



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر بسكرة  
معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضة  
قسم إدارة و تسيير المنشآت الرياضية



مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم و تقنيات النشاطات البدنية و  
الرياضية تخصص إدارة و تسيير المنشآت الرياضية  
بعنوان:

"واقع نظم المعلومات بمديرية الشباب و الرياضة لولاية بسكرة"

دراسة ميدانية على مستوى مديرية الشباب و الرياضة بسكرة

إشراف الأستاذة :

إعداد الطالب:  
جدي كمال ❖

السنة الجامعية:

2017/2016

II

## شكر و عرفان

نحمد المولى العزيز حمدا يليق بعظمته وعلو مقامه أن أحاطنا بعونه و هداه فيسر لنا أمرنا ووفقنا لإنجاز هذا العمل، وبعد: من الصعب اختزال كلمات الشكر في سطور لأنها تشعرنا بمدى قصورها و عدم إيفائها حق صانعيها.

في البداية يطيب لي أن أتقدم بجزيل الشكر و التقدير و السلام و الأمان و الصحة و العافية الى من كانت الأساس في انجازي لهذا العمل و مشجعتي و مساعدتي بدعواتها و رضائها و امدادها لي بالخير و البركة أُمي الغالية .

كما أتقدم بالشكر إلى الأساتذة المشرفة جزاها الله كل خير و بركة و أدامها بفعل الخير و مساعدة الطلبة في مسيرتهم الدراسية و كذلك الى الأساتذة الكرام بمعهد التربية البدنية و الرياضية الذين لم يبخلوا علي بتوجيهاتهم ونصائحهم .

الإهداء

اهدي هذا العمل المتواضع إلى :

نبع الحنان المتدفق ، التي أروضعتني قوة وشجاعة وسهرت على تربيتي ، وعلمتني أن الحياة كفاح إلى أبعد المدى ، إلى التي فرحت لفرحتي ، وبكت لنجاحي إلى الوالدة العزيزة التي مهما تحدثت عنها لن أستطيع أن أوفيها حقها عن تعبها المضيء طوال هاته السنين . إلى الذي تعب من أجل أن يفتح لي درب الحياة والذي غرس فيا حب العمل ، أبي العزيز . إلى كل إخوتي وأخواتي الذين اتخذت لهم قلبي مسكنا . إلى جميع الأهل والأقارب، و كل الأصدقاء والأحباب البعيد والقريب . إلى زملائي في الدراسة ، وإلى جميع الأساتذة الذين قاموا بتأطيري . إلى جميع سكان ولاية بسكرة . إلى أحبائي بمعهد التربية البدنية و الرياضية ببسكرة إلى كل عزيز لم يذكر اسمه من خلال هذا الإهداء ، فاسمه منقوش في القلب لا يحتاج إلى النقش بقلم قد يزول حبره بطول الوقت .

## قائمة المحتويات

شكر و عرفان

اهداء

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

مقدمة : .....أ-ت

## الجانب التمهيدي

1-إشكالية الدراسة: .....5

2-فرضيات البحث: .....5

3-أهداف الدراسة: .....6

- 4-أهمية الدراسة: ..... 6
- 5- أسباب اختيار الموضوع: ..... 6
- 6- التعريف بمصطلحات البحث: ..... 6
- 7- الدراسات السابقة و المشابهة: ..... 7
- 8- التعليق على الدراسات السابقة : ..... 10

### الجانب النظري

#### الفصل الأول : نظم المعلومات

- مقدمة ..... 15
- 1- مفهوم النظم : ..... 16
- 2- تعريف نظم المعلومات : ..... 17
- 3- مكانة ودور نظم المعلومات في المؤسسة ..... 17
- 4- نظم المعلومات الجديدة : ..... 19
- 5- مبادئ نظم المعلومات الجديدة ..... 19
- 6- العوامل التي أثرت على تطور نظم المعلومات ..... 19
- 7- أنواع نظم المعلومات الجديدة ..... 20
- 8- نظم المعلومات الإدارية ..... 20
- 9- نظم معالجة البيانات ..... 22
- 10- نظم دعم القرارات: ..... 23
- 11- الأنظمة الخبيرة : ..... 24
- خلاصة : ..... 25
- الفصل الثاني : الإدارة الرياضية ..... 29
- تمهيد: ..... 29
- 1- نظرة تاريخية حول نشأة وتطور الإدارة: ..... 30
- 1-1- نشأة الإدارة: ..... 31
- 2-1- الإدارة في العهود القديمة: ..... 31
- 3-1- ظهور الإدارة مع الثورة الصناعية: ..... 31
- 4-1- تطور الإدارة الحديثة: ..... 32
- 2- الإدارة العامة: ..... 32
- 1-2- تعريف الإدارة العامة: ..... 33
- 3- الإدارة الرياضية: ..... 33
- 1-3- مفهوم الإدارة: ..... 35

35	2-3- مكونات الإدارة الرياضية:
36	4- المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية:
36	1-4- المهارات الفنية:
36	2-4- المهارات الإنسانية:
36	3-4- مهارة الاستيعاب الفكري:
36	5- وظائف الإدارة:
36	1-5- تعريف التخطيط:
37	2-5- أهمية التخطيط:
39	4-5- المزايا الأساسية للتخطيط:
39	5-5- مراحل عملية التخطيط:
40	5-6- وظيفة التخطيط واتخاذ القرارات:
41	5-7- العلاقة بين الرقابة والتخطيط:
42	6- التنظيم الإداري في التربية البدنية:
43	2-6- مبادئ التنظيم:
45	3-6- أنواع التنظيم:
46	4-6- أسس وأشكال التنظيم:
47	5-6- فوائد التنظيم:
47	6-6- التنظيم في المجال الرياضي:
47	7- الرقابة الإدارية:
48	1-7- تعريف الرقابة الإدارية:
48	2-7- محاور الرقابة:
49	3-7- مبادئ الرقابة الإدارية:
50	4-7- أنواع الرقابة:
53	خلاصة:

### الفصل الثالث : المؤسسات الرياضية

61	مقدمة:
61	1-المؤسسات :
61	1-1- مفهوم المؤسسة :
62	1-2- تصنيف المؤسسات:
62	1-3- أنواع المؤسسات:
63	2 المنشآت الرياضية:

- 63..... 1-2 سياسة الدولة في إطار المنشآت الرياضية:
- 64..... 2-2 مفهوم المنشآت الرياضية :
- 65..... 3-2 تسيير المنشأة الرياضية:
- 65..... 4-2 المنشآت والتجهيزات والعتاد الرياضي:
- 66..... 5-2- المراقبة والتفتيش:
- 66..... 3- ديوان المركب المتعدد الرياضات:
- 66..... 3-1- مفهومه:
- 66..... 3-2- مهامه:
- 67..... 3-3 استعمال المركبات المتعددة الرياضات:
- 68..... 3-3- التنظيم الإداري لكل مكتب مركب متعدد الرياضات:
- 68..... 4 مدير الديوان:
- 68..... 5 القسم الإداري :
- 69..... 6 القسم المالي :
- 69..... 7 مجلس الإدارة :
- 69..... 7-1 مداولة مجلس الإدارة :
- 70..... 7-2 تنفيذ مداولات مجلس الإدارة :
- 70..... خلاصة :

### الجانب التطبيقي

### الفصل الرابع : الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

- 76..... تمهيد:
- 77..... 1-منهج الدراسة :
- 77..... 2-مجتمع الدراسة :
- 78..... 3-عينة الدراسة :
- 78..... 4-خصائص العينة :
- 82..... 5-المجال الزمني والمكاني:
- 82..... 6-طرق جمع البيانات :
- 82..... 7-أداة الدراسة :
- 85..... 8-الوسائل الإحصائية المستخدمة :
- 86..... 9-صعوبات الدراسة :

### الفصل الخامس : عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

- 88..... 1-عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة :

104.....	2- الاستنتاج العام :
106.....	3-الاقتراحات :
107.....	الخاتمة :
109.....	قائمة المراجع :
.....	الملاحق :

قائمة الجداول :

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب الوظيفة	78
2	يمثل خصائص العينة حسب الجنس	79
3	يمثل خصائص العينة حسب الوظيفة	79
4	يمثل خصائص العينة حسب السن	80
5	يمثل توزيع العينة حسب الخبرة	80
6	يمثل توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	81
7	يمثل توزيع العينة حسب التخصص	81
8	يمثل توزيع فقرات الاستبيان على الأقسام والمحاور الرئيسية	85
9	يمثل تحليل نتائج الفقرات المتعلقة بجانب المعدات	88
10	يمثل نتائج الفقرات المتعلقة بجانب البيانات	90
11	تحليل نتائج الفقرات المتعلقة بجانب البرمجيات	92
12	يمثل تحليل نتائج الفقرات المتعلقة بجانب الشبكات	94
13	تحليل نتائج الفقرات المتعلقة بجانب الأفراد	96
14	يمثل تحليل نتائج الفقرات المتعلقة بجانب الإجراءات	98
15	يمثل تحليل نتائج المحور الثاني	101
16	يمثل نتائج المحور الثالث	103



قائمة الأشكال :

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	مكانة نظم المعلومات	19
2	دورة معالجة البيانات	24
3	مراحل عملية التخطيط.	42
4	يمثل أبعاد الخطة.	44
5	يوضح العلاقة الارتباطية بين التخطيط والرقابة	45

# مقدمة

## مقدمة :

لقد أدرك الإنسان هذا منذ القدم إذ قال أفلاطون : بدون المعرفة لن يكون الإنسان قادرا على معرفة ذاته ، و إن حامل المعرفة وحده القادر على فهم عالمه المحيط به و المتمثل في الوجود ( 1 ) ومنذ ذلك الوقت حتى الآن عرفت المعرفة والعلم تطورات كثيرة ، خاصة في أواخر القرن العشرين أين شهدت التكنولوجيا و المعرفة طفرة نوعية وكمية كبيرة .

إذ أن مقارنة بسيطة بين طبيعة الحياة التي عرفت المجتمعات حتى عقود قريبة وطبيعة الحياة التي نعيشها اليوم ، تكشف مدى ما أضافته التكنولوجيا لأنماط العيش وطبيعة التفكير ، وأسلوب تنظيم الحياة اليومية للناس . لقد استطاعت التكنولوجيا أن تؤقت حياة المجتمعات حتى في البلدان غير المتقدمة صناعيا بمفردات لا تحصى من نواتجها بشكل أسهم في اختصار الزمن والمسافات ، واختصار مراحل التفكير والإنجاز ، حتى أصبح بالإمكان تداول المعلومات حول العالم في أجزاء من الثانية وفتح الأبواب على مصراعيها لعوالم فسيحة تكون فيها التكنولوجيا في خدمة البشر على نحو واسع . 2

وفي ظل اقتصاد السوق والعولمة التي ألغت كل الحدود الجغرافية والثقافية و الإيديولوجية زاد التنافس بين مختلف المؤسسات و المنظمات على امتلاك المعرفة التي أصبحت موردا هاما من الموارد الاقتصادية له خصوصيته بل أصبحت المورد الاستراتيجي الجديد في الحياة الاقتصادية 3

فكما يقول بيتر د راکار ) : على المؤسسات الكبيرة أن تنتظم حول المعرفة و المعلومة ، فقد تحول مركز الثقل بسرعة من عمال يدويين إلى إداريين إلى مفكرين ، ولم يعد العامل يتحمل نموذج الأمر و المراقبة . الذي تستلهمه المؤسسات من العسكريين

ولأن المعرفة لا تأتي من فراغ ، فهي نتيجة تفاعل حيوي بين جميع مكونات المنظومة المعرفية (الخبرات البشرية ، الإمكانيات المادية و التكنولوجيا، البحث و التطوير و الدراسات) وهي تتولد من واقع حي معاش ، وتتشكل وتعيد إخراج ذلك من منظومات جديدة ، فهي تعتمد على الدعم المستمر و المتواصل لنظم تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات ، اهتمت كثير من الدراسات ببحث علاقة المعرفة بمتغيرات اقتصادية مختلفة ، وكذا كيفية تسييرها و التعامل معها من منطلق أن المعرفة ليست مادية ولا يمكن معالجتها مثل باقي الأصول (، لدى كان لزاما التعامل معها باستخدام أساليب إدارية حديثة أو ما يسمى- إدارة المعرفة -) الجهود التي تبذل من أجل إتمام و استكمال الخطوات و الوظائف التالية: تحصيل ، توزيع ، تفسير ، توظيف ، و استثمار المعرفة )، كما اعتبرت المعرفة ثروة لا تقتصر أهميتها في اتخاذ القرارات بل تسهم في وضع الخطط و رسم السياسات وتعديلها و مراقبتها و تقييمها ، بما تتيحه من إمكانية لفهم الواقع واستشراف المستقبل ، حيث تحول مركز الثقل من المواد الأولية و المعدات الرأسمالية إلى المعلومة و مراكز التدريب و البحث العلمي .

1 عامر خضير الكبيسي ، إدارة المعرفة و تطوير المنظما أ ب الجامعي الحديث ، الاسكندرية ، مصر ، 2005. ص 45

2 علاء فرج الطاهر ، الحكومة الالكترونية بين النظرية و ... ط 1 ، دار الراية للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن

، 2010، ص 45-46

3 محمد دياب ، اقتصاد المعرفة ، أين نحن؟ ، مجلة العربي ، عدد مارس 2004

و لأن الرياضة في هذا العصر أصبحت مجالاً تحكمه تقنيات متقدمة للغاية، حيث أن التطوير العالمي الذي يشاهد بصفة مستمرة في المجال الرياضي ما هو في الواقع إلا نتيجة تخطيط علمي دقيق يعتمد على أحدث الأساليب التكنولوجية لجمع المعلومات و تنظيمها و تخزينها و معالجتها و استرجاعها، فالدول التي تبنت التفاعل مع ظاهرة

المعلومات و تقنياتها المتقدمة استطاعت أن تحقق معدلات عالية من النمو في كافة المجالات، و تستوجب الحقبة الحالية للنهوض بالمستوى الرياضي في الجزائر إقامة نظام للمعلومات يستفيد منه المخططون و متخذو القرارات، حيث إن التخطيط و اتخاذ القرار عمليتان تعتمدان كاملاً على المعلومات، فالتخطيط يجب أن يبنى على المعلومات الدقيقة و الصحيحة، حيث إن عدم الرؤية الواضحة و التنبؤ الخاطئ يؤديان إلى اتخاذ قرارات عشوائية بعيدة عن الواقع ، و مضللة عن الأهداف المرجو تحقيقها . وقد عرفت الجزائر في السنوات الأخيرة قفزة نوعية في سوق تكنولوجيا الإعلام و الاتصال ، كما عرفت توسعاً كبيراً في شبكة الانترنت ، كما أن أسعار التكنولوجيا الحديثة في الجزائر أصبحت في المتناول و قد أعطى تقدم الإعلام الآلي و استخدام الشبكة إمكانية ترميز و تخزين و نشر بعض الأشكال من المعلومة بأكثر سهولة و أقل تكلفة ، مما يساهم في إنشاء نظام معلومات فعال و حديث يسمح بتشغيل، تخزين، توزيع ، نشر ، و استرجاع المعلومات بهدف تدعيم عمليات صنع القرار و الرقابة داخل المؤسسة .<sup>4</sup>

لكن إنشاء نظام للمعلومات لا يكون عشوائياً ، فلا بد من تتبع جميع مداخل و منهجيات التحليل و التصميم المنظم لنظم المعلومات في منشأة الأعمال و الذي يعرف بدورة حياة و تطوير النظم . و الذي يقوم على تصور أن البناء الأحسن لنظام المعلومات في المنشأة هو ذلك الذي يتم من خلال سلسلة من الخطوات المحددة و بشكل منظم ينهض بها محلل النظم و بشكل مشترك مع النشاطات التي ينهض بها من يستخدمه في التخطيط و الإدارة .

و لأن أول هذه الخطوات هي تحليل المشكلات أو الفرص ، فقد جاءت هذه الدراسة لإثارة الفكرة و تشخيص المشكلة من أجل لفت الانتباه إلى نظم المعلومات و أهميتها في اتخاذ القرار لا سيما في المؤسسات الحكومية التي تعنى بالرياضة ، حيث تسعى لبحث إمكانية استحداث نظام للمعلومات بمديرية الشباب و الرياضة لولاية بسكرة ، و الحاجة لذلك من خلال دراسة واقع نظم المعلومات بالمديرية متبعة في ذلك المقاربة التالية:

الجانب التمهيدي، و تناول الإطار العام للدراسة

الجانب النظري : و تناول ثلاث فصول

الفصل الأول : نظم المعلومات

ب

الفصل الثاني : الإدارة الرياضية

الفصل الثالث : المؤسسات الرياضية

الجانب التطبيقي : و تناول فصلين هما :

الفصل الرابع : الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

<sup>4</sup> ابراهيم سلطان ، نظم المعلومات الادارية ، مدخل اداري ، الدار الجامعية للطبع ، الاسكندرية ، مصر ، 2000. ص1

الفصل الخامس : عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة  
لنختم موضوعنا بخاتمة عامة

ت

# الجانب التمهيدي :

## الإطار العام للدراسة



### 1-إشكالية الدراسة:

أصبح العالم قرية صغيرة تنتقل فيه المعلومة بسرعة و تتجدد مع كل اشراقة جديدة حتى صارت فترة حياة المعلومة قصيرة جدا نتيجة البحوث والدراسات التي لا تنتهي . ولا تزال المعرفة إبداعا إنسانيا راقيا متاحا للجميع وبخاصة لمن يرغب بالوصول إليها بالجهد و المثابرة ، حيث أنها مصدر قوة و نفوذ يمارسها من يمتلكها على من يجهلها.<sup>5</sup> إلا أن المكتبة الجزائرية تفتقر للدراسات التي تهتم بتكنولوجيا المعلومات و استخداماتها الإدارية بالرغم من الحاجة الملحة إليها ، ولعل مؤسسات الشباب و الرياضة و على رأسها وزارة الشباب و الرياضة من أكثر المؤسسات تهتمشا من طرف الباحثين، بالرغم من الدور الكبير الذي تضطلع على القيام به ، والعدد الكبير من الأفراد الذين يهتم بهم، هذا ما يجعلها في أمس الحاجة لمثل هذه الدراسات نظرا لسرعة تطور الرياضة وكذا لصعوبة التحكم فيها و التنبؤ بمستقبلها نظرا لكثرة العوامل المؤثرة فيها و .تداخلها وكذا لخصوصية الفئة التي يهتم بها القطاع وهي أهم شريحة بالمجتمع لما ينتظر منها في قيادة عجلة التنمية للتقدم بالمجتمع ،هذا ما وضع القطاع أمام تحديات كبيرة و مشاريع جديدة و ضخمة، تبدو للوهلة الأولى لم تأخذ حقا من الدراسة و البحث وإنما بنيت على قاعدة التجربة و الخطأ ، مما يعرضها لمواجهة عراقيل قد تعطل تحقيق الأهداف المسطرة وترفع من تكاليف الانجاز ، وهذا ما عايشه الباحث أثناء التربص التطبيقي بمديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة ، أين اطلع عن كثب على الصعوبات المرتبطة بنقل المعلومات ، بالرغم أن مديريات الشباب والرياضة لا تخلو من تجهيزات الإعلام الآلي و هي موصولة أيضا بشبكة المعلوماتية إضافة إلى إعداد كل مكتب للحصول الخاصة به كما يقوم بعض القائمين على هذه المكاتب بإجراء دراسات استطلاعية . كل هذه المعطيات أدت بالباحث إلى التساؤل حول واقع نظم المعلومات بمديريات الشباب و الرياضة ببسكرة.

### طرح الإشكالية:

لعل السؤال الذي يطرح نفسه بحددة هو:

- ما هو واقع نظم المعلومات في مديريات الشباب و الرياضة بالجزائر؟

بمجرد طرح هذا السؤال تتبادر إلى الذهن مجموعة من التساؤلات نجملها في الآتي:

-هل تتوفر مديرية الشباب و الرياضة لولاية بسكرة على موارد نظم المعلومات الملائمة لاستحداث نظام معلومات متطور ؟

-ما مدى جودة المعلومات التي يوفرها النظام الحالي بالمديرية ؟

-هل تتأثر نجاعة القرارات المتخذة بالمديرية بنوعية المعلومات المتوفرة و جودتها ؟

### 2-فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية:

هناك فجوة كبيرة في تنظيم المعلومات بين النظرية و التطبيق.

الفرضيات الجزئية:

\*لا تتوفر مديرية الشباب و الرياضة لولاية بسكرة على موارد نظم المعلومات الملائمة لاستحداث نظام معلومات متطور.

<sup>5</sup> ربحي مصطفى عليان ،إدارة المعرفة ،دار صفاء للنشر والتوزيع ،الطبعة الأولى ، عمان ،الأردن ،2008.ص9

\*المعلومات التي يوفرها النظام الحالي لا تتسم بالجودة.  
\*تتأثر نجاعة القرارات المتخذة بالمديرية بنوعية المعلومات المتوفرة و جودتها.

### 3-أهداف الدراسة:

- اكتشاف أهمية نظام المعلومات بمديريات الشباب و الرياضة.
- تحديد نوعية المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات بمديريات الشباب و الرياضة.
- التعرف على مراحل جمع و معالجة المعلومة واستغلالها في المؤسسات الرياضية.
- الاطلاع على موارد النظم المتوفرة بمديرية الشباب و الرياضة.
- تقييم نظام المعلومات الحالي بمديرية الشباب و الرياضة.
- تشخيص النقائص الموجودة في النظام الحالي و اقتراح الحلول و البدائل.

### 4-أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة من كونها تبحث نظم المعلومات في مديريات الشباب و الرياضة و هي مؤسسة غير ربحية على خلاف اغلب الدراسات التي تطرقت إلى موضوع النظم في المؤسسات الاقتصادية كما تستقي أيضا قيمة كبيرة في المجتمع نظرا لأهمية المؤسسة التي تطرقت إليها الدراسة وكذا لحدثة البحث في هذا التخصص بالجامعات الجزائرية التي نادرا ما تتطرق بالدراسة للإدارة بالمؤسسات الرياضية.

### 5- أسباب اختيار الموضوع:

لعل أهم الأسباب التي تثير الرغبة لدى الباحث في التطرق لموضوع ما دون غيره بالبحث هو ميوله بالدرجة الأولى التي تدفعه للاطلاع على هذا الموضوع ثم تأتي في الدرجة الثانية خبراته وتجاربه السابقة التي تدفعه للتساؤل و البحث عن الحلول والأجوبة لما يعترضه من صعوبات ، والباحث في هذه الدراسة انطلق من الصعوبات التي لاحظها في تنفيذ مشروع أقسام دراسة و رياضة باعتباره منسقا لمادة التربية البدنية بالمؤسسة التي يعمل بها مما سمح له بالاحتكاك مع مؤطري هذا المشروع على مستوى ولاية بسكرة كما انه أثناء تربيته بمديرية الشباب و الرياضة بنفس الولاية التقى بنفس المؤطرين واطلع على ما يقومون به من دراسات ميدانية لانجاز خريطة للممارسة الرياضية بالولاية كل هذا أثار فضول الباحث ودفعه للاهتمام بهذا الموضوع.

### 6- التعريف بمصطلحات البحث:

#### **6-1.تعريف النظم :**

" هو مجموعة أو تجمع من الأشياء المرتبطة ببعض التفاعلات المنتظمة أو المتبادلة لأداء وظيفة معينة " 1

#### **6-2. تعريف نظم المعلومات :**

1 محمد السعيد خشبة . نظم المعلومات ( المفاهيم ، التحليل ، التصميم ) . مطابع الوليد القاهرة . ط 1992 . ص 11 .



" مجموعة من العناصر ( وسائل ، برمجيات أو أفراد ) تسمح بحيازة ، معالجة ، تخزين وإرسال المعلومات " 1

و يمكن تعريفه أيضا : " من جهة هو مجموعة من الإجراءات و الوثائق التي تعطي المعلومات المفيدة و تساعد في وظائف التسيير ، ومن جهة ثانية الوسائل المادية و البشرية الضرورية لمعالجة ، تخزين وتحويل المعلومات بهدف استغلالها الجيد و الصحيح " 2

**6-3 تعريف مديرية الشباب و الرياضة لولاية بسكرة :**

مديرية الشباب و الرياضة بولاية بسكرة هي مؤسسة عمومية أنشأت بعد التقسيم الإداري الجديد سنة 1984 و باشرت أعمالها في بداية 1985 و بعد سنتين أي في 01 جانفي 1987 أعيدت هيكله مصالح الولاية، و أصبحت تشمل أقسام و مصالح ، حيث التحق قطاع الشبيبة و الرياضة بقسم استثمار الموارد البشرية، و أصبحت تشمل مصلحة الشباب و الرياضة ، و بعد صدور المرسوم التنفيذي رقم : 234/90 المؤرخ في 20 جويلية 1990، الذي يحدد قواعد تنظيم مصالح ترقية الشبيبة و الرياضة حيث تنظم مصالح ترقية الشبيبة في الولاية إلى أن جاء المرسوم التنفيذي رقم : 283/93 المؤرخ في 23 نوفمبر 1993 والمتضمن تغيير تسمية ترقية الشبيبة في الولاية لتصبح التسمية مديرية الشباب و الرياضة.

و تعتبر مديرية الشباب و الرياضة مؤسسة ذات طابع خدمي وذلك نظرا للمساهمة الكبيرة لها في تنشيط الميدان الرياضي و الشباني داخل مناطق الولاية وحتى من الخارج من خلال تبادل النشاطات مع الولايات الأخرى كتنظيم دورات مشتركة في مختلف الرياضات، وتعتمد المديرية في نشاطها على عدة مصالح تابعة لها وكل مصلحة متخصصة في مجال معين.

#### 7- الدراسات السابقة و المشابهة:

إن الأسس النظرية للدراسة تعتمد على نتائج دراسات نظرية و ميدانية سابقة عكست آراء الباحثين و المؤسسات التي قامت بها في أوقات سابقة ، لذا لجأ الباحث إلى قراءة تحليلية متنوعة من الدراسات ذات الصلة بالبحث<sup>6</sup>:

#### 7-1. الدراسة الأولى :

أسمهان خلفي ( دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات) دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات 2009 :

<sup>1</sup> كاريش صليحة . دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة . رسالة ماجستير . معهد العلوم الاقتصادية و علوم التسيير . 99 / 2000 . ص 74 .

<sup>2</sup> كاريش صليحة . نفس المرجع أعلاه . ص 74 .

<sup>6</sup> اسمهان خلفي ، دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات ، دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال قسم العلوم التجارية جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، 2009.

### هدف الدراسة:

استهدفت الدراسة التعرف على دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات بالمؤسسة ERP .

### منهج الدراسة:

اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي القائم على استطلاع الرأي و الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ، ووصفها بدقة . كما تم الاستعانة بالمنهج الكمي لدراسة و تحليل البيانات.

### أداة الدراسة و عينتها:

صمم الباحث استبياناً كأداة للدراسة، و تكونت عينة الدراسة من 18 موظفاً ، كما أجرى مقابلات مع بعض أفراد العينة.

### نتائج الدراسة:

تم تطبيق النظام بنجاح كبير و في ظرف قياسي . كانت درجة التأقلم متوسطة مع النظام الجديد خاصة من طرف الموظفين المتقدمين في السن. يساهم النظام في تنظيم العمل الإداري.

يساعد استخدام التكنولوجيا الحديثة في تقديم معلومات تتصف بالجودة. يساعد النظام في اختيار بدائل الحلول المناسبة لكنه لا يقدم بدائل بطريقة مباشرة.

### وصيات الدراسة:

أوصت الدراسة أن تهتم البلديات بعنصر المعلومات ، و تطوير الهياكل التنظيمية و رفع كفاءة مكونات النظم ، و إنشاء شبكات حاسوب مطورة ، و كتابة أدلة للإجراءات ، و تعدد التقارير.

### 7-2. الدراسة الثانية :

فيصل سايعي( أنظمة المعلومات: استخداماتها، فوائدها، و تأثيرها على تنافسية المؤسسة) دراسة استطلاعية على مؤسسات تبسه، 2009

### هدف الدراسة:

استهدفت الدراسة التعرف على واقع استخدام نظم المعلومات و تأثيره على الميزة التنافسية للمؤسسات

### منهج الدراسة:

اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي القائم على استطلاع الرأي و الذي يعتمد على دراسة الظاهرة

كما توجد في الواقع ، ووصفها بدقة . كما تم الاستعانة بالمنهج الكمي لدراسة و تحليل البيانات.

<sup>7</sup> فيصل سايعي( أنظمة المعلومات: استخداماتها، فوائدها، و تأثيرها على تنافسية المؤسسة) دراسة استطلاعية على مؤسسات تبسه رسالة ماجستير في إدارة الأعمال قسم العلوم التجارية جامعة الحاج لخضر، باتنة 2009.

### أداة الدراسة و عينتها:

صمم الباحث استبياناً كأداة للدراسة، احتوى على 21 سؤالاً ووزع على 15 مفردة من مجتمع الدراسة

### نتائج الدراسة:

استفادة العديد من المؤسسات من تكنولوجيا المعلومات كالانترنت و ال برامج الجاهزة. النقص الفادح في استخدام الوسائل المعلوماتية وخاصة الشبكات. غياب الوعي بأهمية و ضرورة نظم المعلومات. نقص الخبرات و الكفاءات اللازمة لجمع و تحليل المعلومات. تكلفة كبيرة ، و نقص في القدرات المادية. **توصيات الدراسة:**

ضرورة امتلاك المؤسسات لنظام يسمح لها بتسيير الكم الكبير المتدفق من المعلومات. تحفيز الموظفين على الإبداع من اجل تحسين جودة المنتجات و الخدمات. العمل على تكوين الأفراد للتعامل مع تكنولوجيا المعلومات.

### 3-7. الدراسة الثالثة :

علمي لزهري (أهمية نظام المعلومات التسويقي في اتخاذ القرارات التسويقية) 2006.<sup>8</sup> هدف الدراسة:

استهدفت الدراسة واقع نظام المعلومات التسويقية في المؤسسات الجزائرية ومدى مساهمته في اتخاذ القرارات التسويقية الفعالة. منهج الدراسة:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي والتحليلي قصد وصف المعلومات التسويقية وأهميته في اتخاذ

القرارات التسويقية. معتمدا دراسة حالة في الجزء التطبيقي لتفسير الظاهرة المدروسة. أداة الدراسة و عينتها:

اعتمد الباحث على المقابلات الشخصية و الاستبيان كأدوات رئيسية للدراسة. حيث تتكون العينة المدروسة من 19 مؤسسة والتي اعتبرها الباحث معبرة عن مجتمع البحث والمتمثل في المؤسسات المختلفة النشاط والمتواجدة بولاية الجزائر العاصمة. **نتائج الدراسة**

<sup>8</sup> علمي لزهري (أهمية نظام المعلومات التسويقي في اتخاذ القرارات التسويقية) 2006 دراسة استطلاعية على مؤسسات تبسه رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2006.

-عدم وجود قسم أو مديرية خاصة بالتسويق في اغلب المؤسسات رغم اقتناع معظم إدارات هذه المؤسسات بأهمية دور التسويق في إدارة نشاط المؤسسة سواء كانت مؤسسة عامة أو خاصة.

