وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

القسم: إدارة وتسيير رياضي **الرقم التسلسلي:**.....

التخصص: تسيير الموارد البشرية و المنشآت الرياضية **الرمز:**.....

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان:

دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق التميز داخل الإدارات الرياضية
دراسة ميدانية مديرية الشباب والرياضة ولاية المسيلة

إعداد الطالب: سلماني أبوالعلاء **تحت إشراف الدكتور:** قروش النواري

السنة الجامعية: 2026/2025

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

القسم: إدارة وتسيير رياضي الرقم التسلسلي:.....

التخصص: تسيير الموارد البشرية و المنشآت الرياضية الرمز:.....

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان:

دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق التميز داخل الإدارات الرياضية

دراسة ميدانية مديرية الشباب والرياضة ولاية المسيلة

إعداد الطالب:سلماني أبوالعلاء تحت إشراف الدكتور: قروش النواري

السنة الجامعية :2026/2025

شكر وعرفان

الحمد لله رب العالمين ، مطهر القلوب ، ومفرج الكروب ، ومزيل الهموم ، وعلام الغيوب ،والصلاة والسلام على الصادق الأمين ، محمد بن عبد الله ، خاتم الأنبياء والمرسلين ، وعلى آله وصحبه أجمعين أما بعد: قال تعالى في محكم تنزيله

﴿ وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ .....﴾ الآية رقم (07) سورة إبراهيم

يطيب لي بعد أن من الله عليا بإنجاز هذه المذكرة أن أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى أستاذي الفاضل الدكتور قروش النواري الذي نلت شرف تأطيره وإشرافه على هذه المذكرة ، ولما بذله معي من جهد وإرشاد طيلة الدراسة ، كما لا أنسى الأستاذ الدكتور مجادي رابح الذي كان السند الدائم لي في كل الأوقات والظروف ، سائلا الحي القيوم لهما بالبركة في عمرهما وعملهما وأن يجزيهما الله عنا خير الجزاء .

كما أتقدم بالشكر إلى كل أساتذة وعمال وطلبة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة .

كما أتقدم لكل شخص قدم يد المساعدة من قريب أو بعيد .

لهؤلاء جميعا أقول جزاكم الله خيرا .

الطالب : سلماني أبوالعلاء

الإهداء

إلى من أحمل اسمه بكل فخر ..إلى من اشتاقت الروح للقياه والعين لرؤياه ...إلى من أودعني لله ...إلى من أسأل الله أن يرحمه بقدر ما هزني وجع الحنين ...إليك والدي غفر الله لك وأسكنك فسيح جناته .

إلى التي رفع الله مقامها وجعل الجنة تحت أقدامها ...إلى حكمتي وعلمي وأدبي إلى ينبوع الصبر والتفاؤل والأمل ...إلى رمز الكفاح في الحياة ...إلى سندي وقوتي وملاذي بعد الله...إليك أماه قطرة في بحرك العظيم حبا وطاعة وبرا .

إلى من يعجز اللسان والقلم عن وصفها ...إلى القلب الطاهر والنفس البريئة إلى ريحانة الحياة ...إليك زوجتي الغالية .

إلى قرة عيني ومهجة قلبي إلى من جعلوا للحياة معنى وللنجاح طعما أجمل إلى صغاري (علي عائشة عاكف) الذين كبرت بهم ومعهم أهديكم ثمرة جهدي لتكون منارة لكم في دروبكم القادمة لتعلموا أن العلم سلاح وأن العزيمة تصنع المستحيل أتمنى أن أكون قدوة تفتخرون بها كما أفتخر بوجودكم في حياتي .

إلى من آثروني على أنفسهم... إلى من علموني علم الحياة إلى من أظهروا لي ما هو أجمل من الحياة إلى من بهم أكبر وعليهم أعتمد إخوتي موسى ، أيوب ، علاوة .

إلى كل من يعشق الكلمة ويهوى الكلمة ويهوى عمقها ...إلى كل من يحب الفكرة ويعيش لفكرة

إلى كل من سقط من قلمي سهوا .

