



جامعة عمار - تليجي - الأغواط.



معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.

قسم الادارة و التسيير الرياضي.

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم و التقنيات لأنشطة البدنية و

الرياضية

تخصص: تسيير الموارد البشرية و المنشآت الرياضية

الموسومة بـ:

دور الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء

الوظيفي في مديريات الشباب و الرياضة

**دراسة مسحية في مديرتي الشباب و الرياضة لولايي الأغواط و
الجلفة**

- إشراف الأستاذ:

عمر دمانة

إعداد الطلبة:

محمد خير الدين زيدة

ضامن البشير

السنة الجامعية : 2018 / 2019

كلمة شكر و تقدير

و من يتوكل على الله فهو حسبه

نحمد الله سبحانه و تعالى أن وفقنا لإتمام هذا العمل و أمدنا بالصبر على

صعوباته كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى الدكتور المشرف و المحترم " عمر دمانة "

على توجيهاته و اقتراحاته القيمة و تواضعه.

كما لا نسي أساتذة المعهد الذين قدموا إلينا المساعدة لإتمام و نخص بالذكر أستاذ

روان محمد – أستاذ بن قويدر أحمد – أستاذ حنة الهاشمي ، لانجاز هذا العمل

المتواضع.

و إلى كل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل سواء من قريب أو من بعيد.

إهداء

بسم المحبة والأمل أهدي عملي المتواضع إلى كل من ساعدني وحثني على السير نحو

الأمم

إلي الوالدين الكريمين

إلى كل أفراد عائلتي جميعا

وإلى كل أصدقائي بدون استثناء

إلى الأساتذة الذي كانوا معي طوال انجاز مذكرتي و لم يبخلوا عليا بأي معلومة و أخص

بالذكر (أستاذ نظور عيسى - أستاذ سليمان لحسن - دكتور صغير عبد القادر)

إلى كل الموظفين في مديرية الشباب و الرياضة و أخص بالذكر أستاذ عبد الله

وإلى كل طلبة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية

محمد خير الدين زبدة

إهداء

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله

أهدي ثمرة هذا العمل إلى من فتحت أبواب الجنة لها ... نبع حناني ونور حياتي
التي تحتضني كلما تخلت الأيام عني ، إلى أجمل هدية وهبني إياها القدر إلى
أنبل وأعظم قلب وأغلى ما أملك في الوجود ... التي مهما قلت وعملت فلن
أوفيها قدرها أُمِّي أطال الله في عمرها .

إلى بحر الحب والعطاء ومن ضحى وتعب من أجلي ونسى وجوده بوجودي إلى
من كان سندي وساعدني على نأب الدهر ... إلى من أعانني دراستي وتحمل
عناء تخرجي ولم يبخل علي بشيء ... إلى من كان لي نعم الأب والمعلم
والصديق أبي أطال الله في عمره .

إلى من شاركوني حلاوة الدنيا ومرارتها وقاسموني حب وحنان وعطف الوالدين
الكريمين إخوتي حفظهم الله .

وإلى أعز الأصدقاء وإلى كل من يعرفني .

ضامن البشير

الفهرس

الصفحة	قائمة المحتويات
	الشكر
	الاهداء
أ-ج	مقدمة
	الفصل التمهيدي: مدخل للدراسة
5	1- الاشكالية
6	2-فرضيات الدراسة
7	3- أسباب اختيار الموضوع
8	4-أهمية الموضوع
8	5-أهداف البحث:
9	6-تحديد المصطلحات:
12	7-الدراسات السابقة والمثابهة
	الاطار النظري
	الفصل الأول: أساسيات الإدارة الالكترونية
33	1. ماهية الإدارة الإلكترونية
33	1.1. مفهوم ونشأة الإدارة الإلكترونية
42	2.1. عناصر وأهداف الإدارة الإلكترونية
47	3.1 . دوافع التحول إلى الإدارة الإلكترونية
48	2. منهجية تطبيق الإدارة الإلكترونية
48	1.2. متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية
50	2.2. مراحل تطبيق الإدارة الإلكترونية
52	3.2. معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية
53	3. نظم ووظائف الإدارة الإلكترونية
54	1.3. نظم الإدارة الإلكترونية
57	2.3. وظائف الإدارة الإلكترونية

61	4. متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على العمليات الإدارية والأداء الوظيفي
61	1.4 متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية
65	2.4 تأثير تطبيق الإدارة الإلكترونية على العمليات الإدارية.
70	3.4 تأثير متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي.
الفصل الثاني: الأداء الوظيفي	
76	1-الأداء الوظيفي:
76	1-1 مفهوم الأداء الوظيفي:
78	1-2 تحديد بعض المفاهيم المرتبطة بالأداء:
79	1-3 عناصر الأداء الوظيفي:
80	1-4 محددات الأداء الوظيفي:
81	1-5 أنواع الأداء:
84	1-6 العوامل التي تؤدي إلى تدني مستويات الأداء الموظفين:
87	1-7 العوامل البيئية المؤثرة على الأداء الوظيفي:
89	2- تقييم الأداء:
89	1-2 ماهية تقييم الأداء:
90	2-2 أهمية تقييم الأداء الوظيفي:
91	2-3 أهداف تقييم الأداء:
الفصل الثالث: إدارة المنشآت الرياضية	
97	1- المنشآت الرياضية في العصر القديم
97	1-1 ملعب البنتاثون
98	1-2 ملعب الهيبودروم
98	1-3 البالاسترا
98	1-4 الليونيديون
98	1-5 الكولوسيوم
99	2- المنشآت الرياضية في العصر الحديث

99	1-2 المدن الرياضية
102	3- مفهوم المنشأة الرياضية
103	4- إدارة المنشآت الرياضية
103	1-4 الاعتبارات الضرورية في تصميم المنشأة الرياضية
104	2-4 الاعتبارات الضرورية في بناء المنشأة الرياضية
105	3-4 الاعتبارات الضرورية في استخدامات المنشأة الرياضية
106	5- خصائص المنشآت الرياضية
107	6- أسس تخطيط المنشآت الرياضية
112	7- تعريف الإمكانيات
112	8- أهمية الإمكانيات في التربية الرياضية
114	9- مبادئ الإمكانيات الرياضية:
115	10- أنواع الملاعب
116	11- مزايا دراسة امكانيات المنشأة الرياضية:
118	12- تسيير المنشأة الرياضية
119	13- المنشآت والتجهيزات والعتاد الرياضي:
120	14- المراقبة والتفتيش
	دراسة ميدانية
	الفصل الرابع : الإطار المنهجي للدراسة
125	1-الدراسة الاستطلاعية
125	2-تعريف بميدان البحث
125	1-2تعريف بمديرية الشباب والرياضة لولاية الأغواط
129	2-2 الاطار العام لمديرية الشباب والرياضة لولاية الجلفة
129	3-منهج الدراسة
130	4-مجالات الدراسة:
130	1-4 المجال المكاني:

130	4-2 المجال الزماني:
131	5-مجتمع وعينة البحث
131	5-1 مجتمع البحث
131	5-2 عينة الدراسة
131	5-3-خصائص عينة الدراسة:
137	6-أدوات جمع المعلومات:
137	6-1-الاستبيان:
138	6-2-الخصائص السكيومترية للأداة:
145	7-متغيرات الدراسة:
145	8-الأساليب الإحصائية:
الفصل الخامس : عرض وتحليل النتائج	
150	1-عرض وتحليل نتائج و مناقشة الفرضية الأولى :
159	2-عرض وتحليل نتائج و مناقشة الفرضية الثانية
166	3-عرض وتحليل نتائج ومناقشة الفرضية الثالثة:
172	4-عرض وتحليل نتائج ومناقشة المتغير التابع (الأداء)
178	5-تحليل نتائج ومناقشة الفرضية العامة :
181	6-الاستنتاج العام :
184	الخاتمة
	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

قائمة الأشكال و الجداول

قائمة الجداول والأشكال

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	التطور التكنولوجي بإتجاه الإنترنت و الإدارة الرقمية	38
2	علاقة الإدارة الالكترونية بالمصطلحات الأخرى	41
3	عناصر الإدارة الالكترونية	45
4	المقارنة بين التخطيط التقليدي والاستراتيجي	58
5	العوامل البيئية التي تعدل وتؤثر على الأداء الوظيفي	88
6	أهداف تقييم الأداء	93
7	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	132
8	توزيع أفراد العينة حسب عمر	133
9	توزيع أفراد العينة حسب الشهادات المتحصل عليها	134
10	توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي	135
11	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	136
12	محاور الاستبيان	138
13	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور الاجهزة	139
14	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور برامج الحاسوب والدرجة الكلية للمحور	140
15	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور العنصر البشري	141
16	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور الأداء الوظيفي	141
17	معامل الارتباط بين كل مجال من مجالات الدراسة	143
18	معامل الثبات ألفا - كرومباخ لقياس	144
19	يبين خيارات الإجابة و الأوزان	146
20	يبين طول الفئة و الاتجاه الموافق لها	147
21	يبين آراء أفراد عينة الدراسة من الموظفين والإطارات تجاه مساهمة لأجهزة و المعدات في تحسين الأداء الوظيفي داخل المنشآت الرياضية .	150

قائمة الجداول والأشكال

22	يبين معامل الارتباط بيرسون بين الأجهزة و المعدات من جهة و الأداء الوظيفي من جهة أخرى	157
23	يبين آراء أفراد عينة الدراسة من الموظفين والإطارات تجاه مساهمة برامج الحاسوب في تحسين الأداء الوظيفي داخل المنشآت الرياضية .	159
24	يبين معامل الارتباط بيرسون بين برامج الحاسوب من جهة و الأداء الوظيفي من جهة أخرى	164
25	يبين آراء أفراد عينة الدراسة من الموظفين والإطارات تجاه مساهمة البعد صناع المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي داخل المنشآت الرياضية .	166
26	يبين معامل ارتباط بيرسون بين صناع المعرفة من جهة و الأداء الوظيفي من جهة أخرى	170
27	يبين آراء أفراد عينة الدراسة من الموظفين والإطارات تجاه المتغير التابع (الأداء) داخل المنشآت الرياضية .	172
28	يبين معامل ارتباط بيرسون بين الادارة الالكترونية من جهة و الأداء الوظيفي من جهة أخرى	178

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1	علاقة الإدارة الالكترونية بالمصطلحات الأخرى	41
2	عناصر الإدارة الالكترونية	45
3	المقارنة بين التخطيط التقليدي والاستراتيجي	58
4	العوامل البيئية التي تعدل وتؤثر على الأداء الوظيفي	88
5	أهداف تقييم الأداء	93
6	الهيكل التنظيمي لمديرية الشباب و الرياضة لولاية الأغواط	128
7	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	132

قائمة الجداول والأشكال

133	توزيع أفراد العينة حسب العمر	8
134	توزيع أفراد العينة حسب الشهادات المتحصل عليها	9
135	توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي	10
137	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	11

مقدمة

مقدمة

مع بداية القرن الحادي و العشرين، وظهر الثورة المعلوماتية شهد العالم تقدما هائلا في مجال التكنولوجيا عامة ، وتكنولوجيا المعلومات والحاسيب والاتصالات خاصة، إذ مازال هذا التقدم مستمرا وبشكل أسرع من ذي قبل ، إذ نتج عن هذا التقدم ظهور العديد من آليات تصنيع المعرفة ، والمزيد من الوسائل التكنولوجية الحديثة التي جعلت من العالم قرية كونية صغيرة.

وفي ظل هذا التقدم العلمي وظهر ما يسمى التقنية الرقمية أو الالكترونية ، كان لا بد لدول العالم أن تتجه نحو الاستفادة من هذه التقنية في كافة المجالات، بما في ذلك المجالات الإدارية فأدخلت هذه التقنية الرقمية في التجارة الإلكترونية وكذا في مجال الإدارة الإلكترونية والإدارة الحكومية حيث تسعى الدول إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية على كافة تعاملاتها ، للتخلص من الإدارة التقليدية.

وعموما يمكن الجزم بأن إدخال تقنيات المعلومات والاتصالات هو ثورة حقيقة في الإدارة لما تحدثه من تغيير في أسلوب العمل الإداري، وبالتالي فإن الإدارة الإلكترونية تعني الانتقال من العمل التقليدي إلى تطبيقات معلوماتية بما فيها شبكات الحاسب الآلي لربط الوحدات التنظيمية مع بعضها لتسهيل الحصول على البيانات والمعلومات لاتخاذ القرارات المناسبة لإنجاز الأعمال وتقديم الخدمات للمستفيدين بكفاءة وبأقل تكلفة وأسرع وقت ممكن ، بحيث يتم تحويل العمل الإداري العادي من النمط اليدوي إلى النمط الإلكتروني ، وهذا بطبيعة الحال يترتب عنه فوائد كالسرعة في إنجاز العمل، تجاوز مشكلة البعدين الجغرافي والزمني والمساعدة في اتخاذ القرار بالتوفير الدائم للمعلومات بين يدي متخذ القرار بالإضافة إلى تجاوز مشاكل العمل اليومية مع وجود بنية تحتية معلوماتية آمنة وقوية بحيث أصبح استخدام الإدارة الإلكترونية ضرورة لا غنى عنها.

إن الإدارة الإلكترونية وما تشمله على جميع استعمالات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من حواسيب وشبكات ، وأجهزة فاكس وأجهزة ادخال المعلومات السلكية و اللاسلكية، يعمل على تبسيط الإجراءات داخل المنشأة الرياضية مما ينعكس إيجابا على مستوى الأداء الوظيفي بصورة مباشرة كالسرعة والدقة والجودة في العمل ومنه تقليل الجهد والوقت والتكلفة وتقديم الخدمات بشكل أسرع وجودة عالية ، بما يتوافق مع توقعات حاجات متلقي الخدمة.

يعتبر التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية بالنسبة للمنشأة الرياضية ليس ضربا من ضروب الرفاهية وإنما حتمية فرضتها التغيرات العالمية ففكرة التكامل والمشاركة وتوظيف المعلومات أصبحت محددات النجاح لأي منشأة، حيث ساهم التقدم العلمي والتقني والمطالبة المستمرة بتحسين جودة المخرجات وضمان سلامة العمليات في تزايد التوجه نحو تبني تطبيقات الإدارة الإلكترونية حيث أن تطبيقها يعد فرصة للمنشأة الرياضية لتطوير أدائها ، بالإضافة إلى زيادة قدرتها في التعرف على مختلف جوانب الهدر في الوقت و الطاقات الذهنية و المادية فيها و مواجهة كل مشكلات الإدارة التقليدية والتقليل منها.

كما يركز تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنشأة الرياضية على ضرورة تطوير خدمات هذه المنشأة الرياضية، وذلك من خلال تحديد ما هو الأفضل والأخذ به، وما هو الأسوأ لتركه فالإدارة الإلكترونية بلا شك أسلوب لضمان النجاح والتطور، وحتى تستطيع المنشأة الرياضية تحقيق ذلك لا بد أن تعمل دوما على تحسين طرق العمل بداخلها، لا بد أيضا وأن تعمل كل إدارة وكل قسم وكل موظف فيها على تحسين أدائها /أدائه ليتم تبني تطبيقات الإلكترونية والوصول إلى التفوق، ففي ظل مقدمتها منشأة رياضية تتسابق من أجل تبني تطبيقات الإدارة الإلكترونية والاستفادة من مزاياها.

كما وتهدف الإدارة الإلكترونية إلى الاستفادة من المميزات الرئيسة لتطبيقها بالسرعة والدقة في إنجاز المعاملات وتقليل الوقت والجهد والتكلفة والقضاء على مشكلة تكديس الأوراق وغيرها من السلبات التي سيزول أثرها تدريجيا بتطبيق الإدارة الإلكترونية على العمليات الإدارية.

ومن أجل معالجة هذا الموضوع قسمنا بحثنا إلى فصول فبعد الجانب التمهيدي والذي يضم الإشكالية وفرضيات الدراسة وأهميتها وأسباب اختيارنا لهذا الموضوع وكذا أهدافه وضبط مصطلحاته ووضعنا الدراسات السابقة والتعليق عليها، أما الجانب النظري فقد احتوى في الفصل الأول الإدارة الإلكترونية ، أما الفصل الثاني الأداء الوظيفي ، و الفصل الثاني المنشأة الرياضية ، أما في الفصل التطبيقي فهو يضم فصلين الفصل الأول وهو يضم الدراسة الاستطلاعية و منهج الدراسة و أدوات الدراسة والأساليب الإحصائية، أما الفصل الثاني ففيه عرض ومناقشة النتائج وتحليل ومناقشة النتائج على ضوء الفرضيات واستنتاج عام وخاتمة وقائمة بالمصادر والمراجع والملاحق، وهذا العمل هو عمل إنساني فإن أصبنا فمن الله وحده وأن اخطانا فمن أنفسنا ومن الشيطان.

الفصل التمهيدي :

مدخل للدراسة

1- الإشكالية

الإدارة لها دور هام في حياة وممارسات الأفراد، فهي تجعل الفرد على علم بقدراته وتدله على الطريق الأفضل لتحقيق غاياته، والمنظمة أكبر مثال على ذلك، فالإدارة في المنظمة هي أساس ومحرك كل العمليات يمكن اعتبارها على أنها جميع الواجبات والوظائف التي تخض أو تتعلق بالمشروع من حيث عدة جوانب ومن وظيفتها الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل وأقل التكاليف في حدود الموارد والتسهيلات المتاحة لحسن استخدامها، فهي تقوم بإجراء عمليات التنبؤ والتخطيط وإصدار الأوامر والتنسيق والمراقبة وذلك بالتنسيق بين المدير والعمال.

وقد شهدت الإدارة فكرا وممارسة تطورا ملحوظا بواسطة التطورات الحديثة في تقنية المعلومات نتيجة التحولات السريعة التي شهدتها القرن الحالي، التي تعتبر نتائج التراكمات الحاصلة في الماضي، فالإدارة اليوم أصبحت تسير وفق متطلبات العصر والعولمة، وتغيرات وذلك باعتمادها على الرقمنة أي ما يسمى بالإدارة الإلكترونية التي تركز على استخدام الوسائل والتقنيات الإلكترونية لكل ما تقتضيه الممارسة أو التنظيم أو الإجراءات بهدف تطوير أدائها الداخلي وتقديم الخدمات ذات الجودة العالية للمستخدمين وكذا محاولة التكيف بين الأنساق.

تسعى المنشأة الرياضية دائما إلى تحقيق الرسالة التي قامت من أجلها، والمتمثلة بالغرض الأساسي من إنشائها في تعمل على إتباع استراتيجيات وتكتيكات وسياسات مختلفة في سبيل تحقيق الرسالة، مما يتطلب توافر مجموعة من المدخلات المتمثلة في الآلات والأموال والمعلومات والموارد البشرية، إن الإدارة التقليدية لم تعد قادرة على الاستجابة لمتغيرات العصر ومتطلباته فقد أصبح التحول نحو الإدارة الإلكترونية حتميا.

ولا شك أن أهمية الإدارة الإلكترونية في قدرتها الخدمات التي تتسم بالسرعة والفعالية وكفاءة الأداء إلى الأفراد والمنشأة الرياضية، وقدرتها على مواكبة التطور الهائل في نظم المعلومات والثورة التكنولوجية المتصاعدة أصبحت مطلبا ضروريا لتقدم المجتمعات التي توصف بالمؤسسية من هنا كان لزاما على المنشآت الرياضية استثمار معطيات الإدارة الإلكترونية وتبنيها في تحقيق مهامها للعاملين.

إن ظهور الإدارة الإلكترونية كثمرة من ثمار التطور التقني أدى إلى تغيير أساليب العمل من تطوير التنظيمات الإدارية داخليا لكي تتلائم مع تغيرات البيئة الخارجية وعليه نطرح سؤال العام التالي :

✚ كيف تساهم الإدارة الإلكترونية من خلال أبعادها (الأجهزة والمعدات-البرمجيات-

صناع المعرفة) في تحسين الأداء الوظيفي لمديريات الشباب والرياضة؟

وقد تمخضت عن هذا السؤال العام مجموعة من التساؤلات الفرعية:

✚ هل هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين استخدام الأجهزة والمعدات وتحسين

الأداء الوظيفي في مديريات الشباب والرياضة؟

✚ هل هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين استخدام برمجيات وتحسين الأداء

الوظيفي في مديريات الشباب والرياضة؟

✚ هل هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين استخدام صناع المعرفة وتحسين الأداء

الوظيفي في مديريات الشباب والرياضة؟

2-فرضيات الدراسة

الفرضية العامة:

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الإدارة الإلكترونية من خلال أبعادها (الأجهزة والمعدات- برمجيات- صناع المعرفة في مديريات الشباب والرياضة الأداء الوظيفي

الفرضيات الجزئية

- هناك علاقة دلالة احصائية بين استخدام الأجهزة والمعدات و تحسين الأداء الوظيفي في مديريات الشباب والرياضة.
- هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين استخدام البرمجيات وتحسين الأداء الوظيفي في مديريات الشباب والرياضة.
- هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين استخدام صناع المعرفة وتحسين الأداء الوظيفي في مديريات الشباب والرياضة.

3- أسباب اختيار الموضوع

- التعرف أكثر على الموضوع لأهميته في الوقت المعاصر.
- اقتناعنا بأن الإدارة الالكترونية يفترض أن تكون لها دور كبير على الأداء الوظيفي.
- الاهتمام بموضوع الإدارة الالكترونية والأداء الوظيفي بحكم ارتباطه بالتوجه العلمي.
- محاولة توسيع المعارف النظرية والفكرية في هذا المجال.
- محاولة لفت انتباه مسؤولي المؤسسات وبالأخص مسؤولي مديريات الشباب والرياضة على التركيز على التقنيات الحديثة في الإدارة .
- بالإضافة إلى أن بحثنا هذا مساهمة لإثراء الأعمال البحثية في هذا المجال باعتبار موضوع بحثنا من المواضيع التي قل التطرق إليها من قبل الباحثين.
- إثراء المكتبة بمواضيع جديدة.
- أهمية المورد البشري داخل المنشأة الرياضية.

4- أهمية الموضوع

- يعتبر موضوع الإدارة الإلكترونية من الموضوعات الحيوية الحديثة التي نالت اهتمام كبير في الفكر الإداري الحديث لأهميته في المساعدة أي مؤسسة وبالتحديد المنشأة الرياضية في تحقيق أهدافها بأقل وقت وجهد وتكلفه.
- تكمن في اسهام في اثراء الدراسات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي.
- أهمية الإدارة الإلكترونية وولوجها في العالم الافتراضي والاستفادة من تطبيقاتها.
- تنتج أهمية البحث من تناولنا موضوع يتعلق بتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال لصالح تحسين الأداء الوظيفي في مديريات الشباب والرياضة
- يضيف هذا البحث معرفة جديدة تسهم في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات.

5-أهداف البحث:

- ابراز أهمية الأداء الوظيفي وزيادة فعاليته من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- تسليط الضوء على دور الإدارة الإلكترونية بمديريات الشباب والرياضة.
- التعرف على درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في مديريات الشباب والرياضة ومدى مساهمتها في تحسين الأداء الوظيفي.
- التعرف على دور الإدارة الإلكترونية بأبعادها المختلفة على الأداء الوظيفي في مختلف المنشآت الرياضية
- التعرف على العلاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء الوظيفي.

6-تحديد المصطلحات:

ان الدراسات والأبحاث العلمية جميعها تتضمن مجموعة من المفاهيم والمصطلحات العلمية التي تحتاج إلى تفسير وتوضيح لكي يسهل على القراء المتخصصين وغير المتخصصين فهمها واستيعابها وانطلاقاً من هذه الفكرة فإن بحثنا الحالي يتضمن مجموعة من المفاهيم والمصطلحات التي حاولنا توضيحها وهي على النحو التالي:

الإدارة الإلكترونية:

هي عبارة عن استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصال وخاصة شبكة الانترنت في جميع العمليات الإدارية الخاصة بالمنشأة الرياضية ما بغية تحسين العملية الإنتاجية وزيادة كفاءة الأداء بالمنشأة.¹

هي تنفيذ كل الأعمال والمعاملات التي تتم بين الطرفين أو أكثر سواء من الأفراد أو المنظمات من خلال استخدام شبكات الاتصالات الالكترونية.²

كما تعرف الإدارة الإلكترونية بأنها مصطلح إداري يقصد به : مجموعة من العمليات التنظيمية تربط بين المستفيد ومصادر المعلومات بواسطة الوسائل الالكترونية لتحقيق أهداف المنشأة الرياضية من تخطيط ونتاج وتشغيل ومتابعة وتطوير والمستفيد هو المراجع في الدوائر الحكومية أو العميل لدى الشركات التجارية، أو الموظف في أي منظمة.³

¹ منى بشرى، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارات جامعات، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، سنة 1429هـ، ص15.

² أحمد محمد غنيم، الإدارة الالكترونية، أفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، مصر، 2003، ص31.

³ محمد بن هلال الكسار، نجاح تطبيق التعاملات الالكترونية بشركة الاتصالات، رسالة ماجستير، كلية إدارة أعمال، جامعة الملك سعود، السعودية، 2007، ص2.

كما تعرف هي الإدارة التي عمادها استخدام الحواسيب وشبكات والانترنت والاكسترنات والانترنت التي توفر المواقع الالكترونية المختلفة لدعم وتعزيز الحصول على المعلومات والخدمات وتوصيلها للمواطنين والمؤسسات الأعمال في المجتمع بشفافية وبكفاءة وبعدالة عالية،

التعرف الاجرائي:

الإدارة الإلكترونية هي استخدام مديريات الشباب والرياضة لتقنيات الاتصالات والمعلومات للقيام بأنشطتها بالتحول للعمل الالكتروني من أجل تطوير الأداء وتطوير العمليات الإدارية، وتحقيق جودة الخدمات وتحقيق الأهداف بأقل وقت وجهد وتكلفة.

الأداء الوظيفي:

إن مفهوم الأداء الوظيفي هو مفهوم مركب من مفهومي الأداء والوظيفة ويعتبر من المفاهيم التي نالت نصيبا وافرا من الاهتمام والبحث في الدراسات الادارية بشكل عام وفي دراسات الموارد البشرية بشكل خاص وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنشأة الرياضية، وبغرض الوصول لتحديد واضح ودقيق لهذا المفهوم فإنه من الضروري التعرف أولا على مفهوم الأداء ثم مفهوم الوظيفة ليتسنى لنا في نهاية المطاف الوقوف عند مفهوم الأداء الوظيفي.

مفهوم الأداء:

لغة: أدى الشيء أوصله، واسم الأداء هو أدى الأمانة منه.

اصطلاحاً: هو تأدية العمل، أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة من طرف إدارة المؤسسة.¹

أو هو هدف العملية التسييرية التي تهدف إلى بلوغ أهداف المنظمة، بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمؤسسة.²

مفهوم الوظيفة:

لغة: من وظف، وجمعها الوظائف والوظف، أي وظف الشيء على نفسه،

اصطلاحاً: هي وحدة عمل تحوي على أنشطة متشابهة في التعقيد، ثم تجمعها مع بعضهما البعض في المضمون والشكل يمكن أن يؤديها موظف واحد أو أكثر،³

مفهوم الأداء الوظيفي

هو عبارة عن غاية أو هدف يراد الوصول إليه، أو هو مجموعة من السلوك الأدائي ذات العلاقة المعبرة عن قيام الموظف بأدائه مهامه وتعمل مسؤولياته.

أو هو الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال.

التعرف الإجرائي:

وهو قيام الموظفين بتنفيذ المهام والواجبات الوظيفة، وفق ما جاء في دليل الواجبات والمسؤوليات المطلوبة لتحقيق أهداف الوظائف التي يشغلونها بكفاءة وفعالية.

¹ الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد السابع، جامعة الجزائر، 2010، ص218.

² عادل علمي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة محمد خضير، بسكرة، 2001، ص16.

³ جيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، ط 1، مكتبة لبنان للنشر، 1997، ص20

المنشأة الرياضية

لقد عرفها البعض على أنها " ذلك الواقع المادي المؤسسي الذي يتعهد الرياضة".¹

ويعرفها البعض أيضا على أنها " وحدة فنية اجتماعية المفروض أن تدار للوصول إلى أفضل صورة، وذلك إذا اتبعت جوانب رئيسية متداخلة في بعضها بحيث يؤثر كل جانب منها في الآخر ويتأثر به هي: الأهداف التي تكون معروفة وواضحة، الموارد البشرية والمادية والعمليات الإدارية كالخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة".²

التعرف الإجرائي:

المنشآت الرياضية هي كل المساحات أو القاعات أو المركبات أو الملاعب بصفة عامة الأماكن المخصصة لممارسة مختلف النشاطات البدنية والرياضية والتي تقوم بتسييرها مجموعة من الأفراد في إطار إداري منظم.

7- الدراسات السابقة والمشابهة

يعتبر موضوع الإدارة الالكترونية والأداء الوظيفي من المواضيع الجديدة بالدارسة والتحليل كونها تتعلق بالموارد البشري والجهود المبذولة لزيادة فعالية باعتباره العنصر الحيوي والمهم في مجاز المؤسسات وفيما يلي عرض للأهداف والنتائج التي توصلت إليها الدراسات العربية والأجنبية في هذين الموضوعين مرتبة حسب تسلسلها الزمني من الأحدث الأقدم بالنسبة لكل متغيري للدراسة والعلاقة بينهما على النحو التالي:

أولا: الدراسات المتعلقة بالإدارة الالكترونية

¹ ناصر دادى عدون، اقتصاد المؤسسة، دار العامة، ط2، ب س، ص2

² أمين أنور الخولي، الرياضة والحضارة الإسلامية، دار العربي، القاهرة، 1995، ص 329.

-عنوان الدراسة الأولى: دراسة الطالب سمير عماري، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة مجموعة من الجامعات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم التسيير، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2018/2017

هدفت هذه الدراسة:

إلى معرفة مدى مساهمة تطبيقات الإدارة الإلكترونية بأبعادها الثلاثة (الإدارية، التعليمية، المكتبية) في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

-أن مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية بالجامعات الجزائرية محل الدراسة هو مستوى ليس بالمرتفع، إذ وجد أنه مستوى متوسط، والشيء نفسه بالنسبة لمستوى أداء الجامعات الجزائرية محل الدراسة إذ وجد أنه مستوى متوسط، بالإضافة إلى ذلك أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة احصائية تبرز مساهمة تطبيقات الإدارة الإلكترونية بأبعادها الثلاثة (الإدارية، التعليمية، المكتبية) (في تطوير أداء الجامعات الجزائرية محل الدراسة).

-من جانب آخر أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الجزائرية محل الدراسة تعزى للمتغيرات الوظيفية باستثناء متغير إسم الجامعة، كذلك أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى أداء الجامعات الجزائرية محل الدراسة تعزى للمتغيرات الوظيفية باستثناء متغيري المنصب الوظيفي والرتبة العلمية

-عنوان الدراسة الثانية: دراسة الطالبة زواوي خالصة، تأثير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تطوير رأس المال الفكري، دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية بسطيف،

أطروحة مقدمة كجزء من متطلبات نيل درجة الدكتوراه الطور الثالث، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، 2016/2017

هدفت الدراسة

إلى معرفة مدى تأثير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تطوير رأس المال الفكري، لدى بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، من خلال معرفة تأثير متغيرات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، بوابة الموارد البشرية، التوظيف الإلكتروني، التعليم الإلكتروني، نظام معلومات الموارد البشرية)، على مكونات رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العملاء)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير الاستبيان لغرض جمع البيانات من المؤسسات محل الدراسة والتي بلغ عددها 30 مؤسسة، والتي تمثل حجم عينة قسدية، وتم استخدام الرزمة لتحليل بيانات الاستمارة اعتمادا على المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية SPSS الاحصائية للعلوم الاجتماعية الانحدار المتعدد وغير ذلك

وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها:

-أن هناك تأثير للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في كل من تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، بوابة الموارد البشرية والتعليم الإلكتروني على تطوير رأس المال الفكري، ولا يوجد تأثير للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في كل من التوظيف الإلكتروني، نظام معلومات الموارد البشرية على تطوير رأس المال الفكري.

-أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الخطأ 0.05 لمدى اعتماد المؤسسات محل الدراسة على الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تعزى لنوع القطاع وطبيعة الملكية.

-أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الخطأ 0.05 لمدى الاهتمام برأس المال الفكري من قبل المؤسسات محل الدراسة تعزى لنوع القطاع، ولا توجد فروق ذات دلالة

إحصائية عند مستوى الخطأ 0.05 لمدى الاهتمام برأس المال الفكري من قبل المؤسسات محل الدراسة تعزى لطبيعة الملكية.

-عنوان الدراسة الثالثة: دراسة الطالب عايد إبراهيم، معوقات استخدام الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية، دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة مذكرة تخرج ضمن متطلبات نبل شهادة الماستر، تخصص ادره وتنظيم في الرياضة، معهد علوم والتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، قسم الإدارة والتسيير الرياضي، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2016/2015

هدفت الدراسة الى:

التعرف على معوقات استخدام الادارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية وتتمثل في(المعوقات الإدارية التقنية , البشرية , المالية)والتعرف على ابرز الآليات المقترحة للتغلب على تلك المعوقات في المؤسسات الرياضية

النتائج المتوصل اليها:

1-وجود معوقات إدارية تتمثل في

-الإجراءات الروتينية تؤخر عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية

-نقص الدورات التدريبية لموظفي الموارد البشرية في مجال الإدارة الإلكترونية،

-ضعف التحفيز بنوعيه(المادي المعنوي) لاستخدام التقنيات الإلكترونية.

2--وجود معوقات تقنية تتمثل في :

-نقص الأدلة الإرشادية الموضحة لآليات تطبيق الإدارة الإلكترونية

-الافتقار إلى قواعد بيانات دقيقة ومتكاملة

-ضعف مستوى البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

3- وجود معوقات بشرية تتمثل في :

-قلة الثقة لدى موظفي الموارد البشرية في كافة التعاملات الإلكترونية

-النقص في عدد الموظفين المتخصصين في تشغيل وصيانة أجهزة الحاسب الآلي

-ضعف مهارات اللغة الانجليزية لدى بعض موظفي الموارد البشرية.

4- وجود معوقات مالية تتمثل في :

-ضعف المخصصات المالية بإدارات المنظمة لتنظيم المحاضرات (الندوات، ورش العمل)

-ضعف الدعم المالي المخصص للبحوث والدراسات في مجال تقنيات المعلومات

-قلة المخصصات المالية لبرامج التدريب لموظفي الموارد البشرية في مجال الإدارة الإلكترونية.

- عنوان الدراسة الرابعة: دراسة ميلودي ايمان، واقع ممارسة الإدارة الالكترونية في الجامعة الجزائرية (جامعة قاصدي مرباح ورقلة أنموذجا)، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2014/2015

هدفت الدراسة الى :

للإجابة عن التساؤل الرئيسي المتمثل في :ما واقع ممارسة الإدارة الإلكترونية بجامعة ورقلة؟ اعتمدت الطالبة على 3 أسئلة فرعية هي:

1-ما مقومات الإدارة الالكترونية التي توفرها جامعة قاصدي مرباح ورقلة ؟

2- كيف تساهم الإدارة الإلكترونية في نجاح العمليات الإدارية بجامعة قاصدي مرباح ورقلة ؟

3- ما هي المعوقات والصعوبات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية كممارسة بجامعة قاصدي مرباح ورقلة ؟

وللإجابة على التساؤلات السابقة تم الاعتماد على مجموعة من الإجراءات المنهجية شملت المدخل السوسيولوجي (البنائية الوظيفية) والمنهج الوصفي بالاعتماد على مجموعة من الأدوات لجمع البيانات انطلاقا من المصادر والوثائق، مروراً بالاستمارة، إلى غاية الاستعانة بالإحصاءات الرسمية والتقارير وصولاً للأساليب المتبعة في تحليل البيانات

وتم تطبيق هذه الأداة على عينة من الموظفين بكلّيات جامعة قاصدي مرباح ورقلة، والمتمثلة في 102 موظف تم اختيارهم بالعينة الطبقية الإحصائية وتم استرجاع 95 من أصل 102 استمارة موزعة

نتائج الدراسة:

الجامعة الجزائرية تتجه نحو الإدارة الإلكترونية وهذا من خلال تساند مختلف الأطراف المكونة لها وهي:

-الاهتمام بالموارد البشري وتأهيله من أجل النهوض بهذه السياسة وتوفير بنية تحتية مناسبة للسير نحو هذا التنظيم الحديث وتقبل التغير نحو الأفضل داخل الإدارات والتخطيط والتنسيق الحسن لممارسة الإدارة الإلكترونية داخل الجامعة الجزائرية.

- عنوان الدراسة الخامسة: دراسة الباحثان موسى عبد الناصر ومحمد قريشي، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة نموذجا، عرضت في دورية علمية محكمة سنوية تنشر

الأبحاث في العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التسيير، مطبعة جامعة قاصدي مرباح
ورقلة، مجلة الباحث العدد 2011/9

هدفت الدراسة:

إلى معرفة مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية ومعرفة كيفية مساهمتها في تطوير عمليات التخطيط والتنظيم والرقابة . ومعرفة ما إذا كان هناك تطور في الإدارة لدى الكلية محل الدراسة

نتائج الدراسة:

-تمثل الإدارة الالكترونية منهجا حديثا يقوم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات حيث يتميز هذا المنهج الحديث بمميزات وخصائص تميزه عن غيره من المناهج.

-الإدارة الإلكترونية تتوفر على مجموعة من العناصر(الأجهزة والمعدات، البرمجيات، الشبكات، صناع المعرفة)التي تساعد المؤسسة في أداء أعمالها ومختلف وظائفها الإدارية.

-استخدام الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى التغلب على العديد من المشاكل التي كانت تعيق مسيرة العمل مثل عامل الوقت، أمن المعلومات، حواجز المكان والزمان وغيرها.

-تطبيق الإدارة الالكترونية في أي مؤسسة يستلزم توفر مجموعة من المتطلبات.

-تطبيق الإدارة الإلكترونية يعمل على زيادة فعالية وكفاءة أداء العاملين بدرجة كبيرة من خلال مساهمتها الجادة في رفع إنتاجية العاملين، توفير وقت وجهد العاملين، وتقليل التكاليف ... الخ..

-تساهم شبكات الاتصال في تطوير العمل الإداري بالكلية محل الدراسة.

- عنوان الدراسة السادسة: دراسة الطالب إيهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل الإدارة الإلكترونية، دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي - محافظة غزة-، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 1432هـ، 2011

هدفت الدراسة:

إلى التعرف على " دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية " في وزارة التربية والتعليم العالي - محافظات غزة، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولجأ إلى جمع البيانات الأولية

من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للبحث، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل حيث وزعت الاستبانة على جميع الموظفين الإداريين المتعاملين بأسلوب الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية والتعليم العالي -محافظات غزة وعددهم (294) موظف، وتم استرداد (247) استبانة، وبعد تفحص الاستبانات تم استبعاد (6) استبانات نظراً لعدم تحقق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبيان، وبذلك يكون عدد الاستبانات الخاضعة للدراسة 241

خلصت الدراسة الى نتائج من أهمها:

- 1-يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية (وبين تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، في وزارة التربية والتعليم العالي - محافظات غزة، وكانت هذه العلاقة طردية
- 2-لا يتاح للموظف اتخاذ القرارات المتعلقة بعم له دون الرجوع إلى رئيسه المباشر ضمن بيئة العمل الإلكتروني.
- 3-لا يتم تكريم أو تحفيز الموظفين المتميزين في بناء ونشر العمل الإلكتروني بالوزارة.

4- لا يتم إعطاء الموظفين فرصة المشاركة في تطوير نظم واليات العمل بالبرنامج الالكتروني الذي يستخدمونه.

- عنوان الدراسة السابعة: دراسة الطالب بوغلاشي عماد، الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات العمومية، دراسة حالة وزارة العدل، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2011

أهداف الدراسة:

إلى التعرف على دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الإدارات العمومية- دراسة حالة وزارة العدل من خلال الوقوف على:

مختلف المفاهيم والخصائص المنصبة حول الإدارة العمومية والتنويه بضرورة عصرنتها من خلال تبنيها لمفهوم الإدارة الإلكترونية في تعاملاتها، مزايا الإدارة الإلكترونية التي تمنحها للمواطنين والمجتمع ولإدارة العمومية نفسها دواعي التحول الى الإدارة الالكترونية ومتطلبات إنجاح هذا التحول.

وخلصت الى مجموعة من النتائج:

أن للإدارة العمومية دور هام في ضمان استمرارية الخدمة العمومية من جهة وتبرير خصوصية التسيير في هذه الإدارات من جهة أخرى من خلال التوجه إلى تبني تسيير عمومي حديث يخرجها من كنف أزماتها المشروعة، سعيا منها لتحسين أدائها

انطلاقا من تقييم الوضع في إطار تنفيذ برنامج " الحكومة الالكترونية 2013" وعلى الرغم من استثمارات خلال السنوات الماضية ما تزال أعمال عصرنة الإدارة العمومية بواسطة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتوفير خدمات عبر شبكة الانترنت غير مكتملة وغير مثمنة وفي قطاع العدالة تم إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عمل وزارة العدل

من خلال توفير التجهيزات والوسائل اللازمة لسيرها وسير قطاع العدالة بشكل عام. وقد ساعد ذلك على تجسيد بعض المشاريع الهامة على أرض الواقع على غرار الشبكة القطاعية لوزارة العدل، والتي ساهمت في إنشاء المركز الوطني لصحيفة السوابق القضائية.....الخ، حق المواطنين والمتقاضين وكافة العاملين مع القطاع أنفسهم

- عنوان الدراسة الثامنة: اعداد الطالب عاشور عبد كريم، دور الادارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات الأمريكية المتحدة والجزائر، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة منتوري قسنطينة، 2010/2009

أهداف الدراسة

إزالة الغموض والتعرف على مفهوم الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على ترشيد الخدمة العمومية الوصول إلى مدى نجاعة الإدارة الإلكترونية كآلية في ترشيد الخدمة العمومية تبعا لتطبيقات النموذج الإلكتروني باعتباره تباره يمثل مبادرة دولة متقدمة تكنولوجيا .

-محاولة التعرف على إستراتيجية الخدمة العامة الإلكترونية وكيف أثرت ألياتها في الوصول الى الخدمة العامة الرشيدة من خلال التجربة الجزائرية باعتبارها دولة نامية

وخلصت الى النتائج أهمها:

-الإدارة الإلكترونية هي بديل جديد بعيد النظر في علاقة الفرد بالمؤسسات الحكومية، والتحول للروابط الافتراضية بما يحسن من سرعة الاستجابة ويزيد من مستوى الفاعلية لدى الأجهزة والمنظمات الحكومية أثناء الخدمات العمومية

-تظهر محددات الخدمة العمومية الرشيدة أثناء تطبيق آلية الإدارة الإلكترونية، وتتجلى معاييرها في القيم التالية :التواصل الآني، الشفافية، الديمومة، الاستمرارية، الاستجابة، السرعة، ربح الوقت والدقة في تحديد المهام.

ثانيا: الدراسات المتعلقة بالأداء الوظيفي:

- عنوان الدراسة الأولى: دراسة الطالبين خلفي داود وجريبيع بن حرز الله، ضغوط العمل وأثرها على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بالجلفة، مذكرة مكملة لشهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2016/2017

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستويات ضغوط العمل والأداء الوظيفي وطبيعة العلاقة بين ضغوط العمل والاداء الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بالجلفة حيث شملت الدراسة فرضية رئيسية مفادها : تؤثر ضغوط العمل على أداء العاملين. وتكون مجتمع الدراسة من العاملين بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بالجلفة وبلغ عددهم 116 موظف وموظفة وقد تم استخدام العينة العشوائية وشكلت عينة الدراسة 57 موظف وموظفة من مجتمع الدراسة الاصلي.

تكون استبيان الدراسة من ثلاث أجزاء : المتغيرات الشخصية، ضغوط العمل، الأداء الوظيفي وتم استخدام العديد من الأساليب الاحصائية لإختبار الفرضيات كان منها: النسب المئوية، التكرارات، معامل الارتباط بيرسون، نموذج الانحدار.

تم التوصل الى النتائج التالية:

-اغلب الضغوط التي تؤثر على الاداء الوظيفي بمدينة الجلفة لها تأثير سلبي وايجابي في آن واحد

-الضغوط التي كان لها تأثير على أداء العاملين وجدنا ما يلي : زيادة أعباء الدور كليا والمسؤولية تجاه الآخرين كان لهما تأثيرا ودافعا على الاداء الوظيفي.

-الضغوط التي كان لها تأثير سلبي فتمثلت في(غموض الدور والترقية الوظيفية) فهي تسبب الانخفاض في الروح المعنوية، تولد له ارتباك والتشاؤم من المستقبل وتجعل الفرد يشعر بتراكم العمل عليه.

- عنوان الدراسة الثانية: دراسة طالب زاوي زيد، القيادة التحويلية وأثرها على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية للرابطة الرياضية لكرة القدم لولاية المسيلة،مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، تخصص إدارة وتنظيم في الرياضة، معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والراضية، قسم الإدارة و التسيير الرياضي، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة،2016/2015.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على:

• معرفة أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي لدى العاملين في الرابطة الرياضية بولاية المسيلة.

• معرفة هل للتأثير المثالي " الكاريزمي "للقائد التحويلي أثر على الأداء الوظيفي.

• معرفة هل للحفز الالهامي للقائد التحويلي أثر على الأداء الوظيفي.

- معرفة هل للاعتبار الفردي للقائد التحويلي أثر على الأداء الوظيفي.
- إثراء المكتبة الجامعية بدراسة ميدانية تتناول جانبا مهما من جوانب الإدارة والتسيير في الإدارة الرياضية

النتائج المتوصل إليها:

بعد دراسة القيادة التحويلية وأثر هذا على الأداء الوظيفي، وبتطبيق الأساليب الإحصائية المناسبة وباستقراء الجداول وتحليلها وتفسيرها جاءت نتائج دراستنا كالتالي:

-ومن هنا يمكن القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول القيادة التحويلية تعزى إلى (الجن، بالسن، المستوى التعليمي، الأقدمية).

-فيما يتعلق عن أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي فقد استنتت الباحث وجود أثر للقيادة التحويلية على الأداء الوظيفي، بمعنى آخر كلما كانت القيادات الإدارية تمتلك سمات وخصائص القائد التحويلي ومنها التأثير الإيجابي والحفز الالهامي والاعتبار الفردي كلما كان مرؤوسيهما يمتلكون مهارات وقدرات إبداعية ويبين الباحث هذه النتيجة الى ان القائد الذي يمتلك سمات القائد التحويلي يساهم بدرجة كبيرة في تنمية قدرات مرؤوسيه لدى عمال الرابطة الرياضية لكرة القدم لولاية المسيلة.

