاح مهدي محسن العامري، طاهر منصور الغالبي، الإدارة و الأعمال، ط 2، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 26- ضرار العتيبي و آخرون، العملية الإدارية مبادئ و أصول و علم و فن، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 27- عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي صالح، بيدااء ستار البياتي، الإدارة الإلكترونية: مرتكزات فكرية و متطلبات تأسيس عملية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2007.
- 28- عبد العزيز صالح بن حبتور، مبادئ الإدارة العامة، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، 2009.

- 29- عبد الفتاح التميمي، وليد سلامة، الشبكات المحلية و الانترنت، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، القاهرة، مصر، 2008.
- 30- عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، أساسيات تنظيم و إدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003-2004.
- 31- عثمان محمد غنيم، التخطيط أسس و مبادئ عامة، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 1999.
- 32- علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2001.
- 33- علي شريف، محمد سلطان، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1998.
- 34- علي شريف و آخرون، التنظيم و الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1969.
- 35- علي عباس، أساسيات علم الإدارة، ط 2، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، 2007.
- 36- علي عباس، الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، دار إثراء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 37- عمر محمود غباين، القيادة الفاعلة و القائد الفعال، دار إثراء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 38- عمر وصفي عقيلي، الإدارة: أصول و أسس و مفاهيم، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 1997.
- 39- غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، نظم المعلومات الإستراتيجية، مدخل إستراتيجي معاصر، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، 2008.
- 40- فؤاد الشرابي، نظم المعلومات الإدارية، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 41- كامل محمد مغربي، الإدارة أصالة المبادئ و وظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الواحد و العشرين، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 42- محمد الصيرفي، الرقابة الإبداعية، مؤسسة حورس للنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، 2006.
- 43- محمد حسن حمادات، السلوك التنظيمي و التحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 44- محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، الإستراتيجية و الوظائف و المشكلات، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004.

- 45- محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم و الأساليب، ط 3، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، 2005.
- 46- محمد محمود عفيفي، التطورات الحديثة في تكنولوجيا المعلومات، دار الثقافة للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 1994.
- 47- مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، العملية الإدارية و تكنولوجيا المعلومات، إثراء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 48- معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، القيادة و الرقابة و الاتصال الإداري، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 49- منى عطية خزام خليل، الإدارة و اتخاذ القرار في عصر المعلوماتية، دار أبو الخير للطباعة والتجليد، الإسكندرية، مصر، 2009.
- 50- نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية: الإستراتيجية و الوظائف و المشكلات، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004.
- 51- هيثم حمود الشلبي، مروان محمد السنور، إدارة المنشآت المعاصرة، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 52- عفاف عبد المنعم درويش، الإمكانيات في التربية البدنية، منشأة المعارف الإسكندرية، 1998
- 53- مفتي إبراهيم حمادة، تطبيقات الإدارة الرياضية، المدارس، الجامعات، الاتحادات الرياضية، الأندية مركز الكتاب للنشر، القاهرة 1999
- 54- حسن أحمد الشافعي، إبراهيم ع المقصود: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، الإمكانيات والمنشآت في المجال الرياضي، دار الوفاء للطباعة والنشر، ط 1، 2004

2.المجلات:

- 55-عصام محمد البحيصي، تكنولوجيا المعلومات الحديثة و أثرها على القرارات الإدارية في منظمات الأعمال، دراسة استطلاعية للواقع الفلسطيني، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد 14، العدد الأول، غزة، فلسطين، 2006.

3.الرسائل الجامعية :

- 56 - لخنساء سعادى، التسويق الإلكتروني و تفعيل التوجه نحو الزبون من خلال المزيج التسويقي، رسالة ماجستير في التسويق، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر، 2006.