سلماني أبوالعلاء

ملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى التعريف بموضوع: دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق التميز داخل الادارات الرياضية مع دراسة حالة مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة تم تقسيم الدراسة إلى ثلاث جوانب ، جانب منهجي وجانب نظري ، وجانب تطبيقي ، إضافة إلى استخدام الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات والمعلومات والتي تم تحليلها بالاعتماد على برنامج الحزمة الاحصائية spss وكذلك اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، وقد توصلنا إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- إثبات أن للبرمجيات دور في تحقيق التميز الإداري .
- إثبات أن للعنصر البشري أهمية في الوصول للتميز الإداري .
- إثبات أن الحواسيب وملحقاتها تساهم في تحقيق التميز الإداري .

الكلمات المفتاحية : الإدارة الإلكترونية ، التميز ، الإدارات الرياضية .

Summary :

This study aims to introduce the role of e-management in achieving excellence within sports administrations, using the Youth and Sports Directorate in M'Sila as a case study. The study is divided into three parts: a methodological aspect, a theoretical aspect, and an applied aspect. A questionnaire was used as the primary data collection tool, and the data was analyzed using the SPSS statistical package. The study also employed a descriptive-analytical approach. The most important findings include:

• The role of software in achieving administrative excellence.

• The importance of human resources in achieving administrative excellence.

• The contribution of computers and their peripherals to achieving administrative excellence.

Keywords: E-management, excellence, sports administrations.

قائمة المحتويات

	شكر	
	الإهداء	
	قائمة المحتويات	
	فهرس الجداول والأشكال	
	مقدمة	أ - ب

الجانب التمهيدي

الإطار العام للدراسة

الرقم	العنوان	الصفحة
1	الإشكالية	5
2-1	التساؤلات الجزئية	6
2	فرضيات البحث	6
3	أهداف الدراسة	6
4	أهمية الدراسة	6
5	أسباب اختيار الموضوع	7
6	مفاهيم ومصطلحات البحث	8
7	الدراسات السابقة والمتشابهة	9

الجانب النظري

الفصل الأول

	تمهيد	14
1	ماهية الإدارة الإلكترونية	14
2	تطور الإدارة الإلكترونية	14
1-2	الإدارة الإلكترونية هي امتداد للمدارس الإدارية وتجاوز لها	15
2-2	الإدارة الإلكترونية هي امتداد للتطور التكنلوجي في الإدارة	16
3-2	الإدارة الإلكترونية هي نتاج تطور تبادل بيانات إلكترونية كمجال تخص	16

4-2	الإدارة الإلكترونية هي امتداد من التفاعل الإنساني إلى التفاعل الآلي	17
3	فوائد الإدارة الإلكترونية	17
4	أهداف الإدارة الإلكترونية	18
5	عناصر الإدارة الإلكترونية	18
1-5	عتاد الحاسوب	18
2-5	البرمجيات والشبكات	18
3-5	صناع المعرفة(العنصر البشري	18

الفصل الثاني

	تمهيد	20
1	ماهية التميز الإداري	20
2	تعريف التميز الإداري	20
3	خصائص التميز الإداري	21
4	دوافع ومتطلبات التميز	21
5	معيقات التميز	23
6	أبعاد التميز الإداري	24
7	نماذج التميز	25

الفصل الثالث

	ـ المؤسسة الرياضية	
1	تعريف المؤسسة الرياضية	34
2	أنواع المؤسسات الرياضية	34
3	مديرية الشباب والرياضة	34
4	مصالح مديرية الشباب والرياضة	35
1-4	مصلحة التربية البدنية والرياضية	35
2-4	مصلحة نشاطات الشباب	35
3-4	مصلحة التكوين وإدارة الوسائل	35
4-4	مصلحة الاستثمارات والتجهيزات	35
5	مهام مديرية الشباب والرياضة	35
6	مدير الشباب والرياضة ومهامه	36
7	الأمانة ومهامها	37
8	مهام المفتشية	38
1-8	مهام مفتشية الرياضة	38
2-8	مهام مفتشية الشباب	38