-ضعف الكفاءات المختصة في التسويق حيث أنهم يعتبرون التسويق عبارة عن إعلان و إشهار فقط ولا يفرقوا بين بحوث التسويق ونظام معلومات التسويق.  
-معظم المؤسسات لا تملك نظام معلومات تسويقي ولا تدرك أهميته في اتخاذ القرارات التسويقية.

-اغلب قرارات التسويقية تركز على الخبرة الشخصية لمتخذ القرار دون إعطاء أهمية للمعلومات والبيانات الواجب توفرها لاتخاذ القرار الصائب والفعال.  
**توصيات الدراسة:**

- اهتمام أكثر بعلاقة المؤسسة بمحيطها الخارجي.
- تحفيز العمال على تجميع المعلومات عن المحيط.
- العمل على إنشاء نظام معلومات تسويقي في مؤسستنا.
- تجديد ثقافة العمال التسويقية لمواكبة العصر.
- تسخير موارد المؤسسة لتكوين إطاراتها وعمالها لأدراك أهمية وظيفة التسويق.

#### 8- التعليق على الدراسات السابقة :

بعد مراجعة الدراسات السابقة و تحليلها لاحظ الباحث ما يلي:

#### **الهدف و الموضوع:**

سعت اغلب الدراسات السابقة إلى تقييم نظم المعلومات من خلال تقييم موارد النظام كما سعت إلى بحث العائد من النظام على المستوى الإداري ( اتخاذ القرارات ، التوجه الاستراتيجي ، اكتساب الميزة التنافسية ، الاستخدام الأمثل للموارد من اجل تحقيق أهداف المؤسسات ). في حين تطرقت بعض الدراسات على قلتها إلى تأثير نظم المعلومات على الأداء المهني.

#### **المنهج:**

اعتمدت كل الدراسات السابقة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يلاءم هذا النوع من الدراسات.

اشتركت الدراسات السابقة في الاعتماد على الأساليب الإحصائية لاختبار فرضياتها.

#### **الأدوات:**

اعتمدت جل الدراسات على الاستبيان كأداة رئيسية .

#### **مجتمع الدراسة :**

توجهت كل الدراسات المحلية إلى المؤسسات الاقتصادية في حين تنوعت المؤسسات التي تناولتها بالدراسة باقي الدراسات بين مؤسسات حكومية و خاصة و بين مؤسسات ربحية و غير ربحية على قلتها ، في حين كان من الصعب إيجاد دراسة تتناول المؤسسات الرياضية

و الدراسة الوحيدة التي اعتمد عليها الباحث تناولت استخدام نظم المعلومات في إدارة فريق أثناء المنافسة و لم تتطرق إلى المؤسسات الرياضية الحكومية.

### النتائج:

توصلت جل الدراسات إلى تأثير نظم المعلومات على عملية اتخاذ القرار الإداري إلا أن تأثيرها كان اقل على القرارات الطبية بالنظر لما ذكر أنفا تبدو أهمية موضوع هذه الدراسة بالنظر لنتاولها مؤسسة رياضية حكومية غير ربحية في الجزائر. كما و قد استفاد الباحث من تحليل الدراسات السابقة في:

- تحديد الجوانب التي سبق بحثها والتي أهملت و التي تستحق الدراسة.
- وضع الإطار العام لهذه الدراسة ، وتحديد المشكلة.
- تحديد المنهج و اختيار الأدوات و تصميمها.
- الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة في مناقشة النتائج المتوصل إليها.

# الجانب النظري

## الفصل الأول : نظم المعلومات



## مقدمة

يشهد العالم في ظل العولمة تطورا عميقا و سريعا على المستوى الاقتصادي و السياسي و الاجتماعي و التكنولوجي ، ونتيجة لعمق هذا التطور و سرعته في مجال تكنولوجيا المعلومات دخل العالم عصر مجتمع المعلومات ، وفي الوقت الراهن و في ظل التنافس الدولي الحاد أصبحت المعلومات و المعلوماتية المادة الأولية لأي نشاط إنساني ، فنجد معظم دول العالم المتقدم تتسابق فيما بينها لوضع استراتيجياتها و خطط لتطوير تكنولوجيا المعلومات و هذا ما صاحبه ظهور و انتشار الحواسب الآلية التي أضحت بمثابة ضرورة حتمية تحتاجها جميع المؤسسات لميزتها القوية في معالجة و تخزين كم هائل من المعلومات بطريقة منظمة و سريعة و دقيقة بالإضافة إلى تطور أجهزة الاتصال و الأقمار الصناعية ، فأصبح في مقدرة الباحث مهما بعد عن مصدر المعلومات من الوصول إليها و إعادة تشكيلها ليستثمرها في أبحاثه ، و كان لأهمية المعلومات و تقنياتها أكبر الأثر في بروز لفظ " المعلوماتية " و غيرها من المصطلحات الأخرى " كعلم المعلومات "

و " تكنولوجيا المعلومات " التي تدرس كل وظائف و تقنيات المعلومات و إسهاماتها في البحث و الإدارة و الاقتصاد و العلم بصفة عامة ، ومع ظهور مدخل النظم أصبح يستخدم مصطلح " نظام المعلومات " كأسلوب معاصر من الأساليب الإدارية الحديثة التي تساعد في ترشيد العملية الإدارية لمواجهة التحديات في عصر يتسم بالتغيير المستمر تسيره المعلومة باعتبارها موردا أساسيا ، لذلك أضحي لمفهوم نظم المعلومات دورا جوهريا و حيويا في الفكر الإداري و المعلوماتي المعاصر يجب الإلمام به و التعرف على سماته و تطوراته المختلفة .

فماذا نقصد بأنظمة المعلومات ؟ و هل يوجد حقا أنظمة معلومات جديدة ؟



### 1- مفهوم النظم :

على الرغم من أن النظم قد وجدت قبل وجود الإنسان إلا أن استخدام هذا المفهوم في مجالات العلم لم يكن إلا منذ 1939 فأصبح يلعب مفهوم النظم دورا هاما في العلم الحديث وقد شغل ذلك تفكير العلماء و المختصين بصفة عامة و انعكس أثره بين علماء الإدارة بصفة خاصة ، حيث يعتبر أسلوب النظم بالنسبة لهم أداة أساسية و فعالة للتغلب على بعض المشاكل و الصعاب التي تواجههم ، " فالنظام هو مجموعة أو تجمع من الأشياء المرتبطة ببعض التفاعلات المنتظمة أو المتبادلة لأداء وظيفة معينة " <sup>1</sup> و يعرف أيضا بأنه " مجموعة من الأجزاء التي تتفاعل و تتكامل مع بعضها البعض و مع بيئتها لتحقيق هدف أو أهداف معينة " <sup>2</sup>

نستخلص من هذه التعاريف أن النظام يضمن عدد من العناصر و التي يمكن أن تمثل نظم فرعية داخل النظام ذاته و تتفاعل مع بعضها البعض من أجل تحقيق هدف أو مجموعة أهداف يسعى النظام لتحقيقها في ظل معطيات بيئة معينة .  
انطلاقا من تعريف النظام يمكن تحديد العناصر المكونة له و المتمثلة في :

**1 - المدخلات :** تمثل المدخلات الموارد اللازمة للنظام ليتمكن من القيام بالأنشطة المختلفة لتحقيق الأهداف المسطرة ، و تشمل المدخلات العديد من العناصر الغير متجانسة كالأخامات و الطاقة و المعلومات و الآلات ، و تعتبر المدخلات مخرجات لنظم أخرى سواء تلك النظم الموجودة في بيئة النظام أو نظم فرعية داخل النظام ذاته .

**2 - العمليات ( التحويل ) :** يقصد بالعمليات تحويل المدخلات إلى مخرجات و قد تكون عملية التحويل عبارة عن آلة أو إنسان أو آلة و إنسان .

**3 - المخرجات :** هو ناتج عن عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات و قد تكون هذه المخرجات عبارة عن سلعة ، خدمة أو معلومة ، و تعد المخرجات الأداة التي من خلالها يتم التحقق من أداء النظام و قدرته على تحقيق أهدافه .

**4 - المعلومة المرتدة :** تعتبر المعلومات المرتدة الأداة التصحيحية للمخرجات أي أداة لتحقيق الرقابة على أداء النظام ، ويمكن تقسيم المعلومات المرتدة إلى نوعين : معلومات مرتدة تصحيحية يقصد بها إرجاع الأشياء إلى وضعها الصحيح ، و معلومات مرتدة تطويرية تعمل على تطوير أداء النظام أو تغيير الأهداف .

**5 - العلاقات :** تمثل الوسيلة التي من خلالها يتم ربط النظم الفرعية ببعضها البعض ، و أيضا ربط النظام ببيئته .

<sup>1</sup> محمد السعيد خشبة . نظم المعلومات ( المفاهيم ، التحليل ، التصميم ) . مطابع الوليد القاهرة . ط 1992 . ص 11 .

<sup>2</sup> إبراهيم سلطان . نظم المعلومات الإدارية ( مدخل إداري ) . الدار الجامعية . ط 2000 . ص 17 .

**6 - بيئة النظام :** أي أن النظام لا يوجد في معزل عن النظم الأخرى ، فتواجهه في البيئة يسمح له باستقطاب مدخلاته منها كما أنه يلقي بمخرجاته إليها و بالتالي فعدم وجود تفاعل بين النظام و بيئته يؤدي إلى فشل النظام و فنائه .

**7 - حدود النظام :** تتمثل حدود النظام في الغشاء الذي يحيط به و يفصله عن بيئته ، فهي غير ثابتة لأنها تتوقف على أهداف النظام و درجة تعقده .

## 2- تعريف نظم المعلومات :

انطلاقاً من ظاهرة المعلومات التي يتسم لها العصر الحديث و الحاجة الملحة للحصول على المعلومات سواء للفرد أو المؤسسة و في إطار مدخل النظام المستخدم في إدارة المنشآت المعاصرة ، ارتبطت هذه النظم بالمعلومات و كونت ما أتفق عليه حديثاً " بنظم المعلومات " .

تعددت و اختلفت تعاريف نظم المعلومات و نذكر منها ما يلي :

نظم المعلومات هي عبارة عن " مجموعة من العناصر ( وسائل ، برمجيات أو أفراد ) تسمح بحيازة ، معالجة ، تخزين و إرسال المعلومات " <sup>1</sup>

و يمكن تعريفه أيضا : " من جهة هو مجموعة من الإجراءات و الوثائق التي تعطي المعلومات المفيدة و تساعد في وظائف التسيير ، و من جهة ثانية الوسائل المادية و البشرية الضرورية لمعالجة ، تخزين و تحويل المعلومات بهدف استغلالها الجيد و الصحيح " <sup>2</sup>

من خلال التعريف الأول نلاحظ أن نظام المعلومات عبارة عن كل الأشخاص الذين يستقبلون ، يستعملون و يرسلون المعلومات من خلال مختلف الآلات الكاتبة و الناسخة و الحاسبة ، تعمل على تسجيل و تخزين و ترتيب و إرسال المعلومات للأطراف المعنية .

أما التعريف الثاني فهو تعريف يخص نظم المعلومات المتعلقة بالمؤسسات من خلال ما تعطيه هذه النظم من معلومات مفيدة للتسيير ، تعمل الموارد البشرية و الوسائل المادية على الحصول عليها و معالجتها و تخزينها و تحويلها إلى معلومات صالحة و ذات كفاءة عالية .

## 3- مكانة و دور نظم المعلومات في المؤسسة

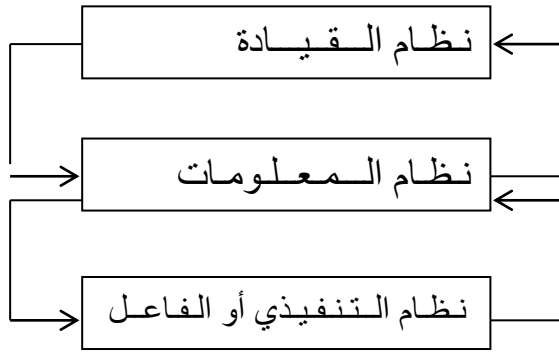
إن ظهور أول نظام للمعلومات في المؤسسة كان في القرن الخامس عشر بابتكار النظام المحاسبي الذي بقي لسنوات عديدة النظام الرسمي الوحيد للمعلومات ، ثم تطور

<sup>1</sup> كاريش صليحة . دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة . رسالة ماجستير . معهد العلوم الاقتصادية و علوم التسيير . 99 / 2000 . ص 74 .

<sup>2</sup> كاريش صليحة . نفس المرجع أعلاه . ص 74 .

هذا النظام ليشمل مجالات أخرى في الإدارة مع ظهور و استخدام النماذج الرياضية و بحوث العمليات في اتخاذ القرارات .  
و تجدر بنا الإشارة إلى أن نظام المعلومات في المؤسسة يظهر بين نظام القيادة و التنفيذ : النظام التنفيذي يقوم بتحويل المدخلات إلى مخرجات بغرض تحقيق الأهداف المسطرة ، و يقوم نظام القيادة بمراقبة و تعديل ما ينجز من طرف النظام التنفيذي ، أما دور نظام المعلومات في التنسيق بين النظامين : القيادة و التنفيذ ، و هذا ما يوضحه الشكل التالي :

الشكل 1 - مكانة نظم المعلومات



المصدر : كاريش صليحة . نفس المرجع السابق . ص 77 .

كما يعمل نظام المعلومات على تحقيق الأهداف التالية :<sup>1</sup>

- 1 - المراقبة : إذ أنه بمثابة ذاكرة للمؤسسة بما يعالجه من معلومات تسمح بتكوين وصف تاريخي لأحوالها ، يسهل اكتشاف الأخطاء التي قد تقع ، أي أن نظام المعلومات ينبغي أن يحقق الثقة ( fiabilité ) كي تكون المراقبة فعالة .
- 2 - التنسيق و الاتصال بين مختلف المصالح عن طريق تبادل المعلومات و الوثائق المرافقة لمختلف التدفقات .
- 3 - مساعدة المسيرين في عملية اتخاذ القرار عن طريق إيجاد أساس أو قاعدة لتحليل الإشارات التحذيرية الأولية التي تبرز داخليا و خارجيا .

<sup>1</sup> كاريش صليحة . نفس المرجع أعلاه . ص 77 .

هدف نظام المعلومات إذن هو توفير المعلومات الضرورية لكل مستويات التسيير عن حالتها الحالية و السابقة ، و التنبؤ عن طريق تجميع هذه المعلومات ، حفظها ، تحليلها ووضعها معا بطريقة تساعد على الإجابة على أسئلة استراتيجية ، تسييرية و تنفيذية مهمة .

#### 4- نظم المعلومات الجديدة :

تعتبر نظم المعلومات الجديدة تلك النظم المرتبطة بالحاسب و تعرف على النحو التالي : " هو نظام المعلومات الذي يستخدم الحاسب و برمجيات الحاسب و قواعد البيانات و الإجراءات و الأفراد لتجميع و تحويل و إرسال المعلومات في المؤسسة "1 .

#### 5- مبادئ نظم المعلومات الجديدة

إن العصر الذي نشهده الآن هو عصر المعلومات و بالتالي فإنه مما لا شك فيه أن تكون المعلومات أساس كل قرار ، لذلك لا بد من أن تتوفر في نظم المعلومات الحديثة المبادئ التالية : 2

**1 - الخدمة :** ينبغي أن يصمم النظام و أن يدار بالطريقة التي تضمن أعلى كفاءة في تقديم الخدمات للمستخدمين .

**2 - التوقيت :** ينبغي أن يعمل النظام على تقديم المعلومات لطالباها حين يحتاجها و ليس عندما يستطيع النظام أن يحصل عليها .

**3 - التوحيد :** تتطلب سهولة تداول المعلومات بين أجزاء النظام ذاته و بين غيره من النظم ، ضرورة اتباع طرق التوحيد القياسي في معالجة المعلومات .

**4 - التطوير :** و هو أساس المحافظة على استمرار كفاءة النظام في مواجهة التغيرات المتعددة لتحسين طرق المعالجة و زيادة سرعة توصيل المعلومات .

#### 6- العوامل التي أثرت على تطور نظم المعلومات

كانت نظم المعلومات في الخمسينات عبارة عن نظم لتشغيل البيانات ، أما في السبعينات ظهرت نظم تخدم المستويات الإدارية ، ثم ظهرت نظم أخرى تخدم المستويات التي تحدد استراتيجيات المنظمة في الثمانينات ، ويمكننا إيضاح العوامل التي أدت هذه التطورات في نظم المعلومات في النقاط التالية :

<sup>1</sup> محمد السعيد خشبة . مرجع سبق ذكره . ص 92 .

<sup>2</sup> محمد فتحي عبد الهادي . علم المكتبات والمعلومات . مكتبة الدار العربية للكتاب القاهرة . الطبعة الأولى 1996 . ص

**1 - التطور في تكنولوجيا المعلومات :** أدى نمو تكنولوجيا المعلومات إلى تزايد الدور الذي تلعبه نظم المعلومات داخل المؤسسات ، هذا النمو أدى إلى ضرورة استخدام الحاسبات في كافة المستويات خاصة إذا أخذنا بعين الاعتبار سهولة تعلم البرمجيات الجديدة و أيضا انخفاض التكاليف التي أصبحت في متناول أغلبية المؤسسات

**2 - التطور في خصائص التطبيقات :** بدأت نظم المعلومات بتقديم نظم ذات أغراض عامة متعلقة بالوظائف المتداولة في أغلبية المؤسسات مثل تلك المتعلقة بالمخزون ، المبيعات ، الإنتاج ، التسويق و التمويل، لكن مع تطور دور نظم المعلومات و تطور تكنولوجيا الحاسبات الآلية ظهرت برامج جديدة تهدف إلى خدمة تخصصات محددة لأفراد أو مجموعات معينة داخل المؤسسة مثل نظم دعم القرار للإدارة الوسطى<sup>9</sup>

### 7- أنواع نظم المعلومات الجديدة

لم تظهر أنظمة المعلومات في فراغ بل نمت و تطورت في بيئة محددة ، إذ تمتد جذورها إلى الحضارات الإنسانية القديمة ، و في العصر الذي نشهده الآن الذي يمتاز بانفجار المعلومات أصبح من الصعب التحكم فيها نتيجة التطور التكنولوجي في نقل و تخزين و جمع المعلومات و مع تعدد احتياجات المستفيدين و خاصة المؤسسات الكبرى طورت نظم حيث تطورت نظم المعلومات التي تحتاجها في تسييرها لأعمالها أو في دعمها لاتخاذ قراراتها أو معالجة بياناتها .

### 8- نظم المعلومات الإدارية

كان عقد السبعينات بمثابة مرحلة ولادة و نمو لأنظمة المعلومات الإدارية حيث اتسعت تطبيقاتها في مختلف أنشطة الأعمال ، و تعرف نظم المعلومات الإدارية بأنها " نوع من أنواع أنظمة المعلومات المصممة لتزويد إداريي المنظمة بالمعلومات اللازمة للتخطيط و التنظيم و القيادة و الرقابة على نشاط المنظمة أو لمساعدتهم على اتخاذ القرارات

" 1

من خلال هذا التعريف نلاحظ أن نظم المعلومات الإدارية هو نظام شامل أي يعمل على جمع كل المعلومات الضرورية لجميع وظائف الإدارة بهدف دعم الإداريين و خاصة

<sup>9</sup> محمد فتحي عبد الهادي ، مرجع سابق ، ص53

<sup>1</sup> سليم إبراهيم الحسينه . نظم المعلومات الإدارية . مؤسسة الورق ، عمان الأردن . الطبعة الأولى 1998 . ص 53 .

المديرين بإتاحة المعلومات الدقيقة و الواضحة في الوقت المناسب لمساعدتهم على تخطيط و تنظيم أعمالهم و بالتالي اتخاذ القرارات المناسبة و من أجل توفير المعلومات اللازمة تستعمل وسائل يدوية أو آلية و تستعمل أيضا أنظمة لتحليل و برمجة هذه المعلومات و عملية الرقابة عليها لنتمكن من استخلاص معلومات ذات كفاءة عالية لاتخاذ قرارات ذات فعالية و مردودية .

إن أنظمة المعلومات الإدارية هي مزيج من معطيات علوم الحاسوب و تكنولوجيا المعلومات و بحوث العمليات و الرياضيات ، كل هذه التخصصات شاركت في تطوير أنظمة المعلومات الإدارية و إثرائها بالمعلومات الضرورية لإنتاج تقارير دورية تصف الأوضاع و المنجزات الحالية كتقارير المخزون ، .....  
يتكون نظام المعلومات الإدارية من :

**1 - الأجهزة :** أي نظام معلوماتي يجب أن يحوي على حواسيب آلية سواء شخصية أو متوسطة الحجم أو كبيرة أو شبكة من الحواسيب المتنوعة .

**2 - البرمجيات :** وهي الأنظمة التي تشتغل بواسطتها الحواسيب و تنقسم إلى قسمين : تتمثل في برمجيات النظم و تعني تلك البرامج التي تساعد على تنفيذ العمليات مثل ترتيب البيانات و استرجاعها من الذاكرة و برمجيات التطبيقات وهي التي تقوم بتشغيل بيانات المنظمة مثل برامج الأجور و المحاسبة و برامج التصنيع ، هذه البرامج يتم إعدادها من طرف مختصين في البرمجة بالمنظمة نفسها أو الحصول عليها جاهزة أما برامج النظم فيتم الحصول عليها من طرف موردي الأجهزة .

**3 - قواعد البيانات :** و هي عبارة عن المخزن الذي يحوي على البيانات التي تصف كل الأحداث و العمليات الجارية في المنظمة و تكون مخزنة في شكل ملفات يدوية أو إلكترونية بواسطتها يعمل نظام المعلومات على تحويلها إلى معلومات لذلك تعتبر جد مهمة لأي نظام معلوماتي .

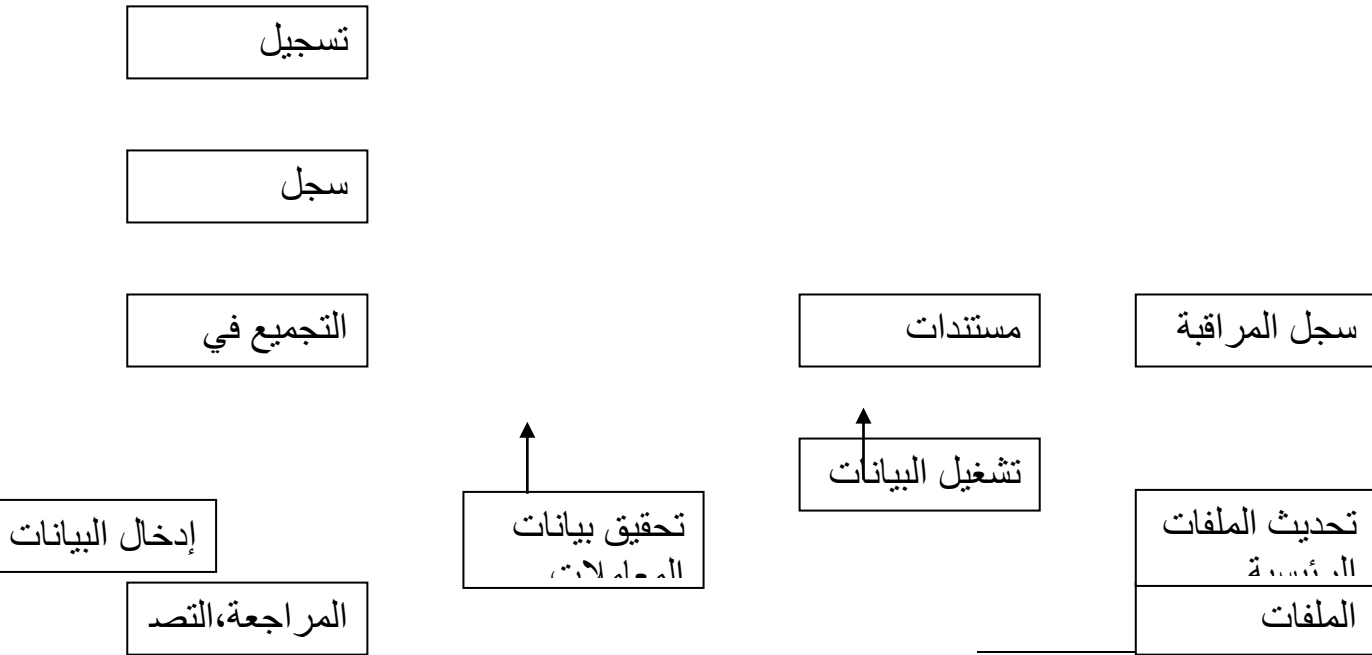
**4 - الإجراءات :** هي عمليات تقوم بوصف و ترتيب مجموع الخطوات و التعليمات المحددة لإنجاز العمليات الحاسوبية و تسمى بخريطة مسار النظام و تقوم بشرح ما الذي يجب عمله .

**5 - الأفراد :** هو المورد الأساسي لتشغيل المكونات الأخرى و السيطرة عليها و يعتبر من أهم عناصر النظام حيث يقوم بتحليل المعلومات و وضع البرامج و إدارة نظم المعلومات .

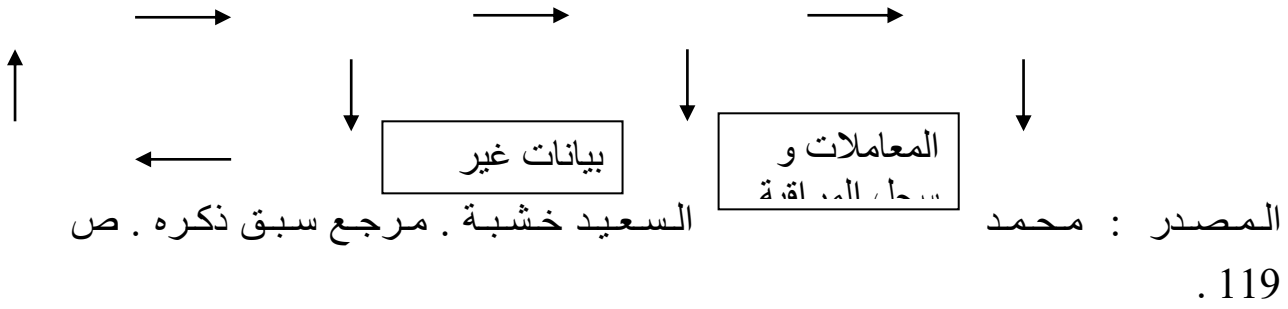
**9- نظم معالجة البيانات**

يعرف أيضا بنظم معالجة المعاملات Transaction Processing Systems ، يهدف هذا النوع من أنظمة المعلومات إلى خدمة المستويات التشغيلية داخل المؤسسة إذ يقوم بحصر وتجميع البيانات التي تعكس حركة المعاملات مثل فواتير المبيعات ، المصروفات ، الإيرادات و يجعلها متاحة لاستخدامات أنظمة أخرى ، لذلك يمكننا تعريف نظام معالجة البيانات على أنه " نظام المعلومات المرتبط بالحاسب الذي يجمع و يصنف و يخزن و يحدث و يسترجع بيانات حركة المعاملات داخل المؤسسة من أجل حفظ السجلات و مدخلات نظام المعلومات الإدارية لمزيد من المعالجات " <sup>1</sup> يعمل هذا النظام على : <sup>2</sup>

- 1 - رسم حدود المنظمة و بيئتها من خلال ربط العملاء بالمنظمة و إدارتها ، و بالتالي فإن فشل نظم تشغيل البيانات يؤدي إلى فشل النظام في الحصول على المدخلات من البيئة أو تصدير المخرجات إلى البيئة .
  - 2 - تعد نظم تشغيل البيانات بمثابة منتج للمعلومات كي تستخدم بواسطة أنواع أخرى من نظم المعلومات سواء داخل المنظمة أو خارجها .
- و يوضح الشكل التالي دورة معالجة البيانات :
- الشكل 2 دورة معالجة البيانات



<sup>1</sup> محمد السعيد خشبة . مرجع سبق ذكره . ص 114 .  
<sup>2</sup> إبراهيم سلطان . مرجع سبق ذكره . ص 5 .



يتضح من خلال هذا الشكل أن دورة معالجة البيانات تبدأ بتسجيل المعاملات داخل المؤسسة ، و تتم هذه الخطوة غالبا بطريقة يدوية في سجل المعاملات ، ثم تجمع في دفعات ليتم إدخالها لاحقا إلى الحاسب أين تجري عملية التحقق ( validation ) ( ) ، تنتقل السجلات الصحيحة إلى التشغيل بينما يتم مراجعة و تصحيح السجلات الخاطئة و يعاد إدخالها ، ينتج من تشغيل المعاملات :

- الملفات الرئيسية المحدثة .
- مستندات المعاملات .
- المعاملات و سجل المراقبة .

#### 10- نظم دعم القرارات:

صممت نظم دعم القرارات في بداية السبعينات على أساس دعم القرارات الفردية ، لكن في نهاية الثمانينات توسع مفهوم نظم دعم القرارات بعد أن تبين أن معظم القرارات لا تتخذ بشكل فردي بل بشكل جماعي ، لذلك جرى تطوير على هذه النظم لتلبي حاجة الجماعة و هذا ما ظهر تحت اسم نظم دعم القرارات الجماعية .

و يعرف نظام دعم القرارات على أنه هو نظام مرتبط بالحاسب ، ذو تفاعل متبادل يقدم للمديرين طريقة تداول سهلة و مبسطة للمعلومات و نماذج اتخاذ القرار من أجل دعم مهام

عملية اتخاذ القرارات (المبرمجة) (الروتينية) والغير مبرمجة " 1

كما تعرف نظم دعم القرارات الجماعية بأنها " نظام تفاعلي مبني على الحاسب الآلي يسهم في تسيير و حل المشكلات غير المبرمجة التي تسعى لحلها مجموعة من متخذي

القرارات الذين يعملون معا كفريق " 2

من خلال التعريفين نلاحظ أن كلا النظامين يعتمد على الحواسيب الآلية التي تقوم بإعداد التقارير التي تدعم عملية اتخاذ القرار بتزويدها ببعض البيانات التي تتناسب مع احتياجات متخذي القرارات ، و تستخدم هذه النظم في مجال مشاكل محددة كاسترجاع معلومات

<sup>1</sup> محمد السعيد خشبة . مرجع سبق ذكره . ص 113 .

<sup>2</sup> سليم إبراهيم الحسينه . مرجع سبق ذكره . ص 250 .



معينة ترتبط بملاحم عملية اتخاذ القرار و بالتالي تقدير المؤثرات و القيود المتعددة التي تحيط بهذه العملية .

و من أهم القدرات التي تقدمها نظم دعم القرارات : 3

- 1 - التحليل المعمق للمعلومات باستخدام النماذج و الرسومات و الخرائط .
- 2 - الوصول المباشر إلى البيانات الوصفية و الكمية التي تتوفر في قاعدة بيانات النظام .
- 3 - تبرير البيانات المستخدمة التي تتلاءم مع ظروف القرار المعين .
- 4 - عرض البيانات في الشكل الملائم الذي يفضله المستخدم .
- 5 - الإجابة الفورية على الإجابات الفردية .
- 6 - تأكيد العلاقات و الاتجاهات المقارنة مما يساعد في عملية حل المشاكل .
- 7 - إمكانية التفاعل مع كل عناصر النظام المختلفة باستخدام لغة الأوامر التي تسمح بالوصول إلى النظام و سؤاله مباشرة .

