

جامعة عمار ثليجي الأغواط

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والتربية الرياضية

قسم: إدارة وتسيير رياضي



مذكرة التخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس

تخصص: تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية

دور الرقمنة في أنماط السلطة الإدارية بالمنشأة الرياضية

الدراسة الميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية الأغواط

تحت إشراف الأستاذ / الدكتور:

د/ خميسي مطرفي

من إعداد الطالب:

- راجحي عبد المجيد

السنة الجامعية: 2025/2024

إهداء

الحمد لله الذي زين دربي بالعلم ووفقني لإنجاز هذا العمل
أهدي ثمرة جهدي المتواضع إلى القلب الخنون الذي رعاني

والوجه الباسم الذي رباني

والنبع الخنون الذي سقاني من فيض الخنان

إلى أول كلمة نطق بها لساني إلى أمي الحبيبة

إلى الروح الطاهرة فرة العين مثلي وقدوتي في الحياة والحب الفائض ورمز
الهناء والمعلم ونعم الأولياء إلى أبي العزيز رحمه الله

إلى من هم كالبيت إخواني وأخواني

شموع أنرت بها دفتيري وأوراعي

إلى جميع الأهل والأقارب

إلى من جمعني بهم التلاقي في الجامعة

كيف حالي بدونهم بعد الفراق

إلى جميع الأصدقاء دون إستثناء

إلى كل الأساتذة الكرام طيلة سنوات الدراسة

كلمة شكر و تقدير

الحمد لله الذي وفقنا

لإتمام هذا العمل المتواضع ويسر لنا طريقنا

والصلاة والسلام على النبي العدنان

محمد صلى الله عليه وسلم

أتقدم بأسمى كلمات الشكر والتقدير والإمتنان

إلى الأستاذ المشرف الدكتور

{مطرفي خميسي}

الذي لم يبخل علي بنصائحه وتوجيهاته

إلى الصديقان المتعاونان:

{إبراهيم فقوس، سفيان بن تواتي}

أصحاب مكتب خدمات الانترنت والذين لم يبخلوا علي بأي جهد دون أن أنسى

موظفين مكتبة المعهد وأساتذة التخصص

وإلى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية الأغواط

وفي الأخير أتوجه بفائق الشكر لكل من ساعدني في إنجاز هذا العمل

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	إهداء
	كلمة شكر
I	فهرس المحتويات
III	قائمة الجداول
III	قائمة الأشكال
III	قائمة الملاحق
IV	ملخص الدراسة
أ / ب	مقدمة
الإطار العام للدراسة	
04	الإشكالية
04	فرضيات البحث
04	تحديد المفاهيم المصطلحات
05	أسباب اختيارا لموضوع
06	أهمية البحث
06	أهداف البحث
الفصل الأول: الأدبيات النظرية	
08	تمهيد
المبحث الأول: الإطار النظري للرقمنة وعلاقتها بأنماط السلطة الإدارية	
10	الرقمنة في الإدارة الرياضية
10	1.1 ماهية الرقمنة
11	2.1 الرقمنة في الإدارة الرياضية.
12	3.1 تأثير الرقمنة على الحوكمة واتخاذ القرار
13	2 عموميات حول السلطة الإدارية في المنشآت الرياضية
13	1.2 الإطار المفاهيمي للسلطة الإدارية
14	2.2 أنماط السلطة الإدارية في المنشآت الرياضية
15	3.2 العلاقة بين الرقمنة وأنماط السلطة الإدارية

المبحث الثاني: الدراسات المرتبطة		
17	دراسة بن عامر أحمد	1
17	دراسة قسوم سامية	2
18	دراسة الحسن عبير	3
18	التعقيب على الدراسات المرتبطة	4
20	خلاصة الفصل	
الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية		
المبحث الأول: الطريقة المنهجية وأدواتها		
23	الدراسة الاستطلاعية	1
26	منهج البحث	2
26	متغيرات الدراسة	3
27	مجالات الدراسة	4
27	مجتمع الدراسة وعينته	5
28	أدوات جمع المعلومات	6
28	الخصائص السيكمومترية للأداة	7
30	أساليب المعالجة الإحصائية	8
المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة		
37	عرض خصائص عينة الدراسة	1
37	عرض وتحليل نتائج متغيرات الدراسة	2
37	مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية	3
38	عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى	4
38	عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية	5
39	النتائج التطبيقية للدراسة	6
40	خلاصة الفصل	
41	خاتمة	
44	المراجع	
-	قائمة الملاحق	

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
28	مجالات الإجابة وفق للاستمارة	01
28	معيار تحديد الاتجاه وفق مقياس ديكارت الثلاثي	02
28	حساب الثبات معامل الفا كرونباخ للاستبيان	03
28	يبيّن قيمة الثبات ومعامل الصدق لعبارات ومحاور الاستبيان	04
29	طريقة التجزئة النصفية للمقياس	05
37	التكرارات والنسب المئوية للبيانات الشخصية والوظيفية	06
38	يوضح اتجاه عبارات المحور الأول الرقمنة في المنشآت الرياضية	07
38	يوضح اتجاه عبارات البعد الثاني (أنماط السلطة الإدارية)	08

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
25	الهيكل التنظيمي لمديرية الشباب والرياضة بالأغواط	01
26	نموذج متغيرات الدراسة	02
32	التمثيل البياني لمتغير الجنس	03
33	التمثيل البياني لمتغير العمر	04
33	التمثيل البياني لمتغير الخبرة المهنية	05

قائمة الملاحق

عنوان الملحق	رقم الملحق
إستبيان الدراسة	01
اختبار الفا كرونباخ والبيانات الشخصية	02
اتجاه محاور الدراسة	03
اختبار فرضيات الدراسة	04

ملخص الدراسة

عنوان الدراسة: دور الرقمنة في أنماط السلطة الإدارية بالمنشأة الرياضية دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية الأغواط

هدف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تسهم في تقديم صورة واضحة عن دور الرقمنة في أنماط السلطة الإدارية داخل المنشآت الرياضية، وبشكل خاص في مديرية الشباب والرياضة بالأغواط من خلال تحليل أثر الرقمنة على توزيع الصلاحيات داخل المنشآت الرياضية ودراسة كيفية إعادة تشكيل أنماط السلطة الإدارية بفعل استخدام الأدوات الرقمية، ومدى تأثير ذلك على اللامركزية وتفويض الصلاحيات، ومعرفة مدى مساهمة الأنظمة الرقمية في تسريع عمليات اتخاذ القرار وتحسين جودته داخل المنشآت الرياضية.

مشكلة الدراسة: ما هو دور الرقمنة على أنماط السلطة الإدارية في المنشآت الرياضية؟

الفرضية الرئيسية: تلعب الرقمنة دوراً أساسياً على أنماط السلطة الإدارية في المنشآت الرياضية فتساهم في تعزيز اللامركزية وتوزيع الصلاحيات.

مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين والإداريين في مديرية الشباب والرياضة بالأغواط و الذي قدر عددهم حوالي 67 موظف.

عينة الدراسة: تم اختيار عينة قصدية من المجتمع الأصلي، وتمثلت في "30" موظف وموظفة.

منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ملائمة لموضوع الدراسة.

أدوات الدراسة: استخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات.

أهم الاستنتاجات المتوصل إليها في الدراسة:

- الرقمنة بدأت تدريجياً تفرض نفسها داخل المنشآت الرياضية كآلية لتحسين الأداء الإداري.
- هناك وعي متفاوت لدى الموظفين حول مفهوم الرقمنة ودورها في الإدارة.
- الرقمنة ساهمت في تقليص البيروقراطية داخل المديرية محل الدراسة.
- أدوات الرقمنة حسّنت من سرعة اتخاذ القرار الإداري.
- تم تسجيل تحسن نسبي في تدفق المعلومات بين مستويات الهيكل التنظيمي

➤ توصيات الدراسة:

- إعداد خطة رقمية إستراتيجية شاملة ومتكاملة داخل المنشآت الرياضية.
- تعميم الرقمنة على جميع الأقسام الإدارية لضمان شمولية الأثر.
- تطوير برامج تدريبية مستمرة تستهدف جميع المستويات الوظيفية.
- تحيين وتطوير الأنظمة الرقمية بما يتماشى مع متطلبات العصر والقطاع الرياضي.
- تشجيع القيادة الرقمية داخل المؤسسة لتحفيز التغيير والتحول.

الكلمات الدالة في الدراسة: الرقمنة، السلطة الإدارية، المنشآت الرياضية، الإدارة الرقمية، مديرية الشباب والرياضة

Study Abstract

Title of the Study: The Role of Digitalization in Patterns of Administrative Authority in Sports Institutions – A Field Study at the Directorate of Youth and Sports in Laghouat Province

Study Objective: This study aims to achieve a set of goals that contribute to providing a clear picture of the role of digitalization in the patterns of administrative authority within sports institutions, with a specific focus on the Directorate of Youth and Sports in Laghouat. It analyzes the impact of digitalization on the distribution of authority within sports institutions, explores how administrative authority patterns are reshaped through the use of digital tools, examines the extent to which digital systems enhance decentralization and delegation of powers, and assesses their contribution to accelerating decision-making processes and improving their quality within these institutions.

Research Problem: What is the role of digitalization in the patterns of administrative authority in sports institutions?

Main Hypothesis: Digitalization plays a fundamental role in shaping administrative authority patterns in sports institutions by enhancing decentralization and the distribution of powers.

Study Population: The study population consists of employees and administrators at the Directorate of Youth and Sports in Laghouat, estimated at approximately 67 individuals.

Study Sample: A purposive sample was selected from the original population, consisting of 30 male and female employees.

Methodology: The researcher adopted the descriptive-analytical method due to its relevance to the study topic.

Data Collection Tool: The questionnaire was used as the primary tool for data collection.

Key Findings of the Study:

- Digitalization has gradually imposed itself within sports institutions as a mechanism for improving administrative performance.
- There is varying awareness among employees regarding the concept of digitalization and its role in management.
- Digitalization has contributed to reducing bureaucracy within the studied directorate.
- Digital tools have improved the speed of administrative decision-making.
- A relative improvement was recorded in the flow of information across the organizational structure levels.

Study Recommendations:

- Develop a comprehensive and integrated digital strategic plan within sports institutions.
- Generalize digitalization across all administrative departments to ensure inclusive impact.
- Establish ongoing training programs targeting all job levels.
- Update and upgrade digital systems to keep pace with the demands of the era and the sports sector.
- Promote digital leadership within the institution to stimulate change and transformation.

Keywords: Digitalization, Administrative Authority, Sports Institutions, Digital Administration, Directorate of Youth and Sports

مقدمة:

في ظل التحولات التكنولوجية المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم باتت الرقمنة تُعد أحد العوامل المحورية في إعادة تشكيل مختلف جوانب الحياة الاجتماعية والاقتصادية والإدارية، فقد دخلت التكنولوجيا الرقمية في صلب النشاط داخل المؤسسات والمنشآت وأسهمت في إحداث تغيير جذري في كيفية تنظيم العمل وتدفق المعلومات واتخاذ القرارات داخل المنشآت المختلفة، ومن بين المجالات التي لم تستثن هذا التحول القطاع الإداري في المنشآت الرياضية حيث أصبحت الرقمنة رافداً أساسياً لتعزيز الكفاءة والشفافية وتحسين جودة الأداء.

إن الإدارة الرياضية، بوصفها نظاماً إدارياً يتطلب تنسيقاً دقيقاً بين الموارد البشرية والمادية لتحقيق الأهداف الرياضية والاجتماعية تواجه تحديات متزايدة في عصر العولمة والتقنيات الحديثة، تتطلب بيئة العمل الرياضية اليوم أدوات حديثة تساعد في تجاوز العوائق التقليدية التي كانت تعيق سرعة ودقة العمليات الإدارية وخاصة فيما يتعلق بتوزيع السلطة واتخاذ القرار وتدفق المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية، لذا ظهرت الرقمنة كآلية استراتيجية لإعادة هندسة أنماط السلطة الإدارية من خلال تمكين الموظفين وتعزيز اللامركزية وتسريع وتيرة اتخاذ القرارات وتحسين عمليات التواصل داخل المنشأة.

يتضح أن الرقمنة لا تقتصر فقط على إدخال التكنولوجيا في بيئة العمل بل تمتد لتشمل تغييراً في الهيكلة التنظيمية والثقافة المؤسسية، حيث تسهم في إحداث تحول في طبيعة السلطة داخل المنشآت وتحويلها من نمط مركزي تقليدي إلى أنماط أكثر انفتاحاً وديمقراطية، هذا التحول يمثل نقطة محورية في تحسين الأداء الإداري والارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة خاصة في المنشآت الرياضية التي تتطلب تفاعلاً مستمرًا بين الإدارة والعاملين والأطراف المرتبطة بالقطاع الرياضي.

بالرغم من الأهمية المتزايدة للرقمنة في المؤسسات إلا أن الدراسات التي تتناول تأثيرها على أنماط السلطة الإدارية في المنشآت الرياضية لا تزال محدودة وخاصة داخل التراب الوطني، أين تواجه المنشآت الرياضية تحديات تنظيمية وإدارية خاصة تتطلب فهماً دقيقاً لكيفية استثمار الرقمنة لتعزيز أساليب الحكم الإداري وتوزيع الصلاحيات، لذا تأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على هذا الجانب من خلال دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة بالأغواط التي تمثل نموذجاً واقعيًا يعكس الواقع الإداري والرقمي في المؤسسات الرياضية المحلية.

وتهدف الدراسة إلى استكشاف الدور الذي تلعبه الرقمنة في إعادة تشكيل أنماط السلطة الإدارية داخل المنشأة الرياضية وتحديد مدى تأثيرها على توزيع الصلاحيات وتدفق المعلومات وطرق اتخاذ القرار الإداري، كما تسعى إلى فهم كيفية مساهمة الأدوات الرقمية في تعزيز الشفافية وتحفيز المشاركة الإدارية ومدى جاهزية المنشآت الرياضية لتبني هذه التحولات الرقمية، وتأتي هذه الدراسة استجابة للحاجة الماسة إلى تطوير الإدارة الرياضية الجزائرية بما يتماشى مع المتطلبات الحديثة ويواكب التطورات التقنية لتحقيق التنمية المستدامة في المجال الرياضي.

وفي هذا الإطار يعتمد البحث على مجموعة من المفاهيم النظرية المتعلقة بالرقمنة والسلطة الإدارية وأنماط الإدارة مع استعراض الدراسات السابقة التي تناولت هذه المحاور بالإضافة إلى تحليل ميداني يعتمد على البيانات المستخلصة من عينة من موظفي مديرية الشباب والرياضة بالأغواط، ويتوخى البحث تقديم نتائج وتوصيات تسهم في تطوير الاستراتيجيات الإدارية والرقمية لتكون هذه الدراسة مرجعًا عمليًا وأكاديميًا يستفيد منه المهتمون بالشأن الرياضي والإداري على حد سواء.

الإطار العام للدراسة

1- الإشكالية

شهدت المؤسسات والمنشآت الرياضية في السنوات الأخيرة تغيرات جذرية نتيجة التطور السريع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فأصبحت الرقمنة ركيزة أساسية في تطوير الأداء الإداري وتعزيز الفاعلية التنظيمية، غير أن هذا التحول الرقمي لم يأت فقط كتغيير تقني، بل شكّل تحدياً إدارياً حقيقياً يتعلق بكيفية إعادة تنظيم السلطة وصلاحيات اتخاذ القرار داخل هذه المنشآت، ما أثار تساؤلات جوهرية حول دور الرقمنة على أنماط السلطة الإدارية.

فلم تكن المنشآت الرياضية بمعزل عن هذه التغيرات حيث أصبح تبني الأنظمة الرقمية أمراً ضرورياً لتحسين عمليات الإدارة من تسجيل البيانات وإدارة الموارد البشرية إلى اتخاذ القرارات الاستراتيجية، ومع ذلك فإن هذا التحول الرقمي لا يقتصر على تحسين الأداء فحسب بل يمتد دوره في طبيعة السلطة الإدارية، إذ قد يعزز اللامركزية ويمنح الموظفين مزيداً من الصلاحيات أو على العكس قد يؤدي إلى زيادة التحكم والمركزية من خلال أنظمة رقمية متطورة تتيح متابعة دقيقة لكافة العمليات.