- 57-خليفة بن صالح بن خليفة المسعود، المتطلبات المادية و البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية من وجهة نظر مديري المدارس و وكلائها بمحافظة الرس، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط، غير منشورة، جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية، 2008.
- 58-عبد الرحمن القرى، تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و أثرها على إدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعو محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2006.
- 59-عزلة بنت محمد مطلق الغامدي، واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس تعليم البنيت بمدينة ينبع الصناعية و درجة مساهمتها في تجويد العمل الإداري، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط، غير منشورة، جامعة ام القرى، قسم الإدارة التربوية و التخطيط، المملكة العربية السعودية، 2009.
- 60-محمد بن سعيد العريشي، إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية و التعليم بالعاصمة المقدسة (بنين)، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط، غير منشورة، جامعة ام القرى، قسم الإدارة التربوية و التخطيط، المملكة العربية السعودية، 2008.
- 61-محمد جمال أكرم عمار، مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوث و تشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي و دورها في تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، قسم إدارة الأعمال، غزة، فلسطين، 2009.
- 62-منى عطية البشري، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارات جامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر الإداريات و عضوات هيئة التدريس بالجامعة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط، غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية و التخطيط، المملكة العربية السعودية، 2009.
- 63-نعيم حسن حماد الفراء، تطوير الاتصال الإداري لمديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء الإدارة الإلكترونية، رسالة ماجستير في أصول التربية، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية، غزة، فلسطين، 2008.
- 64-يوسف أحمد أبو أمونة، واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً E-HRM في الجامعات الفلسطينية النظامية بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009.

4. الملتقيات:

65-1- بوداود عبد اليمين، محاضرة في تسيير المنشآت الرياضية، قسم الإدارة والتسيير الرياضي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، محمد بوضياف المسيلة 2006.

66-ابراهيمى عبد الله، الرقابة و أهميتها في تطوير تنافسية المؤسسة، ورقة عمل مقدمة للملتقى الوطني الأول حول: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة عمار ثلجي، الأغواط 23/22 أفريل 2003.

67-بوزيان الرحمانى هاجر، يوسف علي: دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل دور المؤسسة الاقتصادية في ظل التنمية المستدامة، ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: أداء و فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، نوفمبر، 2009.

68-عبد الحميد الفتاح المغربي، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية لتقديم الخدمة و اتجاهات العاملين نحوها، دراسة تطبيقية على ميناء دمياط، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر السنوي العشرين حول صناعة الخدمات في الوطن العربي رؤية مستقبلية، جامعة المنصورة، مصر، 2004.

69-عبد الناصر موسى، وسيلة واعر، الرقابة الإلكترونية و أثرها على زيادة فعالية أداء المنظمة، ورقة عمل مقدمة للملتقى الدولي حول: أداء و فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، نوفمبر، 2009.

5. المواقع الإلكترونية:

70-حسين باكير، المفهوم الشامل لتطبيق الإدارة الإلكترونية، مجلة آراء حول الخليج، مركز الخليج للأبحاث (الإمارات)، العدد 23، أفريل، 2006. alibakeer.maktoobblog.com

71-رأفت رضوان، الإدارة الإلكترونية، مصر، و لمعلومات أكثر أنظر الموقع التالي :

www.bankofpalestine.com

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

قسم إدارة و تسيير رياضي

استمارة استبيان

في إطار انجاز مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية ، تخصص إدارة و تسيير رياضي تحت عنوان: " دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمنشآت الرياضية " دراسة ميدانية على مستوى مديرية الشباب و الرياضة بسكرة.

نرجوا تقبل بمساعدتنا في ملأ هذه الاستمارة و التي ستزودنا بمعلومات تهمنا في إنجاح هذا البحث في الخانة التي ترونها ملاتمة ، وذلك من خلال إجابتكم على الفقرات المعروضة عليكم بوضع علامة (x) و ليكن في علم سيادتكم، أن جميع المعلومات ستستخدم لغاية البحث العلمي فقط.

شكرا لكم لحسن تعاونكم

اشراف الدكتور : طيبي أحمد

الطالب : فوج فوزي

الموسم الجامعي : 2017/2018

القسم الأول: البيانات العامة

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لإطارات مديرية الشباب و الرياضة بسكرة ، بغرض تحليل وتفسير بعض النتائج فيما بعد، لهذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع علامة (X) أمام العبارة الصحيحة.