و من خلال هذه القدرات تظهر أهداف نظم دعم القرارات و تتمثل في : 4

- مساعدة المديرين في عمليات اتخاذ قراراتهم للأنشطة شبه البنائية أو شبه المرتبة و غير البنائية .

- الدعم الإداري بدلا من إحلال الحكم .

- تحسين فعالية اتخاذ القرارات بدلا من كفاءتها من خلال جمع البيانات و نماذج التحليل المعقدة .

### 11- الأنظمة الخبيرة :

تندرج الأنظمة الخبيرة ضمن مجال الذكاء الاصطناعي ، تستخدم لمساندة متخذي القرار في التعامل مع القرارات غير الروتينية و التي لا يمكن التنبؤ بخطواتها ، يتم تصميم النظام الخبير عمليا بالاعتماد على خبراء كل في ميدان تخصصه .

تتضمن قاعدة المعارف مجموع الخبرات في ميدان ما ، و تتضمن قاعدة الأحداث مجموع البيانات المتعلقة بالمشكل موضوع البحث ، أما محرك الاستدلال فهو مجموعة من البرامج التي تسمح بـ :<sup>1</sup>

- البحث في قاعدة المعارف لإيجاد الاقتراحات المناسبة .

- طرح الأسئلة التكميلية الضرورية لحل المشكل .

<sup>3</sup> محمد محمد الهادي . التطورات الحديثة لنظم المعلومات المبنية على الكمبيوتر . دار الشروق . ط 1 . 1993 . ص 147 .

<sup>4</sup> سعد غالب ياسين . نظم المعلومات الإدارية . دار اليازوري عمان الأردن . ط 1 . 1997 . ص 34 .

<sup>1</sup> كاريش صليحة . نفس المرجع أعلاه . ص 84 .

- تشخيص المشكل و اقتراح الحلول .  
و بالتالي يمكن أن نعتبر النظام الخبير كوسيط بين الخبير و المستعمل .

### خلاصة :

لقد حاولنا من خلال هذا البحث الحديث عن التطورات الحديثة في نظم المعلومات المبنية على الكمبيوتر ، و إدراج مختلف هذه الأنظمة باختصار ، لكننا نود في الأخير الإشارة إلى أنه لا يزال هذا المجال مفتوح على تحديات أخرى لابد من تجاوزها ، فبالرغم من كل التطور الذي تحدثنا عنه إلا أن هناك بعض المعلومات الهامة لا يمكن إدخالها في النظام و يتعلق الأمر بالمعلومات التي يصعب التعبير عنها مثل الأفكار بشأن تقديم منتجات جديدة ، آراء المستهلكين حول منتج معين إلى غير ذلك ، بالإضافة إلى أن قيمة المعلومات في حد ذاتها تتناقص مع مرور الزمن لذلك يعتبر توقيت ظهور المعلومة عامل أساسي في تحديد إمكانية الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات .

كما أن التغيرات البيئية تؤدي إلى تغيرات في الاحتياجات من المعلومات بمعنى أنه نتيجة لكون المؤسسة تنشط بيئة ديناميكية يجعلها عرضة لصرف أموال معتبرة تكون دون جدوى إذا حدثت تغيرات في بيئتها ، كما أن أصعب تحدي يواجه أنظمة المعلومات في المؤسسات هو التطور السريع في علم تكنولوجيا الحاسبات الآلية و يؤدي هذا التطور إلى تقادم نظم المعلومات المبنية على الحاسب الآلي بعد فترة قصيرة هذا يجعل المؤسسة أمام

خيارين إما تغيير النظام و هذا يترتب عنه أعباء مالية تضطر المؤسسة على تحملها و إما أن تبقى على الأنظمة كما هي و هو ما يؤدي إلى استخدام نظم معلومات أقل حداثة لفترة من الزمن .

و بالتالي يمكننا أن نقول في الأخير أن الأنظمة التي أوردناها ضمن أنظمة المعلومات الجديدة يمكن أن تكون هي الأخرى أنظمة قديمة بعد فترة وجيزة .

# الفصل الثاني : الإدارة الرياضية

## تمهيد:

يعتبر القرن الحالي قرن التطور ، والقرن الماضي قرن وضع الدساتير  
فنتيجة للثورة الصناعية حدثت تطورات — في المبادئ العلمية لعلم الإدارة بصفة عامة،  
ونتيجة اتساع النشاط الحكومي في القرن الحالي، أصبح الاهتمام موجه لوضع نظم الإدارة  
بهدف رفع الكفاءة الإنتاجية لأجهزتها.

وتعتبر الولايات المتحدة الأمريكية أول دول أنشأت وطبقت علم الإدارة العامة فيما،  
ثم نقلته عنها بقية الدول المتحضرة والرواد الأوائل في هذا العلم هم بلا شك الكتاب  
الأمريكيون وعلى رأسهم "كان وودرو ويلسون Woodrow welson " الذي لعب دورا  
هاما في وضع منهج علمي لعلم الإدارة عام 1887، ويعرفها بأنها العمليات المتعلقة بتحقيق

أهداف الحكومة بأكبر مقدار من الكفاءة وبما يحقق الرضا لأفراد الشعب وهذا ما تهدف إليه الإدارة.

ولقد اتفق الناس على وضع أنظمة خاصة بهم للوصول إلى أغراض معينة وأهداف واضحة وبلا شك أن هذه الأنظمة باختلاف الخدمات التي تقدم إليهم مثال ذلك الاتحادات، الأندية، المدارس، الجمعيات حيث أن هذه المنظمات لا يمكن أن تدار بجهود فردية كما أن الإدارة لا يمكن أن تعمل بشكل مثالي إلا بنجاح هذه التنظيمات، وهذا يعتمد اعتماداً تاماً على نوع متخصص من القيادة.

فالإدارة تعبر عن النشاط الإنساني المركب والمستمر والذي يضطلع به أفراد ممن لهم قدرات ومهارات وخبرات متنوعة تمكنهم من تحقيق أهداف محددة وهذا يعني أن الإدارة تقوم بالتخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه، وأن الغرض الرئيسي للإدارة يهتم بالسلوك والتصرف البشري ومن خلال هذا السلوك أن تقدم الخبرات، فالإدارة هي مشكلة الناس جميعاً وبهذا يجب الاهتمام بها والعاملين فيها، ومن أجل ذلك فلا بد أن تتوفر لديهم المهارات والقابليات المعنية لحل المشكلات التي تجابههم.

### 1- نظرة تاريخية حول نشأة وتطور الإدارة:

إن دراسة تطور الفكر الإداري تعنى التعرض إلى ناحيتين<sup>1</sup>:

الأولى هي الناحية التاريخية بمراحلها المختلفة وبما أن الفكر البشري في تطور مستمر فإن كل مرحلة تاريخية لا بد أن تصنف إلى سابقتها وما تحويه من معارف، أما الناحية الثانية فتتمثل في الناحية النظرية لعلم الإدارة أو نظرية الإدارة، فإذا كانت النظرية تعني الطريقة التي ينظر لها إلى ظاهرة ما لتفسيرها والتعرف عليها، ومن ثم تسخيرها لخدمة الأفراد، فإن هذه الطريقة لا بد أن يلحقها التطور من وقت لآخر على ضوء ما يتوفر للإنسان من طرق جديدة للبحث ووسائل مستحدثة للمعرفة.

معنى ما سبق أن تطور الفكر الإداري هو ذا شقين: التاريخ والنظرية الإدارية، وتكمن أهمية الدراسة التاريخية في أنها تساعد المدير على تحقيق هدفين:

1- فهم التطورات الحالية بطريقة أفضل.

2- تفادي الوقوع في نفس الأخطاء التي وقع فيها السابقون.

<sup>1</sup> - نويوة صباح وآخرون: نظام المعلوماتية ودوره في فعالية اتخاذ القرارات الإدارية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس في العلوم التجارية، فرع مالية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، دفعة 2003، ص 15.

وأهمية دراسة نظرية الإدارة هي تحقيق النواحي التالية للمدير:

- 1- كيفية الربط بين المتغيرات.
  - 2- كيفية التعامل مع المشاكل بطريقة منهجية.
  - 3- كيفية تصنيف المتغيرات إلى أسباب ونتائج.
  - 4- إمكانية التنبؤ بالتأثيرات المتوقعة.
- وإذا كانت الدراسة التاريخية والدراسة النظرية للإدارة يحققان أهدافا إلا أن دراستهما معا تحقق إيجابيات منها:
- تقديم فهم أوضح للمتغيرات الاختيار الأفضل للتقارير للمواقف التطورات الحالية.
  - تسهيل التنبؤ بأحوال مستقبلية في الميدان العلمي (الإداري).

### 1-1- نشأة الإدارة:

إن المنافسة الإدارية قديمة قدم المجتمع الإنساني، فهناك شواهد تاريخية تشير إلى وجود نشاطات تنظيمية تدل على معرفة ودراية بأفكار إدارية ثم التعبير عنها لاحقا بواسطة رواد الفكر الإداري.

### 1-2- الإدارة في العهود القديمة:

إن نظرنا إلى إنجازات الحضارات القديمة نرى بوضوح أن جميعها كان من المستحيل أن تنجز ما أنجزته إلا من خلال الإدارة على سبيل المثال: بناء الأهرامات في مصر القديمة الذي تم بناء بعضها قبل 3000 سنة قبل الميلاد، نجد أن المصريين عرفوا تنظيم جيد ونذكر أيضا نظم الإدارة الحكومية للبابليين وبناء سور الصين العظيم ومبادئ الإدارة التي تحدث عنها سقراط، وأسس التخصص التي روج لها أفلاطون ودراسات القيادة التي قام بها الفرابي، كل هذه الآثار المادية والفكرية تعد دليلا على ممارسة الإدارة علميا منذ حوالي 3000 عام قبل الميلاد.

وعلى الرغم من الممارسات الإدارية السابقة إلا أن الاهتمام بالإدارة كحقل دراسي لم يبدأ إلا منذ 100 عام فقط.

### 1-3- ظهور الإدارة مع الثورة الصناعية:

من المعروف أنه لا يمكن أن تحدث الثورة الصناعية بدون وجود أسس للإدارة الناجحة وهذا في القرن 19، وكانت المهارات الإدارية تتفوق على المهارات العمالية في المصانع وقد تزامنت التطورات في المجالات الإدارية مع ذلك في المجالات الفنية وحتى نهاية القرن 19 كان عدد منظمات الأعمال كبيرة الحجم قليلا، أما المنظمات الحكومية والعسكرية التي كانت منتشرة في ذلك الوقت لم تكن منظمات ربحية ومن ثمة فإن عدم وجود دوافع الربح لم يخلق لديها اهتماما بالدراسات اللازمة لزيادة الكفاءة والفعالية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - نويوة صباح وآخرون: نظام المعلوماتية ودوره في فعالية اتخاذ القرارات الإدارية، مرجع سابق، ص 18.

وأيضاً الدراسات التي أجريت في نهاية القرن 19 كانت دراسات اقتصادية هذه الدراسات ووجهت اهتماماً نحو الاقتصاد؛ وتغيير النمط السابق للإدارة وكانت بداية تغيير هي قيام الثورة الصناعية و بروز ما يسمى بنظام المصنع، في ظل هذا النظام بدأت المصانع في استخدام أعداد هائلة من العاملين في مكان واحد لتأدية أعمال مختلفة و متباينة ترتب على ذلك إن مديري هذه المصانع أصبحوا يواجهون أنواعاً جديدة من المشاكل لم تكن معروفة من قبل، وهي مشاكل التنسيق والإشراف ومع تركز المجتمعات العلمية في أماكن قريبة من المنظمات بدأ من نوع آخر من المشاكل في الظهور وهي المشاكل الاجتماعية مثل ساعات العمل وظروف العمل، والمستوى الأدنى للأجور.

#### 1-4- تطور الإدارة الحديثة:

حدث هذا التطور بعد الثورة الصناعية ونتيجة هذه الثورة حدثت زيادات كبيرة وهائلة في حجم الإنتاج، وأصبحت الحاجة الملحة لاستخدام أعداد كبيرة من المديرين و المسيرين كما وجدت الفوارق بين الوظائف الإدارية المختلفة وبين الإداريين والمديرين و العمال وبناء عليه توسع نطاق الإدارة والمصنع كان يضم جميع عناصر الإنتاج في مكان واحد، واقتضى هذا وجود رقابة مركزية على الخدمات والمنتجات وعملية الإنتاج، كما أوجد نظام المصنع تميزاً واضحاً بين العامل وصاحب العمل وتطورت المصانع بفضل نتائج الثورة الصناعية وأصبحت تستخدم آلات متخصصة وعمال مدربين وتستقطب رؤوس أموال ضخمة، كل هذا تطلب قدراً كبيراً من عمليات التخطيط والإشراف كما استخدمت حوافز العمل لزيادة الإنتاج والإنتاجية وتم تطويرها من قبل الرواد الأوائل وتكونت في نهاية الأمر بطبقة الإداريين، تم الحديث وقتها عن الثورة الإدارية وظهرت الفوارق بين الملكية والسلطة وظهرت شركات المساهمة كشركات رئيسية أما فيما يخص الإدارة العلمية "لتايلور" فقد بدأ تطورها مبكراً خاصة في ميدان الإنتاج الصناعي وعلى سبيل المثال تم في مؤسسة إنجليزية استخدام مبادئ بحوث التسويق والتنبؤ والتخطيط لمواقع المصنع ودراسة ترتيب مكان الآلات كما تمت دراسة تدفق الإنتاج وممارسة الرقابة على التكاليف ومحاسبة التكاليف واستخدام المكافآت التشجيعية وكيفية ترقية العمال، وفي هذا الإطار كان أول الباحثين الذي تصدى للمشاكل السابقة هو "روبرت أوين" وهو أحد المستنصرين البريطانيين وقد لجأ أوين إلى تحسين ظروف العمل في مصانعه وحدد حد أدنى لأعمال العاملين وزود العاملين بوجبات غذائية وخفض ساعات العمل وفتح مدارس ومراكز ممارسة الرياضة والترفيه عن النفس بعد العمل.<sup>1</sup>

#### 2- الإدارة العامة:

هي أسلوب تطبيق المبادئ العلمية والأسس الإدارية المتفق عليها في النشاط الحكومي بما يحقق أهداف المجتمع، وبهذا المعنى تتكون الإدارة العامة من عملية توجيه وقيادة الجهود البشرية، التخطيط والتنسيق واتخاذ القرارات والرقابة في الجهاز التنفيذي

<sup>1</sup> - د- محمد الشافعي أبوراس: القانون الإداري دراسة مقارنة في أصول تنظيم الإدارة ونشاطها، ج1، عالم الكتاب، ص 22.

للدولة بمعناه الواسع، أي الوزارات والمصالح والهيئات والمؤسسات العامة، وبالتأكيد تزداد أهميتها في الأجهزة التي تتعامل الجماهير معها بصفة مباشرة.<sup>1</sup> ولا يمكن لأي منشأة أن تكون ناجحة وتحافظ على نجاحها إلا إذا استخدمت الإدارة الفعالة وإلى حد كبير يتوقف تحقيق الكثير من الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية على قدرة الإداري ومهارته، ويلقى على عاتق الإدارة الحديثة مهمة إقامة مجتمع اقتصادي أفضل، وتحسين المستويات الاجتماعية وزيادة كفاءة الحكومة، والإدارة هي التي تزود الجهود الإنسانية بالفعالية، فهي تساعد على تحقيق أفضل المنتجات والخدمات وأفضل المصانع والمعدات وأفضل علاقات إنسانية وتقف الإدارة على استعداد لمقابلة الظروف المتغيرة مع توفير بعد النظر والتخيل، وهي التي تجلب النظام للمشروعات المختلفة فبواسطة الإدارة يمكن تجميع الأحداث والمعلومات أو المعتقدات المنعزلة مع بعضها البعض لإقامة علاقات لها أهميتها، وتؤثر هذه العلاقات على المشاكل المعالجة وتشير إلى الصعوبات المستقبلية التي ينبغي التغلب عليها كما تساعد على تحديد الحلول لهذه المشاكل.

### 2-1- تعريف الإدارة العامة:

من هذا يمكن القول بأن الإدارة العامة تعني مجموعة الأشخاص والأجهزة القائمين تحت إمرة الحكومة وبتوجيه منها بأداء الخدمات العامة التي يجب أن تؤدي يومياً متى أردنا أن نستوثق من نفاذ القانون وحماية الحقوق وتأدية الواجبات، وكلما توسعت الدولة في الحقوق والواجبات أدى هذا إلى كبر حجم الخدمات التي يؤديها الموظفون. ولذا فإن الإدارة العامة تعني: "تنفيذ السياسات العامة للدولة وإخراجها إلى حيز الواقع" وهي بذلك تمثل مجموع النشاط والعمل الحكومي الموجه نحو أداء الخدمات العامة، ويتمثل هذا في المجال الرياضي في أوجه الأنشطة المختلفة التي تؤديها الأجهزة العاملة في رعاية الشباب مع توفير المناخ الرياضي الملائم لمختلف المراحل السنوية في كافة الأجهزة المعنية.

### 3- الإدارة الرياضية:

إن الرياضة وأهميتها وكيفية شؤون الحياة الأخرى تحتاج إلى إدارة وتنظيم جيدين<sup>2</sup> وإن الاختصاصيين في شؤون الإدارة الرياضية قاموا بعرض مواضيع وعمليات نظرية عامة يمكن أن تنسجم مع الجوانب التطبيقية العملية وبهذا فإن مهمتهم هذه تحدد في عمليات تحليل وتخطيط وتقرير ومراقبة المسائل الأساسية اليومية المتعلقة باتجاهات تطور

<sup>1</sup> - إبراهيم محمود عبد المقصود: حسن أحمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية وتطبيقاتها، ط1، دار الوفاء، 2003، ص 15.  
<sup>2</sup> - د. مروان عبد المجيد إبراهيم: الإدارة والتنظيم والتربية الرياضية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 49.



حقل التربية البدنية والرياضية على ضوء الخبرة المجتمعة والتي تتجمع نتيجة العمل الإداري.

إن كل المساعي والجهود في العمل التي تبذل داخل هذا الحقل تسعى في الحقيقة إلى الوصول إلى هدفان رئيسيان متداخلين مع بعضهما:  
- تحقيق إنجازات رياضية عالية.

- محاولة جذب واحتواء الشباب لممارسة الأنشطة الرياضية بشكل متواصل ومنظم مما لا شك فيه أن الإنجازات في المستويات الرياضية العالية تحقق من قبل الرياضيين أنفسهم إلا أن هنالك جهود أخرى تضاف إلى كل الجهود المبذولة من قبل الرياضيين من أجل الحصول على النتائج الرياضية المتقدمة.

لقد توضح منذ سنوات طويلة بأن النتائج الرياضية المتقدمة هي ثمرة الجهود المبذولة في العمل الجماعي المشترك، وهذا لا يتمثل في مهمات المدرب مع الرياضي أو الفريق فحسب بل يمتد أكثر ليشمل الناحية الإدارية، وقد فهمت الدولة المتقدمة في عالم الرياضة أهمية هذا الدور، وعملت على تشريع القوانين الخاصة لذلك لأجل تطوير وحماية مفهوم العمل الجماعي في هذا الحقل وذلك بمساهمة اللاعبين والمدربين والإداريين.

إن التطور الذي طرقت التربية البدنية والرياضية مؤخرا جعلها تستعين بالأسلوب العلمي لمعالجة أمورها وحل مشاكلها فكان لزاما عليها أن تلجأ إلى التنظيم المبرمج والإدارة الجيدة كفن وعلم لتنظيم مختلف أنشطتها وهي فن وعماد هذا الفن حسن التخطيط والتنظيم. تعتبر الإدارة الرياضية من أهم مقومات التطور الرياضي العلمي الحديث لأنها الأداة الفعالة في زيادة الإنجاز الرياضي وتطوره كما نوعا وهي تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقويم لكل الأنشطة الرياضية.

والإدارة الرياضية لأي لعبة من الألعاب الرياضية تعتبر عنصرا أساسيا من العناصر التي تسعى لتقدم وازدهار هذه اللعبة، فهي تقود التقدم وتعمل جاهدة على تنشيط حوافز التغيير وتنمية عوامله وتحريك متطلباته ولهذا فإنها مطالبة بأن تعد نفسها وتهيئ أدواتها ووسائلها لتكون أكثر تجاوبا مع ظروف المجتمع والبيئة.

إن تطور مستوى الإنجازات كما ونوعا في حقل التربية الرياضية هو نتيجة منطقية تعتمد بشكل رئيسي على عوامل كثيرة منها: نوعية تطوير العملية الإدارية في هذا الحقل وبمعنى آخر يمكن القول كيفما تكون القيادة تكون الإنجازات، وبذلك فيجب إعطاء الفعالية الإدارية أهمية كبيرة لأي إداري الناجح في هذا الحقل هو بذلك القدر من الأهمية كمدرب الناجح، ذلك أن التدريب والمسابقة يمكن فقط أن تكون فاعلة ومؤثرة عندما يكون العمل الإداري الخاص بمسألة تنفيذها قد أحاط بكل جوانب وظروف التنفيذ المطلوب وعلى أكمل وجه وبأقل كلفة وفي وقت محدد.

### 3-1- مفهوم الإدارة:

عرفت الإدارة بتعاريف أذكر منها ما يلي: <sup>1</sup>

يعرفها الإداري الأمريكي (Jenson) بأنها الحقل الذي يهتم بمجموع الأفراد الذين يتحملون المسؤولية في إدارة وقيادة الانسجام في توحيد جهود هذه الأفراد سواء أكان ذلك من خلال الإنجازات الفعلية والكافية لتحقيق أبسط الاحتمالات في النجاح وتناولها الإداري الأمريكي (Hemphill. J. Griffith) بأنها التفاعل الحيوي لصنع الفعاليات للوصول إلى الأغراض والأهداف العامة.

ويرى (Fayal) بأنها التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة. ويتناولها (Walter) فيقول إنها استخدام العلم في عمليات الاختيار والتنظيم والسيطرة على النشاطات الآتية: الإجراءات، الآلات، الأفراد، المواد، التحويل، التسويق، عمل ما يجعل ذلك العلم أكثر إنسانية وأعظم ربحاً، كما يعرفها "حسن شلتوت" و"حسن السيد معوض" بأنها فن وتطبيق السياسة الإدارية الموضوعة في الإطار التنظيمي العام على أن يراعي هذا التطبيق مقتضيات الزمان والمكان.

وقد نظر إليها الرئيس الراحل "جمال عبد الناصر" على أنها علم يساعد في تحريك وسائل الإنتاج لتحقيق أكفاً وأعلى نسبة نمو فيها، بينما ينظر إليها الدكتور سيد الهواري بأنها ذلك العضو في المؤسسة المسؤول عن تحقيق النتائج أي وجدت من أجلها تلك المؤسسة. وقد عرفها "إدوارد بريك" بأنها مسؤولية اجتماعية تتضمن التخطيط والتنظيم الفاعلين لعمليات المنشأة وإقرار الإدارة اللازمة لضمان سير الأعمال مع الخطة المرسومة وتوجيه ومراقبة الأفراد في المنشأة.

وبهذا فقد يرى المؤلف بأن الإدارة هي تنظيم وتدريب السلوك الإنساني وهي مسؤولة عن استخدام العناصر المادية والبشرية بكفاءة عالية لتحقيق النتائج المرجوة. ويمكن تعريف الإدارة بأنها عملية اجتماعية مستمرة تعمل على استغلال الموارد المتاحة استغلالاً أمثل عن طريق التخطيط، التنظيم، القيادة، والرقابة للوصول إلى هدف محدد.<sup>2</sup>

### 3-2- مكونات الإدارة الرياضية:

لقد حلل الإداري الأمريكي (Kanz) الإدارة الرياضية فوجد أنها تتضمن أربعة مكونات أساسية وهي:

- العمل البشري.
- العمل الجماعي.
- المنظمة التي تعمل الإدارة لأجلها.
- القائد الإداري.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - د. مروان عبد المجيد إبراهيم: إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، ط1، دار النشر عمان، 2002، ص 52.

<sup>2</sup> - عصام بدوي: مرجع سابق، ص 20.

<sup>3</sup> - د. مروان عبد المجيد إبراهيم: مرجع سبق ذكره، ص 60.

#### 4- المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية:

لقد أشاد الإداري الأمريكي (Kanz) بأن الإدارة الناجحة تعتمد على ما يلي:

##### 1-4- المهارات الفنية:

وقد وصفها (Kanz) بأنها التفهم الكامل والكفاءة في نوع خاص من الفعاليات وهي تتضمن معلومات خاصة وقابلية كبيرة للتعليل في ذلك الاختصاص والقدرة على كيفية استخدام التفنين في المجال الرياضي.

##### 2-4- المهارات الإنسانية:

القابلية الدقيقة للعمل بشكل فعال كمجموعة واحدة من العاملين لغرض تعاون وتجانس تام في ذلك الفريق الذي يعمل معه أيضا وتتضمن معرفة الآخرين والقدرة على العمل معهم بشكل فعال وبعلاقة جيدة.

##### 3-4- مهارة الاستيعاب الفكري:

القدرة على ربط الأجزاء الدقيقة وهذا يعني النظرة الشاملة والكلية للمنظمة التي يعملون فيها وكيفية اعتماد أقسام تلك المنظمة على بعضها البعض.

إن إدارة التربية الرياضية تعتبر من أهم وأصعب الوظائف الإدارية في أي مجتمع يسعى لرعاية شبابه وبذلك فهي تعتمد بالدرجة الأولى على القادة والرواد والمشرفين والموظفين وجميع العاملين في مجالاتها وميادينها الواسعة كما تعتمد على المؤسسة بالدرجة الثانية وعلى المنشأة والمرافق والمعدات والأدوات بالدرجة الثالثة.

##### 5- وظائف الإدارة:

##### 1-5- تعريف التخطيط:

تهتم الإدارة في المنظمات بأربع وظائف أساسية أولها التخطيط (Plamming) وتسبق وظيفة التخطيط ما عداها من الوظائف وتقوم على عملية الاختيار من بين البدائل لاجراءات العمل للمنظمة ككل، ولكن قسم أو جزء من أجزائها ولكل فرد من العاملين فيها وهي لهذا الشكل ووظيفة المسؤولين في كل المستويات الإدارية وبهذا فإن هناك اختلاف في أبعاد ونطاق ومحتويات التخطيط بين هذه المستويات وبصفة عامة لا تتم الوظائف الإدارية الأربعة إلا في وجود التخطيط فالمسؤول عندما يقوم بالتنظيم وحشد وتجنيد الموارد البشرية والتوجيه والرقابة إنما بغرض التحقق من أن التنفيذ يتمشى مع الخطط الموضوعية.<sup>1</sup> كما عرف البروفيسور سيرل ل. هودسون (Cyril Hudson) التخطيط ترفيفا شاملا كما يلي:

التخطيط هو إنتاج خطط لعمل مستقبلي وهو أحداث نتائج معينة بتكلفة محددة في فترة زمنية مقررة والتخطيط محاولة مدروسة للتأثير عليه واستغلال وإحداث السيطرة على الطبيعة والاتجاه والمدى والسرعة وتأثير التغييرات، بل ربما يكون التخطيط محاولة متعمدة لإحداث التغيير أخذا في الاعتبار أن التغيير (مثل القرار) في أي قطاع سوف يؤثر بطريقة أو أخرى على القطاعات الأخرى وعرف البروفيسور " بيثرداركر " رائد الإدارة الحديثة

<sup>1</sup> - د- مروان عبد المجيد إبراهيم: مرجع سبق ذكره، ص 87.

التخطيط بطريقة أكثر شمولية حيث ضمنه عنصر التغذية الاسترجاعية كعنصر رئيسي لضمان جودة القرارات ودقة التخطيط فقال: عملية اتخاذ قرارات بشأن عمليات المقاولات الحالية بصفة مستمرة وبطريقة منظمة بالسلع بأفضل المعارف عن المستقبل وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ هذه القرارات وقياس نتائجها مقابل التوقعات المحتملة من خلال التغذية الاسترجاعية المنظمة والمرتبة.<sup>1</sup>

### مقدمة في مفهوم التخطيط:

التخطيط عنصر أساسي من عناصر الإدارة وله أولوية على جميع عناصر الإدارة الأخرى إذ لا يمكن تنفيذ الأعمال على خير وجه دون التخطيط لها. فالتخطيط مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل والتي تنتهي باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله وكيف يتم ومتى يتم ومن يقدم به، فالتخطيط سلسلة من القرارات التي تتعلق بالمستقبل ويقول غايول "إن التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل...<sup>2</sup>

### 5-2- أهمية التخطيط:

بدون وجود التخطيط تصبح القرارات الإدارية عشوائية لذلك توجد أربع أسباب رئيسية توضح أهمية التخطيط.<sup>3</sup>

#### أولاً: مواجهة حالة عدم التأكد والتغيير:

أصبح التخطيط أمراً ضرورياً لمواجهة التغيير وعدم التأكد الذي ينطوي عليه المستقبل فالمسؤول لا يستطيع وضع أهدافه فقط وإنما عليه أن يعرف طبيعة الظروف المستقبلية والتغيرات المحتملة والنتائج المتوقعة وعلاقة ذلك بأهدافه.

#### ثانياً: التركيز على الأهداف.

التخطيط موجه في المقام الأول إلى إنجاز الأهداف وبذلك يركز التخطيط على إعداد الخطط الفرعية وربطها ببعضها البعض وتقليل درجة الحرية في هذه الخطط كمدخل بها وتحقيق الهدف ويدفع ذلك المسؤولين إلى أخذ الظروف وبما يضمن تحقيق أهداف المنظمة.

#### ثالثاً: الاستفادة القصوى من اقتصاديات التشغيل.

يساعد التخطيط على تحديد أكثر الوسائل والعمليات كغاية لتحقيق الهدف كما يؤدي إلى تخفيض التكاليف.

#### رابعاً: تسهيل عملية الرقابة.

1 - إيهاب صبيح محمد زريق: الإدارة والأسس والوظائف، ط2، دار الفكر الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص 12.

2 - السيد حسن شلتوت، حسن معوض: التنظيم والإدارة في التربية الرياضية، دار الفكر العربي، ص 16.

3 - د- مروان عبد المجيد إبراهيم: مرجع سبق ذكره، ص 99-100.

إن المدير لا يمكنه متابعة أعمال مرؤوسيه بدون أن تكون لديه أهداف مخططة وعلى ضوئها

يمكن التعرف على مستوى الإنجاز بالمقارنة بهذه الأهداف.<sup>1</sup>

### 3-5- مبادئ وأنواع التخطيط:

#### أ- مبادئ التخطيط:

يمكن فهم أهمية وطبيعة التخطيط من خلال أربعة مبادئ أساسية هي:

- مبدأ المساهمة في تحقيق الأهداف حيث لا بد أن تشارك الخطة في تحقيق الأهداف الجماعية ويشتق هذا المبدأ من طبيعة التنظيم فالخطة تقرر مسبقاً أي هي الإجراءات المؤدية لتحقيق الهدف النهائي.