- عنوان الدراسة الثالثة: دراسة شعيب معزوز، ادارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الرياضية، دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في الإدارة والتسيير الرياضي، تخصص :إدارة وتنظيم في الرياضة، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2016/2015

أهداف الدراسة:

- 1-التعريف بمفهوم إدارة الموارد البشرية ومكوناتها وأهميتها ومفهوم أداء العاملين في المؤسسات الرياضية من خلال الإطار النظري.
- 2-توضيح ومعرفة دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات الرياضية.
- 3-إبراز أهمية المورد البشري داخل المؤسسات الرياضية.
- 4-إمكانية التوصل إلى استنتاجات من خلال تحليل إجابات عينة الدراسة، وأهمية تطبيق سياسات إدارة الموارد البشرية لدورها الايجابي في الوصول لأحسن أداء لدى العاملين في المؤسسات الرياضية
- 5-تبين مدى نجاعة سياسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التطور ورفع كفاءة الموارد البشري الموجود داخل المؤسسة الرياضية.

النتائج المتوصل اليها:

- معرفة أهمية سياسة الاختيار والتعيين التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية لما لها من دور كبير في تحسين وتطوير أداء العاملين.
- تم إبراز أهمية مساهمة عامل التكوين الإداري في رفع كفاءة المورد البشري وتحسين أدائه بالمؤسسات الرياضية.
- تبين لي ضرورة تطبيق سياسة تحفيز المورد البشري من اجل النهوض بأداء العاملين بالمؤسسات الرياضية والارتقاء به.

- عنوان الدراسة الرابعة: دراسة الطالب بلال بوقرة، تطبيق مبادئ الحوكمة ودورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الرياضية، دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، تخصص إدارة وتنظيم رياضي، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، قسم الإدارة والتسيير الرياضي، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2014/2015.

أهداف الدراسة:

- 1-التعريف بمفهوم الحوكمة ومكوناتها وأهميتها ومفهوم أداء العاملين في المؤسسات الرياضية من خلال الإطار النظري.
- 2-توضيح دور تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين أداء العاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية مسيلة.
- 3-التعرف على دور الحوكمة في المؤسسات الرياضية لتحقيق أحسن أداء للعاملين.
- 4-إمكانية التوصل إلى استنتاجات من خلال تحليل إجابات عينة الدراسة، وأهمية تطبيق الحوكمة كممارسة إدارية ودورها الايجابي في الوصول لأحسن أداء لدى العاملين في المؤسسات الرياضية.

أبرز نتائج الدراسة:

- 1-يؤدي التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة إلى تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية.
- 2-يعتبر مبدأ الإفصاح والشفافية أبرز مبدأ من مبادئ الحوكمة مطبق في مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة.
- 3-تؤثر طبيعة المؤسسة على التوجه الفكري للعاملين، فيما يخص موضوع الحوكمة والأداء.

ثالثا: الدراسات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي

- عنوان الدراسة الأولى: دراسة الطالب قجوج فوزي، دور الادارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمنشآت الرياضية، دراسة ميدانية على مستوى مديرية الشباب والرياضة بسكرة، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، تخصص إدارة وتسيير المنشآت الرياضية، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، قسم الإدارة والتسيير الرياضي، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017/2016

هدف الدراسة:

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

النتائج المتوصل اليها:

- بعد عرض وتحليل النتائج ومن خلال إجابات أفراد العينة، وانطلاقا من الفرضيات المقترحة مسبقا كحلول لإشكالية البحث توصلنا إلى النتائج التالية:
- إن تطبيق الإدارة الإلكترونية يسهم في تحسين الأداء الوظيفي بدرجة عالية في مديرية الشباب والرياضة بولاية بسكرة
- تساهم الأجهزة والمعدات في تحسين الأداء الوظيفي
- تساهم البرمجيات في تحسين الأداء الوظيفي
- تساهم شبكات الاتصال في تحسين الأداء الوظيفي

-يساهم صناع المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي

- عنوان الدراسة الثانية: دراسة الطالبة لخداري شريهان، دور الادارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع-بسكرة-،مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة-، 2016/2015

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تصورات العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع بسكرة نحواستخدام الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي.

-تكون مجتمع الدراسة من جميع العمال الإداريين المتواجدين في فرع المؤسسة محل الدراسة والبالغ عددهم 60، واستخدم الباحث اسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة، حيث تم توزيع الاستبانات عليهم جميعا وذلك عبر زيارات ميدانية وتم استعادة 50 استبانة صالحة للمعالجة الإحصائية.

-استخدم في التحليل الإحصائي للبيانات عدة أساليب من بينها :مقاييس الإحصاء الوصفي، معامل الإنحدار، وتحليل الإنحدار البسيط، تحليل التباين واختبار T للعينات المستقلة.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

-مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بسكرة - جاء "مرتفعاً".

-مستوى الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بسكرة -جاء "مرتفعاً".

-وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية(كمجموعة)على تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع بسكرة وذلك عند مستوى الدلالة 0.05

التعليق على الدراسات:

احتوت الدراسات السابقة على عدد من الأفكار التي مدت الباحث ببعض التوجيهات والأفكار المهمة في مجال الدراسة الحالية، فقد أشارت اغلب الدراسات السابقة والمشابهة إلى الادارة الالكترونية لذلك كان لابد من دراستها وتطبيقها في المجال الرياضي، كما أن الادارة الالكترونية تؤثر على المنشآت الرياضية ومن هنا تأتي ضرورة الاهتمام بالادارة الالكترونية للمؤسسات وتوظيف مختلف الامكانيات المتاحة لتسهيل مختلف الأعمال وتحقيق قفزة نوعية في مجال تكنولوجيا والمعلومات داخل المنشآت الرياضية وكل هذا يؤدي الى تحقيق أهدافها وتدل الدراسات السابقة على أهمية الدراسة وموضوعها، وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في عدة جوانب أهمها ما يلي:

- تحديد لجوانب التي سبق بحثها ودرستها فيما يتعلق بموضوع الدراسة، وكذلك الجوانب التي لم يتم دراستها ليتمكن الباحث من أن يبدأ البحث من حيث انتهى من سبقه.

-المساعدة في تحديد مشكلة الدراسة، وبيان أهمية الدراسة

-توجيه الباحث للاستفادة من العديد من الكتب والمراجع المتعلقة بمشكلة الدراسة.

-مساعدة الباحث في تحديد منهج الدراسة واختيار أدوات الدراسة الأكثر ملائمة.

-الاستفادة من توصيات الدراسات السابقة.

-الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح أنها تقترب من الدراسة الحالية في دراسة الموضوع دور الادارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي في مديرية الشباب والرياضة لولاية الأغواط والجلفة، إلا أن الدراسة الحالية تنفرد وتتميز بمحاولة الوقوف على أهمية الادارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي مديرية الشباب والرياضة

-وقد اختلفت هذه الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية بان لكل منهم مجال مختلف عن الدراسة الحالية، حيث تركز الدراسة الحالية على دور الادارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي في مديرية الشباب والرياضة لولاية الأغواط والجلفة .

-وكذلك الدراسة الحالية تنفرد بالوقوف على عناصر الادارة الالكترونية (الأجهزة والمعدات - برمجيات - صناع المعرفة) ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في مديرية الشباب والرياضة لولاية الأغواط والجلفة ثم الوقوف الى مرحلة معينة تساعد على تحقيق أهداف المنظمة

- كما اختلفت هذه الدراسة عن سابقتها من الدراسات من حيث أهدافها، ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك الخلفية النظرية للدراسة

الفصل الأول :

أساسيات الإدارة

الإلكترونية

تمهيد

يشهد العالم تطوراً وتقدماً نحو عالم افتراضي تحكمه شبكات اتصال قوية وبرمجيات وحاسيب متطورة، وهذا في مختلف الميادين والمجالات بما فيها الإدارة، ما جعل الباحثين والمهتمين يبحثون عن بحث جديد للإدارة التقليدية وتحول في المفاهيم والآليات التي تحكمها وهذا عن طريق استغلال تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تسيير العملية الإدارية، التي تتحرك وبطريقة متزامنة مع كل التطورات الفكرية والاقتصادية في العالم بغرض التحسين المستمر في الخدمات المقدمة من طرفها.

إن كل هذا دفع بظهور الإدارة الإلكترونية، والتي أصبحت توجهها عالمياً تسعى كل المنظمات إلى الاستفادة منها للتخلص من سلبيات الإدارة التقليدية العديدة، والحصول على ميزة السرعة في الأداء وتوفير الجهد والوقت والمال.

هذا ما جعل من توفير متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية وتتبع مراحل تطبيقها أمراً أساسياً، لرفع من أداء وكفاءة وفعالية المنظمة، وفي سبيل تنمية قدراتها التنافسية والقضاء على نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة ما يجعل منها تنتقل من تحقيق الميزة التنافسية إلى تأكيد الميزة التنافسية.

1. ماهية الإدارة الإلكترونية

أسهم التقدم التكنولوجي في تطوير أساليب العمل الإداري، كما أتاح الفرصة لتحسين عمل الأجهزة الإدارية، ما دفع بالمنظمات للعمل على الربط بين ما قدمته الإدارة التقليدية وما أفرزته تكنولوجيا المعلومات والاتصال، يطلق عليها مسمى الإدارة الإلكترونية حيث تعد هذه الأخيرة إدارة مسؤولة عن تقديم الخدمات والمعلومات إلكترونياً من خلال تفاعل مجموعة من العناصر الضرورية لعملها.

لهذا سيتم التطرق من خلال هذا المبحث الى مفهوم الإدارة الإلكترونية، مبادئها والأهداف التي تحققها، وأهم الدوافع التي أدت الى التحول الى الادارة الإلكترونية.

1.1 مفهوم ونشأة الإدارة الإلكترونية

تعتبر الإدارة الإلكترونية من بين المفاهيم الإدارية الجديدة، التي ارتبطت باعتماد العمل الإداري على تكنولوجيا المعلومات والاتصال، هذا ما دفع الباحثين لتعريفها وتقصي نشأتها وتميزها عن المصطلحات المشابهة مثل التجارة الإلكترونية، التسويق الإلكتروني... وغيرها.

1- مفهوم الإدارة الإلكترونية:

للتعريف بهذا المصطلح الجديد نتوقف أمام عدة تعاريف ومفاهيم لا تقف عند اتجاه أو اهتمام معين بل تتوزع على اتجاهات مختلفة وفي ما يلي عرض لأهمها:

✓ يعرفها Dale بأنها "إطار عام ومنظومة تقنية متكاملة تختلف عن ممارسات التقليدية للإدارة العادية، إذ أنها تشمل تحولا كبيرا في العمل، يشمل الأنشطة الحياتية في

الدول من بشرية واجتماعية واقتصادية وإنتاجية للتطوير الداخلي لها ،وبهدف تقديم خدمات أفضل من تلك التي تؤديها الإدارة التقليدية أصلاً.¹

نستخلص من هذا التعريف أنه تم النظر إلى الإدارة الإلكترونية على أنها نظام يتكامل بين التقنية والممارسات الإدارية يعمل على التطوير الداخلي للوصول إلى نتائج أفضل من تلك التي تقدمها الإدارة التقليدية.

✓ كما تعرف الإدارة الإلكترونية على أنها " استراتيجيات إدارية في عصر المعلوماتية، غايتها التشغيل السليم لموارد المعلوماتية وفي إطار إلكتروني حديث، وفي ظل اعتبارات التشغيل السليم للموارد البشرية والمادية وبأسلوب إلكتروني ليصل الى تحقيق الكفاءة في تشغيل الجهود وإنفاق الأموال لبلوغ الغايات المستهدفة من قبل المنظمة المعنية.²

ويتضح لنا من خلال هذا التعريف أنه تم تعريف الإدارة الإلكترونية على أنها استراتيجية تتبعها المنظمات للوصول الى التشغيل التام والاستفادة القصوى من الموارد الإلكترونية والموارد البشرية والمالية لبلوغ الأهداف المرسومة والمحددة.

يرى Volberd and Bosch بأنها "نظام يقوم بتحويل الأعمال الورقية الى اعمال الكترونية وذلك من خلال القيام بخطوات رئيسية ومحددة تبدأ بإتمام اعمال المنظمة ،ومن ثم العمل وفق مبدأ النافذة الواحدة الذي يحقق التوفير في الوقت وفي حجم الاعمال الورقية، مما ينعكس على توفير الوقت والأعباء المالية التي يمكن توظيفها في اماكن اخرى الامر الذي يسمح بخلق فرص عمل جديدة تنعكس ايجابا على قدرات وكفاءات العاملين³.

¹ السويفان عبد السلام، إدارة مرفق الأمن بالوسائل الإلكترونية (دراسة تطبيقية)، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع ، الاسكندرية ، 2012، ص51

²العاني مزهر شعبان ،جواد شوقي ناجي، الادارة الالكترونية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2014 ،ص33
³نفس مرجع السابق، ص ، 51-52.

من خلال هذا التعريف نلاحظ أنه تم تعريف الإدارة الإلكترونية على أنها نظام يتم التحول وفقه من الاعتماد على الأعمال الورقية الى إلكترونية ويتم هذا من خلال جعل الأعمال أوتوماتيكية مما ينعكس على أداء الكفاءات والعاملين وبالتالي المنظمة ككل.

✓ في حين يعرف آخرون الإدارة الإلكترونية على أنها "اداء العمليات بين مجموعة من الشركاء من خلال استخدام تقنية معلومات متقدمة من أجل زيادة كفاءة وفعالية الأداء¹.

من خلال هذا التعريف تم إبراز تداول القرار الإداري بين الشركاء بطريقة إلكترونية من خلال الاستعانة بتقنيات المعلومات والاعتماد على المتغيرات الحديثة للوصول الى النتائج المنتظرة بكفاءة وفعالية داخل المنظمة.

✓ بمعنى آخر الإدارة الإلكترونية هي "إنجاز المعاملات الإدارية وتقديم الخدمات العامة عبر شبكة الانترنت والانترنت دون أن يضطر العملاء الى الانتقال الى الإدارات شخصيا لإنجاز معاملاتهم مع ما يرافق ذلك من إهدار للوقت والجهد والطاقات².

ركز هذا التعريف على عنصرين أساسيين هما الانترنت التي تعمل على الربط الداخلي للمنظمة للرفع من التفاعل بين مختلف مكوناتها والانترنت لربط بين المنظمة وعملائها أي إدارة بلا وقت ولا زمن محدد لإنجاز المعاملات بأقل جهد وتكلفة.

✓ تعرف الإدارة الإلكترونية على أنها العناصر الإلكترونية التي تتألف من الأجهزة والبرمجيات وشبكات الاتصالات ومفاهيم الإدارة وآليات تطبيقها.

¹ حسين بن محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، المؤتمر الدولي للتنمية "تحو اداء متميز في القطاع الحكومي ، معهد الإدارة العامة ، المملكة العربية السعودية ، 2009، ص8.

² شريف الحموي، الاتجاهات الحديثة في إدارة المكاتب والسكرتاريا، دار يافا للنشر والتوزيع ، عمان، ط 1، 2011 ، ص20.

إنطلق هذا التعريف من مبدأ أن الإدارة الإلكترونية ما هي إلا تفاعل بين مجموع المفاهيم الإدارية والأجهزة والبرمجيات الحديثة وشبكات الاتصال حيث ركز على الجانب المادي لها وأهمل الجوانب الأخرى.

✓ كما يمكننا القول أن الإدارة الإلكترونية حولت نظام الإدارة التقليدية:

- إلى نظام التوفر الدائم.
- القدرة على تغيير الحلول.
- الأمان.
- إدارة المخاطر.

✓ وبناءاً على ما سبق يمكن تعريف الإدارة الإلكترونية تعريفاً إجرائياً بأنها "منظومة إلكترونية متكاملة، تعمل من خلال استغلال الإمكانيات المتميزة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، بهدف تحويل العمل الإداري من عمل له حدود زمنية وجغرافية إلى إدارة تتعداها في حدودها وإمكانياتها."

2- نشأة الإدارة الإلكترونية:

نستطيع القول أن بدايات الإدارة الإلكترونية أتمتة المكاتب كانت سنة 1960 عندما ابتكرت IBM مصطلح معالج الكلمات على فعاليات طبعتها الكهربائية و أول برهان على أهمية ما طرحته الشركة ظهر الشريط المغنط MT/ST (سنة 1964 عندما أنتجت جهاز طرحته في الأسواق أطلق عليه اسم جهاز الطابعة المختار (حيث أنه عند كتابة أي رسالة باستخدام هذه الطابعة يتم تخزين الكلمات على الشريط المغنط.¹

وفي 1992 عقد مؤتمر الأكواخ البعيدة في المملكة المتحدة وتبنى فيه مجلس لندن مشروع الاتصالات البعيدة التقنية "الذي أكد على جمع ونشر المعلومات بوسائل إلكترونية كالبريد

¹ عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 32-33

الإلكتروني و الوصول عن بعد لقواعد المعلومات، لتظهر بعد ذلك محاولات أخرى في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1995 في ولاية فلوريدا بهيئة البريد المركزي وبمفهوم يدل على ان الشخص يستطيع الحصول على الخدمات من خلال الحاسوب دون الذهاب للمؤسسة، لكن كان بصورة مصغرة وبأساليب بسيطة لم تصل الى الصورة الرسمية الا مؤخراً ثم تبع ذلك محاولات في مختلف دول العالم¹.

ولقد أشار بيتر داركر (P.F.Drucker) في ضوء تحديات الادارة في القرن الواحد والعشرين، إلى أن معظم ما تعلمناه عن الإدارة إما أن يكون خطأ أو عفا عليه الزمن².

لكن ما لا يمكن إنكاره أن الإدارة الإلكترونية تمثل إمتداد لتطور الطبيعي في المدارس الإدارية على مر القرون الثلاثة وليس تجاوزا لها، وفي ذلك يقول Porter ، أن الإدارة على الدوام إستفادة من كل التطورات في المفاهيم والأساليب والتقنيات المتطورة إنطلاقا من الثورة الصناعية وصولا إلى إقتصاديات المعرفة³.

¹ مبارك الزينغام ، الإدارة الإلكترونية المغربية www.ahewar.org

² نجم عبود نجم ، الإدارة الإلكترونية الاستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المريخ للنشر والتوزيع ، الرياض ، 2004، ص 118

³ الشريف عمر أبو هشام وآخرون، الإدارة الإلكترونية " مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة"، دار المناهج للنشر والتوزيع ، ط1، 2013 ، ص 55

جدول (1-1): التطور التكنولوجي باتجاه الانترنت والإدارة الرقمية

الإدارة التقليدية		الإدارة الالكترونية	
الحرفية	الآلية	الأتمتة	الذكاء الصناعي
الإنسان هو العامل الأساسي في الإنتاج	الآلي تحل محل العمل اليدوي في الانتاج	الآلية تحل محل العمل المرتبط ببرمجة ورقابة العمل الإنتاج	الآلة تقلد تحاكي الذكاء والسلوك الإنساني
			آلة التشبيك الفائق من استخدام البيانات لانجاز عن بعد

اتجاه التطور ←

المصدر: نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية "مدخل الى الإدارة التعليمية الحديثة"، دار

اليازور للنشر . والتوزيع، ط 1 ، عمان، 2009 ، ص 163 .

يتضح لنا من خلال الجدول ان التطور في أساليب العمل من الحرفية والاعتماد الكامل على معارف وقد رأت العاملين الى الاعتماد على الآلة في القيام ببعض المهام المحدودة وصولاً الى محاكاة الآلة للذكاء والسلوك الإنساني من خلال الذكاء الصناعي، والاعتماد على الانترنت لانجاز العمليات عن بعد ادى الى الانتقال من الادارة التقليدية الى الادارة الالكترونية.

3- العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والمصطلحات الأخرى:

يطرح مصطلح الإدارة الإلكترونية بصورة مترادفة مع مصطلحات أخرى مثل الأعمال الإلكترونية، التجارة الإلكترونية، الحكومة الإلكترونية وغيرها من المفاهيم التي تربط بين الأنشطة واستخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال.¹

3-1 الحكومة الإلكترونية والإدارة الإلكترونية:

تعد الحكومة الإلكترونية أحد أنماط الإدارة الإلكترونية، ويقصد بها إدارة الشؤون العامة بواسطة وسائل إلكترونية لتحقيق أهداف اجتماعية واقتصادية وسياسية، والتخلص من الأعمال الروتينية والمركزية، ويمكن أن يتمثل ذلك في إنجاز الخدمات الحكومية بين الجهات المختلفة مثل: العلاقة بين الحكومة والحكومة، والعلاقة بين الحكومة والأفراد، والعلاقة بين الحكومة والشركات، والعلاقة بين الحكومة والموظف.²

نستخلص بأن الحكومة الإلكترونية هي جزء من الإدارة الإلكترونية أو فرع من فروعها والعلاقة بين هذين المصطلحين علاقة الكل بالجزء فالحكومة الإلكترونية هي إدارة المؤسسات الحكومية إلكترونياً أي الاستفادة مما قدمته الإدارة الإلكترونية في مجال الأعمال الحكومية، بهدف الرفع من الشفافية وتحسين أداء الإدارات العامة بين مختلف المتعاملين معه.

3-2 الأعمال الإلكترونية والإدارة الإلكترونية :

تمثل الأعمال الإلكترونية توليفة متعاضدة من العمليات والنظم الرقمية التي تتيح للمنظمة أن تدير علاقاتها البيئية الداخلية والخارجية وأن تتجاوب معها بما في ذلك استشعار تحديات

¹ سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، الإدارة العامة للطباعة والنشر ، الرياض ، 2005 ،

ص19

² محمود القدوة ، الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة ، دار اسامة للنشر والتوزيع ، ، عمان، ط1، 2010 ، ص50

المنافسة والمنافسين، وتهديدات بيئة الأعمال الحالية والمتوقعة وتحديد الفرص الموجودة والمنبثقة واستشعار احتياجات الزبائن، إضافة إلى تنظيم عمليات التجاوب والاستجابة الإستراتيجية مع متغيرات بيئة الأعمال بالوقت الحقيقي.¹

في ظل الانتشار الواسع للوسائل الاتصال وتكنولوجيا المعلومات تجسد ما يعرف بالمعرفة الرقمية القابلة للانتقال بواسطة شبكات وحواشيب، فخلق ما يعرف بالأعمال الإلكترونية أما بين الشركات بعضها مع بعض وإما بين الشركات والزبائن والمتعاملين معها، ما نتج عنها تركيبة من العمليات الإلكترونية للتكيف مع بيئتها الداخلية والخارجية، فالأعمال الإلكترونية تمثل هدف المؤسسة في نقل أعمالها التقليدية إلى أعمال إلكترونية لتسهيل التعامل ومواكبة التطورات الحاصلة من خلال استغلال الإدارة الإلكترونية الإدارة مختلف أعمالها هذا ما يجعل من الإدارة الإلكترونية أساس للأعمال الإلكترونية.

3-3 التجارة الإلكترونية والإدارة الإلكترونية :

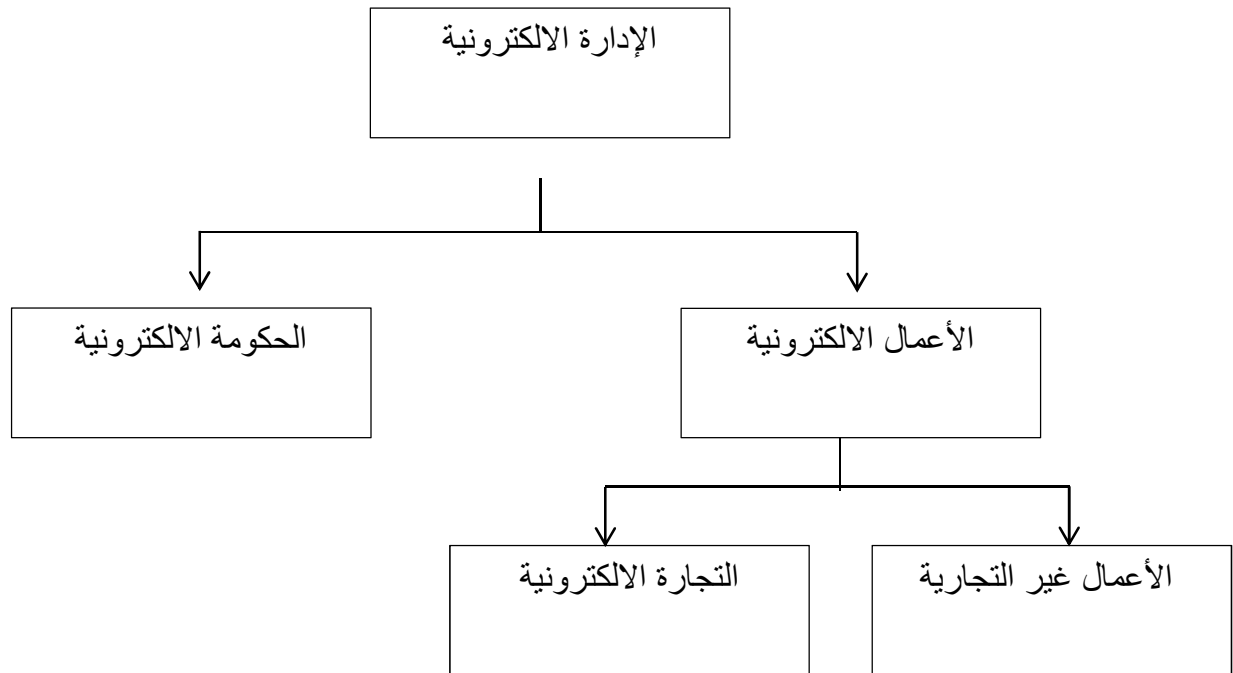
وهي عملية بيع المنتجات وشرائها أو تبادلها السلع والخدمات والمعلومات وغيرها من أنواع التعاملات التجارية إبرام مختلف أنواع العقود والصفقات التجارية الإلكترونية وهي التي تتم إلكترونياً عبر شبكة المعلومات الدولية باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال سواء بين المنظمات، بعضها مع بعض أو بين المنظمات وبين زبائنهم، أو بين المنظمات والجهات الحكومية.²

ويمكننا أن نستخلص أن التجارة الإلكترونية ما هي إلا توظيف لوسائل الاتصال الحديثة وتكنولوجيا المعلومات لتسهيل انتقال السلع والخدمات والمعلومات بين مختلف المتعاملين فهي وجه من أوجه الأعمال الإلكترونية بالتالي فهي جزء من منظومة الإدارة الإلكترونية.

¹ سعد غالب ياسين ، بشير عباس العلاق، الأعمال الإلكترونية ، دار المناهج ، ، عمان، ط1، 2010 ، ص15

² محمد عبد حسين الطائي ، التجارة الإلكترونية المستقبل الواعد للأجيال القادمة ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، ، عمان ، الأردن، ط2، 2013، ص20

الشكل (1-1): علاقة الإدارة الإلكترونية بالمصطلحات الأخرى



المصدر: ناهده محمد القردحجي، أثر مكونات الإدارة الإلكترونية في فاعلية قرارات التغيير في منظمات الأعمال، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في الأعمال الإلكترونية، تخصص الأعمال الإلكترونية، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2013،

ص1

من خلال الشكل أعلاه يتضح أن العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية بشقيها التجارية وغير التجارية، هي علاقة الكل بالجزء فالإدارة الإلكترونية تكون في الأعمال الإلكترونية والحكومة الإلكترونية.

2.1. عناصر وأهداف الإدارة الإلكترونية

لتطبيق الإدارة الإلكترونية والوصول إلى أهدافها لا بد من توفير العناصر الضرورية لعملها.

1- عناصر الإدارة الإلكترونية: إن أهم عناصر الإدارة الإلكترونية تتمثل فيما يلي:

1-1 عتاد الحاسوب: ويقصد بها أجهزة الحاسوب وملحقاتها، ونظرا لتطور برامج الحاسوب والزيادة المستمرة في عدد مستخدمي الأجهزة في المؤسسات فإنه من الأفضل للمؤسسة السعي وراء امتلاك أحدث ما توصلت إليه صانعو العتاد في العالم حتى تحقق ميزتين أساسيتين هما:

✓ توفير تكاليف التطوير المستمر وتكاليف الصيانة .

✓ ملائمة عتاد الحاسوب للتطورات رت البرمجة وبرمجيات نظم المعلومات.¹

1-2 برامج الحاسوب: هي مجموعة البرامج التي تستخدم لتشغيل جهاز الحاسب الآلي والاستفادة من إمكاناته المختلفة وتسمى بالبرمجيات، ويمكن تصنيفها إلى ما يلي² :

✓ **برمجيات التشغيل :** وهذا النوع خاص بتشغيل الجهاز وجعله قابلا للتعامل مع البرمجيات الأخرى ويكون عادة داخل الجهاز.

✓ **برمجيات الترجمة :** وهذه البرمجيات تعنى بتفسير الأوامر والتعليمات التي ترد إلى الجهاز إلى لغة الجهاز.

¹ عبد الناصر موسي، محمد قوريشي، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي،

مجلة الباحث، العدد 09، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2009، ص 89

² خليفة بن صالح بن خليفة بن مسعود، المتطلبات البشرية والمادية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، تخصص الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية المتحدة، 2008، ص 41

✓ **البرمجيات التطبيقية :** وهذه البرمجيات تستخدم كتطبيق للاستفادة من قدرات الحاسوب في إجراءات العمليات و المهارات المختلفة ومن الأمثلة عليها معالج النص وقاعدة البيانات ،و البيانات المجدولة.

✓ **البرامج التعليمية :** وهذا النوع من البرمجيات يعنى بتدريس الطلاب محتوى تعليميا معيناً عن طريق الحاسوب.

1-3 شبكات الاتصال : تعد شبكات الاتصال عن بعد من المكونات الأساسية لتكنولوجيا المعلومات داخل المنظمات، حيث تمكن هذه الأخيرة كلا من المنظمات وفرق العمل والأفراد بداخلها من تبادل المعلومات والبيانات إلكترونياً بما يمكنها من اتخاذ القرارات وإدارة العمليات وموارد المنظمة بصورة أكثر فعالية¹، وهناك أنواع مختلفة من قنوات اتصال البيانات التي تستخدم في نقل البيانات من موقع لأخر نذكر منها:

✓ **الشبكات المحلية :** وهي عبارة عن مجموعة من الحواسيب مربوطة مع بعضها البعض، بواسطة خطوط اتصال وتشارك هذه الحواسيب في المعدات والبرمجيات والمعلومات وتوجد الحواسيب في مواقع متقاربة ويمكن الاتصال بأي منها².

✓ **شبكات الواسعة :** وتتمثل في تلك التي تغطي مناطق جغرافية واسعة، وتكون تحت إدارة واحدة وبالتالي فإن هذه النوعية من الشبكات تعتمد على قنوات الاتصال

¹ صباح بلقيدوم، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، مذكرة مكملة لنيل شهادة دكتوراه لوم في علوم التسيير، تخصص علوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012-2013 . ، ص144

² هيثم حمود الشلبي، الحاسوب نماذج وتطبيقات "في إدارة الأعمال والتسويق"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2009، ص35

اللاسلكية أو غير المحدودة كالأقمار الصناعية والموجات القصيرة، وقد تبين لنا إمكانية ربط شبكات النطاق المتسع بشبكات النطاق المحدود.¹

1-4-صناع المعرفة : والعنصر الأهم في منظومة الإدارة الإلكترونية هو صناع المعرفة من القيادات الرقمية والمديرين والمحللين للموارد المعرفية والرأسمال الفكري في المنظمة ويتولى صناع المعرفة إدارة التعاضد الاستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية من جهة وتغريب طرق التفكير السائدة للوصول إلى ثقافة المعرفة.²

وتتمثل القيادة الإلكترونية في ثلاثة أنماط³ :

✓ **القيادة التقنية العملية:** وتتصف هذه القيادة بأنها قيادة الإحساس بالتقنية، وتجعل القائد الإلكتروني أكثر قدرة على تحسس أبعاد التطور التقني في الأجهزة والبرمجيات والشبكات والتطبيقات، واستخدام ذلك في خلق الميزة التنافسية للمنظمة، كما تتميز بأنها قيادة الإحساس بالوقت وذلك يجعل القائد الإلكتروني سريع الحركة والاستجابة والمبادرة في اتخاذ القرارات.

✓ **القيادة البشرية الناعمة:** القيادة الإلكترونية رغم اعتمادها على التقنية إلا أنها ذات محتوى إنساني كبير، لأن التعامل مع التكنولوجيا جعلها في حاجة إلى عاملين مبتكرين ذوي مؤهلات ومهارات عالية.

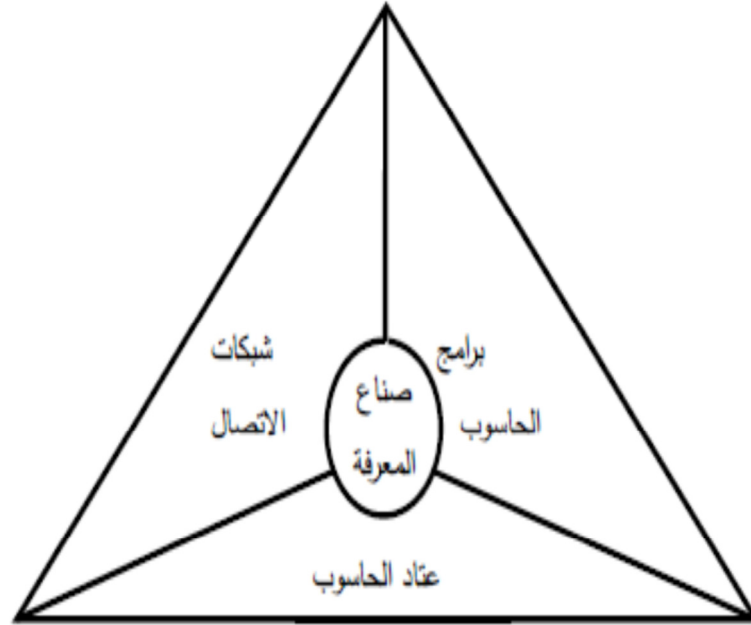
¹ بشير كاواجة، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسات الإستشفائية العمومية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص نظم المعلومات و المراقبة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة ، 2012-2013، ص31

² سعد غالب ياسين، المرجع السابق، ص 25.

³ حمود هيثم الشلبي، محمد النور مروان، إدارة المنشأة المعاصرة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2009 ، ص.447-448

✓ القيادة الذاتية: إن قيادة الذات هي الأكثر وضوحاً في إدارة الأعمال، وذلك أن القائد الإلكتروني مطلوب منه أن يتخذ قرارات سريعة وفورية لما هو مطلوب، وهذه الفورية لا يخضع لها القائد التقليدي.

الشكل (1-2): عناصر الإدارة الإلكترونية



المصدر: سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، الإدارة العامة للطباعة والنشر. الرياض، 2005، ص 24 .

نستخلص من الشكل أن للإدارة الإلكترونية عناصر متكاملة فيما بينها تتألف من عتاد الحاسوب والذي يعبر عن القاعدة المادية في عناصر الإدارة الإلكترونية ثم كل من البرمجيات وشبكات الاتصال أما عنصر صناع المعرفة يعتبر جوهر هذه العناصر لما له أهمية في نجاح عمل الإدارة الإلكترونية.

2- أهداف الإدارة الإلكترونية:

تكمّن أهداف الإدارة الإلكترونية فيما يلي:¹

- ✓ تقديم خدمات للمستفيدين بصورة مرضية وفي خلال 24 ساعة في اليوم وطيلة أيام الأسبوع بما في ذلك الإجازة الأسبوعية، فمثلا :يتم تجديد رخص القيادة ومعالجة ودفع الرسوم في ولاية فلوريدا عن ؛ طريق الموقع الإلكتروني حيث تتاح الخدمة للعملاء على مدار 24 ساعة وخلال طيلة أيام الأسبوع .²
- ✓ تحقيق السرعة المطلوبة لإنجاز إجراءات العمل وبتكلفة مالية مناسبة، فمثلا :أدى تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى انخفاض التكاليف الإدارية في وزارة الزراعة الأمريكية من 77 دولار لكل تعامل إلى 17 دولار، نتيجة إنجاز المعاملات عبر الانترنت؛³
- ✓ إيجاد مجتمع قادر على التعامل مع معطيات العصر التقنية؛
- ✓ تعميق مفهوم الشفافية والبعد عن المحسوبية؛
- ✓ الحفاظ على سرية المعلومات وتقليل المخاطر والتكاليف .

كما تهدف الإدارة الإلكترونية الى:⁴

- ✓ إدارة متابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة كأنها وحدة مركزية؛
- ✓ تركيز نقطة اتخاذ القرارات في نقاط العمل الخاصة بها مع إعطاء دعم أكبر في مراقبتها

مراقبتها

¹أحمد محمد سمير، الادارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2009 ، ص. 73

²عشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية و الجزائر، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص البيروقراطية والرشادة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوري، قسنطينة..، 2010 ، ص97

³رينشارد هيكس، الحكومة الإلكترونية من البيروقراطية الإلكترونية، خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال، العدد19، القاهرة ، 2003، ص3.

⁴الوادي محمود حسين ، بلال محمود ، المعرفة والإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها المعاصرة، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، 2001، ص، 291-292

✓ تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة .

3.1 . دوافع التحول إلى الإدارة الإلكترونية

إن ما تشهده الإدارة من توجه نحو المعرفة العلمية المتقدمة واستغلال ما تنتجه التقنية للاستغلال الأمثل للوقت والجهد والتكلفة وتحسين خدماتها دفع بها إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية أما لتطوير الخدمات المقدمة للمواطنين وإما لزيادة الرفع من كفاءة وفعالية قطاع الأعمال ومن بين هذه الدوافع نذكر ما يلي:¹

1-تسارع التقدم التكنولوجي والثورة المعرفية المرتبطة به: إن توظيف التكنولوجيا الحديثة لصالح المجتمع وتمكينه من الحصول على فوائد كثيرة تتمثل في تحسين أداء المنظمة وإتاحة لها الفرصة للاستثمار في قطاع التكنولوجيا لتسهيل المعاملات والاستفادة من المزايا التقنية المتوفرة على مستوى الدولي.²

2-الاستجابة لمتطلبات البيئة المحيطة والتكيف معها: يحتم إنتشار وتطبيق مفهوم وأساليب الإدارة الإلكترونية اللحاق بركب التطور تجنباً لاحتمالات العزلة والتخلف عن مواكبة عصر السرعة والمعلومات والتنافس في تقديم الخدمات بناء على المعايير العالمية.

3-توجهات العولمة: أسهمت التوجهات العالمية المتسارعة نحو الانفتاح والترابط والتكامل بين المجتمعات ما أعطى دافعا نحو تحسين الخدمات المقدمة، التي ترقى إلى مستوى التطور الحاصلة عالميا .

¹ حماد مختار، تأثير الادارة الالكترونية على ادارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، تخصص التنظيم السياسي والإداري، كلية العلوم السياسية والاعلام ،

جامعة الجزائر ، بن يوسف خدة ، الجزائر ، 2007، ص11

² هيثم محمود الشلبي ، محمد النصور مروان، المرجع السابق، ص412

4- التحولات الديمقراطية: وما رافقها من متغيرات وتوقعات اجتماعية أسهمت حركات التحرر في إحداث تغيرات في البناء الاجتماعي بصفة عامة، وطبيعة الأنظمة السياسية والاجتماعية بصفة خاصة، وقد ارفق تلك التغيرات إرتفاع في مستوى الوعي والتوقعات الشعبية بما في ذلك تبني أهداف جديدة للقطاع العام تأتي في مقدمتها تحسين مستوى الأداء الكلي لمؤسسات القطاع العام السياسية والإدارية والقضائية.¹

2. منهجية تطبيق الإدارة الإلكترونية

بدأت المنظمات بالاهتمام بتطبيق الإدارة الإلكترونية باعتبارها المنظومة التي تضمن الاستفادة القصوى من التقنيات التي وفرها التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، إلا أن تطبيقها يجب أن يمر بمراحل، هذه المراحل لا نستطيع تنفيذها قبل توفير مجموعة من المتطلبات، كما يواجه هذا التطبيق مجموعة من العراقيل، التي تعيق عمل الإدارة الإلكترونية أو تنقص من فعاليتها.

1.2. متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية يحتاج للعديد من المتطلبات الضرورية لانتقال سليم لذلك التحول والتي يمكن إيجازها في التالي:

1- القيادة والدعم الإداري : من أهم العوامل المؤثرة في أي مشروع كان هو القيادة وهي المفتاح الرئيسي لنجاح أو فشل أي منها، إذ أن دعم الإدارة وقد ارتها على إيجاد بيئة مناسبة للعمل تلعب دورا رئيسيا في نجاح أي عمل أو فشله، كما أن التزام القيادة يعتبر أمرا ضروريا لدعم كل نقطة من نقاط إستراتيجيات المنظمة، كذلك متابعة القيادة للمشروع وتقديم المعلومات المرتدة سيضمن نجاح المشروع وتطويره، كما أن قناعة واهتمام ومساندة الإدارة

¹ نفس مرجع السابق، ص 11-12

العليا لتطبيق تكنولوجيا المعلومات في المنظمات كافة يعتبر أحد العوامل الحرجة والمساعدة في تحقيق نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية.¹

2- الهيكل التنظيمي: أصبح النموذج الهرمي التقليدي للمؤسسة الذي واكب عصر الصناعة غير ملائم لنماذج الأعمال الجديدة في عصر تكنولوجيا المعلومات والأعمال الإلكترونية، إذ نجد أن الهياكل التنظيمية الملائمة لأعمال الإلكترونية هي المصفوفات والشبكات وتنظيمات الخلايا الحية المرتبة بنسيج الاتصالات، ويتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية إجراء تغييرات في الجوانب الهيكلية والتنظيمية والإجراءات والأساليب بحيث تتناسب مع مبادئ الإدارة الإلكترونية وذلك عن طريق استحداث إدرات جديدة أو إلغاء أو دمج بعض الإدارات مع بعضها، وإعادة الإجراءات والعمليات الداخلية بما يكفل توفير الظروف الملائمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية. بشكل أسرع وأكثر كفاءة وفاعلية مع مراعاة أن يتم ذلك التحول في إطار زمني متدرج من المراحل التطورية.

3- توفر البنية التحتية للإدارة الإلكترونية: إذ لابد من العمل على تطوير مختلف شبكات الاتصالات، بما يتوافق مع بيئة التحول التي تستدعي شبكة واسعة، ومستوعبة للكم الهائل من الاتصالات، دون إهمال التجهيزات التقنية الأخرى من معدات، وأجهزة، وحاسبات آلية، وحالة توفيره وإتاحته للأفراد والمنظمات .

4- تدريب وتأهيل العاملين: الموظف هو العنصر الأساسي للتحول إلى الإدارة الإلكترونية، لذا لا بد من تدريب وتأهيل الموظفين كي ينجزوا الأعمال عبر الوسائل الإلكترونية المتوفرة . وهذا يتطلب عقد دورات تدريبية للموظفين ،أو تأهيلهم على رأس العمل.²

¹ عبد الناصر موسى محمد قريشي ، المرجع السابق، ص90

²لمين علوطي، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، بحوث اقتصادية عربية، العدد 24 ، المركز الجامعي يحي فارس، المدينة، 2008، ص147

5- وجود خطة تسويقية وتوافر مستوى مناسب من التمويل: للتدريب والصيانة، ووجود مسؤول أو لجنة محددة تتولى تطبيق هذا المشروع، ووجود قوانين وتشريعات تسهل عمل هذه الإدارة، وتوفر الأمن الإلكتروني والسرية وحماية المعلومات، كما يجب العمل على وضع خطة ترويجية شاملة لبيان محاسن هذه الإدارة وضرورة المشاركة فيها¹.

6- إظهار النتائج: الخاصة بالعمل لما قبل وبعد استعمال الإدارة الإلكترونية بشكل سنوي أو نصف سنوي أو ربع سنوي، لمعرفة مدى نجاح والفارق من حيث الكم والكيف. بالإضافة إلى ضرورة وضع الأطر التشريعية لتوفير أمن المعلومات الذي يعتبر بمثابة الضامن لحقوق جميع الأطراف.

2.2. مراحل تطبيق الإدارة الإلكترونية

إن الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية يمر بثلاث مراحل:

1-مرحلة الإدارة التقليدية الفاعلة:

وفي هذه المرحلة يتم تفعيل الإدارة التقليدية، والعمل على تنميتها وتطويرها في الوقت الذي يتم فيه البدء وبشكل متوازي بتنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية بحيث يستطيع المواطن العادي في هذه المرحلة تخصيص معاملاته وإجراءاته بشكل سهل وبدون أي روتين أو مماطلة، في الوقت الذي يستطيع فيه من يملك حاسب شخصي، الإطلاع على نشرات المؤسسات والإدارات والوزارات وأحدث البيانات والإعلانات عبر شبكة الإنترنت، مع إمكانية طبع، أو استخراج الاستثمارات اللازمة وتعبئتها لإنجاز أي معاملة.

¹ أحمد المعاني ، أحمد عريقات، قضايا إدارية معاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011، ص88

2-مرحلة الفاكس والهاتف:

وتعتبر هذه المرحلة هي الوسيط بين المرحلة الأولى والمرحلة التي بعدها، وفي هذه المرحلة يتم تفعيل الفاكس والهاتف، بحيث يستطيع المتعاملون في هذه المرحلة الاعتماد على الهاتف في الاستفسار عن الاجراءات والأوراق، والشروط اللازمة لانجاز أي معاملة بشكل اكثر سلاسة من قبل، ودون أي مشاكل، وبحيث أنه يستطيع استعمال الفاكس لإرسال واستقبال الأوراق.

وفي هذه المرحلة يكون قسم أكبر من الناس قد سمع أو جرب نمط الإدارة الإلكترونية، بحيث يستطيع المتعاملين في هذه المرحلة من إنجاز معاملاتهم على الشبكة الإلكترونية، لأن هذه في هذه المرحلة يكون عدد مستخدمي الانترنت متوسط .

3-مرحلة الإدارة الإلكترونية الفاعلة:

وفي هذه المرحلة يتم التخلي عن الشكل التقليدي للإدارة، بعد أن يكون عدد المستخدمين للشبكة قد وصل إلى مستوى مقبول حوالي (25%-30%) وتوفرت الحواسيب سواء بشكل شخصي، الإلكترونية حوالي أو بواسطة الأكشاك، أو في مناطق عمومية، مما يسمح لجميع الفئات باستعمال الشبكة الإلكترونية لإنجاز أي معاملة إدارية، وبالشكل المطلوب، وبأسرع وقت وأقل جهد وتكلفة ممكنة، ولأكثر فعالية كمية ونوعية، ويكون الرأي العام قد تفهم الإدارة الإلكترونية وتقبلها وتفاعل معها وتعلم طرق استخدامها.¹

فعند دراسة الإدارة الإلكترونية في المرحلة الإنتقالية يمكن أن نلاحظ ثلاث تغيرات متكاملة ومتميزة :

✓ درجة إستخدام الأدوات الإلكترونية في العملية الإدارية.

