الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أكلي محند اولحاج
-البويرة-
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Université Akli Mohand Oulhadj –Bouira-
Institut des Sciences et Techniques des Activités Physiques et Sportives

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه طور ثالث LMD
قسم: الإدارة التسيير الرياضي
تخصص :تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية

بعنوان:

أهمية استخدام التكنولوجيات الرقمية في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الرياضية
دراسة ميدانية بالمؤسسات الرياضية لولاية بسكرة

من إعداد الطالب
- سليماني محمد

تحت إشراف :
أ.د. جلال صلاح الدين

لجنة المناقشة:

اسم ولقب الاستاذ	الرتبة	الجامعة	الصفة
د.			رئيسا
د.			مشرفا مقررا
د.			ممتحنا
د.			ممتحنا
د.			ممتحنا
د.			ممتحنا

السنة الجامعية: 2027/2026

شكر وعرفان

إن الحمد لله تعالى نحمده ونشكره على توفيقه لي إلى أن أكملت هذا العمل المتواضع لتظهر ثمرة الجهد المبذول طيلة مساري الدراسي، وبأطيب العرفان وجزيل الإمتنان لا يسعني إلا أن أتوجه بالشكر الخالص والخاص إلى الذي لم يبخل علي بجهد وقدم لي يد المساعدة والعون وكان بمثابة السند منذ بداية العمل حتى نهايته ألا وهو

الأستاذ المشرف "جلال صلاح الدين"

فتقبل مني جزيل الإحترام والتقدير

كما لا ننسى تقديم الشكر إلى كل من ساعدوني في انجاز هذا العمل المتواضع سواء من بعيد أو من قريب

كما أتقدم بالشكر إلى كل أساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة البويرة

.إلى كل من جعل نفسه شمعة تحترق لتضيء طريق الآخرين

إلى كل من شجعنا ولو بكلمة طيبة واستعجل بالسؤال شوقا ليرى هذا العمل يكتمل

وشكرا

الإهداء

الحمد لله كثيرا والصلاة والسلام على رسول الله صل الله عليه وسلم أما بعد:

الله أعطنا ولا تحرمنا، وزدنا ولا تنقصنا، وأكرمنا ولا تهنا، وأثرنا ولا تؤثر علينا، الحمد لله الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل المتواضع.

أهدي ثمرة جهدي إلى أعز مخلوق في هذا الوجود ونور مستقبلي ابنتي (قمر تالين)، الى رفيقة روحي اهدي بحثي هذا فأنتي الوحيدة التي احتملت انشغالي وارهاقي وقلقي طوال فترة دراستي.

الى من كانت الداعم الأول لتحقيق طموحي الى من كانت ملجأي في دراستي الى اختي والى امي التي كانت دعواتها تحيطني.

إلى كل عائلتي والأصدقاء والأحباب الذين يعرفونني سواء من قريب أو بعيد.

وإلى كل الأصدقاء الذين جمعتني بهم أيام الدراسة من الإبتدائي إلى الجامعي دون إستثناء

وإلى الأستاذ القدير والعزيز "جلال صلاح الدين" الذي لم يبخل يوما من مد يد العون لي في انجاز هذا البحث وأشكره كثيرا.

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي

فهرس المحتويات

شكر وعرفان ..... /
الإهداء ..... /
فهرس المحتويات ..... /
قائمة الجداول ..... /
قائمة الأشكال ..... /
مقدمة:.....أ

الجانب النظري

الإطار العام للدراسة

1-إشكالية الدراسة: 1
2-فرضيات الدراسة:..... 2
3-أهداف الدراسة:..... 2
4-أهمية الدراسة: 3
5- أسباب اختيار الموضوع: 4
6-التعريف بالمصطلحات: 4
7-الدراسات السابقة: 6

الفصل الأول: التكنولوجيا الرقمية

1-الإدارة الالكترونية: 20
1.1-مفهوم الإدارة الالكترونية: 20
2.1-أهمية الإدارة الإلكترونية..... 20
3.1-أهداف الإدارة الإلكترونية 21
4.1-مزايا الإدارة الإلكترونية 22
5.1-مبادئ الإدارة الإلكترونية 23
2-تكنولوجيا المعلومات والاتصال: 31
1.2-تعريف تكنولوجيا المعلومات الاتصال..... 31
2.2-مراحل تطور تكنولوجيا المعلومات الاتصال..... 32

3.2-أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال..... 33
4.2-خصائص تكنولوجيا المعلومات والاتصال..... 34
5.2-مكونات تكنولوجيا المعلومات والاتصال..... 35
6.2-مجالات استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال..... 36
3-التكنولوجيا الرقمية:..... 38
1.3-مفهوم التكنولوجيا الرقمية:..... 38
2.3-مراحل تطور التكنولوجيا الرقمية: 38
3.3-خصائص التكنولوجيا الرقمية:..... 39
4.3-وظائف التكنولوجيا الرقمية:..... 40
5.3-مجالات استخدام التكنولوجيا الرقمية:..... 41
6.3-آثار التكنولوجيا الرقمية على المؤسسة:..... 42
7.3-إيجابيات وسلبيات التكنولوجيا الرقمية:..... 45
4- استخدام الانترنت في الجزائر:..... 46
4-1- تعريف الانترنيت..... 46
4-2- فوائد استخدام الانترنيت..... 46
4-3- استخدام الانترنيت في الجزائر..... 47

الفصل الثاني: الفعاليات التنظيمية

1-الإدارة: 49
1.1-مفهوم الإدارة:..... 49
2.1-خصائص الإدارة: 49
3.1-أهمية وأهداف الإدارة:..... 50
4.1-مجالات الإدارة: 52
5.1-وظائف الإدارة:..... 52
6.1-علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى:..... 54
2-إدارة الموارد البشرية:..... 56
1.2-تعريف إدارة الموارد البشرية:..... 56
2.2-أهمية إدارة الموارد البشرية:..... 57
3.2-أهداف إدارة الموارد البشرية..... 58

4.2-وظائف إدارة الموارد البشرية:..... 58
5.2-العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية:..... 61
3-المؤسسة:..... 64
1.3-تعريف المؤسسة:..... 64
2.3-خصائص المؤسسة:..... 65
3.3-أهداف المؤسسة:..... 67
4.3-وظائف المؤسسة: 68
4-الفعالية التنظيمية:..... 70
1.4-مفهوم الفعالية التنظيمية: 70
2.4-خصائص الفعالية التنظيمية:..... 70
3.4-الأبعاد الخاصة بقياس الفعالية التنظيمية:..... 72
4.4-المعايير المعتمد عليها في قياس الفعالية التنظيمية:..... 77
5.4-العوامل المؤثرة في قياس الفعالية التنظيمية: 80
6.4-عناصر ومؤشرات فعالية التنظيم:..... 81
7.4-معوقات الفعالية التنظيمية 84

الفصل الثالث: مدخل إلى المؤسسات الرياضية

تمهيد: 87
1-تعريف المؤسسات الرياضية:..... 88
2-أنواع المؤسسات الرياضية: 88
3-مكونات المؤسسة الرياضية وخصائصها: 89
4-أسس تخطيط المؤسسة الرياضية:..... 90
5-مراحل تخطيط المؤسسة الرياضية:..... 96
6-المؤسسات الرياضية الصغيرة والمتوسطة: 98
1.6-مفهوم المشروعات المصغرة والصغيرة والمتوسطة: 98
2.6-أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:..... 100
3.6-المعوقات التي تواجه تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:..... 101
خلاصة الفصل: 104

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد: 107
أولا: الإجراءات المنهجية للدراسة..... 108
1- الدراسة الاستطلاعية: 108
2-منهجية الدراسة 108
3-مجتمع وعينة الدراسة..... 109
4-أداة جمع البيانات 110
1.4-الملاحظة:..... 110
2.4-الاستبيان: 110
5-مجالات الدراسة 112
1.5-المجال المكاني..... 112
2.5-المجال الزماني..... 112
6-الأساليب الإحصائية..... 113
ثانيا: اختبار الثبات والاتساق الداخلي 114
1-اختبار ثبات أداة الدراسة: 114
2-التأكد من الاتساق الداخلي..... 115
3-ختبار التوزيع الطبيعي 117
خلاصة الفصل: 119

الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة

تمهيد: 121
1-عرض وتحليل عبارات المحور الأول: تطبيق التكنولوجيات الرقمية تساهم في كفاءة صنع القرار داخل المؤسسة الرياضية. 122
2-عرض وتحليل عبارات المحور الثاني: تطبيق التكنولوجيات الرقمية تساهم في كفاءة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الرياضية..... 124
3-عرض وتحليل عبارات المحور الثالث: تطبيق التكنولوجيات الرقمية تساهم في رفع الأداء الوظيفي داخل المؤسسة الرياضية 126
خامسا: تحليل المقابلة 128
سادسا: مناقشة فرضيات الدراسة 129

الاستنتاج العام: 132
خلاصة الفصل: 133
الخاتمة: 135
قائمة المصادر والمراجع: 138
ملاحق ..... /

قائمة الجداول

الجدول رقم (1): معايير التمييز بين حجم المؤسسات في الجزائر 99
الجدول رقم (2): يوضح مقياس ليكارت الثلاثي..... 112
الجدول رقم (3): نتائج ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات الاستبانة 114
الجدول رقم (4): قياس الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول (معامل الارتباط بيرسون) 116
الجدول رقم (5): قياس الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني (معامل الارتباط بيرسون) 116
الجدول رقم (6): قياس الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث (معامل الارتباط بيرسون) 117
الجدول رقم (7): التحقق من التوزيع الطبيعي (معامل الالتواء والتفلطح) 117
جدول رقم (8) تقييم العينة لعبارات المحور الأول: تطبيق التكنولوجيات الرقمية تساهم في كفاءة صنع القرار داخل المؤسسة الرياضية 122
جدول رقم (9) تقييم العينة لعبارات المحور الثاني: تطبيق التكنولوجيات الرقمية تساهم في كفاءة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الرياضية 124
جدول رقم (10) تقييم العينة لعبارات المحور الثالث: تطبيق التكنولوجيات الرقمية تساهم في رفع الأداء الوظيفي داخل المؤسسة الرياضية 126

قائمة الأشكال

الشكل رقم (1): متطلبات الإدارة الالتكرونية..... 27
الشكل رقم (2): وظائف إدارة الموارد البشري 60
الشكل رقم (3): يوضح مراحل تخطيط المؤسسة الرياضية 97

مقدمة

مقدمة:

يُعد القرن الحالي حقبة غير مسبوقة من التطورات الإدارية التي تمس كل جوانب الإدارة، بما في ذلك إدارة الموارد البشرية، المالية، والتقنية. حيث يشهد علم الإدارة انتقالاً من النماذج التقليدية إلى استراتيجيات مبتكرة تتماشى مع ثورة التكنولوجيا. مع دخولنا عصر الرقمنة والابتكارات المتسارعة، أصبحت الإدارة أداة محورية في توجيه الأنشطة المختلفة، ومن بين هذه الأنشطة تأتي الإدارة الرياضية كواحدة من المجالات التي استفادت بشكل كبير من هذه التغيرات الجذرية.

في الماضي، كانت الإدارة الرياضية تركز بشكل أساسي على تنسيق وتوجيه الأفراد والموارد المادية لتحقيق أهداف محددة مثل تنظيم الفعاليات الرياضية أو تدريب الفرق. أما اليوم، فقد تطور المفهوم ليصبح أكثر تعقيدًا وشمولية. فالإدارة الرياضية الآن تعني إدارة بيئة متكاملة تضم الرياضيين، الموظفين، الرعاة، المشجعين، والجمهور العام، مع تفعيل دور التكنولوجيا في كل خطوة من هذه العملية.

لم تعد الإدارة الرياضية مجرد عملية إدارية تقليدية، بل أصبحت تتطلب مزيجًا من التفكير الاستراتيجي والتحليل المستند إلى البيانات والاعتماد على التكنولوجيا الحديثة. فقد ساهمت التكنولوجيات الرقمية في إحداث نقلة نوعية في كيفية إدارة المؤسسات الرياضية والفرق. على سبيل المثال، تُمكّن الأنظمة المتقدمة من مراقبة أداء اللاعبين في الوقت الفعلي، مما يساعد المدربين والإداريين على اتخاذ قرارات مدروسة بناءً على تحليل دقيق للبيانات.

تؤدي التكنولوجيا دورًا جوهريًا في تحسين كفاءة الإدارة الرياضية على عدة مستويات. فمن خلال استخدام برامج إدارة الموارد الرقمية، تستطيع المؤسسات الرياضية متابعة كافة الجوانب المتعلقة بالتنظيم والإشراف والتقييم. مثلاً، يُمكّن الذكاء الاصطناعي من تحليل أنماط الأداء، تحديد نقاط القوة والضعف، وتقديم اقتراحات لتحسين الأداء بناءً على بيانات متاحة.

التقنيات القابلة للارتداء، مثل الساعات الذكية وأجهزة تتبع النشاط البدني، باتت جزءًا لا يتجزأ من التدريبات الرياضية. تتيح هذه الأدوات تحليل البيانات البيومترية للاعبين مثل معدل ضربات القلب، مستويات الجهد، والأداء البدني بشكل دقيق وفوري. وهذا النوع من البيانات يمكن أن يسهم في تحسين التخطيط الاستراتيجي للفرق الرياضية، وتحديد الاحتياجات الفردية لكل لاعب، مما يزيد من الفعالية والكفاءة.

بالإضافة إلى تحسين الأداء الداخلي، تسهم التكنولوجيا أيضًا في تحسين تجربة الجمهور والمشجعين. لم يعد الجمهور مجرد متلقي سلبي للمحتوى الرياضي، بل أصبح عنصرًا نشطًا في العملية الرياضية بفضل التقنيات الحديثة مثل وسائل التواصل الاجتماعي

والتطبيقات المخصصة للأندية والفرق. من خلال هذه القنوات، يمكن للجماهير التفاعل مع اللاعبين، متابعة التحديثات الحية، والتفاعل مع المباريات بطريقة لم تكن ممكنة في الماضي. (أحمد بن عيشاوي، 2010، صفحة 52)

تعمل تطبيقات الهواتف الذكية أيضًا على تسهيل عملية شراء التذاكر، مشاهدة المباريات عبر الإنترنت، وحتى المشاركة في استفتاءات واستطلاعات الرأي المتعلقة بالفرق والفعاليات. هذه التكنولوجيا تعزز من ولاء الجماهير وتُقوّي الروابط بين المؤسسات الرياضية وجماهيرها، مما يؤدي إلى زيادة الإيرادات وتحقيق فوائد اقتصادية ملموسة.

على صعيد آخر، ساهمت التكنولوجيا في تحسين العديد من العمليات التشغيلية داخل المؤسسات الرياضية. فمن خلال استخدام البرمجيات المتخصصة في إدارة المرافق الرياضية، أصبح بإمكان المؤسسات التحكم بشكل أفضل في صيانة المنشآت، توزيع الموارد، وإدارة الطاقم بشكل أكثر كفاءة. كما أن أدوات التحليل الحديثة ساعدت في تحسين عمليات التسويق الرياضي، حيث يمكن للإداريين الآن تتبع سلوكيات الجمهور وتحليل البيانات المتعلقة بمبيعات التذاكر، مما يمكنهم من تحسين استراتيجيات التسويق وزيادة العوائد المالية. (الباز، 1996، صفحة 30)

كما أن التسويق الرياضي استفاد بشكل كبير من التكنولوجيا من خلال وسائل التواصل الاجتماعي والإعلانات الرقمية، التي ساعدت في وصول العلامات التجارية والمشاريع الرياضية إلى جمهور أوسع بطريقة أسرع وأكثر فعالية. فالشراكات مع الشركات العالمية والرعاة باتت تعتمد على التحليلات الرقمية التي تعزز من فرص النجاح.

أحد أبرز الجوانب التي جلبتها التكنولوجيا هو الاعتماد المتزايد على البيانات الضخمة (Big Data) والذكاء الاصطناعي. هذه التقنيات سمحت للمؤسسات الرياضية بتوسيع رؤاها بشكل غير مسبوق، حيث يمكن للإداريين الحصول على كم هائل من المعلومات حول أداء اللاعبين، وسلوك الجمهور، والتوجهات السوقية.

تحليل البيانات الضخمة لا يساعد فقط في تحسين الأداء على مستوى الأفراد أو الفرق، بل يتيح أيضًا وضع استراتيجيات طويلة الأمد لتحقيق الاستدامة والنجاح. يمكن للمؤسسات الرياضية استخدام هذه التحليلات لاستهداف شرائح معينة من الجمهور، تحسين أساليب التسويق، وحتى تطوير المنتجات والخدمات بناءً على احتياجات السوق.

الجانب النظري

الإطار العام للدراسة

1-إشكالية الدراسة:

يأتي استخدام التكنولوجيا في الإدارة الرياضية مع تحدياته الخاصة، من بين هذه التحديات، الحاجة إلى تدريب الكوادر الإدارية على استخدام هذه الأدوات الرقمية بكفاءة. كما يتطلب الأمر استثمارًا مستمرًا في البنية التحتية التقنية لضمان مواكبة التطورات السريعة في مجال التكنولوجيا.

كما لا شك أن التكنولوجيا أصبحت جزءًا لا يتجزأ من الإدارة الرياضية في العصر الحديث. مع تطور الأدوات الرقمية والابتكارات التكنولوجية، أصبح من الممكن تحسين كافة جوانب الإدارة الرياضية، من التخطيط والتنظيم إلى التفاعل مع الجمهور. المؤسسات الرياضية التي تتبنى التكنولوجيا بشكل فعال وتدمجها في استراتيجياتها هي تلك التي ستكون قادرة على تحقيق النجاح الدائم، وتبقى على قمة المنافسة في هذا المجال المتطور باستمرار.

وعلى الرغم من التقدم الكبير الذي أحرزته العديد من الدول في مجال تحديث المعلومات ومواكبة التطورات في القطاع الرياضي، إلا أن الدول النامية، ومنها الدول العربية، لا تزال تعتمد على القوانين والأنظمة التقليدية التي لم تتكيف مع التطور السريع في هذا المجال. هذا الجمود أدى إلى عدم الاستفادة الكاملة من التكنولوجيا والتقنيات الحديثة في الإدارة الرياضية.

كما انعكست هذه الفجوة التقنية بشكل واضح على الأداء الرياضي في الدول العربية، حيث تظل الفرق والأندية الرياضية في كثير من الأحيان أقل من المستوى المطلوب، سواء على الصعيد المحلي أو الإقليمي أو الدولي. فالكثير من الفرق الرياضية العربية فشلت في تحقيق نتائج متقدمة أو الانتصارات المطلوبة في المنافسات والبطولات الرياضية. يعود ذلك، في جزء كبير منه، إلى النقص في الإدارة الرياضية الفعالة وعدم الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة في تحسين الأداء الإداري في المؤسسات الرياضية)سلامي ,العيداني & ,العلمي , 2021, p. 62).

وفي الجزائر، بدأت الدولة مؤخرًا بإبداء اهتمام بتطوير قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ضمن استراتيجية شاملة للإصلاح والانفتاح. ومع ذلك، لا تزال الجزائر تواجه تأخرًا ملموسًا في هذا المجال مقارنة بالدول الأخرى. على الرغم من الجهود المبذولة لتطوير هذا القطاع، إلا أن الاستفادة من التقنيات الحديثة في الإدارة الرياضية لا تزال محدودة، ما يؤدي إلى بطء في التكيف مع المتغيرات العالمية)بن عبد الرحمان &ساسي , 2018, p. 01).

ومن خلال التجربة في مجال التربية البدنية والرياضية، والاطلاع على عمل الاتحادات والمؤسسات الرياضية في الجزائر، يلاحظ أن هذه المؤسسات لا تزال تقدم أداءً إداريًا محدودًا في مجال الرياضة. هذا الأداء البطيء يعوق القدرة على التكيف مع التغيرات

التكنولوجية، مما قد يساهم في التخلف عن ركب المنافسات الرياضية على المستوى الإقليمي والدولي، وانطلاقا مما سبق يمكن تلخيص الإشكالية فيما يلي:

كيف يساهم تطبيق التكنولوجيات الرقمية في تحقيق الفاعلية التنظيمية للمؤسسة الرياضية؟

ويشمل التساؤل العام مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

1-هل تطبيق التكنولوجيات الرقمية يساهم في كفاءة صنع القرار داخل المؤسسة الرياضية؟

2-هل تطبيق التكنولوجيات الرقمية يساهم في زيادة كفاءة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الرياضية؟

3-هل تطبيق التكنولوجيات الرقمية يساهم في رفع الآداء الوظيفي لمستخدمي المؤسسة الرياضية.

2-فرضيات الدراسة:

محاولة للإجابة على التساؤلات السابقة قمنا بطرح الفرضيات التالية:

1-تطبيق التكنولوجيات الرقمية يساهم في كفاءة صنع القرار داخل المؤسسة الرياضية.

2-تطبيق التكنولوجيات الرقمية يساهم في زيادة كفاءة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الرياضية.

3-تطبيق التكنولوجيات الرقمية يساهم في رفع الأداء الوظيفي لمستخدمي المؤسسة الرياضية.

3-أهداف الدراسة:

إن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة يتمثل في استكشاف أهمية استخدام التكنولوجيات الرقمية لتحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسات الرياضية. تسعى الدراسة إلى تحليل كيف يمكن أن تسهم الابتكارات التكنولوجية في تعزيز الأداء والكفاءة، وبالتالي تحسين النتائج العامة للمؤسسات الرياضية. وتتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

1. إبراز أهمية التكنولوجيات الرقمية ودورها في كفاءة صنع القرار: تركز هذه النقطة على كيف يمكن للتكنولوجيات الرقمية أن تسهم في تحسين عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسات الرياضية. سيتم استعراض الأدوات الرقمية المختلفة مثل الأنظمة المتطورة لتحليل البيانات، والتي تمكّن الإداريين من الوصول إلى معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب. هذا يمكن أن يؤدي إلى قرارات أكثر استنارة وإستراتيجية، مما يسهم في تعزيز فعالية العمليات التنظيمية.

2. معرفة دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين الاتصال التنظيمي: يشمل هذا الهدف تحليل كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات لتعزيز كفاءة الاتصال بين مختلف الأقسام والأفراد داخل المؤسسات الرياضية. التواصل الفعال يعد من الركائز الأساسية لأي منظمة ناجحة، وتتيح التقنيات الرقمية مثل البريد الإلكتروني، والرسائل الفورية، ومنصات العمل الجماعي، تبادل المعلومات بشكل سريع وشفاف، مما يعزز من التنسيق والتعاون بين الفرق.

3. الكشف عن مدى استخدام التكنولوجيات الحديثة لتحقيق الفعالية التنظيمية: تهدف هذه النقطة إلى استكشاف مدى اعتماد المؤسسات الرياضية على التكنولوجيات الحديثة في مختلف جوانب عملها. ستتضمن الدراسة تحليلًا للأنظمة والتطبيقات المستخدمة حاليًا، وكذلك تقييم فعالية هذه الأدوات في تعزيز الأداء التنظيمي. هذا يتطلب دراسة حالات من المؤسسات الرياضية التي نجحت في تنفيذ هذه التكنولوجيات وكيف أثرت على عملياتها.

4. إيجابيات تطبيق التكنولوجيات الرقمية في الفعالية التنظيمية: سيتناول هذا الهدف استعراض الفوائد المتعددة التي يمكن أن تحققها المؤسسات الرياضية من خلال تبني التكنولوجيات الرقمية. يمكن أن تشمل هذه الفوائد تحسين الكفاءة، خفض التكاليف، زيادة الإنتاجية، وتعزيز تجربة الجمهور. من المهم تسليط الضوء على كيف يمكن لهذه الإيجابيات أن تؤثر بشكل مباشر على نجاح المؤسسة واستدامتها.

5. التعرف على كيفية مساهمة الرقمنة في رفع الأداء الوظيفي: يركز هذا الهدف على استكشاف كيف يمكن أن تسهم الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي للمستخدمين داخل المؤسسات الرياضية. من خلال اعتماد التكنولوجيات الرقمية، يمكن تحسين المهارات الفردية والجماعية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام. سيتضمن ذلك تحليل كيفية تدريب المستخدمين على استخدام هذه الأدوات وكيف يمكن أن يسهم ذلك في تطوير مهاراتهم وزيادة فعاليتهم.

4-أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على الدور الحيوي الذي تلعبه التكنولوجيات الرقمية في تحسين الفاعلية التنظيمية للمؤسسات الرياضية. مع التطور السريع في عالم التكنولوجيا، أصبح من الضروري للمؤسسات الرياضية أن تتبنى هذه التقنيات لتحسين أداءها وتطوير كفاءة عملياتها. من خلال دراسة كيفية تأثير التكنولوجيات الرقمية على صنع القرار، والاتصال التنظيمي، والأداء الوظيفي، تقدم هذه الدراسة إسهامات قيمة في فهم الفوائد المحتملة للتحول الرقمي في المجال الرياضي. تهدف هذه الدراسة إلى توضيح

كيف يمكن للتكنولوجيا أن تعزز من الفعالية التنظيمية بشكل ملموس من خلال تحسين آليات العمل وزيادة التفاعل بين مختلف مكونات المؤسسة.

إلى جانب ذلك، تقدم هذه الدراسة مساهمة مهمة في تعزيز فهم العلاقة بين تطبيق التكنولوجيات الرقمية ورفع الأداء الوظيفي لمستخدمي المؤسسات الرياضية. من خلال تحليل الدور الذي تلعبه التكنولوجيا في تحسين الاتصال التنظيمي وكفاءة صنع القرار، توفر الدراسة نموذجًا لاستغلال الإمكانات الكبيرة لهذه الأدوات الحديثة. كما أنها تهدف إلى دعم المؤسسات الرياضية في تطوير استراتيجيات تعتمد على الرقمنة لتحقيق أعلى مستويات الفاعلية والاستدامة. وبذلك، تبرز هذه الدراسة كمرجع هام للباحثين وصناع القرار في كيفية تحسين الأداء التنظيمي من خلال استخدام التكنولوجيا الرقمية.

5- أسباب اختيار الموضوع:

1. الانتشار المتزايد لاستخدام التكنولوجيات الرقمية في مختلف المؤسسات.
2. الرغبة في التعرف على كيفية توظيف التكنولوجيات الرقمية داخل المؤسسة.
3. أهمية تحقيق الفعالية التنظيمية باعتبارها من أهم العوامل الأساسية لنجاح المؤسسة الرياضية واستمراريتها.
4. أهمية الرقمنة في تحسين طرق التسيير والتنظيم داخل المؤسسة الرياضية.

6-التعريف بالمصطلحات:

1-التكنولوجيات الرقمية

- **التكنولوجيا لغة:**

كلمة "تكنولوجيا" هي مصطلح معرّب مأخوذ من الكلمة الأجنبية (Technology)، وليست ذات أصل عربي. من حيث المعنى اللغوي، تعود أصول الكلمة إلى اليونانية «Techne» التي تعني فنًا أو مهارة، وإلى الكلمة اللاتينية «Texere» التي تعني تركيبًا أو نسجًا. كما ترتبط بالكلمة «Togos» التي تعني علمًا أو دراسة. بناءً على ذلك، فإن كلمة "تقنيات" تشير إلى علم المهارات أو الفنون، أي دراسة المهارات بشكل منطقي لأداء وظيفة محددة. (بوقاعدة، 2021-2022، صفحة 12)

- **اصطلاحا:**

عرفت أمل سويدان ومنال مبارز التكنولوجيا الرقمية بأنها: "تقنية تعتمد على استخدام نبضات تمثلها بتات بشكل رقمي، دون الاهتمام بالوسط الفيزيائي. يمكن نقل هذه البيانات والتعامل معها دون الحاجة إلى تخزينها على الورق. البت هو أصغر وحدة لتمثيل البيانات الرقمية، ويمكن أن تأخذ قيمتين فقط: واحد أو صفر. يمكن تمثيل المعلومات والصور والأصوات من خلال عدد كبير من البتات، وتخزينها على وسائط متنوعة مثل الأقراص الممغنطة أو الأقراص المدمجة. كما تشمل هذه التكنولوجيا القدرة على تحويل النصوص

والأشكال والأصوات إلى سلاسل من الأصفار والواحدات، مما يجعلها قابلة للمعالجة الآلية والاندماج في بيئة الوسائط المتعددة". (الجبر، الثويني، والعيار، 2020، صفحة 179).

وتعرف أيضا بـ: " تعرف أيضاً بأنها "تجميع جميع التقنيات المتاحة في مجال الاتصالات والمعلومات، مثل الهاتف، والتلفاز، والحواسيب، والأقمار الصناعية، والكابلات، والوسائط المتعددة، في نظام متكامل يُمكن الأفراد من الاستفادة منها في حياتهم العملية والاجتماعية." (ومان، 2015-2016، صفحة 16).

2-الفعالية التنظيمية.

- **الفعالية لغة:** مصدر الفعل، فعال. (محمد عساف، 1983، صفحة 16)
- **التنظيم لغة**: تعتبر كلمتا "تنظيم" و"منظمة" ترجمتين للمصطلح الإنجليزي والفرنسي "organisation"، وتكتب عادة في الولايات المتحدة "organization". في اللغة، يرتبط مصطلح "تنظيم" بفعل "نظم"، ويُقال "ما زال على نظام واحد" بمعنى أنه يتبع عادة معينة. كما يُستخدم التعبير "ليس هذا الأمر من نظام" للإشارة إلى عدم استقامة الطريقة المتبعة. (سلاطنية وبن تركي، 2013، صفحة 14)

الفعالية التنظيمية اصطلاحا:

يقصد بها قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، وتتوقف هذه القدرة والمعايير المستخدمة لقياسها على النموذج الذي يتم تبنيه في دراسة وفهم المنظمات. (سيفون، الفعالية التنظيمية، 2015، صفحة 43)

يعرف محمد قاسم القريوتي الفعالية التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف قصيرة وطويلة المدى، مع مراعاة توازن القوى بين الأطراف المؤثرة، والاهتمام بمصالح الجهات المعنية بعملية التقييم، بما يتناسب مع مرحلة النمو أو التطوير التي يمر بها التنظيم. (حمي وترزولت عمراني، 2020، صفحة 548)

3-المؤسسات الرياضية.

المؤسسة اللغة: جمعها مؤسسات، وهي اسم مؤنث مشتق من الفعل "أسّس يؤسِّس تأسيسًا"، فهو مؤسس، والمفعول به هو مؤسس.

الرياضة لغة: مشتقة من الكلمة الإنجليزية"Sport"، والتي تعود في أصلها إلى الكلمة اللاتينية "D'essarter"، التي ظهرت في القرن الثالث عشر الميلادي وكانت تعني الاسترخاء والتسلية. ومع بداية القرن السادس عشر، اكتسبت الرياضة معنى التمرين البدني، وأصبح يُطلق على كل نشاط بدني اسم "رياضة" أو "Sport.

اصطلاحا:

المؤسسات الرياضية هي كيانات تنشئها الدولة لخدمة المجتمع في المجال الرياضي، وتتمتع بهيكل تنظيمي يتماشى مع حجمها والأهداف التي أُسست من أجلها. ويُوضح أشرف صبحي أن المؤسسة الرياضية تعد تكوينًا اجتماعيًا يرتبط بالرياضة باعتبارها مهنة وصناعة، حيث تتحدد أهدافها وفقًا لطبيعة الأنشطة التي تمارسها المؤسسة وبما يتماشى مع الغايات المرجوة من تلك الأنشطة. (عزوز، 2015-2016، صفحة 33)

7-الدراسات السابقة:
الدراسات العربية:

1-دراسة سعاد شحاط (2010/2009)، أطروحة ماجستير بعنوان "استخدامات تكنولوجيات المعلومات والاتصال والفعالية التنظيمية للمؤسسة الاقتصادية، تناولت هذه الدراسة موضوع استخدامات تكنولوجيات المعلومات والاتصال، حيث اهتمت على كيفية تبني المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لهذه التكنولوجيات وعمليات استخدامها. في عصر يتطلب من الجزائر الانفتاح على السوق العالمي، وفي إطار مجتمع واقتصاد المعرفة، تواجه المؤسسات الاقتصادية الجزائرية مجموعة من التحديات والعوائق المتنوعة، أبرزها الفجوة الرقمية والتحولات التكنولوجية الهامة في مجالات المعلومات والاتصال.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على طرق استخدام تكنولوجيات المعلومات والاتصال في تطوير أنشطة المؤسسات، وما تقدمه لها من مزايا تنافسية وفرص متاحة. وتتمحور مشكلة الدراسة حول التعرف على واقع استخدام تكنولوجيات المعلومات والاتصال من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، ودرجة إدماج هذه المؤسسات للتقنيات الحديثة، ومجالات استخدامها وتوظيفها، ورؤيتها للخدمات التي يمكن أن تُسهم في تحقيق فعالية تنظيمية أفضل.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، حيث أن هذه الدراسة ذات نمط كمي ومنظور نسقي، حيث تم تنفيذها من خلال استبيان إلكتروني موجه لعينة مكونة من 74 مؤسسة اقتصادية جزائرية، تتوزع على قطاعات مختلفة في جميع أنحاء البلاد.

وقد خلصت الدراسة إلى أن استخدام تكنولوجيات المعلومات والاتصال يعتبر معيارًا أساسيًا لنجاح المؤسسات الاقتصادية في الوقت الحالي. وقد تمحور اهتمامنا حول تحديد المكانة التي تُعطى لهذه التكنولوجيات من قبل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

2-دراسة قندوز الغول خليفة وآخرون (2019)، مقال علمي بعنوان "دور التكنولوجيا الحديثة للوسائل السمعية البصرية (الفيديو) في ميدان التدريب الرياضي وفقًا لمعايير علمية وحضارية معاصرة وتأثيرها في التصور العقلي للجانب الخططي لدى لاعبي كرة

القدم"،يتم التركيز على استخدام الفيديو كوسيلة تعليمية وتدريبية في مجال كرة القدم. هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير استخدام التكنولوجيا الحديثة للوسائل السمعية البصرية على تطوير التصور العقلي للخطط التكتيكية لدى لاعبي كرة القدم، ودور الفيديو في تعزيز الأداء الذهني والتكتيكي للاعبين خلال المنافسات الرسمية.

اعتمد البحث على تحليل كيفية استخدام المدربين الفيديو خلال الحصص التدريبية مع لاعبيهم، وأهمية هذا الاستخدام في النظام التدريبي. تناولت الدراسة أيضًا دور الفيديو في تطوير القدرات العقلية والتكتيكية للاعبين، مما يساعدهم على تحقيق أفضل النتائج وضمان الاستمرارية في الأداء الرياضي.

وأشارت الدراسة إلى التعاون الوثيق بين المدربين والمسيرين والمختصين في المجال لتحقيق أفضل النتائج من خلال استخدام الفيديو. وأكدت العديد من الدراسات على فعالية الفيديو كأداة للتعلم الحركي، حيث يساهم في توضيح النقاط الأساسية للحركات ويسمح للمتعلم أن يكون مشاهدًا ومطبقًا في نفس الوقت. وفقًا لمحمد حسن، يُعد الفيديو وسيلة إيضاح فعّالة في التدريب، حيث يساعد على ربط المعلومات الجديدة بالمعلومات السابقة في ذهن المتعلم، مما يعزز التصور العقلي للحركات المتعلمة ويساهم في تطبيقها عمليًا على أرض الواقع.

3-دراسة حامد سعيد الجبر وآخرون (2020)، مقال علمي بعنوان "أهمية التكنولوجيا الرقمية في مجال التعليم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الأساسية في دولة الكويت"، استهدفت هذه الدراسة الكشف عن أهمية التكنولوجيا الرقمية في مجال التعليم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت، مع التركيز على متغيري الجنس والدرجة العلمية. اعتمد البحث على المنهج الوصفي الذي يصف المتغيرات البحثية ويحللها للوصول إلى الأهداف المرجوة.

تكونت عينة البحث من 60 عضوًا من الذكور والإناث من أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الأساسية، وتمثل أداة البحث في استبانة تضمنت فقرات تعكس أهمية التكنولوجيا الرقمية في مجال التعلم. وقد استندت الاستبانة على نتائج البحوث والدراسات السابقة المرتبطة بالتكنولوجيا الرقمية، والأدبيات التربوية ذات الصلة، وأهداف تعليم تكنولوجيا التعليم في دولة الكويت.

أظهرت النتائج أن أعضاء هيئة التدريس الحاصلين على درجة الدكتوراه يؤكدون بشكل أكبر على أهمية التكنولوجيا الرقمية في مجال التعلم مقارنةً بأقرانهم الحاصلين على درجة الماجستير. كما توصلت النتائج إلى عدم وجود فروق بين تأكيد أعضاء هيئة التدريس من الذكور والإناث لأهمية التكنولوجيا الرقمية في مجال التعلم.

4-دراسة سلامي عبد الرحيم (2021)، مقال علمي بعنوان "دور تكنولوجيا المعلومات في تنمية كفاءة أداء الإدارة الرياضية الجزائرية"،تتناول أهمية تكنولوجيا المعلومات في تعزيز الأداء الإداري في المؤسسات الرياضية الجزائرية.

تسلط الدراسة الضوء على الانتشار الواسع للوسائل التكنولوجية في مختلف جوانب الحياة، من المنازل والمدارس إلى المؤسسات الحكومية والخاصة، مما يجعلها ضرورة لا غنى عنها في العصر الحديث. ومن خلال هذا البحث، تم التعرف على مفهوم تكنولوجيا المعلومات ودورها في تحسين كفاءة الأداء الإداري في المؤسسات الرياضية الجزائرية، وكذلك تحديد أكثر أجهزة تكنولوجيا المعلومات استخدامًا في هذا المجال.

تكونت عينة الدراسة من 60 إداريًا وعاملاً في بعض المؤسسات الرياضية التابعة لوزارة الشباب والرياضة، واعتمد الباحثون على المنهج الوصفي باستخدام استبيان لجمع المعلومات. وتم طرح إشكالية البحث حول دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين أداء الإدارة الرياضية، وأيضًا تحديد أكثر أجهزة تكنولوجيا المعلومات استخدامًا في هذا المجال.

شمل الاستبيان 30 فقرة تقيس دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين الإدارة الرياضية، حيث تم تقسيم الفقرات إلى مجموعتين: المجموعة الأولى تتناول دور تكنولوجيا المعلومات (من 1 إلى 15)، بينما المجموعة الثانية تتعلق باستخدام الحاسوب في المجال الرياضي (من 16 إلى 30).

أظهرت نتائج الدراسة أن تكنولوجيا المعلومات تسهم في تحسين أداء الإدارة الرياضية في بعض المؤسسات، وأن الحاسوب هو الجهاز الأكثر استخدامًا في مجال الإدارة الرياضية، بالإضافة إلى ربطه بشبكة الإنترنت لتعزيز الفعالية.

5-دراسة صفاء عبد الله محمد بشارات (2021)، أطروحة ماجستير بعنوان "درجة توظيف التكنولوجيا الرقمية في برامج الماجستير التربوية ومعوقاتها من وجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية وطلبة كليات الدراسات العليا في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة توظيف التكنولوجيا الرقمية في برامج الماجستير التربوية ومعوقاتها من وجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية وطلبة كليات الدراسات العليا في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية. كما سعت الدراسة إلى بحث أثر متغيرات الجنس، العمر، الجامعة، ومجال التخصص في البكالوريوس (مجال التخصص التربوي في الماجستير) على استجابة طلبة كليات الدراسات العليا وأعضاء هيئة التدريس.تم استخدام المنهج الكمي والنوعي من خلال أداتي الدراسة (الاستبانة والمقابلة). تكون مجتمع الدراسة من جميع طلبة الدراسات العليا للبرامج التربوية البالغ عددهم (867) وجميع أعضاء هيئة التدريس وعددهم (204) عضو. تكونت عينة الدراسة من (267) طالب

وطالبة و(25) من أعضاء هيئة التدريس في كليات الدراسات العليا في الجامعات الفلسطينية. تم تحليل بيانات الاستبانة باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية.(SPSS)

أظهرت نتائج أداة الدراسة (الاستبانة) أن الدرجة الكلية لمجالات درجة توظيف التكنولوجيا الرقمية في برامج الماجستير التربوية ومعوقاتها من وجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية وطلبة كليات الدراسات العليا في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية كانت (3.98)، مما يشير إلى درجة كبيرة من التوظيف. كما تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في درجة توظيف التكنولوجيا الرقمية في برامج الماجستير التربوية ومعوقاتها من وجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية وطلبة كليات الدراسات العليا تبعاً لمتغير الجنس، العمر، الجامعة، أو مجال التخصص في الماجستير. بينما وُجدت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) تبعاً لمتغير مجال التخصص في البكالوريوس.

الدراسات الأجنبية

1-دراسة هيلداجوي وانغوي غاتشوغي (HILDAJOY WANGUI GACHUGI)(2017)، أطروحة دكتوراه بعنوان "دمج وسائل الإعلام الرقمية في إطلاق المنتجات الجديدة: دراسة حالة يونيلفر كينيا"، تم استكشاف العوامل التنظيمية التي تؤثر على دمج وسائل الإعلام الرقمية في مشاريع إطلاق المنتجات الجديدة في شركة يونيلفر كينيا. تسعى الدراسة إلى تحديد تأثير كل من الثقافة التنظيمية، الإنتاجية التنظيمية، وتبني التكنولوجيا على عملية دمج وسائل الإعلام الرقمية في مشاريع إطلاق المنتجات الجديدة.

اعتمدت الدراسة على تصميم وصفي لاستقصاء هذه العوامل من خلال مسح شامل استهدف جميع مديري العلامات التجارية البالغ عددهم 86 في شركة يونيلفر كينيا. تم جمع البيانات باستخدام استبيان مقسم إلى قسمين: القسم الأول يغطي المعلومات الديموغرافية للمستجيبين، والقسم الثاني يركز على الأسئلة المتعلقة بمتغيرات البحث. استخدمت الدراسة مقياسًا من 1 إلى 5 لقياس آراء المشاركين حول جميع الأسئلة المرتبطة بالمتغيرات البحثية. تم تحليل البيانات الكمية باستخدام الإحصاء الوصفي عبر برنامج التحليل الإحصائيSPSS ، حيث تم تحليل التوزيعات التكرارية، والمتوسطات، والانحرافات المعيارية.

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية ودمج وسائل الإعلام الرقمية في إطلاق المنتجات الجديدة، حيث بلغ قيمة 0.000 p عند مستوى دلالة 0.01. وتوصلت الدراسة إلى أن نشر الأفراد كان العامل الأكثر أهمية في الثقافة التنظيمية المؤثرة على دمج وسائل الإعلام الرقمية، بمتوسط 4.68. كما بينت الدراسة أن نموذج تعويضات الموظفين كان العامل الأهم في الإنتاجية التنظيمية، بمتوسط 4.67. بالإضافة إلى ذلك، اتفق

المشاركون على أن تبني التكنولوجيا من خلال وسائل التواصل الاجتماعي أسهم في الحصول على ردود فعل فورية من الجمهور، بمتوسط 4.64.

خلصت الدراسة إلى أن تحفيز الموظفين يُعد عاملاً حاسمًا في ضمان فعالية استراتيجية وسائل الإعلام الرقمية الموجهة نحو إطلاق المنتجات الجديدة. وأكدت أن نموذج التعويضات المتبع من قبل المنظمة يؤثر بشكل كبير على إنتاجية الموظفين ومستوى التزامهم بتحقيق الأهداف التنظيمية، مثل دمج وسائل الإعلام الرقمية بفعالية في عمليات إطلاق المنتجات الجديدة.

2-دراسة أنجالي مالك (Anjali Malik)(2021)، مقال بعنوان "تأثير التكنولوجيا على الفعالية التنظيمية: دراسة تجريبية للمنظمات الرائدة"تم التركيز على الدور الحيوي الذي تلعبه التكنولوجيا في تعزيز فعالية المؤسسات الحديثة. تُعد التكنولوجيا عنصرًا لا غنى عنه في عالم الأعمال اليوم، حيث تؤثر بشكل كبير على الأداء التنظيمي من خلال تحسين الاتصال، زيادة الإنتاجية، تعزيز الابتكار، وتطوير عمليات اتخاذ القرار.

تستكشف هذه الدراسة تأثير التكنولوجيا على الفعالية التنظيمية من خلال فحص تأثيراتها على مختلف الجوانب التنظيمية. تناولت الدراسة أدوات التكنولوجيا الرقمية الحديثة، مثل الحوسبة السحابية، الذكاء الاصطناعي، والأتمتة، وكيف ساهمت هذه الأدوات في إحداث ثورة في كيفية عمل المنظمات وتفاعلها مع أصحاب المصلحة. يشير الباحث إلى أن دمج التكنولوجيا يحسن قنوات الاتصال داخل المؤسسات، مما يُمكن الموظفين من تبادل المعلومات والتعاون بكفاءة أكبر. بالإضافة إلى ذلك، فإن الأتمتة المدفوعة بالتكنولوجيا تساعد في تبسيط العمليات التشغيلية، تحسين الإنتاجية، وتقليل الأخطاء البشرية.