- مبدأ أولوية وأسبقية التخطيط: يعتبر التخطيط الوظيفة الإدارية الأولى على ما عداها من الوظائف الأخرى لذا فهو أساس تحديد الأهداف كما بات العمل الضرورية لتحديد نوعية العلاقات التنظيمية ونوعية الأفراد المطلوبين.

- مبدأ شمولية التخطيط: إن التخطيط هو وظيفة كل المديرين ابتداء من المدير العام إلى الملاحظ أو مشرف عن العمل ومن هذا يتضح أن التخطيط في أي مستوى تحكمه وإجراءات معينة، تتفاوت حسب المستوى الإداري وبالتالي فإن شمولية التخطيط تزداد كلما اتجهنا إلى مستوى الإدارة العليا.

- فاعلية وكفاية التخطيط: تكون الخطة أكثر كفاية وفاعلية إذا ما تم تنفيذها وتحققت الأهداف بأقل جهد وتكلفة والقياس والفعالية لا بد من قياس العلاقة بين المدخلات الموارد المستخدمة والمخرجات وفق وحدات متفق عليها كساعات العمل مثلاً.<sup>2</sup>

#### ب- أنواع التخطيط:

وتصنف الخطط إلى عدة أنواع هي:

#### 1- حسب الأهداف:

هي تلك الغايات التي تسعى إلى تحقيقها النشاط خلال فترة زمنية معينة ولا يمنع هذا من وجود أهداف خاصة للإدارة حيث تساهم بدورها في تحقيق أهداف التنظيم.

#### 2- حسب السياسات:

هي وسيلة فقط لضبط الفكر والعمل التنظيمي وتوجيهها في مجال إعداد واتخاذ القرارات الموجهة للمرؤوسين وقد يعبر عنها في شكل كتابي أو شفوي فهي تعكس الأهداف وتساهم بالتالي في تحقيقها أو تكون مختلفة حسب المستويات الإدارية ولا بد أن تكون واضحة.

#### 3- حسب الإجراءات:

<sup>1</sup> - خيتم شامة وآخرون: اتخاذ القرار الإداري في الإنتاج باستعمال بعض الأساليب الكمية، مذكرة ليسانس قسم العلوم التجارية فرع مالية، جامعة المسيلة، 1999، ص 08.  
<sup>2</sup> - خيتم شامة وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص 05.

هي نوع من الخطط تحددها مسبقا الوسائل والأساليب المعتادة لأداء المهام والأنشطة في المستقبل فهي بهذا الشكل مرشد للعمل أكثر من كونها مرشد للتفكير.

#### 4- حسب القواعد:

تتضمن القيام بعمل أو الامتناع عنه فهي تعني التحديد الواضح للتصرف، تقييد مجال التصرف وفقا للموقف، مثلا استعمال أئقعة الأمان الإلباري، ممنوع التدخين داخل مكان العمل.<sup>1</sup>

#### 4-5- المزايا الأساسية للتخطيط:

للتخطيط الجيد مجموعة من المزايا يمكن ذكر أهميتها في:

- يساعد في تحديد الأهداف والإنجازات الواجب الوصول إليها والتركيز عليها.
- التخطيط السليم هو أساس الرقابة، حيث أن الأهداف والإنجازات يتم التعبير عنها بواسطة معايير رسمية تساعد حقا على المقارنة بين الفعلي والمخطط وبالتالي تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها.
- يدعم نظام المعلومات والاتصال على توفير المعلومات وإيصالها إلى الجهات المستفيدة.
- يساعد المؤسسة على التكيف مع متغيرات المحيط، حيث يظهر التمهيدات ويساعد على انتهاز الفرص المتاحة "جانب استراتيجي".
- يساعد على التقليل من الأحداث الطارئة عن طريق التنبؤ بها والاحتياط لمواجهةها والعمل على تجنب الأزمات تقاديا لمخاطرها بمعنى مواجهة التغيير وعدم التقييم.
- يشجع على الابتكار والإبداع من خلال اشتراك عدد من المديرين في وضعه الخطة والمنافسة وإبداء الرأي.
- يساعد على المنطق العلمي في التفكير والتصرف، فعلمية التخطيط تشمل على جمع المعلومات وتحليلها واستخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات وهو ما يجعل عملية التخطيط أكثر فعالية.

- يعتبر مفتاحا للتطور والنجاح من خلال توجيه الموارد المتاحة بشكل سليم ورشيد.
- يزيد من حماسة وواقعية العاملين من خلال اشتراكهم في عملية التخطيط من خلال وضع الأهداف وتحدي المعايير ما يجب عمله لتحقيق أهداف المخطط.<sup>2</sup>

#### 5-5- مراحل عملية التخطيط:

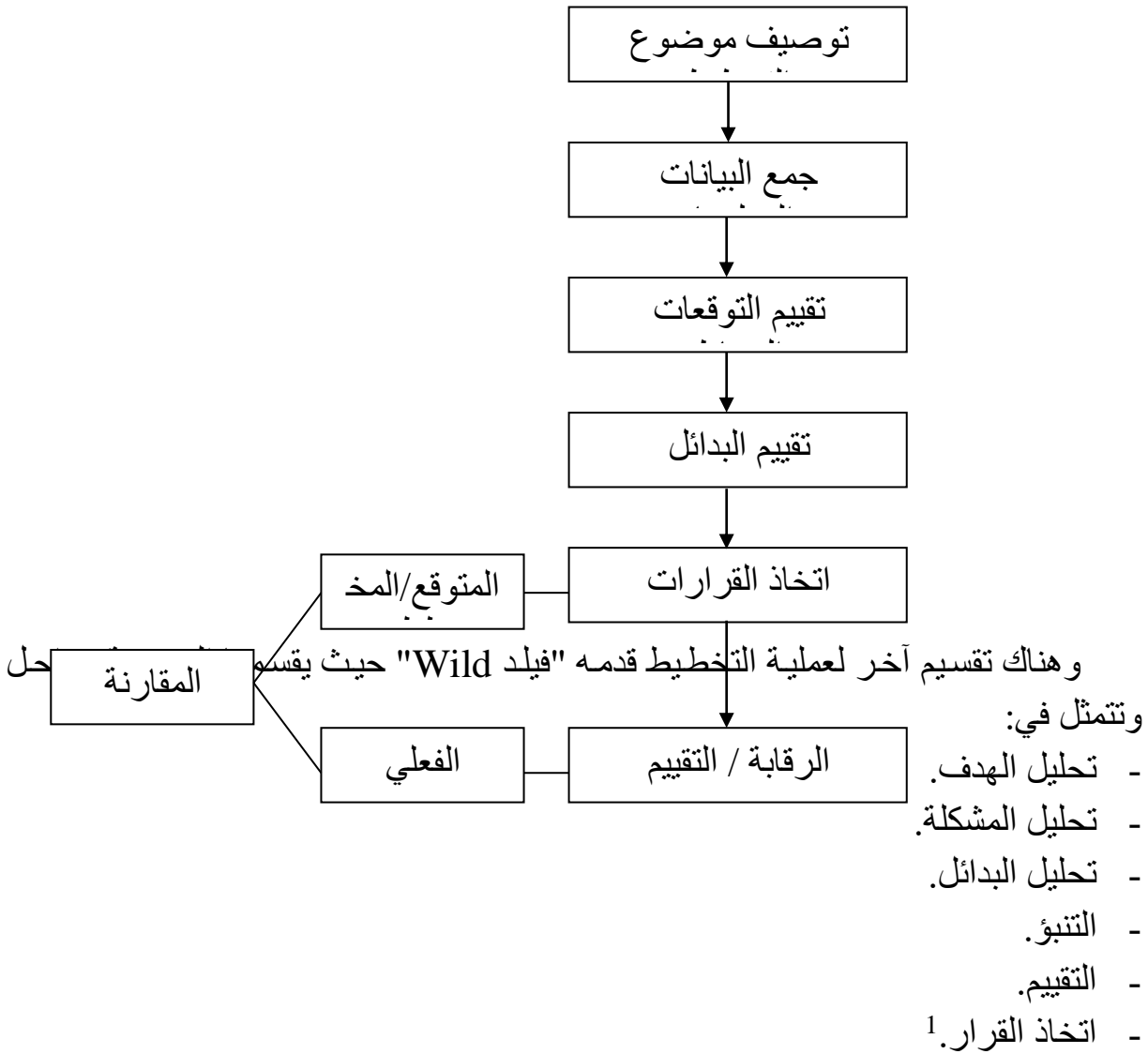
من أجل الوصول إلى تخطيط فعال يحقق النتائج المرجوة منه مع الأخذ بعين الاعتبار تخفيض التكاليف المرتبطة والملازمة له أصبح من الضرورة بمكان ممارسة من خلال إتباع مراحل أو خطوات عامة بغض النظر عن نوعية أو مدته الزمنية أو موضعه، هذه المراحل يشملها (الشكل رقم 02).<sup>3</sup>

1 - عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف: تنظيم وإدارة الأعمال، المكتب العربي، الإسكندرية، 1993، ص 347.

2 - أحمد ماهر: دليل المديرين في كيفية إعداد الخطط والسياسات والاستراتيجية، دار المعارف، القاهرة، بدون تاريخ نشر، ص 28-30 (بتصرف).

3 - نفس المصدر السابق، ص 159.

شكل رقم 3: مراحل عملية التخطيط.



**5-6- وظيفة التخطيط واتخاذ القرارات:**

إن وظيفة التخطيط واتخاذ القرارات تتضمن تحديد أهداف المنظمة<sup>2</sup> وأفضل الطرق لإنجازها، فالغرض الرئيسي من التخطيط هو تزويد المديرين بخطة واضحة تكون بمثابة الخطوط التنفيذية تحدد ما ينبغي عمله في المستقبل، هذه الخطة تحدد لكل مدير برنامج العمل المطلوب منه إنجازه في فترة زمنية مستقبلية ومنه نرى بأن العملية التخطيطية ذات أهمية قصوى باعتبارها تمثل أهم مكونات العملية الإدارية، وإذا كان للتخطيط معان فما يهمننا منها هو ما يتم داخل المنظمات من تحديد الأنشطة وتقدير الموارد واختيار السبل لتحقيق الأهداف كما تمكننا أن نعرف التخطيط بأنه عملية مستمرة لا ينتهي على الإطلاق بحيث لا يمكن أن نصل لمرحلة نقول فيها أن التخطيط قد انتهى، والهدف النهائي للجهود التخطيطية هو النتائج

<sup>1</sup> - أحمد ماهر: مرجع سبق ذكره، ص 10.

<sup>2</sup> - نويوة صباح وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص 24.

المستهدف تحقيقها، وحتى هذه النتائج ما هي إلا خطوة غير نهائية لتحقيق الأهداف طويلة الأجل المنظمة، لذا فإن النتائج المحققة بعد فترة زمنية - سنة مثلا - هي "عوائد مبكرة" على تقدم الإدارة نحو الأهداف بعيدة المدى.

ولكي تكون العملية التخطيطية شاملة يجب أن تغطي خمسة أبعاد:

- 1- موضوع الخطة.
- 2- عناصر الخطة.
- 3- الفترة الزمنية التي تغطيها الخطة.
- 4- الوحدة التي تعد عنها الخطة.
- 5- خصائص الخطة.

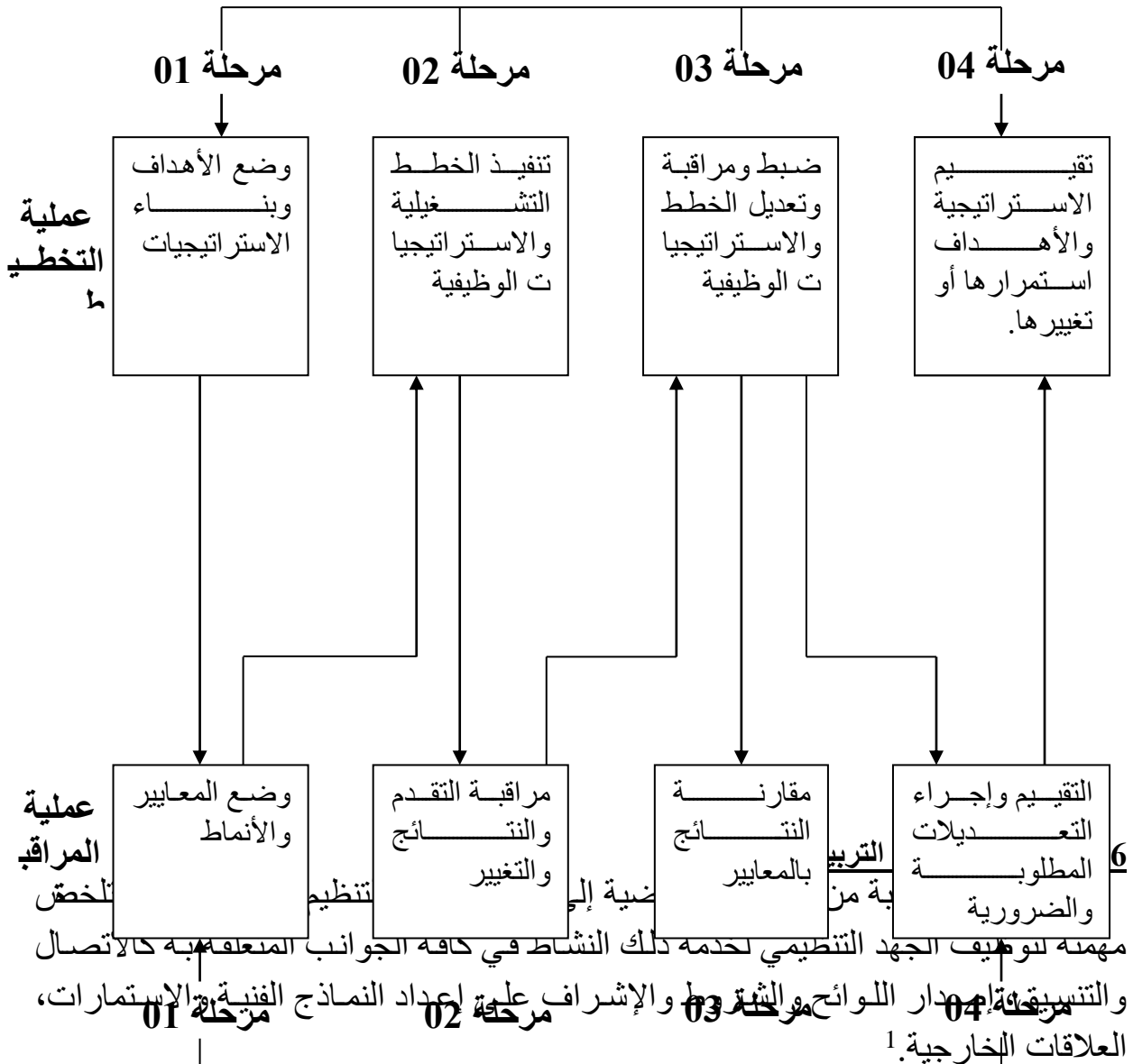
شكل رقم 4: يمثل أبعاد الخطة.



<sup>1</sup> - د- مروان عبد المجيد إبراهيم: مرجع سبق ذكره، ص 158.



شكل رقم 5: يوضح العلاقة الارتباطية بين التخطيط والرقابة



مهمته لتوفير الجهد التنظيمي لخدمة ذلك النشاط في كافة الجوانب المتعلقة به كالاتصال والتنسيق مع إدار اللوائح والشؤون والإشراف على إعداد النماذج الفنية والاستثمارات، العلاقات الخارجية.<sup>1</sup>

إن المنظمين للأنشطة الرياضية المختلفة هو الذين يحركون وينسقون أجزاء وأطراف ذلك النشاط وتحديد أدوارهم وعلاقة الأجهزة الأخرى بذلك النشاط يقوم المنظمون بإصدار اللوائح والأنظمة التي تسيّر النشاط وفق المتطلبات المطلوبة للوائح التدريب وشروط المنافسات والاشتراكات في البطولات الداخلية والخارجية، إضافة إلى إشرافهم على وضع النماذج والرسومات البيانية والاستثمارات الفنية لحصر المعلومات وتسجيل النتائج وهم الذين يجمعون البيانات والاحصائيات التي تتطلبها الخطة وتسجل الأعضاء الذين سيمارسون النشاط ولذلك فلا بد من توفير الأسس التالية في الإداري الرياضي.

1- تأكيد استقرار الكادر الإداري طوال فترة تنفيذ النشاط.

1 - د- مروان ع المجيد إبراهيم: مرجع سبق ذكره ص 65.

- 2- إيجاد كادر إداري متفرغ ليتابع تنفيذ الجهود المبذولة.
  - 3- أن يستوعب الجهاز التنظيمي الإداري ويعمق مراحل أهداف المخطط ويعمل على تنفيذ المراحل وتنسيق الأهداف.
  - 4- تدريب الكادر الإداري داخليا وخارجيا لترقية مستوياتهم.
- إن التدريب الإداري في التربية الرياضية يعني البراعة التي تستهدف رفع كفاءة الإداري عن طريق تزويده بالمهارات أو الثقافة أو المعلومات التي تزيد من درجة الحاجة بواجباته الإدارية أو ترفع من مستوى إحساسه بأهمية التربية الرياضية، فالهدف من التدريب الرياضي وهو عملية منظمة تهدف إلى تحقيق مستوى مضيء من الكفاءة وحسن الإدارة، إضافة إلى الكمية في تنمية مهارة الإداريين وتحديد معلوماتهم وبذلك فإن كل إداري يتمتع بمسؤوليات إشرافية يجب أن يفكر بصقلها الإداري في جميع مستويات التنظيم.

#### **2-6- مبادئ التنظيم:**

##### **1- التدرج الإداري:**

يقوم هذا النظام على مبدأ توزيع السلطة على المستويات المختلفة للتوزيع الهرمي متوخيا توزيعه على مستويات من أسفل إلى أعلى حتى تتركز في النهاية في قمة الهرم الإداري، حيث تتجمع السلطة في النهاية على رأس القمة.<sup>1</sup>

##### **2- وحدة القيادة:**

وهذا يعني أن يتعامل المرء المرؤوس مع رئيس واحد فقط بما يحقق المسؤولية الإدارية وتحدد التسلسل القيادي من أعلى إلى أسفل ويزيد من فاعلية الفرد في عمله.

##### **3- نطاق التمكّن المناسب:**

يعني ذلك المدى الذي يمكن الرئيس أن ينسق بين جهود عدد من المرؤوسين للمسؤولية أمامه مباشرة والمتصلين به دوما خلال العمل، ويكون من نتيجة التنسيق بين جهود هؤلاء المرؤوسين اتخاذ القرارات الصحيحة الملائمة.

##### **4- اللامركزية:**

لها معنيان من الناحية الإدارية فهي إما تعني عدم تركيز السلطة وتفويضها وتحديد المسؤوليات بطريقة تعطي للمرؤوسين حرية التصرف، وبهذا تمنع تجمع العمل في نقطة معينة، كما أن في ذلك عدم إرهاق للرئيس الأعلى وكما تعني التنظيم الميداني أي: عدد الوحدات التي تعمل بعيدا عن المركز الرئيس للمنطقة واللامركزية بهذا المعنى لها ناحية الوحدات العاملة في الميدان بالمركز.

##### **5- التكامل:**

وهو عبارة عن تجميع الأعمال أو الوظائف المتشابهة في وحدة واحدة، وهنا يتطلب تجنب الازدواج والتداخل في المهام وأوجه النشاط التي تؤديها الوحدات المختلفة.

1- د- مروان ع المجيد إبراهيم: مرجع سبق ذكره، ص 64.

### 6- توازن السلطة والمسؤولية:

المسؤولية عن عمل معين يلزم أن تقابلها السلطة الكافية لإنجاز هذا العمل فلا مسؤولية بدون سلطة ومن هنا فإن تفويض الاختصاص يجب أن يقترن بتفويض السلطة المناسبة لممارسة ما فوض له والمدير المسؤول عن برنامج معين يجب أن تكون لديه السلطات الكافية لممارسة مهمته.

### 7- التنسيق:

وهو الترتيب المنظم للمجهود الجمعي للوصول إلى وحدة العمل تهدف إلى تحقيق غرض مشترك ويمكن أن يتحقق التنسيق عندما يسود الانسجام والتناسق بين الوحدات العامة التابعة للهيئات أي أن التنسيق هو تنظيم الجهود بين مختلف الوحدات بالمنظمة وإنشاء علاقة بين هذه الوحدات عن طريق الاتصالات الواضحة لعمل ترتيب منطقي لجهود الأفراد.

### 8- مرونة التنظيم وبساطته:

يجب أن لا يكون مبالغاً فيه بالدرجة التي تجعله معقداً بل يجب أن يكون التنظيم ديناميكياً أن يسمح بمقابلة التغيرات التي يمكن أن تحدث في المنشأة.

### 9- تحديد المسؤولية بوضوح:

يتطلب تحديد المسؤوليات كتابة التعليمات والتوجيهات والأوامر بطريقة مبسطة واضحة لا غموض فيها وهذا يحقق هدفين:  
الأول: تجنب الفوضى عند بحث المسؤولية.  
الثاني: فهم طبيعة الوظيفة والطريقة التي يجب أن تؤدي بها.

### 10- نطاق الإشراف:

يوجد في كل مركز إداري عدد معين للأفراد الذين يمكن للإداري الإشراف عليهم وإدارتهم بفعالية ويختلف هذا العدد من حالة لأخرى طبقاً للظروف المحيطة.<sup>1</sup>  
وقد ذهب "علي عباس" حبيب إلى تقسيم التنظيم الإداري إلى ثلاث مبادئ:  
أولاً: التنسيق:

ومعناه توجيه الجهود القدرات البشرية نحو تحقيق الهدف المحدد بأقصى كفاية وقل نفقات وقل جهد ووقت وتملك السلطة العليا هذا الحق المتمثل فيما يلي:

أ- إصدار القوانين واللوائح التنظيمية.

ب- التنسيق بين الإدارات المختلفة.

ثانياً: تدرج السلطة الرئاسية.

<sup>1</sup> - د- إبراهيم محمود ع المقصود، حسن أحمد الشافعي: مرجع سبق ذكره، ص 17.

معناه وجود قيادة عليا تتمتع بالسلطة والتوجيه تليها مستويات أدنى من القيادات والرؤساء والمشرفين تفوضهم القيادة بعض صلاحياتهم ليتمكنوا من القيام بواجباتهم وتسألهم عن أعمالهم أمامها.

### ثالثا: تحديد الواجبات والأعباء للإدارات:

- تقسم على أساس التخصيص والمقدرة النفسية والمهنية للأقسام:
- قسم استشاري يرسم السياسات.
  - قسم تنفيذي.<sup>1</sup>

### 3-6- أنواع التنظيم:

#### أولاً: التنظيم الرسمي:

هو الذي يهتم بالهيكل التكويني للمنظمة وبشكلها أو مظهرها الهندسي، وبتحديد العلاقات والمستويات وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات كما أرادها المشرع، أو المخطط كما وردت في الوثيقة الرسمية للمنظمة وتحاول نظرية التنظيم الرسمي الوصول إلى البناء المنطقي والتحديد العلمي لوظائف كل إجراء وأداء كل عملية من العمليات التي تكون الناتج النهائي لعمل المنظمة، ويقضي التنظيم الرسمي أن تضم كل مؤسسة حتى التنظيم الحكومي على شكل هرم ذي قاعدة عريضة تضم الوحدات على المستوى التنفيذي وهذه القاعدة تدعم التكوين الهرمي المدرج الأعلى في شكل أقسام وإدارات ومصالح وهكذا حتى قمة التنظيم حيث تركز القيادة في شخص يمارس السلطة الكاملة على المؤسسة كلها.<sup>2</sup>

#### ثانياً: التنظيم غير الرسمي:

يهتم هذا التنظيم بالاعتبارات والدوافع الخاصة بالأفراد والتي لا يمكن توضيحها بطريقة رسمية مخططة على أساس أنها تتولد تلقائياً وتتبع من احتياجات العاملين بالمنظمة وينشأ هذا التنظيم نتيجة للدور الذي يلعبه بعض الأفراد في حياة المؤسسة فهو يهتم بالتنظيم كما هو كائن وليس كما يجب أن يكون رسمياً، كما أننا نمثل العلاقة الشخصية المتداخلة في التنظيم.<sup>3</sup>

وهناك العديد من التعريفات للتنظيم غير الرسمي نذكر منها:

يعرف كل من "كونتر" و "أدوونال" على أنه تجميع للأعمال اللازمة لتحقيق أهداف المنشأة وإنما كل مجموعة من مجموعات العمل إلى مدير تحول السلطة والتنسيق بينهما أفقياً ورأسياً داخل هيكل تنظيمي للمنشأة، ويعرف "لويس ألن" على أنه: "عملية تجميع وتحديد للعمل المطلوب أدائه مع تحديد السلطة والمسؤولية وتصميم العلاقات بهدف تمكين الأفراد من العمل بأكثر فاعلية لتحقيق الأهداف.

1 - د. علي عباس حبيب: الإدارة العامة مدخل للعلوم الإدارية، ط1، مكتب مديولي، القاهرة، 1997، ص 29.

2 - د. إبراهيم محمود ع المقصود، حسن أحمد الشافعي: مرجع سبق ذكره، ص11.

3 - د. طلحة حسام الدين، عدلة عيسى مطر: المقدمة في الإدارة الرياضية، ط1، مركز الكتاب للنشر مصر الجديدة، 1997، ص64.

### التنظيم والهيكل التنظيمي:

ويتطلب التنظيم الإداري وضع هيكل لأي منظمة تفرغ فيه الواجبات والاختصاصات في فوالب محددة وأقسام معينة منها الازدواجية وتضارب أو تداخل الصلاحيات في العمل اليومي.<sup>1</sup>

#### 4-6- أسس وأشكال التنظيم:

هناك بعض العوامل التي تؤثر في البناء التنظيمي لأية مؤسسة ومن ذلك حجم المؤسسة وتقسيم العمل بين أفرادها والحاجة إلى التنسيق بين الوظائف والأعمال وتعاون الأفراد فيما بعضهم والروح المعنوية السائدة والقيادة وغير ذلك وليس هناك شكل واحد للتنظيم يمكن أن يطبق في جميع الاتجاهات ولكن نوع التنظيم الذي يتبعه في أي مؤسسة هو ذلك النوع الذي يتفق مع أغراضها وأهدافها وكقاعدة فليس هناك عامل واحد بل توجد مجموعة من العوامل التي تحدد أفضل القرارات النهائية الذي لا يتعارض مع أسس التنظيم والنظر للتنظيم من زاوية تعني الأساس الذي يقوم عليه ويمكن لمس تصميم ثلاثة أنواع رئيسية للتنظيم قائمة على أساس مبدأ تقسيم هذه الأنواع الثلاثة وهي:

- تنظيم على أساس جغرافي.

- تنظيم على أساس الغرض الرئيسي.

- تنظيم على أساس وظيفي.<sup>2</sup>

#### 1- أساس جغرافي:

بمقتضى هذا التنظيم فإن جميع أوجه النشاط في المؤسسة الخاصة بمنطقة معينة تجمع بين وحدة تنفيذية واحدة وهذه الوحدة مع غيرها من الوحدات المماثلة بالمناطق الأخرى تخضع لإشراف مركزي واحد بصرف النظر عن درجة المركزية أو اللامركزية التي تستمع بها الوحدات الجغرافية.

#### 2- أساس الغرض الرئيسي:

يبني هذا التنظيم على أساس السلعة المنتجة أو فئة الجمهور المتعامل مع المؤسسة أو نوع الخدمة المؤداة فتتنظيم الإدارة العامة للاستيراد مثلا يقوم على أساس نوع السلعة المستوردة وتنظيم مديرية التربية والتعليم يقوم على أساس توجيه التلاميذ الذين يتعاملون بينما تنظيم مديرية الشؤون الاجتماعية يقوم على أساس نوع الخدمة، المؤداة مثل إدارة المساعدات، إدارة الضمان الاجتماعي، إدارة الأسر.

#### 3- أساس وظيفي:

يعني بتقسيم العمل على أساس التخصص داخل المؤسسة فكل عملية أو نشاط يشكل وظيفة متميزة تمثله وحدة مستقلة بالبناء التنظيمي مثل التخطيط والتمويل والإنتاج والإعلان.

<sup>1</sup> - أحمد إبراهيم أبو حسن: الإدارة والإسلام ط5- 1993

<sup>2</sup> - د- إبراهيم محمود ع المقصود، حسن أحمد الشافعي: مرجع سبق ذكره، ص12.

### 6-5- فوائد التنظيم:

إن التنظيم يحقق التنسيق بين مختلف الجهود الجماعية وهو بهذا يقلل من التعارض الاحتكاك بقصد تحقيق الأهداف وهو يحقق الاستخدام الأمثل للطاقات المادية والبشرية وكما أنه يحقق الإشباع الأمثل للحاجات والرغبات الإنسانية للإداريين والموظفين والعمال في المشروع، فالتنظيم يؤثر في الناس من خمس زوايا مختلفة هي:

1- يقسم التنظيم العمل بين العاملين، يحدد الاختصاصات ويركز اهتمام العامل وجهده على الدور المحدد له، كما يحدد نشاطه في إطار هذا الدور.

2- ينقل التنظيم القرارات إلى إجراء المنظمة، ويمد الموظفين بالمؤشرات التي تهديهم في أداء العمل.

3- يحدد التنظيم نمطية، العمل بالاستناد إلى الإجراءات المفصلة والقواعد المحددة التي تحكم سير العمل.

4- يوفر التنظيم نظاما للاتصالات في المؤسسة سواء الاتصالات الرسمية أو غير الرسمية بما يضمن نقل كل المعلومات إلى جميع العاملين.

5- يحقق التنظيم تنمية وتدريب العاملين فيه، وذلك من منطلق إيمان التنظيم بأهمية التدريب والوصول بالعاملين إلى اتخاذ قرارات أفضل.<sup>1</sup>

### 6-6. التنظيم في المجال الرياضي:

إذا كان التخطيط أساس العملية الإدارية فإن التنظيم هو إطارها الخارجي ففي التنظيم تحديد للمسؤوليات والسلطات التي تحدد المشرفين والمنفذين في مجموعة من العلاقات الرسمية، فبعد تحديد الأهداف والخطط والسياسات التي تهدف إلى تحقيق الأهداف لا بد أن يكون هناك تنظيما ملائما.

ففي مجال التربية البدنية والرياضية الكثير من الأنشطة التي لا بد لها من تنظيم وتوزيع لأنشطتها على الأفراد مع تفويض السلطة لإنجازها بأعلى مستوى لأداء في أقصر وقت زائد أقل تكلفة.

فالتنظيم الفعال في مجال التربية البدنية يحقق تحديدا واضحا للواجبات والمسؤوليات والعلاقات مع تهيئة الظروف النفسية والمعنوية للأفراد العاملين أثناء التنفيذ.

كما يخدم التنظيم الجيد الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية والمادية في البرامج الرياضية وأنشطتها ويحقق الإشباع الكامل للحاجات والرغبات الإنسانية للأفراد.

### 7- الرقابة الإدارية:

هي عملية يتأكد بواسطتها المديرون من الحصول على المصادر واستخدامها بشكل مؤثر و عملي لتحقيق أهداف المؤسسة أي أنها عملية ديناميكية تتطلب إجراءات مدروسة من أجل التماسشي وفق المخطط، والسياسات التي تم تطويرها وصياغتها من قبل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - طلحة حسام الدين، عدلة عيسى مطر: مرجع سبق ذكره، ص74.

