

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

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



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

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

التخصص: الإدارة والتسيير الرياضي.

الموضوع:

صعوبات تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة في الإدارة الرياضية

- اقتراح دراسة ميدانية لموظفي وإداريي مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة -

- إشراف الأستاذ:
* د. لاوسين سليمان

- إعداد الطالبين:
* مجدول أوزية
* بومدين أعمار

السنة الجامعية: 2017-2018

نحمد الله ونشكره على نعمه التي لا تعد ولا تحصى ونصلي على الحبيب المصطفى عليه الصلاة والسلام أما بعد:

نرفع أسما آياته شكرنا لأستاذنا المشرف الأستاذ "لاوسين سليمان" اعترافاً بفضلته في توجيه مسيرته هذا البحث حتى أصبح على ما هو عليه، والذي لم يبخل علينا بتوجيهاته وإرشاداته التي ساهمت بكثير في انجاز هذا العمل.

وإلى الذين علمونا التفاؤل والمضي قدماً، ووقفوا إلى جانبنا ولم يبخلوا علينا وكذلك الذين كانوا عوناً لنا، في بحثنا هذا من قريب أو من بعيد ونسأل الله تعالى أن يجزهم خير الجزاء بالخصوص الزميل رابع طاهري.

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

إلى سبب الوجود وأجمل شيء في الوجود، إلى من احتضنتني بقلبه ودود وشممت في حضنها رائحة الورد، إلى من أحاطتني بدعواته ظلت ترسلها معي كل ركوع وسجود، إلى أجمل هدية أهداها رب الكعبة، إلى التي أوصى بها الرسول "صلى الله عليه وسلم" ثلاثاً، إلى التي أول من نطق اللسان نطقاً باسمها، إلى المرأة التي علمتني أن الحياة كفاح وأن ثمارها بعد ذلك نجاح وأفراح وكنيت برضاها عندي أرتاح وأدعو لها الليل والصبح: أمي الغالية.

إلى من حملت اسمي، وحملت خصاله: أبي العزيز رحمه الله وأسكنه فسيح جنانه.
إلى إخوتي: ساعد، فاطمة الزهراء، أمينة، حسين، وآخر العنقود ردة، كما لا أنسى أعمز الناس إلى جدتي وجداتي، إلى أعمامي وأخوالي وأولادهم، إلى كل من يعرفني من قريب أو بعيد.
إلى كل الأساتذة في معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية أطل الله في عمرهم.
إلى كل أصدقائي.

وإهداء خاص إلى كتاتيب العائلة "محمد، وفاء، رتاج، وآلاء"

أهدي ثمرة جهدي إلي:

رمز التضحية إلي من حد الأشواق عن دربي لي محمد لي طريق العلم أبي "محمد"
إلي كل ما لدي في هذه الدنيا وإلي المدرسة التي تعلمت منها أن أبرهه ما في داخلي أمي "ويزة"
إلي أمي الثانية التي ماتت قبل أن ترى نجاحي بعينها والتي طالما تمنيت أن تحضر كل أفراحي قبل أن
توافيها المنية جدتي "وردية" رحمها الله.
إلي روح أخي الطاهرة "طارق" رحمه الله.
إلي إخوتي الثلاثة: "محمد، سليمان (ميشو) وزوجته أزواو.
إلي ابن عمي: "علي".
إلي صغار العائلة: "سيفاكس، ليندة، ياني، نوال، نريمان"
إلي صديقاتي الغاليين: رابع وكاميليا.
إلي زميلي ورفيقي في هذا العمل: أحمد.
إلي كل أستاذ علمني ولو حرفاً.
إلي كل أصدقائي وزملائي في مشواري الدراسي.

الصفحة	الموضوع
أ	- شكر والتقدير
ب	- إهداء
ث	- محتوى البحث
ح	- قائمة الجداول
د	- قائمة الأشكال
ذ	- ملخص البحث
ر	- مقدمة
المدخل العام: التعريف بالبحث	
02	- اشكالية
03	- فرضيات
03	- أهداف البحث
03	- أهمية البحث
03	- أسباب اختيار الموضوع
04	- تحديد المصطلحات والمفاهيم
الجانب النظري: الخلفية النظرية للدراسة والدراسات المرتبطة بالبحث	
الفصل الأول: الخلفية النظرية للدراسة	
08	- تمهيد
المحور الأول: نشأة وتطور الإدارة	
09	1- نشأة وتطور الفكر الإداري الحديث
09	1-1- المدارس الفكرية للإدارة
09	1-1-1- الإدارة
09	1-1-2- المدارس الفكرية
12	2- الإدارة عند المسلمين والجزائر
12	2-1- الإدارة عند المسلمين
12	2-1-1- الفكر الإداري لإسلام
12	2-1-2- الأسس الإدارية للدولة الإسلامية في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم
13	2-2- لمحة عن تاريخ الإدارة في الجزائر
المحور الثاني: المفاهيم الإدارية الحديثة	
15	2- أهم المفاهيم الإدارية الحديثة

15	1-2- إدارة الجودة الشاملة
15	1-1-2- متطلبات إدارة الجودة الشاملة
16	2-1-2- معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
18	2-2- الإدارة الالكترونية
19	1-2-2- متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية
24	2-2-2- معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في المنظمات
31	3-2- إدارة المعرفة
31	1-3-2- أنواع المعرفة
31	2-3-2- متطلبات إدارة المعرفة
37	3-3-2- معوقات تطبيق إدارة المعرفة
39	4-3-2- معوقات التشارك في المعرفة
41	خلاصة
الفصل الثاني: الدراسات المرتبطة بالبحث	
43	تمهيد
44	1- الدراسات الجزائرية
44	- الدراسة الأولى: أحمد ابن عيشاوي
44	- الدراسة الثانية: رفيق مرسلي
44	2- الدراسات العربية
44	- الدراسة الأولى: عبد القادر عبد الله أحمد صوفان
45	- الدراسة الثانية: أحمد الحسين
45	- الدراسة الثالثة: سميرة مطر المسعودي
47	3- التعليق على الدراسات السابقة
48	خلاصة
الجانب التطبيقي: الدراسة الميدانية للبحث	
الفصل الثالث: منهجية البحث وإجراءاته الميدانية	
50	تمهيد
51	1-3- الدراسة الاستطلاعية
51	2-3- نتائج الدراسة الاستطلاعية
51	3-3- الدراسة الأساسية
51	1-3-3- المنهج
52	2-3-3- متغيرات البحث

52	3-3-3- المجتمع
52	3-3-4- عينة البحث
53	3-3-5- مجالات البحث
53	3-3-6- أدوات البحث
54	3-3-7- الأسس العلمية للأداة
54	3-3-8- الوسائل الإحصائية
57	خلاصة
الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة النتائج	
59	تمهيد
60	4-1- عرض وتحليل النتائج
60	4-1-1- عرض وتحليل نتائج الاستبيان
82	4-1-2- تحليل ومناقشة أجوبة المقابلة
84	4-2- مناقشة ومقابلة النتائج بالفرضيات
88	خلاصة
89	الاستنتاج العام
90	الخاتمة
	اقتراحات وفروض مستقبلية
	البيبلوغرافيا
الملاحق	
	الملحق رقم (1).
	الملحق رقم (2).
	الملحق رقم (3).
	الملحق رقم (4).
	الملحق رقم (5).
	الملحق رقم (6).
	الملحق رقم (7).

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يوضح مقارنة بين المدرسة التقليدية ومدرسة العلاقات الإنسانية.	11
02	يمثل توزيع عينة البحث.	53
03	يمثل تحكيم الاستبيان والمقابلة.	54
04	نموذج تطبيقي لكيفية حساب كا ² .	56
05	يوضح التكرارات والنسب المئوية ومستوى الدلالة للاستجابة أفراد العينة حول الهيكل التنظيمي للمديرية.	60
06	يوضح التكرارات والنسب المئوية ومستوى الدلالة للاستجابة أفراد العينة حول طريقة انتقال المعلومات داخل المديرية ودورها في مرونة الأداء والسرعة في تنفيذ القرارات.	62
07	التكرارات والنسب المئوية ونسبة الدلالة للاستجابات الأفراد العينة حول ضعف الموظفين في استخدام الحاسوب واستعمال شبكة المعلومات ووسائل الاتصال المختلفة.	63
08	التكرارات والنسب المئوية ومستوى الدلالة للاستجابات الأفراد العينة حول نقص في تنظيم الملتقيات والأيام الدراسية حول المفاهيم الحديثة في الإدارة الرياضية.	64
09	يوضح التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد عين الدراسة حول نقص الوسائل اللازمة لتطبيق المفاهيم الحديثة في الإدارة الرياضية مثل الأجهزة الحديثة وشبكات المعلومات الحديثة (الانترنت، الانترانات، والاكسترانات).	65
10	يوضح التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول المعلومة الدقيقة والمتكاملة عن جوانب التسيير والهيكل التنظيمي للمديرية.	66
11	يوضح استجابات أفراد العينة والتكرارات والنسب المئوية ومستوى الدلالة حول نقص اختصاصي المعلومات على مستوى المديرية.	67
12	يوضح التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول نقص الموارد البشرية المتخصص في مجال الإدارة الرياضية.	68
13	(: يوضح التكرارات والنسب المئوية ودرجة الحرية حول تكوين الموظفين ومدى توافقه مع متطلبات العمل الإداري الحديث.	69
14	يوضح التكرارات والنسب المئوية ونسبة الدلالة حول تنظيم الدورات التكوينية للموظفين	70
15	يوضح التكرارات والنسب المئوية ومستوى الدلالة حول عدم رغبة العاملين في الحصول على	71

	دورات تكوينية لتحسين خبراتهم المهنية.	
72	يوضح التكرارات والنسب المئوية ومستوى الدلالة حول تأثير التطورات والدراسات في تفكير الموظفين وطريقة العمل.	16
73	يوضح التكرارات والنسب المئوية ومستوى الدلالة حول الفجوة بين العاملين أصحاب الخبرة الطويلة وبين العاملين الجدد في طريقة التعامل مع حل المشكلات.	17
74	يوضح التكرارات والنسب المئوية ومستوى الدلالة حول صعوبة الموظفين في فهم وتفسير القوانين وكيفية تطبيقها بما يتوافق والهدف الذي وضعت لأجله.	18
75	يوضح التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول الاعتمادات المالية لتنفيذ البرامج المسطرة من طرف المديرية.	19
76	يوضح التكرارات والنسب المئوية ومستوى الدلالة لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول الإعتمادات المالية الخاصة بالدورات التكوينية للموظفين والإطارات.	20
77	يوضح التكرارات والنسب المئوية ومستوى الدلالة حول استجابات أفراد عينة الدراسة حول المخصصات المالية الخاصة بتحفيز الموظفين.	21
78	يوضح التكرارات والنسب المئوية ومستوى الدلالة حول استجابات أفراد عينة الدراسة حول الاعتمادات المالية الخاصة بالبحوث والدراسات.	22
79	يوضح التكرارات والنسب المئوية ومستوى الدلالة لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول الاعتمادات المالية الخاصة باستفادة من الخبرات الأجنبية لتكوين الموظفين واطلاعهم على أحدث الطرق والاستراتيجيات المنتهجة.	23
80	يوضح التكرارات والنسب المئوية ومستوى الدلالة حول استجابات أفراد عينة الدراسة حول رواتب الموظفين ومدى مساهمتهم في تحفيزهم لتحسين الأداء وبذل المجهود.	24
81	يوضح التكرارات والنسب المئوية ومستوى الدلالة حول استجابات أفراد عينة الدراسة حول الاعتمادات الخاصة بتنظيم الملتقيات والأيام الدراسية حول الإدارة الرياضية.	25

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	التمثيل النسبي للجدول رقم (05)	60
02	التمثيل النسبي للجدول رقم (06)	62
03	التمثيل النسبي للجدول رقم (07)	63
04	التمثيل النسبي للجدول رقم (08)	64
05	التمثيل النسبي للجدول رقم (09)	65
06	التمثيل النسبي للجدول رقم (10)	66
07	التمثيل النسبي للجدول رقم (11)	67
08	التمثيل النسبي للجدول رقم (12)	68
09	التمثيل النسبي للجدول رقم (13)	69
10	التمثيل النسبي للجدول رقم (14)	70
11	التمثيل النسبي للجدول رقم (15)	71
12	التمثيل النسبي للجدول رقم (16)	72
13	التمثيل النسبي للجدول رقم (17)	73
14	التمثيل النسبي للجدول رقم (18)	74
15	التمثيل النسبي للجدول رقم (19)	75
16	التمثيل النسبي للجدول رقم (20)	76
17	التمثيل النسبي للجدول رقم (21)	77
18	التمثيل النسبي للجدول رقم (22)	78
19	التمثيل النسبي للجدول رقم (23)	79
20	التمثيل النسبي للجدول رقم (24)	80
21	التمثيل النسبي للجدول رقم (25)	81

ملخص البحث

تناولنا في هذا البحث الصعوبات التي تعترض تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة في الإدارة الرياضية لمدرية الشباب والرياضة لولاية البويرة وذلك من وجهة نظر الإداريين والموظفين مديرية الشباب والرياضة، هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم الصعوبات التي تعيق تقدم الإدارة الرياضية على مستوى مديرية الشباب والرياضة، كذلك وضع أرضية صلبة تكون كقاعدة بيانات للبدء في التطبيق لإصلاحات شاملة في هذا الإطار، وتهيئة الظروف لاقتراح مشاريع إستراتيجية من طرف الباحثين والمختصين.

وتكون مجتمع الدراسة من جميع 460 موظف وإداري في مديرية الشباب والرياضة و الهيئتين المتفرعة منها من ديوان المركب المتعدد الرياضات وديوان مؤسسات الشباب للولاية، وطبقت الدراسة على 92 موظف وإداري أي حوالي (20%) من مجتمع الدراسة الأصلي خلال عام 2018/2017، وقد استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي مع استخدام أداتين للدراسة وهي الاستبيان الذي اشتمل (21) عبارة مقسمة بالتساوي على 03 محاور، والمقابلة التي قسمت إلى ثلاثة محاور بـ (06) عبارات.

ومن نتائج الدراسة أن هناك صعوبات بشرية منها نقص الإطار البشري المتخصص وعدم توافق التكوين مع متطلبات العمل الإداري الحديث ونقص دورات التكوين، كما توجد صعوبات مالية خاصة فيما يتعلق بانعدام الدورات التكوينية والبحوث والدراسات ونقص تحفيز الموظفين وتحسين رواتبهم، كما توجد صعوبات فنية منها الهيكل التنظيمي وطريقة انتقال المعلومات وضعف استخدام أجهزة الحاسوب، وأوصت الدراسة بالعمل على تجهيز المديرية بالبنية التحتية اللازمة وتطوير الهيكل التنظيمي بما يتوافق وطبيعة العمل الإداري وسرعة تنفيذ الأعمال وانتقال المعلومات داخل الهيكل الإداري، وإجراء دورات تكوينية للموظفين، وكذا الإطلاع على مختلف المستجدات في مجال التسيير الحديث، والاستثمار في العنصر البشري بطريقة فعالة.

الكلمات الدالة: المفاهيم الإدارية الحديثة- الإدارة الرياضية.

يعيش العالم اليوم عصرا من التقدم الكبير والتفوق الباهر في شتى المجالات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والعسكرية، وهذا التقدم نتج من عدة أسباب وعوامل منها ما هو تاريخي ومنها ما هو تكنولوجي والعديد من الأسباب الأخرى مما ولد نوعا من التنافس بين الأمم في جميع المجالات من أجل الوصول إلى الزيادة أو البقاء فيها، وتعمل الدولة جاهدة في مختلف المجالات خاصة منها المتطورة على إثبات جدارتها ومكانتها بين الأمم في هذه المجالات السالفة الذكر، ومن بين ما يميز التنافس بين هذه الدول نجد مجال الإدارة حيث مر هذا العلم بمراحل عديدة حتى وصل إلى ما وصل إليه ووظفت جميع الوسائل والتقنيات للنهوض بهذا المجال، حيث تعني الإدارة توظيف كل الجهود لتحقيق هدف مشترك أو من مجموعة من الأهداف.

والإدارة تشمل حيز كبير في حياتنا في أبسط الأمور وأيسرها إلى أكبر الأمور وأيسرها إلى أكبر الأمور واعقدها فلا بد أن لها أهمية كبيرة، وقد حظيت الإدارة باهتمام كبير مع أنها حديثة النشأة كعلم مستقل، ويعزى هذا الاهتمام إلى طبيعتها وغاياتها، فمن حيث طبيعتها تعد الإدارة فرعا من فروع العلوم الإنسانية، وتتسم بالحتمية بمعنى أن انجاز الأعمال في المنظمات لا يأتي إلا بها، وبذلك ليس للمنظمة الخيار في أن تأخذ بها أو ترفضها ومن حيث وظائفها تتطوي الإدارة على مجموعة من الوظائف وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وتتسم هذه الوظائف بالتشابك والتداخل فمع أن لكل وظيفة خصوصية معينة وتستهدف تحقيق أغراض محددة إلا أن هذه الأغراض تجتمع معا لتحقيق أهداف المنظمة (فايز بن عبد العزيز الفايز، 2001، ص02).

وفي موضوعنا هذا سنتطرق إلى الإدارة بصفة عامة ثم نعمل على تخصيص هذا الموضوع في مجال الإدارة الرياضية الذي هو مجال اختصاصنا وبحثنا، فعلم الإدارة بصفة عامة ليس وليد اليوم وإنما هو وليد عدة أجيال من تراكم المعرفة الإنسانية ولا زال يتقدم ويتطور بل أصبح أحد المعايير الأساسية التي تعتمد في نجاح أو فشل مشاريع الدولة والحكومات ومحركا حاسما في قدرة الدولة وزيادتها بين الأمم.

إن الإدارة الرياضية هي أساس تقدم كافة الأنشطة الإنسانية الاقتصادية أو سياسية أو اجتماعية، وبدونها كان يصعب التوصل إلى التقدم الذي هو عليه عالمنا اليوم والرياضة واحدة من الأنشطة الإنسانية التي أخذت تتقدم وتتفرع نتيجة الاهتمام المتزايد بها وخلال هذا التوسع كان من اللازم التثبيت بالإطار العلمي في تنظيمها وبذلك أصبحت الإدارة أساس لكل نجاح فيها، ويعكس تقدم الدول في الرياضة مدى التقدم في استخدام الإدارة الرياضية الحديثة في كافة أنشطتها الرياضية (نعمان عبد الغني، لطيفة شرف الدين، 2010، ص07).

وبفضل هذا العلم أصبحت دول لم يكن لها تاريخ طويل ولا رصيد معتبر رائدة ومعروفة بين الأمم وكسبت ثقة واحترام الشعوب بفضل النجاحات الباهرة في هذا المجال مما انعكس بشكل ايجابي على بقية المجالات الأخرى كالاقتصاد السياسة، ولا يخفى على أحد المكانة التي أصبحت تحظى بها بعض الدول التي لم تكد ترى على الخارطة إلى دول محورية في منطقة الشرق الأوسط والخليج العربي.

وفي موضوعنا هذا الموسوم ب: صعوبات تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة في الإدارة الرياضية في مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة، سنحاول من خلاله دراسة الصعوبات التي تواجه العاملين في هذا المجال على

تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة وتبنيها والعمل بها ومن بين أهم المفاهيم التي سنتطرق إليها مفهوم إدارة الجودة الشاملة، مفهوم إدارة المعرفة ومفهوم الإدارة الإلكترونية.

وبخصوص المنهجية المتبعة سنحاول تقسيم هذا البحث إلى:

- المدخل العام (التعريف بالبحث): نتناول فيه إشكالية الدراسة وفرضياتها، أسباب وأهمية وأهداف الدراسة، كما تطرقنا إلى مفاهيم للكلمات الدالة في الدراسة.

- الجانب النظري (الخلفية النظرية للدراسة والدراسات المرتبطة بالبحث): الذي بدوره ينقسم إلى فصلين، الأول للخلفية النظرية للدراسة والفصل الثاني للدراسات المرتبطة بالبحث.

- الجانب التطبيقي (الدراسة الميدانية للبحث): التي تعتبر الفصل الثالث من الدراسة الذي يبدأ بالدراسة الاستطلاعية، المنهج المتبع، المجتمع والعينة، أدوات جمع البيانات والإجراءات التطبيق الميداني للأداة وأخيرا الأساليب الإحصائية، لنصل إلى عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها حيث نقوم بتحويل المعلومات النظرية إلى معلومات كمية ونقوم بمناقشتها في ضوء فرضيات الدراسة. يليها استنتاجات عامة واقتراحات وآفاق مستقبلية، وذكر جميع المراجع والملاحق المعتمدة.

وفي الأخير نختم بحثنا بملخص الدراسة الذي نتناول فيه عنوان وهدف الدراسة، مشكلة وفرضيات الدراسة، العينة والمنهج المتبع، الأدوات والنتائج المتوصل إليها وأهم الاستنتاجات والاقتراحات.

مدخل عام:

التعريف بالبحث

1. الإشكالية:

يعيش الإنسان في المجتمع بين جماعات وتحت تأثيرات مختلفة، مما يؤدي الى تنوع المشاكل والصعوبات التي يواجهها يوميا تؤثر على الفرد نفسه أو على المجتمع سواء في الأسر الاجتماعية أو الأسر المهنية ما يسبب العشوائية ولا استقرار وفقدان الأمن وعدم توازن المجتمع وغيرها من الظروف التي تعيقه والتي قد تعيق مساره المهني، فمنذ أن عاش الإنسان تمثلت الإدارة في المعيار الذي يفرق بين ما هو معروف من المجتمعات المنظمة والأخرى التي تعيش العشوائية.

الإدارة ساند تطور في كل المجالات مواكبة وتيرة التطور المتسارعة من التطور التكنولوجي الذي حوّل العالم إلى قرية واحدة مما انعكس على باقي المجالات كالسياسة والاجتماع والاقتصاد والثقافة والرياضة، فالإدارة نشاط له مضمون يحتوي على مكونات رئيسية، ويقوم به أفراد قادرين على استخدام ما هو متاح من موارد لتوجيه العاملين نحو أهداف محددة، كما تعتبر العملية التي تهتم بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق بين الجهود البشرية المختلفة من أجل تحقيق هدف معين، نفسه ما نجده في الإدارة الرياضية التي تعمل على تطوير المجال الرياضي وتحقيق مختلف الأهداف التي تسطر في المنشآت والمؤسسات الرياضية التي هي في تطور مستمر ما يؤكد الالتحاق بتطور المجالات الأخرى.

يشهد مجال الإدارة الرياضية وهو يمر على كل من الصعيد المحلي والعالمي بتطور ملحوظ، وكننتيجة للظروف الاقتصادية والفكرية الجديدة التي طرأت، تتطلع إدارة الرياضة من خلال هيئاتها الحكومية والأهلية إلى تطوير أساليبها وتحديث رؤاها كي تواكب الانفجار المعرفي الإداري الذي فرض التغيير الجذري بطرق وتوجيهات ورؤى إدارية تتماشى مع أبعاد ومتطلبات العمل الإداري وعناصر الإنتاج الأكاديمي الرياضي في المجالات كافة وعلى مختلف مستوياته، فأصبح من الواجب إحداث تغييرات وتجديد والاتجاه نحو الأخذ بأساليب التكنولوجيا المتقدمة لكي تستطيع المنافسة والصمود في السوق العالمي المفتوح الذي لا يقبل إلا التفوق والامتياز، وكذلك من أجل تحقيق الجودة والاعتماد وضمان فاعلية الأداء.

لعل من أبرز تحولات الفكر الإداري في المجال الرياضي محور العملية الإنتاجية على التركيز على المدخلات والمخرجات في العمليات الإدارية إلى التركيز على العمليات الإدارية ومن التركيز على العميل داخل المنظومة إلى التركيز على العميل خارج المنظومة الإدارية، وذلك بتبني مفاهيم الإدارة الرياضية الحديثة كالجودة الشاملة التي تعتبر من وجهة نظر أمريكية أنها: "فلسفة وخطوط عريضة ومبادئ تدل وترشد المنظمة لتحقيق تطور مستمر وهي أساليب كمية بالإضافة إلى الموارد البشرية التي تحسن استخدام الموارد المتاحة وكذلك الخدمات بحيث أن كافة العمليات داخل المنظمة تسعى لأن تحقق إشباع حاجات المستهلكين الحاليين والمرتقبين" (فداء حامد، 2014، ص 12).

كما أدى التطور التكنولوجي بالإدارة الرياضية إلى تطبيق الإدارة الالكترونية من استخدام الحاسوب وتطبيقاته فهي كافة الوظائف والمهام التي تحدها الإدارة للموظفين من خلال الاعتماد على وسائل الاتصال الحاسوبية، هذا ولقد اعتمدت الإدارة الرياضية للتسيير الحسن والممتاز للمفاهيم الأخرى كإدارة المعرفة التي تمثلت في مجموعة

العمليات التي تساعد على إنتاج المعرفة واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات والخبرات إلى صيغة رقمية قابلة للتخزين والنقل بين الأفراد للحماية من الضياع (حسام سامر عبده، 2010، ص 25).

وعليه سنحاول من خلال هذه الدراسة الإجابة على التساؤل العام التالي:

ما هي أهم الصعوبات التي تعيق تطبيق مفاهيم الإدارة الحديثة في الإدارة الرياضية؟

ويندرج ضمن هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية المتمثلة فيما يلي:

- 1- هل هناك صعوبات فنية تعيق تطبيق مفاهيم الإدارة الحديثة في الإدارة الرياضية؟
- 2- هل هناك صعوبات بشرية تعيق تطبيق مفاهيم الإدارة الحديثة في الإدارة الرياضية؟
- 3- هل هناك صعوبات مالية تعيق تطبيق مفاهيم الإدارة الحديثة في الإدارة الرياضية؟

2. فرضيات الدراسة:

1-2- الفرضية العامة: هناك صعوبات متعددة الجوانب أدت إلى إعاقة تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة في الإدارة الرياضية.

2-2- الفرضيات الجزئية:

- 1- توجد صعوبات فنية تعيق تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة في الإدارة الرياضية.
- 2- توجد صعوبات بشرية تعيق تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة في الإدارة الرياضية.
- 3- توجد صعوبات مالية تعيق تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة في الإدارة الرياضية.

3. أهداف الدراسة :

هناك عدة أهداف نلخصها في النقاط التالية:

- التعرف على أهم الصعوبات التي تعيق تطبيق الإدارة الرياضية في المجال الرياضي.
- تشخيص وضعية الإدارة الرياضية.
- التمهيد لاقتراح مشاريع إستراتيجية من طرف الباحثين والمختصين لتطبيق الإدارة الحديثة.
- التعريف و توعية بأهمية تطبيق أساليب الإدارة الحديثة في القطاع الرياضي.
- التوجه نحو البدء بتطبيق إصلاحات شاملة في هذا الإطار.

4. أهمية الدراسة:

يعتبر موضوع صعوبات تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة من المواضيع الجديدة في مجتمعنا، كما أن تخصص الإدارة الرياضية لازال قيد البناء والتقدم فهو يحتاج إلى المزيد من البحوث والدراسات من أجل إثراء المادة العلمية في هذا المجال، فهذا النوع من المواضيع يفيد كثيرا العاملين في حقل الإدارة الرياضية والوصاية في بلورة أفكار جديدة ومشاريع انطلاقا من نتائج هذا البحث، كما يفيد في وضع تصور موضوعي عن المشاكل التي تعيشها الإدارة لرياضية وعن متطلبات العمل المستقبلي لتحقيق النهضة الرياضية.

5. أسباب اختيار الموضوع:

- تكمن أسباب اختيارنا للبحث في تسليط الضوء على المفاهيم الإدارية الحديثة ودورها في تطوير الإدارة الرياضية.

- نظرا لأهمية تعاريف الإدارة الحديثة للإداريين والطلبة في معاهد التربية البدنية والرياضية.
- ارتأينا أن نثري بدراستنا مكتبة المعهد التي تفتقر أبحاث ومراجع في تخصص الإدارة والتسيير الرياضي باعتبارها حديثة النشأة.

6. تحديد المصطلحات والمفاهيم:

6-1- الإدارة:

التعريف اللغوي:.

- Ministertad اللاتينية تعني تقديم الخدمة للغير، كما تعني الترتيب والتنظيم الخاص الذي يحقق أهداف معينة، كما تعني النظام أو الانتظام وفي الإسلام تعني الإدارة الولاية أو الرعاية أو الأمانة وكلها ألفاظ تحمل معنى المسؤولية. (ابن منظور، 1986، ص12).

التعريف الاصطلاحي: يعرفها فريدريك تايلور "إنها المعرفة الدقيقة بما تريد من الرجال أن يعملوه، ثم التأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة وأرخصها"

- كما عرفها هنري فايول "أن تقوم بالإدارة معناه أن تنتبأ وأن تخطط أن تنظم وأن تصدر الأوامر وأن تنسق وأن تراقب" (أحمد عبد الله الصباب، 1992، ص58).

- تعريف كمبل: تشتمل الإدارة على جميع الواجبات والوظائف ذات العلاقة بإنشاء المشروع وتمويله وسياسته الرئيسية وتوفير كل المعدات اللازمة ووضع الإطار التنظيمي العام الذي سيعمل ضمنه واختيار موظفيه الرئيسيين. (المعهد التخصصي للدراسات، ص04).

- وفي ظل الاهتمام الذي حظيت به الإدارة إلا أن تعريفاتها التي قدمها العلماء والرواد قد تباينت شأنها في ذلك شأن كثير من مصطلحات العلوم الإنسانية، فكل منهم قد تأثر بمدخل معين. (فايز بن عبد العزيز الفايز، ص02).

- عرفها بعض الكتاب بأنها النشاط الموجه نحو التعاون المثمر والتنسيق الفعال بين الجهود البشرية المختلفة العاملة من أجل تحقيق هدف معين بدرجة عالية من الكفاءة. (سعود النمر وآخرون، 2002، ص05).

- هي عملية توجيه الجهود البشرية المختلفة العاملة من أجل تحقيق هدف معين بدرجة عالية من الكفاءة. (أحمد عبد الله الصباب، 1992، ص19)

- ويمكن تعريف الإدارة بأنها " عملية اجتماعية مستمرة تسعى إلى استثمار القوى البشرية والإمكانات المادية من أجل تحقيق أهداف مرسومة بدرجة عالية من الكفاءة ". (خالد سعد الجضي، 2006، ص18)

- **التعريف الإجرائي:** يمكن من خلال التعريفات السابقة و التعريفات المتعددة للإدارة أن نستنتج أنها: "مجموعة من المبادئ والأسس والقوانين والنظريات الخاصة بتخطيط وتنظيم لقيادة وتوجيه وتنسيق أنشطة المرؤوسين نحو تحقيق هدف معين"

6-2- الإدارة الرياضية:

التعريف الاصطلاحي: الإدارة هي: النشاط الذي يهتم بتخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق أعمال الآخرين لتحقيق هدف معين.

- وتعرف أيضا أنها: توفر نوعا من التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية المختلفة من أجل تحقيق هدف معين.

-كما تعرف على أنها:تنظيم وتوجيه الموارد الإنسانية والمادية لتحقيق الأهداف المرغوبة.
-الادارة عملية يمكن بها تحديد أهداف المنظمة ورسم لخطط الكفيلة،بتحقيق تلك الأهداف والعمل على تنفيذ تلك الخطط .

ومما تقدم نستطيع القول بأن الإدارة هي مجموعة من النظم والمبادئ لتحقيق أهداف مرسومة ضمن خطة مستقبلية بجهود وطاقات بشرية.(شبكة بوابة العرب)

- يعرفها مفتي ابراهيم حمادة :على أنها فن تنسيق وتوجيه كافة الجهود داخل الهيئة الرياضية لتحقيق أهدافها.(بوسته رحيمة، 2007/2008، ص50).

-الإدارة الرياضية هي عملية تخطيط وقيادة ورقابة مجهودات أفراد المؤسسة الرياضية واستخدام جميع الموارد لتحقيق الأهداف المحدد. (نعمان عبد الغني،لطيفة شرف الدين،2010،ص15)

التعريف الإجرائي:هي عملية تخطيط وتنظيم وقيادة وتنسيق وتوجيه ورقابة مجهودات الأفراد داخل المؤسسة الرياضية واستخدام جميع الموارد لتحقيق الأهداف المحددة .

6-3- إدارة الجودة الشاملة:

التعريف الاصطلاحي: عرفها كروسبي: "أنها مطابقة المتطلبات"

يذكر دميبيج الجودة الشاملة ترتبط بكل من:التصميم والمطابقة والبيع والخدمة برباط وثيق وفلسفة في إدارة الجودة وتتلخص في "أن الإنتاجية أو الخدمة تتحسن كلما قلت الاختلافات والفروق (حسن أحمد الشافعي، 2003، ص 34-34).
التعريف الإجرائي: تعتبر إدارة الجودة الشاملة الوسيلة أو الطريقة الشاملة للعمل التي تشجع العاملين للعمل ضمن فريق واحد مما يعمل على خلق قيمة مضافة وتحقيق إشباع حاجات المستهلكين.

6-4- الإدارة الإلكترونية:

التعريف الاصطلاحي: مصطلح إداري يقصد به عملية ميكنة جميع مهام المؤسسة الإدارية ونشاطاتها بالاعتماد على جميع تقنيات المعلومات الضرورية للوصول إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة، وهي مجموعة من العمليات التنظيمية تربط بين المستفيد ومصادر المعلومات بواسطة الكترونية لتحقيق أهداف المؤسسة من تخطيط وإنتاج وتشغيل ومتابعة وتطوير (علاء عبد الرزاق السالمي، 2003، ص153).

التعريف الإجرائي: هي منظومة الكترونية متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي من إدارة يدوية إلى إدارة باستخدام الحاسوب وذلك بالاعتماد على نظم المعلوماتية قوية تساعد في اتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت وبأقل التكاليف.

6-5- إدارة المعرفة:

التعريف الاصطلاحي:عرفتها منظمة الأمم المتحدة: "على أنها عبارة عن عمليات منهجية أو مجموعة ممارسات تستخدمها المؤسسات في تحديد وتخزين وتسجيل وإنشاء وتأمين وتمثيل وتوزيع المعارف لأغراض الاستخدام والتوعية والتعلم في سائر أجزاء المؤسسة (خوان لويس لارابورة، 2007، ص06).

التعريف الإجرائي:هي مجموعة تقنيات وأدوات وموارد وما يمتلكه الفرد من المهارات تستند إلى المعرفة لجمع ونشر واستثمار المعرفة ضمن المؤسسة.