بناءً على ذلك تتمحور إشكالية هذه الدراسة حول: ما هو دور الرقمنة على أنماط السلطة الإدارية في المنشآت الرياضية؟

• الأسئلة الفرعية

1. ما دور الرقمنة على توزيع الصلاحيات واتخاذ القرارات داخل المنشآت الرياضية؟
2. هل تسهم الرقمنة في تعزيز النمط الديمقراطي للسلطة الإدارية في المنشآت الرياضية؟

2- الفرضيات:

• الفرضية العامة:

تلعب الرقمنة دوراً أساسياً على أنماط السلطة الإدارية في المنشآت الرياضية فتساهم في تعزيز اللامركزية وتوزيع الصلاحيات.

• الفرضيات الفرعية:

- تؤدي الرقمنة إلى إعادة توزيع الصلاحيات داخل المنشآت الرياضية مما يسهل عمليات اتخاذ القرار ويزيد من سرعة وكفاءة الإدارة.
- تسهم الرقمنة في تعزيز النمط الديمقراطي للسلطة الإدارية من خلال تحسين تدفق المعلومات وتسهيل المشاركة في صنع القرار داخل المنشآت الرياضية.

3- مصطلحات الدراسة

• الرقمنة:

لغة: ورد في "لسان العرب" لابن منظور أن "الرقم" يعني الكتابة والنقش والتدوين، ويُقال "رَقَمَ الكتاب" أي كتبه بخط واضح، كما ورد في معجم "المحيط في اللغة" أن الفعل "رقم" يدل على "الكتابة المنسقة والمنظمة"، ومنه اشتُق مصطلح "الرقمنة" الذي يشير إلى تحويل البيانات من شكلها التقليدي إلى شكل رقمي باستخدام الوسائل التقنية الحديثة (ابن منظور، 1993، ص451)

إصطلاحاً: الرقمنة هي عملية تحويل العمليات والإجراءات التقليدية إلى أنظمة رقمية تعتمد على تقنيات المعلومات والاتصالات مما يساهم في تحسين الكفاءة التشغيلية وتبسيط الإجراءات وتوفير المعلومات بشكل سريع ودقيق، كما تعني استخدام الحوسبة السحابية والذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء في تسهيل العمل الإداري وتحليل البيانات لاتخاذ قرارات مبنية على أسس علمية. (إسماعيل وعبد القادر، 2023)

الاطار العام للدراسة

إجرائيا: الرقمنة تعني تطبيق التقنيات الرقمية في المنشآت الرياضية بهدف تحسين العمليات الإدارية وتعزيز الشفافية وتسهيل عمليات اتخاذ القرار.

• السلطة:

لغة: جاء السلطة مشتقة من الفعل "سَلَطَ"، وتعني القوة والنفوذ والقدرة على فرض الرأي أو التحكم، (أحمد، 2004، ص 394)، كما ورد في "المعجم الوسيط" أن السلطة تعني القدرة على التأثير والتوجيه واتخاذ القرار الملزم (مجمع اللغة العربية، 2004، ص 312) **اصطلاحا:** السلطة هي الحق المعترف به لأحد الأفراد أو المؤسسات في إصدار الأوامر واتخاذ القرارات التي تلزم الآخرين باتباعها، يعرفها ماكس فيبر بأنها "القدرة على فرض الطاعة ضمن إطار مشروع" وتنقسم إلى ثلاثة أنواع: السلطة التقليدية، والسلطة الكاريزمية، والسلطة القانونية العقلانية. (عبد الله، 2013، ص 31) **إجرائيا:** تشير السلطة إلى الآليات التي يتم من خلالها توزيع القوة والصلاحيات داخل المنشآت الرياضية، سواء كانت مركزية أو لامركزية.

• الإدارة:

لغة: جاء في "المعجم الوسيط" أن الإدارة من الفعل "أدار"، وتعني "التدبير والتنظيم والإشراف على الأعمال"، وهي مشتقة من "الدوران"، أي تحريك الأمور بطريقة منظمة للوصول إلى نتائج محددة. (مجمع اللغة العربية، 2004، ص 104) **اصطلاحا:** الإدارة هي عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، يُعرفها فايول بأنها "التنبؤ والتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة (حسين، 2014، ص 81)، بينما يراها بيتر دراكر على أنها "فن تحقيق الأهداف باستخدام الموارد المتاحة بكفاءة". (راشد، 1997، ص 194) **إجرائيا:** تعني الأساليب والأنظمة التي يتم استخدامها لتنظيم العمل داخل المنشآت الرياضية، بما في ذلك توزيع المهام واتخاذ القرارات لتحقيق الأهداف الرياضية والإدارية.

• السلطة الإدارية:

السلطة الإدارية هي نوع من السلطة التي تمارسها الجهات الإدارية داخل المؤسسة حيث تتيح للقادة الإداريين اتخاذ قرارات تنظيمية لضمان حسن سير العمل، فهي "الحق الممنوح قانونيًا للمسؤولين لاتخاذ القرارات التي تلزم المرؤوسين". (أنور، 2016، ص 61) **إجرائيا:** ي هذه الدراسة تشير السلطة الإدارية إلى الهيكل التنظيمي الذي يحدد كيفية توزيع الصلاحيات واتخاذ القرارات داخل المنشآت الرياضية سواء كانت مركزية أو لامركزية.

4- أسباب إختيار الموضوع

أسباب اختيار موضوع "الرقمنة وعلاقتها بأنماط السلطة الإدارية في المنشأة الرياضية"

أولاً: الأسباب الشخصية

1. الاهتمام بالتقنيات الحديثة والإدارة الرياضية
2. الرغبة في المساهمة في تطوير الإدارة الرياضية
3. نرى أن هناك حاجة لدراسة كيفية توظيف الرقمنة بشكل أكثر كفاءة في إدارة المنشآت الرياضية، ونرغب في المساهمة بتقديم مقترحات علمية قابلة للتطبيق.
4. السعي لفهم العلاقة بين التكنولوجيا والسلطة الإدارية

الاطار العام للدراسة

5. دراستنا لهذا الموضوع ستعزز من مهارتنا في تحليل التحولات الرقمية في الإدارة، مما يفتح لنا فرصاً مهنية في مجال الإدارة الرياضية أو التحول الرقمي.

ثانياً: الأسباب الموضوعية

1. أصبحت الرقمنة عنصراً أساسياً في تحسين الأداء الإداري، وتقليل البيروقراطية، وتعزيز الشفافية داخل المؤسسات الرياضية.
2. مع التطورات العالمية، تحتاج المنشآت الرياضية إلى التحول الرقمي لمواكبة المنافسة وتحسين مستوى الخدمات المقدمة للرياضيين والجمهور.
3. على الرغم من وجود دراسات حول الإدارة الرقمية، إلا أن العلاقة بين الرقمنة وأنماط السلطة في المنشآت الرياضية لا تزال بحاجة إلى مزيد من البحث العلمي.
4. تحقيق الكفاءة والشفافية في اتخاذ القرارات

5- أهمية الدراسة

تكتسب دراسة دور الرقمنة في أنماط السلطة الإدارية داخل المنشآت الرياضية أهمية كبيرة في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم من ناحية تطور التكنولوجيا وتطبيقاتها في المجالات الإدارية والتنظيمية. فالرقمنة تمثل اليوم محوراً استراتيجياً لتحسين الأداء الإداري، حيث تسهم في إعادة هندسة العمليات، وتعزيز الفعالية والشفافية، وتسهيل التواصل وتدفق المعلومات بين مختلف مستويات الإدارة، فتنبع أهمية هذه الدراسة من عدة جوانب رئيسية:

- المساهمة في إثراء المعرفة حول تأثير الرقمنة على الإدارة الرياضية.
- سد الفجوة البحثية في دراسات الإدارة الرياضية الرقمية.
- تقديم مقترحات وتوصيات لتطبيق الرقمنة بشكل فعال داخل المنشآت الرياضية، مما يسهم في تحسين جودة الإدارة وزيادة كفاءتها.
- المساعدة في تعزيز الشفافية والمساءلة في المؤسسات الرياضية.
- المساعدة في تحسين مستوى الخدمات الرياضية المقدمة للجمهور والرياضيين.
- تدعم تطوير الكوادر الإدارية الرياضية عبر توجيههم نحو تبني أدوات رقمية حديثة، مما يساعد على بناء بيئة رياضية أكثر احترافية.

6- أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تسهم في تقديم صورة واضحة عن دور الرقمنة في أنماط السلطة الإدارية داخل المنشآت الرياضية، وبشكل خاص في مديرية الشباب والرياضة بالأغواط وهي كالتالي:

- تحليل أثر الرقمنة على توزيع الصلاحيات داخل المنشآت الرياضية ودراسة كيفية إعادة تشكيل أنماط السلطة الإدارية بفعل استخدام الأدوات الرقمية، ومدى تأثير ذلك على اللامركزية وتفويض الصلاحيات.
- معرفة مدى مساهمة الأنظمة الرقمية في تسريع عمليات اتخاذ القرار وتحسين جودته داخل المنشآت الرياضية.
- استكشاف دور الرقمنة في تعزيز المشاركة والشفافية داخل الإدارة الرياضية.
- التعرف على المعوقات التنظيمية والتقنية والثقافية التي تؤثر على استثمار الرقمنة في تحسين أنماط السلطة.
- اقتراح توصيات عملية لتطوير استراتيجيات استخدام الرقمنة في إدارة المنشآت الرياضية.
- المساهمة في إثراء المعرفة العلمية والإدارية في مجال الحوكمة الرقمية في المؤسسات الرياضية.

الفصل الأول الأدبيات النظرية

تمهيد

أبرزت التحولات التكنولوجية المتسارعة في العقود الأخيرة واقعًا إداريًا جديدًا، إذ أصبحت الرقمنة ضرورة استراتيجية في كل القطاعات ومنها القطاع الرياضي الذي يشهد تحديات تنظيمية وإدارية متصاعدة تتطلب تطوير آليات التسيير والتخطيط واتخاذ القرار، فالرقمنة لا تُعدّ خيارًا ترفيئًا بل أصبحت شرطًا أساسيًا لمواكبة متطلبات العصر وتطلعات الشفافية، الكفاءة، والمساءلة.

ويُلاحظ أن المنشآت الرياضية بما تتضمنه من أندية واتحادات ولجان تنظيمية ومراكز تدريب بدأت تتبنى نظامًا رقميًا في تسيير هياكلها الإدارية ما ينعكس على طبيعة السلطة الإدارية فيها ويُعيد تشكيل علاقات السلطة والتأثير والتوجيه داخل البنى التنظيمية لقد غيّرت الرقمنة من سلوكيات العمل وأساليب اتخاذ القرار، كما فرضت أنماطًا جديدة في توزيع السلطات ورفعت من مستوى التوقعات فيما يخص الأداء والحوكمة.

هذا الفصل يعالج البعد النظري من الدراسة، وينقسم إلى مبحثين رئيسيين: يتناول الأول مفهوم الرقمنة وتطبيقاتها في الإدارة الرياضية، بالإضافة إلى أنماط السلطة الإدارية في المنشآت الرياضية، مع بيان تأثير الرقمنة على هذه الأنماط، والمبحث الثاني يتطرق إلى الدراسات المرتبطة بهذه الدراسة

المبحث الاول

الإطار النظري

للمرمنة وعلاقتها بأنماط السلطة الإدارية

1. الرقمنة في الإدارة الرياضية

أضحت الرقمنة أمرًا أساسيًا في تطوير النظم الإدارية المعاصرة، وبات إدراجها ضمن آليات الإدارة والتسيير مؤثرًا على حداثة المؤسسات ونجاحاتها، فالرقمنة لا تقتصر على استخدام الحواسيب أو نقل الملفات ورقياً إلى نسخ إلكترونية بل تشمل إعادة تصميم العمليات وهندسة المعلومات والتفاعل الشبكي في صناعة القرار وتحقيق الفعالية التنظيمية. في المنشآت الرياضية تتخذ الرقمنة بعداً خاصاً بالنظر إلى الطبيعة الديناميكية لهذا القطاع الذي يجمع بين العمل المؤسسي والانضباط التنظيمي من جهة والانفتاح على الجماهير والفضاء العمومي من جهة أخرى، ولذلك فإن فهم الرقمنة من الناحية المفاهيمية يشكل مدخلاً أساسياً لتفكيك آثارها على المنظومات الإدارية خاصة ما يتعلق بالسلطة والتوجيه واتخاذ القرار ورقابة الأداء.

1.1. ماهية الرقمنة

تشير الرقمنة إلى تحويل العمليات والمعلومات والخدمات إلى أشكال رقمية تعتمد على تقنيات المعلومات والاتصال الحديثة بهدف تحسين الأداء والكفاءة الإدارية. (إسماعيل وعبد القادر، 2023)، كما تم تعريف الرقمنة بأنها: "مجموعة من العمليات التقنية والإدارية التي تهدف إلى تحويل المعلومات والمعاملات إلى شكل إلكتروني يمكن تداوله وتخزينه واسترجاعه بسهولة" (محمد ر، 2018، ص 35)

وهناك من عرّفها بأنها: "عملية شاملة تتضمن توظيف تكنولوجيا المعلومات في جميع ممارسات المؤسسة الإدارية، بما في ذلك التخطيط والتنظيم والرقابة" (يوسف، 2020، ص 82)

فالرقمنة هي "تبنى نظم إلكترونية تهدف إلى تسهيل نقل المعلومات وتقليص الفوارق الزمنية والمكانية في بيئة العمل ووسيلة للتحكم في تدفق البيانات والمعلومات بما يعزز من كفاءة القرارات الإدارية، وبمعنى آخر هي عملية إدخال التكنولوجيا الرقمية في كافة مفاصل العمل الإداري، بهدف رفع مستوى الجودة والكفاءة وتقليل الأخطاء البشرية، وتحديث البنية التحتية للمؤسسة بما يسمح بتشغيلها عبر واجهات رقمية متكاملة" (بخصية، 2022، ص 56)

وفي تعريف آخر يربط الرقمنة بالتنمية التنظيمية ويصفها بأنها: "تحول جوهري في فلسفة العمل يعتمد على الأنظمة وتكامل البيانات وأداة لإعادة هندسة العمليات الإدارية عبر استخدام الذكاء الاصطناعي والحوسبة السحابية فهي تجسيد تكنولوجي لتوجه إداري جديد يسعى لتقليص الفاقد وتحقيق المرونة في تدبير الموارد" (إسماعيل وعبد القادر، 2023)

انطلاقاً من التعاريف السابقة يمكن أن نقول بأن الرقمنة هي عملية تحويل متكاملة تعتمد على إدخال تقنيات المعلومات والاتصال في جميع عمليات المؤسسة الإدارية بهدف تعزيز الكفاءة، تسريع المعاملات، تحسين التفاعل الداخلي والخارجي، وضمان اتخاذ القرار بناءً على بيانات دقيقة ومحدثة، مما يؤدي إلى إعادة تشكيل هياكل السلطة ومهام القيادة داخل المؤسسة.

1.2. الرقمنة في الإدارة الرياضية

تعد الإدارة الرياضية من الحقول التي تأثرت بشكل مباشر بالتحويلات التكنولوجية المعاصرة حيث أصبحت الرقمنة عنصراً جوهرياً في تطوير الأداء وتحديث أساليب التسيير، وباتت المؤسسات والمنشآت الرياضية تعتمد بشكل متزايد على الوسائل الرقمية في تنظيم البطولات وإدارة الموارد البشرية والمالية ومراقبة الأداء الفني والتفاعل مع الجماهير، ومرد ذلك إلى ما توفره الرقمنة من مرونة وسرعة ودقة في المعالجة المعلوماتية بالإضافة إلى توسيع قنوات التواصل الداخلي والخارجي. (يوسف، 2020، ص 89)

تُشير الرقمنة إلى إدماج أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصال ضمن العمليات الإدارية والتنظيمية للمنشأة الرياضية، من خلال اعتماد أنظمة إدارة إلكترونية ومنصات رقمية وتطبيقات ذكية لمراقبة الأداء واتخاذ القرار، أين تشمل الرقمنة في الإدارة الرياضية مجموعة من المظاهر والممارسات العملية التي أحدثت قطبة نسبية مع الطرق التقليدية في التسيير ومن أهم هذه التجليات:

1. **التحوّل إلى الإدارة الإلكترونية:** تعتمد العديد من المنشآت الرياضية على أنظمة إلكترونية لإدارة الجداول الزمنية، العقود، الرواتب، عمليات التسجيل، والمشاركات الرياضية، مما يحسن من الشفافية ويوفر الوقت.
2. **البيانات الضخمة والتحليل الرياضي:** ساعدت الرقمنة على إدخال تقنيات تحليل البيانات في المجال الرياضي، سواء لتحليل أداء اللاعبين أو قياس فعالية البرامج التدريبية، ما يعزز من القرارات الفنية والإدارية.
3. **التواصل الشبكي والتنظيم الرقمي:** مكّنت الرقمنة الإدارات الرياضية من التواصل السريع مع الفرق، اللجان، المدربين، والاتحادات عبر البريد الإلكتروني، الاجتماعات الافتراضية، والمنصات المشتركة .
4. **تسهيل المعاملات المالية:** من خلال التحويلات الرقمية، وإدارة الميزانيات عبر برامج متخصصة، أصبحت المنشآت أكثر قدرة على تتبع الإنفاق وتحقيق المساءلة.
5. **تعزيز الشفافية والمساءلة:** ساهمت النظم الرقمية في تقليص الفساد الإداري من خلال إتاحة الوصول إلى البيانات وتقارير الأداء بشكل لحظي ومؤرشف.
6. **الرقابة التقنية الآنية:** أدخلت الرقمنة مفهوماً جديداً للرقابة، بحيث يمكن تتبع الأنشطة الإدارية والفنية في الوقت الحقيقي، وتقييمها بناءً على مؤشرات محددة.
7. **نظم إدارة الموارد البشرية الرقمية:** تسمح هذه النظم بمراقبة الأداء، التقييم، الحوافز، والإجازات إلكترونياً، مما يساهم في ترشيد القرارات المتعلقة بالعاملين في المجال الرياضي. (علي، 2021، ص 96)

كما تكمن أهمية الرقمنة في الإدارة الرياضية في قدرتها على:

- **تقليص الزمن الإداري،** من خلال تسريع الإجراءات وتبسيط الوثائق المطلوبة.
- **رفع جودة القرارات الإدارية،** عبر دعمها بمؤشرات رقمية وتحليلات موضوعية.
- **تحقيق التكامل المؤسسي،** من خلال ربط مختلف الأقسام الإدارية والفنية بمنظومة معلوماتية موحدة.

