



جامعة أكلي محند ولحاج - البويرة -

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية



جامعة أكلي محند ولحاج البويرة
ΣΕΥΦΟΕΣ + ΕΡΕΣ ΣΑΜΕΛΑ ΑΣΙΩΕΙ ΕΛΙΣΣΟ
Université Akli Mohand Oulhadj Bouira

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

التخصص: تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية

الموضوع:

تطبيق الحوكمة الإلكترونية وإنعكاسها على الأداء الوظيفي في مديرية الشباب والرياضة

■ دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية -البويرة -

تحت إشراف أ. الدكتور:

ساسبي عبد العزيز



من إعداد الطالبين:

حاج علي إسماعيل

مفتاح مصطفى

تاريخ المناقشة: 2024/06/25

❖ لجنة المناقشة:

اللقب والإسم	الرتبة	المؤسسة	الصفة
لاوسين سليمان	أستاذ التعليم العالي	جامعة البويرة	رئيسا
ساسبي عبد العزيز	أستاذ التعليم العالي	جامعة البويرة	مشرفا ومقررا
طراد توفيق	أستاذ التعليم العالي	جامعة البويرة	عضوا مناقشا
سعيد ي أمين	أستاذ مساعد	جامعة البويرة	عضوا مناقشا

السنة الجامعية 2023 / 2024



جامعة أكلي محند ولحاج - البويرة -
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية



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

التخصص: تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية

الموضوع :

تطبيق الحوكمة الإلكترونية وإنعكاسها على الأداء الوظيفي في مديرية الشباب والرياضة

■ دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية -البويرة -

تحت إشراف أ. الدكتور:
ساسبي عبد العزيز



من إعداد الطالبين:
حاج علي إسماعيل
مفتاح مصطفى

السنة الجامعية 2023 / 2024

شكر وتقدير

"ربّ أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت عليّ وعلى والدي وأن أعمل صالحاً ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين" وعملاً بقوله عز وجل ﴿لئن شكرتم لأزيدنكم﴾ فالحمد لله على جزيل نعمه نحمده أن وفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع، والذي يعلم أننا اجتهدنا قدر ما إستطعنا فأصيبنا وأخطأنا وما من خطأ في هذا البحث إلا منا ومن الشيطان، وما من صواب إلا ثمرة رضا عنا.

وعملاً بقول رسول الله الكريم " من لم يشكر الناس لم يشكر الله " نتقدم بجزيل الشكر وأسمى عبارات التقدير والإمتنان إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد بالكثير أو القليل في إعداد هذه المذكرة.

ونخص بالشكر الجزيل والإمتنان للدكتور ساسي عبد العزيز لإشرافه على مذكرتنا ومرافقته لنا طيلة البحث وأمدنا بالنصائح والتوجيهات القيمة فجزاه الله عنا خير الجزاء.

كما نتوجه بالشكر إلى جميع أساتذة قسم الإدارة والتسيير الرياضي الذين كانوا خير المعينين لنا في دراستنا الجامعية بنصائحهم وإرشاداتهم والشكر موصول إلى جميع أساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالبويرة.

الحمد لله الذي جعل العلم نورا وجعلني اقتبس من نوره ويسر لي طريق العلم.

إلى منبع الحب الذي لا ينفد إلى من بحنانها ساعدتني وبآمالها سقنتني إلى الشمعة التي انارت دربي
إلى الأقرب إلى قلبي، إلى التي افتقدها كثيرا إلى امي الغالية رحمها الله واسكنها فسيح جناته.

إلى الذي كان الدافع في نجاحي وكان مصدر قوتي إلى ابي ابقاه الله لنا وكذا زوجته فاطمة التي اشكر
لها جميل صنعها.

إلى من دفعت بي معارج العلم وكانت دوما سنداً لي، إلى شريكة العمر وصديقة الدرب إلى زوجتي
الغالية وكل عائلتها وأمها العزيزة وأبيها أطل الله في عمرهما.

إلى نور عيني ومهجة فؤادي وبهجتي أيامي إلى قرة عيني اولادي، الغالي عبد الله أمير والعزيزة رحمة
تسليم.

إلى من شاركوني حب ابوي اخواني واخواتي ادام الله الود بيننا وأزواجهم وأولادهم.

إلى كل أصدقائي محمد ومصطفى وعياش وعبدالقادر ونزار وكل من وسعهم قلبي ولم تسعهم هذه الورقة
أهدي ثمرة جهدي المتواضع.

الطالب: حاج على إسماعيل

اهداء

إلى منبع الحب الذي لا ينفذ، إلى من بحنانها ساعداني وبأمالها سقوني، إلى أغلى شمعتين في

حياتي، إلى أغلى ما أملك أُمي الحبيبة وابي العزيز.

إلى السند الدائم الزوجة العزيزة إلى نور عيني ومهجة القلب وسعادة الأيام إلى وابنتي الغاليتين سرين

الغزيرة وملاك الغالية.

إلى اخوتي واخواتي جعل الله لهم بكل كلمة في علمي هذا دعوة بالنجاح والتوفيق.

إلى كل أصدقائي فاتح وإسماعيل وعياش وعبدالقادر ونزار وكل من وسعهم قلبي ولم تسعهم هذه الورقة

أهدي ثمرة جهدي المتواضع.

الطالب: مفتاح مصطفى

محتوى البحث

الورقة	الموضوع
أ	▪ شكر وتقدير
ب	▪ إهداء
ج	▪ إهداء
د	▪ محتوى البحث
ح	▪ قائمة الجداول
ط	▪ قائمة الأشكال
ك	▪ ملخص البحث
م	▪ مقدمة
مدخل عام: التعريف بالبحث	
02	▪ الإشكالية
03	▪ الفرضيات
03	▪ أسباب إختيار الموضوع
03	▪ أهمية البحث
04	▪ أهداف البحث.
04	▪ تحديد المصطلحات والمفاهيم.
الجانب النظري: الخلفية النظرية والدراسات المرتبطة بالبحث.	
الفصل الأول: الخلفية النظرية للدراسة.	
09	تمهيد
المحور الأول الحوكمة الإلكترونية	
12	1-1-1- ماهية الحوكمة الإلكترونية وأهميتها
12	1/ ماهية الحوكمة الإلكترونية
12	2/ مفهوم الحوكمة الإلكترونية
13	3/ أهمية الحوكمة الإلكترونية
13	1-1-2- مكونات وأبعاد الحوكمة الإلكترونية
13	أولاً: مكونات الحوكمة الإلكترونية
14	ثانياً: أبعاد الحوكمة الإلكترونية
15	1-1-3- مزايا الحوكمة الإلكترونية وفوائدها
15	أولاً: مزايا الحوكمة الإلكترونية
15	ثانياً: فوائد الحوكمة الإلكترونية
16	1-1-4- خصائص ومبادئ وأهداف الحوكمة الإلكترونية

16	أولاً: خصائص الحوكمة الإلكترونية
17	ثانياً: مبادئ الحوكمة الإلكترونية
18	ثالثاً: أهداف الحوكمة الإلكترونية
19	1-1-5 متطلبات الحوكمة الإلكترونية ومؤشرات قياسها ومعوقاتها
19	1/ متطلبات تطبيق الحوكمة الإلكترونية
20	2/ مؤشرات قياس الحوكمة الإلكترونية
20	3/ معوقات الحوكمة الإلكترونية
المحور الثاني الأداء الوظيفي	
23	1-2-1 ماهية الأداء الوظيفي وعناصره
23	1/ مفهوم الأداء الوظيفي
23	2/ عناصر الأداء الوظيفي
24	1-2-2 محددات وأنواع الأداء الوظيفي
24	أولاً: محددات الأداء الوظيفي
24	ثانياً: أنواع الأداء الوظيفي
26	1-2-3 أهمية الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه
26	1- أهمية الأداء الوظيفي
26	2- العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
27	1-2-4 تحسين الأداء وإجراءات تحسين الأداء
27	أولاً: مفهوم تحسين الأداء
28	ثانياً: إجراءات تحسين مستوى الأداء
29	1-2-5 تقييم الأداء الوظيفي وأهميته والهدف منه
29	1- تعريف تقييم الأداء
30	2- أهمية تقييم الأداء
30	3- أهداف التقييم الوظيفي
32	6-2-1 كيفية قياس الأداء الوظيفي
المحور الثالث الإدارة الرياضية مديرية الشباب والرياضة نموذجاً	
34	1-3-1 تعريف الإدارة العامة
34	1-3-2 الإدارة الرياضية
34	1-3-3 أهمية الإدارة الرياضية
34	1-3-4 مكونات الإدارة الرياضية
35	1-3-5 وظائف الإدارة الرياضية
36	1-3-6 مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة نموذجاً

36	1-مديرية الشباب والرياضة
36	2-التعريف الإجرائي
36	3-التعريف الإجرائي لموظفي مديرية الشباب والرياضة
36	4-التنظيم الداخلي لمديرية الشباب والرياضة
39	5-مهام مديرية الشباب والرياضة
41	خلاصة
الفصل الثاني: الدراسات المرتبطة بالبحث	
43	تمهيد
44	2-1-1 الدراسات المرتبطة بالبحث:
44	1- الدراسة الأولى: دراسة العنود إبراهيم الهروط 2018
45	2- الدراسة الثانية: دراسة مصطفى محمد إبراهيم الشجيري 2018
45	3- الدراسة الثالثة: دراسة عوري خديجة وخوجة علامة أسامة 2022
46	4-الدراسة الرابعة: دراسة فلاتي طارق 2019
47	2-1-2التعليق على الدراسات السابقة:
49	2-1-3 أوجه الاستفادة من الدراسات المرتبطة:
50	خلاصة
الجانب التطبيقي: الدراسة الميدانية للبحث.	
الفصل الثالث: منهجية البحث وإجراءاته الميدانية.	
53	تمهيد
54	3-1-1 الدراسة الإستطلاعية
54	3-1-3 الدراسة الأساسية
54	1-المنهج المتبع
54	2-متغيرات البحث
55	3-مجتمع الدراسة
55	4-عينة البحث
56	5-مجالات البحث
57	6-أدوات البحث
58	7-موضوعية الاستبيان
58	8-الوسائل الإحصائية
59	خلاصة
الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة النتائج.	
61	تمهيد
62	4-1 عرض وتحليل النتائج

88	2-4 مناقشة ومقابلة النتائج بالفرضيات
90	خلاصة
92	الإستنتاج العام
94	الخاتمة
96	إقتراحات وفروض مستقبلية
-	البيبلوغرافيا
-	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح عدد الإستمارات الموزعة على مختلف المصالح	55
02	يوضح مواصفات أفراد العينة	56
03	يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة (01) للمحور الأول	62
04	يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة (02) للمحور الأول	63
05	يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة (03) للمحور الأول	64
06	يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة (04) للمحور الأول	65
07	يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة (05) للمحور الأول	66
08	يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة (06) للمحور الأول	67
09	يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة (07) للمحور الأول	68
10	يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة (08) للمحور الأول	69
11	يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة (09) للمحور الثاني	70
12	يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة (10) للمحور الثاني	71
13	يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة (11) للمحور الثاني	72
14	يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة (12) للمحور الثاني	73
15	يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة (13) للمحور الثاني	74
16	يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة (14) للمحور الثاني	75
17	يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة (15) للمحور الثاني	76
18	يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة (16) للمحور الثاني	77
19	يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة (17) للمحور الثالث	78
20	يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة (18) للمحور الثالث	79
21	يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة (19) للمحور الثالث	80
22	يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة (20) للمحور الثالث	81
23	يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة (21) للمحور الثالث	82
24	يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة (22) للمحور الثالث	83
25	يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة (23) للمحور الثالث	84
26	يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة (24) للمحور الثالث	85
27	يبين نتائج الدلالة الإحصائية لإجابات العينة على عبارات المحور الأول	86
28	يبين نتائج الدلالة الإحصائية لإجابات العينة على عبارات المحور الثاني	86
29	يبين نتائج الدلالة الإحصائية لإجابات العينة على عبارات المحور الثالث	87

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	يوضح مكونات الحوكمة الإلكترونية	14
02	يوضح أهداف تقييم العاملين	31
03	يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية الشباب والرياضة	40
04	يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم 01 للمحور الأول	62
05	يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم 02 للمحور الأول	63
06	يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم 03 للمحور الأول	64
07	يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم 04 للمحور الأول	65
08	يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم 05 للمحور الأول	66
09	يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم 06 للمحور الأول	67
10	يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم 07 للمحور الأول	68
11	يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم 08 للمحور الأول	69
12	يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم 09 للمحور الثاني	70
13	يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم 10 للمحور الثاني	71
14	يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم 11 للمحور الثاني	72
15	يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم 12 للمحور الثاني	73
16	يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم 13 للمحور الثاني	74
17	يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم 14 للمحور الثاني	75
18	يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم 15 للمحور الثاني	76
19	يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم 16 للمحور الثاني	77
20	يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم 17 للمحور الثالث	78
21	يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم 18 للمحور الثالث	79
22	يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم 19 للمحور الثالث	80
23	يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم 20 للمحور الثالث	81
24	يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم 21 للمحور الثالث	82
25	يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم 22 للمحور الثالث	83
26	يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم 23 للمحور الثالث	84
27	يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم 24 للمحور الثالث	85

ملخص البحث

ملخص البحث:

عنوان الدراسة: تطبيق الحوكمة الإلكترونية وإنعكاسها على الأداء الوظيفي في مديرية الشباب والرياضة.

دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة

إشراف: أ. الدكتور ساسي عبد العزيز

من إعداد الطالبين حاج علي إسماعيل

ومفتاح مصطفى

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق الحوكمة الإلكترونية و إنعكاسها على الأداء الوظيفي في مديرية الشباب و الرياضة وقد تم إختيار مديرية الشباب و الرياضة لولاية البويرة نموذجا للدراسة و تمت خلال سنة 2024 ، ونظرا لطبيعة الموضوع و الإشكال القائم إعتد الباحثين على المنهج الوصفي التحليلي، و لتحقيق أهداف الدراسة تم إنجاز إستبانة لجمع البيانات والمعلومات و شملت 24 عبارة، و إعتد الباحثين أيضا على عينة عشوائية بسيطة متمثلة في 38 موظف أي بنسبة 69% من العدد الإجمالي و البالغ 55 موظف بمديرية الشباب و الرياضة لولاية البويرة، كما إعتد الباحثين على مجموعة من الوسائل الإحصائية والمتمثلة في النسب المئوية و إختبار كا² بالإضافة إلى برنامج SPSS V22، وإتضح في نهاية الدراسة أن لتطبيق الحوكمة الإلكترونية إنعكاس على الأداء الوظيفي في مديرية الشباب و الرياضة، ومن أهم إقتراحات الدراسة ضرورة تفعيل تطبيق الحوكمة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي من خلال وضع خطط مستقبلية.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة الإلكترونية، الأداء الوظيفي، مديرية الشباب والرياضة.

مقدمة

مقدمة:

يشهد العالم اليوم تغيرات عديدة فنحن نعيش في عصر يشهد تطورا تكنولوجيا كبيرا في مجال المعلومات و الاتصالات، حيث أصبح إستخدام وسائل التكنولوجيا و التقنيات الرقمية و سيلة للتسيير الإداري، و لقد أدى هذا التسارع إلى ظهور الحوكمة الإلكترونية و التي تعتبر نقلة نوعية في نموذج الخدمة الإلكترونية، و تشكل الإتجاه الذي تبنى مفاهيم الإدارة الحديثة، إضافة إلى أنها تعد مشروعا حيويا يعكس مدى تطور البلد إلكترونيا و إتصاليا و معلوماتيا، وتشكل كذلك مجموع السياسات و الإجراءات و الممارسات التي تهدف إلى إدارة العمليات الإلكترونية بطريقة فعالة و شفافة و مسؤولة.

فقد أدخلت التقنية الرقمية في التجارة الإلكترونية والإدارة الإلكترونية ومجال الحوكمة الإلكترونية وكذا الحوكمة الإلكترونية، هذه الأخيرة التي تبرز كأحدث المفاهيم والتي تعد إستراتيجية ضرورية وفعالة لتطبيق وتفعيل الحكم الراشد على المستوى الكلي والمؤسسات العمومية والخاصة. (إلهام، 2020، صفحة 332)

ويعتبر الأداء الوظيفي أحد أبرز المواضيع التي تحظى بإهتمام أصحاب نظريات السلوك الإداري لما لها من أهمية في تحقيق الأهداف المرجوة في المؤسسة، وضمان السير الحسن لإدارتها، وتعاني العديد من المؤسسات على إختلاف مهامها وأحجامها عديد المشاكل المتعلقة بالأداء، مما دفع المسؤولين إلى البحث عن أنجع السبل لحل هذه المشكلات، وخلق بيئة مناسبة تسعى إلى تحقيق مستويات عالية من الأداء الوظيفي.

وفي ظل التطورات الحاصلة كان واجب على المؤسسات مواكبة هذا التطور الحاصل في مجال المعلومات و الاتصالات و كذا الرقمنة، و الذي يستوجب تأهيل المورد البشري للتأقلم ومسايرة هذه التغيرات، و التحول نحو الخدمة الإلكترونية التي تسهل و تساهم في كسب الوقت و تقديم خدمة نوعية و فعالة و ذلك على مختلف العمليات الإدارية، و الموظفون هم أول من يقوم بتقديم الخدمة و لا بد عليهم مواكبة هذا التطور و العمل على تحصيل المهارات الضرورية من أجل أداء أحسن، فوجب الاهتمام بهذه الفئة لأنه المحرك الأساسي لضمان السير الأمثل للوظيفة الإدارية.

إن التحول نحو تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الإدارة حتمية تفرضها التغيرات العالمية، و توظيف التكنولوجيا الحديثة أصبح من محددات النجاح، و وسيلة لتحقيق التميز و الإرتقاء بكفاءة العمل و تحسين أداء الموظف داخل المؤسسة، ليصبح أكثر فعالية و كفاءة، و ذلك يتطلب صيانتة و تنميته و الحفاظ عليه فالعنصر البشري يعد المحرك الرئيسي لأداء جميع الوظائف، لذا يسعى القائمون على التسيير الاهتمام بالعنصر البشري و تحسين أدائه و هذا ما سنتطرق

إليه في دراستنا التي تدور حول الحوكمة الإلكترونية و إنعكاسها على تحسين الأداء الوظيفي لموظفي الإدارة الرياضية من خلال دراسة ميدانية ستجرى في مديرية الشباب و الرياضة لولاية البويرة.

وإنطلاقا مما سبق قمنا بتقسيم الدراسة على النحو التالي:

مقدمة، مدخل عام، جانب نظري وجانب تطبيقي.

-مدخل عام ويتضمن ما يلي:

الإشكالية، الفرضيات، أسباب إختيار البحث، أهمية البحث، أهداف البحث، تحديد المصطلحات والمفاهيم.

الجانب النظري:

وتم تقسيمه إلى فصلين هما:

الفصل الأول: والذي يتضمن الخلفية النظرية للبحث ويحتوي على محورين هما:

▪ المحور الأول: الحوكمة الإلكترونية.

▪ المحور الثاني: الأداء الوظيفي.

الفصل الثاني: ويتضمن الدراسات المرتبطة بالبحث وهي التي لها إرتباط بالبحث أو تناولت أحد متغيراته، وهذا للاستفادة منها وتحديد إطار دراستنا.

ثم يأتي الجانب التطبيقي الذي قسم إلى فصلين كما يلي:

الفصل الثالث: والذي خصص لمنهجية البحث وإجراءاته الميدانية، أين تم عرض المراحل التي مرت بها الدراسة الميدانية، وذلك من تحديد المنهج المتبع في البحث إلى تحديد مجتمع البحث وعينته، وكذا أدوات جمع البيانات والمعلومات (الإستبيان)، والأدوات الإحصائية المستخدمة.

أما الفصل الرابع: فقد تطرقنا فيه إلى عرض وتحليل ومناقشة النتائج وصولا إلى وضع الإستنتاجات والتوصيات المقترحة.

مدخل عام

التعريف بالبحث

1- الإشكالية:

في ظل التغيرات المتزايدة برزت الحاجة إلى استخدام أجهزة الكمبيوتر ومعدات الاتصالات السلكية واللاسلكية في أي مجال من مجالات الحياة لأهميتها في إسترجاع البيانات بسهولة ومعالجتها في أقصر وقت ممكن، بل وبنائج فعالة وشفافة وخالية من الأخطاء.

ففي ظل هذا التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وسعي الحكومات والمنظمات كافة لاستخدامها في تسير أعمالها بغرض تقديم خدمات ذات جودة أفضل، والإستجابة بأسرع وقت وتوفير بيئة مواتية، ساهم تطبيق الحوكمة الإلكترونية بالإعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق العديد من الأهداف النوعية. (بختي وقنيفة، 2021، صفحة 44)

وفي خضم هذا التطور كان لزاماً على الإدارة الرياضية مواكبة ومسايرة هذا التطور الذي فرض نفسه في الأمر الواقع والعمل على تطبيق الحوكمة الإلكترونية من أجل مجاراة هذا التطور الحضاري وتحقيق قفزة نوعية في مجال الرقمنة والتكنولوجيا الحديثة، الأمر الذي يتطلب تأهيل المورد البشري مع التغيرات الجديدة وجعلها تتماشى مع التحولات نحو الخدمة الإلكترونية التي من شأنها أن توفر الوقت والجهد على مختلف العمليات الإدارية.

إذ تعتبر الحوكمة الإلكترونية أحد المفاهيم الحديثة التي أثبتت أهميتها في تحسين أداء المؤسسات والهيئات في العصر الرقمي. فهي تمثل الإطار الذي يضمن توجيه وإدارة استخدام التكنولوجيا بطريقة فعالة ومستدامة لتحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز أدائها الوظيفي. وأكدت معظم الدراسات التي اطلعنا عليها على ضرورة تبني الحوكمة الإلكترونية للرفع من مستوى الموظفين وتحسين أدائهم الوظيفي مما يعود بالمنفعة على أداء الهيئة أو المؤسسة.

ضمن هذا السياق نصل إلى إبراز معالم إشكالية دراستنا والتي من خلالها نحاول تسليط الضوء على الحوكمة الإلكترونية وأهميتها في تحسين الأداء لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة ومن هنا نطرح التساؤل العام الآتي:

■ هل لتطبيق الحوكمة الإلكترونية انعكاس على الأداء الوظيفي لموظفي مديرية الشباب والرياضة؟

وإنطلاقاً من الإشكالية الرئيسية المطروحة، أردنا تبسيط الغموض المطروح إلى أسئلة فرعية تساعد على تحليل وخدمة مشكلة البحث والتي سنحاول الإجابة عنها من خلال الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يتم استخدام الحوكمة الإلكترونية كآلية في تحسين الأداء الوظيفي بمديرية الشباب والرياضة؟
- هل لتطبيق مبادئ الحوكمة الإلكترونية أهمية في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة؟
- ما مدى انعكاس الحوكمة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي في مديرية الشباب والرياضة؟

2- الفرضيات:

لمعالجة إشكالية البحث المطروحة لابد من الفرضيات التالية:

1) الفرضية الرئيسية:

✓ لتطبيق الحوكمة الإلكترونية انعكاسا في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي مديرية الشباب والرياضة.

2) الفرضيات الفرعية:

- ✓ يتم إستخدام الحوكمة الإلكترونية كآلية في تحسين الأداء الوظيفي بمديرية الشباب والرياضة.
- ✓ لتطبيق مبادئ الحوكمة الإلكترونية أهمية في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة.
- ✓ إنعكاس الحوكمة الإلكترونية على تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة.

3- أسباب إختيار الموضوع:

هناك مجموعة من الأسباب التي دفعت بنا لإختيار هذا الموضوع ويمكن تلخيصها فيما يلي:

- ✓ الاهتمام بموضوع الحوكمة كأحد المفاهيم الجديدة والحديثة في الإدارة ومدى إسهامها في تحسين الأداء.
- ✓ أهمية الموضوع نظرا للتطور الحاصل في المجال التكنولوجي.
- ✓ الرغبة في إعداد دراسة علمية من شأنها تقديم المساعدة لمديرية الشباب والرياضة.
- ✓ قلة وندرة الدراسات التي تناولت موضوع الحوكمة الإلكترونية وإنعكاسها على الأداء الوظيفي لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة.
- ✓ الرغبة في تبيان العلاقة بين الحوكمة الإلكترونية وتحسين الأداء الوظيفي.

4- أهمية البحث:

تتضح أهمية بحثنا كونها إضافة جديدة من خلال تناولها لموضوع متعلق بتوظيف التكنولوجيا من أجل تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي الإدارة الرياضية، وذلك من خلال الإثراء المعرفي وفتح المجال أمام المهتمين بالحوكمة الإلكترونية ودعم الباحثين في هذا المجال وتبيان مدى أهمية تطبيق الحوكمة الإلكترونية في مديرية الشباب والرياضة بإعتباره مفهوم حديث، وضرورة التخلي عن الأساليب التقليدية لعدم ملاءمتها، إذ يؤمل من هذه الدراسة أن توضح الرؤى وأن تصل إلى نتائج وتوصيات يمكن الاستفادة منها مستقبلا.

5- أهداف البحث:

نسعى من خلال هذه الدراسة بلوغ جملة من الأهداف والتي يمكن إيرادها بإيجاز فيما يلي:

✚ إثراء الجانب النظري حول الحوكمة الإلكترونية والأداء الوظيفي ورفع الغموض عن مفهوم الحوكمة الإلكترونية ومعرفة أهدافها لتحسين الأداء الوظيفي.

✚ يهدف البحث إلى معرفة أهمية الحوكمة الإلكترونية كآلية في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة.

✚ معرفة دور تطبيق مبادئ الحوكمة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة.

✚ توعية مديرية الشباب والرياضة بانعكاسات الحوكمة الإلكترونية وضرورة تطبيقها لما لها من أثر على الأداء الوظيفي.

6- تحديد المصطلحات والمفاهيم:

إن تحديد المصطلحات والمفاهيم من أهم الخطوات العلمية والمنهجية التي يجب أن يتقيد بها الباحث، وذلك لما لها من دور في الفهم الجيد لما يريد الباحث الوصول إليه، ومن أهم المفاهيم والمصطلحات التي بنيت عليها الدراسة نجد ما يلي:

6-1 مفهوم الحوكمة الإلكترونية:

تتكون الحوكمة الإلكترونية من مصطلحين هما حوكمة وإلكترونية.

1- الحوكمة لغة:

يعود لفظ الحوكمة إلى كلمة إغريقية قديمة تعبر عن قدرة ربان السفينة الإغريقية ومهارته في قيادة السفينة وسط الأمواج والأعاصير والعواصف وما يمتلكه من قيم وأخلاق نبيلة وسلوكيات نزيهة وشريفة في الحفاظ على أرواح وممتلكات الركاب. (غزوي، 2012، صفحة 8)

ومن معانيها أيضا:

الحكمة: وهو وضع الشيء المناسب في المكان المناسب. (الصلاحين، 2007، صفحة 4)

بينما الإلكترونية تعني عملية إلتقاء بين الحاسوب وشبكات الإتصال من خلال إستعمال إلكترونيات المستهلك. (الصيرفي، 2008، صفحة 23)

2- الحوكمة الإلكترونية إصطلاحاً:

الحوكمة الإلكترونية هي سلسلة العمليات والإجراءات المحاطة بإطار قانوني، تهدف إلى تنظيم المعاملات والمعلومات والمخاطبات والمستندات الرسمية وغير الرسمية بين الحكومة والمواطن وتأمين سبل حفظها وأرشفتها ورقمنتها، وتوفير آلية لإسترجاعها بالإعتماد على تطبيقات تكنولوجيا المعلومات. (مريم، 2021، الصفحات 58-59)

3- التعريف الإجرائي للحوكمة الإلكترونية:

يمكن تعريف الحوكمة الإلكترونية بأنها جملة من الممارسات التي تتم بإستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال بهدف تحسين الأداء وجودة الخدمات عن طريق تحقيق الشفافية والمساءلة في صنع القرارات.