<sup>2</sup> - إيهاب صبيح محمد زريق: مرجع سبق ذكره، ص 167.

وهي العملية الإدارية التي تم بموجبها التأكد من أن التنفيذ الفعلي مطابق لمعايير الخطط المدروسة.<sup>1</sup>

فهي الوظيفة التي تهدف إلى التأكد من تحقيق الأهداف حسب الخطة الموضوعة وهي التي تستهدف قياس مدى النجاح في بلوغ الأهداف وإنجاز الأنشطة والتأكد من أن جميع النشاطات تسير وفق الأسلوب المرسوم أو المخطط لها والقيام باتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في حالة اكتشاف أي انحراف أو فروق بين الأداء المخطط والأداء الفعلي.<sup>2</sup> والرقابة هي الوسيلة التي تستطيع بها السلطات الإدارية معرفة كيفية سير الأعمال داخل المنظمة أو المنشأة وذلك بهدف التأكد من حسن سير العمل وكشف أي أخطاء أو تقصير أو انحراف والعمل على إصلاحه ووضع الإجراءات الوقائية للقضاء على أسبابه.<sup>3</sup> ويعرفها "فويل": هي التحقيق من أن كل شيء تم طبقاً للخطة التي أخذت والأوامر التي أعطيت والمبادئ التي أرسيت بهدف توضيح الأخطاء والانحرافات التي يمكن تصحيحها وتجنب الوقوع فيها مرة أخرى.<sup>4</sup>

#### 1-7- تعريف الرقابة الإدارية:

هي عملية تنظيم وضبط وتعديل الأنشطة التنظيمية بطريقة تؤدي إلى المساعدة في إنجاز الأهداف تبدأ الرقابة الإدارية الفعالة بالتزامن مع عملية التخطيط الاستراتيجي فهي تزودنا بالأساس الذي يتم بناء عملية مراقبة التصرفات والإجراءات التي تتم بغرض تنفيذ الخطط الاستراتيجية بحيث تتمكن الإدارة من معرفة مدى التقدم في تنفيذ الخطط ومدى جودة الأداء.

وهناك عاملان أساسيان لهما أهمية في نجاح عملية الرقابة وهما:

- 1- الحوافز والعقوبات التي يتوقع المدير أن يواجهها عند القيام بعملية الرقابة لذلك ينبغي عن المسؤول أن يتوقع وجود مقاومة مما يتطلب الكشف عن هذا العمل وموجهته.
- 2- يجب على المسؤول أن يراقب بعض الجوانب ذات العلاقة بالسلوك التنظيمي.

#### معنى الرقابة:

الرقابة الإدارية هي متابعة عمليات التنفيذ ليتبين مدى تحقيق الأهداف المراد إدارتها في وقتها المحدد، وتحديد مسؤولية كل ذوي سلطة والكشف عن مواطن العيوب والخلل حتى يتمكن تقاديبها والوصول بالإدارة إلى أكبر كفاءة ممكنة.

#### 2-7. محاور الرقابة:

تتم الرقابة الإدارية على نوعين من المستويات التنظيمية:

#### النوع الأول:

1 - د- السعيد محمد المصري: التنظيم والإدارة، الدار الجامعية الإسكندرية، 1999، ص231.

2 - عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف: مرجع سابق، ص80

3 - السيد عليوة: سلسلة تنمية المهارات للمديرين الجدد، مصر أتراك لنشر والتوزيع، 2001، ص35.

4 - موسى اللوزي: تنمية الإدارية " المفاهيم والأسس والتطبيقات"، دار وائل للطباعة والنشر، ط1، عمان، 2000، ص 120.

الرقابة التشغيلية: وهي تتم على مستوى التشغيل كما يهتم المسؤول باستخدام الموارد البشرية والمالية والمعلومات لتنفيذ الأهداف التنظيمية.

### النوع الثاني:

الرقابة الاستراتيجية: فالمحدد الثاني للرقابة الإدارية خارجي فالإدارة مسؤولة عن الاستراتيجية ونظرا لأن هذه الاستراتيجيات توضع في مستوى الإدارة العليا لذا سميت الرقابة على هذا النوع بالرقابة الاستراتيجية حيث يتولى كبار الإداريين جمع المعلومات عن المنافسين الموردين المستهلكين للمجتمع أو البيئة التي تعمل وتتعامل فيها المنظمة ومن ثم تراقب التطورات التي تؤثر على الخطط وأسلوب وطريقة تنفيذ هذه الخطط بطريقة ملائمة.<sup>1</sup>

### 7-3- مبادئ الرقابة الإدارية:

حتى تقوم أي مؤسسة بوظائفها المتعددة والمتنوعة ولقياس درجة تقدمها في النشاط الذي تزاوله وتقرير مدى كفاءة إنجازها، لا بد من وظيفة تطبق على كل مستوى من مستوياتها الإدارية وهذه الوظيفة تتمثل في الرقابة على كل ما تقوم به من وظائف ونشاطات بمختلف أنواعها والتي يتم بفضلها الوصول إلى الأهداف المسطرة.<sup>2</sup>

ولكي يكون نظام الرقابة فعالا وناجحا لا بد من توفر عدة مبادئ وهي:

#### 1- التركيز على الأهم:

عمليا يمكن الرقابة على كل شيء فحدود الوقت والمكان والتكلفة لا يسمح بتغطية كل شيء يتم تنفيذه والرقابة عليه بل يجب أن تتم الرقابة على الأشياء الهامة والحرية.

#### 2- توفر المعلومات:

لا بد من توفر المعلومات عن كل من الخطط والتنفيذ الفعلي لها للتعرف على ما حدث حتى يمكن التعرف على الانحرافات وأسبابها.

#### 3- الوقت المناسب:

إن المعلومات المقدمة تكون ذات قيمة إذا جاءت في وقتها حيث تفقد معناها وقيمتها إذا كانت متأخرة، ويتميز النظام الرقابي السليم بأنه يوفر البيانات للمديرين في الوقت المناسب، وفي لحظة الاستخدام والاحتياج له.

#### 4- التكامل:

يجب أن يتكامل نظام الرقابة مع الأنظمة الإدارية بالمؤسسة وعلى الخصوص نظام التخطيط فكل ما يستخدم للتخطيط يمكن أن يكون أداة جيدة للرقابة.

#### 5- الموضوعية:

<sup>1</sup> - د. مروان ع. المجيد إبراهيم: مرجع سبق ذكره، ص 156.  
<sup>2</sup> - لبنى عابي وآخرون: دور الرقابة الإدارية في فعالية التطوير الإداري، مذكرة التخرج لنيل شهادة ليسانس قسم العلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2003، ص 5.



يعني ذلك عدم أخذ عملية الرقابة واكتشاف الانحرافات على أنها عملية شخصية وإلا أصبحت تنسم بالتمييز وربما تؤدي إلى تكوين معلومات شخصية وآراء غير دقيقة كمبرر للتصرف العلاجي فعلى المديرين توخي الحذر في استخدام المعلومات والتحقق من دقتها.<sup>1</sup>

**6- الدقة:**

قد يقوم المدير المالي بتخفيض أرقام الاستهلاك فيزيد الربح بطريقة غير دقيقة وغير حقيقية وعليه يعتمد بعض المديرين إلى عدم الدقة في تحميل إجمالياتهم وعلى القائمين بالرقابة التحقق من دقة البيانات.

**7- المرونة:**

أن يتمتع النظام الرقابي بدرجة كبيرة من المرونة بحيث يكون قابل للتعديل والتعبير وفقا لظروف المحيطة وظروف العمل.

**8- التحكم الذاتي:**

يقصد بذلك أن تتوافر جميع أجزاء نظام القدرة على الرقابة الذاتية أي القدرة على التنبؤ بالانحرافات وتحديدها بين المعايير المخططة والأداء الفعلي.

**9- الملائمة:**

ويقصد بذلك أن يتوافق نظام الرقابة مع مكونات الهيكل التنظيمي وإجرائه لأن ذلك يؤثر في تحديد مسارات تدفق المعلومات والبيانات.

**10- الاتصال:**

ضرورة تحقيق اتصال مباشر بين طرفي العملية الرقابية وهما المراقب والمراقب فالعلاقة غير المباشرة بين طرفي العملية الرقابية قد يترتب عليها تشوش أو ضياع المعلومات والبيانات الضرورية لعملية الرقابة.

**11- التجاوب:**

تعتمد عملية الرقابة على التجاوب بين من يقوم بالرقابة ومن تتم رقابته وعلى هذين الطرفين أن يعرفا أن تفاهمهما وتجاوبهما يحقق وظائفهما ويتم هذا التجاوب من خلال تبادل المعلومات اللازمين لتحقيق الغرض من الرقابة.

**12- اقتصاديا:**

لا يترتب على نظام الرقابة تكاليف عالية جراء استخدامه في التنظيمات الإدارية.<sup>2</sup>

#### 4-7- أنواع الرقابة:

يوجد العديد من المحاور التي على أساسها يمكن تحديد أنواع الرقابة وبالتالي يمكن استعراض الأنواع التالية:

- الرقابة حسب المستويات الإدارية.

<sup>1</sup> - أحمد ماهر وآخرون: الإدارة مبادئ ومهارات، الدار الجامعية الإسكندرية، 2001-2002، ص 636.  
<sup>2</sup> - أحمد ماهر وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص 636.

- الرقابة حسب توقيت القيام بها.

**أولاً: الرقابة حسب المستويات الإدارية:**

يمكن التفرقة بين ثلاثة أنواع من الرقابة حسب المستويات الإدارية داخل المؤسسة وذلك على النحو التالي:

- الرقابة على مستوى المؤسسة أو المنشأة.

- الرقابة على مستوى العمليات.

- الرقابة على مستوى الأفراد.

**1- الرقابة على مستوى المؤسسة أو المنشأة: وتنقسم إلى:**

**- الرقابة الداخلية:**

ويقصد بها أنواع الرقابة التي تمارسها كل هيئة عامة أو مؤسسة على أوجه النشاط الذي تؤديه وتمس هذه الرقابة عادة جميع العمليات التي تؤديها هذه الأجهزة كما النشاط الذي تؤديه.

وتقوم فكرة الرقابة الداخلية على خلق الوسائل الرقابية الناجحة داخل المنظمة للعمل على رفع الكفاءة الأداء بالنسبة للعاملين، ويختلف الرقابة في التنظيمات حجم وطبيعة الأعمال التي تقوم بها.

وقد تمتد وسائل الرقابة الداخلية إلى إنشاء مكاتب للشكاوى تبين مواطن الضعف والقصور في نواحي الأعمال الإدارية التي يمكن معالجتها في الوقت المناسب.

**- الرقابة الخارجية:**

تتولى عملية الرقابة الخارجية عادة هيئات مستقلة عن السلطة التنفيذية داخل المنشأة وقد تكون هذه الهيئات متخصصة في الرقابة مثل جهاز الرقابة الإدارية أو تكون قضائية مثل هيئات القضاء الإداري.<sup>1</sup>

**2- الرقابة على مستوى العمليات:**

يقيس هذا النوع من الرقابة الأداء اليومي للعمليات المختلفة في كافة الأنشطة داخل المنشأة ويتم فيه تحديد الانحرافات عن المعايير الموضوعية واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

**3- الرقابة على مستوى الأفراد:**

ويختص هذا النوع من الرقابة بمحاولة تقييم أداء الفرد والرقابة على نواتج أعمالهم وسلوك أدائهم وهناك العديد من المعايير الرقابية التي يمكن استخدامها في هذا الصدد.

- تقارير الكفاءة التي تقوم بإعدادها الرؤساء في مختلف الأقسام والإدارات عن أداء مرؤوسيه بصفة دورية.<sup>2</sup>

- ميزانية الحوافز إلى متوسط عدد العاملين لتوضيح نصيب العامل الواحد من الحوافز.

<sup>1</sup> - احمد ماهر وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص340.

<sup>2</sup> - السيد عليوة: مرجع سبق ذكره، ص37.

### ثانياً: الرقابة حسب توقيت القيام بها:

إن الوقت الذي يتم فيه تنفيذ وظيفة الرقابة يعتبر عاملاً هاماً في تصميم النظام الرقابي والرقابة المثالية هي التي تقوم بتحديد المشاكل والتنبؤ بها قبل حدوثها ولكن يعتبر ذلك من الناحية العلمية أمر صعب التحقيق تنقسم الرقابة إلى ثلاث أنواع تتمثل في:

- الرقابة الوقائية. - الرقابة التاريخية. - الرقابة المتزامنة.

● **الرقابة الوقائية (التنبؤية):** وهي الرقابة التي تحدث خلال الفترة الزمنية بين رسم الخطط والتنفيذ الفعلي أو التي تحدث بين مرحلة ومرحلة أخرى من مراحل التنفيذ ويعتمد نظام الرقابة عن طريق التغذية الأمامية على التنبؤات التي يتم القيام بها باستخدام أحداث المعلومات المتوافرة لدى المنشأة.<sup>1</sup>

● **الرقابة التاريخية:** ويطلق عليها البعض الرقابة اللاحقة أو الخلفية ويهتم هذا النوع من الرقابة بالأنشطة بعد انتهاء تنفيذها أي أن التركيز يكون على الأداء الماضي حيث يتم إبلاغ الإدارة بما تم إنجازه من أنشطة ونتائج خلال فترة زمنية معينة.<sup>2</sup>

● **الرقابة المتزامنة:** حيث تتم هذه الرقابة على نتائج الأنشطة التنظيمية بعد إتمام هذه الأنشطة وتحقق الرقابة اللاحقة أدواراً عديدة منها تزويدهم بالمعلومات وتساعدهم في إجراء التعديلات المستمرة وتستخدم كأساس لتقييم الأفراد.<sup>3</sup>

تقوم الرقابة المتزامنة للأداء بتصحيح الانحرافات عن المعايير كما تحدث أثناء التنفيذ أو في وقت لاحق بفترة قصيرة والميزة الأساسية لهذا النوع من الرقابة تحديد المشاكل وتحجيم الانحرافات ومنع تفاقمها حتى يتم التنفيذ بأقل قدر من الخسائر أو الآثار السلبية في المنشأة.<sup>4</sup>

1 - محمد فريد الصحن وآخرون: مبادئ الإدارة، الدار الجامعية الإسكندرية، 1999 - 2000 ص 343.

2 - د- جميل أحمد توفيق: إدارة الأعمال مدخل وظيفي، الدار الجامعية الإسكندرية، 2002 ص 561.

3 - د- مروان ع المجيد إبراهيم: مرجع سبق ذكره، ص 156.

4 - محمد فريد الصحن: وآخرون مرجع سبق ذكره، ص 343.

### خلاصة:

من البديهي أن الإدارة العامة تهدف إلى تحقيق أهداف عامة تتصل بتنفيذ السياسة العامة للدولة، أما الإدارة كعلم له أصوله، أسسه مبادئه شيء حديث من مواليد القرن العشرين ومن أشهر رواد هذا العلم (فريديريك تايلور) وبناء على ما تقدم فإنه هناك تداخلا وتشابكا في المفاهيم الإدارية التي سبق الحديث عنها وهذا الأمر طبيعي فالتشابه من سمة علم الإدارة.

فالإدارة هي المعنية والتي تعتبر المحرك الأساسي لها من خلال الأدوار التي تؤديها في التسيير الأمثل والحسن داخل المنشآت الرياضية من خلال تأديتها لجميع الأدوات التسييرية وتنميتها ووضع بعض الحوافز التي تساهم في تحسين أداء العمال في هذه الورشات.

# الفصل الثالث :

## المؤسسات الرياضية

**مقدمة:**

لقد شغلت المؤسسات حيزا في كتابات وأعمال الباحثين بمختلف اتجاهاتهم باعتبارها النواة الأساسية في نشاط المجتمع، كما أنها تعبر عن علاقات اجتماعية لأن العملية الإنتاجية داخلها أو نشاطاتها بشكل عام، يتم ضمن مجموعة من العناصر البشرية متعاملة فيما بينها من جهة، وبينها وبين العناصر المادية وعناصر أخرى معنوية من جهة ثانية، كما يشمل تعاملها المحيط. ومن بين هذه المؤسسات، المؤسسات العمومية، مديريات الشباب والرياضية، ودواوين المركبات المتعددة الرياضات.

**1-المؤسسات :**

**1-1- مفهوم المؤسسة :**

هي نظام اجتماعي نسبي، وإطار تنسيقي عقلائي، بين أنشطة مجموعة من الناس تربطهم علاقات مترابطة ومتداخلة يتجهون نحو تحقيق أهداف مشتركة وتنظم علاقاتهم بهيكلية محددة في وحدات إدارية وظيفية ذات خطوط محدد السلطة والمسؤولية.

و المؤسسة مصطلح رديف للمنظمة أو المنشأة وتعمل على تلبية الحاجيات الإنسانية بطريقة منظمة ذات نسق معين يوجهها، وتنظم وتدار المؤسسة التي تلبى حاجات المجتمع بطرق مختلفة و لأغراض مختلفة.<sup>1</sup>

المؤسسة كمنظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية المادية و المالية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف المرسومة في نطاق زمني ومكاني.<sup>2</sup>

### 1-2- تصنيف المؤسسات:

المؤسسات الإنتاجية: هي المؤسسات التي تختص بإنتاج سلعة معينة وقد تكون صناعة سلعة شكلية أو تحويلية باستخدام عمليات صناعية معينة لتحويل المواد الأولية إلى سلع ذات طبيعة مختلفة وتصنف هذه المؤسسات وفقا لطبيعة النشاط الذي تعمل فيه وقد تكون تابعة للقطاع الحكومي أو الخاص أو المشترك وهي مؤسسات ربحية بالدرجة الأولى ومن أشكالها: مؤسسات النشاط الإستخراجي، مؤسسات النشاط التحويلي، مؤسسات النشاط التجميعي.

### - المؤسسات الخدمية:

هي المؤسسات التي لا تقوم بإنتاج سلعة مادية ولكنها تقدم خدماتها نظير الحصول على مقابل لها، وهي المؤسسات في غاية الأهمية وقد تكون تابعة للقطاع الحكومي أو القطاع الخاص أو القطاع المشترك ومن أشكالها: مؤسسات الخدمات الصحية والعلاجية، والخدمات التعليمية، والخدمات المنزلية، والخدمات القانونية الإدارية، والخدمات المصرفية، وخدمات الترفيه والسياحة، وخدمات الفندقية.<sup>3</sup>

### - المؤسسات التطوعية:

هي المؤسسات التي تقوم على أساس التطوع بدافع خدمة المجتمع ولا تسعى للربح المادي أبدا وفي معظمها قامت على أساس أخلاقي أو إجتماعي أو حضاري بالمفهوم الواسع ومن أشكالها مؤسسات الدعوى و التبشير ، مؤسسات خيرية و {اجتماعية ، مؤسسات الحفاظ على الطبيعة ، مؤسسات الدفاع عن حقوق المرأة ، المؤسسات النقابية.<sup>4</sup>

### 1-3 أنواع المؤسسات:

#### - المؤسسة الميكانيكية:

هي مؤسسة بيروقراطية ورسمية ومركزية وهذا النوع من المؤسسات يصلح للبيئة المستقرة و التي تعتمد على الروتين والإجراءات المرسومة مثل خطوط الطيران و البنوك وهذه تحتاج إلى التخطيط الرسمي التقليدي المبرمج ودور المخططين هنا هو الدور المساعد ومحاولة تغيير مفاهيم الإدارة العليا للمؤسسة .

#### - المؤسسة الديناميكية :

هي مؤسسة تنشأ حول المشروعات الصغيرة وتتميز بقدر كبير من المرونة وتتم فيها الرقابة بصورة لطيفة وشخصية والتخطيط فيها مكلف جدا وغير عملي ، لأن صاحب العمل يرى في التخطيط تحجima لسلطاته والسبيل الوحيد لنجاح التخطيط هنا هو إقناع الإدارة التنفيذية بأهمية تحويل الأفكار إلى برامج عمل تنفيذها .

<sup>1</sup> د محمد أكرم العد لوني: "العمل المؤسسي"، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، لبنان، 2002، ص:14.

<sup>2</sup> عبد الرزاق بن حبيب: "اقتصاد وتسيير المؤسسات"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص:24.

<sup>3</sup> د علي الشرقاوي: "كتاب إدارة الأعمال، المطبوعات الجامعية"، الإسكندرية، 1988، ص:45.

<sup>4</sup> د علي الشرقاوي: "إدارة الأعمال"، مرجع سابق، ص:46.

### - المؤسسة المهنية:

هي المؤسسة التي تسودها أعمال تحتاج إلى خبرة عالية وثقة عمل مستقرة ويعمل فيها متخصصون تخدمهم إدارة تقوم على مساعدتهم لاعلى مراقبتهم ومن نماذجها المستشفيات والجامعات ، وهذه بحاجة إلى تخطيط غير تقليدي وقد يخطئ بعض الخبراء فيظنون أن هذه المؤسسات بحاجة إلى تخطيط رسمي مبرمج لكن المؤسسات المهنية تكون غير مركزية كما أنه من الصعب إدارة المتخصصين بفعالية من خلال أساليب تقليدية .

### - المؤسسة البيروديموقراطية:

هي مؤسسة تقوم بعمل مهني متخصص في بيئة ديناميكية حيث يجتمع عدد من الخبراء في مشاريع ذات تقنية عالية ويكون هيكلها التنظيمي شبكي أو على شكل مصفوفة وهي تعمل بطريقة فوق العمل ومن أمثلتها الصناعات العالية التقنية وضاعة السينما وهي تحتاج للتخطيط المرن والتفكير الإبتكاري ولأن الإستراتيجيات في هذه المؤسسات تكون في الغالب طارئة ، فإن وظيفة المخطط هنا تنحصر في البحث عن الإستراتيجية الملائمة<sup>1</sup>.

### - المؤسسة المتنوعة:

وهي مؤسسة أم تتفرع عنها مؤسسات فرعية تتمتع بالإستقلالية وتعتمد المؤسسة الأم على الرقابة المالية لتوحيد المخرجات للفروع المختلفة ويتركز هذا النوع في المؤسسات المتعددة الأنشطة أو المتعدد الأسواق أو المؤسسات القابضة وفي هذا النوع يكون التخطيط مركزيا والتنفيذ غير مركزي وتعتمد المؤسسات الفرعية هنا على التخطيط التقليدي المبرمج الذي يتلاءم مع طبيعة الرقابة المالية المفروضة من المؤسسة الأم .

### 2 المنشآت الرياضية:

#### 1-2 سياسة الدولة في إطار المنشآت الرياضية:

إن الدولة تسهر بمشاركة الجماعات المحلية وبعد إستشارة هيكل التنظيم والتنشيط ومن أجل ترقية وتنمية الممارسات البدنية والرياضية ، على تهيئة المنشآت الرياضية المتنوعة والمكيفة مع مختلف أشكال الممارسة الرياضية طبقا للمخطط الوطني للتنمية الرياضية وقد إتبعته الدولة سياسة واضحة تتمثل في:

✓ إنجاز المنشآت الرياضية لمختلف مستويات الممارسة الرياضية.

✓ إنشاء المنشآت الرياضية لفائدة المؤسسات التعليمية.

✓ إنشاء المنشآت الصغيرة التي تضمنت الممارسة الرياضية وبتكاليف قليلة وذلك في إنشاء المنشآت الكبرى أو الدواوين في المناطق ذات الكثافة السكانية الكبيرة وقد إتجهت الدولة إلى المشاريع الكبرى بهدف الإستثمار وهي بناء المركبات متعددة الرياضات في مقر كل ولاية ، وقد إستهلكت هذه المشاريع مبالغ مالية فخمة وهذا رغبة من الدولة في تعميم الرياضة وتطويرها وإرضاء رغبات السكان من خلال حقهم في ممارسة النشاط الرياضي .

وقد عرفت المنشآت الرياضية تطورا كبيرا خاصة في التنظيم والقوانين الخاصة بتسيير وإستقلال الهياكل الرياضية وذلك ماتم إقراره في القانون رقم 04-10 المؤرخ في 14 أوت 2004 المتعلق بالتربية البدنية والرياضية.

ومن مواده ما يلي :

<sup>1</sup> هنري منتزبيرج : " ارتفاع وسقوط التخطيط الإستراتيجي "، 1994، ص:55.



تسهر الدولة بمشاركة الجماعات المحلية على تهيئة المنشآت الرياضية المتنوعة والمكيفة مع متطلبات الممارسة الرياضية

يجب أن تحتوي المناطق السكنية ومؤسسات التعليم والتكوين على منشآت رياضية تستفيد البلديات والأحياء ذات الكثافة السكانية الشبانية المرتفعة وكذا المناطق الريفية من تدابير خاصة تهدف إلى ضمان إنجاز منشآت رياضية مكيفة مع متطلبات وخصوصيات مكان تواجدها .

تسهر الدولة والجماعات المحلية على المصادقة التقنية والأمنية للمنشآت الرياضية و استغلالها<sup>1</sup>

يكون استعمال المنشآت الرياضية العمومية مجانا :  
لرياضة النخبة والمستوى العالي .

للتربية البدنية والرياضية في الوسط المدرسي والجامعي .  
للتنظيمات الرياضية للمعوقين والمتخلفين .

لعمليات التكوين للإطارات الرياضية التي تقوم بها المؤسسات العمومية .<sup>2</sup>  
**2-2 مفهوم المنشآت الرياضية :**

إن المنشآت الرياضية تعتبر العنصر الأساسي لكل سعي للتطور الرياضي ، فهي تتحكم في المستقبل الرياضي كله ، وتشكل القاعدة المادية التي بدونها لا يمكن القيام بأي سعي لتعميم وتوسيع الممارسات الرياضية .

ويعود مفهوم المنشآت الرياضية على حساب المرسوم التنفيذي، الذي يحدد شروط إحداث المنشآت الرياضية وإستغلالها على النحو التالي<sup>3</sup> :  
( المنشآت الرياضية هي كل منشأة مفتوحة للجمهور معدة خصيصا للممارسة البدنية والرياضية والتي تتوفر فيها الشروط التقنية والصحية والأمنية لإحتواء النشاطات الرياضية والبدنية )

فمن خلال هذا التعريف يمكن القول أنه تعتبر منشأة ما بأنها رياضية لابد أن تتوفر على العنصرين التاليين :

أن تكون مفتوحة للجمهور .

أن تكون معدة خصيصا للممارسات البدنية والرياضية أو الترفيهية .

\* أن تكون مفتوحة للجمهور :

يقصد من ذلك عدم تخصيص الإستعمال على فئة معينة من الناس . وأن تكون المنشأة مفتوحة لكل أو لجميع الناس . فهي ذات إستعمال مشترك بين جميع الناس .سواء تعلق الأمر بالرياضيين أو المتفرجين أو غير ذلك من الناس .

\* أن تكون معدة خصيصا للممارسات البدنية الرياضية والترفيهية

فيجب أن تكون المهمة الأساسية والرئيسية لهذه المنشأة هو أن تمارس فيها إما النشاطات البدنية والرياضية وإما النشاطات الترفيهية وإما النشاطين معا .

<sup>1</sup> القانون رقم 10-4 المؤرخ في 14 أوت 2004 المتعلق بالتربية البدنية والرياضية .

<sup>2</sup> القانون رقم 4-10 ، المؤرخ في 14 أوت 2004 ، المتعلق بالتربية البدنية والرياضية .

<sup>3</sup> المرسوم التنفيذي : رقم 91/416 ، المؤرخ في 02 نوفمبر 1991 ، الجريدة الرسمية ، العدد 54 ، الصادرة بتاريخ 30 نوفمبر 1991 .

وباعتبار المنشأة معدة خصيصاً لمثل هذه الممارسات . لا يمنع إمكانية أن تمارس فيها نشاطات غير الممارسات البدنية والرياضية مثلاً نشاطات ثقافية أو عروض إجتماعية ، أو تظاهرات ذات طابع سياسي وهذا من أجل من أجل تحسين مردودية المنشأة فالمهم من ذلك ومن تنوع الممارسات في المنشأة هو أن تكون مفتوحة للجمهور ومعدّة خصيصاً للممارسات البدنية و الرياضية .

المنشآت الرياضية ذات الطابع العمومي والتي نتعرف على مفهومها القانوني

فيما يلي :<sup>1</sup>

المتعلق باستعمال المنشآت الرياضية العمومية لعرض الممارسات الرياضية التربوية والتنافسية الجماهيرية في الوسط التربوي .

نجد النص على أن المقصود بالمنشآت الرياضية ذات الطابع العمومي :

- كل هيكل مهياً للنشاط الرياضي التابع لسلطة البلدية : مثل اللاعب والقاعات المتعددة الرياضات والمساح وملاعب التنس ... الخ .
- الحضائر المتعددة الرياضات في الولايات والقاعات المتعدد الرياضات التابعة لسلطة الإدارة المكلفة بالشبيبة والرياضة .

بالإضافة إلى هذا القرار نجد التعرض لهذا النوع من المنشآت ضمن أحكام القانون 10-04 حيث يمكن أن نفهم من خلالها أن المنشآت الرياضية العمومية هي تلك التي أنجزت بالمساهمة المالية للدولة والجماعات المحلية .

**2-3 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 .<sup>2</sup>

**2-4 المنشآت والتجهيزات والعتاد الرياضي:**

تميزت السياسة الرياضية بعد الإستقلال وخلال السبعينيات بالإستثمار الوجه أساساً نحو المشاريع الكبرى ( لمركبات متعددة الرياضات ) وكانت تخضع هذه المركبات لبرمجة ظرفية مقترنة

بالتقسيمات الإدارية الجديدة . أي الإنتقال من ثلاثة عشر ولاية إلى ثمانية وأربعين ولاية .<sup>3</sup> ولقد غابت الدراسة التقنية والمالية لهذه المشاريع سبباً في تكلفة الدولة لمبالغ مالية هائلة تجاوزت في معظم الأحيان الميزانية المخصصة لها ولم تستجب هذه السياسة إلى

<sup>1</sup> القرار الوزاري المشترك: والمؤرخ في 03-فبراير 1993، الجريدة الرسمية العدد 06 الصادرة بتاريخ 31/01/1993

<sup>2</sup> المرسوم التنفيذي رقم 05/492 المؤرخ في 20 ذو القعدة 1426 الموافق ل 22 ديسمبر 2005، العدد 84، ص 13.

<sup>3</sup> الجلسات الوطنية للرياضة، قصر الأمم 21-22 ديسمبر 1993.

الإشتغال بنخبة رياضية معينة . وكان من المفروض أن يتم الإستثمار 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 الطبيعيين والمعنويين ، إمكانية إنجاز وإستغلال المنشآت الرياضية والترفيهية قصد تكثيف شبكة المنشآت الرياضية الوطنية<sup>1</sup>.

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 ) .