توضح الدراسة أيضًا كيف أن توفر البيانات اللحظية والتحليلات المتقدمة يُمكن المؤسسات من اتخاذ قرارات تستند إلى البيانات، مما يؤدي إلى تحسين دقة واختيار الاستراتيجيات التنظيمية. ومع ذلك، لا تخلو التكنولوجيا من التحديات، حيث أشارت الدراسة إلى تهديدات محتملة مثل مخاطر الأمن السيبيراني والحاجة إلى رفع مهارات الموظفين لاستغلال التكنولوجيا بكفاءة.

خلصت الدراسة إلى أن التكنولوجيا تلعب دورًا حاسمًا في تحسين الفعالية التنظيمية، وأكدت على أهمية مواءمة المبادرات التكنولوجية مع الأهداف التنظيمية لتحقيق أفضل النتائج. تُبرز الدراسة الحاجة إلى إستراتيجية متكاملة لإدارة التكنولوجيا ضمن المؤسسة لضمان تحقيق الفوائد المرجوة من استخدامها.

3-دراسة ميهو كانتيمير وآخرون(MIHU Cantemir & all)(2023)، مقال بعنوان "محركات التحول الرقمي وتأثيرها على الإدارة التنظيمية"، تناول الباحثون أهمية التحول

الرقمي في عالم الأعمال الحديث. يوضح الباحثون أن التحول الرقمي أصبح موضوعًا حاسمًا بالنسبة للمؤسسات التي تسعى إلى الحفاظ على قدرتها التنافسية في العصر الرقمي الحالي. يعتمد التحول الرقمي على الانتشار الواسع للتكنولوجيات الرقمية التي أحدثت تغييرات جذرية في كيفية وجود المؤسسات وتشغيلها، وطريقة تفاعلها مع العملاء.

تناقش الدراسة أن المؤسسات تمر بعملية إعادة تشكيل وإعادة تنظيم لعملياتها وإجراءاتها، بالإضافة إلى إعادة التفكير في دور البشر في عملية خلق القيمة. ومع ذلك، لا تُعد التكنولوجيات الرقمية وحدها المحرك الأساسي للتحول الرقمي، إذ يعتمد نجاح مبادرات التحول الرقمي على عوامل أخرى متعددة. تحديد هذه العوامل يعتبر أمرًا جوهريًا لضمان نجاح هذه المبادرات.

هدفت الدراسة إلى استكشاف المحركات الأساسية للتحول الرقمي وتأثيرها على الإدارة التنظيمية. من خلال مراجعة شاملة للأدبيات المتعلقة بالتحول الرقمي، قام الباحثون بتحديد المحركات الرئيسية التي تؤثر في نجاح مبادرات التحول الرقمي، مثل الابتكار التكنولوجي، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، وقيادة التغيير .بالإضافة إلى ذلك، تناولت الدراسة تأثير هذه المحركات على الإدارة التنظيمية، وكيفية إعادة تعريف دور القيادات التنفيذية في العصر الرقمي.

توصل الباحثون إلى أن التحول الرقمي لا يتطلب فقط تبني التكنولوجيا الحديثة، بل يتطلب أيضًا قدرة إدارية متقدمة للتعامل مع هذه التغييرات. يتطلب التحول الرقمي إعادة تشكيل دور المدراء التنفيذيين الذين يتحملون مسؤولية التوجيه الاستراتيجي والإشراف على تنفيذ التحول. فالإدارة في العصر الرقمي تتطلب المزيد من المرونة والقدرة على التعامل مع التغيير المستمر والابتكار.

4-دراسة سوهاري وزملاؤه (Suhari & all) (2024)، مقال بعنوان "تأثير التحول الرقمي على الأداء التنظيمي: تحليل شامل"، تم تسليط الضوء على دور التحول الرقمي كعملية أساسية في تحسين الأداء المؤسسي. يشير الباحثون إلى أن التحول الرقمي هو تغيير تنظيمي يستند إلى إدخال التكنولوجيا الرقمية في مختلف جوانب العمل المؤسسي، بما في ذلك العمليات، نماذج الأعمال، والتغيرات في الثقافة التنظيمية. يهدف التحول الرقمي إلى تحسين الكفاءة والإنتاجية وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسات في بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار.

استخدم الباحثون في هذه الدراسة منهج تحليل شامل (Meta-Analysis) لمراجعة وتحليل 37 مقالة علمية نشرت بين عامي 2016 و2023. ومن خلال هذا التحليل، استطاعوا تقييم تأثير التحول الرقمي عبر عدد كبير من الدراسات الأكاديمية التي تتناول الموضوع من زوايا متعددة. وأظهرت نتائج هذا التحليل أن التحول الرقمي يؤثر بشكل إيجابي وملحوظ

على الأداء التنظيمي، حيث يعزز كفاءة المؤسسات ويزيد من إنتاجيتها ويقوي قدرتها على المنافسة. هذه النتائج تبرز أهمية الرقمنة كأداة أساسية في تحقيق النجاح المؤسسي.

أشارت الدراسة إلى أن هذا التأثير ليس خطيًا أو موحدًا عبر جميع المؤسسات. هناك عدة عوامل تؤثر في مدى نجاح التحول الرقمي داخل المنظمة، منها حجم المنظمة، الصناعة التي تعمل فيها، الثقافة التنظيمية، التغير التكنولوجي، وقدرة المنظمة على إدارة التحول الرقمي بشكل فعال. بناءً على هذه العوامل، قد تختلف النتائج من مؤسسة إلى أخرى، مما يتطلب تخطيطًا دقيقًا وإدارة إستراتيجية لهذه العملية.

خلصت الدراسة إلى أن المؤسسات التي ترغب في تحقيق الاستفادة القصوى من التحول الرقمي بحاجة إلى فهم دقيق لهذه العوامل المؤثرة. وعليها أن تسعى إلى تبني إستراتيجية شاملة لإدارة التحول الرقمي، تتضمن تطوير الكفاءات الداخلية، تحسين البنية التحتية التكنولوجية، وتعزيز الثقافة التنظيمية التي تدعم الابتكار والتغيير.

الفائدة من الدراسات السابقة:

تسهم الدراسات السابقة في تعزيز فهمنا لموضوع استخدام التكنولوجيات الرقمية في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسات الرياضية من خلال تقديم رؤى وتجارب متنوعة. أولاً، توضح دراسة سعاد شحاط (2010/2009) أهمية تكنولوجيات المعلومات والاتصال في تطوير أنشطة المؤسسات، مما يبرز كيف يمكن للتكنولوجيات الرقمية أن تكون أداة لتعزيز الكفاءة في المؤسسات الرياضية. ثانياً، تسلط دراسة قندوز الغول خليفة وآخرون (2019) الضوء على دور الوسائل السمعية البصرية في تحسين الأداء التكتيكي للاعبين، مما يعكس كيفية استغلال التكنولوجيا لتعزيز التدريب وتحقيق نتائج أفضل. كذلك، تظهر دراسة حامد سعيد الجبر وآخرون (2020) أهمية التكنولوجيا الرقمية في التعليم، وهو ما يمكن تطبيقه في التدريب الرياضي لتحسين التعلم والمهارات. بالإضافة إلى ذلك، تؤكد دراسة سلامي عبد الرحيم (2021) على دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين أداء الإدارة الرياضية، مما يعزز فكرة استخدام التكنولوجيا في التنظيم والإدارة. وأخيراً، تقدم الدراسات الأجنبية مثل دراسة هيلداجوي وانغوي غاتشوغي (2017) ودراسة سوهاري وآخرون (2024) رؤى حول كيفية تأثير الثقافة التنظيمية والتحول الرقمي على الأداء المؤسسي. جميع هذه الدراسات تشكل قاعدة معرفية تساعد في استكشاف كيف يمكن استخدام التكنولوجيات الرقمية لتعزيز الفعالية التنظيمية في المؤسسات الرياضية، مما يسهم في تحقيق نتائج أفضل وتحسين الأداء العام.

الفصل الأول:
التكنولوجيا الرقمية

1-الإدارة الالكترونية:

1.1-مفهوم الإدارة الالكترونية:

عرفت الإدارة الإلكترونية على أنها:

- استخدام شبكة الإنترنيت وشبكات الأعمال الإلكترونية في إنجاز وظائف الإدارة في منظمات الأعمال لتحقيق أهدافها. (احمد فتحي الحي، 2015)
- أنها وسيلة تستخدم لرفع مستوى الأداء والكفاءة باستخدام الأرشيف الإلكتروني والأدلة والمفكرة الإلكترونية والرسائل الصوتية.
- الإدارة الالكترونية هي عملية ميكنة جميع ونشاطات ومهام المؤسسة الإدارة اعتمادا على تكنولوجيا المعلومات لتحقيق أهداف الإدارة الجديدة فى تخفيض استخدام الورق وتبسيط الإجراءات،والقضاء على الروتين للربط مع الحكومة الإلكترونية فى وقت لاحقa (السالمي ، علاء عبد الرازق، 2008)
- استخدام الوسائل، والتقنيات الالكترونية بكل ما تقتضيه الممارسة، أو التنظيم، أو الإجراءات أو التجارة، أو الإعلان. (محمد الطعامنة شريف العلوش طارق ، 2004)
- الإدارة الإلكترونية هي مدخل جديد يقوم على الاستخدام الحسن لوسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والاعتماد على الشبكات الحديثة للقيام بالوظائف والأعمال الإدارية،مما يؤدي إلى انجازها بسهولة ودقة عالية مع توفير الوقت والجهد، وذلك هدف تحسين أدائها وتحقيق أهداف المنظمات والمؤسسات الإدارية. (وهيبة فراجي، 2008 / 2009)
- عبارة عن استخدام نتائج الثورة التكنولوجية في تحسين مستويات أداء وهناك من يرى بأن المؤسسات ورفع كفايتها وتعزيز فاعليتها في تحقيق الأهداف المرجوة، وهي تبادل الأعمال والمعاملات بين الأطراف من خلال استخدام الوسائل الإلكترونية بدلا من الاعتماد على استخدام الوسائل العادي الأخرى كوسائل الاتصال المباشر.

2.1-أهمية الإدارة الإلكترونية

التغيرات الكثيرة التي حصلت للتطور التكنولوجي انتج تطورا في استخدام تقنيات المعلومات الإدارية مما زاد من أهمية الإقبال على الإدارة الإلكترونية،وذلك خلق تسابق بين الدول لتطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسستها ومن أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية نذكر ما يلي:

1.تغير نمط أسلوب الإدارة التقليدية البيروقراطية الجامدة إلى أسلوب الإلكتروني المرن للخروج من مشكلات

التقليدية بالتوجه نحو الإدارة الإلكترونية؛

2.تخفيض تكاليف الإنتاج وزيادة ربحية المنظمة؛

3.اتساع نطاق المنظمات التي تتعامل فيها المنظمة؛

4.إسهام الإدارة الإلكترونية في القضاء على التعامل الورقي؛

5.رفع الكفاءة تحسين الخدمات ودعم الاقتصاد الوطني؛

6.تساعد في تعزيز مبدأ الشفافية والمساءلة في المنطقة؛

7.تحسين جودة الإنتاج وفقا لاحتياجات ورغبات الزبون؛

8. استخدام عوامل الإنتاج وتنسيقها بأفضل الطرق، بحيث تؤدي إلى اكبر إنتاج ممكن وبأقل التكليف الممكنة؛ دور الإدارة الإلكترونية (شيلي الهام، 2020)

3.1-أهداف الإدارة الإلكترونية

يعتبر السعي إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية وسيلة لر فع كفاية وفاعلية الجهاز الإداري، وأن أهداف الإدارة الإلكترونية هي التي تحقق فوائد ومكتسبات على المستوى التنظيمي والإداري وهي:. (ماجد بن عبد الله الحسين ، 2011)

- ✓ تسهيل طريقة الحصول على الخدمات والمعلومات الإدارية في أي وقت وتحسين مستوى أدائها.
- ✓ سهولة انسياب المعلومات الإدارية والتخلص من مركزية المعلومات والتقليل من التعقيدات الإدارية.
- ✓ فرصة لتغيير المحيط الذي تعمل فيه الأجهزة الإدارية وزيادة مبادرات الإبداع والابتكار وفتح قنوات جديدة غير معتادة لتقديم الخدمات.
- ✓ أن يساهم العمل الإلكتروني في زيادة وتعزيز القدرة التنافسية لإدارات المؤسسات بمختلف أنواعها، وما يتبع ذلك من دفع للعملية الإدارية من حيث الكم والنوع.
- ✓ تكامل أجزاء التنظيم وتوحيده كنظام مترابط من خلال تكنولوجيا المعلومات.
- ✓ إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية.
- ✓ توظيفها من أجل دعم وبناء ثقافة مؤسسة إيجابية لدى كافة العاملين.
- ✓ التعليم المستمر وبناء المعرفة.

4.1-مزايا الإدارة الإلكترونية

الإدارة الإلكترونية تتميز بالعديد من المزايا أهمها:

- **إدارة بلا ورق:** حيث تعتمد على البريد الإلكتروني والأرشيف الإلكتروني والرسائل الصوتية والأدلة والمفكرات الإلكترونية ونظم المتابعة الإلكترونية؛
- **إدارة بلا مكان:** والتي تقوم على الاجتماعات والمؤتمرات الإلكترونية، واستخدام التليفون المحمول والعمل عن بعد والتعامل مع المؤسسات الافتراضية(Virtual)؛
- **إدارة بلا زمان:** تعمل على مدار اليوم والشهر والسنة ولا تتقيد بحدود زمنية،
- **إدارة بلا تنظيمات جامدة**: فالعمل يتم من خلال المؤسسات الشبكية والمؤسسات الذكية التي تعتمد على صناعة المعرفة؛
- **المرونة:** الإلكترونية الإدارة إدارة مرنة بفعل يمكنها بفعل التقنية وبفعل إمكانياتها الاستجابة السريعة للأحداث والتجاوب معها، متعدية بذلك حدود الزمان والمكان وصعوبة الاتصال، مما يعين الإدارة على تقديم كثير من الخدمات التي لم تكن متاحة أبدا بفعل تلك العوائق في ظل الإدارات التقليدية؛
- **الرقابة الصادقة والمباشرة**: ومن خصائص الإدارة الإلكترونية أيضا أنه أصبح بإمكانها تتبع مواقع عملها المختلفة عبر الشاشات والكاميرات الرقمية التي في أوسع الإدارة الإلكترونية أن تسلطها على كل بقعة من بواقعها الإدارية وكذلك على منافذها وأجهزتها التي يعمل عليها الجمهور، وهكذا يصبح لدى الإدارة تلك الأداة المضمونة الصادقة التي تقيم بها أنشطتها بعيدا عن الأساليب القديمة كالتقارير والمتابعة بالمذكرات؛
- **السرية والخصوصية:** من خصائص الإدارة الإلكترونية السرية والخصوصية للمعلومات المهمة بما تملكه تلك الإدارة من برامج تمكنها من حجب المعلومات والبيانات المهمة، وعدم إتاحتها إلا لذوي الصلاحية الذين يملكون كلمة المرور للنفاذ إلى تلك المعلومات، وهنا يكمن تفوق الإدارة الإلكترونية على التقليدية، إذ أن قدرتها على الإخفاء والسرية أعلى، ولديها أنظمة مانعة للاختراق، مما يجعل الوصول إلى أسرارها وملفاتها المحجوبة أمرا بالغ الصعوبة؛
- **تقوم بالاعتماد على النظم المتطورة والبعد عن التنظيمات الجامدة:** حيث المؤسسات الشبكية والذكية تقوم على أساس المعلومات والمعرفة؛
- إدارة الملفات والوثائق بدل من الحفظ والكتابة؛
- التركيز على الإجراءات التنفيذية والإنجازات؛
- تهتم باكتشاف المشاكل والعمل على حلها؛

- استخدام البريد الالكتروني والصوتي بدل من الصادر والوارد؛
- تتميز بالإبتكارية والعالمية والاعتماد على المعرفة كأساس لتنفيذ الأعمال؛
- تحتاج إلى أنظمة إلكترونية مثل أنظمه التحصيل المجمعة والخدمة عن بعد والشراء الإلكتروني وأنظمة المتابعة الفورية؛ وأنظمة تخطيط الموارد ونقاط البيع الالكتروني والتجارة الإلكترونية والبنوك الإلكترونية.... الخ. (رافت رضوان ، 2004)

5.1-مبادئ الإدارة الإلكترونية

-تقديم أحسن الخدمات: وهذا يتطلب بيئة خلق عمل مهيأة لاستخدام التكنولوجيا الحديثة.التركيز على النتائج: بمعنى أن اهتمام الإدارة العامة الإلكترونية ينصب على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة على أرض الواقع، وأن تحقق فوائد للجمهور تتمثل في تخفيف العبء على المواطنين من حيث الجهد والمال والوقت وتوفير خدمة مستمرة على مدار الساعة.

-تخفيض التكاليف: أيّ أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات، وتعدد المتنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة يؤدي إلى تخفيض التكاليف ورفع مستوى الأداء.

-التغيير المستمر: وهو مبدأ أساسي في الإدارة الإلكترونية، بحكم أنها تسعى بانتظام لتحسين وإثراء هو ما موجود، ورفع مستوى الأداء سواء بقصد كسب رضا المواطن، أو بقصد التفوق في التنافس.

-سهولة الاستعمال والإتاحة للجميع: لكي يتمكن المواطن من التواصل مع الإدارة الإلكتروني بسهولة وإتمام الإجراءات ببساطة. (عبد الرحمان ادريس ثابت ، 2003)

1-1- متطلبات الإدارة الإلكترونية.

أولا: المتطلبات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

يقتضي التحول نحو تطبيق الإدارة الالكترونية متطلبات عديدة نذكر من أهمها:

أ /**المتطلبات الإدارية:** تنحصر المتطلبات الإدارية الواجب مراعاتها عند تطبيق الإدارة الالكترونية في العناصر التالية:

1- وضع استراتيجيات وخطط التأسيس: والتي يمكن أن تشمل إدارة، أو هيئة على المستوى الوطني لها وظائف التخطيط والمتابعة والتنفيذ لمشاريع الحكومة الالكترونية، وفي هذه المرحلة لابد من توفير الدعم، والتأييد من طرف الإدارة العليا في الهرم الإداري مع توفير مخصصات مالية كافية لإجراء التحول المطلوب.

2- توفر البنية التحتية للإدارة الالكترونية: إذ لابد من العمل على تطوير مختلف شبكات

الاتصالات، بما يتوافق مع بيئة التحول التي تستدعي شبكة واسعة، ومستوعبة للكم الهائل من الاتصالات، دون إهمال التجهيزات التقنية الأخرى من معدات وأجهزة وحاسبات آلية ومحاولة توفيره وإتاحته للأفراد والمؤسسات.

3- تطوير التنظيم الإداري والخدمات والمعاملات الحكومية وفق تحول تدريجي: بإعادة تنظيم الجوانب والمحددات الهيكلية، ومختلف الوظائف الحكومية، بما يجعلها تنسجم ومبادئ الإدارة الالكترونية مثل (إلغاء إدارات، إستحداث إدارات جديدة تساير التطور التكنولوجي).

4- متطلب الكفاءات والمهارات المتخصصة: وهو ضرورة وجود يد عاملة مؤهلة تمتلك زادا معرفيا يحيط بمبادئ التقدم التقني، ولها من الخبرة ما يمكنها من أن تصبح موردا بشريا مؤهلا لإستخدام تقنيات المعلومات.

5- وضع التشريعات القانونية اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية قبل التطبيق عن طريق تحديد الإطار القانوني الذي يقر بالتحول الالكتروني وأثناء التطبيق أي تكملة للنقائص والفراغ القانوني اللازم، والذي يمكن أن يظهر في أي مرحلة من مراحل التحول، وبعد التطبيق بوضع قواعد قانونية ضامنة لأمن المعاملات الالكترونية وتحديد الإجراءات العقابية الخاصة بفئة المتورطين في جرائم الإدارة الإلكترونية.

وفي هذا السياق نجد أن الدول التي اعتمدت تطبيقات الإدارة الإلكترونية لم تصدر تشريعات عامة، تلزم الإدارات والمؤسسات الحكومية بأداء جميع معاملاتها الإدارية مع المواطنين عن بعد، بالوسائل الالكترونية إلى جانب الوسائل التقليدية، حيث أن التشريعات الحديثة في الكثير من الدول الغربية قد يتراوح مضمونها بين إقرار المبدأ، أي الإعلان عن حق المواطن في الحصول على المعاملات الإدارية والخدمات العامة بوسائل معلوماتية -باستثناء ما يشترط القانون صراحة حضور المعني شخصيا إلى المراكز الإدارية لإتمامه، وبين إلزام الإدارات العامة على تقديم بعض الخدمات الالكترونية في مجالات أو قطاعات مثل مجال نشر القوانين، والقرارات الإدارية والمعلومات الإدارية، ومجال وضع نماذج المعاملات الإدارية عبر شبكة الانترنت، إضافة إلى مجالات التصاريح المالية والضرورية، بحيث تلزم الشركات التجارية، وبعض فئات التجار بتقديم تلك التصاريح إلكترونيا وفق شروط تحدد بأدوات تعاقدية.

6- متطلب الإصلاح الإداري: في إطار الوصول إلى تحقيق تحول ناجح في تطبيق الإدارة الالكترونية، يتوجب تطبيق مبدأ الإصلاح الإداري، والذي يشمل التخصص الوظيفي في تشغيل البرامج الالكترونية، وخبراء لتامين المعلومات، وحماية البرامج والتعاملات، والوثائق أي محاولة إحداث تغييرات جذرية، وجوهرية في المفاهيم الإدارية والفنية، والحاجة إلى قيادات واعية متحمسة ولها القدرة الإدارية وترشيدها، وتطوير العلاقات بين المنظمات الإدارية المختلفة والبحث عن حلول كفيلة تؤدي إلى تحسين إنجاز الخدمة الوظيفية، إضافة إلى ضرورة بسط قواعد الإثبات فيما يتعلق بالتصرفات الإلكترونية (كما فعل القانون رقم 230 سنة 2000 في فرنسا)، والحاجة إلى تشريعات جديدة تخص التوقيع الالكتروني، وحمايته مثل تشريع اعتماد التوقيع الالكتروني عام 1998في الولايات المتحدة الأمريكية (نزار، 2023)

ب /المتطلبات الاقتصادية والاجتماعية: إذ تشمل العمل على خلق تعبئة اجتماعية مساعدة، ومستوعبة لضرورة التحول للإدارة الالكترونية، وعلى دراية كافية بمزايا تطبيق الوسائل التقنية في الأجهزة الإدارية، مع الاستعانة بوسائل الإعلام، وجمعيات المجتمع المدني فيدعم اللقاءات والندوات والتجمعات التحسيسية الخاصة بنشر فوائد تطبيق الإدارة الالكترونية، وبرمجة حصص تدريبية على استعمال الآلات التقنية في مختلف المستويات التعليمية (ثقافة تكنولوجية) مع ضرورة توفير المخصصات المالية الكافية لتغطية الإنفاق على مشاريع الإدارة الالكترونية، دون إهمال الاستثمار في ميدان تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وإيجاد مصادر تمويل لها تمتاز بالديمومة على المستوى المركزي والمحلي.

ج / المتطلبات البشرية: يعتبر العنصر البشري أهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق النجاح في أي مشروع وفي أي منظمة، فلذلك يعتبر العنصر البشري ذو أهمية بالغة في تطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث يعتبر هو المنشأ للإدارة الإلكترونية، فهو الذي اكتشفها ومن ثم طورها وسخرها لتحقق أهدافه التي يصبوا إليها، لذلك فإن الإدارة الإلكترونية من وإلى العنصر البشري وتتمثل البنية التحتية البشرية للأعمال الإلكترونية في مجموعة الملكات العلمية والفنية ولتقديم الخدمات المرتبطة بالأعمال الإلكترونية سواء تلك المهارية المؤهلة المرتبطة بالبنية التحتية الصلبة تأسيسات، توصيلات، تشبيك، تصليحات، تطوير أو البنية التحتية الناعمة، تقديم خدمات، إستشارات، نماذج أعمال جديدة، برمجيات تطبيقية.... الخ.

د/ المتطلبات التقنية: يشكل هذا المحور حجر الأساس لموضوع الإدارة الالكترونية،حيث يمثل الأجهزة والتقنيات اللازمة لإنجاح المشروع ويتم من خلالها تمثيل المعلومات ونقلها الكترونيا مع ضمان سريتها ودقتها، وتنفيذ المعاملات والخدمات عن بعد باستخدام الشبكات الالكترونية صحتها ومصداقيتها، أن توفير البنية التحتية من تكنولوجيا معلومات واتصالات وتوفير الأجهزة والمعدات والبرامج وأساليب ومصادر المعرفة الملائمة وإتاحتها للاستخدام

على أوسع نطاق ممكن من متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية، والبنية التحتية التقنية تنقسم إلى قسمين هما:

أولا: البنية التحتية الصلبة للأعمال الالكترونية. وتتمثل في كل التأسيسات والتوصيلات الأرضية والخلوية (عن بعد) وأجهزة الحاسوب والشبكات وتكنولوجيا المعلومات المادية الضرورية لممارسة الأعمال الالكترونية وتبادل البيانات إلكترونيا.

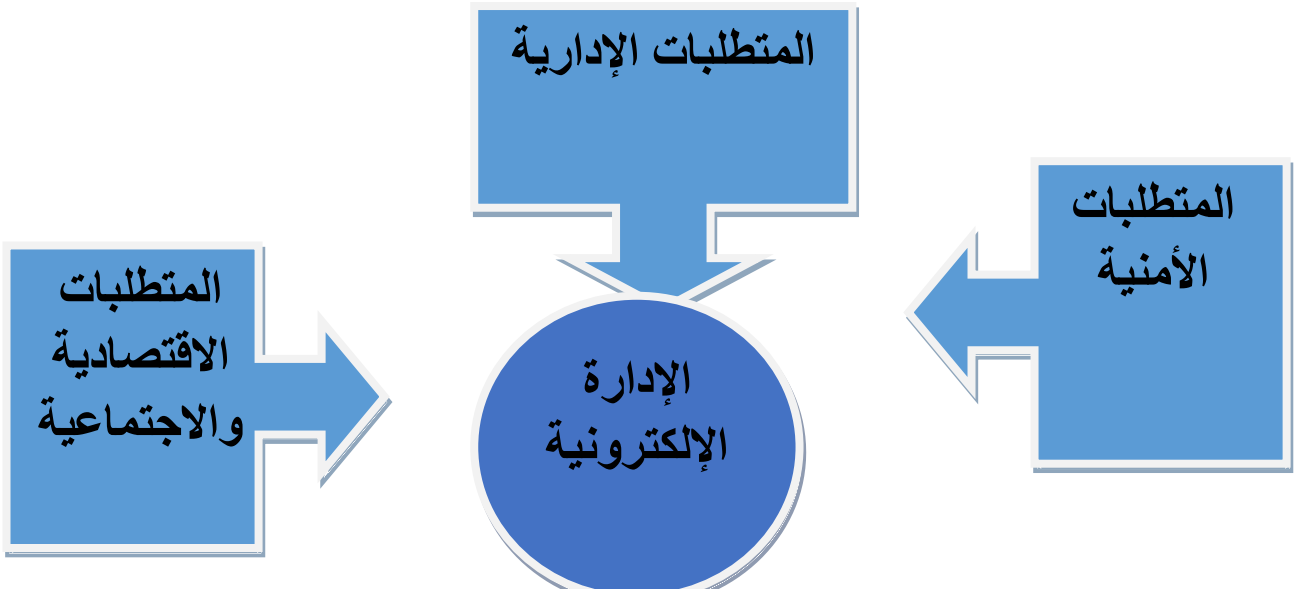
ثانيا: البنية التحتية الناعمة للأعمال الالكترونية. وتتمثل في مجموعة الخدمات والمعلومات و(Systems Operating Network (الخبرات وبرمجيات النظم التشغيلية للشبكات التي يتم إنجاز وظائف الأعمال الالكترونية (Software Applications) برمجيات التطبيقات من خلالها.و هذه تتكون من مواقع الويب، قواعد البيانات الالكترونية، خدمات الشبكات، الخدمة لسلسة القيمة (Intranet (الذاتية للزبون، خدمات التجارة الالكترونية على الويب، الشبكة الداخلية لسلسة القيمة الخارجية (Extranet). (DUBAI-GOVERNMENT, 2007)

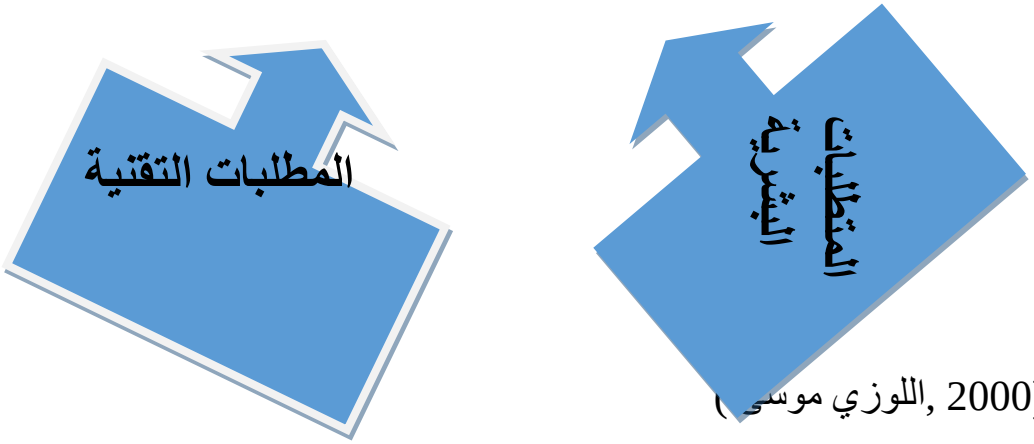
هـ / المتطلبات الأمنية: على الرغم من كل ما يقدمه عصر المعلوماتية في الوقت الحاضر من إمتيازات وخدمات، إلا أن هناك تحديات كبيرة تنصب في أغلبها على سرية المعلومات سواء كان ذلك يتعلق بحفظ المعلومات وتخزينها إلكترونيا أو المحافظة على سريتها بين المؤسسات أو التأكد من وجود المعلومة المطلوبة وإتاحتها للجميع بشكل متساوي، وتتضمن سرية المعلومات على محاور متنوعة منها السرية، والتكامل، وتوفير المعلومات، ومعرفة تاريخ دخول أي شخص إلى المعلومات وأمن المعلومات، ونذكر بعض الإجراءات التي تتطلبها الإدارة الإلكترونية لتحقيق أمن المعلومات وتقليص التأثيرات السلبية لإستخدام شبكة الانترنت ومنها:

- وضع السياسات الأمنية لتقنيات المعلومات بما فيها خدمة الانترنت.
- وضع القوانين واللوائح التنظيمية والعقوبات الأمنية التي تحد من السطو الالكتروني وانتهاكات خصوصية المعلومات في الإدارة الالكترونية.
- تطوير أدوات تشفير في البرمجيات للمحافظة على الخصوصية وخاصة في البرمجيات المتعلقة بخدمات الانترنت لتمكين المستخدم من المحافظة على سرية شخصيته وتعاملاته عبر الشبكة.
- وضع سياسة حماية عامة لأمن نظم المعلومات المحاسبية تتحدد حسب طبيعة عمل المنشأة.
- يجب على الإدارة العليا في المنشأة دعم أمن نظم المعلومات لديها،

- يجب أن توكل مسؤولية أمن نظم المعلومات في المؤسسة لأشخاص محددين،
- تحديد الحماية اللازمة لنظم التشغيل والتطبيقات المختلفة،
- تحديد آليات المراقبة والتفتيش لنظم المعلومات والشبكات الحاسوبية،
- الإحتفاظ بنسخ احتياطية لنظم المعلومات بشكل آمن،
- تشفير المعلومات التي يتم حفظها وتخزينها ونقلها على مختلف الوسائط،
- تأمين استمرارية عمل وجاهزية نظم المعلومات خاصة في حالة الأزمات ومواجهة المخاطر المتعلقة بنظم المعلومات)اللوزي موسى (2000 ,

الشكل رقم (1): متطلبات الإدارة الالكترونية





(اللوزي موسى, 2000)

6.1-معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

يجابه تطبيق الإدارة الالكترونية تحديات مختلفة تتباين من نموذج إلى آخر، تبعا لنوعالبيئة التي تعمل في محيطها كل إدارة، وعموما يمكن التطرق إلى بعض التحديات التي تكاد تعترض أغلب برامج الإدارة الالكترونية فيما يلي:

1/ **المعوقات الإدارية:**

تتجه بعض الدراسات إلى تحديد ومحاولة حصر المعوقات الإدارية في تطبيق الإدارة الالكترونية وترجعها إلى الأسباب الآتية:

ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الالكترونية.

- ✓ الإدارات، أو التقسيمات، وتحديد السلطات والعلاقات بين الإدارات،وتدفق العمل بينها.عدم القيام بالتغيرات التنظيمية المطلوبة لإدخال الإدارة الالكترونية، من إضافة أو دمجبعض الإدارات، أو التقسيمات، وتحديد السلطات والعلاقات بين الإدارات،وتدفق العمل بينها.
- ✓ غياب الرؤية الإستراتيجية الواضحة بشان استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات،بما يخدم التحول نحو منظمات المستقبل الالكترونية.
- ✓ المستويات الإدارية والتنظيمية واعتمادها على أساليب تقليدية، ومحاولة التمسك بمبادئ الإدارة التقليدية.
- ✓ مقاومة التغيير في المنظمات من طرف العاملين التي تبرز ضد تطبيق التقنيات الحديث خوفا على مناصبهم، ومستقبلهم الوظيفي.

2/ **المعوقات السياسية والقانونية:** تشمل هذه المعوقات ما يلي:

- ✓ غياب الإرادة السياسية الفاعلة والداعمة لإحداث نقلة نوعية في التحول نحو الإدارات الالكترونية، وتقديم الدعم السياسي اللازم لإقناع الجهات الإدارية بضرورة تطبيق التكنولوجيا الحديثة ومواكبة العصر الرقمي.
- ✓ تقارير اللجان المكلفة بتقويم برامج التحول الالكتروني، لاتخاذ القرارات اللازمة لرفعغياب هيئات على مستويات عليا في الأجهزة الحكومية تتبادل تشاور سياسي، وتنظر فيمؤشر الجاهزية الالكترونية وترقيته. تقارير اللجان المكلفة بتقويم برامج التحول الالكتروني،
- ✓ عدم وجود بيئة عمل الكترونية محمية وفق أطر قانونية، تحدد شروط التعاملالالكتروني مثل غياب تشريعات قانونية تحرم اختراق، وتخريب برامج الإدارة الالكترونية، وتحدد عقوبات رادعة لمرتكبيها.
- ✓ إضافة إلى الإشكالات التي تطرح في ظل التحول نحو شكل التوقيع الالكتروني وحجية الإثبات في المراسلات الالكترونية، وصعوبة معرفة المتعاملين عبر الشبكات، في ظل غياب تشريع قانوني يؤدي إلى التحقق من هوية العميل، وكل ما يتعلق بعنصر الخصوصية، والسرية في التعاملات الالكترونية (أحمد بن عيشاوي، 2010: ص 290 ((أحمد بن عيشاوي، 2010)

3/ **المعوقات المالية والتقنية:** حيث تتمحور حول:

- ✓ ارتفاع تكاليف تجهيز البنى التحتية للإدارة الالكترونية، وهوما يحد من تقدم مشاريع التحول.
- ✓ قلة الموارد المالية لتقديم برامج تدريبية والاستعانة بخبرات معلوماتية في ميدان تكنولوجيا المعلومات ذات كفاءة عالية.
- ✓ ضعف الموارد المالية المخصصة لمشاريع الإدارة الإلكترونية، ومشكل الصيانة التقنية لبرامج الإدارة الإلكترونية.
- ✓ الأفراد بصعوبة الوصول المتكافئ لخدمات شبكة الانترنت، نتيجة ارتفاع تكاليف الاستخدام لدى معوقات فنية تتعلق بتكنولوجيا المعلومات على مستويات عديدة.

4/ **المعوقات البشرية:** ويمكن تحديدها في الآتي:

- الأمية الالكترونية لدى العديد من شعوب الدول النامية، وصعوبة التواصل عبر التقنية الحديثة.

- الفقر وانخفاض الدخل الفردي، أدى الى صعوبة التواصل عبر شبكات الإدارة
- غياب الدورات التكوينية ورسكلة موظفي الإدارة، في ظل التحول للإدارة الالكترونية مما أدى إلى ازدياد حدة التفرق، وأضعف مشاريع الإدارة تزايد الفوارق الاجتماعية بين فئات المجتمع وانقسامه (فئات تمتلك أجهزة حاسوبية الالكترونية ومعدات وأخرى تفتقدها).
- إشكالات البطالة التي يمكن أن تنجم عن تطبيق الإدارة الإلكترونية وحلول الآلة محل الإنسان، هذا الأخير الذي يرفض ويقاوم التحول الإلكتروني خوفا عن امتيازاته ومنصبه.
- قلة عدد الموظفين الملمين بالمهارات الأساسية لإستخدام الحاسب الآلي وشبكة الإنترنت

5/ **المهددات الأمنية:** تتمثل هذه المهددات في الآتي:

مساس وتهديد لعنصري الأمن والخصوصية في الخدمات الحكومية ويمثل فقدان الإحساس بالتخوف من التقنية وعدم الإقتناع بالتعاملات الالكترونية، خوفا عما يمكن أن تؤديه من بالأمان تجاه الكثير من المعاملات الالكترونية، مثل التحويلات الالكترونية والتعاملات المالية عن طريق بطاقات الائتمان، أحد المعوقات الأمنية التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث من مظاهر أمن المعلومات بقاء المعلومات وعدم حذفها أو تدميرها وجدير بالذكر أن تحقيق الأمن المعلوماتي يرتكز على ثلاث عناصر أساسية هي:

-**العنصر المادي:** من خلال توفير الحماية المادية لنظم المعلومات.

-**العنصر البشري:** بالعمل على تنمية مهارات ورفع قدرات وخبرات العاملين في هذا

-**العنصر التقني:** باستخدام التقنيات الحديثة في دعم وحماية أمن المعلومات.المجال. (بوقلاشي عماد ، 2011)

2-تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

1.2-تعريف تكنولوجيا المعلومات الاتصال

أ- **مفهوم التكنولوجيا:** الطريقة أو الأداة التي يمكن أن يستخدمها الإنسان في إحداث تغيير أو تأثير في البيئة المحيطة هي به، فهي إذا استعمال كافة الأساليب الفنية لإنتاج منتج معين أو تقديم خدمة معينة، ولذلك فهي عبارة عن الوسائل التي تساعد على الوصول إلى أفضل كفاءة في كل مجال من مجالات الحياة الفرد والأنشطة المتعددة (اللامي، 2006، صفحة 22).

ب- **مفهوم المعلومات**: البيانات التي خضعت للمعالجة والتحليل والتفسير بهدف استخراج المقاربات والمؤشرات والعلاقات التي تربط الحقائق والأفكار والظواهر ببعضها البعض (عشي، صفحة 3).

ت- **مفهوم الاتصال**: هو إيصال المعلومة والفهم، وذلك بغرض إيجاد التغير المطلوب في سلوك الآخرين، ولذلك فهي عملية تتكون على الأقل من مرسل ومستقبل، فترسل المعلومات والفهم من المرسل إلى المستقبل، ثم الرد إلى المرسل (الشنواني، 1997، صفحة 258).

ومنه تكنولوجيا المعلومات الاتصال بأنها: " الأدوات والتقنيات التي تستخدمها نظم المعلومات لتنفيذ الأنشطة الحاسوبية على اختلاف أنواعها وتطبيقاتها، وتشمل كل المكونات المادية للحاسوب، وبرامج الحاسوب وتتضمن الوسائط المادية والبرامج التي تتولى عملية تخزين البيانات داخل الحاسوب وخارجه (خليفة، 2022، صفحة 297).

كما يمكن القول إنها دراسة وتصميم وتطوير أنظمة المعلومات خصوصا المرتبطة بعلوم الحاسوب بحيث تستخدم أحدث التقنيات في تحويل وتخزين وحماية ومعالجة ونقل واستعادة البيانات وتوفير مستوى جيد لأمان المعلومات والشبكات وأنشاء الحمول للشركات المرتبطة بكافة نواحي الحياة سواء كانت سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية أو غير ذلك (العالي، 2022، صفحة 369).

وتشير تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى جميع أنواع التكنولوجيا المستخدمة في تشغيل ونقل وتخزين المعلومات في شكل إلكتروني وتشمل تكنولوجيا الحواسيب الآلية ووسائل الاتصال وشبكات الربط وغيرها من المعدات التي تستخدم بشدة في الاتصالات (كريم، 2021، صفحة 172).

وتكنولوجيا المعلومات والاتصال هي: "مجموعة الأجهزة والأدوات التي توفر عملية تخزين المعلومات، معالجتها ومن ثم استرجاعها وتوصيلها واستقبالها من وإلى أي مكان في العالم عبر أجهزة الاتصالات المختلفة (فاطمة، 2014-2015، صفحة 10).

من خلال ما سبق يمكن القول أن: تكنولوجيا المعلومات والاتصال هي تركيبة من الموارد المادية المتمثلة في الأجهزة والمعدات (جهاز الحاسوب ولواحقه)، قواعد البيانات، البرمجيات بالإضافة الى شبكات الاتصال كل هذه المكونات تساهم في استقبال البيانات وفرزها وترتيبها وتخزينها ثم تحويلها الى معلومات التي تنتقل الى المستفيد النهائي وذلك من أجل اشباع حاجاته ورغباته.

2.2-مراحل تطور تكنولوجيا المعلومات الاتصال

يعد عالمنا الذي نعيشه رهين التغير والتطور السريع، مما يعجزنا عن رصد التطور التاريخي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال بشكل دقيق، ولكن الأمر المسلم به هو أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال إنما هي ثمرة تطورات عبر الزمن يمكن اختصارها فيما يلي:

ث- **مرحلة ثورة المعلومات والاتصالات الأولى**: " منذ حوالي 3600 قبل الميلاد، تم اختراع الكتابة ومختلف وسائط حفظ المعلومات، فاستطاع السومريون الكتابة على الطين اللين"، " مما أنتج إنهاء عهد المعلومات الشفهية التي تندثر بمجرد وفاة الإنسان، أو ضعف قدراتها الذهنية "، إلا أنها كانت باهظة الثمن وتستعمل فقط من فئة الأغنياء ورجال الدين.

ج- **مرحلة ثورة المعلومات والاتصالات الثانية:** "عصر ظهور الطباعة إذ يعد الألماني غوتنبرغ، بطل هذه الفترة في القرن 16 والفاعل الأساسي في نشر المعلومات والاتصالات، وذلك بكثرة مطبوعاته ونشرها من جهة، وظهور عصر التنوير من جهة أخرى، ما أعطى لأوروبا حق الأسبقية في التقدم على العالم بثلاث قرون...

ح- **مرحلة ثورة المعلومات والاتصالات الثالثة:** " لقد كان اكتشاف التلغراف 1937 ردة فعل حتمية لنظم الاتصال، بغية توفير فعالية أكبر في تبادل المعلومات وذلك إبان ظهور الثورة الصناعية، ثم اكتشف جراهم بل الهاتف من خلال قوة وسرعة التيار الكهربائي في نقل الصوت عبر الأسلاك النحاسية، وتوالت الاختراعات في مجال الاتصال كجهاز الفوتوغراف في القرن التاسع عشر عن طريق T. Edison (وكان من تطبيقاته الميكروفيش، ميكروفيلم)، وظهر على التوالي القرص المسطح بفضل Berliger واكتشاف ماركوني Marconi اللاسلكي 1896، وهي المرة الأولى التي ينتقل فيها الصوت إلى مسافات بعيدة، نسبيا بدون استخدام الأسلاك، وانتشرت خدمات الراديو 1919 ثم بثت خدمات التلفزيون التجاري 1941."

خ- **مرحلة ثورة المعلومات والاتصالات الرابعة**: " تميزت باختراع الحاسوب وتطوره ومراحل أجياله المختلفة، وما له من أثر ايجابي على حركة تدفق المعلومات عبر وسائل اتصال التي لها صلة بالحواسيب.

د- **مرحلة ثورة المعلومات والاتصالات الخامسة**: " إنها الثورة الخامسة، والتي بدأت من النصف الثاني من ق 20 حتى يومنا هذا، وهي تعتمد بالدرجة الأولى على اكتساح الأقمار الصناعية وشبكات الألياف الصوتية ذات السرعة الفائقة في عالم المعلومات في نقل الأنباء، البيانات، الصور" كنتيجة حتمية للترابط الهائل بين تكنولوجيا الحواسيب المتطورة، وتكنولوجيات الاتصال المختلفة وخير برهان على ذلك استخدام الأنترنت كأداة تختصر العالم بأسره في حروف ثلاث(www).