6-2 الأداء الوظيفي:

إن مفهوم الأداء الوظيفي هو مفهوم مركب من جزئين وهما الأداء والوظيفة، ولأجل الوصول إلى مفهوم واضح ودقيق وجب علينا التعرف على مفهوم الأداء ثم مفهوم الوظيفة لكي نكون في النهاية على إعطاء مفهوم للأداء الوظيفي.

1- مفهوم الأداء:

- لغة: أدى الشيء أوصله، وإسم الأداء هو أدى الأمانة منه.
- إصطلاحاً: هو تأدية العمل، أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة من طرف إدارة المؤسسة. (الداوي ، 2010 ، صفحة 218)

2- مفهوم الوظيفة:

- لغة: من وظف، وجمعها الوظائف، أي وظف الشيء على نفسه.
- إصطلاحاً: هي وحدة عمل تحتوي على أنشطة متشابهة في التعقيد، ثم جمعها مع بعضها البعض في المضمون والشكل يمكن أن يؤديها موظف واحد أو أكثر. (جيب ، 1997 ، صفحة 20)

3- الأداء الوظيفي إصطلاحاً:

الأداء الوظيفي هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا ان نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول ونوعية الجهد ونمط الأداء. (أحمد صقر، 2005، الصفحات 25-26)

4-التعريف الإجرائي للأداء الوظيفي:

الأداء الوظيفي يشير إلى مدى كفاءة العمل الذي يؤديه الموظف في إطار العمل، والذي يتضمن الأهداف المحددة والمتوقعة منه بالإضافة إلى السلوكيات والمهارات التي يظهارها الموظف أثناء عمله مع توجيهها من أجل تحقيق النتائج المرغوبة في سياق العمل.

الجانب النظري
الخلفية النظرية للدراسة
والدراسات المرتبطة بالبحث

الفصل الأول: الخلفية النظرية للدراسة

تمهيد:

نعيش في مجتمعنا اليوم في عصر تكنولوجي متقدما تميز بتسارع إيقاعه وكثرة تغيراته و عمق تأثيره، فظهرت الحاجة لتحديث و تجديد في مفهوم الحوكمة التقليدية و ذلك بتبني مشروع الحوكمة الإلكترونية كمعيار يعكس مدى تقدم البلد في مجال المعلوماتي و الإلكتروني، و التي يعبر عن حسن إستخدام الإدارة لمواردها بكفاءة و شفافية مع تفعيل الرقابة على الإدارة لتحسين أدائها و زيادة فعاليتها مما سيساهم في تحسين الأداء الإداري و الوظيفي في المؤسسة، و سيعمل على تبسيط الإجراءات و السرعة في إنجاز المعاملات و زيادة الشفافية و تعزيز المشاركة الاجتماعية .

فالحوكمة الإلكترونية أحد المفاهيم الحديثة التي أثبتت أهميتها في تحسين أداء المؤسسات والهيئات في العصر التكنولوجي بما في ذلك المؤسسة الرياضية. فهي تمثل الإطار الذي يضمن توجيه وإدارة استخدام التكنولوجيا الرقمية بطريقة فعالة ومستدامة لتحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز أدائها الوظيفي، وهي تعد ركيزة أساسية في رفع وتطوير أداء العاملين وذلك لما تلعبه من دور في تحسين كفاءة العمل وتسهيل العمليات المتعلقة بالوظيفة.

وسنتطرق في هذا الفصل إلى محورين الأول خاص بالحوكمة الإلكترونية إلى عدة جوانب نذكر منها:

- ماهية الحوكمة الإلكترونية وأهميتها.
- مكونات وأبعاد وفوائد الحوكمة الإلكترونية.
- خصائص ومبادئ وأهداف الحوكمة الإلكترونية.
- متطلبات الحوكمة الإلكترونية ومؤشرات قياسها ومعوقاتها.
- أما المحور الثاني والمتعلق بالأداء الوظيفي فسننتطرق فيه إلى:

- ماهية الأداء الوظيفي وعناصره.
- محددات وأنواع الأداء الوظيفي.
- أهمية الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه وطرق تحسينه.
- تحسين الأداء وإجراءات تحسين الأداء.
- تقييم الأداء الوظيفي أهميته والهدف منه.

وأخيرا المحور الثالث والذي نخصه للإدارة الرياضية (مديرية الشباب والرياضة نموذجا) وسنتطرق فيه إلى:

- تعريف الإدارة العامة.
- الإدارة الرياضية.
- أهمية الإدارة الرياضية.
- مكونات الإدارة الرياضية.

- مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة نموذجا.
- مديرية الشباب والرياضة.
- التعريف الإجرائي.
- التعريف الإجرائي لموظفي مديرية الشباب والرياضة.
- التنظيم الداخلي لمديرية الشباب والرياضة.
- مهام مديرية الشباب والرياضة.
- الهيكل التنظيمي لمديرية الشباب والرياضة.

المحور الأول: الحكومة الإلكترونية

1-1-1- ماهية الحوكمة الإلكترونية وأهميتها:

1/ ماهية الحوكمة الإلكترونية:

يعد مصطلح الحوكمة الإلكترونية مصطلحا جديدا وحديث النشأة وجاءا مصاحبا لتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة ومن خلال هذا المبحث سنحاول التطرق إلى ماهية الحوكمة الإلكترونية وأهميتها.

2/ مفهوم الحوكمة الإلكترونية:

- الحوكمة الإلكترونية هي استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحقيق إدارة أفضل وقد عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بأنها الحكومة ذات الكفاءة الأكبر والأداء الأفضل، فضلا على قدرتها على تقديم خدمات عامة جيدة مع إمكانية مشاركة أصحاب المصلحة بشكل أكبر في السياسات والعمليات الديمقراطية. (سامية، 2021، صفحة 392)

- الحوكمة الإلكترونية هي عملية تحويل الخدمات الحكومية من الصيغة الورقية إلى الصيغة الإلكترونية وذلك باستخدام أجهزة الإعلام الآلي وشبكات الإتصال والبرمجيات اللازمة لذلك. (بودالي، 2021، صفحة 312)

- تعريف منظمة الأمم المتحدة للتربية والثقافة " اليونسكو " عرفت الحوكمة على أنها ممارسة السلطة السياسية والاقتصادية والإدارية في إطار إدارة شؤون بلد معين و تشمل تعبير المواطنين عن مصالحهم و حصولهم على حقوقهم و ممارسة واجباتهم القانونية ، ومن هنا يمكن فهم الحوكمة الإلكترونية بأنها امتداد للحكومة و هي آداة لتطبيق هذه الممارسات بوسائل إلكترونية لأي استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و ذلك من اجل إضفاء مزيد من الفعالية و السرعة و الشفافية على أداء الإدارة الحكومية و نشر المعلومات للعموم و المؤسسات الأخرى . (زينب، 2022، صفحة 64)

- كما تعرف بأنها عملية تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على العمليات الحكومية لتحقيق البساطة والأخلاقية والمساءلة والاستجابة والشفافية في العمل الإداري الحكومي. (salam, 2013, p. 09)

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الحوكمة الإلكترونية بأنها جملة من الممارسات التي تتم باستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال بهدف تحسين الأداء وجودة الخدمات عن طريق تحقيق الشفافية والمساءلة في صنع القرارات.

3/ أهمية الحوكمة الإلكترونية:

تتضح أهمية الحوكمة الإلكترونية فيما يلي:

- ✚ تسعى الحوكمة الإلكترونية الى تقديم الخدمات والمعلومات الإلكترونية للمواطنين والشركات.
 - ✚ تقديم تسهيلات للمعاملات التجارية.
 - ✚ تحسين كفاءة وفاعلية وشفافية التفاعلات داخل الإدارات وبين الإدارات داخل الحكومة.
 - ✚ تزايد أهمية الحوكمة الإلكترونية من خلال إتاحة الفرصة لتدقيق المعلومات بشكل أكثر شفافية ومساءلة.
- (صلاح الدين و عطية ، 2018، صفحة 182)

1-1-2- مكونات وأبعاد الحوكمة الإلكترونية:

أولاً: مكونات الحوكمة الإلكترونية:

من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى المكونات الأساسية التي تعتمد عليها الحوكمة الإلكترونية والتي تنقسم إلى ثلاث مكونات جوهرية هي:

- الإدارة الإلكترونية: وتتمثل منهجيتها في الإستعمال الواعي لوسائل تكنولوجيا المعلومات والطرق التي تتم بها ممارسة الوظائف الإدارية في المنظمات في ظل التغير المستمر.
 - المشاركة الإلكترونية: وتهدف إلى مساهمة المستهدفين في صنع القرار من خلال المشاركة في المقترحات والملاحظات وإبداء الرأي بإستخدام التكنولوجيا الحديثة وأدوات التفاعل.
 - الخدمات الإلكترونية: ويقصد بها إتاحة تقديم الخدمات والمعلومات الإلكترونية للجميع والإستثمار الحكومي في مجال تقديم الخدمة الإلكترونية.
- ضف إلى ذلك تعزيز التفاعل بين المؤسسة والفرد للحصول على أفضل سياسات وأعلى خدمات وكفاءة عالية وأداء مميز. (أردان و آخرون، 2021، صفحة 19)

الشكل رقم (01) يوضح مكونات الحوكمة الإلكترونية



▪ من إعداد الطالبين إستنادا إلى المعطيات السابقة

ثانيا: أبعاد الحوكمة الإلكترونية

يمكن للحوكمة الإلكترونية ان تلخص في ثلاث أبعاد وهي:

- ❖ **البعد السياسي:** ويقضي هذا البعد ضرورة وجود شرعية السلطات الحاكمة التي توفر الاستقرار السياسي الذي يهيئ البيئة الملائمة لمشاريع مرتبطة بالمجتمع ومنه يكون بوسع الدولة الانتقال من حل المشاكل التقليدية الى الرهانات الجديدة والتوافق مع متطلبات العصرية.
- ❖ **البعد الاقتصادي والاجتماعي:** من خلال رؤية تقييمية لمفهوم الخدمة العمومية فتشمل طرق جديدة للإدارة العامة عبر طرح الخدمة العمومية بشكل يدعم مبادئ السعي للوصول للحوكمة الإلكترونية.
- ❖ **البعد الإداري:** الذي يتطلب وجود كفاءة وفاعلية الأجهزة التي تستوجب الاستقلالية المادية وهذا لكون المجال الإداري الذي أصبح يمثل أحد الأبعاد الجوهرية في فلسفة الحكم الرشيد. (فايزة، 2018، صفحة 278)

1-1-3 مزايا الحوكمة الإلكترونية وفوائدها:

أولاً: مزايا الحوكمة الإلكترونية:

للحوكمة الإلكترونية مزايا عدة نلخصها فيما يلي:

- **سرعة الإنجاز:** لا شك أن إنجاز معاملة إلكترونية لا يستغرق غير دقائق معدودة مما يوفر الوقت الضائع في الانتقال إلى مقر الإدارة والبحث عن الموظف وانتظار الدور و قيام الموظف بالتحقق من توفر شروط الخدمة المطلوبة و إنجاز المعاملة يدوياً، لذلك فإن المحاكاة الإلكترونية توفر للمواطن خدماتها بسرعة من خلال (ON LINE) و ليس من خلال الدخول في الصف و طول إنتظار الدور.
- **زيادة الإتقان:** إن الإنجاز الإلكتروني للخدمة عادة ما يكون أكثر دقة وإتقانا من الإنجاز اليدوي كما أنه يخضع لرقابة أسهل وأدق من تلك التي تفرض على الموظف في أداء عمله في نظام الإدارة التقليدية وبذلك يمكن تقديم خدمات أفضل لمستحقيها وإستغلالاً أمثل لإمكانيات الحوكمة.
- **تخفيض التكاليف:** لا شك أن إقامة الحوكمة الإلكترونية يحتاج في البداية إلى مبالغ ضخمة تتفق في شراء الأجهزة والمعدات وإعداد البرامج وتدريب العاملين، غير أن الخدمات إلكترونية يقلل من تكلفة أدائها يدوياً، إذ يؤدي إلى تقليل عدد الموظفين المطلوبين للعمل في الإدارة وإختصار الإجراءات ومراحل العمل والإستغناء عن كميات الأوراق والأدوات المكتبية المستخدمة في أداء الخدمات.
- **تبسيط الإجراءات:** يمكن للحوكمة الإلكترونية أن تقضي على البيروقراطية ونتائجها السيئة المؤدية إلى إهدار الوقت والمال، ومن هنا يلاحظ أن تطبيقها يجعل متلقي الخدمة يشعر بالرضى التام نظراً لسرعة إنجاز المعاملات المقدمة.
- **الشفافية الإدارية:** عندما تتم المعاملات بطريقة إلكترونية دون إتصال مباشر بين صاحب الشأن والموظف المختص فلا يكون هناك مجال للرشوة وتلاعب الموظفين وسوء معاملاتهم للمعنيين، وفي ذلك مكافحة للفساد الوظيفي وجرائم العمل بالإضافة إلى الإنجاز الإلكتروني لا يتم أمام الجمهور مما يضمن عدم تدخل الوساطة والمحسوبية. (المبيضين، 2011، الصفحات 28-30)

ثانياً: فوائد الحوكمة الإلكترونية:

تتضح فوائد الحوكمة الإلكترونية فيما يلي:

1. الفوائد الاقتصادية:

✓ توفير المال والوقت والجهد على جميع الأطراف المتعاملة بالحوكمة الإلكترونية.

✓ مفهوم اقتصادي ذهاب السلعة او الخدمة الى العميل وليس العكس.

✓ توحيد الجهود في بوابة الكترونية واحدة بدلاً من تشتيت الجهود وازدواجية بعض الاجراءات في الإدارات التقليدية.

✓ فتح قنوات استثمارية جديدة من خلال التكامل بين الحوكمة الالكترونية والتجارة الالكترونية، وذلك عن طريق استخدام التطبيقات والتقنيات والتبادل الداخلي للبيانات نفسها.

2. الفوائد الادارية:

✓ مفهوم الادارة الالكترونية وتنظيم العمليات الانتاجية وتحسين الأداء الوظيفي، والعمل بروح الفريق.

✓ القضاء على البيروقراطية والروتين الذي يوجد في الإدارات التقليدية.

✓ إختصار الهرم الاداري التسلسلي الطويل، والاسراع في تنفيذ الاجراءات الإدارية.

✓ تسهيل عملية الرقابة والاشراف على أداء الشركة عبر تحديد أطر الرقابة الداخلية وتشكيل اللجان المتخصصة وتطبيق الشفافية والافصاح.

3. الفوائد الاجتماعية:

✓ تحفيز المواطنين لاستخدام الحوكمة الالكترونية وبالتالي ايجاد مجتمع معلوماتي قادر على التعامل مع التقنية ومواكبة عصر المعلومات.

✓ تسهيل وسرعة التواصل الاجتماعي من خلال التطبيقات الالكترونية كالبريد الالكتروني وغيره.

✓ تفعيل الأنشطة الاجتماعية المختلفة عن طريق استخدام التطبيقات الالكترونية الكثيرة.

(<https://www.egovernancezina.wordpress.com>)

لكن رغم هذه المزايا، قد يواجه تبني الحوكمة الالكترونية بعض المعوقات منها:

▪ قلة المشاركة من طرف المواطنين والذين يستدل بهم من قلة الاطلاع على مواقع الهيئات العمومية.

▪ التكاليف المرتفعة للبنية التحتية.

▪ ضعف الرأسمال البشري من حيث الخبرة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

▪ قلة انتشار المعلومات. (<http://www.asjp.cerist.dz/>)

1-1-4 خصائص ومبادئ وأهداف الحوكمة الإلكترونية:

أولاً: خصائص الحوكمة الإلكترونية:

إن من خصائص تطبيق نظام الحوكمة الإلكترونية ما يلي:

✚ **سرعة أداء الخدمات:** حيث أنه بإحلال الحاسب الآلي محل النظام اليدوي التقليدي حدث تطور في تقديم الخدمة للجمهور، حيث قلت الفترة الزمنية اللازمة لأداء خدمة يعود ذلك إلى سرعة تدفق المعلومات والبيانات من الحاسب الآلي بخصوص الخدمة المطلوبة، ومن ثم يتم القيام بها في وقت محدد وقصير جداً، هذا فضلاً عن الإنجاز الإلكتروني للخدمة يخضع لرقابة أسهل وأدق من تلك التي تفرض على الموظف في أداء أعماله في نظام الإدارة التقليدية.

✚ **تخفيض التكاليف:** يلاحظ أن أداء الأعمال الإدارية بالطريقة التقليدية يستهلك كميات كبيرة جداً من الأوراق والمستندات والأدوات الكتابية، هذا فضلاً على أنه يحتاج إلى العرض على أكثر من موظف وذلك للاطلاع عليه والتوقيع ما يفيد ذلك وإحالته إلى موظف آخر. ومن شأن ذلك كله ارتفاع تكاليف أداء الخدمة، وذلك نظراً لارتفاع أثمان وأسعار المواد اللازمة لأداء الخدمة.

✚ **اختصار الإجراءات الإدارية:** لا شك أن العمل الإداري التقليدي السائد الآن يتسم بالعديد من التعقيدات الإدارية، وذلك لأنه يحتاج في معظم الأحيان إلى موافقة أكثر من جهة إدارية على العمل المطلوب، هذا فضلاً عن السمات التي تلحق بالموظف القائم بأداء الخدمة والذي قد يحصل على إجازة أو لا يتواجد في مكان عمله ومن ثم يتعطل أداء الخدمة من يوم إلى آخر. (أنور ش.، 2008، صفحة 48)

ومن هنا فإن الخصائص التي تتميز بها الحوكمة الإلكترونية هي:

- **إدارة بلا ورق:** تتكون الحوكمة الإلكترونية بالأساس من الأرشفة الإلكترونية والبريد الإلكتروني والشرائح الإلكترونية، والرسائل الصوتية والبرمجيات والمتابعة الآلية.
- **إدارة بلا مكان:** التركيز على العمل عن طريق الهاتف المحمول التلكس، المؤتمرات الإلكترونية.
- **إدارة بلا زمان:** كونها عملية متواصلة ومستمرة سواء في الليل أو النهار، الصيف أو الشتاء.
- **إدارة بلا تنظيمات جامدة:** تعمل من خلال مؤسسات شبكية والمؤسسات الذكية التي تعتمد على صناعة المعرفة. (بودالي، 2021، صفحة 312)

ثانياً: مبادئ الحوكمة الإلكترونية:

تظهر مبادئ الحوكمة الإلكترونية فيما يلي:

➤ **الشفافية:** وهي التدفق المستمر للمعلومات وهي من المفاهيم الحديثة والمتعلقة بالحكم مما يتيح مراقبة الأداء الذي بدوره يحد من الفساد، من خلال جعل كل شيء قابلاً للتحقيق والرؤية السليمة وبالتالي منع الممارسات الإدارية الخاطئة في العمل، وتعزيز قدرات كافة الأجهزة الإدارية لمواكبة التغيرات والمستجدات، وكذلك تعزيز الرقابة الإدارية من خلال وضوح ودقة الإجراءات الإدارية المعمول بها.

- **المشاركة:** إتاحة مجالس الحكومة لمؤسسات المجتمع المدني بالمشاركة في رسم السياسات وإتاحة الفرص لجميع العاملين في أن يكون لهم دور في صنع القرار.
- **المساواة:** مساواة الأفراد داخل المؤسسات في الحقوق والواجبات والمستمدة من المهام المنوطة بهم مسبقا سواء في الأنظمة والتعليمات أو عقود العمل، دون النظر إلى الجنسية أو المعتقد أو الأفكار.
- **المساءلة:** إلزام الأشخاص والسلطات المخولة بإدارة الموارد العامة بالإدلاء بالمعلومات المتعلقة بإدارة تلك الموارد بحيث يكونون عرضة للاستجواب بخصوص قيامهم بالمسؤوليات المخولة لهم. (سامية، 2021، صفحة 393)
- **التمكين:** من خلال تعزيز قدرات الأفراد في تقديم الإقتراحات البناءة والإبتعاد عن نهج الإقصاء والتهميش وتدعيم المشاركة الفعالة للجميع في تحقيق الأهداف المشتركة. (سحنوني و دنبري ، 2021، صفحة 272)
- **حكم القانون:** ويتم ذلك من خلال وجود بنية قضائية وقانونية مستقرة تعمل على سيادة القانون وضمان المعاملة المتساوية للجميع.
- **الاستراتيجية والأداء:** يجب الأخذ بعين الاعتبار القدرات الحالية والمستقبلية لتكنولوجيا المعلومات، لتوفير خدمات أحسن للمواطنين، التي تستجيب للاحتياجات الحالية والمستقبلية. (بودالي، 2021، صفحة 313)

ثالثا: أهداف الحوكمة الإلكترونية:

من أهم الأهداف التي يرجى تحقيقها من تطبيق الحوكمة الإلكترونية ما يلي:

- ❖ رفع مستوى الأداء.
 - ❖ إختصار الإجراءات الإدارية.
 - ❖ زيادة دقة البيانات.
 - ❖ مواكبة التطور التكنولوجي.
 - ❖ رفع كفاءة أداء العاملين.
 - ❖ دعم النمو الاقتصادي.
 - ❖ نشر المعرفة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتأهيل إدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- (الهروط، 2018، صفحة 17)

1-1-5 متطلبات الحوكمة الإلكترونية ومؤشرات قياسها ومعوقاتها:

1/ متطلبات تطبيق الحوكمة الإلكترونية:

إن مشروع الحوكمة الإلكترونية شأنه شأن أي مشروع أو برنامج يحتاج الى تهيئة البيئة المناسبة والملائمة لطبيعة عمله كي يتمكن من تنفيذه بنجاح وتفوق وإلا سيكون مصيره الفشل وخسارة في الوقت والمال والجهد وعندها نعود الى نقطة الصفر، وعليه فمتطلبات نجاحه تتطلب توفر ما يلي:

✚ **البنية التحتية:** الحوكمة الإلكترونية تتطلب وجود بنية تحتية مناسبة ومتطورة في شبكة البيانات والاتصالات السلكية واللاسلكية والتي تكون قادرة على تأمين التواصل ونقل المعلومات بين المؤسسات.

✚ **توفر الوسائل الإلكترونية اللازمة:** للاستفادة من مختلف الخدمات الإلكترونية لابد من وجود أجهزة الكمبيوتر الشخصية والمحمولة والهاتف الشبكي وغيرها من الأجهزة التي تمكننا من الاتصال بالشبكة العالمية او الداخلية في البلد وبأسعار معقولة تتيح لمعظم الناس بالحصول عليها.

✚ **توفر عدد لا بأس به من المزودين بالخدمة الأنترنت:** لذا يجب أن تكون الأسعار معقولة قدر الإمكان من اجل فتح مجال أكبر لعدد ممكن من المواطنين للتفاعل مع الإدارة الإلكترونية في أقل جهد وأقصر وقت وأدنى تكلفة ممكنة.

✚ **التدريب وبناء القدرات:** يشمل تدريب كافة الموظفين على طرق استعمال أجهزة الكمبيوتر وإدارة الشبكات وقواعد البيانات وكافة المعلومات اللازمة للعمل على إدارة وتوجيه الحوكمة الإلكترونية بشكل سليم ويفضل أن يتم ذلك بواسطة معاهد أو مراكز لتدريب متخصصة وتابعة للحكومة مع ضرورة نشر ثقافة استخدام الحوكمة الإلكترونية وطرقها ووسائلها للمواطنين. (العاني، 2015، صفحة 209)

إضافة الى متطلبات أخرى وهي:

✚ **توفر مستوى مناسب من التمويل:** بحيث يكون التمويل مناسباً للموظفين في مختلف الدورات التكوينية للحفاظ على مستوى عال في تقديم الخدمات ومواكبة أي تطور يحصل في إطار التكنولوجيا والحوكمة الإلكترونية على مستوى العالم.

✚ **توفر الجهات المختصة:** بحيث يكون هناك مسؤول أو لجنة محددة تتولى تطبيق هذا المشروع وتعمل على تهيئة البنية اللازمة والمناسبة للعمل وتتولى الاشراف على التطبيق وتقييم المستويات التي وصلت اليها في التنفيذ.

✚ **وجود التشريعات والنصوص القانونية:** والتي تسهل عمل الحوكمة الإلكترونية وتضفي عليها المشروعية والمصادقية وكافة النتائج القانونية المترتبة عليها.

✚ توفير الأمن الإلكتروني وسرية المعلومات: يتطلب مستوى عال من الحماية لمختلف المعلومات الوطنية والشخصية لحمايتها من أي عبث أو قرصنة للبرمجيات، والتركيز على هذه النقطة لما لها من أهمية وخطورة على الأمن القومي والشخصي للدولة والافراد.

✚ خطة تسويقية للترويج للحوكمة الإلكترونية: ضرورة مشاركة جميع المواطنين فيها والتفاعل معها فجميع وسائل الاعلام الوطنية من الإذاعة والصحف وإقامة الندوات والمؤتمرات واستضافة المسؤولين والوزراء والموظفين في حلقات نقاش حول الموضوع. (قدوة، 2010، صفحة 39)

2/ مؤشرات قياس الحوكمة الإلكترونية:

للحوكمة الإلكترونية أربع مؤشرات أساسية تستعمل لقياسها هي:

- **الخصوصية والأمان:** يفحص هذا البند مدى خصوصية وأمان الموقع من خلال أسئلة عن أهم العناصر الأساسية في موضوع سياسات الخصوصية والأمان.
- **قابلية الاستخدام:** يتمحور هذا البند حول الوظائف الأساسية العامة للمواقع مثل سهولة التنقل بين الصفحات وسهولة الاستخدام، وأيضا يتطرق هذا البند لشكل الموقع من حيث التجانس والوضوح.
- **المحتوى:** يهتم هذا البند بمضمون الموقع من المعلومات ومدى إنتناسابها للمؤسسة، أيضا يهتم بطرق عرض المعلومات وكيفية الوصول إليها.
- **المشاركة:** يقيس هذا البند مدى إستطاعة أصحاب المصالح من التفاعل معه من خلال التواصل مع الشركة وإبداء الرأي في الأمور المتعلقة بالمؤسسة، وأيضا يتحقق من إمكانية وجود إستبيانات وأسئلة الإستطلاع المقدمة في الموقع ونتائج تصويت الزائرين للموقع. (بوبكر و قدري ، 2017، صفحة 264)

3/ معوقات الحوكمة الإلكترونية:

لقد تطرقنا في مطلب سابق إلى أبعاد الحوكمة الإلكترونية وكل بعد مكن هذه الأبعاد يتضمن مجموعة من نقاط الضعف التي تعيق تطبيق الحوكمة الإلكترونية وتحد من فعاليتها ولعل من أهمها:

البعد السياسي: يحتوي على جملة من القيود نحددها فيما يلي:

❖ محدودية الميزانية المتخصصة

❖ غياب قانون المعاملات الإلكترونية.