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للبحث

1	الدراسة الاستطلاعية	40
2	المنهج المستخدم	41
3	مجتمع وعينة الدراسة	41
4	متغيرات الدراسة	41
1-4	المتغير المستقل	41
2-4	المتغير التابع	41
5	الشروط العلمية للأداة	42
1-5	الصدق	42
2-5	ثبات أداة الدراسة	43
6	أدوات الدراسة	43
1-6	مقياس الإدارة الإلكترونية	43
2-6	إجراءات التطبيق الميداني للأداة	44
7	الأساليب الإحصائية	44
8	حدود الدراسة	45
1-8	الحدود المكانية	45
2-8	الحدود الزمانية	45

الفصل الخامس :عرض النتائج ومناقشتها

1	عرض وتحليل نتائج الدراسة	47
1-1	نتائج المحور الأول الخاص البرمجيات والتميز الإداري	47
2-1	نتائج المحور الثاني الخاص العنصر البشري والتميز الإداري	50
3-1	نتائج المحور الثالث الخاص الحواسيب وملحقاتها والتميز الإداري	53
2	مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات	56
1-2	مناقشة الفرضية الأولى	56
2-2	مناقشة الفرضية الثانية	56
3-2	مناقشة الفرضية الثالثة	56
4-2	مناقشة الفرضية العامة	57
	استنتاج عام	58
	اقتراحات	59
	قائمة المراجع	61
	الملاحق	

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
01	جدول يوضح معامل ثبات محاور المقياس	43
02	جدول يوضح نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وكا^2 المحسوبة لكل فقرة من فقرات المحور الأول البرمجيات والتميز الإداري	47
03	جدول يوضح نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري و كا^2 المحسوبة لكل فقرة من فقرات المحور الثاني العنصر البشري والتميز الإداري	50
04	جدول يوضح نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري و كا^2 المحسوبة لكل فقرة من فقرات المحور الثالث الحواسيب وملحقاتها والتميز الإداري	53

قائمة الأشكال

الرقم	الشكل	الصفحة
01	يمثل تطور المدارس الإدارية	15
02	يمثل التطور التكنولوجي باتجاه الأنترنت والإدارة الرقمية	16
03	يمثل تطور تبادل البيانات الإلكترونية والإدارة	16
04	يمثل معايير النموذج الأوروبي للتميز	26
05	يمثل معايير النموذج الأمريكي	28
06	يمثل متغيرات الدراسة	42

المقدمة

مقدمة:

شهد الفكر الإداري في ممارسته تقدما ملحوظا بواسطة التطورات الحديثة في تقنية المعلومات إذ أن التحولات السريعة التي شهدها القرن الحالي إنما هي نتائج التراكمات الحاصلة في الماضي.

وتعد الإدارة على هذا النحو هدفا متحركا يصعب التنبؤ بمستقره وحركته ، وفي الوقت الذي كانت فيه الإدارة تسير على خطى التفكير القيادي وتستنير بما تنتجه التجارب والممارسة ا ليومية القائمة على مراقبة الفرد وأدائه ، فالإدارة اليوم أصبحت تساير معطيات التكنولوجيا وتطورها، ولأن عددا كبيرا من الأنشطة الإدارية تتعرض الآن لتحولات كبيرة بسبب التكنولوجيا ، كما ترتب على التطورات السريعة التي شهدها العالم في كافة المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والرياضية مع نهاية القرن العشرين الكثير من التحديات أمام المجتمعات ، التي ألقت على الإدارة عبء الإعداد لتغيير أساليب العمل من خلال تطوير التنظيمات الإدارية داخليا لكي تتلاءم مع تغييرات البيئة الخارجية لتهيئة الظروف المواتية للنجاح بما ينعكس على الأداء عبر تحقيق التوازن والتناسق المرغوب بين المتغيرات وسلوك الأفراد والعلاقات بين جماعات العمل وبين أساليب ونظم الأداء .