¹ صدام الخمايسية، الحكومة الالكترونية الطريق نحو الاصلاح الاداري، عالم الكتب الحديث لنشر والتوزيع، الاردن،

- ✓ حجم التغيرات الناجمة عن استخدام الأدوات الإلكترونية في العملية الإدارية.
- ✓ التغير في المهارات من الجهة التنظيمية و الوظيفية خاصة في وظائف الإدارة الأساسية.

3.2. معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية

يواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية بعدة عراقيل أو معوقات ومن بين هذه العوائق نذكر ما يلي:

1- معوقات إدارية : من أبرزها التالي :

- ✓ ضعف التخطيط و التنسيق من قبل الإدارة العليا سواء من جانب تحديد الوقت الملائم لبدئ التنفيذ، أو سماح الظروف بذلك من عدمه.
- ✓ إستهانة بعض القيادات بضرورة متابعة خطوات التحول.
- ✓ غياب التنسيق بين الجهات و انقطاع القنوات التي يمكن من خلالها تبادل المعرفة.
- ✓ الإجراءات الغير مرنة التي تجعل من الإدارة الإلكترونية مجرد ممارسات تقنية مفككة ليس لها كيان إداري؛
- ✓ سيطرة المفاهيم التقليدية و البيروقراطية على أجواء العمل الإداري في المؤسسة وعدم التمكن من تجاوزها أو الحد من أثارها؛
- ✓ التصور والإعتقاد الخاطئ بأن التغيير يحدث فقط في العمليات والإجراءات ،في حين يشمل التغيير في علاقة القيادات بموظفيها.

2-معوقات بشرية :والتي يمكن تلخيصها في هذه النقاط¹:

- ✓ ضعف الوعي بتكنولوجيا المعلومات على المستوى التنظيمي.

¹ حسين محمد الحسن ، الإدارة الإلكترونية ، الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1، 2011 ، ص190

- ✓ ضعف الحوافز المادية والمعنوية ما يحد من طموح العاملين في متابعة التعليم والتدريب في مجال نظم المعلومات الإدارية ،ما يخفض اكتسابهم المهارات اللازمة.
- ✓ قلة برامج التدريب في مجال استخدام التقنية الحديث.
- ✓ ضعف المعرفة الكافية بتكنولوجيا المعلومات والاتصال ما يؤدي إلى مقاومة بعض القيادات والموظفين للتغيير خوفا من فقدان السلطة.

3- معوقات مالية : وتتمثل فيما يلي¹:

- ✓ إرتفاع تكاليف تطوير النظم وصيانتها في ظل نقص الخبرة والمعرفة في هذا المجال.
- ✓ محدودية المخصصات المالية لتدريب العاملين في مجال نظم المعلومات.
- ✓ قلة الموارد اللازمة لتوفير البنية التحتية فيما يتعلق بالأجهزة والمعدات والبرمجيات، وإنشاء مواقع الكترونية وربط الشبكات.

3. نظم ووظائف الإدارة الإلكترونية

تقوم الإدارة الإلكترونية على مجموعة من النظم لتنفيذ وظائف الإدارة المختلفة، ودعم عملياتها وأنشطتها ذات الصلة بإدارة علاقات المنظمة مع بيئتها الداخلية والخارجية؛ والتي تتكامل مع البنية الشبكية في المنظمة لتعطي دعما إضافيا للأعمال.

ومن هذا المنطلق سنتناول من خلال هذا المبحث وفي مطلبين نظم الادارة الالكترونية ووظائفها.

¹ ساري عوض الحسنات، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الدراسات التربوية ، تخصص ادارة تربوية ، معهد البحوث والدراسات العربية، جامعة الدول العربية ، القاهرة، 2011،

1.3. نظم الإدارة الإلكترونية

لقد ساهمت نظم المعلومات في عملية الانتقال الى الإدارة الإلكترونية وهذا نظرا لما وفرته من تسهيل للعمليات الإدارية، خاصة فيما يخص اتخاذ القرارات الإدارية، وفي ما يلي عرض لبعض نظم الإدارة الإلكترونية التي تتكامل في ما بينها لتطوير عمليات المنظمة.

1-نظم دعم القرارات الإدارية: هي مجموعة متكاملة من البرمجيات، الحزم الجاهزة، النماذج، أدوات المعالجة، تتفاعل مع البيانات والمعلومات لتقديم الحلول المقترحة، كما يمكنها دمج عدة نماذج لتكوين نموذج متكامل، وتقدم برامج إدارة إنتاج الحوار فهو يسمح بصنع القرارات شبه مهيكلة (شبه مبرمجة) وغير مهيكلة (غير مبرمجة) مثل: القرارات المتعلقة بالمنتجات الجديد.¹

حيث تتميز نظم دعم وترشيد القرارات الادارية بتطورها عن باقي انظمة المعلومات الاخرى بدمجها بين تكنولوجيا المعلومات وبحوث العمليات في اطار تفاعلي.

1-2 هيكل نظم مساندة القرارات : تتكون نظم مساندة القرارات من نظم فرعية تضم كلا من النظام الفرعي للإدارة قاعدة البيانات، النظام الفرعي لإدارة قاعدة النماذج، النظام الفرعي لإدارة الحوار البيئي وموارد النظام من الأفراد العاملين بالإضافة إلى البنية التنظيمية التي تشكل هيكل النظام والإجراءات وقواعد العمل الخاصة بتنفيذ وظائف وأنشطة دعم القرارات الإدارية.²

2- النظم الخبيرة: تعد النظم الخبيرة شكلا متطورا للذكاء الصناعي، ويطلق عليها نظم الدعم الذكية وهي نظم تعتمد على الخبرة البشرية النادرة من خلال برامج متكاملة لمكنة

¹ فايز جمعة ، نظم المعلومات الإدارية " منظور اداري ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2010، ص153

²سعد غالب، المرجع السابق، ص123-124

العمليات التقليدية والإستفادة من المعارف والتجارب البشرية في إعدادها وعمل هذه الخبرات والمعارف والتجارب تعد قواعد لكل المشاكل واتخاذ القرارات وغيرها.

1-2 هيكل النظام الخبير: يتكون النظام الخبير من حزمة متكاملة من النظم الفرعية نذكرها بإيجاز في ما يلي:

✓ **قاعدة البيانات**: هي نظام فرعي ضمن النظام الخبير ومن خلال التقنيات التي يستخدمها مهندس المعرفة التي تبدأ باستيعاب معرفة الخبير واشتقاقها منه وتشفيرها في برنامج وخبزنها في قاعدة معرفة النظام.

✓ **الذاكرة العاملة**: تحتوي الذاكرة العاملة على حقائق الخاصة بالمشكلة موضوع البحث، فعندما يقوم المستخدم أو صانع القرار استشارة النظام الخبير وإدخال المعلومات حول المشكلة في الذاكرة العامة يتولى النظام عملية مقارنة ومقارنة هذه المعلومات بالمعرفة التي يحتويها النظام في قاعدة المعرفة لاستنتاج حقائق جديدة.

✓ **آلة الاستدلال**: هي معالج في النظام الخبير يقوم بوظيفة مزج ومقارنة الحقائق التي توجد في الذاكرة العاملة مع المعرفة التخصصية الموجودة في قاعدة المعرفة لاستنتاج أو استنباط الاستنتاجات والحلول ذات العلاقة بالمشكلة موضوع البحث.

✓ **تسهيلات التفسير**: وهي القدرة على تفسير التفكير والإدراك أو تفسير الحل الذي يوصي به النظام.

✓ **الواجهة البينية للمستخدم**: هدفها توجيه الأسئلة واقتناء المعلومات من المستخدم وتوجيه إشارات التوجيه والتحذير الشخصية إلى مستخدم النظام بالإضافة الى وجود عناصر أخرى مثل القوائم، الصور، الاشكال، وأنماط التعبير الرمزي.

3- نظم دعم العمليات الإدارية: تستطيع الإدارة الإلكترونية تحقيق فوائد عديدة لدعم فعالية وكفاءة عملياتها الداخلية والخارجية من خلال إستخدام نظم وأدوات تكنولوجيا المعلومات

مثل :نظم التتقيب عن البيانات، ونظم مساندة قرارات الزبائن المستندة الى شبكة الويب، نظم مستودعات البيانات.¹

3-1نظم مستودعات البيانات : هي عبارة عن مجموعة من بيانات دائمة تاريخية متكاملة تساعد في اتخاذ القرارات ، فهي مصممة خصيصا لاستخراج واستخلاص البيانات ومعالجتها وتقديمها وتمثيلها في صورة مناسبة، وتتضمن كميات ضخمة من البيانات تكون من مصادر مختلفة، أو من عدة قواعد وأنظمة مختلفة.

حيث تعد مستودعات البيانات استجابة لقصور تقنية المعلومات في إيجاد التكامل بين البيانات الموزعة في مختلف نظم العمليات التي تستخدم في المنظمة ،وتكوين بيئة مثالية يمكن من خلالها الاستفادة من هذه البيانات في العمليات التحليلية ودعم القرارات في المستويات الادارية المختلفة.

3-2 نظم التتقيب عن البيانات : وتتيح تقديم تقنيات بحث واستكشاف للعلاقات المفيدة بين البيانات وبخاصة الأنماط المخفية الموجودة بين عناصر البيانات ولكنها مستقرة بين مجموعة كبيرة للبيانات، كما تعمل أيضا على بناء ارتباطات وعلاقات جديدة تستفيد منها الإدارة في تصنيف المستفيدين من زبائن والموردين وغيرهم .كما تقوم بإيجاد نوع من الأنماط الاستنتاجية للبيانات، من خلال فحص السجلات الموجودة في ملفات قاعدة البيانات او في مستودعات البيانات

¹ نفس مرجع السابق، ص126

2.3. وظائف الإدارة الإلكترونية

إن الانتقال إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية سيؤثر على الوظائف الإدارية، ما يساهم في تطوير العمل الإداري في المنظمات ويوفر مناخ إداري فعال.

1- التخطيط الإلكتروني : قد لا يختلف التخطيط الإلكتروني من حيث التحديد العام عن التخطيط لتقليدي وذلك لأن كلاهما ينصب على وضع الأهداف وتحديد وسائل تحقيقها، إلا أن الاختلافات الأساسية تكمن في ثلاثة اتجاهات :

✓ إن التخطيط الإلكتروني عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة والآنية وقصيرة المدى، والقابلة للتجديد والتطوير المستمر، خلافاً للتخطيط التقليدي الذي يحدد الأهداف من أجل تنفيذها في الفترة القادمة، وعادة ما يؤثر تغيير الأهداف سلباً على كفاءة التخطيط.

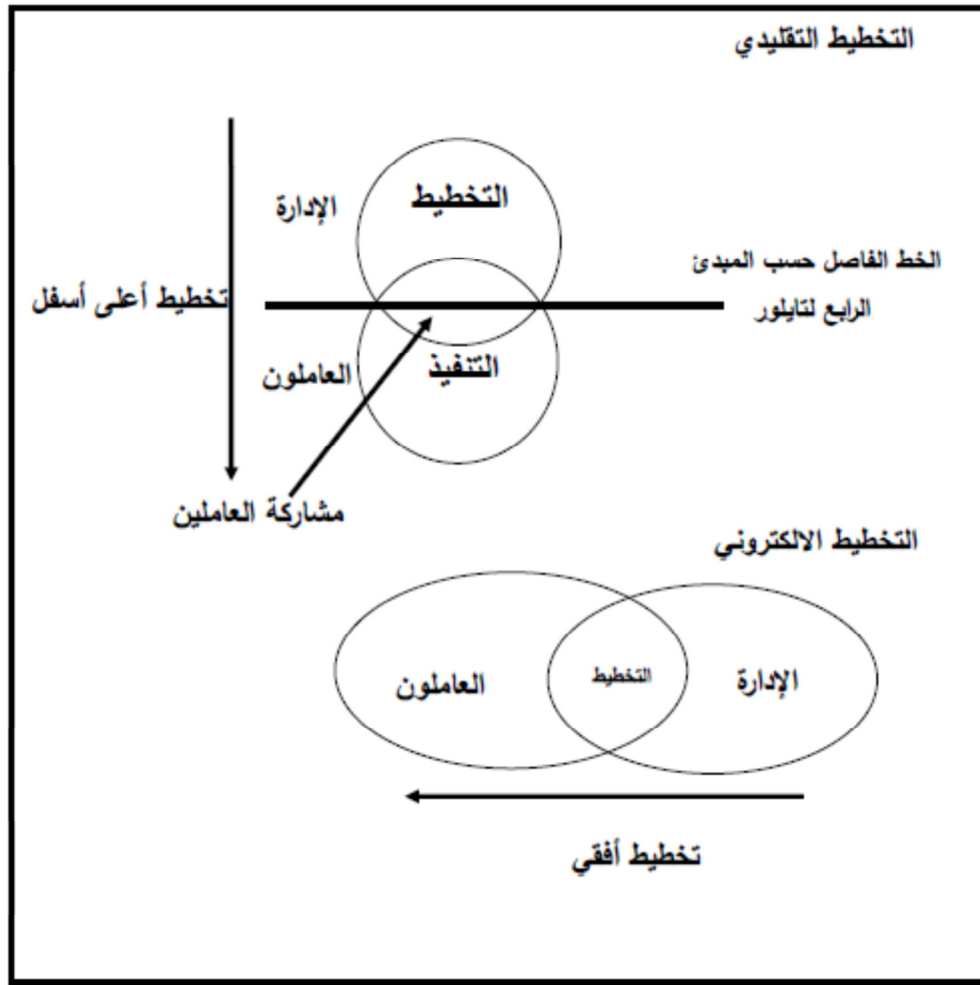
✓ إن المعلومات الرقمية دائمة التدفق تعطي استمرارية لكافة الأنشطة والوظائف بما فيها التخطيط مما يحوله من تخطيط زمني متقطع إلى تخطيط مستمر.

✓ إن فكرة التقسيم الإداري التقليدي إدارة تخطط وعمال ينفذون، يتم تجاوزها تماماً في ظل الإدارة الإلكترونية، فجميع العاملين يعملون في الخط الأمامي، ويمكنهم المساهمة عملية التخطيط .

فالتخطيط التقليدي في جوهره هو تخطيط من أعلى إلى أسفل، في حين التخطيط الإلكتروني هو تخطيط أفقي في إطاره العام ومتداخل بشكل كبير بين الإدارة والعاملين.¹

¹ نفس مرجع السابق، ص 127

الشكل (1-3): المقارنة بين التخطيط التقليدي والإلكتروني



المصدر: نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية الاستراتيجية - الوظائف والمجالات، دار اليازور للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 238

نلاحظ من خلال الشكل التالي أن التخطيط التقليدي خص مهمة التخطيط للإدارة وترك مهمة التنفيذ للعمال وفق التخطيط من أعلى إلى أسفل، والتي اسمها تايلور بمبدأ التخصص ومبدأ فصل التخطيط عن التنفيذ، في حين يقوم التخطيط الإلكتروني على التخطيط الأفقي، حيث يعتبر عملية مشتركة بين الإدارة والعمال فيمنح الفرصة للعاملين في التخطيط والمشاركة في اتخاذ القرارات و هذا راجع لعاملين أساسيين اتاحة المعلومات والتنظيم الشبكي التي تقوم عليه الإدارة الإلكترونية.

2- التنظيم الإلكتروني: إن التنظيم الإلكتروني هو الإطار الواسع لتوزيع السلطة والمهام والعلاقات الشبكية الأفقية، التي تحقق التنسيق الآني وفي كل مكان من أجل إنجاز الأهداف المشتركة لأطراف التنظيم¹ ، وعلى العموم يمكن توضيح مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التنظيم فيما يلي:

- ✓ التنظيم الإلكتروني هو تنظيم مرن يسمح بالاتصال والتعاون بين مختلف الأفراد.
- ✓ التشبيك الواسع بين جميع العاملين عن طريق الشبكة الداخلية انترنت وهذا ما يحقق اتصالات قائمة في الوقت الحقيقي وفي كل مكان في المنظمة. ولا شك أن هذه الاتصالات على الانترنت ستؤدي الى تجاوز هرمية الاتصالات في الموجودة في اشكال التنظيم التقليدي.
- ✓ الاعتماد على شبكات الأعمال والانترنت أعطى توزيع أكبر للمعلومات التي لم تصبح حكرا على مستويات الإدارة العليا.
- تحقيق تغيرات مهمة في قوة العمل مما ينعكس بشكل كبير على المنظمة .وهذه التغيرات . نجدها على أقل في جانبين هما:

- استخدام عمال ذوي تخصصات ومهارات عالية من مهنيي وعمال المعرفة الذين لا يمكن التعامل معهم أو استغلال قدراتهم من خلال الأنماط التقليدية.
- استخدام العاملين عن بعد على أساس الحاسوب.
- ✓ تحويل الزبائن من متلقين سلبيين إلى مشاركين في تصميم المنتجات التي يطلبونها واختيار الخصائص وتوليقاتها التي يحددونها عبر الحاسوب فتقوم المؤسسة بإنتاجه .

3- التنفيذ الإلكتروني: تشير عملية التنفيذ بطبعها إلى عملية التنفيذ الإلكتروني إلى ما سيتم تأديته من أعمال ومهام تم التخطيط لها مسبقا ،بالإضافة إلى تنظيم تنفيذها وفقا

¹السوفيان عبد السلام ،المرجع السابق، ص168

لأسس عملية محدد وواضحة، وبالتالي فإن عملية التنفيذ تؤكد دقة ووضوح ما تم التخطيط له.

وتجدر الإشارة إلى أن عملية التنفيذ يتم متابعتها بشكل فوري ومباشر، وهذا ما يميز التنفيذ الإلكتروني عن الجوانب التقليدية في التنفيذ ضمن الإدارة الاعتيادية، فأي خلل في عملية التنفيذ الإلكتروني يتم معرفته بصورة مباشرة، وليس بعد انتهاء عملية التنفيذ، وهذا ما يعطي فرصة أفضل ومستوى تطبيق أعلى لعمليات التنفيذ الإلكتروني، كما أن عملية التنفيذ تسهم في توفير البيانات لدى جميع الأطراف المستفيدة، والتخلص من النظام البيروقراطي في تنفيذ وانجاز المعاملات، بالإضافة إلى الاستجابة لجميع المستجندات بشكل فوري ومباشر، وهذا ما يحقق مبدأ الجودة الشاملة في العمل الإداري، وذلك من خلال تحقيق الشفافية والمرونة والسرعة في تقديم الخدمات.¹

4- الرقابة الإلكترونية: تعد الرقابة الإلكترونية أكثر قدرة على معرفة المتغيرات الخاصة بالتنفيذ أولاً بأول، من خلال رصد الانحرافات، خلال التنفيذ، وإطلاع الإدارة عليها إذ تسهم الشبكة الداخلية انترنت بنقل فوري للمعلومات وغيرها من التأثيرات التي نلخصها كالآتي:

✓ الوصول إلى المعلومات وتقنين الوصول إليها، مما يزيد من قدرات الإمكانيات الرقابية.

✓ متابعة العمليات المختلفة وسير القرارات المتنوعة فيما حولها ما يجعل واقع الفئات المستهدفة والأسواق والعملاء تحت أعين الإدارة، ويرفع من قدرتها وكفاءتها.

✓ تحديد مسؤوليات الأفراد والقدرة على معرفة مصادر الأخطاء ومحاسبة المقصر أو المتسبب في الخطأ؛

¹ نفس مرجع السابق، ص 169

✓ نشر اللوائح والإجراءات الخاصة بالخدمات ومعايير تقديمها والإطلاع عليها إلكترونياً.

✓ إتاحة المزيد من قنوات الاتصال المتعددة لتبادل المعلومات في ظل الرشد المعلوماتي الهائل لتلك الإدارات.

4. متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على العمليات الإدارية والأداء الوظيفي

تمثل الإدارة الإلكترونية تحولاً شاملاً في المفاهيم والنظريات والأساليب والإجراءات والهياكل والتشريعات التي تقوم عليها الإدارة التقليدية و هي ليست وصفة جاهزة أو خبرة يمكن نقلها أو تطبيقها بل إنها عملية معقدة ونظام متكامل من المكونات التقنية و المعلوماتية والمالية والتشريعية والبيئية و البشرية وغيرها وبالتالي لابد من توفر متطلبات عديدة، ومتكاملة لتطبيق الإدارة الإلكترونية وإخراجها مع الحيز الواقع في حين يواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية تحديات مختلفة تتباين من نموذج إلى آخر تبعاً لنوع البيئة التي تعمل في محيطها وعموماً يمكن التطرق إلى جملة المتطلبات والمعوقات الإدارية الإلكترونية.¹

1.4 متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية

الإدارة الإلكترونية شأنها شأن أي مشروع يمكن إقامته، لا بد لها من توفير وتهيئة العديد من المتطلبات لتطبيق هذا المشروع على أرض الواقع فهي تمثل تحولاً شاملاً في المفاهيم والنظريات والأساليب والممارسات والهياكل والتشريعات التي تقوم عليها الإدارة التقليدية، ومن ثم فهي عملية معقدة ونظام متكامل من المكونات البشرية والتقنية والمعلوماتية والمالية والتشريعية والبيئية وغيرها، وبالتالي كان تطبيقها يفرض توفير مجموعة من المتطلبات العديدة والمتكاملة التي تتيح لها الولوج إلى حيز التنفيذ العملي بكفاءة تمكنها من تحقيق الأهداف التي طبقت من أجلها

¹ محمد الصيرفي ، الإدارة الإلكترونية ، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية ، مصر، ص5

ولأن تطبيق الإدارة الإلكترونية يعني التحول الإلكتروني من النموذج التقليدي الإداري إلى نموذج افتراضي يستند إلى أجهزة الحاسب الآلي وشبكة الإنترنت ، والعناصر البشرية المؤهلة للتعامل مع هذه التقنيات، فإن ذلك يتطلب إجراء تغيير في مكونات وأنشطة أعمال المنظمة، ونقل الارتباطات المادية التقليدية للمنظمة إلى وصلات رقمية تعمل على أساس تكنولوجيا الاتصالات، وكل ذلك يفرض مجموعة من المتطلبات التي تتمثل فيما يلي :

أولاً: المتطلبات الإدارية : تحتاج الإدارة الإلكترونية لكي تحقق للمؤسسات الأهداف المبتغاة منها إلى إدارة جيدة تساند التطوير والتغيير ، وتدعمه و تأخذ بكل جديد ومستحدث في الأساليب الإدارية مع ضرورة وجود قيادات على الابتكار وإعادة هندسة الثقافة التنظيمية وصنع المعرفة، وهناك مجموعة من متطلبات الإدارة اللازمة للتحول إلى الإدارة الإلكترونية وهي كما يلي:¹

- إعادة تشكيل الهرم الإداري و بناء حدود السلطات و المسؤوليات و الواجبات .
- تغيير شكل الإجراءات الإدارية لتناسب مع مبادئ الإدارة الإلكترونية .
- الحصول على دعم القطاع الخاص لتنفيذ بعض المراحل من المشروع أو المشاركة في بعضها.
- إجراء ودعم الدراسات والبحوث المتعلقة بمجال تقنيات المعلومات .
- تحديد درجة المساهمة في كل عملية أو وظيفة في تحقيق الأهداف المطلوبة.

ثانياً: المتطلبات البشرية :

يعد العنصر البشري من أهم العناصر في المنظمات، إذ بدونها لن تتمكن المنظمات من تحقيق أهدافها حتى وإن امتلكت أضخم المعدات والآلات والأجهزة ، لذا لابد من تأهيل

¹منى عطية البشري، معوقات الإدارة الإلكترونية في أدوات جامعة أم القرى مكة المكرمة من وجهة نظر الإداريات و عضويات هيئة التدريس في الجامعة ، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة أم القرى، الرياض، السعودية

العناصر البشرية تأهيلا جيدا و على مستوى عالى من الكفاءة من خلال تنفيذ مجموعة من البرامج التدريبية و التي تساعد في إعداد الكوادر البشرية الفنية المطلوبة لمواكبة التطور الفني، ولتحقيق الكفاءة عند تنفيذ تطبيقات الإدارة الإلكترونية، هناك جملة من المتطلبات البشرية حددها البعض فيما يلي :

- تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الأفراد المؤهلين في مجالات نظم المعلومات والبرمجيات .
- إيجاد نظم فعالة للمحافظة على الإداريين و تطويرهم وتحفيزهم .
- التمكن الإداري للأفراد من أجل إتاحة الفرصة أمامهم لتعامل السريع مع المتغيرات في البيئة التكنولوجية.

ثالثا : متطلبات تقنية¹

تتمثل في توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية و التي تشمل تطوير و تحسين شبكة الاتصالات بحيث تكون متكاملة ومجهزة للاستخدام، و استيعاب الكم الهائل من الاتصالات من أن واحد، لكي تحقق الهدف من استخدام شبكة الانترنت، بالإضافة إلى توفير التكنولوجيا الرقمية الملائمة من تجهيزات وحاسبات آلية و أجهزة ومعدات وأنظمة وتوفير كل ذلك بالاستخدام الفوري أو المؤسسي على أوسع نطاق ممكن و على العموم فإن البنية التحتية التقنية تنقسم إلى :

1- البنية التحتية الصلبة للأعمال الإلكترونية : وتتمثل في كل التوصيلات الأرضية

والخلوية عن بعد وأجهزة الحاسوب والشبكات وتكنولوجيا المعلومات المادية الضرورية لممارسة الأعمال الإلكترونية و تبادل البيانات إلكترونيا .

¹موسى عبد الناصر، المرجع السابق ، ص 91.

2- البنية الناعمة للأعمال الإلكترونية : وتشمل مجموعة الخدمات والمعلومات والخبرات وبرمجيات النظم التشغيلية للشبكات وبرمجيات التطبيقات التي يتم من خلالها إنجاز وظائف الأعمال الإلكترونية.

3- شبكات الإتصال :ومن أهمها¹

أ- شبكة الانترنت (Internet): وهي عبارة عن شبكة عملاقة من الحواسيب المتشابة حول العالم وترتبط المجتمعات بكل قطاعاتها ونشاطاتها المختلفة. تمكن مستعمليها من الوصول الى المعلومات المختلفة عن طريق هذه الحواسيب.

ب- الشبكة الداخلية أو الانترانت (Intranet): هي شبكة اتصال خاصة تستخدم الموارد المتاحة للانترنت بغية توزيع المعلومات داخل المؤسسة ، ويمكن لمجموعات خاصة فقط من الوصول اليها.

ت- الشبكة الخارجية أو الاكسترنات (Extranet): وهي امتداد للشبكة الداخلية بحيث تسمح لمجموعات خارجية والتي لها علاقة بطبيعة نشاط المؤسسة بالإطلاع على المعلومات التي يتم عرضها بواسطة الانترنت .

رابعاً: متطلبات مالية²

يعد تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات التعليمية من المشاريع الضخمة التي تحتاج إلى أموال طائلة لكي يتحقق له الاستمرارية والنجاح وبلوغ الأهداف المنشودة، فتوفير البنية التحتية وتوفير الأجهزة والأدوات اللازمة والبرامج الإلكترونية وتحديثها من وقت لآخر وإعداد البرامج التدريبية والتأهيلية للعناصر البشرية يحتاج إلى تكلفة مالية عالية، لذلك لابد من توفير التمويل الكافي للتحويل نحو الإدارة الإلكترونية تحول يمكن من الانطلاق نحو تحقيق الأهداف المرجوة بالكفاءة التي تسمح باستمرارها وتأييد المتعاملين معها .

¹ موسى عبد الناصر، محمد قريشي، المرجع السابق، ص 91

² نائل عبد الحافظ العواملة، نوعية الإدارة و الحكومة الإلكترونية في العالم الرقمي، دراسة إستطلاعية، مجلد 01 ، مجلة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2009، ص 269

خامسا: متطلبات أمنية¹

لقد أصبحت الحاجة الماسة لتوفير أساليب وإجراءات أمنية تساعد على حماية المعلومات والبيانات من الاختراق في ضوء الثورة التقنية وازدياد شبكات الاتصالات والمعلومات، خاصة بعد انتشار العديد من المحاولات الرامية إلى اختراق منظومات الحواسيب بغرض السرقة أو تدمير المعلومات. وهذا ما دفع إلى طرح العديد من البرامج الأمنية لاتخاذ الإجراءات الدفاعية والوقائية لحماية وتأمين خصوصية المنظمات والأفراد، ومن ثم فإن تطبيق الإدارة الإلكترونية المدرسية يتطلب وجود أساليب وإجراءات أمنية إلكترونية تساعد على حماية المعلومات والبيانات من الاختراق وذلك للمحافظة على سرية المعلومات والبيانات المدرسية وعدم التلاعب ببياناتها.

2.4 تأثير تطبيق الإدارة الإلكترونية على العمليات الإدارية.

إن الإدارة الإلكترونية هي عبارة عن نمط جديد ترك أثاره الواسعة على المنظمات ووظائفها و الواقع إن التأثيرات لا تعود فقط إلى البعد التكنولوجي و المتمثل في التكنولوجيا الرقمية ، وإنما أيضا إلى البعد الإداري المتمثل بتطور المفاهيم الإدارية التي تراكمت لعقود عديدة، و أصبحت تعمل على تحقيق المزيد من المرونة الإدارية، وهذا العدد من التغيرات في الثورة الرقمية و هي :

- ✓ الانتقال من إدارة الأشياء إلى إدارة الرقميات .
- ✓ الانتقال من إدارة النشاط المادي إلى النشاط الافتراضي.
- ✓ الانتقال من الأداة المباشرة وجها لوجه إلى الإدارة عن بعد.
- ✓ الانتقال من التنظيم الهرمي القائم على سلسلة الأوامر إلى التنظيم الشبكي.

¹ محمد بن سعيد محمد العريشي، إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية و التعليم ، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط ، قسم الإدارة التربوية و التخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية،

✓ الانتقال من القيادة المرتكزة على العاملين إلى القيادة المرتكزة على مزيج تكنولوجيا الزبون

✓ الانتقال من الرقابة بمفهوم مقارنة الأداء الفعلي مع المخطط إلى الرقابة المباشرة الأنية .

✓ الانتقال من الزمن الإداري إلى زمن الأنترنت.

وإن هذه التغيرات أوجدت اتجاهين و اضحين في تقييم أثار هذه المتغيرات على الإدارة و وظائفها:¹

الأول: يرى أن الانترنت والثورة الرقمية يمكن أن تؤدي إلى نهاية المؤسسات وإعادة توزيع مهام الإدارة، فتطيرت نظم الإدارة التقليدية ودخلت عصرا جديدا يتطلب البحث عن نمط هو الإدارة الإلكترونية.

الثاني: يرى ان الإدارة بنفس القوة التي تؤكد فيها المستثمرين على أن الأعمال وبالتالي فإن الإدارة ووظائفها رغم تأثرها العميق وإعادة النظر في أبعادها، تظل تمثل القلب النابض لمؤسسات المتطورة ، وإن بتخطيط وتنظيم الأعمال والرقابة عليها تظل هي وظائف الإدارة الإلكترونية الجديدة .

أولا : التخطيط في الإدارة الإلكترونية

يختلف التخطيط الإلكتروني على التخطيط التقليدي في ثلاث مميزات وهي:

✓ أن التخطيط الإلكتروني هو عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة، والأنية، وقصيرة الأمد وقابلة للتحديد والتطوير المستمر خلاف للتخطيط التقليدي.

¹ أحمد محمود المكاوي، الإدارة الإلكترونية، دار الفكر و القانون، مصر، ص 125

✓ إن المعلومات الرقمية دائمة التدفق تضفي استمرارية على كل شئ في الشركة بما فيها التخطيط مما يحوله من تخطيط الزمني المنقطع (وضع التقارير الفصلية) إلى التخطيط المستمر.

✓ أن فكرة تقسيم العمل الإدارة التقليدية بين إدارة تخطيط وعمال الخط الأمامي عند سطح المكتب وكلهم يمكن أن يساهموا بالتخطيط الإلكتروني مع كل فكرة تبرز في كل موقع وفي كل وقت .

ثانيا : التنظيم الإلكتروني

نتيجة للتغيرات والتطورات الكبيرة في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات أصبحت عملية التنظيم تتم بشكل أكثر كفاءة وفعالية، وقدرة على مسايرة التغيرات، بحيث ساهمت الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التنظيم من خلال عدة نقاط من بينها:¹

- التنظيم الإلكتروني هو تنظيم مرن يسمح بالاتصال والتعاون بين مختلف الأفراد.
- التشبيك الواسع بين جميع العاملين عن طريق الشبكة الأنترنت، ولاشك أن هذه الاتصالات القائمة على الشبكة الداخلية ستؤدي إلى تجاوز هرمية الاتصالات الموجودة في أشكال التنظيم التقليدي.
- تحقيق تغيرات مهمة في قوة العمل مما ينعكس بشكل كبير على المؤسسة. وهذه التغيرات نجدها في جانبين هما:

✓ استخدام عمال ذوي تخصصات و مهارات عالية من مهنيين و عمال المعرفة الذين لا يمكن التعامل معهم أو إستغلال قدراتهم من خلال أنماط التنظيم التقليدي .

✓ استخدام العاملين عن بعد على أساس الحاسوب .

¹ موسى ناصر، محمد قريشي، المرجع السابق، ص94

✓ تحويل الزبائن من متلقين سلبيين إلى مشاركين فعالين وذلك من خلال مشاركتهم في تصميم المنتجات التي يطلبونها واختبار الخصائص وتوليقاتها التي يحددونها عبر الحاسوب فتقوم المؤسسة بإنتاجها .

ثالثا : القيادة الإلكترونية

أدى التغيير في بيئة الأعمال الإلكترونية، و التحول في المفاهيم الإدارية إلى إحداث نقله نوعية كان من نتائجها الانتقال إلى نمط القيادة الإلكترونية، والتي تنقسم للأنواع الثلاث التالية:¹

أ- **القيادة التقنية العملية** : حيث تركز في نشاطاتها على استخدام تكنولوجيا الأنترنت وتنقسم بزيادة توفير المعلومات و تحسين جودتها ، إضافة إلى سرعة الحصول عليها و هي التي تعرف بقيادة الإحساس بالثقة و البرمجيات وتمكن القائد الإلكتروني من امتلاك قدرة على تحسين مختلف أبعاد التطور التقني في الأجهزة والبرمجيات والشبكات والتطبيقات، إضافة إلى أنها تتصف بأنها قيادة الإحساس بالوقت بمعنى أنها تجعل القائد الإلكتروني يتسم بمواصفات جديدة، هي سرعة الحركة والاستجابة على تسيير الأعمال وإتخاذ القرارات .

ب- **القيادة البشرية الناعمة**: تطرح فكرة القيادة الناعمة ضرورة وجود قائد يمتاز بالحرفية والزاد المعرفي وحسن التعامل مع الزبائن ، الذين يبحثون عن سرعة الإستجابة لمطالبهم، وتتسم القيادة الناعمة بالقدرة العالية على المنافسة بالوصول إلى السوق وبالتركيز على عنصر التجديد في توفير الخدمات للمتعاملين .

ت- **القيادة الذاتية** : تركز القيادة الذاتية على جملة من المواصفات يجب أن يتصف بها القائد ضمن إدارة الأعمال عبر الأنترنت ، وهو ما يجعل قيادة الذات تتصف

¹ محمد محمود الميكايوي، المرجع السابق، ص167

بالقدرة على تحفيز النفس والتركيز على إنجاز المهمات والرغبة في المبادرة ، إضافة إلى المهارة العالية و مرونة التكيف مع مستجدات البيئة المتغيرة.

رابعاً: الرقابة في الإدارة الإلكترونية.

تعتبر الرقابة الوظيفة الرابعة من وظائف الإدارة الرئيسية و هي تقع في نهاية مراحل النشاط الإداري وللرقابة علاقة وثيقة بنتاج العاملين في المشروع كما أن لها صلة قوية بوظيفة التخطيط فلو تمكنت الإدارة من القيام بعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة على أحسن وجه فإنه من دون شك لا تزال تفتقر إلى وظيفة الرقابة للتعرف على مدى نجاحها في تحقيق الأهداف المنشودة وبالتالي فوظيفة الرقابة ليست مستقلة ومنفصلة عن الوظائف الأخرى.

فلا شك أن الرقابة الإلكترونية تحقق استخداما فعالا لأنظمة و شبكات المعلومات القائمة على الانترنت بكل ما يعنيه من فحص و تدقيق و متابعة في كل وقت و شاملة و كذا ما يمكن أن يحقق لها من مزايا كثيرة يمكن تحديدها كآلاتي:

-تحقيق الرقابة بالوقت الحقيقي بدلا من الرقابة القائمة على الماضي فهي تحقق الرقابة بالنقرات بدلا من الرقابة بالتقارير .

- انها تحقق الرقابة المستمرة بدلا من الرقابة الدورية (توفر مستمر للمعلومات الرقابية في كل وقت).

-أن الرقابة الإلكترونية تتطلب و تحفز العلاقات القائمة على الثقة وهذا ما يقلل من الجهد الإداري المطلوب في الرقابة.

-أن الرقابة الإلكترونية تقلص مع الوقت من أهمية الرقابة القائمة للمدخلات أو للعمليات أو الأنشطة لصالح التأكيد المتزايد على النتاج فهي أقرب إلى الرقابة بالنتائج .

- إن الرقابة الإلكترونية تساعد على انخراط الجميع في معرفة ماذا يوجد في الشركة إلى حد كبير فهي نمط الرقابة الذي يمكن وصفه بنمط (الكل يعرف ماذا هناك)

3.4 تأثير متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي.

إن الإدارة الإلكترونية نمط جديد من الإدارة ترك آثاره الواسعة على المؤسسات ومجالات عملها وعلى وظائفها بحيث تعتبر خطوة الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات واستخدامها عنصراً لضمان نجاح عمل المنظمة في عصرنا الحالي، وأصبحت الإدارة الإلكترونية من عوامل تحسين وزيادة الكفاءة لدى العاملين، كما تعمل الإدارة الإلكترونية من متطلباتها وهذا ما سنتطرق اليه :¹

❖ دور المتطلبات الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي:

بنشأ علاقة بين مختلف الإدارات والأقسام وتحسين الاتصالات بين الموظفين وزيادة كفاءة العمليات الادارية من خلال تقديم الدعم الإداري اللازم للبحوث و الدراسات المتعلقة بمجال وظائفهم، والدعم في كل العمليات الإدارية وذلك قصد تحقيق الأهداف المطلوبة .

ومن هذا نستنتج أن المتطلبات الإدارية في حال تطبيقها تساهم في التخلص من قيود التنظيم مثل هرمية الاتصالات وسلسله الأوامر حيث اصبح بإمكان الجميع الاتصال في الوقت المناسب، وتبادل المعلومات بسهولة فائقة وهذا يعكس بالإيجاب على أداء موظفيها من حيث تحسين علاقاتهم ببعض تلقي المعلومات في نفس الوقت، المشاركة في إتخاذ القرارات مما يولد روح الإنتماء لديهم ورضاهم على وظائفهم يساهم في تأدية مهامهم بجودة وإتقان وبنضباط .

❖ دور المتطلبات التقنية في تحسين الأداء الوظيفي: من خلال توفير العدد الكافي

من أجهزة الحاسب الآلى والعدد الكافي من الطابعات و أجهزة الخادم ... و برط جميع الأقسام بشبكة الأنترنت، والتبادل الإلكتروني عن طريق شبكة الانترنت والتواصل بين مختلف فروع المؤسسة ومصالحها عن طريق شبكة الاكسترنات،هذا

¹ نفس مرجع السابق، ص170

كله يساهم في التغلب على مختلف العراقيل التي تخفض الأداء من خلال تقليل معدلات الأخطاء ، تحقيق السرعة المطلوبة في إنجاز الوظائف، توفير الجهد و الوقت، وتحسين فعالية أداء الوظيفي من خلال: إتاحة المعلومات والبيانات لمن ارادها وتسهيل الحصول عليها، من خلال تواجد ها على الشبكة الداخلية و إمكانية الحصول باقل مجهود من خلال وسائل البحث الآلية المتوفرة.

إمكانية نشر اللوائح والإجراءات و التعليمات الخاصة بالخدمات الالكترونية، ولهذا تعتبر الادارة الالكترونية وسيلة لتحقيق رضا العاملين من خلال تبسيط الادوار، سرعة الإنجاز، والحصول على الخدمة بأقل جهد ممكن.

توفير كم هائل من المعلومات يوميا في كل وقت، وذلك مما يسمح بتوجيه جهود العاملين وأنشطتهم .

❖ دور المتطلبات بشرية في تحسين الأداء الوظيفي: عند توفر الموارد البشرية الفعالة

في المؤسسة هذا يساهم بدوره في دعم فكرة الإدارة الالكترونية، ومدى مساهمتها في تسهيل سير الوظائف و العمليات وهذا ما يعكس على موظفيها من حيث إعطاء هم فكرة على كيفية تطبيق هذه الفلسفة من خلال (التعليم ، التدريب) مما يساهم في زيادة قدراتهم وكسبهم مهارات أكثر وهذا ما يعكس على أداءهم .

❖ دور المتطلبات المالية في تحسين الأداء الوظيفي: فمن خلال توفير الموارد المالية

اللازمة للحصول على الأساليب و التكنولوجيا الحديثة، و زيادة الدعم المالي اللازم للاستعانة بمدرسين مؤهلين لتدريب العاملين على تطبيق الية العمل الالكتروني و وضع نظام حوافز جيد للمتميزين في مجال العمل الالكتروني وتحديث البنية التحتية من اجهزة وبرامج ولشبكات، هذا ما يساعد على تقدم مشاريع التحول الإلكتروني

وذلك قصد مواكبة التغيرات التكنولوجية وهذا بالضرورة يعكس على موظفيها لمسايرة أساليب عملهم.¹

❖ **دور المتطلبات الأمنية في تحسين الأداء الوظيفي:** تؤثر المتطلبات الأمنية على الأداء الوظيفي من خلال وضع سياسة واضحة ومحددة لحماية الخصوصية ولمنع التعديلات والمخالفات الامنية للعمل على زيادة الثقة في التعاملات الإلكترونية، وضرورة زيادة الاهتمام من قبل الادارة العليا بتهيئة الموظفين نفسيا ومعنويا على استخدام الإدارة الإلكترونية وذلك بزيادة التدريب والعمل على زيادة الوعي بمزايا الإدارة الإلكترونية، وتوفي الأمن الوظيفي للعاملين من خلال التأكيد للعاملين على أن تطبيق الإدارة الإلكترونية لا يمثل بأي حال من الأحوال بديلا عنهم بل تعد مكملا لهم في انجاز العمليات الادارية بكفاءة عالية.

وتوفير نظام امني فعال لحماية البيانات والمعلومات الخاصة بالعاملين والمتعاملين مع المؤسسة واستخدام احدث البرامج والطرق اللازمة لمنع التعدي على البيانات والمعلومات او محاولة سرقتها او تزويرها ففي حالة عدم التخوف من التكنولوجيات وكيفية تطبيقها تزداد ثقة العامل بوظيفته وعدم التخوف من كيفية تأديتها مما يولد له الشعور بالراحة مما يعكس هذا على أداءه

¹ نفس مرجع السابق، ص 171

خلاصة الفصل

من خلال ما تم استعراضه في الفصل الأول يمكننا القول أن الإدارة الإلكترونية تتعدى مفهوم الإستعانة بالتقنيات الحديثة، إلى مفهوم تكامل مجموعة من العناصر التي تتفاعل فيما بينها، لتحقيق الكفاءة والفعالية في المنظمة.

كذلك يمكننا القول أن الإدارة الإلكترونية ليست تكنولوجيا حديثة يمكن العمل بها بكل سهولة إنما هي منظومة إدارية متكاملة لها خصائص، فوائد والعديد من السلبيات إذا لم تطبق بالشكل الصحيح وضمن الشروط المناسبة لها، كما أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يواجه بمجموعة من العوائق التي يجب العمل على التحكم فيها للوصول إلى النتائج المنتظرة.

إن الهدف الرئيسي من تطبيق الإدارة الإلكترونية هو القضاء على سلبيات الإدارة الإلكترونية كتقليل النفقات والتخلص من أعباء التعامل الورقي وزيادة سرعة والتفاعل والاستجابة مع جميع المتغيرات هذا من خلال الاستغلال الأمثل للإمكانيات البشرية والمادية.

الفصل الثاني:

الأداء الوظيفي

تمهيد

يعتبر الأداء واحد من أهم المتغيرات للعمل ، إذا تهتم المنظمات بمتابعة و مراقبة وهذا منطقي لأن نجاح و فشل أي منظمة يعتمد على أداء موظفيها ، فمفهوم الأداء فهم وتقويم القدرات الإنسانية باستخدام الطاقة البشرية ، ومن هذا المنطلق سوف نحاول التعرف على مفهوم الأداء والأداء الوظيفي وتحديد بعض المفاهيم المرتبطة بالأداء الوظيفي وعناصره و أنواعه و محدداته التي تجعله في أعلى مستوياته من حيث الكفاءة و رفعها كما سنتطرق الى التعرف على العوامل التي تؤدي الى تدني مستويات الأداء الوظيفي والمؤثرة على أداء الوظيفي ، كما سنتعرض في هذا الفصل أيضا الى مفهوم تقييم الأداء وأهميته وأهداف .

1-الأداء الوظيفي:

1-1 مفهوم الأداء الوظيفي:

1-1-1 الأداء:

أ - التعريف اللغوي للأداء (Performance) :

هو الطريقة التي يتم بها الفعل أو المهمة أو دورا و هي مقدرة الفرد العامة التي يؤثر بها في مجموعة من المراقبين (الملاحظين) المتواجدين بصورة مستمرة في مناسبة معينة وهو كمية العمل التي ينجزها فرد واحد أو مجموعة أفراد خلال زمن معين، وهو مصدر الفعل أدى وأدى الشيء أي قام به¹.

ب - التعريف الاصطلاحي للأداء:

هو درجة تحقيق و إتمام المهام المكون لوظيفة ما في المؤسسة، بشكل قانوني ك مسطر مسبقا من طرف السلطات العليا، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الموظف متطلباته الوظيفية، فهو يرتبط بالمجهود المبذول لتحقيق الأهداف الجزئية لتلك الوظيفة والتي تنعكس على الاهداف العامة للمؤسسة وهي تعكس الكمية والجودة المطلوبة في العمل.

¹ الصالح مصلح، قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية، ، دار عالم الطباعة و النشر والتوزيع، ط1 1999 ، ص392 .

1-1-2 تعريف الأداء الوظيفي:

لقد تعددت التعاريف لمفهوم الأداء الوظيفي نذكر منها:

تعرف رواية حسن الأداء بأنه " يشير إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، و غالبا ما يحدث لبس و تداخل بين الأداء و الجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد"¹.