- تعزيز التفاعل المجتمعي، إذ يمكن للمنشآت الرياضية أن تنشر نتائجها، فعاليتها، وخدماتها عبر الوسائط الرقمية للجمهور والمهتمين.

إن الانتقال إلى النمط الرقمي في الإدارة لا يعني فقط تحديث الوسائل، بل يشير إلى تغيير ثقافي وفلسفي في طريقة اشتغال المنشآت الرياضية، حيث تصبح الرقابة أكثر موضوعية والتخطيط أكثر استباقية والقيادة أكثر تفاعلية (ناصر، 2022، ص 58)

1.3. تأثير الرقمنة على الحوكمة واتخاذ القرار في المنشآت الرياضية

في ظل تطور البنية التنظيمية للمؤسسات الرياضية أصبحت الرقمنة عاملاً استراتيجياً يؤثر بعمق في بنية الحوكمة وجودة اتخاذ القرار، وقد أدى تسارع التحول الرقمي إلى فرض نمط جديد من الإدارة يتسم بالدقة والشفافية وسرعة الاستجابة حيث أصبحت البيانات والمعطيات الإلكترونية هي الأساس الذي يُبنى عليه القرار الإداري خاصة في المؤسسات التي تتطلب مرونة عالية كالمنشآت الرياضية، وقد أنتج هذا الواقع نمطاً إدارياً جديداً يُبنى على الحوكمة الرقمية، التي ترتبط بالتحكم الرشيد والشفاف في الموارد بناءً على نظم معلومات آنية ومتكاملة.

فالرقمنة كما تم التطرق إليها سابقاً تُشير إلى استخدام التكنولوجيا الرقمية لتحديث العمليات الإدارية، أما الحوكمة الرقمية فهي منظومة من المبادئ والممارسات التي تضمن الشفافية والمساءلة والمشاركة باستخدام الأدوات التكنولوجية في عمليات التسيير والرقابة.

وتُعرف الحوكمة الرقمية بأنها: مجموعة الآليات التكنولوجية والتنظيمية التي تُمكن من ضبط العلاقات بين مختلف الأطراف الفاعلة في المؤسسة من خلال الاعتماد على الأنظمة الرقمية لضمان الشفافية والكفاءة. (يوسف، 2020، ص 102)

ومن خلال العلاقة التبادلية بين الرقمنة والحوكمة يتبين أن الرقمنة تشكل أداة حيوية لتجسيد مبادئ الحوكمة الجيدة خاصة في مجالات كإدارة الميزانيات وتحليل الأداء ورقابة العمليات، فيتجلى أثر الرقمنة على الحوكمة في المنشآت الرياضية من خلال: (سليمان، 2018، ص 121)

- تعزيز الشفافية: الرقمنة تُمكن من تسجيل البيانات بدقة وتوثيق كل المعاملات إلكترونياً مما يقلص من فرص التلاعب أو المحاباة، وهو ما يُعزز مبدأ الإفصاح الذي يُعد من أسس الحوكمة الفعالة.

- تقوية آليات المساءلة: من خلال تسجيل الأداء اليومي للموظفين والمدربين واللاعبين يمكن للمنشأة الرياضية أن تبني منظومة مساءلة واضحة مبنية على المعطيات الرقمية.

- دعم المشاركة الرقمية في اتخاذ القرار: أتاحت الأنظمة الرقمية مشاركة أطراف متعددة في عملية اتخاذ القرار عبر الاستبيانات والاجتماعات الافتراضية ولوحات البيانات المشتركة.

- تحسين التخطيط الاستراتيجي: توفر الرقمنة إمكانيات كبيرة لتحليل المعطيات التاريخية وتوقع المستقبل من خلال نماذج رقمية، مما يُساعد في صياغة قرارات استراتيجية دقيقة.

كما تكمن فاعلية القرار الإداري في دقة المعطيات التي بُني عليها ومع التطور الرقمي بات من الممكن تحليل مؤشرات الأداء ورصد التكاليف وتتبع الإصابات ومراقبة تطور اللاعبين بشكل آني، هذا ما يجعل القرار في المنشآت الرياضية أكثر علمية وموضوعية، ومن بين أهم مظاهر تأثير الرقمنة على القرار الإداري الرياضي: (رزق، 2021، ص 61)

- قرارات مبنية على بيانات رقمية موثقة.
- تقليص الزمن بين جمع المعلومات واتخاذ القرار.

- رفع مستوى مشاركة الفاعلين في المؤسسة.
- تقليل الاعتماد على الاجتهاد الشخصي.
- تعزيز نظام التوقع والاستباق.

2. عموميات أنماط السلطة الإدارية في المنشآت الرياضية

تعد السلطة الإدارية من المفاهيم الجوهرية في النظرية التنظيمية والإدارية حيث تُشكّل الأساس الذي تقوم عليه عملية التنسيق والضبط واتخاذ القرار داخل المنشآت، وتزداد أهمية السلطة في المنشآت الرياضية نظرًا لطبيعة هذا القطاع التي تستوجب سرعة اتخاذ القرار، وضبط السلوك التنظيمي للرياضيين والمدربين والإداريين ضمن بيئة عمل ديناميكية تتطلب مرونة عالية في القيادة ومتابعة دقيقة للأداء.

غير أن التحولات التكنولوجية المتسارعة وعلى رأسها الرقمنة، قد أفضت إلى إعادة تشكيل شكل السلطة الإدارية وأدواتها إذ لم تعد السلطة تمارس بالوسائل التقليدية فقط بل باتت تتجسد أيضًا من خلال التحكم في أدوات التكنولوجيا والمعرفة الرقمية وتدفق المعلومات داخل المؤسسة.

2.1. الإطار المفاهيمي للسلطة الإدارية

تعددت التعاريف المقدمة للسلطة الإدارية بتعدد المدارس والنظريات التنظيمية تُعرّف عند البعض على أنها القدرة الشرعية أو القانونية التي يمتلكها الفرد أو الهيئة للتأثير في سلوك الآخرين وتوجيههم نحو أهداف معينة داخل تنظيم ما، والقدرة على إصدار الأوامر وتوقع الطاعة من الآخرين ضمن نسق شرعي. (أحمد ش، 2020، ص 37)

وهناك من اعتبر أن السلطة هي الحق في إصدار الأوامر وتوقع الطاعة ويُقابلها المسؤولية، فيربط السلطة بقبول الأوامر من قبل المرؤوسين، ويرى أن السلطة لا تكون فعالة إلا إذا قُبلت من الطرف الآخر، أي أن السلطة عبارة عن أداة لضبط القرار حيث تسهم في تحديد من يقرر ومتى وكيف. (سامية، 2013، ص 64)

وهناك من يرى أن السلطة هي القدرة على جعل الآخرين يفعلون شيئًا لم يكونوا ليفعلوه لولا التأثير الممارس عليهم، وإجماع الجماعة على تمكين فرد أو جهة من القيادة وهي مرتبطة بالشرعية الاجتماعية أكثر من القهر. (عامر و عبد الوهاب، 2018، ص 103)

بناءً على ما سبق من التعاريف يمكن أن نستنتج أن السلطة الإدارية هب القدرة التنظيمية الشرعية التي يمتلكها الفرد أو الهيئة داخل المؤسسة لممارسة التأثير وتوجيه السلوك الإداري من خلال إصدار الأوامر، اتخاذ القرارات، وتنسيق الموارد البشرية والمادية، مع ضمان الطاعة والمتابعة، ضمن نسق مؤسسي يحدد العلاقات والأدوار وفق أنماط قانونية وتنظيمية محددة، وتبرز أهمية هذا المفهوم في كونه يشكل أساس كل العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة واتخاذ قرار، كما أن تطور تقنيات الرقمنة فرض إعادة النظر في مركزية السلطة وأدوات ممارستها، لصالح نماذج أكثر مرونة وتشاركية.

2.2. أنماط السلطة الإدارية في المنشآت الرياضية

تتميز المنشآت الرياضية بطبيعتها الديناميكية التي تتطلب أنماطاً متنوعة ومرنة من السلطة الإدارية نظراً لتعدد الفاعلين (مدربون، رياضيون، إداريون، تقنيون...)، وتنوع المهام وتداخل الأدوار إضافة إلى الضغوط الناتجة عن المنافسة وتوقعات الجماهير والمؤسسات الراعية.

ونظراً لذلك فإن فهم أنماط السلطة لا يقتصر على التصنيفات التقليدية بل يمتد ليتأثر بالثقافة التنظيمية وطبيعة الأنشطة والتخصصات الرياضية ومستوى الاحتراف كما تؤثر فيه السياقات الوطنية والقانونية، فتعددت تصنيفات أنماط السلطة بحسب زوايا النظر الفكرية والتطبيقية ومن أبرزها: (يوسف، 2020، ص 131)

• تصنيف ماكس فيبر (السلطة التقليدية - الكاريزمية - القانونية)

فجد أن السلطة التقليدية تستند إلى العرف والتقاليد المتوارثة، وتُمارس بشكل شخصي غالباً، تظهر أحياناً في الأندية العائلية أو الرياضية المحلية، والسلطة الكاريزمية تعتمد على الجاذبية الشخصية والقدرات الفردية للقائد (مثل بعض المدربين التاريخيين أو رؤساء النوادي ذوي الكاريزما)، والسلطة القانونية-العقلانية تقوم على أنظمة وقوانين واضحة وهي الشكل الغالب في المؤسسات الرياضية الرسمية (الوزارات، الاتحادات، الأندية المحترفة).

• السلطة المركزية مقابل السلطة اللامركزية

نلاحظ بأن السلطة المركزية تتركز فيها سلطة اتخاذ القرار بين جهة واحدة علياً غالباً ما تكون الإدارة العامة أو الرئيس التنفيذي، واللامركزية تتمحور حول توزيع السلطة عبر مستويات متعددة ما يتيح مرونة في القرار وتنظيم محلي أكثر فعالية.

• السلطة الرسمية مقابل السلطة غير الرسمية

في السلطة الرسمية نجد أنها تستند إلى الهيكل التنظيمي واللوائح الداخلية والعقود، أما الغير الرسمية تظهر من خلال النفوذ الشخصي والعلاقات، وغالباً ما تلعب دوراً كبيراً في الرياضة الاحترافية

• السلطة الأوتوقراطية مقابل السلطة التشاركية

أين الأوتوقراطية تتخذ القيادة القرار دون استشارة الآخرين وتُفرض التعليمات بقوة، والتشاركية تقوم على الحوار وتوزيع الصلاحيات، وتشجع على المبادرة من طرف أعضاء الفريق.

• السلطة التقنية أو "الخبروية"

تعتمد على امتلاك المعرفة الفنية الدقيقة، وتنتشر في المناصب التي تتطلب كفاءة رياضية عالية (مثل محلي الأداء البدني والتكتيكي) (سليمان م، 2015، ص 34)

تتجسد أنماط السلطة الإدارية داخل المنشآت الرياضية في ممارسات متعددة، تختلف باختلاف نوع المنشأة (نادي، أكاديمية، اتحاد...) وطبيعة النشاط (محترف، هاوي). ويمكن رصد أهمها فيما يلي:

- في الأندية المحترفة تسود السلطة القانونية والرسمية، مع ميل إلى المركزية، وتوزيع محدود للصلاحيات، خاصة في القضايا المالية والانتقالية.
- في الأكاديميات الرياضية تظهر السلطة التربوية والتعليمية، ويغلب النمط التشاركي، خصوصاً في العلاقات مع اللاعبين الناشئين والأولياء.
- في الفرق الفنية تُمارس السلطة التقنية بشكل واضح، حيث يمتلك المدرب أو المعد البدني سلطة خبير قد تفوق السلطة الإدارية التقليدية.

- في المشهد الرياضي العام تبرز أحياناً السلطة الكاريزمية، خاصة في حالات الشخصيات الرياضية التي تؤثر إعلامياً وتنظيمياً دون موقع رسمي. (سليمان م، 2015، ص 37)

2.3. العلاقة بين الرقمنة وأنماط السلطة الإدارية

لقد أحدثت الرقمنة نقلة نوعية في مختلف أوجه الإدارة المعاصرة، ولم تكن المنشآت الرياضية بمنأى عن هذا التحول؛ إذ أثرت الرقمنة على مفاهيم الهيكلة وأدوات الرقابة وطرق اتخاذ القرار ومجالات التنسيق بل وعلى نمط السلطة ذاته. (أحمد ش، 2020، ص 54)

فبينما كانت أنماط السلطة الإدارية تُمارس في الماضي بناءً على التسلسل الهرمي التقليدي والهيمنة الشخصية أصبح بالإمكان اليوم عبر الأنظمة الرقمية تحقيق توزيع أوسع للصلاحيات وتعزيز الرقابة غير المركزية وتوفير الشفافية الفورية مما أدى إلى ظهور نمط جديد من "السلطة الرقمية" التي تعتمد على التحكم بالمعلومة وإدارة البيانات لا على الموقع التنظيمي وحده. إن الرقمنة أعادت صياغة العلاقة بين الرئيس والمرؤوس وغيّرت من ديناميكيات التأثير الإداري داخل المنشآت الرياضية، حيث بات النفوذ لا يُقاس فقط بعدد الموظفين أو الموارد المتاحة بل بمدى التحكم في النظام المعلوماتي وسرعة التفاعل مع المعطيات، لذا فإن العلاقة بين الرقمنة وأنماط السلطة ليست مجرد علاقة تقنية بل هي علاقة بنيوية تعيد تشكيل قواعد القيادة والتأثير، وتحمل في طياتها إمكانيات لإعادة توزيع السلطة داخل المنشآت الرياضية بشكل أكثر عدالة وفعالية، ويمكن تلخيص أبرز أوجه العلاقة بين الرقمنة وأنماط السلطة الإدارية في النقاط الآتية: (عامر و عبد الوهاب، 2018، ص 119)

- أ. **تفويض السلطة التقليدية:** الرقمنة حدّت من السلطة التقليدية التي تستند إلى الموقع أو العمر أو الخبرة الزمنية، إذ أصبح الوصول إلى المعلومات ومهارات استخدام التكنولوجيا معياراً جديداً للتأثير والقيادة داخل المنشأة الرياضية.
- ب. **تعزيز السلطة القانونية والشفافة:** من خلال الأنظمة الإلكترونية لإدارة الموارد والحضور والتأجيل، والموازنات، أصبح بالإمكان ممارسة السلطة ضمن إطار قانوني واضح يمكن تتبعه وتوثيقه مما قلل من احتمالات الفساد الإداري أو المحاباة.
- ج. **تمكين السلطة التشاركية:** وفّرت الرقمنة منصات تشاركية تسمح بدمج الأفراد في اتخاذ القرار، مثل تطبيقات التصويت الداخلي، ومجموعات النقاش الرقمية، وهو ما عزّز من النمط الديمقراطي التشاركي.
- د. **ظهور السلطة المعلوماتية:** وهي شكل حديث من السلطة يقوم على امتلاك المعرفة التقنية والسيطرة على قواعد البيانات وأنظمة التشغيل، بحيث يصبح التقني أو محلل البيانات مصدر سلطة حتى إن لم يكن في موقع تنظيمي رسمي.
- هـ. **دعم السلطة اللامركزية:** من خلال الأنظمة السحابية والتواصل اللحظي، يمكن تفويض الصلاحيات واتخاذ قرارات محلية بسرعة دون العودة الدائمة للإدارة المركزية، ما ساهم في مرونة التسيير داخل الفرق والمنشآت الرياضية المتعددة.
- و. **تهديب السلطة الكاريزمية:** أضعفت الرقمنة من سطوة القيادة الكاريزمية المعتمدة على الحضور الشخصي، لأنها جعلت المعايير الكمية أكثر تأثيراً (الإحصائيات، مؤشرات الأداء، جودة التدريب)، وهو ما حوّل مركز الثقل من الفرد إلى النظام. (عامر و عبد الوهاب، 2018، ص 120)

وتتجلى أبرز تطبيقات العلاقة بين الرقمنة وأنماط السلطة في المنشآت الرياضية من خلال:

- إدارة التشكيلات الرياضية عبر برامج إلكترونية تقلّل من سلطة المدرب الفردية وتعزز التقييم الجماعي.
- نظم المراقبة البيومترية التي تقلّل من السلطة المرنة للمدير وتربط الأداء بالحضور والمخرجات الرقمية.
- منصات تحليل الأداء الرقمي التي تمنح محلل البيانات صلاحيات تقريرية كبيرة، حتى أمام المدير الفني.
- النقل المباشر للقرارات من الإدارة العليا إلى الأقسام دون وسطاء، مما يقلّص من نفوذ المشرفين الوسيطين.