الجانب النظري: الخلفية النظرية للدراسة

والدراسات المرتبطة للبحث

الفصل الأول:

الخلفية النظرية للدراسة

تمهيد:

تمتد جذور الممارسات الإدارية إلى الحضارات القديمة، وقد لازمت الإنسان في سعيه نحو تأمين احتياجاته الأمنية والمعيشية بالتعاون مع بني البشر. أما الإدارة كعلم فلم يشر إليها ويكتب عنها إلا في مطلع القرن الماضي وتطورت نظريات ومبادئ ومفاهيم وممارسات إدارية عديدة تشكل قاعدة معرفية واسعة وغنية، وأصبحت الإدارة الآن مفتاح نجاح أي جهد بشري جماعي في أي مجال ونشاط، بل مفتاح تقدم الأمم وازدهارها. وفي هذا الفصل سنتطرق إلى مراحل التطور الإداري وبعض المفاهيم الإدارية الحديثة التي تساعد وتساهم في التطور والرفق الإداري.

1. نشأة وتطور الفكر الإداري الحديث

1.1: المدارس الفكرية للإدارة:

1-1-1- الإدارة:

عند تناول نشأة الإدارة ينبغي التفريق بين ثلاث أمور هي الإدارة كممارسة، والإدارة كفكر، والإدارة كعلم مستقل
الإدارة كممارسة:

نشأت الإدارة كممارسة في العصور القديمة، ولا غرابة إذا قلنا إنها كانت حاضرة منذ بدء الخليقة، فالمجتمعات القديمة وإن كانت تتسم بالبساطة فقد كانت بحاجة إلى تنظيم العلاقات بين أفرادها لتحقيق أهداف محددة، وظهرت بعض الممارسات الإدارية عندما أدرك الإنسان أن التعاون مع الآخرين أصبح ضرورة حيوية للبقاء والنماء. وتعد الأسرة نواة العمليات الإدارية، فقد كانت منذ الأزل تقوم بعدد من الوظائف كتقسيم العمل وتوزيع الأدوار واتخاذ القرارات والقيادة وممارسة السلطة.

الإدارة كفكر:

ظهر الفكر الإداري في الحضارات الإنسانية منذ آلاف السنين، ويبدو ذلك جلياً في التراث الإنساني القديم، فقد ظهرت الأفكار وبعض التطبيقات الإدارية في الحضارة المصرية القديمة كالتخطيط الإداري والرقابة وظهر التنظيم في الحضارة الصينية من خلال دستور الفيلسوف "تشاو" الذي تضمن المهام والواجبات الوظيفية لموظفي الدولة كافة، وظهر التنظيم المتدرج (الهرمي) وتفويض السلطة والتقسيم الإداري وفقاً للبعد الجغرافي في الإمبراطورية الرومانية، وقدمت الإمبراطورية اليونانية الكثير من الأفكار والتطبيقات حول التخصص واختيار الموظفين وتفويض السلطة (خالد سعد الجسعي، 2007، ص 20).

الإدارة كعلم مستقل:

تعد بداية القرن العشرين مرحلة فاصلة في نشأة الإدارة كعلم قائم بذاته يستند إلى مقومات شأنه في ذلك شأن بقية فروع العلم والمعرفة، فظهرت النظريات والتجارب والدراسات التي استخدمت الأسلوب العلمي، وأصبح التخصص في دراسة هذا الحقل أمراً مألوفاً، وشهد القرن العشرون العديد من الإسهامات، ومال المتخصصون إلى تصنيفها في مدارس عدة.

ومن الجدير بالذكر أن هذه التصنيفات التي وردت في الدراسات الإدارية العربية والأجنبية قد انطوت على بعض القواسم المشتركة، إلا أنها في الوقت نفسه تباينت في جزء أو أكثر، وهو ما تسبب في وجود بعض اللبس والغموض، وخصوصاً لدى حديثي العهد بدراسة الإدارة.

1-1-2- المدارس الفكرية:

تبنيت بعض الدراسات تصنيف مدارس الإدارة في مدارس ثلاث هي: المدرسة التقليدية، ومدرسة العلاقات الإنسانية، والمدرسة السلوكية، بينما دمجت دراسات أخرى المدرستين الأخيرتين في مدرسة واحدة باسم المدرسة السلوكية تارة وباسم مدرسة العلاقات الإنسانية تارة أخرى، واستحدثت دراسات أخرى مدارس مستقلة كمدرسة الموارد البشرية، ومدرسة النظم، ومدرسة اتخاذ القرارات.

أولاً: المدرسة التقليدية:

ظهرت المدرسة التقليدية أواخر القرن التاسع عشر ، وجاءت متأثرة إلى حد كبير بنتائج بعض الدراسات التي تمت في مجال إدارة الأعمال بالدرجة الأولى ، إضافة إلى مساهمات بعض علماء الاجتماع وعلم الإدارة العامة (خالد سعد الجضي، 2007 ، ص 42)

ولهذه المدرسة عدد من الرواد ينتمون إلى بلدان مختلفة أبرزهم الأمريكي (فريدريك تايلور) رائد نظرية الإدارة العلمية، والفرنسي (هنري فايول) رائد نظرية الإدارة العامة، والألماني (ماكس فيبر) رائد نظرية البيروقراطية.

ومع التباعد الجغرافي بين الرواد الثلاثة، واختلاف السياق الثقافي، إلا أن أطروحاتهم اتسمت بوجود قدر كبير من القواسم المشتركة، لذا اتفق الباحثون في علم الإدارة على إطلاق اسم المدرسة التقليدية تعبيراً عن تلك الجهود، ومظلة لإسهامات الرواد الثلاثة. وتجدر الإشارة هنا إلى أنه بالرغم من وجود قواسم مشتركة بين رواد كل نظرية إلا أن هذا لا يعني عدم وجود الاختلاف والتباين في بعض النقاط الثانوية. (طلق عوض الله السواط ، 1996 ، ص 33)

نظرية الإدارة العلمية:

يعد المهندس الأمريكي فريدريك تايلور رائد نظرية الإدارة العلمية (1856 ، 1915)، حيث دعا فيه إلى تبني الطريقة العلمية في الإدارة عوضاً عن الطريقة العشوائية أو الحدسية، كما أشار إلى أن جهد العاملين في المنظمة مرهون بقدراتهم الجسمية، لذا ينبغي أن تولي الإدارة اهتماماً بحسن اختيار العاملين وتدريبهم، وكان يؤمن تايلور بأن المحفز الحقيقي للأفراد هو العامل الاقتصادي هذا بالإضافة إلى قناعته بأن العاملين بحاجة مستمرة إلى الإشراف والرقابة الصارمة لضمان عدم تقاعسهم في تطبيق الأسلوب العلمي في العمل.

نظرية البيروقراطية:

نشأت البيروقراطية في ألمانيا بفضل الجهود التي قام بها عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر الذي عاش في الفترة ما بين (1864 – 1920م) ، وكلمة البيروقراطية مشتقة من كلمتين لاتينية وإغريقية الأولى وتعني المكتب، والثانية وتعني القوة أو السلطة أو الحكم، ومن ثم فالمقصود بالبيروقراطية هو حكم المكتب أو سلطة المكتب، وقد عرفها قارستون بأنها "بناء تنظيمي هرمي يتصف بالتحديد الدقيق لخطوط السلطة، والقواعد، والإجراءات التي تحكم العمل"، وقد استخدم "فيبر" في كتابه الذي صدرت أولى طباعته بعد وفاته بعامين (1922م) مصطلح البيروقراطية لوصف المنظمات الكبيرة جداً كما حدد خصائصها. (محمد منير مرسي ، 2002، ص 235).

نظرية الإدارة العامة:

ظهرت هذه النظرية في فرنسا على يد المهندس الفرنسي هنري فايول الذي عاش في الفترة من (1941- 1925م)، وقد تم اشتقاق اسم النظرية من المؤلف الشهير الذي قدمه فايول بعنوان الإدارة العامة والصناعية وبينما أنصب اهتمام تايلور على الإدارة الصناعية في مستوياتها التنفيذية (العاملين وخطوط الإنتاج)، فقد انصب اهتمام فايول على الإدارة في مستوياتها العليا. وقد صنف فايول الأنشطة التي تقوم بها المنظمة إلى ستة أقسام هي: (أنشطة فنية، أنشطة تجارية، أنشطة مالية، أنشطة أمنية، أنشطة محاسبية، أنشطة إدارية) وقد ركز فايول على النشاط الإداري وقسمه إلى خمسة وظائف هي: التخطيط ، التنظيم ، التوجيه، الرقابة، التنسيق.

(أحمد عبد الله الصباب ، 1992 ، ص 59)

ثانياً: مدرسة العلاقات الإنسانية

ظهرت هذه المدرسة في نهاية العشرينيات الميلادية من القرن العشرين كرد فعل للمدرسة التقليدية، خصوصاً بعد فشل الأخيرة في تحقيق التطلعات المنشودة التي تستهدف الرقي بمستوى الأداء والإنتاج، ومن منطلق أن مدرسة العلاقات الإنسانية ظهرت كرد فعل لسابقتها فقد تبنت استراتيجيات تتصف بأنها على النقيض من استراتيجيات فإن مدرسة العلاقات (Machine) المدرسة التقليدية، فإذا كانت المدرسة التقليدية تنظر للإنسان على أنه آلة الإنسانية تولي أهمية بالغة للجوانب النفسية والاجتماعية من منطلق أن للفرد قيمةً ومعتقدات وعواطف واتجاهات لها أثر كبير في الكفاية الإنتاجية، والجدول التالي يبين الفروق الجوهرية بين المدرستين .

جدول رقم (01) يوضح مقارنة بين المدرسة التقليدية ومدرسة العلاقات الإنسانية:

مدرسة العلاقات الإنسانية	المدرسة التقليدية
الاهتمام بالحوافز المعنوية	الاهتمام بالحوافز المادية
الاهتمام بالتنظيم غير الرسمي	الاهتمام بالتنظيم الرسمي
توسيع قاعدة المشاركة	اتخاذ القرارات مسؤولية الإدارة فقط
دمج التخطيط بالتنفيذ	الفصل بين التخطيط والتنفيذ
الكفاية الإنتاجية ترتبط بالطاقة الاجتماعية	الكفاية الإنتاجية ترتبط بالطاقة الفسيولوجية (البدنية)
النظرة للإنسان نظرة تفاعلية	النظرة للإنسان نظرة تشاؤمية

ثالثاً: المدرسة السلوكية:

إذا كانت المدرسة التقليدية انطلقت من افتراضات متشائمة حول طبيعة الإنسان، فقد انطلقت مدرسة العلاقات الإنسانية من افتراضات متفائلة ، بينما تمدنا المدرسة السلوكية بنظرة واقعية وعقلانية فهي تؤمن بالفروق الفردية ، وترفض مبدأ تعميم الأحكام ، وأن السلوك الإنساني محصلة لتفاعل الفرد مع البيئة المحيطة به ومن خلالها ظهر مصطلح السلوك التنظيمي الذي يعنى بسلوك الأفراد والجماعات والمنظمات (خالد سعد الجضي، 2007، ص 31)

رابعاً: مدرسة الإدارة الكمية:

تطور المدخل الكمي للإدارة خلال وبعد الحرب العالمية الثانية. فقد حاولت الشركات الكبيرة الاستفادة من الأساليب التي استعملت في إدارة الجيوش، وذلك في مجال حل المشكلات واتخاذ القرار. ويؤكد هذا المدخل على استعمال النماذج الرياضية كالبرمجة الخطية ونظرية المباريات والسلاسل الزمنية والكفاءة الاقتصادية واستخدام الحاسوب.

خامساً: مدرسة (الاتجاهات) الحديثة:

ظهرت هذه المدرسة في النصف الثاني من القرن العشرين وتحديداً في الستينيات الميلادية ، وتتطوي هذه المدرسة على مداخل عدة أبرزها مدخل النظم ، ومدخل الإدارة الاستراتيجية، وإدارة الجودة الشاملة ، والهندسة ، وقد ظهر حديثاً بعض المدارس مثل مدرسة الإدارة اليابانية والإدارة الموقفية، أو الطرفية.

2. الإدارة عند المسلمين والجزائر:**1.2. الإدارة عند المسلمين:**

تفردت الحضارة الإسلامية بوجود تنظيم إداري متقدم ، شمل معظم الوظائف الإدارية، فالفكر الإداري بدأ يتبلور منذ أن أنزل الله سبحانه وتعالى رسالته على الرسول صلى الله عليه وسلم خاتم الأنبياء والمرسلين وكان الفكر الإداري في الصدر الأول من الإسلام يستند إلى نصوص القرآن الكريم وتوجيهات السنة النبوية الشريفة ويقوم على أساس من القيم الإنسانية التي لا يزال الفكر الإداري المعاصر يلهث للوصول إليها وهناك علاقة وطيدة بين الإدارة والشريعة الإسلامية، فقد أشار القرآن الكريم بلفظة الإدارة في قوله تعالى: (إلا أن تكون تجارة حاضرة تديرونها بينكم (البقرة آية 282) ،وفي السنة النبوية إشارة أخرى في حديث كعب بن عجرة - رضي الله عنه - أن النبي - صلى الله عليه وسلم- قال: (لا تقوم الساعة حتى يدبر الرجل أمر خمسين امرأة) رواه الطبراني.

1.1.2. الفكر الإداري في الإسلام :

يمكن استنباط الأسس التي قام عليها الفكر الإداري في الإسلام مما جاء في القرآن الكريم من محكم الآيات وما ورد عن النبي محمد(ص) من أحاديث وما اثر عنه من أعمال وكذلك ما نقل إلينا من سير الخلفاء الراشدين وما فعله السلف الصالح -رضوان الله عليهم - من أعمال فقد انفرد القرآن الكريم دون سائر الكتب السماوية بتنظيم سنون الدين والدنيا، وأوضح أصول العلاقات بين الشخص ونفسه وبينه وبين غيره من الناس وبينه وبين خالقه عز وجل فهو كتاب جامع ،فيه علاوة على ما يتصل بشؤون الدين كل ما يتصل بشؤون الدنيا من كليات وجزئيات تتصل بالعلاقات والنظم والمعاملات وأورد الله فيه إشارات لأصول الأشياء وألهم من يقرأه بوعي إن يفهم ما جاء فيه من إشارات، وصدق الله العظيم حيث يقول في سورة النحل "...وأنزّلنا عليك الكتاب تبيانا لكل شيء وهدى ورحمة وبشرى للمسلمين " (سورة النحل الآية 89)، كذلك يقول جل وعلا: "إن هذا القرآن يهدي للتي هي أقوم..." (سورة الإسراء الآية 09)، ولما كانت الإدارة نشاطا يتعلق بتشغيل البشر وأصولها تقوم على ما يحكم العلاقات بين الناس بعضهم بعض وتعمد في انجازاتها على مراعاة القيم والمثل العليا فان القرآن الكريم زاخر بكل هذه الأمور. (فاتق حسني أبو حليلة، 2004، ص 22).

2.1.2. الأسس الإدارية للدولة الإسلامية في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم

لقد تكون أول مجتمع إنساني إسلامي عندما هاجر الرسول صلى الله عليه وسلم إلى المدينة المنورة وهناك أرسى قواعد دولته على أسس إدارية وهي:

- توفير جو من الاطمئنان عن طريق المؤاخاة بين المهاجرين والأنصار .
- أرسى النظام المالي للدولة فحدد مصادر الدخل بالزكاة والغنائم والجزية والخراج.
- اهتم الرسول صلى الله عليه وسلم بإرساء مبدأ التدرج الرئاسي وضرورة القيادة والرئاسة حيث قال "لا يحل لثلاثة يكونوا بفلاة في الأرض إلا أمروا عليهم ائدهم" .
- أكد والتزم بمبدأ الشورى في الحكم.
- أبر فلسفة الخدمة العامة باعتبارها خدمة تستهدف توفير الخدمات الضرورية للمواطن بإخلاص وأمانة.

فقد قال صلى الله عليه وسلم: "إن الله يحب إن عمل أحدكم عملا أن يتقنه".

(فائق حسني أبو حليلة، 2004، ص 24)

2.2. لمحة عن تاريخ الإدارة في الجزائر:

لقد عانت الجزائر كغيرها من الدول التي قبعت تحت نيل الاستعمار سواء خلال حقبة الاستعمار الفرنسي أو بعده، حيث كانت المرحلة الأولى أشد على الجزائريين نظرا لطبيعة الاستعمار الاستيطاني الذي خضعت له والذي سعى بكل قوة إلى محاولة طمس الهوية الجزائرية بكل مقوماتها وإخضاع الجزائر وإحاقها بالدول المحتلة وما شعار "الجزائر فرنسية" إلا دليل على بشاعة المحتل الذي حاول القضاء على الأخضر واليابس في شتى الميادين بما في ذلك الإدارة، عمدت فرنسا لدى دخولها الجزائر العام 1830 طمس معالم الإدارة العثمانية التي كانت قائمة آن ذاك من خلال تنصيب ما يعرف بالحاكم العام الذي يضطلع بمهمة الإشراف على شؤون الإدارة العامة متمتعا بصلاحيات لا متناهية مدججا فيها بترسانة من القوانين الفرنسية الهادفة لطمس معالم الهوية العربية والإسلامية.

(عبد الرحمن روميلي، 1973، ص 185)

وقد سعت فرنسا منذ الاحتلال إلى محاولة خلق طبقة موالية لها للاستعانة بها حينما تقتضي الضرورة ذلك وفي بعض المهام والمناصب الثانوية فقط مانعة بذلك بقيه شرائح المجتمع من الاندماج داخل هذا الهيكل الهام، واستمر الوضع على ما هو عليه إلى غاية تصاعد ضربات الكفاح المسلح ضدها لتغير نوعا ما من استراتيجيتها وتسمح لبعض الجزائريين من ولوج مناصب معينة مع الحرص والسعي لتكوينهم وفق السياسة الفرنسية وهذا في إطار ما يعرف "دفعه لأكوست"، أما المرحلة التي تحصلت فيها الجزائر على استقلالها العام 1962 فكانت هي الأخرى غاية في الصعوبة حيث شهدت الفترة الانتقالية تحول في الإدارة من إدارة كولونيالية إلى إدارة وطنية تعتمد على أبناء الشعب الجزائري بمختلف شرائحه الاجتماعية.

وما يلفت الانتباه في هذه الفترة هو فتح الباب على مصراعيه لمن لا يعرف حتى القراءة والكتابة من الانصهار داخل هذا الجهاز الحساس دون أدنى أي انتقاء، كما سعت الدولة الجزائرية المستقلة أيضا إلى تطبيق سياسة الجزارة من خلال منح المناصب الإدارية للجزائريين بغية التخلص من تركة الاستعمار، ومحاولة تكوين طبقة من الإداريين تحمل على عاتقها مسؤولية تحقيق التنمية التي يشدها اتمع الجزائري، وكان من بين العوامل السلبية التي لازمت الإدارة الجزائرية المستقلة هي إبقاؤها على القوانين الفرنسية التي كانت سائدة خلال الفترة الاستعمارية إلا ما تعارض منه مع السيادة الوطنية. (علي سعيدان، 1981، ص 52)

لم تكن الإدارة العامة وحدها معنية بهذا التغيير فحتى التنظيمات الصناعية كانت على موعد معه حيث مرت بعدة نماذج من التسيير تحت مبرر البحث عن أنجع السبل لرفع الكفاءات الإنتاجية لهذه التنظيمات.

فلقد امتاز نمط التسيير والإدارة في المؤسسات الصناعية في الفترة الممتدة ما بين 1965-1971 بسيطرة أعوان الدولة المعينين على جميع مصادر القرار داخل المنظمات مع تهميش كامل لمشاركة العمال في الإدارة مما ولد نوعا من الاستياء العمالي، الشيء الذي خلق جوا من اللاتقنة بين العمال والإداريين وبصورة خاصة بعد أن طفت بعض السلوكيات البيروقراطية نتيجة لتفاوت المستوى التعليمي وحتى القيم لدى كل فئة.

وكنتيجة للتراعات السابقة الذكر طفا على السطح إجراء تنظيمي آخر للمؤسسات ويتعلق الأمر بميثاق التسيير الاشتراكي العام 1971 كان الهدف منه تحقيق تغيير نوعي على مستوى العلاقات الإنتاجية وهو أحد الأهداف الاشتراكية.

وانطلاقا مما ميز المنظمات في هذه الفترة خصوصا ما تعلق بالمبيعات والمشاكل المرتبطة بالتمويل والمردودية وكذا سيطرة الجهاز البيروقراطي والعمل الإداري على بقية وظائف المنظمة قررت الجهات المسؤولة إعادة النظر في تنظيم المنظمة متجهة نحو إعادة هيكلة المؤسسات في أكتوبر من العام 1980.

لقد تضمنت استقلالية المؤسسات مبدأ أساسيا هو إقرار ضرورة انتهاج نظام اللامركزية في التسيير لأجل منح أكثر حرية للمنظمة في إدارة شؤونها حيث أن القانون 08-01 المؤرخ في : 12-01-1988 المتعلق بتوجيه المؤسسات العمومية الاقتصادية يؤكد على أن المؤسسة قد أصبحت شخصية معنوية متميزة عن الدولة ،وهذه الأخيرة تعتبر مالكة مساهمة في رأس مالها لكن لا تتدخل في تسييرها، كما أن المؤسسة مسؤولة عن ذمتها المالية ومرد وديتها وتحمل المسؤولية التامة في حالة عجزها.

بعد استقلالية المؤسسات جاء الدور على نمط جديد ويتعلق الأمر بالخصوصية التي ارتبطت بتبني الجزائر لنظام اقتصادي جديد وبديل للنظام الاشتراكي والمتمثل في اقتصاد السوق وهذا مع مطلع التسعينات.

(مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2012 ،ص 136)

2. أهم المفاهيم الإدارية الحديثة.

2-1 : إدارة الجودة الشاملة.

2-1-1: متطلبات إدارة الجودة الشاملة:

أولا :تعهد والتزام الإدارة العليا بمبدأ تحسين إدارة الجودة: أي ضرورة اهتمام الإدارة العليا بالعمل على تحسين نوعية وجودة الخدمات المقدمة أو السلع المنتجة ، وكذلك ضرورة إدراك الإدارة العليا والعاملين بها لما سوف تحققه عملية تطبيق إدارة الجودة من حيث الترشيد وزيادة الأرباح وتوفير الدعم للمنظمة الإدارية ومن ثم دعم الإدارة واستمرارية نجاحها . إن تبني الإدارة العليا وحماسها لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ودعم تطبيق هذا المبدأ وتحديث وتطوير متطلبات ،التطبيق يعتبر حجر الأساس في نجاح المنظمة ،ونجاح الأفراد ،ونجاح تطبيق مفهوم إدارة الجودة.

ثانيا: وضع الخطط بصورة مستمرة لتحسن مستوى الخدمة: لا تقل أهمية التخطيط عن أهمية أي من وظائف الإدارة الأخرى ،إذ يمثل التخطيط الناجح بقاء واستمرارية التنظيمات من خلال عمليات التنبؤ المدروسة والمنضم للمستقبل، ووضع التقديرات والاحتمالات بنا على أسس علمية ،وتحديد البرامج المراد انجازها بما يتماشى مع قدرات التنظيم واتخاذ القرارات الرشيدة. (نائل عبد الحافظ العواملة، 1992 ،ص 64)

ثالثا: الاهتمام بجمهور الخدمة : إن رضا الجمهور هو الهدف الأساسي لأي منظمة سواء من حيث تقديم خدمات عامة كما في القطاع العام أم إنتاج سلع كما في القطاع الخاص، وهذا دليل على أن نجاح التنظيمات الإدارية يعتمد على مدى فناعة وإدراك تلك المنظمات لأهمية تقديم الخدمات بكفاءة وفعالية عالية. وإدارة الجودة أسلوب إداري تؤكد فلسفته ضرورة تحقيق متطلبات واحتياجات وتوقعات الجمهور ،فإدارة الجودة تركز بالدرجة الأولى على الجمهور المستفيد من خلال الالتزام بمتطلباته واحتياجاته، ومحاولة معرفة مدى رضاه عن المنتج أو الخدمة، وكذلك محاولة التعرف على احتياجاته المستقبلية لأن عدم تلبية هذه الحاجات من قبل المنظمات يعني فشلها وعدم نجاحها ومن ثم خسارتها وتلاشيها.

رابعا: تدريب العاملين: يتطلب نجاح إدارة الجودة الشاملة الاهتمام بتزويد الأفراد العاملين بالمهارات والقدرات اللازم لتطبيقها ونجاحها ، وذلك من خلال العمل على تدريب هؤلاء الأفراد العاملين عن طريق توفير برامج تدريبية مؤهلة قادرة على إيصال المعلومات والمهارات بصورة ايجابية تنعكس على أداء الأفراد وقدراتهم في عملية تدريب العاملين. (أمه عبد اللطيف، 1995 ،ص 148)

خامسا: مشاركة الأفراد العاملين في عملية اتخاذ القرارات : حيث تتطلب إدارة الجودة الشاملة مشاركة ذات مستوى عالي من جميع الأفراد العاملين وبمختل المستويات الإدارية ،حيث يجب على الإدارة الاستجابة لاقتراحات وآراء العاملين الايجابية لأن مشاركتهم تؤدي إلى رفع الروح المعنوية وتحسين الاتجاهات والعلاقات بشكل ينعكس على الإنتاجية، وقد دلت الأدبيات الإدارية على أن المشاركة من الأفراد العاملين والإدارة تؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي ومن ثم زيادة مستوى الانتماء والولاء.

سادسا: تشكيل فرق العمل: حيث يعتبر تشكيل فرق العمل داخل التنظيمات الإدارية الحديثة أحد متطلبات تطبيق إدارة الجودة الرامية إلى حل المشكلات وإيجاد الحلول.

سابعا: تحديد معايير قياس الجودة: هناك معايير قياس يتم بموجبها قياس جودة ونوعية الخدمة المقدمة وهذه المعايير هي من أسس ومقومات نجاح إدارة الجودة، ويجب على الأفراد العاملين الالتزام بها حتى يتم ضمان أداء العاملين بشكل أفضل وبالتالي تقديم خدمات ذات جودة عالية ترضي أذواق ورغبات الجمهور وتتضمن بعض المعايير مراعاة الدقة والتنظيم والوقت في حالة تقديم الخدمات، والعمل على ضرورة توفير المعلومات ومعالجة المشكلات الإدارية والصعوبات التي تواجه الجمهور أثناء الحصول على الخدمة ولكي يتم وضع معايير دقيقة في إدارة الجودة يجب توافر شرطين أساسيين هما:

1- ضرورة التمييز بين المهام القابلة للقياس والغير قابلة للقياس.

2- وضع معالجة مختلفة للمهام التي تتطلب عمل أكثر تعقيدا وذلك من خلال المؤثرات التي تنتج من

عملية تحليل المهام. (فؤاد القاضي ، 1989 ، ص 91)

ثامنا: مكافئة العاملين: يتطلب تطبيق إدارة الجودة إعطاء الأفراد حوافز تساعد على إشباع حاجاتهم وتدفعهم لبذل قصارى جهدهم لتحقيق أهداف التنظيم، فأنظمة الحوافز وما يتبعها تعتبر وسائل فعالة لتطوير أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم وتحسين نوعيتها.

2-1-2- معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف إلى زيادة الإنتاجية في المنظمات وزيادة قدرتها على مواجهة وحل المشكلات للاستمرار والبقاء، بالإضافة إلى ما يمكن تحقيقه من فوائد تعود على التنظيمات والأفراد بشكل خاص وعلى المجتمع بشكل عام، الأمر الذي ترتب عليه الإسراع بضرورة العمل على تطبيق هذا المفهوم في القطاعين العام والخاص في كل دول العالم وكتطبيق جديد لهذا المفهوم، تناول الكثير من الباحثين هذا الموضوع بالدراسة والتحليل وتوصل إلى نتيجة مفادها أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع العام لا يترتب عليه أي آثار سلبية، ولا يوجد أي عوائق تمنع تطبيقه، لأن الإدارة الجيدة والدعم الكامل من قبل الإدارة العليا ومن قبل الأفراد والعمل على توفير المناخ المناسب تعتبر أدوات كافية لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي، ولكن تطبيق هذا المفهوم في القطاع الحكومي ليس بالأمر السهل حيث يتطلب التطبيق الناجح والعمل على توفير مجموعة من المتطلبات اللازمة، مع الأخذ بالاعتبار وجود اختلافات بين عملاء القطاع العام والخاص مما قد يعني وجود درجات ومستويات مختلفة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في كل من القطاعين، ومن هذه الاختلافات تباين الاحتياجات والقدرة على تحقيق الرضا لدى جمهور الناس.

ويقول عبد الرحمان هيجان في هذا الموضوع أن المديرين والأفراد العاملين في القطاع العام غالبا ما يقررون ويحددون الخدمات المطلوبة للجمهور على اعتبار أن القطاع الحكومي هو الجهة الوحيدة التي تتولى تقديم هذه الخدمات وليس أمام هذا الجمهور أي خيار في طلب هذه الخدمة من الحكومة، لذلك فإن عدم توافر الاتصالات

بين منظمات القطاع العام والعاملين بها وبين الجمهور المستفيد يعتبر من أهم الأسباب في تدني رضا الجمهور العام عن مستوى وجودة الخدمات التي تقدمها تنظيمات القطاع الحكومي. (عبد الرحمن الهيجان، 1994، ص 412) وبالرغم مما كتب في هذا المجال إلا أن هناك صعوبات تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة هي:

1. عدم وجود منافسة في القطاع العام :

ونتيجة لهذه الخاصية في انفراد القطاع العام ومؤسساته بتقديم الخدمات، فإنه لا مجال لحصول المنافسة مع تنظيمات أخرى كما هو الحال في القطاع الخاص، الأمر الذي ينعكس على الإنتاجية. فالتنافس يدفع التنظيمات دوماً إلى تقديم الأفضل لإرضاء الجمهور.

2. تأثير العوامل السياسية على اتخاذ القرارات : وهذه إشارة إلى أن معظم القرارات التي تتخذ في القطاع

العام تتأثر بأبعاد سياسية واجتماعية مما ينعكس بأثر سلبي على موضوعية القرار ، فالقرار الموضوعي المبني على أسس علمية هو ذلك القرار المتضمن مفهوم ومعنى إدارة الجودة الشاملة.

3. تأثير قوانين الخدمة المدنية : أصبحت الأنظمة والقوانين وإجراءات تنفيذها قيوداً تحد من قدرة المسؤولين

في القطاع العام على اتخاذ القرارات المتعلقة بتعيين المرشحين الأكثر كفاءة ، وعلاج ذلك يتمثل في تقويم عملية اختيار العاملين وفقاً لآلية السوق.

4. عدم وضوح الأهداف : ويلاحظ هنا أن بعض الأهداف في القطاع العام غير قابلة للقياس وغير واضحة

مما ينعكس بشكل سلبي على وظائف الإدارة مثل التخطيط والتنسيق والتنفيذ...، ويصبح هناك مجال للتدخل وفقاً للمعايير الشخصية مما يشكل حدوث صراعات وظيفية داخل التنظيم.

5. عدم تطبيق أنظمة العقوبات والمساءلة في حالة التجاوزات: يؤدي ذلك إلى ظهور ما يعرف بالسلوك

الغير متوازن من اللامسؤولية والامبالاة لدى الأفراد العاملين وبشكل يؤثر تأثيراً سلبياً على الأداء، وعلى استمرارية المنظمات الإدارية. (موسى اللوزي، 2004، ص 383).

6. عدم إعطاء أي أهمية لعملية قياس وتقييم الأداء : وتعتبر هذه من الأمور الواجب مراعاتها خاصة فيما

يتعلق بتبني أنظمة حوافز جيدة تعمل على دفع الأفراد لبذل مزيد من الجهود الرامية إلى تحقيق الأهداف ، ولكن يلاحظ أن عملية تقييم الأداء ليس لها أهمية كبيرة في تنظيمات القطاع الخ..

7. الافتقار إلى وجود نظام حوافز جيد: إن عدم وجود أنظمة حوافز جيدة يؤثر بشكل سلبي على الروح

المعنوية للأفراد العاملين في القطاع العام وبالتالي انخفاض إنتاجيتهم ،أضف إلى ذلك زيادة ظاهرة التسرب الوظيفي إلى التنظيمات التي يتوافر فيها أنظمة حوافز جيدة ،خاصة تنظيمات القطاع الخاص ، ويتسبب في افتقار القطاع العام إلى وجود أنظمة حوافز جيدة :عدم وجود نظام قياس وتقييم للأداء يتم بموجبه قياس الأداء وربط ذلك بالمردود المادي وينعكس الافتقار إلى هذه المعايير على شكل عوائق تمنع تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

8. تغلب المصلحة الشخصية على المصلحة العامة: يؤدي غياب الهم الكامل لمعنى المؤسسة في

القطاع العام إلى تغلب المصلحة الشخصية على المصلحة العامة ،وهذه من أهم المعوقات التي تمنع تطبيق إدارة الجودة بصورة كاملة.

9. عدم توافر الخبرات والمهارات الجيدة: من المعروف أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يحتاج إلى دراسات تحليلية لتحديد الخيارات المطروحة أو المتوافرة ، وإيجابيات وعيوب كل بديل من أجل اتخاذ القرار الذي يساعد في تقليل التكاليف ،وتقديم الخدمة بمستوى مقبول من الجودة والنوعية، لأن عدم توافر مثل هذه الخبرات يؤدي إلى اتخاذ قرارات على أسس عاطفية غير ناجحة ،بالإضافة إلى عدم القدرة على وضع دراسات للجدوى الاقتصادية .

10. عدم توافر أنظمة تكاليف فعالة : يعتبر تخفيض التكاليف وتوفير الموارد اللازمة لأي مشروع من أهم مقومات نجاح إدارة الجودة الشاملة، خاصة فيما يتعلق بقدرة المنظمة الإدارية على تقديم خدمات ضمن مستوى لائق وتكلفة مقبولة للمواطن وللمنظمة وللمجتمع.لكن ما يلاحظ عدم توافر أنظمة محاسبية للتكاليف الأمر الذي يصعب فيه قياس مدى كفاءة تكاليف الإنفاق مما يؤدي إلى الإرباك والشلل ،وعدم وضوح الرؤية أمام المسؤولين بخصوص اتخاذ القرارات.

11. عدم توافر أنظمة المعلومات: تعتبر الأنظمة من أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة لأن توافر أنظمة المعلومات يزيد من قدرات المنظمة ، وينعكس بالتالي على نوعية الخدمات والسلع المقدمة ، فعدم توافر أنظمة معلومات يؤدي إلى وجود حالة من عدم التأكد في اتخاذ القرار،ومن ثم ارتفاع مستوى حالة المخاطرة بشكل يؤثر تأثيرا سلبيا على عامل التكلفة والوقت والكفاءة والفعالية. (موسى اللوزي، 2004، ص 383).