وقد عبر أحمد قنديل عن هذه الفترة بالتدرج بقوله: فمن الكمبيوتر الذي يعمل بالصمامات الأيونية الحرارية، إلى آخر يعمل بالترنزستور، إلى كمبيوتر يمكن حمله في الجيب ؛ ومن إدخال البيانات بأكوام من الكروت الورقية إلى اعتماد لوحة المفاتيح ثم الفأرة، ومن تخزين المعلومات في شرائط ممغنطة إلى أسطوانات مرئية وأخرى مدمجة ضوئية وذات سعة هائلة، ومن إخراج المعلومات على شاشة الكمبيوتر باللغة المكتوبة إلى إخراجها بالرسوم والأشكال ثابتة ومتحركة، مع الصوت والألوان بفضل وسائط متعددة، ثم تبادلها بشبكات المعلومات..."

وقد لوحظ أن تطور تكنولوجيا المعلومات يمكن تمثيله ضمن منحنى غير منتظم، مسنن ومدرج، وهذا المنحنى يسمى من قبل علماء الرياضيات منحنى الشيطان " La courbe de diable ".

وهنا يمكننا القول أن كل مرحلة من المراحل هذه، تعد تمهيد لتربة مرحلة مواكبة لها، وبالرغم من أنها تجربة اجتاحت مدة زمنية معتبرة إلا أنها تبدو ومضة عين لما حققته ومازالت تحققه، كوننا نعيش أسرى لواقع افتراضي مبني على التوقعات والاحتمالات (فاطمة، 2014-2015، الصفحات 11-13).

3.2-أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال

لتكنولوجيا المعلومات والاتصال أهمية كبيرة للمنظمات بمختلف نشاطاتها كالخدمية منها وهي تساعد في جميع العمليات الإدارية، وتتمثل أهميتها في:

- تساعد المنظمات في الحصول على المعلومات المطلوبة لأداء أعمالها بشكل مناسب ومميز.
- تساعد المنظمات على إيجاد فرص جديدة للعمل.
- تعد القاعدة الأساس التي تبنى على ضوئها المنظمات الإدارية ميزتها التنافسية لما تحتله هذه التكنولوجيا من دور فاعل ورئيس في إنجاح تلك المنظمات.
- تعمل على تغيير الطريقة التي تعمل بها المنظمات وإعادة تشكيل منتوجاتها وخدماتها (عودة، 2016، صفحة 179).

- توفير خدمات الاتصال بمختلف أنواعها، وخدمات التعليم والتثقيف وتوفير المعلومات اللازمة للأفراد والوحدات الاقتصادية، حيث جعلت من العالم قرية صغيرة يستطيع أفرادها الاتصال فيما بينهم بسهولة وتبادل المعلومات في أي وقت وفي أي مكان (إبراهيم، 2013، صفحة 234).
- تساعد في زيادة معدل مقابلة طلبات العملاء، وتحسين مهارات حل المشكلات، وزيادة فعالية الموارد، وتحسين دور القادة، وإمداد مختلف الوظائف بالمعلومات اللازمة (الدين، 2011، صفحة 14).

4.2-خصائص تكنولوجيا المعلومات والاتصال

تتجلى أهم خصائص تكنولوجيا المعلومات والاتصال في النقاط التالية:

- **التفاعلية**: أي أن المستعمل لهذه التكنولوجيا يمكن أن يكون مرسل ومستقبل في نفس الوقت.
- **الإلزامية**: يعني استقبال الرسالة بأي وقت يناسب المستخدم.
- **اللامركزية**: هذه الخاصية تسمح باستقلالية تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
- **قابلية التواصل**: إمكانية الربط بين أجهزة الاتصال المختلفة.
- **قابلية التحرك والتحويل**: أي يمكن للمستخدم أن يستفيد من خدماتها أثناء تنقلاته من أي مكان عن طريق وسائل كثيرة مثل الهاتف النقال.
- **الشيوع والانتشار**: قابلية هذه الشبكة للتوسع لتشمل أكثر فأكثر مساحات غير محدودة من العالم.
- **تقليص المكان والوقت**: تشجع تكنولوجيا المعلومات والاتصال وسائل التخزين التي تستوعب حجما هائلا من المعلومات والتي يمكن الوصول إليها بسهولة.
- **النمنمة والمرونة**: يقصد بها الأسرع والأصغر والأقل تكلفة وهي من أهم مميزات تكنولوجيا المعلومات والاتصال (كريم، 2021، الصفحات 172-173).

5.2-مكونات تكنولوجيا المعلومات والاتصال

تشمل مكونات تكنولوجيا المعلومات والاتصال ما يلي:

ذ- **الحاسوب Hardware:** هو الوسيلة الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، وذلك من خلال قدراته العالية على إدخال ومعالجة البيانات، والقدرة على تخزينها واسترجاعها، ويتكون من:

- **وحدة المعالجة المركزية:** تتكون من الوحدة الأم (La Carte mère) والمعالج (Processeur) الذي يعتبر عقل الكمبيوتر حيث يقوم بتنفيذ كل العمليات الحسابية والمنطقية، إضافة إلى وحدة الذاكرة الرئيسية Mémoire Centrale.
- **اللواحق Périphériques:** بدورها تتضمن وحدات إدخال هي المسؤولة عن إدخال التعليمات المطلوب تنفيذها ووحدات الأجهزة المعالجة إلى المستخدم.
- **الذاكرات الثانوية Les Mémoires auxiliaires**: من أهمها القرص الصلب le disque dur القرص المضغوط (CD -ROM) القرص المتغير بالبصمة (Digital Versatile DiscDVD).

ر- **البرمجيات Software:** تعرف على أنها " مجموعة من الأوامر والتعليمات المعدة من قبل الإنسان والتي توجه المكونات المادية لغرض أداء مهمة ما أو للعمل بطريقة معينة وفق تعليمات دقيقة للحصول على نتائج مطلوبة بشكل معين. "

ز- **الاتصالات les Communications:** تعرف الاتصالات بأنها التركيبة التي تشمل التسهيلات والإجراءات التي تساند الاتصالات من خلال استخدام الأجهزة ووسائل الاتصال التي تربط بين هذه الأجهزة لنقل المعلومات وتشمل خطوط الهاتف، المايكروويف، الكابلات، الأقمار الصناعية... الخ.

س- **البيانات Data**: تشير إلى الأشياء، النشاطات والمبادلات التي يتم تسجيلها وتخزينها، ولكنها تبقى غير مرتبة بحيث لا تصلح لتوصيل إلى معنى معين، ويمكن أن تأخذ البيانات عدة أشكال منها البيانات العددية والبيانات النصية.

ش- **الأفراد People**: هم الذين يقومون بإدارة وتشغيل تكنولوجيا المعلومات من إداريين ومتخصصين ومستخدمين نهائيين، ويكاد يتفق أغلب المتخصصين على أن أهمية العنصر البشري في إدارة وتشغيل نظام المعلومات تفوق أهمية المستلزمات المادية.

ص- **الشبكات Networks**: هي عبارة عن مجموعة من التجهيزات، المعدات أو الأشياء الملموسة بصورة عامة، المرتبطة فيما بينها عن طريق قنوات اتصال، تسمح بمرور

عناصر معينة فيما بينها حسب قواعد محددة، وتعبر عن ارتباط مجموعة من أجهزة الحاسوب فيما بينها بوسائل اتصال سلكية أو اللاسلكية (خليفة، 2022، صفحة 298).

6.2-مجالات استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال

لتكنولوجيا المعلومات عدة استعمالات منها الداخلية والخارجية نوجزها في التالي:

أولا: الاستعمال الداخلي

تتمثل الاستعمالات الداخلية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في:

- تستعمل تكنولوجيا المعلومات والاتصال كمصدر مركزي لكل معلومات المؤسسة في بطاقة تعرض فيها كل من التعريف بالمؤسسة، نشاطها، هيكلها التنظيمي، أهدافها، معلومات عن الهيكل أو المنتج... الخ.
- وضع دليل العاملين الذي يساعد في حصر كل من المعلومات الشخصية، الوظيفة، الترقيات...الخ.
- ربط كل أجزاء المؤسسة مع بعضها البعض حتى وان كانت في مواقع مختلفة، ومهما تباعدت أجزاؤها أو فروعها جغرافيا، إذ تسمح لكل جزء فيها بمعرفة ما يجري في الأجزاء الأخرى من خلال الشبكة الداخلية.
- الاستعمال الالكتروني لبطاقات الدوام (التسجيل اليومي للحضور) لتسهيل معالجة البيانات والاستفادة منها وكذا سرعة الوصول اليها.
- تتيح للموظفين الوصول الى الوثائق المعيارية للفحص والمعالجة (طلب عطلة مثلا).
- تحديد الوظائف وتحديد مهامها ومسؤولياتها.
- وضع معلومات عن المنتج ومواصفاته لتفادي تكرار الشرح عدة مرات.
- الحصول على معلومات تخص المنتجات المنافسة ومميزاتها، حتى تبقى المؤسسة في وضعية تنافسية جيدة.
- الانتقال السهل والسريع داخل المؤسسة.
- النقل السريع والاقتصادي للمستندات بتوفير التكاليف البريدية والوقت المستغرق في ذلك.

ثانيا: الاستعمال الخارجي

ومن أهم الاستعمالات الخارجية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال للمؤسسة ما يلي:

- نشر الإعلانات والاشهارات الخاصة بمنتجات المؤسسة على شبكة الانترنت، حتى تجلب أكبر عدد من الزبائن.
- السماح للعملاء بالشراء والتسوق عبر الانترنت وتحقيق التجارة الالكترونية.
- سرعة الاتصال مع أشخاص خارج المؤسسة عن طريق البريد الالكتروني.
- الحصول على معرفة خارجية من خبراء أو مستشارين في مجال عملها لحل بعض المشاكل دون دفع تكاليف الاستشارة في بعض الأحيان.
- الاطلاع الدائم على سوق العمالة من اجل اختيار الموظفين عند الحاجة.
- اختبار سوق المنتجات ولمعرفة مدى رضا المستهلكين عنها حتى يفيدها فيوضع خطتها المستقبلية من الناحية الإنتاجية والتسويقية.
- إمكانية اختيار المورد المناسب من خلال العروض المقدمة من طرف الموردين، ميزات المنتجات أو الموارد الأولية، السعر،... الخ.
- متابعة مدى تطور المؤسسة مقارنة مع مؤسسات أخرى في نفس قطاع نشاطها، أو القطاعات ذات العلاقة وذلك عن طريق الاتصال الدائم بالعالم من أجل الحصول على المعلومات كزيارة مواقع هذه المؤسسات (بختي، 2005، الصفحات 48-49).

3-التكنولوجيا الرقمية:

1.3-مفهوم التكنولوجيا الرقمية:

تعرف التكنولوجيا الرقمية بأنها اختزال لمعلومات محددة خاصة بشيء محدد مثل الصور أو الصوت أو النص، إلى رموز ثنائية.

وتعرف بأنها سلسلة طويلة من الأرقام التي يمكن أن تقتنى ويكون بالإمكان حل شفرتها وقراءتها عبر الحاسوب المرسلة إليه.

وهي مجمل المنجزات العلمية المجسدة في تطبيقات عملية للتغير من النظام التقليدي إلى الرقمي، وتشتمل على: أجهزة الحاسبات وشبكة الإنترنت، والهاتف المحمول والهواتف الأرضية، والفضائيات والتلفاز التفاعلي، والأجهزة المنزلية الرقمية وأنظمة إدارة المبنى، وغيرها من التقنيات الأخرى (العيار، 2020، صفحة 180).

كما تعرف بأنها: تلك الأدوات أو المعدات أو الأجهزة التي تختص بجمع وتخزين وإستخراج وإرسال وعرض المعلومات والبيانات سواءا كانت مرئية أو مصورة أم بيانية أم مكتوبة أم مسموعة أم مرسومة، ليستفيد منها الفرد أو المجتمع، وذلك في إختياره مما تتضمنه من معلومات وبيانات ويحتاج اليها وتسهل عليه ذلك الإختيار (الحطامي، 2011، صفحة 22).

تعرف التكنولوجيا الرقمية على أنها كل الأجهزة الإلكترونية عتاد وبرمجيات، التي تقوم بمعالجة المعطيات بعد ترميزها أو تشفيرها إلى إشارات إثنية (0،1)، وغالبا ما تكون هذه الأجهزه حواسيب (توفيق، 2015-2016، صفحة 90).

وتعرف أيضا تكنولوجيا المعلومات هي الحصول على المعلومات الصوتية والمصورة والرقمية والتي تكون في نص مدون، وتجهيزها وإختزالها وبثها، وذلك بإستخدام مجموعة من المعدات الميكرو الكترونية الحاسبة والإتصالية عن بعد (الشامي، 2001، صفحة 569).

2.3-مراحل تطور التكنولوجيا الرقمية:

مرت التكنولوجيا الرقمية بنقلات نوعية عديدة ومترابطة، يمكن إيجازها في خمس مراحل أساسية هي:

1- **المرحلة الأولى**: تميزت بظهور التجمعات البشرية، نتيجة لبداية عملية التفاهم الإنساني باستخدام الإشارات، إلى جانب أهمية ارتقاء هذا التفاهم حينما بدأ الإنسان باستخدام اللغة.

2- **المرحلة الثانية**: تميزت باختراع أقدم طريقة للكتابة في العالم، وهي الكتابة السومرية لكن الكتابة لم تكن كافية وحدها لحل مشكلة الاتصال.

3- **المرحلة الثالثة**: تميزت بظهور الطباعة في منتصف القرن، ويعتبر "يوحنا جوتنبرج" هو أول من فكر في اختراع الطباعة بالحروف المعدنية المنفصلة وأتم طباعة الكتاب المقدس باللغة اللاتينية.

4- **المرحلة الرابعة**: شهد القرن 19 ظهور عدد كبير من وسائل الاتصال، استجابة لعلاج بعض المشكلات الناجمة عن الثورة الصناعية، فأصبحت الأساليب التقليدية للاتصال لا تلبي التطورات الضخمة التي شهدها المجتمع الصناعي، مما أدى إلى ظهور العديد من المخترعات الجديدة نتيجة استغلال الطاقة الكهربائية، حيث تم اختراع التلغراف عام 1837، والهاتف عام 1876..... إلخ.

5- **المرحلة الخامسة:** تميزت هذه المرحلة بتفجر المعلومات وثورة الإتصال من خلال إستخدام الحاسب الرقمي في تخزين وإسترجاع ما انتجه الفكر البشري بأسرع وقت ممكن، كما تمثلت هذه المرحلة في إستخدام الأقمار الصناعية لنقل المعلومات والبيانات والصور عبر الدول والقارات.

ومن العوامل التي ساعدت على إحداث هذه الثورات التطور الحاصل في ميدان إنتاج واستخدام التكنولوجيا الرقمية نذكر:

-الرغبة في الحصول على خدمات سريعة ومختلفة بكفاءة وسرعة وإتقان.

-الحاجة إلى توفير قنوات للإتصال الفوري مع الوحدات التابعة لمركز العمل في أماكن جغرافية بعيدة.

-الرغبة في نقل الرسائل بسرعة، باستخدام وسائل جديدة كالبريد الإلكتروني تخزين الصورة الفاكس.... (مكاوي، 2005، الصفحات 42-45)

3.3-خصائص التكنولوجيا الرقمية:

تميزت التكنولوجيا الرقمية بجملة من الخصائص، نوجزها فيما يلي:

1. التكنولوجيا الرقمية الأسلوب الأكثر فعالية وكفاءة لتسيير العمل من حيث التخطيط التنفيذ، الرقابة.
2. تساهم التكنولوجيا الرقمية في تعجيل الخطى باتجاه تحقيق استمرار الممارسات.
3. تتمتع التكنولوجيا الرقمية بخاصية القدرة على تحسين الفاعلية التشغيلية.
4. تقليص المكان، فالتكنولوجيا الرقمية تجعل كل الأماكن متجاورة وتمسح كل الحدود الجغرافية، وتغيير مفهوم الزمان والمكان.

5. تقليص الوقت، حيث تتيح وسائل التخزين التي تستوعب حجما هائلا من المعلومات المخزنة والتي يمكن الوصول إليها بيسر وسهولة.

6. اقتسام المهام الفكرية مع الآلة، نتيجة حدوث التفاعل والحوار بين الباحث والنظام (العلاق، 2005، الصفحات 20-21).

كما يمكن ذكر مميزات جديدة للتكنولوجيا الرقمية تتمثل في:

-**الذكاء الاصطناعي:** ما يميز التكنولوجيا الرقمية هو تطوير المعرفة وتقوية فرص تكوين الموارد البشرية من أجل الشمولية والتحكم في عملية الإنتاج.

-**التفاعلية:** فمستعمل التكنولوجيا الرقمية يمكن أن يكون مستقبلا ومرسلا في نفس الوقت، أي يستطيعون تبادل الأدوار، هذا ما يؤدي إلى خلق نوع من التفاعل بين الأنشطة.

-**اللاتزامنية:** أي إمكانية استعمال الرسالة في أي وقت يناسب المستخدم.

-**اللامركزية:** وهي خاصية تسمح باستقلالية التكنولوجيا الرقمية، فالإنترنت مثلا تتمتع بالاستمرارية في عملها فلا يمكن لأي جهة على مستوى العالم أن تعطلها.

-**قابلية التوصيل:** وتعني إمكانية الربط بين الأجهزة الاتصالية المتنوعة.

-**قابلية التحرك والحركية:** أي انه يمكن للمستخدم أن يستفيد من خدمات الإنترنت أثناء تنقلاته، من خلال وسائل الاتصال مثل: الحاسب الآلي النقال، الهاتف المحمول..... إلخ.

-**قابلية التحويل:** كتحويل الرسالة المرئية إلى رسالة مسموعة أو مطبوعة أو مقروءة.

-**اللاجماهرية:** أي إمكانية توجيه الرسالة إلى فرد واحد أو جماعة معينة.

-**الشيوع والانتشار:** وهو قابلية هذه التقنيات للتوسع لتشمل مساحات غير محدودة من العالم (محمدالهادي، 1994، صفحة 155)

4.3-وظائف التكنولوجيا الرقمية:

للتكنولوجيا الرقمية مجموعة من الوظائف أهمها:

3-4-1-التحول من الصوتي إلى الرقمي: بعد استخدام شبكات الهاتف لنقل بيانات الكمبيوتر تضاعفت الحاجة إلى تبادل البيانات ونقلب الوضع فأصبحت الشبكات تصمم أصلا لنقل البيانات وأصبحت المكالمات الهاتفية عملا ثانويا لها، وأدى نقل البيانات رقميا إلى تحسين واضح على مستوى الخدمات خاصة فيما يتعلق بتقليص حجم المعدات الاتصال والتخفيف من وزنها.

3-4-2-التحول نحو الرخيص المتاح دائما: عندما انتشر استخدام التكنيك الرقمي في الأجهزة الإلكترونية فإن ذلك أدى إلى تصغير المعدات ووفرتها وبالتالي رخصها.

3-4-3-التحول من الخاص إلى العام: بدلا من احتكار الشخص لخط تلفوني واحد استحدثت أسلوب تحويل حزم الرسائل بدلا من تحويل الدوائر في ظل هذا الأسلوب تختزن الرسائل ثم توجه بواسطة مراكز تحويل الرسائل إلى غايتها، يتم ذلك عبر أي مسار متاح يربط بين نقطة الأصل ونقطة الهدف دون الالتزام بمبدأ النقل عن طريق اقصر مسار بينهما، وهذا النظام المتكامل لا يفرق بين البيانات بنقلها، سواءا كانت عبارة عن مكالمة هاتفية أو رسائل فاكس، أو بيانات كمبيوتر فكلها بالنسبة له سلسلة من البيانات الرقمية يتم توجيهها عبر مسارات الشبكة إلى أن تصل إلى غايتها.

3-4-4-**التحول من السلبي (أحادي الاتجاه إلى التجاوبي (ثنائي الاتجاه):** معظم نظم بث المعلومات تعمل على أساس الطور السلبي حيث تنتقل المعلومات في اتجاه واحد من المرسل إلى المستقبل، إلى أن ظهرت مرافق المعلومات تعمل على أساس الطور التجاوبي مثل شبكات الفيديو تكس ثنائية الاتجاه وبالتالي أصبح من الممكن تبادل الرسائل مع مراكز المعلومات.

3-4-5-**التحول من الثابت إلى النقال**: أصبح من الممكن أن يحمل الإنسان معه معلومات وبيانات كثيرة وبرامج وملفات أينما كان من خلال تكنولوجيا الإتصال الحديثة مثل الهاتف النقال الكمبيوتر المحمول.

3-4-6-**التحول من الإلكترون إلى الفوتون:** ظلت الإشارة الهاتفية تنتقل عبر الأسلاك النحاسية كتيار كهربائي ضعيف إلى أن حدثت النقلة النوعية باختراع الألياف الضوئية، وهكذا استبدل تيار الإلكترون المعرض للتشوش بتيار الفوتون (جسيمات الضوء) النقي (نصيرة، 2014، صفحة 262).

5.3-مجالات استخدام التكنولوجيا الرقمية:

لم تترك التكنولوجيا الرقمية في الآونة الأخيرة أي مجتمع إلا واقتحمت جميع أنشطته سواء اجتماعية، اقتصادية سياسية، تعليمية، تجارية.... إلخ، هذا ما يبين اتساع مجال التكنولوجيا الرقمية في المجتمع المعلوماتي الذي يوفر المعلومات للأفراد في كل مكان وزمان، فمركز ثقل التكنولوجيا الرقمية هو المورد البشري، وبالتالي لابد من تشجيعه لدخول هذا المجتمع بوعي وإدراك.

وعليه فإن أهم المجالات التي تحتويها التكنولوجيا الرقمية هي:

3-5-1-المجال الاجتماعي: أحدثت التكنولوجيا الرقمية تغيرات في السلوكيات الاجتماعية للناس، وتتمثل هذه التغيرات في: التجارة الإلكترونية، التعليم والتدريب الإلكتروني وبظهور الشبكات الاجتماعية التقنية أصبح الناس يلعبون أدوارا وعلاقات متنوعة مع بعضهم البعض، ومع نظم وشبكات المعلومات الإلكترونية أيضا.

3-**5-2-مجال التعليم والتدريب:** وذلك من خلال:

- **برمجيات مساندة للتعليم والتعلم**: فالهدف منها زيادة إنتاجية المعلم والطالب على حد سواء.
- **نظم المعلومات التربوية:** فهي تساعد على صياغة ووضع السياسات التربوية والتخطيط التربوي في مجال التعليم.
- **تأهيل وتطوير قدرات القوى العاملة في المؤسسات المختلفة**: وذلك بتخطيط برامج تدريبية عالمية تمس كل احتياجات المورد البشري في المؤسسة، للتحكم في الأداء ورفع الكفاءة والجودة عن طريق استعمال احدث أنواع التكنولوجيا الرقمية المتساندة وظيفيا (الباز، 1996، صفحة 39).

3-5-3-المجال الاقتصادي والمالي:

- إقامة النماذج الاقتصادية لتحليل أداء النظم الاقتصادية وتقسيم الإستراتيجيات
- تحويل الأموال إلكترونيا، الهدف منه سرعة الخدمة وتقليل العمل الورقي للعمليات بين البنوك.
- التصميم بمساعدة الحاسوب، سرعة تعديل وتعدد تجارب التصميم وتوفير جهد ما بعد التصميم من خلال قيام النظام الآلي بتحديد قوائم المكونات والمواد الداخلة فيه (البدانية، 2002، صفحة 17).

6.3-آثار التكنولوجيا الرقمية على المؤسسة:

إن ما تمتاز به التكنولوجيا الرقمية من سرعة في الإنجاز ودقة وكفاءة عالية في الأداء أو المرونة في تبادل المعلومات وتداولها، جعل المؤسسات العمومية على اختلاف نشاطاتها نتعتمدها كمدخل من مدخلاتها، وهذا ما ساهم في تغيير أنماط العمل والتنظيم والاتصال.

3-**6-1-التحولات في مجال التوظيف وتنظيم العمل:** نتج عن ثورة الاتصالات تحولات مهمة في أنماط التوظيف وهيكل المهن وأسلوب الأداء في المؤسسات وذلك:

-**الهياكل التنظيمية**: هناك تأثير واضحا التكنولوجيا الرقمية على الهياكل التنظيمية، البناء أو الإطار الذي يحدد التركيب الداخلي للمؤسسة، أي يوضح تقسيم العمل أفقيا ورأسيا، والوحدات الإدارية الأساسية والنوعية المكلفة بإنجاز هذه الأعمال حيث يمكن الحاسوب من القيام بالعمل الإداري في نطاق ضيق وفعال، فبإمكانه جمع الوحدات وخلق تكامل تنظيمي بين دوائر كثيرة من المؤسسات ومصالحها فكثير من الأنشطة الإدارية يسمح بإدماجها في نظام الحاسوب، ويمكن الموظفون من الاستفادة الكاملة من مجموعة الأنشطة في مكان واحد، واستنادا إلى هذه المتغيرات التي يحدثها الحاسوب، فان ذلك يفرض بالضرورة دمج

أو إلغاء أو استحداث بعض الأقسام أو الوحدات بالهيكل التنظيمي للمؤسسة (سميرة، 2004-2005).

-التوظيف الإلكتروني: يعتبر التوظيف مهمة تزويد المؤسسة بأهم الموارد فيها ألا وجود المورد البشري ويعتبر لجوء المؤسسات للتوظيف الإلكتروني فرصة اكتشاف الموظفين للمؤسسة فهو مجال للاتصال وجعل الموظفين أوفياء للمؤسسة، كما أن للتوظيف الإلكتروني عدة مزايا: تسريع للإجراءات، توسيع حقل بحث متعاونين جدد وعلى المستوى العالمي بالإضافة للتكلفة المتدنية، السرعة في الإعلان، قلة القيود يخص حجم الإعلان أسلوب أكثر جاذبية.

ويمكن للمؤسسات اللجوء من خلال التوظيف الإلكتروني لدعوة المترشح المختار لشغل المنصب الشاغر من القيام بأول خطوته في الإدارة الإلكترونية عن طريق الإنترنت، حتى ولم يتم استقباله بعد في المؤسسة، وتمنح له إمكانية النفوذ إلى مجموعة من الوثائق عن طريق شبكة الانترنت للمؤسسة المطالب بمثلها لإنشاء ملفه الإداري.

تعتبر الانترنت من المصادر الحديثة نسبيا في عملية استقطاب الموارد البشرية فهنالك اتجاها متزايد في نسبة المؤسسات التي تعتمد على شبكة الانترنت في استقطاب ما يلزمها من الموارد البشرية ذات الكفاءات، من جهة أخرى توضيح الوظائف الشاغرة وكيفية الالتحاق بها، بالإضافة إلى أن الاستقطاب عبر الانترنت عادة ما يكون فوريا حيث الاستجابة للإعلان عن الوظائف، وقد تكون في نفس اليوم من الإعلان (مهيبل، 2011، الصفحات 115-117).

ومنه يقصد بالاستقطاب الإلكتروني: عملية اجتذاب وإغراء القوى العاملة للتقدم للشغل وظائف عن طريق شبكة الإنترنت، حيث تم مقابلة الباحثين عن العمل مع أصحاب الأعمال، سواء من خلال الجهات بذاتها من خلال مواقعها على الشبكة أو من شركات ومؤسسات متخصصة في هذا المجال.

-تغيرات في الإدارة: وهو الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية وهو على النحو التالي:

- الانتقال من إدارة الأشياء إلى إدارة المعلومات والرقميات.
- الإنتقال من إدارة النشاط الخدماتي الواقعي إلى إدارة النشاط الافتراضي.
- الانتقال من التنظيم الهرمي القائم على سلسلة الأوامر إلى التنظيم الشبكي وفروق العمل.
- الانتقال من قيادة المرتكزة على المهام والموظفين إلى القيادة المرتكزة على مزيج من التقنية والعميل.
- الانتقال من الزمن الإداري إلى زمن الانترنت.

ومنه يمكن تعريف الإدارة الإلكترونية: العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للانترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على المواد الكترونيا وبدون حدود، من اجل تحقيق أهداف المؤسسة (النمر، الصفحات 595-597).

3-**6-2-عمليات اتخاذ القرارات:** تعرف عملية اتخاذ القرار على أنها: "عملية الاختيار الأمثل بين بدائل متاحة لحل مشكلة ما، أو لتحقيق هدف معين".

وتحتاج عملية اتخاذ القرارات إلى عنصر مهم وهو المعلومات الصحيحة، والتي وفرتها تكنولوجيا الاتصال الحديثة بشكل هائل خاصة ما تلعبه شبكة الانترنت في توفير المعلومات نتيجة انفتاحها على العديد من الأفراد والمؤسسات، كما أن التكنولوجيا الرقمية أثرت على مركزية القرارات أو لا مركزية القرارات، ومنه استخدم الحاسوب بشكل كبير، ويرتبط بجميع أجزاء المؤسسة بواسطة شبكة اتصالات تسمح بمركزية بعض عمليات صناعة القرار، وكذا بالعمليات التي سينجز عليها تخفيض عند الفروع والمخازن ومواقع العمل.

أما استخدام الحاسوب يؤدي إلى لامركزية أكثر وذلك لأن شبكات الحاسوب الموزعة على مواقع العمل المختلفة، مكنت المدراء في الإدارات العليا من تحويل صلاحيات صناعة القرارات في الإدارات الوسطى.

بناءا عليه فإن النظام الآلي المعتمد على الحاسوب يشجع إما مركزية أو لامركزية القرارات وللمؤسسات أن تختار النمط المناسب لسياياتها ورؤيتها الخاصة، أو المزج بين الأسلوبين معا للاستفادة من مزاياها وتجنب سلبياتها.

فبرغم من التأثير الايجابي للتكنولوجيا الرقمية على المؤسسات العمومية إلا أن لها آثار سلبية تتلخص أساسا في تقليص التوظيف للأفراد، وكذا إمكانية اختراق الشبكات من خلال الدخول غير المشروع إلى قواعد البيانات للحصول على المعلومات، أو ارتكاب جرائم الفيروسات (سميرة، 2004-2005، الصفحات 32-33).

عموما يمكن القول أن التكنولوجيا الرقمية أدت إلى ظهور مناهج تنظيمية جديدة في المؤسسات العمومية، فبفضلها ظهر تطور في حركية المعلومات الناتجة عن التفاعل بين التغيير التقني والتغيير التنظيمي، والذي حول بعمق المرور من المعلومات المكتوبة أو المنطوقة إلى المعلومات الشبكية المتداولة، وظهر الإبداع المعرفي كعملية جماعية داخل المؤسسات أو خارجها، والتي يجب أن تعد بطريقة منظمة وجيدة، كما يمكن القول بأن هذه التقنيات الحديثة أحدثت تغيير في طريقة العمل فأصبح بالإمكان عقد اجتماعات عن بعد، إرسال واستقبال الرسائل الالكترونية..... الخ، وبهذا كان لها تأثير على أداء الموظفين.

7.3-إيجابيات وسلبيات التكنولوجيا الرقمية:

يعيش الإنسان في ثنائيات كثيرة منها الخير والشر، المنافع والمضار، السلبي والايجابي، وهذا حاله مع التكنولوجيا الرقمية، لذلك سنذكر ما يلي:

3-7-1-إيجابيات التكنولوجيا الرقمية:

الانتشار الواسع والمتسارع في التكنولوجيا الرقمية وفي الوقت الحاضر أدى إلى زيادة التفاف الجماهير حولها والاستفادة مما تقدمه من خدمات اتصالية وإعلامية في شتى الميادين، ومما لاشك فيه أن هذه الاستفادة تختلف من وسيلة إلى أخرى ومن ميدان إلى آخر، ولكن دعونا نتذكر أن هناك بعض السلبيات والايجابيات، ومن بين الإيجابيات التي جاءت بها التكنولوجيا الرقمية ما يلي:

- تحسين التنظيم وتطوير الإبداع، وتسهيل تدفق المعلومات والمستندات ودفع حواجز المكان والزمان وتسهيل الاتصال وتعزيز العمل التعاوني.
- تحسين أداء الأعمال والقدرة التنافسية واستجابة الشركات بفضل نظم المعلومات والاتصالات المفتوحة، أين لتكنولوجيا الانترنت أهمية كبيرة.
- على مستوى نظام المعلومات، التكنولوجيا الرقمية تسمح الوصول بشكل أسرع إلى المعلومات، ويسهل تبادل الوثائق.
- سهولة مشاركة المعلومات بين الوكلاء في نفس القطاع.
- ربح الوقت.
- السرعة في تبادل المعلومات.
- على المستوى التجاري، تسمح بفتح أوسع للجمهور، وقنوات التوزيع الجديدة التي تسمح بزيادة المبيعات.
- على مستوى هيكل المؤسسة وإدارة شؤون الموظفين: تنظيم هرمي أقل، وتبادل المعلومات إدارة أفضل للموارد البشرية، التوظيف، إدارة الحياة الوظيفية أسهل ومراقبة أفضل للموظفين.
- عالم العمل يتغير نتحدث أكثر وأكثر عن بعد، وهذا يؤدي حتما إلى انخفاض وجود الموظفين داخل المؤسسة.
- الأدوات التعاونية تسمح لجميع المتعاونين المشاركين في نفس المشروع الوصول إلى المعلومات في كل مكان، حتى لو كانوا في مواقع العمل عن بعد (SAADOUN، 1998، صفحة 111).

3-7-2-سلبيات التكنولوجيا الرقمية

- تكلفة الأجهزة والبرامج والصيانة.
- تكلفة تدريب الموظفين.
- قلة المعرفة بأدوات التكنولوجيا الرقمية.
- إعادة تنظيم العمل الهيكلي.
- قرصنة، البيانات، السرية (Philippe, 2015, p. 58).

4- استخدام الانترنت في الجزائر:

4-1- تعريف الانترنيت

الانترنيت هي حاصل جمع إجمالي الأجهزة المترابطة باستخدام بروتوكول الانترنيتIP، والبروتوكول عبارة عن مجموعة من الاتفاقيات الفنية أو المواثيق التي تحدد القواعد التي يتم بمقتضاها تكوين الخدمات (قراد، ابركان، و رزيق، 2023، صفحة 2)

كما أن WWW هو اختصار ل: Word wide web، ويستخدم لعملية البحث قصد الحصول على معلومات من شبكة الانترنيت ونظرا لأهمية هذا النظام العالمي الفعال والمميز من جهة وسهولة استخدامه من طرف المستخدمين من جهة أخرى، فقد انتشر انتشارا معتبرا بين مستخدمي الانترنيت، ومن خلال هذا النظام تتصل الأجهزة الخادمة بالأجهزة المستفيدة وفق مجموعة من البروتوكولات، إذا شبكة الانترنيت هي شبكة الشبكات، وهي شبكة عنكبوتية عملاقة لمجموعة كبيرة من شبكات الحواسيب المتصلة ببعضها البعض حيث تتمكن الأفراد والمؤسسات من مشاركة المعلومات حول العالم (شايب، حمادي، و فرج الله، 2024، الصفحات 270-271)

4-2- فوائد استخدام الانترنيت: أصبح الإنترنت من الوسائل الحديثة التي توفر العديد من الخدمات في المجال التعليمي والبحثي، ومن أبرز فوائد استخدامه ما يلي: (يخلف، 2023، الصفحات 109-110)

أولا: في المجال التعليمي:

- توفير الدروس والمقررات التعليمية المتنوعة، إلى جانب الأنشطة التي تساعد على إثراء المحتوى الدراسي.
- تنمية مهارات البحث لدى الطلبة وتمكينهم من الوصول إلى المعلومات والاستفادة منها، مع تطوير قدرتهم على استخدام شبكة الإنترنت.
- تسهيل عملية التعليم للطلبة مهما اختلفت أماكن وجودهم وأوقات دراستهم، بالإضافة إلى إمكانية إرسال الواجبات والأنشطة التعليمية إلكترونيًا.

ثانيا: في المجال البحثي:

- إتاحة التواصل بين الباحثين وأعضاء هيئة التدريس في مختلف الجامعات، والاطلاع على أحدث المستجدات والإصدارات العلمية في مجال التخصص.
- تسهيل الوصول إلى المكتبات والمراجع العلمية المتخصصة والاستفادة منها في إعداد البحوث والدراسات.
- توفير مواقع إلكترونية تحتوي على معلومات متنوعة في المجالات الثقافية والإعلامية والرياضية والفنية.
- إتاحة كمية كبيرة من المعلومات والدراسات والبحوث العلمية في مختلف مجالات المعرفة.
- توفير البريد الإلكتروني كوسيلة سريعة لتبادل الرسائل والملفات بين الطلبة والأساتذة والعاملين في قطاع التعليم.
- المساهمة في توفير مواقع ومنصات تعليمية تساعد على التعلم عن بُعد والاستفادة من المواد الدراسية في مختلف الأوقات والأماكن.

4-3- استخدام الانترنيت في الجزائر

حسب الإحصائيات التي ينشره الموقع الالكتروني إحصائيات الانترنيت العالمية فإن عدد الأشخاص الذين أتيح لهم النفاذ إلى الانترنيت بلغ حوالي 50.000 شخص في 31 ديسمبر 2000 وتضاعف هذا العدد بشكل كبير ليصل إلى 37.836.425 مستخدم في ديسمبر 2021، بحسب أحدث تقرير لموقع Datareportal المتخصص في الإحصائيات المتعلقة بالانترنيت في العالم حيث بلغت نسبة انتشار الانترنيت في الجزائر 60.6% إلى غاية شهر جانفي 2022، كما تزايد عدد مستخدمي الانترنيت بشكل ملحوظ ابتداءا م سنة 2012 زيادة ملحوظة في عدد مستخدمي الانترنيت في الجزائر بمقدار 1.8 مليون مستخدم ليصل إجمالي مستخدمي الانترنيت إلى 27.3 مليون مستخدم في جانفي 2022. (شايب، حمادي، و فرج الله، 2024، الصفحات 274-275).

الفصل الثاني:
الفعالية التنظيمية

1-الإدارة:

1.1-مفهوم الإدارة:

تطور مفهوم الإدارة بشكل كبير شانه شأن جميع نواحي الحياة، وتم تطوير العديد من التعريفات من قبل باحثين وكتاب في علم الإدارة في ضوء مداخل متعددة، وإن الوصول إلى تعريف شامل ومحدد لمفهوم "الإدارة " لاقى كثيراً من الصعوبات، حيث يختلف تفسير معنى الإدارة باختلاف وجهة نظر القائم بالتعريف ونواحي التركيز التي ينظر إلى الإدارة من خلالها، فضلاً عن أنه يصعب الانتهاء إلى تعريف محدد لعلم يتطور ويتقدم باستمرار، وفيما يلي نعرض بعض التعاريف في محاولة لوضع تعريف شامل من خلالها:

- الإدارة هي القيام بتحديد ما هو مطلوب عمله من العاملين بشكل صحيح، ثم التأكد من أنهم يؤدون ما هو مطلوب منهم بأفضل الطرق وأقل التكاليف.
- الإدارة وظيفة يتم بموجبها القيام برسم السياسات والتنسيق بين أنشطة الإنتاج والتوزيع والمالية وتصميم الهيكل التنظيمي للمشروع والقيام بأعمال الرقابة النهائية على كافة أعمال التنفيذ (درة، 2009، صفحة 17).
- الإدارة عمليات فكرية تنعكس في الواقع العملي للمنظمات بشكل ممارسات في مجال التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للموارد البشرية والمادية والمعلوماتية، وتؤدي إلى تحويل هذه الموارد إلى سلع أو خدمات تنتج بشكل فاعل وكفؤ محققة الأهداف التي تم صياغتها مسبقاً (محسن، 2008).
- الإدارة هي" عملية تحقيق أهداف المنظمة من خلال القيام بوظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لعناصر العملية الإنتاجية والعمليات داخل المنظمة (الصباغ، 2020، صفحة 2).

2.1-خصائص الإدارة:

تتصف العملية الإدارية بعدة خصائص تميزها عن العمليات الأخرى، سوف نلخصها فيما يلي:

- **العمومية أو الشمولية**: تعتبر الإدارة نشاط شامل ويقصد بها أنها تطبق في كل المجتمعات وفي جميع المواقف، فما من وظيفة أو نشاط في المنظمة إلا ونجد العملية الإدارية، ويعني ذلك أن الفرد يمكنه القيام بجميع الوظائف الإدارية بغض النظر عن مركزه الوظيفي لكن مع وجود اختلاف نسبي في الممارسة الإدارية وذلك باختلاف المستوى الإداري، حيث كلما اتجهنا نحو المستويات الإدارية العليا تزداد أهمية العمل الإداري في حين تركز المستويات الإدارية الدنيا على الجانب الفني.

- **الاستمرارية**: إن العملية الإدارية تتطلب نشاطا مستمرا دون أي انقطاع، أي أن المديرون يقومون بوظائفهم الإدارية بشكل مستمر طالما بقيت المنظمة على قيد الحياة والتي تستمد ديمومتها من البيئة المحيطة بها.
- **التداخل والتنسيق بين وظائف الإدارة**: تتسم العملية الإدارية بالتفاعل والتداخل بين وظائفها إلى حد كبير والمتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة، حيث أن هذه الوظائف ليست مستقلة عن بعضها البعض بل هي متشابكة ومترابطة يعتمد بعضها على بعض، كما أن ترتيبها ليس مهما ويمكن للمدير أن يقدم أو يؤخر استخدام إحداها عن الأخرى حسب طبيعة الموقف الذي يواجهه، وبالتالي فلابد من التنسيق بين هذه الوظائف من أجل نجاح العمل الإداري وتحقيق الأهداف بأقل جهد وتكلفة.
- **التسلسل:** بالرغم من أن العملية الإدارية يمارسها جميع المديرين في كافة المستويات الإدارية سواء كانت عليا أو وسطى أو دنيا وفي كافة مجالات العمل، إلا أن نطاق هذه الممارسة يختلف من مستوى إداري إلى مستوى إداري آخر مع اختلاف في أهمية الدور المسند لكل مستوى والمهارات الفكرية والإنسانية والتقنية (الفنية) المطلوبة في كل مستوى.
- **الرسمية والوضوح**: كل عملية إدارية لابد وأن تتم ضمن إطار قانوني محدد ومعروف ومعلن عنه وهو ما يعرف بالتنظيم الرسمي، كما يجب توفر خاصية الوضوح في تحديد الأهداف والخطط والسياسات والسلطات والمسؤوليات وكذلك في المعايير الرقابية أيضا.
- **التوازن**: وذلك بتوزيع الجهد الإداري بين الأنشطة المختلفة بما يتفق مع أهميتها النسبية، بالإضافة إلى تحقيق التوازن بين وظائف العملية الإدارية نفسها.
- **تقارب تياري العقلانية والإنسانية**: إن العمل الإداري يتعلق بالإنسان بالدرجة الأولى، فالإدارة تعتبر ضرورية حيث ما يوجد تجمع إنساني يتطلب التنسيق بين الأعمال التي يؤديها أفراده من أجل تحقيق أهداف مشتركة محددة مسبقا، كما يتميز بالعقلانية في نفس الوقت لأنها تعمل على تحقيق الأهداف المرسومة بأقل تكاليف ممكنة.
- **التعقيد:** تعتبر الوظيفة الإدارية غاية في التعقيد، إذ يتمثل جزء من هذا التعقيد في الأنشطة المختلفة التي تتضمنها هذه العملية، والجزء الآخر مصدره أن المديرين عادة ما يغيروا في هذه الأنشطة من وقت لآخر بطريقة مستمرة.
- **العدالة**: يجب أن تتسم العملية الإدارية والقائمون عليها من مديرين بالعدالة، وإلا ستصبح مجرد قوة قهرية تعتمد على سلطاتها الرسمية وليس على قبول العاملين بها (شهيناز، 2021-2022، الصفحات 5-6).