1. الجنس : ذكر أنثى
2. العمر أقل من 30 سنة من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة
- من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة من 50 سنة فأكثر
3. المؤهل العلمي تقني سامي ليسانس ثانوي شهادة الدراسات التطبيقية
4. مجال الوظيفة الحالية :
5. عدد سنوات الخبرة : أقل من 05 سنوات من 05 إلى أقل من 10 سنوات
- من 10 إلى أقل من 15 سنة من 15 سنة فأكثر
6. مدى معرفتك بالإدارة الالكترونية: ضعيفة متوسطة مرتفعة
7. المشاركة في الدورات التكوينية: لم أشرك في أي دورة في مجال الإدارة الالكترونية شاركت في دورة واحدة شاركت في أكثر من دورة
8. التحكم في الإعلام الآلي: ضعيف متوسط جيد

أسئلة الاستبيان :

هذا القسم يهدف إلى معرفة مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية (الأجهزة والمعدات، البرمجيات، شبكة الاتصالات وصناع المعرفة) في تحسين الأداء الوظيفي بمديرية الشباب و الرياضة بسكرة- لذلك نرجوا منكم وضع علامة (X) أمام كل عبارة وفق ما ترونه مناسباً من الخيارات المتاحة.

3	أبعاد الإدارة الالكترونية وعبارة القياس	درجات سلم القياس			
		غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق تماماً
أولاً: تساهم الأجهزة والمعدات (Hardware) في تحسين الأداء الوظيفي بالمديرية من خلال:					
01	كفاءة وسرعة العمليات والمهام				
02	سرعة الحصول على البيانات اللازمة للقيام بالعمل في الوقت المناسب.				
03	سهولة الوصول إلى المعلومات وتقنين الدخول عليها.				
04	تخفيض كثافة العمل وتخفيض التكاليف				
05	معالجة البيانات وتخزينها واسترجاعها				
06	توفير المعلومات للإدارة العليا وذلك لإيجاد القرار السليم أو بدائل القرار.				
ثانياً: تساهم البرمجيات (Software) في تحسين الأداء الوظيفي بالمديرية من خلال:					
07	تطوير العمل وتفعيله من خلال المعالجة الالكترونية للبيانات				

					توفير بيئة عمل مرنة لمواكبة جميع التغيرات	08
					توجيه المكونات المادية للحاسوب لغرض أداء مهمة ما أو العمل بطريقة معينة للحصول على النتائج المطلوبة.	09
					الرقابة الفورية والمستمرة لاكتشاف الانحراف أول بأول من خلال تدفق المعلومات	10
					ترتيب موارد المؤسسة بطريقة تجعل أنشطتها تسهم من تحقيق الأهداف.	11
					المبادرة من أجل حل المشكلات	12
					تقديم آليات فعالة وداعمة على اتخاذ القرار	13
ثالثاً: تساهم شبكة الاتصالات في تحسين الأداء الوظيفي بالمديرية من خلال:						
					كفاءة وسرعة الاتصال وسهولة نقل وتبادل المعلومات	14
					التشغيل الاقتصادي للأجهزة وذلك بالمشاركة في استخدامها	15
					المشاركة في المعلومات وقواعد البيانات	16
					تمكين جميع العاملين من المساهمة في التخطيط في كل موقع وفي كل وقت	17
					تمكين جميع الأطراف التي لها علاقة مع المؤسسة من الحصول على كافة المعلومات التي يريدونها وهذا من خلال شبكة (extranet)	18
					تحويل المستفيدين والزبائن من متلقين سلبيين إلى فعالين في المؤسسة	19
					تجاوز الهرمية التنظيمية بالتشارك الواسع والمستمر بين العاملين في المؤسسة وهذا اعتماداً على شبكة الانترنت.	20
					القدرة على تحفيز العمال توجيه جهودهم نحو انجاز المهام من خلال شبكة (Intranet).	21
					تبسيط الإجراءات داخل المؤسسة وهذا ينعكس ايجابياً على مستوى الخدمات المقدمة	22
					القدرة على معرفة المتغيرات الخاصة بالتنفيذ أول بأول وبالوقت الحقيقي بفضل شبكة الانترنت	23
					متابعة تنفيذ الأعمال والخطط واكتشاف الانحرافات بشكل مستمر	24
					تقليص الفجوة الزمنية بين الانحراف وتصحيحه	25
					سرعة انتشار نتائج الرقابة فالجميع يعرف ماذا يحدث في المؤسسة	26
رابعاً: يساهم صناع المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي بالمديرية وذلك من خلال:						
					المساهمة الجادة والفعالة في عملية التخطيط ووضع الأهداف والتنبأ بها	27
					تنظيم وتنسيق الموارد المادية والبشرية بشكل يخدم تحقيق تلك الأهداف	28
					تحقيق رقابة فعالة من أجل الحصول على نتائج مطابقة للمعايير الموضوعية	29
					نقل رغبات الإدارة من اللغة العادية إلى إحدى لغات البرمجة التي يمكن للحاسب الآلي التعامل معها	30