12.عدم التركيز على تشجيع الإبداع والابتكار: إن الابتكار والإبداع يعتبران من المتطلبات الأساسية للارتقاء بمستوى الخدمات والسلع المقدمة للجمهور ،وهذا ينعكس بشكل إيجابي ويدعم إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة ،ولكن ما يلاحظ أن القطاع لعام لا يعطي أهمية كبيرة لكل من الإبداع والابتكار،بل يتم التركيز فيه على نظام الرقابة والتدقيق بصورة تقليدية.

هذه المعوقات الأساسية التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة ،بالإضافة إلى الإتجاه السائد خاصة في الدول النامية نحو اعتبار الدولة وكالة للتوظيف دون الإنتاجية، ودون اعتماد الاعتبارات العلمية في عمليات استقطاب العاملين ، وهو ما يؤدي إلى التضخم والترهل وتدني الإنتاجية وارتفاع التكاليف نتيجة لتزويد الإدارات في القطاع العام بكفاءات بشرية غير مؤهلة، كما أن عدم تمتع الأنظمة والقوانين بدرجة عالية من المرونة يجعل من الصعب تطبيق إدارة الجودة، وهناك من يضيف إلى هذه المشكلات مشكلة ندرة الموارد المادية. (موسى اللوزي، 2004، ص 384).

2-2- الإدارة الإلكترونية:

أولاً: مراحل التحول إلى الإدارة الإلكترونية:

التحول إلى الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى عدة مراحل كي تتم العملية بشكل يحقق الأهداف المرجوة. ومن تلك المراحل ما يأتي:

1- قناعة ودعم الإدارة العليا في المنشأة أو في الدولة: ينبغي على جميع المسؤولين بالمنشأة أن يكون لديهم القناعة التامة والرؤية الواضحة لتحويل المعاملات الورقية إلى إلكترونية كي يقدموا الدعم الكامل والإمكانات اللازمة للتحول إلى الإدارة الإلكترونية.

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

3- توثيق وتطوير إجراءات العمل: من المعروف أن لكل منشأة مجموعة من العمليات الإدارية أو ما يسمى بإجراءات العمل. فبعض تلك الإجراءات غير مدونة على ورق، أو أن بعضها مدون منذ سنوات طويلة ولم يطرأ عليها أي تطوير، لذا لا بد من توثيق جميع الإجراءات وتطوير القديم منها كي تتوافق مع كثافة العمل، ويتم ذلك من خلال تحديد الهدف لكل عملية إدارية تؤثر في سير العمل وتنفيذها بالطرق النظامية، مع الأخذ بالاعتبار قلة التكلفة وجودة الإنتاجية.

4- توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية: يقصد بالبنية التحتية أي الجانب المحسوس في الإدارة الإلكترونية، من تأمين أجهزة الحاسب الآلي، وربط الشبكات الحاسوبية السريعة والأجهزة المرفقة معها، وتأمين وسائل الاتصال الحديثة.

5- البدء بتوثيق المعاملات الورقية القديمة إلكترونياً المعاملات الورقية القديمة والمحافظة في الملفات الورقية ينبغي حفظها إلكترونياً بواسطة إحدى الماسحات الضوئية وتصنيفها ليسهل الرجوع إليها.

6- البدء ببرمجة المعاملات الأكثر انتشاراً: البدء بالمعاملات الورقية الأكثر انتشاراً في جميع الأقسام وبرمجتها إلى معاملات إلكترونية لتقليل استخدام الورق.

2-2-1- متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية :

إن نجاح مشروع الإدارة الإلكترونية مرتبط بضرورة توفير مجموعة من المتطلبات اللازمة له. ويؤكد هذا الرأي الطائي ويرى ضرورة توفير جملة من المستلزمات البشرية والمادية والتنظيمية والبرمجيات.

(محمد عبد حسين آل فرج الطائي 2002 ، ص 156)

ويضيف العلق بأن نجاح الإدارة الإلكترونية في تحقيق أهدافها لا يمكن بلوغه من خلال التمنيات ، وإنما يستلزم الأمر إرادة سياسية مؤكدة من أعلى المستويات. (بشير عباس العلق 2005 ، ص 33)

وأكد ياسين على أن الوصول إلى توفير متطلبات الإدارة الإلكترونية لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال برنامج إستراتيجي متكامل وشامل لإعادة هندسة عمليات وأعمال المنظمة. (سعد غالب ياسين 2005 ، ص 288).

وهناك مجموعة من المتطلبات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية ،أوردها غنيم فيما يلي:

1/ متطلبات تقنيات المعلومات والاتصالات الإلكترونية .

2/ المتطلبات المالية.

3/ المتطلبات التشريعية.

4/ متطلبات تأمين وحماية أعمال ومعاملات الإدارة الإلكترونية. (أحمد محمد غنيم ، 2004 ، ص 343)

ويمكن تناول تلك المتطلبات بشيء من الإيضاح كما يلي:

أولاً: المتطلبات الإدارية:

تحتاج الإدارة الالكترونية، لكي تحقق للمنظمات الأهداف المبتغاة منها إلى إدارة جيدة تساند التطوير والتغيير وتدعمه، وتأخذ بكل جديد ومستحدث في الأساليب الإدارية.

يشير إلى ضرورة وجود قيادات إدارية الكترونية تتعامل بكفاءة وفعالية مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مع قدرتها على الابتكار وإعادة هندسة الثقافة التنظيمية، وصنع المعرفة.

بالإضافة إلى ذلك يتوجب على كل الإدارات في المنظمات التخلص من الإجراءات البيروقراطية والروتينية المملة والمعيقة لكل تطور وتجديد في الأساليب المتبعة في المنظمات. (سعد غالب ياسين 2005 م، ص 238).

ويؤكد ذلك الصيرفي حيث يرى ضرورة تطوير وتبسيط إجراءات وخطوات العمل مما يخفف الأعباء الإدارية، والربط بين كافة الخدمات والإجراءات الحكومية بما يكفل سهولة ومرونة التعامل بين الجهات والوزارات المختلفة. (محمد الصيرفي 2006، ص 72)

كما يضيف ياسين أن الإدارة الالكترونية تتطلب وجود بنية تنظيمية حديثة ومرنة، أفقية وعمودية باتصالاتها، وقبل ذلك بنية شبكية تستند على قاعدة تقنية ومعلوماتية متطورة، وثقافة تنظيمية تتمحور حول قيمة الابتكار والمبادرة، والريادة في الأداء وإنجاز الأعمال بكفاءة عالية. (سعد غالب ياسين 2005، ص 237-238)

يشير غنيم إلى ضرورة العمل على توعية الأفراد بجذوى أهمية تطبيق أعمال ومعاملات الإدارة الالكترونية كذلك تأكيد وتفعيل دور القطاع الخاص جنباً إلى جنب مع القطاع الحكومي باعتبار أنه يمثل قوة دافعة لنجاح تطبيقات الإدارة الالكترونية. (أحمد محمد غنيم 2004، ص 344-345)

وتوجد مجموعة من المتطلبات التنظيمية من أهمها:

1- تحديد درجة مساهمة كل عملية أو وظيفة في تحقيق الأهداف المطلوبة.
2- استيعاب العمليات الغير ضرورية التي تهدف إلى تبسيط النظام وجعله متماشياً مع متطلبات التحول للأعمال الالكترونية.

3- إضافة العمليات اللازمة لتدعيم عملية التحول إلى الأعمال الإلكترونية.

4- توفير القدر الكافي من المرونة للنظام وتحديد مدى قدرته على تحقيق الأهداف المرجوة منه.

ثانياً: المتطلبات التقنية

تعد الإدارة الإلكترونية أسلوب إداري حديث يهدف إلى تطوير أداء المنظمات، كما يمكنه تحقيق نتائج كبيرة على المستويات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، لكن هذا الأسلوب الحديث يتطلب توفير البنى التحتية الملائمة لإقامة مشروع الإدارة الالكترونية. (محمد الصيرفي 2006، ص 200)

ومن المهم الإشارة في هذا الجانب إلى ضرورة ارتباط الإدارة الإلكترونية بجميع الأنظمة الإلكترونية الحديثة وشبكات الاتصالات والمعلومات لأنها تعد من العناصر المهمة والضرورية لنجاح الإدارة الالكترونية.

(ناثل عبد الحافظ العواملة 1992، ص 57)

وهناك من يؤكد على ضرورة ارتباط الإدارة الإلكترونية بجميع أنماط التكنولوجيا الرقمية من وسائط وشبكات وأدوات، فالتكنولوجيا الرقمية تتطور بسرعة عالية كما تتنوع أنماطها مما يضع خيارات دائمة ومفتوحة أمام الإدارة

مثل ربط بعض أنشطة الأعمال بخدمات الأكشاك التفاعلية، التلفاز التفاعلي، خدمات الهاتف الخليوي المتكاملة مع الانترنت وتقنياتها مثل خدمات الرسائل وبروتوكول الاتصال بالإنترنت، والوسائط المعلوماتية الأخرى واستخدام أدوات ونظم تكنولوجيا المعلومات ، وتقنيات شبكات الانترنت ، والانترنت، الإكسترانت. (سعد غالب ياسين، 2005 ، ص 235)

أولاً: الإنترنت:

يعرف الانترنت بأنه عبارة عن "مجموعة من ملايين الحواسيب المنتشرة في آلاف الأماكن حول العالم ويمكن لمستخدم هذه الحواسيب استخدام حواسيب أخرى للمشاركة في الملفات وذلك بسبب وجود بروتوكولات تسهل عملية التشارك". فشبكة الانترنت أصبح تأثيرها يمتد إلى كل الحالات مما يحتم على كل المنظمات ضرورة الارتباط بشبكة الانترنت والاستفادة من خدماتها . (عامر ابراهيم قنديلجي، 2003 ، ص 204-205)

والإنترنت تمثل جزءاً مهماً من التغيير الثقافي العالمي وهي انطلاقة كبيرة في عالم التكنولوجيا ، إذ يمكن من خلال الاتصالات فائقة السرعة للأفراد الارتباط ببعضهم ببعض النظر عن أماكن تواجدهم ، كما أصبح بإمكان أي باحث الحصول على ما يريد من البيانات ومن مختلف المراجع العلمية ويستطيع إجراء المناقشات مع الآخرين حول العالم . (محمد عبد حسين آل فرج الطائي 2002 ، ص 217-218)

تطبيقات وخدمات الانترنت:

هناك عدة خدمات وتطبيقات لشبكة الانترنت منها ما أورده قنديلجي والسامرائي(2002) وهي كما يلي:

- 1- البريد الإلكتروني وهو من أهم وأوسع الخدمات انتشاراً عبر الشبكة العالمية وتستخدم لأغراض مهنية ووظيفية وشخصية مختلفة.
- 2- قوائم النقاش وهو برنامج يعمل على متابعة وصيانة قوائم ومنديات النقاش حيث يعقد مستخدمو هذه الخدمة مناقشات حول موضوع من الموضوعات عن طريق استخدام بريدهم الإلكتروني.
- 3- المجموعات الإخبارية وهي خدمة لتبادل الأخبار والآراء التي تخص موضوع من الموضوعات بين مئات الألوف من المستخدمين الموزعين في مناطق العالم المختلفة.
- 4- التجارة الإلكترونية حيث تتم مختلف أنواع التعاملات التجارية وعقد الصفقات والإعلان عن مختلف أنواع البضائع والمنتجات وتسويقها.
- 5- الدخول إلى شبكات المعلومات وفهارس المكتبات: أصبح من الممكن الدخول على العديد من شبكات المعلومات البحثية الأكاديمية وغير الأكاديمية المحسوبة على المستوى الإقليمي وفي مناطق العالم المختلفة كذلك من الممكن الدخول على فهارس المكتبات العالمية الكبرى مثل مكتبة الكونغرس.
- 6- التعليم عن بعد: التعليم عن بعد أو كما يسميه البعض بالجامعات المفتوحة، وهي نمط تعليمي جديد في نظامه وطرائق تدريسه وأساليبه إدارته وبرامجه، ويعتمد على كافة الوسائط والتكنولوجيات التي يتم التعليم من خلالها عن بعد.

بالإضافة إلى أن شبكة الويب العالمية تعد أكثر استخدامات الانترنت فعالية وهو برنامج تطبيقي يستخدم لوضع وعرض صفحات الويب متضمناً ذلك الرسوم والوسائط المتعددة، حيث أصبحت برامج التصفح أداة قياسية للإنترنت

كما تعد شبكة الويب العالمية واجهة المستخدم الرسومية للإنترنت التي تزود المستخدمين بواجهة بسيطة ثابتة لنطاق واسع من المعلومات المتنوعة. (جيب فالشيس ، 2006 ، ص 444)

كما أن الإنترنت تقدم للمنظمات العديد من المزايا تتمثل في تحسين جودة الخدمة وتوفير التكلفة وتحقيق مكاسب كبيرة. (ليناند و هاموند، 2001 ، ص 77)

ثانياً: الإنترنت:

تعرف شبكة الإنترنت بأنها عبارة عن "الشبكة الخاصة" بمنظمة معينة والتي تستخدم تكنولوجيا الإنترنت ، ويتم تصميمها لمقابلة احتياجات العاملين في المنظمة من المعلومات.

(ثابت عبد الرحمن إدريس ، 2005 م، ص 497)

وشبكة الإنترنت تطلق على التطبيق العلمي لاستخدام تقنيات الإنترنت والويب في الشبكة الداخلية للمؤسسة بغرض رفع كفاءة العمل الإداري وتحسين آليات مشاركة الموارد والمعلومات والاستفادة من تقنيات الحواسيب المشتركة. (محمد الصيرفي، 2006 م، ص 119)

بالإضافة إلى ذلك يمكن لشبكة الإنترنت أن تحقق للمنظمات عدة مزايا منها ما يلي:

- تحسين مستوى الاتصالات.

- توفير المعلومات في الوقت والمكان المناسب وفقاً لاحتياجات العاملين.

- تدريب وإعادة تعليم العاملين في المنظمة.

- تعزيز الكفاءة المطلوب تحقيقها في أداء الأعمال.

- دعم التفاعلات على المستوى العالمي . (ثابت عبد الرحمن إدريس ، 2005 م، ص 500)

وشبكة الإنترنت لا تعمل وحدها وإنما تعمل من خلال تكنولوجيا الإنترنت وترتبط عادة بشبكة المنظمة الخارجية الأكسترنات ومن شبكتي الإنترنت والأكسترنات تستخدم تكنولوجيا المعلومات للانتقال بالمنظمة إلى مستوى العمل بالإدارة الإلكترونية في بيئتها الداخلية وفي إدارة علاقاته مع بيئتها الخارجية. (سعد غالب ياسين، 2005 م، ص 68 - 69)

ثالثاً: الأكسترنات:

تعرف شبكة الأكسترنات بأنها عبارة " عن الشبكة التي تربط شبكات الإنترنت الخاصة بالشركات والعملاء ومراكز الأبحاث الذين تجمعهم أعمال مشتركة وتؤمن لهم تبادل المعلومات والمشاركة فيها مع الحفاظ على خصوصية الإنترنت المحلية لكل شركة". (هشام صالح كتوعة، 2004 ، ص 543)

وهي عبارة عن شركة المؤسسة الخاصة التي تصمم لتلبية احتياجات الناس من المعلومات ومتطلبات المنظمات الأخرى الموجودة في بيئة الأعمال " (سعد غالب ياسين، 2005 ، ص 72)

ومن ناحية أخرى شبكة الأكسترنات تعد من أروج التقنيات في هذه المرحلة ، لما تقدمه من تقليص في التكاليف والتسهيلات الكبيرة في العمليات الإدارية والتفاعل مع المستفيدين. (هشام صالح كتوعة ، 2004 ، ص 545 - 555)

وشبكة الأكسترنات تستند إلى تقنيات الإنترنت وتتوجه إلى المستفيدين في البيئة الخارجية ولكن ضمن نطاق محدود بنوع العلاقة التي تريدها الشركة. (سعد غالب ياسين ، 2005 ، ص 73)

وشبكة الاكسترنت أتاحت للشركات أن تشترك في نظامها وشبكتها المحلية مع جماعات أو شركات متباعدة جغرافيا وبتكلفه منخفضة للغاية ، كما أتاح هذا النوع من الشبكات للشركات التعامل مع موردي المواد الخام والتعامل مع الموزعين والمستفيدين بشكل متميز ، ولكن ذلك لم يكن بغير ثمن فقد كان الثمن بعض المخاطرة بأمن المعلومات.(حسن طاهر داود ، 2004 ، ص 82)

ثالثا: المتطلبات البشرية:

يعد العنصر البشري من أهم العناصر في المنظمات إذ هذا العنصر لن تتمكن المنظمات من تحقيق أهدافها حتى وإن امتلكت أضخم المعدات والآلات والأجهزة لذا لا بد من تأهيل العناصر البشرية تأهيلا جيدا وعلى مستوى عالي من الكفاءة، وهذا ما يؤكد غنيم حيث أشار إلى ضرورة إعداد الكوادر البشرية الفنية المتخصصة ذات الارتباط بالبنية المعلوماتية ونظم العمل على شبكات الاتصال الالكترونية، ويمكن تنفيذ ذلك من خلال تنفيذ مجموعة من البرامج التدريبية والتي تساعد في إعداد الكوادر البشرية الفنية المطلوبة لتحقيق الكفاءة عند تنفيذ تطبيقات الإدارة الالكترونية .(أحمد محمد غنيم ، 2004 ، ص 345)

وهناك جملة من المتطلبات البشرية:

1. تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الأفراد المؤهلين في نظم المعلومات والبرمجيات والعمل على الانترنت.
2. استقطاب أفضل الأفراد المؤهلين في مجالات نظم المعلومات والبرمجيات.
3. إيجاد نظم فعالة للمحافظة على الأفراد وتحفيزهم.
4. التمكين الإداري للأفراد من أجل إتاحة الفرصة أمامهم للتعامل السريع مع المتغيرات في البنية التكنولوجية (يشير عباس العلق، 2005 ، ص 200)

كما أن من أهم متطلبات الإدارة الالكترونية تنمية وتطوير الموارد البشرية لإيجاد كوادر متخصصة وعلى درجة عالية من المهارات المختلفة والمرتبطة بالبنية الأساسية لنظم المعلومات وقواعد البيانات ونظم العمل على شبكة الانترنت .(محمد صدام جبر، 2002 م، ص 90)

رابعا: المتطلبات المالية: يعد مشروع الإدارة الالكترونية من المشاريع الضخمة والتي تحتاج إلى أموال طائلة لكي تضمن له الاستمرار والنجاح وبلوغ الأهداف المنشودة ،من تحسين البنية التحتية وتوفير الأجهزة والأدوات اللازمة والبرامج الإلكترونية وتحديثها من وقت لآخر وتدريب العناصر البشرية باستمرار، إن مشروع الإدارة الالكترونية مشروع ضخم وكبير ويحتاج إلى مشروع ضخم وكبير ويحتاج إلى أموال طائلة ، لذلك لا بد من توفير التمويل الكافي لهذا المشروع. (محمد الصيرفي، 2006 ، ص 76)

ويشير غنيم إلى ضرورة وجود متطلبات مالية تختلف في نوعها وحجمها عن المتطلبات المالية اللازمة لتطبيق نظم وأساليب الإدارة التقليدية.(أحمد محمد غنيم ، 2004 ، ص 347)

خامسا : المتطلبات الأمنية:

لقد أصبحت هناك حاجة ماسة في ضوء الثورة التقنية وازدياد شبكات الاتصالات والمعلومات إلى وجود أساليب وإجراءات أمنية تساعد على حماية المعلومات والبيانات من الاختراق.

حيث ذكر بأن التطورات المتسارعة في العالم والتي تؤثر في الإمكانيات والتقنيات المتقدمة المتاحة الرامية إلى خرق منظومات الحواسيب بغية السرقة والتدمير للمعلومات مما أدى إلى التفكير الجدي لتحديد الأساليب والإجراءات الدفاعية الوقائية لحماية منظومات الحواسيب (أجهزة ومعلومات من أي خرق أو تخريب).

(علاء عبد الرازق محمد السالمي ، 2005 ، ص 153)

وفي نفس السياق يجب تأمين حماية وخصوصية المنظمات والأفراد، حيث يجب تحديد مجموعة من القواعد التي تحكم خصوصية البيانات والمعلومات وجودتها وتكاملها . (أحمد محمد غنيم، 2004 ، ص 350-351)

وفي هذا الصدد يؤكد الباحثون على أهمية تنمية الوعي الثقافي لتطبيق تكنولوجيا المعلومات وتعزيز وعي الناس والمسؤولين ببنية وأداء ومزايا تبني تكنولوجيا المعلومات وتطبيقها وتطوير البنية الأساسية الكافية لشبكات الاتصالات وحث المديرين والموظفين وتدريبهم لتحقيق التطبيق الفعال للإدارة الالكترونية.

(سيرشت وآخرون، 2008 ، ص 09)

2-2-2 : معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في المنظمات

تعتبر التقنية الالكترونية أحد الموارد الأساسية للمنظمات للتأقلم مع طبيعة العصر الحالي، إلا أن الدول العربية تواجه مجموعة من القيود والمعوقات التي تعرقل عملية الاستثمار الفعال للتقنية الحديثة ، حيث أن كثيرا من الإدارات فيها تعاني من العديد من السلبيات والتي تتمثل في كثرة الإجراءات الروتينية وضعف التنسيق بين الوحدات الإدارية وعدم مواكبة المستجدات الحديثة في مجال التقنية، في حين يرى أن على الدول النامية تبني أسلوبا جديدا للتفكير والقيادة لضمان الوصول بالإدارة الالكترونية إلى كامل إمكانياتها باعتبار أن هذه الدول تواجه تحديات كبرى تحول دون الاستفادة منها . (ديفيد براون ، 2005 م، ص 87)

أولاً: المعوقات الإدارية:

بعض الدول وخاصة الدول النامية تتخذ بعض الأساليب الإدارية التقليدية كالأسلوب البيروقراطي نموذجا للعمل بها، وهذه الأساليب لا تتناسب مع متطلبات الإدارة الالكترونية .(أحمد محمد غنيم ، 2004 م، ص 342)

وبالرغم من أن بعض المنظمات أعادت هيكلة نفسها بطرق مبتكرة لتتماشى مع التطورات في العصر الرقمي إلا أن الغالبية منها مازالت تعتمد على الهياكل الهرمية التقليدية والتي تقف عقبة في تطبيق التقنيات الحديثة والاستفادة من معطياتها في تطوير منظماتها . (توربان وآخرون، 2008 ، ص 521)

ولقد أظهرت نتائج دراسة العوامل وجود معوقات جديدة قد تعرقل التحول نحو الحكومة الالكترونية ومن أهمها : ضعف الوعي الاجتماعي ونقص التمويل والكفاءات البشرية ، المعلومات ، التكنولوجيا، وتخلف التشريعات، ويرى أن إدراك مثل هذه المعوقات يساعد على تشخيصها وتقويمها وتحديد سبل علاجها ومن أبرز المعوقات الإدارية مايلي:

الرؤية والهدف: يشير بشير عباس العلق إلى أن معرفة الرؤية مهمة خصوصا عندما تكون المنظمة في حالة انتقالية فالعاملين بحاجة إلى معرفة الأهداف للمنظمة خصوصا رسالتها ورؤيتها ، لأن هذه الرسالة والرؤية تؤثرها

على المنظمة حاضرا ومستقبلا. (بشير عباس العلق، 2006 م، ص 76-77)

ويؤكد بيتر دراكر بأن التغيير في المنظمات يستدعي أن تكون قواعدها أكثر متانة، كما أن هناك حاجة للاستمرارية في ما يتعلق بأسس المؤسسة : رسالتها وقيمها، وتعريفها للأداء والنتائج. (بيتر دراكر، 2004 م، ص 94)

ويضيف العلق أن تغيير ثقافة المنظمة للأفضل يمثل تحدياً حقيقياً، فعلى الإدارة الفاعلة تحمل مسؤولية التواصل والاتصال مع بيئتها الداخلية والخارجية، ففي إطار البيئة الداخلية ينبغي تواصل الأتي إلى أعضائها:

1. معلومات عن أداء المنظمة الحالي.
2. رسالة المنظمة الحالية والمستقبلية وكذلك أهدافها وتطلعاتها الحالية والمستقبلية.
3. رؤية واضحة عما ستكون عليه المنظمة في المستقبل وما ينبغي عليها إنجازه وأساليب تحقيق ذلك، معلومات عن التقدم الذي حققته المنظمة على مدى سنوات عملها.

التخطيط: يعد التخطيط من العمليات الإدارية المهمة، فهو يساعد المنظمات على اتخاذ القرارات الاستراتيجية في الإدارة وبالتالي إعطاء صورة واضحة للمستقبل والإعداد الجيد له، مما يساعد على إحداث التغييرات الإيجابية وذلك عن طريق تحديد الأهداف المراد تحقيقها بكل دقة والعمل في ضوءها ، فالتخطيط يعد أساس نجاح كل عمل فالعمل المخطط له يفوق العمل العشوائي ويستطيع أن يقود المنظمات إلى التميز والنجاح ومسايرة كل جديد دون تردد أو خوف ،حيث يشير إلى أنه يجب أن يتم التغيير من خلال رؤية واضحة ومفهومة من خلال منهج متكامل يبدأ بالتخطيط حتى يصل إلى التطبيق.

ومن جهة أخرى تواجه عملية التخطيط معوقات من أبرزها مايلي:

- 1- ندرة المعلومات والبيانات الإحصائية الضرورية.
- 2- النقص في الكوادر البشرية المتخصصة .
- 3- البيروقراطية والتعقيدات الإدارية (بشير عباس العلق ، 2006 م، ص 76).

وبالرغم من أهمية التخطيط وما يحققه من مزايا للمنظمات إلا أن معظم المنظمات تعاني العشوائية في التخطيط وعدم الاعتماد على خطط واستراتيجيات محكمة تساعدها على مواجهة التحديات والتغيرات المتسارعة في جميع المجالات واستيعاب التكنولوجيا الحديثة.

ويرى الحربي والرويلي عدم وجود خطة معلوماتية شاملة يستطيع الجميع السير بموجبها ، وعدم وجود خطة شاملة موحدة لنشر الثقافة المعلوماتية على جميع المستويات.

ومن جهة أخرى أصبح من الضروري الاستعداد للدخول إلى عصر المعلومات والاستفادة من التقنيات المتاحة والإسراع في رسم الخطط اللازمة للتحويل إلى العمل في البيئة الالكترونية الحديثة.

كما يرى توربان وآخرون ضرورة أن يكون هناك تخطيط إستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات في المنظمات لكي تتمكن من تطوير ميزتها التنافسية والحفاظ على مركزها، ولتحقيق هذا الهدف يجب أن تقوم المؤسسات بالتفكير الإبداعي ويتضمن ذلك بيئة العمل الحالية وأهداف وإستراتيجيات المنظمة، وفهم قدرات النظام الحالي والتطلع لكيف يمكن لنظم المعلومات أن تنتج ميزة مستقبلية للمنظمة.(توربان وآخرون، 2008 م، ص 223).

معوقات تتعلق بالإجراءات والأساليب الإدارية:

تشكل البيروقراطية والإجراءات الروتينية لدى عدد كبير من المنظمات عائقاً رئيسياً عند تطبيق مفهوم الإدارة الالكترونية، والتي تقوم باعتبارها منهج إداري حديث على تبسيط الإجراءات وكافة المعاملات الإدارية، والعمل على أساس الشفافية والمساواة.

ومن ناحية أخرى يرى ويجاند ضرورة أن تعد المنظمة نفسها لتستفيد من الفرص التي من الممكن أن تتيحها لها تقنيات تكنولوجيا المعلومات، وإذا ما كيفت المنظمة تصميمها البنائي وعملياتها الإدارية بحيث تتوافق مع تكنولوجيا المعلومات فسيكون من الممكن إدراك التأثير الكامل لهذه التكنولوجيا وبالتالي رفع مستوى الكفاءة وتحسين الإنتاجية.

وبالإضافة إلى ما سبق يتوجب على المنظمات التخلص من تلك الإجراءات التقليدية، وإعادة هندسة الهياكل التنظيمية وجعلها هياكل مرنة تستوعب كل تغيير، للدخول بقوة إلى مجالات الحياة الالكترونية. (وجاند، 1995، ص 02) كما ينبغي على المديرين استخدام الحاسب الآلي لتبسيط إجراءات العمل، عن طريق إلغاء بعض الإجراءات المعقدة والروتينية، وتوفير إجراءات سريعة ودقيقة لتأدية العمل، والتخلص من بطئ الأنظمة التقليدية والمركزية في إجراءات العمل. (أحمد محمد غنيم، 2006، ص 207).

نقص الدورات التدريبية:

حتمت التغيرات التكنولوجية السريعة على الدول تدريب أفرادها وتأهيلهم للتعامل الفعال مع معطيات العصر التقني، حيث أن التطور التقني السريع في الحاسب الآلي من أهم العوامل التي وضعت الكثير من التحديات أمام العديد من الإداريين لاستيعاب هذا التطور.

وهناك جملة من التحديات حول عمليات التدريب في البلاد العربية هي:

- 1- عدم وجود التمويل الكافي للتدريب وإعادة التأهيل.
- 2- عدم توفر الوقت الكافي وتخصيصه من حيث يتم التدريب في نهاية الدوام الرسمي أو مكان العمل مما يسهم في تشتيت اهتمام المديرين.
- 3- لا يتم التدريب بموجب خطة وإنما بشكل عشوائي.

ثانياً: المعوقات التقنية:

لقد أحدثت تكنولوجيا المعلومات المعاصرة تقدماً واضحاً في العديد من الدول المتقدمة وكان لها دور إيجابي على شعوبها فعن طريق هذه التقنية وتطبيقاتها يمكن وضع المنظمات في موقع تنافسي عن طريق توظيفها في إدارتها ومؤسساتها وبالمقابل يلاحظ على الدول النامية أنها لم تستطع الاستفادة من إمكانيات التقنية وذلك بسبب وجود معوقات تقنية تقف عائقاً في سبيل أي تقدم في المجال المعلوماتي من أهمها ضعف مستوى البنية التحتية للاتصالات والمعلومات. كما أن ضعف البنية الأساسية لنظم المعلومات والاتصالات وضعف كفاءاتها التشغيلية من أهم المعوقات التي تواجه تحول المنظمات نحو البيئة الالكترونية (محمد حسين شعبان 2006 م، ص 669).

وهناك مجموعة من المعوقات التقنية التي تعيق الاستفادة من تطبيقات الإدارة الالكترونية:

- 1- عدم وجود بنية تحتية متكاملة على مستوى الدولة مما يعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسساتها.
 - 2- اختلاف القياس والمواصفات بالأجهزة المستخدمة داخل المكتب الواحد مما يشكل صعوبة بالربط بينها.
 - 3- عدم وجود وعي حاسوبي ومعلوماتي عند بعض الإداريين. (علاء عبد الرازق السالمي، 2005، ص 237-238) ومن أهم أسباب محدودية استخدام الإنترنت في الأقطار العربية ما يلي:
 - 1- عدم انجاز البنى التحتية والشبكات المطلوبة للاتصالات.
 - 2- قلة الوعي بما تتيحه الشبكة من فرص معرفية وبحثية واستثمارية.
 - 3- محدودية انتشار واستخدام أجهزة الحواسيب في المجالات الحياتية المختلفة.
 - 4- ارتفاع كلف الاشتراك أحيانا.
 - 5- معوق اللغة، خاصة وأن معظم الموارد والمعلومات الموجودة على الشبكة هي باللغة الانجليزية ويقابل ذلك قلة في المواقع العربية المتوفرة فيها. (حسن سلامة، حسين البيلاوي، 2007، ص 140).
- وما هو جدير بالذكر في هذا الصدد أن قضية توفير بيئة الكترونية آمنة وحماية المعلومات والمحافظة على سريتها باتت تشغل الكثير من المنظمات فالأمن المعلوماتي والفيروسات والاختراقات بكافة أشكالها أصبحت خطرا يهددها، ويمكن توضيح هذه المعوقات بشيء من التفصيل فيما يلي:

الأمن المعلوماتي:

أدى الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات، وزيادة شبكات الاتصالات والمعلومات بشكل مذهل في الآونة الأخيرة إلى إيجاد أنظمة وأساليب تحمي المعلومات من الاختراق والتخريب بأي شكل من الأشكال، كما أنه كلما ازداد استخدام الحواسيب زادت الحاجة إلى حماية المعلومات المخزنة فيه، وأصبح أمن المعلومات رسالة مهمة للشركات والأفراد حيث واجهوا الحاجة إلى حماية الخصوصية للفرد وتحديد الوصول إلى البيانات ومنع الاختراقات. (علاء عبد الرازق السالمي، حسين علاء عبد الرازق السالمي، 2005 م، ص 153).

بالإضافة إلى ما سبق فإن المخاطر التي تواجه خصوصية البيانات الخاصة بالأفراد في كافة التعاملات الإلكترونية آمنة، وفي هذا الصدد أشار إلى أهم مرتكزات الحماية التكاملية لخصوصية المعلومات في البيئة الرقمية وهي كالتالي:

- 1- البعد التقني ويتضمن ذلك توفير أدوات حماية تقنية تتيح للمستخدم التعامل مع البيئة الرقمية بقدر من الثقة والأمن.
 - 2- البعد القانوني ويتمثل في توفير التشريعات اللازمة لتنظيم مسائل الحماية.
 - 3- البعد التوعوي للحماية ويتضمن تثقيف وتوعية الأفراد بالمخاطر التي تتعرض لها البيانات والتعرف على أهم الوسائل اللازمة لضمان حمايتها .
- الاختراق:** يعرف المخترق بأنه هو " شخص لديه القدرة على التعامل مع أنظمة الحاسب الآلي والشبكات بحيث يكون له القدرة على تخطي أي إجراءات أو أنظمة حماية اتخذت لحماية تلك الحاسبات أو الشبكات" كما يصنف الاختراق إلى ثلاثة أنواع: اختراق الأجهزة، اختراق الموقع ، اختراق البريد. (منير محمد الجنيهي، 2006 م، ص 27-28)

ومن جهة أخرى لابد من التأكيد على قضية أساسية وهي حماية المعلومات المنظمة واستراتيجيتها والحفاظ عليها والتعامل معها بشكل سري ووفق ضوابط محددة وذلك لحمايتها من الاختراقات ، ومن المتطلبات اللازمة لتحقيق هذا الغرض:

- 1- **الأمن:** وهي حماية قاعدة البيانات من التخريب والاختراق.
 - 2- **التكامل:** وهي حماية أجهزة الحواسيب والنظم المتصلة بها من الأخطار الخارجية.
 - 3- **السرية:** وتعني عدم إفشاء المعلومات من قبل المستفيدين من النظام وتطبق عليهم النواحي القانونية في حالة مخالفة ذلك.
 - 4- **التزامن:** وهو ضمان استمرار دقة المعلومات عند إجراء التحديثات عليها
- تقنيات الحماية:**

هناك عدة تقنيات حديثة تتخذ لحماية ممتلكات المنظمة من المعلومات والبرامج وبالتالي تساعد على تحقيق الأمن المعلوماتي وزيادة الثقة في كافة التعاملات الالكترونية ومنها:

1- جدار الحماية:

يعرف بأنه عبارة عن نظام حماية أمنية الانترنت عن طريق بناء بوابة أو حاجز عازل بين الشبكات الداخلية وشبكة الانترنت. (منير محمد الجنيهي، 2006 م، ص 27-28)

- كما أن تقنية جدار الحماية تستطيع أن تقوم بالعديد من الأمور أوردها داوود فيما يلي:
- فرض السياسة الأمنية فجدار الحماية أشبه بشرطي المرور فيما يخص استفادة المستخدمين من خدمات الانترنت فيسمح بهذه الخدمات أو يمنعها تبعا للسياسة الأمنية للشركة.
 - تسجيل وقائع الاستخدام بدقة طالما أن كل الرسائل والأوامر تمر به عند خروجها إلى الانترنت أو قدومها منها.