3.1-أهمية وأهداف الإدارة:

تهدف الإدارة إلى استغلال الإمكانات البشرية والطبيعية واستخدامها وتسخيرها لخدمة الفرد والمجموعات الإنسانية عن طريق ابتكار أساليب إنسانية جديدة وتطويرها وخلق السلع الضرورية للأفراد وضمان استمرارية تطور الاقتصاد الوطني وتحسين نوعية السلع والمنتجات وتقديم الخدمات الضرورية بشكلها المطلوب للمواطنين كافة، إن هذا يؤكد على أن الإدارة من خلال مجالاتها، أساليبها ووسائلها تسعى إلى:

- زيادة المستوى المعاشي للأفراد وتحسينه وتحقيق التقدم الاجتماعي وذلك من خلال مساهمتها في زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته ورفع الكفاية الإنتاجية للعاملين مما يتيح لهم إمكانية الحصول على أكبر أجر ممكن.
- خلق الكفاءات القادرة على تسيير شؤون المنظمات ورفدها دائماً بالدم الجديد والعناصر الشابة القادرة على تحمل مسؤولياتها والمسلحة بالعلوم التطبيقية والإدارية الحديثة والجاهزة لاستخدامها في المجالات العملية.
- بما أن الإدارة جهد جماعي منظم ومنسق داخل المنظمة وخارجها للفعاليات والأنشطة كافة فهي من خلال عناصرها تعمل على تحديد الطاقات الإنتاجية ووضع البرامج الزمنية لتشغيل الآلات والخطوط الإنتاجية وكذلك وضع الخطط الإنتاجية الموضوعية ثم تتابع وتراقب تنفيذ هذه الخطط.
- الاستخدام الرشيد للموارد الوطنية المتاحة يساهم في زيادة الدخل القومي ويضيف إلى ثرواته المادية والبشرية من خلال تنظيم وتخطيط ومتابعة عمليات اكتشاف الموارد الطبيعية ورفع مستوى التأهيل والتدريب للعاملين في الحقول الإدارية.
- تساهم الإدارة الحديثة المعاصرة في الدول النامية في تقليص الهوة الكبيرة بينها وبين الدول المتقدمة وذلك من خلال الاعتماد على الذات واستخدام منجزات العلم والتكنولوجية وتسخيرها لأغراض التنمية الاقتصادية الطموحة ورفع معدلات النمو الاقتصادي من خلال خطة طويلة الأمد.
- لا يمكن للإدارة أن تقف مكتوفة الأيدي أمام التطورات الاقتصادية الراهنة والأزمات الغذائية الخانقة التي تكتنف العديد من الدول المتخلفة منها والنامية، ولهذا فمسؤولية الأجهزة الإدارية هنا تكمن في إيجاد الطرق والأساليب والوسائل الكفيلة بتجاوز هذه العقبات والأزمات بالتعاون مع الجهات الأخرى المعنية معتمدة على العلوم الأخرى ذات الصلة المباشرة وغير المباشرة بالمشاكل الإنتاجية الصناعية منها والزراعية.
- الاعتماد على الطرق الحديثة والمتقدمة في اتخاذ القرارات الإدارية وتسيير شؤون المنظمات مثل بحوث العمليات والبرمجة الرياضية والإحصاء الرياضي ومنظومات الحواسيب وغير ذلك (الصباغ، 2020، الصفحات 2-3).

4.1-مجالات الإدارة:

توجد مجالات متعددة تطبق فيها الإدارة، ولكن يمكن تقسيم نواحي النشاط من وجهة النظر الإدارية إلى محالين رئيسيين هما: الإدارة العامة وإدارة الأعمال، وسوف نقوم بعرض طبيعة كل منها:

- **الإدارة العامة**: تعبر عن الإدارة الحكومية التي تستهدف تقديم خدمة عامة، بحيث يتم تطبيقها في القطاع العام أي في المؤسسات الحكومية المختلفة المتمثلة في: الوزارات والدوائر والمجالس الحكومية، فهي تتكون من جميع العمليات والإجراءات والخطوات التي تهدف إلى تنفيذ السياسة العامة.
- **إدارة الأعمال**: وتشمل المشروعات والأنشطة الاقتصادية التي تهدف إلى تحقيق الربح وتعود ملكيتها إلى أفراد سواء كانت على شكل ملكية فردية أو على شكل شركة مساهمة، ويقصد بالأعمال هنا مجموعة الأنشطة التي تبذل لإنتاج وتوزيع السلع والخدمات الضرورية لإشباع الحاجات والرغبات الإنسانية، كما يتم تطبيقها في القطاع الخاص أي في قطاع الشركات والمشروعات الاقتصادية المختلفة سواء أكانت مصانع أو شركات تجارية أو زراعية أو خدمية، حيث تقوم هذه المنظمات بشكل عام على أساس احتمال الربح والخسارة (شهيناز، 2021-2022، صفحة 6).

5.1-وظائف الإدارة:

تمثل الوظائف الإدارية الأنشطة الرئيسية التي تتم في كل المنظمات بصرف النظر عن اختلاف محال نشاطها (صناعي، تجاري، خدمي)، كما يقوم بها كل المديرين من مختلف المستويات الإدارية (إدارة عليا، إدارة وسطى، إدارة إشرافية أو دنيا) وتشتمل عملية الإدارة على خمس وظائف أساسية هي: التخطيط، التنظيم، صنع واتخاذ القرار، القيادة، الرقابة، وفيما يلي عرضاً موجزاً لكل وظيفة من هذه الوظائف فيما يلي:

1-5-1- **التخطيط Planning**: هو العملية التي يتم من خلالها تحديد أهداف المنظمة والموارد الضرورية والأفعال المؤدية إلى تحقيقها، وتقرير أفضل السبل لإنجازها، فمن خلال التخطيط فإن المدير يحدد ويصف النتائج ولماذا يجب أن تتحقق هذه النتائج، فالتخطيط يركز على تحديد الأهداف كجانب أول وعلى سبل أو طرق تحقيقهاكجانب ثان والتخطيط عمل فكري يعتمد على المخطط وعلى خبرته ومهارته في دراسة الوضع الراهن للمنظمة، ومحاولة معرفة الظروف المحيطة بالمنظمة.

2-5-1- **التنظيم Organizing**: هو عملية تخصيص المهام والموارد وإقامة الدوائر والأقسام والتنسيق بينها لإنجاز الأعمال بشكل فاعل، وتتضمن وظيفة التنظيم مجموعة من العناصر منها تخصص العمل، تجميع الأنشطة في وحدات تنظيمية، علاقات السلطة، المهام التنفيذية والاستشارية، تصميم الوظائف، التنسيق بين الأفراد

والوحدات التنظيمية، إعداد جداول العمل، التغير والتطوير التنظيمي، اق الإشراف، إدارة الاجتماعات، إدارة الصراعات والتراعات، إعداد الهيكل التنظيمي للمنظمة، إعداد الجداول الزمنية للتنفيذ وغيرها، فبواسطة التنظيم يستطيع المدراء نقل الخطط إلى فعل حقيقي وتنفيذي من خلال الوظائف والأفراد ودعمهم بالتكنولوجيا والموارد اللازمة.

1-5-3- **صنع واتخاذ القرار Decision Making**: تهتم هذه الوظيفة بتحديد المشاكل واختيار أفضل البدائل المطروحة لحل المشكلة موضع البحث وتتمثل نقطة البداية في تحديد المشكلة بدقة وتجميع وتحليل البيانات المتعلقة بها تمهيداً للوصول إلى أفضل بديل ثم تأتي بعد ذلك عملية المفاضلة بين البدائل المعروضة وفق معايير معينة، ويترتب على عملية المفاضلة اختيار أفضل بديل من البدائل المطروحة لحل المشكلة، ويتبع ذلك عملية المتابعة والتغذية المرتدة للتعرف على مدى صحة تنفيذ القرار ومدى إسهامه في حل المشكلة.

1-5-4- **القيادة Leadership**: تعتبر القيادة من أهم أدوات التوجيه فاعلية فهي تمكن المدير أن يؤثر في المرؤوسين للعمل بحماس وثقة لإنجاز الأعمال المكلفين بها، فالقيادة مجموعة من العمليات المستخدمة لجعل أفراد التنظيم يعملون معاً لتحقيق مصالح وأهداف المنظمة، وتتكون وظيفة القيادة من أربعة أنشطة رئيسية هي:

- تشجيع الأداء المرتفع من جانب المرؤوسين.
- التحفيز أو زيادة دافعية الأفراد لبذل مزيد من الجهد.
- التعامل مع الأفراد والجماعات.
- الاتصال والعلاقات الشخصية مع الآخرين.

1-5-5- **الرقابة Controlling**: تمثل الرقابة المرحلة الأخيرة في عملية الإدارة، وتهدف إلى متابعة التقدم الذي تحرزه المنظمة نحو من تحقيق الأهداف، ويقصد بها قياس وتصحيح أداء الأنشطة المسندة للمرؤوسين للتأكد من أن أهداف المنظمة والخطط التي صممت للوصول إليها قد تحققت، فعملية الرقابة تتضمن أربع خطوات هي:

- وضع مستويات ومعايير الأداء.
- قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمستويات المحددة سلفاً.
- تحديد الانحرافات عن الأهداف الموضوعة بغرض إجراء التصحيحات المطلوبة.

- اتخاذ الإجراءات لتصحيح الأداء وإزالة الفجوة بين المخطط والمنفذ (درة، 2009، الصفحات 19-21).

6.1-علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى:

تعتبر الإدارة علم متعدد المصادر حيث لا يمكن دراسة هاته الإدارة بمعزل عن بقية العلوم الأخرى فهي ترتبط بعلاقات وطيدة بما الإنسانية والاجتماعية والسلوكية والرياضية وغيرها من العلوم، نظرا لأن المنظمة لا تعيش في فراغ وتتفاعل مع المجتمع بعلاقات تتداخل فيما بينها وتعدد استخداماتها وتنوعها، ونلخص علاقة إدارة الأعمال بأهم العلوم الأخرى كما يلي:

1-5-6- **علم الاقتصاد:** هو ذلك العلم الذي يبحث في كيفية استغلال وتوزيع الموارد بأفضل الطرق الممكنة لإشباع الحاجات الإنسانية، ويتوافق ذلك مع هدف الإدارة وهو توظيف وتنسيق الموارد والجهود بما يحقق أفضل استغلال لها، والذي يضمن بلوغ أهداف المنظمة وتحقيقها بأعلى جودة وأقل تكلفة.

1-5-7- **علم الاجتماع:** يركز علم الاجتماع على دراسة الجماعات بما في ذلك نشأتها وتكوينها ووظائفها والعلاقات فيما بين أعضائها، حيث توجد علاقة وطيدة بين علم الاجتماع والإدارة من حيث أن المنظمة لا تعيش في فراغ وأنها تتفاعل مع المجتمع باعتباره عنصرا مهما من عناصر بيئتها الخارجية فتؤثر فيه وتتأثر به وتتبادل معه المنافع وتستمد منه وسائل البقاء والاستمرار. فالفرد يعمل ضمن جماعة والمنظمة عبارة عن جماعات (إدارات، أقسام، فرق عمل)، لذا فمن الضروري أن يكون المدير ملما بالمبادئ الأساسية في علم الاجتماع، كما أن رجال الأعمال والإداريين يضعون من ضمن أهدافهم تقديم خدمة نافعة للمجتمع، بالإضافة إلى حرص المنظمات على رفع مستوى المعيشة للعاملين فيها والمتعاملين معها في المجتمع الذي تعمل فيه وذلك لأنها تتأثر كثيرا به.

1-5-8- **علم النفس:** يهتم علم النفس بدراسة السلوك الإنساني، فعمل المدير أساسا هو إنجاز الأعمال بواسطة الآخرين لذا يتعين عليه أن يكون لديه خلفية بهذا العلم الذي يركز على دراسة وتفسير شخصية الفرد ودوافعه واتجاهاته وانتمائه والعوامل التي تحفزه بما يساعد على التنبؤ بسلوك الفرد وتوجيهه لما فيه خير الفرد والمجتمع، وبالتالي تحديد نمط السلوك الذي يسهل عليه التعامل معهم وخلق علاقة ايجابية لمصلحة العمل ومصلحتهم.

1-5-9- **علم القانون:** إن علم القانون هو مجموعة من القواعد والأسس والمبادئ التي تهتم بتنظيم وتنسيق العلاقة بين الأفراد والجماعات والمنظمات بهدف تحقيق مصلحة الجميع، مع الأخذ بالاعتبار متغيرات البيئة المحيطة كالمتغيرات الاجتماعية

والسياسية والاقتصادية، لذلك لابد من المدير أن يكون ملزم بمعرفة النصوص المتعلقة بقانون العمل والعمال، والذي ينظم العلاقات بين العاملين وبين أرباب العمل والمسؤولين، وكذلك يتعين عليه معرفة قوانين الضمان الاجتماعي ومختلف القوانين المتعلقة بالضرائب على الدخل وغيرها من القوانين والتعليمات الأخرى والتي تعد ضرورية لحسن سير عمل المنظمة، ولهذا تلجأ هذه الأخيرة إلى توظيف مستشار قانوني للمنظمة حيث أن أي قرار يتخذ في أي مستوى إداري يجب أن يتماشى مع القوانين والتشريعات المنصوصة حتى لا تقع في مخالفات تعود على التنظيم بعواقب وخيمة.

1-5-10- **علم المحاسبة**: هو ذلك العلم الذي يهتم بتسجيل وتبويب الأنشطة التي تقوم بها المنظمة في شكل أرقام وقيود وميزانيات عن طريق التقارير المحاسبية التي توضح الوضع المالي لها، بالإضافة إلى نسب الربح والخسارة وغيرها من التقارير التي تحتاجها الإدارة في المنظمة والتي تساعدها على اتخاذ القرارات التي تضمن تعظيم القيمة السوقية، وعليه يمكن القول بأنه من دون وجود نظام محاسبي جيد لا يوجد نظام إداري جيد.

1-5-11- **علم الأخلاق**: يبحث علم الأخلاق في الصفات والأخلاقيات الحميدة لدى أفراد المجتمع من خلال التعرف على أنماط سلوكهم وتصرفاتهم وأصول المعاملات مع بعضهم البعض والدوافع الإنسانية للتمييز بين الخير والشر، وبما أن المنظمة الإدارية عبارة عن مجتمع صغير استوجب الأمر التعرف المسبق على مدى صحة أو خطأ سلوكيات معينة للأفراد سواء داخل المنظمة أو خارجها. فعلم الأخلاق يقوم بوضع الإطار الأخلاقي الذي يجب أن يتحلى به رجال الأعمال والمديرين والعاملين وأيضا المتعاملين المنظمة، إذ أن الإداريين عندما يفكرون في تحقيق الربح المادي فهم يسعون إلى تحقيقه عن طريق التحلي بالمعايير الخلقية والأدبية التي لا غنى عنها في المعاملات التجارية، ولهذا نجد أن المنظمات في الوقت الحاضر تعمل على تزويد موظفيها بنصائح تقتضي بضرورة التحلي بالأخلاق الحميدة وخاصة في معاملاتهم مع الجمهور حتى يكونوا قدوة، وهذا ما يزيد من مكانة المنظمة لدى أفراد المجتمع.

1-5-12- **علم الحاسوب:** لقد أصبحت الإدارة الحديثة لا تستغني عن الحاسوب كأساس في تحسين العملية الإدارية من خلال استقبال البيانات ومعالجتها وإظهار النتائج المطلوبة، حيث يسهل الحاسوب سرعة الاتصال كما هو الحال في البريد الإلكتروني وفي معالجة الكثير من الأوراق المالية، كما يعمل على معالجة واسترجاع كميات هائلة من البيانات وتحويلها إلى معلومات مفيدة لمتخذي القرارات وهذا ما يساعد على تقليل التكاليف والأخطاء التي ترتبط بالعمل البشري، لأنه لا يمكن ضبط سلوك الإنسان بدقة كما هول الحال مع الآلات.

13-5-1- **العلوم الرياضية والإحصاء:** يستعين الإداري بالكثير من النماذج الرياضية ونظريات الاحتمالات والمعادلات في صنع واتخاذ القرارات، وفي إعداد التنبؤات ووضع الخطط وغيرها بعيدا عن التخمين والتكهن وفي زمن قياسي بأقل تكلفة ممكنة (شهيناز، 2021-2022، الصفحات 11-13).

2-إدارة الموارد البشرية:

تعد إدارة الموارد البشرية إحدى الإدارات الأساسية والرئيسة في كافة المنظمات، ويكون محور عملها جميع ما يختص بالموارد البشرية، وكل ما يتعلق بها من أمور وظيفية من تخطيط، وتحديد الاحتياجات، والبحث عن استقطاب الموارد البشرية والاهتمام بها منذ تعيينها وحتى انتهاء عملها بالمنظمة، وتؤدي هذه الإدارة مجموعة من الأنشطة والمهام المتنوعة المتعلقة بالموارد البشرية، وذلك في ظل إستراتيجية خاصة بها وتخدم رسالة وإستراتيجية المنظمة.

1.2-تعريف إدارة الموارد البشرية:

تعددت التعاريف والمفاهيم الخاصة بإدارة الموارد البشرية باختلاف آراء الكتاب والدارسين وتنوع وجهات نظرهم، نذكر أهمها:

هي إحدى الأنشطة الإدارية التي تعنى بالاستخدام الفاعل للموارد البشرية في المنظمة، وهي بذلك تختص بصورة رئيسية برسم السياسات، ووضع البرامج، وتحديد الإجراءات، والقيام بالأنشطة اللازمة لتوفير احتياجات المنظمات من الكفاءات البشرية، وتقسيمها، وما قد يتضمنه ذلك من استقطاب واختيار وتنمية وتحفيز (المقدولي، 2019، صفحة 5).

وكذلك تعرف بانها: "عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أي مؤسسة لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد، والإشراف على استخدامها، وصيانتها والحفاظ عليها، وتوجيهها لتحقيق أهداف المؤسسة وتطويرها" (برنوطي س.، 2007، صفحة 17).

وهي الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات أو نشاطات المنظمة هم أهم الموارد ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم لما فيه مصلحتها ومصلحتهم وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحهم ونجاح الأهداف العامة (مرجان، 2012، صفحة 41).

كما تعرف بانها: "كل الاجراءات والسياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب العاملين في جميع المستويات، والعمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة وزيادة ثقتها في عدالة الإدارة وخلق روح تعاونية بينها، والوصول بالمؤسسة الى أعلى مستويات الإنتاجية" (السلمي، 1998، صفحة 30).

من خلال التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف شامل لإدارة الموارد البشرية " هي تلك الإدارة المختصة بكل الأمور والانشغالات المرتبطة بالعنصر البشري في المؤسسات".

2.2-أهمية إدارة الموارد البشرية:

تتبع أهمية الموارد البشرية في التنظيم من كونها أهم عناصر العملية الإنتاجية فيه ولابد من توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء والعطاء المتميز.

وترتبط أهمية إدارة الموارد البشرية بأهمية العنصر البشري نفسه، حيث يقول عالم الإدارة بيتر دراكر بهذا الصدد "إن إدارة الناس وليس إدارة الأشياء هي التي يجب أن تحتل الاهتمام الأول والرئيسي للمدير المتميز"، وتعتبر الموارد البشرية هي العنصر الحاسم في تحقيق ما يسمى بالميزة التنافسية للمؤسسات (حسونة، 2011، صفحة 14)، حيث تتمثل أهمية المورد البشري في انه:

- العنصر البشري هو المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي، فهو المسؤول عن مستوى الأداء باعتباره المحرك والعامل المشترك في تحريك القدرات والإمكانيات المادية للمجتمع.
- العنصر البشري هو استثمار، إذا أحسن تدريبه وتنميته، ومن خلاله تستطيع المنظمة تحقيق مكافآت طويلة الأجل في شكل زيادة الإنتاجية.
- تنافسية المنظمة تنبع من كفاءة وفعالية مواردها البشرية أكثر من قيمة تجهيزاتها (المقدولي، 2019، صفحة 5).

وتتجلى أهمية إدارة الموارد البشرية من خلال ما أظهرته نتائج البحوث والدراسات إن الإدارة السليمة للموارد البشرية تؤدي إلى النتائج التالية:

- تحسين الإنتاجية ورفع الأداء وتفجير الطاقات لدى العاملين.
- تزايد إدراك المديرين بأن قدرة المؤسسة على التنافس والتميز والإبداع تعتمد على رأس المال البشري لديها. (حسونة، 2011، صفحة 14).
- اهتمامها بالأفراد باعتبارهم المورد الرئيسي في المنظمة.
- وضع الخطط التدريبية المناسبة للعاملين. (الكرخي، 2014، صفحة 28)

كما تساهم إدارة الموارد في " ضمان تحقيق النتائج المطلوبة من خلال الآخرين، عن طريق اختيار الأفراد المناسبة وتحفيزهم، وتحقيق الأهداف المطلوبة من خلال تدريب الأفراد وزيادة مهاراتهم ". (حسن، 2004، صفحة 43)

3.2-أهداف إدارة الموارد البشرية

هناك نوعين من الأهداف هما المشاركة والفعالية: وتتمثل فيما يلي:

1-1-2. المشاركة:

- استقطاب واختيار الموارد البشرية القادرة على تحقيق أهداف المنظمة.
- التعريف بالمنظمة بشكل سليم بحيث يرغب طالبي العمل في الانضمام إلى المنظمة.
- الاحتفاظ بالأفراد الناجحين في عمليات الاختيار.
- استقرار القوي العاملة في المنظمة.

2-1-2. **الفعالية:** وهي جعل القوى العاملة تنجز ما يطلب منها بنجاح ومثابرة وهي مرتبطة بعدة عوامل منها:

- تحفيز الأفراد.
- تطوير قدراتهم ومهاراتهم.
- مدهم بمهارات جديدة والمواد الكفيلة لتحقيق ذلك.
- مساعدتهم على التواصل إلى الأداء المرغوب فيه. (مرجان، 2012، صفحة 43)

4.2-وظائف إدارة الموارد البشرية:

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق أعلى مستويات الكفاءة في إدارة العنصر البشري في المؤسسات، بحيث تهدف هذه الإدارة إلى رفع مستويات الخبرة والمهارة وبالتالي ضمان جودة أداء هذه الموارد، ومن اجل الوصول إلى أعلى مستويات الخبرة والمهارة تتولى إدارة الموارد البشرية القيام بمجموعة من الوظائف، ويمكن تصنيف هذه الوظائف إلى قسمين وهما: "وظائف فنية ووظائف إدارية" (وسيلة ح.، 2004، صفحة 32).

2-4-1- **الوظائف الفنية:** وهذه تتعلق بالوظائف الفرعية المتخصصة لإدارة الموارد البشرية وتشمل:

- **تحليل وتوصيف الوظائف:** بحيث يتم أداء هذه الوظيفة من خلال التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة وتوصيفها من اجل تحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها، مع معرفة الخصائص الفردية للأشخاص المرشحين لشغل الوظيفة.
- **استقطاب واختيار وتعيين الموارد البشرية:** ونعني بهذه الوظيفة اختيار المترشحين والعناصر المناسبة لشغل الوظائف الشاغرة.

وهذا من خلال إجراء عمليات التعيين والاختيار والمقابلات الشخصية وغيرها من أساليب الاستقطاب المناسبة سواء كان استقطاب داخلي أو خارجي وذلك لضمان كفاءة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب (وسيلة ح.، 2004، صفحة 32).

- **إعداد خطة التدريب:** تعتبر عملية تدريب الموارد البشرية عملية فنية متكاملة تهدف غالى تحقيق نتائج عملية فيما يتعلق برفع الإنتاجية، وذلك من خلال رفع مستوى كفاءة العمال وتنمية معارفهم ومهاراتهم وإظهار الاتجاهات الايجابية فيهم، فعملية التدريب حسب Flippo هي "العملية التي من خلالها يزود العاملين بالمعرفة أو المهارة لأداء وتنفيذ عمل معين" (محمد ا.، 2006، صفحة 159)هذا يدل على أن التدريب يمثل إحدى الأدوات الرئيسية لتنمية الموارد البشرية وتطوير الفعالية الكاملة لها.

- **تقييم أداء العمال**: ويقصد به "دراسة وتحليل أداء الموظفين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لسلوكيات أكبر، أو ترقيته لوظيفة أخرى" (الباقي، 2002، صفحة 167).

- **صيانة ورعاية العاملين:** وهذا يتحقق عن طريق توفير سبل الرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين في المؤسسة (الخرشة، 2009، صفحة 32).

2-4-2- **الوظائف الإدارية:** وهذه الوظائف تتعلق بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والتحفيز، ونلخصها فيما يلي:

- **تخطيط الموارد البشرية:** تعتبر وظيفة تخطيط الموارد البشرية من أهم وأبرز الوظائف، بحيث تسمح للمؤسسة بالتغلغل مع محيطها الداخلي والخارجي، فالتخطيط يساعد على تحديد حجم الموارد والتنبؤ باحتياجات المؤسسة من اليد العاملة، ونعني بتخطيط الموارد البشرية أنه "مجموعة السياسات والإجراءات المتكاملة والمتعلقة بالقوى العاملة، والتي تهدف إلى تحديد وتوفير الأعداد والنوعيات المطلوبة من القوى العاملة لأداء أعمال معينة في أوقات محددة وبتكلفة عمل مناسبة وهذا يعني أن فائدة وظيفة تخطيط الموارد البشرية تكمن في كونها "تتيح الفرصة أمام المؤسسة للحصول على ما تحتاجه من القوى العاملة لتحقيق أهدافها في المستقبل". (شاويش، 2005، الصفحات 132-133)

فوظيفة تخطيط الموارد البشرية ضرورية لبناء الإنسان بحد ذاته وبناء المؤسسات بصفة عامة، فهي تعد عاملا مهما من عوامل استقرار المجتمع اجتماعيا واقتصاديا.

- **التنظيم:** تهدف عملية التنظيم إلى "تجميع الموارد البشرية ووضعها بطريقة منظمة ومرتبطة لتحقيق أهداف المؤسسة" (وسيلة ح.، 2004، صفحة 34)فتنظيم العمال

ووضع كل فرد في المكان الذي يتناسب مع قدراته الفكرية، المهنية والعلمية تخلق فيهم نوعا من الرضا وهذا يحفزهم ويدفعهم إلى تحسين مستوى أدائهم.

- **الرقابة:** ونعني بها "مراجعة أداء العمال والتأكد من أن النتائج تحقق الأهداف المقررة مسبقا في الخطة كما تمكن المراقبة من مراجعة الوظائف للتأكد من عملها ومن مدى التزام العمال بشروط عملهم وبالأداء والسلوك الإيجابي السليم" (وسيلة ح.، 2004، صفحة 34) وهذا لكون من خلال تقييم الأداء المنجز من طرف العمال والتعرض إلى الجوانب التي أدت إلى إخفاقهم ومحاولة تعديلها.
- **تصميم نظام الأجور والحوافز:** الهدف الأساسي من عملية تحديد الأجور والمرتبات هو تعويض الأفراد عن الأعمال التي يقدمونها للمنظمة وحفزهم على العمل والإنتاج، أي بمعني أخر تهتم هذه الوظيفة بتحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة وتحديد أجورها أو مرتباتها وتحديد الدرجات الأجرية أو المعاشية للوظائف كما تهتم الوظيفة بإدارة سليمة لنظام الأجور أو المرتبات حتى يتم ضمان مقابل للقيم والهيئات المختلفة للوظائف المختلفة، ونعني بنظام الحوافز منح مقابل عادل للأداء المتميز ويمكن تحفيز العاملين على أدائهم الجماعي فتظهر الحوافز الفردية والحوافز الجماعية وأيضا هناك حوافز على أداء المنظمة ككل حيث تمثل الحوافز "تلك الوسائل التي توفرها الإدارة لإشباع حاجات الأفراد العاملين".

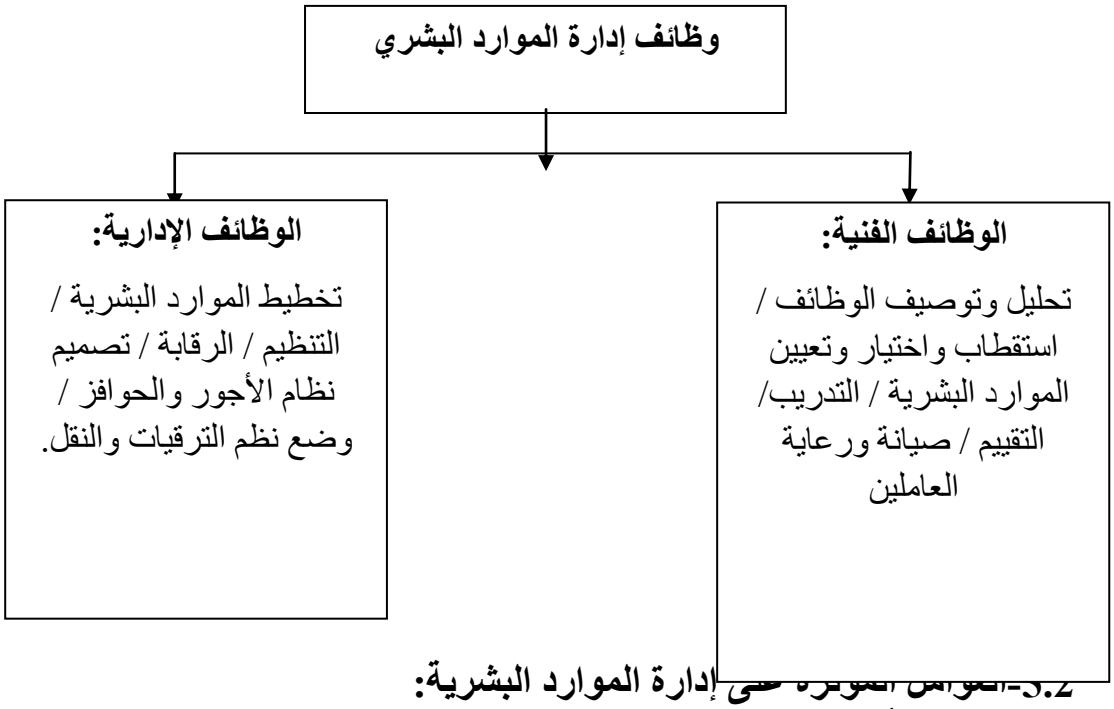
لذلك يمكن القول بان وظيفة إدارة القوي العاملة هي: دراسة حاجات العاملين وتصميم نظم الحوافز الكفيلة بإشباع تلك الحاجات ضمانا لرفع مستوي الكفاءة الإنتاجية. (مرجان، 2012، صفحة 45)

- **وضع نظم الترقيات والنقل:** إن الترقية نعني بها "عملية إعادة نقل الفرد إلى وظيفة ذات مرتبة أعلى عادة تنطوي مثل هذه الوظيفة على مسؤوليات وسلطات أكبر، كما أنها عادة ما ترتبط بزيادة في الراتب أو الأجر" (شاويش، 2005، صفحة 276)فالترقية تقوم بخلق حافز قوي لدى العمال، وهذا الحافز يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهد، ويولد فيهم الشعور بالطمأنينة لأنهم يحققون تقدما في وظائفهم وكذا في أوضاعهم الاجتماعية والمعيشية، دون الحاجة إلى يغيروا مكان عملهم.

كذلك من بين وظائف إدارة الموارد البشرية نجد " تقديم الخدمات للعاملين " وهذه الخدمات تتمثل في الخدمات الاجتماعية، الثقافية والترفيهية فهذه الخدمات تساعد في تحسيس العمال بالولاء الانتماء للمؤسسة. (الخرشة، 2009، صفحة 32)

ونلخص وظائف إدارة الموارد البشرية من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (2): وظائف إدارة الموارد البشري



3.2-العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية:

هناك عاملين أساسيين يؤثران على إدارة الموارد البشرية الحديثة وهما: (الحريري، 2012، صفحة 54)

العامل الأول: تأثير البيئة الداخلية على إدارة الموارد البشرية

إن البيئة الداخلية للشركات والمنظمات الإدارية تلعب دورا هاما وكبيرا في التأثير على إدارة الموارد البشرية وعلى الموظفين والأفراد والعاملين والإداريين على حد سواء وذلك لما للبيئة الداخلية من أثر قوي يؤثر على عمليات وأعمال ومهام إدارة الموارد البشرية.

فوجود تنظيمات وطرق محددة في عمليات الاتصال والتواصل بين الموظفين والإداريين والأقسام الإدارية والفروع الإدارية المختلفة يساعد هذا التنظيم الإداري في تحديد طرق الاتصال بينهم على زيادة الإنتاج لتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد البشرية وللموارد المادية على حد سواء مع الاستغلال الأمثل للوقت وذلك بهدف زيادة الإنتاج في المنظمات الصناعية وفي المصانع وكذلك في المنشآت الخدمية التي تقدم خدمات للعملاء بجودة مرتفعة وذو نوعية جيدة.

توجد عوامل يجب مراعاتها في البيئة الداخلية لإدارة الموارد البشرية ومن هذه العوامل ما يلي:

- يجب مراعاة تأثيرات التعيينات الجديدة للموظفين والإداريين وتدريبهم على الأساليب الفعالة والوسائل المناسبة للتواصل مع الأفراد والعاملين.
- يجب مراعاة دخول ووجود أفراد جدد وموظفين حديثي التعيين في المنظمات بحيث يتم فهم متطلباتهم واحتياجاتهم وحل مشكلاتهم وتدريبهم وتطوير مواهبهم وخبراتهم.
- هناك فروع متعددة ضمن المنظمة الإدارية الواحدة يجب التركيز على طرق الاتصال وآليات التواصل بينهما وبين إدارة الموارد البشرية.
- يجب مراعاة عودة بعض الأفراد السابقين والعاملين والموظفين والإداريين الذين كانوا يعملون سابقا في فترة ماضية في نفس المنظمة فيجب الاهتمام بإعطاء الأولوية لهم كونهم ذو خبرة إدارية سابقة بأنظمة وأهداف واستراتيجيات المنظمة.
- وأخيرا مراعاة عوامل الإجازات وإعطاء فترات العطل للموظفين والإداريين بشكل لا يؤثر على عمل المنظمة.

العامل الثاني: تأثير البيئة الخارجية على إدارة الموارد البشرية

ويقصد بهذه العوامل المحيطة بالمنظمة والتي تشمل الإطار الذي تتحرك فيه المنظمة ومن ثم إدارة الموارد البشرية بها، ذلك لان المنظمة لا تعمل بمفردها في المجتمع الموجودة فيه ولا تتخذ قراراتها بمعزل عن البيئة التي تعيش فيها، حيث على المنظمة أن تتكيف مع هذه العوامل الداخلية والخارجية ويقع على عاتقها تحقيق التوازن بينها بما يحقق مصلحة كافة الأطراف، وبمعنى أخر ينبغي أن توفق بين ما يسمى بالنظام المقفل للمنظمة والنظام المفتوح، وينبغي التأكيد على أن هناك تداخل وترابط بين العوامل البيئية للمنظمة، بحيث لا يمكن فصلها عن بعضها البعض ومعرفة تأثير كل منهما مع ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة (الهزام، 2015 -2016، صفحة 22).

وتوجد العديد من العوامل الخارجية التي تقوم بالتأثير على أعمال ومهام ووظائف وواجبات الموظفين والإداريين في إدارة الموارد البشرية ومن هذه العوامل الخارجية ما يلي:

أ- **العوامل البيئية:** عادة ما يدور التساؤل حول مدى قوة تأثير العوامل البيئية الموجودة في مجتمع معين على إدارات الموارد البشرية بمختلف المنظمات العاملة فيه، ويشمل ذلك الجوانب المختلفة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، وينبغي التأكيد العوامل البيئية لكل مجتمع تلعب دورا كبيرا ومؤثرا في كافة النواحي المختلفة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية بكافة المنظمات، وعادة ما تتشكل أهداف واهتمامات وممارسات (الهزام، 2015 -2016، صفحة 20).

ب- **العوامل الاجتماعية:** ويقصد بها مجموعة العوامل المتعلقة بالقيم والعادات والتقاليد، وتأثيراتها على السلوك العام للبشر، وهناك الكثير من الجوانب التي تؤثر على المنظمة والافراد ومنها:

- النظرة للعمل؛
- الزيادة السكانية؛
- المسؤولية الاجتماعية؛
- النظرة إلى تحقيق المكاسب والانجاز؛
- التصنيف الاجتماعي في المجتمع وقدرة الفرد على الانتقال من مستوى لآخر.
- النظرة الى تحميل المخاطر والاقدام عليها.
- النظرة الى التغيير الاجتماعي والثقافي.

ت- **العوامل السياسية والقانونية**: ان النظام السياسي وما يفرضه من قيود والتزامات وقوانين يمثل عاملا هاما ومؤثرا على ادارة الموارد البشرية ومن بين هذه العوامل:

- مدى نوعية وكفاءة الأنظمة والتشريعات في مجالات الأعمال والعمل والقوانين العامة ذات الارتباط بقطاع الأعمال؛
- السياسة الدافعية وتأثيرها على الصناعة في تعاملها مع المنظمات أو الدول الأجنبية، تطوير الصناعة وسياسات الأفراد والشراء؛
- السياسة الخارجية وتأثيراتها على منظمات الأعمال في إطار القيود التجارية الحصص، الجمارك، والتبادل التجاري؛
- الاستقرار السياسي؛
- مرونة الأنظمة والتشريعات.

ث- **العوامل التعليمية**: تعتبر العوامل التعليمية من أهم المؤثرات الخارجية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، فالنظام التعليمي هو الذي يمد المنظمات باحتياجاتها من الموارد البشرية، من حيث الأعداد المطلوبة والتخصصات (الهزام، 2015 -2016، صفحة 22).

ج- **العوامل الاقتصادية:** تلعب الظروف الاقتصادية دورا هاما التأثير على ادارة الموارد البشرية مما يتطلب ضرورة القيام بدراسة الظروف والاوضاع الاقتصادية والعمل على تطوير استراتيجيات ادارة الموارد البشرية هذه ومن العوامل:

- البنيان الاقتصادي للدولة (النظام الاقتصادي) ؛
- النظام المالي والنقدي ودور البنك المركزي ودور الدولة في التسعير، احتياطي البنوك وفوائد القروض؛
- الاستقرار الاقتصادي وقدرة الاقتصاد على مواجهة تغيرات التضخم، الانكماش واستقرار الأسعار ومعدات النمو الاقتصادي؛
- القوى الشرائية في السوق المحلي وفرص التصدير للخارج؛
- مدى توفير المرافق العامة مثل: الكهرباء، المياه، النقل، الاتصالات، المخازن والمستودعات والأسكان ولتوضيح مدى تأثير التفاعل بين العوامل البيئية وبين إدارة الموارد البشرية وفيما يلي بعض العناصر الحرجة لاتخاذ القرارات في إدارة الموارد البشرية التي يمكن أن تأثر بهذه العوامل البيئية:
  - الطرق المستخدمة في توظيف الموارد البشرية؛
  - معايير اختيار وترقية الموارد البشرية؛
  - الأساليب المستخدمة في تقييم العاملين ومستويات الأجور؛
  - طبيعة واستخدام عملية توصيف الوظائف (الهزام، 2015 -2016، صفحة 22).

3-المؤسسة:

1.3-تعريف المؤسسة:

تعرف المؤسسة على أنها منظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية، المالية، المادية والاعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زماني ومكاني (صخري، اقتصاد المؤسسة، 2006، صفحة 26).

فالمؤسسة هي منظمة تختص في إنتاج، تبادل، توزيع السلع والخدمات التي تحتوي على إمكانيات مادية، مالية، بشرية، بحيث تعمل من أجل تحقيق الهدف الذي أنشأت من أجله (عدون، 1998، صفحة 10).

والمؤسسة هي كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج كل عوامل الإنتاج من أجل الانتاج و/ أو تبادل السلع و/ أو خدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزماني الذي توجد فيه وتبعا لحجم ونوع نشاطها (عدون، 1998، صفحة 10).

ومن هنا يمكننا القول أن المؤسسة هي عبارة عن مجموعة من الوسائل المادية والمالية والبشرية وجدت من أجل تحقيق أهدافها.

2.3-خصائص المؤسسة:

إن الخصائص والمقومات التي نتكلم عنها في هذا المقام ما هي إلا الأسس المعتمد عليها بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية كميزة، ومن ما هو ثابت فان للمؤسسة صفات ذاتية تميزها عن الوحدات الاقتصادية الأخرى نظرا لخصوصيتها ولعل من أهمها ما يلي:

أولا: خاصية الهيكل الملائم للمؤسسة

يعتبر الهيكل أساسا وأساسي في نفس الوقت، في تكوين وتحديد وضعية المؤسسة، فهو الذي يسهل لنا مسألة التنظيم وتقسيم المسؤوليات على اختلاف المستويات ضمن المؤسسة وبالنتيجة تسهيل عملية اتخاذ مختلف القرارات فيها، فكلما كانت الهيكلة واضحة معبرة جدا عن العلاقات والتبادلات بين مختلف الأقسام والوظائف من جهة ومرنة في سهيل عملية إحداث التغيرات المرتبطة بالمحيط والإستراتجية من جهة أخرى، كلما كانت أكثر ملائمة ومساعدة على تحقيق الأهداف وبالتالي تتخذ صورة الأداة الجيدة ور الأحسن في تسيير نشاط المؤسسة.

و عليه فان المفهوم الكلاسيكي للهيكل أي التنظيم الداخلي للمؤسسة اذ كان هذا الأخير في صورته التقليدية (التنظيم) لا يلائم فكرة المؤسسة بمفهومها الحديث غير أنه في السنوات الأخيرة نجد بأن المؤسسات في الدول الصناعية أصبحت تعتمد عليه، وفي الغرابة من الأمر بات هذا المفهوم مرغبا فيه في الكثير من المؤسسات الكبرى اليابانية وحتى الأمريكية والتي تسعى جاهدا في ترسيخ هذه الأفكار أي إعادة تنظيم الهيكل ونشاط المؤسسة بمفهومه التقليدي أو الكلاسيكي.اذ وجدت حاليا هذه المؤسسات الاقتصادية نفسها في حقل تنافسي شرس يفرض عليها ضبط تنظيمها الداخلي من أجل البقاء ة ملائمة مختلف الأسواق الدولية التي باتت متضاربة وحركيتها متسارعة فلا مجال للبقاء للمؤسسات الاقتصادية الضعيفة.

ثانيا: خاصية التقرب من المستهلك

مما لا شك فيه فان وجود فكة المؤسسات الاقتصادية على اختلاف أنواعها وأشكالها وحتى على اختلاف القنوات التي تنشط فيه فان وجودها من عدمها مرتبط ارتباطا وثيقا بوجود المستهلك الفعلي أو حتى المتوقع. و باعتبار أن المستقبل أو بعبارة أخرى الدراسات الاستشرافية المستقبلية تنصح: بأن يتم ادراج ضمن هياكل المؤسسة الاقتصادية فرع يتولى دراسة مختلف سلوكيات المستهلك من أجل التوجه نحو السوق ومعرفة مختلف حاجات السوق التنافسي، فتأثر الإنتاج من جهة وكذلك الاختلاف بين المستهلكين من مجه أخرى يفرض على المؤسسة الحديثة الاقتراب أكثر من المستهلك، بمعنى هذا أنه على المؤسسة المساهمة في الحياة الاقتصادية بتقديم دراسات قصد التعرف على الاحتياجات والرغبات الاستهلاكية سواء من الناحية الكمية أو حتى النوعية وتقديم الجودة المطلوبة لمختلف المستهلكين.

ثالثا: خاصية اللجوء الى تكنولوجية المعلومات

ان مميزات المؤسسة في الدول المتقدمة والتي تعتمد على تكنولوجيات عالية، تنطوي مثل هذه التكنولوجيات على مختلف الوسائل التقنية والآلية الحديثة وترتبط بكيفية أو أخرى بالمعلومات اذ أن خاصيتها تمكنها من الحصول على جمع البيانات ومعالجتها وتحويلها معلومات موثقة بصورة آلية ويمكن الاعتماد عليها أي وأن المعلومة تتحول الى مصدر موثوق فيهل فيتم تخزينها أو استخراجها متى حصل الطلب عليها، معتمدين في ذلك دائما علة التكنولوجية الحديثة للإعلام أو الاتصال، أي تكريس مبادئ البحث العلمي في خدمة المؤسسة الاقتصادية.

رابعا: خاصية الاعتماد على الإبداع والتجديد

المقصود بالإبداع هنا التكنولوجي المرتبط بالمنتجات وطرق الإنتاج إذ أنه المصدر الأساسي للقوى التنافسية، أما التجديد فهو تعبير ايجابي من شأنه أن يساعد على تحسين التسيير والأداء ويدخل ضمن هذا التجديد طرق تسيير الأفكار والتنظيم.

و بالنسبة للإبداع خاصة فمزاولته يمكن أن تكون صفة رسمية أو عكس ذلك، مهما كانت الطريقة للاتصال والارتباط مع هيكل التعليم العالي والبحث العلمي والتكنولوجي حيث أصبحا أمين ضروريين في وهذا العنصر وما تعاني منه اقتصاديات دول العالم النامي في هذا الصدد انما هو عدم وجود أو ضعف العلاقات بين الهياكل كلها.