### 2-5- المراقبة والتفتيش:

تخضع كل المنشأة للرقابة والتفتيش كما ورد في المرسوم 91-416 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.<sup>2</sup>

### 3- ديوان المركب المتعدد الرياضات:

#### 3-1- مفهومه:

بناء على تقرير وزير الشبيبة والرياضة في الجريدة الرسمية الباب الأول :

✓ تحدث تحت تسمية «مكاتب المركبات المتعددة الرياضات، مؤسسات عمومية ذات طابع إداري وشخصية معنوية واستقلال مالي»<sup>3</sup>

✓ دواوين المركبات المتعددة الرياضات للولايات التي تدعى في صلب النص الدواوين مؤسسات عمومية ذات طابع إداري وتتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي وتوضع تحت وصاية الوزير المكلف بالرياضة.<sup>4</sup>

#### 3-2- مهامه:

تكلف مكاتب المركبات المتعددة الرياضات بما يلي:

■ الإسهام في عملية تربية الشبيبة وتكوينها ومدتها بالوسائل اللازمة لتطويرها

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

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

<sup>3</sup> المرسوم رقم 117/77 المؤرخ في 20 شعبان 1397 الموافق ل 06 أوت 1977، ص: 925.

<sup>4</sup> مرسوم التنفيذي رقم 05/492، مرجع سبق ذكره، ص: 12.

■ المساعدة على نشر روح الرياضة وذلك بفتح المجال لأقصى عدد ممكن من المواطنين لممارسة النشاطات البدنية والرياضية.

### **3-3- استعمال المركبات المتعددة الرياضات:**

يسمح المدير في كل المكاتب لمركب متعدد الرياضات، بالدخول إلى المنشأة الرياضية على أساس معايير الاستعمال الأمثل و المنصوص عليها في قانون التربة البدنية والرياضية و المحددة من طرف الوزير المكلف بالرياضة تبعا لمستوى الممارسة الرياضية و عدد الممارسين المقبولين بالنسبة لكل مستوى و الدوام الأدنى للممارسة الواجب منحها لهم. يوضح منهج سنوي لاستعمال كل منشأة وذلك في بدء كل موسم رياضي، بالاتفاق مع المجموعة المستخدمة و مراعاة ترتيب الأولوية:

#### **3-2-1 بالنسبة للمباريات:**

- أ- التظاهرات الرياضية الدولية.
- ب- البطولات الوطنية المدنية و المدرسية و الجامعية أو العسكرية في الحالة التي يكون فيها تنظيمها لا مركزيا و هدفا لترويج الرياضة.
- ج- مهرجان الرياضة الجماهيرية.
- د- مقابلات رياضية بين القسم الوطني للرياضات.
- هـ- مقابلات رياضية جهوية للرياضات الجماعية و المنظمة لحفلات جهوية للرياضات الفردية.
- و- مقابلات رياضية جهوية بين فرق القسم الجهوي الشرفي للرياضات الجماعية و المنظمة لحفلات جهوية للرياضات الفردية، لتنظيم مباريات يجب أن يخصص عند الحاجة يوم في الأسبوع لتنظيم مباريات للقطاع المدرسي.
- ز- يجب أن يكون بعد ظهر يوم من الأسبوع عند الحاجة لتنظيم مباريات للقطاع الجامعي والعسكري.

#### **3-2-2 بالنسبة للتدريبات:**

- أ- الجمعيات الرياضية للأقسام الجهوية و الشرفية بمعدل حصتين تدريبيتين مدة كل منهما ساعة ونصف.
- ب- الجمعيات الرياضية للأقسام الجهوية و الشرفية، بمعدل حصتين ، مدة كل منهما ساعة ونصف.
- ج- مدارس الرياضية التي تضم الشبان النابغين من الرياضيين في الولاية، و بمعدل حصتين في الأسبوع، مدة كل منهما ساعة ونصف.
- د- المؤسسات المدرسية و الجامعية و الوحدات العسكرية غير المزودة بمنشأة رياضية تمكنها من تعليم التربية البدنية و الرياضية في أماكنها، و يجب أن تبرمج ساعات تعليم التربية البدنية و الرياضية في مطلع الصباح و ابتداء بعد الظهر.
- هـ- الجمعيات الرياضية المحلية.

#### **3-2-3 بالنسبة لتكوين الأطارات:**

إذا برمجت تمارين التكوين للإطارات في الولاية، تكون الأولوية للحصص التربوية التطبيقية بالنسبة للعمليات المدرجة في الفقر ب.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> 2 المرسوم رقم 77/117، مرجع سبق ذكره، ص: 926.

### **3-3- التنظيم الإداري لكل مكتب مركب متعدد الرياضات:**

وورد ذكره في الباب الثالث من المرسوم رقم 117/77. في الفصل الأول :

#### **3-3-3- التنظيم الداخلي: 1**

ينظم المكتب في أقسام ووحدات :

- أ- يعد القسم المديرية المكلف بالنشاطات من نفس النوع الذي يهتم السير العام للمكتب ويتولى إدارته رئيس القسم.
- ب- تعد الوحدة هيكلًا مكلفًا بالنشاطات التي تتم في إطار منشأة رياضية واحدة ويتولى إدارتها رئيس الوحدة.

تشتمل إدارة المكتب على قسمين :

- أ- القسم الإداري والمالي المكلف بتسيير الوسائل البشرية والمادية والمالية للمكتب.
- ب- القسم التقني المكلف بالقيام بأشغال الصيانة والتصليح وللمنشأة الرياضية التابعة للمكتب.

وحدات بقدر عدد المنشآت الرياضية:

يوظف المكتب مستخدمين دائمين ومستخدمين عرضيين، عدد العمال التابعين لديوان المركب المتعدد الرياضات 13 وتتكون إدارة المكتب من :  
مدير ديوان – القسم الإداري- القسم المالي- مجلس الإدارة.

#### **4 مدير الديوان:**

هو الذي يسهر على التسيير السليم لمجموعة الأقسام والوحدات التابعة لهذا الأخير ، وهذا الأمر يصرف الميزانية ويضع مشاريع الميزانيات والبرامج والنشاطات والحسابات الإدارية والمالية وجميع الوثائق الأخرى المتعلقة بالمشاكل الواجب رفعها لمداولات مجلس الإدارة ، وله الحق في إبرام جميع الصفقات والتعاقدات والإتفاقيات في إطار التشريع الجاري به العمل والمداولات مجلس الإدارة كما يعد في نهاية كل سنة مالية تقريراً عاماً بالنشاط يوجه إلى السلطة الوصايا .

ويعين مدير المكتب بقرار من وزير الشبيبة والرياضة ، بناء على إقتراح الوالي ويجرى إختياره من بين موظفي الدولة وممن هم في رتبة تعادل على الأقل السلم 11 والذين قاموا بمسؤوليات في ميدان التعليم والتربية الشبيبية أو الإنتعاش الرياضي .

يساعد المدير في مهامه رؤساء أقسام ورؤساء وحدات ، ويجري تعيينهم بقرار من الوالي ، بناء على إقتراح مدير المكتب ويقوم أيضا بالسير السليم للمكتب بالسهر شخصياً بالإتصال ومتابعة القاعات الرياضية ، إتخاذ الإجراءات الخاصة بالأمن الداخلي للمؤسسة القاعدية للقطاع خاصة أيام العطل الدينية والوطنية ( حراسة ، مداومة ) وإعلام جهاز الأمن والحماية المدنية حول كل ما يتعلق بالمهرجانات التي تقوم ملحقاً ومخطط السباق وكذا المنافسات الرياضية سواء كانت دولية أو وطنية.<sup>2</sup>

#### **5 القسم الإداري :**

يوجد مجموعة من الموظفين مكلفين بتسيير الوسائل البشرية .

<sup>2</sup> المرسوم رقم 77/117، مرجع سبق ذكره، ص:927.

### 6 القسم المالي :

يوجد هناك محاسب إداري يقوم بتسيير ومتابعة الأمور المالية الإدارية الخاصة بالديون .

### 7 مجلس الإدارة :

بتشكل مجلس إدارة من :

- أ- والي الولاية ، رئيسا .
- ب- المحافظ الوطني للحزب .
- ج- قائد القطاع العسكري .
- د- رئيس المجلس الشعبي البلدي لمقر الولاية .
- هـ- المدير المكلف بالشبيبة في المجلس التنفيذي للولاية .
- و- المراقب المالي للولاية .
- ز- مفتش التربية البدنية والرياضية بالولاية .
- ح- ممثل إما عن قطاع الجامعة وإما عن مدير المركز الجامعي إذا كان المكتب منشأ في الولاية تشمل إما على جامعة وإما على مركز جامعي .
- ط- مدير مؤسسة مدرسة يعينه المدير المكلف بالتربية بالمجلس التنفيذي للولاية .
- ي- الاقتضاء ممثل عن الرياضة الجامعية المعين من طرف مدير الجامعة .
- ك- ممثل المنتخب من مستخدمي المكتب .
- ل- رؤساء الاتحادات الجهوية لألعاب القوى – كرة القدم – الملاكمة – المصارعة اليابانية والألعاب الجامعية
- م- يشارك مدير المكتب في الأشغال مجلس الإدارة بصفة إستشارية .
- ن- تنهى وكالة الأعضاء بفقدانهم صفتهم .
- س- وفي حالة شغور منصب يتم تعيين عضو جديد للمدة المتبقية للمهمة .
- ع- يمكن لمجلس الإدارة الإستعانة بكل شخص بصفة إستشارية يمكن أن يساعد المجلس في مهمته .

### 7-1 مداولة مجلس الإدارة :

- التنظيم الداخلي للمكتب .
- النظامين الداخلي والمالي للمكتب
- برامج النشاط السنوي والمتعددة السنوات للمكتب .
- مشاريع الميزانية .
- الحسابات الإدارية والحسابات المالية .
- مشاريع شراء أو بيع الأموال المنقولة أو العقارية أو المبادلة عليها .
- المزايدات والإمتيازات الخاصة بالإستغلال .
- إبرام الصفقات .
- الدعاوي القضائية .
- مشروع القرض .
- قبول الهبات والوصايا الممنوحة للمكتب .
- أسعار المبيعات والخدمات المؤداة من المكتب <sup>1</sup>.

<sup>1</sup> مديرية الشبيبة والرياضة بالمسيلة .

**7-2 تنفيذ مداوالات مجلس الإدارة :**

حضور الاجتماعات التابعة للمديرية الشباب والرياضة أو بالوزارة وإدارة مجموعة الأقسام والوحدات التابعة للمكتب في إطار توجيهات سلطة الوصاية ومداوالات مجلس الإدارة والتنظيم الجاري به العمل.

وهو يمثل المكتب لدى القضاء في جميع أعماله المدنية ويمكنه أن يفوض إمضاءه تحت مسؤوليته وبعد مصادقة سلطة الوصاية إلى أعوان موضوعين تحت سلطته .

يمارس المدير السلطة السلمية على جميع موظفي المكتب وهو يتولى التعيين في جميع الوظائف، التي لا يخضع التعيين فيها لطريقة أخرى كما ينهي مهام الأعوان الذين يمارسون هذه الوظائف في إطار القوانين الأساسية أو العقود التي تسري عليها .

ويكون المدير هو الأمر بصرف الميزانية ، وهو يضع مشاريع الميزانيات وبرامج النشاطات والحسابات الإدارية والمالية وجميع الوثائق الأخرى المتعلقة بالمشاكل الواجب رفعها لمداوالات مجلس الإدارة،

ويبرم جميع الصفقات والتعاقدات والاتفاقيات في إطار التشريع الجاري به العمل .

وبعد نهاية السنة المالية يقدم تقريرا عاما بالنشاط يوجهه إلى سلطة الوصايا .

**خلاصة :**

إن تحقيق الاستفادة القصوى من المنشأة الرياضية يتطلب مراعاة الشروط ، تحقيق الفعالية العالية في التسيير للنشأة الرياضية ، حيث يتوقف ذلك كله على العنصر البشري وكيفية اختياره لمواجهة التحديات التي تواجهها الرياضة ومؤسساتها خصوصا .

لذا أصبح من الضروري إتباع أسلوب إداري مخطط من الوظائف الإدارية والإشراف على تطبيق كل النصوص والتعليمات الإدارية والأخذ بعين الاعتبار الجانب الاجتماعي للموارد البشرية التي تعمل من أجل الرقي بالرياضة وممارستها وإعطاء مكانة

لائقة بها وسط المجتمع وهو ما ركزت عليه الدولة إثر إشرافها على هذه المنشآت كدور تيسيري لها وفق المتطلبات والمبادئ الرياضية المذكورة سابقا .  
وهو ما تحاول توضيحه في هذا الفصل الذي يقف على أهم الأسس التي يجب أن تراعى في المنشأة الرياضية وذلك الواجب توافرها في تخطيط إدارتها محاولين تقييم ذلك في مسيرة المنشأة الرياضية الجزائرية .

# الجانب التطبيقي



# الفصل الرابع : الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

تمهيد:

تخضع عملية البحث العلمي إلى طرق و إجراءات و أساليب علمية و عملية منطقية صارمة و دقيقة يجب احترامها و التقيد بها و إتباعها بدقة و عناية حتى يتمكن الباحث من إعداد بحثه بصورة سليمة و ناجحة و فعالة، إذ لا يمكن أن نقتنع بدراسة بسيطة موجهة للاستهلاك الدراسي ، فقط عن طريق التحليل الموضوعي الواضح لعلاقة البحث بالمنهج نعطي له قيمة

و يتناول هذا الفصل و صفا مفصلا للمنهجية و الإجراءات المتبعة في تنفيذ البحث تهدف الى دراسة واقع نظم

المعلومات في مديرية الشباب و الرياضة لولاية بسكرة ، من خلال استطلاع آراء موظفي المديرية ، حيث يتطرق هذا الفصل إلى شرح منهج الدراسة ، وصف مجتمع و عينة الدراسة ، تحديد مجالات الدراسة و طرق جمع البيانات ، إعداد الأداة الرئيسية للدراسة ، وفحص صدقها وثباتها ، وبيان الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة النتائج ، وكذا الصعوبات التي واجهت البحث.

**1- منهج الدراسة :**

المنهج هو الطريق الذي يقود الباحث إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة مجموعة من القواعد العلمية<sup>1</sup>.

كما أن المنهج الوصفي يستهدف جمع حقائق وبيانات ظاهرة يغلب عليها التحديد وغالبا ما يلجا إليها

الباحث، بعد أن تكون قد أجريت دراسات كشفية في نفس الميدان، أي أن هذا النوع من المناهج البحثية يساعد على الوصف الكمي أو الكيفي للظاهرة<sup>2</sup>.

حيث أن ( التعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى)<sup>3</sup>.

وعلى هذا الأساس فقد استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي وبأسلوب دراسة الحالة لأنه يناسب موضوع بحثنا.

حيث أن ( التعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى)<sup>4</sup>.

وعلى هذا الأساس فقد استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي وبأسلوب دراسة الحالة لأنه يناسب موضوع بحثنا.

**2- مجتمع الدراسة :**

شمل مجتمع الدراسة جميع موظفي مديرية الشباب و الرياضة لولاية بسكرة و البالغ عددهم 58موظف، والذين يتوزعون على مختلف الوظائف كما هو مبين في الجدول التالي:

2- هاني بن ناصر الراجحي: " التطوير التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي في إدارة جوازات منطقة الرياض، دراسة ميدانية على إدارة جوازات السفر جدة"، رسالة ماجستير، إشراف، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003، ص 78.

2 - محي محمد مسعد: " كيفية كتابة الأبحاث والإعداد للمحاضرات"، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2003 ، ص32.

3 - حمدان بن سلمان بن عبد الله الغامدي: "الرضا الوظيفي لدى العاملين في سجن مدينة تبوك"، رسالة ماجستير غير منشورة، 2006، ص 86.

4 - حمدان بن سلمان بن عبد الله الغامدي: "الرضا الوظيفي لدى العاملين في سجن مدينة تبوك"، رسالة ماجستير غير منشورة، 2006، ص 86.

الوظيفة	التكرار	النسبة %
مدير الشباب و الرياضة	01	%01.72
رئيس مصلحة	04	%06.89
رئيس مكتب	12	%20.68
مهندس معماري	06	%10.34
مهندس الإعلام الآلي	04	%06.89
محاسب	01	%01.72
ملحق إداري رئيسي	05	%08.62
ملحق إداري	14	%24.14
وثائقي أمين محفوظات	01	%01.72
عامل مهني	10	%17.24
المجموع	58	%100

### جدول رقم 01: يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب الوظيفة

#### 3- عينة الدراسة:

يمكن تعريف عينة البحث على أنها (مجموعة فرعية من عناصر مجتمع بحث معين).<sup>2</sup> حيث قام الباحث باستخدام طريقة الحصر الشامل و ذلك من خلال توزيع الاستبيان على جميع الأفراد الذين يقومون بأعمال إدارية والمهندسين في مديرية الشباب و الرياضة، ثم قام الباحث بتوزيع الاستبيان على عينة استطلاعية تتكون من خمس مفردات لقياس صدق وثبات الدراسة، وبعد التأكد من صدق وثبات الاستبيان، تم توزيع الاستبيان على جميع الموظفين الذين تشملهم العينة الاستطلاعية وعددهم 43 موظف، تم بعدها استرجاع 36 استبيان من الاستبيانات الموزعة أي 83.72%

#### 4- خصائص العينة:

أ- الجنس: جدول رقم 02 يمثل خصائص العينة حسب الجنس

النسبة %	التكرارات	الجنس
58.33%	21	ذكور
41.66%	15	إناث
100%	36	المجموع

من الجدول نلاحظ أن اغلب أفراد العينة ذكور بنسبة 58.33% في حين تمثل نسبة الإناث 41.66% وهي ليست بنسبة هينة خاصة في قطاع الشباب والرياضة الذي تغلب عليه نسبة الذكور ، وهذا ربما يعود إلى طبيعة المهمة الإدارية التي عرفت ارتفاعا كبيرا في عدد التعاملات خاصة في الإدارة السفلى و الوسطى ، كما انما نسبة مرتفعة بالمقارنة مع الدراسات السابقة في البيئة العربية و المحلية ، وهو ما يدل على مكانة المرأة في المجتمع الجزائري

#### ب- الوظيفة : جدول رقم 03 يمثل خصائص العينة حسب الوظيفة

النسبة %	التكرارات	الوظيفة
8.33%	03	رئيس مصلحة
25%	09	رئيس مكتب
11.11%	04	مهندس معماري
5.55%	02	مهندس الإعلام الآلي
11.11%	04	ملحق إداري رئيسي
36%	13	ملحق إداري
2.77%	01	وثائقي أمين محفوظات
100%	36	المجموع

من الجدول رقم 3 ، نلاحظ أن اغلب أفراد العينة هم من الملحقين الإداريين بنسبة 36% يليهم رؤساء المكاتب بنسبة 25% وهذا ما يتماشى مع توزيع مجتمع البحث حسب الوظيفة مما يعطي انطبعا حسنا بان العينة تمثل حقيقة مجتمع الدراسة .

#### ج- حسب السن : جدول رقم 04 يمثل خصائص العينة حسب السن

النسبة %	التكرارات	السن
11.11%	04	اقل من 25 سنة
16.66%	06	من 25 إلى 35 سنة
38.88%	14	من 35 إلى 45 سنة
30.55%	11	من 45 إلى 55 سنة
2.77%	01	أكبر من 55 سنة
100%	36	المجموع

تمثل نسبة الكهول من 35 إلى 55 سنة غالبية أفراد العينة وهو ما يوافق توزيع مجتمع الدراسة ، وهذا يعود إلى سياسة التوظيف المعتمدة في الفترات السابقة ، كما يعبر عن درجة لا بأس بها من الاستقرار في الوظيفة لدى عمال المديرية .

#### د- حسب الخبرة : جدول رقم 05 يمثل توزيع العينة حسب الخبرة

النسبة %	التكرارات	سنوات الخبرة
19.44%	07	اقل من 05 سنوات
27.77%	10	من 05 إلى 10 سنوات
11.11%	04	من 10 إلى 15 سنة
25%	09	من 15 إلى 20 سنة
16.66%	06	أكثر من 20 سنة
100%	36	المجموع

من الجدول 5 نلاحظ أن اغلب موظفي المديرية لهم خبرة ما بين 5 و 10 سنوات حيث يمثلون 27.77% من العينة ، يليهم ذوي الخبرة من 15 إلى 25 سنة بنسبة 20% ، هذا ما يبين لنا أهم فترات تغيير سياسة التوظيف بالقطاع و هذا منذ 15 سنة وكذا قبل 5 سنوات .

#### هـ- حسب المؤهل العلمي : جدول رقم 6 يمثل توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة %	التكرارات	المؤهل العلمي
02.77%	01	ماجستير
08.33%	03	مستشار
16.66%	06	مهندس
16.66%	06	ليسانس
08.33%	03	الدراسات التطبيقية المعمقة
11.11%	04	تقني سامي
36.11%	13	ثانوي
100%	36	المجموع

من خلال الجدول رقم 6 نلاحظ أن اغلب أفراد العينة هم من ذوي المستوى الثانوي بنسبة 36.11% و هو الغالب لدى مجتمع الدراسة ، وهذا راجع إلى أن اغلب العمال التحقوا بمنصبهم منذ مدة ليست بالقصيرة ، أي في فترة كان فيها عدد حاملي الشهادات قليلا ، كما أن حاجة المديرية لحاملي الشهادات لم تكن كبيرة لكن في السنوات الأخيرة بدأت الحاجة للمتخصصين من حملة الشهادات تزيد ، و هذا ما يفسر وجود نسبة لا بأس بها من المهندسين 16.66% و هي نفس نسبة حملة الليسانس .

#### و- التخصص : جدول رقم 07 يمثل توزيع العينة حسب التخصص

النسبة %	التكرارات	التخصص
19.44%	07	الإدارة
30.55%	11	الحقوق
5.55%	02	علم المكتبات
16.66%	06	الرياضة
11.11%	04	الشباب
11.11%	04	الهندسة المعمارية
5.55%	02	الإعلام الآلي
100%	36	المجموع

من الجدول رقم 7 ، نجد أن اغلب أفراد العينة متخصصين في الحقوق بنسبة 30.55% تليهم نسبة المتخصصين في الإدارة ب 19.44% ثم الرياضة بنسبة 16.66% وهذا راجع لطبيعة الوظائف و متطلباتها و كذلك إلى سوق العمل حيث أن هناك الكثير من خريجي معهد الحقوق بالإضافة إلى إمكانية التكوين في الحقوق للثانويين على مستو المدارس و المراكز الخاصة .

#### **5- المجال الزمني والمكاني:**

##### **1-5. المجال الزمني:**

كانت بداية القيام بهذه الدراسة في الفترة الممتدة بين شهر جانفي 2017 إلى غاية شهر ماي 2017.

##### **2-5. المجال المكاني:**

يتمثل المجال المكاني للدراسة في مديرية الشباب و الرياضة لولاية بسكرة

#### **6- طرق جمع البيانات:**

اعتمد الباحث على نوعين أساسيين من المصادر للحصول على البيانات و هما :

« المصادر الثانوية :

حيث التحأ الباحث في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى المصادر الثانوية التالية:

- الكتب و المراجع العربية و الأجنبية .
- الدوريات و المقالات و التقارير المختلفة .
- الأبحاث و الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع .
- البحث في مواقع الانترنت المختلفة .
- القوانين و الأنظمة و التعليمات الصادرة عن وزارة الشباب و الرياضة .

« المصادر الأولية :تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية للبحث حيث تم تصميمه خصيصا ليخدم أهداف الدراسة . كما تم تفرغ النتائج باستخدام برنامج الإكسيل ، وكذا الاعتماد على الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة و مؤشرات تدعم موضوع الدراسة .

#### **7- أداة الدراسة :**

اعتمد الباحث على الاستبيان كوسيلة (لجمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة عن طريق قائمة أسئلة مكتوبة من طرف الباحث تملأها عينة أو مجتمع المستجوبين)<sup>1</sup> ، بالنظر لأهمية الاستبيان في توفير الوقت والجهد ، حيث قام ببناء و تطوير الاستبيان بعد المراجعة الشاملة للدراسات النظرية و العملية السابقة التي تناولت بالدراسة موضوع (



نظم المعلومات ) لاسيما المتعلقة بدراسة الواقع و تقييمه خاصة في المؤسسات الحكومية ، وتم ذلك وفق الخطوات التالية :

- « تحديد المحاور الرئيسية للاستبيان .
  - « صياغة الفقرات التي تخدم كل محور من المحاور الرئيسية .
  - « مراعاة أن تكون جل الفقرات ذات النهايات المغلقة ، لتسهيل و تسريع عملية الإجابة و كذا تحليل النتائج
  - « إعداد الاستبيان على صورته الأولية .
  - « عرض الاستبيان على الأستاذ المشرف لتقييمه و تعديله .
  - « اختبار صدق الاستبيان و ثباته .
  - « توزيع الاستبيان على عين الدراسة .
  - « جمع الاستبيانات و تحليل النتائج .
  - وقد احتوى الاستبيان على قسمين :
7. 1- القسم الأول :

وتناول البيانات الشخصية لأفراد العينة حيث شمل ست فقرات تمثل متغيرات :  
الجنس ، السن ، الوظيفة ، سنوات الخبرة ، المؤهل العلمي ، و التخصص .

7. 2- القسم الثاني :

و تولى بالدراسة اختبار فرضيات البحث حيث تمت صياغته في ثلاث محاور رئيسية .

7. 2. 1 – المحور الأول :

و يخص بالدراسة مدى توفر موارد نظام المعلومات و التي حددها عصام بدوي على النحو التالي:الحاسب بمكوناته المادية ،البرامج " الجانب غير المادي للحاسب " ،الأفراد ، قواعد البيانات ، شبكات الاتصال ، دليل إجراءات النظام. بمديرية الشباب والرياضة ، ويحتوي على ستة محاور فرعية هي :

« جانب المعدات : و يشمل عشر فقرات تتضمن ،توفر أجهزة الحاسوب و وسائل الإدخال و الإخراج المناسبة و كفايتها و مدى خدمتها للأغراض المرجوة ، وكذا تميزها بالسرعة و مساحة التخزين اللازمين ، إضافة إلى المرونة و الاستفادة من الصيانة و التجديد

« جانب البيانات :

يحتوي عشرة فقرات تهتم بشكل البيانات من حيث التنوع و الخلو من التشويه والتكرار، وكذا الترتيب و إمكانية التعديل ، إضافة إلى الاستفادة من الحماية و التجديد بصفة دورية أو استثنائية .

« جانب البرمجيات :

يضم عشر فقرات تبحث مدى التوافق والتكامل بين ما هو مستخدم الآن وما تخطط له المنشأة في مستقبل عملياتها ، سهولة الاستخدام ، مدى ما تلبي مكونات وعناصر النظام من متطلبات الأعمال ، الأداء لمختلف العمليات المعتادة لنظام المعلومات للمعلومات ، الأمن والحماية للبيانات والمعلومات ، مستوى الأخطاء المتوقعة والتي قد تظهر في بداية تطبيق النظام ، ضمانات المجهز لخدمات الصيانة للنظام.قابلية النظام للاستجابة للنمو والتوسعات المستقبلية.

« جانب الشبكات :

يتكون من عشر فقرات تعنى بتقييم مدى تناسب الشبكة مع احتياجات العمل و كذا السرعة و الحدائة و الفعالية ، إضافة إلى قدرة الربط بكامل الأطراف الداخلية و الخارجية وخضوعها للمراقبة والصيانة و الحماية لان أكثر ما يهم في تقييم الشبكات هو معرفة كيف ترتبط بالنظام ، ماهي المكانة التي تحتلها ، وماهو تأثيرها على المؤسسة .

« جانب الأفراد :

صيع في عشر فقرات تدرس وجود أفراد متخصصين في نظم المعلومات بالعدد و الكفاءة و التنوع اللازمين ، و كذا فعاليتهم و قدرتهم على التكيف و الاتصال ، إضافة إلى استفادتهم من التكوين ، التقييم ، و الترقية .

« جانب الإجراءات :

و تحدد عشر فقرات تستطلع وجود دائرة خاصة بالنظم ، وخطة و هيكل تنظيمي واضحين ،وكذا وصف وظيفي للعاملين في النظام ، إضافة إلى الإجراءات المرتبطة بسرية وسهولة الحصول على المعلومة ومدى استفادة النظام من الصيانة والتطوير .

7. 2. 2 - المحور الثاني :

و يدرس جودة المعلومات المقدمة من طرف النظام الحالي ، ملخصة في عشر فقرات تبحث حداثة المعلومات ودقتها ، و كذا الوضوح والحلول من الأخطاء ، إضافة إلى تمامها و شموليتها لكل بدائل الحلول و تنوع مصادرها و آنيتها .

7. 2. 3 - المحور الثالث :

و يتكون من عشر فقرات تستقصي مدى وعي الموظفين بالدور الذي تلعبه المعلومات في اتخاذ القرارات من خلال إبداء رأيهم حول قدرة النظام الحالي على إعطاء كل بدائل الحلول و مدى الاستفادة منه و الاعتماد عليه في اتخاذ القرارات و قدرته على تزويد الموظفين بكل المستجدات ، و كذا اثر جودة المعلومات على نوعية القرارات لاسيما الإستراتيجية وفي المواقف الطارئة . و استند الباحث في ذلك على إمكانية تأثير المعلومات على اتخاذ القرارات من خلال (جمع البيانات التي يحتاجها متخذ القرار ، توفير كل أنواع التصرفات المتاحة ، اقتراح الحلول الممكنة مع إتاحة الاختيار ، تنفيذ الحلول المختارة ، المراقبة) .

جدول رقم 08 يمثل توزيع فقرات الاستبيان على الأقسام والمحاور الرئيسية

النسبة %	عدد الفقرات	المحاور	الأقسام
06.97%	06	البيانات الشخصية	البيانات الشخصية
11.62%	10	جانب المعدات	اختبار فرضيات البحث
11.62%	10	جانب البيانات	
11.62%	10	جانب البرمجيات	
11.62%	10	جانب الشبكات	
11.62%	10	جانب الأفراد	
11.62%	10	جانب الإجراءات	
11.62%	10	جودة المعلومات	
11.62%	10	دور المعلومات في اتخاذ القرار	
100%	86		المجموع

8- الوسائل الإحصائية المستخدمة :

قام الباحث بتفريغ و تحليل نتائج الاستبيان مستخدماً الأساليب الإحصائية من اجل تعميق الفهم و تفعيل المعرفة المستنتجة<sup>1</sup> من البيانات التالية :

« التكرارات و النسب المئوية لتحليل البيانات الشخصية لمجتمع الدراسة و كذا استجاباتهم لفقرات المحاور الرئيسية للأداة .

- « معامل ارتباط بيرسون لاختبار صدق الاتساق الداخلي بين كل فقرة من الفقرات والمحور الذي تنتمي إليه .
- « معامل ارتباط الفاكرونباخ لقياس ثبات الاستبيان .
- « المتوسط الحسابي لتحليل الاستجابة لكل فقرة من الفقرات .
- « الانحراف المعياري للتعرف عن مدى انحراف الإجابات عن الإجابة السائدة لكل فقرة من الفقرات .

#### **9- صعوبات الدراسة :**

لقد واجه الباحث في إنجاز بحثه العديد من الصعوبات التي لا يخلو منها أي عمل جاد و قد لخصها فيما يلي :

- الصعوبات المتعلقة بالمادة العلمية :

- قلة المراجع التي تدرس الظاهرة في المجال الرياضي .
- فقر المكتبة الجزائرية للدراسات في مجال الإدارة الرياضية .
- قلة الدراسات التي تدرس نظم المعلومات في المؤسسات الحكومية غير الربحية ، وانعدامها في قطاع الشباب و الرياضة .