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن الأداء الوظيفي يمثل الوسيلة التي من خلالها يشبع الفرد متطلبات الوظيفة التي يؤد فيها بعد توصيف الإدارة لهذه الوظيفة ورضاه على تأدية هذه الوظيفة، ومنه يمكن أن نستخلص هذه النتائج الخاصة بالأداء الوظيفي وهي:

- الأداء هو خلاصة إنجاز الموظف لمهامه الموكلة له
- هو عملية تحويل كل الحوافز والخبرات والكفاءة والوعي إلى مخرجات وهي إنجاز المهام بدون أخطاء وبالجودة المطلوبة.
- هو محصلة التفاعل بين كل من الدافعية + الجهد + الخبرات + الكفاءة.
- و يمكن أن نقول بأنه سلوك موجه نحو تحقيق أهداف المنظمة.

ويعرفه عبد القادر سعيد على أنه: عبارة عن قدرة العامل على القيام بمهام وواجبات ومسؤوليات الوظيفة المحددة لو بأقل كقت ككلفة لتحقيق أقصى درجة من الإنتاج، في ظل بيئة تنظيمية متكاملة، تتصف بمناخ ملائم وجيد للعمل مع توفر التعليمات الإدارية في ظل هيكل تنظيمي يأخذ في الاعتبار كافة المتغيرات المحيطة².

¹ رواية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية ، مصر ، 1999 ، ص 21 .

² عبد القادر سعيد، ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركات الاتصالات الفلسطينية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009 ، ص82 .

كما يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهمات المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق الفرد متطلبات الوظيفة. وغالبا ما يحدث لبس وتداخل للنتائج التي حققها الفرد مثلا الطالب قد يبذل جهدا كبيرا في الاستعداد للامتحانات، ولكنه يحصل على درجات منخفضة. وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عاليا بينما الأداء منخفض¹.

ومن هنا يمكن استخلاص تعريف الأداء الوظيفي على أنه قيام الموظفين بتنفيذ المهام والواجبات الوظيفية المنوطة بهم وفق ما جاءت به القوانين والمراسيم التنظيمية، المحددة لكل وظيفة وواجباتها، ومسؤولياتها المطلوبة لتحقيق أهداف الوظائف الجزئية، التي تحقق في الأخير بتكاملها، وبتجميعها أهداف المؤسسة، ويكون ذلك بكل فعالية وكفاءة وبمراعاة الزمن في إنجاز الوظيفة.

1-2 تحديد بعض المفاهيم المرتبطة بالأداء:

بالنظر لتداخل مفهوم الأداء مع بعض المفاهيم الأخرى، سوف نحاول رسم حدود هذه المفاهيم حتى يتسنى لنا التمييز.

ومن هذه المفاهيم الفعالية، الكفاءة و الإنتاجية.

أ - **الفعالية** : " تعرف فعالية المنظمة بأنها درجة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها²."

كذلك ترتبط "بتحقيق الأهداف المحددة من قبل المنظمة، بغض النظر عن التكاليف المترتبة عن هذه الأهداف³."

¹ رواية محمد حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2001 ، ص 215.

² عاطف زاهر عبد الرحيم ، المنظمات والهيكل التنظيمي للمنظمة ، دار الراية للنشر والتوزيع ، عمان، ط1، 2009 ، ص94.

³ فرانسيس ديف ، مايك رود كوك ، القيم التنظيمية ، ترجمة عبد الرحمان هيجان ، الإدارة العامة للبحوث ، الرياض ، 1995 ، ص91.

ب - **الكفاءة:** هي الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة بأقل تكلفة وهي النسبة بين المخرجات والمدخلات وأيضاً تمثل بين النتائج المتحصل عليها والوسائل المستخدمة، " تعني الكفاءة عمل الأشياء بطريقة صحيحة¹."

إذن هناك ارتباط بين الفعالية والكفاءة بحيث المنظمات يمكن أن تكوّن فعالة وفي نفس الوقت غير كفئة والعكس صحيح، كما يعتبر مفهوم الفعالية أوسع من مفهوم الكفاءة، فالفعالية تركز على العمليات الداخلية للمنظمة.

ت - **الإنتاجية:** تعبر الإنتاجية عن المقدرة على خلق الناتج (القيمة المضافة) باستخدام عوامل إنتاج محددة خلال فترة زمنية معينة ، وهي " علاقة نسبية بين عناصر الإنتاج المستخدمة لتوليد كمية معينة من الإنتاج (سلع وخدمات) و قيمة الإنتاج وفقاً لمقياس نقدم أو مادي محدد²."

1-3 عناصر الأداء الوظيفي:

يتألف الأداء الوظيفي من مجموعة عناصر والتي يمكن توضيح أهمها في الآتي:

-**المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

-**نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقو به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة و القدرة على التنظيم و تنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

¹ زيد منير عبوي ، التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته ، ، دار اسامة للنشر والتوزيع ، عمان، ط1، 2006 ، ص169.

² فيصل عبد الرؤوف الدحلة ، تكنولوجيا الأداء البشري ، المكتبة الوطنية ، عمان، ط1 ، 2001 ، ص96.

-كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز¹.

1-4 محددات الأداء الوظيفي:

يحاط أداء الفرد بالعديد من المحددات المترابطة والمتداخلة، وحتى يتسنى إدارة الأفراد بكفاءة لابد أولاً من فهم العوامل والمحددات التي من شأنها تحديد طبيعة السلوك الذي سيسلكه الفرد عند أدائه لمهام وظيفته، وقد سعى الباحثون في علم الإدارة إلى تحديد أهم تلك المحددات كقد خلصوا إلى أف أداء الفرد يحدث نتيجة للتفاعل ما بين القدرة على العمل والدافعية في العمل كدرجة الدعم التنظيمي، كما هو موضح المعادلة التالية:

$$\text{أداء الفرد} = \text{الدافعية} + \text{القدرة} + \text{الدعم التنظيمي} + \text{الإدراك}.$$

- **الدافعية:** تعرف الدافعية بأنها "منبع السلوك ووقود الأداء، وتشير إلى مدل قوة الرغبة لدى الفرد للقيام بمهام العمل المحددة، والاندفاع الذاتي والفوري لأداء هذه المهام."
- **القدرات:** القدرات عبارة عن الخصائص الشخصية التي يستخدمها الفرد العامل في أداء عمله، مثل القدرة على القيا بالعمل كما هو مخطط له، القدرة على الاتصال لتحسُّ النتائج من خلال اكتساب أكبر قدر من المعلومات، القدرة على الاستيعاب والفهم الصحيح لذا هو مطلوب للقيام بالعمل بشكل صحيح، وهذه القدرات لا تتغير عبر فترة زمنية قصيرة، ويمكن بناء هذه القدرات من خلال عملية التدريب، التعلم، ويجب أن تكون هذه القدرات تتناسب مع الوظيفة التي يتم أدائها.
- **الدعم التنظيمي:** يشير الدعم التنظيمي إلى القدر الذي تهتم فيه المنظمة برعاية ورفاهية أعضائها من خلال معاملتهم بعدالة، ومساعدتهم في حل ما يواجهونه من

¹ أسعد محمد عكاشة ، أثر الثقافة التنظيمية على المستوى الأداء الوظيفي ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين ، 2008 ، ص34.

مشكلات كالإنصات لشكواهم. وبمعنى آخر فالدعم التنظيمي ينعكس في صورة اهتمام القيم التنظيمية بالأفراد العاملين، وتقديم المساعدات والمساهمات والعناية بهم وبصحتهم النفسية وتبدو إيجابية وفعالية المنظمة في استمرارية العناية والاهتمام، لشا ينعكس في صورة إدراك الأفراد لهذا التأييد والدعم.

- الإدراك: يشير الإدراك إلى: "العملية المعرفية الأساسية الخاصة بتنظيم المعلومات أو أنه عملية استقبال المؤثرات الخارجية وتفسيرها من قبل الفرد تمهيدا لترجمتها إلى سلوك معين، لذا فإن هذه العملية هي الأساس الذي تقوم عليه سائر العمليات الأخرى، وبدونها لا يستطيع الفرد أن يعي أو أن يتعلم، وتجدر الإشارة إلى أن الإدراك يختلف بين الأفراد، لذا لا بد من تفهم قدرات الموظفين وأسلوب تنظيمها للمعلومات الواردة إليها"¹.

1-5 أنواع الأداء:

بعد التعرف على ماهية الأداء يمكن الانتقال إلى عرض أنواع الأداء هذا الأخير الذي يمكن تصنيفه وتقسيمه كغيره من الظواهر التنظيمية، يمكن تقييم أنواع الأداء بغرض اختيار معيار التقسيم لذلك:

1-5-1 حسب معيار المصدر:

وفقا لهذا المعيار يدكن تقسيم الأداء إلى نوعت، الأداء الذاتي أو الأداء الداخلي ك الأداء الخارجي.

أ- الأداء الداخلي: و يطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة ، أي انه ينتج ما تملكه المؤسسة من موارد فهو ينتج أساسا مما يلي:

¹ زيد صالح حسن ، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة حلوان، مصر، 2009، ص101.

الأداء البشري: و هو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم موردا استراتيجيا قادرا على صنع القيمة و تحقيق القيمة التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

الأداء التقني: و يتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.

الأداء المالي: و يكمن في فعالية تهيئة و استخدام الوسائل المالية المتاحة.

ب- الأداء الخارجي: و هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في محيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده ، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تحصل عليها المؤسسة وارتفاع سعر البيع، و كل هذه المتغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو السلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها.

1-5-2 حسب معيار الشمولية:

فحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعية هذا الأداء الكلي و الأداء الجزئي.

أ- الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد في الانجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب انجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي لعناصر.

في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى و كفاءات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة والاستمرارية والشمولية، الربح والنمو.

كما أن الأداء للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.

ب- الأداء الجزئي: " وهو الأداء الذي يتحقق على المستوى المنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث

يمكن أن ينقسم حسب معيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق¹.

1-5-3 حسب المعيار الوظيفي:

حسب هذا المعيار يقسم الأداء إلى أداء الوظائف الأساسية في المؤسسة وهي الإنتاج، الدالية، التسويق، والموارد البشرية، ويتم تقسيم الأداء إلى:

أداء الوظيفة المالية : تتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي وتحقيق المردودية والريح العائد على الاستثمار باعتباره أحد أهم أهداف المؤسسة.

أداء وظيفة التسويق: يتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق منها حجم المبيعات، الحصة السوقية، رضا العملاء، شهرة العلامة ومدى تموقعها.

أداء وظيفة الإنتاج : يتحقق عندما تحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى من خلال إنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف أقل تسمح لذا بالمنافسة.

أداء وظيفة الأفراد: يعتبر المورد البشري أهم مورد في المؤسسة، وهذا يعني أن بقاء واستمرار المؤسسة مرهون بأداء العامل البشري فيها وهذا الأداء يبني على الكفاءات واختيار ذوي المهارات العالية حيث أن فعالية المورد البشري لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب².

¹ عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2002 ، ص ، 17-18.

² عبد المليك المزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة بسكرة، الجزائر، 2001 ، ص89 .

1-6 العوامل التي تؤدي إلى تدني مستويات الأداء الموظفين:

أ - غياب الأهداف المحددة، فالمنظمات التي تعمل دون أن يكون لديها خطط شمولية وتفصيلية للأعمال، كمعدلات إنتاج محددة، فإنها لا تستطيع أن تقيس مدى ما تحقق من إنجازات وأن تحاسب موظفيها على معدلات إنتاجهم، وفي ظل غياب أو محدودية استخدام معايير للأداء أو خطط تفصيلية محددة فإن المنظمة لا تستطيع أن يكون لديها معايير أو مؤشرات للإنتاج، ويتساوى في هذه الحالة الموظف الذي يؤدي مع الذي يكون أداؤه محدودا أو معدوما، وعلى الرغم من وجود تقارير للأداء فإن عد الموضوعية في تعبئتها يؤدي إلى تقليل الفائدة منها في كثير من الحالات، وينشأ عن ضعف التخطيط و الموضوعية في تطبيق تقارير الأداء صعوبة قياس معدلات أداء الموظفين والتفريق بين الموظفين المنتجين وغير المنتجين، وهذا بدوره يؤدي إلى تدني الأداء حيث لا يكافأ الموظف المنتج بما يستحقه مما قد يؤدي إلى تعميق شعورهم بعدم المبالاة ، ومن ثم تدني مستوى الأداء¹.

ب- عدم المشاركة في الإدارة، فضعف مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط كصنع القرارات، من العوامل التي ساهمت في إيجاد فجوة بين القيادات الإدارية العليا والدوظفين في المستويات الدنيا، وينتج عن ضعف المشاركة والعمل الجماعي ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا بدوره يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى الموظفين حيث يشعرون بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في تحليل المشكلات أثناء أداء الأعمال والمشاركة في وضع الحلول المناسبة

¹ عبد الرحمن الشقاوي، إدارة التنمية في المملكة العربية السعودية، جامعة الملك عبد العزيز، الرياض ، 1994 ، ص

التي تعترض سبيل التنفيذ، وينشأ عن ذلك تدني الشعور بالرضا، ومن ثم انخفاض الحماس للعمل ومعدلات الإنتاج¹.

ت - اختلاف مستويات الأداء، من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات أدائهم والمردود المعنوي والمالي الذي يحصلون عليه، فكلما كان هناك ارتباط واضح بين مستوى أداء الموظف والترقيات والعلاوات والمكافآت والحوافز المالية الأخرى التي يحصل عليها، كلما كانت عوامل الحفز على الأداء مؤثرة وهذا يتطلب نظاماً لتقييم أداء الموظفين يتم من خلاله التمييز بين الموظف المنتج والموظف متوسط الإنتاج والموظف غير المنتج، كذلك فإن وجود نظام للحوافز الإضافية والمكافآت التي تعطي للموظفين الذي يتميز أداؤهم من العوامل التي تساهم في دفعهم في الأداء وبالتالي رفع معدلات إنتاجهم².

ث - مشكلات الرضا الوظيفي، فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه لدى الموظفين يعتبر من العوامل الأساسية في تدني معدلات الأداء، و الرضا الوظيفي لا يقتصر على الحوافز المادية وحدها بل يتأثر بالحوافز المعنوية على حد سواء . ويدون القول إنه من العوامل الأساسية التي قد تساهم في تدني معدلات الأداء ، فالرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل الاجتماعية والاقتصادية، فمن العوامل الاجتماعية - على سبيل المثال - العادات والتقاليد، وما يتأثر بعوامل معنوية داخل البيئة - خاصة بيئة العمل - والنقبة والتكليف بمسؤوليات أكبر، إضافة إلى المشاركة في العمل، وأسلوب التعامل، وعوامل مادية كالراتب والحوافز المادية وغيرها³.

¹ محمود عساف، نظم الحوافز وربط الأجر بالإنتاج، مجلة دراسات، المجلد 7 ، العدد 24 ، جامعة الأغواط، 1997 ،ص298.

² هاني يوسف خاشقجي، التنظيم الإداري في المملكة العربية السعودية، مطابع الفرزدق ،الرياض، 1993 ، ص180.

³ نفس مرجع سابق، ص 78.

ج - التسبب الإداري، إذ يعتبر التسبب الإداري من الظواهر الإدارية التي لذا تأثير كبير في انخفاض معدلات أداء الموظفين، فالتسبب الإداري يعثّر ضياع ساعات مهدورة من العمل يقضيها المسؤول أو الموظف خارج نطاق العمل أو في أعمال ليس لها صلة به . وينشأ التسبب الإداري نتيجة لأسباب عديدة منها أسلوب القيادة و الإشراف، فإذا كانت القيادة الإدارية العليا على قدر كبير من الالتزام بالنظام احترام الوقت وأبدت انتماء وحماسا للعمل، فإن ذلك سوف يجعلها قدوة يحتذى بسلوكها، فضلا عن ذلك فإن هذه القيادات سوف يكون لديها الشجاعة على تطبيق النظام على الموظفين ودعوتهم لاحترام الوقت، وإلى جانب القيادات الإدارية العليا فإن المشرفين الإداريين كل في مستواه، إذا كانوا أيضا قدوة في الالتزام بالنظام واحترام الوقت مع أداء دورهم في المتابعة والإشراف فإن ذلك سوف يسهم في دفع موظفيهم إلى التقيد بالمواعيد وبذل الجهد لإنجازه¹.

ح - مشكلات التطوير التنظيمي، تعتبر المشكلات الناتجة عن التطوير التنظيمي من الظواهر التي لها أثر على انخفاض معدلات الأداء للعاملين، إذ إن الهدف الأسمى للتطوير التنظيمي هو تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية المعقدة ومعالجة الأمراض الفنية كالتي تعاني منها المنظمات بهدف جلب بيئة مناسبة للابتكار والإبداع بين العاملين وإشاعة الثقافة والحضارة وتطبيق تقنيات التدخل والتجريب بهدف تحسين الأداء².

خ - مشكلات البيئة المادية، تهتم الكثير من المنظمات بمختلف أنواعها ببيئة العمل المادية المناسبة من ناحية الإضاءة أو العمل على إقلال الضوضاء وتوفير الهدوء للعاملين والتهوية و التدفئة والاهتمام بالنظافة بهدف تحسّن ظروف العمل، وإن عجزت المنظمة عن توفير

¹ نفس مرجع سابق ، ص300.

² موفق الكبسي، ضغوط العمل وتأثيرها على الأداء الوظيفي، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، جامعة حلوان، القاهرة، 2004 ، ص 5 .

بيئة مادية مناسبة للعاملين يؤدي إلي ترتب آثار سيئة في نفوس العاملين وانخفاض روحهم المعنوية وبالتالي إلى قلة إنتاجهم وضعف في مستوى أدائهم¹.

د - ضعف نطاق الإشراف، نتيجة للتغيرات الاجتماعية والاقتصادية كالتقنية التي يشهدها المجتمع فإن عبء المسؤولية التي تتحملها المنظمات تتزايد، ونظرا لكبر حجم المنظمات وتعدد العلاقات بين المنظمة والعاملين والرؤساء فإن لنطاق الإشراف دورا في التأثير على الأداء الوظيفي، فيترتب عن عدم وجود الإشراف الجيد انخفاض في الروح المعنوية للعاملين وخلق جو من عدم الثقة والاحترام في التعامل مع الرؤساء وبالتالي يترك أثرا على أداء العاملين وإنتاجهم².

ذ - ضعف نظم الحوافز، لا شك أن الحوافز على اختلاف أنواعها تسهم في تحفيز العاملين كحثهم على رفع كفاءة أدائهم وتزيد من درجة رضاهم عن العمل، وتعمل المنظمات الناجحة على استخدام أساليب التحفيز التي تلائم الموقف . إن غياب الحوافز يؤثر على العديد من النواحي منها معنوياتهم وعلى رغبتهم في تنمية قدراتهم ومعارفهم وعدم التوصل إلي أفكار جديدة ومنجزات عالية، والتزامهم وبالتالي على أدائهم³.

1-7 العوامل البيئية المؤثرة على الأداء الوظيفي:

هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه، وبالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تؤخذ في عين الاعتبار، إلا أنها يجب أن تؤخذ في

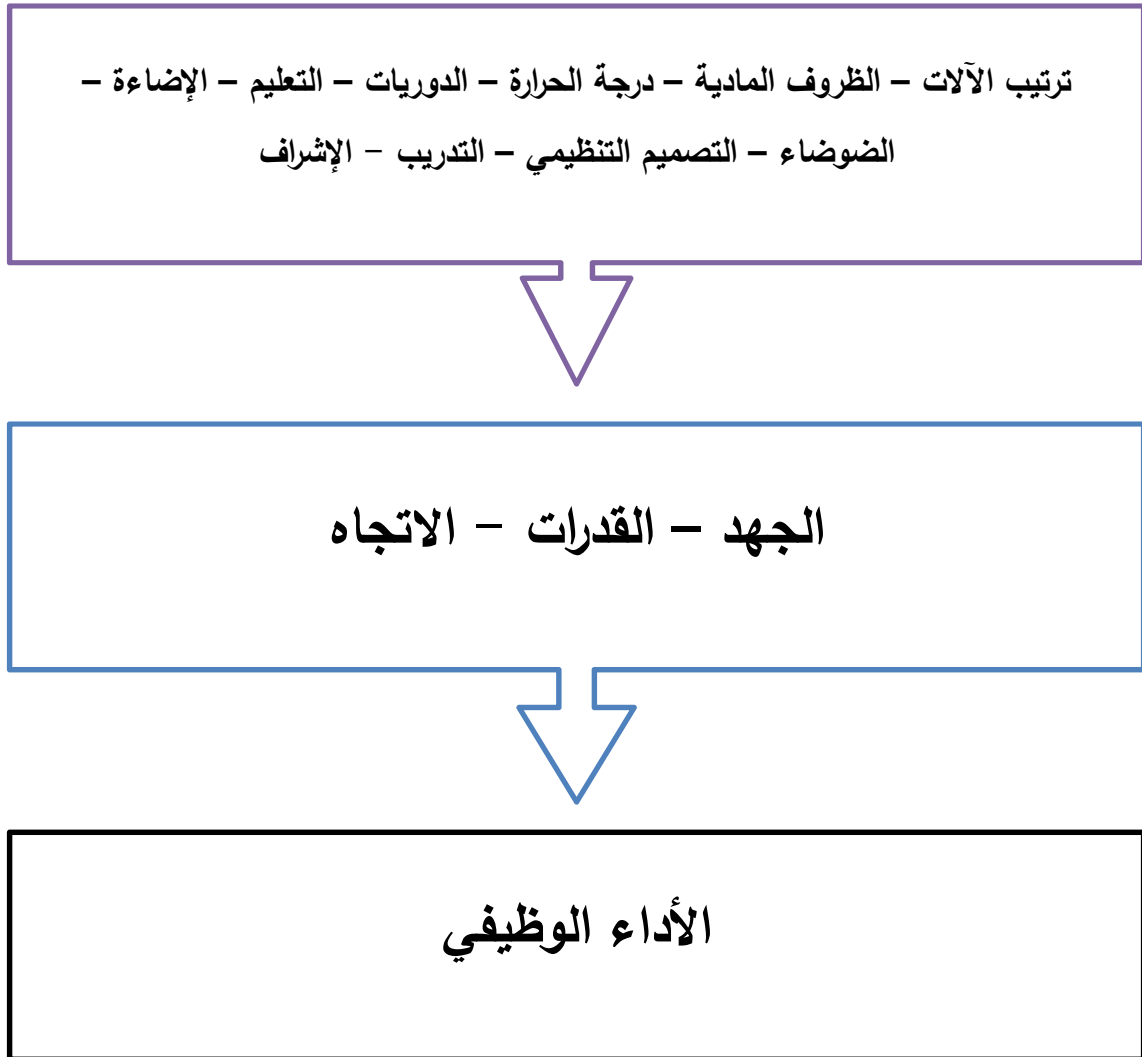
¹ بدر حسن حجاج، إدارة وتنظيم المكتبات الحديثة، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1998، ص 35 .

² حمدي كمال أبو الخير، الإدارة بين النظرية والتطبيق، مكتبة عتین الشمس، القاهرة، 1989، ص 371 .

³ علي محمد عبد الوهاب، الحوافز بالمملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1987، ص 109.

الاعتبار لأنها حقيقة وموجودة بالفعل، والشكل التالي يوضح العوامل البيئية التي تعدل وتؤثر على الأداء الوظيفي¹.

شكل رقم 03: العوامل البيئية التي تعدل وتؤثر في الأداء الوظيفي



المصدر: راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية².

¹ راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 212.

² نفس المرجع السابق، ص 212.

2- تقييم الأداء:

2-1 ماهية تقييم الأداء:

لقد تباينت ك تعددت التسميات بشاف موضوع تقييم الأداء العمال ، فمن المهتمين من يشير إلى هذا بتسمية تقويم الأداء، ومنهم من يعبر عنه بالقول قياس توازن الأداء، ومنهم من يقول ببساطة قياس الأداء ومنهم أيضا من يطلق على هذا التسمية قياس كفاية الأداء، هذا من جهة.

من جهة ثانية هناك تعريفات عديدة لتقييم الأداء للعمال مختلفة في الصياغة لكن متشابهة في المعنى نذكر أن البعض يراه بأنه " قياس كفاية الأداء الوظيفي لفرد ما و الحكم على قدراته و استعداداه للتقدم " و يراه البعض الآخر بأنه " عبارة عن عملية الحكم التي تنتهي بتقييم إسهامات الفرد أو المجموعة للمنظمة".

ويعرفه آخرون بأنه " عبارة عن التقييم الدوري لأداء الفرد في وظيفته و تقييم قدراته وإمكانياته للتقدم". ويرى آخرون بأنه " عملية منظمة شاملة تهدف إلى مقارنة حجم ومستوى ما تم انجازه من عمل في فترة زمنية معينة مع حجم ومستوى العمل المراد انجازه في نفس الفترة في ضوء معدلات أداء موضوعة".

وترى سعاد برنوطي أن كل منظمة تحتاج أن تجري تقييما دوريا لأداء العاملين فيها إذا أرادت الاستفادة منهم بشكل سليم، فمثلا إذا احتاجت ترشيح شخص للترقية إلى وظيفة جديدة لا بد من مراجعة أدائه في وظيفته الحالية لتقدير استحقاقه للترقية وأهليته للوظيفة الجديدة¹.

فبالرغم من اختلاف الصياغة، إلا أن تقييم الأداء معناه من الناحية الموضوعية لا تخرج عن كونه وسيلة لقياس الأداء الفردي أو الجماعي للعاملين والحكم على مدى انجازهم

¹ سعاد برنوطي، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2004 ، ص. 377

للأهداف المتوخى بلوغها، إذ أن ذلك من شأنه أن يرتبط بقدرات و مهارات و قابليات الأفراد العاملين من ناحية، و طبيعة الأداء و معايير قياسه من ناحية أخرى¹.

ويرى عمرو غنيم وعلي الشرقاوي بأنه "ذلك الإجراء الذم يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة الحكم على مدى مساهمة كل فرد في انجاز الأعمال التي توكل إليه بطريقة موضوعية وكذلك الحكم على سلوكاته وتصرفاته أثناء العمل وعمل لزملائه و مرؤوسيه²".

يعني بذلك قياس كفاءة العاملين ومدى مساهمتهم في انجاز الأعمال المناط بهم وكذلك الحكم على سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل.

وكذلك هو عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين منصف وعادل لتجري مكافئتهم بقدر ما يعملون وينتجون وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملونه.

2-2 أهمية تقييم الأداء الوظيفي:

- رفع معنويات العاملين: إن جوا من التفاهم والعلاقات الطيبة سيسود بين العاملين والإدارة عندما يشعر العاملون أن جهودهم وطاقاتهم في تأدية أعمالهم هي موضع تقدير الإدارة وأن الهدف الأساسي من التقييم هو معالجة نقاط الضعف في الأداء على ضوء ما يظهره مصدر رفع معنوياتهم.
- دعم إجراءات التوقيف والنقل وإثبات عدالتها وتحديد المكافآت التشجيعية، ومنح العلاوات كما تعتبر معيارا لإيجاد نظم الحوافز والمكافآت والعلاوات كما يعتبر وسيلة فعالة لمعرفة الذين هم بحاجة إلى انتقال لوظائف أخرى تتفق وقدراتهم.

¹ خضير حمود ، ياسين الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان، ط 1 ، 2007 ، ص1 .

² عمرو غنيم، علي الشرقاوي، تنظيم إدارة الأعمال، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 2002 ، ص649.

- يساعد في تحديد مدى فعالية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير الأفراد الذين يعملون تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.
- استمرار الرقابة والإشراف: أن تقييم أداء العاملين وفق نظام محدد ومواعيد محددة سيلزم الإدارات تتبع منجزات العاملين وتقديم تقاريرها حول كفاءتهم، والاحتفاظ بسجلات لتدوين ملاحظاتهم ونتائج تقييمهم كوثائق للحكم على صحة التقييم والتقدير بمواعيده وبذلك يضمن استمرارية الرقابة والإشراف.
- تعتبر تقييم الأداء وسيلة أو أداة لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين أدائهم.
- يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة.
- يزود إدارة الأفراد بالمعلومات عن أداء وأوضاع العاملين فيها مما يعتبر مؤشرا لإجراء دراسات ميدانية تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم وإنتاجيتهم و مستقبل المؤسسة كما يعتبر مؤشرا لعمليات الاختيار والتعيين التي تمت في المؤسسة¹.

2-3 أهداف تقييم الأداء:

إن عملية تقييم الأداء للأفراد ما هي إلا عملية مراجعة تحقيق أهداف المنظمة حيث تتركز فيما يلي:

- اختيار الأفراد الصالحين للترقية
- تقادي المحسوبة عن طريق توجيه الأسس التي تتم بناءا على الترقية أو زيادة الأجور.

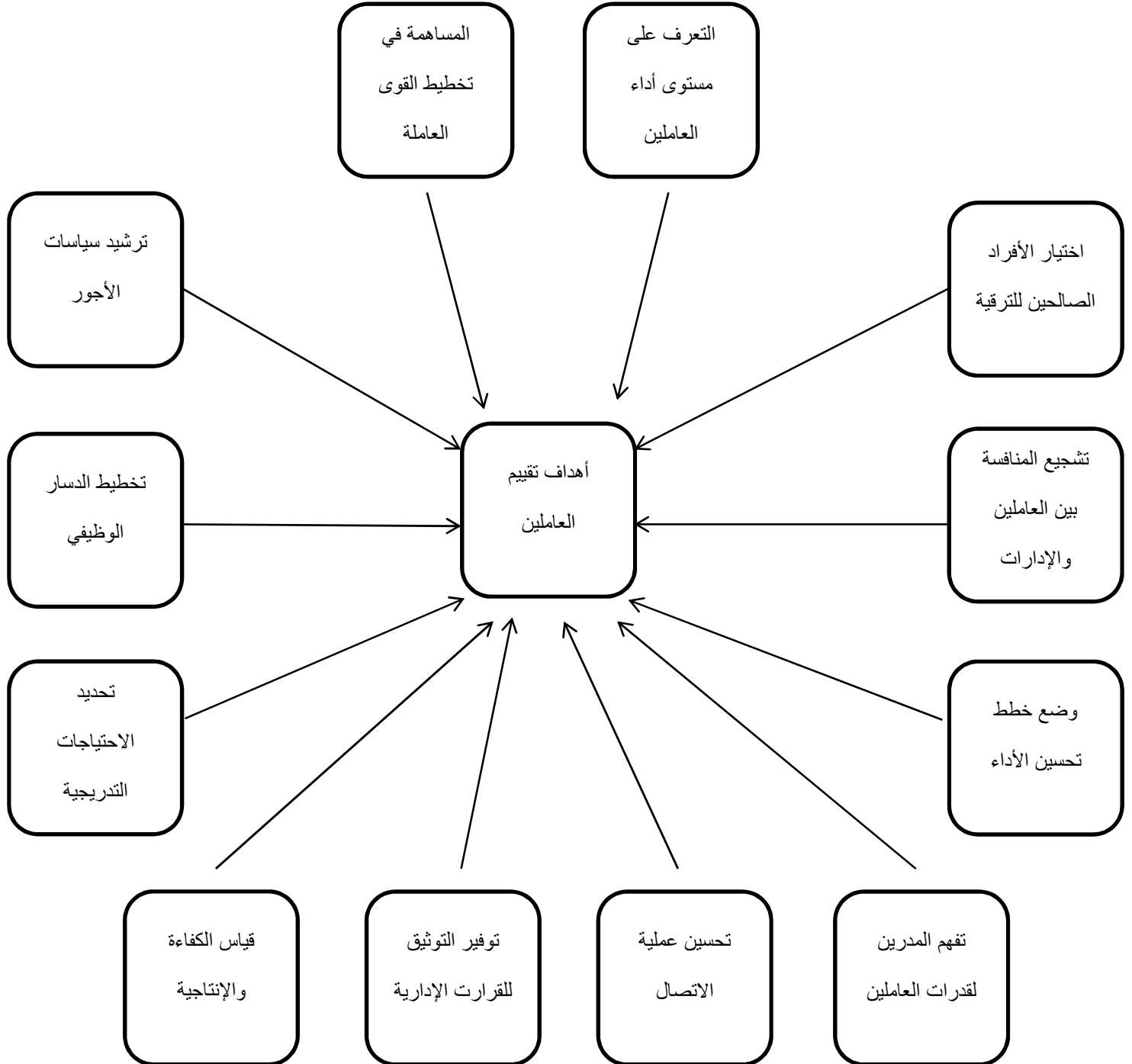
¹ فهمي شحادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، ص 77.

- تنمية المنافسة بين الأفراد و تشجيعهم على بذل جهود اكبر حتى يستفيدوا من فرص التقدم المفتوحة أمامهم.
- تشجيع المنافسة بين الأقسام المختلفة لزيادة إنتاجيتها.
- إمكان قياس إنتاجية و كفاية الأقسام المختلفة.
- تسهيل تخطيط القوة العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يندرجوا في مناصب أعلى في المستقبل.
- معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى عناية خاصة أو تدريب مميز لتحسين كفاءتهم.
- المحافظة على المستوى العال أو مستمر للكفاية الإنتاجية.
- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم، وتحسين الاتصال بهم مما يساعد على تقوية قدرات الأفراد، من ناحية أخرى للاستفادة من فرص التقدم.
- تزويد الأفراد بمعلومات مفصلة تلقي الضوء على السياسات المستقبلية للاختبار والتدريب والنقل والنقّية وغيرها¹.

¹ زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار القباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001 ، ص 90

ويمكن توضيح ما سبق في الشكل التالي :

الشكل رقم 04 : أهداف تقييم الأداء.



المصدر: زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين

خلاصة الفصل

يعتمد العمال في أداء عملهم على العديد من العناصر و الآليات و من بينها الإتصال الذي وراء آثار ايجابية كانت أو سلبية على حسب ما توليه المؤسسة لهذه العملية ولهذا تناولنا في هذا الفصل مفهوم الأداء الذي يعبر عن سلوك الفرد و نشاطه داخل المنظمة ، وكذلك أنواعه التي يتكون منها هذا الأداء ، وبما أن هذا الأخير له محددات لرفع من كفاءة فهذا ما تسعى عليه المنظمة، وكذلك التعرف على العوامل المؤثرة فيه ، و أيضا التعرف على مفهوم تقييم الأداء و أهميته و أهدافه التي هي عبارة عن قياس الكفاءة و الجهد المبذول ، و في الأخير تناولنا دور الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي

الفصل الثالث :

المنشآت الرياضية

تمهيد

لكي يمكن لكل فقرة تعليمية في المنهج الدراسي أو تدريبية في النشاط الرياضي أن تحقق أهدافها فإنه من الضروري توافر المنشآت الرياضية بشكل فكم أن الأماكن المناسبة ضرورية من أجل تعليم ناجح وممارسة جيدة، فهي أيضا مطلوبة من أجل ممارسة ناجحة وجيدة في التربية البدنية والرياضية.

إن النقص في الأماكن التعليمية والمنشآت المناسبة والملاعب هي أسباب استمرار البرامج الهزيلة للتربية البدنية والرياضية وهذا لا يعني أن البرامج الجيدة والممارسة الجيدة لا يمكن أن تقوم على الإمكانيات والمنشآت القديمة والغير مناسبة وإنما يعني أنه على الأقل يمكن توافر الأرض الفضاءات الكافية لتعليم مجموعة رياضية بطريقة فعالة وبعض البرامج الممتازة التي تقام على المنشآت القديمة بينما تقدم أسوء البرامج في المنشآت الحديثة والتجهيزات الحديثة.

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

1- المنشآت الرياضية في العصر القديم

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

1-1 ملعب البنتاثون

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

1-2 ملعب الهيودروم

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

1-3 البالاسترا

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

1-4 الليونيديون

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

1-5 الكولوسيوم

هو أشهر الملاعب التاريخية القديمة الذي شيده الامبراطور " فسباسان " فوق بحيرة صناعية بروما، ولكنه توفي اتمام بناؤه واستكمل ابنه الامبراطور تيتس عام 80 ميلادية يعتبر الكولوسيوم أول استاد أقيم على أسس عملية هندسية حيث روعي عند تصميمه

¹ عفاف عبد المنعم دوريش ، الإمكانات في التربية البدنية ، منشأة المعارف، الاسكندرية، 1998، ص59.

المداخل والمخارج والملعب الرئيسي له بيضاوي الشكل أقيمت حوله مدرجات عبارة عن أربعة طوابق ارتفاعها 48 مترا تستوعب حوالي 80000 تمانين ألف متفرج ، كما الحق له به مدرسة لتعليم فنون المصارعة وتم تجميل واجهته من الخارج بمجموعة من التماثيل المصنوعة من المرمر والرخام ويعتبر عام 1890 هو بداية التقدم الحقيقي للمنشآت الرياضية التي أخت كثير من الدول الأوروبية تطويرها على أيدي خبراء متخصصين في هذا المجال وخاصة ألمانيا ، فلندا ، إيطاليا ثم انتقلت تكنولوجيا التجهيزات الرياضية إلى إنجلترا وفرنسا و أمريكا ودول أخرى ويمكننا متابعة هذا التطور التكنولوجي الهائل يتبع الدورات الأولمبية المختلفة بداية بدورة ميونيخ الأولمبية 1972 حتى آخر الدورات الأولمبية الحديثة حيث نلاحظ مدى تنافس الدول في إظهار ما لديها من تقنيات حديثة متطورة في مجال المنشآت الرياضية أسوأ بباقي المجالات الحيوية الهامة لهذه الدول العظمى.

2- المنشآت الرياضية في العصر الحديث:

2-1 المدن الرياضية

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

2-1-1 الملعب:

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

2-1-2 الصالة المغطاة

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

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

¹ نفس المرجع السابق، ص60.

2-1-3 الملاعب المفتوحة

من الضروري توفير مجموعة من الملاعب المفتوحة داخل المدينة الرياضية وهذه الملاعب تكون أرضيتها من المسطحات للممارسة كرة القدم ، الهوكي ، كرة اليد ، بالإضافة لتوفير ملعب جمباز فني مفتوح، مع ملاعب أخرى لكرة السلة واليد والطائرة التنس مع توفي مدرجات خاصة لكل ملعب.

2-1-4 حمام السباحة والغطس

يجب توفير حوض السباحة أولمبي (21x50) مترا بعمق 2.10 متر بالإضافة لحوض غطس منفصل لا تقل أبعاده عن (12x15) متر بعمق متدرج يبدأ بـ 3.5 متر من جميع الجوانب حتى يصل إلى المنتصف بعمق 5.25 متر مزود بمصعد مع توفير حوض للتدريب (25x12.5) متر وحوض آخر للإحماء قبل المسافات مع توفير مدرجات السباحة الأولمبي تستغل المنطقة الموجودة أسفلها كغرف خلع الملابس.

2-1-5 مناطق الإعاشة

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

2-1-6 الخدمات المركزية

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

3- مفهوم المنشأة الرياضية

تعتبر المنشأة الرياضية العنصر الأساسي لكل مسعى في التطوير الرياضي فهي تتحكم في المستقبل الرياضي كله تشكل القاعدة التي بدونها لا يمكن القيام بأي مسعى لتعميم وتوسيع الممارسات الرياضية.¹

ويعود مفهوم المنشآت الرياضية حسب المرسوم التنفيذي (91-416) المؤرخ في 1991/11/02 يحدد شروط إحداث المنشآت الرياضية واستغلالها والمنشآت الرياضية التي ستنتظر إليها هي منشآت ذات الطابع العمومي والتي نتعرف على مفهومها القانوني خلال الرجوع إلى المادة 02 من القرار الوزاري المشترك والمؤرخ في 1993/02/03 المتعلق باستعمال الرياضية العمومية لغرض الممارسات الرياضية التربوية والتنافسية الجماهيرية في الوسط التربوي ، والمقصود بالمنشآت الرياضية ذات الطابع العمومي هي كل هيكل مهيأة للنشاط الرياضي التابع لسلطة دواوين المركبات المتعددة الرياضات في الولايات والقاعات

¹ المرسوم التنفيذي رقم ، (91-416) المؤرخ في 2-11-1991 الجزائر المتعلق بشروط إحداث المنشآت الرياضية واستغلالها .

المتعددة الرياضات والملاعب التابعة لسلطة الإدارة المكلفة بالشبيبة والرياضة بالإضافة إلى هذا القرار نجد التعرض لهذا النوع من المنشآت ضمن أحكام الأمر (95-05) لا سيما المواد من 88 إلى 99 من القرار الوزاري حيث يمكن أن نفهم من خلالها أن المنشآت الرياضية العمومية هي تلك أنجزت بالمساهمة المالية للدولة أو الجماعات المحلية لهذه المنشآت استعمال خاص، حيث يكون تعاملها بصفة مجانية لرياضة النخبة والمستوى العالي وللتربية البدنية والرياضية وللتنظيمات الرياضية للمعاقين والمتخلفين ذهنيا ولعمليات تكوين الإطارات الرياضية التي تقوم بها المؤسسات العمومية ، تتوفر فيها الشروط التقنية والصحية والأمنية لاحتواء النشاطات الرياضية والبدنية.

4- إدارة المنشآت الرياضية

4-1 الاعتبارات الضرورية في تصميم المنشأة الرياضية

هناك العديد من العناصر التي يجب أن تراعى عند تصميم المنشأة الرياضية والشرع في العمليات الخاصة بالتسهيلات والإمكانات الرياضية الخاصة به نذكر منها مايلي:

- احتياجات المستخدمين له حيث يجب أن تصمم المنشآت الرياضية طبقا لطبيعة استخدامها من جانب المستخدمين ، كما يجب أو توضع متطلبات الاتحاد الدولي في

الاعتبار.¹

¹ مفتي ابراهيم ، تطبيقات الإدارة الرياضية ، المدارس ، الجماعات ، الاتحادات الرياضية، الأندية ، مركز الكتاب للنشر، القاهرة ، 199 ، ص153

- يجب أن يوضع أمام المهندسين الذين سوف يصممون المنشأة الرياضية التفاصيل الكاملة باستخدامها مثل طبيعة أرضية المنشأة، ومتطلبات الإضاءة ، ومتطلبات نظام الصوت، وطبيعة الاستخدامات المتعددة للحجرات والقاعات ، وللتخزين وحجرات الملابس، ومساحات الممارسة الرياضية.
- على هؤلاء الذين سوف يديرون المنشأة الرياضية أن يخططوا جيدا لكيفية إدارته، وتحقيق أفضل استخدامات المنشأة من جانب المعاقين كما أن عليهم أن يحددوا الخدمات المطلوبة للمشاهدين به.
- يجب أن يوضع في الاعتبار كيفية وصول كل من المتفرجين والمستخدمين والعاملين إلى المنشأة الرياضي.

4-2 الاعتبارات الضرورية في بناء المنشأة الرياضية

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

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

4-3- الاعتبارات الضرورية في استخدامات المنشأة الرياضية

- عند بداية تصميم المنشأة الرياضية يجب أن يوضع تصور عليه المبني من حيث ما يلي :

- ✓ عدد الأفراد الذين سيعملون به وعمل كل منهم.
- ✓ تكاليف الانتفاع ، وصيانتته والحفاظ عليه وإجراءات الأمن.
- ✓ عدد الساعات التي سوف يستخدم خلالها.
- ماهي الأنشطة الأخرى التي يمكن استغلالها المنشأ الرياضي فيها بجانب الاستخدامات الرياضية (حفلات ، الاستقبال ، والاجتماعات، مكتبية... الخ)
- يجب أن تتمشى استخدامات المنشأة الرياضية مع اتجاهات المجتمع وأن تكون استخدامات أدواته وأجهزته ومباني آمنة وجذابة.
- يجب أن تدار المنشأة الرياضية بأسلوب يضمن دخل مادي يعوض التكاليف صيانتته استهلاكه وذلك من خلال وضع السياسات وتكاليف الاستخدام.
- تكاليف عمالة المنشأة الرياضية تعتبر هي أكبر المصروفات الجارية، يجب التأكد من تغطيتها مع المحافظة على كفاءة العمل، والأدوات والأجهزة.

¹ نفس لمرجع السابق، ص 154

- ضرورة وضع موجز لعمليات المنشأة الرياضية وتعديله عند اللزوم مثل رسم الأرضيات مراسيم الاستخدام ، وقوائم الأدوات الرياضية وكيفية استخدامها عامة للعاملين به، ومسؤوليات العاملين في حالة الطوارئ ومتطلبات إدارة المبنى.
- وضع نظم العمل واستغلال المنشأة الرياضية مثل السيطرة على الجوانب المالية والتقارير وتأمين المبنى ضد الحرائق والسرقات وتدريب العاملين موجز للسياسات.
- وضع خطة مادية لموارد الإحلال والتجديد

5- خصائص المنشآت الرياضية

لاعتبار منشأة رياضية لا بد أن تتوفر على العنصرين التاليين¹:

- أن تكون مفتوحة للجمهور ويقصد من ذلك عدم الاستعمال على فئة معينة من الناس وأن تكون المنشأة مفتوحة للجميع، فهي ذات استعمال مشترك بين جميع الناس سواء تعلق الأمر بالرياضيين أو المتفرجين أو غير ذلك من الناس.
- أن تكون المنشأة معدة للممارسة البدنية أو الترفيهية يجب أن تكون المهمة الرئيسية والأساسية لهذه المنشأة هو أن تمارس فيها النشاطات البدنية والرياضية وأما النشاطات الترفيهية وإما النشاطين معا.

¹ المرسوم التنفيذي رقم: 91-416 المؤرخ في 2-11-91 الجزائر المتعلق بشروط إحداث المنشآت الرياضية واستغلالها.

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

6- أسس تخطيط المنشآت الرياضية

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

- الاختيار الموقع:

تتوقف دراسة هذا العنصر على نوع المنشأة الرياضية المطلوبة إقامتها ، حيث يختلف اختبار الموقع ومساحته بالنسبة لإنشاء بعض الملاعب الصغيرة عن مراكز

¹ حسن أحمد الشافعي ، إبراهيم المقصود ، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، الإمكانات والمنشآت في المجال الرياضي ، دار الوفاء ، للطباعة والنشر ، ط1، 2004، ص18.

تدريب الناشئين وعن المجتمعات الرياضية بالولايات والمدن الكبيرة ويراعي في ذلك الحجم ، الكثافة السكانية والطلب الاجتماعي والرياضي للممارسة وبفضل اختبار الموقع الذي يبعد عن المناطق السكانية بمسافة أقل عن (4 كيلومترات) بالنسبة للشباب (02 كم) بالنسبة للأطفال حتى يسهل إنشاء شبكة من المواصلات السريعة تتجه من جميع أطراف المدينة إلى الملاعب أو يمكن قطع المسافة سيراً على الأقدام.

- وسائل المواصلات:

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

- التجانس الوظيفي للملاعب والوحدات:

- ✓ إن وحدات نزع الملابس ودوريات المياه والحمامات قريبة من أماكن اللعب.
- ✓ يجب أن تكون جميع الملاعب بجوار بعضها البعض حتى يسهل صيانتها.¹

- عزل العوامل غير المرغوب فيها

¹ بوداود بعد اليمن ، محاضرة في تسيير المنشآت الرياضية ، قسم الإدارة والتسيير الرياضي ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ، محمد بوضياف، المسيلة ، 2006، ص 60

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

✓ يراعي تخصيص أماكن محددة لرجال الصحافة والإعلام تكفي لوضع الأدوات و الأجهزة الفنية حتى يتسنى لهم أداء أعمالهم بكفاءة وسهولة.