❖ بطيء عملية إتخاذ القرار .

❖ البيروقراطية.

البعد الاقتصادي والاجتماعي: تظهر فيه مجموعة القيود تتمثل في:

❖ تواضع البنية التحتية.

❖ الفساد الإداري.

❖ ضعف الميزانية.

❖ تواضع الثقافة المعلوماتية

❖ الخصوصية وسرية المعلومات.

البعد التقني: يشتمل على مجموعة من القيود تتمثل في:

❖ النقص في المهارات المتخصصة في المجالات التقنية والاتصالات.

❖ ارتفاع تكلفة استخدام الشبكة الدولية للمعلومات.

❖ غياب المعايير المتعلقة بالاتصالات واستخدام المعلومات.

❖ الإفتقار إلى استخدام البرمجيات الحاسوبية. (بن عيشوش و حمو، 2021، صفحة 25)

المحور الثاني: الأداء الوظيفي

1-2-1 ماهية الأداء الوظيفي وعناصره:

1/ مفهوم الأداء الوظيفي:

يعتبر الأداء من بين المفاهيم الأكثر تداولاً في جانب تسيير الموارد البشرية، ومن أجل ذلك سنحاول توضيح مفهومه من خلال التطرق لمختلف التعريفات اللغوية والاصطلاحية.

❖ **لغة:** من معاجم اللغة يتضح أن الأداء مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء أوصله والإسم الأداء: أدى الأمانة، وأدى الشيء قام به. (منظور، ب س، صفحة 26)

❖ **إصطلاحاً:**

تعددت التعاريف لمفهوم الأداء ونذكر منها:

✓ الأداء هو تنفيذ أمر واجب أو عمل ما أسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به. (زكي، معجم مصطلحات القوى العاملة، 1984، صفحة 166)

✓ **ومن التعاريف نجد تعريف البدوي:** الأداء الوظيفي يعني " القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب. " (زكي، 1984، صفحة 15)

✓ **ويعرف عشعوش الأداء الوظيفي بأنه** " السلوك الإنساني في مجال العمل، أي الإنجاز المحقق نتيجة بذل جهد سواء كان بدنياً أو ذهنياً "

✓ **وعرفه العوالم:** " بأنه مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله، وتتضمن جودة منظمة للأداء، وحسن التنفيذ والخبرة الفنية في الوظيفة، فضلاً عن الإتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المؤسسة والالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عمله، والسعي نحو الإستجابة لها بكل حرص. (نائل، 2004، صفحة 66)

ومن خلال التعاريف السابقة نقول إن الأداء الوظيفي يشير إلى مدى كفاءة العمل الذي يؤديه الموظف في إطار العمل، والذي يتضمن الأهداف المحددة والمتوقعة منه بالإضافة إلى السلوكيات والمهارات التي يظهرها الموظف أثناء عمله مع توجيهها من أجل تحقيق النتائج المرغوبة في سياق العمل.

2/ عناصر الأداء الوظيفي:

يتكون الأداء الوظيفي من مجموعة من العناصر أهمها:

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

❖ **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

❖ **المثابرة والوثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين. (حسن، 2003، صفحة 35)

❖ **جودة العمل:** هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الاتفاق، ويجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة، وهذا يستدعي وجود مرجع وثائقي لدى الرؤساء والمرؤوسين للإحتكام إليه إذا دعت الضرورة.

❖ **المهارة في العمل:** لتحديد مهارة الموظف في إختيار بديل من بين عدة بدائل لحل مشكلة من مشاكل العمل.

❖ **القدرة على تطوير أساليب العمل:** وهي أن يستطيع الموظف أداء العمل الموكل إليه بالدرجة المطلوبة، ومدى قدرة الموظف على تطوير العمل ومن ثم المبادرة في تقديم المقترحات البناءة لتحقيق هذا التطور.

❖ **التعاون في العمل:** وهو تشجيع الموظفين للتفاعل والاختلاط فيما بينهم وذلك لتحقيق الهدف والوصول إلى المقصود. (سعود و آخرون، 2013، صفحة 306)

1-2-2 محددات وأنواع الأداء الوظيفي:

أولاً: محددات الأداء الوظيفي:

يمكن تلخيص محددات الأداء فيما يلي:

✓ الجهد المبذول من طرف الفرد.

✓ القدرات التي يتمتع بها الفرد لأداء الوظيفة.

✓ مدى إدراكه لمتطلبات وظيفته.

1/ **الجهد:** يشير الجهد إلى الطاقة الجسدية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.

2/ **القدرات:** تشير القدرات إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه.

3/ **إدراك الدور:** ويعنى به الإتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أداءه، ولتحقيق مستوى مرض من الأداء لا بد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهوداً قائمة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين. (حسن، 2003، صفحة 209)

ثانياً: أنواع الأداء الوظيفي:

بعد أن تطرقنا لمفهوم الأداء الوظيفي والتعرف على عناصره ومحدداته جاء الدور لعرض ومعرفة أنواع الأداء الذي يمكن تصنيفه وتقسيمه كباقي الظواهر التنظيمية، يمكن تقييم أنواع الأداء بغرض إختيار معيار التقسيم لذلك.

ومنه فإن نوع الأداء يكون حسب معيار التقسيم، ومن ثمة يمكن تقسيم الأداء إلى أنواع حسب معيار المصدر، إضافة إلى معيار الشمولية وأخيرا المعيار الوظيفي وهو كما يلي:

1- حسب معيار المصدر:

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين، الأداء الذاتي أو الأداء الداخلي والأداء الخارجي.

أ- **الأداء الداخلي:** ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي أنه ينتج ما تملكه المؤسسة من موارد فهو ينتج أساس مما يلي:

- **الأداء البشري:** وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن إعتبارهم موردا إستراتيجيا قادرا على صنع القيمة وتحقيق القيمة التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.
- **الأداء التقني:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على إستعمال إستثمارها بشكل فعال.
- **الأداء المالي:** ويكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

ب- **الأداء الخارجي:** وهو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة، وكل هذه المتغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو السلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها.

2- حسب معيار الشمولية:

فحسب هذا المعيار يمكن أن نقسم الأداء إلى نوعان هما الأداء الكلي والجزئي.

أ- **الأداء الكلي:** وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر. وفي هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة والاستمرارية والشمولية، الربح والنمو.

ب- **الأداء الجزئي:** وهو الأداء الذي يتحقق على مستوى المنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق. (عادل، 2002، الصفحات

(18-17)

3- حسب المعيار الوظيفي:

حسب هذا المعيار يقسم الأداء إلى أداء الوظائف الأساسية في المؤسسة وهي:

➤ **أداء الوظيفة المالية:** تتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي وتحقيق المردودية والربح العائد على الإستثمار بإعتباره 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 توقعها.

➤ **أداء وظيفة الإنتاج:** يتحقق عندما تحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى من خلال إنتاج منتجات بجودة عالية بتكاليف أقل تسمح لها 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 إختيار ذوي المهارات العالية حيث أن فعالية المورد البشري لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب. (مزهودة، 2001، صفحة 89)

1-2-3 أهمية الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه:

1- أهمية الأداء الوظيفي:

يمكن القول إن حياة المؤسسة أيا كانت طبيعة النشاط الذي تمارسه تتوقف على أداء العاملين فيها، فإذا قاموا بأعمالهم وأنجزوا مهامهم على الوجه المطلوب والمخطط له من قبل الإدارة فإن هذا سيقود المؤسسة نحو تحقيق أهدافها كالبقاء والنمو والتوسع.

وإذا كان الأداء دون المستوى المطلوب، فإنه سيشكل عائق كبير أمام المؤسسة في تحقيق أهدافها وعليه فإن أهمية الأداء البشري تتبلور فيما يلي:

- ✓ يعد الأداء مقياس لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر، وكذلك على أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل، وبالتالي يساعد في قرارات النقل والترقية.
- ✓ غالبا ما يتم ربط الحوافز بأداء الفرد وهذا يؤدي إلى إهتمام الأفراد بأدائهم ومحاولة تحسين.
- ✓ يرتبط الأداء بالحاجة إلى الاستقرار في العمل فإذا حدثت أية تعديلات في أنظمة الإدارة فإن العاملين ذوي الأداء المتدني يكونون مهددين بالإستغناء عن خدماتهم. (الرحمان، 2011، صفحة 45)

2- العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

أ- عوامل داخلية: تتكون من مجموعة من العوامل نذكر منها:

- ❖ **العنصر البشري:** يشكل أهم مورد في المؤسسة فنمو تنافسية المؤسسة مرهون بمدى إستقطابها لعناصر بشرية مميزة في مهاراتها ومعارفها وقدراتها على الإنسجام في الجماعة ومدى تعاونها معها، وبمدى العناية التي تعطيها للتنمية وتطوير مكانتها والعمل على إيجاد وتنمية الدافع لديها لبذل جهد أكبر وأداء أفضل ومنه:

$$\text{الأداء} = \text{القدرة} \times \text{البيئة} \times \text{الدافعية}$$

❖ **الإدارة:** إن للإدارة مسؤولية كبيرة في التخطيط والتنظيم والتنسيق وقيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤولياتها وسيطرتها فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المؤسسة ومنه فهي مسؤولة بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء داخل المؤسسة.

❖ **التنظيم:** يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفقا للتخصصات لدى العمال داخل المؤسسة أي تقسيم العمل عليه وفق مهارتهم وإمكاناتهم الخاصة.

إن درجة التنظيم وإحداث التغييرات اللازمة وفقا للمستجدات الجديدة في نظم وأساليب العمل والتوظيف ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن يؤثر على الأداء لذا وجب أن تكون بأي مؤسسة مرونة ديناميكية في أي تنظيم بشكل تجعله قابلا للتغيير وفق المستجدات الراهنة.

❖ **بيئة العمل:** تشير على مدى أهمية العناصر المحيطة بالفرد أثناء تأدية وظيفته، إن عدم الانتظام في العمل والانسحاب والغيابات والحوادث يعود سببها الرئيسي لسلبية بيئة العمل.

❖ **طبيعة العمل:** وتشير إلى أهمية الوظيفة والمنصب الذي يشغله الفرد ومدى مقدار فرص النمو والترقية المتاحة حيث كل ما زادت درجة الفرد ووظيفته أدى ذلك إلى زيادة دافعيته وحبه لعمله وولائه لمؤسسته.

ب-العوامل الفنية:

إن العوامل التكنولوجية من آلات ومعدات ووسائل الإتصال تؤثر كثيرا على الأداء الجيد ولا يكفي هذا بل يجب أن يكون الفرد على علم بكيفية عمل هذه الوسائل.

❖ **أهداف إستراتيجية:** تتعلق بالمؤسسة والعاملين والمجتمع على المدى البعيد.

❖ **أهداف إدارية:** تتعلق بالمكافأة والجزاء والترقيات.

❖ **أهداف تنموية:** تتعلق بتعريف الفرد بنقاط القوة والضعف وإمكانياته الشخصية التي تساعد في تنمية مهاراته وزيادة إنتاجيته. (جودة و عبد الفتاح، 2001، صفحة 423)

1-2-4 تحسين الأداء وإجراءات تحسين الأداء:

أولا: مفهوم تحسين الأداء:

من أهم مفاهيم العصر الحالي المنافسة القوية والإبداع لا ينتجان من إستخدام الآلات والأجهزة الحديثة والمتقدمة ومحاولة تقليل النفقات فحسب وإنما بإستخدام أهم مصدر على الإطلاق وهو: الأشخاص، الموظفون، العاملون، وأصبح يحكم على نجاح أي مؤسسة بمدى إهتمامها بقدرات موظفيها وكفاءاتهم، وحسن أدائهم لأعمالهم، وكيفية إستثمار رأس المال البشري. (أنور س.، 2004، صفحة 110)

وقد عرف المربع التحسين الوظيفي بأنه إستخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيات الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى ويتطلب تحسين أداء أي

منظمة توازن العناصر الأربعة التالية: (الجودة، الإنتاجية، التكنولوجية، التكلفة) لأن توازن هذه العناصر يؤكد أن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المنظمة قد أخذت في الاعتبار ويطلق على هذا المنهج المتكامل. (المربع، 2004، صفحة 65)

ثانياً: إجراءات تحسين مستوى الأداء:

هناك جملة من الإجراءات التي لابد للإدارة من إتباعها بغرض تحسين الأداء وهي كالتالي:

❖ تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء:

لابد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري، إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين، فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقويم الأداء وفيما إذ كانت العملية قد تمت بموضوعية.

❖ الحد من الصراعات التنظيمية بين الإدارة والعاملين:

يتم ذلك من خلال تحديد أسباب تدني أداء العاملين ومن هذه الأسباب الدوافع والفعالية والعوامل الموقفية في بيئة المنظمة والعمل، حيث أن الفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون وتتأثر الدوافع بعدة متغيرات خارجية كالأجور والحوافز إضافة للمتغيرات الذاتية والعوامل الموقفية التي تتضمن العديد من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء مثل ظروف العمل.

❖ تطوير خطة العمل للوصول إلى الحل:

تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها والتعاون بين الإدارة والعاملين من جهة والاستشاريين في مجال تطوير وتحسين الأداء، فاللقاءات المفتوحة والآراء المفتوحة والمشاركة وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء مباشرة إلى العاملين تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين وتحسين أدائهم وإزالة مشكلات الأداء.

❖ الاتصالات المباشرة:

إن الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء ولا بد من تحديد محتوى الإتصال وأسلوبه وأنماط الإتصال المناسبة. (محمد عباس و علي حسين ، 2003، الصفحات 157-158)

ويرى باحثون آخرون بأنه يوجد ثلاث مستويات لتحسين مستوى الأداء وهي:

1/ **تحسين أداء الموظف:** يعد تحسين أداء الموظف من أكثر العوامل صعوبة في التغيير وهناك عدة وسائل لإحداث التغيير في أداء الموظف وهي:

- التركيز على جوانب القوة وعلى ما يجب فعله أولاً وإدراك حقيقة أنه لا يمكن القضاء على جميع جوانب الضعف لدى الموظف.
- إحداث نوع من التوازن بين ما يرغب الفرد عمله وبين ما يؤديه.
- ربط مجهودات تحسين الأداء مع إهتمامات وأهداف الموظف.

2/ تحسين الوظيفة: يعطي تغيير الوظيفة فرصاً لتحسن الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة في تدني الأداء إذا كانت مملة ومثبطة للهمم أو تفوق قدرات الموظف ومهاراته أو تحتوي على مهام غير مناسبة.

3/ تحسين بيئة العمل: ويتم التحسين في بيئة العمل لضمان تحسين الأداء بمعرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية والطريقة التي يتم بها تنظيم المؤسسة ومدى مناسبة الاتصالات ووضوحها والمسؤولية. (سالم، 2008، صفحة 87)

1-2-5 تقييم الأداء الوظيفي أهميته والهدف منه:

لم تعد تقتصر عملية تقييم الأداء على سلوك العاملين وتصرفاتهم أثناء أدائهم لأعمالهم، ولكن أصبح يركز على التطوير الإداري بكل أبعاده، حيث تعددت منافع تقييم الأداء وتنوعت حيث أنه يستهدف الكشف عن الطاقات الكامنة لدى العاملين وتطوير أدائهم وتحفيز العاملين وأيضاً إثارة دافعية إدارة المنظمات إلى استخدام مناهج وطرق تقييم الأداء بموضوعية ودقة.

1- تعريف تقييم الأداء:

يعرف تقييم الأداء الوظيفي بأنه عملية قياس سلوك العاملين في حدود العمل، وخصائصهم ذات الصلة بوظائفهم، ونتائج أعمالهم، بشكل منتظم ودوري وذلك عن طريق فرد أو مجموعة الأفراد يكونون على دراية مناسبة بأدائهم. (رشيد، 1425هـ، صفحة 743)

تقييم الأداء هو الصفة النظامية أو الرسمية التي تعبر عن مكانين قوى ومكانين ضعف المساهمات التي يعطيها الأفراد للوظائف التي كلفوا بإنجازها والقيام بها.

ويعرف تقييم الأداء بأنه: عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه (برنوطي، 2007، صفحة 378).

تقييم الأداء هي " العملية التي تهدف إلى مراجعة واستعراض الأداء على أسس واضحة وبرنامج منظم كوسيلة لتطوير العمل وتحفيز العاملين للوصول إلى أقصى إمكاناتهم". (علي فلاح الزعبي، 2013، صفحة 45)

2- أهمية تقييم الأداء:

يعتبر تقييم الأداء عملية منظمة تهدف إلى تقييم قدرة الموظف وقابليته لتحقيق المهام المطلوب منه إنجازها، ونمو شخصيته وتطور أدائه، وتتنظر المنظمات المعاصرة إلى تلك العملية كأداة هامة تساعد في العديد من مهام التخطيط والتنظيم المتعلقة بشؤون الموظفين، وتكمن مجالات الأهمية هذه في النقاط التالية:

- 1- **الترقية والنقل:** حيث تكشف عمليات تقييم الأداء عن قدرات العاملين وبالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى، كما تساعد في نقل ووضع كل فرد في الوظيفة التي تناسب قدراته.
- 2- **تقييم المشرفين والمديرين:** حيث تساعد العملية في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.
- 3- **تعديل المرتبات والأجور:** حيث تساهم في إقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين، وإقتراح زيادة مرتبات وأجور العاملين أو إنقاصها، وإقتراح نظام حوافز معينة.
- 4- **تقديم المشورة:** حيث تشكل وسيلة لتقييم جوانب الضعف في أداء العاملين وإقتراح إجراءات لتحسين ذلك الأداء، عن طريق التدريب مثلاً. (صلاح، 2009، الصفحات 265-266)

3- أهداف التقييم الوظيفي:

إن عملية تقييم الأداء الوظيفي تستهدف ثلاث وهي المنظمة والمدير والفرد العامل.

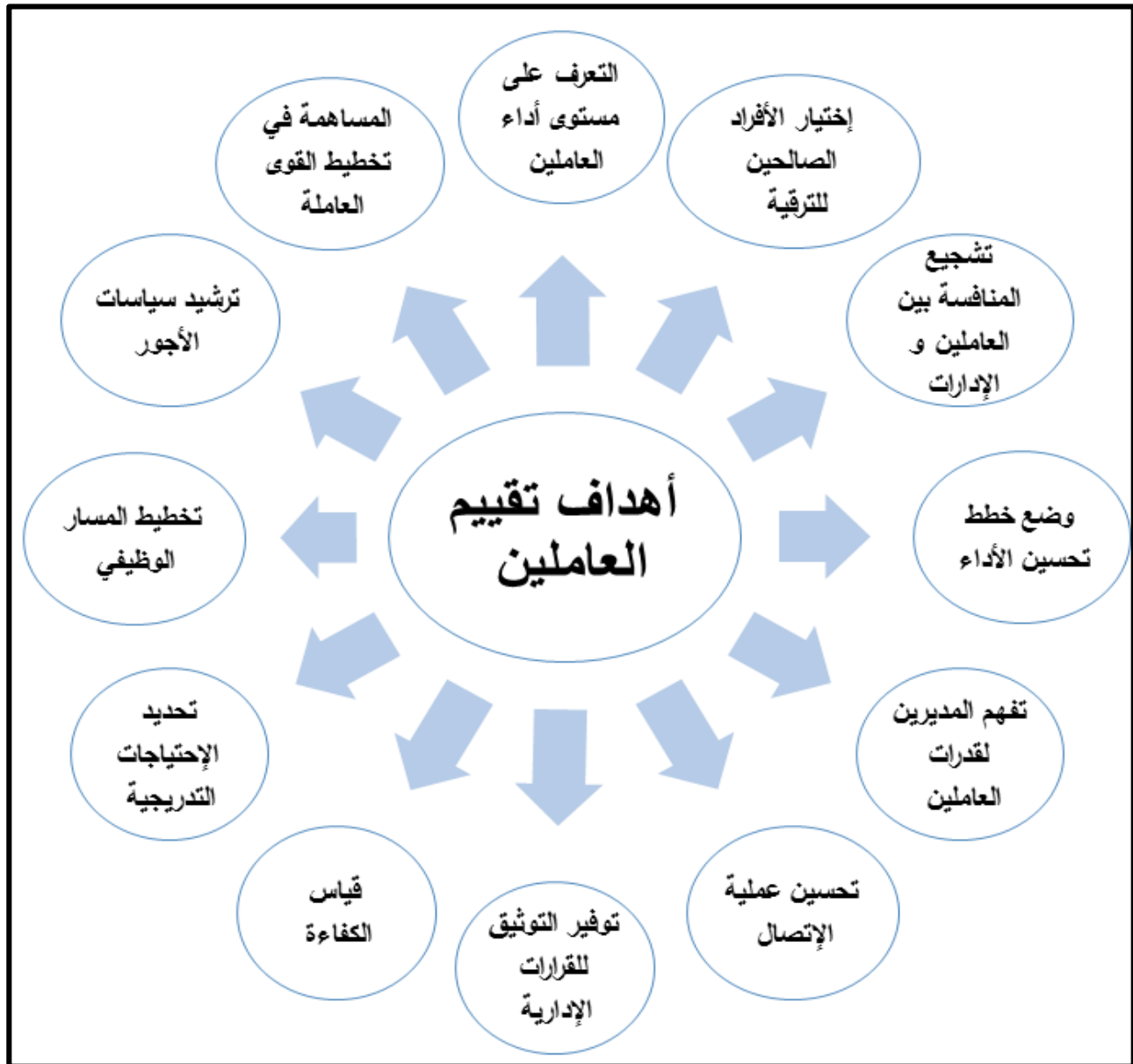
- **على مستوى المنظمة:** وتتمثل في الأهداف التالية:
 - رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم مما يساعدهم على التقدم والتطور.
 - مساعدة المنظمة على وضع معدلات الأداء ومعايير دقيقة تمكنها من الإحتفاظ بالقوى العاملة ذات المهارات والقدرات المميزة.
 - تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية وتطوير الجانب الإداري في العمل.
 - تحسين المحيط الاجتماعي للعمل، حيث يمكن القول إن تقييم الأداء وسيلة تنمية وزيادة الإنسجام والترابط بين الأفراد والمنظمة.
 - التعرف على صعوبات العمل ووضع الحلول لها ومعالجتها وتحديد الأداء الضعيف لإدخال التحسينات أو وضع برامج تدريبية تحد من النقص.
 - دراسة المناصب وتجديدها ومراجعتها.

➤ على مستوى المديرين: ومن هذه الأهداف ما يلي:

- تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم والصعوبات التي تواجههم في العمل.
- مساعدة المدير على معرفة المستوى الحقيقي للعمال ودرجة كفاءتهم.

- تقويم كفاءة المدير وسلوكه القيادي في إدارة المؤسسة.
- تمكين المدير من تقديم توجيهات لموظفيه. (عكاشة، 2008، صفحة 237)
- على مستوى الفرد العامل:
- دفع العاملين إلى العمل بإجتهاد وجدية وإخلاص حتى يتمكنوا من الحصول على الإحترام وتقدير رؤسائهم.
- شعور العاملين بالعدالة والرضا وأن جهودهم المبذولة تؤخذ بعين الاعتبار. (صليحة، 2010، صفحة 82)

الشكل (2) يوضح أهداف تقييم العاملين



المصدر: ثابت زهير، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين

6-2-1 كيفية قياس الأداء الوظيفي :

يمكن قياس أداء العاملين من خلال الآتي:

✚ **كمية الجهد المبذول:** تعن مقدار الطاقة الجسمانية، أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة كذلك السرعة في أداء العمل.

✚ **نوعية الجهد المبذول:** وتعني مستوى الجودة في إنجاز العمل، ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة، فبعض الأعمال لا يتم التركيز على كمية الأداء، أو سرعته وإنما التركيز على درجة خلو الأداء من الأخطاء ومدى مطابقة الإنتاج للمواصفات المطلوبة.

✚ **نمط الأداء:** هي الطريقة التي تتم بها تأدية أنشطة العمل، فمثلا يمكن من خلال نمط الأداء، قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل، أو إقرار لمشكلة معينة.

✚ **معدلات الأداء:** وتعني القيام بزيادة إنتاجية الموظف لمعرفة مدى كفاءة الموظف في العمل من حيث الجودة، والكمية من خلال فترة زمنية محددة، ويتم ذلك بمقارنة العمل المنجز للموظف مع المعدل المحدد. (عكاشة، 2008، صفحة 37)

المحور الثالث:

الإدارة الرياضية

مديرية الشباب والرياضة نموذجاً

3-1 تعريف الإدارة العامة: هي أسلوب تطبيق المبادئ العلمية والأسس الإدارية المتفق عليها في النشاط الحكومي بما يحقق أهداف المجتمع، وبهذا المعنى تتكون الإدارة العامة من عملية توجيه وقيادة الجهود البشرية، بالتخطيط والتنسيق واتخاذ القرارات والرقابة في الجهاز التنفيذي للدولة بمعناه الواسع، أي الوزارات والمصالح والهيئات والمؤسسات العامة، وبالتأكيد تزداد أهميتها في الأجهزة التي تتعامل الجماهير معها بصفة مباشرة. (عبد المقصود و أحمد شافعي ، 2003، صفحة 37)

1-3-2 الإدارة الرياضية:

إن الرياضة وأهميتها وكيفية شؤون الحياة الأخرى تحتاج إلى إدارة وتنظيم جيدين وإن الاختصاصيين في شؤون الإدارة الرياضية قاموا بعرض مواضيع وعمليات نظرية عامة يمكن أن تتسجم مع الجوانب التطبيقية العلمية وبهذا فان مهمتهم هذه تحدد في عمليات تحليل وتخطيط وتقرير ومراقبة المسائل الأساسية اليومية المتعلقة بإتجاهات تطور حقل التربية البدنية والرياضية وعلى ضوء الخبرة المجتمعة والتي تتجمع نتيجة العمل الإداري.

والإدارة الرياضية تعني الخدمة أي من يعمل في الإدارة يقوم بخدمة الآخرين أو يؤدي الخدمة عن طريق الإدارة وإنها عملية تنفيذ الأعمال بواسطة آخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة مجهوداتهم. (إبراهيم، 2002، صفحة 49)

1-3-3 أهمية الإدارة الرياضية:

تعمل الإدارة الرياضية بإستغلال الموارد البشرية والمادية المتاحة وذلك عن طريق بعض الوظائف الأساسية للإدارة فالتخطيط يشمل تحديد الأهداف ووضع السياسات وتصميم البرامج ورسم الخطوات والإجراءات والقواعد في إطار زمني وبيئي معين أما التنظيم فيحدد الأعمال والأنشطة المطلوبة لبلوغ الأهداف وتقسيمها وتوصيف الوظائف وتوزيع المهام والتنسيق بينها وقيادة العاملين وتوجيههم كفرق متكاملة منسجمة لتحقيق الأهداف والتأكد من أن القدرة الموضوعية قد نفذت والاهداف تحققت. (طلحة، 1997، صفحة 25)

1-3-4 مكونات الإدارة الرياضية:

لقد حلل الإداري الأمريكي (kantz) الإدارة الرياضية فجدها تتضمن أربعة مكونات أساسية:

- العمل البشري.
- العمل الجماعي.
- المنظمة التي تعمل الإدارة لأجلها.
- القائد الإداري. (إبراهيم، 2002، صفحة 60)

1-3-5 وظائف الإدارة الرياضية:

1- وظيفة التخطيط:

يعتبر التخطيط الوظيفية الإدارية الأولى بأي نشاط، وهو تحليل بيانات عن الماضي واتخاذ قرارات الحاضر لبناء شيء في المستقبل، لذا فإن أول ما يميز التخطيط هو ارتباطه كوظيفة إدارية بالمستقبل، وبالتالي بالقيمة التنموية وقد يفسر ذلك عدم لجوء الكثير من العاملين في المجال الرياضي لمختلف قطاعاته إلى التخطيط في أعمالهم خوفا من المخاطرة في إتخاذ القرارات. (المقصود، 2003، الصفحات 16-17)

2- وظيفة التنظيم:

يعرف التنظيم الرياضي على أنه الوظيفة الإدارية التي تبرز الموارد البشرية والمادية من خلال تصميم هيكل أساسي للمهام والصلاحيات.