#### ● الصعوبات المتعلقة بالأفراد :

- عدم التعاون من طرف بعض أفراد مجتمع الدراسة .
- المبالغة في سرية المعلومات من طرف بعض موظفي الإدارة .

#### ● الصعوبات المتعلقة بالوقت :

- قصر الوقت المخصص لإنجاز الدراسة .
- عدم وجود متسع من الوقت لدى العاملين في الإدارة لإعطاء العناية الكافية للاستبيان و الاستماع للشروحات .
- قصر مدة إعارة الكتب و تحديد عددها .

# الفصل الخامس : عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

**1- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة :**

**المحور الأول : لا تحوز مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة للموارد المالية اللازمة لنظام المعلومات**

لإثبات هذه الفرضية قام الباحث بتحليل نتائج المحور الأول من الاستبيان والذي ضم ست مجالات

**1-1. تحليل نتائج الفقرات المتعلقة بجانب المعدات من المحور الأول للاستبيان  
جدول رقم (9) يمثل تحليل نتائج الفقرات المتعلقة بجانب المعدات**

الرقم	الفقرة	الاجابات					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق		
1	تتوفر أجهزة الحاسوب الملائمة لانجاز العمل	12	24	00	00	00	4.33	0.24
		33.33	66.66	00	00	00		
2	يوفر النظام مساحة كافية للتخزين	02	24	10	00	00	3.78	0.30
		5.55	66.66	27.77	00	00		
3	تتوفر وسائل الإدخال المناسبة (لوح المفاتيح، الفأرة..... الخ )	08	18	08	00	02	3.83	0.97
		22.22	50	22.22	00	5.55		
4	تتوفر وسائل الإخراج الملائمة (الشاشة الطابعة..... الخ )	06	20	08	00	02	3.78	0.89
		16.66	55.55	22.22	00	5.55		
5	تناسب سرعة الأجهزة مع حجم العمل المطلوب	08	16	08	02	02	3.72	1.15
		22.22	44.44	22.22	5.55	5.55		
6	تميز المعدات بالمرونة وقابلية التعديل	08	12	10	04	02	3.56	1.32
		22.22	33.33	27.77	11.11	5.55		
7	تتوفر كل التجهيزات الضرورية لنظام المعلومات بالعدد الكافي	08	16	00	12	00	3.56	1.44
		22.22	44.44	00	33.33	00		
8	المعدات المتوفرة تحقق الغاية من النظام	08	08	14	06	00	3.50	1.09
		22.22	22.22	38.88	16.66	00		
9	تخضع التجهيزات المتوفرة للصيانة الدائمة	00	12	04	10	10	2.50	1.56
		00	33.33	11.11	27.77	27.77		
10	يتم تجديد المعدات المتوفرة بصفة دورية	00	12	04	12	08	2.56	1.44
		00	33.33	11.11	33.33	22.22		
	المتوسط العام للمحور	60	162	66	46	26	3.51	1.28
		16.66	45	18.33	12.77	7.22		

**تحليل الجدول :**

من الجدول رقم ( 9 ) دائما نلاحظ أن المتوسط الحسابي لإجابات المجال الأول المتعلق بالمعدات هو 3.51 بانحراف معياري قدره 1.28 ، وهو ما يقع في المجال 3.41-4.20 وهو ما يوافق الإجابة السائدة موافق ( مما يدل على توفر المعدات اللازمة لإقامة نظام المعلومات بمديرية الشباب و الرياضة. كما أن المتوسط الحسابي لأغلب الإجابات كان أكثر من 3.40 إلا الفقرتين الثامنة و التاسعة اللتين جاء متوسطيهما الحسابيين في المجال 1.81-2.60 ما يعبر عن غياب الصيانة الدائمة للأجهزة و عدم تجديدها . هذا ما يعبر عن توفر أجهزة الحواسيب بقدرة تخزين و سرعة كافيتين لانجاز العمل المطلوب ، وكذلك وسائل الإدخال والإخراج متوفرة بالعدد الكافي ، هذا ما فسره قانون ( مور 1965 ) مدير مخبر فيرشيلد للبحث و التطوير الذي، ينص على أن عدد الترانزيستورات على شريحة المعالجة تتضاعف كل سنتين دون تكلفة<sup>1</sup> كما أن مرونة استعمال الأجهزة المتوفرة وقابليتها للتعديل يحقق الغاية من النظام ، وهذا ما يتوافق مع الدراسات السابقة على غرار دراسة ( غنيم ) غير انه توصل إلى أن المعدات المستخدمة حديثة على عكس ما توصلت إليه الدراسة الحالية إلا انه هذا لا يؤثر على نظام المعلومات فحسب ( خضير ) فان التغير في التكنولوجيا لا يقود إلى التغير في نظم المعلومات<sup>2</sup> . لكن ما يعاب حقا على المعدات المادية في مديرية الشباب و الرياضة هو غياب الصيانة والخطأ الحاصل في أذهان هذه الإدارات بخصوص التصور عن تكاليف صيانة نظم المعلومات الإدارية على أنها نفقات غير مجدية ويجب السعي إلى تقليصها في الحدود الدنيا الممكنة.<sup>3</sup> مما يؤثر على جودة المعلومات التي ينتجها النظام لان أي هيكل أو برنامج لا يخضع للتقييم و الصيانة دوريا يميل إلى أن يكون غاية في حد ذاته ، وبالتالي لا يكون وسيلة مساعدة على تحقيق أهداف المؤسسة .<sup>4</sup>

### جدول رقم 10 يمثل نتائج الفقرات المتعلقة بجانب البيانات

<sup>1</sup> kenneth laudon , Jane laudon ,Eric fimbel , op cit , p 182 .

<sup>2</sup> خضير نعمة عباس ، نظام المعلومات و علاقته بالتكنولوجيا و السلوك القيادي ،مجلة دراسات الجامعة الاردنية ،العدد1995،1.

<sup>3</sup> محمد الطائي ،مرجع سابق ،ص36

<sup>4</sup> abdelhak lamiri : management de l'information - redressement et mise à niveau des entreprises, office des publications universitaires alger ,algerie ,2003, p 100

الرقم	الفقرة	الاجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق		
1	تتوفر أجهزة الحاسوب الملائمة لانجاز العمل	12	24	00	00	00	4.33	0.24
		33.33	66.66	00	00	00		
2	يوفر النظام مساحة كافية للتخزين	02	24	10	00	00	3.78	0.30
		5.55	66.66	27.77	00	00		
3	تتوفر وسائل الإدخال المناسبة (لوح المفاتيح، الفأرة..... الخ )	08	18	08	00	02	3.83	0.97
		22.22	50	22.22	00	5.55		
4	تتوفر وسائل الإخراج الملائمة (الشاشة الطابعة..... الخ )	06	20	08	00	02	3.78	0.89
		16.66	55.55	22.22	00	5.55		
5	تناسب سرعة الأجهزة مع حجم العمل المطلوب	08	16	08	02	02	3.72	1.15
		22.22	44.44	22.22	5.55	5.55		
6	تتميز المعدات بالمرونة وقابلية التعديل	08	12	10	04	02	3.56	1.32
		22.22	33.33	27.77	11.11	5.55		
7	تتوفر كل التجهيزات الضرورية لنظام المعلومات بالعدد الكافي	08	16	00	12	00	3.56	1.44
		22.22	44.44	00	33.33	00		
8	المعدات المتوفرة تحقق الغاية من النظام	08	08	14	06	00	3.50	1.09
		22.22	22.22	38.88	16.66	00		
9	تخضع التجهيزات المتوفرة للصيانة الدائمة	00	12	04	10	10	2.50	1.56
		00	33.33	11.11	27.77	27.77		
10	يتم تجديد المعدات المتوفرة بصفة دورية	00	12	04	12	08	2.56	1.44
		00	33.33	11.11	33.33	22.22		
	المتوسط العام للمحور	60	162	66	46	26	3.51	1.28
		16.66	45	18.33	12.77	7.22		

### تحليل الجدول (10):

-من الجدول رقم ( 10 ) دائما نلاحظ أن المتوسط الحسابي لإجاباتالمجال الثاني المتعلق بالبيانات هو 2.30 بانحراف معياري قدره 1.07 وهو ما يقع في المجال 1.81-2.60 وهو ما يوافق الإجابة السائدة(غير موافق ) مما يدل على أن البيانات التي يوفرها النظام الحالي ليست نوعية بكل مقاييس جودة البيانات.



حيث بالرغم من تنوعها إلا أنها لا تتميز بالقدرة على التخزين ، الإضافة ،الاسترجاع ، الحذف ، و التعديل  
فتتميز التقارير التي تخرجها بالتكرار و التشويه وعدم الترتيب ، كما أنها لا تتمتع بالحماية الكاملة ، على العكس  
تماما من الدراسات السابقة التي أجريت في بيئات مختلفة عن مؤسسة الدراسة الحالية . وهذا يعود لاستخدام النظم التقليدية المبنية على التقارير المكتوبة التي تفقد نوعيتها مع الوقت ، وهو ما توصلت إليه (أمل ) في دراستها عن وزارات السلطة الفلسطينية ، إضافة إلى عدم الاهتمام بها حيث يعتقد بعض المدراء أن عدم دقة البيانات يمكن معالجتها في نظام للمعلومات، ولكن التجربة العملية أثبتت أن عدم الدقة في تجميع البيانات يؤدي إلى استنتاجات أو معلومات مضللة.  
وفي بعض الأوقات يصبح عدم الوضوح في طلب المعلومات أو في مخرجات النظام سببا في إعطاء مؤشرات غير سليمة، ويقلل هذا من فعالية الاتصالات والقرارات .<sup>1</sup>  
كل هذا يؤثر على نظام المعلومات وجوده ما يقدمه للمؤسسة من معلومات ، لان نظام المعلومات يتطلب توفير مجموعة شاملة من المعلومات المخزونة و التي يمكن استرجاعها و معالجتها و من ثم تقديمها في الوقت المناسب<sup>2</sup> .

## جدول رقم 11 تحليل نتائج الفقرات المتعلقة بجانب البرمجيات

<sup>1</sup> احمد محمد المصري،مرجع سابق،ص216  
<sup>2</sup> عثمان الكيلاني، واخرون، المدخل في نظم المعلومات الادارية، ط1، دار المناهج الاردن، 2000.ص185

الرقم	الفقرة	الاجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
1	تتناسب البرمجيات المستخدمة مع طبيعة العمل	00	06	12	12	06	2.50	0.97
		00	16.66	33.33	33.33	16.66		
2	يتم تحديث البرمجيات بما يناسب تطورات العمل	02	06	06	16	06	2.50	1.32
		5.55	16.66	16.66	44.44	16.66		
3	تتوافق البرمجيات المستخدمة مع الأجهزة المتوفرة	00	04	08	20	04	2.33	0.71
		00	11.11	22.22	55.55	11.11		
4	البرمجيات المستخدمة تغطي كافة نشاطات المديرية	00	06	10	12	08	2.39	1.08
		00	16.66	27.77	33.33	22.22		
5	تتميز برامج و تطبيقات الحاسوب بسهولة الاستخدام	04	06	16	06	04	3	1.29
		11.11	16.66	44.44	16.66	11.11		
6	توفر البرامج المعلومات بالكمية والدقة اللازمين	00	04	10	14	08	2.28	0.92
		00	11.11	27.77	38.88	22.22		
7	توجد رقابة على البرامج لضمان سلامة التشغيل	00	06	10	12	08	2.39	1.08
		00	16.66	27.77	33.33	22.22		
8	تساعد البرمجيات المستخدمة في التقليل من استهلاك الورق	02	04	08	14	08	2.39	1.31
		11.11	11.11	22.22	38.88	22.22		
9	تستطيع البرامج المستخدمة عمل تحليل ، تبويب ، تلخيص البيانات واستخراج المعلومات	00	04	08	12	12	2.17	1.09
		00	11.11	22.22	33.33	33.33		
10	هناك برمجيات أنجزت خصيصا لتسهيل العمل بالمديرية	00	08	12	16	00	2.78	0.65
		00	22.22	33.33	44.44	00		
المتوسط العام للمحور	ت	08	54	100	134	64	2.47	1.04
		2.22	15	27.77	37.22	17.77		

### تحليل الجدول (11) :

-من الجدول رقم (11) دائما نلاحظ أن المتوسط الحسابي لإجابات المجال الثالث المتعلق بالبرمجيات هو 2.57 بانحراف معياري قدره 1.13 وهو ما يقع في المجال 1.81-2.60 وهو ما يوافق الإجابة السائدة 2.57 (غير موافق) مما يدل على أن البرمجيات التي يوفرها النظام الحالي ليست قادرة على القيام بما ينتظر منها القيام به

فهي لا تتأقلم مع تطورات العمل ، ولا تغطي كل نشاطات المديرية كما أنها لا تتماشى مع الأجهزة المتوفرة وهي بالتالي لا تساهم في التقليل من استعمال الورق ، ولا تستطيع تنظيم و معالجة البيانات ، هذا ما يتوافق مع دراسة (غنيم ) في بلديات قطاع غزة ، و يتعارض مع باقي الدراسات التي كانت في المؤسسات الخاصة لان هذه الأخيرة تستعمل برمجيات متخصصة. و لعل من أسباب هذا الضعف أيضا هو الجهل بوجود برمجيات تساعد على القيام بمختلف الأعمال الإدارية غير برمجيات تشغيل الحواسيب المتوفرة لكن رغم ضرورتها إلا أنها لا تعطي قيمة إضافية ، كما أن استحداث برمجيات خاصة بالمؤسسة كما هو الحال في مؤسسة نقاوس للمصبرات التي تناولتها بالدراسة (أسمهان) ، يصطدم بعدة صعوبات منها غياب غلاف مالي كافي لذلك ، صعوبة قياس العائد من نظم لمعلومات ، كذلك يعود عدم رضا الكثير من المؤسسات عن البرمجيات إلى عدم مشاركة المستخدمين في تطويرها <sup>1</sup> كذلك للحاجز اللغوي دور كبير في ذلك ، لعدم كفاية الجهد التطويري لإدخال اللغة العربية بشكل جذري في المنظومة المعلوماتية ، واقتصار جهود تعريب النظم والمعدات على الاستيعاب السطحي لخصائص اللغة العربية في إطار القيود الفنية لتكنولوجيا الحاسوب والاتصالات ، والمصممة أصلا لتلائم تطبيقات اللغة الانجليزية<sup>2</sup>.

## جدول رقم 12 يمثل تحليل نتائج الفقرات المتعلقة بجانب الشبكات

<sup>1</sup> James O brien :op. cit , p102 .

<sup>2</sup> ربحي مصطفى عليان ،مرجع سابق ،ص56

الرقم	الفقرة	الاجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق		
1	تناسب الشبكة المتوفرة مع احتياجات العمل	00	04	08	16	08	2.22	0.89
		00	11.11	22.22	44.44	22.22		
2	تمتاز الشبكة المستخدمة بسرعة الاتصال	00	00	10	18	08	2.06	0.53
		00	00	27.77	50	22.22		
3	تتوفر تقنيات اتصال حديثة و ذات كفاءة عالية	00	04	08	18	06	2.28	0.80
		00	11.11	22.22	50	16.66		
4	الشبكة المتوفرة تربط كافة المصالح و المكاتب معا	00	00	10	18	08	2.06	0.53
		00	00	27.77	50	22.22		
5	نادرا ما يحدث انقطاع في الشبكة	00	06	08	16	06	2.39	0.96
		00	16.66	22.22	44.44	16.66		
6	توفر الشبكة الحالية قدرات ربط كافية لتحقيق الغايات المنشودة	00	06	04	18	08	2.22	1.01
		00	16.66	11.11	50	22.22		
7	هناك ربط للشبكة بالإدارة المركزية و أطراف خارجية	00	12	12	08	04	2.89	1.05
		00	33.33	33.33	22.22	11.11		
8	تتمتع الشبكة بالحماية من دخول الغريباء	00	06	12	10	08	2.44	1.08
		00	16.66	33.33	27.77	22.22		
9	يستفيد كل العاملين بالمديرية من الربط بالشبكة	00	06	08	16	06	2.39	0.96
		00	16.66	22.22	44.44	16.66		
10	تستفيد الشبكة من المراقبة و الصيانة الدائمة	00	06	10	14	06	2.44	0.97
		00	16.66	27.77	38.88	16.66		
	المتوسط العام للمحور	00	50	90	68	152	2.33	0.88
		00	13.88	25	18.88	42.22		

### تحليل الجدول رقم 12 :

-من الجدول رقم 12 دائما نلاحظ أن المتوسط الحسابي لإجابات المجال الرابع المتعلق بالشبكات هو 2.33 بانحراف معياري قدره 0.88 ، وهو ما يقع في المجال 1.81-2.60 وهو ما يوافق الإجابة السائدة غير موافق مما يدل على أن شبكات الربط بالمديرية لا تلبي متطلبات العمل ، كما أنها لا تربط جميع مكاتب المديرية ببعضها ، رغم أن هذا هو الدور الأساسي المنوط بها لكي تسمح بانتقال المعلومة بسرعة.

وهو نفس ما وصل إليه (غنيم) في بلديات قطاع غزة ، كما انه توصل إلى حدوث انقطاعات في الشبكة كما

هو الحال في الدراسة الحالية و إن كانت الأسباب متنوعة فان السبب الرئيسي هو قدرة الربط و كذلك التقنيات المستعملة و التي تتأثر ببعد المسافة و التغيرات المناخية و الارتفاعات ، وهي أسباب يصعب التحكم فيها بسبب احتكار شبكات الاتصال مثلما توصل إليه (قدور) في دراسته بالأردن. والوضع لا يختلف كثيرا في الولايات المتحدة أين توصل (روبرتسون) إلى تدني استخدام الانترنت في معظم المنظمات التي تناولها بالدراسة ، هذا التدني من شأنه أن يؤثر على فاعلية الإدارة حسب ما توصلت إليه (أمل) لان الأفراد في عصر المعرفة بحاجة ماسة إلى توظيف اتصالات فعالة بوسائل متنوعة ، و اختيار الوسيلة المناسبة للرسالة المناسبة و لجمهور مناسب و إنجاز ذلك بفعالية و كفاءة يمثل مهارات لا غنى عنه .

1

و حسب (لزهر) فمن الضروري لكي يقوم النظام بوظائفه الأساسية و الأنشطة بكفاية و فعالية، أن تحدد شبكات إيصال بين الأنظمة الفرعية و التي تمثل حلقات، حيث تتدفق عبرها المدخلات و المخرجات بين الأنظمة الفرعية فمنتجات نظام معين قد تكون مدخلات نظام آخر.

-

### جدول رقم 13 تحليل نتائج الفقرات المتعلقة بجانب الأفراد

<sup>1</sup> احمد الخطيب ،مرجع سابق، ص101.

الرقم	الفقرة	الاجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
1	يوجد بالمديرية عاملون مختصون في تكنولوجيا المعلومات	04	16	12	04	00	3.56	0.73
		11.11	44.44	33.33	11.11	00		
2	يحوز العاملون المسؤولون عن تنظيم المعلومات على الكفاءة اللازمة	06	16	06	08	00	3.56	1.08
		16.66	44.44	16.66	22.22	00		
3	يجيب القسم الفني على كل الاستفسارات المطلوبة	02	04	06	14	10	2.28	1.39
		5.55	11.11	16.66	38.88	27.77		
4	يعالج العاملون في النظام المشاكل التي تحدث في الشبكة أو النظام	00	04	08	20	04	2.39	0.84
		00	11.11	22.22	55.55	11.11		
5	هناك علاقات جيدة مع العاملين في حقل المعلومات	00	04	12	12	04	2.33	0.94
		00	11.11	33.33	33.33	11.11		
6	يستفيد العاملون في المعلومات من دورات وبرامج تدريبية	00	00	12	16	08	2.11	0.58
		00	00	33.33	44.44	22.22		
7	هناك تنوع في تخصصات العاملين في المعلومات	00	04	08	16	08	2.22	0.89
		00	11.11	22.22	44.44	22.22		
8	للعاملين في حقل المعلومات القدرة على التكيف	04	04	12	04	12	2.78	1.36
		11.11	11.11	33.33	11.11	33.33		
9	يخضع العاملون في النظام للتقييم بصفة دورية	00	02	12	20	02	2.17	0.62
		00	5.55	33.33	55.55	5.55		
10	يستفيد العاملون في النظام من الترقية و مختلف الحوافز	00	04	08	12	12	2.11	1.05
		00	11.11	22.22	33.33	33.33		
	المتوسط العام للمحور	16	58	96	134	56	2.55	1.19
		4.44	16.11	26.66	37.22	15.55		

### تحليل الجدول رقم 13 :

-من الجدول رقم 13 دائما نلاحظ أن المتوسط الحسابي لإجابات المجال الخامس المتعلق بالأفراد هو بانحراف معياري قدره 1.19 . ، وهو ما يقع في المجال 1.81-60.2 ، وهو ما يوافق الإجابة السائدة ( . غير موافق) مما يدل على أن المديرية لا تتوفر على متخصصين في المعلومات وكذلك متخصصين في الإعلام الآلي لهم كفاءة ، إلا أنهم لا يلبون حاجة المؤسسة و لا يجيبون على الانشغالات المطروحة . وهذا ما يتعارض مع جل الدراسات السابقة ، خاصة دراسة (مصلح) الذي اثبت التوجه نحو تدريب و توظيف المؤهلين علميا و تأثيره على فاعلية النظام.

ولعل من أهم اسباب هذه الوضعية مواصفات مهندسي المعلومات من الابتكار الذي يرافقه نقص في المنهجية كما نلاحظ نفورهم من المساعي المهيكلية ، وجود ما يمكن وصفه عقدة المهندس) التعقيد و المثالية( مما يمكن أن يدفع المشروع إلى المأزق ، قدرة على التحليل لكن في بعض الأحيان يرتكب أخطاء في التركيب ، المنطقية مع فقر في التواصل سواء كتابيا أو شفويا ، الانجذاب نحو التكنولوجيا مما يضع أهداف المؤسسة في المرتبة الثانية من حيث الاهتمام<sup>1</sup> .

لذا كان من الضروري اختيار الأفراد الذين بإمكانهم تحقيق أهداف المؤسسة بطريقة عقلانية لان عدم اختيار الأفراد المدربين أو ذوي الخبرة الكافية قد يؤدي إلى أخطاء في أي مرحلة من مراحل تشغيل النظام أو في مخرجاته<sup>2</sup>

كما أن النتائج أثبتت حرمان مهندسي المعلومات من التكوين و الترقية و التحفيز مع أن هدف الإدارة هو

ضمان أقصى رفاهية لأصحاب العمل وكذا أقصى رفاهية للعاملين أي تحقيق مصلحة الطرفين معا وبغض النظر  
عن الاهتمام بمحاولة رفع كفاءة أداء العمل يجب التركيز على دور العاملين .

## جدول رقم 14 يمثل تحليل نتائج الفقرات المتعلقة بجانب الإجراءات

<sup>1</sup> alain fustec, bruno ghenassia : **votre informatique est-elle rentable ?**, édition d'organisation, France , 2004 ,p192 .

<sup>2</sup> احمد محمد المصري، مرجع سابق، 215.

الرقم	الفقرة	الاجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
1	هناك دائرة خاصة بنظام المعلومات في المديرية	00	04	04	16	12	2.00	0.94
		00%	11.11	11.11	44.44	33.33		
2	هناك خطة واضحة لطريقة عمل نظام المعلومات	00	04	08	16	08	2.22	0.89
		00%	11.11	22.22	44.44	22.22		
3	يوجد هيكل تنظيمي لتنظيم المعلومات	00	00	12	20	04	2.22	0.42
		00%	00	33.33	55.55	11.11		
4	يوجد وصف وظيفي للعاملين في نظام المعلومات	00	02	08	18	08	2.11	0.69
		00%	5.55	22.22	50	22.22		
5	يمكن الحصول على المعلومات المطلوبة بسهولة	00	00	12	12	12	2.00	0.71
		00%	00	33.33	33.33	33.33		
6	لا توجد سرية مبالغ فيها للمعلومة بين مختلف المصالح و الإدارة العليا	00	08	12	08	08	2.56	1.20
		00%	22.22	33.33	22.22	22.22		
7	تعمل المديرية على تطوير أنظمة المعلومات المستخدمة	00	08	12	08	08	2.56	1.20
		00%	22.22	33.33	22.22	22.22		
8	يخضع النظام المتوفر للتقييم والتطوير بصفة دورية	00	06	08	14	08	2.33	1.06
		00%	16.66	22.22	38.88	22.22		
9	يستفيد النظام الحالي من الصيانة الدائمة	00	08	12	12	04	2.67	0.94
		00%	22.22	33.33	33.33	11.11		
10	يوجد دليل مكتوب للإجراءات المتبعة عن كيفية استخدام النظام	00	00	12	16	08	2.11	0.58
		00%	00	33.33	44.44	22.22		
	المتوسط العام للمحور	00	40	100	140	80	2.27	0.87
		00%	11.11	27.77	38.88	22.22		

### تحليل الجدول 14:

من الجدول رقم ( 14 ) دائما نلاحظ أن المتوسط الحسابي لإجابات المجال السادس المتعلق بالإجراءات هو 2.27 ، بانحراف معياري قدره 0.87 ، وهو ما يقع في المجال 1.81-2.60 ، وهو ما يوافق الإجابة السائدة 'غير موافق' مما يدل على أن المديرية لا تتوفر على الهيكل التنظيمي المناسب لإقامة نظام للمعلومات.

فهناك غياب تام لدائرة النظم مما نتج عنه غياب كل التدابير و الإجراءات التي تنظم جمع ، معالجة ، و نقل

المعلومات بالمديرية ، على عكس دراسة (غنيم) بقطاع غزة حيث يوجد هيكل تنظيمي فعال ، وهذا من أهم

أسباب تدني كفاءة النظام حسب ما توصلت إليه (أمل)



وقد يعزو الكثير سبب ذلك إلى غياب أو نقص الموارد المالية لكن (مصلح) توصل في دراسته أن مصادر التمويل لا تؤثر على فعالية النظام ، لذا يرى الباحث أن السبب الرئيسي لذلك يعود إلى غياب الوعي بأهمية النظم مثلما توصل إليه (فيصل) في دراسته التي تمت في بيئة قريبة من بيئة الدراسة الحالة. بالرغم أن الإداري إذا توافرت لديه العناصر الخمسة الأولى كان عليه أن يسعى لإيجاد العنصر السادس و هو تنظيم وإدارة العمل<sup>1</sup>. كما أن مشاكل النظم وحلولها نادرا ما تكون فنية بالكامل أو سلوكية بالكامل. ومن ثم فإن فهم نظم المعلومات بغرض تحقيق فعالية أداء النظام ككل بعناصره البشرية والمادية يتطلب استخدام مدخل متكامل يحقق التوازن بين التطورات التكنولوجية والاحتياجات الإنسانية والتنظيمية<sup>2</sup>

#### - مناقشة الفرضية الأولى :

من خلال ما سبق ، وحسب الفقرات السابقة التي تناولناها ، وجدنا أن المتوسط الحسابي لتوفر موارد النظم هو 2.57 بانحراف معياري قدره 0.97 ، وهو ما يجعل الإجابة السائدة هي ( غير موافق ) وهذا ما يدل على عدم توفر الموارد الضرورية لإقامة نظام فعال

<sup>1</sup> عصام بدوي ، مرجع سابق ، ص19  
<sup>2</sup> ابراهيم سلطان ، مرجع سابق ، ص15

## الفصل الخامس \_\_\_\_\_ عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

للمعلومات ، كما أن توفير الحواسيب الحديثة لا يكفي لإقامة نظام فعال ، في غياب البرمجيات اللازمة ، و في ظل الانقطاعات المتكررة في الشبكة ، و عدم ربطها لجميع المكاتب ، و بالأخص غياب الأفراد المتخصصين المؤهلين ، و عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد موقع النظام في بيئة العمل ، وهذا ما من شأنه أن يؤثر على جودة المعلومات التي تؤثر بدورها على نوعية القرارات المتخذة .

وقد جاءت النتائج متعارضة مع ما توصلت إليه اغلب الدراسات السابقة ، حيث إن توفر المعدات معها كانت

حديثة غير كاف إطلاقا ، فالتكنولوجيا مهما حققت من التقدم، فان المشكلة الحقيقية هي درجة الانسجام بين

هذه المجموعات '( الموارد ) ، وأساليب مراقبة وإدارة وقياس الأداء لا يمكن أن يكون تحديا ، ولكنه مؤشر جديد يسمح بإضافات تتفق مع حيوية جديدة ، لذا من الممكن ، اعتمادا على الأولويات المعلنة ، يمكن تعديل الأدوات بمرونة، اعتمادا على الإمكانيات والفرص المتاحة، فلا توجد صعوبات كبيرة في ضمان تنفيذ هذه التغييرات. وعليه ، ومن خلال ما سبق فإن الفرضية الاولى قد تحققت .

**المحور الثاني : المعلومات المتوفرة بمديرية الشباب و الرياضة لولاية بسكرة لا تتميز بالجودة اللازمة.**

**جدول رقم 15 يمثل تحليل نتائج المحور الثاني**

الرقم	الفقرة	الاجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق		
1	المعلومات التي يوفرها النظام تتميز بالحدائة	ت	04	04	06	12	10	2.44
		%	11.11	11.11	16.66	33.33	27.77	
2	المعلومات التي يوفرها النظام صحيحة خالية من الأخطاء	ت	02	06	08	12	08	2.50
		%	5.55	16.66	22.22	33.33	22.22	
3	المعلومات المتوفرة دقيقة	ت	02	04	06	10	08	2.50
		%	5.55	11.11	16.66	27.77	22.22	
4	تناسب المعلومات المتوفرة مع نوع القرارات المتخذة	ت	02	12	08	08	00	3.56
		%	5.55	33.33	22.22	22.22	00	
5	المعلومات تصل في الوقت المناسب	ت	00	06	12	10	08	2.44
		%	00	16.66	33.33	27.77	22.22	
6	المعلومات المتوفرة كاملة غير ناقصة	ت	00	04	12	10	10	2.28
		%	00	11.11	33.33	27.77	27.77	
7	المعلومات المتوفرة شاملة لجميع بدائل الحلول	ت	00	06	08	12	10	2.28
		%	00	16.66	22.22	33.33	27.77	
8	لا يمكن الاستغناء عن المعلومات التي يقدمها النظام	ت	06	12	10	08	00	3.44
		%	16.66	33.33	27.77	22.22	00	
9	هناك تنوع في مصادر المعلومات التي يوفرها النظام	ت	00	04	06	16	08	2.33
		%	00	11.11	16.66	44.44	22.22	
10	يتم تحيين المعلومات بصفة دائمة	ت	00	04	04	16	12	2.06
		%	00	11.11	11.11	44.44	33.33	
1.41	المتوسط العام للمحور	ت	24	62	86	114	74	2.58
		%	6.66	17.22	23.88	31.66	20.55	

تحليل الجدول رقم 15:

من الجدول رقم (15) دائما نلاحظ أن المتوسط الحسابي لإجابات المحور الثاني المتعلق بجودة المعلومات هو 2.58 بانحراف معياري قدره 1.41 وهو ما يقع في المجال 1.81-2.60 وهو ما يوافق الإجابة السائدة غير موافق مما يدل على أن المعلومات التي يوفرها النظام لا تتوفر فيها معايير الجودة

#### - مناقشة الفرضية الثانية :

من الجدول رقم (15) دائما نلاحظ أن المتوسط الحسابي لإجابات المحور الثاني المتعلق بجودة المعلومات هو 2.58 بانحراف معياري قدره 1.41 وهو ما يقع في المجال 1.81-

2.60 وهو ما يوافق الإجابة السائدة غير موافق مما يدل على أن المعلومات التي يوفرها النظام لا تتوفر فيها معايير الجودة

عكس ما توصلت إليه (أسمهان) في دراستها حول نظام ERP الذي وفر معلومات بجودة عالية في مؤسسة نقاوس للمصبرات.