- الحد من درجة تعرض الشبكة للأخطار . (حسن طاهر داود ، 2004 م، ص 262)

2- التشفير (التعمية):

مفهوم التشفير (التعمية):

التشفير يعد أحد النظم الأساسية التي تحقق تأمين وحماية كل أعمال ومعاملات الإدارة الإلكترونية (أحمد محمد غنيم ، 2004 ، ص 321)

ويمكن من خلال التشفير التغلب على العديد من الأخطار وهي :

1. محاولات تعديل البيانات المنقولة بالشبكة.
2. تأخير إيصال بعض الرسائل ، وتغيير محتوياتها.
3. تغيير كلمات السر الخاصة بالمستفيدين.
4. انتحال شخصية المستخدم الحقيقي . (حسن طاهر داود ، 2004 م، ص 189).

3- التوقيع الإلكتروني:

يعرف الصيرفي التوقيع الإلكتروني بأنه "عبارة عن مجموعة من البيانات قد تأخذ هيئة حروف أو أرقام أو رموز مدرجة بشكل إلكتروني أو رقمي وله طابع منفرد مما يسمح بتحديد شخصية الموقع عن غيره" (محمد الصيرفي ، 2006 م، ص 364)

ولقد انتشرت تلك التقنية انتشارا كبيرا في العصر الحالي كنتيجة حتمية لتزايد الثورة المعلوماتية وبالتالي ظهور الحاجة إلى الأمن المعلوماتي ،حيث توفر تلك التقنية كما ذكر أحمد محمد غنيم درجة عالية من التأمين والحماية و الخصوصية عند تنفيذ معاملات الإدارة الإلكترونية .

أن التوقيع الإلكتروني يوفر ذات القدرة من الثقة و الأمان التي يوفرها التوقيع التقليدي بل ربما بدرجة أفضل فهو يسمح بإنجاز المعاملات بسرعة تفوق كثيرا التوقيع عن طريق مجموعة من الإجراءات يعبر عنها اختصارا بالكود رقم أو رمز أو شفرة، كما أشار جيسيب وفالسيش إلى أنه مع زيادة التوسع في استخدام تقنيات الحاسبات وشبكات المعلومات ازداد قلق الدول من مخاطر تأثير التقنية على المعلومات و خصوصيات الأفراد، لذا لا بد من اتخاذ التدابير اللازمة لسن التشريعات والقوانين الدولية الكفيلة بتوفير الأمن المعلومات و توفير بيئة إلكترونية آمنة. (أحمد محمد غنيم ، 2004 م، ص 326)

ثالثا : المعوقات البشرية:

تعد العناصر البشرية من أبرز العناصر التي تقود مجتمعاتها إلى تحقيق التقدم والرفي في مختلف المجالات، إلا أن النقص في عدد الأفراد المؤهلين للتأقلم مع البيئة الرقمية ،أصبح أمر تعاني منه أغلب الدول وبالأخص الدول النامية .ويؤكد كلا من جيسيب و فالسيش على أن النقص في الموارد البشرية المؤهلة للتعامل مع العصر الرقمي يعد معوقا يواجه المؤسسات عن ممارستها للتكنولوجية الحديثة، ومن أبرز تلك المعوقات البشرية ما يلي:

الأمية المعلوماتية :

الأمية التكنولوجية عبارة عن "جهل عدد غير قليل من أفراد المجتمع بالتطورات التكنولوجية الحديثة وعدم معرفتهم التعامل معها واستخدامها"، كما أن المجتمع العربي يعاني من أمية مخفية في التعامل مع الحاسوب والقضاء عليها يحتاج لتضافر الجهود من المؤسسات الحكومية والخاصة لإبراز أهمية الحاسوب ودوره في نهضة الأمم، وهناك العديد من الأسباب التقنية والعلمية لهذا الغياب منها:

- التباين من نظام لآخر مما يصعب مهمة تبادل الرسائل والملفات.
- الجهل نتيجة لعدم متابعة التطورات في مجال الحاسوب .
- البنية التحتية للشبكات المحلية وأنظمة الاتصالات ضعيفة هزيلة ، نظرا لقدم المواصلات الهاتفية أو الأنظمة المستخدمة، أو لعدم وجود خدمات قوية ومناسبة ، ولعدم وجود صيانة أو تحديث مستمر للشبكة.
- عدم وجود مراكز بحوث عربية موثقة أو اعتمادها كمصدر متجدد للمعلومات على المستوى الإقليمي.
- التجاهل لهذه الثورة خوفا من سلبياتها. (علاء عبد الرازق السالمي، خالد ابراهيم السليطي، 2008 م ، ص 272)

ويتطلب ذلك وضع الحلول المناسبة للتغلب على الأمية المعلوماتية، ومن أهم تلك الحلول ما ذكره كلا من قنديجلي والسامرائي فيما يأتي:

- 1- نشر المعرفة التكنولوجية تتطلب تضافر الجهود من قبل عدة جهات.

2- مواكبة التطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيا المعلومات.

3- لا بد من التأكد بأن تكنولوجيا المعلومات وفي مقدمتها الحواسيب ليست غاية في حد ذاتها، بل لأنها

وسيلة لتحقيق غاية أو غايات أخرى هي التطور والتقدم. (عامر ابراهيم قنديلجي وأيمان فاضل السامرائي ، 2000 ، ص 56).

العائق اللغوي:

القيود التي تحد حاليا من انتشار استخدام الشبكة في العالم العربي هو قيد اللغة فلا بد لمن يستخدم الشبكة أن يتقن اللغة الإنجليزية ، ولا يمكن أن يستغني المستخدم العربي تماما عن معرفة اللغة الإنجليزية حيث أنه حتى الآن ما يزيد عن 95% من المعلومات المنشورة من المعلومات باللغة الإنجليزية. (حسن طاهر داود، 2000 م، ص 360)

مقاومة التغيير والخوف منه:

تعد مقاومة التغيير والتجديد من أهم المعوقات التي تواجه معظم المنظمات وذلك عندما يجهل الأفراد الهدف من التغيير وطبيعته وكذلك الخوف من فقدانهم لمراكزهم ووظائفهم الحالية مما يجعلهم يقاومون كل تغيير داخل منظماتهم، ويعرف التغيير بأنه" التحرك من الوضع الحالي الذي نعيشه إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفعالية وبالتالي فالتغيير هو تلك العملية التي نتعلم فيها ونكشف الأمور بصورة مستمرة.(دانا جاينس روبنسون ، 2000 م، ص 20)

وهناك من المعوقات التي تحد وتمنع وحدث التغيير أوردتها فيما يلي:

- 1- التناقض بين حاجات التنظيم وأهدافه.
- 2- التناقض بين حاجات الأفراد ورغباتهم.
- 3- الصعوبة في توزيع الصلاحيات والمسؤوليات ومهام العمل.
- 4- عدم توفر درجة عالية من المرونة في بيئة العمل.
- 5- صعوبة تحريك أو توجيه بعض القيم والأنماط السلوكية.
- 6- عدم وجود تخطيط مسبق للاستغلال حدوث التغيير. (موسى اللوزي ، 1999 ، ص 235).

رابعا: المعوقات المالية:

إن مشروع الإدارة الالكترونية يحتاج إلى أموال ضخمة تتلاءم مع هذا الأسلوب التقني الحديث وتوفير كافة مستلزماته، لكن تعاني معظم المنظمات من النقص في الإمكانيات المادية اللازمة لمثل هذه المشاريع. ويؤكد ذلك جبر حيث يرى أن من أهم المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الالكترونية ضعف الدعم السياسي والمالي، لذا لا بد من أن يدعم المشروع سياسيا من قبل القيادات العليا ويدعم ماليا ليؤمن له فرصة الاستمرار والتطور. (محمد صدام جبر، 2002 م، ص 202)

كما أن ضرورة مشاركة القطاع الخاص في الاستثمار والتمويل من تحسين البنية التحتية للشبكات والاتصالات والقيام بعمليات صيانة الأجهزة وإنشاء معاهد التدريب الخاصة بالحاسب الآلي.

3.2. إدارة المعرفة

1.3.2. أنواع المعرفة:

تتطلب الإدارة الفعالة للمعرفة في أي منظمة كانت ' تصنيف المعارف فيها ،لتحسين استخدامها أو تحديد جوانب الضعف فيها والبحث في كيفية تطويرها ،وإيجادها وتحويلها وتبادلها ونقلها واستثمارها.وقد قدمت تصنيفات عديدة من قبل المختصين في إدارة المعرفة إلا أننا سنقدم فيما يلي أكثر من تلك التصنيفات شيوعاً، ويقسم هذا التصنيف المعرفة إلى نوعين أساسيين هما:

-المعرفة الظاهرة.

-المعرفة الضمنية.

المعرفة الظاهرة:

هي المعرفة التي يمكن للأفراد تقاسمها في ما بينهم ،وتشمل كلا من البيانات والمعلومات التي يمكن الحصول عليها وتخزينها ،وكذلك البيانات والمعلومات المخزنة والتي تتعلق بالسياسات والإجراءات والبرامج والموازنات ،والمستندات الخاصة بالمنظمة ،بالإضافة إلى أسس التقويم والتشغيل والاتصال ومعاييرها، ومختلف العمليات الوظيفية، وتعرف أيضاً بأنها:المعلومات الموثقة أو المرزمة التي تحتويها الوثائق والمراجع، والكتب ،المدونات، التقارير ووسائل التخزين الرقمية ،ولذلك فهي معرفة سهلة الوصف والتحديد، ويمكن تحويلها من لغة إلى أخرى ومن شكل إلى آخر، ويمكن بصفة مستمرة إعادة قراءتها وإنتاجها ،وبالتالي تخزينها واسترجاعها.

المعرفة الضمنية:

وهي المعرفة المخزنة في عقول الأفراد والمكتسبة من خلال تراكم خبرات سابقة، وغالباً ما تكون ذات طابع شخصي مما يصعب الحصول عليها لكونها مخزنة داخل عقل صاحب المعرفة ويرى بان المعرفة الضمنية هي المعرفة المخفية وتشير إلى مهارات الموجود داخل عقل ولب كل فرد والتي يصعب نقلها وتحويلها وللآخرين، وقد تكون المعرفة هنا فنية أو إدراكية، وليس من السهل فهمها على أنها علمية أو التعبير عنها بكلمات وهي حصيلة العمليات العقلية التي تتم داخل عقل الإنسان، وهذا النوع من المعرفة يصعب إدارته والتحكم فيه لأنها موجودة في رؤوس مالكيها فقد، إلا أنه يمكن استثمارها من خلال بعض الممارسات الخاصة بذلك وتحويل بعض المعرفة الضمنية إلى ظاهرة عن طريق ملاحظة الممارسات العلمية، وتدوينها بنشرات وكتيبات لتصبح معلومات .كما يمكن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية أخرى من خلال مشاركة الفرد بمعرفته الفنية مع الآخرين لنقل وتبادل المهارات والخبرات والاتجاهات والأحداث والممارسات. (ربحي مصطفى عليان ، 2008 ، ص 81).

2.3.2. متطلبات إدارة المعرفة:

تجمع الكثير من الأدبيات المختصة والمهتمة بإدارة المعرفة بإدارة المعرفة أن ثم مجموعة من المقومات والأركان التي يجب توفرها لتشكيل الدعامة التي تنهض عليها إدارة المعرفة وهي:

البنية التكنولوجية والتي قوامها العتاد والبرمجيات التي يجب أن تحوزها المنظمة والتي تحتاج إليها في مختلف العمليات الخاصة بتحصيل المعرفة وتخزينها واسترجاعها ومن ثم عملية تقاسمها، وبعبارة أخرى تتمثل هذه البنية في تكنولوجيا الاتصال والمعلومات.

وجود الموارد البشرية ذات التأهيل والمستوى العالي والتي تستند لها مهام البحث عن المعرفة وتطويرها، حيث لم تعد المسألة اليوم مجرد إجراءات بسيطة يتم وفقها إسناد المهام للأفراد في ظل ظهور أفراد المعرفة والدين يمتلكون مختلف مقومات الإبداع والمبادرة والقدرة على الخلق والابتكار.

مرونة الهيكل التنظيمي خصوصا من خلال عملية تسهيل تدفق المعلومات عبر القنوات المختلفة إذ أن الهياكل التي تتميز بنوع من الجمود لا تسهل تطبيق إدارة المعرفة وتحديث كفاءات الأفراد وتعيقهم على الإبداع واكتشاف معارف جديدة تكون في صالح المنظمة.

ثقافة المؤسسة حيث تلعب القيم الايجابية دورا مهما في دعم الأفراد نحو السعي على الابتكار وتوليد المعرفة ومن خلال الحفز المعنوي للأفراد وشعورهم بالانتماء والاعتزاز بالمنظمة وهو ما يدفعهم إلى بذل المزيد.

من خلال الخصائص السالفة الذكر يمكن الوقوف عند أهم المعوقات التي تقف أمام التطبيق الفعال لإدارة المعرفة على صعيد الدول العربية بصورة عامة والجزائر بصفة خاصة من خلال العناصر التالية:

أ- البنية التكنولوجية:

لا يختلف اثنان حول أن العصر الذي سبق عصر المعلومات والمعرفة قد سمي بعصر التكنولوجيا ودون الدخول في تفاصيل كثيرة عن هذه الفترة قد تجرنا إلى حديث قد يطول حولها سنسلط فقط الضوء على تعريف التكنولوجيا رغم كثرة التعريف-على أنها: "مجموعة المعارف والخبرة المتراكمة والمتاحة والأدوات والوسائل المادية والتنظيمية والإدارية التي يستخدمها الإنسان في أداء عمل ما أو وظيفة ما في مجال حياته اليومية الإشتباع الحاجات المادية والمعنوية سواء على مستو الفرد أو المجتمع .

وكما هو معلوم أن عملية نقل التكنولوجيا تتم بصورتين إما عن طريق النقل الرأسي والذي يتم بموجبه تحويل البحوث والاكتشافات النظرية وتجسيدها بصورة فعلية وميدانية، أما الصورة الثانية فيتم وفقها نقل التكنولوجيا بصورة أفقية ويعني القيام بعملية استيراد التكنولوجيا جاهزة دون المساهمة في صناعتها وبالتالي انتظار ما يوجد به الآخر الذي يسعى دوما لاحتكار هذه الإنجازات ومن ثم استغلالها في أغراض أخرى.

وواقع حال الدول العربية يبين أن هذه الدول تعتمد على الصورة الثانية من صورة النقل فبطبيعة الحال فهي غير منتجة وتسعى إلى محاولة استيرادها وكذا العمل على توطينها حيث لا يزال اللبس يحيط بموضوع التكنولوجيا عند العرب وذلك من خلال الخلط المستمر بينها وبين العلم وكان من نتائج ذلك زيادة عدد الطلاب والمعاهد التي تحيل في الكثير من الأحيان في اتجاه البطالة نتيجة كثرة مخرجات هذه المعاهد.

"من الضروري تكرار القول بأن العرب لم يكونوا النظرة الصحيحة إلى مسألة التكنولوجيا وإلى إمكانية نقلها قبل التوصل إلى مرحلة ابتكارها محليا، فلا تزال نظرة العرب إلى التكنولوجيا بأنها عبارة عن انتقال الآلات والمعدات من العالم الصناعي المتقدم، مع الخبراء والفنيين إلى الأقطار العربية.

وعلى ما يبدو فإن الدول العربية ماضية في سبيل الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات وخصوصا الدولة ذات الدخل القومي المرتفع، حيث يعزز التقرير العربي للمعرفة هذا الطرح: "قطعت الدولة العربية شوطا لا بأس به على محاور تقنيات المعلومات والاتصالات، وبخاصة في البنى الأساسية التي واصلت الاستثمار فيها وسجلت تطور في

الأداء التقني فإن التطور المرصود في جميع مناطق العالم عام 2008 فجاءت أربع بلدان عربية ضمن قائمة الدول الخمسين الأكثر جاهزية لاستثمار تقنيات المعلومات والاتصالات كانت جميعها من دول التعاون الخليجي (الإمارات العربية المتحدة، قطر والبحرين والكويت) التي تبوأَت المرتب 28 و37 و39 و50 على التوالي". (محمود علم الدين، 1990 ص 15).

كما يضيف بعض الباحثين متطلبات أخرى، حيث يتطلب تطبيق إدارة المعرفة تهيئة بيئة المنظمة للوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعرفة، بحيث تكون بيئة مشجعة على الإدارة الفعالة للمعرفة، ومن ثم يمكن تخزين ونقل وتطبيق المعرفة وبصفة عامة، فإن مثل هذه البيئة تتطلب توافر العناصر الآتية: هياكل تنظيمية ملائمة لإدارة المعرفة، وقيادة وثقافة تنظيمية تشجع على ذلك، وتكنولوجيا المعلومات. وفيما يلي شرح لهذه المتطلبات:

1- الهياكل التنظيمية:

مما لا شك فيه أن الهياكل التنظيمية الأكثر ملائمة لإدارة المعرفة هي تلك الهياكل التي تتسم بالمرونة والتكيف مع البيئة وسهولة الاتصالات وقدرتها على الاستجابة السريعة للمتغيرات، ويعتمد الهيكل الوظيفي على التخصص وتقسيم العمل، تبعاً للوظائف. ويكون لكل فرد يعمل في تخصص معين رئيس مباشر، وتكون الإدارة العليا في تحكم قوي للمنظمة ككل، وينعكس هذا على تدفق المعلومات في المنظمة، حيث تتركز في المديرين ويتم توزيعها من قبل الإدارة على الأفراد. ويعني ذلك عدم وجود علاقات مباشرة بين الأفراد، وبالتالي تكون إمكانية نقل المعرفة والمشاركة فيها محددة. (سلوى شعراوي، 1995، ص 2).

وكذلك الأمر بالنسبة للهيكل المتعدد التقسيم الذي هو عبارة عن مجموعة من الهياكل الوظيفية المنفصلة ولكنها مقسمة بناء على المنتج أو العملاء أو الموقع الجغرافي. ولا يوجد في هذا الهيكل تدفق معرفي فعال لأنه لا توجد علاقة مباشرة بين العاملين في منتجين مختلفين أو في مناطق جغرافية أو مع عملاء مختلفين.

أما الهيكل المصفوفي، فالهدف منه هو دمج مزايا الهيكل الوظيفي مع الهيكل المتعدد التقسيم، للجمع ما بين الكفاءة العالية للهيكل الوظيفي ومرونة وسرعة استجابة الهيكل المتعدد التقسيم. ويرى البعض عدم مواءمته لإدارة فعالة للمعرفة، لأن كل فرد يكون لديه مسؤوليات محددة وإن كانت متعددة، ولا يستطيع الحياد عنها فنشاطه دائماً خاص بوظيفة معينة لمنتج معين أو لمشروع معين. (سمير محمد عبد الوهاب، 2005، ص 216).

ولا يوجد بينه وبين أفراد المنظمة قنوات اتصالات مفتوحة، وعلى الرغم من عيوب الهيكل المصفوفي، فهو أكثر الهياكل السابقة مرونة. ويؤدي إلى استقلالية أكثر في اتخاذ القرار والعمل بروح الفريق وعلى علاقات شخصية متبادلة أفضل، مما يؤدي بدوره إلى وجود قنوات اتصال أقوى وأسرع من الهياكل الوظيفية أو المتعددة التقسيم، وهذا معناه إمكانية لتبادل المعرفة داخل المنظمة وتوافق أكثر بين الثقافة التنظيمية والبيئة المحيطة.

وإلى جانب الأشكال السابقة، هناك هياكل أكثر ملائمة لإدارة المعرفة مثل الأفقية إلى ما لا نهاية، وشبكة العنكبوت، والهياكل المعكوسة، وتتميز المنظمات الأفقية إلى ما لا نهاية بقلّة عدد المستويات بها، بالمقارنة بالتنظيم الهرمي، وهذا يعني أن الفرد في أسفل المنظمة لا يكون بعيداً عن القيادة التنظيمية، وذلك لأن المستويات التنظيمية بينهما قليلة.

ويتميز هذا التنظيم بتركيز المعرفة في نقطتين: المركز والأطراف، ويعمل كل طرف على حدة بدون علاقة مباشرة مع الأطراف الأخرى، ولكن الأطراف تتبادل المعلومات عن طريق المركز وبما أن عدد المستويات التنظيمية محدود، يكون تبادل المعلومات بينها سريعاً، لأن مرورها عن طريق المركز يكون سريعاً بدوره.

أما الهيكل الشبكي (العنكبوت)، فهو عبارة عن وحدات منفصلة لها درجات أهمية ووظيفية متقاربة، ولكن لكل تخصصه، وتتطلب أعمالهم تفاعلات ومعاملات مستمرة بين الوحدات، فيتكون شكل شبكي وهو ما يسمى بشبكة العنكبوت"، وذلك لأن الصلة أو الارتباط بين الوحدات كلها متكامل، ولكن هذا الترابط في نفس الوقت لا يتسم بالقوة وهذه المنظمات تعمل بحد أدنى من السلطة الرسمية يكون دور المركز تجميع المعلومات والمعرفة وتخزينها بطريقة فعالة، وتوزيعها على الوحدات، والمركز لا يولد المعلومات بنفسه أو لنفسه، وبالتالي فإن كل وحدة لديها معرفتها ومعلوماتها وهي عن طريق قنوات الاتصال الشبكية بين الوحدات تستطيع مبادلتها مباشرة أيضاً مع الوحدات الأخرى.

ويمكننا القول بصفة عامة إن الهيكل العنكبوتي يعمل بكفاءة عندما يكون هناك احتياج إلى معرفة وخبرة عالية في الأطراف والفروع، وحيث تكون هناك حاجة للاتصال بين الأطراف ببعضها البعض لتبادل الخبرات وحيث يكون الإبداع والمرونة أهم من كفاءة المركز وسيطرته على التنظيم. (سمير محمد عبد الوهاب، 2005، ص 216-217).

وتوجد المنظمات المعكوسة في القطاع الخدمي، حيث يكون أهم فرد للمنظمة هو العميل، وبالتالي نجد أن الفرد الذي يتعامل مباشرة مع العميل له أهمية كبرى في المنظمة ولذلك تقوم المنظمة بقلب هيكلها التنظيمي رأساً على عقب، بمعنى أن رأس المنظمة يكون أسفل والعاملين الذين يتعاملون مع العملاء يكونون أعلى المنظمة وفي هذا الهيكل، يعمل جميع أفراد المنظمة من مديرين ورؤساء أقسام وموظفين لخدمة المنظمة التي تظهر للعملاء ولكنهم من ناحية الدرجة الوظيفية في أسفل التنظيم، ولكن من الناحية التنظيمية تم وضعهم على قمة التنظيم لأن أفراد المنظمة الآخرين جميعهم يعملون من أجلهم، ليمدوهم بالمعلومات وليرشدوهم.

ويحتاج هذا النوع من التنظيم إلى تكنولوجيا مساندة على درجة عالية من التقنية والتخصص كما يجب أن يكون هناك تأكيد دائم لتنفيذ القواعد التنظيمية، وتمكين للعاملين.

وذلك لأن عدم وجود سلطة رسمية واضحة قد يكون غير مقبول من قبل المديرين، وذلك قد يثير المشاكل، وقد يظن الخط الأمامي للمنظمة من كثرة الاهتمام به، أنه متخصص إلى حد كبير ويبدأ في اتخاذ القرارات، وقد يصبح من الصعب السيطرة عليه.

ولذلك يتطلب تحول أية منظمة إلى مثل هذا الهيكل التنظيمي المعكوس إلى وجود نظام خاص يدرّب العاملين تدريباً على أدوارهم الجديدة، لكي يتكيفوا ويتفهموا التغييرات أثناء نمو المنظمة إلى تنظيم آخر لم يعتادوه من قبل وبالطبع يحتاج ذلك إلى أنظمة جديدة في قياس الأداء ونظم مكافآت جديدة وذلك كي لا يستمر العاملون في الأداء طبقاً لقياس الأداء التقليدي.

وبصفة عامة، فإن هيئة المناخ المناسب لتطبيق إدارة المعرفة التنظيمية تتطلب بالضرورة التحول إلى الممارسات الإدارية المعتادة الأكثر توافقاً مع معطيات عصر المعرفة، مثل:

- التحول من الهيكل التنظيمي الهرمي الشكل المتعدد المستويات إلى الهياكل التنظيمية الأكثر تفلطحاً والأبعد عن الشكل الهرمي.
- التحول من النظم المركزية التي تعتمد على احتكار المعرفة وتركيزها في مستوى تنظيمي واحد، إلى النظم اللامركزية، التي تستند إلى تدفق وانتشار معرفي يغطي المنظمة كلها ويشترك الجميع في تخليقها.
- التحول من أنماط التنظيم القائمة على العمل الفردي المنعزل إلى نمط العمل الجماعي في فرق عمل ذاتية. (سمير محمد عبد الوهاب، 2005، ص 218-219).

2- الثقافة التنظيمية:

الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعتقدات والأحاسيس الموجودة في داخل المنظمة والتي تسود بين العاملين مثل طريقة تعامل الأفراد مع بعضهم، وتوقعات كل فرد من الآخر ومن المنظمة، وكيفية تفسيرهم لتصرفات الآخرين ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أية منظمة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم وإدارة المعرفة، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل. وهناك عوامل تساعد على إدخال مفهوم إدارة المعرفة في المنظمة، وهي بالتالي تمثل عوامل ايجابية لإدارة المعرفة في المنظمات ويقصد بها الثقافة التي تشجع وتحث على العمل بروح الفريق وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين، والقدوة والمثل الأعلى للقيادة الفعالة التي تعتنى بالمعرفة والعوامل التي تساعد وتحفز على تبنى مفهوم إدارة المعرفة.

كما توجد عوامل تؤثر سلباً في تبنى المنظمة لإدارة المعرفة، ولذلك ينبغي التخلص منها أولاً قبل محاولة إدخال هذا المفهوم في المنظمة مثل الاعتقاد بأن معرفة الأفراد أنفسهم لا قيمة لها ، وعدم فهم المعنى الحقيقي لإدارة المعرفة. (صلاح الدين الكبيسي، 2005، ص 83).

وهنا لابد من تطوير الثقافة السائدة في المجالس المحلية أو في المنظمة المراد تطبيق إدارة المعرفة فيها ولقد أكدت الدراسات أن المجالس المحلية في أستراليا تفتقد بصورة قوية ثقافة تبادل المعلومات والمعرفة والمساهمة في انتقالها.

وتتطلب عملية تطوير الثقافة السائدة إلى ضرورة التحدث مع العاملين في المنظمات حول أهمية تغيير هذه الثقافة، وحول مدى الاستفادة التي يمكن للمنظمة تحقيقها عن طريق نشر هذه الثقافة داخل المؤسسة، وكذلك بيان إلى أي مدى قد تفقد المنظمة الكثير من فاعليتها وكفاءتها بغياب مثل هذه الثقافة.

وتأكيداً لأهمية الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة، عملت شركة روفر الإنجليزية على تأسيس رؤية ومعتقدات تتناسب مع التركيز على التعلم لمشاركة المعرفة. فأصبح التعلم المستمر والمشاركة في المعرفة من الجوانب المهمة في ثقافة المنظمة. (علي السلمي، 1998، ص 17).

كما قامت إدارة شركة ناشيونال سيمي كون دكتور بتنظيم ورش عمل لخلق وتنمية ثقافة تنظيمية تتيح المشاركة في المعرفة والتعلم من الآخرين.

3- دور القيادة في إدارة المعرفة:

مما لا شك فيه أن القيادة عنصر مهم في تبني وتطبيق إدارة المعرفة، فالقائد يعتبر قدوة للآخرين في التعلم المستمر ولذلك، فإن هناك بعض النظريات الخاصة بالقيادة تكون أكثر ملائمة لإدارة المعرفة من نظريات أخرى. فنظرية سمات القيادة، يرى البعض أنها لا تناسب تطبيق إدارة المعرفة أما نظريات سلوك القائد، فهي أكثر ملائمة بينما النظريات الظرفية متفقة أكثر مع نمط القيادة المطلوب لإدارة المعرفة.

وتعتمد النظرية الظرفية أو الموقفية على تفاعل الخصائص الشخصية للقائد وسلوكه، وعوامل الموقف القيادي نفسه، وهي ترى أن الموقف نفسه له أهمية كبيرة في التأثير على عملية القيادة، لأنه يؤثر على مدى قدرة القائد على إنجاز ما هو مطلوب منه، ومن أهم هذه النظريات وأشهرها نظرية فيدلر: النظرية الظرفية، وهي تشير إلى أنه لا يوجد أسلوب واحد في القيادة يصلح لكل زمان ومكان، كما أن هناك صفات معينة يجب توافرها في كل قائد.

وبصفة عامة، فإن إدارة المعرفة تتطلب نمطاً غير عادي من القيادة يتمكن من قيادة الآخرين، لتحقيق أعلى مستويات من الإنتاجية في المنظمة. فالقادة لم يعد يوصفون بأنهم رؤساء، ولكنهم يوصفون بأنهم منسقون أو مسهلون أو مدربون. ولذلك، فإن القائد المناسب لإدارة المعرفة هو القائد الذي يتصف بثلاث صفات أساسية هي: القدرة على شرح الرؤية للآخرين، وأن يكون قدوة لهم، وأن تكون لديه القدرة على ربط هذه الرؤية في أكثر من مضمون وداخل أكثر من إطار يهتم المنظمة وتعمل المنظمة من خلاله. وهناك صفات أخرى يتعين أن يتصف بها القائد هي: أن يعمل على بناء رؤية مشتركة، والاتصال والتعامل الدائم مع الآخرين في المنظمة وسماع ردود أفعالهم عن رؤيته مع تقييم هذه الرؤية وإعادة تشكيلها وتميئتها، كلما لزم الأمر. (هدى حمودة، 2005، ص 136).

كما يجب أن يتحقق القائد من أن المعلومات التي يصل إليها الأفراد والقادة هي انعكاسات للحقائق والبيانات وليست استنتاجات شخصية ليس لها أساس موضوعي. وإلى جانب ذلك، فإنه يتعين عليه النظر إلى الأمور المتعلقة بالمنظمة على أنها عمليات مرنة ومتفاعلة وليست أموراً جامدة وثابتة. (يوسف خليفة اليوسف، ص 586).

4- تكنولوجيا المعلومات:

إن جمع واكتساب المعرفة هي نقطة البداية لإدارة المعرفة وتقوم تطبيقات تقنية المعلومات بتوسيع مجال الحصول على المعرفة واكتسابها والرفع من سرعة جمع هذه المعرفة والتقليل من الكلف المصاحبة لذلك فمن غير الممكن إنجاز هذه المهام والاعتماد على العقل البشري خاصة في هذا العصر الحديث الذي تتغير فيه المعرفة في كل يوم يمر. فالمعرفة المكتسبة يجب أن تجمع داخل مخازن المعرفة في المكتبات وليست أمية استخدام تقنية المعلومات في الخزن بسبب كمية المعرفة فقط بل كذلك في استرجاع وتصنيف وأمن تلك المعرفة ولا غنى عن تطبيقات تقنية المعلومات كذلك في استدام وتبادل المعرفة كمصدر وأداة للإبداع المعرفي.

ولتقنية المعلومات دور مهم في تطوير وتنمية المنظمات من خلال توفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب ودعم وتحسين عملية اتخاذ القرار وتحسين وتنشيط حركة الاتصالات بالمنظمة وتوفير تكنولوجيا المعلومات الحديثة لإدارة المعرفة الكثير من الإمكانيات مثل شبكة المعلومات والشبكة الداخلية وبرامج التصفح ومخازن البيانات ومصفاة البيانات مما يسهل ويسرع من إدارة المعرفة في المنظمات كما يجب أن ينظر لمحتويات نظام إدارة

المعرفة أصل ثابت لكل منظمة وهو لا يتم ابتكاره أو صنعه أو تنميته لغرض معين ولكن يجب أن يبقى كأساس لكل منظمة مع الأخذ في الاعتبار أنه يجب أن يحقق مواصفات معينة في الجودة والحداثة والعمومية والشمولية يناسب التغيرات والتطورات، السهولة في الاستعمال من قبل العاملين كلهم .

ومن أجل إدارة المعرفة بفاعلية وكفاءة، فقد تم تصميم نظم خاصة بإدارة المعرفة، يهدف إلى جمع المعلومات وتخزينها، واسترجاعها، ونقلها، وبحيث تعمل هذه الوظائف مع بعضها بشكل متكامل وهناك العديد من نظم إدارة المعرفة، منها على سبيل المثال لا الحصر:

- نظم الذكاء الصناعي، وتشمل: انضمام الخبرة والشبكات العصبية ونظم المنطق الغامض والخوارزميات الجينية.

- تكنولوجيا الشبكات وتشمل: الإنترنت، والانترانت، والإكسترانت، والوكيل الذكي.

- نظم المعلومات الإدارية الذكية المستند على الويب.

- نظم دعم الإدارة، وتشمل: برامج الدعم الجماعي، نظم إدارة الوثائق، ومستودعة البيانات، ونظم التقييم

على البيانات، ونظم مساندة القرارات. (سمير محمد عبد الوهاب، 2006، ص 222).

3.3.2. معوقات تطبيق إدارة المعرفة :

تواجه إدارة المعرفة مجموعة من المعوقات التي قد تواجهها أثناء التطبيق أو قبل التطبيق ونذكر منها مايلي:

1. هناك غموض في الحدود الفاصلة بين المعرفة الظاهرية والمعرفة الضمنية بسبب التداخل بين الاثنين

بحيث يجعل من الصعب الفصل بينهما .

2. صعوبة قياس مدى نجاح برنامج إدارة المعرفة حيث أن أثرها ومردودها لم تفحص بعد.