3- وظيفة التوجيه:

يعد التوجيه أحد الأركان الأساسية للعملية الإدارية، فهو يهدف إلى الإرشاد والقيادة أثناء سير العملية التنفيذية وتقييم أداء العاملين وهو مرتبط بوجود الحوافز والدوافع وبالتالي فتوجيه الرياضي يعني إرشاد وتحفيز الموظفين باتجاه أهداف الهيئة الرياضية.

4- وظيفة الرقابة:

هي آخر وظيفة في سلسلة العمليات والوظائف الإدارية وهي تشمل الخطط الموضوعية وما تم منها واتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية في حينها. فهي تعني التأكد من أن فعاليات العمل تسير وفقا للخطط المعتمدة والتعليمات والإجراءات والسياسات الموضوعية وفي ذات الوقت تهدف إلى التعرف على مواطن الإخفاق وإصلاحها، والرقابة الرياضية تعني مراقبة أداء الهيئة الرياضية وتحديد ما إذا كانت قد حققت أهدافها أم لا. (نعمان و لطيفة عبد الله ، 2010 ، صفحة 23)

1-3-6 مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة نموذجاً:

1-مديرية الشباب والرياضة: هي هيئة تنفيذية تابعة لوزارة الشباب والرياضة، حيث يشرف عليها مدير تنفيذي يكون منتدب من طرف الوالي والتي تسهر على العمل الجيد للإدارة الخارجية والداخلية، وهي هيئة تعمل على ترقية الحركات الجموعية للشباب والرياضة وكذا هياكلها وتنظيمها وإعداد البرامج الهادفة وتعميم التربية البدنية والرياضية لا سيما الوسط التربوي والتكوين والتأطير، وكذا إعداد مخططات التطوير للولاية بالتنسيق مع مجمل الهياكل والهيئات المعنية.

2-التعريف الإجرائي: هي مديرية ولائية تولي إهتمام لكل ماله علاقة بالأنشطة الشبانية والرياضية وكذا التأطير البيداغوجي والتسيير الإداري لكل المؤسسات التابعة للقطاع وكذا المتابعة الميدانية لها.

في ديسمبر 1985 م تم تنصيب المديرية حيث بدأت في العمل في جانفي 1985م بمقتضى المرسوم رقم 30/86 المؤرخ في 09 جمادى الثاني 1406هـ الموافق ل 18 فيفري 1986م المعدل 345/06 المؤرخ في 05 رمضان 1427هـ الموافق ل 28 أوت 2006م الذي يحدد تنظيم المديرية وهياكلها لا سيما المادة 05 منه.

تقع مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة في وسط المدينة من الناحية الشمالية يحدها من الشمال سوق الرحمة ومن الجنوب والغرب حي 120 مسكن ومن الجهة الشرقية الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة، تترع على مساحة قدرها 400م.

3-التعريف الإجرائي لموظفي مديرية الشباب والرياضة: هم الموظفون الذين يعملون في مديريات الشباب والرياضة على مستوى الإدارة، لديهم تكوين تعليمي وثقافي وإداري يسمح لهم بتقلد مناصب إدارية بمديريات الشباب والرياضة.

4-التنظيم الداخلي لمديرية الشباب والرياضة:

➤ **مدير الشباب والرياضة:** وهو المسؤول عن مديرية الشباب والرياضة من مهامه:

- وضع برامج عمل المديرية.
- توزيع المهام على رؤساء المصالح.
- إعداد برامج نشاط وعمل المديرية.
- متابعة المشاريع في طور الإنجاز بالتنسيق مع مكتب التجهيز.
- حضور الندوات الوطنية والجهوية لوزارة الشباب والرياضة.
- تنظيم إجتماعات دورية لرؤساء المصالح لمناقشة التقارير المعدة.

- إقتراح مشروع ميزانية المديرية ودراستها مع الوزارة الوصية.

- متابعة النشاطات والظاهرات الرياضية والشبانية.

أ-الأمانة: ويتمثل دورها في:

-تسجيل البريد الوارد وتسليمه إلى المدير.

- توزيع البريد الوارد على مختلف المصالح والمكاتب.

- تسجيل وإرسال البريد الصادر.

- إدخال التقارير والمراسلات الخاصة للمدير في الإعلام الآلي.

ب - المفتشية:

❖ مفتشية الرياضة: وتختص ب:

- القيام بزيارات تفتيشية للمنشآت الرياضية.

-القيام بزيارات تفتيشية للإطارات الرياضية.

- متابعة ومراقبة الوضعية الإدارية والقانونية لسير النوادي والرابطات والمنشآت الرياضية.

- مراقبة السير الحسن للنوادي والرابطات وضبط حساباتها المالية.

- إعداد التقارير التفتيشية لكل عملية.

❖ مفتشية الشباب:

- القيام بزيارات تفتيشية بيداغوجية للمنشآت الشبانية.

- القيام بزيارات تفتيشية وبيداغوجية للإطارات الشبانية.

- مراقبة السير الحسن للجمعيات الشبانية وضبط حساباتها المالية والإدارية.

➤ مصلحة ترقية نشاطات الشباب: ومن مهامها:

- دراسة ومتابعة إقتراحات برامج العمل في إطار تنشيط تربوي جوارى وترفيهي تبادل الشباب.

- تعيين وتوجيه الإطارات الشبانية.

- متابعة نشاط المنشآت الشبابية التابعة للقطاع.

- إعداد حوصلة وتقارير شهرية وسداسية وسنوية في مختلف الأنشطة التي يقوم بها قطاع الشباب.

- تدعيم المنشآت الشبابية بالوسائل البيداغوجية وتتكون من المكاتب التالية:

❖ **الأمانة:** وتقوم بتسجيل وترتيب البريد وإخال المراسلات في الإعلام الآلي.

❖ **مكتب الحركة الجموعية وترفيه الشباب:**

- متابعة برامج النشاطات الجماعية الشبابية.

- متابعة النشاطات المنظمة من طرف الجمعيات الشبابية.

- المساهمة في توزيع الإعانات المالية وإعداد الملفات الخاصة بهم.

- مراقبة تأسيس الرابطة والجمعيات الشبابية.

❖ **مكتب ترقية مبادرات الشباب والإدماج الاجتماعي:**

- المشاركة في تطوير وتحقيق وسائل الاجتماعية في أوساط الشباب.

- تنظيم ومتابعة نشاط الهواة الطلق ومتابعة الشباب.

- متابعة النشاطات الترفيهية والسياحية.

❖ **مكتب النشاطات الثقافية والعلمية في أوساط الشباب:** ويقوم ب:

- المشاركة في برامج النشاطات الثقافية والعلمية للشباب من أجل تدعيم التواصل بين الشباب.

➤ **مصلحة إدارة الوسائل:** وتحتوي على ثلاث مكاتب هي:

❖ **مكتب المستخدمين والتكوين:**

وهو الذي يختص في التوظيف ومتابعة الحياة المهنية للموظفين وفق إستراتيجية إدارية للمورد البشري على أن تكون هذه الإستراتيجية متماشية مع رؤية ورسالة وأهداف المنظمة ويمكن القول إن الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية كما يلي:

التحليل الوظيفي، الوصف الوظيفي، نظام الإختيار والتعيين، نظام تقييم الأداء، نظام التعويض والمكافآت، تنمية الموارد البشرية، نظام تحفيز الموظفين، تخطيط الموارد البشرية، تحديد المسؤوليات والصلاحيات، تحديث الهياكل التنظيمية، وضع أنظمة السلامة والأمن، دراسة مشاكل العاملين ومعالجتها.

❖ **مكتب الوسائل العامة:**

والذي يختص في الرواتب الشهرية والعتاد والوسائل التي تحتاج إليها المؤسسة.

❖ مكتب الوسائل العامة:

- مصلحة الإستثمارات والتجهيزات.
- الإشراف على متابعة إنجاز المشاريع وتجهيزها بالوسائل البيداغوجية (دار الشباب، المركب الجوّاري، ملعب إلخ....)

➤ **مصلحة ترقية النشاطات البدنية والرياضية:** وهي تحتوي على مكتبين:

❖ مكتب الجمعيات الرياضية:

- متابعة تأسيس النوادي والرابطات الرياضية لإبداء الرأي فيها.
- مراقبة عقد الجمعيات العامة العادية والانتخابية للنوادي والرابطات.
- دراسة وفحص التقارير السنوية للنوادي والرابطات (التقرير المالي والأدبي).
- إعداد التقارير السداسية والسنوية لنشاطها.
- المشاركة في توزيع الإعانات المالية.
- إعداد ملفات الإعانات وإرسالها إلى المراقب المالي.

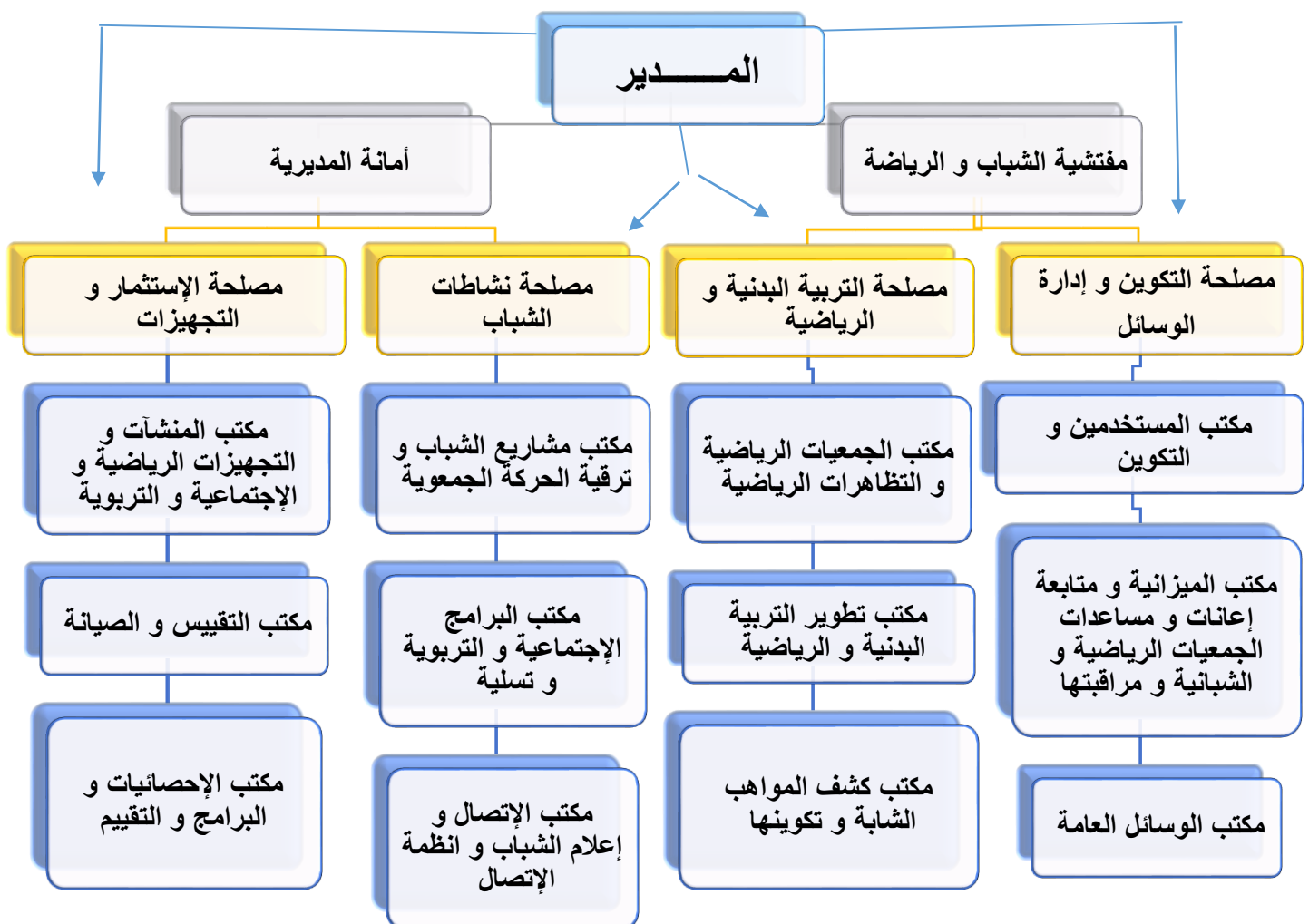
❖ مكتب الممارسات البدنية والرياضية:

- متابعة النشاطات المبرمجة.
- متابعة تنظيم التظاهرات الرياضية.
- إعداد تقرير حول النشاطات المحققة.
- تقديم الإحصائيات الخاصة بمختلف التظاهرات.
- تقديم المساعدات الممكنة لتنظيم النشاطات.

5- مهام مديرية الشباب والرياضة:

- تقوم بتطبيق سياسة وزارة الشباب والرياضة.
- تطبيق الإتفاقيات بين قطاع الشباب والرياضة والقطاعات الأخرى.
- متابعة البرامج المقررة في ميدان الإدماج الاجتماعي والمهني للشباب وهذا بالإتصال مع السلطات والهيئات المحلية والمهنية.
- تشجيع جمعيات أنشطة الشباب.
- تنظيم أعمال التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعارف لفائدة مؤطري أنشطة الشباب والرياضة.
- متابعة برامج الإستثمار وجمع المعطيات الإحصائية الخاصة بقطاع الشباب والممارسة البدنية والرياضية وهذا بالإتصال مع المصالح الولائية المعنية.

الشكل (03) يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية الشباب والرياضة



من إعداد الطالبين بالإعتماد على المعلومات السابقة

خلاصة:

في النهاية، يمكن أن تكون الحوكمة الإلكترونية عاملاً حاسماً في تعزيز الثقة والمصداقية في استخدام التكنولوجيا والمعلومات في جميع جوانب الحياة إذا تم تطبيقها بشكل صحيح في ظل مبادئ وإستراتيجيات وآليات الحوكمة الإلكترونية، فإنها قادرة على تحقيق تحول إيجابي نحو مجتمعات أكثر شمولاً وازدهاراً. فالحوكمة الإلكترونية بمفهومها الحديث أثبتت أهميتها في تحسين أداء المؤسسات والهيئات في العصر الرقمي، فه ي تمثل الإطار الذي يضمن توجيه وإدارة استخدام التكنولوجيا بطريقة فعالة ومستدامة لتحقيق أهداف المؤسسة فتوظيف الحوكمة الإلكترونية بات ضرورة ملحة لجميع المؤسسات والهيئات خاصة الإدارة الرياضية وذلك من أجل تطويرها والإرتقاء بمستوى خدماتها وتعزيز أدائها الوظيفي، وذلك لن يتسنى إلا من خلال تفعيل وتبني إستراتيجية الحوكمة الإلكترونية كآلية فعالة لعصرنة الإدارة الرياضية.

الفصل الثاني

الدراسات المرتبطة بالبحث

تمهيد:

إن الدراسات السابقة هي محط اهتمام لكل باحث مهما كان تخصصه، فأني بحث يعد تكملة لبحوث أخرى، و تمهيدا لبحوث قادمة لذلك وجب تصفح أهم ما جاء في الكتب و مختلف المصادر و الاطلاع على الدراسات السابقة و ذلك لما تكتسيه من أهمية كبيرة فهي تفيد في الوقوف على النقائص و الفجوات و هي الركيزة التي يعتمد عليها الباحث لبناء مشكلة الدراسة، يؤكد تركي رابح فيما يتعلق بأهمية الدراسات السابقة حيث يقول " من الضروري ربط المصادر الأساسية من دراسات و نظريات سابقة حتى تتمكن من تصنيف و تحليل معطيات البحث و الربط بينهما و بين الموضوع الوارد البحث فيه (رابح، 1984، صفحة 123)

ومن هنا يظهر جليا أهمية الدراسات السابقة ومن أجل ذلك سنقوم بعرض أهم الدراسات السابقة والمثابة والتي لها علاقة بموضوع بحثنا ودراستنا.

2-1-1 الدراسات المرتبطة بالبحث:

تكمن أهمية إستعراض البحوث والدراسات السابقة "المشابهة" في الإطلاع على أبرز الجهود المبذولة في مجال البحث العلمي والتي تكون ذات صلة بموضوع بحثنا، فضلا عن توجيه الباحث إلى وضع تصور مسبق ومتكامل حول الموضوع والمتغيرات المراد دراستها، وذلك من أجل تقديم إضافة علمية.

وبما أن موضوع دراستنا هو تطبيق الحوكمة الإلكترونية وإنعكاسها على الأداء الوظيفي لموظفي مديرية الشباب والرياضة، سنقوم بعرض الدراسات والبحوث التي إهتمت بالموضوعين فيما يلي:

1-الدراسة الأولى: دراسة العنود إبراهيم الهروط بعنوان " الإتجاهات نحو تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات الخاصة الأردنية وأثرها في تميز الأداء الجامعي " 2018، رسالة ماجستير.

وكانت مشكلة الدراسة هل يوجد أثر للإتجاهات نحو تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات الخاصة الأردنية على تميز الأداء الجامعي، حيث هدفت الدراسة إلى: الكشف عن أثر تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات الأردنية الخاصة، حيث أجريت الدراسة على سبع جامعات أردنية خاصة، وجاءت فرضيات الدراسة على النحو التالي:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإتجاهات نحو تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات الخاصة الأردنية على التميز الجامعي.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإتجاهات نحو تطبيق نموذج البث على تميز الأداء الجامعي.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإتجاهات نحو تطبيق نموذج التحليل المقارن على تميز الأداء الجامعي
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإتجاهات نحو تطبيق نموذج الدعوة الإلكترونية على تميز الأداء الجامعي.

حيث إعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي حيث تكون مجتمع الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية والبالغ عددهم 2864، ولقد تم إختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية، وتم توزيع 385 إستبيان على أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية.

ومن أجل إختبار الباحثة لفرضيات دراستها تم إستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية الإستدلالية وكذا برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج ومن أهمها: أن مستوى التوجه نحو تطبيق الحوكمة الإلكترونية بالجامعات كان مرتفعاً، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذو دلالة إحصائية لجميع إتجاهات تطبيق الحوكمة الإلكترونية لتمييز الأداء الجامعي.

ومن أهم توصيات واقتراحات هذه الدراسة:

- تركيز إهتمام الجامعات على ممارسة الحوكمة الإلكترونية لأنها منهجية ملائمة للتعامل مع البيئة التنافسية ويزيد فرص التميز في أداء الجامعات.
- دراسة نماذج الحوكمة الإلكترونية كاملة والمتمثلة بمجالاتها الخمسة لدراسة العلاقة بين نماذج الحوكمة الإلكترونية وإدارة الجودة.

2-الدراسة الثانية: دراسة مصطفى محمد إبراهيم الشجيري بعنوان " تقييم واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الإدارات المحلية لمحافظة بغداد " . 2018، رسالة ماجستير.

و قد هدفت الدراسة إلى التعرف على تقييم واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الإدارات المحلية لمحافظة بغداد، و لتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير إستبانة و تم توزيعها على عينة الدراسة حيث تكون مجتمع الدراسة من كافة الإدارات المحلية في محافظة بغداد، و تمثلت الدراسة في جميع الأفراد العاملين في تلك الإدارات المحلية، وقد بلغ عدد الإستبانات 150 إستبانة، خضع منها 111 إستبانة لتحليل الإحصائي أي أن نسبة الإجابة 74% حيث تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الميدانية التي أتبع فيها الأسلوب الوصفي، و توصلت الدراسة إلى نتائج كان أبرزها :. يتم تطبيق مبادئ الحوكمة الإلكترونية في الإدارات المحلية لمحافظة بغداد.

و بناء على نتائج الدراسة تم صياغة عدد من التوصيات منها : الإيعاز للإدارات المحلية لتوفير البنية التحتية اللازمة للتعاملات الإلكترونية بإستخدام أجهزة و معدات متطورة و ذات تقنية عالية للإستفادة منها في العمل، مع حث تلك الإدارات لإستخدام منتديات مفتوحة على شبكة الأنترنت لمناقشة أي موضوع من الموضوعات الهامة، و الإيعاز لمن يلزم بالعمل على عقد دورات تدريبية لجميع العاملين في الإدارات المحلية في محافظة بغداد على إستخدام الأجهزة و المعدات و البرمجيات المتطورة و ذات التقنية العالية للإستفادة منها في تقديم خدمات الحوكمة الإلكترونية.

3- الدراسة الثالثة: دراسة عوري خديجة وخوجة علامة أسامة بعنوان " الحوكمة الإلكترونية وأثرها على أداء الجماعات المحلية "دراسة ميدانية ببلدية تاجنانت، 2022 مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة.

جاءت مشكلة الدراسة حول مدى تأثير الحوكمة الإلكترونية على أداء الجماعات المحلية ببلدية تاجنانت، وكان الهدف من الدراسة إبراز أثر الحوكمة الإلكترونية على أداء الجماعات المحلية، وجاءت فرضيات الدراسة على النحو التالي:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوكمة الإلكترونية على أداء الجماعات المحلية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الحوكمة الإلكترونية، الشفافية الإلكترونية، المشاركة الإلكترونية، المساواة الإلكترونية، التدقيق الإلكتروني على أداء الجماعات المحلية.

ولقد تم الإعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الإستبيان كأداة للدراسة وتم توزيعها على 60 موظف ببلدية تاجنانت، ومن أجل معالجة النتائج المتحصل عليه في الدراسة تم الإستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية SPSS.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها:

- إن نجاح الجماعات المحلية في تفعيل دورها والرفع من أدائها مرهون بمدى قدرتها على تجسيد مبادئ الحوكمة الإلكترونية.
- عدم وضوح مفهوم الحوكمة الإلكترونية لدى بعض الموظفين بمفهومها الواسع.
- إستحالة نجاح الحوكمة الإلكترونية في ظل غياب ثقافة مشجعة ومحفزة لذلك.

ومن أهم إقتراحات هذه الدراسة:

- الاهتمام أكثر بمفهوم الحوكمة الإلكترونية.
- ضرورة توفير خطة شاملة للبلدية لتطبيق وإرساء مبادئ الحوكمة الإلكترونية.
- العمل على رفع أداء البلدية من خلال إجراء دورات تكوينية لموظفي ومسؤولي الإدارة المحلية.

4-الدراسة الرابعة: دراسة قلاتي طارق 2019 بعنوان: "إنعكاس تسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الرياضية "، مذكرة ماستر جامعة البويرة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.

جاءت مشكلة الدراسة على مدى إنعكاس تسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الرياضية، وكان الهدف من الدراسة معرفة دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأداء الجيد في المؤسسة الرياضية عن طريق الاهتمام بالأداء الوظيفي للعاملين. وجاءت فرضيات الدراسة على النحو التالي:

- لتسيير الموارد البشرية إنعكاس إيجابي على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الرياضية
- يتوفر نظام تسيير الموارد البشرية على المتطلبات الضرورية للأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الرياضية.
- لعنصر التخطيط إنعكاس على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الرياضية.
- تسيير الموارد البشرية له إنعكاس إيجابي على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الرياضية.

ولقد إعتد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الإستبيان لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من 80 موظف وتم إختيارها بطريقة عشوائية بسيطة، واعتمد على برنامج Microsoft office Excel كأداة إحصائية لمعالجة النتائج المتحصل عليها في الدراسة.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها:

- هناك علاقة بين عناصر التسيير والأداء الوظيفي.

- لتسيير الموارد البشرية إنعكاس على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الرياضية.

ومن أهم الإقتراحات:

- وضع أسس واضحة لقياس الأداء، والإبتعاد عن المزاجية في عملية التقييم، وكذلك الإبتعاد عن التحيز.

- العمل على إشراك جميع العاملين في إعداد ووضع أهداف المؤسسة الرياضية.

2-1-2- التعليق على الدراسات السابقة:

بعد إستعراضنا لجملة الدراسات السابقة والمرتبطة بالبحث والتي تناولت موضوع الحوكمة الإلكترونية وأثرها على الأداء والأداء والوظيفي في مختلف القطاعات والتي تناولت متغيرات دراستنا الحالية التي نحن بصدد تناولها، إتضح أوجه الإختلاف والتشابه والعلاقة بين دراستنا والدراسات السابقة كما سنوضح ذلك فيما يلي:

1) من حيث طبيعة الدراسة:

تظهر الدراسات في مجملها أهمية الحوكمة الإلكترونية وعلاقتها بأداء العاملين في مختلف القطاعات، سواء كانت عمومية أو خاصة كالتي في الدراسة الأولى، خدماتية أو إدارية كما هو الحال في الدراسة الثانية، كما أظهرت هذه الدراسات الدور الذي تلعبه الحوكمة الإلكترونية على أداء العاملين والنتائج المستخلصة من هذه العملية التي تتبع أسلوبا علميا، كما تساهم في مساعدة العاملين على أداء مهامهم ودورها الفعال في تحسين الأداء العاملين وبالتالي تحسين أداء المؤسسة.

2) من حيث المجال المكاني:

أجري البعض من هذه الدراسات في الدول العربية (العراق، الأردن) كما هو الحال في الدراسة الأولى، والبعض الآخر من الدراسات أجري في الجزائر.

3) من حيث الأهداف:

تعددت وتنوعت الأهداف في هذه الدراسات إلا أن معظمها إنصب في دراسة الحوكمة الإلكترونية والأداء الوظيفي أو الإداري في المؤسسات ودوره أو تأثيره على أداء العاملين.

4) من حيث المنهج:

انتهجت واتبعت جل الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي.

5) من حيث مجتمع الدراسة:

إشتمل مجتمع الدراسة في معظمه على العمال، فمن الدراسات ما إشتمل على الموظفين أو الإداريين أو المدرسين أو مدرسين وإداريين معا كما هو الحال في الدراسة الأولى.

(6) من حيث عينة البحث وكيفية إختيارها:

معظم الدراسات المرتبطة بالبحث إختارت عيناتها بطريقة عشوائية.

(7) من حيث متغيرات الموضوع:

هناك إختلاف مع الدراسات السابقة من حيث الصياغة لكنها تشترك مع الدراسة الحالية من حيث المتغيرات وذلك إما بمتغيرين إثنين أو في متغير الحوكمة الإلكترونية أو الأداء الوظيفي.

(8) من حيث أداة الدراسة:

كل الدراسات إستعملت الإستبيان كأداة للدراسة وجمع البيانات.

(9) من حيث الوسيلة الإحصائية:

أستعملت في الدراسات المرتبطة بالبحث وسائل إحصائية متنوعة من بينها المتوسط الحسابي والنسب المئوية وإختبار كا²، كما أستعمل برنامج Microsoft Office Excel وبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS.