المبحث الثاني

الدراسات المرتبطة

المبحث الثاني: الدراسات السابقة المرتبطة

تُعد الدراسات السابقة عنصرًا مهمًا في بناء الإطار النظري لأي بحث علمي فهي تمثل البنية التراكمية للمعرفة وتُساعد الباحث على تحديد موقع بحثه ضمن المسار العلمي العام كما تُبرز الفجوات التي يمكن تداركها وتحديد مواطن القوة أو القصور في البحوث السابقة ومن خلال هذا المبحث سنقوم عرض ثلاث دراسات سابقة مرتبطة بموضوع "دور الرقمنة في أنماط السلطة الإدارية في المنشأة الرياضية".

1. دراسة بن عامر أحمد

بعنوان دور الرقمنة في تحسين أداء الموظفين الإداريين في مديرية الشباب والرياضة – ولاية الأغواط، مذكرة ليسانس، تخصص علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، بجامعة عمار ثليجي – الأغواط، لسنة 2022.

تناولت هذه الدراسة واقع توظيف الرقمنة في العمل الإداري داخل مديرية الشباب والرياضة بولاية الأغواط حيث سعى الباحث إلى فهم تأثير الوسائل الرقمية على أداء الموظفين وتغيير طبيعة التسيير، تمحورت الإشكالية حول مدى مساهمة الرقمنة في تحسين فعالية الإدارة الرياضية المحلية، هدفت الدراسة إلى تشخيص واقع الرقمنة في المديرية وتحليل علاقتها بزيادة الشفافية وتقليل البيروقراطية، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وأجرى دراسته ميدانيًا على عينة من 35 موظفًا باستخدام أداة الاستبيان، وقد توصل إلى عدة نتائج من أبرزها:

- ✓ تحسين تدفق المعلومات وتقليص الورق.
- ✓ زيادة في سرعة اتخاذ القرار.
- ✓ انخفاض النزعة الشخصية في معالجة الملفات.
- ✓ تيسير توزيع المهام الإدارية.
- ✓ بروز ملامح الإدارة التشاركية.
- ✓ الحاجة لتكوين تقني مستمر لموظفي القطاع.

2. دراسة قسوم سامية

بعنوان دور التحول الرقمي في تسيير الأندية الرياضية الجزائرية دراسة حالة اتحاد الحراش، مذكرة ماستر، تخصص تسيير رياضي، بجامعة الجزائر 3، 2022.

اهتمت هذه الدراسة برصد مدى تطبيق التحول الرقمي داخل الأندية الرياضية الجزائرية، مركزة على الأثر الإداري للتقنيات الحديثة وموقعها في تحسين الفعالية التنظيمية باتحاد الحراش. انطلقت الإشكالية من تساؤل رئيسي: ما هو مستوى نضج الرقمنة في الأندية الجزائرية وما العراقيل التي تحدّ من نجاحها؟ سعت الباحثة إلى تشخيص واقع الرقمنة وتحليل العلاقة بين التكنولوجيا والتسيير مع تحديد التحديات التقنية والبشرية، استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وجرّت الدراسة في نادي اتحاد الحراش بولايات الجزائر العاصمة، حيث اعتمد على استبيان موجه لعينة من 42 إداريًا. خلصت الدراسة إلى نتائج هامة أبرزها:

- ✓ ضعف التكوين في مجال الرقمنة.
- ✓ غياب استراتيجية رقمية واضحة لدى أغلب الأندية.
- ✓ قصور في البنية التحتية التكنولوجية.

- ✓ مقاومة بعض الإداريين للتغيير.
- ✓ تحسن نسبي في تبادل البيانات والملفات.
- ✓ وجود وعي أولي بأهمية التحول الرقمي في الحوكمة الرياضية.

3. دراسة الحسن عيبر

عنوان الدراسة تمثل في أثر تطبيق الحكومة الإلكترونية في تحسين كفاءة العمل الإداري في وزارة الشباب الأردنية، عبارة عن رسالة لنيل متطلبات الماجستير، للسنة 2023، تخصص ريادة أعمال، بجامعة الأميرة نورة الأردنية - عمان بالأردن تطرقت هذه الدراسة إلى مدى تأثير تطبيق أنظمة الحكومة الإلكترونية في تحسين الأداء الإداري داخل وزارة الشباب الأردنية في سياق التحول الرقمي الذي يشهده القطاع العام العربي، طرحت الباحثة إشكالية مفادها: كيف تساهم الحكومة الإلكترونية في تطوير الكفاءة الإدارية وجودة الخدمات في وزارة تعنى بالشباب والرياضة؟

هدفت إلى التعرف على واقع استخدام الرقمنة، وتحليل علاقتها بسرعة اتخاذ القرار والحد من المركزية، اعتمدت المنهج الوصفي، وأجريت الدراسة في مقر الوزارة بعمان على عينة من 50 موظفًا إداريًا باستخدام استبيان إلكتروني، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها:

- ✓ تحسن في جودة الخدمات الإدارية.
- ✓ سهولة الوصول إلى البيانات.
- ✓ تقليص التدخلات الشخصية في القرار.
- ✓ تعزيز مبدأ الشفافية والمساءلة.
- ✓ تخفيض زمن الإجراءات.
- ✓ وجود مقاومة من بعض الفئات نتيجة قلة التكوين الرقمي.

4. التعقيب على الدراسات المرتبطة.

تشكل الدراسات السابقة مرجعًا مهمًا لأي بحث علمي فهي تتيح للباحث الوقوف على ما تحقق من إنجازات معرفية وتطبيقية في موضوع البحث كما تساعد على تحديد الفجوات التي يمكن أن تملأها الدراسة الجديدة، وقد عرضنا في المبحث السابق ثلاث دراسات مرتبطة بموضوع الرقمنة وأنماط السلطة الإدارية في المنشآت الرياضية، ومن خلال التعقيب عليها يمكن توضيح العلاقة والاختلاف مع الدراسة الحالية.

في البداية تتقاطع الدراسات السابقة جميعها مع دراستنا في محور الرقمنة وأثرها على الإدارة الرياضية سواء من حيث تحسين الأداء أو تعزيز الحوكمة والشفافية، فتلك الدراسات أكدت وجود تأثير إيجابي للرقمنة في تسهيل اتخاذ القرار الإداري وتحسين سير العمل وتقليل سلبات الإدارة التقليدية التي تعتمد على المركزية كما تشترك في استخدام المنهج الوصفي التحليلي مع الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات مما يعكس اتساقًا منهجيًا يسمح بالمقارنة العلمية.

مع ذلك، تتميز دراستنا عن تلك الدراسات في عدة نواحي هامة: بينما تركز الدراسة الأولى على مديرية الشباب والرياضة في ولاية الأغواط، والدراسة الثانية على الأندية الرياضية وبالتحديد اتحاد الحراش في ولايات الجزائر العاصمة، والدراسة الثالثة على

وزارة الشباب الأردنية من منظور عام لإدارة القطاع، فإن دراستنا تتجه نحو تحليل أنماط السلطة الإدارية وتغيراتها تحت تأثير الرقمنة تحديداً داخل مديريةية الشباب والرياضة، وهو جانب أكثر تخصصاً وعمقاً في البحث الإداري والسلطوي.

كما أن الدراسات السابقة اهتمت بشكل أساسي بقياس أثر الرقمنة على الأداء والحوكمة بشكل عام، أما دراستنا فتسعى إلى فهم طبيعة أنماط السلطة الإدارية التي تتشكل أو تتغير بفعل الرقمنة، أي التركيز على العلاقات السلطوية والهيكلي التنظيمي الناتج وهو مجال أقل تناوؤاً في الدراسات العربية ما يضيف قيمة معرفية جديدة.

دراستنا لا تكتفي فقط بتحليل أثر الرقمنة على الأداء الإداري بل تدمج دراسة العلاقة بين الرقمنة وأنماط السلطة مما يسمح بفهم شامل لتأثير التكنولوجيا على الديناميكيات الداخلية للإدارة الرياضية، وهو أمر لم تتناوله الدراسات السابقة بالتفصيل.

فيمكن القول إن دراستنا تمثل إضافة علمية في مجال الإدارة الرياضية الرقمية من خلال الجمع بين تحليل الرقمنة وأنماط السلطة الإدارية بشكل متخصص كما تسعى إلى سد فجوة معرفية من حيث التركيز على البعد السلطوي والتغيير الهيكلي في المنشآت الرياضية مع الاستفادة من تجارب البحث السابقة وتطويرها.

خلاصة الفصل

تناول هذا الفصل مفاهيم أساسية حول موضوع الدراسة بدايةً من تعريف الرقمنة وأبعادها في الإدارة الرياضية مروراً بتحليل تأثيرها على الحوكمة وآليات اتخاذ القرار ووصولاً إلى استعراض أنماط السلطة الإدارية داخل المنشآت الرياضية وكيفية تفاعلها مع مستجدات الرقمنة.

كما بيّن الفصل أن الرقمنة ليست مجرد عملية تقنية بل هي تحول شامل يؤثر في الهيكل التنظيمي والثقافة الإدارية وأسلوب ممارسة السلطة مما يفرض إعادة صياغة لأطر السلطة التقليدية داخل المنشآت الرياضية كما أظهرنا من خلال الإطار المفاهيمي أن السلطة الإدارية تتنوع في نماذجها وتكيف تبعاً للمتغيرات البيئية والتقنية والرقمنة تمثل أحد أهم هذه المتغيرات المعاصرة.

وسلط الفصل الضوء على الدراسات السابقة التي تناولت مواضيع متقاربة مؤكداً على أهمية الرقمنة في تحسين أداء الإدارة الرياضية مع الإشارة إلى الفجوات المعرفية التي تستهدفها دراستنا خاصة فيما يتعلق بدراسة أنماط السلطة الإدارية في ظل الرقمنة وهو ما يمنح الدراسة أهمية علمية وتطبيقية تفتح آفاقاً جديدة للبحث والتطوير في هذا المجال.

الفصل الثاني

الدراسة التطبيقية

المبحث الأول

الطريقة المنهجية وأدواتها

المبحث الأول: الطريقة المنهجية وأدواتها

يُعد تحليل البيانات الميدانية خطوة محورية في توضيح مدى تحقق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها حيث يُسهم في الربط بين الإطارين النظري والتطبيقي، فيتناول هذا المبحث عرضاً لنتائج الاستبيان الموجه إلى موظفي مديرية الشباب والرياضة بولاية الأغواط، من أجل قياس أثر الرقمنة على أنماط السلطة الإدارية داخل المنشآت الرياضية، وقد تم تنظيم النتائج وفق أبعاد المتغيرات المدروسة، وتحليل اتجاهات إجابات المبحوثين، ما يسمح بتحديد مدى تجسد مفاهيم مثل اللامركزية، توزيع الصلاحيات، وتدفق المعلومات في الواقع العملي، ومن ثم مناقشة مدى قبول الفرضيات المستخلصة من الدراسة.

1- الدراسة الاستطلاعية

إن من أساسيات البحث العلمي في دراسة ونجاح الموضوع ما هو إلا الدراسة الاستطلاعية حيث تهدف إلى التدقيق وتشخيص طبيعة ظاهرة ما، والاختلاف في بناء التركيبة الاجتماعية لأفراد المجتمع من جهة ولتعدد أبعاده من جهة أخرى. والدراسة الاستطلاعية على أنها عبارة عن دراسة علمية كشفية، تهدف إلى التعرف على المشكلة في محيطها الطبيعي، وتقوم الحاجة إلى هذا النوع من البحوث، عندما تكون المشكلة محل البحث جديدة لم يسبق التطرق إليها، أو عندما تكون المعلومات أو المعارف المتحصل عليها حول المشكلة قليلة وضعيفة (مُجدع، 1999، ص 84) ومن أجل ضبط متغيرات البحث الحالي ضبطاً دقيقاً، كان علينا القيام بدراسة أولية، بحيث قمنا بـ:

أ - البحث المكتبي:

وهو من أهم الطرق المستخدمة لجمع البيانات والمعلومات المختلفة من المراجع والمطبوعات العلمية المختلفة التي لها علاقة بموضوع دراستنا، حتى تكون لنا سندا ودعماً لكي تساهم في الفهم الأعمق والأوضح للجوانب العلمية والعناصر الأساسية المكونة لموضوع دراستنا، ولقد اعتمدنا على المراجع والمطبوعات العلمية المتواجدة على مستوى معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ومكتباتها، وكذا بالاعتماد على مراجع دولية وعالمية على منصات الإنترنت حول الموضوع المدروس.

ب - الزيارة الميدانية ونتاجها:

بعد قيامي بزيارة استطلاعية في مديرية الشباب والرياضة فمت بتوجه إلى مصلحة الموارد البشرية لأتقصى عن بعض المعلومات والمتمثلة في طبيعة السلطة الإدارية وطرق تسيير المنشأة الرياضية بمديرية الشباب والرياضة حيث توصلت إلى أن إدارة الموارد البشرية والقدرات هي المسؤولة عن:

- إدارة شؤون الموظفين والرواتب

أ- لتدريب الإداري ويضمن تنسيق وتنفيذ برنامج التدريب السنوي

- إدارة الخدمات اللوجستية، القدرات المادية.

هذه المهام ترتبط حصرياً بقسم الوارد البشرية والقدرات وعليه سوف نرى بالتفصيل: (مديرية الشباب والرياضة بالأغواط، 2024)

1- إدارة قسم التدريب: هي المسؤولة عن:

- المساهمة في تعريف الاحتياجات التدريبية
- المساهمة في توفير التدريب الذي يلي المطالب
- يضمن التدريب الكافي للاحتياجات
- يضمن تنفيذ التدريب

- ضمان نشر الجداول الزمنية للتدريب على أسس شبه محددة
- يوفر أو يساعد في تنظيم وإدارة الدورات التدريبية
- يضمن وجود كل الوسائل اللازمة لحسن سير الأسهم (المباني المعدات والأدوات)....
- إجراء وتقييم التدريب
- يعمل على وضع استبيانات التقييم
- تشخيص ووضع ملخصات وإعداد التقارير المساعدة في تحسين نوعية التدريب

2- إدارة شؤون الموظفين والرواتب: هي المسؤولة عن:

- التأكد من موظفي الإدارة المركزية والسجلات.
- التأكد من البيانات والأنظمة.
- التأكد من جمع المعلومات
- الحفاظ على رصد العناصر المتغيرة في الأخر كالغيابات ... الخ.
- التأكد من إنشاء سجلات الموظفين..
- ضمان ومراقبة الأقساط والمساهمات.
- التأكد من تنفيذ قواعد وإجراءات الرواتب الإدارية.
- التأكد من تقارير الرصد العادية للرواتب.
- التأكد من تسليم الموظفين الوثائق الإدارية شهادات وكشوف الأجور.....
- تقديم المشورة للموظفين في أي مسألة
- التأكد من إيداع وحفظ الوثائق الداخلية وملفات الموظفين.
- إنتاج وضمان موثوقية التقارير والإحصاءات المطلوبة. ضمان التحديث لنظام المعلومات.