3. صعوبة تحديد المعلومات والمعارف التي من الضروري وضعها في برنامج إدارة المعرفة وهل المعرفة

التي وضعت كافية أم لا وما هي نوعيتها ؟

كما أن هناك بعض المشكلات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة ومن أبرزها:

1- العزلة: حيث أن منفذي نظام إدارة المعرفة قد يعملون بعيدا عن غيرهم من الموظفين مما يسبب لهم

العزلة، الأمر الذي قد يؤدي إلى بناء وتطوير قدرات وإمكانات تتلاءم مع معتقدات منفذي النظام الشخصية، مما يعكس على قناعتهم بالأنشطة والأعمال التشغيلية والوظيفية الأفضل التي قد لا تفضلها الإدارة العليا، مما يعني

وجود اختلاف حول القدرات والإمكانات والإجراءات بين منفذي النظام والإدارة العليا حيث تؤدي إلى إدارة نظام

المعرفة إلى ممارسات قد لا تكون هي الأفضل من وجهة نظر الإدارة العليا وفقا لنظام الإدارة المعرفة الذي تم

وضعه مسبقا بالاتفاق مع الإدارة العليا، ولحل هذه المشكلة لابد من تكثيف الجهود التنسيقية بين الطرفين والاتفاق

من البداية على نظام العمل والإجراءات الأفضل مع السماح لإدخال بعض التعديلات حسب ما تقتضيه الحاجة

بناء على المستجدات.

2- عدم توفر الكادر البشري المؤهل بالشكل الكافي للقيام بمهام إدارة المعرفة وهذا يعني نقص واضح ببرامج

التدريب النوعية الهادفة.

- 3- عدم توفر البنية التحتية اللازمة مما يعني الفشل الذي يؤدي إلى انعكاسات سلبية على المنظمة.
- 4- الفجوة بين الإمكانيات والطموح: حيث يتوقع من نظام إدارة المعرفة بعد تطبيقه أن يحقق الميزة التنافسية التي تسع إليه المنظمة . (رحي مصطفى عليان ، 2008 ، ص 443-444)
- ويقول الكبيسي في هذا الصدد أن هناك أخطاء في إدارة المعرفة تم الوصول إليه من خلال دراسة قام بها حيث اكتشفا أن هناك العديد من الأخطاء والخطايا التي تنتج عن سوء إدارة (feffer Sutton and) الباحثان المعرفة المتاحة في المنظمات وهي:
- 1- عدم تحديد التعاريف الإجرائية والعملية للمصطلحات: التي ترد في الأبحاث بشكل دقيق.
 - 2- احتكار المعلومات من قبل الإدارة العليا التقليدية: حيث تحجز المعلومات، الأمر الذي يمنع وصولها للمعنيين وتداولها في المستويات الوسط والدنيا.
 - 3- عدم توظيف المعرفة لإشاعة الفهم المشترك حول القضايا والظواهر ذات العلاقة بموضوعاتها: فتباين مستوى المعرفة بين العاملين يؤدي غلي اختلاف المواقف حول تفسير المعرفة وتعليلها.
 - 4- التوهم بأن الحواسيب هي التي تحفظ المعرفة وليس عقول البشر: فالمعرفة هي ما يعرف الأفراد وليس ما يخزن في ذاكرة الحاسوب.
 - 5- عدم الاهتمام بالمعرفة الكامنة: التي يمكن أن يستمد منها المعرفة الصريحة وهذه المعرفة أكثر أهمية من المعرفة الصريحة المعلنة.
 - 6- التعامل مع المعرفة وكأنها مطلوب لذاتها: أو أن الحصول عليها يتم لأغراض إعلامية أو دعائية، وافتقار بعض المنظمات إلى الأفراد القادرين على توظيف المعرفة واستخدامها، وبذلك يصبح توليد المعرفة وتخزينها ونشرها ترفاً يكلف الكثير دون فائدة.
 - 7- شراء المعرفة من الجهات المختصة قد يؤدي ذلك إلى وقف عمليات التفكير والتعليل والبحث من قبل العاملين بالمعرفة.
 - 8- القصور والعجز في إجراء التجارب الموجهة لتوليد المعرفة أو اختبارها أو تطويرها والاكتفاء باستلامها دون معالجة أو التأكد من ملاءمتها للواقع القائم أو لطبيعة المشكلة أو المشاكل المراد حلها. (صلاح الدين الكبيسي، 2005 ، ص 61-62).
 - 9- إحلال التعاون من خلال وسائل الاتصال التقنية الحديثة محل الاتصال المباشر المتمثل بالندوات وورش العمل وجلسات الحوار حيث تعتبر ضرورية لتنمية قدرات التحدث والاستماع والإقناع.
 - 10- قيام بعض المنظمات بوضع معايير كمية لقياس عوائد المعرفة: أو إجراء دراسات جدوى الحصول على المعرفة أو إثرائها وتوظيفها لتعذر استحضار جميع العوائد والفوائد البعيدة المدى والتي يصعب قياسها. (صلاح الدين الكبيسي، 2005 ، ص 63).

4.3.2. معوقات التشارك في المعرفة:

أن تسهيل عملية نقل المعرفة ، وتسهيل عملية تشارك الأفراد داخل المنظمة فيها لا يعني عدم وجود معوقات تحد من عملية التشارك. ويعدد هوسمان وقودمان (1999) وكوكز (2003) أسباب تردد الأفراد في إشراك الآخرين فيما يمتلكون من معرفة، ومن هذه الأسباب:

- 1- الخوف من حصول الناس الآخرين على ما يمتلكه أصحاب المعرفة من معرفة.
 - 2- مخاوف أصحاب المعرفة من أن يفقدوا سلطتهم وقوتهم بفقدانهم مصدر القوة التي يتمتعون بها، أي ما يمتلكونه من معرفة ضمنية.
 - 3- مخاوف من احتمالية أن تكون منظماتهم تدعم الفردية والتنافسية.
 - 4- مخاوف من أن يتم نقل المعرفة (الخطأ) وبالتالي تعريض المنظمة والآخرين للضرر.
 - 5- الشعور بانقضاء الفائدة والمصلحة الشخصية للأفراد الذين هم على استعداد لإشراك الآخرين فيما لديهم من معرفة من المتوقع أن يحجموا عن إشراك الآخرين فيما يمتلكونه ممن معرفة أن لم يكن لديهم إحساس أو شعور بأن ثمة فائدة أو تعويضا ينتظرهم. (هيثم علي حجازي، 2005، ص 100).
- وتوجد أيضا مجموعة من التحديات التي تقف حائلا دون فعالية إدارة المعرفة، وهي من وجهة نظر حسن وسلامة حسين البيلاوي:
- عمل خرائط وتقويم المجالات المعرفية المتنوعة لتحديد أين توجد الفجوات المعرفية كمدخل لبناء الأجندات البحثية ووضع الأولويات.
 - استخدام المعرفة في التوجيه الإستراتيجي للبحث العلمي والتقدم نحو حل المشكلات الاجتماعية والبيئية والتنظيمية.
 - تدعيم التعاون بين التنظيمات المختلفة يعد أمرا بالغ الصعوبة لتحقيق الكفاية والفاعلية المنشودة.
 - إحداث التوازن بين الأهداف والمعرفة المشتركة وما ينتج عنه من تحسين أو ضعف في الأداء التنظيمي.
 - صعوبة التوصل إلى نظام معرفي متكامل يتضمن النظم الأخرى كنظم العمل، والمشاركين في الأداء التنظيمي.
 - صعوبة قياس المعرفة التنظيمية فهي متغيرة دائما. (حسن سلامة ، حسين البيلاوي، 2007، ص 120).
 - صعوبة إيجاد بيئة معرفية، وتفاعلات معرفية ثرية تستند على الأصول الفكرية الجيدة.
 - صعوبة تحديد كيفية تطوير نظام معرفي لتجميع المعرفة من مجالاتها المختلفة.
 - صعوبة تحديد الكفايات المعرفية والأصول الفكرية الكامنة.
- ويضيف البيلاوي المعوقات التالية لإدارة المعرفة:
- أ- المعوقات الإدارية:
- عدم توافر الوقت لدى الأفراد العاملين لإدارة المعرفة.
 - الثقافة التنظيمية السلبية السائدة داخل المؤسسات.

- نقص الفهم والوعي بأهمية وفوائد إدارة المعرفة.
- عدم القدرة على قياس العوائد المادية لإدارة المعرفة.
- نقص المهارات الخاصة بأساليب إدارة المعرفة.
- نقص الدعم والتمويل لتطبيق إدارة المعرفة.
- نقص البواعث والحوافز للمشاركة في إدارة المعرفة.
- نقص التكنولوجيا المناسبة في المؤسسات التعليمية.
- عدم الالتزام من قبل الإدارة العليا.

ب- المعوقات التنظيمية:

وترجع إلى أن المتخصصين في إدارة المعرفة وإدارة التعلم منعزلين عن بعضهم البعض في معظم التنظيمات ومن ثم تقل الفرص المتاحة لعمليات الاتصال والتواصل بينهم، وكذلك فإن إدارة التعلم تقتصر فقط على قسم التدريب كجزء من الموارد البشرية، أما إدارة المعرفة فلا تخص قسم التدريب، فهي تتميز بمكانة وموقع متميز مثل إدارة الجودة الشاملة.

وثمة سبب آخر هو غموض مفاهيم إدارة المعرفة، وعدم القدرة على فهمها من قبل الأفراد العاملين في المنظمات المختلفة، وعلى الرغم من وجود اتفاق جزئي حول مفاهيم وتعريفات المعرفة، ومحتواها والتراث الفكري وبعض المفاهيم الأساسية الأخرى التي قد تؤدي إلى سوء الفهم وفقد الفرص للاتصال مع الأفراد الآخرين.

خلاصة:

بالنظر إلى التغيرات والتطورات العلمية والتكنولوجية وخاصة ما تعلق منها بتكنولوجيا المعلومات والاتصال، والاتجاهات الاقتصادية المبنية على المعرفة، أصبح يعرف الفكر الإداري اتجاهات وتطورات جديدة مواكبة ومسايرة لتلك التغيرات والتطورات العلمية والتكنولوجية، والتي ظهرت في شكل أفكار ونماذج فكرية تعبر عن تطور الفكر الإداري، فعلى خلاف العصور السابقة بدأت أهمية المعرفة ودورها في إتمام الأنشطة، وزادت معها أهمية الإبداع والابتكار كضرورة للبقاء سواء بالنسبة للأفراد أو المنظمات أو المجتمعات فكل شخص يريد إثبات وجوده ويحافظ عن كينونته عليه أن يبدع وابتكر، ونتيجة لذلك أصبح الإبداع والابتكار والمنتجات الفكرية بصفة عامة لها أهمية وضرورية، إلى الحد الذي أظهر نمط حياة جديد يرتكز بالأساس على المعلومات والمعارف، ففي فصلنا هذا تطرقنا لثلاثة مفاهيم ترتكز عليهم الإدارة الحديثة في المجال الرياضي.

الفصل الثاني:
الدراسات المرتبطة بالبحث

تمهيد:

لكتابة الدراسات السابقة في البحث العلمي أهمية كبيرة جداً، لأن البحث العلمي يأتي دائماً في سياق البحث عن أجوبة لم تكن موضحة في ذهن الباحث، لذلك كان من الضروري على الباحث أن يستعين بدراسات سابقة ومؤلفات سابقة ومراجع لهذه الدراسات السابقة، حيث تنشأ أهمية الدراسات السابقة بأنها تعطي البحث العلمي إماماً وتفصيلاً كاملاً وشاملاً بالموضوع ككل، حيث تجميع المعلومات من أكثر مصدر متنوع وتساعد بشكل كبير على الوقوف على أدق تفاصيل الموضوع والبحث، ووجود دراسات سابقة بالبحث لا يعرض الباحث لأي نوع من المساءلة الاجتماعية، حيث يظهر البحث العلمي بمظهر أخلاقي وتزويد فيه نسبة الأمانة العلمية، وتكمن أهمية وجود دراسات سابقة في إعطاء الباحث نوع من المعرفة بتاريخ تطور موضوع البحث، ومن الممكن جداً أن تجعله أكثر نظراً والنتائج لأمر في البحث العلمي كان قد جهلها عند كتابته لموضوع بحثه، و قد تكون هذه الدراسات مفتاح لحل كثير من المشاكل التي يقع بها الباحث، وخصوصاً إذا كان الباحث مبتدئ في مجال البحث العلمي.

- الدراسات السابقة :

في الجزائر قليل من الدراسات التي تعرضت إلى هذا النوع من المواضيع بحكم حداثة هذا الاختصاص في بلادنا لكن على المستوى العربي هناك بعض الدراسات المشابهة التي تناولت دراسة هذا الموضوع ولكن من زوايا محددة.

1- الدراسات الجزائرية:

الدراسة الأولى: دراسة أحمد ابن عيشاوي 2010، تحت عنوان: أثر تطبيق الحكومة الالكترونية على مؤسسات الأعمال، دراسة حالة الجزائر، المستوى، الجامعة الجزائر 03

حاولت هذه الدراسة إبراز أهمية الاستثمار في بناء الحكومة الالكترونية من خلال ربط المواطنين ومؤسسات الأعمال ومؤسسات الحكومة ومؤسسات المجتمع المدني وغيره بنمط الكتروني موحد يوفر مختلف التعاملات بسير واقتصاد كبير في الجهد والمال والوقت حيث كون التركيز حول تلك العوائد أكثر في مجال الأعمال، وكانت دراسته تشخيص لحالة الجزائر في تطبيق ذلك النظام ثم إبراز أهم المعوقات التي تحل دون حقيقتها، وقد اعتمد الباحث على المنهج النظري التحليلي في معالجة إشكالية دراسته وقد توصل إلى استنتاجات كانت من أهمها: أن مشروع الحكومة الالكترونية في الجزائر تجاوز ثلاث سنوات على إطلاقه وانه يحمل جملة من العقبات التي تحول دون تحقيقه ومنها:

- عدم استكمال البنية التحتية للاتصالات ومحدودية انتشار الانترنت والجانب التشريعي المختص في ذلك المجال وارتفاع تكاليف عتاد المعلوماتية وأجهزة الاتصالات.

- كما اقترح الباحث من التوصيات من أهمها: ضرورة الاستثمار الفعال في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتوفير البنية التحتية اللازمة لبناء حكومة الكترونية قوية الأركان والذي يتطلب انتشار الانترنت وتوفير التشريعات الراحية لتلك التكنولوجيا، وتنمية وتأهيل كوادر العنصر البشري.

الدراسة الثانية: لرفيق مرسلي، مذكرة ماجستير، تحت عنوان الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق-دراسة حالة الجزائر 2010-2011.

حيث بحث الباحث في إشكالية مدى اعتماد الإدارة العامة الجزائرية على الأساليب الحديثة من أجل تحقيق تنمية إدارية فعالة ومحقة للأهداف التي وجدت من أجلها هذه الإدارة معتمدا على المنهج الوصفي والمنهج التاريخي وكذا المنهج التحليلي حيث تناول كل من أساليب الندرة وإدارة الجودة الشاملة وأسلوب الإدارة الالكترونية ومتطلبات تطبيقها ومفاهيمها ومدى تطبيقها في الإدارة العامة في الجزائر، وخلص في الأخير إلى ضرورة تبني هذه الأساليب الإدارية العامة الحكومية لما لها من أهمية في تحقيق أفضل النتائج وتقديم خدمة ممتازة للعميل.

2-الدراسات العربية:

الدراسة الأولى : دراسة بعنوان إدارة الجودة الشاملة ومعوقات التطبيق - دراسة ميدانية في وحدات الخدمة العامة في الجمهورية اليمنية هذه الدراسة هي رسالة ماجستير للباحث عبد القادر عبد الله أحمد صوفان، جامعة صنعاء، اليمن، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي والتعرف على أهم المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث صمم الباحث استمارة استبيان ثم توزيعها على القيادات الإدارية في أربع وزارات حكومية وهي:وزارة الصحة والسكان،وزارة الكهرباء والطاقة،وزارة المياه والبيئة،وزارة الاتصالات وتقنية

المعلومات، وذلك للتعرف على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتي تعكس متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهي الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، دعم والتزام الإدارة العليا، مشاركة الموظفين، بناء فريق العمل، وأهم النتائج التي حصلت عليها الدراسة هي:

- تشير الدراسة التالية أن غالبية الموظفين يرون أن هناك دعماً من قبل الإدارة العليا لبرامج الجودة وأن لديهم إلمام كامل بمفهوم إدارة الجودة.

- تشير الدراسات إلى وجود عدة معوقات تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجهات الحكومية.

- يتجه معظم أفراد العينة وبشكل متوسط إلى القول أن هناك وعي نسبي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة.

- أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة مع متغير العمر أو متغير المؤهل.

- أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة مع متغير الجنس إلا في بعض فقرات المحاور التالية :

* التركيز على الجمهور

* التقدير والتحفيز

* مشاركة الموظفين

أما ما أوصت به الدراسة ما يلي:

1- العمل على التوعية بمفهوم ومبادئ الجودة الشاملة وذلك من تحقيق الفهم الواضح لهذا المفهوم ويتم ذلك من خلال عقد اللقاءات وعمل النشرات المخصصة وتنظيم المؤتمرات والندوات حول إدارة الجودة الشاملة.

2- زيادة المكافآت والحوافز للعاملين في الجهات الحكومية مع رفع الدعم المعنوي.

3- استقطاب كوادر بشرية مختصة في مجال إدارة الجودة الشاملة

الدراسة الثانية: للباحث أحمد الحسين وهي رسالة دكتوراه تتناول معوقات إدارة المعرفة في المملكة العربية السعودية، 2005. وتهدف الدراسة إلى التعرف واستكشاف عوامل نجاح إدارة المعرفة في إرساء دعائم التنفيذ الفعال لإدارة المعرفة، استخدام الباحث منهج دلفي، وتركزت محاور استبانته دلفي حول أربعة جوانب هي:

النظمية، التقنية، التعلم، القيادة، واشتمل البحث خمسة فصول مترابطة، ومن بين ما خرجت به الدراسة :

- أن حقل دراسة المعرفة في المملكة العربية السعودية لازال في المراحل الأولى.

- ثمة مشكلات تنظيمية كشفت عنها نتائج الدراسة استناداً إلى الأبحاث التي أجريت لهذه الدراسة ومن بينها -عدم توافق أهداف المنظمة مع تطبيقات نظم إدارة المعرفة-

بالإضافة إلى ما سبق هناك مجموعة من المعوقات (التعلم، القيادة، التقنية، المنظمة) التي تحدد من فاعلية إدارة المعرفة وفقاً لرؤية الخبراء.

الدراسة الثالثة: دراسة للباحثة سميرة مطر المسعودي بعنوان معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية القطاع الصحي الخاص بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري الموارد البشرية.

وهدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية والتعرف على أبرز الآليات المقترحة للتغلب على تلك المعوقات.

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية والتعرف على أبرز الآليات المقترحة بالتغلب على تلك المعوقات من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية.

منهج الدراسة وأدواتها: تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، كما تم الاستعانة بالاستبانة كأداة لجمع المعلومات. عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من 100 فرد تتمثل في مديري وموظفي الموارد البشرية وتم اختيارهم بطريقة طبقية عشوائية، واستخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية كما تم استخدام تحليل معامل ارتباط برسون.

أبرز نتائج الدراسة:

1- أظهرت النتائج وجود معوقات إدارية تتمثل في الإجراءات الروتينية تأخر عملية التحول نحو الإدارة الالكترونية، نقص الدورات التدريبية لموظفي الموارد البشرية في مجال الإدارة الالكترونية، ضعف التحفيز بنوعيه المادي والمعنوي لاستخدام التقنيات الالكترونية.

2- أظهرت النتائج وجود معوقات تقنية تتمثل في نقص الأدلة الإرشادية الموضحة لآليات تطبيق الإدارة الالكترونية، الافتقار إلى قواعد بيانات دقيقة ومتكاملة، ضعف مستوى البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية.

3- أظهرت النتائج وجود معوقات بشرية تتمثل في قلة الثقة لدى موظفي الموارد البشرية في كافة التعاملات الالكترونية، النقص في عدد الموظفين المتخصصين في تشغيل وصيانة الحاسب الآلي، ضعف مهارات اللغة الانجليزية لدى بعض موظفي الموارد البشرية.

4- أظهرت النتائج وجود معوقات مالية تتمثل في ضعف المخصصات المالية بإدارات المنظمة لتنظيم المحاضرات والندوات والورش وضعف الدعم المالي المخصص للبحوث والدراسات في مجال التقنيات لمعلومات وكذا قلة مخصصات برامج التدريب.

5- أظهرت النتائج أن متوسطات عبارات معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية كانت بدرجة كبيرة وكان ترتيبها كالتالي: جاءت المعوقات الإدارية في الترتيب الأول وجاءت المعوقات المالية في الترتيب الثاني والمعوقات البشرية في الترتيب الثالث وأخيرا جاءت المعوقات التقنية.

6- متوسطات عبارات الآليات التي يمكن من خلالها التغلب على المعوقات كانت بدرجة كبيرة جدا وخاصة مع الآليات المتمثلة في تدريب موظفي الموارد البشرية للتعامل مع تطبيقات الإدارة الالكترونية بكفاءة عالية، استخدام شبكات الاتصالات الالكترونية المتقدمة، تعميق الوعي بمفهوم الإدارة الالكترونية.

7- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول جميع معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية وفقا لمتغيرات الدراسة، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح متغير عدد سنوات الخبرة.

8- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية.

3-التعليق على الدراسات السابقة:

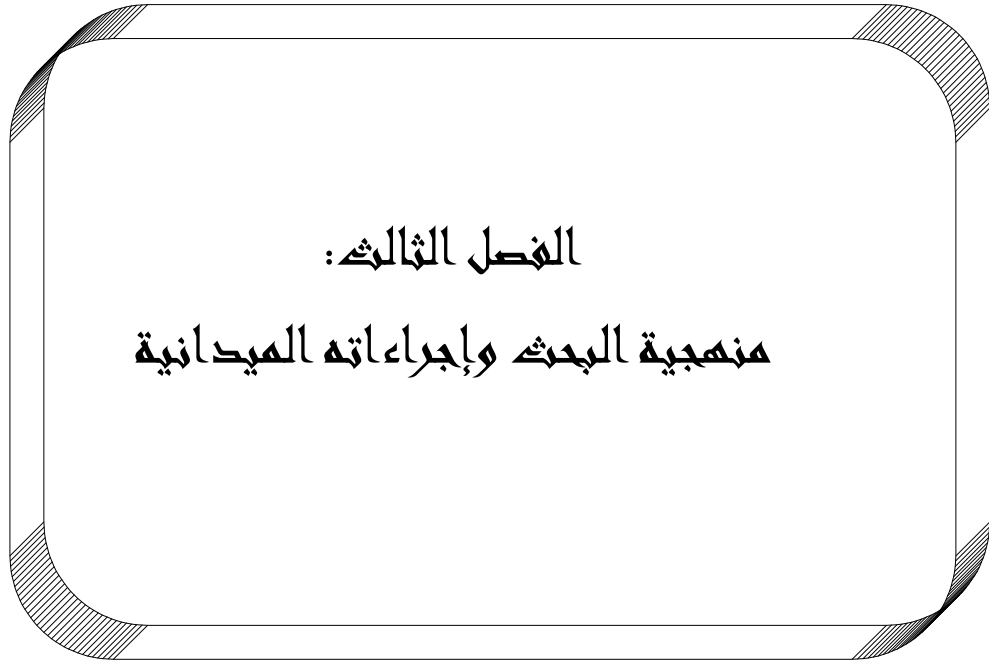
من خلال ما سبق تقديمه في الدراسات السابقة يتضح لنا أنها عالجت مفاهيم الإدارة الرياضية الحديثة من جوانب متعددة وأكدت هذه الدراسات أهمية هذه المفاهيم الحديثة في ترقية العمل الإداري وتحسين نوعية الأداء، وتطرقت هذه الدراسات إلى عدة جوانب تخص هذه المفاهيم فتناولت المفهوم والأهمية ومتطلبات التطبيق في المؤسسات المختلفة وأهم المعوقات التي تواجه تطبيقها في المؤسسات، كما تقدم بعض الدراسات نماذج مقترحة لتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة على غرار مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومفهوم إدارة المعرفة والإدارة الإلكترونية.

كما أكدت نتائج أغلب الدراسات بأن أهم متطلبات تطبيق المفاهيم الحديثة المتناولة تتمثل في الاستغلال الأمثل لموارد البشرية والمادية ووضع الاستراتيجيات والخطط الفعالة على المستوى القريب والبعيد وتطوير نظم العمل وتدريب العاملين بشكل جيد، كما تناولت الدراسات السابقة مفاهيم الإدارة الحديثة من زاوية واحدة أي أن كل دراسة تناولت مفهوم واحد لا أكثر ولم يتم التركيز على المفاهيم في الإدارة الرياضية وإنما تنوعت بين مختلف أنواع الإدارة فوجه الاختلاف واضح بين دراستنا والدراسات السابقة من حيث الشمولية والتخصص، فدراستنا تركز على الإدارة الرياضية لا غير، كذلك دراستنا تتناول أهم المفاهيم والاتجاهات الحديثة في علم الإدارة على عكس باقي الدراسات التي تتناول أحد المفاهيم أو الاتجاهات فقط. كما تناولت دراسة المعوقات وسبل التغلب عليها في حين أن دراستنا تركز على دراسة أهم الصعوبات والمعوقات فقط من أجل وضع أرضية للجهات المختصة في وضع حلول فعالة وكذا فتح آفاق جديدة أمام دراستنا لدراساتها على مستوى أعلى وبتعمق أكثر، كما استفدنا من الدراسات السابقة في تحديد الإطار النظري والاستفادة من المراجع المذكورة، كما تمت الاستفادة من المنهجية المطبقة والأساليب الإحصائية.

خلاصة:

تعد الدراسات السابقة من أهم الركائز العلمية التي يعتمد عليها الباحث بعد تحديد واختيار مشكلة البحث، فيبدأ الباحث بالبحث والتمحيص في الدراسات السابقة والتي تشكل بالنسبة له تراثاً هاماً ومصدراً غنياً لا بد من الاطلاع عليه قبل البدء بالبحث، وهذا بعد ذاته يوفر للباحث العديد من الفوائد والتي نذكر منها بلورة مشكلة البحث وتحديد أبعادها ومجالاتها وذلك من خلال الاطلاع الواسع على ما قد كُتب من دراسات وأبحاث حول المشكلة التي اختارها الباحث مما سيبيعه بالتأكد عن تكرار بحث سبقه إليه غيره، ويخلصه من صعوبات قد وقع فيها غيره، وبالتالي تقوده الدراسات السابقة إلى الاتجاه السليم والصحيح لبحث جدير بالدراسة، ففي بحثنا هذا تطرقنا إلى الدراسات السابقة التي أجريت في الجزائر والعالم العربي وذلك للإطلاع على مدى التقدم الرياضي في المجال الإداري على أبعاد حد وما مدى تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة والنتائج التي توصل إليها الباحثون واعتماد بعض المراجع والاستناد بالجانب التطبيقي لمعرفة سبل جمع المعلومات والبيانات فكانت الدراسات السابقة بمثابة خريطة لبدأ البحث.

الجانب التطبيقي:
الدراسة الميدانية للبحث



الفصل الثالث:

منهجية البحث وإجراءاته الميدانية

تمهيد:

إن الحصول على نتائج دقيقة لدراسة ما لا يقتصر فقط على الدراسة النظرية وإنما يتطلب إجراءاته ميدانية من أجل تحقيق فرضيات البحث، لهذا فإننا مطالبون باختيار المنهج العلمي الملائم والأدوات المناسبة لجمع المعلومات، وكذا الاستخدام الصحيح للوسائل والأدوات الإحصائية من أجل الحصول على نتائج ذات دلالة، من أجل دفع البحث العلمي على التقدم.

وفي هذا الفصل سنتناول الدراسة الاستطلاعية والمنهج المتبع في الدراسة ومجتمع عينة البحث وأدوات جمع البيانات والمعلومات وإجراءات التطبيق الميداني للدراسة بالإضافة للأساليب الإحصائية، ثم نختم الفصل بخلاصة.

3-1- الدراسة الاستطلاعية:

تعد الدراسة الاستطلاعية أولى خطوات البحث العلمي والهدف منها التعرف على ميدان الدراسة والتأكد من مدى ملائمتها للبحث والتعرف على بعض الجوانب والمفاهيم المتعلقة بموضوع البحث.

ومن خلال دراستنا المتمثلة في "صعوبات تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة في الإدارة الرياضية" توجهنا إلى مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة للحصول ومعرفة عدد الموظفين والإداريين لنقوم بضبط مجتمع وعينة البحث بالإضافة إلى تصميم الذي يكون موجه للموظفين والمقابلة مع الإداريين وذلك من أجل جمع البيانات والمعلومات والأفكار والتحقق من الفرضيات.

وموضوعنا هذا له أهمية كبيرة تجعله جديرا بالدراسة كونه لم يسبق وأن تم معالجته في معهدنا بالإضافة إلى أهمية النتائج التي يمكن أن نخرج بها بعد استكمال هذا البحث، والذي يتعلق بمعرفة الصعوبات التي تعترض تطبيق مختلف المفاهيم الحديثة في الإدارة الرياضية وذلك بالتعرف على:

- الهيكل التنظيمي لمديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة باعتبارها الإدارة العامة المسؤولة على عن كل الأنشطة المتعلقة بالشباب والرياضة على مستوى الولاية.

- أخذ صورة عامة عن التسيير في المديرية من ناحية العامل البشري والقانوني والتكنولوجي.

- معرفة مدى إمكانية تطبيق هذه الدراسة ميدانيا ومعرفة المنهج والأداة المناسبة لها.

3-2- نتائج الدراسة الاستطلاعية:

حاولنا في الدراسة الاستطلاعية التقرب من المحيط الذي سنقوم بتطبيق المجال التطبيقي لدراستنا هذه وأخذ أكبر قدر من المعلومات قبل البدء بالعمل، وعليه فإن ما تحصلنا عليه من خلال هذا الاستقصاء هو ما يلي: تتكون المديرية من مصالح مختلفة هي مصلحة التربية البدنية والرياضة، مصلحة نشاطات الشباب، مصلحة الاستثمارات والتجهيزات، وأخيرا مصلحة التكوين وإدارة الوسائل، فهذه المصالح تسهر على متابعة البرامج الولائية الخاصة بالرياضة، إلى جانب هذه المصالح هناك مختلف المرافق والقاعات التي تسيير بلامركزية وتبعية للمديرية، كما تمكنا من معرفة عدد الموظفين المتمثل في 460 موظف يشتغلون مناصب عديدة بمستويات مختلفة.

3-3- الدراسة الأساسية:**3-3-1- المنهج:**

كلمة منهج مشتقة من نهج، أي سلك طريقا معينا أي تعني الطريق، وهي من أصل يوناني تعني البحث أو النظر أو المعرفة، التي تؤدي إلى الغرض المطلوب، يمثل المنهج في البحث العلمي مجموعة من القواعد والأسس التي يتم وضعها من أجل الوصول إلى الحقيقة، وتكون هذه الأسس المنهجية بمثابة المرشد الذي ينتابه الباحث حتى تتسم الدراسة بالدقة والموضوعية، ويتم اختيار المنهج المناسب لدراسة ما حسب طبيعة هذه الدراسة ومن خلال دراستنا الموسومة بـ "صعوبات تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة في الإدارة الرياضية" فإن المنهج الوصفي هو المناسب لهذه الدراسة ميدانيا. (محمد زيان عمر، 1996، ص48).

حيث أن المنهج الوصفي يساعد على الحصول على المعلومات الشاملة حول متغيرات المشكلة واستطلاع الموقف العلمي أو الميداني الذي تجري فيه الدراسة، قصد تحديدها وصياغتها صياغة علمية دقيقة.

3-3-2- متغيرات البحث:

- **المتغير المستقل:** وهو عبارة عن المتغير الذي يفرض الباحث أنه السبب أو أحد الأسباب لنتيجة معينة ودراسته قد تؤدي إلى معرفة تأثيره على متغير آخر

فالمتغير المستقل في دراستنا تمثل في: **المفاهيم الإدارية الحديثة.**

- **المتغير التابع:** وهو المتغير الذي يتغير نتيجة تأثير المتغير المستقل، (محمد حسن علاوي، أسامة كامل راتب، 1999، ص 219-220)، **والمتغير التابع في دراستنا: الإدارة الرياضية.**

3-3-3- المجتمع:

هو مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا والتي تتركز عليها الملاحظات، ولكي يكون البحث قابلا ومقبولا للانجاز لابد من تعريف مجتمع البحث الذي نريد فحصه، وأن نوضح المقاييس المستعملة من أجل حصر هذا المجتمع. (بوزيد صحراوي، موريس أنجريس وآخرون، 2004، ص 298).

يقصد بمجتمع الدراسة جميع المفردات والأشياء التي تريد معرفة خصائص معينة عنها، وفي بحثنا هذا المجتمع هو دراسة لأراء: **إداريي وموظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة** وتم اختيار هذه الفئة لعدة أسباب منها: - أن مديرية الشباب والرياضة هي المكان الذي تطبق فيه الأفكار الإدارية وتتسم بتنظيم محكم وهيكل وفروع إدارية متعددة.

- المديرية لها تمويل مالي يكفل لها القيام بالأعمال الإدارية وكل ما يحيط بالعمل الإداري.

- المديرية هي البيئة المثلى من وجهة نظرنا لتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة.

3-3-4- عينة البحث وكيفية اختيارها:

العينة هي جزء من مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية وهي تعتبر جزء من الكل، بمعنى أنه تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة لمجتمع البحث.

يعتبر اختيار العينة من الخطوات والمراحل الهامة للباحث، ولا شك أن الباحث يفكر في عينة البحث منذ أن يبدأ في تحديد مشكلة البحث ولأن طبعة البحث وأهدافه وفروضه تتحكم في خطوات تنفيذه واختيار أدواته مثل العينة والاختبار والاستبيان. (رشيد زرواتي، 2003، ص 14).

لذا نحاول أن تكون عينة الدراسة أكثر تمثيل للمجتمع الأصلي مما يمكننا من الحصول على نتائج يمكن تعميمها. فقبل التطبيق الفعلي لاستمارات البحث قمنا بدراسة استطلاعية أولية حتى نتمكن من تحديد إشكالية البحث ومدى امتدادها وللوصول على نتائج دقيقة وموضوعية وممثلة لمجتمع الدراسة وإعطاء فرصة لجميع مفردات المجتمع الأصلي، لذلك قمنا باختيار عينة بحثنا بطريقة عشوائية بسيطة واشتملت على 92 موظف و 5 ادارين بالقيام بعملية القرعة و كانت المنشآت المختارة كالتالي:

الرقم	اسم الهيئة	عدد الموظفين
01	مديرية الشباب والرياضة.	36
02	ديوان مركب متعدد الرياضات.	34
03	ديوان مؤسسات الشباب الولائية.	22

الجدول رقم (02): يمثل توزيع عينة البحث.