(10) من حيث النتائج:

جل الدراسات المرتبطة بالبحث توصلت إلى نتائج من أهمها أن تطبيق الحوكمة الإلكترونية له أثر أو تأثير أو دور إيجابي على أداء العاملين والموظفين في المؤسسات، وأن هناك علاقة طردية موجبة بين الحوكمة الإلكترونية وتطوير وتحسين الأداء في شتى الإدارات ومختلف القطاعات، لذا وجب تبني وتطبيق الحوكمة الإلكترونية وإرساء مبادئها من أجل تطوير أداء العاملين وبذلك تطوير أداء المؤسسة.

2-1-3 أوجه الاستفادة من الدراسات المرتبطة:

إن إطلاع الباحث على الدراسات السابقة والمرتبطة كان لها دور في تحديد مشكلة الدراسة وكما ساعدت في إختيار أنسب الوسائل الإحصائية الملائمة للدراسة لإشتراكها وتشابهها في متغير أو متغيرين كما إستفاد الباحث منها في بناء فكرة عن كيفية وضع المسار الصحيح لإجراء البحث.

خلاصة:

وفي الأخير تظهر جليا أهمية الدراسات السابقة، والتي لها أهمية كبيرة بالنسبة للباحث فهي تساعد على تخطي العقبات التي تواجهه أثناء الدراسة وتزوده بقدر لا بأس به من المعلومات النظرية وكذا النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة، وليس هذا فقط بل حتى أنها تساعد تحديد المراجع والدراسات التي سيستند عليها في بحثه. ومن هنا نتأكد أهمية الدراسات السابقة بالنسبة للباحثين الجدد وما تلعبه من دور في دعم الباحث والبحث قيد الدراسة.

الجانِب التّطبيقي

الفصل الثالث

منهجية البحث وإجراءاته
الميدانية

تمهيد:

تهدف البحوث العلمية عموماً إلى الكشف عن الحقائق عموماً إلى الكشف عن الحقائق، وتكمن قيمة هذه البحوث وأهميتها في التحكم في المنهجية المتبعة فيها وبالتالي فإن وظيفة المنهجية هي جمع المعلومات ثم العمل على تصنيفها وترتيبها وقياسها وتحليلها من أجل إستخلاص نتائجها والوقوف على ثوابت الظاهرة المراد دراستها. (معتوق، 1998، صفحة 138)

تشكل منهجية الدراسة جزءاً مهماً لأي باحث في مسار البحث العلمي، فالبحوث العلمية على إختلاف أنواعها وإتجاهاتها هي بحاجة إلى منهجية علمية، واضحة المعالم والإجراءات، لكي يكون البحث موضوعي مؤسس وفق عمل منهجي منظم.

وبعد دراستنا للجانب النظري للبحث والذي تطرقنا فيه إلى الجانب المعرفي للدراسة، سننتقل في هذا الفصل إلى الجانب التطبيقي والذي سنوضح فيه أهم الإجراءات الميدانية لهذه الدراسة والتي يتم فيها التأكد من صحة الفرضيات، والطرح المنهجي المتبع من جمع المعلومات والبيانات والمنهج المتبع وكذا عينة الدراسة وكيفية إختيارها والمجال البشري والزمني والمكاني إلى الأدوات المستخدمة في الدراسة، وأهم الوسائل الإحصائية المستخدمة، والقيام بتحليل النتائج ومناقشتها.

3-1-1 الدراسة الإستطلاعية:

تعد الدراسة الإستطلاعية من الخطوات المهمة في البحث العلمي فهي تمكننا من معرفة مجال الدراسة والكشف عن خصائص المجتمع وضبط الأدوات اللازمة وضبط العينة.

وبعد زيارتنا لمديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة تمكنا من إستكشاف المكان والتحدث مع بعض الموظفين من أجل أخذ تصور أولي حول طبيعة العمل وإمكانية إجراء الدراسة على مستواها مع ضبط العينة ب 40 موظف، حيث اشتملت دراستنا على مجموعة من الخطوات الاستطلاعية وهي كالتالي:

1- المرحلة الأولى: حيث تم التوجه إلى معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية وإسترجاع وثيقة تسهيل مهمة.

2- المرحلة الثانية: أين قمنا بإجراء مقابلة مع موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة وأخذ فكرة أولية حول ميدان الدراسة.

3- المرحلة الثالثة: حيث توجهنا إلى مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة ووضع وثيقة تسهيل المهمة على مستوى المديرية من أجل التأشير عليها.

4- المرحلة الرابعة: قمنا بإسترجاع وثيقة تسهيل مهمة بعد التأشير عليها من طرف مدير مديرية الشباب والرياضة ومباشرة العمل الميداني.

3-1-2 الدراسة الأساسية:

1- المنهج المتبع:

إن تحديد منهج الدراسة من الأساليب الضرورية قبل البدء في الدراسة الميدانية، ولكي تصل أي دراسة إلى تحقيق أهدافها المسطرة يجب أن تتبع المنهج العلمي الذي يتناسب مع الإشكالية المطروحة لتلك الدراسة و الذي يتماشى مع الفرضيات المقترحة لها، و من خلال موضوع الدراسة المعنون ب " الحوكمة الإلكترونية و إنعكاسها على الأداء الوظيفي لموظفي مديرية الشباب و الرياضة "، إعتدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي التحليلي و الذي يهتم بوصف الظاهرة المدروسة وتحليلها ليتمكن من إعطاء تفسير و التوصل لأنسب النتائج لها، وهو الأكثر تناسبا مع نوع الدراسة فاعتمدنا عليه في تحليل البيانات و المعلومات التي تحصلنا عليها من خلال الإجابة على الإستبيان المقدم لموظفي مديرية الشباب و الرياضة و من ثم تحليلها بإستخدام برنامج الإحصائي SPSS V22.

2-متغيرات البحث:

إن أي موضوع محل دراسة يتوفر على الأقل على متغيرين إثنين، الأول يسمى المتغير المستقل والثاني هو المتغير التابع.

■ **المتغير المستقل:** وهو المتغير الذي يؤثر في المتغير التابع وهو السبب ويتمثل في الحوكمة الإلكترونية.

■ المتغير التابع: وهو ناتج تأثير العامل المستقل في الظاهرة، والمتغير التابع في دراستنا هو الأداء الوظيفي.

3-مجتمع الدراسة:

يعرف مجتمع الدراسة جميع الأفراد أو الأشخاص الذين يشكلون موضوع البحث وهو يعتبر المكان الطبيعي لوجود الظاهرة أو المشكلة البحثية التي تدرس فيه المشكلة وتجمع من خلال بيانات ومعلومات لها، ويسعى الباحث إلى أن يعم عليها النتائج. (العوامل، 1997، صفحة 91)

والمجتمع المقصود في دراستنا هو موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة.

4-عينة البحث:

تعرف بأنها جزء من مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية وهي تمثل الجزء من الكل، ونعني بذلك أنه تأخذ مجموعة أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي ونطبق عليها الدراسة، ثم تعمم نتائج الدراسة على المجتمع ككل.

ولتحقيق أهداف دراستنا تم إختيار عينة البحث والتي تضم 40 موظف من مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة أي بنسبة 72,72%، وقد تم توزيع الإستبانة عليهم عبر زيارة ميدانية لأفراد عينة البحث، وتم إسترجاع 38 إستبانة، وكان اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة وبذلك كانت نسبة التمثيل ب 69%، حيث تم إعتماد الطريقة التالية:

-تحضير 40 إستمارة إستبيان وتوزيعها على الموظفين الحاضرين يوم 2024/05/05 وبعد إسترجاع إستمارات الإستبيان أسفرت النتائج على ما يلي:

الجدول رقم 01: عدد الإستمارات الموزعة على مختلف المصالح

المصلحة	عدد الموظفين	عدد الإستمارات الموزعة	عدد الإستمارات المسترجعة
مصلحة التكوين وإدارة الوسائل	13	10	09
مصلحة التربية البدنية والرياضية	14	10	10
مصلحة نشاطات الشباب	15	10	10
مصلحة الإستثمار والتجهيزات	13	10	09
المجموع	55	40	38

ملاحظة: لم يتم إسترجاع إستمارتين لعدم إلتزام الموظفين بإرجاع الاستمارة الخاصة بالبحث.

➤ البيانات الشخصية

الجدول رقم 02: يوضح مواصفات أفراد العينة.

العناصر الصفات	الجواب	التكرار	النسبة المئوية	المجموع
الجنس	ذكر	15	%39,47	38
	أنثى	23	%60,53	
السن	أقل من 30 سنة	04	%10,53	38
	من 30 إلى 40 سنة	16	%42,10	
	من 40 إلى 50 سنة	11	%28,95	
	50 سنة فما فوق	07	%18,42	
المستوى التعليمي	ثانوي	03	%7,89	38
	تفني سامي في الرياضة	00	%00	
	ليسانس	13	%34,22	
	ماستر	06	%15,79	
	مستشار في الرياضة	06	%15,79	
	دراسات عليا	03	%7,89	
	أخرى	07	%18,42	
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	8	%21,05	38
	5 - 10 سنوات	14	%36,84	
	11 - 15 سنة	7	%18,42	
	16 - 20 سنة	00	%00	
	20 سنة فما فوق	9	%29,69	

5-مجالات البحث:

إشتمل البحث على المجالات التالية:

أ- المجال البشري: والمتمثل في العينة التي تتكون من 40 موظف في مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة.

ب-المجال الزمني: تم تقسيم المجال الزمني لدراستنا إلى قسمين:

المجال الخاص بالجانب النظري من شهر جانفي إلى نهاية أفريل 2024، وأما المجال الخاص بالجانب التطبيقي يمتد من مارس إلى غاية شهر ماي 2024، حيث تم توزيع الإستبيان على مجموعة من الموظفين في مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة ومن ثمة تم إسترجاع الإستبيان.

ت-المجال المكاني: تم إجراء الدراسة الميدانية على مستوى مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة.

6-أدوات البحث:

تعتبر مرحلة جمع البيانات مرحلة جد حساسة في البحث، فهي تحتاج إلى عناية كبيرة من طرف الباحث، لأن الإختيار الصائب و الأمثل لأداة التي ستعتمد في جمع البيانات يساعد تسهيل جمع البيانات بأكبر قدر ممكن، و نظرا لنوع المعلومات و البيانات التي نحن بصدد جمعها و على الدراسة الإستطلاعية التي أجريناها سيتم إعتقاد إستمارة الإستبيان، و التي تعتبر الدليل أو المرشد، و التي تعرف بأنها " مجموعة من الأسئلة المرتبطة حول موضوع معين تم وضعها في إستمارة و إرسالها أو توزيعها على الأشخاص المعنيين تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيه. (البلداوي، 2007، صفحة 22)

وسيتم إعداد إستبانة حول موضوع الدراسة والمتمثل في " الحوكمة الإلكترونية وإنعكاسها على الأداء الوظيفي لموظفي مديرية الشباب والرياضة »والتي تعتبر الأداة الملائمة للدراسة للحصول على البيانات والمعلومات التي يتم تعبئتها من قبل المحييب.

وسيتم إعداد الإستبانة على النحو التالي:

- إعداد إستبانة أولية من أجل جمع المعلومات والبيانات.
- عرض الإستبانة على الأستاذ المشرف من أجل معرفة مدى ملاءمتها.
- التعديل على الإستبانة من طرف الأستاذ المشرف حسب الضرورة.
- عرض الإستبانة على أساتذة محكمين.
- وضع الصيغة النهائية للإستبانة بعد التصحيح.
- توزيع الإستبيان على أفراد العينة.

قمنا بتقسيم الإستبيان إلى ثلاثة محاور وذلك حسب الفرضيات التي تم صياغتها ويتكون الإستبيان من 24 سؤالا تم طرحها على موظفي مديرية الشباب والرياضة وكانت محاور الإستبيان على الشكل الآتي:

المحور الأول: يتم إستخدام الحوكمة الإلكترونية كآلية في تحسين الأداء الوظيفي بمديرية الشباب والرياضة، وأسئلة هذا المحور متكونة من السؤال الأول إلى السؤال الثامن(1-2-3-4-5-6-7-8).

المحور الثاني: لتطبيق مبادئ الحوكمة الإلكترونية أهمية في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة، وأسئلة هذا المحور مكونة من السؤال التاسع إلى السؤال السادس عشر (9-10-11-12-13-14-15-16).

المحور الثالث: إنعكاس الحوكمة الإلكترونية على تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة، أسئلة هذا المحور مكونة من السؤال السابع عشر إلى السؤال الرابع والعشرون (17-18-19-20-21-22-23-24).

وكانت الإجابة على كل سؤال حسب الاقتراحات التالية: (موافق - محايد - غير موافق) حسب سلم ليكرت الثلاثي.

7-موضوعية الاستبيان:

قمنا بالتحقق من موضوعية الاستبيان بعرضه للتأكد من أنه سوف يقيس ما أعد لقياسه، و للتحقق من ملائمة الاستبيان لبيئة العينة ، و التأكد من صدقه قمنا باستخدام صدق المحكمين كأداة للتحقق من أن الاستبيان يقيس ما أعد له حيث قمنا بعرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة من ذوي الاختصاص بمعهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية بالبويرة، ليحكموا مدى وضوح فقرات الاستبيان و ملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، و الاستفادة من إقتراحاتهم من حيث تعديل صياغة العبارات أو حذفها، و كذا توجيهاتهم فيما يخص البيانات الأولية بحذف أو تعديل أو إضافة بعض الخصائص الشخصية.

ولقد تم الإعتماد على التوجيهات والملاحظات التي أبداها المحكمون، حيث تم إجراء التعديلات التي تم الاتفاق عليها مع معظم المحكمين.

8-الوسائل الإحصائية:

لقد تم الإعتماد في بحثنا هذا على الوسائل الإحصائية التالية:

-**النسبة المئوية :** قمنا بإستخدام قانون النسب المئوية لتحليل النتائج، حيث تم حساب النسبة المئوية على النحو التالي :

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{عدد التكرارات}}{100 \times \text{مجموع أفراد العينة}}$$

- **إختبار كا² (كاف تربيع):** لحسن المطابقة.

$$\text{كا}^2 = \frac{\text{مجموع (التكرارات المشاهدة - التكرارات المتوقعة)}^2}{\text{التكرارات المتوقعة}}$$

عندما تكون كا² المحسوبة أكبر من كا² المجدولة نقول إنه توجد دلالة إحصائية.

وعندما تكون كا² المحسوبة أصغر من كا² المجدولة نقول إنه لا توجد دلالة إحصائية.

- وتم معالجة النتائج بالإستعانة بالحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية **SPSS V22**.

خلاصة:

لقد تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى أهم خطوات وإجراءات البحث الميدانية من الدراسة الإستطلاعية ، والتي كانت بمثابة القاعدة الأساسية والتي تبين أن الظاهرة موجودة فعلا وهي بمثابة الدليل أو المرشد، كما تطرقنا إلى أهم العناصر التي تخدم دراستنا والتي بدأنها بالتعريف بميدان الدراسة ثم المنهج العلمي المتبع بالإضافة إلى متغيرات البحث وكذا مجتمع وعينة الدراسة و مواصفاتها و التي تمحورت حوله هذه الدراسة، كما حددت المجالات التي تمت فيها الدراسة من مجال زمني و مكاني و بشري، وعرض الأدوات و التقنيات المستعملة في جمع المعلومات و البيانات، و كذا موضوعية الإستبيان، لنصل في الأخير إلى الوسائل الإحصائية المستخدمة في الدراسة ، كل هذه الأمور تدخل في إطار الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية و التي تعتبر الركيزة التي يعتمد عليها الباحث لإعطاء مصداقية لبحثه ، فالباحث الذي يود الوصول إلى نتائج دقيقة ذات طابع منهجي بعيد عن الفوضى و العشوائية، وجب عليه إتباع هذه الخطوات والإجراءات أثناء إنجازه للبحث.

الفصل الرابع:

عرض وتحليل ومناقشة

النتائج

تمهيد:

تعتبر عملية عرض و تحليل و مناقشة النتائج التي أظهرتها الدراسة الميدانية من الخطوات التي يجب أن يلتزم بها الباحث و ذلك من أجل التحقق من صحة الفرضيات من عدمها، ولكن لا يجب على الباحث أن يكتفي بالعرض و لكن يجب عليه أن يقوم بعملية تحليل و مناقشة هذه النتائج حتى تصبح ذات دلالة علمية، و سنقوم في هذا الفصل بعرض و تحليل ومناقشة النتائج التي تحصلنا عليها من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت بمديرية الشباب و الرياضة لولاية البويرة، وذلك بعرض نتائج الإستبيان الموزعة على موظفي مديرية الشباب و الرياضة من خلال جداول خاصة و تمثيلها بيانيا، و تحليل النتائج المتحصل عليها بإستعمال الأساليب الإحصائية من أجل التوصل إلى نتائج نهائية، و التحقق من صحة الفرضيات المقترحة أو نفيها ، لنصل في الأخير إلى نتائج ذات قيمة علمية و عملية يمكن الإعتماد عليها ، و ختمها بجملة من الإستنتاجات و التوصيات

1-4 عرض وتحليل النتائج:

-عرض وتحليل إجابات أفراد العينة لعبارات المحور الأول: يتم استخدام الحوكمة الإلكترونية كآلية في تحسين الأداء الوظيفي بمديرية الشباب والرياضة.

العبارة رقم 01: توجد بالمديرية أجهزة إلكترونية متنوعة ملائمة لإنجاز المهام الوظيفية وبالكفاءة العالية المطلوبة. الهدف منها: معرفة إن كانت توجد بالمديرية أجهزة إلكترونية متنوعة ملائمة لإنجاز المهام الوظيفية وبالكفاءة العالية المطلوبة.

الجدول رقم 03: يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة (01) للمحور الأول

العناصر	التكرار	النسبة المئوية	قيمة كا ² المحسوبة	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية (sig)	الدلالة
الإجابات						
موافق	28	73,70%	28,00	0,05	0.00	دال
محايد	06	15,80%				
غير موافق	04	10,50%				
المجموع	38	100%				
قيمة كا ² الجدولية: 5,99 عند مستوى الدلالة 0,05 ودرجة الحرية 2						

المصدر من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

الشكل 04: يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم 01 للمحور الأول



عرض وتحليل النتائج: من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة كانت لصالح موافق بقيم مشاهدة 28 وبنسبة 73,70% بينما بقية أفراد العينة كانت إجاباتهم متفرقة بين محايد بقيم مشاهدة 06 وبنسبة 15,80% وغير موافق بقيمة 04 وبنسبة 10,50% وهو ما يوضحه الشكل أدناه. وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا بتطبيق الاختبار الإحصائي كا²، وجدنا أن قيمة كا² المحسوبة كانت 28.00 وقيمة الدلالة الإحصائية (sig) 0,00 أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الإجابات لصالح الإجابة الأكبر (موافق).

الاستنتاج: نستنتج أنه توجد بالمديرية أجهزة إلكترونية متنوعة ملائمة لإنجاز المهام الوظيفية وبالكفاءة العالية المطلوبة.

العبارة رقم 02: استخدام تطبيقات الحاسوب مثل: معالج النصوص والجدول الالكترونية يحسن من جودة الأداء الوظيفي.

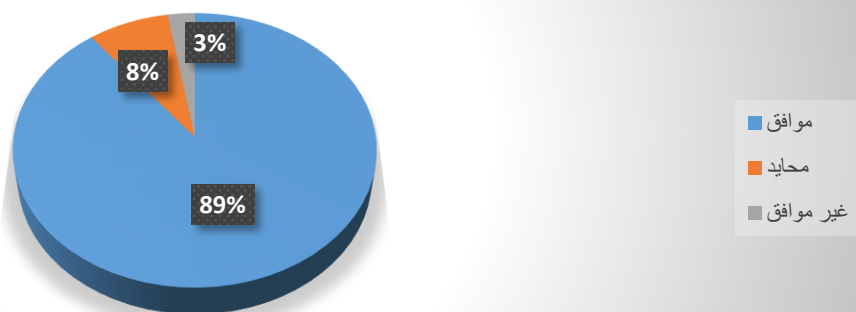
الهدف منها: معرفة إن كان استخدام تطبيقات الحاسوب مثل: معالج النصوص والجدول الالكترونية يحسن من جودة الأداء الوظيفي.

الجدول رقم 04: يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة (02) للمحور الأول

العناصر الإجابات	التكرار	النسبة المئوية	قيمة كا ² المحسوبة	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية (sig)	الاستنتاج الإحصائي
موافق	34	89,50%	54,05	0,05	0,00	دال
محايد	03	7,90%				
غير موافق	01	2.60%				
المجموع	38	100%				
قيمة كا ² الجدولية: 5,99 عند مستوى الدلالة 0,05 ودرجة الحرية 2						

المصدر من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

الشكل 05: يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم 02 للمحور الأول



عرض وتحليل النتائج: من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة كانت لصالح موافق بقيم مشاهدة 34 وبنسبة 89,50% بينما بقية أفراد العينة كانت إجاباتهم لصالح محايد بقيم مشاهدة 03 وبنسبة 7,90% وبنسبة 2,60% وبنسبة 01 وبنسبة 2,60% وهو ما يوضحه الشكل. وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا بتطبيق الإختبار الإحصائي كا²، ووجدنا أن قيمة كا² المحسوبة كانت 54,05 وقيمة الدلالة الإحصائية (sig) 0,00 أقل من مستوى الدلالة 0,05 وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الإجابات لصالح الإجابة الأكبر (موافق).

الإستنتاج: نستنتج أن استخدام تطبيقات الحاسوب مثل: معالج النصوص والجدول الالكترونية يحسن من جودة الأداء الوظيفي.

العبارة رقم 03: تتناسب تغطية شبكة الانترنت المتوفرة في المديرية مع متطلبات الأداء الوظيفي.

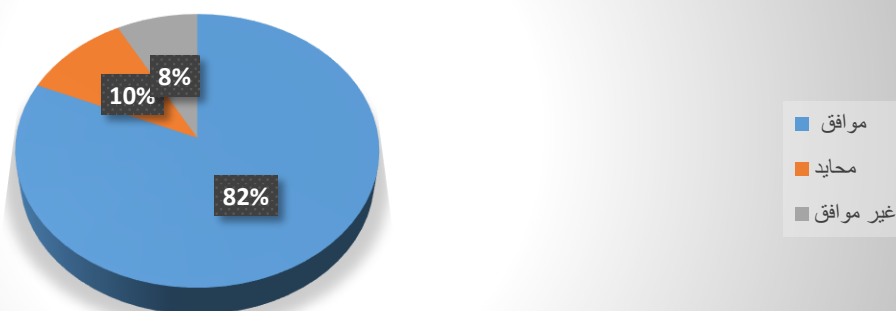
الهدف منها: معرفة إذا كانت تتناسب تغطية شبكة الانترنت المتوفرة في المديرية مع متطلبات الأداء الوظيفي.

الجدول رقم 05: يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة (03) للمحور الأول

العناصر الإجابات	التكرار	النسبة المئوية	قيمة كا ² المحسوبة	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية (sig)	الإستنتاج الإحصائي
موافق	31	81,60%	39,84	0,05	0,00	دال
محايد	04	10,50%				
غير موافق	03	7,90%				
المجموع	38	100%				
قيمة كا ² الجدولية: 5,99 عند مستوى الدلالة 0,05 ودرجة الحرية 2						

المصدر من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

الشكل 06: يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم 03 للمحور الأول



عرض وتحليل النتائج: من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة كانت لصالح موافق بقيم مشاهدة 31 وبنسبة 81,60% بينما بقية أفراد العينة كانت إجاباتهم موزعة بين محايد بقيم مشاهدة 04 وبنسبة 10,50% وغير موافق بقيم مشاهدة 03 وبنسبة 7,90% وهو ما يوضحه الشكل. وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا بتطبيق الإختبار الإحصائي كا²، وجدنا أن قيمة كا² المحسوبة كانت 39.84 وقيمة الدلالة الإحصائية (sig) 0,00 أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الإجابات لصالح الإجابة الأكبر (موافق).

الإستنتاج: نستنتج بأنه تتناسب تغطية شبكة الانترنت المتوفرة في المديرية مع متطلبات الأداء الوظيفي.

العبارة رقم 04: تساهم البرمجيات المستخدمة في معالجة المعلومات بالكمية والدقة اللازمة لتحسين الأداء الوظيفي.

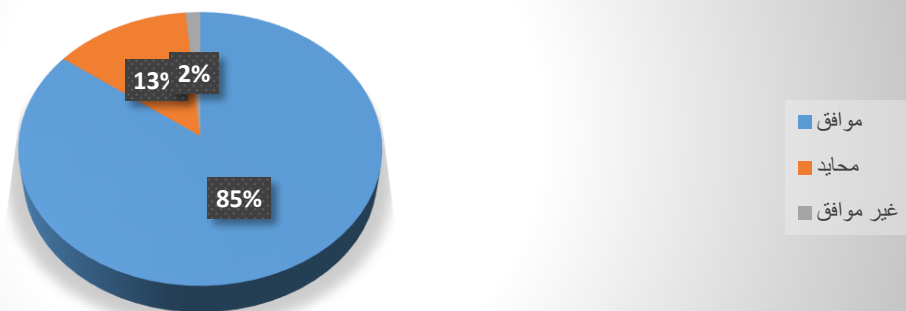
الهدف منها: معرفة إن كانت تساهم البرمجيات المستخدمة في معالجة المعلومات بالكمية والدقة اللازمة لتحسين الأداء الوظيفي.

الجدول رقم 06: يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة (04) للمحور الأول

العناصر الإجابات	التكرار	النسبة المئوية	قيمة كا ² المحسوبة	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية (sig)	الاستنتاج الإحصائي
موافق	32	84,20%	44,89	0,05	0,00	دال
محايد	05	13,20%				
غير موافق	01	2,60%				
المجموع	38	100%				
قيمة كا ² الجدولية: 5,99 عند مستوى الدلالة 0,05 ودرجة الحرية 2						

المصدر من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

الشكل 07: يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم 04 للمحور الأول



عرض وتحليل النتائج: من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة كانت لصالح موافق بقيم مشاهدة 32 وبنسبة 84,20% بينما بقية أفراد العينة كانت إجاباتهم متفرقة بين محايد بقيم مشاهدة 05 وبنسبة 13,20% وغير موافق بقيم مشاهدة 01 وبنسبة 2,60% وهو ما يوضحه الشكل. وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا بتطبيق الإختبار الإحصائي كا²، وجدنا أن قيمة كا² المحسوبة كانت 44.89 وقيمة الدلالة الإحصائية (sig) 0,00 أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الإجابات لصالح الإجابة الأكبر (موافق).

الإستنتاج: نستنتج أن البرمجيات المستخدمة تساهم في معالجة المعلومات بالكمية والدقة اللازمة لتحسين الأداء الوظيفي.

العبارة رقم 05: يمكن لكل موظف استغلال نظام المعلومات بما يتناسب واحتياجاته الوظيفية.

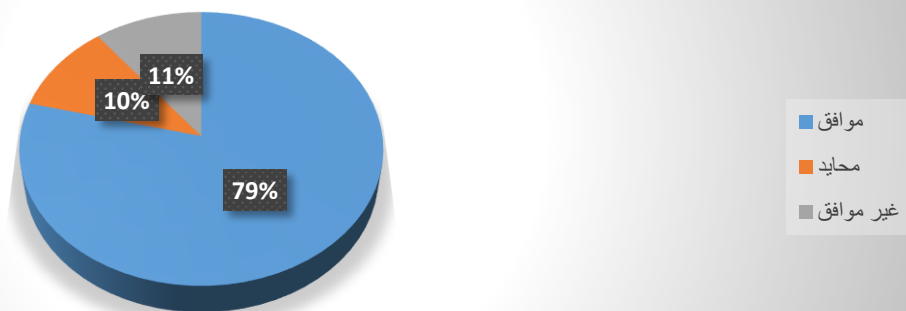
الهدف منها: معرفة إذا يمكن لكل موظف استغلال نظام المعلومات بما يتناسب واحتياجاته الوظيفية.