ويعد العصر الحالي هو عصر المعلومات والاتصالات نظرا للتطورات السريعة والمتلاحقة في مجال زيادة قدرات وسائط تخزين المعلومات في ظل توفر انتشار استخدام شبكة المعلومات العالمية "الأنترنت" مما أدى إلى الانتقال من مجتمع الصناعة إلى مجتمع المعلومات ، وترتب على ذلك التحول التدريجي من الأنشطة العادية إلى الأنشطة الإلكترونية ، فنشأ ما يعرف باسم الإدارة الإلكترونية التي تهدف إلى تقليص الإجراءات واختصارها ، والسرعة في تنفيذها ، مما يترتب عليها زيادة كفاءة الأداء حيث أصبح معيار التقدم والغنى هو قدرة الإقليم على اللحاق بركب الثورة المعلوماتية وفهم حقيقة حتميتها(حماد مختار2007 ، ص 6)

وقد استجابت معظم إدارات العالم بشكل عام والإدارة الرياضية بشكل خاص لهذا التحول اعتمادا على أوضاعها وخصوصياتها وقدراتها في السنوات القليلة الماضية تطورا هائلا في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على مستويات عدة ، وكان لذلك أثرا كبيرا على الإنسان وعلى أسلوبه ومنهجه في الإدارة فلقد بدأت الكثير من المنظمات في تبني مفهوم الإدارة الإلكترونية في جميع أنحاء العالم سوآءا في البلدان المتقدمة أو النامية ، وذلك من خلال عرض معلوماتها على شبكات الأنترنت ، كما أصبحت كثيرا من المعاملات الداخلية تتم عبر شبكة الأنترنت ، ومن ثم أتاحت هذه الشبكات المنظمة وعملائها فرصا للتواصل بعيدا عن الإجراءات البيروقراطية المعقدة .

لذا كانت دراستنا حول موضوع الإدارة الإلكترونية وإسهامها في التميز الإداري بمديرية الشباب والرياضة والوصول بالمؤسسة إلى مرحلة التميز ، والتي تسهم في انتشار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في أن تصبح المنظمات أكثر اهتماما بالعاملين بها والمتعاملين معها ، ومن ثم فالإدارة الإلكترونية تعد وسيلة لتحسين الأداء التنظيمي كي يصبح فعالا ، كما أنها تيسر الحصول على الخدمات وتتيح لأعداد كبيرة من العملاء الحصول على المعلومات مما يجعل المنظمة أكثر فعالية وتميزا .

وكان من الضروري علينا تقديم أكبر قدر من المعلومات وإعطاء مختلف النصائح والتوجيهات التي تخدم الإدارة والموظفين والقائمين في الإدارة الرياضية وبأن الإدارة الإلكترونية لها إسهامات في شتى المجالات لذلك دراستنا احتوت على جانبين :

- الجانب النظري ويحتوي على ثلاث فصول :

الفصل الأول: الإدارة الإلكترونية واشتملت على ماهية الإدارة الإلكترونية وتعريفها وتطويرها وأهميتها وفوائدها ، وأهدافها وعناصرها ، كما تطرقنا إلى متطلبات تطبيقها .

الفصل الثاني: التميز الإداري بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة وتناولنا في هذا الفصل ماهية التميز الإداري تعريف التميز ، كما تطرقنا إلى خصائص ودوافع ومعيقات وأبعاد التميز الإداري وتطرقنا أيضا لنماذج التميز الإداري.

الفصل الثالث: المؤسسة الرياضية وتناول هذا الفصل مديرية الشباب والرياضة أقسامها .

- الجانب التطبيقي فحاولنا من خلاله التأكد على فرضيات الموضوع من خلال فصلين :

الفصل الرابع :طرق ومنهجية البحث ، وتناولنا فيه التعريف بالمنهج المتبع والدراسة الاستطلاعية وتحديد مختلف الأدوات المستعملة في الدراسة .

الفصل الخامس : عرض وتحليل ومناقشة النتائج ، تم من خلاله تحليل نتائج مختلف العبارات التي تطرقنا لها في استمارة المقياس والتأكد من صحتها ومناقشة النتائج المتحصل عليها في ظل فرضياتنا .

وبعد تحليلنا للنتائج ومناقشتها تم التوصل إلى تحديد عدة اقتراحات والتوصيات قد تخدم بحثنا وتدعم الباحثين كي تعتبر نقطة انطلاق سهلة في عملية البحث الرياضي .