و مما سبق ومن مختلف التعاريف السابقة الذكر، يمكن أن نستخلص أهم الخصائص التي تتصف بها المؤسسة وهي كالتالي:

- ان المؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها للحقوق والصلاحيات ومن حيث واجباتها ومسؤولياتها.
- قدرتها على البقاء بما يكفل لها من تمويل كاف وظروف مواتية.
- التحديد الواضح والجلي للأهداف والأساليب التي تزاول نشاطها في حدودها.
- القدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها وذلك لضمان وفرة المواد الأولية وكذا الموارد المالية عن طريق الاعتمادات، الإيرادات والقروض.
- مساهمة المؤسسة على نمو الدخل الوطني باعتبارها وحدة اقتصادية.
- المؤسسة كنظام مشكل من هياكل يمكن وصفها بأنها عناصر ثابتة لفترة معينة مثل هياكل الإنتاج والتوزيع. (صخري، اقتصاد المؤسسة، 2006، الصفحات 25-26)

3.3-أهداف المؤسسة:

يسعى منشئ المؤسسات الاقتصادية، العمومية منها والخاصة الى تحقيق عدة أهداف تختلف اختلاف أصحاب المؤسسات وطبيعة وميدان نشاطها، من بين هذه الأهداف نذكر ما يلي:

أولا: الأهداف الاقتصادية

يمكن جمع عدد كبير من الأهداف التي تدخل ضمن هذا النوع كما يلي:

- **تحقيق الربح:** إن استمرار المؤسسة في لوجود لا يمكن أن يتم إلا إذا استطاعت أن تحقق مستوى أدنى من الربح يضمن لها إمكانية رفع رأسمالها وبالتالي توسيع نشاطها للصمود أمام المؤسسات الأخرى.
- **تحقيق متطلبات المجتمع**: عند قيام المؤسسات بعملية بيع منتجاتها فهي تغطي طلبات المجتمع الموجودة بها، سواء على المستوى المحلي أو الوطني أو الجهوي والدولي.
- **عقلنة الانتاج**: يتم ذلك بواسطة الاستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج ورفع إنتاجيتها بواسطة التخطيط الجيد والتدقيق للإنتاج والتوزيع بالإضافة إلى مراقبة تنفيذ هذه الخطط والبرامج.

ثانيا: الأهداف الاجتماعية

من بين هذه الأهداف العامة للمؤسسة الاقتصادية نجد الأهداف الاجتماعية حيث تتمثل في:

- **ضمان مستوى مقبول للأجور**: يعتبر العمال من بين المستفيدين الأوائل من نشاطها حيث يتقاضون أجورهم مقابل عملهم بها، ويعتبر هذا المقابل حقا مضمونا قانونيا وشرعا وعرفا، اذ يعتبر العمال من العنصر الحيوي والحي في المؤسسة.
- **تحسين مستوى معيشة العمال:** وأي تحسين عقلنة الاستهلاك الذي يكون بتنويع تحسين الانتاج وتوفير امكانيات مادية ومالية أكثر فأكثر للعامل من جهة وللمؤسسة من جهة أخرى.
- **إقامة أنماط استهلاكية معينة**: وذلك بتقديم المؤسسة منتجات جيدة أو بواسطة التأثير في أذواقهم عن طريق الاشهار والدعاية.
- **الدعوة الى تنظيم وتماسك العمال:** وهو الوسيلة الوحيدة لضمان الحركة المستمرة للمؤسسات وتحقيق أهدافها.
- **توفير تأمينات ومرافق للعمال**: تعمل المؤسسة على توفير بعض التأمينات مثل: التأمين الصحي ضد حوادث العمل وكذلك التقاعد.

ثالثا: الأهداف الثقافية والرياضية: نجدها في:

- **توفير وسائل ترفيهية وثقافية**: تشمل المؤسسات على اعتياد عملها على الاستفادة من وسائل الترفيه والثقافة التي توفرها لهم ولأولادهم من مسرح ومكتبات ورحلات نظرا لتأثير هذا الجانب على المستوى الفكري للعامل والرضى بتحسين مستواه.
- **تدريب العمال المبتدئين:** مع التطور السريع الذي تشهده وسائل الانتاج فان المؤسسة تجد نفسها مجبرة على تدريب عمالها الجدد تدريبا كفيلا باعطاءها امكانية استعمال هذه الوسائل بشكل يسمح باستغلالها استغلالا عقلانيا، امكانية تحصيلهم على تكوين نظري أحيانا في اطار المنظومة التربوية والجامعية.
- **تخصيص أوقات الرياضة**: تعمل المؤسسات الخاصة الحديثة منها على اتباع طريقة في العمل تسمح للعامل بمزاولة نشاط رياضي زمن محدد مما يجعل العامل يتخلص من الملل ويحتفظ بصحة جيدة. (العيد، 2013، صفحة 12)

رابعا: الأهداف التكنولوجية

بالإضافة إلى ما سبق تؤدي المؤسسة دورا هاما في الميدان التكنولوجي نذكر:

- **البحث والتنمية:** تطور المؤسسات عملت على توفير الإدارة، مما زاد أهمية الاتصال لنسبة عالية هذا وحسب حجم المؤسسة الذي يتناسب طرديا معها كما أن المؤسسة الاقتصادية تؤدي دورا هاما مساندا للسياسة القائمة في البلاد في مجال البحث والتطوير التكنولوجي، نظرا لما تمثله من وزن في مجموعها وخاصة المؤسسات الضخمة منها، من خلال الخطة التنموية للدولة. (سهيلة، 2005-2006، صفحة 19)

4.3-وظائف المؤسسة:

ان الهدف من الوجود الوظيفي للمؤسسة الاقتصادية هو البقاء في طريق الربح والنمو ولتجسيد ذلك لابد من ايجاد قالب تنظيمي يضمن التوزيع المتناسق بين الأدوار والوظائف داخل المؤسسة بصفة تكاملية، وكذا يجب تبني نمط تسيير استراتيجي يتصف بالفعالية والكفاءة.

و في هذا المجال تأتي مجموعة من الوظائف داخل المؤسسة ولها من الأهمية لما كان في دفع حركية هذه المؤسسة، ولعل الوظائف التي ترتكز عليها المؤسسة سواء ما تعلق منها بالجانب المالي أو ما تعلق منها كذلك بالجانب التنموي أو حتى الجانب الانتاجي والتسويقي، كل هذه الوظائف بتظافرها وتواجدها تحقق تلك الغاية ضمن المؤسسة، ولا يمكن لنا أن نغلب وظيفة على حساب وظيفة أخرى كون هذه الوظائف باجتماعها في وقت واحد تشكل العصب الجوهري في أي مؤسسة اقتصادية مهما كانت، بحيث يعود اليهم الدور الأساسي في مواجهة المنافسة أو التصدي لأي مستجدات جراء تأثير المحيط الخارجي.

و مما سبق ذكره، يمكن أن نلخص وظائف المؤسسة الاقتصادية في العناصر الآتية:

أولا: الوظيفة المالية.

ثانيا: الوظيفة التموينية.

ثالثا: الوظيفة الانتاجية.

رابعا: الوظيفة التسويقية.

أولا: الوظيفة المالية

ان الوظيفة المالية تعتبر من أهم الوظائف التي تعتمد عليها المؤسسة الاقتصادية في حركيتها وذلك لما لها من الأهمية البالغة في تحديد الوضعية المالية لها.

ثانيا: الوظيفة التموينية

و تحتل وظيفة التموين مكانة هامة في المؤسسة، كما تعتبر من الوظائف التي تعتمد عليها للحصول على الإمدادات من المواد والوسائل الضرورية التي يتطلبها نشاطها، لهذا نجد أن دائرة التموين هي من بين الدوائر الهامة والرئيسية في المؤسسات، اذ أن نجاح أي مؤسسة يتوقف على أداء وظائفها لأنشطتها المختلفة وخاصة على مدى توفير الموارد والمستلزمات والخدمات الضرورية في الوقت المناسب وبالكمية المناسبة والجودة المناسبة من طرف المورد المناسب بالسعر المناسب وهذا بغرض استخدامها في العملية الإنتاجية والتي على ضوءها تبرز أهمية المؤسسة وتزيد من منافسيها في السوق.

ثالثا: الوظيفة الإنتاجية

يعد الإنتاج بشقه المادي والمالي وحتى الخدماتي، أساسي ومحوري ضمن النشاط الإنساني للفرد والجماعة، ونظرا لأهمية هذا العنصر وماله من نتائج في استمرارية نمو اقتصادية الدول وتقدم المجتمعات بات لزاما تنظيم هذه العملية وإدارة مواردها المحدودة ضمن وحدات إنتاجية مختلفة الأحجام، وهذا قصد الحصول على الإنتاج المطلوب لإشباع حاجاتها المتنامية. ومع تعقد وتشابك العلاقات الاجتماعية والاقتصادية ظهرت الحاجة لمزيد من الجهود لتنظيم وادارة الموارد وكذلك عمل الوحدات الانتاجية المختلفة للحصول على الانتاج بكفاية اقتصادية عالية. وانطلاقا هذا يطرح. هذا التساؤل أي كيف يمكن لنا أن نسير وظيفة الانتاج بحيث يتم الاعتماد على تدفق المعلومات والاعتماد عليها من جهة، ومن جهة أخرى من استمرارية العملية الانتاجية لما يعود بالفائدة على المؤسسة الاقتصادية.

رابعا: الوظيفة التسويقية

تتجلى هذه الوظيفة في مجموعة العمليات والمجهودات من طرف المؤسسة والموجهة للسوق من خلال معرفة المتطلبات اللازمة لهذا الأخير، وما يجب انجازه في مجال مواصفات المنتوج الشكلية منها والتقنية.

فوظيفة التسويق لها أهمية كبرى لما تقدمه من جهود فيما يخص عملية ترويج وعرض المنتوج للمستهلك في الوقت المناسب وكذا بالطريقة الملائمة بغية تحقيق أكبر الأرباح، فالتسويق بمفهومه الواسع لا يهتم بالطلب الحالي للسلع والمنتوجات التي توفرها المؤسسة بل أيضا التنبؤ بالطلب المستقبلي، فمع زيادة فقط المنافسة وتشبع الأسواق أصبحت المؤسسة تلجأ الى توقع المستقبل ومحاولة استحضاره (وسيلة ب.، 2015-2016، الصفحات 25-36).

4-الفعالية التنظيمية:

1.4-مفهوم الفعالية التنظيمية:

تطور مفهوم الفعالية التنظيمية عبر الزمن وأخذ أبعاد متعددة، فقط ارتبط موضوع الفعالية التنظيمية " بقدرة التنظيم على تحقيق الأهداف المتوخاة من إنشائه، وهذا مفهوم بسيط ساد في الخمسينات من القرن الماضي وكانت مجرد قدرة التنظيم على البقاء يعتبر مؤشرا كافيا على الفعالية" (سعيد، 2008، صفحة 31).

وتعتبر الفعالية التنظيمية: " المحصلة النهائية لأداء المنظمة ومدى ارتباطها بالإدارة العليا وتعكس كذلك مستوى التفاعل بين أجزاء المنظمة ومدى قدرتها على التكيف مع البيئة الخارجية" (سنوسي، بدون ذكر السنة، صفحة 293).

ويعرفها كل من (KAST et ROSENZNING) على أنها: " القدرة على تحقيق أهدافها في شكل زيادة حجم المبيعات والحصة السوقية ورضا الزبائن وتنمية الموارد البشرية وتحقيق النمو " (جلباوي، 2010_2011، صفحة 67).

وبالتالي يمكن القول أن تعريفات الفعالية التنظيمية تختلف باختلاف المداخل النظرية ومنطلقاتها، لكنها في مجملها تدور حول قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف سواء كانت مادية أو معنوية، أما المادية فتتمثل أساسا في الإنتاجية، الربحية،....، وأما المؤشرات المعنوية فتتمثل في الرضا، التكيف، التماسك، الاستقرار، الولاء... إلخ.

2.4-خصائص الفعالية التنظيمية:

ارتبطت فعالية التنظيم بالقدرة على تحقيق الأهداف، وتعدت ذلك لترتبط بإيجاد نوع من التكيف مع البيئة المحيطة به والنمو البقاء، لذلك يمكن القول أن هناك إطار محياه خصائص معينة يشمل التنظيمات الصحية، وهذه التنظيمات تختلف في حدود هذا الإطار من حيث درجات الصحة والفعالية وأهم هذه الخصائص ما يلي: (والمناجمنت، 2015)

- **توفير السلامة المهنية**: ويكون هذا بتوفر ظروف العمل الطبيعية التي تشكل الوسط الطبيعي للعمل.
- **المناخ الاجتماعي الفعال:** وذلك بتوفير بيئة تنظيمية يحفز فيها الأفراد على العمل بكل طواعية وفعالية.
- **الاستغلال الفعال لقدرات الأفراد**: وذلك بإيجاد أساليب عمل ملائمة تتصف بالمرونة التنظيمية، وتنظم عمل فرص الوظيفي وفرص أوسع لممارسة السلطة والمسؤولية.
- **تحديد الأهداف بدقة:** أي وجود هدف أو أهداف محددة ومتفق عليها يعرفها الأفراد والمديرون، كما توفر التوجيهات اللازمة للوصول إلى هذه الأهداف.
- **وجود معيار موضوعي:** حيث يتم تحديد الخريطة التنظيمية وطرق العمل وتوجيه الموارد وتوزيع مراكز اتخاذ القرارات، بناءا على معيار موضوعي هو طبيعة العمل ومتطلباته وليس رغبات الأشخاص.
- **مراكز اتخاذ القرارات الفعالة:** ويكون ذلك بإيجاد مراكز لاتخاذ القرارات، حيث توجد المعلومات الملائمة وترتبط بالضرورة بمواقع الأشخاص على الهيكل التنظيمي.
- **وجود توازن بين المكافآت المادية المعنوية**: حيث أن هناك عائدا لقاء العمل المنجز، وهذا لا يجعل العامل في غنى عن المكافآت المعنوية وخاصة ما تعلق منها بطبيعة العمل، وحاجات الاحترام والاستقلال وإثبات الذات.
- **نظرة ايجابية للأفراد**: ويكون ذلك بالتعرف على دوافع الأفراد ومن ثم حسن توجيه طاقاتهم وتأكيد مفهوم العضوية والالتزام.
- **تشجيع التعاون بين الأفراد**: حيث انه في إطار تحقيق أهداف التنظيم يتم تشجيع التعاون بين الأفراد والمنافسة البناءة، لتحقيق أهداف التنظيم والتصدي للنزاع والت واتخاذ العلاج السريع.
- **قياس الانجازات بسرعة:** فالقياس الدقيق من شأنه الكشف عن نواحي القوة والضعف وتحليل الأسباب وتطبيق الإجراء المناسب.
- تطلع التنظيم إلى فرض التحسين وذلك بالبحث عن الجديد وتشجيع الابتكار وانتشار روح الاكتشاف والمغامرة المحسوبة أو المخططة، وتطبيق الحلول الغير تقليدية للمشكلات.

من الناحية النظرية نجد أن كل هذه الخصائص لها أثر في زيادة درجة الفعالية إلا أن ذلك يبقى مرتبط بخصوصية كل تنظيم وطبيعته وأهدافه ونشاطه وحجمه وعلاقته مع بيئته المحيطة به وهذا ما يتطلب متابعة ميدانية لهذه العناصر بإشباع أساليب قياسية مختلفة.

3.4-الأبعاد الخاصة بقياس الفعالية التنظيمية:

انطلاقا من المفهوم المتعدد لفعالية التنظيمية من فرد إلى أخر وعدم وجود تعـــــريف جامع لها وتعدد المداخل التي تهتم بدراستها، يمكن تحديد الفعالية التنظيمية من أربع زوايا تمنح لنا الأبعاد التي يمكن بها قياس الفعالية التنظيمية والمتمثلة في: البعد الاقتصادي، البعد المادي، البعد الاجتماعي، البعد النظامي، البعد الثقافي، حيث تتحقق الفعالية التنظيمية من خلال الانسجام بين مختلف هذه الإبعاد كما يرتبط البعد الاقتصادي والنظامي بالمتغيرات ذات الطابع الكمي، فيما يرتبط البعد الاجتماعي والثقافي بالمتغيرات ذات الطابع النوعي.

4-3-1-البعد الاقتصادي للفعالية التنظيمية: انطلاقا من النظريات التي تقوم على مبدأ الرشيد والعقلانية والتركيز على موضوع التنظيم أي العمل من زاوية المادية وهذا الاعتماد على تقسيم العمل والتخصص كذا أكدت هذه النظريات على الطابع المغلق لنظام المؤسسة وحياد العنصر البشري أي النظرة الآلية للفرد، لذلك الفعالية التنظيمية ينظر لها من أبعادها المادية على أساس العلاقة بين المدخلات والمخرجات أو بمعنى أخر العمل على تعظيم النتائج وتقليل التكاليف (بلقاضي، 2010-2011، صفحة 39).

وللوقوف على هذه النتائج تعتمد المؤسسة على المحاسبة العامة والتحليلية التي تشكل أرصدتها صور للواقع التنظيمي والتفاعل بين متغيراتها. كما يمكن أن تظهر الرشادة في عدة صور: الرشادة الإنتاجية لدى تايلور (Taylor)، والرشادة الإدارية لدى فايول (Fayol) والرشادة الهيكلية لدى فيبر (weber) من كون المؤسسة حيز للإنتاج فإن عوامل الفعالية التنظيمية تتمثل فيما يلي: (بلقاضي، 2010-2011، صفحة 93)

- التخصص وتقييم العمل.
- الهيكل التنظيمي الرسمي.
- هرمية السلطة.
- نطاق الإشراف.

ويمكن للمسير أو المسؤول عن التنظيم أن يختار المؤشرات التي يراها ضرورية لتعبير عن هذه العوامل في شكل نتائج أو تكاليف.

4-3-2-البعد الاجتماعي للفعالية التنظيمية:

نركز في هذه البعد على دراسة الفعالية التنظيمية على تحقيق التوازن بين متطلبات العملية الإنتاجية المادية وبين العوامل الإنسانية المرتبطة بالنشاط الإنتاجي، من خلال الرؤية المشتركة للأهداف ولا يتحقق هذا إلا من خلال مشاركة العمال في اتخاذ القرارات، حيث هناك الكثير من الدراسات والبحوث أوضحت أهمية مشاركة العاملين الموظفين في اتخاذ

القرارات لأهمية دور الموظف والعامل في القرار وانعكاس ذلك على أدائه وفعاليته، والعامل مهما يكن عندما يستشار في اتخاذ القرار أو حل المشكلة الإدارية خصوصا القرارات والمشكلات التي تخص مصلحة أو قسمه أو وحدته، فهذا الفرد يشعر بأهمية وثقة مديره أو المشرف عليه، وكذلك ثقة مؤسسة فيه، وحول أهمية المشاركة في اتخاذ القرار هناك أيضا عوامل أخرى تساعد في فعالية القرار نذكر منها على سبيل المثال: (داود، 2014، الصفحات 173-174)

- عند مشاركة أكثر من شخص في القرار فإن هناك أكثر من بديل أو عدة بدائل.
- إن كثير من القرارات أو حل المشكلات يدرك عمقها الموظفين أكثر من إدراك المديرين أو المشرفين، فتأتي القرارات أكثر فعالية وواقعية.
- قد تكون المعلومات لدى المديرين والمشرفين غير كافية وغير دقيقة، ولهذا فمشاركة الآخرين تعزز الثقة بالمعلومات أو تصححها، وينعكس ذلك على نوعية القرارات وفعاليتها.
- ـ إن مشاركة جماعة العمل في القرار تدعم عامل الثقة والدافعية إلى العمل، كما تزيد من درجة الولاء والانتماء للمؤسسة فيشعر العامل أنه جزء فعال في المؤسسة.

كما تعتبر الفعالية التنظيمية كونها ترتبط بالجانب الحركي للتنظيم ومنه فالعملية التنظيمية ليست بعدا ماديا وحسب، إنما عبارة عن جهود إنسانية في شكل طاقة بشرية يقوم بها الفرد بهدف التنسيق بين مختلف مكونات العملية التنظيمية وتشير إلى أن عوامل تحقيق الفعالية التنظيمية من هذا المنظور تتمثل في:

- أثر التحفيز المادي والمعنوي في زيادة إنتاجية الفرد والجماعة:
- أثر الجماعة في تحديد إنتاجية العامل وتحقيق الأهداف المسطرة على مستوى المؤسسة.
- العلاقات التنظيمية بين مختلف المستويات الهرمية.
- التكامل والتفاعل بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي.
- أهمية القيادة والمشاركة في توجيه العملية التنظيمية.
- أهمية الاتصالات بمختلف اتجاهاتها بين الأفراد سواء كانت رسمية وغير رسمية.

كل هذه العوامل تسمح بتكيف البيئة التنظيمية بما ينسجم مع متطلبات الفرد ويقلل من التفاعل السلبي بين المكونات العملية التنظيمية، فالغيابات والصراع تشكل صور لضعف الأداء التنظيمي للمؤسسة والمؤشرات تسمح بتشخيص الوضعية حتى يتمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية التي تسمح بتحسين مستوى الفعالية التنظيمية.

4-3-3-البعد النظامي للفعالية التنظيمية:

نتيجة للقصور الذي ميز الدراسات الكلاسيكية والنيوكلاسيكية في إعطاء تفسير وتصور شامل للمتغيرات والتي تتحكم في الفعالية التنظيمية، وذلك راجع إلى عدم ثبات واستقرار الظاهرة التنظيمية وفي هذا السياق برز الاتجاه النظامي والتوفيقي لمحاولة تفسير الفعالية التنظيمية ومحاولة تجاوز الفعالية المثالية مما يجب أن يكون إلى وضعية حقيقية ما هو موجود فعلا ومنه تسعى الفعالية التنظيمية إلى تعظيم المكانة التفاوضية للمؤسسة في علاقتها مع البيئة كما تؤكد أن مؤشرات الفعالية التنظيمية لا يمكن تعميمها لارتباطها ومكان الظاهرة موضوع الدراسة (داود، 2014، صفحة 95)، ويشير إلى أن أبرز العوامل المرتبطة بموضوع الفعالية التنظيمية حسب هذا المنظور يتمثل في:

- القدرة على التكيف متطلبات البيئة الخارجية.
- المتغيرات الهيكلية وتأثيرها على التصميم الهيكل التنظيمي.
- البحث عن التوازن ديناميكي مع البيئة نتيجة للمواقف التي تواجه عمل المؤسسة.
- استمرارية النشاط الذي تقوم به المؤسسة بحيث تشكل دورة كاملة تغذي نفسها من خلال حصولها على مدخلات وتحويلها في شكل مخرجات، هذه العملية تشكل أساس لاستمرار النشاط.
- القدرة على تنويع الأنشطة واستحداث التغيرات التنظيمية الملائمة بمواجهة البيئة.
- طبيعة العلاقات القائمة بين أعضاء المؤسسة ومدى الاستقرار تشكل أساس التغيير والتطوير المستمرين في المؤسسة.

4-3-4- البعد الثقافي للفعالية التنظيمية:

أصبح في الوقت الراهن البعد الثقافي متغير أساسي في العملية التنظيمية كعامل من عوامل التنظيمية والقدرة على التكيف مع البيئة الخارجية كما أنها تشكل الحلقة التي تربط الأنظمة الفرعية للعملية التنظيمية.

وهذا ما عبر عنه الباحث كوشي (Quchi) في نظرية زادz بحيث "ما يميز تنظيم المؤسسات اليابانية عن المؤسسات الأمريكية جانب الفعالية يتمثل في البعد الثقافي" (داود، 2014، صفحة 95).

ولذلك حتى تتحقق الفعالية التنظيمية للمؤسسات الأمريكية في مواجهة المؤسسات اليابانية هو ليس في تطبيق النموذج الياباني بحذافيره وإنما تكيفيه مع ثقافة المجتمع الأمريكي ومصطلح الثقافة التنظيمية يعني: مجموعة القيم الكبرى التي تم تطويرها بداخل المؤسسة ويؤمن بها مختلف أفرادها، ويمكن تعريفها أيضا على أنها: مجموعة المعاني المشتركة التي يحملها أعضاء المؤسسة والتي تميزها عن غيرها من المؤسسات.

وتشمل مجموعة الاعتقادات والتوقعات والقيم المشتركة التي يؤمن بها أعضاء المؤسسة والتي على الأعضاء الجدد أن يتكيفوا معها ومن أهم هذه الجوانب التنظيمية المشتركة نجد:

- درجة المسؤولية والاستقلالية التي يتمتع بها الفرد.
- القدرات بين مختلف الأقسام والإدارات.
- التوجيهات التي تسمح بمتابعة انجاز الأهداف المسطرة.
- مجموعة القواعد والإجراءات التي تسمح بالإشراف والتحكم في السلوكيات.
- درجة الانتماء للمؤسسة ككل.
- طبيعة أنظمة التعويض ومدى وضوحها.
- قدرة المؤسسة في فض نزاعاتها من خلال الحوار الصريح.
- شبكة الاتصالات السائدة.

وعليه كل هذه الجوانب التنظيمية لها أهمية في تحقيق البعد الثقافي للفعالية التنظيمية،كما أصبح في الوقت الراهن من أهم القيم الثقافية التي تحقق الفعالية التنظيمية هو الإبداع والتجديد المستمر، ويتحقق هذا الأخير بوجود بيئة تنظيمية المتكونة من عدة متغيرات تشجع على الإبداع والتي سوف نتطرق إليها كالتالي:

- **الهيكل التنظيمي العضوي:** يؤثر إيجابا على الإبداع وذلك لأنه يتضمن درجة متدنية من التقسيم التمايز الرأسي، والرسمية والمركزية، فالهيكل العضوي يوفر المرونة والتكيف والتفاعل الأفقي بين الوحدات المختلفة مما يشجع ويسهل تبني الإبداعات.
- **إن استقرار الإدارة لفترة طويلة يرتبط بالإبداع،** حيث أن استقرار الإدارة يوفر المشروعية والمعرفة في كيفية إنجاز العمل وتحقيق النتائج المرجوة.
- **تزايد الإبداع في حال توافر الموارد.**

- **الاتصالات المختلفة بين الوحدات تكون عالية** في المنظمات المبدعة فهذه المنظمات تستخدم العديد من اللجان وفرق العمل وغيرها من الآليات التي تعزز التفاعل عبر حدود الوحدات.
- **ثقافة المنظمة**: المنظمات المبدعة لديها ثقافات متشابهة، فهي تشجع المخاطرة والاختبار والتجربة، وتكافئ النجاح والفشل على السواء، وتشجع بل وتكافئ الأخطاء، وتنظر إلى الفشل على أنه نتيجة ثانوية طبيعية للخوض في المجهول.
- **إدارة الموارد البشرية:** المنظمات المبدعة تقوم بتدريب وتطوير العاملين فيها بشكل دائم ليواكبوا كل جديد، وتسعى لتوفير الاستقرار الوظيفي للعاملين بحيث لا يشعر الفرد بأي خوف أو بأنه عرضة للفصل نتيجة الخطأ أو الفشل. وتقوم المنظمة بتشجيع الأفراد ليصبحوا أبطال تغيير، وحينما يتم تطوير فكرة جديدة فإن أبطال الأفكار يقومون بحماس وفاعلية بتطوير الدعم لها والتغلب على المقاومة والتأكد من تطبيق الإبداع، كما تسعى هذه المنظمات إلى تنمية خصائص شخصية مثل الثقة بالنفس، والمثابرة، والتصميم، والميل للخاطرة، وخصائص القيادة التحويلية.
- **طبيعة العمل:** العمل الذي يوفر درجة مناسبة من الاستقلالية وحرية التصرف يحفز الإبداع ويساعد على إدخال وتطبيق الإبداعات في المنظمات، كما أن تعرض الفرد لضغوط زمنية معتدلة وليست شديدة يعزز الإبداع.
- **القيادة:** الإبداع يتطلب قيادة ملتزمة بالتغيير وتدعم الإبداع وتسانده وتتسامح مع الأخطاء، بل وتشجعها وعلى المدير أن يساعد الافراد على التغلب على خوفهم من الفشل، وتطوير ثقافة المخاطرة الذكية التي تؤدي إلى الإبداع المستدام وهنا يقوم المدير بتحديد الأخطاء التي يمكن تبريرها، ويتعامل معها على أنها نتائج يجب فحصها وفهمها والبناء عليها، ويجب أن يقوم المدير بدور المشارك والمتعاون، لا المسيطر، ويناقش ليجعل بيئة العمل متسامحة مع الخطأ، وهنا تبرز أهمية الإصغاء من قبل المدير،، وكذلك اهتمامه وحماسه لعمل الموظف، إن تفاعل المدير مع العاملين، وإظهار التقدير والحماس لأعمالهم والإصغاء لهم أمور هامة لدعم وتعزيز الإبداع.

ومن الأمور الهامة أيضا تشجيع الأخطاء التخلي عن الأفكار القديمة حول المنافسة الشخصية وأن المنافسة تؤدي إلى الانجاز المتميز، وبدلا من ذلك يجب الحث على التعاون والتآزر ومكافأة السلوك التعاوني المتآزر.

- **خصائص فريق جماعة العمل**: لقد دلت الدراسات على أن وجود درجة معتدلة من التنوع، والتماسك، والاستقلالية تتصف بها جماعة، فريق العمل يشجع ويعزز الإبداع،

ولكن إذا ما زادت هذه الخصائص أو قلت عن درجة الاعتدال فإن ذلك يعيق الإبداع في المنظمات.

- **أنظمة العوائد الحوافز**: مما يحفز الإبداع ويسانده وضع نظم العوائد والحوافز التي تلائم الإبداع، والربط بين أنظمة العوائد والإبداع بما في ذلك منح الاعتراف والتقدير للجهد والأداء الجيد.

وعليه يمكن أن تحقق الثقافة التنظيمية مستوى من الفعالية التنظيمية أعلى مما يحققه التنظيم الرسمي بقواعده وإجراءاته البيروقراطية الصارمة. إلى جانب ذلك يمكن أن نعتمد في قياس الفعالية التنظيمية حسب هذا البعد على درجة الإشباع التي يتحقق على مستوى المجتمع ودرجة الإشباع بالنسبة لأطراف التعامل والمسؤولية الاجتماعية، وذلك من خلال دراسة البيئة وتفادي تأثيراتها السلبية وإيجاد العناصر التنظيمية التي تمكن من تحقيق مصالح الجماعات المستفيدة من المؤسسة (بلقاضي، 2010-2011، صفحة 96).

4.4-المعايير المعتمد عليها في قياس الفعالية التنظيمية:
للمعايير أهميتها في تقييم النتائج ومتابعة مدى تحقيق الأهداف من جميع النواحي الكمية والنوعية، والمعايير هي مجموع القواعد وأنماط السلوك، المتفق عليها من طرف أعضاء الجماعة أو على الأقل من طرف أغلبية أعضائها، وذلك حتى يتسنى مراعاتها ومراقبة احترامها من طرف الجميع.

فالفعالية تحقق أحسن النتائج بأقل الجهود، وتجلب التحسين لأن الأشخاص يعملون بذكاءكما يمكن تقديم أربعة عشر معيار للفعالية وهي:

- بلوغ الأهداف.
- تحقيق الأرباح.
- خفض التكاليف.
- المسؤوليات الاجتماعية.
- الاستخدام الكفء للموارد.
- إنتاج الساعة أو الخدمة.
- أعدادها وأصنافها.
- درجة رضا المستهلكين.
- درجة والأداء الفني والإداري.
- مدى مقابلة توقعات العاملين مع المنظمة.

- انتظام العمالة.
- عمر المنظمة.
- استقرار الأعمال.
- تكامل جهود العاملين.

هذه المقاييس تركز على محاور كبرى وهي المحور التقني الاجتماعي الاقتصادي أو المحور المتعلق بالتسيير ويمكن التأكيد على عوامل أخرى وهي: الإنتاجية والمرونة، وغياب الصراع الداخلي، أو الرضا والتطوير، والتي نستطيع حصرها في مقياس واحد هو: تحويل المدخلات إلى مخرجات في محيط صعب نظرا لعدم وجود إجماع حول معايير الفعالية التنظيمية.

ونجد النموذج الآتي يقدم عدة مقاييس لتقييم فعالية المنظمات تتمثل في:

- **الاستقرار:** أي قدرة المنظمة على الحفاظ على هيكلها وأعمالها.
- **التكامل:** أي قدرة المنظمة على تفادي الصراع بين أفرادها بما توفر لهم من علاقات واتصالات.
- **التحصيل:** أي النتيجة النهائية لأنشطة التنظيم.
- **رغبة العاملين:** أي إرادتهم الاستمرار في المنظمة، والمشاركة في أعمالها حيث تعكس لديهم مدى إشباع المنظمة لحاجاتهم.

ويمكن الأخذ في الاعتبار أيضا مستوى الارباح ومكانة المنتوج من حيث الجودة في السوق ومستوى الطلب عليه داخليا وخارجيا، كما يمكن النظر إليها من خلال استقرار المنظمة وتطورها باستمرار وتكيفها مع مختلف التغيرات ويكون ذلك خاصة في التنظيمات الادارية وتحقيق الأهداف وتوافق العلاقات بين العمال، والحفاظ على استمرار المنظمة وتجديد قيمتها وتعتبر القيم المعنوية من أصعب الأهداف التي تعمل المنظمة على تحقيقها مثل توافق العلاقات، وتكيف المنظمة مع البيئة الاجتماعية.

كما توصل الباحث كاميل (CAMPBELL) من خلال دراسته لما كتب حول الفعالية التنظيمية إلى إيجاد حوالي ثلاثين معيار استخدم لقياس الفعالية التنظيمية وهذه المعايير هي:

- **الفعالية العامة**: وتتمثل في مجموعة الآراء والأحكام التي يحصل عليها من طرف الخبراء والمتخصصين والذين لهم علاقة بالمؤسسة.

- **الإنتاجية:** وتتمثل في حجم الإنتاج أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة وتقاس على المستوى الفردي أو المستوى الجماعي، لكل وحدة تنظيمية، لنفس المؤسسة، أو بين مؤسسات تتشابه في النشاط.
- **مقارنة الإنتاجية**: أو التكاليف بين الوحدات التنظيمية لنفس المؤسسة أو مؤسسات تتشابه في النشاط.
- **الربحية**: وهي كمية الإرادات من المبيعات بعد حذف التكاليف.
- **الجودة:** وترتبط بالمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة للزبائن.
- **حوادث العمل**: وتقاس بمدى تكرارها والزمن الذي يستغرقه التعطيل، وما يجر عليه من خسائر مادية وبشرية.
- **النمو**: ونقف عليه بواسطة حجم العمالة أو الطاقة الإنتاجية القصوى للمؤسسة وحجم المبيعات وعدد الابتكارات.
- **معدل التغيب**: والذي يشير إلى الغياب عن العمل دون مبرر.
- **دوران العمل**: ويشير إلى عدد الأفراد الذين تخلو عن مناصب عملهم بمحض إرادتهم والذي يودي إلى عدم الاستقرار الوظيفي.
- **الرضا الوظيفي:** ويقاس بارتفاع الروح المعنوية للعامل بحكم المناخ التنظيمي الملائم.
- **التحفيز والدافعية**: وتتمثل في درجة استعداد الفرد ومساهمته الفعالة في تحقيق الاهداف المسطرة.
- **الروح المعنوية**: وهي ترتبط بالجماعة عكس التحفيز الذي يرتبط بالفرد، وتتمثل في مدى تفهم الجماعة لمعايير المؤسسة ومدى شعورهم بالانتماء.
- **الرقابة**: والتي تسمح بضبط وتوجيه سلوكيات الأفراد نحو تحقيق الأهداف المسطرة.
- **تحقيق التماسك والتقليل من الصراعات**: من خلال تحقيق التعاون والتنسيق وتصميم شبكة اتصال فعالة.
- **المرونة والتكيف**: والتي تعني إمكانية استيعاب التغيرات التي تحدث على مستوى البيئة، بواسطة إعادة صياغة الأهداف المسطرة بما يتوافق والظروف المستجدة.
- **درجة الاستقرار:** التي تميز المؤسسة وقدرتها على رؤية المستقبل في الحاضر من خلال عملية التخطيط.

- **الاندماج والتوافق بين أهداف المؤسسة، وأهداف الأفراد العاملين فيها**: من خلال عملية التخطيط.
- **تمتع المؤسسة بالشرعية والقبول من قبل المجتمع**: من خلال القيم والثقافة السائدة بها وانسجامها مع قيم المجتمع.
- **التطابق في الأدوار وقواعد السلوك:** وتعني مدى الاتفاق حول مجموعة من المسائل مثل تفويض السلطة وتوقعات الأداء.
- **المهارات العملية للمدراء:** والتي تسمح بتحقيق التفاعل الايجابي بين مختلف المدخلات.
- **المهارات العملية لدى إدارة التنظيم**: والتي تسمح بالاتصالات بباقي المؤسسات الأخرى.
- **إدارة المعلومات والاتصالات**: والتي ترتبط بانتقال المعلومات بين مختلف الوحدات التنظيمية والخصائص التي يجب أن تتوفر في المعلومة من دقة ووضوح.
- الاستعداد لتحقيق الأهداف الملموسة.
- **الاستفادة من البيئة**: من خلال الاستماع الدائم والقرب من العمال، وحصولها على كل ماله علاقة بالفعالية التنظيمية.
- **التقييم الخارجي**: والذي يتمثل في وجهة نظر الأطراف الخارجية، والأحكام التقييمية التي تصدرها بحكم المصلحة التي تربطهم مع المؤسسة.
- **الاستقرار:** ويتمثل في الاستعداد الدائم للمؤسسة لصيانة بنائها الوظيفي، وكذلك ضمان عملية الإمداد بكل مستلزماتها، خاصة في فترة الأزمات كمخزون أمان لمواجهة الطوارئ.
- **تكلفة الإدارة**: والتي تتمثل في النسبة بين مرتبات ومكافآت مختلف عناصر القوى العاملة، مقابل ما يقومون به من أعمال.
- مدى مشاركة أعضاء المؤسسة في عملية اتخاذ القرار وخاصة التي تكون ذات صلة مباشرة بهم.
- **برامج التكوين والتطوير**: وتمثل حجم الجهد المبذول بغرض توفير فرص تنمية الموارد البشرية المتاحة لها.
- **التركيز على الانجاز**: وهي الحاجات التي يسعى الفرد إلى تحقيقها والتي تشكل إحدى عناصر التحفيز الأساسية (بلقاضي، 2010-2011، الصفحات 97-102).

5.4-العوامل المؤثرة في قياس الفعالية التنظيمية:

هناك العديد من العوامل التي لها تأثير على قدرة التنظيم في زيادة فعاليته وأهمها:

4-5-1-العوامل الفنية والتكنولوجية:

وهي تتمثل في جميع العوامل المتعلقة بالمباني، والمعدات، الماكينـات، والأدوات، وظروف العمل، والأساليب المرتبطة بالمهارات العامة للعاملين، وإستراتيجية الإدارة، والسلوك التنظيمي وترتبط هذه العوامل (وهي ذات طبيعة عامة) بالظروف، والمتطلبات الفنية، والتكنولوجية للتنظيم، وسبل تحقيق أدائه الفني بوجه عام، وهذه العوامل من شأنها أن تسمح للتنظيم بالتكيف مع متطلبات البيئة الخارجية، من خلال تحقيق أهداف تخص التنظيم والمجتمع في آن واحد.

4-5-2-العوامل المرتبطة بالموارد البشرية:

وهي تشمل معنويات الأفراد، واتجاهاتهم، ودوافعهم، ورغباتهم وسبل الاتصالات المعتمدة بينهم، الصراع وبيئة العمل، وسبل معالجة المشكلات والظواهر الحاصلة في العمل إضافة إلى علاقات العمل الغير الرسمية المختلفة، والأسس المعتمدة في تعميقهـا وتطويرها بالشكل الذي يعزز الاستقرار التنظيمي وتوازن التنظيم (تيغزة، 2012_2013، صفحة 164).

4-5-3-العوامل المتعلقة بمخرجات التنظيم:

وتتضمن ردود الفعل منعكسة بشأن التنظيم من المستفيدين أو من البيئة الخارجية بشكل عام سواء ما يتعلق بدرجة انسجامه، أو قدرته على توفير سبل الإشباع في الوقت والمكان المناسبين وبالسعر الملائم.

تعد هذه المتغيرات وأثارها ذات أهمية كبيرة في خلق المواءمة الهادفة بين التنظيم وبيئته وتوفير مستلزمات تحقيق الأهداف فيه.

4-3-5- **العوامل المتعلقة بالبيئة**:

وتتضمن الزبائن والموردين، المنافسين البنوك والنقابات... الخ والعوامل التي لها تأثير على التنظيم، ويعتقد بعض المفكرين أن الفعالية التنظيمية هي مـرادف لقـدرة الهـيكل التنظيمي على التكيف والاستجابة لمتطلبات البيئة.

كما يعتبرون أن النموذج الذي يأخذ به التنظيم لا يمثل حدودا فاصلة بمعنى لا وجود لهيكلة ميكانيكية بحتة، والتي تتميز بدرجة عالية من التعقيد والرسمية والمركزية، أو هيكلة عضوية تماما والتي تتميز بدرجة عالية من المرونة والقابلية للتكيف وانخفاض درجة التخصص والمركزية، وعليه فالتنظيم ضمن هذا المجال يختار طبيعة الهيكلة التي تتماشى والبيئة التي يتعامل معها (تيغزة، 2012_2013، صفحة 165).

6.4-عناصر ومؤشرات فعالية التنظيم:

بالرغم من أن أبعاد الفعالية والعلاقات المتداخلة بينها ليست واضحة بصورة جلية إلا أنه تم الاتفاق على بعد واحد وهو الوقت، حيث أن الاختبار النهائي للفعالية التنظيمية يتمثل فيما إذا كانت المنظمة قادرة على أن تدعم بقاءها بصفة مستمرة في البيئة. حيث يقول " جيزون Jason " إن المقياس الأخير لفعالية التنظيم هو عامل الوقت حيث في المدى القصير تتضمن المؤشرات الممكنة ما يلي:

- **الإنتاج**: ويعكس قدرة المنظمة على الإنتاج بالكمية والنوعية التي تتطلبها البيئة.
- **الكفاءة**: ويمكن تعريفها كنسبة المخرجات للمدخلات، وتستخدم فيها عدة مقاييس مثل تكلفة الوحدة المنتجة والعائد على رأس المال ومعدل الضياع من المواد والخامات وكذلك الوقت الضائع وما شابه ذلك من مؤشرات الكفاءة.
- **الرضا:** يتطلب إدراك المنظمة كنظام اجتماعي، الاهتمام بالمنافع التي يحصل عليها عضو المنظمة والمنافع التي يمكن أن تعود على عملائها، ويسمى هذا المعيار الرضا وتتضمن مقاييسه معدل الغياب والتأخر والشكاوى.

إذا فالمؤسسة هي عبارة عن نظام اجتماعي يجب أن يحصل العاملون فيه على إشباع لحاجاتهم تماما كما يحصل المستهلكون على السلعة أو الخدمة التي يحتاجونها، وبالتالي فإن الروح المعنوية المرتفعة ورضا العاملين عن المنظمة والتطوع للاستمرار في العمل كلها مؤشرات عن نجاح المنظمة في إشباع حاجات عمالها.

أما في المدى المتوسط فمؤشرات الفعالية تتمثل في:

- **التكيف**: ويشير إلى الحد الذي تستطيع فيه المنظمة أن تتجاوب مع التغيرات التي تنشأ في داخل أو خارج المنظمة.
- **النمو**: يجب على المنظمة أن تستثمر مواردها في النشاطات التي تقوم بها والهدف من النمو هو دعم قدرة المنظمة على البقاء في المدى البعيد، ويمكن أن يشتمل ذلك على البرامج التدريبية للموظفين أو جهود التطوير التنظيمي.

إذا في بداية الأمر كان معيار البقاء وقدرة المؤسسة على الاستمرار هو أهم شرط لنجاح المؤسسة، ولكن في حقيقة الأمر، هناك العديد من المؤسسات غير الناجحة وغير الفعالة ولكنها قادرة على البقاء والاستمرار. (عقون، 2021، الصفحات 103-104)

كما يمكن تقسيم مؤشرات الحكم على فعالية المنظمة إلى مؤشرات داخلية ومؤشرات خارجية كما يلي:

أ- **المؤشرات الداخلية**: وترتبط بمدخلات المنظمة وعملياتها ومنها:

- **تخطيط وتحديد الأهداف**: أي قدرة المنظمة على تحديد الأهداف وتخطيط المسار الذي من خلاله يتم تحقيق هذه الأهداف.
- **المهارات الاجتماعية للمدير**: إن توفر المهارات الاجتماعية لدى أعضاء المنظمة من المديرين يضمن توفير الدعم والمساندة للمرؤوسين عند مواجهتهم العثرات في العمل.
- **المهارات العملية للمدير**: حتى تتحقق الفعالية التنظيمية فإنه لا بد أن يتحلى أعضاء المنظمة من المديرين بالمهارات والخبرات الفنية المتعلقة بإنجاز الأعمال.
- **التحكم في سير الأحداث داخل المنظمة:** يؤكد على ضرورة السيطرة على سلوك الأفراد داخل المنظمة مع توزيع السلطة على عدد من الأفراد بدلا من تركيزها في يد شخص واحد.
- **المشاركة في اتخاذ القرارات**: يرى الكثير من الباحثين والمديرين أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يؤدي إلى تدعيم فعالية التنظيم.
- **تدريب وتنمية قدرات الأفراد**: إن للبرامج التدريبية أهمية بالغة في تنمية قدرات الأفراد وبالتالي ارتفاع مستويات أدائهم في العمل.
- **التأخر والغياب بين العاملين**: ويمكن قياس ذلك بعدد الساعات الضائعة نتيجة الأعذار أو التمارض أو أمراض المهنة.
- **كفاءة استخدام الموارد المتاحة:** بحيث تكون التكلفة منخفضة مقارنة مع عوائد المخرجات.
- **الرضا الوظيفي**: يعد رضا العاملين داخل المنظمة مؤشرا هاما في تحديد مستوى فعالية أداء الأفراد ومنه الأداء العام داخل المنظمة، فمعظم الباحثين والمسيرين يعتبرون أن العامل الراضي أكثر إنتاجية من غيره (عقون، 2021، الصفحات 104-105).