الجدول رقم 07: يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة (05) للمحور الأول

العناصر الإجابات	التكرار	النسبة المئوية	قيمة كا ² المحسوبة	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية (sig)	الإستنتاج الإحصائي
موافق	30	78,90%	35,57	0,05	0,00	دال
محايد	04	10,50%				
غير موافق	04	10,50%				
المجموع	38	100%				
قيمة كا ² الجدولية: 5,99 عند مستوى الدلالة 0,05 ودرجة الحرية 2						

المصدر من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

الشكل 08: يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم 05 للمحور الأول



عرض وتحليل النتائج: من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة كانت لصالح موافق بقيم مشاهدة 30 وبنسبة 78,90% بينما بقية أفراد العينة كانت إجاباتهم موزعة بين محايد بقيم مشاهدة 04 وبنسبة 10,50% و غير موافق بقيم مشاهدة 04 وبنسبة 10,50% وهو ما يوضحه الشكل. وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا بتطبيق الإختبار الإحصائي كا²، وجدنا أن قيمة كا² المحسوبة كانت 35.57 وقيمة الدلالة الإحصائية (sig) 0,00 أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الإجابات لصالح الإجابة الأكبر (موافق).

الإستنتاج: نستنتج أنه يمكن لكل موظف استغلال نظام المعلومات بما يتناسب واحتياجاته الوظيفية.

العبارة رقم 06: يتم استخدام البريد الالكتروني لتبادل الرسائل والمعلومات بين الموظفين أثناء القيام بالأداء الوظيفي.

الهدف منها: معرفة إن كان يتم استخدام البريد الالكتروني لتبادل الرسائل والمعلومات بين الموظفين أثناء القيام بالأداء الوظيفي.

الجدول رقم 08: يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة (06) للمحور الأول

العناصر الإجابات	التكرار	النسبة المئوية	قيمة كا ² المحسوبة	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية (sig)	الإستنتاج الإحصائي
موافق	29	76,30%	31,63	0,05	0,00	دال
محايد	04	10,50%				
غير موافق	05	13,20%				
المجموع	38	100%				
قيمة كا ² الجدولية: 5,99 عند مستوى الدلالة 0,05 ودرجة الحرية 2						

المصدر من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

الشكل 09: يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم 06 للمحور الأول



من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة كانت لصالح **موافق** بقيم مشاهدة 29 ونسبة 76,30% بينما بقية أفراد العينة كانت إجاباتهم موزعة بين **محايد** بقيم مشاهدة 04 ونسبة 10,50% و**غير موافق** بقيم مشاهدة 05 ونسبة 13,20% وهو ما يوضحه الشكل. وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا بتطبيق الاختبار الإحصائي كا²، وجدنا أن قيمة كا² المحسوبة كانت 31.63 وقيمة الدلالة الإحصائية (sig) 0,00 أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الإجابات لصالح الإجابة الأكبر (**موافق**).

الإستنتاج: نستنتج بأنه يتم استخدام البريد الالكتروني لتبادل الرسائل والمعلومات بين الموظفين أثناء القيام بالأداء الوظيفي.

العبارة رقم 07: تصفح شبكة الانترنت يمكن الموظف من الحصول على معلومات عن ظروف بيئة العمل.
الهدف منها: معرفة إذا كان تصفح شبكة الانترنت يمكن الموظف من الحصول على معلومات عن ظروف بيئة العمل.

الجدول رقم 09: يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة (07) للمحور الأول

العناصر الإجابات	التكرار	النسبة المئوية	قيمة كا ² المحسوبة	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية (sig)	الاستنتاج الإحصائي
موافق	28	73,70%	28,47	0,05	0,00	دال
محايد	07	18,40%				
غير موافق	03	7.90%				
المجموع	38	100%				
قيمة كا ² الجدولية: 5,99 عند مستوى الدلالة 0,05 ودرجة الحرية 2						

المصدر من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

الشكل 10: يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم 07 للمحور الأول



عرض وتحليل النتائج: من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة كانت لصالح موافق بقيم مشاهدة 28 وبنسبة %73,70 بينما بقية أفراد العينة كانت إجاباتهم متفرقة بين محايد بقيم مشاهدة 07 وبنسبة %18,40 و غير موافق بقيم مشاهدة 03 وبنسبة %7,90 وهو ما يوضحه الشكل. وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا بتطبيق الإختبار الإحصائي كا²، وجدنا أن قيمة كا² المحسوبة كانت 28.47 وقيمة الدلالة الإحصائية (sig) 0,00 أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الإجابات لصالح الإجابة الأكبر (موافق).

الإستنتاج: نستنتج أن تصفح شبكة الانترنت يمكن الموظف من الحصول على معلومات عن ظروف بيئة العمل.

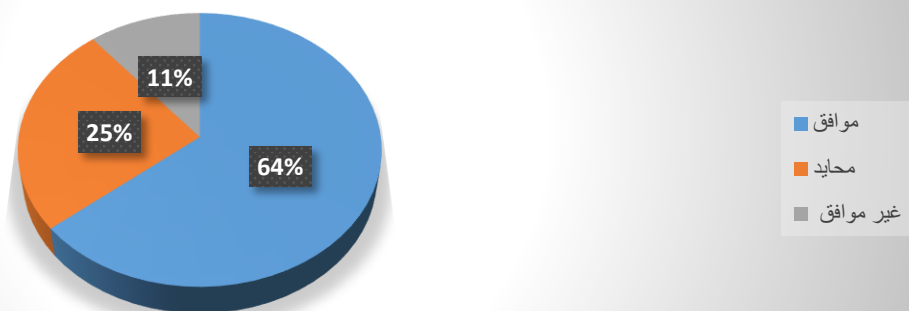
العبارة رقم 08: تساعد المحادثات عبر مواقع التواصل الالكترونية في معالجة مقتضيات تحسين الأداء الوظيفي.
الهدف منها: معرفة إذا كانت المحادثات عبر مواقع التواصل الالكترونية تساعد في معالجة مقتضيات تحسين الأداء الوظيفي.

الجدول رقم 10: يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة (08) للمحور الأول

العناصر الإجابات	التكرار	النسبة المئوية	قيمة كا ² المحسوبة	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية (sig)	الإستنتاج الإحصائي
موافق	32	%84,20	44,42	0,05	0,00	دال
محايد	04	%10,50				
غير موافق	02	%5,30				
المجموع	38	%100				
قيمة كا ² الجدولية: 5,99 عند مستوى الدلالة 0,05 ودرجة الحرية 2						

المصدر من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

الشكل 11: يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم 08 للمحور الأول



عرض وتحليل النتائج: من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة كانت لصالح موافق بقيم مشاهدة 32 وبنسبة %84,20 بينما بقية أفراد العينة كانت إجاباتهم موزعة بين محايد بقيم مشاهدة 04 وبنسبة %10,50 و غير موافق بقيم مشاهدة 02 وبنسبة %05,30 وهو ما يوضحه الشكل. وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا بتطبيق الإختبار الإحصائي كا²، وجدنا أن قيمة كا² المحسوبة كانت 44.42 وقيمة الدلالة الإحصائية (sig) 0,00 أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الإجابات لصالح الإجابة الأكبر (موافق).

الإستنتاج: نستنتج أنالمحادثات عبر مواقع التواصل الالكترونية تساعد في معالجة مقتضيات تحسين الأداء الوظيفي.

02- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة لعبارات المحور الثاني: لتطبيق مبادئ الحوكمة الإلكترونية أهمية في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة.

العبارة رقم 09: تم تبني مبادئ الحوكمة الإلكترونية بشكل كافي في المديرية.

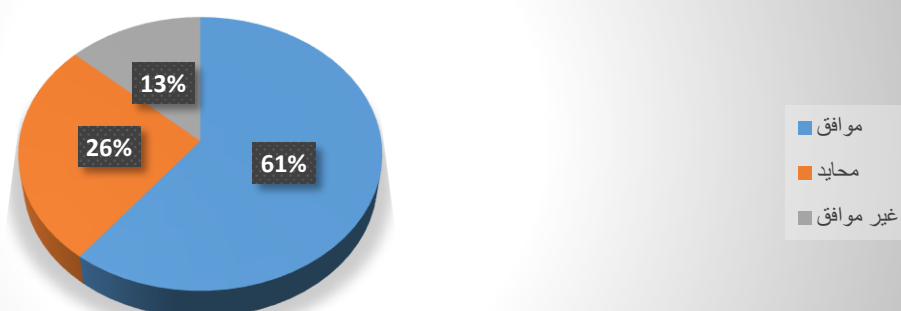
الهدف منها: معرفة ما إذا تم تبني مبادئ الحوكمة الإلكترونية بشكل كافي في المديرية.

الجدول رقم 11: يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة (09) للمحور الثاني

العناصر الإجابات	التكرار	النسبة المئوية	قيمة كا ² المحسوبة	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية (sig)	الإستنتاج الإحصائي
موافق	23	60,50%	13,63	0,05	0,01	دال
محايد	10	26,30%				
غير موافق	05	13,20%				
المجموع	38	100%				
قيمة كا ² الجدولية: 5,99 عند مستوى الدلالة 0,05 ودرجة الحرية 2						

المصدر من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

الشكل 12: يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم 09 للمحور الثاني



عرض وتحليل النتائج: من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة كانت لصالح موافق بقيم مشاهدة 23 وبنسبة 60,50% بينما بقية أفراد العينة كانت إجاباتهم متفرقة بين محايد بقيم مشاهدة 10 وبنسبة 26,30% و غير موافق بقيم مشاهدة 05 وبنسبة 13,20% وهو ما يوضحه الشكل. وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا بتطبيق الإختبار الإحصائي كا²، وجدنا أن قيمة كا² المحسوبة كانت 13.63 وقيمة الدلالة الإحصائية (sig) 0,01 أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الإجابات لصالح الإجابة الأكبر (موافق).

الإستنتاج: نستنتج أنه تم تبني مبادئ الحوكمة الإلكترونية بشكل كافي في المديرية.

العبارة رقم 10: تطبيق مبادئ الحوكمة الإلكترونية أهمية في تحسين الأداء الوظيفي.

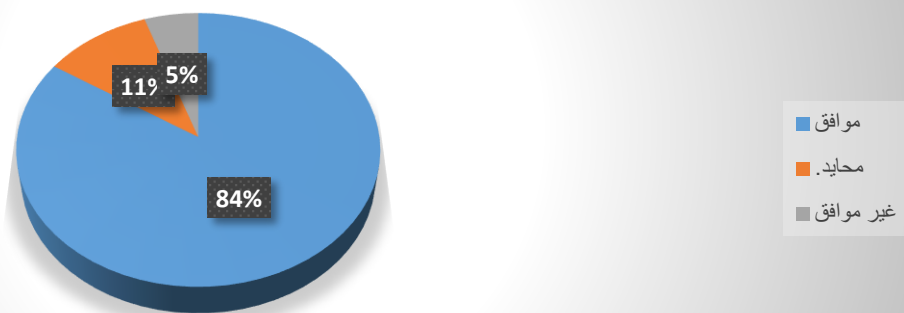
الهدف منها: معرفة ما إذا كان لتطبيق مبادئ الحوكمة الإلكترونية أهمية في تحسين الأداء الوظيفي.

الجدول رقم 12: يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة (10) للمحور الثاني

العناصر الإجابات	التكرار	النسبة المئوية	قيمة كا ² المحسوبة	مستوى الدلالة	الدالة الإحصائية (sig)	الإستنتاج الإحصائي
موافق	32	84,20%	44,42	0,05	0,00	دال
محايد	04	10,50%				
غير موافق	02	5,30%				
المجموع	38	100%				
قيمة كا ² الجدولية: 5,99 عند مستوى الدلالة 0,05 ودرجة الحرية 2						

المصدر من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

الشكل 13: يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم 10 للمحور الثاني



عرض وتحليل النتائج: من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة كانت لصالح موافق بقيم مشاهدة 32 وبنسبة 84,20% بينما بقية أفراد العينة كانت إجاباتهم موزعة بين محايد بقيم مشاهدة 04 وبنسبة 10,50% وغير موافق بقيم مشاهدة 02 وبنسبة 5,30% وهو ما يوضحه الشكل. وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا بتطبيق الإختبار الإحصائي كا²، وجدنا أن قيمة كا² المحسوبة كانت 44.42 وقيمة الدلالة الإحصائية (sig) 0,00 أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الإجابات لصالح الإجابة الأكبر (موافق).

الإستنتاج: نستنتج بأنه لتطبيق مبادئ الحوكمة الإلكترونية أهمية في تحسين الأداء الوظيفي.

العبارة رقم 11: تساهم الحوكمة الإلكترونية في زيادة الشفافية في العمل الإداري داخل المديرية.

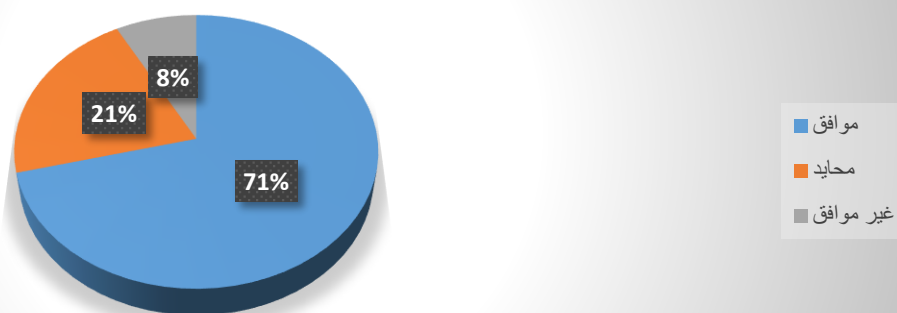
الهدف منها: معرفة مدى مساهمة الحوكمة الإلكترونية في زيادة الشفافية في العمل الإداري داخل المديرية.

الجدول رقم 13: يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة (11) للمحور الثاني

العناصر الإجابات	التكرار	النسبة المئوية	قيمة كا ² المحسوبة	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية (sig)	الإستنتاج الإحصائي
موافق	27	71,10%	25,31	0,05	0,00	دال
محايد	08	21,0%				
غير موافق	03	7,90%				
المجموع	38	100%				
قيمة كا ² الجدولية: 5,99 عند مستوى الدلالة 0,05 ودرجة الحرية 2						

المصدر من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V2

الشكل 14: يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم 11 للمحور الثاني



عرض وتحليل النتائج: من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة كانت لصالح موافق بقيم مشاهدة 27 وبنسبة 71,10% بينما بقية أفراد العينة كانت إجاباتهم موزعة بين محايد بقيم مشاهدة 08 وبنسبة 21% وغير موافق بقيم مشاهدة 03 وبنسبة 7,90% وهو ما يوضحه الشكل. وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا بتطبيق الإختبار الإحصائي كا²، وجدنا أن قيمة كا² المحسوبة كانت 25.31 وقيمة الدلالة الإحصائية (sig) 0,00 أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الإجابات لصالح الإجابة الأكبر (موافق).

الإستنتاج: نستنتج أن الحوكمة الإلكترونية تساهم في زيادة الشفافية في العمل الإداري داخل المديرية.

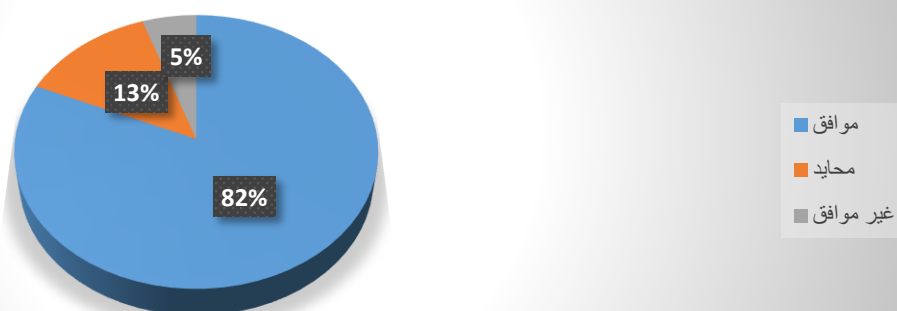
العبارة رقم 12: يتم مشاركة المعلومات والبيانات بصفة سريعة وفعالة من خلال تطبيق الحوكمة الإلكترونية.
الهدف منها: معرفة إذا ما يتم مشاركة المعلومات والبيانات بصفة سريعة وفعالة من خلال تطبيق الحوكمة الإلكترونية.

الجدول رقم 14: يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة (12) للمحور الثاني

العناصر الإجابات	التكرار	النسبة المئوية	قيمة كا ² المحسوبة	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية (sig)	الاستنتاج الإحصائي
موافق	31	81,60%	40,15	0,05	0,00	دال
محايد	05	13,20%				
غير موافق	02	5,30%				
المجموع	38	100%				
قيمة كا ² الجدولية: 5,99 عند مستوى الدلالة 0,05 ودرجة الحرية 2						

المصدر من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V2

الشكل 15: يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم 12 للمحور الثاني



عرض وتحليل النتائج: من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة كانت لصالح موافق بقيم مشاهدة 31 وبنسبة 81,60% بينما بقية أفراد العينة كانت إجاباتهم موزعة بين محايد بقيم مشاهدة 05 وبنسبة 13,20% و غير موافق بقيم مشاهدة 02 وبنسبة 5,30% وهو ما يوضحه الشكل. وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا بتطبيق الإختبار الإحصائي كا²، وجدنا أن قيمة كا² المحسوبة كانت 40.15 وقيمة الدلالة الإحصائية (sig) 0,00 أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الإجابات لصالح الإجابة الأكبر (موافق).

الإستنتاج: نستنتج أنه يتم مشاركة المعلومات والبيانات بصفة سريعة وفعالة من خلال تطبيق الحوكمة الإلكترونية.

العبارة رقم 13: يساهم تطبيق الحوكمة الإلكترونية في سرعة إنجاز المهام الإدارية.

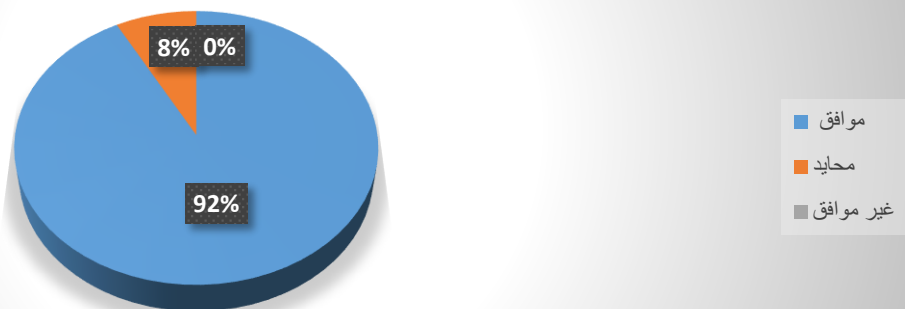
الهدف منها: معرفة مدى مساهمة تطبيق الحوكمة الإلكترونية في سرعة إنجاز المهام الإدارية.

الجدول رقم 15: يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة (13) للمحور الثاني

العناصر الإجابات	التكرار	النسبة النسبة النسبة	قيمة كا ² المحسوبة	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية (sig)	الاستنتاج الإحصائي
موافق	35	92,10%	26,94	0,05	0,00	دال
محايد	03	7,90%				
غير موافق	00	00%				
المجموع	38	100%				
قيمة كا ² الجدولية: 5,99 عند مستوى الدلالة 0,05 ودرجة الحرية 2						

المصدر من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V2

الشكل 16: يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم 13 للمحور الثاني



عرض وتحليل النتائج: من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة كانت لصالح موافق بقيم مشاهدة 35 وبنسبة 92,10% بينما بقية أفراد العينة كانت إجاباتهم متفرقة بين محايد بقيم مشاهدة 03 وبنسبة 7,90% وبنسبة 00% وبنسبة 00,00% وهو ما يوضحه الشكل. وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا بتطبيق الإختبار الإحصائي ك²، وجدنا أن قيمة ك² المحسوبة كانت 26.94 وقيمة الدلالة الإحصائية (sig) 0,00 أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الإجابات لصالح الإجابة الأكبر (موافق).

الإستنتاج: نستنتج أن تطبيق الحوكمة الإلكترونية يساهم في سرعة إنجاز المهام الإدارية.

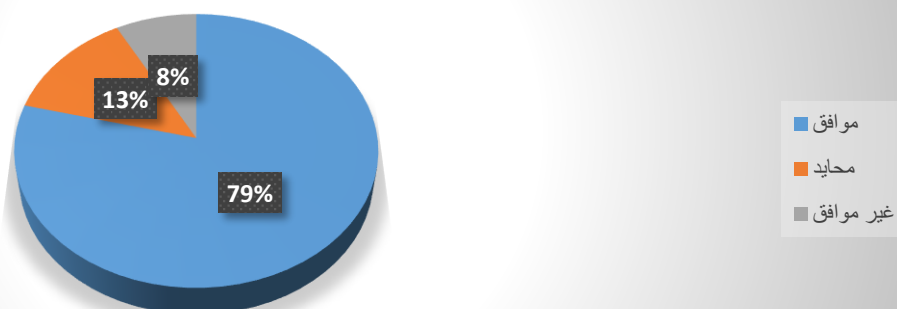
العبارة رقم 14: إعتدال الحوكمة الإلكترونية يساعد في إعطاء الحق في مساءلة الإدارة في حال ارتكابها لخطأ ما. الهدف منها: معرفة إذا كان إعتدال الحوكمة الإلكترونية يساعد في إعطاء الحق في مساءلة الإدارة في حال ارتكابها لخطأ ما.

الجدول رقم 16: يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة (14) للمحور الثاني

العناصر الإجابات	التكرار	النسبة المئوية	قيمة كا ² المحسوبة	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية (sig)	الإستنتاج الإحصائي
موافق	30	78,90%	35,73	0,05	0,00	دال
محايد	05	13,20%				
غير موافق	03	7,90%				
المجموع	38	100%				
قيمة كا ² الجدولية: 5,99 عند مستوى الدلالة 0,05 ودرجة الحرية 2						

المصدر من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V2

الشكل 17: يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم 14 للمحور الثاني



عرض وتحليل النتائج: من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة كانت لصالح موافق بقيمة مشاهدة 30 وبنسبة 78,90% بينما بقية أفراد العينة كانت إجاباتهم موزعة بين محايد بقيمة مشاهدة 05 وبنسبة 13,20% وغير موافق بقيمة مشاهدة 03 وبنسبة 7,90% وهو ما يوضحه الشكل. وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا بتطبيق الإختبار الإحصائي كا²، وجدنا أن قيمة كا² المحسوبة كانت 35.73 وقيمة الدلالة الإحصائية (sig) 0,00 أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الإجابات لصالح الإجابة الأكبر (موافق).

الإستنتاج: نستنتج أن إعتدال الحوكمة الإلكترونية يساعد في إعطاء الحق في مساءلة الإدارة في حال ارتكابها لخطأ ما.

العبارة رقم 15: تضمن الحوكمة الإلكترونية مشاركة الجميع في اتخاذ القرارات الإدارية.

الهدف منها: معرفة إذا كانت الحوكمة الإلكترونية تضمن مشاركة الجميع في اتخاذ القرارات الإدارية.

الجدول رقم 17: يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة (15) للمحور الثاني

العناصر الإجابات	التكرار	النسبة المئوية	قيمة كا ² المحسوبة	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية (sig)	الاستنتاج الإحصائي
موافق	28	73,70%	28,47	0,05	0,00	دال
محايد	07	18,40%				
غير موافق	03	7,90%				
المجموع	38	100%				
قيمة كا ² الجدولية: 5,99 عند مستوى الدلالة 0,05 ودرجة الحرية 2						

المصدر من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V2

الشكل 18: يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم 15 للمحور الثاني



عرض وتحليل النتائج: من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة كانت لصالح موافق بقيم مشاهدة 28 وبنسبة 73,70% بينما بقية أفراد العينة كانت إجاباتهم متفرقة بين محايد بقيم مشاهدة 07 وبنسبة 18,40% و غير موافق بقيم مشاهدة 03 وبنسبة 7,90% وهو ما يوضحه الشكل. وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا بتطبيق الإختبار الإحصائي كا²، وجدنا أن قيمة كا² المحسوبة كانت 28.47 وقيمة الدلالة الإحصائية (sig) 0,00 أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الإجابات لصالح الإجابة الأكبر (موافق).

الإستنتاج: نستنتج أن الحوكمة الإلكترونية تضمن مشاركة الجميع في اتخاذ القرارات الإدارية.

العبارة رقم 16: تسهم الحوكمة الإلكترونية في زيادة الثقة والتواصل بين الإدارة والموظفين.

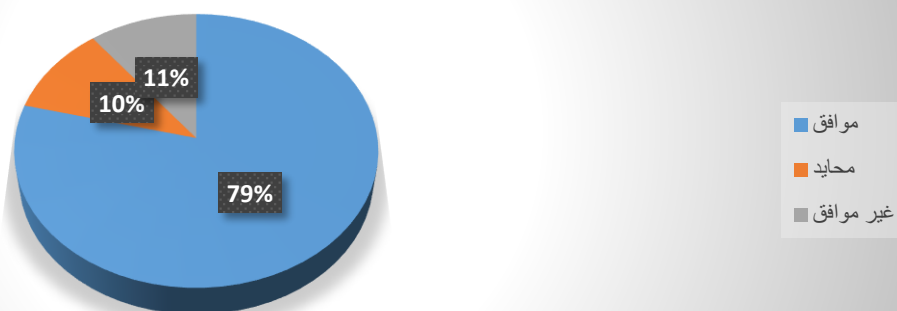
الهدف منها: معرفة مدى إسهام الحوكمة الإلكترونية في زيادة الثقة والتواصل بين الإدارة والموظفين.

الجدول رقم 18: يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة (16) للمحور الثاني

العناصر الإجابات	التكرار	النسبة المئوية	قيمة كا ² المحسوبة	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية (sig)	الإستنتاج الإحصائي
موافق	30	78,90%	35,57	0,05	0,00	دال
محايد	4	10,50%				
غير موافق	4	10,50%				
المجموع	38	100%				
قيمة كا ² الجدولية: 5,99 عند مستوى الدلالة 0,05 ودرجة الحرية 2						

المصدر من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

الشكل 19: يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم 16 للمحور الثاني



من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة كانت لصالح موافق بقيم مشاهدة 30 ونسبة %78,90 بينما بقية أفراد العينة كانت إجاباتهم متفرقة بين محايد بقيم مشاهدة 04 ونسبة %10,50 وغير موافق بقيم مشاهدة 04 ونسبة %10,50 وهو ما يوضحه الشكل. وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا بتطبيق الإختبار الإحصائي كا²، وجدنا أن قيمة كا² المحسوبة كانت 35.57 وقيمة الدلالة الإحصائية (sig) 0,00 أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الإجابات لصالح الإجابة الأكبر (موافق).

الإستنتاج: نستنتج أن الحوكمة الإلكترونية تسهم في زيادة الثقة والتواصل بين الإدارة والموظفين.

03- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة لعبارات المحور الثالث: انعكاس الحوكمة الإلكترونية على تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة.

العبارة رقم 17: يتلقى الموظفون المعلومات بشكل آني وسريع مما يسهم في احترام الجدول الزمني والانضباط الوظيفي.

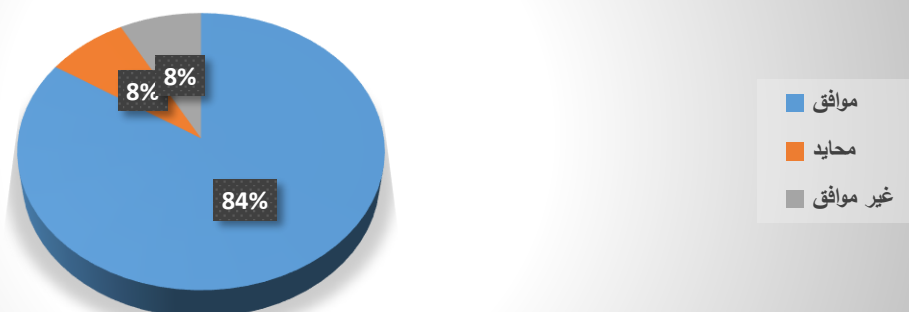
الهدف منها: معرفة ما إذا كان يتلقى الموظفون المعلومات بشكل آني وسريع مما يسهم في احترام الجدول الزمني والانضباط الوظيفي.

الجدول رقم 19: يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة (17) للمحور الثالث

العناصر الإجابات	التكرار	النسبة المئوية	قيمة كا ² المحسوبة	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية (sig)	الاستنتاج الإحصائي
موافق	32	84,20%	44,26	0,05	0,00	دال
محايد	3	7,90%				
غير موافق	3	7,90%				
المجموع	38	100%				
قيمة كا ² الجدولية: 5,99 عند مستوى الدلالة 0,05 ودرجة الحرية 2						

المصدر من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

الشكل 20: يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة على رقم 17 للمحور الثالث



عرض وتحليل النتائج: من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة كانت لصالح موافق بقيم مشاهدة 32 وبنسبة 84,20% بينما بقية أفراد العينة كانت إجاباتهم موزعة بين محايد بقيم مشاهدة 03 وبنسبة 7,90% و غير موافق بقيم مشاهدة 03 وبنسبة 7,90% وهو ما يوضحه الشكل. وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا بتطبيق الإختبار الإحصائي كا²، وجدنا أن قيمة كا² المحسوبة كانت 44.26 وقيمة الدلالة الإحصائية (sig) 0,00 أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الإجابات لصالح الإجابة الأكبر (موافق).

الإستنتاج: نستنتج أن الموظفين يتلقون المعلومات بشكل آني وسريع مما يسهم في احترام الجدول الزمني والانضباط الوظيفي.

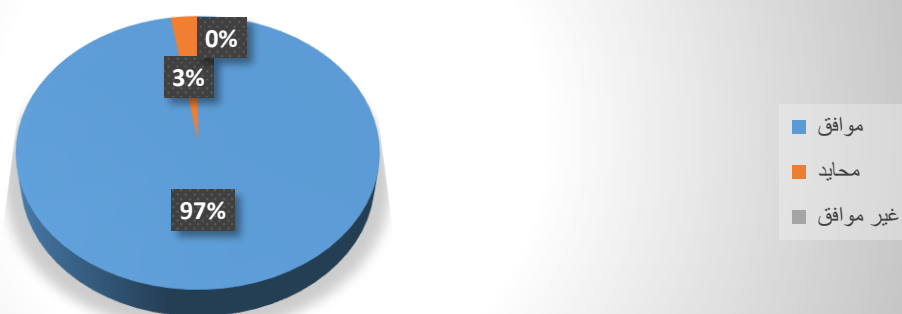
العبارة رقم 18: استخدام المراسلات والتوجيهات للموظفين إلكترونياً يختصر الوقت والجهد في أداء العمل.
الهدف منها: معرفة إذا كان استخدام المراسلات والتوجيهات للموظفين إلكترونياً يختصر الوقت والجهد في أداء العمل.

الجدول رقم 20: يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة (18) للمحور الثالث

العناصر الإجابات	التكرار	النسبة المئوية	قيمة كا ² المحسوبة	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية (sig)	الاستنتاج الإحصائي
موافق	37	97,40%	34,10	0,00	02	دال
محايد	01	02,60%				
غير موافق	00	00%				
المجموع	38	100%				
قيمة كا ² الجدولية: 5,99 عند مستوى الدلالة 0,05 ودرجة الحرية 2						

المصدر من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

الشكل 21: يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم 18 للمحور الثالث



عرض وتحليل النتائج: من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة كانت لصالح موافق بقيم مشاهدة 37 وبنسبة 97,40% بينما بقية أفراد العينة كانت إجاباتهم لصالح محايد بقيم مشاهدة 01 وبنسبة 02,60% ولصالح غير موافق بقيم مشاهدة 00 وبنسبة 00,00% وهو ما يوضحه الشكل. وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا بتطبيق الإختبار الإحصائي كا²، وجدنا أن قيمة كا² المحسوبة كانت 34.10 وقيمة الدلالة الإحصائية (sig) 0,00 أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الإجابات لصالح الإجابة الأكبر (موافق).

الإستنتاج: نستنتج أن استخدام المراسلات والتوجيهات للموظفين إلكترونياً يختصر الوقت والجهد في أداء العمل.

العبارة رقم 19: عقد الندوات والاجتماعات الافتراضية (عبر التطبيقات الإلكترونية) يسهم في تحسين الأداء الوظيفي بطريقة سريعة.

الهدف منها: معرفة مدى إسهام عقد الندوات والاجتماعات الافتراضية (عبر التطبيقات الإلكترونية) في تحسين الأداء الوظيفي بطريقة سريعة.

الجدول رقم 21: يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة (19) للمحور الثالث

العناصر الإجابات	التكرار	النسبة المئوية	قيمة كا ² المحسوبة	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية (sig)	الإستنتاج الإحصائي
موافق	28	73,70%	27,84	0,05	0,00	دال
محايد	05	13,20%				
غير موافق	05	13,20%				
المجموع	38	100%				
قيمة كا ² الجدولية: 5,99 عند مستوى الدلالة 0,05 ودرجة الحرية 2						

المصدر من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

الشكل 22 : يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم 19 للمحور الثالث



عرض وتحليل النتائج: من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة كانت لصالح موافق بقيم مشاهدة 28 وبنسبة 73,70% بينما بقية أفراد العينة كانت إجاباتهم موزعة بين محايد بقيم مشاهدة 05 وبنسبة 13,20% وغير موافق بقيم مشاهدة 05 وبنسبة 13,20% وهو ما يوضحه الشكل. وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا بتطبيق الإختبار الإحصائي كا²، وجدنا أن قيمة كا² المحسوبة كانت 27.84 وقيمة الدلالة الإحصائية (sig) 0,00 أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الإجابات لصالح الإجابة الأكبر (موافق). الإستنتاج: نستنتج أن عقد الندوات والاجتماعات الافتراضية (عبر التطبيقات الإلكترونية) يسهم في تحسين الأداء الوظيفي بطريقة سريعة.

العبارة رقم 20: تتوفر المديرية على مختلف آليات الحوكمة الإلكترونية باستمرار من مواقع ومنصات ما يسرع من أداء المهام.

الهدف منها: معرفة ما إذا تتوفر المديرية على مختلف آليات الحوكمة الإلكترونية باستمرار من مواقع ومنصات ما يسرع من أداء المهام.

الجدول رقم 22: يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة (20) للمحور الثالث

العناصر الإجابات	التكرار	النسبة المئوية	قيمة كاي ² المحسوبة	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية (sig)	الاستنتاج الإحصائي
موافق	28	73,70%	27,84	0,05	0,00	دال
محايد	05	13,20%				
غير موافق	05	13,20%				
المجموع	38	100%				
قيمة كاي ² الجدولية: 5,99 عند مستوى الدلالة 0,05 ودرجة الحرية 2						

المصدر من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

الشكل 23: يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم 20 للمحور الثالث



عرض وتحليل النتائج: من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة كانت لصالح موافق بقيم مشاهدة 28 وبنسبة 73,70% بينما بقية أفراد العينة كانت إجاباتهم موزعة بين محايد بقيم مشاهدة 05 وبنسبة 13,20% وغير موافق بقيم مشاهدة 05 وبنسبة 13,20% وهو ما يوضحه الشكل. وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا بتطبيق الإختبار الإحصائي كا²، وجدنا أن قيمة كا² المحسوبة كانت 27.84 وقيمة الدلالة الإحصائية (sig) 0,00 أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الإجابات لصالح الإجابة الأكبر (موافق).

الإستنتاج: نستنتج أن المديرية تتوفر على مختلف آليات الحوكمة الإلكترونية باستمرار من مواقع ومنصات ما يسرع من أداء المهام.

العبارة رقم 21: المساءلة الإلكترونية وإبداء الرأي يساهم في سرعة تصحيح وتدارك الأخطاء الإدارية.

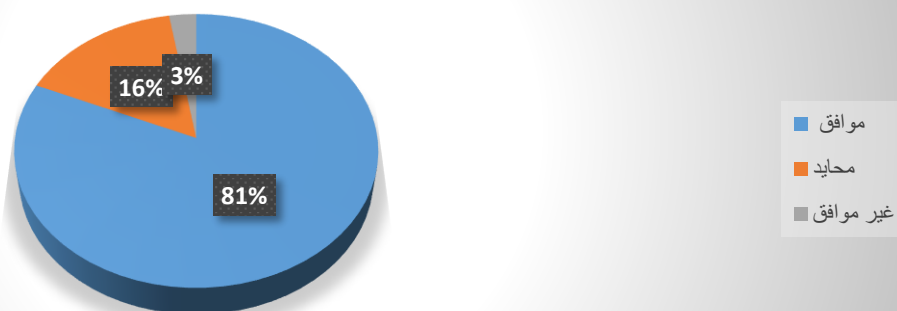
الهدف منها: معرفة ما إذا كانت المساءلة الإلكترونية وإبداء الرأي يساهم في سرعة تصحيح وتدارك الأخطاء الإدارية.

الجدول رقم 23: يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة (21) للمحور الثالث

العناصر الإجابات	التكرار	النسبة المئوية	قيمة كا ²		الدالة الإحصائية (sig)	درجة الحرية	الإستنتاج الإحصائي
			المجدولة	المحسوبة			
موافق	31	%81,60	5,99	40,78	0,00	02	دال
محايد	06	%15,80					
غير موافق	01	%2,60					
المجموع	38	%100					
قيمة كا ² الجدولية: 5,99 عند مستوى الدلالة 0,05 ودرجة الحرية 2							

المصدر من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

الشكل 24: يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم 21 للمحور الثالث



عرض وتحليل النتائج: من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة كانت لصالح موافق بقيم مشاهدة 31 ونسبة %81,60 بينما بقية أفراد العينة كانت إجاباتهم موزعة بين محايد بقيم مشاهدة 06 ونسبة %15,80 و غير موافق بقيم مشاهدة 01 ونسبة %02,60 وهو ما يوضحه الشكل. وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا بتطبيق الإختبار الإحصائي كا²، وجدنا أن قيمة كا² المحسوبة كانت 40.78 وقيمة الدلالة الإحصائية (sig) 0,00 أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الإجابات لصالح الإجابة الأكبر (موافق).

الإستنتاج: نستنتج أن المساءلة الإلكترونية وإبداء الرأي يساهم في سرعة تصحيح وتدارك الأخطاء الإدارية.

العبارة رقم 22: مشاركة المعلومات إلكترونياً بشكل آني يسرع من أداء المهام الإدارية.

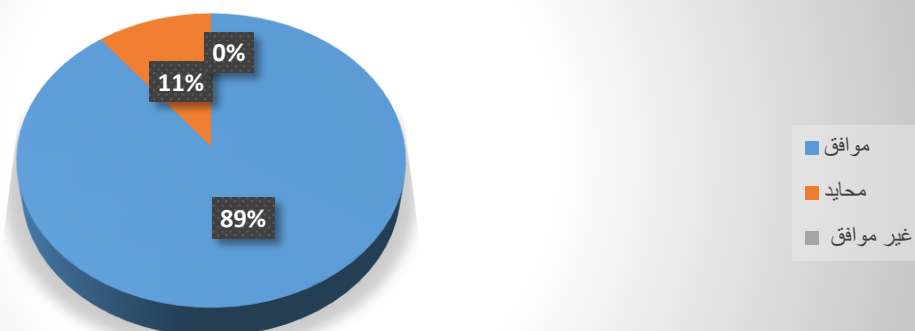
الهدف منها: معرفة ما إذا كانت مشاركة المعلومات إلكترونياً بشكل آني يسرع من أداء المهام الإدارية.

الجدول رقم 24: يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة (22) للمحور الثالث

العناصر الإجابات	التكرار	النسبة المئوية	قيمة كا ² المحسوبة	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية (sig)	الإستنتاج الإحصائي
موافق	34	89,50%	23,68	0,05	0,00	دال
محايد	04	10,50%				
غير موافق	00	00%				
المجموع	38	100%				
قيمة كا ² الجدولية: 5,99 عند مستوى الدلالة 0,05 ودرجة الحرية 2						

المصدر من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

الشكل 25: يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم 22 للمحور الثالث



عرض وتحليل النتائج: من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة كانت لصالح موافق بقيم مشاهدة 34 ونسبة 89,50% بينما بقية أفراد العينة كانت إجاباتهم موزعة بين محايد بقيم مشاهدة 04 ونسبة 10,50% و غير موافق بقيم مشاهدة 00 ونسبة 00,00% وهو ما يوضحه الشكل. وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا بتطبيق الإختبار الإحصائي كا²، وجدنا أن قيمة كا² المحسوبة كانت 23.68 وقيمة الدلالة الإحصائية (sig) 0,00 أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الإجابات لصالح الإجابة الأكبر (موافق).

الإستنتاج: نستنتج أن مشاركة المعلومات إلكترونياً بشكل آني يسرع من أداء المهام الإدارية.

العبارة رقم 23: تشييد فضاءات إلكترونية ذات جودة (مواقع إلكترونية، محركات بحث، منصات إلخ) يسهم في تحسين الأداء الوظيفي.

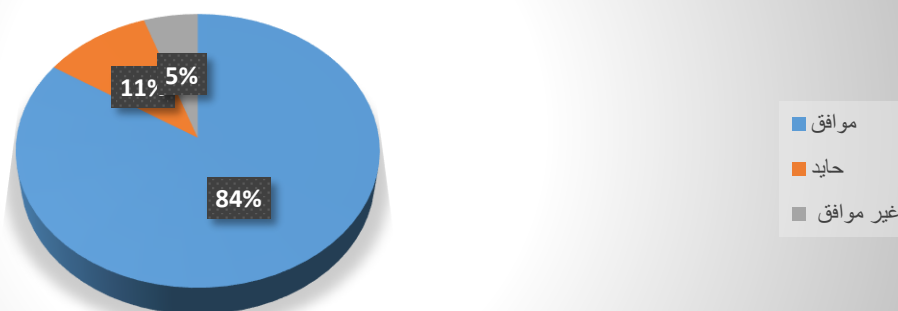
الهدف منها: معرفة ما إذا كان تشييد فضاءات إلكترونية ذات جودة (مواقع إلكترونية، محركات بحث، منصات إلخ) يسهم في تحسين الأداء الوظيفي.

الجدول رقم 25: يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة (23) للمحور الثالث

العناصر الإجابات	التكرار	النسبة المئوية	قيمة كا ² المحسوبة	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية (sig)	الاستنتاج الإحصائي
موافق	32	%84,20	44,42	0,05	0,00	دال
محايد	04	%10,50				
غير موافق	02	%5,30				
المجموع	38	%100				
قيمة كا ² الجدولية: 5,99 عند مستوى الدلالة 0,05 ودرجة الحرية 2						

المصدر من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

الشكل 26: يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم 23 للمحور الثالث



عرض وتحليل النتائج: من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة كانت لصالح موافق بقيم مشاهدة 32 وبنسبة %84,20 بينما بقية أفراد العينة كانت إجاباتهم متفرقة بين محايد بقيم مشاهدة 04 وبنسبة %10,50 وغير موافق بقيم مشاهدة 02 وبنسبة %05,30 وهو ما يوضحه الشكل أدناه. وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا بتطبيق الإختبار الإحصائي كا²، وجدنا أن قيمة كا² المحسوبة كانت 44.42 وقيمة الدلالة الإحصائية (sig) 0,00 أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الإجابات لصالح الإجابة الأكبر (موافق).

الإستنتاج: نستنتج أن تشييد فضاءات إلكترونية ذات جودة (مواقع إلكترونية، محركات بحث، منصات إلخ) يسهم في تحسين الأداء الوظيفي.

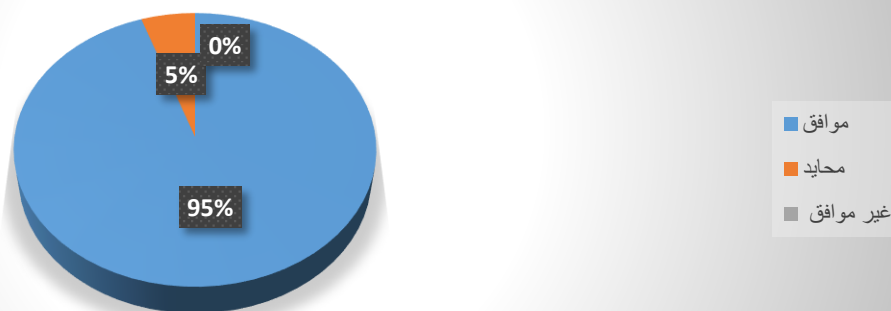
العبارة رقم 24: تدريب الموظفين بالمديرية على استخدام التكنولوجيا يساعد في تحسين آدائهم الوظيفي.
الهدف منها: معرفة ما إذا كان تدريب الموظفين بالمديرية على استخدام التكنولوجيا يساعد في تحسين آدائهم الوظيفي.

الجدول رقم 26: يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة (24) للمحور الثالث

العناصر الإجابات	التكرار	النسبة المئوية	قيمة كا ² المحسوبة	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية (sig)	الإستنتاج الإحصائي
موافق	36	94,70%	30,42	0,05	0,00	دال
محايد	02	05,30%				
غير موافق	00	00%				
المجموع	38	100%				
قيمة كا ² الجدولية: 5,99 عند مستوى الدلالة 0,05 ودرجة الحرية 2						

المصدر من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

الشكل 27: يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم 24 للمحور الثالث



عرض وتحليل النتائج: من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة كانت لصالح موافق بقيم مشاهدة 36 وبنسبة 94,70% بينما بقية أفراد العينة كانت إجاباتهم متفرقة بين محايد بقيم مشاهدة 02 وبنسبة 05,30% وغير موافق بقيم مشاهدة 00 وبنسبة 00,00% وهو ما يوضحه الشكل. وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا بتطبيق الإختبار الإحصائي كا²، وجدنا أن قيمة كا² المحسوبة كانت 30.42 وقيمة الدلالة الإحصائية (sig) 0,00 أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الإجابات لصالح الإجابة الأكبر (موافق).

الإستنتاج: نستنتج أن تدريب الموظفين بالمديرية على استخدام التكنولوجيا يساعد في تحسين آدائهم الوظيفي.

الجدول رقم 27: يبين نتائج الدلالة الإحصائية لإجابات العينة على عبارات المحور الأول

العبارة	الخيار أكثر تكرار			كا ² المحسوبة	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية (sig)	نتيجة الدلالة الإحصائية
	الإجابة	تكرار	%				
العبارة رقم 01	موافق	28	73,70	28,00	0,05	0,00	دال إحصائيا
العبارة رقم 02	موافق	34	89,50	54,05	0,05	0,00	دال إحصائيا
العبارة رقم 03	موافق	31	81,60	39,84	0,05	0,00	دال إحصائيا
العبارة رقم 04	موافق	32	84,20	44,89	0,05	0,00	دال إحصائيا
العبارة رقم 05	موافق	30	78,90	35,57	0,05	0,00	دال إحصائيا
العبارة رقم 06	موافق	29	76,30	31,63	0,05	0,00	دال إحصائيا
العبارة رقم 07	موافق	28	73,60	28,47	0,05	0,00	دال إحصائيا
العبارة رقم 08	موافق	32	84,20	44,42	0,05	0,00	دال إحصائيا
المتوسط الحسابي		30,50	80,25	38,35	0,005	0,00	دال إحصائيا
قيمة كا ² الجدولية: 5,99 عند مستوى الدلالة 0,05 ودرجة الحرية 2							

المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد أن كل عبارات المحور الأول دالة إحصائيا لصالح الإجابة الأكثر تكرارا (موافق) عند مستوى الدلالة 0,05، حيث أن كا² المحسوبة أكبر من الجدولة والدلالة الإحصائية (sig) أقل من مستوى الدلالة 0,05 وهذا ما يثبت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة، أي أن معظم أفراد العينة يؤكدون أنه يتم استخدام الحوكمة الإلكترونية كآلية في تحسين الأداء الوظيفي بمديرية الشباب والرياضة.

الجدول رقم 28: يبين نتائج الدلالة الإحصائية لإجابات العينة على عبارات المحور الثاني

العبارة	الخيار أكثر تكرار			كا ² المحسوبة	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية (sig)	نتيجة الدلالة الإحصائية
	الإجابة	تكرار	%				
العبارة رقم 09	موافق	23	60,50	13,63	0,05	0,01	دال
العبارة رقم 10	موافق	32	84,20	44,42	0,05	0,00	دال
العبارة رقم 11	موافق	27	71,10	25,31	0,05	0,00	دال
العبارة رقم 12	موافق	31	81,60	40,15	0,05	0,00	دال
العبارة رقم 13	موافق	35	92,10	26,94	0,05	0,00	دال
العبارة رقم 14	موافق	30	78,90	35,73	0,05	0,00	دال
العبارة رقم 15	موافق	28	73,70	28,47	0,05	0,00	دال
العبارة رقم 16	موافق	30	78,90	35,57	0,05	0,00	دال
المتوسط الحسابي		29,5	77,62	31,27	0,05	0,001	دال
قيمة كا ² الجدولية: 5,99 عند مستوى الدلالة 0,05 ودرجة الحرية 2							

المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد أن كل عبارات المحور الثاني دالة إحصائياً لصالح الإجابة الأكثر تكراراً (موافق) عند مستوى الدلالة 0,05، حيث أن χ^2 المحسوبة أكبر من الجدولة ومستوى الدلالة الإحصائية (sig) أقل من مستوى الدلالة 0,05 وهذا ما يثبت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة، أي أن معظم أفراد العينة يؤكدون أنه لتطبيق مبادئ الحوكمة الإلكترونية أهمية في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة.

الجدول رقم 29: يبين نتائج الدلالة الإحصائية لإجابات العينة على عبارات المحور الثالث

العبارة	الخيار أكثر تكرار			χ^2 المحسوبة	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية (sig)	نتيجة الدلالة الإحصائية
	الإجابة	تكرار	%				
العبارة رقم 17	موافق	32	84,20	44,26	0,05	0,00	دال
العبارة رقم 18	موافق	37	97,40	34,10	0,05	0,00	دال
العبارة رقم 19	موافق	28	73,70	27,84	0,05	0,00	دال
العبارة رقم 20	موافق	28	73,70	27,84	0,05	0,00	دال
العبارة رقم 21	موافق	31	81,60	40,78	0,05	0,00	دال
العبارة رقم 22	موافق	34	89,50	23,68	0,05	0,00	دال
العبارة رقم 23	موافق	32	84,20	44,42	0,05	0,00	دال
العبارة رقم 24	موافق	36	94,70	30,42	0,05	0,00	دال
المتوسط الحسابي		32,25	84,87	34,16	0,05	0,00	دال
قيمة χ^2 الجدولية: 5,99 عند مستوى الدلالة 0,05 ودرجة الحرية 2							

المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد أن كل عبارات المحور الثالث دالة إحصائياً لصالح الإجابة الأكثر تكراراً (موافق) عند مستوى الدلالة 0,05، حيث أن χ^2 المحسوبة أكبر من الجدولة والقيمة الاحتمالية (sig) أقل من مستوى الدلالة 0,05 وهذا ما يثبت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة، أي أن معظم أفراد العينة يؤكدون أنه للحوكمة الإلكترونية انعكاس على تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة.

4-2 مناقشة ومقابلة النتائج بالفرضيات:

في إطار موضوع بحثنا والذي كان حول "تطبيق الحوكمة الإلكترونية وإنعكاسها على الأداء الوظيفي في مديرية الشباب والرياضة"، والذي تفرعت منه ثلاثة أسئلة جزئية عن الإشكالية الرئيسية، ثم طرحنا من خلالها فرضيات بحثنا وذلك من أجل دراستها ميدانيا وإستخلاص النتائج من خلال الدراسة الميدانية، وبعد عرض وتحليل نتائج الإستبيان الذي قمنا به والذي تم توزيعه على موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة، و الذي سبق عرضه و تحليله بمختلف الأساليب الإحصائية، جاء الدور لمناقشة النتائج و مقابلتها بالفرضيات المطروحة سابقا.

1-مناقشة الفرضية الأولى:

بعد عرض وتحليل ومناقشة نتائج الإستبيان الموزع على موظفي مديرية الشباب والرياضة وبعد عملية التحليل تم التوصل إلى معظم الحقائق التي طرحنا من خلالها فرضيات بحثنا، وبداية من فرضية بحثنا الأولى والتي نقول: " يتم إستخدام الحوكمة الإلكترونية كآلية في تحسين الأداء الوظيفي بمديرية الشباب والرياضة".

ومن خلال النتائج المتحصل عليها من خلال العبارات المتعلقة بالمحور الأول (1، 2، 3، 4، 5، 6، 7، 8) والنسب المئوية المتوصل إليها ونتائج كا² والتي أثبتت أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبين لنا فعلا أنه يتم إستخدام الحوكمة الإلكترونية كآلية في تحسين الأداء الوظيفي بمديرية الشباب والرياضة، وهذا ما تبين من خلال إجابات المحور الأول وجاءت لصالح الفرضية الأولى وبالتالي:

نؤكد صحة الفرضية الأولى ونقول إن الفرضية الأولى قد تحققت.

2-مناقشة الفرضية الثانية:

بعد عرض وتحليل ومناقشة نتائج الإستبيان الموزع على موظفي مديرية الشباب والرياضة وبعد عملية التحليل تم التوصل إلى معظم الحقائق التي طرحنا من خلالها فرضيات بحثنا، وبالتطرق لفرضية بحثنا الثانية والتي نقول: " لتطبيق مبادئ الحوكمة الإلكترونية أهمية في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة".

ومن خلال النتائج المتحصل عليها من خلال العبارات المتعلقة بالمحور الثاني (9، 10، 11، 12، 13، 14، 15، 16) والنسب المئوية المتوصل إليها ونتائج كا² والتي أثبتت أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبين لنا فعلا أن لتطبيق مبادئ الحوكمة الإلكترونية أهمية في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة، وهذا ما تبين من خلال إجابات المحور الثاني وجاءت لصالح الفرضية الثانية وبالتالي:

نؤكد صحة الفرضية الثانية ونقول إن الفرضية الثانية قد تحققت.