- عوامل السلامة والأمن للملاعب:

✓ يجب أن تكون هناك مساحات كافية من جميع الجهات المحيطة حتى لا يتعرض اللاعبون أثناء اندفاعهم خارجها لإصابات.

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

- الصحة العامة:

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

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

- نواحي الإشراف:

يجب أن تكون حجرات وأماكن الإشراف سهلة الاتصال بجميع ميادين النشاط داخل المنشأة ولذلك يفضل دائماً أن تكون منافذ الإشراف واجهاتها من الزجاج وأن تطل على الملاعب مباشرة.

- الاستغلال الأمثل:

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

- الناحية الجمالية:

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

- الناحية الاقتصادية:

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

- توقع التوسع مستقبلا:

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

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

- الصيانة:

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

¹ نفس المرجع السابق ، ص 61.

7- تعريف الإمكانيات

هي كل ما ومن يمكن أن يساهم في تحقيق هدف معين حالي أو مستقبلي من تسهيلات وملاعب وأجهزة وأدوات وميزانية وظروف مناخية وجغرافية ومعلومات و كوادر متخصصة متبعين الأسلوب العلمي للتخطيط والإدارة والتقييم لتحقيق تلك الأهداف.¹

8- أهمية الإمكانيات في التربية الرياضية

لا شك أن توفير الإمكانيات وحسن استخدامها يعتبر أمراً حتمياً لا غنى عنه بالإضافة إلى أنها أحد العوامل المؤثرة في تقدم الدول وتطورها لما لها من أثر استثماري في تنمية طاقات الأفراد والجماعات، ويظهر ذلك واضحاً في مجال التربية البدنية والرياضية حيث يؤثر الإمكانيات بمختلف أنواعها في نجاح أنشطتها وتحقيق أهدافها ويمكننا التعرف على أهمية الإمكانيات في هذا المجال على النحو التالي:

- توافر الإمكانيات بعد أحد العناصر الأساسية المؤثرة في نجاح فعالية العملية التعليمية حيث لا غنى عن وجود أفنية وملاعب وأدوات رياضية مدرسية.

- إن تفريخ صفوف متتالية من الناشئين للانضمام للفرق الرياضية ذات المستوى العالي، والفرق القومية في مختلف الرياضات لا يمكن أن يتم دون توافر الإمكانيات المادية والبشرية الخاصة بهذا المجال.

- إن البرامج المختلفة لأغراض التربية الرياضية تضعف ولا يمكن لها أن تحقق أهدافها كاملاً في غياب الإمكانيات.

¹ نفس المرجع السابق، ص24.

- يعد توافر الامكانيات وحسن استخدامها على المستوى القومي خاصة في مجال الإعلام الرياضي من العوامل البالغة التأثير على المشاهدين لتنمية مختلف الجوانب الثقافية الرياضية مما يزيد بصورة أخرى من الشعور بالانتماء للوطن.
- إن توافرت الإمكانيات الخاصة بتقديم المهارات الرياضية وخاصة الصعبة بطريقة وصورة بسيطة سلسلة تعلق بذهن المتدرب وتساعده للوصول إلى مرحلة الثبات والإتقان والأداء الآلي بصورة أقرب إلى المثالية مما يساعد في رفع مستوى الأداء.
- إن تواجد الإمكانيات يوفر الجهد لكل من اللاعبين والمدرّب والتلميذ والمعلم حيث توافر الإمكانيات والأدوات الرياضية وغيرها من مختلف الإمكانيات سواء في أماكن التدريب أو المدارس أو ما إلى غير ذلك يؤثر في جذب التلاميذ وغيرهم نحو ممارسة مختلف الأنشطة الرياضية.
- توافر و تنوع الإمكانيات وخاصة الأجهزة والأدوات يقلل من شعور الممارسين بالملل.
- إن توافر الإمكانيات خاصة في المناطق الشعبية (كالمساحات الشعبية، مراكز الشباب) يحدد من المظاهر السلوكية غير المرغوب فيها والتي تتنافى مع القيم الأخلاقية والعادات والتقاليد الاجتماعية في مختلف بلدان العالم.
- إن توافر الإمكانيات يؤثر بالإيجاب في نشر التربية الرياضية والتعريف بأهميتها ويرغب مختلف فئات الشعب الاقبال على ممارستها.

- إن توافر الإمكانيات في مختلف المجالات ومنها التربية البدنية والرياضية يساعد الحكومة نحو تحقيق أهدافها العامة.

- إن توفير الإمكانيات عالية المستوى سواء كانت مادية أو بشرية له الأثر الكبير في الارتقاء بالمستوى الرياضي للممارسين من الناحية المهارية أو الخطئية.

- يعد توفير الامكانيات وحسن استخدامها سواء في المؤسسات الاجتماعية العامة أو الاداعية العقابية له دوره الفعال في مساعدة هذه المؤسسات على ممارسة نزلائها لمختلف الأنشطة الرياضية مما يساهم في تحقيقها لأهدافها التي أنشأت من أجلها.

9- مبادئ الإمكانيات الرياضية:

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

¹ نفس المرجع السابق، ص 51.

10- أنواع الملاعب

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

أ- من حيث الأهداف:

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

ب- من حيث الشكل الهندسي:

-ملاعب مستطيلة - ملاعب مربعة- ملاعب دائرية - ملاعب بيضاوية.

ت- من حيث الشكل العام:

-ملاعب المنازلات - ملاعب الألعاب الجماعية- ملاعب الألعاب الفردية والزوجية

ث- من حيث القانونية:

- ملاعب قانونية - ملاعب غير قانونية

ج- من حيث التبعية:

- ملاعب حكومية (مدارس وكلليات ، مراكز الشباب) - ملاعب تابعة لهيئة معينة

مثل النوادي و الشركات

ح- من حيث الأرضية:

نوعية الأرض تلعب دورا كبيرا بالنسبة للألعاب وهي تختلف حسب كل لعبة ومتطلباتها ويمكن تطبيقها إلى ملاعب خضراء، سوداء فحمية ، الحمرة المخلوطة، العشب الاصطناعي، الاسفلت، البلاط الرملية، الإسمنت، الجليدية الثلجية، المائية.... إلخ .

11- مزايا دراسة امكانات المنشأة الرياضية:

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

أ- الوصول إلى أفضل الطرق والوسائل لعمل المنشأة

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

ب- اختيار أفضل للتقييم التنظيمي للمنشأة:

إن دراسة الإمكانيات بتبعه بالضرورة دراسة للتوليفة المثالية للصفة والميراث والأهداف الخاصة بالمنشأة إذ يمكن من خلالها الوصول إلى البدائل الممكنة للتصميم التنظيمي والذي مرونة تساعد في تقديم أنشطتها بدرجة عالية من الكفاءة.

ت- زيادة حماس العاملين بالمنشأة:

¹ نفس المرجع السابق، ص 27.

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

ث - الاشباع الأفضل للحاجات الإنسانية:

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

ج - تطوير مختلف ألوان الممارسة الرياضية:

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

ح - زيادة أعداد الممارسين:

مما لا شك فيه أن دراسة الإمكانيات المختلفة في المنشأة الرياضية يصنع أيدي المسؤولين على نواحي النقص ، مما يدفعهم لاستكمالها والتوسع في اقامتها وتوفيرها

مما يتيح الفرصة الأكبر عدد ممكن من الأفراد للاستماع في مختلف الأنشطة الرياضية.

خ- استخدام أفضل الموارد المتاحة:

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

د- تحقيق أفضل الأهداف:

إن المحصلة النهائية لجميع المزايا السابقة والتي تحقق من دراسة المورد والامكانيات هي الوصول إلى أفضل الطرق فعالية في مساعدة المنشآت على تحقيق وانجاز الأهداف التي أنشئت من أجلها إلا وهي الاشباع الأفضل للحاجات الانسانية للمواطنين بأقل جهد.

12- تسيير المنشأة الرياضية

يتم تسيير المنشأة الرياضية عن طريق مدير يعمل على توفير كل الظروف من أجل السير الحسن والجيد لهذه المنشأة ، حسب المرسوم التنفيذي 05-492 الذي يحدد تعديل القانون الأساسي لدواوين المركبات المتعددة الرياضات. فيبقى على مسيرين المنشآت

الرياضية يعتمدون على توجيهات مدير الديوان ومديرية الشباب والرياضة للولاية، وهذا على شخصية المسيرين ومبادراتهم في تسيير المنشأة المتواجدين فيها.¹

13- المنشآت والتجهيزات والعتاد الرياضي:

تميزت السياسة الرياضية بعد الاستقلال وخلال السبعينات بالاستثمار الوجه أساسا نحو المشاريع الكبرى (لمركبات متعددة الرياضيات) وكانت تخضع هذه المركبات لبرمجة ظرفية مقترنة بالتقسيمات الإدارية الجديدة أي الانتقال من ثلاثة عشر ولاية إلى ثمانية وأربعين ولاية.²

ولقد غابت الدراسة التقنية والمالية لهذه المشاريع سببا في تكلفة الدولة لمبالغ مالية هائلة تجاوزت في معظم الأحيان الميزانية المخصصة لها ولم تستجب هذه السياسة إلى الأشغال بنخبة رياضية معينة، وكان من المرفوض أن يتم الاستثمار لصالح الجماهيري خلال المنشآت في المدارس والجمعيات.

أما فيما يخص القانون رقم 03-89 وبعده الأمر 09-95 جاء يحمل من الأفكار تشجع ترقية وتنمية الممارسات البدنية والرياضية المتنوعة والمكيفة مع متطلبات مختلفة الأشكال الممارسات الرياضية، ويشير إلى ضرورة أن تحتوي المناطق السكنية و مؤسسات

¹ المرسوم التنفيذي رقم (492/05) المؤرخ في 20 ذو القعدة 1426 هـ الموافق لـ 22 ديسمبر 2005 ، العدد 84 ، ص 13 المتعلق ب تعديل القانون الأساسي لدواوين المركبات المتعددة الرياضات.

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

التربية والتعليم والتكوين على المنشآت الرياضية، ومساحة لعب وعلى أن تحتوي جميع المخططات العمرانية كما أعطى للأشخاص الطبيعيين والمعنويين، إمكانية انجاز واستغلال المنشآت الرياضية والترفيهية قصد تكثيف شبكة المنشآت الرياضية الوطنية.¹

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

14- 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.
- وهذا يكمن دور مختلف المفتشين الممثلين للهيئات السابقة بالتطلع على منشأة الرياضة 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

¹ المادة 90 من الأمر رقم 09/95 المؤرخ في 25 فيفري 1995 المتعلق ب بتوجيه المنظومة الوطنية للتربية البدنية والرياضية وتنظيمها وتطويرها.

المستعملة وتطابقها مع المعايير العامة ، كما يقومون بتقييم حجم النشاطات ومردودية المنشأة المالية ومردودها من حيث النشاط الرياضي.¹

¹ المرسوم التنفيذي 419/91 المؤرخ في 25 ربيع الثاني 1412 الموافق 02 نوفمبر 1991 ، العدد 54 ، المتعلق ب شروط إحداث المنشآت الرياضية واستغلالها

خلاصة الفصل

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

الفصل الرابع:

الإطار المنهجي

للدراسة

تمهيد

بعد دراستنا للجانب النظري الذي تناولنا فيه الرصيد المعرفي الخاص بموضوع الدراسة سنحاول التطرق للجانب التطبيقي قصد دراسة الموضوع دراسة ميدانية حتى نتمكن من إعطاء المنهجية العلمية حقها وكذا تطابق المعلومات النظرية التي تناولناها في الفصول السابقة الذكر ويتم ذلك عن طريق تحليل ومناقشة نتائج الاستبيان الذي وجه إلى الموظفين في مديريات الشباب و الرياضة لولاية الأغواط و الجلفة.

ولقبول الفرضيات المقدمة في الجانب النظري أو رفضها ، لابد لنا من دراسة تكون أكثر دقة وأكثر مصداقية والمتمثلة في الإجراءات المنهجية والميدانية للدراسة التي من خلالها تم التطرق إلى الدراسة الإستطلاعية واختيار منهج الدراسة وأداتها ومدى صدق وثبات أداة الدراسة وكذا مجتمع البحث وعينة الدراسة ومتغيرات الدراسة ومجالاتها والوسائل الإحصائية المستخدمة في الدراسة، كما قمنا بتحليل النتائج ومناقشتها

1- الدراسة الاستطلاعية

تعد الدراسة الاستطلاعية الخطوة الأولى التي تساعد الباحث في إلقاء نظرة عامة حول جوانب الدراسة الميدانية حيث يقوم الباحث بتنظيم زيارات لميدان الدراسة حيث قمنا بإجراء دراسة استطلاعية في مديرتي الشباب والرياضة لولاية الأغواط و الجلفة، وذلك للتعرف على مدى جاهزتنا على توزيع الاستبيان والفترة التي نستغرقها في توزيع الاستبيان المعد لقياس هذه الظاهرة ، وكذلك من اجل مدى ملائمة أداة البحث على أفراد العينة ،حيث تم توزيع الاستبيان على مجموعة من الإداريين العاملين بها وذلك من اجل معرفة الأخطاء والثغرات الموجودة في الاستبيان، ومعرفة والتعرف على وضوح الأسئلة أو غموضها ومعرفة الأسئلة التي قد تسبب حرجا للمستجوبين أو يحاولون الهرب من الإجابة على الأسئلة حتى يتم صياغتها بشكل بسيط أو بطريقة أخرى قبل التوزيع النهائي والنموذج النهائي للبحث.¹

وقد خرجنا بعدة نتائج تتمثل فيما يلي :

- التعرف وجمع المعلومات حول الميدان الذي سوف تجرى فيه الدراسة
- وجد بعض الغموض في بعض الأسئلة مما أدى إلى تعديل هذه الأسئلة وإعادة صياغتها
- عدم الإجابة من بعض المستجوبين على بعض الأسئلة مما جعل الباحث يقوم بتعديلها-
- قد مكنتنا الدراسة الاستطلاعية من خلال توزيع الاستبيان الأولي أن الفرضيات قابلة للدراسة بشكل عادي.

2-تعريف بميدان البحث

2-1تعريف بمديرية الشباب والرياضة لولاية الأغواط

مديرية الشباب والرياضة لولاية الأغواط الكائن مقرها مقابل مديرية التربية عبارة عن جهاز تنفيذي كباقي الأجهزة الأخرى المقلة لوزارتها وتسمى في صلب النص القانوني " مديرية الشباب والرياضة لولاية الأغواط"

¹رشيد زرواتي: مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، عين مليلة،الجزائر،ط1،2007،ص54

***مرسوم انشاء المديرية:**

وقد أنشأت مديرية الشباب والرياضة لولاية الأغواط بموجب المرسوم التنفيذي رقم 90 المؤرخ في 28 نوفمبر 1993 والذي يحدد قواعد تنظيم مصالح ترقية الشباب بالولاية وعملها وتم تعديل تسميتها بمرسوم تنفيذي رقم 283 المؤرخ في 23 نوفمبر 1993، والمتضمن تغيير تسمية مصالح ترقية الشباب في الولاية الى مديرية الشباب والرياضة، ثم أنشأت مؤسسات الدولة ذات الطابع الخدمي وذلك نظرا لأهميتها في المساهمة في تنشيط الميدان الرياضي والشبابي وقد ساهمت المديرية في ترقية النشاطات الرياضية والشبابية داخل مناطق الولاية وحتى من خارجه من خلال تبادل النشاطات الرياضية مع ولايات أخرى كتنظيم دورات مشتركة في مختلف الرياضات ومن خلال الهيكل التنظيمي الذي ينظم إدارة المديرية الشباب والرياضة نجده يتكون من أربعة مصالح

***مصلحة التربية البدنية والرياضية:**

وتتكون من ثلاثة مكاتب:

- مكتب تطوير التربية البدنية و الرياضية.
- مكتب اكتشاف المواهب الرياضية الشابة وتطويرها.
- مكتب الجمعيات الرياضية و التظاهرات الرياضية.

***مصلحة نشاطات الشباب:**

وتتكون من ثلاث مكاتب:

- مكتب الاتصال وإعلام الشباب.
- مكتب البرامج الاجتماعية والتربوية وتسلية الشباب.
- مكتب مشاريع الشباب وترقية الحركة الجمعوية.

***مصلحة التكوين وإدارة الوسائل:**

وتتكون من ثلاث مكاتب:

-مكتب المستخدمين والتكوين.

-مكتب الميزانية ومتابعة إعانات ومساعدات الجمعيات الرياضية و الشبانية و مراقبتها

مكتب الوسائل العامة.

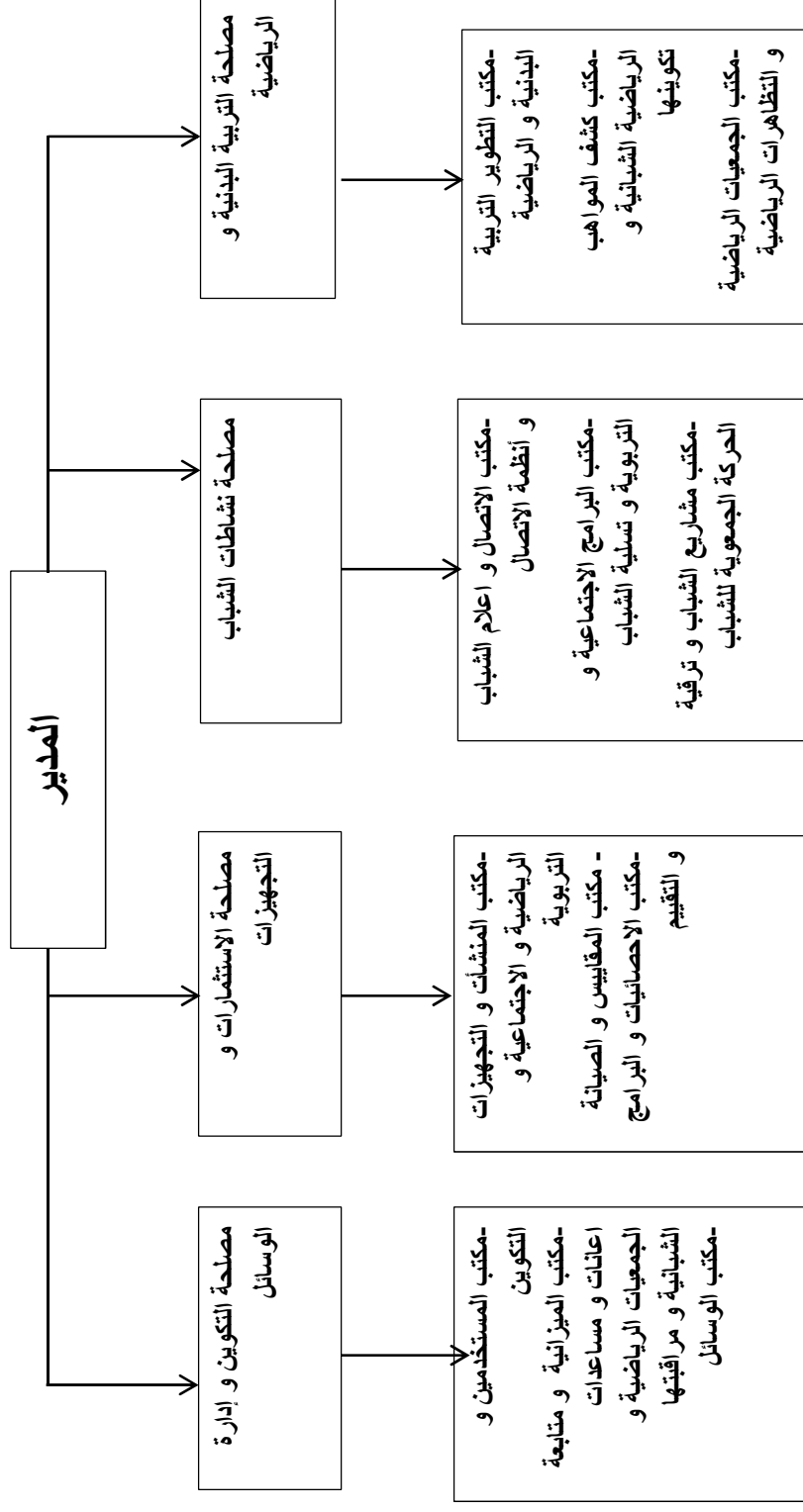
-مصلحة الاستثمارات و التجهيزات:

-مكتب المنشآت والتجهيزات الرياضية والاجتماعية والتربوية

-مكتب التقييم والصيانة.

-مكتب الإحصائيات والبرامج.

الهيكل التنظيمي لمديرية الشباب و الرياضة لولاية الأغواط



2-2 الاطار العام لمديرية الشباب والرياضية لولاية الجلفة

تم إنشاء مديرية والرياضة لولاية الجلفة بقرار وزاري مؤرخ في 19/12/1999 المحدد للتنظيم الداخلي لمصلحة الشباب للولاية وللولاية وكذا المرسوم التنفيذي رقم 289/93 المؤرخ في 23/11/1993 المتضمن تغيير تسميتها من مصالح ترقية الشباب إلى مديرية الشباب والرياضة وقد سبق الانشاء مراحل تطور تاريخي متدرج كآآتي:

* سنة 1975: كانت عبارة عن مديرية فرعية sous-direction تابعة لمديرية المدية مقرها حي الظل الجميل.

* سنة 1983: أصبحت مديرية بنفس المقر (حي الظل الجميل)

* سنة 1986: تحولت إلى مصلحة مستقلة للشباب والرياضة بنفس المقر (حي الظل الجميل)

* سنة 1990: أصبحت المصلحة تابعة لقسم استثمار الموارد البشرية بالولاية مقرها حي الحواس.

* سنة 1991: يتحول المقر الى حي مجمد بوضياف و تتحول المصلحة إلى مديرية ترقية الشباب.

* سنة 1992: يتحول اسم المديرية إلى مديرية الشباب والرياضة بنفس المقر (حي محمد بوضياف).

* سنة 2003: يتحول المقر من حي محمد بوضياف إلى حي الوئام مع تحول في التنظيم الداخلي للمؤسسة (المكاتب)

3-منهج الدراسة

إن منهج البحث هو طريقة موضوعية يتبعها الباحث في دراسة أو تتبع ظاهرة من الظواهر أو مشكلة من المشكلات، أو حالة من الحالات ،بقصد وصفها وصفا دقيقا وتحديد أبعادها

بشكل كامل يجعل من السهل التعرف عليها وتميزها، بقصد الوصول إلى نتائج عامة يمكن تطبيقها.¹

ويرتبط المنهج المطبق في دراسة أي ظاهرة بحثية بطبيعة الموضوع المدروس والإشكالية المطروحة، كما يرتبط بالفرضيات المقدمة لمعالجة الموضوع، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة، والبرهنة على فرضياتها تم اعتماد على المنهج الوصفي المناسب لطبيعة موضوع الدراسة، والذي يحاول وصف وتقييم "دور الادارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي في مديريات الشباب والرياضة" من خلال دراسة ميدانية في مديريات الشباب والرياضة ومن المعروف أن الباحث باستخدام المنهج الوصفي يمكن له أن يستعمل أدوات عدة لتحقيق أهدافه، من بينها المقابلة، الملاحظة المباشرة، الاستبيان، تحليل الوثائق المختلفة، وقد ركزنا في دراستنا هذه على أداة الاستبيان لجمع البيانات، للتعرف على دور الادارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

4-مجالات الدراسة:

4-1 المجال المكاني:

تمت الدراسة الميدانية على مستوى مديرية الشباب والرياضة لولاية الأغواط والجلفة

4-2 المجال الزمني:

تم تقسيم هذا الأخير إلى فترتين، الأولى خصصت للدراسة النظرية وقد تمت في شهر ديسمبر 2018 وانتهت في شهر فيفري 2019، أما الثانية والتي خصصت للدراسة الميدانية فقد أجريت في شهر مارس حتى أو اخر أفريل.

¹ عثمان حسن عثمان، المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية، الطبعة الأولى، منشورات الشهاب، الجزائر، 1998،

5-مجتمع وعينة البحث

5-1 مجتمع البحث

يعرف مجتمع الدراسة بأنه:"جميع المفردات التي تكون إطار البحث المراد دراسته، فهو جميع الأشخاص أو الأشياء المكونة للدراسة".¹

يتمثل مجتمع الدراسة المستهدف من العاملين الإداريين الموجودين في مديرية الشباب والرياضة لولاية الأغواط والجلفة بحيث كان عددهم الإجمالي 73 عامل وقد كان توزيع مفردات مجتمع الدراسة كالتالي: 33 عامل اداري في مديرية الشباب والرياضة لولاية الأغواط، 40 عامل اداري في مديرية الشباب والرياضة لولاية الجلفة.

5-2 عينة الدراسة

تعرف العينة على أنها:" مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية ، فهي تعتبر جزءا من الكل، فالعينة جزء معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي".²

تم اختيار عينة الدراسة على أساس أن هذه الأخيرة هي دراسة مسحية، وبالتالي كان التعامل مع المبحوثين بطريقة مسحية، حيث تمت عملية التوزيع التي شملت مختلف فئات العاملين الاداريين وبعد عملية توزيع الاستمارات التي مست كل العينة وبالتالي كل مجتمع الدراسة، أي 73 مبحوث ، وقدمت توزيع الاستبانة عليهم عبر زيارات ميدانية لأفراد عينة البحث، وأستردت كلها بالنسبة لولاية الأغواط و بالنسبة لولاية الجلفة.

5-3-خصائص عينة الدراسة: سوف نتناول خصائص عينة الدراسة من حيث :الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي.

¹أحمد عارف العساف ومحمود الوادي، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإدارية -المفاهيم والأدوات -، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، لأردن، 2011، ص22

²رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، الطبعة الثالثة، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، الجزائر، 2008، ص26

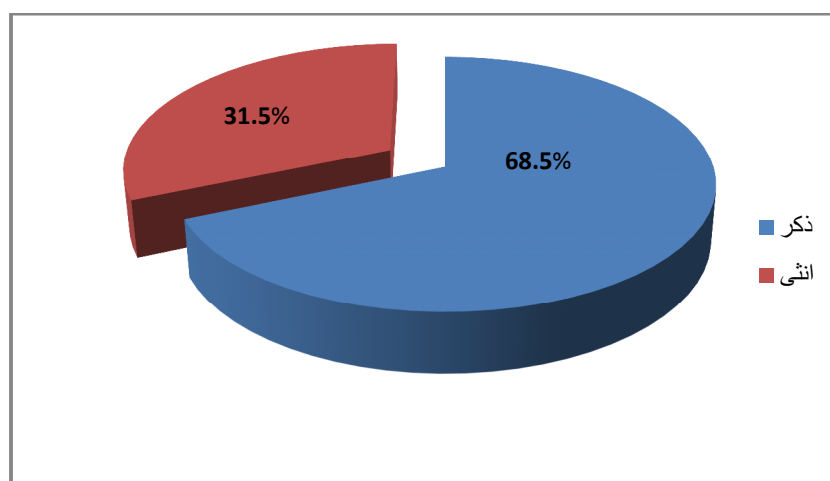
1-توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار الجنس: الجدول الموالي يوضح توزيع أفراد العينة وفق المعيار الجنس.

الجدول (1 - 1) توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	50	68.5
أنثى	23	31.5
المجموع	73	100

من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS الإصدار 22

الشكل (1 - 1) توزيع أفراد العينة حسب الجنس



يوضح الشكل السابق أن غالبية أفراد عينة الدراسة المقدرة بـ 73 موظفا هي من فئة الذكور أي 50 فردا من المبحوثين بنسبة تقدر 68.5%، مقابل 31.5% من الإناث والمقدرة بـ 23 من الاناث، وهي في ربما في الواقع تعكس النسبة الداخلية لعمال مديريات الشباب والرياضة لمدينتي الجلفة والاغواط حيث يهيمن جنس الذكور على الحصة الأكبر من العاملين

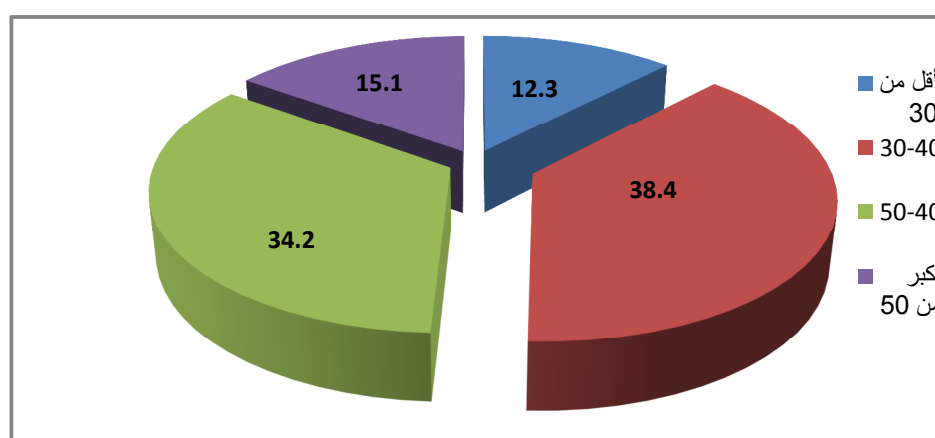
2 - عمر الموظف :

الجدول (1-2): توزيع أفراد العينة حسب عمر

عمر الموظف	التكرار	النسبة %
أقل من 30	9	12.3
30-40	28	38.4
40-50	25	34.2
أكبر من 50	11	15.1
المجموع	73	100

من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS الإصدار 22

الشكل (1 - 2): توزيع أفراد العينة حسب العمر



يتبين من الجدول أن الفئة العمرية 30-40 سنة أكثر من الفئات الأخرى ، وذلك بنسبة 38.4% ، لتأتي الفئتان: الأقل من 30 سنة والفئة أكبر من 50 سنة بنسبة 12.3% و 15.1% لكل منهما بالترتيب ، أما بالنسبة للفئة العمرية الأكبر من 40 إلى 50 سنة فبلغت نسبة أفرادها 34.2%.

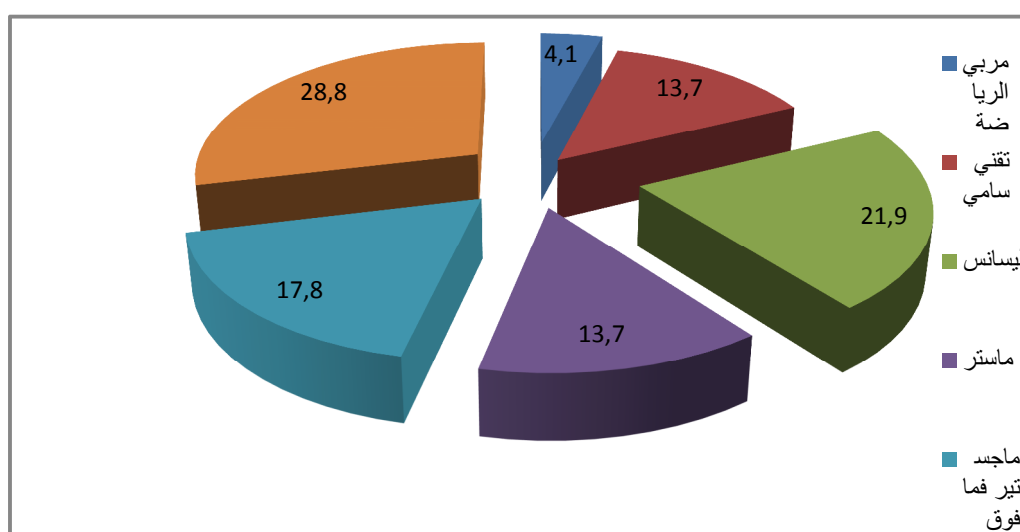
3 - الشهادات المتحصل عليها:

توزيع أفراد العينة حسب الشهادات المتحصل عليها

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
4.1	3	مربي الرياضة
0	0	مربي الشباب
13.7	10	تقني سامي
21.9	16	ليسانس
.13	10	ماستر
17.8	13	ماجستير فما فوق
28.8	21	مستشار
100	73	المجموع

من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS الإصدار 22

الشكل (1-3): توزيع أفراد العينة حسب الشهادات المتحصل عليها



يتبين من الجدول أن النسبة الأكبر لأفراد العينة هم من المستشارين وحملة شهادة الليسانس بنسبة تقدر على التوالي ك 28.8% و 21.90% ، ويأتي حملة الماجستير في المرتبة

الثانية بنسبة : 17.8% أما حملة شهادة التقني سامي وحملة شهادة الماستر فهم يمثلون نسبة 13.7% لكل منهما، ليأتي ، ليأتي مربو الرياضة بنسبة 4.1% ، أما مربو الشباب فالعينة لم تحوي أي منهم ، وهذا ربما يعزى إلى أن متطلبات تسير المديريات الشباب والرياضة هي متطلبات تقنية للتسيير .

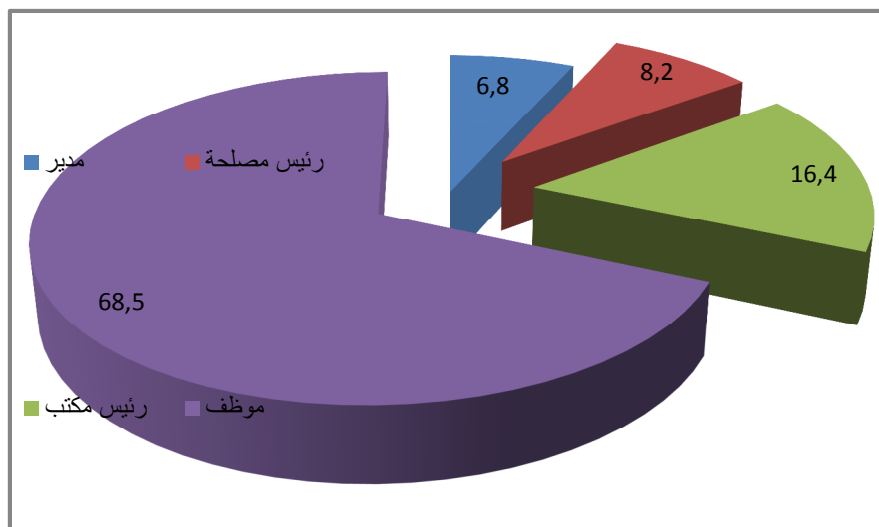
4 - المسمى الوظيفي :

الجدول (4-1): توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

طبيعة العمل	التكرار -	النسبة %
مدير	5	6.8
رئيس مصلحة	6	8.2
رئيس مكتب	12	16.4
موظف	50	68.5
المجموع	73	100

من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS الإصدار 22

الشكل (4-1): توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي



يوضح الشكل السابق أن غالبية أفراد عينة الدراسة المقدرة 73 عاملا يعملون بصفة موظف تنفيذ في مديريات الشباب والرياضة لمدينتي الجلفة والاغواط وعددهم 50 موظفا بنسبة تقدر 68.5%، مقابل 8.2% فقط من الذين عملون بصفة رئيس مصلحة والمقدرة بـ 6 أفراد ، بنما رؤساء المكاتب فيمثلون ما نسبته 16.4% بعدد 12 رؤساء مكتب ، هذا التوزيع يحوي إلى الهيكل التنظيمي المعتمد من قبل المديريتين يعتمد على عمال التنفيذ بنسبة كبيرة ، مع تأطير أقل من قبل رؤساء المصالح ورؤساء المكاتب.

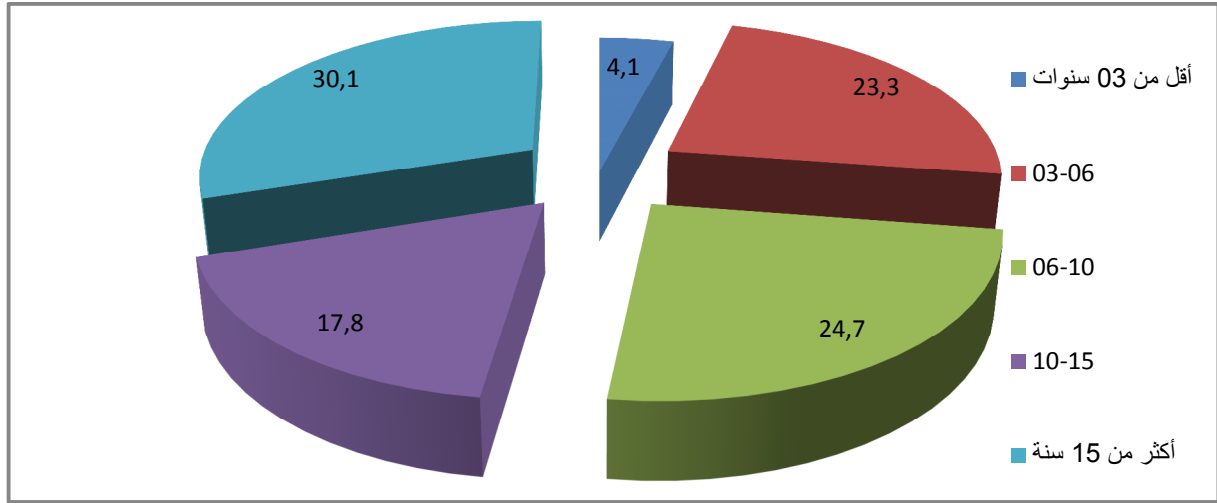
5- سنوات الخبرة :

الجدول (1-5): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة %
أقل من 3 سنوات	3	4.1
03-06	17	23.3
06-10	18	24.7
10-15	13	17.8
أكثر من 15 سنة	22	30.1
المجموع	73	100

من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS الإصدار 22

الشكل (1-5): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



يتبين من الجدول أن نسبة أفراد العينة الذين الذين لهم سنوات خدمة في مديريات الشباب والرياضة لمدينتي الجلفة والاعواط أقل من 03 سنوات يمثلون بنسبة 4.1%، أما الذين سنوات خدمتهم من 03-06 سنوات فيمثلون ما نسبته 23.3% بينما نسبة أفراد العينة الذين خدموا لفترة من 10-15 سنة فيمثلون بنسبة 17.8% أما الذين خدموا لفترة أكثر من 15 سنة فيمثلون نسبة 30.1%، وهذا ما يوحي بأن الأفراد ذوو الخبرة في المديرتين يملكون خبرة مهمة.

6- أدوات جمع المعلومات:

عند إجراء الدراسة الميدانية يتطلب من الباحث الاستعانة بوسائل مساعدة ومناسبة تمكنه من الوصول إلى المعلومات اللازمة، والتي يتمكن بواسطتها من معرفة ميدان الدراسة، وقد تضمن بحثنا هذا في جانبه الميداني التقنية التالية:

6-1- الاستبيان:

وجدنا أن أنسب وسيلة لجمع المعلومات هي الاستبيان ، وعلى ضوء ذلك تم تصميم الاستبيان بما يتوافق مع أهداف الدراسة ، وتحتوي على مجموعة أسئلة للتعرف على دور الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي.

يعرف الاستبيان على أنه:"عبارة عن نموذج يضم مجموعة من الأسئلة التي توجه للأفراد في الحصول على بيانات معينة".¹

إن الدراسة الحالية اعتمدت على أداة الاستبيان لجمع البيانات لتدعيم نتائج تحليل الاستبيان . ولقد صمم الاستبيان بالشكل التالي:

المحور الأول: ويتعلق بالبيانات الشخصية لأفراد العينة ،وهي الجنس ،العمر ،الشهادات المتحصل عليها ، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة

المحور الثاني: ويتعلق بمحاور الاستبيان وتم تقسيمه وفقا لمتغيرات الدراسة كما يلي:

- المحور الأول: المتغير المستقل "الإدارة الالكترونية" ويتكون من 36 فقرة وينقسم الى 3 أبعاد كما يلي: الأجهزة والمعدات-برامج الحاسوب - صناع المعرفة
- المحور الثاني: المتغير التابع "الأداء الوظيفي" ويتكون من 15 فقرة

الجدول رقم (1-6): محاور الاستبيان

أرقام الفقرات	أرقام الفقرات	الإدارة الالكترونية
52-37	14-1	الأجهزة والمعدات
	27-15	برامج الحاسوب
	36-28	صناع المعرفة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على النتيجة النهائية لتصميم الاستبيان

6-2- الخصائص السكيومترية للأداة:

6-2-1- صدق أداة الدراسة: تم اختبار صدق أداة الدراسة من خلال كل من الصدق الظاهري والصدق البنائي.

¹طلعت إبراهيم لطفي، أساليب وأدوات البحث الاجتماعي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية ،مصر، 1995
ص 7

الصدق الظاهري: من أجل اختبار صدق أداة الدراسة ظاهريا، تم توزيع الإستبيان الأولي على مجموعة من أساتذة معهد العلوم والتقنيات لأنشطة البدنية والرياضية (أنظر الملحق 1). من أجل تحكيم الأداة، ووفقا لآراء المحكمين قام الباحث بإجراء التغييرات المناسبة، وتم إعداد الإستبيان في صورته النهائية (أنظر الملحق 2)

2-2-6 الصدق الداخلي

1-3-2-6 الإتساق الداخلي :

يعرف صدق الداخلي بأنه عملية التأكد من أن الأداة (المقياس) المستخدمة تقيس الظاهرة التي صممت من أجل قياسها بالفعل .ومن جهة أخرى فهو يعبر عن مدى إتساق كل فقرة من فقرات الإستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة ، ونستخدم هنا معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة والمجال الذي تنتمي إليه .

الجدول (1-7):معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور الاجهزة

رقم العبارة	الإرتباط	مستوى الدلالة - sig
1	0.642	0.00
2	0.702	0.00
3	0.510	0.00
4	0.693	0.00
5	0.609	0.00
6	0.439	0.00
7	0.772	0.00
8	0.732	0.00
9	0.741	0.00
10	0.716	0.00

11	0.765	0.00
12	0.631	0.00
13	0.620	0.00
14	0.585	0.00

من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS الإصدار 22

الجدول (1-8): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور برامج الحاسوب والدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	الارتباط	مستوى الدلالة - sig
01	0.450	0.000
02	0.608	0.000
03	0.636	0.000
04	0.532	0.00
05	0.706	0.00
06	0.803	0.00
07	0.758	0.00
08	0.739	0.00
09	0.617	0.00
10	0.701	0.00
11	0.742	0.00
12	0.787	0.00
13	0.761	0.00

من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS الإصدار 22

الجدول (9-1): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور العنصر البشري

رقم العبارة	الارتباط	مستوى الدلالة - sig
01	0.641	0.000
02	0.706	0.000
03	0.694	0.000
04	0.737	0.00
05	0.737	0.00
06	0.604	0.00
07	0.783	0.00
08	0.633	0.00
09	0.576	0.00

من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS الإصدار 22

الجدول (10-1): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور الأداء الوظيفي

رقم العبارة	الارتباط	مستوى الدلالة - sig
1	0.463	0.000
2	0.504	0.000
3	0.360	0.002
4	0.350	0.002
5	0.241	0.040
6	0.256	0.029

7	0.289	0.013
8	0.483	0.000
9	0.307	0.008
10	0.293	0.012
11	0.298	0.010
12	0.361	0.002
13	0.614	0.000
14	0.478	0.000
15	0.379	0.001
16	0.415	0.000

من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS الإصدار 22

من خلال الجداول السابقة يتبين لنا أن جميع قيم معامل الارتباط الخاص بكل عبارة من العبارات مع محورها موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية عالية جدا (0.01 فأقل) ، مما يدل على إتساق هذه العبارات مع محاورها ، وبالتالي تحقق الإتساق الداخلي للأداة الدراسة.

2-3-2-6 الصدق البنائي :

يعتبر الصدق البنائي احد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها ، ويعرف من مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الإستبانة ، ونستعمل هنا معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق البنائي .

الجدول (1-11): معامل الارتباط بين كل مجال من مجالات الدراسة

المحور	الارتباط	مستوى الدلالة - sig -
الاجهزة والمعدات	0.850	0.000
برامج الحاسوب	0.919	0.000
العنصر البشري	0.828	0.000
الاداء الوظيفي	0.492	0.000

من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS الإصدار 22

من خلال الجدول السابق يتبين لنا أن جميع قيم معامل الارتباط الخاص بكل محور من المحاور مع الدرجة الكلية للدراسة موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية عالية جداً (0.01 فأقل) ، مما يدل على وجود صدق بنائي للإستبيان كأداة لجمع البيانات

ثبات أداة الدراسة :

يقصد بثبات أداة القياس، إمكانية الحصول على نفس النتائج إذا ما تمت إعادة الدراسة باستخدام نفس الأفراد وفي نفس الظروف، وقد تم الاعتماد على مقياس (ألفا كرونباخ) للتأكد من ثبات أداة الدراسة، ولقد تم التحقق من ثبات أداة الدراسة الحالية وكانت النتائج كمايلي:

الجدول (1 - 12) معامل الثبات ألفا - كرومباخ لقياس

الترتيب	محاور الدراسة	عدد الفقرات	قيمة معامل الثبات
1	الأجهزة والمعدات	14	0.902
2	برامج الحاسوب	13	0.904
3	العنصر البشري	9	0.856
4	الأداء الوظيفي	16	0.601
	الثبات العام لمحاور الدراسة	52	0.933

من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS الإصدار 22

من النتائج المبينة في الجدول نلاحظ أن قيمة معامل ألفا - كرومباخ كانت مرتفعة لكل محور من محاور الدراسة ، وتتراوح بين : 0.601 و 0.904 ، بالإضافة إلى أن قيمة الثبات لجميع محاور الاستبيان كانت : 0.933 ، وهذا يدل على أن جميع محاور الدراسة تتمتع بدرجة مقبولة من الثبات وبالتالي يمكن الإعتماد عليها في الدراسة الميدانية، وتحليلها وتفسير نتائجها وتعميمها على مجتمع الدراسة.

من النتائج المبينة في الجدول نلاحظ أن قيمة معامل ألفا - كرومباخ كانت مرتفعة لكل محور من محاور الدراسة ، ويتراوح بين : 0.601 و 0.904 ، بالإضافة إلى أن قيمة الثبات لجميع محاور الاستبيان كانت : 0.933 ، وهذا يدل على أن جميع محاور الدراسة تتمتع بدرجة مقبولة من الثبات وبالتالي يمكن الإعتماد عليها في الدراسة الميدانية، وتحليلها وتفسير نتائجها وتعميمها على مجتمع الدراسة.

7-متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: الادارة الالكترونية

المتغير التابع: الأداء الوظيفي

8-الأساليب الإحصائية:

بغرض تحقيق أهداف الدراسة و تحليل البيانات و تفسيرها تم الإعتماد على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS الإصدار 22 ، فبعد ترميز البيانات و إدخالها ، تم الإعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لأهداف الدراسة و تتمثل هذه الأدوات في :

✓ **التكرارات و النسب المئوية:** للتعرف التفصيلي على الصفات الشخصية و الوظيفية لأفراد عينة الدراسة و تحليلها.