ولعل ما يفسر هذه النتائج هو ما توصلت إليه الدراسة في محور موارد النظم التي وجد الباحث أنها غير متوفرة بما

يتطلبه إنتاج جيد للمعلومة ، وهو ما تشير إليه كل النظريات التي تناولت موضوع نظم المعلومات.

كما أن المعلومات الجيدة تنقص من نسبة الشك لدى متخذ القرار وهو ما توصل إليه (قيقر) ، وعلى عكس

ذلك وجد (لزهر) أن التأخر في إعداد المعلومات يقلل من قيمتها إلى حد كبير و قد يجعلها ذات معنى سلبي كما أن كل معلومة معروضة بشكل سيء أو غير متسلسل يمكن أن تجعل اتخاذ القرار صعبا و عشوائيا .

مع العلم أن توفير المعلومات الدقيقة والموقوتة للإدارة ، تمكن المديرين من القيام بوظائف التخطيط والتشغيل

والرقابة في المنظمة حتى تتمكن من تحقيق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها بفاعلية<sup>1</sup> و عليه ومن خلال ما سبق نجد ان الفرضية الثانية قد تحققت .

**المحور الثالث : تساهم المعلومات بفاعلية في اتخاذ القرارات بديرية الشباب و الرياضة لولاية بسكرة**

<sup>1</sup> هيثم محمود الشبلي ،مرجع سابق ،ص223

جدول رقم 16 يمثل نتائج المحور الثالث

الرقم	الفقرة	الاجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
1	المعلومات المتوفرة كفيلا بإيجاد كل البدائل الممكنة لمتخذي القرار	ت	08	14	06	06	02	3.56
		%	22.22	38.88	16.66	16.66	5.55	
2	تعتمد المديرية على المعلومات التي يقدمها النظام في صنع قراراتها	ت	06	12	12	04	02	3.44
		%	16.66	33.33	33.33	11.11	5.55	
3	توجد استفادة ملموسة من المعلومات في اتخاذ القرارات	ت	04	16	10	06	00	3.50
		%	11.11	44.44	27.77	16.66	00	
4	القرارات التي تبني على أساس المعلومات المتوفرة لها مصداقية	ت	06	16	10	04	00	3.67
		%	16.66	44.44	27.77	11.11	00	
5	تفضل اتخاذ القرارات دون الرجوع إلى المعلومات	ت	04	16	12	02	00	3.56
		%	11.11	44.44	33.33	5.55	00	
6	جودة المعلومات المقدمة تزيد من قيمة القرارات المتخذة	ت	08	12	12	04	00	3.67
		%	22.22	33.33	33.33	11.11	00	
7	يوفر النظام معلومات ذات قدرة تنبؤية تساهم في تصميم الخطط المستقبلية	ت	08	12	08	08	00	3.44
		%	22.22	33.33	22.22	22.22	00	
8	تساعد نظم المعلومات على سرعة وصول المعلومات والتوجيهات من الرؤساء للمرؤوسين	ت	08	12	10	06	00	3.61
		%	22.22	33.33	27.77	16.66	00	
9	تساعد نظم المعلومات على سرعة و حسن التصرف في المواقف الطارئة	ت	08	14	12	02	00	3.78
		%	22.22	38.88	33.33	5.55	00	
10	تساعد نظم المعلومات على سرعة تزويد الموظفين بالمستجدات في بيئة العمل	ت	04	16	10	06	00	3.50
		%	11.11	44.44	27.77	16.66	00	
	المتوسط العام للمحور	ت	64	142	102	48	04	3.57
		%	17.77	39.44	28.33	13.33	1.11	

تحليل الجدول رقم 16 :

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط الحسابي لإجابات المحور الثالث المتعلق بدور المعلومات في اتخاذ القرارات هو 3.57 ، بانحراف معياري قدره 0.93 ، وهو ما يقع في المجال 3.41-4.20 وهو ما يوافق الإجابة السائدة (موافق)

- مناقشة الفرضية الثالثة :

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط الحسابي لإجابات المحور الثالث المتعلق بدور المعلومات في اتخاذ القرارات هو 3.57 ، بانحراف معياري قدره 0.93 ، وهو ما يقع في المجال 3.41-4.20 وهو ما يوافق الإجابة السائدة (موافق) مما يدل على أن المعلومات

التي يوفرها النظام تؤثر على القرارات المتخذة. على عكس ما توصل إليه (فيصل) من غياب للوعي بأهمية المعلومات في مؤسسات تبسة الصناعية و كذلك (لزهر) الذي وجد أن القرارات تبنى على أساس الخبرات لا بالاعتماد على المعلومات في المؤسسات مختلفة النشاط بالجزائر

واكدت الدراسات الأخرى في مجملها قد على الدور الكبير الذي تلعبه نظم المعلومات في اتخاذ القرارات ،حيث اثبت (مصباح) أن نظام المعلومات يؤثر على القرارات الطبية و الإدارية بصفة اكبر في مستشفى غزة ، لكن النظام حسب دراسة ( أسمهان) لا يوفر بدائل حلول مباشرة لكن يساعد على اختيارها. مع العلم ان نظام المعلومات هو قاعدة اتخاذ القرارات.

ومن أهم تأثيرات تكنولوجيا المعلومات أن الإنسان باستعمال النظم الخبيرة أصبح كآلة ينفذ ولا يفكر و الأكثر

من ذلك أن الآلة هي التي ترجح القرار الصائب و بالتالي صارت تؤثر على شخصية المستعمل ، الذي بدا يفقد

القدرة على حل المشكلات و إيجاد الحلول المناسبة.ومن خلال ما سبق نجد ان الفرضية الثالثة قد تحققت.

وعليه فإن الفرضية العامة التي جاء فيها أن هناك فجوة كبيرة بين تنظيم المعلومات بين النظرية و التطبيق ،قد تحققت

## 2- الاستنتاج العام :

بعد دراسة و تحليل البيانات ، ومقارنتها مع الدراسات السابقة والمشابهة و بعد اختبار

الفرضيات توصل الباحث

إلى النتائج التالية:

## الفصل الخامس ————— عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

\*تكمّن قيمة منظمات اليوم في موجوداتها المعرفية والمتمثلة بإدارة المعرفة التي تقوم بتحقيق أهدافها من خلال

تكوين المعرفة وابتكارها ، والحصول عليها من مصادرها المختلفة ، وخبزنها في قاعدة معرفة المنظمة ومشاركتها لغرض تحسين عمليات ومنتجات وخدمات المنظمة ، ونشرها وتوزيعها عبر المنظمات والأقطار.

\*إن التمثيل التكنولوجي لنظم المعلومات في المنظمة يكون من خلال مجموعة مكونات هي المكونات المادية

للحاسوب وملحقاته ، البرمجيات ، الشبكات ، البيانات ، الأفراد ، التي تعمل سوية وفق الإجراءات لتحقيق أهداف المنظمة.

\*لا تحوز مديرية الشباب و الرياضة لولاية بسكرة على المعدات اللازمة لإنشاء نظم المعلومات.

\*لا تحوز مديرية الشباب و الرياضة لولاية بسكرة على البرمجيات المناسبة للقيام بمختلف وظائفها.

\*لا تتوفر بمديرية الشباب و الرياضة قواعد البيانات الملائمة لاتخاذ القرارات.

\*لا ترتبط مكاتب المديرية مع بعضها بشبكة اتصال.

\*لا يوجد بالمديرية أفراد قادرين على تنظيم المعلومات بالعدد و الكفاءة اللازمة.

\*لا يوجد هيكل تنظيمي يشجع على تسيير نظم المعلومات بمديرية الشباب و الرياضة لولاية بسكرة.

\*المعلومات التي ينتجها النظام الحالي بالمديرية تفتقر إلى معايير الجودة اللازمة.

\*نوعية المعلومات تؤثر على جودة القرارات المتخذة بمديرية الشباب و الرياضة لولاية بسكرة.

وخلصت الدراسة إلى انه رغم الوعي السائد بأهمية نظم المعلومات إلا انه هناك فرق بين ما هي عليه نظم

المعلومات في الواقع و ما يجب أن تكون عليه.

### 3-الاقتراحات :

في نهاية الدراسة يقترح الباحث بعض التوصيات للتنفيذ:

✓ ضرورة الاهتمام من الإدارة العليا بنظم المعلومات و توفير الموارد الضرورية لإقامتها.

✓ إعداد الموارد البشرية اللازمة بتكوين المتخصصين و تدريب المستخدمين .

✓ استحداث دائرة خاصة بنظم المعلومات في مديرية الشباب و الرياضة .

✓ التنسيق بين القدرات البشرية والتكنولوجيا المتاحة

✓ بناء شبكات الاتصال وصياغة مساراته والتأثير فيها بما يكفل سهولة الأداء وإنجاز المهام.

✓ توفير البنية الضرورية لذلك من خلال التشريعات والقوانين المناسبة .

✓ إقامة مؤسسات متخصصة في تكنولوجيا المعلومات .

✓ إنشاء نظام معلومات مفتوح يسمح بالتغذية الراجعة ومشاركة كل الفاعلين .

✓ التوجه نحو الهيكل التنظيمي المسطح لتقليل المبالغة في س رية المعلومات .

كما تفتح الدراسة الحالية أفقا جديدة للدراسة و البحث نذكر منها:

✓ إجراء دراسات حول واقع المؤسسات العمومية غير الربحية في جميع التخصصات .

✓ بحث أنواع المعلومات التي تحتاجها المؤسسات الرياضية ومصادرها و كيفية جمعها .

✓ إجراء دراسات الجدوى لمباشرة مشاريع نظم المعلومات.

✓ دراسة أنواع القرارات المتخذة على مستوى مؤسسات الشباب و الرياضة .

✓ دراسة تأثير التكنولوجيا الحديثة على النتائج الرياضية.

✓ بحث الصعوبات التي تواجه متخذي القرار في المؤسسات الرياضية و سبل مواجهتها .

✓ الدور الاستراتيجي للمعلومات في ميدان الشباب و الرياضة.

✓ دراسة واقع نظم المعلومات الإستراتيجية في وزارة الشباب و الرياضة.



# الختامة:

الختامة: إننا نعيش في عصر يمكن أن نطلق عليه عصر المعلومات، فأهم ما يميز هذا العصر هو حجم الاتصالات التي تحققت بين افراده وشعوبه، ولا تعدو هذه الاتصالات أن تكون نقلا للمعلومات من جهة إلى أخرى، ولذا كانت مشكلة العصر هي توفير المعلومات ونقلها والتصرف فيها بسرعة ودقة، وكلما زادت قدرة الإنسان على ذلك كلما زادت قدرته الحضارية، حيث أصبح نظام المعلومات هو أهم مصدر للمعلومات التي تجعل من القرارات المتخذة صائبة في حل المشاكل المطروحة. ففي عالم مثل عالمنا، أصبح لا يوجد مكان لما

يسمى " الطرق التقليدية في العمل " كاستعمال الورق كوسيلة وحيدة لحفظ البيانات واستخدام غرف كبيرة لحفظها، وقد جاءت هذه الدراسة لتقييم واقع نظم المعلومات في مديرية الشباب الرياضة لولاية بسكرة و مواردها ، بغرض الكشف عن الصعوبات التي تواجه تلك النظم ، و تحد من كفاءتها و فاعلية استخدامها في توفير المعلومات الملائمة .

ومن أجل تقليص هذه الفجوة والتوجه نحو بناء مؤسسات حديثة مبنية على المعرفة ، فقد أوصى الباحث على

ضرورة الاهتمام من الإدارة العليا بنظم المعلومات و توفير الموارد الضرورية لإقامتها ،إعداد الموارد البشرية اللازمة

بتكوين المتخصصين و تدريب المستخدمين ، وكذا توفير البنية الضرورية لذلك من خلال التشريعات والقوانين

المناسبة وإقامة مؤسسات متخصصة في تكنولوجيا المعلومات.

# قائمة المراجع :

## قائمة المراجع :

- 1- إبراهيم سلطان ،نظم المعلومات الادارية . اري - دار الجامعة للطبع ،الاسكندرية ،مصر ،2000.
- 2- إبراهيم محمود عبد المقصود: حسن أحمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية وتطبيقاتها، ط1، دار الوفاء، 2003
- 3- أحمد ماهر وآخرون: الإدارة مبادئ ومهارات، دار الجامعة الإسكندرية، 2001-2002
- 4- أحمد ماهر: دليل المديرين في كيفية إعداد الخطط والسياسات والاستراتيجية، دار المعارف، القاهرة، بدون تاريخ نشر.
- 5- إيهاب صبيح محمد زريق: الإدارة والأسس والوظائف، ط2، دار الفكر الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر، 2001
- 6- جميل أحمد توفيق: إدارة الأعمال مدخل وظيفي، دار الجامعة الإسكندرية، 2002
- 7- خضير نعمة عباس ،نظام المعلومات و علاقته بالتكنولوجيا و السلوك القيادي ،مجلة دراسات الجامعة الاردنية ،العدد1995،1
- 8- ربحي مصطفى عليان ،إدارة المعرفة ،دار صفاء للنشر والتوزيع ،الطبعة الأولى ، عمان ،الأردن ،2008
- 9- سعد غالب ياسين . نظم المعلومات الإدارية . دار اليازوري عمان الأردن . ط 1 . 1997
- 10- السعيد محمد المصري: التنظيم والإدارة، دار الجامعة الإسكندرية، 1999

- 11- سليم إبراهيم الحسينيه . نظم المعلومات الإدارية . مؤسسة الورق ، عمان الأردن . الطبعة الأولى 1998
- 12- السيد حسن شلتوت، حسن معوض: التنظيم والإدارة في التربية الرياضية، دار الفكر العربي.
- 13- السيد عليوة: سلسلة تنمية المهارات للمديرين الجدد، مصر أتراك لنشر والتوزيع، 2001
- 14- طلحة حسام الدين، عدلة عيسى مطر: المقدمة في الإدارة الرياضية، ط1، مركز الكتاب للنشر مصر الجديدة، 1997
- 15- عامر خضير الكبيسي، ادارة المعرفة و تطوير المنظمات ،المكتب الجامعي الحديث ،الاسكندرية ،مصر ،2005..
- 16- عبد الرزاق بن حبيب: "اقتصاد وتسيير المؤسسات"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002
- 17- عبد الغفار حنفي ،عبد السلام أبو قحف: تنظيم وإدارة الأعمال، المكتب العربي، الإسكندرية، 1993
- 18- عثمان الكيلاني ،واخرون ،المدخل في نظم المعلومات الادارية ،ط1،دار المناهج الاردن ،2000،
- 19- علاء فرج الطاهر ،الحكومة الالكترونية بين النظرية و التطبيق ،ط1،دار الراهية للنشر والتوزيع ،عمان ،الاردن ،2010
- 20- علي الشراقوي: "كتاب إدارة الأعمال،المطبوعات الجامعية"، الإسكندرية،1988
- 21- علي عباس حبيب: الإدارة العامة مدخل للعلوم الإدارية، ط1، مكتب مديولي، القاهرة، 1997
- 22- محمد أكرم العدلوني: "العمل المؤسسي"، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع،لبنان،2002
- 23- محمد السعيد خشبة . نظم المعلومات ( المفاهيم ، التحليل ، التصميم ) . مطابع الوليد القاهرة . ط 1992
- 24- محمد الشافعي أبو راس: القانون الإداري دراسة مقارنة في أصول تنظيم الإدارة ونشاطها، ج1، عالم الكتاب،
- 25- محمد دياب ،اقتصاد المعرفة ،اين نحن؟ ،مجلة العربي ،عدد مارس 2004
- 26- محمد فتحي عبد الهادي . علم المكتبات والمعلومات . مكتبة الدار العربية للكتاب القاهرة . الطبعة الأولى 1996
- 27- محمد فريد الصحن وآخرون: مبادئ الإدارة، الدار الجامعية الإسكندرية، 1999 – 2000
- 28- محمد محمد الهادي . التطورات الحديثة لنظم المعلومات المبنية على الكمبيوتر. دار الشروق . ط 1 . 1993
- 29- محي محمد مسعد: " كيفية كتابة الأبحاث والإعداد للمحاضرات"، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2003

- 30- مروان عبد المجيد إبراهيم: الإدارة والتنظيم والتربية والرياضية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2002
- 31- موسى اللوزي: تنمية الإدارية "المفاهيم والأسس والتطبيقات"، دار وائل للطباعة والنشر، ط1، عمان، 2000
- 32- هنري منتزبيرج : "ارتفاع وسقوط التخطيط الإستراتيجي"، 1994

### رسائل التخرج :

- 33- اسمهان خلفي، دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات، دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال قسم العلوم التجارية جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009،  
خيثم شامة وآخرون: اتخاذ القرار الإداري في الإنتاج باستعمال بعض الأساليب الكمية، مذكرة ليسانس قسم العلوم التجارية فرع مالية، جامعة المسيلة، 1999
- 34- علمي لزهر (أهمية نظام المعلومات التسويقي في اتخاذ القرارات التسويقية) 2006  
دراسة استطلاعية على مؤسسات تبسه رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2006
- 35- فيصل سايعي (أنظمة المعلومات: استخداماتها، فوائدها، وتأثيرها على تنافسية المؤسسة) دراسة استطلاعية على مؤسسات تبسه رسالة ماجستير في إدارة الأعمال قسم العلوم التجارية جامعة الحاج لخضر، باتنة 2009
- 36- لبنى عابي وآخرون: دور الرقابة الإدارية في فعالية التطوير الإداري، مذكرة التخرج لنيل شهادة ليسانس قسم العلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2003
- 37- كاريش صليحة . دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة . رسالة ماجستير . معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير . 99 / 2000
- 38- نويوة صباح وآخرون: نظام المعلوماتية ودوره في فعالية اتخاذ القرارات الإدارية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس في العلوم التجارية، فرع مالية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، دفعة 2003
- 39- هاني بن ناصر الراجحي : " التطوير التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي في إدارة جوازات منطقة الرياض، دراسة ميدانية على إدارة جوازات الصفر جدة"، رسالة ماجستير، إشراف، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003،
- 40- حمدان بن سلمان بن عبد الله الغامدي: "الرضا الوظيفي لدى العاملين في سجن مدينة تبوك"، رسالة ماجستير غير منشورة، 2006

### المراجع الأجنبية :

- 41- kenneth laudon , Jane laudon ,Eric fimbel , op cit
- 42- abdelhak lamiri : **management de l'information - redressement et mise à niveau des entreprises**

- 43- office des publications universitaires alger ,algerie ,2003
- 44- alain fustec, bruno ghenassia : **vosre informatique est-elle rentable ?**,  
édition d'organisation,France

•  
•  
•  
•  
•  
•

الملاحق :

جامعة محمد خيضر بسكرة  
معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية  
قسم الادارة و التسيير الرياضي

**استمارة استبيان حول موضوع :**  
**"واقع نظم المعلومات بمديرية الشباب و الرياضة لولاية بسكرة "**

في إطار انجاز رسالة تخرج ف علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية تخصص ادارة و تسيير المنشآت الرياضية ، حول موضوع "واقع نظم المعلومات بمديرية الشباب و الرياضة لولاية بسكرة "، أضع ما بين ايديكم هذه الاستمارة و كلي أمل أن اجد كل التعاون منكم و الاجابة على جميع اسئلة الاستبيان راجيا من سيادتكم الكرام بقراءة الفقرات بعناية و وضع اشارة (\*) أمام الاختيار المناسب للوصول الى نتائج دقيقة و موضوعية ، علما أن الإجابة ستعامل بسرية و ستستعمل للغرض العلمي فقط

اشراف الأستاذة :

اعداد الطالب :  
جدي كمال

السنة الجامعية : 2017/2016

أولاً: البيانات الشخصية

01-المسمى الوظيفي: .....

02- الجنس:  ذكر  أنثى

03- السن:  أقل من 25 سنة  من 25 إلى 35 سنة

من 35 إلى 45 سنة  من 45 إلى 55 سنة  أكثر من 55 سنة

04- سنوات الخبرة بالمديرية:  أقل من 05 سنوات  من 05 إلى 10 سنوات

من 10 إلى 15 سنة  من 15 إلى 20 سنة  أكثر من 20 سنة

05- المؤهل العلمي: .....

06- التخصص: .....



## ثانيا: مدى توفر مكونات نظام المعلومات

### أ - المكونات المادية

ضع إشارة (√) أمام الاختيار المناسب	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
01					تتوفر أجهزة الحاسوب الملائمة لانجاز العمل
02					يوفر النظام مساحة كافية للتخزين
03					تتوفر وسائل الإدخال المناسبة (لوحة المفاتيح، الفارة.....الخ)
04					تتوفر وسائل الإخراج الملائمة (الشاشة الطابعة.....الخ)
05					تناسب سرعة الأجهزة مع حجم العمل المطلوب
06					تتميز المعدات بالمرونة وقابلية التعديل
07					تتوفر كل التجهيزات الضرورية لنظام المعلومات بالعدد الكافي
08					المعدات المتوفرة تحقق الغاية من النظام
09					تخضع التجهيزات المتوفرة للصيانة الدائمة
10					يتم تجديد المعدات المتوفرة بصفة دورية

### ب- البيانات

ضع إشارة (√) أمام الاختيار المناسب	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
01					هناك تنوع في شكل البيانات المتوفرة
02					قواعد البيانات المتوفرة تساعد على تشخيص المشكلات و إيجاد الحلول
03					تتميز إدارة تشغيل قواعد البيانات بالقدرة الفائقة على التخزين الاسترجاع الحذف و التعديل
04					التقارير التي يخرجها النظام واضحة و خالية من التشويه
05					تحتوي تقارير النظام على معلومات غير مكررة
06					تأتي المعلومات مرتبة بحيث يسهل استعمالها
07					هناك نظام حماية محكم لقواعد البيانات
08					يتم الاستناد على قاعدة بيانات مركزية في الحصول على المعلومات
09					يتم تحديث قاعدة البيانات بصفة دورية
10					يتم تجديد قاعدة البيانات كلما كانت هناك مستجدات

ج- البرمجيات

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	ضع إشارة (√) أمام الاختيار المناسب
					01 تتناسب البرمجيات المستخدمة مع طبيعة العمل
					02 يتم تحديث البرمجيات بما يناسب تطورات العمل
					03 تتوافق البرمجيات المستخدمة مع الأجهزة المتوفرة
					04 البرمجيات المستخدمة تغطي كافة نشاطات المديرية
					05 تتميز برامج و تطبيقات الحاسوب بسهولة الاستخدام
					06 توفر البرامج المعلومات بالكمية والدقة اللازمين
					07 توجد رقابة على البرامج لضمان سلامة التشغيل
					08 تساعد البرمجيات المستخدمة في التقليل من استهلاك الورق
					09 تستطيع البرامج المستخدمة عمل تحليل ، تبويب، تلخيص البيانات واستخراج المعلومات
					10 هناك برمجيات أنجزت خصيصا لتسهيل العمل بالمديرية

د- الشبكات

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	ضع إشارة (√) أمام الاختيار المناسب
					01 تتناسب الشبكة المتوفرة مع احتياجات العمل
					02 تمتاز الشبكة المستخدمة بسرعة الاتصال
					03 تتوفر تقنيات اتصال حديثة و ذات كفاءة عالية
					04 الشبكة المتوفرة تربط كافة المصالح و المكاتب معا
					05 نادرا ما يحدث انقطاع في الشبكة
					06 توفر الشبكة الحالية قدرات ربط كافية لتحقيق الغايات المنشودة
					07 هناك ربط للشبكة بالإدارة المركزية و أطراف خارجية
					08 تتمتع الشبكة بالحماية من دخول الغرباء
					09 يستفيد كل العاملين بالمديرية من الربط بالشبكة
					10 تستفيد الشبكة من المراقبة و الصيانة الدائمة

د- الافراد

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	ضع إشارة (✓) أمام الاختيار المناسب
					01 يوجد بالمديرية عاملون مختصون في تكنولوجيا المعلومات
					02 يحوز العاملون في تنظيم المعلومات على الكفاءة اللازمة
					03 يجب القسم الفني على كل الاستفسارات المطلوبة
					04 يعالج العاملون في النظام المشاكل التي تحدث في الشبكة أو النظام
					05 هناك عدد كاف من العاملين في حقل المعلومات
					06 يستفيد العاملون في المعلومات من دورات وبرامج تدريبية
					07 هناك تنوع في تخصصات العاملين في المعلومات
					08 للعاملين في حقل المعلومات القدرة على التكيف
					09 يخضع العاملون في النظام للتقييم بصفة دورية
					10 يستفيد العاملون في النظام من الترقية و مختلف الحوافز

و- الاجراءات

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	ضع إشارة (✓) أمام الاختيار المناسب
					01 هناك دائرة خاصة بنظام المعلومات في المديرية
					02 هناك خطة واضحة لطريقة عمل نظام المعلومات
					03 يوجد هيكل تنظيمي لتنظيم المعلومات
					04 يوجد وصف وظيفي للعاملين في نظام المعلومات
					05 يمكن الحصول على المعلومات المطلوبة بسهولة
					06 لا توجد سرية مبالغ فيها للمعلومة بين مختلف المصالح و الإدارة العليا
					07 تعمل المديرية على تطوير أنظمة المعلومات المستخدمة
					08 يخضع النظام المتوفر للتقييم والتطوير بصفة دورية
					09 يستفيد النظام الحالي من الصيانة الدائمة
					10 يوجد دليل مكتوب للإجراءات المتبعة عن كيفية استخدام النظام

ثالثا- جودة المعلومات

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	ضع إشارة (√) أمام الاختيار المناسب
					01 المعلومات التي يوفرها النظام تتميز بالحدثة
					02 المعلومات التي يوفرها النظام صحيحة خالية من الأخطاء
					03 المعلومات المتوفرة دقيقة
					04 تتناسب المعلومات المتوفرة مع نوع القرارات المتخذة
					05 المعلومات تصل في الوقت المناسب
					06 المعلومات المتوفرة كاملة غير ناقصة
					07 المعلومات المتوفرة شاملة لجميع بدائل الحلول
					08 لا يمكن الاستغناء عن المعلومات التي يقدمها النظام
					09 هناك تنوع في مصادر المعلومات التي يوفرها النظام
					10 يتم تحيين المعلومات بصفة دائمة

رابعاً-إسهام المعلومات و اتخاذ القرار

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	ضع إشارة (√) أمام الاختيار المناسب
					01 المعلومات المتوفرة كفيلاً بإيجاد كل البدائل الممكنة لمتخذي القرار
					02 تعتمد المديرية على المعلومات التي يقدمها النظام في صنع قراراتها
					03 توجد استفادة ملموسة من المعلومات في اتخاذ القرارات
					04 القرارات التي تبني على أساس المعلومات المتوفرة لها مصداقية
					05 تفضل اتخاذ القرارات دون الرجوع إلى المعلومات
					06 جودة المعلومات المقدمة تزيد من قيمة القرارات المتخذة
					07 يوفر النظام معلومات ذات قدرة تنبؤية تساهم في تصميم الخطط المستقبلية
					08 تساعد نظم المعلومات على سرعة وصول المعلومات والتوجيهات من الرؤساء للمرؤسين
					09 تساعد نظم المعلومات على سرعة و حسن التصرف في المواقف الطارئة
					10 تساعد نظم المعلومات على سرعة تزويد الموظفين بالمستجدات في بيئة العمل

## ملخص الدراسة

عنوان الدراسة : " واقع نظم المعلومات بمديرية الشباب و الرياضة لولاية بسكرة "

### أهداف الدراسة :

- اكتشاف أهمية نظام المعلومات بمديريات الشباب و الرياضة.
- تحديد نوعية المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات بمديريات الشباب و الرياضة.
- التعرف على مراحل جمع و معالجة المعلومة واستغلالها في المؤسسات الرياضية.
- الاطلاع على موارد النظم المتوفرة بمديرية الشباب و الرياضة.
- التساؤل العام: ما هو واقع نظم المعلومات في مديريات الشباب و الرياضة بالجزائر؟
- التساؤلات الجزئية: -هل تتوفر مديريةية الشباب و الرياضة لولاية بسكرة على موارد نظم المعلومات الملائمة لاستحداث نظام معلومات متطور ؟

-ما مدى جودة المعلومات التي يوفرها النظام الحالي بالمديرية ؟

-هل تتأثر نجاعة القرارات المتخذة بالمديرية بنوعية المعلومات المتوفرة و جودتها ؟

الفرضية الرئيسية : هناك فجوة كبيرة في تنظيم المعلومات بين النظرية و التطبيق.

### ➤ الفرضيات الجزئية

\*لا تتوفر مديريةية الشباب و الرياضة لولاية بسكرة على موارد نظم المعلومات الملائمة لاستحداث نظام معلومات متطور.

\*المعلومات التي يوفرها النظام الحالي لا تتسم بالجودة.

\*تتأثر نجاعة القرارات المتخذة بالمديرية بنوعية المعلومات المتوفرة و جودتها.

عينة الدراسة : تم توزيع الاستبيان على جميع الموظفين الذين تشملهم العينة الاستطلاعية و عددهم 43 موظف ، تم بعدها استرجاع 36 استبيان من الاستبيانات الموزعة أي 83.72%

المجال الزمني : كانت بداية القيام بهذه الدراسة في الفترة الممتدة بين شهر جانفي 2017 إلى غاية شهر ماي 2017

المجال المكاني : يتمثل المجال المكاني للدراسة في مديريةية الشباب و الرياضة لولاية بسكرة

المنهج المستخدم : المنهج العلمي المستخدم في انجاز هذه المذكرة هو المنهج الوصفي .

النتائج المتوصل إليها : \*تكمن قيمة منظمات اليوم في موجوداتها المعرفية و المتمثلة بإدارة المعرفة التي تقوم بتحقيق أهدافها من خلال

تكوين المعرفة وابتكارها ، والحصول عليها من مصادرها المختلفة ، و تخزينها في قاعدة معرفة المنظمة و مشاركتها

لغرض تحسين عمليات ومنتجات وخدمات المنظمة ، ونشرها وتوزيعها عبر المنظمات والأقطار.

### التوصيات والاقتراحات:

- ✓ ضرورة الاهتمام من الإدارة العليا بنظم المعلومات و توفير الموارد الضرورية لإقامتها.
- ✓ إعداد الموارد البشرية اللازمة بتكوين المتخصصين و تدريب المستخدمين .
- ✓ استحداث دائرة خاصة بنظم المعلومات في مديريةية الشباب و الرياضة .
- ✓ التنسيق بين القدرات البشرية و التكنولوجية المتاحة
- ✓ بناء شبكات الاتصال و صياغة مساراته و التأثير فيها بما يكفل سهولة الأداء وإنجاز المهام.