الجانب التمهيدي :

الإطار العام للدراسة

1: الإشكالية

2: الفرضيات

3: أهداف الدراسة

4: أهمية الدراسة

5: أسباب اختيار الموضوع

6: مفاهيم ومصطلحات البحث

7: الدراسات السبقة والمتشابهة

1- الإشكالية :

أصبح لزاما على منظمات اليوم أن تعي وبشكل جيد أهمية التغيير والتطوير ومواكبة التقدم العلمي بصفة عامة والتقدم التقني بصفة خاصة ، إذا أرادت الاستمرار والبقاء وفي التميز والتطور فإن الأمر لا يحتاج إلى مجرد مواكبة التقدم ومتابعة جديدة فقط بل يحتاج أن تكون المنظمات سباقة لاكتشاف ومعرفة الجديد من خلال تشجيع التطوير والابتكار وطرح الأفكار الجديدة بين العاملين ، حيث إن ظهور قيم جديدة ومعايير حديثة للعمل الإداري يعد من أبرز سمات العالم المعاصر ، ويشكل ضغطا على المنظمات وإدارتها بأن تأخذ شكلا جديدا ، مما يجعل الإدارة التقليدية تفقد بريقها ، لأنها لا تتماشى مع سمات العالم المعاصر (أحمد محمد، 2009، ص 28).

وتجدر الاشارة إلى أن المرتكز في هذا كله أن تعتمد المنظمات إلى الاهتمام بالمعرفة وتطويرها وتوليدها والعمل على توظيفها ونشرها وجعلها متاحة لجميع العاملين ، والاعتماد عليها في رسم السياسات وصنع القرارات واستشراف المستقبل وتحدياته ، وأن تكون الأساس والقاعدة لجميع أعمال المنظمة وخططها وأنشطتها خاصة قرارات عالمنا المعاصر المتسارعة والتي تحتم على المنظمات تسريع عجلة التطوير والتنظيم وعدم توقفها لتمتلك القدرة على المنافسة وأخذ المساحة المناسبة لها في السوق المحلية والعالمية ومن أبرز السمات والمعايير الحديثة للعمل الاداري والتي تعد أحد نتاج الثورة التقنية في عالمنا الحاضر الادارة الإلكترونية إذ أنها تعد مدخلا معاصرا لتطوير وتحديث المنظمات ومواجهة مشكلات الإدارة التقليدية لديها ، وتضمن تحقيق العدالة والدقة والشفافية عند تنفيذ الأعمال والمعاملات المختلفة (غنيم أحمد، 2004، ص 45.44)

لذلك من الضروري على المؤسسات والإدارات خاصة الرياضية منها أن تعمل على التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية التي توفر لها العديد من المزايا وتحقق لها السرعة والفاعلية في الأداء فالإدارة الإلكترونية ليست مجرد أجهزة حاسوب ونظم تشغيل شبكات وبرامج ، إنما هي معرفة ومهارات تستدعي مرونة عالية في السلوك ،واستعداد ذاتي للتعلم لدى العاملين والمديرين في المنظمة ، حيث يؤدي ظهورها إلى نقلة نوعية في أداء الأعمال وتقديم الخدمات للمواطن وتقريبه للإدارة والقضاء على الحواجز والمعيقات التي تواجهه أثناء أداء عمله وتسهيل عملية المشاركة في التأطير والتدريب وخلق فرص عمل جديدة قادرة على المنافسة وفي احتضان المنافسات الكبرى وتنشيط كافة المجتمع بجميع أطيافه الكل يتابع ويطلع على المستجدات الجديدة من خلال الإدارة الإلكترونية .

ولهذا شكلت ضغطا على المنظمات الرياضية بضرورة سرعة التحول في أداء أعمالها وتقديم خدماتها من الأسلوب التقليدي إلى الأسلوب الإلكتروني خاصة مديريات الشباب والرياضة التي لها تعاملات مع مختلف فئات المجتمع وعلى رأسها فئة الشباب التي تنشط في العديد من النشاطات الرياضية مما يسبب لها ضغوطات في العمل الإداري وصعوبة في التواصل مع الجميع ومن خلال ما سبق ذكره نطرح التساؤل العام التالي :

ـ هل للإدارة الإلكترونية دور في تحقيق التميز الإداري داخل الادارات الرياضية (مديرية الشباب والرياضة)؟

ولمعالجة هذه الإشكالية والعمل على الإحاطة بالجوانب التي تشكل محاور هذا الموضوع عملنا على تحليلها من خلال الأسئلة الفرعية التالية :