المتوسط الحسابي (Mean): وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة نحو كل فقرات الاستبيان .

✓ **المتوسط الحسابي المرجح (MeanWeigbet):** وذلك لمعرفة اتجاهات أفراد الدراسة نحو كل فقرة أو بعد.

✓ **الانحراف المعياري (Standard déviation):** و ذلك بغية التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة نحو كل فقرة أو بعد، ويوضح أيضا التشتت في استجابات أفراد الدراسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات و عدم تشتتها، أما في حال كانت قيمته أكبر من أو تساوي الواحد فهذا يعني تشتت الإجابات وعدم تركيزها، كما أنه يفيد أيضا في ترتيب العبارات أو الفقرات لصالح الأقل تشتتا عند تساوي المتوسط الحسابي المرجح بينهما.

✓ **معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha (a):** وذلك بغية تقدير ثبات الدراسة، حيث يؤخذ هذا العامل قيما تتراوح بين الصفر و الواحد، وكلما اقترب الواحد الصحيح فهذا يعني ثباتا أكبر للدراسة.

حيث يعرف في مجال منهجية البحث العلمي قاعدة عامة للتعامل مع هذا المعامل مفادها الآتي:

- إذا كان معامل ألفا كرونباخ أقل من (0,6)؛ فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات ضعيف، الأمر الذي يلزم إعادة النظر في أداة الدراسة .
- إذا كان معامل ألفا كرونباخ يتراوح بين (0,6-0,7)؛ فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات مقبول .
- إذا كان معامل ألفا كرونباخ يتراوح بين (0,7-0,8)؛ هذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات جيد .
- إذا كان معامل ألفا كرونباخ أكبر من (0,8)؛ فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات ممتاز .

✓ **معامل الارتباط لبيرسون:** بين درجة ارتباط كل فقرة و الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وذلك لتقدير الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، كما و الذي ستوافق مع الاختبارات المعلمية، ويستخدم لدراسة خاصية ثبات مقياس ليكرت، وكذا لتحديد نوع و شدة العلاقة بين المتغيرات على النحو التالي:

- **شدة العلاقة تحدد وفق قيمة معامل الارتباط فإذا كانت قيمة معامل الارتباط:**

- أكبر من (0,50)؛ نقول أن العلاقة قوية بين المتغيرين .
- أقل من (0,50)؛ نقول أن العلاقة ضعيفة بين المتغيرين .
- تساوي (0,50)؛ نقول أن العلاقة متوسطة بين المتغيرين .

جدول رقم(1-13): يبين خيارات الإجابة و الأوزان

الخيارات الإجابة	الوزن
غير موافق	1
محايد	2
موافق	3

من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS الإصدار 22

و ذلك وفقا لمقياس ليكرت الثلاثي ، و قد كان تصنيف المتوسطات بعد حساب المدى بين أكبر و أصغر قيمة لدرجات المقياس (2=3-1) ، و تم تقسيمه على عدد درجات المقياس

للحصول على طول الخلية الصحيحة أي : $(0.67=3-1/3)$ ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس و هي الواحد (1) و ذلك لتحديد الحد الأعلى للفئة $(0.67+1=1.67)$ ، و هكذا أصبح طول الفئات كما هو موضح في الجدول الموالي :

جدول رقم(1-14): يبين المتوسط الحسابي و الاتجاه الموافق لها

طول الفئة	درجة الموافقة
1.67-1	غير موافق
2.35-1.68	محايد
3.00-2.36	موافق

المصدر: من إعداد الطلبة

من خلال هذا الجدول، يمكننا أن نستنتج بأن تحديد الاتجاه العام نحو كل فقرة من فقرات الدراسة يكون وفقاً للآلية التالية:

- ✓ إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين $(1-1.67)$ ، فهذا يعني إن الاتجاه العام نحو تأكيد ما جاء فيها يتجه نحو "غير موافق".
- ✓ إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح ما بين $(1.68-2.35)$ ، فهذا يعني أن الاتجاه العام نحو تأكيد ما جاء فيها يتجه نحو "محايد".
- ✓ إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح ما بين $(2.36-3.00)$ ، فهذا يعني أن الاتجاه العام نحو تأكيد ما جاء فيه يتجه نحو "موافق".

خلاصة الفصل

لقد تم عرض في هذا الفصل مختلف الإجراءات التي قمنا بها لإتمام الدراسة الميدانية والتي من خلالها نستطيع التوصل إلى نتائج تؤكد لنا مدى صحة أو خطأ الفرضيات التي نقوم على أساسها هذه الدراسة ، ونستخلص مما سبق أنه لا توجد دراسة علمية بدون منهج ، و كل دراسة علمية ناجحة ومفيدة لابد وأن تتوفر لدى الباحث الذي يقوم بها منهجية علمية معينة ومناسبة وتتماشى مع موضوع ومتطلبات البحث ، ولابد له أن تتوفر لديه أدوات البحث مختارة بدقة من عينة ومتغيرات واستبيان ... الخ . تتماشى مع متطلبات البحث وتخدمه بصفة تسمح له بالوصول إلى حقائق علمية صحيحة ومفيدة للباحث والمجتمع ومنه فإن العمل بالمنهجية يعد أمراً ضرورياً في البحوث العلمية الحديثة قصد ربح الوقت والوصول إلى النتائج المؤكدة إضافة إلى وجوب أن تكون المنهجية والأدوات المستخدمين في البحث واضحة وخالية من الغموض والتناقضات.

الفصل الخامس:

عرض وتحليل ومناقشة

النتائج

1- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الأولى :

يحتوي هذا البعد على 14 عبارة وقد استقدينا من خلال تلك العبارات التعرف على العلاقة بين استخدام الأجهزة و المعدات في تحسين الأداء الوظيفي بمديريات الشباب و الرياضة لولاية الأغواط و الجلفة ،ويبين الجدول إجابات أفراد العينة مرتبة حسب أهميتها وفق المتوسط الحسابي، بحيث أنه كلما ازدادت قيمة المتوسط الحسابي تزداد الموافقة وتزداد الأهمية.

الجدول رقم (2-1): يبين آراء أفراد عينة الدراسة من الموظفين والإطارات تجاه مساهمة لأجهزة و المعدات في تحسين الأداء الوظيفي داخل المنشآت الرياضية .

الترتيب وفق الاتجاه	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم العبارة
13	غير موافق	0.8950	1.6393	1- هل الموظفون في مديريتكم لديهم دراية كافية بالإدارة الالكترونية
2	موافق	0.9692	2.4373	2- هل الموظفون في مديريتكم لديهم التحكم في الاعلام الألي
10	محايد	0.7389	1.9098	3- هل الموظفون في مديريتكم قاموا بدورات تكوينية في مجال الإدارة الالكترونية
8	موافق	0.9801	2.5967	4- هل توفر مديريتكم أجهزة الحواسيب تلبي احتياجات تطبيق الإدارة الالكترونية
4	موافق	0.9782	2.8984	5- هل توفر مديريتكم العدد الكافي من ملحقات الحاسوب لمختلف الإدارات و الأقسام
11	محايد	0.8923	1.8557	6- هل توفر مديريتكم العدد الكافي من كاميرات المراقبة
1	موافق	0.9304	2.9672	7- هل تتوفر في مديريتكم وسائل لتخزين البيانات اللازمة

7	موافق	0.9292	2.7377	8- هل تتوفر في مديريتكم قاعدة البيانات ملائمة للعمل الالكتروني
12	محايد	0.8923	1.7757	9- هل يتم تحديث أجهزة الحاسوب بشكل منتظم
3	موافق	0.9730	2.9016	10- هل يتم تحديث ملحقات الحاسوب بشكل منتظم
5	موافق	0.9292	2.8623	11- هل تساهم الأجهزة و المعدات في سرعة الحصول على البيانات اللازمة للقيام بالعمل في الوقت المناسب
6	موافق	0.9277	2.8033	12- يمتلك الموظفون المهارات و الخبرة الحاسوبية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية
2	موافق	0.8966	2.9131	13- هل تساهم المديرية في توفير المكونات المادية لحاسوب لغرض أداء مهمة ما أو العمل بطريقة معينة للحصول على النتائج المطلوبة
14	غير موافق	0.8665	1.5574	14- هل تساعد أجهزة الخادم (serveur) التي توفرها مديريتكم في تطبيق الإدارة الالكترونية
	موافق	0.9141	2.41825	النتائج الاجمالية للبعد الأول

من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS الإصدار 22

تحليل نتائج الفرضية الأولى :

يخص الجدول بدراسة هل الأجهزة و المعدات تساهم في تحسين الأداء الوظيفي وقد تم ترتيب بنود هذا البعد وفق درجة أهمية كل منها، حيث كانت نتائج التصريحات كالاتي:

-جاءت العبارة السابعة "هل تتوفر في مديريتكم وسائل لتخزين البيانات اللازمة" في الترتيب الأول، وكان متوسطها الحسابي يساوي 2.96 و انحرافها يساوي 0.93، والملاحظ

أن قيمة هذا المتوسط تنتمي الى الفئة من 2.36 إلى 3.00 حسب مقياس "ليكرت الثلاثي" وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق". بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد وعليه فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة .

-كما جاءت العبارة الثالثة عشر "هل تساهم المديرية في توفير المكونات المادية لحاسوب لغرض أداء مهمة ما أو العمل بطريقة معينة للحصول على النتائج المطلوبة" في الترتيب الثاني ، وكان متوسطها الحسابي يساوي 2.91 وانحرافها المعياري يساوي 0.89، والملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي الى الفئة 2.36-3.00 حسب مقياس ليكرت الثلاثي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت " موافق"، بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد، وعليه فان هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة .

-جاءت العبارة العاشرة "هل يتم تحديث ملحقات الحاسوب بشكل منتظم" في المرتبة الثالثة وكان متوسطها الحسابي يساوي 2.90 بانحراف معياري يساوي 0.97، و الملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي الى الفئة 2.36 - 3.00 حسب مقياس ليكرت الثلاثي، و عليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة قد زادت عن درجة الحياد، وعليه فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة.

-جاءت العبارة:الخامسة "هل توفر مديريتكم العدد الكافي من ملحقات الحاسوب لمختلف الإدارات و الأقسام" في المرتبة الرابعة، وكان متوسطها الحسابي يساوي 2.89 بانحراف معياري يساوي 0.97، والملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي الى الفئة 2.36 - 3.00 حسب مقياس ليكرت الثلاثي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد، وعليه فان هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة.

-جاءت العبارة الحادي عشر "هل تساهم الأجهزة والمعدات في سرعة الحصول على البيانات اللازمة للقيام بالعمل في الوقت المناسب" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي

يساوي 2.86 وبانحراف معياري يساوي 0.92، والملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي الى الفئة 2.36-3.00 حسب مقياس ليكرت الثلاثي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة قد زادت كذلك عن درجة الحياد، وعليه فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة

-جاءت العبارة الثانية عشر "يمتلك الموظفون المهارات و الخبرة الحاسوبية اللازمة لتطبيق الادارة الإلكترونية" في المرتبة السادسة ،وكان وسطها الحسابي يساوي 2.80 بانحراف معياري يساوي 0.92، والملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي الى الفئة 2.36-3.00 حسب مقياس ليكرت الثلاثي ،وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة قد زادت كذلك على درجة الحياد ،وعليه فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة.

-جاءت العبارة الثامنة "هل توفر في مديريتكم قاعدة بيانات ملائمة للعمل الإلكتروني؟" في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي يساوي 2.73 وبانحراف معياري يساوي 0.92، والملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي إلى الفئة 2.36-3.00 حسب مقياس ليكرت الثلاثي،وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة قد زادت على درجة الحياد، وعليه فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة.

-جاءت العبارة الرابعة "هل توفر مديريتكم أجهزة حواسيب تلبي احتياجات تطبيق الإدارة الإلكترونية؟" في المرتبة الثامنة، وكان وسطها الحسابي يساوي 2.43 بانحراف معياري يساوي 0.98، والملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي إلى الفئة 2.36-3.00 حسب مقياس ليكرت الثلاثي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة قد زادت على درجة الحياد.

-جاءت العبارة الثانية "هل الموظفون في مديريتكم لديهم التحكم في الإعلام الألي الإلكترونية؟" في المرتبة التاسعة، وكان وسطها الحسابي يساوي 2.59 بانحراف معياري يساوي 0.98، والملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي إلى الفئة 2.36-3.00 حسب مقياس ليكرت الثلاثي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق".

بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زادت على درجة الحياد، وعليه فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة .

-جاءت العبارة الثالثة "هل الموظفون في مديريتكم قاموا بدورات تكوينية في مجال الإدارة الالكترونية؟" في المرتبة العاشرة، وكان وسطها الحسابي يساوي 1.90 ب انحراف معياري يساوي 0.73، والملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي إلى الفئة 1.68-2.35 حسب مقياس ليكرت الثلاثي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت محايدة.

-جاءت العبارة السادسة "هل توفر مديريتكم العدد الكافي من كاميرات المراقبة؟" في المرتبة الجادي عشر، وكان وسطها الحسابي يساوي 1.85 بانحراف معياري يساوي 0.89 والملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي إلى الفئة 1.68-2.35 حسب مقياس ليكرت الثلاثي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "محايد".

-جاءت العبارة التاسعة "هل يتم تحديث أجهزة الحاسوب بشكل منتظم؟" في المرتبة الثانية عشرة، وكان وسطها الحسابي يساوي 1.77 بانحراف معياري يساوي 0.89، والملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي إلى الفئة 1.68-2.35 حسب مقياس ليكرت الثلاثي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "محايد"، مما يشير إلى حيادية أفراد العينة على هذه العبارة .

-جاءت العبارة الأولى "هل الموظفون في مديريتكم لديهم دراية كافية بالإدارة الإلكترونية؟"، في المرتبة الثالث عشر، وكان وسطها الحسابي يساوي 1.63 بانحراف معياري يساوي 0.89، والملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي إلى الفئة 1-1.67 حسب مقياس ليكرت الثلاثي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "غير موافق"، وعليه نستنتج أن الموظفين ليس لديهم دراية كافية بالإدارة الإلكترونية.

-جاءت العبارة الرابعة عشر "هل تساعد أجهزة الخادم (serveur) التي توفرها مديريتكم في تطبيق الإدارة الإلكترونية؟" في المرتبة الأخيرة، وكان وسطها الحسابي يساوي 1.55 بانحراف معياري يساوي 0.86، والملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي إلى الفئة 1-

1.67 حسب مقياس ليكرت الثلاثي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "غير موافق".

انطلاقاً من العبارات التي تمت الموافقة عليها من قبل المستجوبين يمكن أن نستنتج أن إدارة الشباب والرياضة لولاية الأغواط والجلفة تسهر بالدرجة الأولى على توفير وسائل تخزين البيانات اللازمة في إطار رقمنة الإدارة وهذا لمواكبة التقنيات الحديثة في الإدارة، كما أنها تساهم في توفير المكونات المادية للحاسوب خاصة تلك التي تساعد على أداء مهمة ما أو تعين على العمل بطريقة معينة وهذا للحصول على النتائج المطلوبة. ولقد وجدنا أن هذه المديريات تعمل على تحديث ملحقات الحاسوب بشكل منتظم وتوفير العدد الكافي منها لمختلف الإدارات والأقسام وهذا لغرض توسيع استخدامها من طرف كل الموظفين المعنيين وتيسير عملهم، حيث يؤكد هؤلاء الموظفين أن الأجهزة و المعدات قد ساهمت فعلاً في سرعة الحصول على البيانات اللازمة للقيام بالعمل في الوقت المناسب خاصة إذا امتلك الموظفين المهارات والخبرة الحاسوبية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية كما هو الحال في عينة الدراسة. كما سجلنا توفر قاعدة بيانات ملائمة للعمل الإلكتروني في مديريات المستجوبين من جهة وتوفير أجهزة حواسيب تلبي احتياجات تطبيق الإدارة الإلكترونية من جهة أخرى، كما تجدر الإشارة إلى أن الموظفين يمتلكون مهارات التحكم في الإعلام الآلي والإدارة الإلكترونية.

كل هذه المؤشرات تشير إلى مدى توفير وسائل تطبيق الإدارة الإلكترونية في مديريات المنشأة الرياضية ومدى مساهمتها في تحسين الأداء الوظيفي حيث نجد أن المتوسط الحسابي الإجمالي لجميع عبارات البعد الأول يساوي 2.41 بانحراف معياري يساوي 0.91، بمأن قيمة المتوسط تنتمي إلى الفئة 2.36-3.00 فإنه يمكن القول أن العبارات السابقة ساهمت حقاً في رفع تقدير محور "تساهم الأجهزة و المعدات في تحسين الأداء الوظيفي" إلى درجة "موافق" وفسرته.

في حين أن العبارة رقم 03 في الترتيب العاشر والعبارة رقم 06 في الترتيب الحادي عشر، والعبارة 09 في الترتيب الثاني عشر لم نتمكن من جمع معلومات فيما يخص المعلومات الآتية:

حيث كانت إجابات أفراد العينة في هذه العبارات تتجه نحو الحياد في أغلبها أي أنه لا يمكننا الحكم إن كان موظفي المديرية يقومون بدورات تكوينية في مجال الإدارة الإلكترونية أم لا من جهة وإن كانت المديرية توفر العدد الكافي من كاميرات المراقبة وتقوم بتحديث أجهزة الحاسوب بشكل منتظم من جهة أخرى، وهذا قد يرجع لعدة أسباب منها:

-المؤسسات لا تبرمج دورات تكوينية في مجال الإدارة الإلكترونية بل تعتمد على توفر مهارات الإعلام الآلي في السيرة الذاتية لموظفيها.

-كاميرات المراقبة تكون غير ظاهرة للعيان وبالتالي جهل أغلب الموظفين بوجودها.

-تحديث أجهزة الحاسوب بشكل منتظم يقوم به فقط التقنيون والمهندسون وقد لا يلاحظ باقي الموظفين هذه العملية.

بينما سجلنا عدم موافقة المستجوبين على العبارتين:

-الموظفون في المديرية لديهم دراية كافية بالإدارة الإلكترونية.

-تساعد أجهزة الخادم (serveur) التي توفرها المديرية في تطبيق الإدارة الإلكترونية.

وهذا راجع إلى حداثة الإدارة الإلكترونية في المديرية وغياب التكوين الذي يضمن تطوير كفاءات الموظفين لرفع آدائهم وعدم فعالية أجهزة الخادم المستعملة وبطئ تدفق الانترنت

الفرضية الأولى :

جدول رقم (2-2) يبين معامل الارتباط بيرسون بين الأجهزة و المعدات من جهة و الأداء الوظيفي من جهة أخرى

المتغير التابع الاداء الوظيفي			المتغير المستقل
عدد الإجابات N	معامل الارتباط بيرسون R	مستوى الدلالة Sig	
73	0.632	0.000	الأجهزة و المعدات

من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS الإصدار 22

القراءة الاحصائية

بلغ معامل الارتباط بيرسون بين المتغير المستقل الأجهزة والمعدات والمتغير التابع الأداء الوظيفي (0.632) وكان هذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة 0.000، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الأجهزة و المعدات و الأداء الوظيفي.

مناقشة الفرضية الأولى على ضوء النتائج

تنص الفرضية القائلة "هل توجد العلاقة ذات دلالة إحصائية بين الأجهزة و المعدات والأداء الوظيفي في مديريات الشباب و الرياضة" من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أن قيم المتوسط الحسابي الكلي لجميع عبارات البعد الأول توجد علاقة بين الأجهزة والمعدات والأداء الوظيفي بلغت 2.41 ويقع في مجال 2.36-3.00، وهي الفئة التي

تشير الى خيار موافق، الأمر الذي يدل على أن هناك إقرار من طرف أفراد العينة الدراسة على وجود علاقة بين الأجهزة والمعدات والأداء الوظيفي مع انسجام نسبي لأراء أفراد العينة حيث بلغ الانحراف المعياري 0.91 حيث يرى كل عبد الناصر موسى و محمد قريشي أن العنصر الأهم في الإدارة الإلكترونية هو الأجهزة و المعدات (عتاد الحاسوب) والذي يقصد به أجهزة الحاسوب وملحقاته، ونظرا لتطور برامج الحاسوب والزيادة المستمرة في عدد مستخدمي الأجهزة في المنشأة الرياضية وجب على هذه المنشأة السعي وراء امتلاك أحدث ما توصل اليه صانعو العتاد في العالم لما له أهمية كبيرة في تحسين الأداء الوظيفي وزيادة فعاليته وهذا من خلال سهولة وصول الى المعلومات وكذلك يؤدي الى تخفيض التكاليف وتوفير المعلومات لادارة العليا بهدف ايجاد القرار السليم، وكل هذا له علاقة وطيدة بتحسين الأداء الوظيفي، و اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة وتحديدا دراسة قجوج فوزي (2016-2017) الذي توصل بعد عرض وتحليل النتائج إلى أن زيادة تطبيق الإدارة الالكترونية يساهم في تحسين الأداء الوظيفي بدرجة عالية في مديريات الشباب والرياضة بولاية بسكرة، واستخلص من خلال نتائج أن أجهزة ومعدات لها دور في تحسين أداء الوظيفي ، ومنه نقول توجد علاقة موجبة ذات دلالة احصائية بين الأجهزة والمعدات والأداء الوظيفي لدى العاملين في مديريات الشباب والرياضة لولاية الأغواط والجلفة وفي انتظار تطوير الأجهزة والكفاءات داخل مديريات الشباب و الرياضة لولاية الأغواط والجلفة.

2- عرض وتحليل نتائج ومناقشة الفرضية الثانية

يحتوي هذا البعد على 13 عبارة وقد استفدنا من خلال تلك العبارات التعرف على العلاقة بين استخدام برامج الحاسوب في تحسين الأداء الوظيفي بمديريات الشباب والرياضة لولاية الأغواط والجلفة، ويبين الجدول إجابات أفراد العينة مرتبة حسب أهميتها وفق المتوسط الحسابي، بحيث أنه كلما ازدادت قيمة المتوسط الحسابي تزداد الموافقة وتزداد الأهمية.

الجدول رقم (2-3): يبين آراء أفراد عينة الدراسة من الموظفين والإطارات تجاه مساهمة برامج الحاسوب في تحسين الأداء الوظيفي داخل المنشآت الرياضية .

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الترتيب وفق الاتجاه
1- هل توفر المديرية البرمجيات الخاصة بالتسيير	1.8033	0.90957	محايد	9
2- هل تستخدم المديرية نظم المعلومات الإدارية MIS	1.4426	0.71937	غير موافق	13
3- هل تستخدم المديرية نظم دعم القرارات DSS	1.5574	0.80673	غير موافق	12
4- هل تستخدم المديرية الأنظمة الخبيرة EXPERT SYSTEMS	2.7541	0.90656	موافق	2
5- هل تستخدم المديرية الشبكات العصبية Neural Networks	2.5738	0.78441	موافق	8
6- هل تساهم مديريتك في توفير نظم تشغيل أصلية	2.5738	0.82581	موافق	7
7- هل تساهم مديريتك في توفير نظم تشغيل أصلية	2.6230	0.83992	موافق	6

3	موافق	0.84737	2.6885	8- هل تعتمد المديرية على برامج أصلية لحماية أمن و سرية المعلومات
5	موافق	0.94580	2.6475	6- هل تحرص المديرية على توفير أنظمة حماية متطورة لحماية بياناتها المختلفة
1	موافق	0.93095	2.8000	10- هل تساهم مديريتكم في توفير برامج الحاسوب اللازمة لتطبيقات الأعمال الإدارية
4	موافق	0.87027	2.6721	11- هل تساهم مديريتكم في توفير الأنظمة الخاصة بالاتصالات الإدارية الالكترونية
10	محايد	0.93300	1.7869	12- هل تستخدم مديريتكم برامج الحاسوب القادرة على الحصول على البيانات اللازمة بسرعة للقيام بالعمل في الوقت المناسب
11	محايد	0.90656	1.7541	13- هل تستخدم مديريتكم برامج الحاسوب قادرة على معالجة البيانات و تخزينها و استرجاعها وقت الحاجة
	محايد	0.8942	2.2828	النتائج الاجمالية للبعد الثاني

من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS الإصدار 22

تحليل نتائج الفرضية الثانية:

-جاءت العبارة العاشرة"هل تساهم مديريتكم في توفير برامج الحاسوب اللازمة لتطبيقات الأعمال الإدارية" في المرتبة الأولى، وكان متوسطها الحسابي يساوي 2.8 بانحراف معياري يساوي 0.93، والملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي إلى الفئة 2.36-3.00 حسب مقياس ليكرت الثلاثي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق.

-جاءت العبارة الرابعة "هل تستخدم المديرية الأنظمة الخبيرة EXPERT SYSTEMS" في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي يساوي 2.75 وبانحراف معياري يساوي 0.90، والملاحظ أن

- قيمة المتوسط الحسابي تنتمي إلى الفئة 2.36-3.00 حسب مقياس ليكرت الثلاثي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق.
- جاءت العبارة الثامنة "هل تعتمد المديرية على برامج أصلية لحماية أمن و سرية المعلومات" في المرتبة الثالثة، وكان متوسطها الحسابي يساوي 2.68 وبانحراف معياري يساوي 0.84، والملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي إلى الفئة 2.36-3.00 حسب مقياس ليكرت الثلاثي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق.
 - جاءت العبارة الحادي عشر "هل تساهم مديريتكم في توفير الأنظمة الخاصة بالإتصالات الإدارية الإلكترونية" في المرتبة الرابعة، وكان متوسطها الحسابي يساوي 2.67 وبانحراف معياري يساوي 0.87، والملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي إلى الفئة 2.36-3.00 حسب مقياس ليكرت الثلاثي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق.
 - جاءت العبارة التاسعة "هل تساهم برامج الحاسوب في تطوير العمل من خلال المعالجة الإلكترونية للبيانات" في المرتبة الخامسة ، وكان متوسطها الحسابي يساوي 2.64 وبانحراف معياري يساوي 0.94، والملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي إلى الفئة 2.36-3.00 حسب مقياس ليكرت الثلاثي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق.
 - جاءت العبارة السابعة "هل تساهم مديريتكم في توفير نظم تشغيل أصلية" في المرتبة السادسة، وكان متوسطها الحسابي يساوي 2.63 و بانحراف معياري 0.83 يساوي ، والملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي إلى الفئة 2.36-3.00 حسب مقياس ليكرت الثلاثي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق.
 - جاءت العبارة السادسة "هل تحرص المديرية على توفير أنظمة حماية متطورة لحماية بياناتها المختلفة" في المرتبة السابعة، وكان متوسطها الحسابي يساوي 2.57 وبانحراف معياري يساوي 0.82، والملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي إلى الفئة 2.36-3.00 حسب مقياس ليكرت الثلاثي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق.
 - جاءت العبارة الخامسة "هل تستخدم المديرية الشبكات العصبية Neural Networks" في المرتبة الثامنة، وكان متوسطها الحسابي يساوي 2.57 و بانحراف معياري يساوي 0.78، والملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي إلى الفئة 2.36-3.00 حسب مقياس ليكرت الثلاثي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق.

- جاءت العبارة الأولى "هل توفر المديرية البرمجيات الخاصة بالتسيير" في المرتبة التاسعة، وكان متوسطها الحسابي يساوي 1.80 و بانحراف المعياري يساوي 0.90، والملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي إلى الفئة 1.68-2.35 حسب مقياس ليكرت الثلاثي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت محايدة .
- جاءت العبارة الثانية عشر "هل تستخدم مديريتكم برامج الحاسوب القادرة على الحصول على البيانات اللازمة بسرعة للقيام بالعمل في الوقت المناسب" في المرتبة العاشرة، وكان متوسطها الحسابي يساوي 1.78 و بانحراف معياري يساوي 0.93 ، والملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي إلى الفئة 1.68-2.35 حسب مقياس ليكرت الثلاثي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت محايدة
- جاءت العبارة الثالثة عشرة "هل تستخدم مديريتكم برامج الحاسوب قادرة على معالجة البيانات وتخزينها واسترجاعها وقت الحاجة" في المرتبة الحادية عشرة، و كان متوسطها الحسابي يساوي 1.75 و بانحراف معياري يساوي 0.90، و الملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي إلى الفئة 1.68-2.35 حسب مقياس ليكرت الثلاثي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت محايدة .
- جاءت العبارة الثالثة "هل تستخدم المديرية نظم دعم القرارات DSS" في المرتبة الثانية عشرة، وكان متوسطها الحسابي يساوي 1.55 بانحراف معياري يساوي 0.80، والملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي إلى الفئة 1-1.67 حسب مقياس ليكرت الثلاثي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "غير موافق" .
- جاءت العبارة الثانية "هل تستخدم المديرية نظم المعلومات الإدارية MIS" في المرتبة الثالثة عشرة، وكان متوسطها الحسابي يساوي 1.44 و بانحراف معياري يساوي 0.71 ، والملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي إلى الفئة 1-1.67 حسب مقياس ليكرت الثلاثي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "غير موافق" .
- من خلال ما سبق وانطلاقاً من العبارات التي قبلت بالموافقة نستنتج أن مديريات العينة المدروسة تساهم بالدرجة الأولى في توفير برامج الحاسوب اللازمة لتطبيقات الأعمال الإدارية كما تستخدم هذه المديريات الأنظمة الخبيرة EXPERT SYSTEMS، وهذا راجع إلى

اهتمامها بالبرامج ومواكبتها لتطوراتها. بالإضافة إلى أنها تعتمد على برامج أصلية لحماية أمن وسرية المعلومات مما يدل على اختيارها لبرامج الحاسوب الأكثر فعالية وجودة. بالنسبة للاتصالات الإدارية الالكترونية، فقد سجلنا مساهمة المديرية في توفير الأنظمة الخاصة بها، وقد وجدنا أن برامج الحاسوب قد ساهمت في تطوير العمل من خلال المعالجة الالكترونية للبيانات. ولاحظنا كذلك أن المديرية تستخدم الشبكات العصبية Neural Networks كما تساهم في توفير أنظمة تشغيل أصلية وتحرص على توفير أنظمة حماية متطورة لحماية بياناتها المختلفة.

في حين سجلنا حيادية ملموسة فيما يخص:

- توفر المديرية البرمجيات الخاصة بالتسيير.
- استخدام المديرية برامج الحاسوب القادرة على الحصول على البيانات اللازمة بسرعة للقيام بالعمل في الوقت المناسب.
- استخدام المديرية برامج الحاسوب القادرة على معالجة البيانات وتخزينها واسترجاعها وقت الحاجة.

حيث لم نتمكن من جمع المعلومات اللازمة حول هذه الخصائص.

كل هذه الاتجاهات أدت إلى خفض اتجاه البعد ككل، حيث كان المتوسط الحسابي الاجمالي لجميع عبارات البعد الثاني يساوي 2.28 بانحراف معياري 0.89، والملاحظ أن قيمة المتوسط تنتمي إلى الفئة 1.68-2.35 حسب مقياس ليكرت الثلاثي، مما يدل على حيادية اتجاه البعد: "تساهم برامج الحاسوب في تحسين الأداء الوظيفي". بمعنى لا يمكن الحكم من خلال عينة الدراسة إن كانت برامج الحاسوب تساهم في تحسين الأداء الوظيفي أم لا.

الفرضية الثانية :

جدول رقم (2-4): يبين معامل الارتباط بيرسون بين برامج الحاسوب من جهة و الأداء الوظيفي من جهة أخرى

المتغير التابع الاداء الوظيفي			المتغير المستقل
عدد الإجابات N	معامل الارتباط بيرسون R	مستوى الدلالة Sig	
73	0.580	0.031	برامج الحاسوب

من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS الإصدار 22

القراءة الاحصائية

بلغ معامل الارتباط بيرسون بين المتغير المستقل برامج الحاسوب و المتغير التابع الأداء الوظيفي (0.580) و كان هذا الارتباط دال إحصائيا عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) ، حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة 0.031، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين كفاءة الأجهزة والمعدات والأداء الوظيفي.

مناقشة الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية " هل توجد علاقة بين برامج الحاسوب و الأداء الوظيفي في مديريات الشباب والرياضة "

من خلال النتائج المبينة في الجدول نلاحظ أن قيمة المتوسط الكلي لجميع عبارات البعد علاقة برامج الحاسوب والأداء الوظيفي بلغت 2.28 ويقع ضمن المجال 1.68-2.35 وهي الفئة التي تشير الى خيار محايد الأمر الذي يدل على أن أفراد عينة الدراسة محايدون على

وجود علاقة بين برامج الحاسوب والأداء الوظيفي، مع انسجام نسبي لأراء أفراد العينة حيث بلغ الانحراف المعياري 0.89 مما يدل على أن الاتجاه العم للمستجوبين كانت محايدة

حيث يرى الباحثان عبد الناصر ومحمد قريشي أن برامج الحاسوب هي مجموعة البرامج التي تستخدم لتشغيل جهاز الحاسب الآلي والاستفادة من إمكاناته المختلفة وتسمى بالبرمجيات وتصنف البرمجيات التشغيل - برمجيات الترجمة- البرمجيات التطبيقية - البرامج التعليمية، وهذا يدل على أن البرمجيات التي يوفرها النظام الحالي قادرة على القيام بما ينتظره منها القيام به فهي تتأقلم مع تطورات العمل وتغطي كل نشاطات المديرية كما أنها تتماشى مع الأجهزة المتوفرة وهي بالتالي تساهم في تقليل الورق و تستطيع تنظيم ومعالجة البيانات

واتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة وتحديدًا دراسة قجوج فوزي (2016-2017) الذي من خلال نتائجه رأى أن برمجيات الحاسوب تساهم في تحسين الأداء الوظيفي، وبالتالي نقول هناك علاقة موجبة ذات دلالة احصائية بين برامج الحاسوب والأداء الوظيفي وهذه النتيجة تعتبر منطقية حيث أن برامج الحاسوب ما هي الا معززات تدفع باتجاه زيادة الدافعية نحو العمل، وأن برامج الحاسوب مهما تنوعت يبقى الهدف منها زيادة الأداء الوظيفي لدى العاملين

3- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

يحتوي هذا البعد على 09 عبارات وقد استفدنا من خلال تلك العبارات التعرف على العلاقة بين صناع المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي بمديريات الشباب والرياضة لولاية الأغواط والجلفة ،ويبين الجدول إجابات أفراد العينة مرتبة حسب أهميتها وفق المتوسط الحسابي، بحيث أنه كلما ازدادت قيمة المتوسط الحسابي تزداد الموافقة وتزداد الأهمية.

الجدول رقم (2-5): يبين آراء أفراد عينة الدراسة من الموظفين والإطارات تجاه مساهمة البعد صناع المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي داخل المنشآت الرياضية .

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الترتيب وفق الاتجاه
1- هل توفر مديريتكم لكوادرها البشرية دورات تدريبية في مجال استخدام التقنية الحديثة	1.4426	0.78580	غير موافق	9
2- هل يوجد لدى الكوادر البشرية في المديرية اهتمام بتطبيقات الحاسوب	2.9344	0.94638	موافق	1
3- هل تعمل المديرية على استقطاب أصحاب الخبرات و المهارات في مجال العمل الالكتروني	2.8033	0.90957	موافق	3
4- هل المديرية تتوفر على كوادر بشرية مؤهلة لصيانة أجهزة الحاسوب	1.8033	0.87216	محايد	8
5- هل يوجد في المديرية كوادر بشرية قادرة على تسيير الموقع الالكتروني بكفاءة	1.9016	0.90747	محايد	7
6- هل تتوفر في المديرية مهندسون قادرون على تطوير الرمجيات المستخدمة بكل سهولة	2.6393	0.89504	موافق	6

5	موافق	0.86681	2.6885	7- هل توفر المديرية مسؤول البيانات مهمته الأساسية حفظ و تهريف البيانات , و الاتصال بكل أقسام المديرية و تزويدهم بالبيانات المطلوبة
2	موافق	0.89198	2.8656	8- هل تساهم المديرية في توفير المحررين الذين يقومون بإدخال و اخراج البيانات و المعلومات
4	موافق	0.87778	2.7869	9- هل في المديرية كوادر قادرة على نقل رغبات الإدارة من اللغة العادية الى احدى لغات البرمجة التي يمكن للحاسب الألي التعامل معها
	موافق	0.8836	2.4283	النتائج الاجمالية للبعد الثالث

من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS الإصدار 22

تحليل نتائج الفرضية الثالثة

-جاءت العبارة الثانية "هل يوجد لدى الكوادر البشرية في المديرية اهتمام بتطبيقات الحاسوب" في المرتبة الأولى ، وكان متوسطها الحسابي يساوي 2.93 و بانحراف معياري يساوي 0.94 ، والملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي إلى الفئة 2.36-3.00 حسب مقياس ليكرت الثلاثي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق.

-جاءت العبارة الثامنة "هل تساهم المديرية في توفيرالمحررين الذين يقومون بإدخال و اخراج البيانات و المعلومات" في المرتبة الثانية، وكان متوسطها الحسابي يساوي 2.86 و بانحراف معياري يساوي 0.89 ، والملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي إلى الفئة 2.36-3.00 حسب مقياس ليكرت الثلاثي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق.

- جاءت العبارة الثالثة "هل تعمل المديرية على استقطاب أصحاب الخبرات و المهارات في مجال العمل الالكتروني" في المرتبة الثالثة ، وكان متوسطها الحسابي 2.80 و بانحراف معياري يساوي 0.90 ، والملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي إلى الفئة 2.36-3.00 حسب مقياس ليكرت الثلاثي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق.

- جاءت العبارة التاسعة "هل في المديرية كوادرات قادرة على نقل رغبات الإدارة من اللغة العادية الى إحدى لغات البرمجة التي يمكن للحاسب الألي التعامل معها" في المرتبة الرابعة و كان متوسطها الحسابي يساوي 2.78 وبانحراف معياري يساوي 0.87، والملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي إلى الفئة 2.36-3.00 حسب مقياس ليكرت الثلاثي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق؟

-جاءت العبارة السابعة "هل توفر المديرية مسؤول البيانات مهمته الأساسية حفظ و تعريف البيانات ، والاتصال بكل أقسام المديرية و تزويدهم بالبيانات المطلوبة" في المرتبة الخامسة ، و كان متوسطها الحسابي يساوي 2.68 وبانحراف معياري يساوي 0.86، و الملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي الى الفئة 2.36-3.00 حسب مقياس ليكرت الثلاثي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق.

- جاءت العبارة السادسة "هل تتوفر في المديرية مهندسون قادرون على تطوير الرمجيات المستخدمة بكل سهولة" في المرتبة السادسة، وكان متوسطها الحسابي يساوي 2.63 وبانحراف معياري يساوي 0.89، والملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي ينتمي الى الفئة 2.36-3.00 حسب مقياس ليكرت الثلاثي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق.

- جاءت العبارة الخامسة "هل يوجد في المديرية كوادرات بشرية قادرة على تسيير الموقع الالكتروني بكفاءة" في المرتبة السابعة ، وكان متوسطها الحسابي يساوي 1.90 و بانحراف معياري يساوي 0.90، و الملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي الى الفئة 1.68-2.35 حسب مقياس ليكرت الثلاثي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت محايدة، مما يشير الى حيادية أفراد العينة على هذه العبارة.

-جاءت العبارة الرابعة "هل المديرية تتوفر على كوادرات بشرية مؤهلة لصيانة أجهزة الحاسوب" في المرتبة الثامنة، وكان متوسطها الحسابي يساوي 1.80 و بانحراف معياري يساوي 0.87، والملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي الى الفئة 1.68-2.35 حسب مقياس ليكرت الثلاثي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت محايدة، مما يشير الى حيادية أفراد العينة على هذه العبارة

- جاءت العبارة الأولى "هل توفر مديريتكم لكوادرها البشرية دورات تدريبية في مجال استخدام التقنية الحديثة" في المرتبة التاسعة، وكان متوسطها الحسابي 1.44 و بانحراف المعياري 0.78، والملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي ينتمي الى الفئة 1-1.67 حسب مقياس ليكرت الثلاثي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "غير موافق". وبشكل عام يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات البعد الثالث يساوي 2.42 بانحراف معياري يساوي 0.88، والملاحظ أن قيمة المتوسط تنتمي الى الفئة 2.36-3.00، من خلال الجدول السابق يتبين لنا أن أفراد العينة بشكل عام يبدون موافقة على عبارات البعد العنصر البشري من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث يستنتج أن هذه النتيجة هي من أهم أسباب النتائج الإيجابية في لأداء العاملين .

انطلاقاً من العرض السابق واستناداً إلى الفقرات التي وافق عليها المستجوبون يمكن استنتاج مايلي: في المديرية يوجد لدى الكوادر البشرية اهتمام بتطبيقات الحاسوب كما المديرية أنها تساهم في توفير المحررين الذين يقومون بإدخال وإخراج البيانات والمعلومات وتعمل على استقطاب أصحاب الخبرات والمهارات في مجال العمل الإلكتروني، من بين هؤلاء المستقطبين سجلنا وجود كوادر قادرة على نقل رغبات الإدارة من اللغة العادية الى إحدى لغات البرمجة التي يمكن للحاسب الألي التعامل معها. كما تتوفر المديرية على مسؤول البيانات مهمته الأساسية حفظ وتعريف البيانات، والاتصال بكل أقسام المديرية و تزويدهم بالبيانات المطلوبة، ومهندسون قادرون على تطوير البرمجيات المستخدمة بكل سهولة.

من جهة أخرى لا يمكن الحكم على وجود كوادر بشرية قادرة على تسيير المواقع الإلكترونية بكفاءة، في حين وجدنا أن المديرية لا توفر لكوادرها البشرية دورات تدريبية في مجال استخدام التقنية الحديثة.

وبالتالي نستنتج أن صناع المعرفة يساهمون فعلاً في تحسين الأداء الوظيفي.

الفرضية الثالثة :

جدول رقم (2-6): يبين معامل ارتباط بيرسون بين صناع المعرفة من جهة و الأداء الوظيفي من جهة أخرى

المتغير التابع الاداء الوظيفي			المتغير المستقل
عدد الإجابات N	معامل الارتباط بيرسون R	مستوى الدلالة Sig	
73	0.502	0.000	العنصر البشري

من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS الإصدار 22

القراءة الاحصائية

بلغ معامل الارتباط بيرسون بين المتغير المستقل العنصر البشري و المتغير التابع الأداء الوظيفي (0.502) و كان هذا الارتباط دال إحصائيا عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) ، حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة 0.000 ، وعليه نرفض H_0 ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العنصر البشري والأداء الوظيفي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

مناقشة الفرضية الثالثة على ضوء النتائج:

تنص الفرضية القائلة " توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين صناع المعرفة والأداء الوظيفي في مديريات الشباب و الرياضة من خلال النتائج المبينة في الجدول يلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي الكلي لجميع عبارات محور علاقة صناع المعرفة والاداء الوظيفي بلغت 2.42 و يقع ضمن المجال 2.36-3.00 و هي الفئة التي تشير الى خيار موافق، الأمر الذي يدل على أن هناك اقرار من طرف أفراد عينة الدراسة على وجود علاقة بين صناع

المعرفة والأداء الوظيفي مع انسجام نسبي لآراء أفراد العينة حيث بلغ انحراف المعياري 0.88 مما يدل على أن مديريات تتوفر على متخصصين في المعلومات وكذلك متخصصين في الاعلام الألي وكما أنهم يلبون حاجة المنشأة.

حيث يرى الباحث سعد غالب ياسين أن العنصر الأهم في منظومة الادارة الالكترونية هو صناع المعرفة ونقصد بهم من القيادات الرقمية والمديرين والمحللين للموارد المعرفية والرأسمال الفكري في المنظمة ويتولى صناع المعرفة إدارة التعاضد الاستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية من جهة وتعزيز طرق التفكير السائدة للوصول إلى ثقافة المعرفة وتعتمد المديرية على صناع المعرفة في تحسين أدائها الوظيفي وذلك من خلال مساهمتهم الجادة والفعالة في عملية التخطيط ووضع الأهداف والتنبؤ، وتنظيم وتنسيق الموارد المادية والبشرية بشكل يخدم تحقيق تلك الأهداف، ونقل رغبات الإدارة من اللغة العادية إلى إحدى لغات البرمجة التي يمكن للحاسوب التعامل معها فيدون خبراء في الاعلام الألي لا تستطيع أي مؤسسة النهوض و قد اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة و تحديدا دراسة قجوج فوزي(2016-2017) حيث توصل بعد عرض و تحليل النتائج أن صناع المعرفة لهم دور في تحسين الأداء الوظيفي ، فعلى المديرية العمل على استقطاب أو جذب متخصصين في الاعلام الألي، وبالتالي وجود علاقة ذات دلالة احصائية موجبة بين العنصر البشرية والأداء الوظيفي لدى العاملين في مديرتي الشباب والرياضة لولايتي الأغواط والجلوفة ومنه الفرضية الثالثة قد تحققت

4- عرض وتحليل نتائج ومناقشة المتغير التابع (الأداء)

يحتوي هذا المحور على 16 عبارة ، ويبين الجدول إجابات أفراد العينة مرتبة حسب أهميتها وفق المتوسط الحسابي، بحيث أنه كلما ازدادت قيمة المتوسط الحسابي تزداد الموافقة وتزداد الأهمية

الجدول رقم(2-7): يبين آراء أفراد عينة الدراسة من الموظفين والإطارات تجاه المتغير التابع (الأداء) داخل المنشآت الرياضية .