3- قسم إدارة الخدمات اللوجستية: هي المسؤولة عن:

- التأكد من تنظيم وتنفيذ وإصلاح البنية التحتية من مباني... الخ.
- تنظيم عمليات الإزالة والنقل واقتراح الحلول لتحسين وتبسيط المواقع
- تسيير وحفظ العلاقات مع المقدمين.

1.3 الهيكل التنظيمي للمديرية

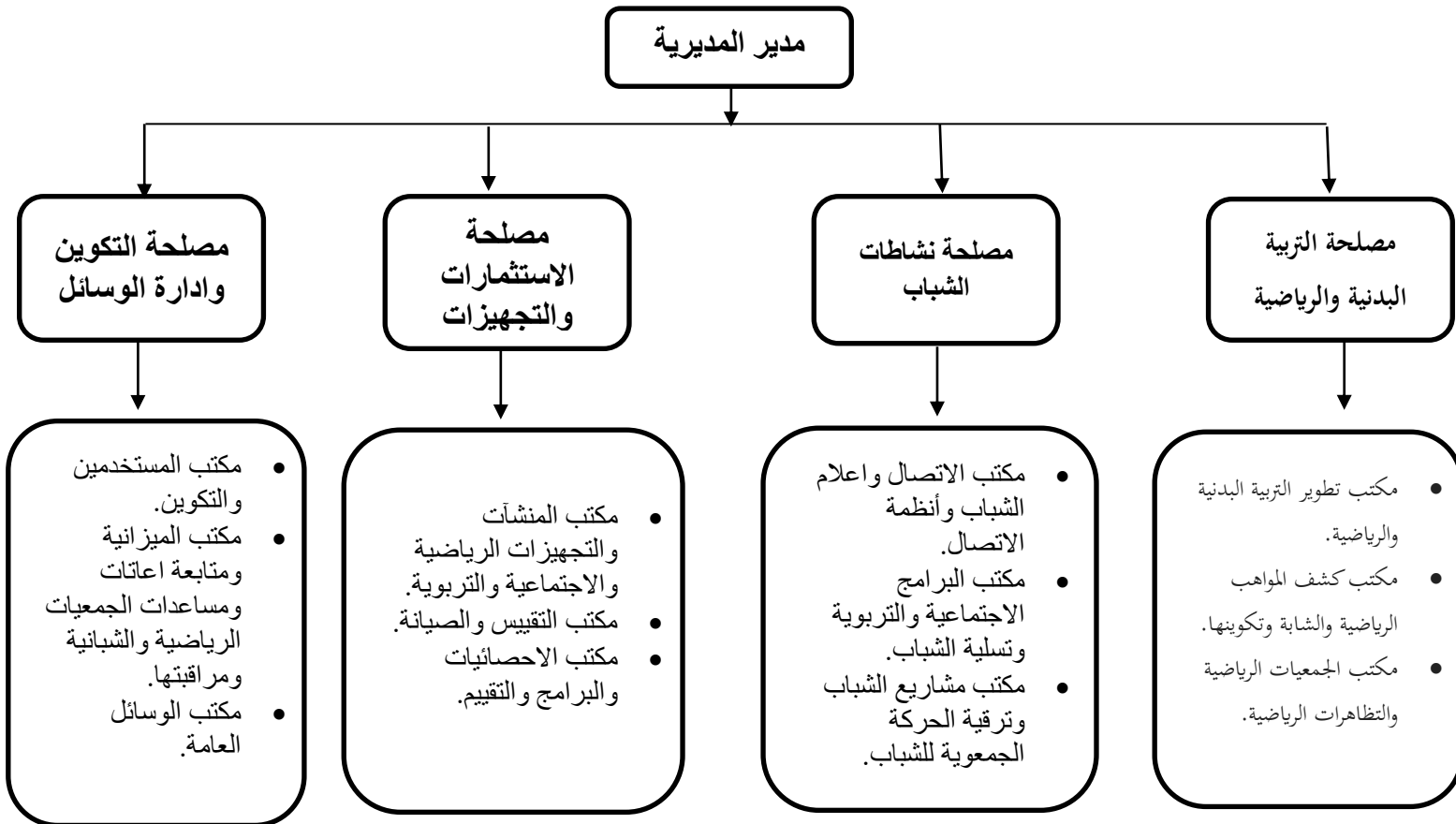
مديرية الشباب والرياضة بالأغواط هي إحدى المديريات الإقليمية التي تُشرف على الأنشطة الرياضية والشبابية في ولاية الأغواط ويتكون من 04 مصالح، وتمثل في:

1. مدير المديرية: المسؤول الأول عن المديرية والإشراف العام على جميع الأنشطة والبرامج.
2. مصلحة التربية البدنية والرياضية: تتكون من ثلاثة مكاتب
 - مكتب تطوير التربية البدنية والرياضية.
 - مكتب كشف المواهب الرياضية والشابة وتكوينها.
3. مصلحة نشاطات الشباب: وتتكون من ثلاثة مكاتب

- مكتب الاتصال واعلام الشباب وأنظمة الاتصال.
- مكتب البرامج الاجتماعية والتربوية وتسلية الشباب.
- مكتب مشاريع الشباب وترقية الحركة الجموعية للشباب.
- 4. **مصلحة الاستثمارات والتجهيزات:** وتتكون من ثلاثة مكاتب
 - مكتب المنشآت والتجهيزات الرياضية والاجتماعية والتربوية.
 - مكتب التقييس والصيانة.
 - مكتب الاحصائيات والبرامج والتقييم.
- 1. **مصلحة التكوين وادارة الوسائل:** وتتكون من ثلاث مكاتب
 - مكتب المستخدمين والتكوين.
 - مكتب الميزانية ومتابعة اعانات ومساعدات الجمعيات الرياضية والشبانية ومراقبتها.
 - مكتب الوسائل العامة.

وكل مكتب يتفرع إلى أقسام متخصصة لضمان تنفيذ الأنشطة والبرامج بكفاءة وفعالية، مما يساهم في تعزيز النشاطات الرياضية والشبابية في ولاية الأغواط.

الشكل رقم 01: الهيكل التنظيمي لمديرية الشباب والرياضة بالأغواط



المصدر: معطيات مقدمة من قبل مديرية الشباب والرياضة

1-3 الدراسة الاستطلاعية الثانية:

بعد قيامي بالدراسة الاستطلاعية الأولى استفسرت عن عدد العمال لأجهز عدد الاستبيانات التي سأوزعها وكلن الأمر كذلك ففي تاريخ 2025/05/21 المصادف ليوم الأربعاء توجهت إلى المديرية على الساعة 08:30 صباحا وتركت الاستبيانات في مكتب الاستقبال وقيمت مع موظف الموارد البشرية حتى الساعة 12:00 منتصف النهار لأجد كل الاستبيانات قد تم ملؤها من قبل الموظفين في نفس اليوم لأشعر مباشرة في تحليل النتائج

2- منهج الدراسة

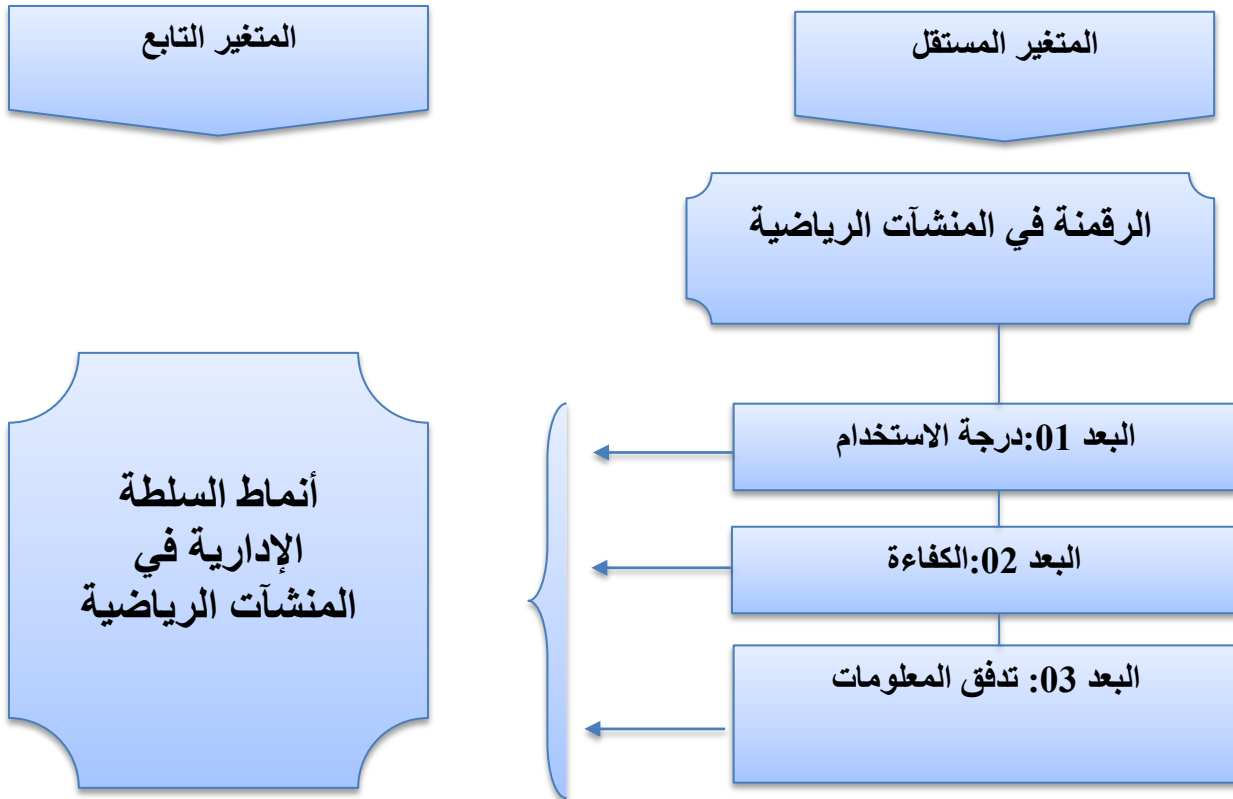
المنهج هو الطريقة التي يتوصل بها الإنسان بكيفية عملية منطقية منسقة مع الواقع أي إدراك الحقيقة التي كان يجهلها، وهو السبيل إلى اكتساب المعرفة اليقينية. (رشيد، 2001، ص 176)

ونظرا لطبيعة دراستنا دور الرقمنة في أنماط السلطة الإدارية بالمنشأة الرياضية"، تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي وذلك لتماشيه مع هدف الدراسة، لأنه يعد إستقضاءا ينصب في ظاهرة من الظواهر، قصد تشخيص وكشف جوانبها وتحديد العلاقات بين عناصرها، وضبطها كميًا عن طريق جمع المعلومات.

3- متغيرات الدراسة

تم تقسيم نموذج الدراسة إلى متغير مستقل و متغير تابع، حيث أن المتغير المستقل يمثل "الرقمنة في المنشآت الرياضية" بينما المتغير التابع يتمثل في "أنماط السلطة الإدارية في المنشآت الرياضية"، كما هو مبين في الشكل التالي :

الشكل رقم (02): نموذج متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب على ضوء الدراسات السابقة

4- مجالات الدراسة

يعد تحديد مجالات الدراسة من الخطوات التي لا يمكن إغفالها في أي دراسة، فمن خلالها يتم التعرف على الأفراد المبحوثين، و المنطقة التي أجريت بها الدراسة، بالإضافة إلى الفترة الزمنية التي أجريت فيها الدراسة، و قد اتفق كثير من الباحثين على أن هناك مجالات رئيسية ثلاث و هي المجالات البشرية، المكانية، الزمنية و عليه فإن دراستنا تكون على الشكل التالي:

• المجال المكاني:

أجريت هذه الدراسة بمديرية الشباب والرياضة -بالأغواط-، هذه المنشأة الرياضية تابعة لإداريا لوزارة الشباب والرياضة مقر وصايتها موجودة بالجزائر العاصمة عن طريق الحوسين بن عكنون، أما المديرية الولائية بالأغواط والتي مقرها ساحة أول ماي.

• المجال الزمني :

تم الشروع في إنجاز هذه الدراسة 2025/04/15، حيث تمت الموافقة على طلب ترخيص من طرف المديرية و ذلك بهدف إعطاء الموضوع المدروس جانب تطبيقي واقعي.

المجال البشري :

و يقصد به المجموع الكلي للموظفين مديرية الشباب والرياضة في ولاية الأغواط و الذي قدر عددهم حوالي 67 موظف.

5- عينة الدراسة وكيفية اختيارها

تعتبر العينة أهم شيء في البحث الميداني، حيث تعرف العينة مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة " عبارة عن مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة معينة و إجراء الدراسة، ومن ثم استخدام تلك النتائج وتعميم بها على عامل مجتمع الدراسة. و لمعرفة مجتمع البحث أولا يجب تحديد مجتمع البحث الأصلي و ما يحتويه من مفردات إلى جانب التعرف على تكوينه الداخلي تعرفا دقيقا يشمل طبيعة وحداته،

و في سياق إتمام العمل كان لزاما علينا تحديد مجتمع البحث الذي سوف تجرى عليه الدراسة الميدانية و الذي يناسب بطبيعة الحال موضوع هذه الدراسة والمتمثل في الرقمنة وعلاقته بأنماط السلطة الإدارية في المنشآت الرياضية ، وقد قمنا بإختيار عينة قصدية لموظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية وقد إرتسنا على عينة تقدر ب: 30 موظفاً في المديرية

6- أدوات الدراسة وإجراءات بناءها

إن دقة أي بحث علمي تتوقف إلى حد كبير على اختيار الأدوات المناسبة التي تتماشى و طبيعة الموضوع و إمكانية الباحث الحصول على البيانات و المعطيات التي تخدم أهداف الدراسة، و طبيعة الموضوع تتطلب منا الاستعانة بأداة الاستبيان كالتالي:

الاستبيان :

هي عبارة عن استمارة تحتوي على مجموعة من الأسئلة المترابطة و المتسلسلة التي يتم الإجابة عليها، و تعبئتها من قبل المبحوث لجمع المعلومات و البيانات حول الظاهرة أو مشكلة البحث.

كما يعرف الاستبيان بأنه أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد عن طريق استمارة تجرى تعبئتها من قبل المستجيب، وتعتبر الاستبانة (الاستبيان) من أكثر أدوات البحث الكمية شيوعا في الاستخدام في ميادين الدراسة المتعلقة بالعلوم الاقتصادية و الإدارية و الاجتماعية و التربوية، وتستخدمه كثيرا من مراكز الدراسات الإستراتيجية في العالم.

و قد استخدمنا أسلوب الاستبيان كأداة رئيسية في البحث كونه يساعد الباحث على جمع المعلومات و هذا حسب التعليمات و الإرشادات المرفقة مع استمارة الاستبيان التي تعدد طرق توزيعها على مجتمع الدراسة أو لعينة كذلك باعتبارها توفر للباحث

الوقت و الجهد و المال للوصول إلى أكبر عدد ممكن من المبحوثين إضافة إلى عدم تدخل الباحث في الإجابات المحتملة للمبحوثين وهذا ما يساعد في الوصول إلى نتائج دقيقة و موضوعية.

و لقد حاولنا ربط الاستمارة بناء على أسئلة الدراسة وأهدافها التي تحولت إلى ثلاثة محاور و كان الهدف منها و هو محاولة التعرف على علاقة الرقمنة بأنماط السلطة الإدارية في المنشآت الرياضية، وقد تم تقسيم أسئلة الاستمارة إلى 03 محاور رئيسية وهم:

المحور الأول: البيانات الشخصية

المحور الثاني: الرقمنة في المنشآت الرياضية

المحور الثالث: أنماط السلطة الإدارية في المنشآت الرياضية

7- الخصائص السيكومترية للأدوات

اعتمدا على استمارة قمت بإعدادها استنادا على الدراسات السابقة أين كانت الإجابة تعتمد على مقياس ليكارت الثلاثي، لقياس إجابات أفراد العينة لتكون مجالات الإجابة على عبارات الاستبانة على النحو التالي:

جدول رقم 01 : مجالات الإجابة وفق للاستمارة

معارض	محايد	موافق
01	02	03

جدول رقم 02: معيار تحديد الاتجاه وفق مقياس ديكرات الثلاثي

الاحتمال	الوسط الحسابي
معارض	من 1 إلى 1,66
محايد	من 1,67 إلى 2,33
موافق	من 2,34 إلى 3

الجدول رقم 03: حساب الثبات معامل الفا كرونباخ للاستبيان

المتغير	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
مجموع عبارات الاستبيان	23	0.831

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات الـ SPSS 25.