3-3-5- مجالات البحث:

-المجال البشري: أجريت دراستنا على أفراد العينة والمتمثلة في 92 موظف و 5 اداريين.

- المجال المكاني: وقسم الى جانبين:

-الجانب النظري: قمنا بأغلب جمع المعلومات في المكتبة (مكتبة علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية) بالإضافة إلى المنزل.

-الجانب التطبيقي: قمنا بإجراء البحث الميداني في المنشآت الرياضية لولاية البويرة، حيث قمنا بتوزيع الاستبيان على الموظفين وإجراء المقابلة مع الإداريين في مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة.

-المجال الزمني: 22 فيفري إلى 20 جوان 2018.

3-3-6- أدوات البحث:

-الاستبيان: يعتبر الاستبيان أداة ملائمة للحصول على معلومات وبيانات وحقائق مرتبطة بواقع معين، ويقدم الاستبيان في شكل أسئلة من مجموعة من المحاور كل محور يجيب على فرضية من الفرضيات يطلب الإجابة عنها من طرف مجموعة من الأفراد المعنيين بموضوع الاستبيان (موريس انجرس، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، 2004-2006، ص243).

شرح أداة الاستبيان: لقد تم توزيع أسئلة الاستبيان على محاور الدراسة بالتساوي 07 أسئلة لكل محور وهي كالآتي:

-المحور الأول: الصعوبات الفنية التي تعيق تطبيق المفاهيم الإدارية في الإدارة الرياضية: من السؤال 01 إلى السؤال 07.

-المحور الثاني: الصعوبات البشرية التي تعيق تطبيق المفاهيم الإدارية في الإدارة الرياضية: من السؤال 08 إلى السؤال 14.

-المحور الثالث: الصعوبات المالية التي تعيق تطبيق المفاهيم الإدارية في الإدارة الرياضية: من السؤال 15 إلى السؤال 21.

صياغة فقرات أداة الدراسة:

استخدام مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، معارض، معارض بشدة) للإجابة على فقرات الاستبيان وذلك لصعوبة الحصول على موافقة تقبل الاستبيان من طرف الموظفين بحجة عدم توفر الوقت ما دفعنا لاستعمال مقياس لكرت الخماسي منه ندفع الموظف لقراءة السؤال بدقة للإجابة عكس إن كان بنعم أو لا فسوف يختار

الموظفون بكل تلقائية بدون تفكير أو حتى فهم السؤال وان اخترنا الاستبيان المفتوح فلا وقت لهم للكتابة ما يؤدي لرفض الاستبيان تماما.

-**المقابلة:** هي علاقة اجتماعية مهنية ديناميكية بين الأخصائي والعميل في جو نفسي آمن تسوده الثقة المتبادلة بين الطرفين يهدف إلى جمع المعلومات من أجل حل المشكلة، أي أنها علاقة مهنية فنية حساسة يتم فيها تفاعل اجتماعي هادف وتبادل معلومات وخبرات ومشاعر واتجاهات ويتم خلالها التساؤل عن كل شيء وهي نشاط مهني هادف وليس محادثة عادية. (عبد الباسط متولي خضر، 2014، ص189).

وكانت خطوات إجراء المقابلة كالتالي:

- تحديد عدد الأشخاص المراد مقابلتهم.

- تحديد نوع المقابلة.

- تحديد هدف المقابلة.

- تحديد مكان ووقت المقابلة.

الهدف من المقابلة هو الحصول على المعلومات والبيانات بشكل مباشر، حيث قمنا بالتوجه لاداريين في مديرية الشباب والرياضة لإجراء المقابلة المباشرة معهم.

3-3-7- الأسس العلمية للأداة (سيكومترية الأداة):

- **صدق الاستبيان:** ويعني صدق الاستبيان التأكد من أنه سوف يقيس ما أعد لقياسه للتأكد من صدق أداة الدراسة باستخدام صدق المحكمين. (فاطمة عوض صابر، ميرفت علي خفاجة، 2002، ص167).

-**الصدق الظاهري:** يقصد بالصدق الظاهري قدرته على قياس ما وضع لقياسه من خلال النظر إليه وفحص مدى ملائمة بنوده لقياس الأبعاد المختلفة التي وضعت لقياس ذلك وبقيم الصدق الظاهري من خلال عرضه على مجموعة من المحكمين والخبراء في الموضوع محل البحث. (عبد الباسط متولي خضر، 2014، ص216).

قمنا بعرض استمارة الاستبيان والمقابلة الموجه للموظفين والإداريين على خمسة (05) أساتذة محكمين، ذوي مستوى علمي مشهود به بالإضافة لتجربتهم الميدانية في مجالات البحث والدراسات العلمية، بغرض تحكيم مدى موافقة الأسئلة أو العبارات مع المحاور المقترحة مع حذف وإضافة التعديلات.

الرقم	الرتبة العلمية	الشهادة العلمية	قرار اللجنة
01	أستاذ محاضر "أ"	التأهيل الجامعي	مقبول
02	أستاذ محاضر "ب"	دكتوراه	مقبول
03	أستاذ مساعد "أ"	ماجستير	مقبول
04	أستاذ محاضر "أ"	التأهيل الجامعي	مقبول
05	أستاذ محاضر "أ"	التأهيل الجامعي	مقبول

الجدول رقم (03): يمثّل تحكيم الاستبيان والمقابلة (صدق المحكمين).

3-3-8- الوسائل الإحصائية : في بحثنا هذا اعتمدنا على الوسائل التالية:

- النسبة المئوية: يتم في هذه العملية حساب عدد التكرارات الأجوبة الخاصة بكل سؤال في الاستبيان وبعدها يتم حساب النسب المئوية بالطريقة الإحصائية التالية:

$$\frac{\text{ت} \times 100\%}{\text{ع}} \longleftrightarrow \begin{array}{l} \text{ع} \leftarrow 100\% \\ \text{ت} \leftarrow ? \end{array}$$

عدد التكرارات $\times 100$

النسبة المئوية % =

عدد الأفراد

- كا²:

يسمح لنا هذا الاختبار بإجراء مقارنة بين مختلف النتائج المحصل عليها من خلال الاستبيان ويتكون هذا القانون من:

_ التكرارات المشاهدة: وهي التكرارات التي نتحصل عليها بعد توزيع الاستبيان.

_ التكرارات المتوقعة: وهو مجموع التكرارات يُقسم على عدد الإجابات المقترحة (الاختيارات).

_ جدول كا²: ويتمون هذا الجدول من:

_ كا² المجدولة: وهي قيمة ثابتة نفاقارنها مع كا² المحسوبة لاتخاذ القرار الإحصائي.

_ درجة الحرية: وقانونها [ن - 1] حيث ن هي عدد الإجابات المقترحة.

_ مستوى الدلالة: نقوم بمقارنة النتائج عندها وأغلب الباحثين يستعملون مستوى دلالة 0.05 أو 0.01.

_ الاستنتاج الإحصائي: بعد الحصول على نتائج كا² نقوم بمقارنتها مع ب كا² المجدولة فإذا:

_ كانت كا² المحسوبة أكبر من كا² المجدولة فإننا نرفض الفرضية الصفرية H0 ونقبل الفرضية البديلة H1 التي تقول بأن الفرق في النتائج يعود للفرق بين الفئتين أي توجد دلالة إحصائية.

_ وإذا كانت كا² المحسوبة أقل من كا² المجدولة فإننا نقبل الفرضية الصفرية H0 التي تقول بأنه لا توجد فروق فردية بين النتائج وإنما يعود ذلك إلى عامل الصدفة.

الجدول رقم (04): نموذج تطبيقي لكيفية حساب χ^2 .

مثال تطبيقي حول كيفية حساب χ^2 (فريد كامل ابو زينة وآخرون، 2006، ص66).

الاجابات	التكرارات	النسبة المئوية	χ^2 المحسوبة	χ^2 المجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الاستنتاج الاحصائي
نعم	71	88.75%	48.05	3.841	0.05	1	دال
لا	09	11.25%					
المجموع	80	100%					

شرح المثال:

_ التكرارات المشاهدة: 71_09

_ التكرارات المتوقعة: 80

_ χ^2 المجدولة: 3.841

_ χ^2 المحسوبة: 48.05

_ درجة الحرية: بتطبيق $df = [n - 1] = [2 - 1] = 1$

_ مستوى الدلالة: 0.05

_ الاستنتاج الاحصائي: دال (فريد كامل ابو زينة وآخرون، 2006، ص68).

مجموع (التكرارات المشاهدة - التكرارات المتوقعة)²

$\chi^2 =$

التكرارات المتوقعة

الخلاصة:

لقد أصبحت الإدارة في هذا العصر من ركائز التقدم فما من اكتشاف أو نشاط أو تغيير أو انجاز إلا وبتحليل أسبابه نجد أن الإدارة تدفعه وتقف خلف وجوده، فالإدارة في المجال الرياضي تعد الزاوية التي قد يركز عليها النجاح التام للجميع الأعمال، لذا فمواكبة التطور والتجديد في هذا المجال أصبح من الضروري بل من الواجب الأكيد، فتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة كإدارة الوقت إدارة المعرفة وغيرها من المفاهيم التي تطرقنا إليها في بحثنا سعياً لمعرفة الصعوبات التي تواجهه على المستوى الإداري الرياضي من عدة جوانب في هدف التوصل إلى معرفتها ومحاولة وضع بعض الحلول التي نأمل أن تكون في فائدة البحث العلمي والتوعية على أهمية الاهتمام والعمل على تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة في الإدارة الرياضية.

الفصل الرابع:
عرض وتحليل ومناقشة النتائج

تمهيد:

من متطلبات البحث العلمي عرض وتحليل مختلف النتائج المتحصل عليها من الدراسة الميدانية وذلك من خلال العلاقة الوظيفية بينها وبين الجانب النظري، كما كانت استمارة الاستبيان الموجهة للموظفين والمقابلة التي أجريت مع الإداريين وسيلة معينة لجمع البيانات حول صعوبات تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة في الإدارة الرياضية، لذلك نعرض في هذا الفصل تحليلاً للبيانات المتحصل عليها من خلال تطبيق استبيان التي قمنا بتقسيمها إلى ثلاثة محاور قمنا من خلالها بتحليل نتائج الاستبيان لتفسير النتائج المتحصل عليها لنعرضها جداول خاصة ونمثلها بيانياً.

وأخيراً نقوم بختام الفصل بعرض النتائج العامة المتوصل إليها مع مناقشة كل فرضية جزئية على حدى للخروج بالاقترحات وفروض مستقبلية.

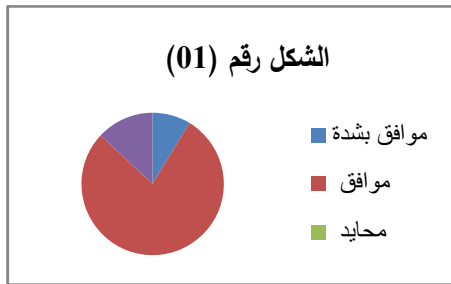
4-1- عرض وتحليل النتائج:

4-1-1- عرض وتحليل نتائج الاستبيان:

- المحور الأول: الصعوبات الفنية التي تعيق تطبيق مفاهيم الإدارة الحديثة في الإدارة الرياضية
- السؤال الأول: الهيكل التنظيمي للمديرية يعيق تطوير الأداء وسرعة تنفيذ القرارات
- الغرض منه: معرفة إذ كان الهيكل التنظيمي يعيق في تطوير الأداء وسرعة تنفيذ القرارات
- الجدول رقم (05): يوضح التكرارات والنسب المئوية ومستوى الدلالة للاستجابة أفراد العينة حول الهيكل التنظيمي للمديرية.

الاجابات	التكرارات	النسبة المئوية %	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الاستنتاج الإحصائي
موافق بشدة	8	8.69%	201.02	9.48	0.05	04	دال
موافق	72	78.26%					
محايد	0	0%					
معارض	12	13.05%					
معارض بشدة	0	0%					
المجموع	92	100%					

التمثيل النسبي للجدول رقم (05)



من خلال الجدول رقم (05) نلاحظ أن 8.69 % من أفراد العينة أجابوا أنهم موافقون بشدة على أن الهيكل التنظيمي للمديرية يعيق تطوير الأداء وسرعة تنفيذ القرارات، في حين أن 78.26 % موافقون على هذه الفكرة.

أما 13.05 % معارضون للفكرة وهي نسبة قليلة جداً، وذلك لاعتقادهم بأن الهيكل التنظيمي ليس له أهمية في سير العملية الإدارية بقدر ما يرجع

الأمر إلى العنصر البشري، وقد بلغت قيمة كا² المحسوبة 201.02 وهي دالة عند مستوى الدلالة 0.05 عند درجة الحرية تساوي 04 مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الكبرى وهي الإجابة ب(موافق) وهذا يعني أن أفراد العينة يرون أن الهيكل التنظيمي للمديرية يعيق تطوير الأداء وسرعة تنفيذ القرارات، ونشير هنا إلى أهمية الهيكل التنظيمي في سرعة تنفيذ القرارات وتطوير الأداء لأن بعض القرارات تتطلب السرعة في التنفيذ والمرونة واقتصاد الوقت والجهد، وهذا ما يتوافق مع ما أشار إليه الباحثين "يتوجب على كل الإدارات في المنظمات التخلص من الإجراءات البيروقراطية والروتينية المملة والمعيقة لكل تطور وتجديد في الأساليب المتبعة في المنظمات". (ياسين، 2005، ص238).

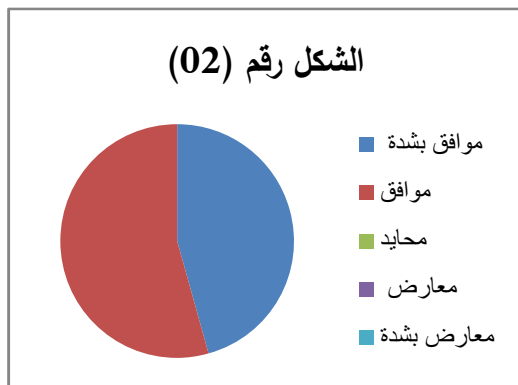
ويؤكد ذلك المصرفي حيث يرى ضرورة تطوير وتبسيط إجراءات وخطوات العمل مما يخفف الأعباء الإدارية والربط بين كافة الخدمات والإجراءات الحكومية بما يكفل سهولة ومرونة التعامل بين الجهات المختلفة. (الصرفي، 2006، ص72).

بالإضافة إلى ما سبق يتوجب على المنظمات التخلص من تلك الإجراءات التقليدية، وإعادة هندسة الهياكل التنظيمية وجعلها هياكل مرنة تستوعب كل تغيير، للدخول إلى مجالات الحياة الالكترونية.

السؤال الثاني: طريقة انتقال المعلومات داخل المديرية لا تساعد على مرونة الأداء والسرعة في تنفيذ القرارات - **الغرض منه:** معرفة إن كان انتقال المعلومات داخل المديرية ساعد على مرونة الأداء والسرعة في تنفيذ القرارات - **الجدول رقم (06):** يوضح التكرارات والنسب المئوية ومستوى الدلالة للاستجابة أفراد العينة حول طريقة انتقال المعلومات داخل المديرية ودورها في مرونة الأداء والسرعة في تنفيذ القرارات.

الاجابات	التكرارات	النسبة لمئوية %	كا ² المحسوبة	كا ² مستوى الدلالة	درجة الحرية	الاستنتاج الإحصائي
موافق بشدة	42	45.65%	139.72	9.48	04	دال
موافق	50	54.35%				
محايد	0	0%				
معارض	0	0%				
معارض بشدة	0	0%				
المجموع	92	100%				

التمثيل النسبي للجدول رقم (06)



من خلال الجدول رقم (06) نلاحظ أن 42 من أفراد العينة أجابوا أنهم موافقون بشدة على أن طريقة انتقال المعلومات داخل المديرية لا تساعد على مرونة الأداء والسرعة في تنفيذ القرارات أي بنسبة 45.65، في حين أن 50 من أفراد العينة موافقون على هذه الفكرة أي بنسبة 54.35% ولا يوجد فرد من العينة معارض للفكرة، وقد بلغت نسبة كا² المحسوبة 139.72 وهي دالة عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (04)، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية

لصالح القيمة الكبرى وهي الإجابة ب(موافق)، وهذا يعني أن أفراد العينة يؤكدون بأن طريقة انتقال المعلومات داخل المديرية لا تساعد على مرونة الأداء والسرعة في تنفيذ القرارات. حيث أن انتقال المعلومة في الإدارة الرياضية يعمل على زيادة السرعة في الأداء.

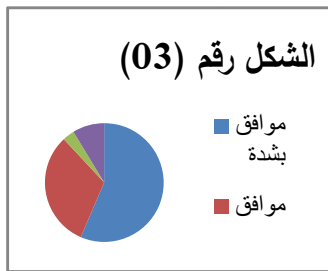
وهذا ما أشار إليه غنيم "أنه ينبغي على المديرين استخدام الحاسب الآلي لتبسيط إجراءات العمل، عن طريق إلغاء بعض الإجراءات المعقدة والروتينية، وتوفير إجراءات سريعة ودقيقة لتأدية العمل، والتخلص من بطئ الأنظمة التقليدية والمركزية في إجراءات العمل.

"تشكيل البيروقراطية والإجراءات الروتينية لدى عدد كبير من المنظمات عائقاً رئيسياً عند تطبيق مفهوم الإدارة الالكترونية، والتي تقوم باعتبارها منهج إداري حديث على تبسيط الإجراءات وكافة المعاملات الإدارية، والعمل على أساس الشفافية والمساواة" (غنيم، 2006، ص207).

-السؤال الثالث: هناك ضعف لدى الموظفين في استخدام واستعمال شبكة المعلومات ووسائل الاتصال المختلفة - الغرض منه: معرفة إن كان هناك ضعف لدى الموظفين في استخدام شبكة المعلومات ووسائل الاتصال -الجدول رقم (07): التكرارات والنسب المئوية ونسبة الدلالة للاستجابات الأفراد العينة حول ضعف الموظفين في استخدام الحاسوب واستعمال شبكة المعلومات ووسائل الاتصال المختلفة.

الإجابات	لتكرارات	النسبة لمئوية%	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	لاستنتاج الإحصائي
موافق بشدة	52	56.52%	104.6	9.48	0.05	04	دال
موافق	29	31.52%					
محايد	3	3.27%					
معارض	8	8.69%					
معارض بشدة	0	0%					
المجموع	92	100%					

التمثيل النسبي للجدول رقم (07)



من خلال الجدول رقم (07) نلاحظ أن 56.52% من أفراد العينة أجابوا أنهم موافقون بشدة على أن هناك ضعف لدى الموظفين في استخدام الحاسوب واستعمال شبكة المعلومات ووسائل الاتصال المختلفة في حين أن 31.52% موافقون على هذه الفكرة، أما 8.69% يعارضون الفكرة، أما 3.27% التزموا الحياد ولم يبدوا رأيهم.

وقد وجدنا كا² تساوي 104.6 وهي دالة عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية

تساوي 04 مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الكبرى (موافق بشدة) وهذا يعني أن أفراد العينة يرون بأن هناك ضعف لدى الموظفين في استخدام الحاسوب واستعمال شبكة المعلومات ووسائل الاتصال المختلفة، وهذا من شأنه أن يعيق تطبيق المفاهيم الحديثة للإدارة الرياضية، ونجد كلا من جيسب وفالسيس "يؤكدون أن النقص في الموارد البشرية المؤهلة للتعامل مع العصر الرقمي يعد معوقا يواجه المؤسسات عن ممارستها لتكنولوجيا الحديثة"

كما يرى كل من السالمي والسليبي أن المجتمع العربي يعاني من أمية المخفية في التعامل مع الحاسوب، والقضاء عليها يحتاج لتضافر الجهود من المؤسسات الحكومية والخاصة لإبراز أهمية الحاسوب ودوره في نهضة الأمم وهناك العديد من الأسباب التقنية والعلمية لهذا الغاية منها:

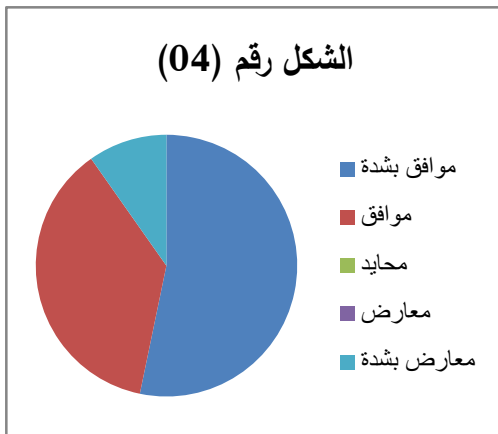
- التباين من نظام لآخر مما يصعب مهمة تبادل الرسائل والملفات.
- الجهل نتيجة لعدم متابعة التطورات في مجال الحاسوب.
- البنية التحتية للشبكات المحلية وأنظمة الاتصالات ضعيفة هزيلة، نظرا لقدم المواصلات الهاتفية أو الأنظمة المستخدمة، أو لعدم وجود خدمات قوية ومناسبة، ولعدم وجود صيانة أو تحديث مستمر للشبكة.(السالمي و السلطي، 2008، ص272-273).

- السؤال الرابع: نقص تنظيم المنتقيات والأيام الدراسية حول المفاهيم الحديثة في الإدارة الرياضية
 - الغرض منه: معرفة أن كان هناك نقص في تنظيم المنتقيات والأيام الدراسية حول المفاهيم الحديثة في الإدارة الرياضية

- الجدول رقم (08): التكرارات والنسب المئوية ومستوى الدلالة للاستجابات الأفراد العينة حول نقص في تنظيم المنتقيات والأيام الدراسية حول المفاهيم الحديثة في الإدارة الرياضية.

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية %	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	لاستنتاج الإحصائي
موافق بشدة	49	53.27%	105.7	9.48	0.05	04	دال
موافق	34	36.95%					
محايد	0	0%					
معارض	0	0%					
معارض بشدة	9	9.78%					
المجموع	92	100%					

التمثيل النسبي للجدول رقم (08)



من خلال الجدول رقم (08) نلاحظ أن 53.27 % من أفراد العينة أجابوا أنهم موافقون بشدة على أن هناك نقص في تنظيم المنتقيات والأيام الدراسية حول المفاهيم الحديثة في الإدارة الرياضية، وأما نسبة 36.95% أجابوا أنهم موافقون على هذه العبارة، أما 9.78% يعرضون بشدة، وقيمة كا² تساوي 105.7 وهي دالة عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية تساوي 04 مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الكبرى (موافق بشدة) وهذا يعني أن أفراد العينة يرون

أن نقص تنظيم المنتقيات والأيام الدراسية حول المفاهيم الحديثة في الإدارة الرياضية يعيق تطبيق المفاهيم الحديثة للرياضة، وهذا ما يتوافق مع ما أشرنا إليه من خلال ما يشير إليه العولمة حيث يقول " إن تبني الإدارة العليا

وحماسها لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ودعم تطبيق هذا المبدأ وتحديث وتطوير متطلبات التطبيق يعتبر الحجر الأساسي في نجاح المنظمة، ونجاح الأفراد، ونجاح تطبيق مفهوم إدارة الجودة"

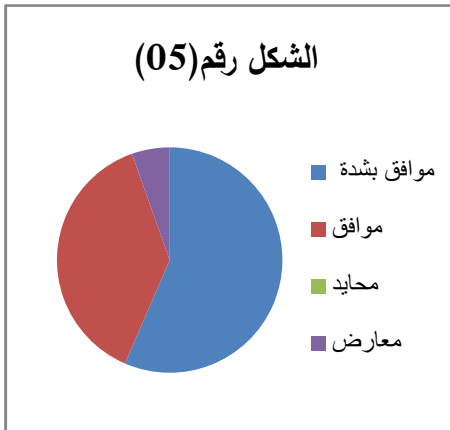
- السؤال الخامس: نقص الوسائل اللازمة لتطبيق المفاهيم الحديثة في الإدارة الرياضية (الانترنت، الانترنت، الاكسترنات).

- الغرض منه: معرفة ان كان هناك نقص في الوسائل لتطبيق المفاهيم الحديثة.

- الجدول رقم (09): يوضح التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول نقص الوسائل اللازمة لتطبيق المفاهيم الحديثة في الإدارة الرياضية مثل الأجهزة الحديثة وشبكات المعلومات الحديثة (الانترنت، الانترنت، والاكسترنات).

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية %	كا ² المحسوبة	كا ² المجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	لاستنتاج الإحصائي
موافق بشدة	52	56.52%	122.87	9.48	0.05	04	دال
موافق	35	38.05%					
محايد	0	0%					
معارض	5	5.43%					
معارض بشدة	0	0%					
المجموع	92	100%					

التمثيل النسبي للجدول رقم (09)



من خلال الجدول رقم (09) نلاحظ أن 56.52% من أفراد العينة أجابوا أنهم موافقون بشدة على نقص الوسائل اللازمة لتطبيق المفاهيم الحديثة في الإدارة الرياضية مثل الأجهزة الحديثة وشبكات المعلومات المختلفة، في حين أن 38.05% موافقون على هذه الفكرة أما 5.43% يعارضون الفكرة وهي نسبة قليلة، وقد بلغت قيمة كا² 122.87 وهي دالة عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية تساوي 04، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الكبرى وهي الإجابة (موافق بشدة)،

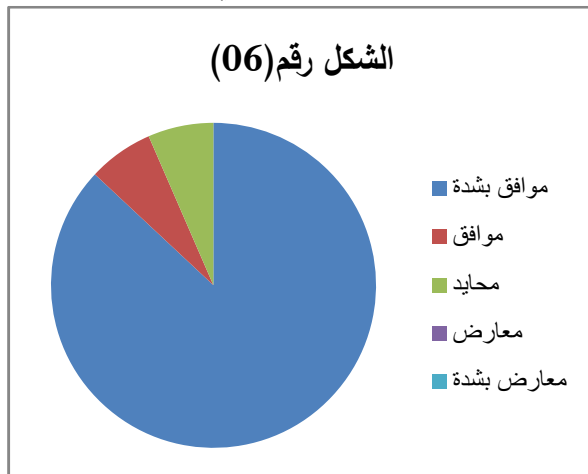
وهذا يعني أن أفراد العينة يؤكدون أن نقص الوسائل اللازمة لتطبيق المفاهيم الحديثة في الإدارة الرياضية مثل الأجهزة الحديثة وشبكات المعلومات يعيق تطبيق مفاهيم الإدارة الرياضية الحديثة. وهذا ما يتفق مع ما قاله ياسين أن الإدارة الالكترونية تتطلب وجود بنية تنظيمية حديثة ومرنة، أفقية وعمودية باتصالاتها، وقبل ذلك بنية شبكية تستند على قاعة تقنية ومعلوماتية متطورة، وأكد على ضرورة ارتباط الإدارة الالكترونية بجميع أنماط التكنولوجيا الرقمية من وسائل وشبكات وأدوات، فالتكنولوجيا الرقمية تتطور بسرعة عاليا كما تنتوع أنماطها مما يضع خيارات دائمة ومفتوحة أمام الإدارة مثل ربط بعض أنشطة الأعمال بخدمات الأكشاك التفاعلية، التلفاز التفاعلي، خدمات الهاتف

الخلوي المتكاملة مع الإنترنت وتقنياتها مثل خدمات الرسائل (sms) و بروتوكول الاتصال بالإنترنت (wap)، والوسائط المعلوماتية الأخرى واستخدام الأدوات ونظم تكنولوجيا المعلومات، وتقنيات شبكات الأنترنت، والأنترنت، والاكسترنانت. (ياسين، 2005، ص235.237).

- السؤال السادس: نقص المعلومات الدقيقة والمتكاملة عن جوانب التسيير والهيكل التنظيمي للمديرية
- الغرض منه: معرفة ان كان هناك نقص في المعلومات عن جانب التسيير والهيكل التنظيمي
- الجدول رقم(10): يوضح التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول المعلومة الدقيقة والمتكاملة عن جوانب التسيير والهيكل التنظيمي للمديرية.

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية %	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	لاستنتاج الإحصائي
موافق بشدة	80	86.96%	259.72	9.48	0.05	04	دال
موافق	6	6.52%					
محايد	6	6.52%					
معارض	0	0%					
معارض بشدة	0	0%					
المجموع	92	100%					

التمثيل النسبي للجدول رقم (10)



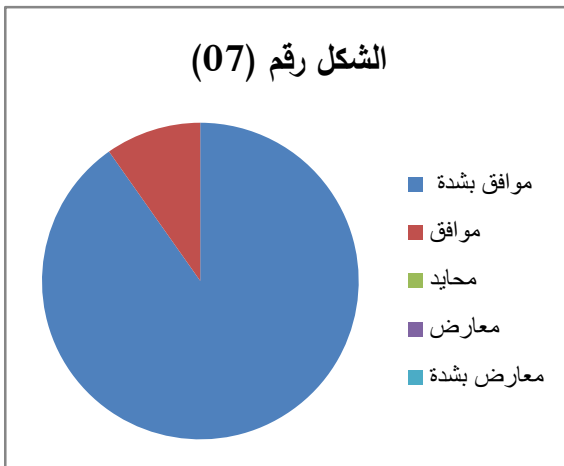
من خلال الجدول رقم (10) نلاحظ أن 86.96% من أفراد العينة أجابوا أنهم موافقون بشدة على نقص المعلومات الدقيقة والمتكاملة عن جوانب التسيير والهيكل التنظيمي لمديرية الشباب والرياضة، في حين أن 6.52% موافقون على هذه العبارة ونفس النسبة للأفراد الذين اختاروا عدم الإجابة. وقد بلغت قيمة كا² 295.72 وهي دالة عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية يساوي 04 مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الكبرى، وهذا يعني أن أفراد

العينة يرون أن نقص المعلومات الدقيقة والمتكاملة عن جوانب التسيير والهيكل التنظيمي للمديرية يعيق تطبيق مفاهيم الإدارة الرياضة الحديثة، وهذا ما يتفق مع ما أشرنا إليه في الخلفية النظرية " تعتبر أنظمة من أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة لأن توافر أنظمة المعلومات يزيد من قدرات المنظمة وينعكس بالتالي على نوعية الخدمات والسلع المقدمة، فعدم توافر أنظمة معلومات يؤدي إلى وجود حالة من عدم التأكد في اتخاذ القرار، ومن ثم ارتفاع مستوى حالة المخاطرة بشكل يؤثر تأثيرا سلبيا على عامل التكلفة والوقت والكفاءة والفعالية".

- السؤال السابع: يوجد نقص كبير في اختصاصي المعلوماتية على مستوى المديرية
- الغرض منه: معرفة ان كان هناك نقص في اختصاصي المعلوماتية على مستوى المديرية
- الجدول رقم(11): يوضح استجابات أفراد العينة والتكرارات والنسب المئوية ومستوى الدلالة حول نقص اختصاصي المعلومات على مستوى المديرية.

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية %	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	لاستنتاج الإحصائي
موافق بشدة	83	90.22%	286.8	9.48	0.05	04	دال
موافق	9	9.78%					
محايد	0	0%					
معارض	0	0%					
معارض بشدة	0	0%					
المجموع	92	100%					

التمثيل النسبي للجدول رقم (11)



من خلال الجدول رقم (11) نلاحظ 83 فرد من أفراد العينة قالوا أنهم موافقون بشدة على أنه يوجد نقص كبير في اختصاصي المعلوماتية على مستوى مديرية الشباب والرياضة أي بنسبة 90.22%، في حين أن 9 أفراد العينة قالوا أنهم موافقون بنسبة 9.78% في حين لم يعارض و لا فرد على الفكرة.

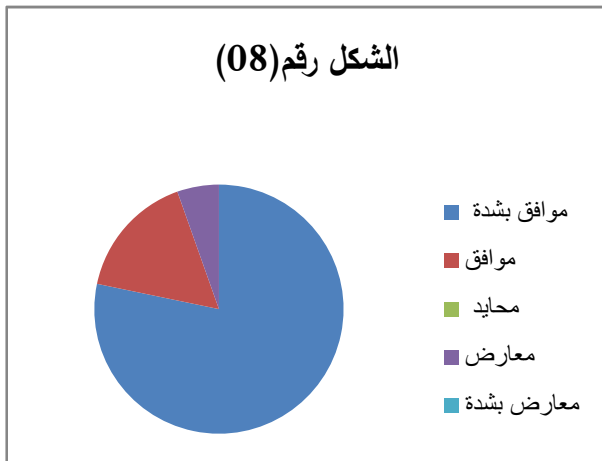
وقد بلغت قيمة كا² 286.8 وهي دالة عند مستوى الدلالة 0.05 و درجة الحرية تساوي 04، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الكبرى، وهذا يعني أن أفراد العينة يرون

أنه يوجد نقص كبير في اختصاصي المعلوماتية على مستوى المديرية مما يعني أن النقص في اختصاصي المعلوماتية من معوقات تطبيق مفاهيم الإدارة الرياضية الحديثة. وهذا ما أشرنا اليه في الخلفية النظرية من خلال ما أشار إليه موسى اللوزي " تعتبر أنظمة المعلومات من أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة لأن توافر أنظمة المعلومات يزيد من قدرات المنظمة وينعكس بالتالي على نوعية الخدمات والسلع المقدمة، فعدم توافر أنظمة معلومات يؤدي إلى وجود حالة من عدم التأكد في اتخاذ القرار، ومن ثم ارتفاع مستوى المخاطرة بشكل يؤثر تأثيراً سلبياً على عامل التكلفة والوقت والكفاءة والفعالية " (موسى اللوزي، 2004، ص384).

- **المحور الثاني:** الصعوبات البشرية التي تعيق تطبيق مفاهيم الإدارة الحديثة في الإدارة الرياضية
- **السؤال الثامن:** هناك نقص في الموارد البشرية المتخصصة في مجال الإدارة الرياضية الحديثة
- **الغرض منه:** معرفة أن يوجد نقص في الموارد البشرية المتخصصة في الإدارة الرياضية الحديثة
- **الجدول رقم (12):** يوضح التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول نقص الموارد البشرية المتخصصة في مجال الإدارة الرياضية.