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الترتيب وفق الاتجاه
1- هل تستثمر الوقت بشكل جيد أثناء أدائك مهامك	2.6721	0.62507	موافق	6
2- هل تشعر بأن مشاركتك في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل ساعدتك على تحسين أدائك الوظيفي	2.3770	0.91586	موافق	12
3- هل قلة الإمكانيات المادية ساهمت في انخفاض أدائك الوظيفي	1.9508	0.99039	محايد	16
4- هل أنت على علم بما فيه الكفاية بالمهام الموكلة اليك	2.6393	0.73104	موافق	7
5- هل سوء العلاقة بينك وبين الإدارة يسهم في انخفاض مستوى أدائك الوظيفي	2.5410	0.80775	موافق	9
6- هل تبذل الجهد لانجاز العمل في الوقت المناسب	2.8525	0.47736	موافق	2
7- هل تكليفك بالعديد من الواجبات ساعد في	2.2787	0.95098	محايد	13

				انخفاض مستوى أدائك الوظيفي
10	موافق	0.76644	2.5082	8- هل تشجيع الذي تتاله من رؤسائك يؤديك الى انجاز العمل بكفاءة
3	موافق	0.48923	2.8373	9- هل تبحث عن الجودة في أدائك لعملك
14	محايد	0.93329	2.2787	10- هل تشعر بالظلم تجاه الواجبات و المهام الملقاة على عاتقك في العمل
11	موافق	0.90143	2.4098	11- هل تتناسب قدراتك مع كافة المهام الموكلة اليك
1	موافق	0.39602	2.9016	12- هل تنتجز الكم المطلوب من الأعمال الموكلة اليك
8	موافق	0.78267	2.5902	13- هل تشعر بالحماس عند أداء وظيفتك
5	موافق	0.59598	2.7541	14- هل لديك القدرة على التكيف في الحالات الطارئة
15	محايد	0.93036	2.0328	15- هل ترغب في البقاء في المديرية لالمامك بمتطلبات وظيفتك
4	موافق	0.58860	2.7705	16- هل تبحث على الابداع عند أدئك لوظيفتك
	موافق	0.7426	2.5246	النتائج الاجمالية للمحور الثاني

من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS الإصدار 22

تحليل نتائج المتغير التابع (الأداء الوظيفي) :

- جاءت العبارة الثانية عشر "هل تتجز الكم المطلوب من الأعمال الموكلة إليك" في المرتبة الأولى، وكان متوسطها الحسابي يساوي 2.90 وبانحراف معياري يساوي 0.39، والملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي الى الفئة 2.36 - 3.00 حسب مقياس ليكرت الثلاثي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق.

- جاءت العبارة السادسة "هل تبذل الجهد لانجاز العمل في الوقت المناسب" في المرتبة الثانية، وكان متوسطها الحسابي يساوي 2.85 وبانحراف معياري يساوي 0.47، والملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي الى الفئة 2.36 - 3.00 حسب مقياس ليكرت الثلاثي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق.

- جاءت العبارة التاسعة "هل تبحث عن الجودة في أدائك لعملك" في المرتبة الثالثة، وكان متوسطها الحسابي يساوي 2.83 وبانحراف معياري يساوي 0.48، والملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي الى الفئة 2.36 - 3.00 حسب مقياس ليكرت الثلاثي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق.

- جاءت العبارة السادسة عشر "هل تبحث على الابداع عند أدائك لوظيفتك" في المرتبة الرابعة، وكان متوسطها الحسابي يساوي 2.77 وبانحراف معياري يساوي 0.58، والملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي الى الفئة 2.36 - 3.00 حسب مقياس ليكرت الثلاثي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق،

- جاءت العبارة الرابعة عشر "هل لديك القدرة على التكيف في الحالات الطارئة" في المرتبة الخامسة، وكان متوسطها الحسابي 2.75 يساوي وبانحراف معياري يساوي 0.59، والملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي ينتمي الى الفئة 2.36 - 3.00 حسب مقياس ليكرت الثلاثي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق.

- جاءت العبارة الأولى "هل تستثمر الوقت بشكل جيد أثناء أدائك مهامك" في المرتبة السادسة وكان متوسطها الحسابي يساوي 2.67 وبانحراف معياري يساوي 0.62،

والملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي ينتمي الى الفئة 2.36-3.00 حسب مقياس ليكرت الثلاثي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق.

- جاءت العبارة الرابعة "هل أنت على علم بما فيه الكفاية بالمهام الموكلة اليك" في المرتبة السابعة، وكان متوسطها الحسابي يساوي 2.63 وبانحراف معياري يساوي 0.73، والملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي الى الفئة 2.36-3.00 حسب مقياس ليكرت الثلاثي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق.

- جاءت العبارة الثالثة عشرة "هل تشعر بالحماس عند أداء وظيفتك" في المرتبة الثامنة، وكان متوسطها الحسابي يساوي 2.63 وبانحراف معياري يساوي 0.73، والملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي الى الفئة 2.36-3.00 حسب مقياس ليكرت الثلاثي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق.

- جاءت العبارة الخامسة "هل سوء العلاقة بينك وبين الإدارة يسهم في انخفاض مستوى أدائك الوظيفي" في المرتبة التاسعة " وكان متوسطها الحسابي يساوي 2.54 وبانحراف معياري يساوي 0.80، والملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي ينتمي الى الفئة 2.36-3.00 حسب مقياس ليكرت الثلاثي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق.

- جاءت العبارة الثامنة "هل تشجيع الذي تتاله من رؤسائك يؤديك الى انجاز العمل بكفاءة" في المرتبة العاشرة، وكان متوسطها الحسابي يساوي 2.50 وبانحراف معياري يساوي 0.76، والملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي إلى الفئة 2.36-3.00 حسب مقياس ليكرت الثلاثي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق.

- جاءت العبارة الحادي عشر "هل تتناسب قدراتك مع كافة المهام الموكلة اليك" في المرتبة الحادية عشر، وكان متوسطها الحسابي يساوي 2.40 وبانحراف معياري يساوي 0.90، والملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي إلى الفئة 2.36-3.00 حسب مقياس ليكرت الثلاثي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق.

- جاءت العبارة الثانية "هل تشعر بأن مشاركتك في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل ساعدتك على تحسين أدائك الوظيفي" في المرتبة الثانية عشر، وكان متوسطها الحسابي يساوي 2.37 وبانحراف معياري يساوي 0.91، و الملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي إلى الفئة 2.36 - 3.00 حسب مقياس ليكرت الثلاثي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق.

- جاءت العبارة الثالثة "هل قلة الإمكانيات المادية ساهمت في انخفاض أدائك الوظيفي" في المرتبة السادسة عشر ، وكان متوسطها الحسابي 1.95 يساوي و بانحراف المعياري يساوي 0.99، و الملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي إلى الفئة 1.68-2.35 حسب مقياس ليكرت الثلاثي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت محايدة .

- جاءت العبارة السابعة "هل تكليفك بالعديد من الواجبات ساعد في انخفاض مستوى أدائك الوظيفي" في المرتبة الثالثة عشر، وكان متوسطها الحسابي يساوي 2.27 و بانحراف معياري يساوي 0.95، والملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي إلى الفئة 1.68-2.35 حسب مقياس ليكرت الثلاثي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت محايدة .

- جاءت العبارة العاشرة "هل تشعر بالظلم تجاه الواجبات و المهام الملقاة على عاتقك في العمل" في المرتبة الرابعة عشر، و كان متوسطها الحسابي يساوي 2.27 و بانحراف معياري يساوي 0.93، والملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي إلى الفئة 1.68-2.35 حسب مقياس ليكرت الثلاثي، و عليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت محايدة ، مما يشير إلى حيادية أفراد العينة على هذه العبارة

- جاءت العبارة الخامسة عشر "هل ترغب في البقاء في المديرية لالمامك بمتطلبات وظيفتك" في المرتبة الخامس عشر، وكان متوسطها الحسابي يساوي 2.03 و بانحراف معياري يساوي 0.93، والملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي إلى الفئة 1.68-2.35 حسب مقياس ليكرت الثلاثي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت محايدة.

- جاءت العبارة الثالثة "هل قلة الإمكانيات المادية ساهمت في انخفاض أدائك الوظيفي" في المرتبة السادسة عشر ، وكان متوسطها الحسابي يساوي 1.95 و بانحراف معياري يساوي 0.99، والملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي إلى الفئة 1.68-2.35 حسب مقياس ليكرت الثلاثي ،وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت محايدة.

وبشكل عام يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات المحور الثاني يساوي 2.52 بانحراف معياري 0.74 ،والملاحظ أن قيمة المتوسط تنتمي الى الفئة 2.36-3.00،ومن خلال الجدول السابق يتبين لنا أننا فراد العينة بشكل عام يبدون موافقة على عبارات محور الأداء الوظيفي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة .

5-تحليل نتائج ومناقشة الفرضية العامة :

ومن خلال ما تقدم يتضح لنا وجود علاقات إرتباطية موجبة و ذات مستوى دلالة عالية جدا بين مختلف محاور الادارة الإلكترونية كمتغير مستقل و الأداء الوظيفي كمتغير تابع ، وبالتالي تظهر أهمية الادارة الإلكترونية من خلال كل من: الاجهزة والمعدات، برامج الحاسوب ، العنصر البشري في التأثير على الأداء الوظيفي

وبشكل عام فإن الإدارة الإلكترونية تعتبر من الاساسيات المساهمة في تحقيق الاداء الوظيفي داخل مديريات الشباب والرياضة لمدينتي الجلفة والاغواط ، حيث أنه كلما كانت الإدارة الإلكترونية أفضل كلما كان مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين أكبر، وهو ما يدل على حالة الارتباط المباشرة والموجبة بين الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة .

وهذا ما تم إثباته من خلال معامل الارتباط بين الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي

جدول رقم(2-8): يبين معامل ارتباط بيرسون بين الادارة الالكترونية من جهة و الأداء الوظيفي من جهة أخرى

المتغير التابع الاداء الوظيفي			المتغير المستقل
عدد الإجابات N	معامل الارتباط بيرسون R	مستوى الدلالة Sig	
73	0.692	0.000	الادارة الالكترونية

من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS الإصدار 22

القراءة الإحصائية

من خلال هذا الجدول يتبين لنا أن معامل الارتباط بين الإدارة الالكترونية و الاداء الوظيفي يبلغ 0.692 بمستوى معنوية عال جدا (أقل من 0.01) ، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.

مناقشة الفرضية العامة على ضوء النتائج

تنص الفرضية العامة هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الادارة الالكترونية من خلال أبعادها في تحسين الأداء الوظيفي في مديرتي الشباب والرياضة لولايتي الأغواط والجللفة

من خلال النتائج نلاحظ تحقق الفرضية الأولى مع الفرضية الثانية و الثالثة مما يؤكد تحقق الفرضية العامة بوجود العلاقة بين الادارة الالكترونية من خلال أبعادها في تحسين الأداء الوظيفي ، حيث عرف Dale بأنها " اطار عام و منظومة تقنية متكاملة تختلف عن ممارسات التقليدية للإدارة العادية ، اذ أنها تشمل تحولا كبيرا في العمل ، يشمل الأنشطة الحياتية في الدول من بشرية و اجتماعية و اقتصادية و انتاجية للتطور الداخلي لها ، و بهدف تقديم خدمات أفضل من تلك التي تؤديها الادارة التقليدية أصلا، ورأى volberd and bosch بأنها " نظام يقوم بتحويل الأعمال الورقية الى أعمال الالكترونية و ذلك من خلال القيام بخطوات رئيسية و محددة تبدأ باتمام أعمال المنظمة ، ومن ثم العمل وفق مبدأ النافذة الواحدة الذي يحقق التوفير في الوقت و في حجم الأعمال الورقية ، مما ينعكس على توفير الوقت و الأعباء المالية التي يمكن توظيفها في أماكن أخرى الأمر الذي يسمح بخلق فرص عمل جديدة تنعكس ايجابا على قدرات و كفاءات العاملين ، و ما لا يمكن انكاره أن الادارة الالكترونية تمثل امتداد لتطور الطبيعي في المدارس الادارية على مر القرون الثلاثة و ليس تجاوزا لها و في ذلك يقول Porte ، و للإدارة الالكترونية عناصر متكاملة فيما بينها تتألف من عتاد الحاسوب (الأجهزة و المعدات) و الذي يعبر عن القاعدة المادية في عناصر الادارة الالكترونية حيث تعمل هذه الأجهزة في تحسين الأداء الوظيفي من خلال توفير تكاليف التطوير المستمر وتكاليف الصيانة وملئمة عتاد الحاسوب للتطورات البرمجة وبرمجيات نظم المعلومات ولكي تكون هذه الأجهزة لها قيمة يجب توفير برامج الحاسوب

التي تعمل على تحقيق الرقابة الفورية والمستمرة لاكتشاف الانحرافات أولاً بأول وتصحيحها بالاضافة لترتيب مواردها بطريقة تجعل أنشطتها تسهم في تحقيق أهدافها و تقوم كذلك على تقديم آليات فعالة وداعمة على اتخاذ القرار ولكي يتم عمل على هذه برامج الحاسوب يجب توفر خبراء في مجال الاعلام الألي الذي يسمون صناع المعرفة الذين يساهمون بشكل فعال في عملية التخطيط ووضع الأهداف والتنبؤ ، ويساهمون في تنظيم وتنسيق الموارد المادية والبشرية بشكل يخدم تحقيق تلك الأهداف، بالاضافة الى أنهم يعملون على تحقيق رقابة فعالة من أجل الحصول على نتائج مطابقة للمعايير الموضوعه ، وبصفة عامة يؤدي تطبيق الادارة الالكترونية الى التغلب على مختلف العراقيل التي تخفض مستوى الأداء، وكذلك يؤدي تطبيق الادارة الالكترونية الى تكلفة حفظ المعلومات و تقليلص معدلات الأخطاء بالاضافة الى أن تطبيق الادارة الالكترونية يؤدي الى تحقيق السرعة المطلوبة في اوصول مختلف التعليمات للموظفين ، ويؤدي أيضا تطبيق الادارة الالكترونية الى توفير وقت وجهد للموظفين ويساعد تطبيقها على الدقة والموضوعية في العمليات المنجزة و المختلفة

ويؤدي تطبيق الادارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي في تنظيم أعباء العمل اليومي للموظفين، و يحسن مستوى الاتصالات بين العاملين وزيادة كفاءة العمليات الادارية، ومما لا شك فيه كذلك أن تطبيقها يقوم على تحديد مسؤوليات واضحة للموظفين ويقلل تكاليف العمل اليومي وزيادة قدرة العاملين على تشخيص المشاكل نتيجة قدرتهم على تحصيل المعلومات ، ويؤدي تطبيق الادارة الالكترونية في تحسين الأداء واتخاذ القرارات من خلال اتاحة المعلومات والبيانات لمن أرادها وتسهيل الحصول عليها من خلال تواجدها على الشبكة الداخلية وامكانية الحصول عليها بأقل مجهود من خلال وسائل البحث الألية المتوفرة

ويؤدي تطبيقها الى تبسيط اجراءات العمل، وتعتبر الادارة الالكترونية وسيلة لتحقيق رضا العاملين من خلال تبسيط الأدوار، سرعة الانجاز، والحصول على الخدمة بأقل جهد ممكن وتزدي الدارة الالكترونية من التخلص من قيود التنظيم ، وتزدي الادارة الالكترونية الى ربط قواعد البيانات المختلفة داخل ادارة الموارد البشرية مع بعضها كبرمجيات الأجور، برمجيات الأداء واتاهاها على موقع الانترنت لكل من العاملين والمديرين، ومنه نقول توجد علاقة ارتباط موجبة قوية بين الإدارة الالكترونية والأداء الوظيفي عند مستوى معنوية 0.05

وبالتالي نقول أن هناك علاقة بين الإدارة الالكترونية على تحسين الأداء الوظيفي، و منه أن الفرضية العامة قد تحققت

6-الاستنتاج العام :

من خلال ما سبق، ومن خلال عرض نتائج الدراسة المتوصل إليها التي كانت حول دور الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي في مديريات الشباب والرياضة" دراسة مسحية في مديرتي الشباب و الرياضة لولاييتي الأغواط و الجلفة" ، حيث كانت النتائج من خلال اجابات أفراد العينة التي أفرزت مجموعة من الحقائق التي تعتمد عليها:

فالنسبة للفرضية الأولى و التي شملت عدة أسئلة حيث تبين أن لأجهزة و المعدات دور في تحسين الأداء الوظيفي في مديرتي الشباب و الرياضة لولاييتي الأغواط و الجلفة و هذا ما اتفقت من خلال أجوبة الموظفين على الأسئلة

فالنسبة للفرضية الثانية التي تتمحور حول دور برامج الحاسوب في تحسين الأداء الوظيفي في مديرتي الشباب والرياضة لولاييتي الأغواط والجلفة حيث من خلال أجوبة الموظفين ومن خلال نتائج البعد كانت محايدة.

وكما بينت نتائج الأسئلة الأخرى على صدق الفرضية الثالثة التي تتمحور حول دور صناع المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي لمديرتي الشباب والرياضة لولاييتي الأغواط والجلفة والتي تظهر من خلال إجابات الموظفين ونتائج البعد الثالث التي أسفرت على موافقة أفراد العينة على أن صناع المعرفة دور في تحسين الأداء الوظيفي.

وفي الأخير يمكن القول أن الإدارة الالكترونية لها دور في تحسين الأداء الوظيفي وهذا من خلال زيادة حجم العمل، تقليل الأخطاء في العمل، تقليل الجهد والكلفة المادية للعمل، تكوين عناصر بشرية مؤهلة في مجال تكنولوجيا المعلومات (صناع المعرفة)، أتاح فرص كثيرة الإبداع والابتكار، قلل من عدد المستويات الإدارية، مرونة في المعلومات، تفويض

صلاحيات واسعة للجهات التنفيذية، التقويم الآلي، تدريب الأفراد بسرعة أكبر على متطلبات العمل الإداري، إلا أن الإدارة الإلكترونية تعاني في مختلف منظماتنا الاجتماعية عدة معوقات و منها انخفاض المستوى الاقتصادي للفرد ونقص الاعتمادات المالية، وضعف الحالة التكنولوجية، وقلة المعرفة القانونية والتشريعات التي تحمي الخصوصية، وانخفاض المستوى التعليمي وضعف اللغة الانجليزية والجهل باستخدام الحاسوب، إضافة إلى العوائق الإدارية المتمثلة بخوف بعض الإداريين من التغيير، ضعف التنسيق وتداخل المسؤوليات

الخاتمة

الخاتمة:

تمثل الإدارة الإلكترونية المرحلة التي تعبر عن مدى تطور العملية الإدارية وإعتمادها على تكنولوجيا المعلومات والاتصال، حيث تقوم على التفاعل الافتراضي عبر مختلف شبكات الاتصال، كما تعتمد على الاستخدام الأمثل لمختلف الأجهزة والمعدات والبرمجيات، بالاعتماد على الموارد البشرية عالية الكفاءات والمهارات، ما يساهم في التخلص من مشاكل التي تواجه العمل الإداري التقليدي.

وبما أن الإدارة الإلكترونية منظومة قائمة على التكامل بين العتاد وأجهزة الحاسوب والبرمجيات والنظم والشبكات المختلفة، وصناع المعرفة على اعتباره العنصر الجوهري في نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية.

ولقد أصبحت الادارة الإلكترونية مطلباً ملحاً، وأصبحت الحاجة لها ضرورية في زمن التطورات العلمية والتكنولوجية، وصارت على المنشأة الرياضية أن تسعى لإدماجها وتطبيقها لتحسين مستوى الأداء الوظيفي، والانتقال من الطرق التقليدية إلى طرق حديثة أكثر مرونة وفعالية تسهم في تحسين أداء عاملها والرفع من معارفهم ومهاراتهم، من خلال توفير بيئة تفاعلية تجذب اهتمام موظفيها في عصر يتميز بالتطور المتسارع والتغير المستمر، وقد توصلت إدارة المنشأة الرياضية إلى قناعة لم تعد قابلة للتراجع عنها بأن التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية وتطبيقها بشكل فاعل، وضخ معطياتها في مفاصل الجسد الإداري، هو الإنجاز الأهم الذي يمكن أن تحققه ادارة المنشأة الرياضية، ويمكن لتطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية في المنشأة الرياضية أن يوفر سهولة متابعة الإدارات المختلفة للمنشأة الرياضية وإدارتها وكأنها وحدة مركزية، وتقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات اللازمة لذلك بشكل مستمر وقت الحاجة إليها، وتقليل أوجه الصرف الناجمة عن متابعة عمليات الإدارة المختلفة، بالإضافة إلى توظيف تقنية المعلومات من أجل بناء ثقافة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين، وزيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا، الا أن بعض الدراسات

على الرغم من بروز العديد من الأدبيات والتطورات في مجال الاهتمام بالادارة الالكترونية، إلا أن تطبيقات هذا النوع من الادارة في المنشأة الرياضية مازال محدودا.

ويمكن استخلاص بعض النتائج من خلال هذه المذكرة بشقيها النظري والميداني اذ يجب على المنشأة الرياضية العمل على القضاء على العمل التقليدي بتوفير لموظفيها خدمة الانترنت في كافة الإدارات والأقسام اذا أرادت أن تتطور في عملها، وتتيح الإدارة الالكترونية للمنشأة الرياضية استغلال الإمكانيات المتميزة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال وهذا لتطوير الأعمال الإدارية المختلفة، وبحكم أنه عصر تكنولوجيا فهناك العديد من الدوافع التي جعلت المؤسسات وتحديدا المنشأة الرياضية تتحول من الإدارة التقليدية الى الإدارة الالكترونية، ويجب على المنشأة الرياضية لتضمن نجاح الإدارة الالكترونية تشجيع عاملها على التحول الى الإدارة الالكترونية، وكذلك عقد دورات تدريبية لعمالها في مجال الإدارة الالكترونية، وخرجنا من هذه الدراسة أن عنصر نجاح الإدارة الالكترونية هو العنصر البشري لذا يجب على المنشأة الرياضية استقطاب كوادر البشرية أصحاب الخبرة والمهارات في مجال العمل الالكتروني.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

1. أحمد المعاني، أحمد عريقات، قضايا إدارية معاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011
2. أحمد محمد سمير، الادارة الالكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009 .
3. أحمد محمود المكاوي، الإدارة الإلكترونية، دار الفكر و القانون، مصر
4. بدر حسن حجاج، إدارة وتنظيم المكتبات الحديثة، مكتبة عين الشمس، القاهرة ، 1998
5. حسن أحمد الشافعي ، إبراهيم المقصود ، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، الإمكانيات والمنشآت في المجال الرياضي ، دار الوفاء ، للطباعة والنشر ، ط1، 2004.
6. حسين محمد الحسن ، الإدارة الإلكترونية ، الوراق للنشر والتوزيع، ، عمان، ط1 ، 2011
7. حمدي كمال أبو الخير، الإدارة بين النظرية والتطبيق، مكتبة عتین الشمس، القاهرة، 1989
8. حمود هيثم الشلبي، محمد النور مروان، إدارة المنشأة المعاصرة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009
9. خضير حمود ، ياسين الخرشة، إدارة الموارد البشرية، ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1، 2007
10. رواية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية ، مصر ، 1999.

11. رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001
12. رواية محمد حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2001 .
13. زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار القباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001 .
14. زيد منير عبوي ، التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته ، ، دار اسامة للنشر والتوزيع ، عمان، ط1 ، 2006.
15. سعاد برنوطي، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004
16. سعد غالب ياسين ، بشير عباس العلاق، الأعمال الإلكترونية ، دار المناهج ، ، عمان، ط1، 2010
17. سعد غالب ياسين، الإدارة الالكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، الإدارة العامة للطباعة والنشر ، الرياض ، 2005،
18. السويفان عبد السلام، إدارة مرفق الأمن بالوسائل الالكترونية (دراسة تطبيقية)، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع ، الاسكندرية ، 2012،
19. شريف الحموي، الاتجاهات الحديثة في إدارة المكاتب والسكرتاريا، دار يافا للنشر والتوزيع، ، عمان، ط 1، 2011
20. الشريف عمر أبو هشام وآخرون، الإدارة الالكترونية " مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة"، دار المناهج للنشر والتوزيع ، ط1، 2013 ،
21. الصالح مصلح، قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية، ، دار عالم الطباعة و النشر والتوزيع ، ط1، 1999.

22. عاطف زاهر عبد الرحيم ، المنظمات والهيكل التنظيمي للمنظمة ، دار الياة للنشر والتوزيع ، عمان، ط1، 2009 .
23. العاني مزهر شعبان ،جواد شوقي ناجي، الادارة الالكترونية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ، عمان، ط 1، 2014
24. عبد الرحمن الشقاوي، إدارة التنمية في المملكة العربية السعودية، جامعة الملك عبد العزيز، الرياض ، 1994
25. عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008
26. عفاف عبد المنعم دوريش ، الإمكانات في التربية البدنية ، منشأة المعارف، الاسكندرية، 1998.
27. علي محمد عبد الوهاب، إدارة الموارد البشرية و أهميتها في تطوير الإدارة، اجتماع استشاري لتنمية الإدارة العامة والمالية العامة، جامعة عين الشمس، القاهرة، 2003،
28. عمرو غنيم، علي الشرقاوي، تنظيم إدارة الأعمال، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 2002 ،
29. فايز جمعة ، نظم المعلومات الإدارية " منظور اداري ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2010
30. فرانسيس ديف ، مايك رود كوك ، القيم التنظيمية ، ترجمة عبد الرحمان هيجان ، الإدارة العامة للبحوث ، الرياض ، 1995 .
31. فهمي شحادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 1 ، عمان، الأردن
32. فيصل عبد الرؤوف الدحلة ، تكنولوجيا الأداء البشري ،المكتبة الوطنية ، ط1، عمان 2001 .

33. محمد عبد حسين الطائي ، التجارة الإلكترونية المستقبل الواعد للأجيال القادمة ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، ، عمان ، الأردن، ط2، 2013
34. محمد الصيرفي ، الإدارة الإلكترونية ، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية
35. محمد سعيد سلطان أنور، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، مصر، 2003 .
36. محمود القدوة ، الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة ، دار اسامة للنشر والتوزيع ، ط1، عمان ، 2010
37. محمود عساف، نظم الحوافز وربط الأجر بالإنتاج، مجلة دراسات، المجلد 7 ، العدد 24 ، جامعة الأغواط، 1997 .
38. نجم عبود نجم ، الإدارة الإلكترونية الاستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المريخ للنشر والتوزيع ، الرياض ، 2004
39. نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، ، دار الأمة، الجزائر، ط 1 ، 2011 .
40. هاني يوسف خاشقجي، التنظيم الإداري في المملكة العربية السعودية، مطابع الفرزدق ،الرياض.
41. هيثم حمود الشلبي، الحاسوب نماذج وتطبيقات "في إدارة الأعمال والتسويق"، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان، ط 1، 2009
42. الوادي محمود حسين ، بلال محمود ، المعرفة والإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها المعاصرة، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان، ط1، 2001.

ثانيا: مذكرات

43. أسعد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على المستوى الأداء الوظيفي رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة ،فلسطين ، 2008

44. بشير كاواجة، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسات الإستشفائية العمومية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص نظم المعلومات و المراقبة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة ، 2012-2013
45. بوداود بعد اليمن ، محاضرة في تسيير المنشآت الرياضية ، قسم الإدارة والتسيير الرياضي ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ، محمد بوضياف، المسيلة ، 2006
46. حماد مختار، تأثير الادارة الالكترونية على ادارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، تخصص التنظيم السياسي والإداري، كلية العلوم السياسية والاعلام ، جامعة الجزائر ، بن يوسف خدة ، الجزائر ، 2007
47. خليفة بن صالح بن خليفة بن مسعود، المتطلبات البشرية والمادية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، تخصص الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية المتحدة، 2008
48. زيد صالح حسن ، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة حلوان، مصر، 2009
49. ساري عوض الحسنات، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الدراسات التربوية ، تخصص ادارة تربوية ، معهد البحوث والدراسات العربية، جامعة الدول العربية ، القاهرة، 2011
50. صباح بلقيدوم، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، مذكرة مكملة لنيل شهادة دكتوراه لوم في علوم

التسيير، تخصص علوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012-2013 .

51. عاشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية و الجزائر، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص البيروقراطية والرشادة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010.

52. عبد القادر سعيد، ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركات الاتصالات الفلسطينية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009 ،

53. منى عطية البشري، معوقات الإدارة الإلكترونية في أدوات جامعة أم القرى مكة المكرمة من وجهة نظر الإداريات و عضويات هيئة التدريس في الجامعة ، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة أم القرى، الرياض، السعودية 46، 2009.

54. موفق الكبيسي، ضغوط العمل وتأثيرها على الأداء الوظيفي، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، جامعة حلوان، القاهرة، 2004

ثالثا: المقالات والمجلات

55. حسين بن محمد الحسن، الادارة الالكترونية بين النظرية والتطبيق، المؤتمر الدولي للتنمية "نحو اداء متميز في القطاع الحكومي ، معهد الإدارة العامة ، المملكة العربية السعودية ، 2009

56. ريتشارد هيكس، الحكومة الإلكترونية من البيروقراطية الالكترونية، خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال، العدد 19، القاهرة ، 2003

57. عبد المليك المزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة بسكرة، الجزائر ، 2001 .

58. لمين علوطي، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، بحوث اقتصادية عربية، العدد

24 ، المركز الجامعي يحي فارس، المدينة، 2008

59. الناصر موسي، محمد قوريشي، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل

الإداري بمؤسسات التعليم العالي، مجلة الباحث،. العدد 09 ، جامعة قاصدي

مرباح، ورقلة، 2009

60. نائل عبد الحافظ العواملة، نوعية الإدارة و الحكومة الإلكترونية في العالم الرقمي،

دراسة إستطلاعية، مجلد 01 ، مجلة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2009

رابعاً: المراسيم

61. المرسوم التنفيذي رقم ،(91-416) المؤرخ في 2-11-1991 الجزائر

62. المرسوم التنفيذي رقم 492/05 المؤرخ في 20 ذو القعدة 1426 هـ الموافق لـ 22

ديسمبر 2005، العدد 84

63. المرسوم التنفيذي 91/416 المؤرخ في 25 ربيع الثاني 1412 الموافق 02 نوفمبر

1991، العدد 54

الملاحق

استمارة قبل التحكيم

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة عمار ثليجي الأغواط
معهد علوم و تقنيات لأنشطة البدنية و الرياضية
قسم إدارة و تسيير رياضي

استمارة استبيان

في إطار انجاز مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية ، تخصص إدارة و تسيير رياضي تحت عنوان " دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي في مديريات الشباب و الرياضة " دراسة ميدانية في مديرية الشباب و الرياضة لولاية الأغواط

نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

ونحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

اعداد الطلبة :

محمد خير الدين زبدة

- ضامن بشير

السنة الجامعية 2018/2019

المحور الأول الادارة الالكترونية

نرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عن العبارات، و ذلك بوضع علامة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	أبعاد الادارة الالكترونية و عبارات القياس	موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
تساهم الأجهزة و المعدات في تحسين الأداء الوظيفي من خلال:						
1	توفير العدد الكافي من أجهزة الحاسبات آلية الحديثة لمختلف الادارات و الأقسام					
2	توفير العدد الكافي من الطابعات لمختلف الادارات و الأقسام					
3	توفير العدد الكافي من الماسحات الضوئية (scanners)					
4	توفير العدد الكافي من الكاميرات المراقبة					
5	سرعة الحصول على البيانات اللازمة للقيام بالعمل في الوقت المناسب					
6	سهولة الوصول إلى المعلومات وتقنين الدخول عليها.					
7	كفاءة وسرعة العمليات والمهام الادارية					
8	تخفيض كثافة العمل وتخفيض التكاليف					
9	معالجة البيانات وتخزينها واسترجاعها					
10	توفير المعلومات للإدارة العليا وذلك لإيجاد القرار السليم أو بدائل القرار					
10	تحديث ملحقات الحاسوب بشكل منتظم					
11	تحديث أجهزة الحاسوب بشكل منتظم					
12	توفير أجهزة الخادم التي تعتبر كافية لتطبيق الادارة الالكترونية					
تساهم برامج الحاسوب في تحسين الأداء الوظيفي من خلال:						
1	تطوير العمل وتفعيله من خلال المعالجة الالكترونية للبيانات					
2	توفير المديرية البرامج الحاسوب اللازمة لتطبيقات الأعمال					

					الادارية	
					توفير المديرية أنظمة حماية آلية متطورة لحماية بياناته	3
					توفير المديرية البرامج الخاصة بالاتصالات الادارية الالكترونية	4
					توجيه المكونات المادية لحاسوب لغرض أداء مهمة ما أو العمل بطريقة معينة للحصول على النتائج المطلوبة	5
					الرقابة الفورية والمستمرة لاكتشاف الانحراف أول بأول من خلال تدفق المعلومات	6
					توفير بيئة عمل مرنة لمواكبة جميع التغيرات	7
					ترتيب موارد المنشأة بطريقة تجعل أنشطتها تسهم من تحقيق الأهداف	8
					روح المبادرة من أجل حل المشكلات	9
					تقديم آليات فعالة وداعمة على اتخاذ القرار	10
					حرص مديريتك على توفير أنظمة حماية متطورة لحماية بياناتها المختلفة.	11
يساهم صناع المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي من خلال:						
					توفير المديرية الفنيين القادرين على تشغيل و صيانة الأجهزة الالكترونية	1
					توفير المديرية المبرمجين في مجال الحاسوب و الاتصالات	2
					توفير المديرية مسؤول البيانات مهمته الأساسية حفظ و تعريف البيانات, و الاتصال بكل أقسام المديرية و تزويدهم بالبيانات المطلوبة	3
					توفير المديرية المحررين الذين يقومون بادخال و اخراج البيانات و المعلومات	4
					تقديم المديرية لكوادرها البشرية دورات تدريبية في مجال الحاسوب	5
					عمل المديرية على استقطاب أصحاب الخبرات والمهارات في مجال العمل الإلكتروني	6

				وجود كوادر بشرية قادرة على تسيير الموقع الالكتروني للمؤسسة بكفاءة	7
				نقل رغبات الإدارة من اللغة العادية إلى إحدى لغات البرمجة التي يمكن لمحاسب الآلي التعامل معها	8
				وجود اهتمام بتطبيقات الحاسوب من طرف كوادرها البشرية	9
				المساهمة الجادة والفعالة في عملية التخطيط ووضع الأهداف والتنبأ بها	10

المحور الثاني : الأداء الوظيفي

نرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (x) أمام العبارة التي تناسب اختيارك.

الرقم	الأداء الوظيفي و عبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	لدي القدرة على ابتكار طرق جديدة تؤدي الى تبسيط إجراءات العمل و السرعة في إنجازه					
2	أتمكن من انجاز العمل الموكل الي في ضوء التي تم تحديدها					
3	أستطيع تنفيذ العمل بشكل سليم وفق ما حدد له من اجراءات					
4	أحافظ دائما على أوقات العمل و أنجز مهماتي في الوقت المحدد					
5	أنجز عملي وفق الأصول المهنية المتعارف عليها					
6	لدي القدرة على معالجة المشاكل العمل اليومية الطارئة بشكل سليم و موضوعي					
7	أحرص دائما على متابعة ما يحدث من متغيرات في مجال عملي و أحاول الالامام بها و توظيفها لخدمة العمل					
8	لدي القدرة على اقامة اتصالات عمل فعالة مع الآخرين					
9	لدي القدرة على تحمل مسؤوليات أكبر و أنجز ما يوكل الي من مهام اضافية					
10	أقوم دائما بمراجعة العمل الذي أقوم به بشكل نهائي لكي أتأكد من انجازه وفق التعليمات المحددة و خلوه من الأخطاء					
11	أتعامل بحكمة و اتزان في المواقف المختلفة (الطارئة- المفاجئة- الحرجة)					
12	أعمل دائما على اقامة علاقات ايجابية لمصلحة العمل مع الرؤساء و تذليل معوقات العمل في الادارة					

شاكرين لكم حسن تعاونكم

استمارة بعد
التحكيم

جامعة عمار ثليجي الأغواط
معهد علوم وتقنيات الأنشطة البدنية والرياضية
قسم إدارة وتسيير الرياضي
تخصص : تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية

استمارة استبيان

في إطار انجاز مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم والتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ، تخصص تسيير موارد البشرية والمنشآت الرياضية تحت عنوان : " دور الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي في مديرية الشباب والرياضة دراسة مسحية في مديرية الشباب والرياضة لولاية الأغواط" .

نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة ، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحنا .

ونحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا أغراض البحث العلمي فقط
و تفضلوا منا بقبول فائق التقدير والاحترام

إعداد الطالبين :

- زبدة محمد خير الدين

- ضامن البشير

السنة الجامعية 2018/2019

القسم الأول: البيانات الشخصية

نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

1- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

2- العمر: ☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30 الى أقل من 40 سنة

☐ من 40 الى أقل من 50 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر

3- الشهادات المتحصل عليها: ☐ مربي الرياضة ☐ مربي الشباب ☐ تقني سامي ☐

☐ ليسانس ☐ ماستر

☐ ماجيستر فما فوق ☐ مستشار

4- المسمى الوظيفي ☐ مدير ☐ رئيس مصلحة ☐ رئيس مكتب

☐ موظف

5- سنوات الخبرة: ☐ أقل من 03 سنوات ☐ من 03 الى 06 سنوات

☐ من 06 الى 10 سنوات ☐ من 10 الى 15 سنة ☐ من 15 سنة فأكثر

المحور الأول: الادارة الالكترونية

نرجو تحديد درجة موافقتكم أو عدم موافقتكم على العبارات، وذلك بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة

أبعاد الادارة الالكترونية			
الرقم	البعد الأول: الأجهزة و المعدات (hardware)	موافق	غير موافق
1	هل الموظفون في مديريتكم لديهم دراية كافية بالإدارة الالكترونية		
2	هل الموظفون في مديريتكم لديهم التحكم في الاعلام الآلية الالكترونية		
3	هل الموظفون في مديريتكم قاموا بدورات تكوينية في مجال الإدارة الالكترونية		
4	هل توفر مديريتكم أجهزة الحواسيب تلبي احتياجات تطبيق الإدارة الالكترونية		
5	هل توفر مديريتكم العدد الكافي من ملحقات الحاسوب لمختلف الإدارات و الأقسام		
6	هل توفر مديريتكم العدد الكافي من كاميرات المراقبة		
7	هل تتوفر في مديريتكم وسائل لتخزين البيانات اللازمة		
8	هل توفر في مديريتكم قاعدة البيانات ملائمة للعمل الالكتروني		
9	هل يتم تحديث أجهزة الحاسوب بشكل منتظم		
10	هل يتم تحديث ملحقات الحاسوب بشكل منتظم		
11	هل تساهم الأجهزة و المعدات في سرعة الحصول على البيانات اللازمة للقيام بالعمل في الوقت المناسب		
12	يمتلك الموظفون المهارات و الخبرة الحاسوبية اللازمة لتطبيق الادارة الالكترونية		
13	هل تساهم المديرية في توفير المكونات المادية لحاسوب لغرض أداء مهمة ما أو العمل بطريقة معينة للحصول على النتائج المطلوبة		
14	هل تساعد أجهزة الخادم (serveur) التي توفرها الرابطة في تطبيق الإدارة الالكترونية		
البعد الثاني: برامج الحاسوب (software)			
1	هل توفر المديرية البرمجيات الخاصة بالتسيير		
2	هل تستخدم المديرية نظم المعلومات الإدارية MIS		

3	هل تستخدم المديرية نظم دعم القرارات DSS		
4	هل تستخدم المديرية الأنظمة الخبيرة EXPERT SYSTEMS		
5	هل تستخدم المديرية الشبكات العصبية Neural Networks		
6	هل تحرص المديرية على توفير أنظمة حماية متطورة لحماية بياناتها المختلفة		
7	هل تساهم مديريكم في توفير نظم تشغيل أصلية		
8	هل تعتمد على برامج أصلية لحماية أمن و سرية المعلومات		
9	هل تساهم برامج الحاسوب في تطوير العمل من خلال المعالجة الالكترونية للبيانات		
10	هل تساهم مديريكم في توفير برامج الحاسوب اللازمة لتطبيقات الأعمال الإدارية		
11	هل تساهم مديريكم في توفير الأنظمة الخاصة بالاتصالات الإدارية الالكترونية		
12	هل تستخدم مديريكم برامج الحاسوب القادرة على الحصول على البيانات اللازمة بسرعة للقيام بالعمل في الوقت المناسب		
13	هل تستخدم مديريكم برامج الحاسوب قادرة على معالجة البيانات و تخزينها و استرجاعها وقت الحاجة		

البعد الثالث: صناع المعرفة (العنصر البشري)

1	هل توفر مديريكم لكوادرها البشرية دورات تدريبية في مجال استخدام التقنية الحديثة		
2	هل يوجد لدى الكوادر البشرية في المديرية اهتمام بتطبيقات الحاسوب		
3	هل تعمل المديرية على استقطاب أصحاب الخبرات و المهارات في مجال العمل الالكتروني		
4	هل المديرية تتوفر على كوادر بشرية مؤهلة لصيانة أجهزة الحاسوب		
5	هل يوجد في المديرية كوادر بشرية قادرة على تسيير الموقع الالكتروني بكفاءة		
6	هل تتوفر في المديرية مهندسون قادرون على تطوير الرمجيات المستخدمة بكل سهولة		
7	هل توفر المديرية مسؤول البيانات مهمته الأساسية حفظ و تهريف البيانات , و الاتصال بكل أقسام المديرية و تزويدهم بالبيانات المطلوبة		
8	هل تساهم المديرية في توفير المحررين الذين يقومون بإدخال و اخراج البيانات و المعلومات		
9	هل في المديرية كوادر قادرة على نقل رغبات الإدارة من اللغة العادية الى		

			احدى لغات البرمجة التي يمكن للحاسب الألي التعامل معها
--	--	--	---

المحور الثاني : الأداء الوظيفي

نرجو تحديد درجة موافقتكم أو عدم موافقتكم على العبارات، وذلك بوضع علامة (x) فى الخانة المناسبة

الرقم	الأداء الوظيفي	موافق	غير موافق	محايد
1	هل تستثمر الوقت بشكل جيد أثناء أدائك مهامك			
2	هل تشعر بأن مشاركتك في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل ساعدتك على تحسين أدائك الوظيفي			
3	هل قلة الإمكانيات المادية ساهمت في انخفاض أدائك الوظيفي			
4	هل أنت على علم بما فيه الكفاية بالمهام الموكلة اليك			
5	هل سوء العلاقة بينك وبين الإدارة يسهم في انخفاض مستوى أدائك الوظيفي			
6	هل تبذل الجهد لانجاز العمل في الوقت المناسب			
7	هل تكليفك بالعديد من الواجبات ساعد في انخفاض مستوى أدائك الوظيفي			
8	هل تشجيع الذي تناله من رؤسائك يؤديك الى انجاز العمل بكفاءة			
9	هل تبحث عن الجودة في أدائك لعملك			
10	هل تشعر بالظلم تجاه الواجبات و المهام الملقاة على عاتقك في العمل			
11	هل تتناسب قدراتك مع كافة المهام الموكلة اليك			
12	هل تنتجز الكم المطلوب من الأعمال الموكلة اليك			
13	هل تشعر بالحماس عند أداء وظيفتك			
14	هل لديك القدرة على التكيف في الحالات الطارئة			
15	هل ترغب في البقاء في المديرية لالمامك بمتطلبات وظيفتك			
16	هل تبحث على الابداع عند أدائك لوظيفتك			



إلى السيد: مدير مديرية الشباب و الرياضة بالجلفة

الموضوع: طلب تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد

نحن إدارة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والتربية الرياضية، لجامعة عمار
تليجي بالأغواط نرجوا من سيادتكم الموقرة تسهيل مهمة الطالب:

- ضامن البشير

من أجل إجراء بحث ميداني، الذي يعتبر كمقياس أكاديمي يعمل من خلاله الطالب على
مجارات الطرق البيداغوجية النظرية والتطبيقية في ميدان التربية البدنية والرياضية
إضافة إلى ربط الجامعة بالمؤسسات.

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام

31 جالفي 2019
الأغواط في:

رئيس القسم

أستاذ باحث بن شريف



FREQUENCIES VARIABLES=المسمى_الوظيفي_الشهادات_المتحصل_عليها_العمر_الجنس
الخبرة
/ORDER=ANALYSIS.

Fréquences

Remarques		
Sortie obtenue		19-APR-2019 10:28:47
Commentaires		
Entrée	Données	G:\أنيس\2018\اضامن بشير\spss\DAMEN 2.sav
	Jeu de données actif	DataSet1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	73
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES=الجنس العمر_الشهادات_المتحصل_عليها_المسمى_الوظيفي الخبرة /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.00
	Temps écoulé	00:00:00.00

[DataSet1] G:\أنيس\2018\اضامن بشير\spss\DAMEN 2.sav

Statistiques						
		الجنس	العمر	الشهادات_المتحصل_عليها	المسمى_الوظيفي	الخبرة
N	Valide	73	73	73	73	73
	Manquant	0	0	0	0	0

Table de fréquences

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	50	68.5	68.5	68.5
	أنثى	23	31.5	31.5	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	0-30	9	12.3	12.3	12.3
	30-40	28	38.4	38.4	50.7
	40-50	25	34.2	34.2	84.9
	50-...	11	15.1	15.1	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

الشهادات المتحصل عليها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مربي الرياضة	3	4.1	4.1	4.1
	تقني سامي	10	13.7	13.7	17.8
	ليسانس	16	21.9	21.9	39.7
	ماستر	10	13.7	13.7	53.4
	ماجستير فما فوق	13	17.8	17.8	71.2
	مستشار	21	28.8	28.8	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

المسمى الوظيفي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مدير	5	6.8	6.8	6.8
	رئيس مصلحة	6	8.2	8.2	15.1
	رئيس مكتب	12	16.4	16.4	31.5
	موظف	50	68.5	68.5	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

		الخبرة			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	0-3	3	4.1	4.1	4.1
	3-6	17	23.3	23.3	27.4
	6-10	18	24.7	24.7	52.1
	10-15	13	17.8	17.8	69.9
	15-...	22	30.1	30.1	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

RELIABILITY

```

/VARIABLES=H1 H2 H3 H4 H5 H6 H7 H8 H9 H10 H11 H12 H13 H14
/SCALE('المعدات و الاجهزة محور ثبات') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

Fiabilité

Remarques		
Sortie obtenue		19-APR-2019 10:54:56
Commentaires		
Entrée	Données	G:\اضامن بشير\2018\أنيس\spss\DAMEN 2.sav
	Jeu de données actif	DataSet1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	73
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES=H1 H2 H3 H4 H5 H6 H7 H8 H9 H10 H11 H12 H13 H14 /SCALE('ثبات محور الاجهزة و المعدات') ALL /MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.02
	Temps écoulé	00:00:00.01

Echelle : ثبات محور الاجهزة و المعدات

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	72	98.6
	Exclue ^a	1	1.4
	Total	73	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.902	14

RELIABILITY

```
/VARIABLES=S1 S2 S3 S4 S5 S6 S7 S8 S9 S10 S11 S12 S13
/SCALE('الحاسوب برامج ثبات') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Fiabilité

Remarques

Sortie obtenue		19-APR-2019 10:56:00
Commentaires		
Entrée	Données	spss\DAMEN أنيس\2018\اضامن بشيرا:G
		2.sav
	Jeu de données actif	DataSet1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	73
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.