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح معامل الثبات الفا كرونباخ تم حساب الثبات بمعامل الفا كرونباخ عن طريق برنامج SPSS 25 وتم تقدير معامل الثبات الفا كرونباخ (0.831) وهذا يعكس ثبات الأداة وجاهزيتها للتطبيق

الجدول رقم 04: يبين قيمة الثبات ومعامل الصدق لعبارات ومحاور الاستبيان

الرقم	المتغير	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
01	المحور الأول: الرقمنة في المنشآت الرياضية	13	0.679
02	المحور الثاني: أنماط السلطة الإدارية	10	0.749
	المجموع الكلي للعبارات	23	0.722

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات SPSS25.0

نلاحظ من خلال الجدول رقم (04) معامل الصدق لمحاوَر لاستبيان بلغ **0.722** وهذا يدل على أن أداة الدراسة ذات ثبات جيد مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة المقياس وصلاحيته لتحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

الجدول رقم 05 طريقة التجزئة النصفية للمقياس

الجزء	الفقرات	العدد	معامل ألفا كرومباخ	معامل الارتباط النصفية	معامل الارتباط المصحح	معامل الثبات التجزئة النصفية	معامل الصدق
01	فقرات الاستبانة ذات الترتيب الفردي	12	0.844	0.821	0.902	0.900	0.915
02	فقرات الاستبانة ذات الترتيب الزوجي	11	0.842				

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات SPSS25.0

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرومباخ لنصف فقرات الاستبيان لترتيب الفردي (01) قد كانت بـ 0.844 والنصف الثاني من الفقرات ذات الترتيب الزوجي قد حصل على معامل قدر بـ 0.842 وهذا يدل على وجود ثبات قوي لأداة الدراسة , ونجد أيضا أن معامل الثبات باستخدام طريقة التجزئة النصفية لكل الفقرات قد بلغ 0.900 ومعامل الصدق قد بلغ 0.915 وهذا ما يؤكد على أن المقياس ذات ثبات قوي.

- تم الاستعانة ببرنامج SPSS25 في عملية التفرغ والتحليل الإحصائي للبيانات واختبار فرضيات الدراسة حيث اشتملت على الأساليب الإحصائية التالية :
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) من أجل اختبار ثبات أداة الدراسة؛
 - التكرارات و النسب المئوية، من أجل عرض خصائص العينة ومعرفة مدى موافقة أفرادها على عبارات الإستبيان؛
 - المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمعرفة اتجاهات إجابات أفراد العينة؛

المبحث الثاني

عرض ومناقشة نتائج الدراسة

1. عرض خصائص عينة الدراسة

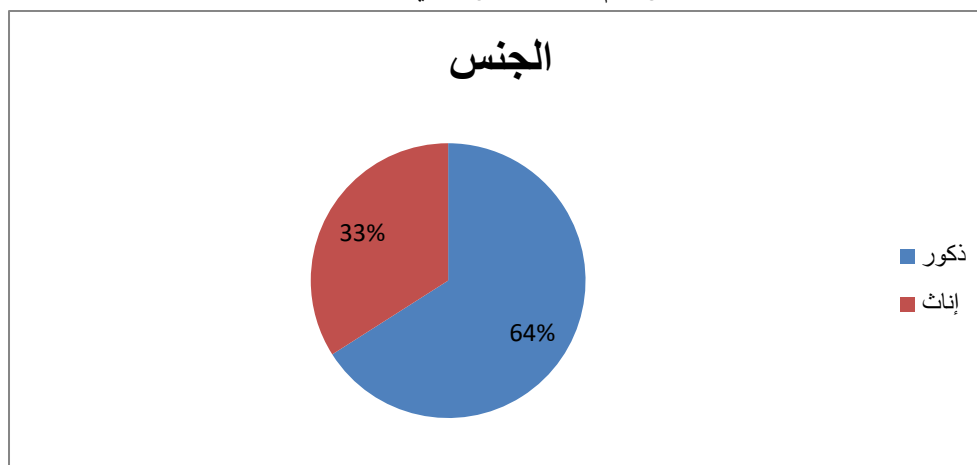
شملت دراستنا في مجالها البشري على موظفي مديرية الشباب والرياضة بالأغواط تمثلت فيما يلي:
تألفت عينة الدراسة من 30 موظف تم اختيارهم بطريقة عشوائية ووزعت عليهم الاستمارات واسترجعت كاملة
الجدول رقم (06): التكرارات والنسب المئوية للبيانات الشخصية والوظيفية

المجموع	النسبة	التكرار	البيانات	
30	64%	20	الذكور	الجنس
	33%	10	الإناث	
30	16.50%	05	من 25 إلى 35 سنة	العمر
	33%	10	من 36 إلى 45 سنة	
	36.50%	11	من 46 إلى 55 سنة	
	14%	04	من 56 فأكثر	
30	14%	04	أقل من 05 سنوات	الخبرة
	14%	04	من 06 إلى 10 سنوات	
	22%	07	من 11 إلى 15 سنة	
	50%	15	من 16 سنة فأكثر	

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

بعد توزيع 30 استمارة على إطارات وموظفين مديرية الشباب والرياضة بالأغواط، وبعد تفريغ الإستمارة في برنامج spss
تحصلنا على البيانات الشخصية المبينة في الجدول أعلاه والأشكال البيانية تمثل توزيعهم البياني والقراءة الإحصائية لهم.
أ. الجنس: من خلال استمارات الاستبيان نلاحظ أن طبيعة العينة من حيث الخصائص العامة التي وضحت في الجدول
أعلاه تبين أن العينة المستخدمة تحتوي على نسب من الذكور تقدر بـ 64% مقارنة بالإناث التي تمثلت نسبتها بـ
33%، وهذا راجع إلى أولوية المؤسسة في توظيف الذكور ولطبيعة نشاطها.

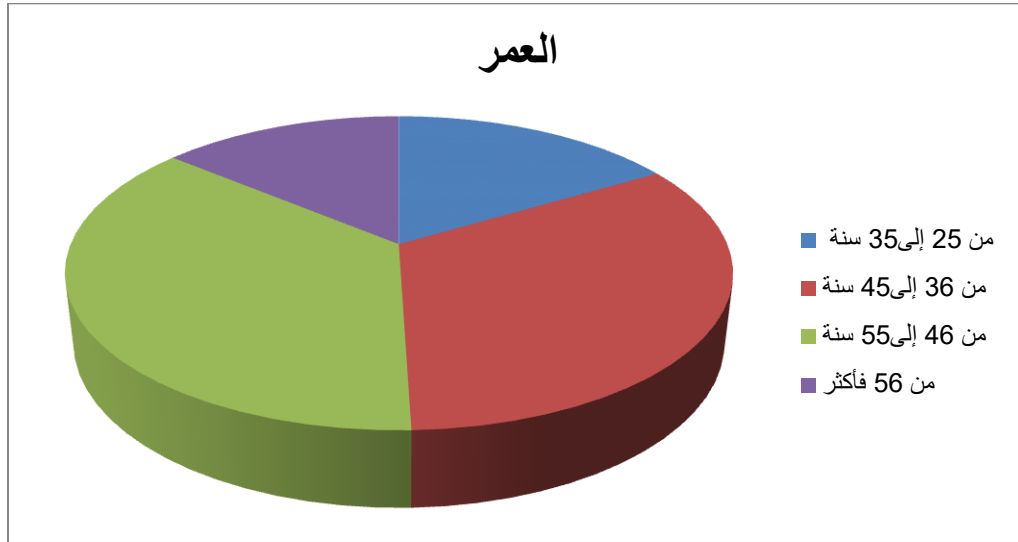
الشكل رقم 03: التمثيل البياني لمتغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Excel

1. السن: بين الجدول أن 36.50% من مجتمع الدراسة تراوحت أعمارهم ما بين 46-55 سنة وهي أعلى نسبة تليها الفئة العمرية من 36-45 سنة بنسبة 33% بينما تمثل الفئة العمرية من 25 إلى 35 سنة المرتبة الثالثة بنسبة تقدر بـ 16.50% وأقل نسبة كانت للفئة العمرية ذات أكثر من 56 سنة بنسبة 14% وهذا راجع إلى توظيف الشباب والأصغر سناً.

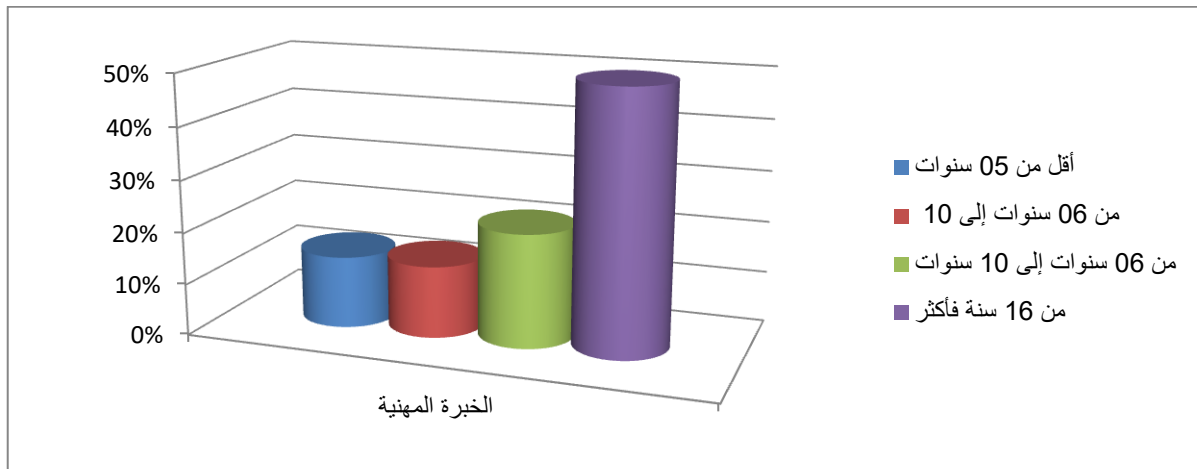
الشكل رقم 04: التمثيل البياني لمتغير العمر



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Excel

2. الخبرة المهنية: من خلال الجدول نجد أن نسبة العمال ذوي الخبرة من 16 سنة فأكثر هي أكبر بحيث قدرت 50% وهذا راجع إلى اكتسابهم لمهارات وخبرات عالية، وفي المرتبة الثانية نسبة 22% من 11 إلى 15 سنة، أما أضعف نسبة هي 14% من أقل من 05 سنوات ونسبة 06 إلى 10 سنة بنسبة متساوية وهذا راجع إلى صعوبة التأقلم مع متطلبات الوظيفة.

الشكل رقم 05: التمثيل البياني لمتغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Excel

2. عرض وتحليل نتائج متغيرات الدراسة

نعرض الدرجات والنسب الكلية للأبعاد كل متغير

الجدول رقم 07 يوضح اتجاه عبارات المحور الأول الرقمنة في المنشآت الرياضية

البعد	العبارات	نسبة تكرار (موافق)	نسبة تكرار (محايد)	نسبة تكرار (معارض)	الوسط الحسابي	اتجاه العبارة
درجة الاستخدام	تعتمد منشأتي على البريد الإلكتروني في المراسلات الرسمية	97%	00%	03%	2.95	موافق
	أستخدم برامج رقمية لإدارة شؤون الموظفين أو الرياضيين	90%	10%	00%	2.73	موافق
	يوجد نظام إلكتروني لتسجيل وتوثيق الاجتماعات والقرارات	97%	03%	00%	2.95	موافق
	نعتمد على أدوات رقمية لتخطيط البرامج الرياضية والإدارية	67%	30%	03%	2.43	موافق
	توفّر الرقمنة بيانات دقيقة تدعم اتخاذ القرار	97%	00%	03%	2.95	موافق
الكفاءة	تساهم الرقمنة في تسريع إنجاز المعاملات الإدارية	90%	10%	00%	2.73	موافق
	تُمكننا الأدوات الرقمية من تقليص نسبة الأخطاء في العمل الإداري	93%	07%	00%	2.89	موافق
	تُحسن الرقمنة من جودة التقارير والبيانات المتوفرة للإدارة	53%	31%	16%	2.36	موافق
تدفق المعلومات	تساعدني الرقمنة على اتخاذ القرارات بشكل أسرع	97%	03%	00%	2.95	موافق
	يمكن الوصول إلى المعلومات الإدارية بسهولة من خلال النظام الرقمي	47%	20%	33%	2.01	محايد
	يتم تبادل البيانات بسرعة بين مختلف المصالح عبر المنصات الرقمية	50%	27%	23%	2.28	محايد

موافق	2.97	03%	00%	97%	تساعد الرقمنة على ربط جميع فروع المنشأة بقنوات تواصل فورية
محايد	1.68	20%	57%	23%	تستخدم الإدارة قواعد بيانات رقمية عند معالجة الملفات أو القضايا الإدارية
موافق	2.88				متوسط عبارات البعد الأول

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات SPSS25.0

يوضح الجدول رقم (07) اتجاهات المشاركين نحو عبارات المحور الأول المتعلق بـ"الرقمنة في المنشآت الرياضية" ويبرز كيفية توظيف الوسائل الرقمية في مختلف الجوانب الإدارية داخل مديرية الشباب والرياضة بالأغواط. وقد تم تصنيف العبارات ضمن ثلاثة أبعاد فرعية: الاعتماد على الرقمنة في التسيير، الكفاءة، وتدقيق المعلومات.

وقد أظهر متوسط عبارات الكلي للبعد الأول (2.88) أن التوجه العام لدى المستجوبين هو "موافق"، ما يشير إلى وجود درجة استخدام عالية نسبياً لتطبيقات الرقمنة داخل المديرية محل الدراسة.

في بُعد الاعتماد على الرقمنة في التسيير، حازت عبارات مثل: "تعتمد منشأتي على البريد الإلكتروني في المراسلات الرسمية"، و"يوجد نظام إلكتروني لتسجيل وتوثيق الاجتماعات والقرارات"، و"توفر الرقمنة بيانات دقيقة تدعم اتخاذ القرار"، على نسب موافقة عالية بلغت (97%)، مع أوساط حساسية قاربت (2.95)، ما يدل على رسوخ استخدام هذه الأدوات في السياق الإداري.

أما في بُعد الكفاءة فقد أشار المستجوبون بنسبة (90% إلى 97%) إلى أن الرقمنة تسهم في تسريع المعاملات وتقليل الأخطاء وتعزيز جودة القرارات، مثلاً عبارة "تساعدني الرقمنة على اتخاذ القرارات بشكل أسرع" حصلت على أعلى نسبة موافقة (97%)، بوسط حساسي (2.95)، مما يبرز دور الرقمنة في دعم الكفاءة والفعالية داخل الهيكل الإداري.

في المقابل سجّل بُعد تدقيق المعلومات نسب موافقة أقل مقارنة بالأبعاد الأخرى حيث تراوحت الأوساط الحساسبية بين (1.68) و(2.97)، إذ جاءت بعض العبارات باتجاه "محايد"، مثل عبارة "تستخدم الإدارة قواعد بيانات رقمية عند معالجة الملفات" بنسبة موافقة (23%) فقط، وهو ما يعكس وجود فجوة في الاستخدام المتكامل للرقمنة من حيث مشاركة وتداول المعلومات بين المصالح المختلفة.

يُمكن القول إنّ الرقمنة داخل المنشأة الرياضية قيد الدراسة تُستخدم بكفاءة في مهام التوثيق والتخطيط الإداري، لكنها لا تزال تواجه تحديات على مستوى تدقيق البيانات وربط الإدارات ببعضها بشكل ديناميكي وفعال.