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية %	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	لاستنتاج الإحصائي
موافق بشدة	72	78.26%	203.3	9.48	0.05	04	دال
موافق	15	16.30%					
محايد	0	0%					
معارض	5	5.44%					
معارض بشدة	0	0%					
المجموع	92	100%					

التمثيل النسبي للجدول رقم (12)



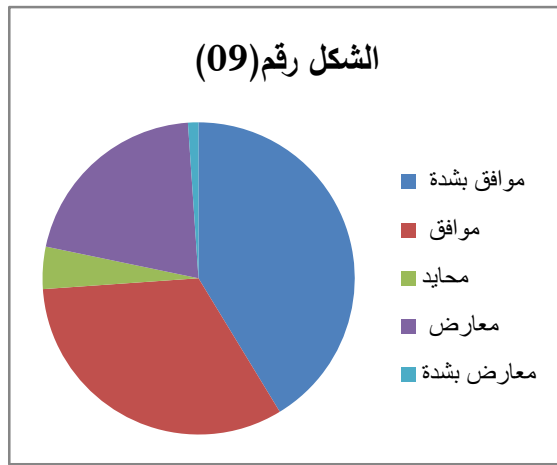
من خلال الجدول رقم (12) نلاحظ أن 72 من أفراد العينة قالوا أنهم موافقون بشدة على أن هناك نقص في الموارد البشرية المتخصصة في مجال الإدارة الرياضية الحديثة، بنسبة 78.26% و 16.30% موافقون، في حين أن 5.44% . وقد بلغت قيمة كا² المحسوبة 203.3 وهي دالة عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 04 مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الكبرى وهي الإجابة (موافق بشدة) ، وهذا يعني أن أفراد العينة يؤكدون بأن هناك نقص في

الموارد البشرية المتخصصة في مجال الإدارة الرياضية الحديثة مما يعيق تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة، حيث أشارت أمة عبد اللطيف أنه " يتطلب نجاح إدارة الجودة الشاملة الاهتمام بتزويد الأفراد العاملين بالمهارات والقدرات اللازمة لتطبيقها ونجاحها. (أمة عبد اللطيف، 1995، ص148).

- السؤال التاسع: تكوين الموظفين غير متوافق مع متطلبات العمل الإداري الحديث
 - الغرض منه: معرفة ان كان تكوين الموظفين غير متوافق مع متطلبات الإدارة الحديثة
 - الجدول رقم (13): يوضح التكرارات والنسب المئوية ودرجة الحرية حول تكوين الموظفين ومدى توافقه مع متطلبات العمل الإداري الحديث.

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية %	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	لاستنتاج الإحصائي
موافق بشدة	38	41.30%	55.9	9.48	0.05	04	دال
موافق	30	32.60%					
محايد	4	4.36%					
معارض	19	20.65%					
معارض بشدة	1	1.09%					
المجموع	92	100%					

التمثيل النسبي للجدول رقم (13)



من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ أن 38 من أفراد العينة قالوا أنهم موافقون بشدة على أن تكوين الموظفين غير متوافق مع متطلبات العمل الإداري الحديث، بنسبة 41.30% و 32.60% موافقون على العبارة، في حين أن 20.65% يعارضون الفكرة و 1.09% فقط يعارضون بشدة أما نسبة المحايد فقد بلغت 4.36%. وقد بلغت قيمة كا² 55.9 وهي دالة عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 04 مما يعني وجود فروق ذات دلالة

إحصائية لصالح القيمة الكبرى وهي الإجابة (موافق بشدة)، وهذا يعني أن أفراد العينة يرون أن تكوين الموظفين غير متوافق مع متطلبات العمل الإداري الحديث، وهذا ما أشارت إليه أمه عبد اللطيف " يتطلب نجاح إدارة الجودة الشاملة الاهتمام بتزويد الأفراد العاملين بالمهارات والقدرات اللازمة لتطبيقها ونجاحها، وذلك من خلال العمل على تدريب هؤلاء الأفراد العاملين عن طريق توفير برامج تدريبية مؤهلة قادرة على إيصال المعلومات والمهارات بصورة ايجابية تنعكس على أداء الأفراد وقدراتهم في عملية تدريب العاملين " (أمه عبد اللطيف، 1995، ص 148).

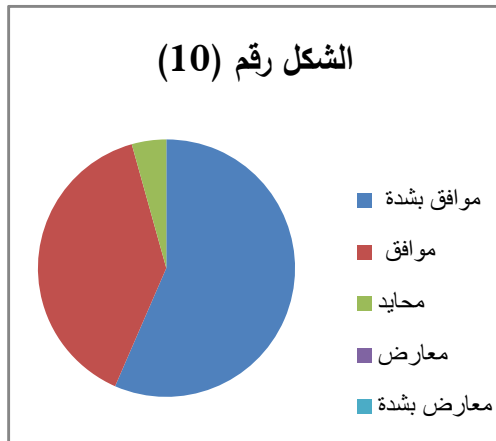
- **السؤال العاشر:** نقص تنظيم الدورات التكوينية للموظفين بشكل دوري ومنتظم لتجديد المعلومات والاطلاع على آخر المستجدات.

- **الغرض منه:** اكتشاف ان كان يوجد نقص في دورات التكوين للموظفين

- **الجدول رقم (14):** يوضح التكرارات والنسب المئوية ونسبة الدلالة حول تنظيم الدورات التكوينية للموظفين

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	لاستنتاج الإحصائي
موافق بشدة	52	%56.52	126.24	9.48	0.05	04	دال
موافق	36	%39.13					
محايد	4	%4.35					
معارض	0	%0					
معارض بشدة	0	%0					
المجموع	92	%100					

التمثيل النسبي للجدول رقم (14)



من خلال الجدول رقم (14) نلاحظ أن 52 من أفراد العينة أجابوا أنهم موافقون بشدة على نقص تنظيم الدورات التكوينية للموظفين بشكل دوري ومنتظم لتجديد المعلومات والإطلاع على آخر المستجدات بنسبة %56.52، ونسبة %39.13 موافقون ونسبة %4.35 فقط محايدون. وقد بلغت نسبة كا² 126.24 وهي دالة عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية تساوي 04، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الكبرى وهي الإجابة (موافق بشدة)، وهذا يعني أن أفراد العينة يؤكدون أن هناك نقص لتنظيم الدورات التكوينية

للموظفين بشكل دوري ومنتظم لتجديد المعلومات والإطلاع على آخر المستجدات مما يشكل عائقاً أمام تطبيق مفاهيم الإدارة الرياضية الحديثة، وهذا ما أشار إليه شعبان حول نقص الدورات التكوينية حيث أورد " حتمت التغيرات التكنولوجية السريعة على الدول تدريب أفرادها وتأهيلهم للتعامل الفعال مع معطيات العصر التقني، حيث أن التطور التقني السريع في الحاسب الآلي من أهم العوامل التي وضعت الكثير من التحديات أمام العديد من الإداريين لاستيعاب هذا التطور " (محمد حسين شعبان، 2006، ص 669-670).

- السؤال الحادي عشر: ليس لدى العاملين في مجال الإدارة الرغبة في الحصول على دورات تكوينية لتحسين خبراتهم المهنية.

- الغرض منه: معرفة ان كان للموظفين الرغبة في الحصول على درجات تكوين لتحسين خبراتهم.

- الجدول رقم (15): يوضح التكرارات والنسب المئوية ومستوى الدلالة حول عدم رغبة العاملين في الحصول على دورات تكوينية لتحسين خبراتهم المهنية.

الإجابات	التكرارات	النسبة لمئوية %	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الاستنتاج الإحصائي
موافق بشدة	39	42.40%	93.09	9.48	0.05	04	دال
موافق	42	45.65%					
محايد	0	0%					
معارض	11	11.95%					
معارض بشدة	0	0%					
المجموع	92	100%					

التمثيل النسبي للجدول رقم (15)



من خلال الجدول رقم (15) نلاحظ أن 39 من أفراد العينة قالوا أنهم موافقون بشدة على أنه ليس لدى العاملين في مجال الإدارة الرغبة في الحصول على دورات تكوينية لتحسين خبراتهم المهنية، بنسبة 42.40% و 11.95% يوافقون أما 42 من أفراد العينة عارضوا الفكرة بنسبة 45.65%. وقد بلغت نسبة كا² 93.09 وهي دالة عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 04، وهذا يعني أن لآراء أفراد العينة متفقة على رأي واحد وهذا يوضح لنا أن أفراد العينة قناعة تامة بأنه ليس لدى العاملين في مجال الإدارة الرغبة في الحصول على دورات تكوينية لتحسين خبراتهم المهنية.

- السؤال الثاني عشر : بعض الموظفين ليس لديهم الرغبة لتغيير طريقة العمل وتحسين مستوى الأداء
- الغرض منه: معرفة ان كان هناك موظفين لا يرغبون في تغيير طريقة العمل وتحسين مستوى الأداء
- الجدول رقم (16): يوضح التكرارات والنسب المئوية ومستوى الدلالة حول تأثير التطورات والدراسات في تفكير الموظفين وطريقة العمل.

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² المجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الاستنتاج الإحصائي
موافق بشدة	34	36.95%	27.97	9.48	0.05	04	دال
موافق	26	28.26%					
محايد	6	6.52%					
معارض	12	13.05%					
معارض بشدة	14	15.22%					
المجموع	92	100%					

التمثيل النسبي للجدول رقم (16)



من خلال الجدول رقم (16) نلاحظ أن نسبة 36.95 % من أفراد العينة يوافقون بشدة على الفكرة ونجد 28.26% يوافقون أيضا بينما نجد 6 أفراد محايدون بنسبة 6.52 %، أما نسبة 13.05% و 15.22% يعارضون الفكرة. كما بلغت قيمة كا² 27.97 وهي دالة عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 04 أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الكبرى (موافق بشدة)، وهذا يعني أن أفراد العينة يرون أن بعض الموظفين ليس لديهم الرغبة لتغيير طريقة العمل وتحسين الأداء مما ينعكس بالسلب على تطبيق مفاهيم الإدارة الحديثة.

وهذا ما ذهب إليه روبنسون " تعد مقارنة التغيير والتجديد من أهم المعوقات التي تواجه معظم المنظمات وذلك عندما يجهل الأفراد الهدف من التغيير وطبيعته وكذلك الخوف من فقدانهم لمراكزهم ووظائفهم الحالية مما يجعلهم يقاومون كل تغيير داخل منظماتهم" (روبنسون، 2000، ص20).

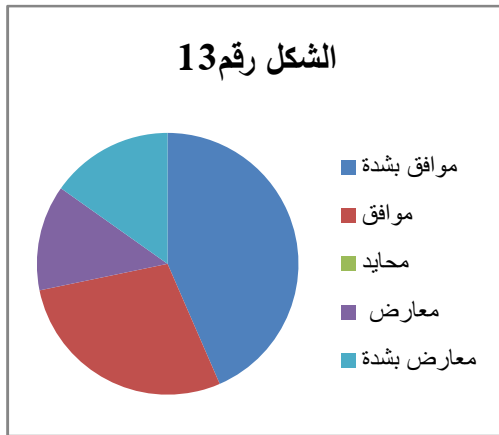
- السؤال الثالث عشر: توجد فجوة كبيرة بين العاملين أصحاب الخبرة الطويلة وبين العاملين الجدد في طريقة التعامل مع حل المشكلات .

- الغرض منه: معرفة ان كانت توجد فجوة بين العاملين ذوي الخبرة والجدد في طريقة حل المشاكل.

-الجدول رقم (17):يوضح التكرارات والنسب المئوية ومستوى الدلالة حول الفجوة بين العاملين أصحاب الخبرة الطويلة وبين العاملين الجدد في طريقة التعامل مع حل المشكلات.

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية %	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	لاستنتاج الإحصائي
موافق بشدة	40	43.47%	50.15	9.48	0.05	04	دال
موافق	26	28.26%					
محايد	0	0%					
معارض	12	13.05%					
معارض بشدة	14	15.22%					
المجموع	92	100%					

التمثيل النسبي للجدول رقم(17)



من خلال الجدول رقم (17) نلاحظ أن 43.47% من أفراد العينة أجابوا أنهم موافقون بشدة على أنه توجد فجوة كبيرة بين العاملين أصحاب الخبرة الطويلة وبين العاملين الجدد في طريقة التعامل مع حل المشكلات، في حين أن 28.26% موافقون على هذه العبارة و13.05% و15.22% يعارضون الفكرة.

وقد بلغت قيمة كا² 50.15 وهي دالة عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية تساوي 04 مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية

لصالح القيمة الكبرى وهي الإجابة ب(موافق بشدة)، وهذا يعني أن أفراد العينة يؤكدون أنه توجد فجوة كبيرة بين العاملين أصحاب الخبرة الطويلة وبين العاملين الجدد في طريقة التعامل مع حل المشكلات.

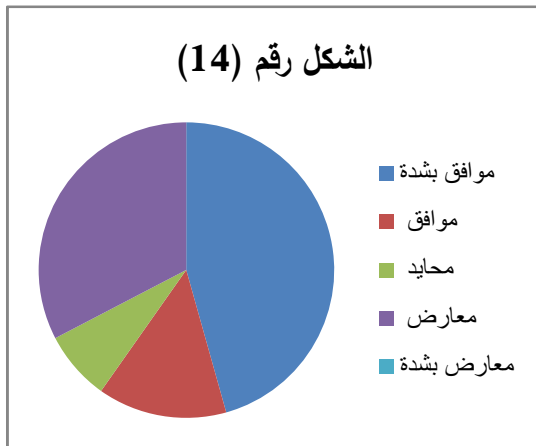
- السؤال الرابع عشر: هناك صعوبة لدى الموظفين في فهم وتفسير القوانين وكيفية تطبيقها بما يتوافق والهدف الذي وضعت لأجله.

- الغرض منه: معرفة ان كانت توجد لدى الموظفين فهم وتفسير لقوانين وتطبيقها بالتوافق مع الأهداف.

- الجدول رقم (18): يوضح التكرارات والنسب المئوية ومستوى الدلالة حول صعوبة الموظفين في فهم وتفسير القوانين وكيفية تطبيقها بما يتوافق والهدف الذي وضعت لأجله.

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	لاستنتاج الإحصائي
موافق بشدة	42	45.65%	64.61	9.48	0.05	04	دال
موافق	13	14.14%					
محايد	7	7.61%					
معارض	30	32.60%					
معارض بشدة	0	0%					
المجموع	92	100%					

التمثيل النسبي للجدول رقم (18)



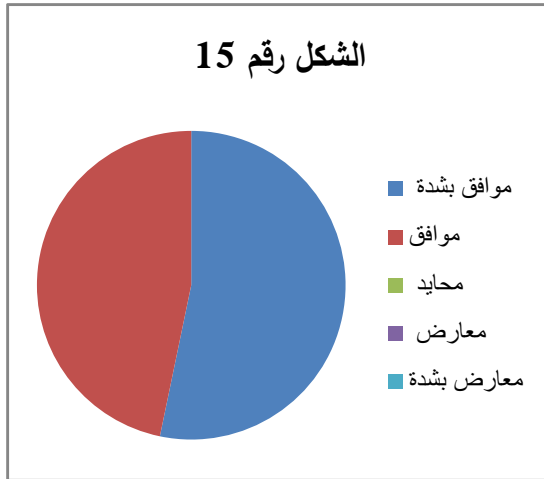
من خلال الجدول رقم (18) نلاحظ أن نسبة 45.65% من أفراد العينة أجابوا أنهم موافقون بشدة على أنه هناك صعوبة لدى الموظفين في فهم وتفسير القوانين وكيفية تطبيقها بما يتوافق والهدف الذي وضعت لأجله، في حين أن 14.14% موافقون على هذه العبارة، أما 32.60% يعارضون، لكن 7.61% التزموا الحياد ولم يبدو رأيهم وهي نسبة قليلة، وقد بلغت نسبة كا² 64.61 وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 04 مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الكبرى، هذا يعني أن أفراد

العينة يؤكدون أن هناك صعوبة لدى الموظفين في فهم وتفسير القوانين وكيفية تطبيقها بما يتوافق والهدف الذي وضعت لأجله.

- المحور الثالث: الصعوبات المالية التي تعيق تطبيق مفاهيم الإدارة الحديثة في الإدارة الرياضية
- السؤال الخامس عشر: الاعتمادات المالية غير كافية لتنفيذ البرامج المسطرة من طرف المديرية.
- الغرض منه: معرفة إن كانت الاعتمادات المالية كافية لتنفيذ البرامج المسطرة من طرف المديرية.
- الجدول رقم(19): يوضح التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول الاعتمادات المالية لتنفيذ البرامج المسطرة من طرف المديرية.

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية %	كا ² المحسوبة	كا ² المجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	لاستنتاج الإحصائي
موافق بشدة	49	53.26%	138.96	9.48	0.05	04	دال
موافق	43	46.73%					
محايد	0	0%					
معارض	0	0%					
معارض بشدة	0	0%					
المجموع	92	100%					

التمثيل النسبي للجدول رقم (19)

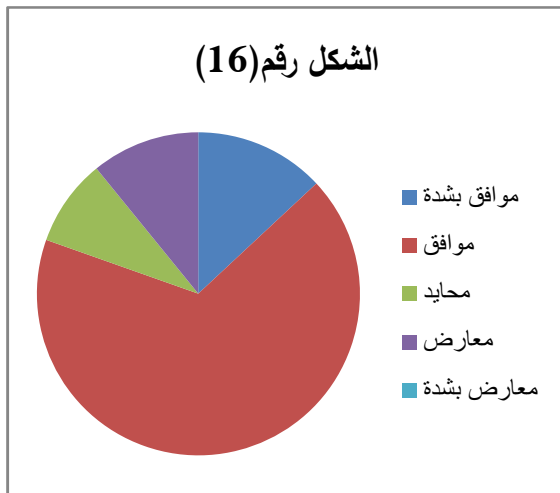


من خلال الجدول رقم (19) نلاحظ أن 49 من أفراد العينة موافقون بشدة بنسبة 53.26% في حين أن 43 موافقون على العبارة ولا فرد من العينة يعرض الفكرة. وقد بلغت نسبة كا² 138.96 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 04 ويعني أن أفراد العينة متفقون على رأي واحد وهذا يوضح لنا أن أفراد العينة لهم قناعة تامة بأن الاعتمادات المالية غير كافية لتنفيذ البرامج المسطرة من طرف مديرية الشباب والرياضة.

- السؤال السادس عشر: لا تخصص المديرية اعتمادات مالية خاصة بالدورات التكوينية للموظفين والإطارات
- الغرض منه: معرفة ان كانت المديرية تخصص اعتمادات مالية للدورات التكوينية للموظفين والإطارات.
- الجدول رقم(20): يوضح التكرارات والنسب المئوية ومستوى الدلالة لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول الإعتمادات المالية الخاصة بالدورات التكوينية للموظفين والإطارات.

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية %	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الاستنتاج الإحصائي
موافق بشدة	12	13.05%	133.63	9.48	0.05	04	دال
موافق	62	67.39%					
محايد	8	8.70%					
معارض	10	10.86%					
معارض بشدة	0	0%					
المجموع	92	100%					

التمثيل النسبي للجدول رقم (20)



من خلال الجدول رقم (20) نلاحظ أن 13.05% من أفراد العينة أجابوا على أنهم موافقون بشدة على أن المديرية لا تخصص إعتمادات مالية خاصة بالدورات التكوينية للموظفين والإطارات، في حين أن 67.39% موافقون على هذه العبارة ، غير أن نسبة 10.86% يعارضون بشدة، أما نسبة 8.70% التزموا الحياد ولم يبدوا رأيهم. وقد بلغت نسبة كا² 133.63 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية تساوي 04 مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح

القيمة الكبرى وهي الإجابة ب(موافق)، وهذا يعني أن أفراد العينة يرون أن المديرية لا تخصص اعتمادات مالية خاصة بالدورات التكوينية للموظفين والإطارات ، وهذا يعني ما أشار إليه شعبان " ...وهناك جملة من التحديات حول عملية التكوين في البلاد العربية منها عدم وجود التمويل الكافي للتكوين وإعادة التأهيل " (محمد حسين شعبان 2006، ص669-670).

- السؤال السابع عشر: لا توجد مخصصات مالية لتحفيز الموظفين على الأداء المتميز.

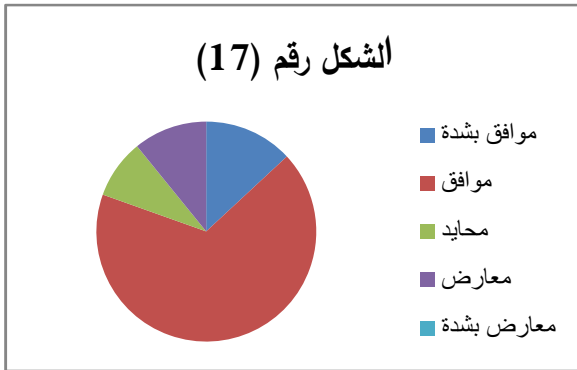
- الغرض منه: معرفة ان كانت توجد مخصصات مالية لتحفيز الموظفين.

- الجدول رقم(21):يوضح التكرارات والنسب المئوية ومستوى الدلالة حول استجابات أفراد عينة الدراسة حول

المخصصات المالية الخاصة بتحفيز الموظفين

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية %	كا ² المحسوبة	كا ² المجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	لاستنتاج الإحصائي
موافق بشدة	12	13.05%	133.63	9.48	0.05	04	دال
موافق	62	67.39%					
محايد	8	8.70%					
معارض	10	10.86%					
معارض بشدة	0	0%					
المجموع	92	100%					

التمثيل النسبي للجدول رقم (21)



من خلال الجدول رقم (21) نلاحظ أن 12 فرد من العينة يوافقون بشدة على عدم وجود مخصصات مالية لتحفيز الموظفين على الأداء المتميز بنسبة 13.05%، في حين أن 67.39% يوافقون على العبارة، أما 8.70% محايدون اختاروا عدم الإجابة على العبارة، و 10.86% معارضون للفكرة. وقد بلغت قيمة كا² 133.63 وهي دالة عند مستوى الدلالة 0.05

ودرجة الحرية تساوي 04 مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الكبرى (موافق) وهذا يعني أن أفراد العينة يجمعون على أنه لا توجد مخصصات مالية لتحفيز الموظفين على الأداء المتميز، وهذا ما يعيق تطبيق مفاهيم الإدارة الرياضية الحديثة، وهذا ما أوصت به الدراسة التي أجراها عبد القادر عبد الله أحمد صوفان " زيادة المكافآت والحوافز للعاملين في الجهات الحكومية مع رفع الدعم المعنوي ". كذلك ما أشار إليه الهيجان " يتطلب تطبيق إدارة الجودة إعطاء الأفراد حوافز تساعد على إشباع حاجاتهم وتدفعهم لبذل قصرى جهدهم لتحقيق أهداف التنظيم، فأنظمة الحوافز وما يتبعها تعتبر وسائل فعالة لتطوير أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم وتحسين نوعيتها...." (عبد الرحمان الهيجان ، 1994، ص412).

" إن عدم وجود أنظمة حوافز جيدة يؤثر بشكل سلبي على الروح المعنوية للأفراد العاملين في القطاع العام وبالتالي انخفاض إنتاجيتهم، أضف على ذلك زيادة ظاهرة التسرب الوظيفي إلى التنظيمات التي يتوافر فيها أنظمة حوافز جيدة - عدم وجود نظام قياس وتقييم للأداء يتم بموجبه قياس الأداء وربط ذلك بالمرود المادي، وينعكس الافتقار إلى هذه المعايير على شكل عوائق تمنع تطبيق إدارة الجودة الشاملة " (موسى اللوزي، 2004، ص383).

- السؤال الثامن عشر: نقص الاعتمادات الخاصة بالبحوث والدراسات.
 - الغرض منه: معرفة إن كان هناك نقص في تنظيم الاعتمادات الخاصة بالبحوث والدراسات
 - الجدول رقم (22): يوضح التكرارات والنسب المئوية ومستوى الدلالة حول استجابات أفراد عينة الدراسة حول الاعتمادات المالية الخاصة بالبحوث والدراسات.

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية %	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الاستنتاج الإحصائي
موافق بشدة	52	56.53%	107	9.48	0.05	04	دال
موافق	30	32.60%					
محايد	7	7.60%					
معارض	3	3.27%					
معارض بشدة	0	0%					
المجموع	92	100%					

التمثيل النسبي للجدول رقم (22)



من خلال الجدول رقم (22) نلاحظ أن نسبة 56.53% أجابوا أنهم موافقون بشدة على نقص الاعتمادات المالية الخاصة بالبحوث والدراسات في المديرية في حين أن 32.60% موافقون على هذه العبارة أما 7.60% التزموا الحياد ولم يبدوا رأيهم، لكن 3.27% يعارضون العبارة. وقد بلغت قيمة كا² 107 وهي دالة عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية تساوي 04 مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الكبرى، وهذا يعني أن أفراد العينة يجمعون على أنه لا توجد اعتمادات مالية خاصة بالبحوث

والدراسات على مستوى مديرية الشباب والرياضية. وهذا ما يعيق تطبيق مفاهيم الإدارة الرياضية الحديثة. وهذا ما أكده الصيرفي حيث يبين أن مشروع الإدارة الالكترونية مشروع ضخم وكبير ويحتاج إلى أموال طائلة، لذلك لابد من توفير التمويل الكافي لهذا المشروع. (الصيرفي، 2006، ص76).

ويشير غنيم " إلى ضرورة وجود متطلبات مالية تختلف في نوعها وحجمها من المتطلبات المالية اللازمة لتطبيق نظم وأساليب الإدارة التقليدية". (أحمد محمد غنيم، 2004، ص347) ،ويرى جبر "..... ضرورة رصد ميزانية مستقلة للمشروع بحيث تكون تحت المراجعة دوريا لغرض ديمومة التمويل المستمر له. (محمد صدام جبر، 2002، ص201).

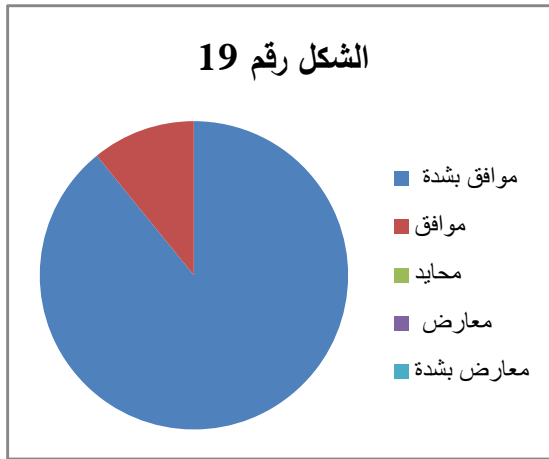
- السؤال التاسع عشر: نقص الاعتمادات الخاصة بالاستفادة من الخبرات الأجنبية لتكوين الموظفين وإطلاعهم على أحدث الطرق والاستراتيجيات المنتهجة.

- الغرض منه: معرفة ان كان هناك نقص في الاعتمادات الخاصة بالاستفادة من الخبرات الأجنبية.

- الجدول رقم(23): يوضح التكرارات والنسب المئوية ومستوى الدلالة لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول الاعتمادات المالية الخاصة باستفادة من الخبرات الأجنبية لتكوين الموظفين وإطلاعهم على أحدث الطرق والاستراتيجيات المنتهجة.

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية %	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	لاستنتاج الإحصائي
موافق بشدة	82	89.13%	278.86	9.48	0.05	04	دال
موافق	10	10.87%					
محايد	0	0%					
معارض	0	0%					
معارض بشدة	0	0%					
المجموع	92	100%					

التمثيل النسبي للجدول رقم (23)



من خلال الجدول رقم(23) نلاحظ أن 82 من أفراد العينة أجابوا أنهم موافقون بشدة وهي نسبة عالية دلالة على أن معظم أفراد العينة بنسبة 89.13% أي أن هناك نقص في الاعتمادات المالية الخاصة بالاستفادة من الخبرات الأجنبية لتكوين الموظفين وإطلاعهم على أحدث الطرق والاستراتيجيات المنتهجة، ونسبة 10.87% يوافقون أيضا على العبارة. وقد بلغت قيمة كا² 278.86 وهي دالة عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية تساوي 04 مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الكبرى

(موافق بشدة)، وهذا يعني أن أفراد العينة يجمعون على نقص الاعتمادات المالية الخاصة بالاستفادة من الخبرات الأجنبية لتكوين الموظفين وإطلاعهم على أحدث الطرق والاستراتيجيات المنتهجة. هذا ما تحدث عليه موسى اللوزي في معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة التي من بينها عدم التركيز على تشجيع الإبداع والابتكار "إن الابتكار والإبداع يعتبران من متطلبات الأساسية للارتقاء بمستوى الخدمات والسلع المقدمة للجمهور، وهذا ينعكس بشكل إيجابي ويدعم إمكانية تطبيق الجودة الشاملة، ولكن ما يلاحظ أن القطاع العام لا يعطي أهمية كبيرة لكل من الإبداع والابتكار، بل يتم التركيز فيه على نظام الرقابة والتدقيق بصورة تقليدية. (موسى اللوزي، 2004، ص383).

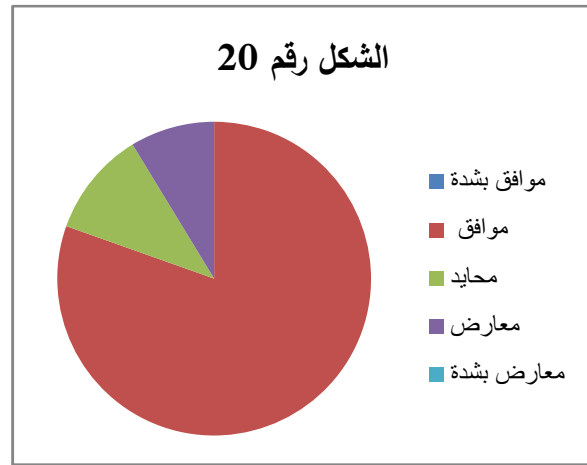
- **السؤال العشرون:** نقص الراتب لدى الموظفين لا يساعد على تحفيزهم لبذل مجهودات إضافية لتحسين مستوى الأداء

- **الغرض منه:** معرفة ان كان نقص الراتب لدى الموظفين لا يساعد على تحفيزهم لبذل مجهودات إضافية لتحسين مستوى الأداء.

- **الجدول رقم(24):** يوضح التكرارات والنسب المئوية ومستوى الدلالة حول استجابات أفراد عينة الدراسة حول رواتب الموظفين ومدى مساهمتهم في تحفيزهم لتحسين الأداء وبذل المجهود.

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية %	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الاستنتاج الإحصائي
موافق بشدة	0	%0	214.5	9.48	0.05	04	دال
موافق	74	%80.44					
محايد	10	%10.87					
معارض	8	%8.69					
معارض بشدة	0	%0					
المجموع	92	%100					

التمثيل النسبي للجدول رقم(24)



من خلال الجدول رقم رقم(24) نلاحظ أن نسبة 80.44 % موافقون على أن نقص الراتب لدى الموظفين لا يساعد على تحفيزهم لبذل مجهودات إضافية لتحسين مستوى الأداء وهي النسبة الكبيرة، في حين أن 10.87% التزموا الحياد ولم يبدوا رأيهم، و8.69% فقط عارضوا العبارة. وقد بلغت قيمة كا² 214.5 وهي دالة عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية تساوي 04 مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الكبرى وهي الإجابة (موافق)، وهذا يعني أن أفراد العينة

يؤكدون أن نقص الراتب لدى الموظفين لا يساعد على تحفيزهم لبذل مجهودات إضافية لتحسين مستوى الأداء. وهذا ما أكده موسى اللوزي في افتقار وجود نظام الحوافز الجيد في إدارة الجودة الشاملة " إن عدم وجود أنظمة حوافز جيدة يؤثر يؤثر بشكل سلبي على الروح المعنوية للأفراد العاملين في القطاع العام وبالتالي انخفاض إنتاجيتهم...." (موسى اللوزي، 2004، ص383).

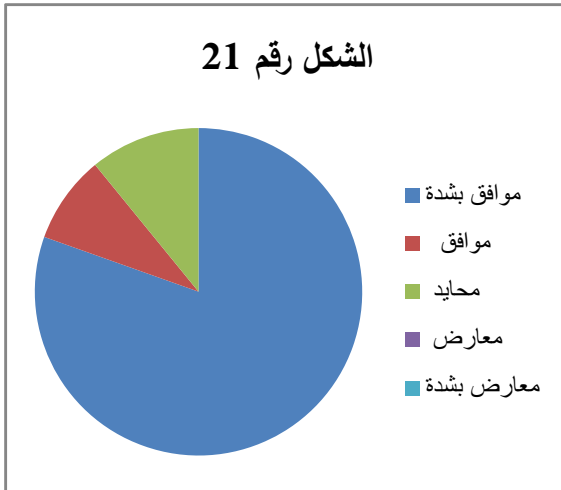
- السؤال الواحد وعشرون: نقص الاعتمادات الخاصة بتنظيم المنتقيات والأيام الدراسية حول الإدارة الرياضية الحديثة.

- الغرض منه: معرفة إن كان هناك نقص في الاعتمادات المالية الخاصة بتنظيم المنتقيات والأيام الدراسية حول الإدارة الرياضية الحديثة.

-الجدول رقم(25): يوضح التكرارات والنسب المئوية ومستوى الدلالة حول استجابات أفراد عينة الدراسة حول الاعتمادات الخاصة بتنظيم المنتقيات والأيام الدراسية حول الإدارة الرياضية.

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية %	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	لاستنتاج الإحصائي
موافق بشدة	74	80.45%	214.05	9.48	0.05	04	دال
موافق	8	8.69%					
محايد	10	10.86%					
معارض	0	0%					
معارض بشدة	0	0%					
المجموع	92	100%					

التحليل النسبي للجدول رقم(25)



من خلال الجدول رقم (25) نلاحظ أن 74 من أفراد العينة أجابوا أنهم موافقون بشدة على هذه العبارة أما 8.69% موافقون، في أن نسبة 10.86% التزموا الحياد ولم يبدوا رأيهم، وقد بلغت قيمة كا² 214.05 وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية تساوي 04 مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الكبرى وهي الإجابة (موافق بشدة)، وهذا يعني أن أفراد العينة يجمعون على نقص الاعتمادات الخاصة بتنظيم المنتقيات والأيام الدراسية حول الإدارة الرياضية

وهذا ما توصلت اليه الباحثة سميرة مطر المسعودي حيث أظهرت النتائج وجود معوقات مالية تتمثل في ضعف المخصصات المالية بإدارات المنظمة لتنظيم المحاضرات والندوات والورش وضعف الدعم المالي المخصص للبحوث والدراسات في مجال تقنيات المعلومات وكذا قلة فخصصات برامج التدريب.

4-1-2- تحليل ومناقشة أجوبة المقابلة:

-المحور الأول: الصعوبات الفنية التي تعيق تطبيق مفاهيم الإدارة الحديثة في الإدارة الرياضية

-الغرض منه: معرفة إذ كان الإداريون يرون إن هناك صعوبات فنية تعيق تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة في الإدارة الرياضية.