1 ـ 2 ـ التساؤلات الجزئية :

- هل للبرمجيات دور في تحقيق التميز الإداري ؟
- هل للعنصر البشري دور في تحقيق التميز الإداري ؟
- إلى أي مدى تساهم الحواسيب وملحقاتها في تحقيق التميز الإداري ؟

2- الفرضيات :

2-1- الفرضية العامة :

ـ للإدارة الإلكترونية دور في الوصول بالمؤسسة الرياضية إلى تحقيق التميز الإداري

2-2- الفرضيات الجزئية :

- للبرمجيات دور في تحقيق التميز الإداري
- للعنصر البشري أهمية في الوصول للتميز الإداري
- تساهم الحواسيب وملحقاتها في تحقيق التميز الإداري

3- أهداف الدراسة :

أ ـ التعرف على دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق التميز الإداري بمديرية الشباب والرياضة

ب ـ بيان مستوى التميز الإداري في مديرية الشباب والرياضة

ج ـ الكشف عن طبيعة العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والتميز الإداري في مديرية الشباب والرياضة

د ـ تحديد أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية وتحقيق التميز الإداري في مديرية الشباب والرياضة

ه ـ بيان المقترحات الكفيلة بتطوير الإدارة الإلكترونية لتحقيق التميز الإداري في مديرية الشباب والرياضة

4- أهمية الدراسة :

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية موضوعها والنتائج التي ستقدمها والحقائق التي ستكشفها والتي سوف تعود بالفائدة العلمية والعملية على مديرية الشباب والرياضة ، وعلى متخذي القرارات في المديرية ويمكن تفصيلها على النحو التالي :

❖ **الأهمية العلمية (النظرية) :**

تبرز أهمية الدراسة في كونها تلقي الضوء على قضية تتسم بالحداثة والأهمية النسبية ، حيث تعد هذه الدراسة من الدراسات الميدانية القليلة ، على حد علم الباحث ، التي تحاول الكشف عن دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق التميز الإداري في مديرية الشباب والرياضة

يأمل الباحث أن تسهم هذه الدراسة في إضافة مادة علمية جديدة لمكتبة الجامعة والباحثين المهتمين في هذا المجال ، وفي إثراء معلومات الباحث في هذا المجال .

❖ **الأهمية العملية (التطبيقية) :**

من المتوقع أن تسهم الدراسة الحالية في تزويد القادة والمسؤولين في كافة الإدارات الرياضية بمعلومات عن دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق التميز الإداري

يأمل الباحث أن تسهم النتائج التي ستحققها هذه الدراسة وتوصياتها في تحقيق النقلة النوعية المرجوة لدى مديرية الشباب والرياضة في موضوع تطوير وتحسين الإدارة الإلكترونية وما تحققه من الوصول إلى التميز الإداري

من الممكن أن تفيد الدراسة الحالية الإدارات العليا والجهات المسؤولة في مديرية الشباب والرياضة ومنه إلى وزارة الشباب والرياضة باستخراج الطاقات الكامنة لدى العاملين في الوزارة ، والذي ينعكس بدوره على النفع العام للمديرية والتقدم والمنافسة في المجال الإداري ، وكذلك القيام بواجباتهم اتجاه المجتمع بشكل أفضل

5 - أسباب اختيار الموضوع :

هناك عدة أسباب دفعتنا إلى دراسة هذا الموضوع ونذكر منها ما يلي :

- إلقاء الضوء على أحد أهم التوجهات المعاصرة في مجال الإدارة الحديثة التي أفرزتها ثورة المعلومات والاتصالات
- إبراز حرص المؤسسات والمنشآت على الاستفادة من الوسائل التقنية الحديثة المتقدمة في أداء وتنفيذ أعمالها
- معرفة أثر الإدارة الإلكترونية لدى موظفي المنشآت والإدارات الرياضية
- يكتسي موضوع الإدارة الإلكترونية أهمية بالغة ، انطلاقا من كون التحول نحو الخدمة العامة الإلكترونية هو أساس ترشيد الخدمات العمومية
- الإدارة التقليدية أصبحت غير ممكنة في الوقت الحالي لما لها من عواقب وخيمة