الجدول رقم 08 يوضح اتجاه عبارات البعد الثاني (أنماط السلطة الإدارية)

رقم العبارة	العبارات	نسبة تكرار (موافق)	نسبة تكرار (محايد)	نسبة تكرار (معارض)	الوسط الحسابي	اتجاه العبارة
01	يتم إشراك الموظفين في اتخاذ بعض القرارات الإدارية	53%	10%	37%	2.01	محايد
02	أصبحت الصلاحيات موزعة أكثر بعد إدخال الأدوات الرقمية	40%	40%	20%	1.97	محايد
03	تحسّن تدفق المعلومات ساعد في جعل السلطة الإدارية أقل مركزية	64%	15%	21%	2.52	موافق
04	أشعر بوجود شفافية أكبر في توزيع المهام والمسؤوليات بعد الرقمنة	45%	12%	43%	1.69	محايد
05	يتم تفويض بعض المهام الإدارية تلقائيًا عبر النظام الرقمي	64%	00%	33%	2.64	موافق
06	تتيح الرقمنة تتبع سير المهام وتقييم الأداء بسهولة	09%	60%	31%	1.68	محايد
07	أصبح التواصل بين المسؤولين والموظفين أكثر مرونة وفعالية	71%	07%	22%	2.89	موافق
08	تستخدم الإدارة المنصات الرقمية لجمع آراء الموظفين	43%	14%	43%	1.65	معارض
09	لاحظت تحسّنًا في سرعة اتخاذ القرار الجماعي	67%	20%	13%	2.61	موافق
10	الإدارة أصبحت أكثر انفتاحًا على النمط التشاركي بفضل الرقمنة	47%	20%	33%	2.06	محايد
	متوسط عبارات البعد الثاني				2.26	محايد

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات SPSS25.0

يتناول الجدول رقم (08) تحليل استجابات المشاركين حول البعد الثاني من الدراسة والمتعلق بـ أنماط السلطة الإدارية في ظل إدخال الرقمنة في تسيير المنشأة الرياضية، وقد أدرجت ست عبارات رئيسية تعكس تحولات محتملة في طبيعة ممارسة السلطة داخل المديرية.

تشير نتائج العبارة الثالثة: "تحسّن تدفق المعلومات ساعد في جعل السلطة الإدارية أقل مركزية"، إلى وجود تحول إيجابي حيث وافق (64%) من المشاركين، بوسط حسابي بلغ (2.52)، مما يدل على إدراك بعض الموظفين لتأثير الرقمنة في خفض حدة المركزية وتعزيز المشاركة.

كذلك جاءت العبارة الخامسة "يتم تفويض بعض المهام الإدارية تلقائيًا عبر النظام الرقمي"، باتجاه "موافق"، بنسبة (64%) ووسط حسابي (2.64)، ما يدل على إدماج التكنولوجيا في توزيع المهام دون الحاجة إلى تدخل مباشر من المستويات العليا وهو أحد مؤشرات التحول في نمط السلطة.

في المقابل كانت بقية العبارات باتجاه "محايد"، مثل عبارة: "يتم إشراك الموظفين في اتخاذ بعض القرارات الإدارية"، التي سجلت وسطًا حسابيًا (2.01) فقط، رغم أن 53% من المستجوبين وافقوا على مضمونها، أما العبارة الرابعة، "أشعر بوجود

شفافية أكبر في توزيع المهام والمسؤوليات بعد الرقمنة" فقد أظهرت نسبة عدم موافقة مرتفعة (43%) ووسطاً حسابياً منخفضاً (1.69)، ما يشير إلى غياب الشفافية الواضحة في الممارسة اليومية للسلطة.

أما العبارة الثانية التي تقيس مدى توزيع الصلاحيات بعد الرقمنة، فقد أظهرت توازناً بين الموافقة والحياد (40% لكل منهما)، مع وسط حسابي (1.97)، وهو ما يعكس عدم الحسم في إدراك أثر الرقمنة على إعادة هيكلة السلطة داخل المديرية. هذه النتائج تبرز أن الرقمنة أحدثت بعض التحولات في نمط السلطة الإدارية، خصوصاً على مستوى تفويض المهام وتخفيف المركزية، إلا أنّ المشاركة الفعلية في اتخاذ القرار والشفافية في توزيع الصلاحيات لا تزال بحاجة إلى تدعيم وتفعيل أكبر بما يعكس تحولاً حقيقياً نحو نمط السلطة التشاركية المبنية على المعلومات الرقمية.

تكشف النتائج الميداني باختصار أن الرقمنة داخل مديرية الشباب والرياضة بالأغواط قد لعبت دوراً مهماً في دعم الكفاءة الإدارية وتسريع الإجراءات وتسهيل اتخاذ القرار. غير أن تأثيرها على أنماط السلطة الإدارية لا يزال جزئياً، حيث تُشير النتائج إلى بداية تحول نحو تفويض المهام وخفض المركزية، ولكن دون أن يصل ذلك إلى مستوى التمكين الإداري الفعلي أو المشاركة الواسعة في صناعة القرار. وهذا يستدعي مزيداً من الاستثمار في ثقافة رقمية تشجع الشفافية، والتمكين، والمساءلة.

3. مناقشة الفرضية الرئيسية

نصت الفرضية الرئيسية على: "تلعب الرقمنة دوراً أساسياً في أنماط السلطة الإدارية داخل المنشآت الرياضية، إذ تسهم في تعزيز اللامركزية وتوزيع الصلاحيات".

تشير النتائج إلى أن الرقمنة أصبحت عنصراً مهيكلًا في المنظومة الإدارية للمنشآت الرياضية وهو ما انعكس بوضوح على طرق ممارسة السلطة الإدارية، فقد كشفت النتائج أن الموظفين عبروا بنسبة عالية عن استخدامهم للوسائل الرقمية في التسيير اليومي لمهامهم، بدءاً من البريد الإلكتروني إلى أنظمة توثيق الاجتماعات وصولاً إلى الاعتماد على برامج رقمية لاتخاذ القرارات وتحليل الملفات، هذا يدل على أن المنظمات الرياضية قد دخلت بالفعل مرحلة إعادة هندسة وظائفها الإدارية بما يتوافق مع التحول الرقمي.

إن الرقمنة تؤدي إلى تغييرات جوهرية في بنية السلطة الإدارية بالمنشآت الرياضية، بدلاً من أن تحتكر مستويات الإدارة العليا عملية اتخاذ القرار أصبح بالإمكان تفويض عدد من المهام واتخاذ قرارات تنفيذية على المستوى المتوسط أو حتى الوظيفي بفضل تسهيل تدفق المعلومات وسرعة الوصول إليها، كما أن الأدوات الرقمية قلصت من الفوارق بين مستويات السلطة عبر إتاحة البيانات بشكل أفقي ما يجعل العلاقات التنظيمية أكثر انسيابية وأقل هرمية.

ويُظهر الوسط الحسابي لدرجة تبني الرقمنة (2.88) أنه يقع ضمن الفئة "موافق"، مما يعني أن الاتجاه العام إيجابي، كما أن نسبة الاستجابة المرتفعة حول استخدام الرقمنة تؤكد إدراك العاملين لأثر هذه الأخيرة في تسيير المهام وتحقيق الكفاءة والمرونة. من جانب آخر فإن التحول الرقمي لا يقتصر على الجانب الأدائي فقط بل يمتد إلى إعادة تشكيل العلاقات التنظيمية وإعادة ضبط التفاعلات بين الموظفين والمشرفين والإدارة العليا، وهذا ما يجعل الرقمنة أكثر من مجرد أدوات تقنية بل هي آلية لإعادة إنتاج أنماط السلطة بأسلوب أكثر شفافية وفعالية.

بناءً على ما سبق تُقبَل الفرضية الرئيسية حيث أظهرت النتائج أن الرقمنة تؤثر بالفعل على نمط السلطة الإدارية من خلال دعم اللامركزية وإعادة توزيع الصلاحيات في المنشآت الرياضية.

4. مناقشة الفرضية الفرعية الأولى

والتي تقول "تؤدي الرقمنة إلى إعادة توزيع الصلاحيات داخل المنشآت الرياضية، مما يسهل عمليات اتخاذ القرار ويزيد من سرعة وكفاءة الإدارة".

عند تحليل بيانات الجدول المتعلق بعبارات الرقمنة نجد أن الموظفين أظهروا اتفاقاً واضحاً على أن الرقمنة أدت إلى تحسين بيئة العمل وتسريع الإجراءات وتقليص الأخطاء وكلها مؤشرات تعكس إعادة هيكلة آلية اتخاذ القرار، فقد جاءت نسبة الموافقة على العبارة: "تساعدني الرقمنة على اتخاذ القرارات بشكل أسرع" بنسبة 97%، ما يدل على وجود إدراك قوي لدى الموظفين بأنهم باتوا يملكون أدوات تسهل عليهم التصرف دون الحاجة إلى الرجوع الدائم إلى السلطة العليا.

كذلك أظهرت عبارات مثل "تساهم الرقمنة في تسريع إنجاز المعاملات الإدارية" (90%) و"تمكنا الأدوات الرقمية من تقليص نسبة الأخطاء في الملفات" (93%) وجود أثر ملموس في الأداء الوظيفي يُعزى إلى وجود أنظمة رقمية فعالة، وهذه النتائج تشير إلى وجود علاقة إيجابية بين الرقمنة وفعالية التسيير الإداري من حيث الوقت والدقة وهما عنصران حاسمان في اتخاذ القرار وتوزيع الصلاحيات.

من جهة أخرى فإن مفهوم إعادة توزيع الصلاحيات يعني أن الموظف لم يعد مجرد منفذ بل أصبح فاعلاً يشارك في إنتاج القرار الإداري أو على الأقل في توجيهه أو تبريره عبر النظام الرقمي، ورغم أن بعض العبارات المتعلقة باستخدام قواعد البيانات جاءت في اتجاه "محايد"، إلا أن ذلك قد يُعزى إلى تفاوت مستوى التكوين الرقمي بين الأقسام أو الموظفين، وليس إلى غياب أثر الرقمنة في جوهرها.

بناءً على هذه المؤشرات تُقبَل الفرضية الفرعية الأولى لأن النتائج تثبت أن الرقمنة تعيد توزيع الصلاحيات داخل المنشآت الرياضية وتساهم في تسريع وكفاءة عملية اتخاذ القرار.

5. مناقشة الفرضية الفرعية الثانية

ومفادها: "تُسهّم الرقمنة في تعزيز النمط الديمقراطي للسلطة الإدارية من خلال تحسين تدفق المعلومات وتسهيل المشاركة في صنع القرار داخل المنشآت الرياضية".

يتطلب تحقيق النمط الديمقراطي في الإدارة توفر شرطين أساسيين: أولاً تدفق المعلومات بين مختلف مستويات التنظيم بشكل شفاف، وثانياً إشراك الموظفين في صناعة القرار وليس فقط تنفيذه، وقد جاءت بعض العبارات في الجدول رقم (07) لتدعم هذه الفرضية، ولو بدرجة جزئية، على سبيل المثال:

عبارة "تحسّن تدفق المعلومات ساعد في جعل السلطة الإدارية أقل مركزية" سجلت نسبة موافقة 64% ومتوسطاً بلغ 2.52، ما يعكس توجهاً نحو تبني ممارسات لا مركزية، وعبارة "يتم تفويض بعض المهام الإدارية تلقائياً عبر النظام الرقمي" كذلك سجلت نسبة موافقة 64% ومتوسطاً 2.64.

غير أن بعض العبارات مثل "أشعر بوجود شفافية أكبر في توزيع المهام والمسؤوليات بعد الرقمنة" (45% موافق، 43% معارض، وسط حسابي 2.11)، و"يتم إشراك الموظفين في اتخاذ بعض القرارات الإدارية" (53% موافق، 37% معارض، وسط حسابي 2.01)، جاءت في اتجاه محايد أو ضعيف نسبياً، وهذا يشير إلى أن الرقمنة لم تؤد بالضرورة إلى إشراك فعلي لجميع الموظفين في القرار الإداري، بل إن المشاركة تظل محدودة أو مرتبطة بطبيعة المهام أكثر من كونها نابعة من نموذج حوكمة ديمقراطي حقيقي، قد يُعزى هذا القصور إلى عوامل تنظيمية وثقافية مثل:

- ضعف ثقافة المشاركة لدى بعض المدراء.

- وجود فجوة رقمية بين الموظفين (من حيث التكوين أو السن أو التخصص)
- مقاومة التغيير من بعض الأطراف التي ترى في الديمقراطية الإدارية تهديداً لسلطتها.

بناءً على هذا التحليل تُقبل الفرضية الفرعية الثانية جزئياً، لأن النتائج تدل على أن الرقمنة قد ساهمت في تحسين تدفق المعلومات إلى حدٍّ معتبر لكنها لم تؤدِّ بعد إلى مشاركة ديمقراطية شاملة في عملية اتخاذ القرار، وهو ما يتطلب إصلاحات ثقافية وهيكلية داعمة.

6. النتائج التطبيقية للدراسة

من خلال تحليل الفرضيات، يتضح أن الرقمنة تؤدي بالفعل دوراً فاعلاً في إعادة تشكيل أنماط السلطة داخل المنشآت الرياضية، من خلال دعم اللامركزية وتسريع اتخاذ القرار، لكن تحقيق نموذج ديمقراطي شامل يتطلب ما هو أكثر من الرقمنة كأداة إذ يحتاج إلى بيئة تنظيمية منفتحة وثقافة إدارية تشاركية وتمكين حقيقي للموظفين في عملية اتخاذ القرار، ويمكننا تلخيص أبرز النتائج في الآتي:

- أظهرت النتائج أن أغلب العاملين في المنشآت الرياضية يستعملون وسائل رقمية (مثل البريد الإلكتروني، وبرمجيات تنظيم العمل، وقواعد البيانات) في تنفيذ مهامهم الإدارية بشكل يومي، ما يشير إلى إدماج الرقمنة في العمليات الإدارية.
 - أكدت أغلب الاستجابات أن الرقمنة ساهمت في تسهيل وتسريع عملية اتخاذ القرار داخل المنشآت، من خلال توفير المعلومات في الوقت المناسب، وتقليل الحاجة للاجتماعات التقليدية أو الوثائق الورقية.
 - بينت النتائج أن وجود أنظمة رقمية سمح بتفويض بعض المهام والقرارات لمستويات إدارية أدنى، مما ساعد على تخفيف الضغط على القيادة المركزية، وبالتالي دعم اللامركزية الإدارية.
 - صرّح عدد معتبر من الباحثين بأن الرقمنة أدت إلى تحسين قنوات الاتصال الداخلي، وزادت من الشفافية في نقل البيانات بين مختلف مستويات المؤسسة، مما جعل السلطة الإدارية أكثر تفاعلية واستجابة.
 - رغم توفر الأدوات الرقمية إلا أن النتائج أظهرت أن إشراك الموظفين في اتخاذ القرار لا يزال محدوداً، ويعتمد غالباً على المهام الروتينية أكثر من كونه ناتجاً عن سياسة ديمقراطية مؤسسية.
 - تشير بعض المؤشرات إلى أن هناك تبايناً في قدرة الموظفين على التعامل مع الأدوات الرقمية، حيث عبّر البعض عن صعوبات في استخدام قواعد البيانات أو فهم الأنظمة الرقمية المعقدة، ما قد يعوق التفعيل الكامل للرقمنة.
 - كشفت النتائج عن بعض مؤشرات الرفض أو التحفظ من قبل فئة من الموظفين تجاه التحول الرقمي، ما قد يُعزى إلى الخوف من فقدان السيطرة، أو الجهل بالتكنولوجيا، أو غياب التكوين الكافي.
- تدل نتائج الدراسة التطبيقية على أن الرقمنة أصبحت واقعاً فعلياً في المنشآت الرياضية الجزائرية وأسهمت في تحسين الأداء الإداري وتسهيل اتخاذ القرار ودعم اللامركزية، غير أن التأثير الإيجابي الكامل للرقمنة لا يزال مرهوناً بتحسين التكوين الرقمي للموظفين، وتطوير ثقافة إدارية تشاركية تُمكن من تعميم النمط الديمقراطي في ممارسة السلطة.

خلاصة الفصل

يهدف الفصل إلى اختبار مدى صحة الفرضيات النظرية المطروحة من خلال تحليل نتائج الاستبيانات التي تم توزيعها على عينة من موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية الأغواط، وقد تم التركيز على متغيرين أساسيين الرقمنة بأبعادها المختلفة (الاعتماد على الأدوات الرقمية، الكفاءة، تدفق المعلومات)، وأنماط السلطة الإدارية (المركزية، اللامركزية، المشاركة، الشفافية). أظهرت النتائج أن درجة استخدام الرقمنة في المديرية محل الدراسة كانت مرتفعة نسبيًا حيث توافق غالبية الباحثين على استخدام أدوات رقمية في التواصل توثيق الاجتماعات وإدارة الموارد وتسريع المعاملات الإدارية مع متوسط عام بلغ 2.88 يشير إلى اتجاه "موافق". وقد لوحظ أن الأبعاد المتعلقة بالكفاءة واتخاذ القرار كانت الأكثر دعمًا بفعل الرقمنة بينما كانت مؤشرات تدفق المعلومات الرقمية متفاوتة ما يشير إلى وجود جوانب تقنية لم تكتمل بعد في البنية الرقمية للمديرية. أما بخصوص أنماط السلطة الإدارية فقد كشفت النتائج أن الرقمنة ساهمت بشكل متفاوت في إعادة تشكيل ملامح السلطة داخل المؤسسة، حيث وافق عدد كبير من الباحثين على أن هناك تحسُّنًا في تفويض المهام وتدفق المعلومات وشفافية الأداء غير أن بعض المؤشرات مثل "مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار" أو "توزيع الصلاحيات" بقيت في المنطقة المحايدة مع متوسط حسابي عام يقارب 2.23، مما يدل على أن التحول في أنماط السلطة الإدارية لا يزال في طور التشكُّل، ويحتاج إلى تدعيم ثقافي وتنظيمي.