من خلال إجراء المقابلة مع الإداريين على مستوى مديرية الشباب والرياضة طرحنا بعض الأسئلة عليهم وتحصلنا على مجموعة من الأجوبة، حيث تبين لنا أن الإداريون يتفوقون على وجود صعوبات فنية تعيق تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة في الإدارة الرياضية وذلك انطلاقاً من نقص التكوين والاهتمام بالجانب المعرفي والآلي، ولا يقتصر ذلك فقط على المورد البشري لكن التقنيات المستعملة على مستوى المديرية تعتبر معظمها تقليدية فلا يتعدى التقدم التكنولوجي استعمال الهاتف الذكي في الاتصال فلا تزال المديرية في مرحلة الفاكس والتلفون الفاعل لم تصل بعد إلى الإدارة الالكترونية الفاعلة التي تعتبر مرحلة التخلي عن الشكل التقليدي للإدارة. (محمد سمير أحمد، 2009، ص87). فأبسط نظم المعلومات كالتشفير مثلا الذي يعتبر أحد النظم الأساسية التي تحقق تأمين وحماية كل أعمال ومعاملات الإدارة الالكترونية. (أحمد محمد غنيم، 2004، ص321) لا يطبق في المديرية، هذا ما يعيق تطبيق مفاهيم حديثة في الإدارة رغم أهميتها، فلتقنية المعلومات دور مهم في تطوير وتنمية المنظمات من خلال توفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب ودعم وتحسين وتنشيط حركة الاتصالات بالمنظمة وتوفير تكنولوجيا المعلومات الحديثة لإدارة المعرفة الكثير من الإمكانيات مثل شبكة المعلومات والشبكة الداخلية... (سمير محمد عبد الوهاب، 2006، ص53)

-الاستنتاج:

مما سبق نستنتج أن الإداريين على مستوى مديرية الشباب والرياضة يتفوقون على وجود صعوبات فنية تعيق تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة في الإدارة الرياضية.

-المحور الثاني: الصعوبات البشرية التي تعيق تطبيق مفاهيم الإدارة الحديثة في الإدارة الرياضية

-الغرض منه: معرفة إذ كان الإداريون يرون إن هناك صعوبات بشرية تعيق تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة في الإدارة الرياضية.

من خلال الإجابات التي تحصلنا عليها من المقابلة يتضح لنا أن الإداريين يعتبرون أن هناك صعوبات بشرية تعيق تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة على مستوى المديرية ومن أكثر المعوقات التي حدثونا عليها، تغلب المصلحة الشخصية على المصلحة العامة التي تعتبر من معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة كذلك عدم توافر الخبرات والمهارات الجيدة حيث "من المعروف أن تطبيق إدارة الجودة يحتاج إلى دراسات تحليلية لتحديد الخيارات المطروحة أو المتوفرة، وإيجابيات وعيوب كل بديل ما أجل اتخاذ القرار الذي يساعد في تقليل التكاليف، وتقديم الخدمة بمستوى مقبول من الجودة والنوعية....." (موسى اللوزي، 2004، ص383). و من المعوقات التي أكد عليها الإداريون أيضا عدم تشجيع الإبداع والابتكار وذلك يعود لأسباب عديدة التي ذكر منها موسى اللوزي "...ولكن ما يلاحظ أن القطاع العام لا يعطي أهمية كبيرة لكل من الإبداع والابتكار، بل يتم التركيز فيه على نظام الرقابة والتدقيق بصورة تقليدية"

كما يصرح الإداريين على عدم وجود نظام الحوافز الذي يؤثر بشكل سلبي على الروح المعنوية للأفراد العاملين في القطاع العام وبالتالي انخفاض إنتاجيتهم، يذكر موسى اللوزي "زيادة ظاهرة الترسب الوظيفي إلى التنظيمات التي يتوافر فيها أنظمة حوافز جيدة، خاصة تنظيمات القطاع الخاص. (موسى اللوزي، 2004، ص 384).

-الاستنتاج:

مما سبق نستنتج أن الإداريين على مستوى مديرية الشباب والرياضة يتفقدون على وجود صعوبات بشرية تعيق تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة في الإدارة الرياضية.

*المحور الثاني: الصعوبات المالية التي تعيق تطبيق مفاهيم الإدارة الحديثة في الإدارة الرياضية

*الغرض منه: معرفة إذ كان الإداريون يرون إن هناك صعوبات مالية تعيق تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة في الإدارة الرياضية.

من خلال المقابلة التي أجريناها مع رئيس مصلحة التجهيزات والاستثمارات في مديرية الشباب والرياضة تبين لنا أن الاعتمادات المالية الممنوحة للمديرية لا تكفي لتسيير وتجهيز المنشأة ولا تكفي لتمويل مختلف النشاطات والفرق التابعة للمديرية هذا ما استنتجناه من السؤال رقم 15 من الاستبيان حيث يوافق الأغلبية على نقص الاعتمادات المالية لتنفيذ البرامج المسطرة، إضافة إلى أن قسم التربية البدنية والرياضة من أولويات تقسيم فصول مخصصاتها.

*الاستنتاج:

مما سبق نستنتج أن الإداريين على مستوى مديرية الشباب والرياضة يتفقدون على وجود صعوبات مالية تعيق تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة في الإدارة الرياضية.

4-2- مناقشة ومقابلة النتائج بالفرضيات:

من خلال البحث الذي قمنا به والمتمثل في "صعوبات تطبيق مفاهيم الإدارة الحديثة في الإدارة الرياضية" قمنا بطرح ثلاثة أسئلة جزئية ثم قمنا باقتراح ثلاث فرضيات جزئية للدراسة الميدانية وتسجيل النتائج من خلال تلك الدراسة لمقارنة الفرضيات السابقة بالاستنتاجات المتحصل عليها من خلال عرض ومناقشة النتائج كآآتي:

4-2-1- مقارنة ومناقشة النتائج بالفرضية الأولى:

الجدول رقم(25):الدلالة الإحصائية لأسئلة المحور الأول:

نتائج المحور الأول			
الدلالة الإحصائية	كا ² الجدولة	كا ² المحسوبة	الأسئلة
دال	9.48	201.02	السؤال الأول
دال		139.72	السؤال الثاني
دال		104.06	السؤال الثالث
دال		105.07	السؤال الرابع
دال		122.87	السؤال الخامس
دال		259.72	السؤال السادس
دال		286.8	السؤال السابع

بعد عرض وتحليل النتائج المتوصل إليها والموضحة في جداول المحور الأول والممثلة بالدوائر النسبية،توضح أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين نتائج (اختبار كا²)، وانطلاقا من الفرضية الجزئية والتي مفادها " **توجد صعوبات فنية تعيق تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة في الإدارة الرياضية.**" أجمع كل الموظفين أن هناك صعوبات فنية تعيق تطبيق مفاهيم الإدارة الحديثة في الإدارة الرياضية،حيث تبين لنا أن نتائج الاستبيان يطابق ما ذكرناه في الجانب النظري حيث من المعوقات الفنية التي يذكرها موسى اللوزي لإدارة الجودة الشاملة عدم توافر أنظمة المعلومات الذي أكد عليه السؤال السادس للاستبيان والسؤال الثالث للمقابلة من نقص المعلومات الكاملة لعملية التسيير،كما نجد أن عمر ابراهيم قنيدجلي ومحمد الصريفي وهشام صالح كتوعة يؤكدون على أن من متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية توفر الأجهزة الحديثة وشبكات المعلومات المختلفة (الانترنت،الانترانت،الاكسترانت) هذا ما استنتجناه من السؤال الخامس للاستبيان كما ذكر محمد حسين شعبان أن من معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية نقص الدورات التدريبية ما يؤكد السؤال رقم أربعة من الاستبيان، ويعتبر

ربحي مصطفى عليان أن الفجوة بين الإمكانيات والطموح من معوقات إدارة المعرفة ما توصلنا إليه في السؤال الخامس من نقص الإمكانيات، كما يعتبر مرونة الهيكل التنظيمي من متطلبات إدارة المعرفة ما لا نجده على مستوى المديرية.

ومنه واستنادا لإجابات الاستبيان والمقابلة نستنتج أن هناك صعوبات فنية تعيق تطبيق المفاهيم الحديثة في الإدارة الالكترونية.

ومنه يمكن القول أن الفرضية الجزئية الأولى قد تحققت بنسبة كبيرة.

4-2-2 مقارنة ومناقشة النتائج بالفرضية الثانية:

الجدول رقم(26):الدلالة الإحصائية لأسئلة المحور الثاني:

نتائج المحور الأول			
الدلالة الإحصائية	كا ² الجدولة	كا ² المحسوبة	الأسئلة
دال	9.48	203.3	السؤال الأول
دال		55.9	السؤال الثاني
دال		126.24	السؤال الثالث
دال		93.09	السؤال الرابع
دال		27.97	السؤال الخامس
دال		50.15	السؤال السادس
دال		64.61	السؤال السابع

بعد عرض وتحليل النتائج المتوصل إليها والموضحة في جداول المحور الثاني والممثلة بالدوائر النسبية، توضح أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين نتائج (اختبار كا²)، وانطلاقاً من الفرضية الجزئية والتي مفادها " توجد صعوبات بشرية تعيق تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة في الإدارة الرياضية." حيث يعتبر العامل البشري من أكثر الاهتمامات العصرية في الإدارة هذا ما نجده ابتداءً من ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية التي انطلقت من افتراضات متفائلة حول طبيعة الإنسان، بينما تمدنا المدرسة السلوكية بنظرة واقعية وعقلانية التي تؤمن بالفروق الفردية. (خالد سعد الجضي، 1427، ص31). من خلال الاستبيان والمقابلة أكد الموظفون والإداريون أنه توجد صعوبات بشرية تعيق تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة في الإدارة الرياضية، كما يذكر موسى للوزي أن من معوقات إدارة الجودة الشاملة عدم توافر الخبرات والمهارات الجيدة ما يؤكد عدم توفرها في المديرية السؤال الأول من الاستبيان، كما يؤكد أحمد محمد غنيم

حيث أشار إلى ضرورة إعداد الكوادر البشرية الفنية المتخصصة ذات الارتباط بالبنية المعلوماتية ونظم العمل على شبكات الاتصال الالكترونية، ومن إجابات الاستبيان نجد أن المورد البشري ليس مؤهل لتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة على مستوى المديرية انطلاقاً من المعوقات البشرية التي استنتجتها. منه واستناداً لإجابات الاستبيان والمقابلة نستنتج أن هناك صعوبات بشرية تعيق تطبيق المفاهيم الحديثة في الإدارة الالكترونية.

ومنه يمكن القول أن الفرضية الجزئية الثانية قد تحققت بنسبة كبيرة.

4-2-3 مقارنة ومناقشة النتائج بالفرضية الثالثة:

الجدول رقم (27): الدلالة الإحصائية لأسئلة المحور الثالث:

نتائج المحور الأول			
الدلالة الإحصائية	كا ² الجدولة	كا ² المحسوبة	الأسئلة
دال	9.48	138.96	السؤال الأول
دال		133.63	السؤال الثاني
دال		133.63	السؤال الثالث
دال		107	السؤال الرابع
دال		278.86	السؤال الخامس
دال		214.5	السؤال السادس
دال		214.05	السؤال السابع

بعد عرض وتحليل النتائج المتوصل إليها والموضحة في جداول المحور الثالث والممثلة بالدوائر النسبية، توضح أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين نتائج (اختبار كا²)، وانطلاقاً من الفرضية الجزئية والتي مفادها " **توجد صعوبات مالي تعيق تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة في الإدارة الرياضية.** " حيث اجتمع الموظفون والإداريون على وجود صعوبات مالية لتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة في المديرية هذا ما استنتجنا من أجوبة الاستبيان والمقابلة التي تؤكد على نقص الاعتمادات المالية لتنفيذ البرامج ولا تخصص المديرية اعتمادات للتكوين والتحفيز كما هناك نقص في الأموال المسخرة للاستفادة من الخبرات الأجنبية كما يعتبر نقص راتب الموظف من الصعوبات المالية التي تعيق تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة كإدارة الالكترونية التي تعتبر من المشاريع الضخمة والتي تحتاج إلى أموال طائلة لكي تضمن الاستمرار والنجاح وبلوغ الأهداف. (أحمد محمد غنيم، 2004، ص347).

كما اعتبر حسن سلامة أن من المعوقات الإدارية لإدارة المعرفة نقص الدعم والتمويل. ومنه يمكن القول أن الفرضية الجزئية الثانية قد تحققت بنسبة كبيرة. في الأخير يمكننا القول بأن الفرضيات المقترحة جاءت في إطار النتائج المتحصل عليها.

الجدول رقم(28):مقابلة النتائج بالفرضية العامة.

النتيجة	صياغتها	الفرضية
تحققت	توجد صعوبات فنية تعيق تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة في الإدارة الرياضية.	الفرضية الجزئية الأولى
تحققت	توجد صعوبات بشرية تعيق تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة في الإدارة الرياضية.	الفرضية الجزئية الثانية
تحققت	توجد صعوبات مالية تعيق تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة في الإدارة الرياضية.	الفرضية الجزئية الثالثة
تحققت	هناك صعوبات متعددة الجوانب أدت إلى إعاقة تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة في الإدارة الرياضية.	الفرضية العامة

من الجدول رقم (28) يتضح لنا أن الفرضيات الجزئية قد تحققت ومنه فالفرضية العامة والتي مفادها "هناك صعوبات متعددة الجوانب أدت إلى إعاقة تطبيق مفاهيم الإدارة الرياضية الحديثة في الإدارة الرياضية" قد تحققت

الخلاصة:

من خلال هذا الفصل قمنا بإعطاء القيمة العلمية الحقيقية للنتائج المسجلة من خلال أدوات البحث المتمثلة في كل من الاستبيان والمقابلة و قمنا بمناقشتها وتحليلها لمعرفة إذا كان هناك صعوبات متعددة الجوانب أدت إلى إعاقة تطبيق مفاهيم الإدارة الرياضية الحديثة في الإدارة الرياضية واستخدمنا في الحصول على النتائج كل من النسبية المئوية واختبار كا² بمعرفة الدلالة الإحصائية لتلك النتائج وفي الأخير توصلنا لمجموعة من النتائج جاءت في سياق الفرضيات المطروحة.

من خلال دراستنا لموضوع صعوبات تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة في الإدارة الرياضية في مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة وبعد توزيع الاستبيان على الموظفين وإجراء المقابلة مع الإداريين ومن ثم الحصول على المعلومات المقدمة من طرفهم قمنا بمعالجتها إحصائيا ومناقشتها وتحليلها ومقابلتها بالفرضيات توصلنا لبعض الحقائق التي سطرت في الفرضيات السابقة والتي تمثلت في النتائج التالية:

- توجد صعوبات فنية كبيرة تعيق تطبيق مفاهيم الإدارة الحديثة في الإدارة الرياضية لمديرية الشباب والرياضة تتمثل في نقص الوسائل اللازمة مثل الأجهزة الحديثة وشبكات المعلومات المختلفة (الانترنت، الانترانت، الاكسترانات) ونقص كبير في اختصاصي صيانة الأجهزة الحديثة وتشغيلها، كما نجد نقص في المعلومات الدقيقة والمتكاملة عن جوانب التسيير والهيكل التنظيمي للمديرية، كذلك في طريقة انتقال المعلومات داخل المديرية التي لا تساعد على مرونة الأداء والسرعة في تنفيذ القرارات وأخيرا عدم ملائمة الهيكل التنظيمي للمديرية لطبيعة العمل وسرعة انجازه.

- توجد صعوبات بشرية تعيق تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة في الإدارة الرياضية للمديرية تتمثل في صعوبة تفسير وتطبيق القوانين من طرف الموظفين وكذلك نقص الكادر البشري المتخصص ونقص التكوين المخصص لتأهيل المورد البشري بإضافة أن طبيعة التكوين الجامعي غير متوافق مع متطلبات العمل الإداري الحديث في جل الأحوال.

- توجد صعوبات مالية تعيق تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة في الإدارة الرياضية لمديرية الشباب والرياضة تتمثل في نقص المخصصات المالية لتحفيز الموظفين والإطارات على العمل المتميز كذا نقص المخصصات الخاصة بالتأهيل وتطوير المهارات، كما نجد نقص أيضا في الاعتمادات الخاصة بإجراء البحوث والدراسات والملتقيات.

- لنجد أن من أكثر الصعوبات التي تعيق تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة في الإدارة الرياضية لمديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة الصعوبات المالية لتليها الصعوبات الفنية وأخيرا الصعوبات البشرية.

إن دراسة موضوع صعوبات تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة للإدارة الرياضية لمديرية الشباب والرياضة يُعد موضوع بالغ الأهمية خاصة لدوره في تسير وتسطير الأهداف والعمل بطريقة علمية وسليمة وبالتالي الرفع من المستوى الإداري والإنجاز الرياضي ومن أجل الأهمية البالغة التي تكتسبها المفاهيم الإدارية الحديثة حاولنا إبراز الدور الفعال الذي تلعبه باعتبارها الخطوات التنفيذية في صورة أنشطة تفصيلية لإحداث الأثر المطلوب فبدونها تكون الإدارة ناقصة ولا يمكن تحقيق الأهداف المسطرة.

فعن طريق دراستنا التي لم تكن صدفة أو عشوائية بل من خلال الشعور بمشكلة ومن خلال اتجاهنا لعالم الإدارة فقمنا بدراسة الصعوبات التي تعيق تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة في الإدارة الرياضية كالهندرة والحوكمة ... فارتأينا الضوء على ثلاثة مفاهيم وهي إدارة الجودة الشاملة، الإدارة الالكترونية وإدارة المعرفة التي تعتبر من المفاهيم الرئيسية للإدارة الحديثة التي يسعى العالم الإداري الحالي للوصول إليها وتطبيقها رغم الصعوبات الكثيرة التي أكدنا وجودها على مستوى المديرية كالصعوبات الفنية التي تعتبر البنية التحتية للإدارة، الصعوبات المالية من نقص الغلاف المالي والصعوبات البشرية من الهندسة البشرية الملائمة لتطبيق المفاهيم الحديثة فالإدارة الحالية يجب أن تقوم على أساس من العلم والدراسة والتحليل وتعتمد على رؤية وأساليب متطورة وتساير وتتابع التطور والتقدم العلمي وبناء القواعد والأسس العلمية التي تسيطر على التطور في المجال الإداري الحالي. فالإدارة تعتبر العنصر الغائب في معادلة التقدم بالدول النامية، كما تعتبر معيار التقدم في الدول المتقدمة.

وعلى ضوء جميع المعطيات النظرية والتطبيقية بالبحث وبعد عرض النتائج وتحليلها واستنادا إلى الدراسة التي قمنا بها والتي تأكدت بها صحة الفرضيات المقترحة توصلنا إلى التأكد بوجود صعوبات تعيق تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة في مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة.

وأخيرا بقدر ما أخذ هذا الموضوع منا من الوقت والجهد إلا أنه يسير مقارنة بأهميته ودوره في الوسط الرياضي عامة والمجال الإداري خاصة، ما نتخذه كفكرة عامة لأهمية الموضوع اعتبار الإدارة عصب النجاح لأي وحدة إدارية وأن القادة الإداريين والموظفين في كافة المستويات مطالبين بتحقيق أهداف معينة ومحددة ولكي يتحقق ذلك لابد أن يكون لديهم المعرفة والمهارة مع ممارسة المفاهيم الإدارية الحديثة. ونتمنى أن يكون بحثنا هذا اثراء جديدا لمكتبة علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية وكذا الإداريين مع أمل أن يكون مرجعا لبحوث قادمة.

1- الاقتراحات:

- تطبيق مفاهيم الإدارة الحديثة هو أحد مرتكزات نجاح العمل الإداري في الإدارة الرياضية وأمامنا مجموعة من التحديات لبلوغ الهدف المنشود وبعد دراستنا لصعوبات تطبيق هذه المفاهيم في مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة نضع جملة من المقترحات لتكون كحلول مقترحة للتغلب على هذه الصعوبات والعراقيل:
- تحسين البنية التحتية للإدارة الرياضية وتزويدها بكل التجهيزات الضرورية التي تمكنها من مواكبة التطورات الحاصلة للتفاعل مع العالم المتقدم داخليا وخارجيا لتحسين نوعين الخدمات وإرساء دعائم التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الحديثة.
 - تهيئة البيئة التشريعية للإدارة الرياضية بما يكفل لها القيام بالأعمال والواجبات دون التعارض مع القوانين، وكذا تبسيط منظومة القوانين والإجراءات الإدارية لكي يسهل على الموظفين فهمها وتفسيرها والقدرة على تطبيقها على أرض الواقع، مع محاولة التكيف مع المستجدات المحيطة لمواجهة التغيرات المحتملة وكذا الإحاطة بكل الثغرات التي من الممكن أن تظهر في القوانين واستدراك النقائص.
 - العمل على إصدار اللوائح والتعليمات التي تعمل على تبسيط وشرح القوانين الصادرة.
 - العمل على تأهيل العنصر البشري بالشكل الذي يضمن تحقيق الفعالية في الأداء من خلال الدورات التكوينية والورش والملتقيات والأيام الدراسية لإحاطته بكل المستجدات الحاصلة.
 - تحسين نوعية الأفراد العاملين من خلال عملية الانتقاء للموظفين وذلك لضمان الحصول على طواقم عمل قادرة على تطبيق الأساليب الحديثة في الإدارة الرياضية.
 - تحسين رواتب وأجور العاملين والموظفين بشكل يحقق عنصر الرضا الوظيفي لديهم وتشجيع الأداء المتميز بمختلف الطرق والأساليب كالمكافآت والترقيات والامتيازات الوظيفية وغيرها.
 - توفير الإمكانيات المالية اللازمة لتطبيق الأساليب الحديثة في التسيير.
 - تغيير الهيكل التنظيمي للإدارة الرياضية بالشكل الذي يتوافق مع التطبيق الجيد والملائم للمفاهيم الإدارية الحديثة والابتعاد عن الهيكل التقليدي الذي يكرس البيروقراطية في التسيير والغموض والروتينية في أداء الأعمال.

2- الفروض المستقبلية:

لدراستنا آفاق واعدة في ترقية أداء الإدارة الرياضية في مديرية الشباب والرياضية لولاية البويرة:

- التعمق في دراسة الصعوبات ومعوقات تطبيق مفاهيم واتجاهات الإدارة الرياضية الحديثة والتخصص في كل اتجاه على حدى.
- اقتراح برامج مختلفة لتطبيق مختلف المفاهيم والاتجاهات الحديثة خاصة أننا لا زلنا نعاني تأخرا فادحا في هذا المجال نظرا لحدثة هذا التخصص في بلادنا وكذا التخلف الذي يميز طبيعة الإدارة الرياضية عندنا للأسباب المذكورة سابقا، ومن أمثلة ذلك اقتراح برنامج لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، برنامج لتطبيق إدارة المعرفة، برنامج لتطبيق الهندرة وغيرها من البرامج التي تصب كلها في خدمة الإدارة الرياضية وتحسين أدائها.
- القيام بدراسات للبحث عن حلول كفيلة بمواجهة معيقات تطبيق هذه المفاهيم لأن دراستنا اقتصرت عن البحث على طبيعة الصعوبات والمعيقات فقط.
- تشجيع الباحثين على الخوض في مثل هذه المواضيع لإثراء الرصيد المعرفي في هذا المجال وإيجاد بدائل متعددة في خدمة الإدارة الرياضية والبحث العلمي.

الببليو غرافيا

- قائمة المصادر والمراجع:

3-1- المصادر:

- القرآن الكريم

- السنة النبوية الشريفة

3-2- قائمة المراجع باللغة العربية:

- 1- أحمد محمد غنيم، الإدارة الالكترونية، مدخل تحليلي تطبيقي، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، 2004.
- 2- أحمد عبد الله الصباب، أصول الإدارة الحديثة، الطبعة الرابعة، 1992
- 3- بوزيد صحراوي، موريس أنجريس وآخرون، منهجية البحث في العلوم الإنسانية، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2004.
- 4- بشير عباس العلق، الإدارة الرقمية المجالات والتطبيقات، ط1، أبو ظبي، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، 2005-2006.
- 5- بيتر دراكر، ترجمة علي الملحم، تحديات الإدارة في القرن الواحد والعشرون، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2004.
- 6- ثابت عبد الرحمن ادريس، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 7- حسام سامر عبده، الإدارة الرياضية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2010.
- 8- حسن أحمد الشافعي، إدارة الجودة الشاملة في التربية البدنية والرياضة، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر. 9- حسن طاهر داود، أمن شبكات المعلومات، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2004.
- 10- حسن سلامة، حسين البيلاوي، إدارة المعرفة في التعليم، دار الوفاء، الإسكندرية، 2006.
- 11- خالد سعد الجضعي، الإدارة، النظريات والوظائف، الطبعة الأولى، 2006-2007.
- 12- خوان لويس لارابورة، إدارة المعارف في منظومة الأمم المتحدة، جنيف، 2007.
- 13- دانا جانس روبنسون، التغيير، أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2000.
- 14- ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008.
- 15- رشيد زرواتي، مناهج (أدوات البحث العلمي في العلوم الإجتماعية)، عين ميله، الجزائر، 2007.
- 16- سمير محمد عبد الوهاب، الحكم المحلي في ضوء التطبيقات المعاصرة، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 2005.
- 17- سعود النمر وآخرون، الإدارة العامة، الأسس والوظائف، الطبعة الخامسة، الرياض، 2002.
- 18- سعد غالب ياسين، الإدارة الالكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2005.
- 19- صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005.
- 20- طلق عبد الله السواط، الإدارة العامة، المفاهيم، الوظائف، الأنشطة، دار النوايع للنشر والتوزيع، ط1، 1996.
- 21- علاء عبد الرزاق السالمي، نظم إدارة المعلومات، عمان، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003.
- 22- علاء عبد الرزاق السالمي، حسين البيلاوي، إدارة المعرفة في التعليم، دار الوفاء، الإسكندرية، مصر، 2007.

- 23- علي سعيدان ،بيروقراطية الإدارة الجزائرية، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1981.
- 24- علي السلمي، الإدارة بالمعرفة، القاهرة، دار قباء للطباعة والنشر، 1998.
- 25- عبد الباسط متولي خضر، أدوات البحث العلمي وخطة اعدادة، دار الكتاب، مصر، 2014.
- 26- عبد الرحمن رومي، حالة الإدارة في الجزائر، الشركة الوطنية للنشر والطباعة، الجزائر، 1973.
- 27- عامر ابراهيم قنيدجلي، ايمان فاضل السامرائي، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، ط1، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، 2003.
- 28- فائق حسيني أبو حليلة، الحديث في الإدارة الرياضية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2004.
- 29- فاطمة عوض صابر ، ميرفت علي خفاجة، أسس البحث العلمي ،مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، 2002.
- 30- فريد كامل أبو زينة و آخرون، مناهج البحث العلمي ،الكتاب الثاني ،الإحصاء في البحث العلمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع ،الأردن، 2006.
- 31- فداء حامد، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات ،دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2014.
- 32- فايز بن عبد العزيز الفايز، الإدارة ومفاهيمها ونظرياتها، منطلب لمقرر (503، إدارة تربوية)، قسم الإدارة التربوية ،كلية التربية ،جامعة الملك سعود.
- 33- محمد منير مرسي ،الإدارة التعليمية ،أصولها وتطبيقاتها ،عالم الكتب، القاهرة، مصر، 2002.
- 34- موسى اللوزي، تنمية الإدارية ،ط1، دار وائل ،عمان، 2002.
- 35- موسى اللوزي ،التطوير التنظيمي ،أساسيات والمفاهيم الحديثة، دار وائل للنشر ،عمان، 1999.
- 36- محمد زيان عمر ،البحث العلمي مناهجه وتقنياته ،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر، 1996.
- 37- محمد حسن علاوي ،أسامة كامل راتب ،البحث العلمي في التربية الرياضية وعلم النفس الرياضي ،القاهرة، 1999.
- 38- محمد عبد حسين آل فرج الطائي، الموسوعة الكاملة في نظم المعلومات الإدارية الحاسوبية، عمان ،دار زهران، للنشر، 2002.
- 39- منير محمد الجنيهي، أمن المعلومات الالكترونية ،دار الفكر الجامعي ،الإسكندرية، 2006.
- 40- محمود علم الدين ،تكنولوجيا المعلومات وصناعة الاتصال الجماهيري ،شركة دار الإشعاع للطباعة ،القاهرة مصر، 1990.
- 41- نعمان عبد الغني ،لطيفة شرف الدين ،الإدارة الرياضية، وزارة الثقافة والإعلام للطباعة والنشر، ط1، مملكة البحرين، 2010.
- 42- هشام صالح كتوعة، نظم المعلومات الإدارية ،ط2، جدة، 2004.
- 43- يوسف خليفة اليوسف، دراسة حالة الإمارات العربية المتحدة في الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية، مركز دراسات الوحدة العربية والمعهد السويدي بالاسكندرية.
- 3-4- القواميس: أبو الفضل جمال الدين محمد ابن مكرم الأفرقي المصري ابن منظور، لسان العرب دار صادر ودار بيروت ،بيروت، 198.

قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

- 1-Jessup,Leonard & Valacich,Joseph,Information systemstoday:managing in the digital word d 2006.
- 2-Linautaud,Bernard and challenges in Iran University,2008
- 3-Serrsht,hissein rahman & Fayyazi,Marjan & Asi,Nasta animar Emanagement ,Barriers and challenges in Iran University ,2008.
- 4-Wigand,F.dianne Lux ,Information technology organization in the digital economy ,1995.
- 5-Turban,Efraim & Leidner,Dorothy & Wetherb James ,Information Technology for management ,2008.

الأنترنت:

شبكة بوابة العرب، contact@arabsgate.com

قائمة الدوريات والمجلات العلمية:

- 1- ديفيد براون ،الحكومة الالكترونية والإدارة العامة،المجلة الدولية للعلوم الإدارية،مج 10،ع2005،1.
- 2- سلوى شعراوي ،ثقافة الإدارة العليا ،المجلة الدولية للعلوم الإدارية ،مج10،ع2005،1.
- 3- عبد الرحمان الهيجان،منهج علمي لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة ،مجلة الإدارة العامة ،المجلد الرابع وثلاثون،العدد الثالث 1994.
- 4- فايز بن عبد العزيز ،الإدارة مفاهيمها ونظرياتها،-بحث-
- 5- فؤاد القاضي ،المشاركة في اتخاذ القرارات،مجلة الإدارة ،المجلد 22، العدد 2 ،1989.
- 6- محمد حسين شعبان،التحديات المعاصرة أمام الموارد البشرية العربية وسبل التغلب عليها،دورية معهد الإدارة العامة،ع4،مج46،2006.
- 7- هدى حمودة ، نحو آفاق الإصلاح والتطوير الإداري لأداء الأعمال إلكترونيا عبر شبكة الانترنت،شؤون الشرق الأوسط (مركز بحوث الشرق الأوسط،جامعة عين شمس)العدد الخامس عشر،2005.

قائمة الأطروحات والرسائل العلمية:

- 1- رفيق مرسلي ،مذكرة ماجستير،الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغير ومعوقات التطبيق-دراسة حالة الجزائر - قسم العلوم السياسية،كلية الحقوق والعلوم السياسية،جامعة مولود معمري ، تيزي وزو ،الجزائر ،2010-2011.
- 2- ابن عيشاوي أحمد،أثر تطبيق الحكومة الالكترونية على مؤسسات الأعمال - دراسة حالة الجزائر -2010.

- 3- بوسنة رحيمة،دراسة المررسوم التنفيذي رقم 405/05 المحدد لكيفية تنظيم الاتحاديات الرياضية وسيرها وكذا شروط الاعتراف لها بالمنفعة العمومية والصالح العام ومدى تعارضه مع التشريعات الدولية،حالة كرة القدم الجزائرية ،رسالة ماجستير قسم التربية البدنية والرياضة ،جامعة الجزائر 03،الجزائر،2007-2008.
- 4- سميرة مطر المسعودي، رسالة ماجستير، معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية القطاع الصحي الخاص، بمدينة مكة المكرمة، من وجهة نظر مديري الموارد البشرية،الجامعة الافتراضية،المملكة المتحدة.
- 5- أحمد الحسين ، رسالة دكتورة،معيقات إدارة المعرفة ،المملكة العربية السعودية،2005.

Le résumé

« les difficultés d'application des nouveaux concepts de gestion sportive au sein de l'administration de la jeunesse et de sport de la wilaya de Bouira et cela du point de vue des cadres et du personnel du Ministère de la Jeunesse et des Sports ».

Préparé par :

Medjdoul Ouzia.

Boumedeyne Amar.

supervisé par :

Laoucine Slimene.

Résumé :

Notre recherche aborde les difficultés d'application des nouveaux concepts de gestion sportive au sein de l'administration de la jeunesse et de sport de la wilaya de Bouira et cela du point de vue des cadres et du personnel du Ministère de la Jeunesse et des Sports.

L'objectif de cette étude est d'identifier les difficultés les plus importantes qui entravent le progrès de la gestion sportive à Bouira, ainsi que le développement d'une base solide pouvant servir d'une base de données permettant la conception de réformes dans ce cadre global, et la proposition des projets de lois par les autorités compétentes, ainsi que le diagnostic objectif de la situation qui prévaut dans la gestion sportive à Bouira. Notre recherche vise, également, à ouvrir la voie à la proposition de projets stratégiques par des chercheurs et des spécialistes.

La population étudiée comprend 460 employés dont les cadres et le personnel de l'administration de la jeunesse et de sport de la wilaya de Bouira, et les deux offices annexés de cette administration, office des parcs omnisport Bouira et office des établissements des jeunes de la wilaya, cependant, on a appliqué l'étude à un échantillon aléatoire composé de 92 employés et administrateurs, environ (20 %) de l'effectif de l'administration au cours de l'année scolaire 2017/2018.

On s'est servi de l'approche descriptive analytique avec l'utilisation de deux méthodes d'étude : Questionnaire comme outil principal d'investigation ; il comprenait (21) items divisés en 03 thèmes et l'interview qui est divisée en trois thèmes.

Nos résultats révèlent des difficultés d'ordre humain comme le manque de cadre humain spécialisé et l'incompatibilité des profils professionnels avec les exigences du travail

Le résumé

administratif moderne; des difficultés financières , en particulier le manque de formation des employés, des travaux de recherche, et le manque de motivation des employés, facteur liée notamment à l'amélioration des salaires ; des difficultés techniques liées à la structure organisationnelle, le mode de transmission de l'information et l'utilisation des ordinateurs, en plus des difficultés juridiques, telles que la non correspondance des lois aux objectifs de gestion sportive et la difficulté de leur application sur le terrain.

L'étude recommande de doter la direction des infrastructures nécessaires, le développement de la structure organisationnelle en fonction de la nature du travail administratif, la transmission rapide de l'information au sein des structures de gestion, ainsi que la programmation de séances de formation pour les employés, l'accès au développement dans le domaine de la gestion moderne et l'investissement dans l'élément humain d'une manière efficace.

Mots clés: Concepts de gestion moderne - gestion de sport