6 ـ مفاهيم ومصطلحات البحث :

الإدارة :

لغة : الإدارة كمفهوم يمكن أن يتحقق من خلال تحليل كلمة الإدارة (administration) وهي تعني لغويا أداء تحقيق غرض معين أو الوفاء بهدف محقق ولقد اشتقت من الكلمة اللاتينية التي تتكون من مقطعين (ad-ministre) ومعناها أداء خدمة الآخرين ، بينما نجد البعض يفضل كلمة (management) للدلالة على البعد الاجتماعي بالنسبة للإدارة أو أهمية الجانب الإنساني في المشروع (إبراهيم، 2016، ص49)

اصطلاحا : الإدارة هي نشاط متميز يهدف إلى تحقيق نتائج محددة من خلال استغلال الموارد المتوفرة بأعلى درجة من الكفاية الممكنة (الظاهر، 2011 ، ص 6)

الإدارة الإلكترونية :

لغة : الإدارة الإلكترونية مأخوذة من الإلكترون جمع الالكترونيات وهي علم يهتم بتركيب الالكترونيات واستخدامها وتناولها (معجم المعاني الجامع عربي بدون سنة)

اصطلاحا : وتعرف بأنها الإدارة الإلكترونية هي منظومة إلكترونية تهدف إلى تحويل العمل الإداري من إدارة يدوية إلى إدارة باستخدام الحاسوب وذلك بالاعتماد على برمجيات قوية تساعد في اتخاذ القرار والإدارة (المالك2007 ، ص 6)

وعرفها (الخالدي، 2007 ، ص 19-20)بأنها :وسيلة لرفع أداء وكفاءة الحكومة وليست بديلا عنها ولا تهدف إلى إنهاء دورها وهي إدارة بلا ورق وبلا مكان وبلا زمان وبلا تنظيمات بحيث تعتمد على الأرشيف الالكتروني والهاتف المحمول وعمال المعرفة وصناعات المعرفة .

إجرائيا : الإدارة الإلكترونية في معناها الحديث هي استخدام جميع الوسائل والتقنيات الحديثة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة في أقل وقت وجهد ممكنين .

التميز الإداري :

لغة : مأخوذة من الفعل ميز أي فصل الشيء عن غيره وأبرزه ويقال تميز الشيء أي انفرد وتفوق واختص بصفات جعلته أفضل من سواه . (معجم المعاني)

اصطلاحا : هو قدرة المؤسسة أو الإدارة على تحقيق مستويات عالية من الأداء المتفوق من خلال الاستخدام الامثل للموارد البشرية والمادية والتكنولوجية بما يضمن تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية وبجودة تفوق المنافسين وتلبي توقعات المستفيدين . (الفضلي، 2003)

إجرائيا : التميز الإداري هو كل فكرة أو إجراء يتسم بالتجديد وإحداث نقلة نوعية على مستوى التنظيم .

المؤسسة الرياضية :

اصطلاحا : هي كل جماعة ذات تنظيم مستمر ، تتألف من عدة أشخاص طبيعيين أو اعتباريين ويكون الغرض منها تحقيق الرعاية للشباب وإتاحة الظروف المناسبة لتنمية دراتهم وذلك عن طريق توفير الخدمات الرياضية والقومية والاجتماعية والروحية والصحية والترويحية في إطار السياسة العامة للدولة (بدوي،2001 ، ص 379).

كما أنها تعتبر هيئة رياضية تتكون من مجموعة وحدات تخضع لإدارة واحدة وتنظم نشاط بين هذه الوحدات في أكثر من محافظة على اللعبة التي يديرها الاتحاد ويكون لها الشخصية الاعتبارية وفق إسناد إنشائها .(عبد المقصود ، 2003 ، ص 91) .

إجرائيا : هي تكوين اجتماعي يرتبط بالمجال الرياضي كمهنة وصناعة تتحد أهدافها بطبيعة الأنشطة التي تمارسها تلك المؤسسة ، والعلاقات المتفاعلة بين تلك الأنشطة ومؤسسات المجتمع الآخر .

ونقصد بالمؤسسة الرياضية في دراستنا هي مديرية الشباب والرياضة .