ب-المؤشرات الخارجية: وترتبط بصفة أساسية بالمخرجات وبعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية ومن هذه المؤشرات:

- **إنتاج السلع والخدمات:** إن تزويد المنظمة لبيئتها بالمخرجات من سلع وخدمات، ووزيادة الطلب عليها يؤكد وجودها كعنصر فعال في المجتمع.
- **الجودة:** إن ارتفاع مستوى الجودة الخاص بمخرجات المنظمة يعد مؤشرا ضروريا لفعاليتها.
- **تحقيق الأرباح:** إن تحقيق المنظمة للأرباح يساعدها على النمو والاستمرار وبدون تحقيقها للربح يصعب عليها تحقيق أهدافها.

- **تحقيق أهداف جديدة:** تسعى المنظمة الفعالة إلى تحقيق أهداف جديدة وهامة.
- **التأهب للانجاز**: يتمثل في استعداد المنظمة لانجاز المهام الخاصة فورا.
- **المسؤولية الاجتماعية:** وتتمثل في المحاولات الجادة التي تبذلها المنظمة لحل المشكلات الاجتماعية.
- **البقاء:** عندما تنجح المنظمة في البقاء لمدة طويلة، فإن معنى ذلك أن منتجات المنظمة تلائم البيئة التي تعيش فيها.
- **القدرة على التكيف والتأقلم**: ويقصد بها درجة استجابة المنظمة للتغيير في ظروفها الداخلية والخارجية عن طريق حصولها على معلومات عن التغييرات والتقلبات الحادثة في البيئة.
- **التطور:** ويتمثل في نمو المنظمة عن طريق إدخال عناصر التكنولوجيا وإدخال البرامج التدريبية للأفراد وتطوير منتجات المنظمة بشكل يتماشى والتطور العلمي.

من خلال ما سبق يتضح لنا الترابط والتداخل الموجود بين مختلف المؤشرات السابقة فتحقيق أي مؤشر يمكن أن يسهم في تحقيق مؤشر آخر فمثلا: رضا العاملين قد يؤدي إلى تحسين الإنتاج ورفع جودته وبالتالي تحقيق الأرباح (عقون، 2021، الصفحات 105-106).

7.4-معوقات الفعالية التنظيمية

هناك بعض السلوكيات والعوامل التي تعيق فعالية المؤسسة، وقد ترتبط تلك المعوقات بالمسؤول (المدير) ذاته أو بنمطه الإداري، أو قد ترتبط بالبيئة التي تتفاعل معها المؤسسة، ويمكن تصنيف تلك المعوقات وفق ثلاثة أصناف وهي:

4-7-1-المعوقات الشخصية: وهي معوقات متداخلة ترتبط بذات المدير، وتشمل ؛ التردد في اتخاذ القرار، الركون إلى التقليد والتفكير التقليدي، الخوف من الفشل، عدم بالنفس، قلة المعرفة ونقص الخبرة، الخوف من الجديد، صراع الأدوار، عدم القدرة على مواجهة المشكلات، التولي والتراجع، عدم الطموح، الإحباط واليأس، القلق وعدم الاستقرار النفسي، والضغط النفسي.

4-7-2-**المعوقات التنظيمية**: وهي معوقات متشابكة ومتداخلة ومرتبطة بالتنظيم والأساليب الإدارية، وتشمل نمط الإدارة التسلطي، سوء الصحة التنظيمية، المركزية، المناخ التنظيمي السلبي، سوء ء نظام الاتصال، غياب التخطيط، المغالاة أو التعسف في تطبيقات التعليمات واللوائح والقوانين الإدارية، غياب تدفق المعلومات وسهولة انسيابها، عدم وضوح الواجبات والمسؤوليات، عدم توازن السلطات مع المسؤوليات وتضاربها.

4-7-3-المعوقات الاجتماعية: وهي معوقات مرتبطة بالاتجاهات والقيم والنظم السائدة في بيئة المؤسسة، وتشمل ؛ عدم احترام شروط النظافة، قلة الانضباط، العشوائية، الفساد الأخلاقي، الأنانية، سوء استخدام الوقت، المحسوبية، انعدام ثقة المجتمع بالمؤسسة.

وفي نفس السياق أشار " صلاح عبد الحميد مصطفى " إلى بعض العناصر التي تعيق نجاح إدارة المؤسسات وتجعل منها إدارة غير فعالة، منها:

- التقصير في تحديد مسؤوليات الأفراد بشكل جيد (وفقا لقدراتهم واستعداداتهم).
- التأخر في انجاز العمل وقد ينتج ذلك عن عدم تحديد شخص محدد للقيام بعمل ما خلال زمن محدد، أو قد يكون نتيجة لقلة التحفيز، أو لسيادة التراخي والكسل.
- القيام بالأعمال الخاطئة، وقد يكون ذلك بفعل نقص كفاية الأفراد الموكل إليهم العمل أو نقص الإشراف عليهم وتوجيهم.
- الجهد الضائع، بحيث يبذل الرؤساء والمرؤوسين جهودا غير منتجة أو متكررة، وقد يكون ذلك نتيجة عدم تحديد المسؤوليات أو تداخلها وازدواجيتها فيتأخر تحقيق الأهداف.
- الكمية الزائدة من الجهد المبذول، أي استعمال طرق طويلة ومعقدة لأداء العمل، مع إمكانية انجاز العمل بطرق أسهل وأقل جهدا (عقون، 2021، الصفحات 107-108).

الفصل الثالث:

مدخل إلى المؤسسات الرياضية

تمهيد:

ممارسة الرياضة والارتقاء بها إلى مستوى عالي يعتمد في الدرجة الأولى على الإمكانات بكافة أنواعها، فكلما تزايدت وارتفعت هذه الإمكانات تزايدت وتفوقت الخبرات التي يستغلها الرياضي مما يتيح للدولة الفرصة أكثر للتمثيل الرياضي المشرف في مختلف المحافل الرياضية الداخلية والخارجية، ومن أهم هذه الإمكانات المؤسسات الرياضية العامة منها والخاصة، فإقامة هذه المؤسسات الرياضية خاصة منها الصغيرة والمتوسطة لا يأتي عشوائيا بل لا بد من وجود أساسا علمي في إنشاء هذه المشاريع الاستثمارية وتمويلها وضمان استمراريتها.

1-تعريف المؤسسات الرياضية:

المؤسسات الرياضية هي عبارة عن مؤسسات ينشئها المجتمع لخدمة القطاع الرياضي من كافة جوانبه، بحيث يكون لها هيكل تنظيمي يتفق مع حجم هذه المؤسسة وأهدافها، بما يعود بالنفع لخدمة ذلك المجتمع متماشيا مع أهدافه.

يعتمد تسيير النشاطات الرياضية وتطورها على هذه المؤسسات (المؤسسات الرياضية) والإمكانات المتوفرة بها، حيث يسهر على تسييرها إدارة متخصصة وكفؤة من أجل تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجله هذه المؤسسات، وتحقيق الاستفادة القصوى من هذه المؤسسات الرياضية يتطلب مراعاة خاصة لتحقيق فعالية تسييرها من إتباع أسلوب إداري مخطط من الوظائف التسييرية، والإشراف على تطبيق كل النصوص والتعليمات الإدارية والأخذ بعين الاعتبار الجانب الاجتماعي للموارد البشرية التي تعمل من أجل رقي الرياضة وممارستها، وإعطاء مكانة لائقة بها وسط المجتمع.

وهذا ما ركزت عليه الدولة الجزائرية عند إشرافها على هذه المؤسسات أو فيما فوضته لبعض أصحاب رؤوس الأموال أو المؤسسات الأخرى للإشراف وفق المتطلبات والمبادئ الرياضية، لما لمسه المشرع الجزائري من أهمية بالغة للمؤسسات الرياضية فقد خصص في القانون (رقم 04/10 المؤرخ في 14 أوت 2004) المتعلق بالتربية البدنية الرياضية فصلا خاصا لها حيث جاء الفصل 11 منه تحت عنوان: التجهيزات والمؤسسات الرياضية، وقد نصت المادة 81 منه على ما يلي: " تسهر الدولة والجماعات المحلية بعد استشارة الاتحادات الرياضية الوطنية المعنية على إنجاز وتهيئة المؤسسات الرياضية المتنوعة والمكيفة مع متطلبات مختلف أشكال التربية البدنية الرياضية طبقا للخريطة الوطنية للتنمية الرياضية وفي إطار المخطط التوجيهي للرياضة والتجهيزات الرياضية الكبرى. وتطور الجماعات المحلية برامج إنجاز مؤسسات قاعدية رياضية تربوية جوارية وترفيهية" (محمد ن.، 2020-2021، صفحة 18).

2-أنواع المؤسسات الرياضية:

تختلف المؤسسات الرياضية عن بعضها بناء على ما تحتويه من أماكن تتعلق بممارسة النشاطات الرياضية، ولهذا من الممكن تصنيفها إلى عدة أنواع وذلك من حيث الآتي (الفاضل، 2013):

- ✓ **الأهداف:** مؤسسات تنافسية، مؤسسات تدريبية، مؤسسات ترويحية، تعليمية، علاجية الى غير ذلك.
- ✓ **الشكل العام**: مؤسسات خارجية (مكشوفة)، مؤسسات داخلية (مغطاة).
- ✓ **الرياضة (اللعبة)**: رياضات جماعية مثل: كرة القدم، كرة السلة، كرة الطائرة.

- رياضات زوجية مثل: التنس.
- رياضات فردية مثل: ألعاب قوى.
- رياضات قتالية مثل: الدفاع عن النفس والمصارعة.
- رياضات مائية مثل: السباحة والغطس.
- رياضات استعراضية وإيقاعية مثل: الجمباز.
- رياضات الأطفال مثل: ملاعب الحي.

✓ **القانونية:** مؤسسات ذات ملاعب قانونية (للمنافسات الرسمية)، ومؤسسات ذات ملاعب غير قانونية (للتعليم والتدريب والترويح).

✓ **التباعية:** مؤسسات حكومية مثل: المدارس، الجامعات، الساحات شعبي، مؤسسات أهلية/خاصة مثل: الشركات، الأندية، مؤسسات تجارية (مراكز رياضية متخصصة: دفاع عن النفس، لياقة بدنية، بولينج إلى غير ذلك).

✓ **نوعية الأرضية**: تعتمد على نوعية وطبيعة النشاط الرياضي (زراعة طبيعية، صناعية، أسفلت أو بلاط، خشبية، جليدية، رملية، فلينية وغير ذلك).

3-مكونات المؤسسة الرياضية وخصائصها:

3-1- **الملعب الرئيسي**: يشمل ملعب قانوني لكرة القدم وحوله مضمار اللعب للعدو مسافته 400 متر، ويحتوي على عدد من 6 إلى 8 حارات مع التجهيزات الخاصة بميدان ألعاب القوى مع الوثب بأنواعه، القفز بالزانة، الرمي بأنواعه، مدرجات المتفرجين التي تتسع لأكثر من 65000 متفرج ومقصورة لكبار الزوار ومكان مجهز خاص بوسائل الإعلام.

وتستغل المنطقة الموجودة أسفل المدرجات مثل المداخل والمخارج، الاستراحات وصالات الاستقبال، غرف التدليك، دورات المياه، وورش الصيانة والمخازن. (محمد ن.، 2020-2021، الصفحات 20-21)

3-2- **الصالة المغطاة**: يجب أن لا تقل أبعاد الحلبة الموجودة في وسط الصالة المغطاة عن 45 متر طولا، و27 متر عرضا، وذلك لإمكانية استغلالها في أكثر من رياضة، بالإضافة إلى وجود مدرجات تتسع لحوالي 100000 متفرج، وتستغل منطقة أسفل هذه المدرجات في توفير الخدمات وغيرها. كما يجب أن تلحق بهذه الصالات الرئيسية صالة أخرى تمارس فيها أنشطة متنوعة، ومدرج للاجتماعات وصالة أخرى لمشاهدة التلفزيون وكافتيريا تتوفر على مختلف الخدمات.

3-3- **الملاعب المفتوحة:** من الضروري توفير مجموعة من الملاعب المفتوحة داخل المؤسسة الرياضية، تكون أرضيتها من المسطحات الخضراء لممارسة كرة القدم، كرة الطائرة، كرة اليد، بالإضافة إلى توفير ملعب جمباز مفتوح وملاعب أخرى مفتوحة لكرة السلة، التنس، هذا مع توفير مدرجات خاصة بكل ملعب تتسع على الأقل لـ 500 متفرج.

4-3- **حمام السباحة والغطس:** يجب توفير حوض سباحة أولي (50/21) مترا بعمق واحد طوله 2,10 متر، بالإضافة إلى حوض غطس منفصل لا تقل أبعاده عن 15/12 مترا، بعمق متدرج يبدأ بـ3,5 مترا من جميع الجوانب حتى يصل إلى المنتصف بعمق 5,20 مترا مزودا بسلالم للقفز مختلفة الارتفاع أعلاها يقدر 10 متر، ومصعد مع توفير حوض للتدريب، أبعاده 20 / 12,5 مترا وحوض آخر للإحماء قبل المسابقات، أبعاده 4/6 مترا، مع توفير مدرجات حول حوض السباحة الأولي، تستغل المنطقة الموجودة أسفلها كغرف خلع الملابس، مرشات، دورات المياه، غرف التدليك، مخازن إلى غير ذلك.

5-3- **مناطق الإقامة**: وهي مجموعة من الغرف المخصصة للنوم بحيث لا يقل عددها عن 100 غرفة مزودة بالخدمات الفندقية اللازمة، بالإضافة إلى أهمية توفير الخدمات الهاتفية والإذاعة والتلفزيون وتكييف هواء مركزي وصالات للاجتماعات والجلوس، ومكتبة مزودة بالكتب وشرائط الموسيقى والفيديو، وكافتيريا ومطعم رئيسي وكذا كل ما يوفر للاعبين احتياجاتهم طول فترة إقامتهم.

6-3- **الخدمات المركزية**: هي المسؤولة عن توفير الخدمات العامة للمنشآت الرياضية بإمدادها بالكهرباء والمياه، التكفل بالظروف الصحية والاتصالات والخدمات العمومية، الفاكس والطرق الرئيسية والفرعية الموجودة في المدينة وأماكن انتظار السيارات والمراكز التجارية والخدمات الأخرى السياحية، البريدية، الاستعلامات، الأمن إلى غير ذلك.

7-3- **مراكز الشباب والساحات الخضراء:** يعد توفير مركزا للشباب أو السياحة الرياضية في كل حي أو منطقة أمرا في غاية الأهمية حيث تكون بمثابة المكان المخصص لاستثمار طاقات الشباب والكشف عن قدراته بصقلها وتطوريها.

وقبل البدء في إقامة هذه المؤسسات يجب إجراء الدراسات الخاصة للتعرف على إعداد المستفيدين منها.

4-أسس تخطيط المؤسسة الرياضية:

هناك عدة مبادئ أساسية يجب مراعاتها عند التخطيط لإقامة النوادي ومراكز التدريب والمؤسسات الرياضية من أجل الاستغلال الأمثل وضمان فعالية وسهولة وسلامة استعمالها

حتى تحقق الأهداف التي أنشأت من أجلها، ونبين أهم هذه الأسس والمبادئ التي ينبغي وضعها في الحسبان والدراسة قبل التنفيذ فيما يلي:

3-8- **اختيار الموقع**: تتوقف دراسة هذا العنصر على نوع المؤسسة الرياضية المطلوب إقامتها حيث يختلف اختيار الموقع ومساحته باختلاف حجم المشروع.

من خلال ما سبق يمكن الاختيار بين مجموعة مواقع لاختيار أنسبها لنزع الملاعب والمؤسسات المطلوبة مع مراعاة النقاط التالية:

- يفضل اختيار الموقع الذي يبعد عن المناطق السكانية بمسافة لا تقل عن 3 كم بالنسبة للشباب، 2 كم بالنسبة للأطفال حتى يسهل إنشاء شبكة من المواصلات السريعة التي تربط الملعب بالمدينة.
- يراعى نمو الكثافة السكانية مستقبلا ومعرفة المشروعات التي سوف تقام أو التوسعات المتوقع إضافتها.
- دراسة وسائل المواصلات المختلفة للموقع الذي يستحسن أن يكون قريبا ما أمكن من المدينة، مع كثرة وسهولة المواصلات المؤدية إليه، وقصر الطريق وسهولة الاستدلال عن موقعه.
- بالنسبة لاختيار موقع المؤسسة الرياضية الجديدة يجب دراسة أقصى حد لضغط المرور في أيام المباريات الرسمية حتى يمكن توفير الوسائل المختلفة لانتقال المشاهدين من وإلى المؤسسات في أقل وقت ممكن.
- يجب أن تكون الطرق المؤدية للمنشآت ممهدة جيدا ومضاءة سواء بالنسبة لطرق الوصول أو الدخول والخروج من الاستاد وجميع الطرق المحيطة بالملاعب وداخل القرى والمدن الرياضية حرصا على سلامة وراحة اللاعبين والجماهير والحكام والإداريين ورجال الإعلام وغيرهم.
- العناية التامة بالخدمات العامة لجماهير المشاهدين وخاصة الأماكن الموصلة إلى ملحقات المباني مثل دورات المياه والكافتريات والمطاعم سريعة الخدمة والإسعاف وغيرها، بحيث تكون قريبة من المباني سواء بالنسبة للاعبين أو المشاهدين (الشافعي، 2004، الصفحات 18-19).

3-9- **التجانس الوظيفي للملاعب والوحدات**: يجب أن تكون الملاعب المتجانسة قريبة يجب أن من بعضها البعض (الملاعب المفتوحة ذات الأرضيات الصلبة، الملاعب الداخلية حسب نوع الأرضية وغيرها) وذلك لكي تسهل عملية التحكم في إدارتها وأعمال صيانتها، كما تكون وحدات تبديل الملابس ودورات المياه وأماكن الاستحمام

قريبة ما أمكن من الملاعب، وكذلك يفضل أن تكون مباني الإدارة متقاربة لتسهيل عمليات الاتصال وإنجاز المهام بكفاءة.

3-10-**العزل**: هناك بعض العوامل غير المرغوب فيها والتي تحتاج إلى العزل، ومنها ما يلي:

- عزل المؤسسة عن أماكن الخطورة والإزعاج (مصانع، مطارات، إلى غير ذلك).
- عزل ملاعب الرياضات التي تحتاج إلى هدوء عن الملاعب الأخرى مثل: ميادين الرماية، الجمباز، وغير ذلك.
- عزل ملاعب الكبار عن الصغار/الأطفال.
- عزل جماهير المشاهدين عن أرضيات الملاعب بحواجز لا تعيق لا تشوه الملاعب.
- مراعاة تخصيص أماكن لمندوبي الصحافة والإعلام.
- عزل المدرجات بعضها عن بعض (تقسيم) مع الاستقلالية في المداخل والسلالم.
- تخصيص أماكن مغلقة لحفظ الأجهزة الكهربائية والميكانيكية بعيدا عن العبث.

3-11-**الأمن والسلامة:** هناك بعض من العوامل المتعلقة بالأمن والسلامة وصحة الرياضيين والتي يجب مراعاتها، ومنها على سبيل المثال:

- يجب أن تكون المؤسسة بعيدة عن أماكن التلوث والأوبئة.
- يجب أن تكون هناك مساحات كافية وخالية من أي مواد صلبة أو حادة حول أرضيات الملاعب.
- يجب أن يكون عدد الأبواب المؤدية للملاعب وسعتها يتناسب مع عدد المستفيدين، وأن تكون الأبواب تفتح للخارج تفاديا للازدحام.
- ينبغي أن تكون جميع أدوات الرياضية بعيدة تماما عن أرضيات الملاعب.
- يجب تخصيص غرفة للإسعافات الأولية.
- تخصيص أماكن لأجهزة الإنذار ولطفايات الحريق حسب قواعد الدفاع المدني.

3-12-**الصحة العامة**: يجب الاهتمام بالعوامل التالية:

- تناسب عدد دورات المياه ومقاساتها مع عدد المترددين على المؤسسة الرياضية.
- العناية بمصادر مياه الشرب، وبالصرف الصحي، وبالنظافة اليومية والصيانة الدورية.
- الاهتمام بالتهوية الجيدة وكذلك الإضاءة الكافية والقانونية.
- العناية المستمرة بتسوية أرضيات الملاعب ونظافتها والتأكد من خلوها مما قد يسبب الأذى للاعبين.

3-13-**نواحي الإشراف:** هناك العديد من النواحي المتعلقة بالإشراف والتي من أهمها:

- يجب أن تكون أماكن الإشراف تسهل عملية الاتصال بجميع أماكن النشاط بالمؤسسة.
- يفضل أن تكون أماكن وحجوزات الإشراف مطلة على ميادين المؤسسة وبزوايا رؤية جيدة (واجهاتها من زجاج).
- يجب توفير أماكن للإشراف في جميع وحدات المؤسسة الرياضية.
- يجب أن تكون أماكن الإشراف مناسبة للتحكم في إدارتها.

3-14-**الاستغلال الأمثل**: يعتبر تشغيل المؤسسة الرياضية إلى أقصى حد، والاستفادة القصوى منها ما أمكن هو القاعدة الذهبية، فزيادة ساعات التشغيل لأكثر من غرض يعتبر دليل على إيجابية المؤسسة، ويتم ذلك من خلال تنظيم برنامج تشغيلها لفترات مختلفة طوال اليوم بما يلائم مختلف الجماعات المستفيدة مع محاولة استمرارية الاستخدام في جميع فصول السنة بغض النظر عن عوامل الطقس، أي لا يكون عامل الطقس عائقا لاستمرارية الاستخدام.

ولذا يجب مراعاة ما يلي:

- الاستفادة القصوى من مساحة وموقع وإمكانات المؤسسة لأكثر من غرض.
- إنشاء أكثر من ميدان رياضي للاستفادة القصوى من المساحات.
- استخدام أجود أنواع الخامات التي تتحمل الضغط المستمر.
- تنظيم برامج متعددة في جميع فصول السنة والمناسبات.

3-15-**النواحي الاقتصادية:** يجب ألا تكون التكاليف المالية للإنشاء عائق لتحقيق المؤسسة لقيمتها الحيوية، ومع هذا يجب مراعاة التالي:

- إمكانية تقسيم المشروع إلى مراحل متعددة.
- وضع خطة تنموية حسب الميزانيات المخصصة للمشروع (على المدى الطويل والقصير).
- خفض التكاليف المالية قدر الإمكان مع عدم المساس بجودة الإنشاء والتشغيل.
- تحقيق الأهداف بأقل التكاليف (الاقتصاد في التشغيل والكهرباء دون التأثير على الأداء).
- استغلال مساحات الموقع وتعدد المؤسسات واستخداماتها.

3-16-**النواحي القانونية:** للهندسة المعمارية قوانين يجب اتباعها، بالإضافة إلى القوانين المتعلقة بالنواحي الأمنية وكذلك القوانين بمواصفات ومقاييس الملاعب الرياضية، ولهذا يجب مراعاة التالي:

- المطابقة للمواصفات والمقاييس القانونية (الدولية والمحلية) في تصميم وتنفيذ المؤسسة.
- إتباع الأسس العلمية في تصميم وتخطيط وتشغيل المؤسسة.
- مراعاة الاتجاهات الحديثة والتطورات في المؤسسات الرياضية.
- تطبيق القواعد القانونية للملاعب والأدوات والأجهزة الرياضية (مع مراعاة الهدف من المؤسسة).

3-17-**إمكانية التوسع مستقبلا**: عملية التوقع للتوسع أو التعديل في بعض جوانب المؤسسات الرياضية مستقبلا أمر محتمل الحدوث، خصوصا في عصر التقنيات الحديثة، ولهذا يجب مراعاة ما يلي:

- مراعاة عمليات التطوير المستمرة في تقنية التجهيزات الرياضية.
- مراعاة إمكانية تعديل القوانين للملاعب الرياضية.
- مراعاة إمكانية زيادة عدد المستخدمين للمؤسسة الرياضية.
- مراعاة احتمالية التوسع في المؤسسة أفقيا أو رأسيا.

3-18-**الناحية الجمالية**: الجانب الجمالي للمؤسسة الرياضية يبعث السرور في النفس ويثير عواطف وأحاسيس الأفراد عامة والمستفيدين خاصة (المشتركين والمشاهدين)، فجمال المؤسسة يؤثر في نظرتهم للمؤسسة وحكمهم عليها، بالإضافة إلى رفع مستوى الأداء والتحفيز على زيادة الممارسة. ولهذا يجب مراعاة بعض العوامل ذات الارتباط ومنها:

- توزيع الملاعب والمباني بشكل متناسق على مساحة الأرض مع مراعاة الناحية الجمالية في التصميم.
- زيادة المساحات/المسطحات الخضراء بأشكال هندسية جمالية متنوعة مع الاهتمام بالزراعة/الحدائق.
- الاهتمام بألوان المباني الخارجية بشكل جذاب.

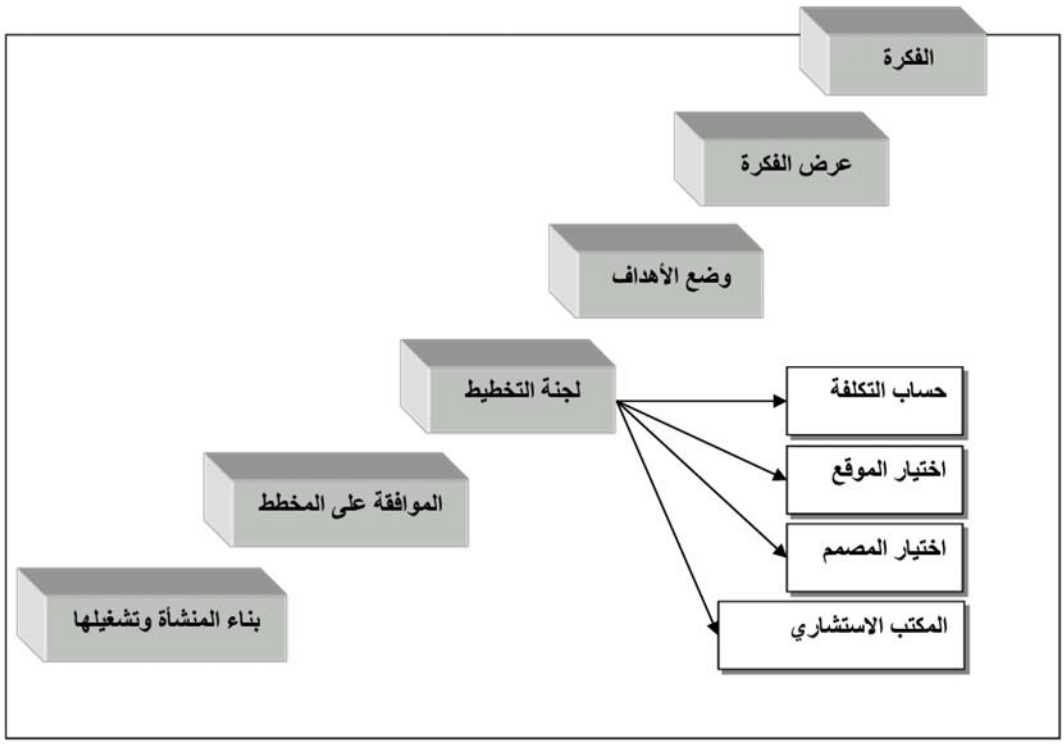
- استخدام الزهور والنفورات والمظلات بشكل يبعث على الراحة والجمال (محمد ن.، 2020-2021، الصفحات 23-26).

5-مراحل تخطيط المؤسسة الرياضية:

التخطيط للمؤسسة الرياضية ضرورة لا بد منها سواء كان لغرض مؤسسة جديدة أو إضافة جزء أو أجزاء لمؤسسة قائمة، ويشمل التخطيط جميع الإجراءات الضرورية التي بواسطتها يمكن التوصل إلى الوضع المرغوب في المستقبل. وحيث أن هذا العمل متعلق بمؤسسة تخدم مجال التربية البدنية والرياضة فإن للمتخصص في التربية البدنية دور رئيس في جميع عمليات التخطيط التي تعتمد في الغالب، من حيث الجهد والفترة الزمنية، على حجم المؤسسة الرياضية المزمع إقامتها.

والشكل التالي يوضح مراحل تخطيط المؤسسة الرياضية مع توضيح لمهام لجنة التخطيط:

الشكل رقم (3): يوضح مراحل تخطيط المؤسسة الرياضية



المصدر: (الفاضل، 2013، صفحة 7)

3-19-الفكرة:The idea

جميع المؤسسات الرياضية الموجودة هي نتاج لفكرة أتت من حاجة شعر بها أو اكتشفها أحد العاملين فيها وقام ببلورتها ومتابعتها حتى خرجت إلى حيز الوجود، وذلك بعد دراستها من جميع الجوانب لكي تكون فكرة جيدة ومقنعة للمسؤولين.

3-20-عرض الفكرة على مجلس الإدارة: Presentation of the Idea to the Board

بعد بلورت الفكرة يتم عرضها مدعمة بالمعلومات على مجلس الإدارة (إدارة المدرسة، إدارة الهيئة الرياضية... الخ) الذي بدوره يتخذ القرار بناءا على أهمية هذه المؤسسة من النواحي التربوية والعملية، وفي حال الموافقة المبدئية يتم تكوين لجنة لإجراء دراسة شاملة للفكرة (تقدير التكلفة، الموارد المالية، جمع البيانات... إلخ).

3-21-وضع الأهداف التربوية: Development of Educational Objectives

في هذه المرحلة يقوم أخصائي التربية البدنية بوضع الأهداف التربوية التي سوف يتم تحقيقها من المؤسسة، بالإضافة إلى ذلك عليه مراعاة ما يلي:

- تحديد الفائدة من المؤسسة.
- تحديد المستفيدين من المؤسسة.
- علاقتها بالهدف العام للمدرسة أو الهيئة.
- مراعاتها لفلسفة التربية البدنية العامة في المدينة أو المنطقة.
- مراعاتها لذوي الاحتياجات الخاصة.
- مدى تحقيقها لتطوير جميع جوانب شخصية المستخدمين (بدنية، عقلية، مهارية، اجتماعية...الخ).

3-22-لجنة التخطيط:Planning Committee

يشكل مجلس الإدارة أعضاء لجنة التخطيط بحيث تمثل جميع مستويات المجتمع المحيط بالمؤسسة، بما فيهم أخصائي التربية البدنية وبعض الأفراد الذين سيستخدمون المؤسسة.

ومن أهم مهام هذه اللجنة ما يلي:

- تقدير التكلفة المالية للمؤسسة وحساب الميزانيات وتحديد مصادر التمويل، على الرغم من أن حساب التكلفة المبدئية يعتبر من مسؤوليات المصمم.
- اختيار الموقع حسب الهدف وطبيعة المؤسسة، مع مراعاة إمكانية التوسع في المستقبل والنمو السكاني، وكذلك توفر الخدمات الأساسية مثل الماء، الكهرباء، الهاتف، الصرف الصحي، شبكة المواصلات، البعد عن مصادر الإزعاج والتلوث... الخ.
- اختيار المصمم المعماري المناسب الذي سيعمل مع اللجنة ومع أخصائي التربية البدنية، وعلى أعضاء اللجنة زيارة بعض المؤسسات المشابهة لتفادي العيوب والسلبيات (الفاضل، 2013).

6-المؤسسات الرياضية الصغيرة والمتوسطة:

1.6-مفهوم المشروعات المصغرة والصغيرة والمتوسطة:

لقد تعددت التعريفات المحددة لماهية المشروعات المصغرة والصغيرة والمتوسطة، حسبا لطبيعة المعيار المستخدم في التعريف، ولكنها تتقارب كلما اشتمل المفهوم على حزمة من المعايير والتي من أهمها:

- عدد العمالة في المؤسسة.
- حجم رأس المال المستثمر.

- المستوى التقاني المستخدم.
- طبيعة الملكية والمسؤولية الإدارية.
- حجم الإنتاج والقيمة المضافة.
- قيمة المبيعات والحصة السوقية.

فالمؤسسة المصغرة والصغيرة والمتوسطة هي تلك التي تتميز بمحدوديتها وقدراتها بالمقارنة مع المؤسسات الكبيرة على المستويات التالية:

- على مستوى رأس المال المستمر في المشروع.
- على مستوى عدد العمالة الموظفة في المشروع.
- على مستوى حجم الإنتاج المتحقق وأهمية القيمة المضافة المتحققة.
- على مستوى رقم الأعمال وحصة المشروع من السوق.
- على مستوى الانتشار الجغرافي لنشاط المشروع.
- على مستوى استقلالية التسيير والإدارة في المشروع.
- على مستوى التركيز في ملكية المشروع.

ولقد وردت تعريفات عديدة من بينها تعريف اللجنة الأوروبية التي ميزت بين المؤسسات بالتركيز على معيار حجم العمالة واستقلالية المؤسسة ورقم الأعمال والحصيلة السنوية، فتعد مؤسسية فردية تلك التي لا تشغل أي عامل، أما المؤسسة المصغرة فهي تلك التي تضم بين عامل إلى تسعة (09) عمال أجراء، في حين انه المؤسسة الصغيرة هي تلك التي توظف من 10 عمال إلى 49 عامل أجير، أما المؤسسة المتوسطة فهي التي تشغل بين 50 إلى 249 عامل أجير وتتميز باستقلاليتها. ولقد أخذت الجزائر بالمعايير الأوربية في تحديد مفهوم " م. م. ص. م " فعرفت المؤسسات المصغرة بأنها تلك التي تشغل من عامل (1) إلى (9) عمال وتحقق رقم أعمال أقل منن 20 مليون دينار أو تتجاوز حصيلتها السنوية 10 ملايين دينار.

كما عرفت المؤسسات المتوسطة بأنها تلك التي توظف بين 50 إلى 250 عامل ويكون رقم أعمالها بين 200 مليون و2 مليار دينار جزائري أو تكون إجمالي حصيلتها السنوية ما بين 100 مليون و500 مليون دينار جزائري (محمد ن.، 2020-2021، الصفحات 29-30)، ويمكن التعبير عن المفهوم السابق في الجدول التالي:

الجدول رقم (1): معايير التمييز بين حجم المؤسسات في الجزائر

المعايير / المؤسسة	العمالة الموظفة (عامل)	رقم الأعمال السنوي (مليون دينار)	الحصيلة السنوية (مليون دينار)
المؤسسة المصغرة	1 الى 9	20	10
المؤسسة الصغيرة	10 الى 49	200	100
المؤسسة المتوسطة	50 الى 250	200 الى 2000	100 الى 500

المصدر: (المتوسطة، 2001، الصفحات 8-9).

ولكن تبقى المسألة الحاسمة هي التمييز النوعي بين المؤسسات تبعا لاستخداماتها التقنية والمعرفة المكثفة، بحيث تطرح من جديد إشكاليات متعلقة بنوعية العمالة وطبيعة المهارات والخصائص التكنولوجية للأصول الإنتاجية فقد تكون مؤسسة متوسطة تستخدم وسائل إنتاج كثيفة رأس المال، كثيفة المعرفة أهم أو أكبر من مؤسسة كبيرة تستخدم أكبر من 250 عامل وتعتمد على المهارات البسيطة العادية وتستخدم وسائل إنتاج كثيفة العمالة.

2.6-أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تشهد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في السنوات الأخيرة اهتماما منقطع النظير على المستويين الوطني والدولي، حيث انعكس ذلك في النمو الكثيف والواسع في تطور أعداد هذه المؤسسات في جميع دول العالم ذلك أنها أدركت أهمية وقدرت هذه الأخيرة على تحقيق عوائد اقتصادية مجدية وعالية، مما ينجم عنه تحويل إلى قوى عمل حقيقية منتجة من خلال انخراطها في حركة الإنتاج وبالتالي يتجسد في المساهمة في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المحلية، كما لها دورا ملحوظا في زيادة الناتج المحلي الإجمالي، الصادرات، التجديد والإبتكار علاوة على دورها التكاملي مع المؤسسات الكبيرة، إذا من هنا نقوم بعرض أهم النقاط التي تبرز دورها وأهميتها وذلك كمايلي:

- تشكل نواة للمؤسسات الكبيرة.
- قدرتها على خلق فرص عمل متنوعة وبتكاليف رأسمالية منخفضة ذلك راجع لطبيعة الإجراء الإنتاجي المستخدم حيث أسلوب الإنتاج كثيف العمل خفيف رأس المال، فضلا عن تواضع مؤهلات العمالة المطلوبة مما يعزز دورها في امتصاص البطالة التي في الأغلب تتصف بتدني مستواها التعليمي والمهني، كما تجدر الإشارة أيضا أن ما ميز التشغيل في هذه المؤسسات للنمو المنتظم راجع إلى زيادة عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي هياكلها أقل من 50 عاملا وتوسيع أخرى بفعل برامج الدعم الحكومية.

- قدرتها على التكيف في المناطق النائية الأمر الذي يمكنها من الحد من ظاهرتي الفقر والبطالة في هذه المناطق وما ينجم عنه من الهجرة إلى المدن وذلك بتثبيت السكان في إقامتهم الأصلية.
- تتميز بالمرونة في مواجهة التقلبات الاقتصادية.
- تساعد على زيادة الدخل الوطني خلال فترة قصيرة نسبيا، لأن إنشاء هذه المؤسسات يتم خلال فترة أقل مقارنة مع المؤسسات الكبيرة وبالتالي فهي تدخل في دورة الإنتاج بشكل أسرع.
- تحقيق التنمية المتوازنة جغرافيا بين مختلف المناطق وتقليص أوجه التفاوت في توزيع الدخل والثروة بين الريف والمدن، ومساهمتها في إعادة التوزيع السكاني وخلق مجتمعات إنتاجية جديدة في المناطق النائية والحفاظ على البيئة في المدن الكبيرة على وجه الخصوص.
- المساهمة في معالجة بعض الاختلالات الاقتصادية، كالاختلال بين الادخار والاستثمار حيث تعاني الدول النامية من انخفاض معدلات الادخار والاستثمار والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعمل على علاج ذلك نظرا لانخفاض تكلفة إقامتها مقارنة مع المؤسسات الكبيرة، أيضا بالنسبة لعلاج جزئي للاختلال الحاصل في ميزان المدفوعات بدرجات متفاوتة من خلال تصنيع السلع المحلية بدلا من استيرادها وتصدير السلع الصناعية.
- تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة موقعا مهما لتنمية مهارات الرياديين الضرورية لنمو أي اقتصاد معاصر، فالاقتصاد الذي تهيمن عليه شركات كبيرة وبيروقراطية لا يوفر فرصا كهذه.
- دعم سياسات الاكتفاء الذاتي على الأقل في بعض السلع والخدمات والتقليل من الإستراد وتحسين الصادرات والمساهمة الفعلية في دعم الناتج القومي (برنوطي س.، 2005، صفحة 62).

3.6-المعوقات التي تواجه تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

من المهم أيضا إلى جانب التعرف على دور وأهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التطرق في المقابل إلى العوامل التي تمثل عائق يحول دون تقدمها وتطورها، وذلك للمساعدة في تقديم مقترحات عملية بشأنها سواء بالنسبة لآليات لإنشائها أو فيما يتعلق بتنميتها، وفيما يلي أهم الصعوبات التي تواجهها هذه الشريحة من المؤسسات: (محمد ن.، 2020-2021، الصفحات 32-33)

- عدم وجود مؤسسة مستقلة تعني بشؤون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- الاعتماد على العمالة الوافدة وعزوف العمالة الوطنية عن العمل في المشروعات ذات الطابع الإنتاجي.
- المعاناة من المشاكل التسويقية الضاغطة خاصة فيما يتعلق بمنافسة المنتج الأجنبي سواء على مستوى الأسواق الداخلية أو الخارجية.
- عدم وجود برامج لإرشاد الخرجين والباحثين عن العمل إلى المشاريع المجدية والمطلوب الاستثمار فيها.
- صعوبة حصول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على التمويل المطلوب من قبل المؤسسات المالية وفي حال الحصول على مثل هذا التمويل فإن كلفته مرتفعة وتفوق في كثير من الأحيان العائد على الاستثمار.
- نمو القطاع غير الرسمي والمتمثل في أنشطة كثيرة كالسوق الموازية والمداخيل الطفيلية.
- تراكم ديون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وعجزها عن التسديد.
- عدم وجود ارتباط وتكافل بين المؤسسات الكبيرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسبب انعدام المعلومة وضعف تدفقها (عيسى، 2009، صفحة 281).

كما أن احتمال فشل هذه المؤسسات وخاصة في السنوات الأولى لإنشائها تكون عالية، وذلك ما أراجعه العديد من الباحثين والدارسين لهذا الموضوع إلى مجموعة من الأسباب كمحدودية الموارد المالية، الإدارة غير المؤهلة لتعامل مع التقلبات الاقتصادية، الاستقرار المالي... إلخ، وعليه يمكننا التعرض إلى هذه الأسباب في النقاط الرئيسية التالية: (العطية، 2002، الصفحات ص ص 19-20)

- **نقص الخبرة**: على الأشخاص الذين يفكرون في إنشاء مشروع صغيرة أن يتأكدوا من توفر الخبرة الكافية لديهم في مجال العمل الذين يرغبون الخوض فيه، حيث تتمثل الخبرة حول طبيعة العمل الحد الفاصل بين النجاح والفشل في المشروع.
- **الافتقار إلى التخطيط الإستراتيجي**: العديد من أصحاب المشاريع الصغير يهملون التخطيط الإستراتيجي لاعتقادهم بعدم ضرورته للمشروعات الصغيرة، إذ بدونه سيؤدي إلى فشل المشروع في القدرة على البقاء والاستمرار وبالتالي عدم القدرة على تحقيق القوة التنافسية في السوق والمحافظة عليها.
- **عدم كفاءة الإدارة**: عدم توفر الخبرة الكافية أو عدم القدرة على اتخاذ القرار تعتبر من المشاكل الأساسية المسببة لفشل المشروعات الصغيرة، فقد لا تتوفر لدى صاحب المشروع القدرة والخبرة الكافية على العمل بنجاح بافتقاده إلى المواصفات القيادية المطلوبة.

- **المسؤولية الكاملة**: أصحاب المشروع لهم السلطة والمسؤولية الكامل، فهم في بعض الأحيان يواجهون بعض المواقف التي تتطلب منهم اتخاذ قرار بشأنها ولا يمتلكون المعلومات والخبرة الكافية التي تؤهلهم لاتخاذ قرارات تتعلق بحياة المشروع في حالة عدم استشارة الآخرين والأخذ بآرائهم.
- **سواء تسيير الرصيد النقدي**: بالإفراط في التخزين أو الإفراط في المصاريف الاستثمارية وكذا التشغيلية، بالإضافة إلى سوء إدارة الائتمان وانعدام السيولة النقدية.
- **التحديات المحيطة بها:** تتمثل في سوء اختيار موقع البيع وإهمال المنافسين وإهمال التغيرات البيئية.

إن المراجعة السريعة والدقيقة لهذه المعوقات يقودنا إلى فكرة أساسية مفادها عظم حجم الإجراءات والسياسات التي يتوجب على الحكومة انتهاجها لإزالة هذه المعوقات وذلك من خلال توفير المتطلبات اللازمة لدعم ومساندة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كخطوة أولى لتحقيق التنمية الاقتصادية.

خلاصة الفصل:

من خلال العرض الذي تطرقنا له في هذا الفصل والذي تمحور حول المؤسسات الرياضية بتعريفها والتطرق لمكوناتها ثم الشروط التي يجب مراعاتها عند التخطيط لها والمراحل التي يمر بها هذا التخطيط، هذا إلى ضرورة وجود هيئة مكلفة بصيانتها.

وتطرقنا أيضا إلى المؤسسة الرياضية الخاصة الصغيرة والمتوسطة الحجم بكافة أنواعها وخصائصه، وهذا لندخل في الفصل المقبل إلى السياسة العامة التي تتخذها الدولة في إنشاء هذه المؤسسات الرياضية الخاصة وتشجيع المستثمرين الخواص للاستثمار في القطاع الرياضي بصفة عامة وفي المؤسسات الرياضية على وجه الخصوص.