وبالنسبة للفرضية الرئيسية القائلة بأن الرقمنة تؤثر في أنماط السلطة الإدارية، تم قبولها بشكل عام، مع الإقرار بأن هذا التأثير يبقى نسبيًا ويحتاج إلى بيئة تنظيمية محفزة وتكامل في استخدام التكنولوجيا. وعليه فإن الرقمنة أثبتت قدرتها على تحسين الأداء الإداري داخل المنشآت الرياضية غير أن تأثيرها على السلطة الإدارية يبقى مشروطًا بعوامل ثقافية وتنظيمية وهيكلية تتطلب مواكبة مستمرة وتخطيطًا استراتيجيًا شاملاً.

خاتمة

خاتمة

لقد جاءت هذه الدراسة الموسومة بـ "دور الرقمنة في أنماط السلطة الإدارية داخل المنشأة الرياضية - دراسة حالة مديرية الشباب والرياضة لولاية الأغواط" استجابة للتحويلات المتسارعة التي يشهدها القطاع الإداري في الجزائر، والتي أفرزتها متطلبات التحديث والانتقال نحو الحوكمة الرقمية في ظل التوجهات الوطنية نحو ترسيخ مبادئ الشفافية والكفاءة والمشاركة في إدارة الشأن العام بما في ذلك المنشآت الرياضية ذات الطابع العمومي.

اعتمدت الدراسة على مدخل نظري يبرز المفاهيم الأساسية المرتبطة بالرقمنة وأنماط السلطة الإدارية والإطار المفاهيمي الذي يجمع بينهما بالإضافة إلى المدخل التطبيقي الذي سعى إلى استقراء واقع الرقمنة داخل مديرية الشباب والرياضة بالأغواط وتحليل انعكاساتها على طبيعة السلطة الإدارية من خلال أدوات إحصائية تم تطبيقها على عينة من الموظفين والإطارات العاملين بها.

وقد خلصت النتائج إلى أن الرقمنة بدأت تلعب دورًا إيجابيًا في تطوير منظومة العمل الإداري داخل المنشأة الرياضية محل الدراسة من خلال تحسين تدفق المعلومات وتسريع الإجراءات ودعم اتخاذ القرار الإداري ما انعكس جزئيًا على تحوّل نمط السلطة من المركزية إلى أشكال أكثر تشاركية ولا مركزية رغم أن هذا التحول لم يكتمل بعد ويواجه تحديات تقنية وبشرية وتنظيمية. كما تم التوصل إلى أن النجاح الفعلي للرقمنة في التأثير على السلطة الإدارية يتطلب أكثر من مجرد إدخال أدوات تكنولوجية بل يستدعي توفر ثقافة تنظيمية داعمة، قيادة إدارية مرنة، وتأهيل مستمر للموارد البشرية، بما يضمن الانتقال من الرقمنة الشكلية إلى رقمنة فعلية شاملة ذات أثر ملموس في الحوكمة والسلطة.

أولاً: نتائج الدراسة

- الرقمنة بدأت تدريجيًا تفرض نفسها داخل المنشآت الرياضية كآلية لتحسين الأداء الإداري.
- هناك وعي متفاوت لدى الموظفين حول مفهوم الرقمنة ودورها في الإدارة.
- الرقمنة ساهمت في تقليص البيروقراطية داخل المديرية محل الدراسة.
- أدوات الرقمنة حسّنت من سرعة اتخاذ القرار الإداري.
- تم تسجيل تحسن نسبي في تدفق المعلومات بين مستويات الهيكل التنظيمي.
- الرقمنة أسهمت في زيادة مشاركة بعض الموظفين في إعداد ومتابعة القرارات.
- لوحظ وجود تحوّل تدريجي نحو نمط سلطة لامركزي داخل المؤسسة.
- ما تزال الصلاحيات متركزة جزئيًا في قمة الهرم الإداري رغم الرقمنة.
- الرقمنة فتحت المجال لتقليل التداخل في المسؤوليات الإدارية.
- بعض الأنظمة الرقمية غير محدثة أو لا تغطي جميع الوظائف الإدارية.
- وجود صعوبات في التكوين المستمر في مجال الرقمنة لدى بعض الفئات.
- العامل البشري يمثل تحديًا في تفعيل الرقمنة بفعالية كاملة.
- ثقافة العمل التقليدية لا تزال سائدة في بعض الأقسام.
- أغلب الموظفين يربطون الرقمنة بتسهيل العمل أكثر من تطوير أساليب السلطة.
- الرقمنة عززت من الشفافية النسبية في بعض العمليات الإدارية.

ثانياً: التوصيات والإقتراحات

- إعداد خطة رقمية إستراتيجية شاملة ومتكاملة داخل المنشآت الرياضية.
- تعميم الرقمنة على جميع الأقسام الإدارية لضمان شمولية الأثر.
- تطوير برامج تدريبية مستمرة تستهدف جميع المستويات الوظيفية.
- تحيين وتطوير الأنظمة الرقمية بما يتماشى مع متطلبات العصر والقطاع الرياضي.
- تشجيع القيادة الرقمية داخل المؤسسة لتحفيز التغيير والتحول.
- إجراء دراسات ميدانية مقارنة بين منشآت رياضية رقمية وأخرى تقليدية.
- إدماج الرقمنة في برامج التكوين الجامعي والتطبيقي لمديري الشباب والرياضة.
- تخصيص ميزانيات واضحة للتحويل الرقمي في قطاع الرياضة.
- تنظيم ملتقيات جهوية ووطنية حول الرقمنة والسلطة الإدارية.
- اقتراح منصة رقمية موحدة لتسيير كافة نشاطات المديرات الرياضية.

ثالثاً: آفاق الدراسة

1. فتح مجالات جديدة للبحث العلمي حول العلاقة بين الرقمنة والحكم الراشد في مؤسسات الشباب والرياضة.
2. إمكانية تعميم نتائج الدراسة على باقي القطاعات العمومية ذات الطابع الإداري.
3. الإسهام في صياغة سياسات عمومية رقمية خاصة بالمنشآت الرياضية.
4. تشجيع الجامعات والمعاهد على دمج الرقمنة كعنصر أساسي في البحوث الإدارية المتعلقة بالسلطة والتنظيم.

المراجع

المراجع

1. ابن منظور مُجَّد بن مكرم (1993). لسان العرب (ج 09)، ط 11، دار صادر للنشر والتوزيع بيروت، لبنان.
2. البراوي راشد (1997)، الموسوعة الاقتصادية، ط 02، مكتبة النهضة المصرية للنشر والتوزيع، القاهرة؛
3. بن حمودة ناصر (2021). التحول الرقمي في الإدارة العمومية، ط2، دار الفجر للنشر والتوزيع، الجزائر.
4. حريم حسين (2014)، السلوك التنظيمي «سلوك الأفراد في المنظمات» ، دار الحامد عمان، بدون طبعة؛
5. حسن السعاطي سامية (2013)، الثقافة و الشخصية، دار النهضة العربية، ، الطبعة الثانية، لبنان.
6. خاوة إسماعيل، عطوي عبد القادر (2023)، التجربة التنموية في الجزائر واستراتيجية تنمية المنشآت الرياضية الصغيرة والمتوسطة، الدورة الدولية حول التمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية جامعة فرحات عباس، سطيف ، أيام 25-28 ماي ؛
7. خليفة يوسف (2020)، الإدارة الإلكترونية والتحول الرقمي، ط01، دار الفاروق لنشر والتوزيع، مصر.
8. خوري رزق (2021)، التحول الرقمي في الرياضة، ط01، دار ابن خلدون للنشر والتوزيع، لبنان.
9. الرويني مُجَّد (2018)، الرقمنة في المؤسسات الحكومية، ط02، دار الرؤية للنشر والتوزيع، الرياض.
10. زرواتي رشيد(2001)، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار هومة، ط 1 ، الجزائر..
11. سعيد يس عامر، مُجَّد عبد الوهاب (2018)، الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة، مركز زايد سيقين للاستثمارات و التطوير الإداري، الطبعة الثانية، ليبيا.
12. سملاي بحضية (2022)، التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمنشأة، أطروحة دكتوراه دولة في علوم التسيير، جامعة الجزائر، ؛
13. شاكر العسكري أحمد (2020) ، التسويق مدخل استراتيجي المنظمة والمنشأة الرياضية، دار جواد للنشر والتوزيع، عمان؛
14. شتا السيد علي (2021)، البناء الثقافي للمجتمع، مؤسسة شباب الجامعة، الجزء الخامس، مصر.
15. عبدلي أنور (2015-2016)، أثر أنظمة الحوافز على استقطاب، تعيين صيانة (المورد البشري، دراسة حالة جريدة الشروق اليومي، مذكرة ماستر غير منشورة، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عين تيموشنت ؛
16. عبيدات مُجَّد (1999)، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للطباعة والنشر، ط2 ، عمان، الأردن.
17. عمر محمود عبد الله (2013)، تقييم مدى ملاءمة الثقافة التنظيمية لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بالمستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى، رسالة الماجستير تخصص إدارة أعمال، جامعة عين الشمس ؛
18. العميان محمود سليمان (2015) ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن ؛
19. فرجار سليمان (2021)، الحوكمة الإلكترونية ومؤشرات الأداء، ك04، دار أسامة للنشر والتوزيع، سلطنة عمان.
20. الفيومي أحمد (2004)، المصباح المنير في غريب الشرح الكبير (ط 2)، المكتبة العصرية للنشر والطباعة، مصر.

الملاحق



الملحق رقم 01: إستبيان الدراسة
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي الأغواط



معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والتربية الرياضية

سيدي، سيدي:

في إطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة الليسانس في علوم و تقنيات النشاطات البدنية والرياضية تخصص تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية على مستوى معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والتربية الرياضية بجامعة عمار ثليجي الأغواط والتي نحاول من خلالها معالجة موضوع " دور الرقمنة في أنماط السلطة الإدارية داخل المنشأة الرياضية "، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجين منكم الإجابة بجدية على هذه الأسئلة ونحيطكم علما بأن الإجابات التي سوف تقدمونها لن تستخدم إلا الأغراض البحث العلمي.
وفي الأخير تقبلوا منا فائق الشكر والتقدير على مساهمتكم القيمة في إنجاز هذا البحث.

ضع العلامة X في الخانة المناسبة

أولا: البيانات الشخصية

الجنس		ذكر	أنثى
العمر	من 25 سنة إلى 35 سنة	من 36 سنة إلى 45 سنة	من 46 سنة إلى 55 سنة
	من 56 سنة فأكثر		
الخبرة	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	من 11 إلى 15 سنة
	من 16 سنة فأكثر		

من إعداد الطالب: راجي عبد المجيد

الجزء الثاني: محاور الاستبانة

المحور الأول: الرقمنة في المنشآت الرياضية

الرقم	الأبعاد	العبارة	موافق	محايد	معارض
01	درجة الاستخدام	تعتمد منشأتي على البريد الإلكتروني في المراسلات الرسمية			
02		أستخدم برامج رقمية لإدارة شؤون الموظفين أو الرياضيين			
03		يوجد نظام إلكتروني لتسجيل وتوثيق الاجتماعات والقرارات			
04		نعتمد على أدوات رقمية لتخطيط البرامج الرياضية والإدارية			
05		توفر الرقمنة بيانات دقيقة تدعم اتخاذ القرار			
06	الكفاءة	تساهم الرقمنة في تسريع إنجاز المعاملات الإدارية			
07		تمكنا الأدوات الرقمية من تقليص نسبة الأخطاء في العمل الإداري			
08		تحسن الرقمنة من جودة التقارير والبيانات المتوفرة للإدارة			
09		تساعدني الرقمنة على اتخاذ القرارات بشكل أسرع			
10	تدفق المعلومات	يمكن الوصول إلى المعلومات الإدارية بسهولة من خلال النظام الرقمي			
11		يتم تبادل البيانات بسرعة بين مختلف المصالح عبر المنصات الرقمية			
12		تساعد الرقمنة على ربط جميع فروع المنشأة بقنوات تواصل فورية			
13		تستخدم الإدارة قواعد بيانات رقمية عند معالجة الملفات أو القضايا الإدارية			

المحور الثاني: أنماط السلطة الإدارية

الرقم	العبارة	موافق	محايد	معارض
01	يتم إشراك الموظفين في اتخاذ بعض القرارات الإدارية			
02	أصبحت الصلاحيات موزعة أكثر بعد إدخال الأدوات الرقمية			
03	تحسن تدفق المعلومات ساعد في جعل السلطة الإدارية أقل مركزية			

			أشعر بوجود شفافية أكبر في توزيع المهام والمسؤوليات بعد الرقمنة	04
			يتم تفويض بعض المهام الإدارية تلقائيًا عبر النظام الرقمي	05
			تتيح الرقمنة تتبع سير المهام وتقييم الأداء بسهولة	06
			أصبح التواصل بين المسؤولين والموظفين أكثر مرونة وفعالية	07
			تستخدم الإدارة المنصات الرقمية لجمع آراء الموظفين	08
			لاحظت تحسُّنًا في سرعة اتخاذ القرار الجماعي	09
			الإدارة أصبحت أكثر انفتاحًا على النمط التشاركي بفضل الرقمنة	10

في الأخير نشكر لكم حسن تعاونكم ونقدر لكم الجهد والوقت المبذول في ملء هذه
الاستمارة

الملحق رقم (02): إختبار الفا كرونباخ والبيانات الشخصية

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.831	30

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	739.
		N of Items	10
	Part 2	Value	679.
		N of Items	10
	3Part	Value	749.
		N of Items	10
Total N of Items			
Correlation Between Forms			722.
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		720.
	Unequal Length		802.
Guttman Split-Half Coefficient			751.

	الرقمنة	درجة الاستخدام	الكفاءة	تدفق المعلومات
الرقمنة	Pearson Correlation	1	.639**	.948**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	30	30	30
أنماط السلطة الادارية	Pearson Correlation	.639**	1	.556**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	30	30	30
المركزية	Pearson Correlation	.948**	.556**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	30	30	30
الامركزية	Pearson Correlation	.572**	.918**	.484**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	20	64.0	64.0	64.0
Valid أنثى	10	33.0	33.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
كم 25 إلى 35 سنة	5	16.5	16.5	16.5
من 36 إلى 45 سنة	10	33.0	33.0	33.0
من 46 إلى 55 سنة	11	36.5	36.5	36.5
من 56 سنة فأكثر	4	14.0	14.0	14.0
Valid	27	36.5	36.5	100.0
Total	30	100.0	100.0	

الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من 05 سنوات	04	14.0	14.0	50.0
من 06 إلى 10 سنوات	04	14.0	14.0	22.5
من 11 إلى 15 سنة	07	22.5	22.5	0.00
من 16 سنة فأكثر	15	50.0	50.0	0.00
Valid	15	50.0	50.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

الملحق رقم(03): إتجاه المحاور الدراسة

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
1ع	30	2.95	.751
2ع	30	2.73	.730
3ع	30	2.95	.571
4ع	30	2.43	.884
5ع	30	2.95	.784
6ع	30	2.73	.700
7ع	30	2.89	.771
8ع	30	2.36	.675
9ع	30	2.95	.782
10ع	30	2.01	.856
الرقمة في المنشآت الرياضية	30		.51794
Valid N (listwise)	30	2.88	

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
11ع	30	2.01	.571
12ع	30	1.97	.557
13ع	30	2.52	.930
14ع	30	1.69	.834
15ع	30	2.64	.886
16ع	30	1.68	.830
17ع	30	2.89	.964
18ع	30	1.65	.858
19ع	30	2.61	.931
20ع	30	2.06	.782
21ع	30	2.01	.677
22ع	30	1.97	.813
23ع	30	2.52	.735
أنماط السلطة الإدارية	30	2.26	.50484
Valid N (listwise)	30		

الملحق رقم(04): إختبار فرضيات الدراسة

Correlations

	أنماط السلطة	الرقمنة
Pearson Correlation	1	.639**
Sig. (2-tailed)		.000
N	30	30
Pearson Correlation	.639**	1
Sig. (2-tailed)	.000	
N	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level
(2-tailed).