Observations utilisées		Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES=S1 S2 S3 S4 S5 S6 S7 S8 S9 S10 S11 S12 S13 /SCALE('ثبات محور برامج الحاسوب') ALL /MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.00
	Temps écoulé	00:00:00.00

Echelle : ثبات محور برامج الحاسوب

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	73	100.0
	Exclue ^a	0	.0
	Total	73	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.904	13

RELIABILITY

```

/VARIABLES=RH1 RH2 RH3 RH4 RH5 RH6 RH7 RH8 RH9
/SCALE('البشري محور العنصر ثبات') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

Fiabilité

Remarques		
Sortie obtenue		19-APR-2019 10:57:21
Commentaires		
Entrée	Données	G:\أنيس\2018\اضامن بشير\spss\DAMEN 2.sav
	Jeu de données actif	DataSet1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	73
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES=RH1 RH2 RH3 RH4 RH5 RH6 RH7 RH8 RH9 /SCALE('ثبات محورالعنصر البشري') ALL /MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.00
	Temps écoulé	00:00:00.00

Echelle : ثبات محورالعنصر البشري

Récapitulatif de traitement des observations			
		N	%
Observations	Valide	73	100.0
	Exclue ^a	0	.0
	Total	73	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.856	9

RELIABILITY

/VARIABLES=Y1 Y2 Y3 Y4 Y5 Y6 Y7 Y8 Y9 Y10 Y11 Y12 Y13 Y14 Y15 Y16

/SCALE('الوظيفي محورا الاداء ثبات') ALL

/MODEL=ALPHA.

Fiabilité

Remarques		
Sortie obtenue		19-APR-2019 10:58:04
Commentaires		
Entrée	Données	G:\أنيس\2018\اضامن بشيرا: spss\DAMEN 2.sav
	Jeu de données actif	DataSet1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	73
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES=Y1 Y2 Y3 Y4 Y5 Y6 Y7 Y8 Y9 Y10 Y11 Y12 Y13 Y14 Y15 Y16 /SCALE('ثبات محورا الاداء الوظيفي') ALL /MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.02
	Temps écoulé	00:00:00.02

Echelle : ثبات محور الاداء الوظيفي

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	73	100.0
	Exclue ^a	0	.0
	Total	73	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.601	16

RELIABILITY

```

/VARIABLES=H1 H2 H3 H4 H5 H6 H7 H8 H9 H10 H11 H12 H13 H14 S1 S2 S3 S4 S5
S6 S7 S8 S9 S10 S11 S12 S13 RH1 RH2 RH3 RH4 RH5 RH6 RH7 RH8 RH9 Y1 Y2 Y3 Y4
Y5 Y6 Y7 Y8 Y9 Y10 Y11 Y12 Y13 Y14 Y15 Y16
/SCALE('كل الدراسة ثبات') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

Fiabilité

Remarques

Sortie obtenue		19-APR-2019 10:59:09
Commentaires		
Entrée	Données	G:\اضامن بشير\2018\أنيس\spss\DAMEN 2.sav
	Jeu de données actif	DataSet1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	73
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.

Syntaxe	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
		RELIABILITY /VARIABLES=H1 H2 H3 H4 H5 H6 H7 H8 H9 H10 H11 H12 H13 H14 S1 S2 S3 S4 S5 S6 S7 S8 S9 S10 S11 S12 S13 RH1 RH2 RH3 RH4 RH5 RH6 RH7 RH8 RH9 Y1 Y2 Y3 Y4 Y5 Y6 Y7 Y8 Y9 Y10 Y11 Y12 Y13 Y14 Y15 Y16 /SCALE('ثبات الدراسة ككل') ALL /MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.00
	Temps écoulé	00:00:00.00

Echelle : ثبات الدراسة ككل

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	72	98.6
	Exclue ^a	1	1.4
	Total	73	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.933	52

NONPAR CORR

/VARIABLES=الاجهزة_المعدات H1 H2 H3 H4 H5 H6 H7 H8 H9 H10 H11 H12 H13 H14
/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations non paramétriques

Remarques		
Sortie obtenue		19-APR-2019 11:01:10
Commentaires		
Entrée	Données	G:\أنيس\2018\اضامن بشيرا: spss\DAMEN 2.sav
	Jeu de données actif	DataSet1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	73
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		NONPAR CORR /VARIABLES=الاجيزة_المعدات H1 H2 H3 H4 H5 H6 H7 H8 H9 H10 H11 H12 H13 H14 /PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.02
	Temps écoulé	00:00:00.03
	Nombre d'observations autorisées	44938 observations ^a

a. Basée sur la disponibilité de la mémoire de l'espace de travail

Corrélations

			الاجهزة_المعدا ت	H1	H2	H3	H4
Rho de Spearman	الاجهزة_المعدا ت	Coefficient de corrélacion	1.000	.642**	.702**	.510**	.693**
		Sig. (bilatéral)	.	.000	.000	.000	.000
		N	73	73	73	73	73
	H1	Coefficient de corrélacion	.642**	1.000	.773**	.322**	.459**
		Sig. (bilatéral)	.000	.	.000	.006	.000
		N	73	73	73	73	73
	H2	Coefficient de corrélacion	.702**	.773**	1.000	.474**	.377**
		Sig. (bilatéral)	.000	.000	.	.000	.001
		N	73	73	73	73	73
	H3	Coefficient de corrélacion	.510**	.322**	.474**	1.000	.217
		Sig. (bilatéral)	.000	.006	.000	.	.065
		N	73	73	73	73	73
	H4	Coefficient de corrélacion	.693**	.459**	.377**	.217	1.000
		Sig. (bilatéral)	.000	.000	.001	.065	.
		N	73	73	73	73	73
	H5	Coefficient de corrélacion	.609**	.301**	.293*	.122	.640**
		Sig. (bilatéral)	.000	.010	.012	.303	.000
		N	73	73	73	73	73
	H6	Coefficient de corrélacion	.439**	-.022-	.094	.318**	.233*
		Sig. (bilatéral)	.000	.855	.427	.006	.047
		N	73	73	73	73	73
	H7	Coefficient de corrélacion	.772**	.371**	.372**	.316**	.445**
		Sig. (bilatéral)	.000	.001	.001	.006	.000
		N	73	73	73	73	73
	H8	Coefficient de corrélacion	.732**	.297*	.439**	.294*	.482**
		Sig. (bilatéral)	.000	.011	.000	.012	.000
		N	73	73	73	73	73

	H9	Coefficient de corrélation	.741**	.358**	.477**	.339**	.421**
		Sig. (bilatéral)	.000	.002	.000	.003	.000
		N	73	73	73	73	73
	H10	Coefficient de corrélation	.716**	.340**	.307**	.268*	.413**
		Sig. (bilatéral)	.000	.003	.008	.022	.000
		N	73	73	73	73	73
	H11	Coefficient de corrélation	.765**	.436**	.456**	.330**	.583**
		Sig. (bilatéral)	.000	.000	.000	.004	.000
		N	73	73	73	73	73
	H12	Coefficient de corrélation	.631**	.554**	.605**	.332**	.295*
		Sig. (bilatéral)	.000	.000	.000	.004	.011
		N	73	73	73	73	73
	H13	Coefficient de corrélation	.620**	.185	.266*	.361**	.387**
		Sig. (bilatéral)	.000	.116	.023	.002	.001
		N	73	73	73	73	73
	H14	Coefficient de corrélation	.585**	.477**	.513**	.410**	.319**
		Sig. (bilatéral)	.000	.000	.000	.000	.006
		N	72	72	72	72	72

Corrélations

			H5	H6	H7	H8	H9	H10
Rho de Spearman	الاجهزة_المعدات	Coefficient de corrélation	.609**	.439**	.772**	.732**	.741**	.716**
		Sig. (bilatéral)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
		N	73	73	73	73	73	73
	H1	Coefficient de corrélation	.301**	-.022-	.371**	.297*	.358**	.340**
		Sig. (bilatéral)	.010	.855	.001	.011	.002	.003
		N	73	73	73	73	73	73
	H2	Coefficient de corrélation	.293*	.094	.372**	.439**	.477**	.307**
		Sig. (bilatéral)	.012	.427	.001	.000	.000	.008
		N	73	73	73	73	73	73

	H3	Coefficient de corrélation	.122	.318**	.316**	.294*	.339**	.268*
		Sig. (bilatéral)	.303	.006	.006	.012	.003	.022
		N	73	73	73	73	73	73
	H4	Coefficient de corrélation	.640**	.233*	.445**	.482**	.421**	.413**
		Sig. (bilatéral)	.000	.047	.000	.000	.000	.000
		N	73	73	73	73	73	73
	H5	Coefficient de corrélation	1.000	.289*	.461**	.388**	.430**	.352**
		Sig. (bilatéral)	.	.013	.000	.001	.000	.002
		N	73	73	73	73	73	73
	H6	Coefficient de corrélation	.289*	1.000	.441**	.472**	.381**	.391**
		Sig. (bilatéral)	.013	.	.000	.000	.001	.001
		N	73	73	73	73	73	73
	H7	Coefficient de corrélation	.461**	.441**	1.000	.670**	.614**	.688**
		Sig. (bilatéral)	.000	.000	.	.000	.000	.000
		N	73	73	73	73	73	73
	H8	Coefficient de corrélation	.388**	.472**	.670**	1.000	.628**	.546**
		Sig. (bilatéral)	.001	.000	.000	.	.000	.000
		N	73	73	73	73	73	73
	H9	Coefficient de corrélation	.430**	.381**	.614**	.628**	1.000	.702**
		Sig. (bilatéral)	.000	.001	.000	.000	.	.000
		N	73	73	73	73	73	73
	H10	Coefficient de corrélation	.352**	.391**	.688**	.546**	.702**	1.000
		Sig. (bilatéral)	.002	.001	.000	.000	.000	.
		N	73	73	73	73	73	73
	H11	Coefficient de corrélation	.511**	.357**	.586**	.534**	.489**	.559**
		Sig. (bilatéral)	.000	.002	.000	.000	.000	.000
		N	73	73	73	73	73	73
	H12	Coefficient de corrélation	.138	-.029-	.390**	.246*	.329**	.427**
		Sig. (bilatéral)	.243	.808	.001	.036	.004	.000

	N	73	73	73	73	73	73
H13	Coefficient de corrélation	.292 [*]	.300 ^{**}	.493 ^{**}	.413 ^{**}	.369 ^{**}	.378 ^{**}
	Sig. (bilatéral)	.012	.010	.000	.000	.001	.001
	N	73	73	73	73	73	73
H14	Coefficient de corrélation	.240 [*]	.132	.316 ^{**}	.379 ^{**}	.194	.150
	Sig. (bilatéral)	.042	.270	.007	.001	.102	.208
	N	72	72	72	72	72	72

Corrélations

			H11	H12	H13	H14
Rho de Spearman	الاجهزة_المعدات	Coefficient de corrélation	.765 ^{**}	.631 ^{**}	.620 ^{**}	.585 ^{**}
		Sig. (bilatéral)	.000	.000	.000	.000
		N	73	73	73	72
H1		Coefficient de corrélation	.436 ^{**}	.554 ^{**}	.185	.477 ^{**}
		Sig. (bilatéral)	.000	.000	.116	.000
		N	73	73	73	72
H2		Coefficient de corrélation	.456 ^{**}	.605 ^{**}	.266 [*]	.513 ^{**}
		Sig. (bilatéral)	.000	.000	.023	.000
		N	73	73	73	72
H3		Coefficient de corrélation	.330 ^{**}	.332 ^{**}	.361 ^{**}	.410 ^{**}
		Sig. (bilatéral)	.004	.004	.002	.000
		N	73	73	73	72
H4		Coefficient de corrélation	.583 ^{**}	.295 [*]	.387 ^{**}	.319 ^{**}
		Sig. (bilatéral)	.000	.011	.001	.006
		N	73	73	73	72
H5		Coefficient de corrélation	.511 ^{**}	.138	.292 [*]	.240 [*]
		Sig. (bilatéral)	.000	.243	.012	.042
		N	73	73	73	72
H6		Coefficient de corrélation	.357 ^{**}	-.029-	.300 ^{**}	.132
		Sig. (bilatéral)	.002	.808	.010	.270
		N	73	73	73	72
H7		Coefficient de corrélation	.586 ^{**}	.390 ^{**}	.493 ^{**}	.316 ^{**}
		Sig. (bilatéral)	.000	.001	.000	.007
		N	73	73	73	72
H8		Coefficient de corrélation	.534 ^{**}	.246 [*]	.413 ^{**}	.379 ^{**}
		Sig. (bilatéral)	.000	.036	.000	.001
		N	73	73	73	72

H9	Coefficient de corrélation	.489**	.329**	.369**	.194
	Sig. (bilatéral)	.000	.004	.001	.102
	N	73	73	73	72
H10	Coefficient de corrélation	.559**	.427**	.378**	.150
	Sig. (bilatéral)	.000	.000	.001	.208
	N	73	73	73	72
H11	Coefficient de corrélation	1.000	.401**	.530**	.387**
	Sig. (bilatéral)	.	.000	.000	.001
	N	73	73	73	72
H12	Coefficient de corrélation	.401**	1.000	.402**	.651**
	Sig. (bilatéral)	.000	.	.000	.000
	N	73	73	73	72
H13	Coefficient de corrélation	.530**	.402**	1.000	.421**
	Sig. (bilatéral)	.000	.000	.	.000
	N	73	73	73	72
H14	Coefficient de corrélation	.387**	.651**	.421**	1.000
	Sig. (bilatéral)	.001	.000	.000	.
	N	72	72	72	72

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

NONPAR CORR

```

/VARIABLES=برامج_الحاسوب S1 S2 S3 S4 S5 S6 S7 S8 S9 S10 S11 S12 S13
/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

Corrélations non paramétriques

Remarques		
Sortie obtenue		19-APR-2019 11:03:38
Commentaires		
Entrée	Données	G:\أنيس\2018\اضامن بشيرا\spss\DAMEN 2.sav
	Jeu de données actif	DataSet1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	73
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		NONPAR CORR /VARIABLES=برامج_الحاسوب S1 S2 S3 S4 S5 S6 S7 S8 S9 S10 S11 S12 S13 /PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.02
	Temps écoulé	00:00:00.01
	Nombre d'observations autorisées	47662 observations ^a

a. Basée sur la disponibilité de la mémoire de l'espace de travail

Corrélations

			برامج الحاسوب ب	S1	S2	S3	S4
Rho de Spearman	برامج الحاسوب ب	Coefficient de corrélation	1.000	.450**	.608**	.636**	.532**
		Sig. (bilatéral)	.	.000	.000	.000	.000
		N	73	73	73	73	73
	S1	Coefficient de corrélation	.450**	1.000	.218	.114	.483**
		Sig. (bilatéral)	.000	.	.064	.335	.000
		N	73	73	73	73	73
	S2	Coefficient de corrélation	.608**	.218	1.000	.703**	.456**
		Sig. (bilatéral)	.000	.064	.	.000	.000
		N	73	73	73	73	73
	S3	Coefficient de corrélation	.636**	.114	.703**	1.000	.490**
		Sig. (bilatéral)	.000	.335	.000	.	.000
		N	73	73	73	73	73
	S4	Coefficient de corrélation	.532**	.483**	.456**	.490**	1.000
		Sig. (bilatéral)	.000	.000	.000	.000	.
		N	73	73	73	73	73
	S5	Coefficient de corrélation	.706**	.353**	.427**	.376**	.511**
		Sig. (bilatéral)	.000	.002	.000	.001	.000
		N	73	73	73	73	73
	S6	Coefficient de corrélation	.803**	.272*	.505**	.457**	.437**
		Sig. (bilatéral)	.000	.020	.000	.000	.000
		N	73	73	73	73	73
	S7	Coefficient de corrélation	.758**	.262*	.455**	.399**	.253*
		Sig. (bilatéral)	.000	.025	.000	.000	.031
		N	73	73	73	73	73
	S8	Coefficient de corrélation	.739**	.199	.368**	.471**	.189
		Sig. (bilatéral)	.000	.092	.001	.000	.110

	N	73	73	73	73	73
S9	Coefficient de corrélation	.617**	.076	.189	.286*	-.005-
	Sig. (bilatéral)	.000	.521	.110	.014	.970
	N	73	73	73	73	73
S10	Coefficient de corrélation	.701**	.068	.273*	.434**	.175
	Sig. (bilatéral)	.000	.565	.019	.000	.140
	N	73	73	73	73	73
S11	Coefficient de corrélation	.742**	.253*	.438**	.438**	.305**
	Sig. (bilatéral)	.000	.031	.000	.000	.009
	N	73	73	73	73	73
S12	Coefficient de corrélation	.787**	.307**	.385**	.408**	.372**
	Sig. (bilatéral)	.000	.008	.001	.000	.001
	N	73	73	73	73	73
S13	Coefficient de corrélation	.761**	.233*	.328**	.407**	.223
	Sig. (bilatéral)	.000	.048	.005	.000	.058
	N	73	73	73	73	73

Corrélations

		S5	S6	S7	S8	S9
Rho de Spearman	برامج الحاسوب					
	ب					
	Coefficient de corrélation	.706**	.803**	.758**	.739**	.617**
	Sig. (bilatéral)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	73	73	73	73	73
S1	Coefficient de corrélation	.353**	.272*	.262*	.199	.076
	Sig. (bilatéral)	.002	.020	.025	.092	.521
	N	73	73	73	73	73
S2	Coefficient de corrélation	.427**	.505**	.455**	.368**	.189
	Sig. (bilatéral)	.000	.000	.000	.001	.110
	N	73	73	73	73	73
S3	Coefficient de corrélation	.376**	.457**	.399**	.471**	.286*
	Sig. (bilatéral)	.001	.000	.000	.000	.014
	N	73	73	73	73	73

S4	Coefficient de corrélation	.511**	.437**	.253*	.189	-.005-
	Sig. (bilatéral)	.000	.000	.031	.110	.970
	N	73	73	73	73	73
S5	Coefficient de corrélation	1.000	.656**	.509**	.436**	.348**
	Sig. (bilatéral)	.	.000	.000	.000	.003
	N	73	73	73	73	73
S6	Coefficient de corrélation	.656**	1.000	.664**	.610**	.400**
	Sig. (bilatéral)	.000	.	.000	.000	.000
	N	73	73	73	73	73
S7	Coefficient de corrélation	.509**	.664**	1.000	.717**	.411**
	Sig. (bilatéral)	.000	.000	.	.000	.000
	N	73	73	73	73	73
S8	Coefficient de corrélation	.436**	.610**	.717**	1.000	.425**
	Sig. (bilatéral)	.000	.000	.000	.	.000
	N	73	73	73	73	73
S9	Coefficient de corrélation	.348**	.400**	.411**	.425**	1.000
	Sig. (bilatéral)	.003	.000	.000	.000	.
	N	73	73	73	73	73
S10	Coefficient de corrélation	.477**	.472**	.483**	.538**	.596**
	Sig. (bilatéral)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	73	73	73	73	73
S11	Coefficient de corrélation	.444**	.555**	.444**	.530**	.569**
	Sig. (bilatéral)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	73	73	73	73	73
S12	Coefficient de corrélation	.513**	.655**	.594**	.574**	.435**
	Sig. (bilatéral)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	73	73	73	73	73
S13	Coefficient de corrélation	.470**	.669**	.713**	.606**	.484**
	Sig. (bilatéral)	.000	.000	.000	.000	.000

	N	73	73	73	73	73
--	---	----	----	----	----	----

Corrélations

			S10	S11	S12	S13
Rho de Spearman	برامج الحاسوب	Coefficient de corrélation	.701**	.742**	.787**	.761**
		Sig. (bilatéral)	.000	.000	.000	.000
		N	73	73	73	73
S1		Coefficient de corrélation	.068	.253*	.307**	.233*
		Sig. (bilatéral)	.565	.031	.008	.048
		N	73	73	73	73
S2		Coefficient de corrélation	.273*	.438**	.385**	.328**
		Sig. (bilatéral)	.019	.000	.001	.005
		N	73	73	73	73
S3		Coefficient de corrélation	.434**	.438**	.408**	.407**
		Sig. (bilatéral)	.000	.000	.000	.000
		N	73	73	73	73
S4		Coefficient de corrélation	.175	.305**	.372**	.223
		Sig. (bilatéral)	.140	.009	.001	.058
		N	73	73	73	73
S5		Coefficient de corrélation	.477**	.444**	.513**	.470**
		Sig. (bilatéral)	.000	.000	.000	.000
		N	73	73	73	73
S6		Coefficient de corrélation	.472**	.555**	.655**	.669**
		Sig. (bilatéral)	.000	.000	.000	.000
		N	73	73	73	73
S7		Coefficient de corrélation	.483**	.444**	.594**	.713**
		Sig. (bilatéral)	.000	.000	.000	.000
		N	73	73	73	73
S8		Coefficient de corrélation	.538**	.530**	.574**	.606**
		Sig. (bilatéral)	.000	.000	.000	.000
		N	73	73	73	73
S9		Coefficient de corrélation	.596**	.569**	.435**	.484**
		Sig. (bilatéral)	.000	.000	.000	.000
		N	73	73	73	73
S10		Coefficient de corrélation	1.000	.622**	.513**	.474**
		Sig. (bilatéral)	.	.000	.000	.000
		N	73	73	73	73
S11		Coefficient de corrélation	.622**	1.000	.544**	.545**
		Sig. (bilatéral)	.000	.	.000	.000

	N	73	73	73	73
S12	Coefficient de corrélation	.513**	.544**	1.000	.614**
	Sig. (bilatéral)	.000	.000	.	.000
	N	73	73	73	73
S13	Coefficient de corrélation	.474**	.545**	.614**	1.000
	Sig. (bilatéral)	.000	.000	.000	.
	N	73	73	73	73

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

NONPAR CORR

```

/VARIABLES=العنصر_البشري RH1 RH2 RH3 RH4 RH5 RH6 RH7 RH8 RH9
/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

Corrélations non paramétriques

Remarques		
Sortie obtenue		19-APR-2019 11:05:11
Commentaires		
Entrée	Données	G:\أنيس\2018\اضامن بشيرا\spss\DAMEN 2.sav
	Jeu de données actif	DataSet1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	73
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		NONPAR CORR /VARIABLES=العنصر_البشري RH1 RH2 RH3 RH4 RH5 RH6 RH7 RH8 RH9 /PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.

Ressources	Temps de processeur	00:00:00.02
	Temps écoulé	00:00:00.02
	Nombre d'observations autorisées	62914 observations ^a

a. Basée sur la disponibilité de la mémoire de l'espace de travail

Corrélations

			العنصر البشري	RH1	RH2
Rho de Spearman	العنصر البشري	Coefficient de corrélation	1.000	.641**	.706**
		Sig. (bilatéral)	.	.000	.000
		N	73	73	73
	RH1	Coefficient de corrélation	.641**	1.000	.302**
		Sig. (bilatéral)	.000	.	.009
		N	73	73	73
	RH2	Coefficient de corrélation	.706**	.302**	1.000
		Sig. (bilatéral)	.000	.009	.
		N	73	73	73
	RH3	Coefficient de corrélation	.694**	.492**	.363**
		Sig. (bilatéral)	.000	.000	.002
		N	73	73	73
	RH4	Coefficient de corrélation	.737**	.365**	.528**
		Sig. (bilatéral)	.000	.002	.000
		N	73	73	73
	RH5	Coefficient de corrélation	.737**	.451**	.453**
		Sig. (bilatéral)	.000	.000	.000
		N	73	73	73
	RH6	Coefficient de corrélation	.604**	.567**	.346**
		Sig. (bilatéral)	.000	.000	.003
		N	73	73	73
	RH7	Coefficient de corrélation	.783**	.446**	.583**
		Sig. (bilatéral)	.000	.000	.000
		N	73	73	73
	RH8	Coefficient de corrélation	.633**	.202	.391**
		Sig. (bilatéral)	.000	.086	.001
		N	73	73	73
	RH9	Coefficient de corrélation	.576**	.317**	.288*
		Sig. (bilatéral)	.000	.006	.013

	N	73	73	73
--	---	----	----	----

Corrélations

			RH3	RH4	RH5
Rho de Spearman	العنصر_البشري	Coefficient de corrélation	.694**	.737**	.737**
		Sig. (bilatéral)	.000	.000	.000
		N	73	73	73
RH1		Coefficient de corrélation	.492**	.365**	.451**
		Sig. (bilatéral)	.000	.002	.000
		N	73	73	73
RH2		Coefficient de corrélation	.363**	.528**	.453**
		Sig. (bilatéral)	.002	.000	.000
		N	73	73	73
RH3		Coefficient de corrélation	1.000	.436**	.456**
		Sig. (bilatéral)	.	.000	.000
		N	73	73	73
RH4		Coefficient de corrélation	.436**	1.000	.635**
		Sig. (bilatéral)	.000	.	.000
		N	73	73	73
RH5		Coefficient de corrélation	.456**	.635**	1.000
		Sig. (bilatéral)	.000	.000	.
		N	73	73	73
RH6		Coefficient de corrélation	.311**	.331**	.544**
		Sig. (bilatéral)	.007	.004	.000
		N	73	73	73
RH7		Coefficient de corrélation	.495**	.501**	.400**
		Sig. (bilatéral)	.000	.000	.000
		N	73	73	73
RH8		Coefficient de corrélation	.460**	.389**	.292*
		Sig. (bilatéral)	.000	.001	.012
		N	73	73	73
RH9		Coefficient de corrélation	.265*	.311**	.246*
		Sig. (bilatéral)	.023	.007	.036
		N	73	73	73

Corrélations

			RH6	RH7	RH8
Rho de Spearman	العنصر_البشري	Coefficient de corrélation	.604**	.783**	.633**
		Sig. (bilatéral)	.000	.000	.000

	N	73	73	73
RH1	Coefficient de corrélation	.567**	.446**	.202
	Sig. (bilatéral)	.000	.000	.086
	N	73	73	73
RH2	Coefficient de corrélation	.346**	.583**	.391**
	Sig. (bilatéral)	.003	.000	.001
	N	73	73	73
RH3	Coefficient de corrélation	.311**	.495**	.460**
	Sig. (bilatéral)	.007	.000	.000
	N	73	73	73
RH4	Coefficient de corrélation	.331**	.501**	.389**
	Sig. (bilatéral)	.004	.000	.001
	N	73	73	73
RH5	Coefficient de corrélation	.544**	.400**	.292*
	Sig. (bilatéral)	.000	.000	.012
	N	73	73	73
RH6	Coefficient de corrélation	1.000	.429**	.159
	Sig. (bilatéral)	.	.000	.179
	N	73	73	73
RH7	Coefficient de corrélation	.429**	1.000	.464**
	Sig. (bilatéral)	.000	.	.000
	N	73	73	73
RH8	Coefficient de corrélation	.159	.464**	1.000
	Sig. (bilatéral)	.179	.000	.
	N	73	73	73
RH9	Coefficient de corrélation	.197	.485**	.506**
	Sig. (bilatéral)	.095	.000	.000
	N	73	73	73

Corrélations

			RH9
Rho de Spearman	العنصر_البشري	Coefficient de corrélation	.576**
		Sig. (bilatéral)	.000
		N	73
RH1		Coefficient de corrélation	.317**
		Sig. (bilatéral)	.006
		N	73
RH2		Coefficient de corrélation	.288*
		Sig. (bilatéral)	.013

	N	73
RH3	Coefficient de corrélation	.265 [*]
	Sig. (bilatéral)	.023
	N	73
RH4	Coefficient de corrélation	.311 ^{**}
	Sig. (bilatéral)	.007
	N	73
RH5	Coefficient de corrélation	.246 [*]
	Sig. (bilatéral)	.036
	N	73
RH6	Coefficient de corrélation	.197
	Sig. (bilatéral)	.095
	N	73
RH7	Coefficient de corrélation	.485 ^{**}
	Sig. (bilatéral)	.000
	N	73
RH8	Coefficient de corrélation	.506 ^{**}
	Sig. (bilatéral)	.000
	N	73
RH9	Coefficient de corrélation	1.000
	Sig. (bilatéral)	.
	N	73

^{**}. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

^{*}. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

NONPAR CORR

/VARIABLES=الاداء_الوظيفي Y1 Y2 Y3 Y4 Y5 Y6 Y7 Y8 Y9 Y10 Y11 Y12 Y13 Y14 Y15 Y16

/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations non paramétriques

Remarques		
Sortie obtenue		19-APR-2019 11:07:08
Commentaires		
Entrée	Données	G:\أنيس\2018\اضامن بشيرا\ spss\DAMEN 2.sav
	Jeu de données actif	DataSet1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	73
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		NONPAR CORR /VARIABLES=الاداء_الوظيفي Y1 Y2 Y3 Y4 Y5 Y6 Y7 Y8 Y9 Y10 Y11 Y12 Y13 Y14 Y15 Y16 /PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.03
	Temps écoulé	00:00:00.03
	Nombre d'observations autorisées	40329 observations ^a

a. Basée sur la disponibilité de la mémoire de l'espace de travail

Corrélations

			الاداء_الوظ يفي	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6
Rho de Spearman	الاداء_الوظ يفي	Coefficient de corrélacion	1.000	.463**	.504**	.360**	.350**	.241*	.256*
		Sig. (bilatéral)	.	.000	.000	.002	.002	.040	.029
		N	73	73	73	73	73	73	73
	Y1	Coefficient de corrélacion	.463**	1.000	.348**	-.148-	.334**	-.031-	.267*
		Sig. (bilatéral)	.000	.	.003	.211	.004	.795	.022
		N	73	73	73	73	73	73	73
	Y2	Coefficient de corrélacion	.504**	.348**	1.000	.201	.060	-.154-	-.011-
		Sig. (bilatéral)	.000	.003	.	.088	.612	.193	.928
		N	73	73	73	73	73	73	73
	Y3	Coefficient de corrélacion	.360**	-.148-	.201	1.000	-.182-	.370**	-.108-
		Sig. (bilatéral)	.002	.211	.088	.	.123	.001	.363
		N	73	73	73	73	73	73	73
	Y4	Coefficient de corrélacion	.350**	.334**	.060	-.182-	1.000	-.139-	.252*
		Sig. (bilatéral)	.002	.004	.612	.123	.	.241	.031
		N	73	73	73	73	73	73	73
	Y5	Coefficient de corrélacion	.241*	-.031-	-.154-	.370**	-.139-	1.000	-.099-
		Sig. (bilatéral)	.040	.795	.193	.001	.241	.	.406
		N	73	73	73	73	73	73	73
	Y6	Coefficient de corrélacion	.256*	.267*	-.011-	-.108-	.252*	-.099-	1.000
		Sig. (bilatéral)	.029	.022	.928	.363	.031	.406	.
		N	73	73	73	73	73	73	73
	Y7	Coefficient de corrélacion	.289*	.008	-.247-	.133	.067	.373**	.146
		Sig. (bilatéral)	.013	.947	.035	.261	.572	.001	.216
		N	73	73	73	73	73	73	73
	Y8	Coefficient de corrélacion	.483**	.211	.257*	.038	.013	-.089-	.224
		Sig. (bilatéral)	.000	.073	.028	.751	.910	.452	.056
		N	73	73	73	73	73	73	73

	Y9	Coefficient de corrélation	.307**	.267*	.207	.099	.124	.023	.503**
		Sig. (bilatéral)	.008	.022	.079	.406	.297	.846	.000
		N	73	73	73	73	73	73	73
	Y10	Coefficient de corrélation	.293*	-.071-	-.199-	.077	.022	.380**	.150
		Sig. (bilatéral)	.012	.550	.092	.517	.852	.001	.204
		N	73	73	73	73	73	73	73
	Y11	Coefficient de corrélation	.298*	.220	.289*	-.069-	.420**	-.267*	.015
		Sig. (bilatéral)	.010	.061	.013	.564	.000	.022	.903
		N	73	73	73	73	73	73	73
	Y12	Coefficient de corrélation	.361**	.469**	.061	-.156-	.362**	-.007-	.337**
		Sig. (bilatéral)	.002	.000	.606	.188	.002	.953	.004
		N	73	73	73	73	73	73	73
	Y13	Coefficient de corrélation	.614**	.563**	.437**	.051	.239*	-.089-	.349**
		Sig. (bilatéral)	.000	.000	.000	.671	.042	.456	.002
		N	73	73	73	73	73	73	73
	Y14	Coefficient de corrélation	.478**	.086	.187	.107	.290*	-.201-	.080
		Sig. (bilatéral)	.000	.467	.114	.370	.013	.089	.503
		N	73	73	73	73	73	73	73
	Y15	Coefficient de corrélation	.379**	.117	.330**	.075	.177	-.104-	.065
		Sig. (bilatéral)	.001	.324	.004	.531	.133	.383	.585
		N	73	73	73	73	73	73	73
	Y16	Coefficient de corrélation	.415**	.350**	.227	.023	.110	-.172-	.232*
		Sig. (bilatéral)	.000	.002	.053	.849	.353	.146	.048
		N	73	73	73	73	73	73	73

Corrélations

			Y7	Y8	Y9	Y10	Y11	Y12	Y13
Rho de Spearman	الاداء_الوظ	Coefficient de corrélation	.289*	.483**	.307**	.293*	.298*	.361**	.614**
	يفي	Sig. (bilatéral)	.013	.000	.008	.012	.010	.002	.000
		N	73	73	73	73	73	73	73

	Y1	Coefficient de corrélation	.008	.211	.267*	-.071-	.220	.469**	.563**
		Sig. (bilatéral)	.947	.073	.022	.550	.061	.000	.000
		N	73	73	73	73	73	73	73
	Y2	Coefficient de corrélation	-.247-*	.257*	.207	-.199-	.289*	.061	.437**
		Sig. (bilatéral)	.035	.028	.079	.092	.013	.606	.000
		N	73	73	73	73	73	73	73
	Y3	Coefficient de corrélation	.133	.038	.099	.077	-.069-	-.156-	.051
		Sig. (bilatéral)	.261	.751	.406	.517	.564	.188	.671
		N	73	73	73	73	73	73	73
	Y4	Coefficient de corrélation	.067	.013	.124	.022	.420**	.362**	.239*
		Sig. (bilatéral)	.572	.910	.297	.852	.000	.002	.042
		N	73	73	73	73	73	73	73
	Y5	Coefficient de corrélation	.373**	-.089-	.023	.380**	-.267-*	-.007-	-.089-
		Sig. (bilatéral)	.001	.452	.846	.001	.022	.953	.456
		N	73	73	73	73	73	73	73
	Y6	Coefficient de corrélation	.146	.224	.503**	.150	.015	.337**	.349**
		Sig. (bilatéral)	.216	.056	.000	.204	.903	.004	.002
		N	73	73	73	73	73	73	73
	Y7	Coefficient de corrélation	1.000	-.001-	-.090-	.470**	-.132-	-.016-	-.014-
		Sig. (bilatéral)	.	.990	.448	.000	.264	.891	.904
		N	73	73	73	73	73	73	73
	Y8	Coefficient de corrélation	-.001-	1.000	.190	.118	-.078-	.309**	.388**
		Sig. (bilatéral)	.990	.	.107	.322	.510	.008	.001
		N	73	73	73	73	73	73	73
	Y9	Coefficient de corrélation	-.090-	.190	1.000	-.113-	-.053-	.180	.239*
		Sig. (bilatéral)	.448	.107	.	.341	.653	.128	.041
		N	73	73	73	73	73	73	73
	Y10	Coefficient de corrélation	.470**	.118	-.113-	1.000	-.249-*	.061	-.100-
		Sig. (bilatéral)	.000	.322	.341	.	.034	.611	.401

	N	73	73	73	73	73	73	73
Y11	Coefficient de corrélation	-.132-	-.078-	-.053-	-.249*	1.000	.231*	.210
	Sig. (bilatéral)	.264	.510	.653	.034	.	.050	.075
	N	73	73	73	73	73	73	73
Y12	Coefficient de corrélation	-.016-	.309**	.180	.061	.231*	1.000	.419**
	Sig. (bilatéral)	.891	.008	.128	.611	.050	.	.000
	N	73	73	73	73	73	73	73
Y13	Coefficient de corrélation	-.014-	.388**	.239*	-.100-	.210	.419**	1.000
	Sig. (bilatéral)	.904	.001	.041	.401	.075	.000	.
	N	73	73	73	73	73	73	73
Y14	Coefficient de corrélation	.199	.482**	.069	.166	.135	.361**	.351**
	Sig. (bilatéral)	.091	.000	.560	.162	.256	.002	.002
	N	73	73	73	73	73	73	73
Y15	Coefficient de corrélation	-.316**	.110	-.038-	-.270*	.351**	.124	.379**
	Sig. (bilatéral)	.006	.355	.752	.021	.002	.296	.001
	N	73	73	73	73	73	73	73
Y16	Coefficient de corrélation	-.099-	.178	.363**	-.074-	.111	.227	.506**
	Sig. (bilatéral)	.405	.131	.002	.531	.350	.054	.000
	N	73	73	73	73	73	73	73

Corrélations

		Y14	Y15	Y16
Rho de Spearman	الاداء_الوظيفي			
	Coefficient de corrélation	.478**	.379**	.415**
	Sig. (bilatéral)	.000	.001	.000
	N	73	73	73
Y1	Coefficient de corrélation	.086	.117	.350**
	Sig. (bilatéral)	.467	.324	.002
	N	73	73	73
Y2	Coefficient de corrélation	.187	.330**	.227
	Sig. (bilatéral)	.114	.004	.053
	N	73	73	73
Y3	Coefficient de corrélation	.107	.075	.023
	Sig. (bilatéral)	.370	.531	.849

	N	73	73	73
Y4	Coefficient de corrélation	.290 [*]	.177	.110
	Sig. (bilatéral)	.013	.133	.353
	N	73	73	73
Y5	Coefficient de corrélation	-.201-	-.104-	-.172-
	Sig. (bilatéral)	.089	.383	.146
	N	73	73	73
Y6	Coefficient de corrélation	.080	.065	.232 [*]
	Sig. (bilatéral)	.503	.585	.048
	N	73	73	73
Y7	Coefficient de corrélation	.199	-.316 ^{**}	-.099-
	Sig. (bilatéral)	.091	.006	.405
	N	73	73	73
Y8	Coefficient de corrélation	.482 ^{**}	.110	.178
	Sig. (bilatéral)	.000	.355	.131
	N	73	73	73
Y9	Coefficient de corrélation	.069	-.038-	.363 ^{**}
	Sig. (bilatéral)	.560	.752	.002
	N	73	73	73
Y10	Coefficient de corrélation	.166	-.270 [*]	-.074-
	Sig. (bilatéral)	.162	.021	.531
	N	73	73	73
Y11	Coefficient de corrélation	.135	.351 ^{**}	.111
	Sig. (bilatéral)	.256	.002	.350
	N	73	73	73
Y12	Coefficient de corrélation	.361 ^{**}	.124	.227
	Sig. (bilatéral)	.002	.296	.054
	N	73	73	73
Y13	Coefficient de corrélation	.351 ^{**}	.379 ^{**}	.506 ^{**}
	Sig. (bilatéral)	.002	.001	.000
	N	73	73	73
Y14	Coefficient de corrélation	1.000	.075	.321 ^{**}
	Sig. (bilatéral)	.	.527	.006
	N	73	73	73
Y15	Coefficient de corrélation	.075	1.000	.281 [*]
	Sig. (bilatéral)	.527	.	.016
	N	73	73	73
Y16	Coefficient de corrélation	.321 ^{**}	.281 [*]	1.000

	Sig. (bilatéral)	.006	.016	.
	N	73	73	73

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

CORRELATIONS

/VARIABLES=الكل_الاجهزة_المعدات الكل
 /PRINT=TWOTAIL NOSIG
 /MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Remarques		
Sortie obtenue		19-APR-2019 11:12:17
Commentaires		
Entrée	Données	G:\spss\AMEN 2018\اضامن بشير\G:\spss\AMEN 2018\اضامن بشير\2.sav
	Jeu de données actif	DataSet1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	73
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		CORRELATIONS /VARIABLES=الكل_الاجهزة_المعدات الكل برامج_الحاسوب_العنصر_البشري_الاداء_الوظيفي /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.11
	Temps écoulé	00:00:00.11

Corrélations

		الكل	الاجهزة_المعدات	برامج_الحاسوب	العنصر_البشري
الكل	Corrélation de Pearson	1	.850**	.919**	.828**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.000
	N	73	73	73	73
الاجهزة_المعدات	Corrélation de Pearson	.850**	1	.710**	.530**
	Sig. (bilatérale)	.000		.000	.000
	N	73	73	73	73
برامج_الحاسوب	Corrélation de Pearson	.919**	.710**	1	.793**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000		.000
	N	73	73	73	73
العنصر_البشري	Corrélation de Pearson	.828**	.530**	.793**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	
	N	73	73	73	73
الاداء_الوظيفي	Corrélation de Pearson	.492**	.232*	.280*	.302**
	Sig. (bilatérale)	.000	.048	.016	.009
	N	73	73	73	73

Corrélations

		الاداء_الوظيفي
الكل	Corrélation de Pearson	.492**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	73
الاجهزة_المعدات	Corrélation de Pearson	.232*
	Sig. (bilatérale)	.048
	N	73
برامج_الحاسوب	Corrélation de Pearson	.280*
	Sig. (bilatérale)	.016
	N	73
العنصر_البشري	Corrélation de Pearson	.302**
	Sig. (bilatérale)	.009
	N	73
الاداء_الوظيفي	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	73

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Remarques

Sortie obtenue		19-APR-2019 11:16:04
Commentaires		
Entrée	Données	G:\أنيس\2018\اضامن بشيرا: spss\DAMEN 2.sav
	Jeu de données actif	DataSet1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	73
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Toutes les données non manquantes sont utilisées.
Syntaxe		DESCRIPTIVES VARIABLES=H1 H2 H3 H4 H5 H6 H7 H8 H9 H10 H11 H12 H13 H14 /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.02
	Temps écoulé	00:00:00.02

CORRELATIONS

/VARIABLES=العنصر_البشري برامج_الحاسوب_الاجهزة_المعدات الاداء_الوظيفي
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Remarques		
Sortie obtenue		19-APR-2019 11:16:59
Commentaires		
Entrée	Données	G:\اضامن بشيرا\2018\أنيس\ spss\ DAMEN 2.sav
	Jeu de données actif	DataSet1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	73
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		CORRELATIONS /VARIABLES= الاداء_الوظيفي الاجهزة_المعدات برامج_الحاسوب العنصر_البشري /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.00
	Temps écoulé	00:00:00.05

Corrélations

		الاداء_الوظيفي	الاجهزة_المعدات	برامج_الحاسوب	العنصر_البشري
الاداء_الوظيفي	Corrélation de Pearson	1	.632*	.580*	.502**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.000
	N	73	73	73	73
الاجهزة_المعدات	Corrélation de Pearson	.632*	1	.710**	.530**
	Sig. (bilatérale)	.000		.000	.000
	N	73	73	73	73
برامج_الحاسوب	Corrélation de Pearson	.580*	.710**	1	.793**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000		.000
	N	73	73	73	73
العنصر_البشري	Corrélation de Pearson	.502**	.530**	.793**	1

Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	
N	73	73	73	73

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

CORRELATIONS

/VARIABLES=الاداء_الوظيفي الكل
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Remarques		
Sortie obtenue		19-APR-2019 11:21:23
Commentaires		
Entrée	Données	G:\أنيس\2018\اضامن بشيرا: spss\DAMEN 2.sav
	Jeu de données actif	DataSet1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	73
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		CORRELATIONS الكل الاداء_الوظيفي /VARIABLES= /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.00
	Temps écoulé	00:00:00.00

Corrélations

		الكل	الاداء الوظيفي
الكل	Corrélacion de Pearson	1	.692**
	Sig. (bilatérale)		.000
	N	73	73
الاداء_الوظيفي	Corrélacion de Pearson	.692**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	73	73

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

REGRESSION

```

/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT الاداء_الوظيفي
/METHOD=ENTER .العنصر_البشري برامج_الحاسوب الاجهزة_المعدات

```

Régression

Remarques

Sortie obtenue		19-APR-2019 11:22:54
Commentaires		
Entrée	Données	G:\اضامن بشير\2018\أنيس\spss\DAMEN 2.sav
	Jeu de données actif	DataSet1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	73
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.

Syntaxe		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT الاداء_الوظيفي /METHOD=ENTER الاجهزة_المعدات برامج_الحاسوب العنصر_البشري
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.02
	Temps écoulé	00:00:00.02
	Mémoire requise	3108 octets
	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	العنصر_البشري, الاجهزة_المعدات, برامج_الحاسوب ^b		Introduire

a. Variable dépendante : الاداء_الوظيفي

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.815 ^a	.664	.660	.28012

a. Prédicteurs : (Constante), برامج_الحاسوب, الاجهزة_المعدات, العنصر_البشري

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	.595	3	.198	2.526	.004 ^b
Résidus	5.414	69	.078		

Total	6.009	72			
-------	-------	----	--	--	--

a. Variable dépendante : الاداء_الوظيفي

b. Prédicteurs : (Constante), العنصر_البشري, الاجهزة_المعدات, برامج_الحاسوب

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	2.221	.122	18.210	.000
	الاجهزة_المعدات	.039	.078	.503	.007
	برامج_الحاسوب	.021	.108	.198	.003
	العنصر_البشري	.106	.090	1.186	.010

a. Variable dépendante : الاداء_الوظيفي

ملخص البحث:

عنوان الدراسة: دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي في مديريات الشباب والرياضة ، دراسة مسحية في مديريتي الشباب و الرياضة لولايته الأغواط و الجلفة.

أهداف البحث:

- إبراز أهمية الأداء الوظيفي وزيادة فعاليته من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- تسليط الضوء على دور الإدارة الإلكترونية بمديريات الشباب و الرياضة.
- التعرف على درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في مديريات الشباب والرياضة ومدى مساهمتها في تحسين الأداء الوظيفي.
- التعرف على دور الإدارة الإلكترونية بأبعادها المختلفة على الأداء الوظيفي في مختلف المنشأة الرياضية.
- التعرف على العلاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء الوظيفي

مشكلة الدراسة:

كيف تساهم الإدارة الإلكترونية من خلال أبعادها (الأجهزة و المعدات-البرمجيات-صناع المعرفة) في تحسين الأداء الوظيفي مديريات الشباب والرياضة؟

فرضيات الدراسة

الفرضية العامة:

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الإدارة الالكترونية من خلال أبعادها (الأجهزة والمعدات- برمجيات- صناع المعرفة) في مديريات الشباب والرياضة الأداء الوظيفي؟

الفرضيات الجزئية

- هناك علاقة دلالة احصائية بين استخدام الأجهزة والمعدات و تحسين الأداء الوظيفي في مديريات الشباب و الرياضة.
- هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين استخدام البرمجيات وتحسين الأداء الوظيفي في مديريات الشباب و الرياضة.
- هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين استخدام صناع المعرفة و تحسين الأداء الوظيفي في مديريات الشباب و الرياضة.

إجراءات الدراسة الميدانية:

العينة : دراسة مسحية لجميع موظفين في مديرية الشباب و الرياضة لولاية الأغواط و الجلفة

المجال الزمني: تمت الدراسة في شهر ديسمبر 2018 حتى أواخر أبريل.

المجال المكاني : تمت الدراسة الميدانية على مستوى مديرية الشباب والرياضة لولاية الأغواط والجلفة

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

النتائج المتوصل إليها :

الإدارة الالكترونية من خلال أبعادها (الأجهزة و المعدات - برامج الحاسوب - صناع المعرفة) دور في تحسين الأداء الوظيفي