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع:
الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد:

في هذا الفصل، الذي يتناول الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، يلجأ الباحثون عادة إلى توظيف مجموعة من الأساليب والتقنيات المنهجية التي تساعدهم في جمع البيانات والمعطيات الضرورية حول موضوع الدراسة. يعتبر اختيار المنهج المناسب للدراسة خطوة أساسية، حيث يشكل المسار الذي يقود إلى الكشف عن الحقائق وتحليل الظواهر المعقدة. من خلال هذا المنهج، يمكن للباحثين الوصول إلى استنتاجات دقيقة ومبنية على أسس علمية.

في دراستنا هذه، اعتمدنا على مجموعة من الطرق والأساليب المنهجية التي تضمن لنا جمع معلومات شاملة ودقيقة حول موضوع البحث. بدأنا بتحديد منهج الدراسة الذي يعتبر الإطار العلمي الذي نتبعه في تحليل الظاهرة الاجتماعية المستهدفة. كما قمنا بتحديد مجالات الدراسة المختلفة التي تتعلق بموضوع البحث، وذلك لتوسيع نطاق الفهم والتحليل.

بالإضافة إلى ذلك، تم اختيار الأدوات المناسبة لجمع المعلومات والبيانات، حيث تعتبر هذه الأدوات وسائل رئيسية لضمان دقة وشمولية النتائج. استخدمنا أساليب متنوعة مثل الاستبيانات، المقابلات، والملاحظة الميدانية، التي تتيح لنا الحصول على معطيات نوعية وكمية تساهم في تقديم صورة واضحة وشاملة عن الظاهرة المدروسة.

أخيراً، قمنا بتحديد عينة الدراسة بعناية، حيث تم اختيارها وفق معايير علمية تضمن تمثيلًا دقيقًا لمجتمع الدراسة، مما يساعد في تعميم النتائج واستنتاج العوامل المؤثرة في الظاهرة الاجتماعية قيد التحليل. إن هذه الإجراءات المتكاملة تسهم بشكل كبير في توفير بيانات دقيقة، تساعد في تفسير الظاهرة المدروسة وفهم أبعادها المختلفة بموضوعية وعمق.

أولا: الإجراءات المنهجية للدراسة

1- الدراسة الاستطلاعية:

تعرف الدراسة الاستطلاعية بأنها دراسة أولية يقوم بها الباحث قبل الشروع في الدراسة الأساسية، بهدف التعرف على ميدان البحث وفهم طبيعة المشكلة، وجمع معلومات أولية تساعد على تحديد متغيرات الدراسة وضبط الإشكالية والأسئلة، والتأكد من ملاءمة أدوات جمع البيانات.

وفي هذا الإطار، قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية على مستوى المركب الرياضي بولاية بسكرة، من خلال التواصل مع عدد من الموظفين، بهدف التعرف على مدى استخدام التكنولوجيات الرقمية في العمل الإداري والتنظيمي، ومدى مساهمتها في تحسين فعالية المؤسسة. وقد ساعدت هذه الدراسة في فهم واقع المؤسسة وتحديد أبعاد الموضوع وضبط الإشكالية والأسئلة، واختيار الاستبيان كأداة مناسبة لجمع البيانات

2-منهجية الدراسة

المنهج هو الأداة الموضوعية التي يعتمد عليها الباحث في دراسته أو في تحليل ظاهرة معينة، بهدف فهم أبعادها بشكل شامل، مما يتيح له التعرف على ماهيتها وتحديد أسبابها ومؤشراتها والعوامل المؤثرة فيها للوصول إلى نتائج دقيقة. يعتمد هذا النهج على مجموعة من القواعد والمبادئ العامة التي ترشد الباحثين في دراساتهم سواء للظواهر الطبيعية، البيولوجية، أو الاجتماعية والإنسانية. تتضمن هذه القواعد خطوات علمية مثل الملاحظة الدقيقة وتسجيل البيانات، بالإضافة إلى استخدام العمليات العقلية كالاستنباط والاستقراء، والتي تساعد في الوصول إلى معرفة موثوقة ودقيقة عن الظواهر المدروسة.

وقد تم تعريف المنهج على أنه "الطريق الذي يتبعه الباحث في دراسته للمشكلة من أجل اكتشاف الحقيقة". (محمد ز.، 1993، صفحة 48)

في إطار بحثنا، قمنا بتطبيق المنهج الوصفي المعتمد على الأسلوب التحليلي، لأنه الأكثر ملاءمة لمثل هذه الدراسات. يتيح لنا هذا المنهج وصف الظاهرة بدقة وجمع البيانات المطلوبة لتحليلها.

المنهج الوصفي يعرف على أنه سلسلة من الخطوات البحثية التي تتكامل من أجل وصف الظاهرة أو الموضوع المدروس، وذلك من خلال جمع البيانات وتصنيفها وتحليلها بشكل منهجي. يهدف المنهج إلى استنباط النتائج واستخلاص دلالات تساعد في تعميم ما يتم التوصل إليه بشأن الظاهرة. تكمن أهمية هذا المنهج في تقديمه بيانات دقيقة عن واقع الظاهرة، بالإضافة إلى تفسير تلك البيانات وفق الإجراءات العلمية المتبعة (المشهداني، 2018، صفحة 128).

كما لا يقتصر المنهج الوصفي على مجرد وصف الظاهرة، بل يتعدى ذلك ليشمل تحليل البيانات المستخلصة، مقارنة المعطيات، واستنتاج النتائج القابلة للتعميم في إطار

معين. لذلك يُعتبر هذا المنهج أداة قوية لدراسة الظواهر الاجتماعية بطريقة علمية منظمة بهدف تحقيق أهداف محددة أو حل إشكاليات معينة. (الحسن، 1982م، ص 157).

غالبًا ما يرتبط استخدام المنهج الوصفي بدراسات العلوم الاجتماعية والإنسانية، حيث كان يُستخدم منذ نشأته لتوصيف وتحليل الظواهر الإنسانية. ومع ذلك، فإن تطبيقه لا يقتصر فقط على هذه المجالات، بل يمكن استخدامه أيضًا في الدراسات العلمية الطبيعية لوصف الظواهر الطبيعية المختلفة.

ينطلق البحث الوصفي من دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، ويهتم بوصفها وصفًا دقيقًا يمكن التعبير عنه بطرق كمية أو كيفية. تبرز أهمية هذا المنهج بشكل خاص في الدراسات التربوية، حيث تعتمد الغالبية العظمى من هذه الدراسات على المنهج الوصفي لتحليل الوقائع الاجتماعية أو التعليمية.

3-مجتمع وعينة الدراسة

يعتبر مجتمع الدراسة هو المجموعة الكاملة من الأفراد أو المفردات التي يسعى الباحث إلى دراستها من أجل الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم. يمثل هذا المجتمع الكيان الأكبر المستهدف من قبل الباحث، حيث يكون الهدف دراسة كافة جوانبه واستخلاص نتائج يمكن تعميمها على جميع أفراده. ومع ذلك، فإن دراسة المجتمع بأكمله قد تكون صعبة أو غير ممكنة نظرًا لحجمه الكبير أو لتحديات أخرى. لذا، يتم التركيز على مجتمع أصغر أو مجتمع متاح يسهل الوصول إليه والذي يعكس خصائص المجتمع الأكبر بشكل معقول.

عادةً ما تُجمع البيانات من جزء ممثل لهذا المجتمع المستهدف، والذي يُختار بعناية ليتناسب مع متطلبات وأهداف الدراسة. هذا الجزء، أو ما يُعرف بعينة البحث، يُفترض أن يكون مرآة للمجتمع الأكبر حتى تُمكن النتائج المستخلصة من العينة من أن تعكس الظاهرة أو المجتمع المستهدف بشكل موثوق (محمد عبد الحميد، 2000، ص 130).

أمنا عينة الدراسة فتعرف على أنها جزء من المجتمع الإحصائي يختار بطريقة علمية تهدف إلى توفير بيانات تمثل المجتمع الذي أُخذت منه بدقة. وهي مجموعة جزئية من المجتمع الأكبر، تُختار وفق منهجية محددة لإجراء الدراسة عليها، بحيث تكون نتائج هذه الدراسة قابلة للتعميم على المجتمع الأصلي بأكمله. (عبيدات، أبو نصار، مبيضين، 1999، ص 84).

في هذه الدراسة قمنا بالاعتماد على 18 عاملًا كعينة للدراسة، من العاملين بالمركب الرياضي بولاية بسكرة، وذلك بهدف التعرف على مدى استخدام التكنولوجيات الرقمية في العمل الإداري والتنظيمي، ومدى مساهمتها في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة.

4-أداة جمع البيانات

بعد تحديد مجتمع الدراسة واختيار العينة التي تمثل هذا المجتمع بدقة، يأتي دور اختيار الوسائل والأدوات المناسبة لجمع البيانات والمعلومات المطلوبة لإجراء البحث العلمي بشكل فعّال. تعد أدوات جمع البيانات جزءًا أساسيًا في أي دراسة ميدانية، حيث تختلف هذه الأدوات تبعًا لطبيعة العينة المستهدفة، وموضوع البحث، والمنهجية المتبعة، بالإضافة إلى الفرضيات التي يسعى الباحث إلى اختبارها.

إن اختيار الأداة المناسبة لجمع البيانات يعتبر خطوة حاسمة لأنها تساهم بشكل كبير في جودة ودقة النتائج التي سيتم التوصل إليها. تختلف الأدوات المستخدمة بحسب طبيعة الدراسة؛ ففي بعض الحالات قد يعتمد الباحث على الاستبيانات أو المقابلات الشخصية أو الملاحظة المباشرة، بينما في حالات أخرى قد تكون هناك حاجة إلى استخدام أدوات تحليلية أكثر تعقيدًا مثل الاختبارات القياسية أو تحليل الوثائق.

استنادًا إلى طبيعة بحثنا، ووفقًا للفرضيات التي نسعى إلى اختبارها، قررنا استخدام من الأدوات التي تتيح لنا جمع بيانات شاملة ودقيقة. هذه الأدوات تم اختيارها بعناية لتتوافق مع طبيعة العينة ومنهجية البحث المستخدمة، وذلك لضمان أن البيانات التي سنحصل عليها ستكون موثوقة وقابلة للتحليل بشكل يساعدنا على الوصول إلى استنتاجات مدعومة علمياً:

1.4-الملاحظة:

لقد اعتمدنا على تقنية الملاحظة البسيطة كأداة من أدوات البحث لفهم السلوكيات والمعلومات التي تم جمعها من خلال استخدام أدوات أخرى. تعتبر هذه الملاحظات مفيدة في استكشاف البيانات الأولية المتعلقة بالظواهر، مما يمهد لدراستها بشكل أكثر تفصيلًا وعمقًا في المراحل اللاحقة.

تُعد الملاحظة البسيطة من التقنيات الشائعة في الدراسات الاستكشافية، حيث يراقب الباحث ظاهرة أو حالة معينة دون أن تكون لديه خطة محددة مسبقاً لنوعية المعلومات التي سيجمعها أو الأهداف التي يسعى لتحقيقها أو السلوك الذي يدرس. الهدف الرئيسي من هذه التقنية هو جمع معلومات أولية وتكوين تصور مبدئي عن الظاهرة محل الدراسة. غالباً ما يكون مجال الملاحظة غير محدد بدقة، مما يجعل الملاحظات تأتي في شكل مشاهدات عابرة تُستخدم كمدخل للدراسات الأكثر عمقاً التي تتبعها (الزهراء، 2020، صفحة 50).

2.4-الاستبيان:

يُعرف الاستبيان بأنه "مجموعة من الأسئلة تتعلق بموضوع أو مجموعة من المواضيع المرتبطة يتم طرحها على عينة مختارة من الأفراد لجمع معلومات حول مشكلة معينة قيد الدراسة". (عاقل، 1977، صفحة 37).

ويعتبر الاستبيان هو الأداة المثلى لإجراء الدراسة الميدانية. يتكون من مجموعة من الأسئلة المنظمة بطريقة منهجية، مما يمكّن الباحث من جمع المعلومات المطلوبة وفقاً للفرضيات الموضوعة مسبقاً. تُعد هذه الأداة وسيلة فعّالة لجمع البيانات مباشرة من المشاركين في الدراسة.

كما أن الاستبيان هو تصميم فني يشتمل على مجموعة من الأسئلة التي تعكس الجوانب الرئيسية لموضوع البحث. يتم تقديمه لعينة عشوائية من المجتمع المستهدف بهدف الحصول على إجابات تسهم في حل مشكلة البحث. يتم الحرص على أن تكون العينة ممثلة لكافة فئات المجتمع أو الفئة المستهدفة من البحث، حيث يُعطى كل فرد في العينة فرصة متساوية للاختيار دون أي تحيز. كلما زاد حجم العينة، كانت النتائج أكثر دقة، مما يسهم في تمثيل أفضل للمجتمع المستهدف وتعميمات أكثر موثوقية (ربيحة، 2022، صفحة 49).

وتحتوي استمارة الاستبيان على 21 سؤال، تم تقسيمه إلى ثلاثة محاور رئيسية، وكل محور يتناول جانبًا مختلفًا يتعلق بتطبيق التكنولوجيات الرقمية في المؤسسة الرياضية. يهدف كل محور إلى قياس مدى موافقة المشاركين على مجموعة من العبارات المحددة، حيث يختارون بين "موافق"، "محايد"، أو "غير موافق."

المحور الأول: تطبيق التكنولوجيات الرقمية تساهم في كفاءة صنع القرار داخل المؤسسة الرياضية، يركز على دور التكنولوجيا الرقمية في تحسين عملية صنع القرار داخل المؤسسة الرياضية. الأسئلة تقيس مدى استخدام المؤسسة للإنترنت، البيانات الرقمية، والإحصائيات في اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى قدرة التكنولوجيا على تسريع العملية وزيادة البدائل المتاحة.

المحور الثاني: تطبيق التكنولوجيات الرقمية تساهم في كفاءة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الرياضية، يتم التركيز على كيفية استخدام التكنولوجيا الرقمية لتحسين الاتصال الداخلي بين الموظفين والإدارة. الأسئلة تشمل استخدام الحسابات الإلكترونية، وسائل التواصل الاجتماعي، والبريد الإلكتروني في التواصل بين الموظفين والإدارة.

المحور الثالث: تطبيق التكنولوجيات الرقمية تساهم في رفع الأداء الوظيفي داخل المؤسسة الرياضية، بحيث يركز هذا المحور على دور التكنولوجيا الرقمية في تحسين الأداء الوظيفي. الأسئلة تشمل تأثير سرعة وصول المعلومات، القدرة على العمل عن بعد، وتحفيز الموظفين على تطوير مهاراتهم في الرقمنة.

وقد اعتمدنا على مقياس "ليكرت" الثلاثي كمعيار لبناء إستبانة الدراسة، وذلك من أجل تحديد مستوى الموافقة، والتفاعل بين التلاميذ، وكل فقرة من فقرات الدراسة، ومن ثم كل محور بصورة عامة من محاور الدراسة كافة، والجدول يبين شكل ودرجات حدة مقياس

"ليكرت"، وذلك عن طريق حساب المدى ثم تقسيمه على عدد الخلايا أي 03، بعد ذلك نقوم بإضافة هذه القيمة للقيمة الأدنى وهي 01 لتحديد الحد الأعلى للخلية. كما يلي:

الجدول رقم (2): يوضح مقياس ليكارت الثلاثي

الدرجة	1	2	3
المستوى	غير موافق	محايد	موافق
المتوسط الحسابي	1 – اقل من 1.67	1.67 – اقل من 2.33	2.33 – 3
اتجاه العينة	منخفض	متوسط	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بناءا الدراسات السابقة

5-مجالات الدراسة

تعد مجالات الدراسة جزءاً أساسياً في أي بحث علمي، حيث تحدد نطاق الدراسة وتحدد الإطار الذي سيتم فيه تحليل البيانات وتفسير النتائج. يشمل هذا التحديد كل من المجال المكاني والمجال الزماني، وهما عنصران حيويان يؤثران بشكل كبير على طبيعة البحث ونتائجه.

1.5-المجال المكاني

المجال المكاني يشير إلى الموقع الجغرافي أو البيئة التي يتم فيها إجراء الدراسة. تحديد المجال المكاني يساعد في فهم السياق الذي يتم فيه جمع البيانات وتحليلها. هذا التحديد يساهم في تحديد الحدود الجغرافية للدراسة، مما يؤثر على كيفية تطبيق النتائج والتوصيات. في دراستنا، سيشمل المجال المكاني الأماكن أو المؤسسات التي تم جمع البيانات منها، مما يتيح لنا فهم تأثير العوامل البيئية على النتائج وتفسيرها في سياقها الجغرافي.وقد قمنا بإجراء الدراسة على مستوى المركب المتعدد الرياضات بسكرة.

2.5-المجال الزماني

المجال الزماني يتعلق بالفترة الزمنية التي يتم فيها إجراء الدراسة. يشمل ذلك تحديد الوقت الذي يتم فيه جمع البيانات وتحليلها، مما يؤثر على السياق الزمني للبحث. تحديد المجال الزماني يمكن أن يساعد في فهم كيفية تغير العوامل أو الظواهر بمرور الوقت، ويؤثر على تفسير النتائج في ضوء التغيرات الزمنية المحتملة. في دراستنا، سنحدد الفترة الزمنية التي تغطيها البيانات لضمان دقة التحليل والتفسير بناءً على الظروف الزمنية الخاصة بتلك الفترة.

وقد قمنا باجراء الدراسة الاستطلاعية بالمركب المتعدد الرياضات بسكرة بتاريخ ماي 2022لمدة 15 يوما، اما الدراسة الميدانية فقد قمنا بإجرائها بنفس المركب لمدة 6 أشهر من بداية فيفري إلى أواخر جويلية 2023.

أما المقابلة فقد تم اجراءها مع مدير المركب في شهر ماي 2023.

6-الأساليب الإحصائية

لتحليل وترجمة النتائج التي تم الحصول عليها من إجابات أفراد العينة وتسهيل فهمها، تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تساعد في تنظيم وتفسير البيانات بشكل دقيق. من المهم الإشارة إلى أن هناك فرقاً بين الأساليب الإحصائية والإحصائيات بشكل عام؛ حيث أن الأساليب الإحصائية هي أدوات محددة لتحليل البيانات، بينما الإحصائيات تشمل معلومات أوسع تتعلق بجمع وتحليل البيانات. في هذا السياق، استخدمنا الأساليب التالية:

- **التكرارات والنسب المئوية**:ويستخدم لعرض تكرار ظهور كل إجابة ونسبتها المئوية من إجمالي الإجابات. تساعد هذه الطرق في تقديم صورة واضحة حول توزيع الاستجابات وكيفية توزيع كل فئة من الخيارات بين أفراد العينة.
- **المتوسط الحسابي والانحراف المعياري**:لتحديد القيمة الوسطية للإجابات، مما يعكس الاتجاه العام لاستجابات العينة. يُستخدم الانحراف المعياري لقياس مدى تشتت الإجابات حول المتوسط، وبالتالي تقييم مدى انسجام أو تباين الآراء حول كل عبارة من عبارات الاستبيان.
- **معامل الثبات (ألفا كرونباخ):** يُستخدم هذا المعامل لقياس مدى صدق وثبات الاستبيان. يتيح لنا تقييم درجة التماسك الداخلي لعناصر الاستبيان ومدى اتساقها في قياس الظاهرة محل الدراسة.
- **معامل الارتباط بيرسون** :يُستخدم لقياس قوة العلاقة بين العبارات ضمن كل محور من محاور الاستبيان، بحيث يساعد هذا المعامل في تحديد مدى اتساق وانسجام العبارات المختلفة ضمن المحور الواحد.

ثانيا: اختبار الثبات والاتساق الداخلي

1-اختبار ثبات أداة الدراسة:

إن المصداقية والثبات من أهم عناصر البحث العلمي، حيث يؤثران بشكل مباشر على جودة النتائج وإمكانية الاعتماد عليها، والمصداقية تعني مدى دقة أداة البحث في قياس ما تم تصميمها لقياسه، في حين يشير الثبات إلى استقرار نتائج البحث في حال تم تكرار الدراسة في ظروف مماثلة، ما يضمن تكرار النتائج بشكل متسق.

ويعتبر التلازم بين المصداقية والثبات حاسماً في تعزيز قيمة البحث العلمي، حيث يضمن أن النتائج تكون موثوقة ويمكن تعميمها. بحث يحتوي على أدوات ذات مصداقية وثبات عالٍ يمكن الاعتماد عليه في دراسات مستقبلية وتطبيقات عملية.

لضمان تحقق المصداقية، يجب أن تكون أداة البحث قادرة على قياس المفاهيم والمتغيرات بدقة. كما يعكس الثبات موثوقية الأداة في قياس المتغيرات بشكل متكرر. يتم حساب معامل الصدق بناءً على معامل الثبات، حيث يمكن حساب الصدق عن طريق أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات، مما يدل على أن المصداقية تعتمد جزئيًا على ثبات الأداة.

كما يتم حساب معامل الصدق بناءً على معامل الثبات، حيث يمكن حساب الصدق عن طريق أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات، مما يدل على أن المصداقية تعتمد بشكل جزئي على ثبات الأداة.

الجدول رقم (3): نتائج ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات الاستبانة

المتغيرات	عدد العبارات	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)	معامل الصدق
المحور الأول: تطبيق التكنولوجيات الرقمية تساهم في كفاءة صنع القرار داخل المؤسسة الرياضية.	07	0.920	0.959
المحور الثاني: تطبيق التكنولوجيات الرقمية تساهم في كفاءة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الرياضية	07	0.922	0.960
المحور الثالث: تطبيق التكنولوجيات الرقمية تساهم في رفع الأداء الوظيفي داخل المؤسسة الرياضية	07	0.791	0.889

المجموع	21	0.959	0.979

المصدر: من إعداد الطالب بناءا على مخرجات SPSS25

يتضح من الجدول أعلاه أن نتائج ألفا كرونباخ تشير إلى مستوى عالٍ من الثبات في أبعاد الاستبانة المستخدمة في الدراسة، حيث بلغ معامل الثبات الكلي لجميع المحاور 0.959، وهو مستوى عالٍ جداً يعكس ثباتاً قوياً للاستبانة ككل، ومعامل الصدق الكلي 0.979، مما يشير إلى موثوقية ودقة عالية في النتائج المستخلصة، كما يمكن ملاحظة أن معامل الثبات يتراوح بين 0.791و0.922، وهو ما يعتبر مؤشرًا إيجابيًا على أن الاستبانة تم تصميمها واستخدامها بشكل يضمن استقرار النتائج وقابليتها للتكرار. وسنتطرق لتحليل نتائج الثبات لكل محور فيما يلي:

المحور الأول: تطبيق التكنولوجيات الرقمية تساهم في كفاءة صنع القرار داخل المؤسسة الرياضية يحتوي على 7 عبارات، وبلغ معامل الثبات (ألفا كرونباخ) فيه 0.920، مما يشير إلى مستوى عالٍ من الثبات. هذه النتيجة تعني أن الأداة قادرة على قياس الجوانب المتعلقة بصنع القرار بشكل موثوق. معامل الصدق لهذا المحور بلغ 0.959، مما يشير إلى دقة عالية في قياس المفاهيم المستهدفة.

المحور الثاني: تطبيق التكنولوجيات الرقمية تساهم في كفاءة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الرياضية يتضمن 7 عبارات، وحقق معامل الثبات فيه 0.922، وهو ما يعكس ثباتاً ممتازاً. هذا يشير إلى أن البيانات المتعلقة بالاتصال التنظيمي تتسم بالاستقرار والدقة. كما أن معامل الصدق لهذا المحور بلغ 0.960، مما يشير إلى مصداقية عالية في قياس تأثير التكنولوجيات الرقمية على الاتصال التنظيمي.

المحور الثالث: تطبيق التكنولوجيات الرقمية تساهم في رفع الأداء الوظيفي داخل المؤسسة الرياضية يشمل 7 عبارات، وبلغ معامل الثبات فيه 0.791، وهو أدنى معامل بين المحاور، إلا أنه يظل ضمن المستوى المقبول في الدراسات الاجتماعية. يشير هذا إلى وجود استقرار جيد للنتائج. أما معامل الصدق فقد بلغ 0.889، مما يعكس مصداقية مقبولة في قياس تأثير التكنولوجيات الرقمية على الأداء الوظيفي.

2-التأكد من الاتساق الداخلي

يُعد التأكد من الاتساق الداخلي من الأدوات الرئيسية المستخدمة لضمان جودة أدوات القياس، مثل الاستبيانات، في البحث العلمي. يهدف هذا الإجراء إلى التحقق من مدى الترابط والتجانس بين العبارات الموجودة في كل محور من محاور الاستبيان، وذلك لضمان أن كل عبارة تسهم بفعالية في قياس المفهوم المستهدف ضمن ذلك المحور.

يقيس الاتساق الداخلي مدى ترابط العبارات فيما بينها ومدى قدرتها على تمثيل البعد أو المتغير الذي تنتمي إليه، مما يعزز من مصداقية أداة البحث وقدرتها على قياس المفاهيم بصورة صحيحة. يُطلق على هذا النوع من الصدق "الصدق البنائي"، وهو يعكس مدى توافق العبارات مع البنية النظرية التي تمثلها في إطار البحث.

الجدول رقم (4): قياس الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول (معامل الارتباط بيرسون)

العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	0.965**	0.000
02	0.691**	0.000
03	0.965**	0.000
04	0.909**	0.000
05	0.965**	0.000
06	0.965**	0.000
07	0.955**	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بناءا على مخرجات SPSS25

يتضح من الجدول أعلاه، الذي يعرض نتائج معامل الارتباط بيرسون لقياس الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول، أن جميع العبارات في هذا المحور تحقق مستويات عالية من الترابط مع بعضها البعض، مما يشير إلى اتساق داخلي قوي وفعالية عالية للاستبيان في قياس المفهوم المطلوب. ويُظهر الجدول مستويات دلالة إحصائية لجميع العبارات، وهي 0.000، مما يعني أن جميع العلاقات ذات دلالة إحصائية قوية عند مستوى دلالة أقل من 0.05.

الجدول رقم (5): قياس الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني (معامل الارتباط بيرسون)

العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	0.924**	0.000
02	0.912**	0.000
03	0.943**	0.000
04	0.988**	0.000
05	0.868**	0.000
06	0.788**	0.000
07	0.951**	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بناءا على مخرجات SPSS25

يتضح من الجدول أعلاه، الذي يعرض نتائج معامل الارتباط بيرسون لقياس الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني، أن جميع العبارات في هذا المحور تحقق مستويات عالية من الترابط مع بعضها البعض، مما يشير إلى اتساق داخلي قوي وفعالية عالية للاستبيان في قياس المفهوم المطلوب. ويُظهر الجدول مستويات دلالة إحصائية لجميع العبارات، وهي 0.000، مما يعني أن جميع العلاقات ذات دلالة إحصائية قوية عند مستوى دلالة أقل من 0.05.

الجدول رقم (6): قياس الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث (معامل الارتباط بيرسون)

العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	0.889**	0.000
02	0.799**	0.000
03	0.714**	0.001
04	0.889**	0.000
05	0.875**	0.000
06	0.908**	0.000
07	0.876**	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بناءا على مخرجات SPSS25

يتضح من الجدول رقم() ، الذي يعرض نتائج معامل الارتباط بيرسون لقياس الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث، أن جميع العبارات في هذا المحور تحقق مستويات جيدة من الترابط مع بعضها البعض، مما يعكس وجود اتساق داخلي ملحوظ وفعالية عالية للاستبيان في قياس المفهوم المطلوب. ويُظهر الجدول مستويات دلالة إحصائية لجميع العبارات، وهي محصورة بين 0.001 و0.000، مما يعني أن جميع العلاقات ذات دلالة إحصائية قوية عند مستوى دلالة أقل من 0.05.

3-ختبار التوزيع الطبيعي

اختبار التوزيع الطبيعي هو خطوة أساسية في تحليل البيانات الإحصائية، حيث يهدف إلى التأكد من أن البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً أو لا. التوزيع الطبيعي هو توزيع احتمالي يُعتبر قاعدة أساسية في العديد من الاختبارات الإحصائية، مثل تحليل الانحدار والتحليل التباييني. يُعتمد التوزيع الطبيعي على معايير محددة تتمثل في **معامل الالتواء ومعامل التفلطح.**

الجدول رقم (7): التحقق من التوزيع الطبيعي (معامل الالتواء والتفلطح)

المتغيرات	معامل الالتواء	معامل التفلطح

المحور الأول: تطبيق التكنولوجيات الرقمية تساهم في كفاءة صنع القرار داخل المؤسسة الرياضية.	-1.684	4.336
المحور الثاني: تطبيق التكنولوجيات الرقمية تساهم في كفاءة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الرياضية	-0.123	1.000
المحور الثالث: تطبيق التكنولوجيات الرقمية تساهم في رفع الأداء الوظيفي داخل المؤسسة الرياضية	-2.836	3.363

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

من خلال الجدول رقم ()، نجد أن قيم معامل الالتواء لجميع المحاور تتراوح بين 2.836-و0.123-، بينما معاملات التفلطح تتراوح بين 4.336و1.000تقع جميع القيم ضمن النطاق المقبول لمعامل الالتواء (من -3 إلى 3) ومعامل التفلطح (من -10 إلى 10)، مما يشير إلى أن بيانات الدراسة تتبع توزيعاً طبيعياً إلى حد كبير. هذه النتائج تدعم الاستمرار في استخدام الأساليب الإحصائية التقليدية لمواصلة اختبار فرضيات الدراسة، حيث أن التوزيع الطبيعي للبيانات يعزز من دقة وموثوقية التحليلات والاستنتاجات.

خلاصة الفصل:

في الفصل الرابع من الدراسة، تم تناول الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، حيث تم توضيح الخطوات والأساليب المتبعة لجمع البيانات، بما في ذلك استخدام الاستبيانات والمقابلات. كما تم تحليل خصائص المبحوثين من حيث العمر والجنس والمستوى التعليمي والخبرات المهنية، مما يعكس تنوع العينة ويعزز موثوقية النتائج. بالإضافة إلى ذلك، تم اختبار الثبات والاتساق الداخلي للأدوات المستخدمة لضمان دقة وموثوقية البيانات المجمعة، مما يسهم في تحقيق أهداف الدراسة بكفاءة وفعالية.

الفصل الخامس:
عرض وتحليل نتائج الدراسة

تمهيد:

سنقوم بالتركيز على عرض وتحليل النتائج التي تم الحصول عليها من الدراسة، وذلك بهدف تقديم رؤية واضحة ودقيقة حول البيانات التي جمعناها. يتضمن هذا العرض تحليل العبارات التي تم تضمينها في الاستبيان، مقسمة وفقاً للمحاور الثلاثة الرئيسية التي تم تناولها في البحث. سنتناول كل محور على حدة، مستعرضين النتائج المستخلصة وتحليلها بما يتيح فهم أعمق للظواهر المدروسة.

1-عرض وتحليل عبارات المحور الأول: تطبيق التكنولوجيات الرقمية تساهم في كفاءة صنع القرار داخل المؤسسة الرياضية.

سنستعرض من خلاله مدى توفر أدوات رقمية تدعم عملية اتخاذ القرارات، مثل استخدام البيانات الإحصائية واتصال الإنترنت الفعّال.

جدول رقم (8) تقييم العينة لعبارات المحور الأول: تطبيق التكنولوجيات الرقمية تساهم في كفاءة صنع القرار داخل المؤسسة الرياضية

الرقم	العبارة		غير موافق	محايد	موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة	الترتيب
01	تملك المؤسسة اتصال انترنت ذو كفاءة.	التكرار	01	00	16	2.88	0.485	مرتفع	05
		النسبة	5.9	00	94.1				
02	تتابع المؤسسة بيئة العمل عبر النت لاتخاذ قراراتهم.	التكرار	02	12	03	2.05	0.555	مرتفع	07
		النسبة	11.8	70.6	17.6				
03	تستخدم المؤسسة المعطيات والبيانات الإحصائية الرقمية في اتخاذ قراراتهم.	التكرار	01	00	16	2.88	0.485	مرتفع	04
		النسبة	5.9	00	94.1				
04	التكنولوجيا الرقمية توفر القدرة على التواصل الآني بين صناع القرار داخل المؤسسة.	التكرار	00	00	17	3.00	0.00	متوسط	01
		النسبة	00	00	100				
05	المؤسسة تستطلع نتائج قراراتها على الجمهور وتتباعها عبر الوسائط الرقمية.	التكرار	00	01	16	2.94	0.242	مرتفع	02
		النسبة	00	5.9	94.1				
06	توفر التكنولوجيات الرقمية مجالا لتحسين القرارات بسرعة.	التكرار	01	00	16	2.88	0.485	مرتفع	03
		النسبة	5.9	00	94.1				
07	تساهم التكنولوجيات الرقمية في تصور بدائل أفضل للقرارات.	التكرار	01	01	15	2.82	0.528	مرتفع	06
		النسبة	5.9	5.9	88.2				
المحور الأول: تطبيق التكنولوجيات الرقمية تساهم في كفاءة صنع القرار داخل المؤسسة الرياضية.						2.78	0.361	مرتفع	/

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

من خلال الجدول رقم (00) الذي يعرض تقييم العينة لعبارات المحور الأول: تطبيق التكنولوجيات الرقمية تساهم في كفاءة صنع القرار داخل المؤسسة الرياضية، نلاحظ ما يلي:

اتجاهات العينة كانت مرتفعة نحو معظم العبارات الخاصة بالمحور الأول، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين 2.05 و3.00، مما يدل على تقييم إيجابي بشكل عام لتأثير التكنولوجيات الرقمية في صنع القرار داخل المؤسسة الرياضية. تميزت العبارات ذات التقييم العالي بمتوسطات حسابية فوق 2.50، مما يشير إلى توافق كبير بين أفراد العينة على فعالية استخدام التكنولوجيات الرقمية.

ويظهر من الجدول أن العبارة رقم 04 جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.00، حيث حصلت على أعلى تقييم من أفراد العينة بنسبة 100% موافقين. هذا يشير إلى

أن الأغلبية ترى أن التكنولوجيا الرقمية تتيح التواصل الآني بين صناع القرار، وهو أمر حاسم في تحسين عملية صنع القرار. الانحراف المعياري (0.00) يعكس اتفاقًا تامًا بين الأفراد حول هذه العبارة، مما يعزز من مصداقية هذه النتيجة.

أما العبارة رقم 05 جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 2.94، حيث أشار 94.1% من الأفراد إلى أنهم موافقون على أن المؤسسة تستطلع نتائج قراراتها على الجمهور وتتابعها عبر الوسائط الرقمية. الانحراف المعياري البالغ 0.242 يشير إلى تباين ضئيل في الآراء، مما يعكس توافقًا عاليًا حول أهمية متابعة القرارات عبر الوسائط الرقمية.

احتلت العبارة رقم 06 المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 2.88. 94.1% من الأفراد وافقوا على أن التكنولوجيات الرقمية توفر مجالًا لتحسين القرارات بسرعة. الانحراف المعياري المنخفض (0.485) يدل على توافق جيد بين الأفراد حول تأثير التكنولوجيا في تحسين القرارات.

جاءت العبارة رقم 03 في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 2.88، حيث وافق 94.1% من الأفراد على أن المؤسسة تستخدم المعطيات والبيانات الإحصائية الرقمية في اتخاذ قراراتها. الانحراف المعياري (0.485) يعكس تباينًا طفيفًا في الآراء، لكن التوجه العام يشير إلى تأكيد دور البيانات الرقمية في صنع القرار.

احتلت العبارة رقم 01 المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره 2.88، حيث أشار 94.1% من الأفراد إلى موافقتهم على أن المؤسسة تملك اتصال إنترنت ذو كفاءة. الانحراف المعياري (0.485) يدل على بعض التباين في الآراء، مما يشير إلى أن الاتصال بالإنترنت يعتبر جزءًا أساسيًا لكنه ليس العامل الأكثر أهمية مقارنة بالعبارات الأخرى.

العبارة رقم 07 جاءت في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره 2.82، حيث وافق 88.2% من الأفراد على أن التكنولوجيا الرقمية تساهم في تصور بدائل أفضل للقرارات. الانحراف المعياري (0.528) يعكس بعض التباين في الآراء، مما يدل على أن تأثير التكنولوجيات الرقمية على بدائل القرارات يتباين بين الأفراد.

أما العبارة رقم 02 جاءت في المرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط حسابي قدره 2.05، حيث كانت نسبة الموافقة 17.6% فقط، مما يعكس تباينًا كبيرًا في الآراء حول قدرة المؤسسة على متابعة بيئة العمل عبر الإنترنت لاتخاذ القرارات. الانحراف المعياري المرتفع (0.555) يعكس اختلافًا أكبر بين الأفراد حول هذه النقطة.

ومنه بلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل 2.78، مع انحراف معياري قدره 0.361، مما يعكس درجة عالية من الاتفاق بين أفراد العينة حول فعالية التكنولوجيات الرقمية في تحسين كفاءة صنع القرار داخل المؤسسة الرياضية.

2-عرض وتحليل عبارات المحور الثاني: تطبيق التكنولوجيات الرقمية تساهم في كفاءة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الرياضية.

سنقوم بتحليل كيفية استفادة المؤسسة من الأدوات الرقمية لتحسين التواصل بين الإدارة والموظفين، وتسهيل الاتصال الفوري بينهم.

جدول رقم (9) تقييم العينة لعبارات المحور الثاني: تطبيق التكنولوجيات الرقمية تساهم في كفاءة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الرياضية

الرقم	العبارة		غير موافق	محايد	موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة	الترتيب
01	يملك كل موظف بالمؤسسة حساب الكتروني ملكي	التكرار	00	00	17	3.00	0.00	مرتفع	01
		النسبة	00	00	100				
02	تستعين إدارة المؤسسة بالحسابات الشخصية في تبليغ الموظفين بالقرارات	التكرار	00	01	16	2.94	0.242	مرتفع	03
		النسبة	00	5.9	94.1				
03	تحرص المؤسسة على أن يكون كل الموظفين متابعين دائمين على واجهتها الرقمية	التكرار	01	00	16	2.88	0.485	مرتفع	04
		النسبة	5.9	00	94.1				
04	تملك المؤسسة واجهة على الأقل عبر منصات التواصل الاجتماعي	التكرار	01	00	16	2.88	0.485	متوسط	05
		النسبة	5.9	00	94.1				
05	يمكن للموظف التواصل مباشرة مع إدارة المؤسسة عبر الإيميل	التكرار	00	00	17	3.00	0.00	مرتفع	02
		النسبة	00	00	100				
06	تجري المؤسسة اجتماعات عمل عبر تقنيات التحاضر المرئي عن بعد	التكرار	01	00	16	2.88	0.485	مرتفع	07
		النسبة	5.9	00	94.1				
07	تساهم هذه الاجماعات في زيادة التواصل الفعال بين الإدارة والموظفين	التكرار	01	00	16	2.88	0.485	مرتفع	06
		النسبة	5.9	00	94.1				
المحور الثاني: تطبيق التكنولوجيات الرقمية تساهم في كفاءة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الرياضية						2.92	0.311	مرتفع	/

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

من خلال الجدول رقم (00) الذي يعرض تقييم العينة لعبارات المحور الثاني: تطبيق التكنولوجيات الرقمية تساهم في كفاءة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الرياضية، نلاحظ ما يلي:

اتجاهات العينة كانت مرتفعة نحو معظم العبارات الخاصة بالمحور الثاني، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين 2.88 و3.00، مما يدل على تقييم إيجابي لتأثير التكنولوجيات الرقمية في تحسين كفاءة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الرياضية. تميزت جميع العبارات بتوافق كبير بين أفراد العينة على فعالية الاتصال الرقمي في المؤسسة.

ويظهر من الجدول أن العبارة رقم 01 جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.00، حيث حصلت على أعلى تقييم من أفراد العينة بنسبة 100% موافقين. هذا يشير إلى أن جميع الموظفين في المؤسسة يملكون حسابًا إلكترونيًا خاصًا، مما يعد خطوة حاسمة في تحسين الاتصال التنظيمي. الانحراف المعياري (0.00) يعكس اتفاقًا تامًا بين الأفراد حول هذه النقطة.

أما العبارة رقم 05 جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.00، حيث وافق 100% من الأفراد على إمكانية تواصل الموظف مباشرة مع إدارة المؤسسة عبر البريد الإلكتروني. الانحراف المعياري (0.00) أيضًا يعكس اتفاقًا تامًا حول هذه النقطة، مما يؤكد أن البريد الإلكتروني يعد وسيلة فعالة للتواصل بين الإدارة والموظفين.

العبارة رقم 02 احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 2.94، حيث أشار 94.1% من الأفراد إلى موافقتهم على أن إدارة المؤسسة تستعين بالحسابات الشخصية لتبليغ الموظفين بالقرارات. الانحراف المعياري البالغ 0.242 يشير إلى تباين ضئيل في الآراء، مما يعزز من فعالية هذا الأسلوب في تحسين الاتصال.

احتلت العبارة رقم 03 المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 2.88، حيث وافق 94.1% من الأفراد على أن المؤسسة تحرص على متابعة الموظفين لواجهتها الرقمية باستمرار. الانحراف المعياري (0.485) يعكس بعض التباين في الآراء، لكن الاتجاه العام يدل على تأكيد أهمية هذه المتابعة لتحسين الاتصال التنظيمي.

العبارة رقم 04 جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره 2.88، حيث وافق 94.1% من الأفراد على أن المؤسسة تملك واجهة على الأقل عبر منصات التواصل الاجتماعي. الانحراف المعياري (0.485) يعكس تباينًا طفيفًا في الآراء، مما يدل على أن التواصل الاجتماعي الرقمي يلعب دورًا مهمًا لكنه ليس الأكثر تأثيرًا.

العبارة رقم 07 جاءت في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره 2.88، حيث وافق 94.1% من الأفراد على أن الاجتماعات عبر تقنيات التحاضر المرئي عن بعد تساهم في زيادة التواصل الفعال بين الإدارة والموظفين. الانحراف المعياري (0.485) يدل على توافق جيد بين الأفراد حول فعالية هذه الاجتماعات.

أما العبارة رقم 06 جاءت في المرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط حسابي قدره 2.88، حيث أشار 94.1% من الأفراد إلى موافقتهم على أن المؤسسة تجري اجتماعات عمل عبر تقنيات التحاضر المرئي عن بعد. الانحراف المعياري (0.485) يعكس بعض التباين في الآراء حول فعالية هذه التقنية في تحسين التواصل التنظيمي.

ومنه بلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل 2.92، مع انحراف معياري قدره 0.311، مما يعكس درجة عالية من الاتفاق بين أفراد العينة حول فعالية التكنولوجيات الرقمية في تحسين كفاءة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الرياضية.

3-عرض وتحليل عبارات المحور الثالث: تطبيق التكنولوجيات الرقمية تساهم في رفع الأداء الوظيفي داخل المؤسسة الرياضية

من خلال هذا المحور، سيتم دراسة كيف تساهم هذه التكنولوجيات في تحسين كفاءة الموظفين، سرعة إنجاز المهام، وتحقيق رضاهم الوظيفي.

جدول رقم (10) تقييم العينة لعبارات المحور الثالث: تطبيق التكنولوجيات الرقمية تساهم في رفع الأداء الوظيفي داخل المؤسسة الرياضية

الرقم	العبارة		غير موافق	محايد	موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة	الترتيب
01	سرعة وصول المعلومات إلى الموظفين تزيد من كفاءتهم في العمل	التكرار	00	01	16	2.94	0.242	مرتفع	04
		النسبة	00	5.9	94.1				
02	تساهم التكنولوجيات الرقمية في ربح الوقت وأداء مهام أكثر	التكرار	00	00	17	3.00	0.000	مرتفع	01
		النسبة	00	00	100				
03	تسمح إدارة المؤسسة للموظف بأداء مهامه من المنزل الكترونيا إذا تعذر عليه الحضور	التكرار	06	01	10	2.23	0.970	مرتفع	07
		النسبة	35.3	5.9	58.8				
04	تجاوب الإدارة مع العمل البعدي تزيد من مستوى الرضا الوظيفي لديه	التكرار	00	01	16	2.94	0.242	متوسط	02
		النسبة	00	5.9	94.1				
05	تسهل التكنولوجيات الرقمية على الإدارة عملية الرقابة البعدية لجودة العمل	التكرار	01	00	16	2.88	0.485	مرتفع	05
		النسبة	5.9	00	94.1				
06	تشجع المؤسسة الموظفين الذين يطوّرون مهاراتهم في مجال الرقمنة	التكرار	01	01	15	2.82	0.528	مرتفع	06
		النسبة	5.9	5.9	88.2				
07	توفر المؤسسة مجالات تكوين في التكنولوجيات الحديثة للموظفين	التكرار	00	01	16	2.94	0.242	مرتفع	03
		النسبة	00	5.9	94.1				
المحور الثالث: تطبيق التكنولوجيات الرقمية تساهم في رفع الأداء الوظيفي داخل المؤسسة الرياضية						2.82	0.321	مرتفع	/

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

من خلال الجدول رقم (00) الذي يعرض تقييم العينة لعبارات المحور الثالث: تطبيق التكنولوجيات الرقمية تساهم في رفع الأداء الوظيفي داخل المؤسسة الرياضية، نلاحظ ما يلي:

اتجاهات العينة كانت مرتفعة نحو معظم العبارات الخاصة بالمحور الثالث، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين 2.23 و3.00، مما يدل على تقييم إيجابي لتأثير التكنولوجيات الرقمية على الأداء الوظيفي داخل المؤسسة الرياضية. تميزت معظم العبارات بمتوسطات حسابية قريبة من 3.00، مما يشير إلى توافق بين أفراد العينة حول دور التكنولوجيا في تحسين الأداء الوظيفي.