الملخص :

عنوان الدراسة : دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمنشآت الرياضية "دراسة ميدانية على مستوى مديرية الشباب و الرياضة بسكرة "

- هدف الدراسة - إبراز أهمية الأداء الوظيفي وزيادة فعاليته من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات.
- تسليط الضوء على واقع الإدارة الإلكترونية بمديرية الشباب و الرياضة لولاية بسكرة.
- تقديم بعض التوصيات المناسبة في هذا المجال.

مشكلة الدراسة : ما هو دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمنشآت الرياضية ؟

الفرضية العامة : - هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء الوظيفي بمديرية الشباب و الرياضة لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة $\alpha = 5\%$

- الفرضيات الجزئية : - هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام الأجهزة والمعدات (Hardware) وتحسين الأداء الوظيفي
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام البرمجيات (Software) وتحسين الأداء الوظيفي
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام شبكات الاتصال وتحسين الأداء الوظيفي
- هنا علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام صناع المعرفة وتحسين الأداء الوظيفي

إجراءات الدراسة :

العينة : نظرا لطبيعة بحثنا و تطلعا للموضوعية في النتائج ارتأينا اختيار العينة العشوائية و التي شملت 50 عامل بمديرية الشباب و الرياضة المجال الزماني والمكاني : امتد الجانب النظري منذ ديسمبر 2016 الى غاية ماي 2017 ، اما الجانب التطبيقي من تاريخ ديسمبر 2017 الى غاية أبريل 2018 . بمديرية الشباب و الرياضة لولاية بسكرة .

المنهج المستخدم : اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي واخترنا الاستبيان كأداة تخدم البحث .

النتائج المتوصل إليها : بعد عرض وتحليل النتائج ومن خلال إجابات أفراد العينة ، وانطلاقا من الفرضيات المقترحة مسبقا كحلول لإشكالية البحث توصلنا إلى النتائج التالية :

- ✓ إن تطبيق الإدارة الإلكترونية يساهم في تحسين الأداء الوظيفي بدرجة عالية في مديرية الشباب و الرياضة بولاية بسكرة .
- ✓ تساهم الأجهزة و المعدات في تحسين الأداء الوظيفي.
- ✓ تساهم البرمجيات في تحسين الأداء الوظيفي.
- ✓ تساهم شبكات الاتصال في تحسين الأداء الوظيفي.
- ✓ يساهم صناع المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي.

- الاقتراحات و التوصيات :

بناء على مجموعة النتائج السابقة حاولنا إعطاء مجموعة من الاقتراحات التي نأمل من خلالها تحسين و تحسين الأداء الوظيفي بمديرية الشباب و الرياضة بسكرة و التي نوردتها في الآتي:

- عقد دورات تكوينية متخصصة في مجال و تطبيقات الإدارة الإلكترونية لجميع العاملين.
- توفير المتطلبات التي تحتاجها المؤسسة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
- التركيز على تفعيل الموقع الإلكتروني الخاص بالمديرية ، و تقديم كافة الخدمات من خلاله.
- العمل على توعية العمال من ناحية الإدارة الإلكترونية و ايجابياتها لتسهيل انجاز المهام المطلوبة منهم.
- تمكين جميع العاملين من استخدام كافة تطبيقات الإدارة الإلكترونية المتاحة في المديرية .