3-مناقشة الفرضية الثالثة:

بعد عرض وتحليل ومناقشة نتائج الإستبيان الموزع على موظفي مديرية الشباب والرياضة وبعد عملية التحليل تم التوصل إلى معظم الحقائق التي طرحنا من خلالها فرضيات بحثنا، وبالتطرق لفرضية بحثنا الثالثة والتي نقول: " إنعكاس الحوكمة الإلكترونية على تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة ".

ومن خلال النتائج المتحصل عليها من خلال العبارات المتعلقة بالمحور الثاني (17، 18، 19، 20، 21، 22، 23، 24) والنسب المئوية المتوصل إليها ونتائج كا² والتي أثبتت أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبين لنا فعلا أن للحكومة الإلكترونية إنعكاسا على تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة، وهذا ما تبين من خلال إجابات المحور الثالث وجاءت لصالح الفرضية الثالثة وبالتالي:

نؤكد صحة الفرضية الثالثة ونقول إن الفرضية الثالثة قد تحققت.

خلاصة:

لقد تبين من خلال دراستنا الميدانية وعن طريق إعتداد المنهج الوصفي التحليلي بإستخدام الإستبيان وتحليل النتائج وإظهار إنعكاس تطبيق الحوكمة الإلكترونية على الأداء الوظيفي في مديرية الشباب والرياضة، فبعد تحليلنا و عرضنا للنتائج المتحصل عليها من الإستبيان وعن طريق الدراسة الإحصائية أصبحت النتائج ملموسة نستطيع قراءتها و مناقشتها و مقابلتها بالفرضيات التي إفترضناها، فمن خلال الفرضية الأولى توصلنا إلى أنه يتم إستخدام الحوكمة الإلكترونية كآلية في تحسين الأداء الوظيفي بمديرية الشباب والرياضة، ذلك من خلال الإجابة على العبارات المقترحة في الإستبيان ،أي أن مديرية الشباب و الرياضة تتبنى الحوكمة الإلكترونية آلية لتحسين أداء موظفيها، ومن خلال الفرضية الثانية تبين لنا فعلا أن لتطبيق مبادئ الحوكمة الإلكترونية أهمية في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة و ذلك من خلال الإجابات المطروحة في الإستبيان إذ يعد تطبيق مبادئ الحوكمة الإلكترونية من الشفافية و المساواة و المشاركة و المساواة عاملا مهما في تحسين أداء موظفي المديرية، ومن خلال الفرضية الثالثة تبين أن للحوكمة الإلكترونية إنعكاسا على تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة، وذلك من خلال الإجابة على العبارات التي يتضمنها الإستبيان، و بهذا فقد تحققت الفرضيات الثلاثة للدراسة و التي أصبحت نتائجها ملموسة و قابلة للقراءة من أي شخص و بسهولة.

الاستنتاج العام

الإستنتاج العام:

بعد قيامنا بهذه الدراسة المتواضعة والتي من خلالها تطرقنا إلى تطبيق الحوكمة الإلكترونية وإنعكاسها على الأداء الوظيفي لموظفي مديرية الشباب والرياضة وفي إطار ما قام به الباحثين من قراءة إحصائية لجداول البحث والتي تتضمن مختلف المعلومات الخاصة بمتغيرات البحث وفرضيات الدراسة وكذا تحليل النتائج المتحصل عليها من الإستمارات التي وزعت على موظفي مديرية الشباب والرياضة ومعرفة مدى تحقق الفرضيات التي بني عليها البحث، والتي تم التأكد فعلا من صحتها وبالتالي صحة الفرضية العامة.

فمعظم الموظفين ساندوا رأينا حول الفرضية الأولى والتي تقول إنه "يتم إستخدام الحوكمة الإلكترونية كآلية في تحسين الأداء الوظيفي بمديرية الشباب والرياضة " وهذا بالإجابة على عبارات المحور الأول من إستمارة الإستبيان وقالوا بأنه إعتداد الحوكمة الإلكترونية كآلية ونظام عمل وتفعيل دورها يساهم في تحسين أدائهم الوظيفي.

وبالنسبة للفرضية الثانية والتي تقول " لتطبيق مبادئ الحوكمة الإلكترونية أهمية في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة" وهذا ما أكدته وساندنا فيه معظم موظفي مديرية الشباب والرياضة من خلال الإجابة على العبارات المطروحة ضمن المحور الثاني من إستمارة الإستبيان، حيث أكدوا أن رفع الأداء الوظيفي لموظفي مديرية الشباب والرياضة متوقف على مدى قدرتها على تجسيد وإرساء مبادئ الحوكمة الإلكترونية.

أما فيما يخص الفرضية الثالثة والتي تقول: "للكوكمة الإلكترونية إنعكاسا على تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة" تبين أن أغلب موظفي مديرية الشباب والرياضة جاءت آراءهم مساندة لرأينا من خلال الإجابة على العبارات التي تحتويها إستمارة الإستبيان الخاصة بالمحور الثالث حيث أكدوا أن تبني الحوكمة الإلكترونية سينعكس بالإيجاب على الأداء الوظيفي لموظفي مديرية الشباب والرياضة.

ومما سبق ذكره يتضح أن الحوكمة الإلكترونية تلعب دورا مهما في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي مديرية الشباب والرياضة وهذا ما لمسناه من الإجابات المقدمة من طرف موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة والذين أكدوا تحقق الفرضيات الجزئية وبالتالي تحقق الفرضية العامة التي تم طرحها والتي تقول: " للحوكمة الإلكترونية إنعكاسا على تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة ".

الخاتمة

الخاتمة:

من خلال ما تم التطرق إليه في هذه الدراسة من أطر مفاهيمية في الجانب النظري حول الحوكمة الإلكترونية والذي تناولنا من خلاله ماهية الحوكمة الإلكترونية وأهميتها وأبعادها ومزاياها وخصائصها ومبادئها وكذا متطلباتها ومؤشرات قياسها لنصل في نهاية المحور إلى معوقات الحوكمة الإلكترونية ثم إنتقلنا إلى المحور الثاني و الذي تطرقنا فيه إلى ماهية الأداء الوظيفي وعناصره ثم محددات و أنواع الأداء الوظيفي لنصل إلى أهمية الأداء الوظيفي و العوامل المؤثرة فيه و كيفية تحسين الأداء و تقييمه للنهني هذا المحور بأهداف التقييم الوظيفي.

ومن خلال الدراسة الميدانية التي جاءت داعمة للجانب النظري وكذا عرض وتحليل البيانات التي تم جمعها من مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة محل الدراسة من أجل إختبار فرضيات الدراسة ومن ثم الإجابة على الإشكالية العامة وأسئلتها الجزئية وفي ضوء كل هذا خرجنا بنتائج يمكن أن نقول على أساسها أن لتطبيق الحوكمة الإلكترونية أثر وإنعكاس إيجابي على الأداء الوظيفي لموظفي مديرية الشباب والرياضة وفي هذا الصدد يمكن الإشارة لبعض الملاحظات والتي منها:

- بما أن الحوكمة الإلكترونية تعتبر أحد المفاهيم الجديدة فقد لمسنا عدم وضوح مفهومها لدى بعض الموظفين.
- إنتهاج الحوكمة الإلكترونية في مجال الإدارة هو أحد أفضل السبل لتحسين الأداء الوظيفي.
- نجاح الحوكمة الإلكترونية مرهون برغبة الإدارة في تجسيد ذلك في أرض الواقع.
- غياب ثقافة مشجعة ومحفزة لنجاح الحوكمة الإلكترونية.

وفي الأخير يمكن القول إننا موضوع البحث كان شيقا وواسعا حيث من خلال دراستنا هذه حاولنا وبكل جهد وجد إعطاء إضافة علمية من خلال الإثراء المعرفي، وكان الهدف الوصول إلى إجابات على الأسئلة المطروحة، ومن خلال إجابات الموظفين تبين مدى أهمية تطبيق الحوكمة الإلكترونية في مديرية الشباب والرياضة بإعتباره مفهوم حديث، وضرورة التخلي عن الأساليب التقليدية لعدم ملاءمتها.

اقتراحات وفروض مستقبلية

إقتراحات وفروض مستقبلية:

- إنطلاقاً من النتائج المتوصل إليها يمكن إبداء بعض الإقتراحات والتوصيات التي يمكن من خلالها تحسين الأداء الوظيفي لموظفي مديرية الشباب والرياضة بالإعتماد على الحوكمة الإلكترونية:
- الاهتمام أكثر بمفهوم الحوكمة الإلكترونية وإعطاءها الأهمية اللازمة.
 - ضرورة مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة.
 - تحسين مهارات الموظفين في مجال التكنولوجيا بإجراء دورات تكوينية.
 - تفعيل تطبيق الحوكمة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي من خلال وضع خطط مستقبلية.
 - تشجيع الباحثين من أجل إجراء دراسات حول تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الإدارة الرياضية.
 - تنظيم دورات ومؤتمرات علمية خاصة لإرساء مبادئ الحوكمة الإلكترونية.

البييليو غرافيا

قائمة المصادر والمراجع:

1- المصادر:

• القرآن الكريم.

2-المراجع:

1- <https://www.egovernancezina.wordpress.com>

2- <http://www.asjp.cerist.dz>

3- <http://www.asjp.cerist.dz/>.

4- salam, a. (2013). *E-Gouvernance for good Gouvernance though public Delivery*. Bengladesh: BRAC University.

5- إباھیم محمود عبد المقصود. (2003). *الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية* (الإصدار 02). مصر: دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر.

6- إبراهيم محمود عبد المقصود، و حسن أحمد شافعي . (2003). *الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية و تطبيقاتها* (الإصدار 01). دار الوفاء.

7- ابن منظور. (ب س). *لسان العرب* (المجلد 14). بيروت، لبنان: دار صادر.

8- أحمد ضياء صلاح الدين ، و طارق طعمة عطية . (2018). *الحكومة الإلكترونية و دورها في نجاح إستراتيجيات التغيير التنظيمي*. مجلة أربيل العلمية (02)، 182.

9- أسعد أحمد محمد عكاشة. (2008). *أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي* (رسالة ماجستير). فلسطين: الجامعة الإسلامية غزة.

10- الشيخ الداوي . (2010). *تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء*. الجزائر: مجلة الباحث ، العدد السابع.

11- الصحاف جيب . (1997). *معجم إدارة الموارد البشرية و شؤون العاملين*. لبنان: مكتبة لبنان للنشر.

12- العنود إبراهيم الهروط. (2018). *الإتجاهات نحو تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات الخاصة الأردنية و أثرها على تميز الجامعي*، (رسالة لنيل شهادة الماجستير). عمان، كلية الأعمال، الأردن: جامعة الشرق الأوسط.

13- العواملة نائل. (2004). *الأداء الإداري في المؤسسات العامة بين الإقليمية و العولمة*. مجلة دراسات العاوم الإنسانية، 31(3)، الصفحات 61-96.

14- الفايدي سالم. (2008). *فرق العمل و علاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية* (أطروحة دكتوراء). الرياض، السعودية: جامعة نايف للعلوم الأمنية.

15- الفروخ فايز عبد الرحمان. (2011). *التعلم التنظيمي و أثره في تحسين الأداء الوظيفي*. الأردن : دار جليس الزمان للنشر و التوزيع .

- 16- النمر سعود ، و آخرون. (2013). الإدارة العامة الأسس و الوظائف و الإتجاهات الحديثة (الإصدار الطبعة 7). السعودية: مكتبة الشقري.
- 17- الهيتمي صلاح. (2009). تحليل أسس الإدارة العامة منظور معاصر . الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع .
- 18- باسي إلهام. (2020). الثقافة كمفتاح لنجاح الحوكمة الإلكترونية. مجلة المنهل الإقتصادي، 03(02)، الصفحات 331-334.
- 19- بدوي أحمد زكي. (1984). معجم مصطلحات العلوم الإدارية. القاهرة، مصر: دار الكتاب المصري.
- 20- بدوي أحمد زكي. (1984). معجم مصطلحات القوى العاملة. الإسكندرية، مصر: مؤسسة شباب الجامعة.
- 21- تركي راجح. (1984). مناهج البحث في علوم التربية و علم النفس . الجزائر : المؤسسة الوطنية للكتاب .
- 22- تلي مريم. (2021). الحوكمة الإلكترونية كآلية لتحسين جودة الخدمة الصحية. الوادي، الجزائر : جامعة الشهيد حمة لخضر.
- 23- ثابت زهير. (2001). كيفية تقييم أداء الشركات و العاملين . مصر: دار النهضة العربية للنشر.
- 24- حاتم خضير العبيدي أردان ، و آخرون. (2021). الحوكمة و دورها في تحسين الأداء الجامعي. مجلة الغري للعلوم الإقتصادية، 19.
- 25- حسام الدين طلحة. (1997). مقدمة في الإدارة الرياضية (الإصدار 01). مصر: مركز الكتاب للنشر.
- 26- حسين عبد الجليل آل غزوي. (2012). حوكمة الشركات و أثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية. الدنمارك: كلية الإدارة و الإقتصاد، الأكاديمية العربية.
- 27- راوية حسن. (2003). إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية. القاهرة، مصر: الدار الجامعية.
- 28- سالم بوبكر، و صلاح الدين قدري . (2017). دور الحوكمة الإلكترونية في تحقيق إستدامة الشركة. مجلة العلوم الإنسانية، 04(08)، الصفحات 264-265.
- 29- سعاد نائف برنوطي. (2007). إدارة الموارد البشرية (الإصدار 03). الأردن: دار وائل.
- 30- سلطان محمد سعيد أنور. (2004). السلوك التنظيمي. الإسكندرية، مصر: دار الجامعة الجديدة.
- 31- سمية بختي ، و نورة قتيبة. (2021). متطلبات تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الإدارة العمومية. مجلة التميز الفكري للعلوم الإجتماعية و الإنسانية، الصفحات 43-52.
- 32- سهيلة محمد عباس، و علي علي حسين . (2003). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار وائل للنشر و التوزيع.
- 33- شامي صليحة. (2010). المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين (مذكرة ماجستير). بومرداس، الجزائر: جامعة أمحمد بوقرة.

- 34- شريف أثير أنور. (2008). دور الحاكمية في عملية إعداد الموازنة العامة للدولة في العراق (أطروحة الدكتوراء). بغداد، العراق: جامعة بغداد.
- 35- صالح بن سعد المربع. (2004). التطوير التنظيمي و علاقته بالأداء من وجهة نظر العاملين في المديرية العامة للجوازات (رسالة ماجستير). الرياض، السعودية : جامعة نايف للعلوم الأمنية .
- 36- صفوان المبيضين. (2011). الحوكمة الإلكترونية النماذج و التطبيقات و التجارب الدولية. عمان، الأردن: دار اليازوري للنشر و التوزيع.
- 37- عاشور أحمد صقر. (2005). السلوك الإنساني في المنظمات. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- 38- عبد الحميد الصلاحي. (2007). الحوكمة في المؤسسات المالية الإسلامية. مداخلة مقدمة لمؤتمر الخدمات المالية الإسلامية الثاني .
- 39- عبد الحميد عبد المجيد البلداوي. (2007). أساليب البحث العلمي و التحليل الإحصائي . عمان: دار الشروق للنشر و التوزيع .
- 40- عبد الغني نعمان، و شرف الدين لطيفة عبد الله . (2010). الإدارة الرياضية (الإصدار 01). البحرين: وزارة الثقافة و الإعلام للطباعة و النشر.
- 41- عبد المحسن جودة ، و عبد الحميد عبد الفتاح. (2001). إدارة الموارد البشرية. مصر: جامعة المنصورة.
- 42- عبد الملوك مزهودة. (2001). الأداء بين الكفاءة و الفعالية. مجلة العلوم الإنسانية (01)، صفحة 89.
- 43- عشي عادل. (2002). الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير. بسكرة، علوم التسيير، الجزائر: جامعة بسكرة.
- 44- علي فلاح الزعيعين (الإصدار 01). (2013). عمان: دار المناهج للنشر و التوزيع.
- 45- فريدريك معتوق. (1998). معجم العلوم الإجتماعية . كاديميا انترناشونال السلسلة: المعاجم الأكاديمية المتخصصة.
- 46- مازن فارس رشيد. (1425هـ). إدارة الموارد البشرية (الإصدار 02). الرياض، السعودية: مكتبة العكيان.
- 47- محمد الصيرفي. (2008). الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية. مصر: المكتب الجامعي الحديث.
- 48- محمد بودالي. (2021). تجارب عربية في تطبيق الحوكمة الإلكترونية مع التركيز على حالة الجزائر. مجلة اقتصاد المال و الأعمال، 06(02)، الصفحات 312-313.
- 49- محمد بودالي. (2021). تجارب عربية في تطبيق الحوكمة الإلكترونية مع التركيز على حالة الجزائر. مجلة اقتصاد المال و الأعمال، 06(02)، صفحة 312.
- 50- محمد قدوة. (2010). الحوكمة الإلكترونية و الإدارة المعاصرة. عمان، الأردن: دار أسامة للنشر و التوزيع.

- 51- محمد بن عيشوش ، و عبد الله حمو. (2021). محيط الحوكمة الإلكترونية في الجزائر الفرص والتحديات. مجلة التميز الفكري للعلوم الإجتماعية و الإنسانية، 03(03)، الصفحات 25-26.
- 52- مروان عبد المجيد إبراهيم. (2002). الإدارة و التنظيم و التربية الرياضية . عمان : دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع .
- 53- مزهر شعبان العاني. (2015). الأعمال الإلكترونية منظور إداري تكنولوجي. عمان، الأردن: دار الإعصار العلمي للنشر و التوزيع.
- 54- مصطفى سحنوني ، و لطفي دنبري . (2021). الحوكمة الإلكترونية و التنمية المستدامة. مجلة التميز الفكري للعلوم الإجتماعية و الإنسانية، 03(03)، الصفحات 272-273.
- 55- نائل عبد الحفيظ العواملة. (1997). أساليب البحث العلمي. الأردن: المكتبة الوطنية.
- 56- نذالي سامية. (2021). إسهامات الحوكمة الإلكترونية في ترشيد الإنفاق العام. مجلة دراسات إقتصادية، 19(03)، الصفحات 293-392.
- 57- والي فايزة. (2018). مقارنة معرفية للحوكمة الإلكترونية. مجلة علوم الإدارة و الإقتصاد، المجلد 02(03).
- 58- يحيوي مريم ، حذمر زينب. (2022). الحوكمة الإلكترونية مدخل نحو جودة الخدمة العمومية . مجلة التميز الفكري للعلوم الإجتماعية و الإنسانية ، 64.

الملاحق

ملحق رقم 01



جامعة أكلي محند أولحاج - البويرة -
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
قسم الإدارة والتسيير الرياضي



استمارة استبيان

في إطار إعداد مذكرة التخرج واستكمالاً لدراسة لنيل شهادة الماستر تخصص: تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية يشرفنا أن نضع بين أيديكم استمارة الاستبيان التي تعتبر كأداة أساسية لدراستنا التي جاءت موسومة بـ:

تطبيق الحوكمة الإلكترونية (إستخدام التكنولوجيا الحديثة) وانعكاسها على الأداء الوظيفي في مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة راجين منكم الإجابة بكل موضوعية على الأسئلة التي تتضمنها هذه الاستمارة، وذلك بوضع علامة (X) للإجابة التي تتناسب اختياراتكم.

كما ننوه أن المعلومات التي سوف تجمع لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.
وأخيراً تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

تحت إشراف:

أ.د. ساسي عبد العزيز

من إعداد الطالبين:

حاج علي إسماعيل

مفتاح مصطفى

السنة الجامعية:
2023/2024

المعلومات العامة:

1/ الجنس:

☐ - ذكر

☐ - أنثى

2/ السن:

☐ - أقل من 30 سنة ☐ من 30 سنة إلى 40 سنة ☐

☐ - من 40 سنة إلى 50 سنة ☐ من 50 سنة فما فوق ☐

3/ المستوى التعليمي:

☐ - مستوى ثانوي ☐ - تقني سامي في الرياضة ☐

☐ - ليسانس ☐ - ماستر ☐

☐ - مستشار في الرياضة ☐ - دراسات عليا ☐

☐ - أخرى ☐ أذكرها:

4/ سنوات الخبرة:

☐ - أقل من 05 سنوات ☐ - من 05 إلى 10 سنوات ☐

☐ - من 11 إلى 15 سنة ☐ - من 16 إلى 20 سنة ☐

☐ - أكثر من 20 سنة ☐

العبارات	(1) موافق	(2) محايد	(3) غير موافق
➤ المحور الأول: يتم استخدام الحوكمة الالكترونية كآلية في تحسين الأداء الوظيفي بمديرية الشباب والرياضة.			
01			توجد بالمديرية أجهزة الكترونية متنوعة ملائمة لإنجاز المهام الوظيفية وبالكفاءة العالية المطلوبة.
02			استخدام تطبيقات الحاسوب مثل: معالج النصوص والجداول الالكترونية يحسن من جودة الأداء الوظيفي
03			تتناسب تغطية شبكة الانترنت المتوفرة في المديرية مع متطلبات الأداء الوظيفي.
04			تساهم البرمجيات المستخدمة في معالجة المعلومات بالكمية والدقة اللازمة لتحسين الأداء الوظيفي.
05			يمكن لكل موظف استغلال نظام المعلومات بما يتناسب واحتياجاته الوظيفية.
06			يتم استخدام البريد الالكتروني لتبادل الرسائل والمعلومات بين الموظفين أثناء القيام بالأداء الوظيفي.
07			تصفح شبكة الانترنت يمكن الموظف من الحصول على معلومات عن ظروف بيئة العمل.
08			تساعد المحادثات عبر مواقع التواصل الالكترونية في معالجة مقتضيات تحسين الأداء الوظيفي.

➤ المحور الثاني: لتطبيق مبادئ الحوكمة الإلكترونية أهمية في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة

09	تم تبني مبادئ الحوكمة الإلكترونية بشكل كافي في المديرية.		
10	تطبيق مبادئ الحوكمة الإلكترونية أهمية في تحسين الأداء الوظيفي.		
11	تساهم الحوكمة الإلكترونية في زيادة الشفافية في العمل الإداري داخل المديرية.		
12	يتم مشاركة المعلومات والبيانات بصفة سريعة وفعالة من خلال تطبيق الحوكمة الإلكترونية.		
13	يساهم تطبيق الحوكمة الإلكترونية من سرعة إنجاز المهام الإدارية.		
14	اعتماد الحوكمة الإلكترونية يساعد في إعطاء الحق في مساهمة الإدارة في حال ارتكابها لخطأ ما.		
15	تضمن الحوكمة الإلكترونية مشاركة الجميع في اتخاذ القرارات الإدارية.		
16	تسهم الحوكمة الإلكترونية في زيادة الثقة والتواصل بين الإدارة والموظفين.		

➤ المحور الثالث: انعكاس الحوكمة الإلكترونية على تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة



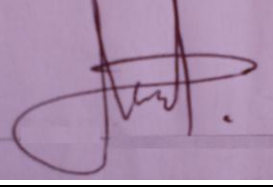
17	يتلقى الموظفون المعلومات بشكل آني وسريع مما يساهم في احترام الجدول الزمني والانضباط الوظيفي.		
18	استخدام المراسلات والتوجيهات للموظفين إلكترونياً يختصر الوقت والجهد في أداء العمل.		
19	عقد الندوات والاجتماعات الافتراضية (عبر التطبيقات الإلكترونية) يساهم في تحسين الأداء الوظيفي بطريقة سريعة.		
20	تتوفر المديرية على مختلف آليات الحوكمة الإلكترونية باستمرار من مواقع ومنصات ما يسرع من أداء المهام.		
21	المساهمة الإلكترونية وإبداء الرأي يساهم في سرعة تصحيح وتدارك الأخطاء الإدارية.		
22	مشاركة المعلومات إلكترونياً بشكل آني يسرع من أداء المهام		

			الإدارية.	
			تشبيد فضاءات إلكترونية ذات جودة (مواقع إلكترونية، محركات بحث، منصات) يسهم في تحسين الأداء الوظيفي.	23
			تدريب الموظفين بالمديرية على استخدام التكنولوجيا يساعد في تحسين آدائهم الوظيفي.	24

شكرا لكم

ملحق رقم 02

قائمة الأساتذة المحكمين:

الرقم	الأستاذ المحكم	الدرجة العلمية	الجامعة	الملاحظة	الإمضاء
01	الدكتور لاوسين سليمان	أستاذ التعليم العالي	جامعة البويرة	مقبول	
02	الدكتور زريفي سليم	أستاذ محاضر (أ)	جامعة البويرة	مقبول	
03	لوناس عبد الله	أستاذ التعليم العالي	جامعة البويرة	مقبول	

ملحق رقم 03



إلى السيد (ة): مدير مديرية الشباب والرياضة

قسم الإدارة والتسيير الرياضي

الرقم: 44/ج ب م ع ت ن ب ر / 2023

الموضوع: تسهيل مهمة.

يشرفني أن أقدم إلى سيادتكم بهذا الطلب المتمثل في تسهيل مهمة الطلبة:

الطالب (ة): حاج علي اسماعيل رقم التسجيل: 22063032927 تاريخ ومكان الميلاد: 1986/12/20 ب البويرة

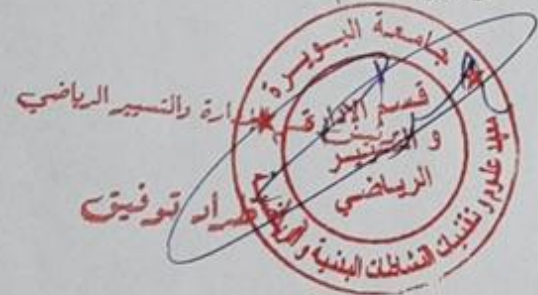
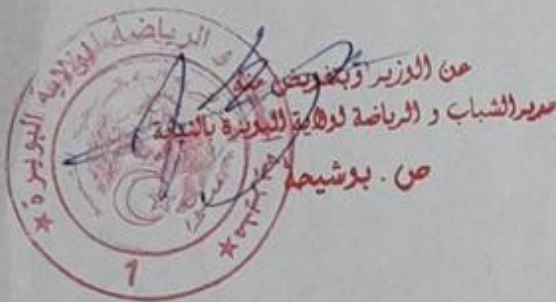
من أجل القيام بمذكرة التخرج لنهاية التكوين خلال الموسم الجامعي 2024/2023 الذي يندرج ضمن التحضير

لنيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

مدير المؤسسة المستقبلية

رئيس القسم





إلى السيد (ة): *مدير مركز الشباب والرياضة*

قسم الإدارة والتسيير الرياضي

الرقم:/ج ب م ع ن ب ر / 2023

الموضوع: تسهيل مهمة.

يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم بهذا الطلب المتمثل في تسهيل مهمة الطلبة:

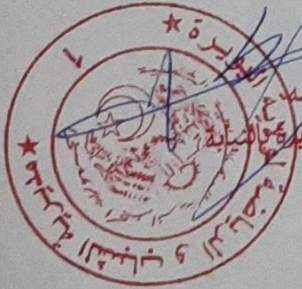
الطالب (ة): مفتاح مصطفى رقم التسجيل: 2200331958 تاريخ ومكان الميلاد: 1982/01/30 ب سور الغزلان

من أجل القيام بمذكرة التخرج لنهاية التكوين خلال الموسم الجامعي 2024/2023 الذي يندرج ضمن التحضير

لنيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

مدير المؤسسة المستقبلية



عن المدير وبمقتضى منهج
مدير الشباب والرياضة لولاية البويرة والشباب
ص. بوشيجة