ويظهر من الجدول أن العبارة رقم 02 جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.00، حيث وافق 100% من الأفراد على أن التكنولوجيات الرقمية تساهم في ربح الوقت وأداء مهام أكثر. الانحراف المعياري (0.00) يعكس اتفاقًا تامًا بين الأفراد حول هذه النقطة.

أما العبارة رقم 04 جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 2.94، حيث أشار 94.1% من الأفراد إلى موافقتهم على أن تجاوب الإدارة مع العمل عن بُعد يزيد من مستوى الرضا الوظيفي. الانحراف المعياري (0.242) يعكس تباينًا طفيفًا في الآراء، مما يدل على أن هذا العامل يلعب دورًا هامًا في تحسين رضا الموظفين.

العبارة رقم 07 جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 2.94، حيث وافق 94.1% من الأفراد على أن المؤسسة توفر مجالات تكوين في التكنولوجيات الحديثة للموظفين. الانحراف المعياري (0.242) يشير إلى تباين ضئيل في الآراء، مما يعزز أهمية التدريب والتطوير المستمر في المجال الرقمي.

العبارة رقم 01 جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 2.94، حيث وافق 94.1% من الأفراد على أن سرعة وصول المعلومات إلى الموظفين تزيد من كفاءتهم في العمل. الانحراف المعياري (0.242) يعكس اتفاقًا قويًا حول تأثير سرعة المعلومات على الأداء الوظيفي.

أما العبارة رقم 05 جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره 2.88، حيث أشار 94.1% من الأفراد إلى موافقتهم على أن التكنولوجيات الرقمية تسهل على الإدارة عملية الرقابة البعدية لجودة العمل. الانحراف المعياري (0.485) يعكس تباينًا طفيفًا في الآراء، مما يعزز من أهمية الرقابة الرقمية في تحسين جودة العمل.

العبارة رقم 06 جاءت في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره 2.82، حيث وافق 88.2% من الأفراد على أن المؤسسة تشجع الموظفين الذين يطورون مهاراتهم في مجال

الرقمنة. الانحراف المعياري (0.528) يعكس تباينًا معتدلًا في الآراء، مما يشير إلى وجود تفاوت في التقدير حول أهمية هذا التشجيع.

أما العبارة رقم 03 جاءت في المرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط حسابي قدره 2.23، حيث أشار 58.8% من الأفراد إلى موافقتهم على أن المؤسسة تسمح للموظفين بأداء مهامهم من المنزل إلكترونيًا إذا تعذر عليهم الحضور. الانحراف المعياري المرتفع (0.970) يعكس تباينًا كبيرًا في الآراء، مما يشير إلى أن هذا الإجراء قد لا يكون مُعتمدًا بشكل كافٍ في المؤسسة.

ومنه بلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل 2.82، مع انحراف معياري قدره 0.321، مما يعكس درجة عالية من الاتفاق بين أفراد العينة حول تأثير التكنولوجيات الرقمية في رفع الأداء الوظيفي داخل المؤسسة الرياضية.

خامسا: تحليل المقابلة

المحور الأول:تطبيق التكنولوجيات الرقمية تساهم في كفاءة صنع القرار داخل المؤسسة الرياضية

س3: تستخدم المؤسسة المعطيات والبيانات الإحصائية الرقمية في اتخاذ قراراتهم.

الجواب: موافق الرقمنة أمر ضروري لمؤسسة حتمية إدارية لابد منها كون جميع المؤسسات تعمل بالرقمنة بحكم توفير الوقت والجهد في اتخاذ القرارات

س6: توفر التكنولوجيات الرقمية مجالا لتحسين القرارات بسرعة.

الجواب: موافق تحسين نوعية العمل بتوفير التكنولوجيات وتحسين أداء الخدمة

س7:تساهم التكنولوجيات الرقمية في تصور بدائل أفضل للقرارات.

الجواب: موافق تساهم كونها تمنحك تصور لاستخلاص نتائج أفضل لتحسين الخدمة وتصور إيجاد بدائل أفضل لقرارات.

المحور الثاني: تطبيق التكنولوجيات الرقمية تساهم في كفاءة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الرياضية.

س3: تحرص المؤسسة على أن يكون كل الموظفين متابعين دائمين على واجهتها الرقمية.

الجواب: موافق كل قرار أو إتخاذ قرار ينشر عبر الموقع وصفحة الرسمية للمركب لدا نلح كل الموظفين على أن يكونوا متابعين دائمين على الواجهة الرقمية كما يطلب منهم أثناء توظيفهم أن يكون لديهم بريد إلكتروني لتسهيل عملية الإتصالية.

س6: تجري المؤسسة اجتماعات عمل عبر تقنيات التحاضر المرئي عن بعد.

الجواب: موافق تجري مؤسسات ..... تفاديا لربح الوقت وتنقلات الغير المجدية للإدارة المركزية.

س7: تساهم هذه الاجماعات في زيادة التواصل الفعال بين الإدارة والموظفين.

الجواب: موافق لدى الاجتماعات مردود فعال بين الإدارة والموظفين تسهل عملية الاتصالية.

المحور الثالث:تطبيق التكنولوجيات الرقمية تساهم في رفع الأداء الوظيفي داخل المؤسسة الرياضية.

س3: تسمح إدارة المؤسسة للموظف بأداء مهامه من المنزل الكترونيا إذا تعذر عليه الحضور.

الجواب: غير موافق حضور الموظفين في المؤسسة لا يمكن استغناء عليه لأن في المؤسسة معطيات وملفات لابد من الحضور لأن في القانون وجب عليه الحضور في مكتبه.

س6: تشجع المؤسسة الموظفين الذين يطوّرون مهاراتهم في مجال الرقمنة.

الجواب: موافق لأن الموظف لما يعمل لابد من تشجيعه بالمقابل لأنه أدى مهامه على أكمل وجه وذلك تماشيا مع تكنولوجيات الحديثة.

س7: توفر المؤسسة مجالات تكوين في التكنولوجيات الحديثة للموظفين.

الجواب: موافق طبعا المؤسسة توفر لدينا محور تكوين وتصرف المؤسسة أموال في هذا المجال ويذهب الموظف الذي يعمل بصفة دورية في هذا المجال.

سادسا: مناقشة فرضيات الدراسة

سنتناول مناقشة فرضيات الدراسة التي تركز على دور التكنولوجيات الرقمية في تحسين الفاعلية التنظيمية للمؤسسات الرياضية. تهدف الدراسة إلى استكشاف كيف يمكن لتطبيق التكنولوجيات الرقمية أن يؤثر بشكل إيجابي على مختلف جوانب الأداء المؤسسي،

من خلال ثلاثة محاور رئيسية: كفاءة صنع القرار، كفاءة الاتصال التنظيمي، والأداء الوظيفي للموظفين.

الفرضية الأولى: تطبيق التكنولوجيات الرقمية يساهم في كفاءة صنع القرار داخل المؤسسة الرياضية

وفقًا لنتائج الجدول الخاص بالمحور الأول، جاء متوسط الحسابي الإجمالي لهذا المحور 2.78 بانحراف معياري 0.361، مما يعكس مستوى مرتفعًا من اتفاق العينة حول تأثير التكنولوجيا الرقمية في تحسين كفاءة صنع القرار داخل المؤسسة الرياضية. على سبيل المثال، العبارة التي تنص على "التكنولوجيا الرقمية توفر القدرة على التواصل الآني بين صناع القرار داخل المؤسسة" حصلت على أعلى متوسط حسابي (3.00) وانحراف معياري (0.00)، مما يعكس توافقًا تامًا بين أفراد العينة حول أهمية التواصل الفوري في اتخاذ قرارات فعالة وسريعة.

كما جاءت العبارة "المؤسسة تستطلع نتائج قراراتها على الجمهور وتتباعها عبر الوسائط الرقمية" حصلت على متوسط حسابي قدره 2.94 وانحراف معياري 0.242، مما يدل على أن العينة ترى أن استخدام التكنولوجيات الرقمية يساعد في متابعة وتحليل تأثير القرارات في الوقت الحقيقي على الجمهور، وهو عامل مهم في تحسين صنع القرار.

كما تدعم ذلك نتائج الدراسات السابقة إلى أن استخدام التكنولوجيات الرقمية له دور كبير في تحسين صنع القرار. دراسة "سعاد شحاط" (2010/2009) أكدت أن تبني المؤسسات الاقتصادية الجزائرية للتكنولوجيات الحديثة يمكن أن يُحسّن الفعالية التنظيمية، مما يؤثر بشكل إيجابي على اتخاذ القرارات. كما أظهرت دراسة "أنجالي مالك" (2021) أن توافر البيانات اللحظية بفضل التكنولوجيا يعزز من دقة وسرعة اتخاذ القرارات. هذه النتائج تدعم الفرضية الأولى، إذ أن المعلومات المتاحة عبر التكنولوجيات الرقمية تُمكّن المؤسسات الرياضية من اتخاذ قرارات مبنية على البيانات وبشكل أكثر كفاءة.

الفرضية الثانية: تطبيق التكنولوجيات الرقمية يساهم في زيادة كفاءة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الرياضية

من خلال الجدول الخاص بالمحور الثاني، نجد أن المتوسط الحسابي لهذا المحور بلغ 2.92 مع انحراف معياري 0.311، مما يعكس اتفاقًا واسعًا على أن التكنولوجيات الرقمية قد حسنت بشكل ملحوظ الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الرياضية. على سبيل المثال، العبارة "يملك كل موظف بالمؤسسة حسابًا إلكترونيًا شخصيًا" حصلت على متوسط 3.00 (انحراف معياري 0.00)، مما يشير إلى التوافق التام بين أفراد العينة حول توفر الحسابات الإلكترونية الشخصية التي تسهل الاتصال الفعال.

كما جاءت العبارة "يمكن للموظف التواصل مباشرة مع إدارة المؤسسة عبر الإيميل" حصلت على متوسط حسابي قدره 3.00 (انحراف معياري 0.00)، مما يدل على أن استخدام التكنولوجيا في تسهيل الاتصال بين الموظفين والإدارة يعد ركيزة أساسية لتحسين كفاءة الاتصال التنظيمي.

وقد أشارت دراسة "حامد سعيد الجبر" (2020) إلى أهمية التكنولوجيا الرقمية في تحسين التواصل داخل المؤسسات التعليمية، وهو ما يمكن تطبيقه أيضًا على المؤسسات الرياضية. استخدام التكنولوجيا الرقمية يساهم في تحسين الاتصالات التنظيمية من خلال توفير وسائل اتصال سريعة وفعّالة. كذلك، دراسة "سلامي عبد الرحيم" (2021) التي تناولت دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء الإداري في المؤسسات الرياضية، تؤكد على أن هذه التكنولوجيا تساهم في تعزيز التواصل بين أعضاء الإدارة والمستخدمين.

الفرضية الثالثة: تطبيق التكنولوجيات الرقمية يساهم في رفع الأداء الوظيفي لمستخدمي المؤسسة الرياضية

تبين من خلال نتائج الجدول الخاص بالمحور الثالث أن المتوسط الحسابي لهذا المحور بلغ 2.82 مع انحراف معياري 0.321، مما يعكس مستوى مرتفعًا من الاتفاق بين العينة حول تأثير التكنولوجيا الرقمية في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة الرياضية. العبارة "تساهم التكنولوجيات الرقمية في ربح الوقت وأداء مهام أكثر" حصلت على متوسط 3.00 (انحراف معياري 0.00)، مما يشير إلى أن استخدام التكنولوجيات الرقمية يعزز من قدرة الموظفين على العمل بكفاءة أكبر من خلال تقليص الوقت المستغرق لأداء المهام وزيادة الإنتاجية.

وتدعم ذلك العبارة "تشجع المؤسسة الموظفين الذين يطورون مهاراتهم في مجال الرقمنة" حصلت على متوسط حسابي قدره 2.82 (انحراف معياري 0.528)، مما يعكس أن المؤسسات الرياضية التي تشجع تطوير المهارات الرقمية للموظفين تستفيد من تحسين أدائهم وزيادة كفاءتهم الوظيفية.

كما أظهرت دراسة "صفاء عبد الله محمد بشارات" (2021) أن التكنولوجيا الرقمية تُستخدم بفعالية في تحسين الأداء الوظيفي من خلال توفير أدوات حديثة تسهل المهام اليومية. كما أن دراسة "كانديمير ميهو" (2023) أظهرت أن التحول الرقمي يعزز الأداء التنظيمي والكفاءة الوظيفية. بالتالي، فإن الاعتماد على التكنولوجيا في المؤسسات الرياضية يسهم في تحسين أداء المستخدمين من خلال تبسيط العمليات وزيادة الإنتاجية.

الاستنتاج العام:

تشير نتائج الدراسة إلى أن تطبيق التكنولوجيات الرقمية في المؤسسات الرياضية يساهم بشكل كبير في تحقيق الفعالية التنظيمية على مختلف المستويات. فقد أثبتت النتائج أن هذه التكنولوجيات تعزز من كفاءة صنع القرار من خلال توفير بيانات دقيقة وآنية، كما تسهم في تحسين الاتصالات التنظيمية عبر توفير وسائل تواصل سريعة وفعالة. بالإضافة إلى ذلك، فإن استخدام التكنولوجيا الرقمية يؤدي إلى رفع الأداء الوظيفي للمستخدمين من خلال تسهيل العمليات اليومية وزيادة الإنتاجية. بالتالي، يمكن القول إن تبني التكنولوجيات الرقمية يعد عنصرًا أساسيًا في تعزيز الفعالية والأداء في المؤسسات الرياضية، ويجب الاستمرار في استكشاف وتطوير هذه التكنولوجيات لتحقيق أقصى استفادة منها.

خلاصة الفصل:

في ختام هذا الفصل التطبيقي، يمكن القول إن تحليل البيانات والاختبارات التي تم إجراؤها قد أسهمت في توفير رؤية واضحة حول تأثير تطبيق التكنولوجيا الرقمية في المؤسسات الرياضية. تم التحقق من الفرضيات المطروحة من خلال نتائج الاستبيانات والتحليلات الإحصائية، مما أبرز الدور الحاسم الذي تلعبه التكنولوجيا الرقمية في تحسين كفاءة اتخاذ القرارات، وتعزيز الاتصال الداخلي، ورفع مستوى الأداء الوظيفي.

أظهرت النتائج أن المؤسسات الرياضية التي تبنت التكنولوجيا الرقمية بفعالية قد تمكنت من تحسين أدائها التنظيمي بشكل ملحوظ، كما أن هناك علاقة مباشرة بين استخدام هذه التكنولوجيا وتحقيق أهداف المؤسسة الرياضية على المدى البعيد. يوصى بالاستمرار في تطوير الأنظمة الرقمية وتبني الابتكارات التكنولوجية، لأنها تمثل خطوة أساسية نحو تحقيق التفوق التنافسي والنجاح المستدام في المؤسسات الرياضية.

الخاتمة

الخاتمة:

تشكل هذه الدراسة محاولة شاملة لاستكشاف تأثير التكنولوجيا الرقمية على الفعالية التنظيمية في المؤسسات الرياضية، وقد تم تحقيق ذلك من خلال تحليل شامل لمختلف الأبعاد المرتبطة بالموضوع. وقد أسفرت النتائج المستخلصة عن مجموعة من النتائج المهمة التي تسلط الضوء على أهمية تطبيق التكنولوجيا الرقمية كأداة استراتيجية لتعزيز الأداء الإداري والفعالية التنظيمية.

كما تؤكد على أهمية التكنولوجيا الرقمية كعنصر محوري في تعزيز الفعالية التنظيمية للمؤسسات الرياضية. إن النجاح في تطبيق هذه التكنولوجيا يتطلب رؤية استراتيجية واضحة والتزامًا من الإدارة بتوفير الدعم والموارد اللازمة، مما يعزز من قدرة المؤسسات على المنافسة في بيئة رياضية متغيرة ومتطلبة.

نتائج الدراسة:

1. **تحسين الأداء الإداري:** توصلت الدراسة إلى أن تبني التكنولوجيا الرقمية، ولا سيما نظم الإدارة الإلكترونية، يسهم في تحسين الأداء الإداري للمؤسسات الرياضية. حيث تتيح هذه النظم تسريع الإجراءات الإدارية وتقليل الأعباء الإدارية التقليدية، مما يعزز الكفاءة ويحرر الموارد البشرية للتركيز على الأنشطة الأساسية.
2. **تعزيز الكفاءة التنظيمية:** أظهرت النتائج أن استخدام تكنولوجيا المعلومات يسهم بشكل كبير في تعزيز الكفاءة التنظيمية. من خلال تحسين تدفق المعلومات بين الإدارات المختلفة، مما يساهم في تسريع اتخاذ القرارات وزيادة التفاعل الإيجابي بين الفرق، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف بشكل أكثر فعالية.
3. **تحسين التواصل الداخلي والخارجي:** أكدت الدراسة على أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين التواصل داخل المؤسسات الرياضية وخارجها. فزيادة الفعالية في التواصل تعزز من التعاون بين الفرق المختلفة، وتساهم في بناء علاقات جيدة مع الشركاء والجمهور.
4. **تحديات تطبيق التكنولوجيا:** رغم الفوائد العديدة لتطبيق التكنولوجيا الرقمية، تم الكشف عن بعض المعوقات التي قد تعيق هذا التطبيق، مثل نقص التدريب الكافي للعاملين والموارد المالية المحدودة. حيث يتطلب التغلب على هذه التحديات استراتيجيات مدروسة لضمان تحقيق الفوائد المرجوة.

توصيات الدراسة:

استنادًا إلى النتائج المستخلصة، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي تعزز من دور التكنولوجيا الرقمية في تحسين الفعالية التنظيمية:

1. **زيادة الاستثمار في التكنولوجيا الرقمية:**من الضروري أن تقوم المؤسسات الرياضية بزيادة استثماراتها في التكنولوجيا الرقمية، من خلال تحديث الأنظمة الحالية واعتماد حلول تكنولوجية مبتكرة تساهم في تحسين الأداء.
2. **توفير التدريب المستمر:**يجب أن تحرص المؤسسات على توفير برامج تدريبية متخصصة لتطوير مهارات العاملين في استخدام التكنولوجيا الحديثة. فالاستثمار في العنصر البشري يعد أحد أهم العوامل لتحقيق الفعالية التنظيمية.
3. **تحسين بنية المعلومات:**من الضروري تطوير أنظمة إدارة المعلومات لتمكين تدفق المعلومات بشكل سلس وسريع بين الإدارات. كما ينبغي تعزيز الأمن المعلوماتي لحماية البيانات الحساسة.
4. **تطوير استراتيجيات للتغلب على المعوقات:**يتوجب على المؤسسات وضع استراتيجيات فعالة لمعالجة التحديات المرتبطة بتطبيق التكنولوجيا، مثل تأمين التمويل اللازم والتعاون مع المؤسسات التعليمية والمراكز البحثية لتعزيز المعرفة والخبرات.
5. **إجراء تقييم دوري للفعالية التنظيمية:**ينبغي إجراء تقييم دوري للفعالية التنظيمية في المؤسسات الرياضية، حيث يمكن استخدام أدوات قياس متقدمة لمتابعة تقدم المؤسسات في تحقيق أهدافها من خلال استخدام التكنولوجيا الرقمية.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

.VIRTUAL GOVERNMENT .(2007 ,9) .DUBAI-GOVERNMENT .DUBAI .3 ، *(47)*

èdition d :paris .*Avec le temps* .(1998) .Melissa SAADOUN .organisation

communicationd, entreprise , (strategie et .(2015) .MOREl Philippe .paris: Studyramapro .*(techniques*

ابراهيم بختي. (2005). *محاضرات مقياس تكنولوجيا ونظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة*. ورقلة: قسم العلوم الاقتصادية كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة.

إبراهيم محمد عبد المقصود ، حسن أحمد الشافعي. (2004). *الموسوعة العلمية لإدارة الرياضة*. الاسكندرية، مصر: دار الوفاء لدنيا الطبع والنشر.

أثير أنور شريف، وبلال كمال عودة. (2016). دور تكنولوجيا المعلومات في الأداء الوظيفي دراسة تحليلية لإجابات عينة من مديري المصارف العراقية الخاصة وعلاقتها بخصائصهم الشخصية. *مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، 22 (91)* ، 179.

أحمد الفاضل. (28 يناير, 2013). *المنشآة الرياضية تصميم وتخطيط وإدارة*. تم الاسترداد من stapsbuira.yoo7.com.

أحمد بن عيشاوي. (2010). معوقات الادارة الالكترنية. 290. كربلاء، العراق: جامعة كربلاء.

احمد فتحي الحي. (2015). مبادئ الإدارة الإلكترونية. تأليف احمد فتحي الحي، *مبادئ الإدارة الإلكترونية* (صفحة 23). عمان ، الأردن: دار الحامد للنشر و التوزيع.

أحمد محمد الشامي. (2001). الموسوعة العربية للمصطلحات علوم المكتبات والمعلومات والحاسبات. *مجلةالقاهرة ، المكتبة الأكادمية* ، 569.

أسامة الباز. (1996). *مصر في القرن 21 ، الآمال والتحديات ،*. القاهرة: مركز الاهرام للترجمة والنشر.

العدد 05*مجلة الشامل للعلوم التربوية والاجتماعية المجلد* 2022الاستمارة في البحث العلمي 01

الامين بلقاضي. (2010-2011). *الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة*. جامعة الجزائر.

الجزائرديوان المطبوعات الجامعية1993*البحث العلمي مناهجه وتقنياته*

السالم مؤيد سعيد. (2008). *نظرية المنظمة الهيكل والتصميم*. (الطبعة الثالثة، المحرر) الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

السالمي ، علاء عبد الرازق. (2008). الإدارة الالكترونية. تأليف *الادارة الالكترونية* (صفحة 34). عمان : دار وائل للنشر .

الصيرفي محمد. (2006). *إدارة الموارد البشرية*. (الطبعة الأولى، المحرر) الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.

العامري، صالح مهدي، الغالبي طاهر محسن. (2008). *الادارة والاعمال*. عمان: دار وائل للنشر.

العربي بن داود. (2014). المشاركة في اتخاذ القرارات والعلاقات الانسانية من ركائز الاتصال الفعال في المؤسسة. *مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية ، العدد 16*، 173-174.

القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة. (2001). *وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة*. الجزائر.

اللوزي موسى . (2000). الادارة الالكترونية . تأليف *الادارة الالكترونية* (صفحة 145). العراق.

مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية 2020الملاحظة تنقية كثيرة الورورد ونادر التوظيف 01العدد *13المجلد*

آيت عيسى عيسى. (2009). المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر آفاق وقيود. *مجلة اقتصاديات شمال افريقيا ، العدد 06*.

بالضياف العيد. (2013). *المؤسسة الاقتصادية بين أهدافها و تحقيق التنمية المستدامة - دراسة حالة المؤسسة الوطنية سونطراك*. كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير. ورقلة: جامعة قاصدي مرباح .

بدر عشي. *جودة تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأثرها في كفاءة التدقيق الداخلي*. ورقلة: مذكرة ماستر في ميدان العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية فرع علوم التسيير، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

بدراوي شهيناز. (2021-2022). *مدخل الى ادارة الاعمال*. تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة أبي بكر بلقايد.

بشير عباس العلاق. (2005). *الإدارة الرقمية المجالات والتطبيقات*. الامارات العربية المتحدة: مركزالإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية .

بن الموفق سهيلة. (2005-2006). *أثر تقلبات معدل الفائدة على أداء المؤسسة*. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. قسنطينة: جامعة منتوري.

بن سعد جمال، رقيق محمد خليفة. (2022). أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاصال على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة –مؤسسة اتصالات الجزائر تندوف-. *مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 8، عدد 01* ، 297.

بن سعد وسيلة. (2015-2016). *تقييم المؤسسة ودوره في تحقيق ميزة تنافسية*. كلية العلوم الاقتنتصادية وعلوم التسيير. سيدي بلعباس الجزائر: جامعة جيلالي اليابس.

بوقلاشي عماد . (2011). الادارة الالكترونية و اثرها على الخدمات العمومية . الجزائر : جامعة الجزائر .

جايز كريم. (2021). أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. *مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 10، العدد 01* ، 172.

حامد سعيد الجبر، صلاح عيسى الثويني، غيداء محمد العيار. (2020). أهمية التكنولوجيا الرقميةفي مجال التعليم من وجهة أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الاساسية في دولة الكويت. *مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد 111* ، 180.

حديد يوسف ، براهمة نصيرة. (2014). تكنولوجيا الإتصال الحديثة واختراق الخصوصية الثقافية للأسرة الحضرية الجزائرية. (جامعة جيجل، المحرر) *مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية ، العدد 17* ، 262.

حسن عماد مكاوي. (2005). *تكنولوجيا الاتصال الحديثة*. القاهرة، مصر: الدار المصرية اللسانية.

حمداوي وسيلة. (2004). *إدارة الموارد البشرية*. قسنطينة: ديوان المطبوعات الجامعية.

حنان تيغزة. (2012_2013). *علاقة الرقابة البيروقراطية بفعالية التنظيم الصناعي بالجزائر*. جامعة الجزائر.

خالد بوشارب بولوداني، عبد الوهاب عقون. (2021). الفعالية التنظيمية: المؤشرات والنماذج النظرية المفسرة. *مجلو الراصد لدراسات العلوم الاجتماعية ، المجلد 1* (العدد 01)، 103-104.

خضير كادم حمود، ياسين كاسب الخرشة. (2009). *إدارة الموارد البشرية*. دار المسيرة للنشر والتوزيع.

خلود عاصم، ومحمد إبراهيم. (2013). دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين جودة المعلومات وانعكاساته على التنمية الاقتصادية. *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية (العدد الخاص بمؤتمر الكلية)* ، 234.

مجلة علوم 2021دور تكنولوجيا المعلومات في تنمية كفاءة آداء الإدارة الرياضية الجزائرية 01العدد *03الأداء الرياضي المجلد*

ذياب البدانية. (2002). *الامن وحرب المعلومات*. عمان، الاردن: دار الشرق.

رافت رضوان . (2004). الادارة و المتغيرات العالمية الجديدة . *الملتقى الاداري الثاني للجمعية السعودية للادارة* (صفحة 4). القاهرة : مصر .

راوية حسن. (2004). *إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية*. اسكندرية: الدار الجامعية.

رفيقة يخلف. (2023). الانترنيت والتحصيل الدراسي. (العدد 13)، الصفحات 108-114.

سعاد نائف برنوطي. (2005). *إدارة الأعمال الصغيرة، أبعاد للريادة*. الأردن: دار الوائل.

سعاد نايف برنوطي. (2007). *إدارة الموارد البشرية، إدارة الافراد*. (الطبعة الثانية، المحرر) عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

سعود بن محمد النمر. *الإدارة العامة، الأسس والوظائف والإتجاهات الحديثة*. السعودية: مكتبة الشقيري.

سلمان سعد المشهداني. (2018). *منهجية البحث العلمي*. عمان: دار اسامة للنشر والتوزيع.

سليمان محمد مرجان. (2012). دور إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة الحديثة مع نبذة مختصرة عن القوى البشرية في ليبيا. *مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 07* ، 41.

شيلي الهام. (2020). دور الادارة الالكترونية في تطوير الاداء التنظيمي. *رسالة دكتورا مقدمة لنيل شهادة الدكتورا* ، 11. سطيف، الجزائر: جامعة فرحات عباس سطيف.

صاخر عاقل. (1977). *معجم علم النفس انجليزي عربي*. بيروت: دار الملايين.

صلاح الدين عبد الباقي. (2002). *الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية*. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر.

صلاح الشنواني. (1997). *التنظيم والادارة في قطاع الاعمال*. الاسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.

طراد خوجة سميرة. (2004-2005). *أداء الإدارة الجزائرية في ظل ثورة المعلوماتية*. جامعة قسنطينة.

طويهري فاطمة. (2014-2015). *أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، دراسة حالة شركة انتاج الكهرباء بتيارت*. مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران 2،.

عبد الباسط عبد الوهاب الحطامي. (2011). *تكنولوجيا الاتصال وتطبيقاتها* (الإصدار 1). عمان: دار الافاق المشرقة للنشر والتوزيع.

عبد الرحمان ادريس ثابت . (2003). الادارة الالكترونية . القاهرة , مصر: مركز الخبرات المهنية للادارة .

على السلمي. (1998). *إدارة الموارد البشرية*. القاهرة، مصر: دار غريب للنشر والتوزيع.

علي السيد نزار. (11 5, 2023). *الادارة المحلية الالكترونية العربية* . تم الاسترداد من www.arablawinfo.com.

علي سنوسي. (بدون ذكر السنة). " تقييم مستوى الفعالية التنظيمية للمستشفيات في الجزائر". (العدد السابع، المحرر) *مجلة اقتصاديات شمال افريقيا* .

عمر صخري. (2006). *اقتصاد المؤسسة*. (الطبعة الرابعة، المحرر) الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

عمر صخري. (2006). *اقتصاد المؤسسة*. الجزائر: ديوان المطبوعات الجزائرية.

عمر محمد درة. (2009). *مدخل الى الادارة*. حلب: كلية التجارة-جامعة عين شمس.

غسان قاسم اللامي. (2006). *إدارة التكنولوجيا مفاهيم ومداخيل، تقنيات، تطبيقات علمية، الطبعة الأولى*. عمان: دار المناهج، ص22.

فاطمة بدر، معاذ الصباغ. (2020). *أساسيات الادارة*. الجمهورية العربية السورية: الجامعة الافتراضية السورية.

فرج علي عمار نصر، البهلول ناصر المقدولي. (2019). إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير الخدمات الفندقية على فنادق شركة الضمان للاستثمارات، بمدينة طرابلس، دراسة حالة. *المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، المجلد 04، العدد 01* ، 5.

فيصل حسونة. (2011). *إدارة الموارد البشرية*. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

لخضر جلباوي. (2010_2011). *تفويض السلطة وعلاقتها بتحقيق الفعالية التنظيمية*. جامعة الجزائر 02.

ليلى حسام الدين. (2011). *أثر التقدم في تكنولوجيا المعلومات على الخصائص النوعية والكمية للموارد البشرية*. المنظمة العربية للتنمية الادارية جامعة الدول العربية.

ماجد بن عبد الله الحسين . (2011). الادارة الالكترونية و تجويد العمل الاداري المدرسي . تأليف ضرورة ملحة في ظل الثورة العلمية التكنولوجية. القاهرة ، مصر : المكتب الجامعي الحديث للتوزيع .

ماجدة العطية. (2002). *إدارة المشروعات الصغيرة*. (ط1، المحرر) عمان، الاردن: دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة.

مجيد الكرخي. (2014). *إدارة الموارد البشرية*. (الطبعة الأولى، المحرر) عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

محمد الطعامنة شريف العلوش طارق . (2004). الحكومة الالكترونية و تطبيقاتها في الوطن العربي . تأليف *الحكومة الالكترونية و تطبيقاتها في الوطن العربي* (صفحة 10 ، 11). الاردن : المنظمة العربية للتنمية الادارية .

محمد الهزام. (2015 -2016). *تسيير إدارة الموارد البشرية*. كلية العلوم الاقتصادية ، العلوم التجارية و علوم التسيير. جامعة ابي بكر بلقايد.

محمد سرور الحريري. (2012). *إدارة الموارد البشرية*. (الطبعة الأولى، المحرر) عمان، الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع.

محمد شايب، مراد حمادي، و أحلام فرج الله. (2024). دراسة مدى اسستخدام شبكة الانترنيت في الجزائر كمؤشر للتحول إلى مجتمع معلوماتي. *المجلد 13* (العدد1)، 267-286.

محمد محمدالهادي. (1994). *نحو توظيف تكنولوجيا المعلومات لتطوير التعليم في مصر* . القاهرة ، مصر: أبحاث المؤتمر العالمي الثاني لنظم المعلومات وتكنولوجيا الحاسبات ، المكتبةالاكاديمية .

مخبر علم اجتماع المنظمات والمناجمنت. (2015). الفعالية التنظيمية. *مجلات دراسات في علم اجتماع المنظمات* ، 44-45.

مجلة علوم 2018مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تطوير تسيير الإدارة الرياضية 01العدد *07وممارسات الأنشطة البدنية والرياضية الفنية المجلد*

مصطفى نجيب شاويش. (2005). *إدارة الموارد البشرية*. (الطبعة العربية الثالثة، المحرر) عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

منى طلعت حسن عبد العالي. (2022). أثر تطبيق نظم تكنولوجيا المعلومات على تنمية مهارات أداء الموارد البشرية، دراسة تطبيقية على شركات السياحة بمحافظة بو سعيد، *مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد 22، العدد 03*، ، 369.

ناصر دادي عدون. (1998). *اقتصاد المؤسسة*. الجزائر: دار المحمدية العامة.

نايت ابراهيم محمد. (2020-2021). *السياسة العامة للدولة في انشاء وتسيير المؤسسات الرياضية الخاصة كوسيلة للنهوض بالقطاع الرياضي*. تخصص الادارة والتسيير الرياضي، معهد التربية البدنية والرياضية. الجزائر العاصمة: جامعة الجزائر 3.

وسام مهيبل. (2011). *تكنولوجيا المعلومات والإتصالات ودورها في تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية ، دراسة حالة مديرية الموارد البشرية بوزارة المالية*. كلية علوم الإقتصادية و التجارية ، جامعة الجزائر.

ومان محمد توفيق. (2015-2016). *تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية ، دراسة في الأبعاد السسيوتقنية حالة مديرية الأمن لولاية بسكرة*. بسكرة: أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه علوم في علم الإجتماع ، تخصص تنمية الموارد البشرية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، كلية العلوم الاجتماعية.

وهيبة فراجي. (2009 / 2008). الادارة الالكترونية كآلية لتحسين الخدمة العمومية. تأليف دراسة حالة بلدية البويرة. البويرة ، كلية العلوم اتلاقتصادية و التجارية و علوم التسيير : جامعة اكلي محند اولحاج.

ياسين قراد، محمد ابركان، و إيمان رزيق. (2023). واقع سوق الانترنيت في الجزائر. *المجلد 8* (العدد 1).

مـــــــــلاحـــــــق

جامعة أكلي محند أولحاج البويرة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم :الإدارة والتسيير الرياضي

استبيان

يسرني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي تم إعداده في اطار التحضير للحصول على شهادة **الدكتوراه اختصاص "إدارة وتسيير رياضي"** ويمثل هذا الاستبيان المصدر الأساسي للحصول على المعلومات الضرورية لإتمام الجانب التطبيقي للدراسة.

نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة وموضوعية، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجابتكم، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

الباحث: سليماني محمد

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

نرجوا منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات ال
تالية وذلك بوضع علامة (X) أمام الخيار المناسب.

النوع:

ذكر	أنثى

العمر:

أقل من 30 سنة	من 30 إلى أقل من 40 سنة	من 40 إلى أقل من 50 سنة	من 50 سنة فأكثر

الشهادة العلمية:

تقني سامي	ليسانس	مهندس	دراسات عليا متخصصة (PGS)	ماجستير	ماستر	دكتوراه	أخرى (حدد)

عدد سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات	من5 إلى أقل من 10 سنوات	من10 إلى أقل من 15 سنة	من 15 سنة فأكثر

القسم الثاني: محاور الدراسة

المحور الأول: تطبيق التكنولوجيات الرقمية تساهم في كفاءة صنع القرار داخل المؤسسة الرياضية.

	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
01	تملك المؤسسة اتصال انترنت ذو كفاءة.			
02	تتابع المؤسسة بيئة العمل عبر النت لاتخاذ قراراتهم.			
03	تستخدم المؤسسة المعطيات و البيانات الإحصائية الرقمية في اتخاذ قراراتهم.			
04	التكنولوجيا الرقمية توفر القدرة على التواصل الآني بين صناع القرار داخل المؤسسة.			
05	المؤسسة تستطلع نتائج قراراتها على الجمهور و تتباعها عبر الوسائط الرقمية .			
06	توفر التكنولوجيات الرقمية مجالا لتحسين القرارات بسرعة .			
07	تساهم التكنولوجيات الرقمية في تصور بدائل أفضل للقرارات .			

المحور الثاني: تطبيق التكنولوجيات الرقمية تساهم في كفاءة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الرياضية.

	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
01	يملك كل موظف بالمؤسسة حساب الكتروني ملكي .			
02	تستعين إدارة المؤسسة بالحسابات الشخصية في تبليغ الموظفين بالقرارات .			
03	تحرص المؤسسة على أن يكون كل الموظفين متابعين دائمين على واجهتها الرقمية .			
04	تملك المؤسسة واجهة على الأقل عبر منصات التواصل الاجتماعي .			
05	يمكن للموظف التواصل مباشرة مع إدارة المؤسسة عبر الإيميل .			
06	تجري المؤسسة اجتماعات عمل عبر تقنيات التحاضر المرئي عن بعد .			
07	تساهم هذه الاجماعات في زيادة التواصل الفعال بين الإدارة و الموظفين .			

المحور الثالث: تطبيق التكنولوجيات الرقمية تساهم في رفع الأداء الوظيفي داخل المؤسسة الرياضية.

	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
01	سرعة وصول المعلومات إلى الموظفين تزيد من كفاءتهم في العمل .			
02	تساهم التكنولوجيات الرقمية في ربح الوقت و أداء مهام أكثر .			
03	تسمح إدارة المؤسسة للموظف بأداء مهامه من المنزل الكترونيا إذا تعذر عليه الحضور .			
04	تجاوب الإدارة مع العمل البعدي تزيد من مستوى الرضا الوظيفي لديه .			
05	تسهل التكنولوجيات الرقمية على الإدارة عملية الرقابة البعدية لجودة العمل .			
06	تشجع المؤسسة الموظفين الذين يطوّرون مهاراتهم في مجال الرقمنة .			
07	توفر المؤسسة مجالات تكوين في التكنولوجيات الحديثة للموظفين .			

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أكلي محند أولحاج
- البويرة -
معهد علوم وتقنيات النشاطات الرياضية والبدنية

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -
Tasdawit Akli Muḥend Ulḥağ - Tubirett -
Institut des Sciences et Techniques
des Activités Physiques et Sportives

الرقم: ١٨٤٤/م ع ت ن ب ر /2021

البويرة في: 09/11/2021

إلى السيد(ة): .....

.....

الموضوع: تسهيل مهمة

يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذا الطلب والمتمثل في تسهيل مهمة:

الطالب(ة) الباحث(ة): .....

رقم التسجيل: .....

تاريخ ومكان الميلاد: .....

وذلك في إطار إنجاز أطروحة دكتوراه خلال الموسم الجامعي 2022/2021، الذي يندرج ضمن التحضير لأطروحة الدكتوراه في ميدان علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، تخصص تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية.

تقبلوا منا فائق عبارات الاحترام والتقدير

نيابة ما بعد التدرج

مديرية ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية بويرة
السيد: باكر فيصل

لزين عبد الرحمان سيد علي

الأساتذة المحكمين للإستبيان

الرقم	الاسم و اللقب	الرتبة	الجامعة/الدولة	الإمضاء
01	ناصر بقار	أستاذ محاضر أ	جامعة بسكرة	
02	قدور عز الدين	أستاذ محاضر "أ"	جامعة بسكرة	
03	مراد خليل	أستاذ	جامعة بسكرة	
04	خير الله عز الدين الباقي	أستاذ محاضر "ب"	جامعة بسكرة	
05	دخيلة عادل	أستاذ محاضر (أ)	جامعة بسكرة	

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة الشباب والرياضة

ولاية بسكرة

ديوان المركب المتعدد الرياضات

شهادة حضورية

يشهد السيد مدير ديوان المركب المتعدد الرياضات بسكرة بأن الطالب " سليماني محمد " قام بالدراسة الإستطلاعية وتوزيع الإستبيان على العينة الموجودة داخل المركب وتتمحور دراسته حول التكنولوجيات الرقمية ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الرياضية

السيد المدير

الإمضاء



ملخص

هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية استخدام التكنولوجيات الرقمية في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الرياضية، وذلك من خلال دراسة ميدانية أُجريت بالمركب المتعدد الرياضات بولاية بسكرة. وقد طُبّقت الدراسة على عينة مكوّنة من 18 عاملًا بالمركب، بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام استمارة استبيان مكوّنة من 21 سؤالًا موزعة على ثلاثة محاور وفق مقياس ليكارت الثلاثي كأداة رئيسية لجمع البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: يسهم تبني التكنولوجيا الرقمية في تحسين الأداء الإداري وتسريع الإجراءات، وتعزيز الكفاءة التنظيمية وتدفق المعلومات وصنع القرار، وتحسين التواصل الداخلي والخارجي داخل المؤسسة الرياضية؛ في حين تواجه عملية التطبيق تحديات ومعوقات أبرزها نقص التدريب الكافي للعاملين ومحدودية الموارد المالية. وأوصت الدراسة بضرورة زيادة الاستثمار في التكنولوجيات الرقمية، وتوفير برامج تدريبية مستمرة للعاملين، وتطوير أنظمة إدارة المعلومات وتعزيز أمنها، ووضع استراتيجيات لتجاوز المعوقات التمويلية، مع إجراء تقييم دوري لمستوى الفعالية التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: التكنولوجيات الرقمية؛ الفعالية التنظيمية؛ المؤسسة الرياضية؛ الأداء الإداري؛ الكفاءة التنظيمية؛ المركب المتعدد الرياضات ببسكرة.

Abstract

The study aimed to highlight the importance of using digital technologies in achieving organizational effectiveness within sports institutions, through a field study conducted at the Multi-Sports Complex in Biskra Province. The study was applied to a sample of 18 employees at the complex, utilizing the descriptive analytical approach and relying on a questionnaire consisting of 21 items distributed across three dimensions according to a three-point Likert scale as the main data collection tool.

The study reached several key findings, most notably: adopting digital technology contributes to improving administrative performance and accelerating procedures, enhancing organizational efficiency, information flow, and decision-making, as well as improving internal and external communication within the sports institution; however, the implementation process faces challenges and obstacles, primarily the lack of sufficient employee training and limited financial resources. Accordingly, the study recommended increasing investment in digital technologies, providing continuous training programs for employees, developing information management systems and enhancing their security, formulating strategies to overcome financial constraints, and conducting periodic evaluations of organizational effectiveness.

Keywords: digital technologies; organizational effectiveness; sports institution; administrative performance; organizational efficiency; Multi-Sports Complex of Biskra.

Résumé

L'étude visait à mettre en évidence l'importance de l'utilisation des technologies numériques dans la réalisation de l'efficacité organisationnelle au sein de l'institution sportive, à travers une étude de terrain menée au Complexe Omnisports de la wilaya de Biskra. L'étude a été appliquée sur un échantillon composé de 18 employés du complexe, en s'appuyant sur l'approche descriptive analytique et en utilisant un questionnaire composé de 21 questions réparties sur trois axes selon une échelle de Likert à trois niveaux comme principal outil de collecte de données.

L'étude a abouti à un ensemble de résultats, dont les plus importants sont : l'adoption de la technologie numérique contribue à améliorer la performance administrative et à accélérer les procédures, à renforcer l'efficacité organisationnelle, le flux d'informations et la prise de décision, ainsi qu'à améliorer la communication interne et externe au sein de l'institution sportive ; tandis que le processus de mise en œuvre se heurte à des défis et des obstacles, notamment le manque de formation suffisante des employés et la limitation des ressources financières. L'étude a ainsi recommandé la nécessité d'accroître les investissements dans les technologies numériques, d'offrir des programmes de formation continue aux employés, de développer les systèmes de gestion de l'information et de renforcer leur sécurité, d'élaborer des stratégies pour surmonter les contraintes financières, tout en procédant à une évaluation périodique du niveau d'efficacité organisationnelle.

Mots-clés : technologies numériques ; efficacité organisationnelle ; institution sportive ; performance administrative ; efficacité organisationnelle ; Complexe Omnisports de Biskra.