7 ـ الدراسات السابقة والمتشابهة :

أـ الدراسات التي تناولت الإدارة الإلكترونية :

ـ أولا دراسة مهدي قربغلي بعنوان " الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المنشآت الرياضية " رسالة ماستر في إدارة وتسيير المنشآت الرياضية ، جامعة محمد خيضر بسكرة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ، قسم الإدارة والتسيير الرياضي 2019 بسكرة الجزائر

- وقد هدفت هذه الدراسة إلى :

ـ التعرف والإلمام بمختلف التطورات الحاصلة في مجال إدارة الموارد البشرية

ـ محاولة معرفة واقع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة

ـ التعرف على توجه إدارتها للتحول إلى الإدارة الإلكترونية

ـ معرفة مدى توفر بنية تحتية من مراكز تكنولوجيا المعلومات والاتصال اللازمة لتطبيق استخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

ـ معرفة مدى توفر الموارد البشرية اللازمة لهذا التحول

- وقد خلصت الدراسة إلى :

ـ قيام إدارة المديرية بالتوجه الرسمي نحو الإدارة الإلكترونية وأنظمتها

ـ نشر ثقافة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بين العاملين في المديرية

ـ تشجيع التغيير إلى الإدارة الإلكترونية ووضعها في أولويات الخطط الاستراتيجية للمديرية

ـ مواكبة التغيرات المشاركة في مجال الإدارة الإلكترونية وأدوات ووسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال

ـ رفع مستوى التوعية الثقافية بأهمية التحول إلى الإدارة الإلكترونية واستعمال أدواتها في العمل اليومي

ـ أثر استخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على فاعلية صنع القرارات بالمؤسسات

ـ إجراء بحوث مكملة للجوانب التي لم تغطها هذه الدراسة ضمن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

ـ ثانيا دراسة ناصري صفاء بعنوان " أهم معيقات الإدارة الإلكترونية في الإدارات المحلية " (بالتطبيق على بلدية زريبة الواد ـ نموذجا ـ) رسالة ماستر في تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم العلوم الاجتماعية بسكرة 2019 ـ الجزائر ـ

- وقد هدفت هذه الدراسة إلى :

ـ التعرف على أهم المعيقات الإدارية والبشرية والتقنية التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في بلدية زريبة الوادي بسكرة

- وقد خلصت الدراسة إلى :

ـ أظهرت النتائج وجود معيقات تنظيمية أهمها : ضعف التحفيز بنوعيه المادي والمعنوي لاستخدام التقنيات الحديثة نقائص بالقسم الخاص بالإدارة الإلكترونية في البلدية ن نقص التشريعات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية

ـ أظهرت النتائج وجود معيقات تقنية أهمها : الافتقار إلى نظام أمني لحماية قاعدة البيانات الخاصة بتعاملات البلدية ، ضعف الدعم الفني للأجهزة الإلكترونية

ـ أظهرت النتائج وجود معيقات بشرية أهمها : قلة الكوادر المتخصصة في الإدارة الإلكترونية بالبلدية ضعف إعداد وتدريب الموظفين لاستخدام التقنيات الإلكترونية ، قلة المعرفة الكافية بتقنيات الإدارة الإلكترونية لدى الموظفين

ـ أظهرت النتائج أن متوسط عبارات معيقات تطبيق الإدارة الإلكترونية كانت بدرجة كبيرة ،وكان ترتيبها كالتالي : المعيقات التنظيمية ،ثم البشرية ،فالتقنية

ـ ثالثا : دراسة الطالب زرو سليم بعنوان " الإدارة الإلكترونية ومعوقات تطبيقها في المنظمات الرياضة بالجزائر (دراسة ميدانية على مستوى مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة)

- وقد هدفت الدراسة إلى :

ـ معرفة مختلف المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات الرياضية بالجزائر (مديرية الشباب والرياضة) من خلال التعرف على ما يلي :

ـ أهم المعوقات الإدارية التي تعترض تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات الرياضية بالجزائر

ـ المعوقات التقنية التي تعوق تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات الرياضية بالجزائر

ـ أبرز المعوقات البشرية التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات الرياضية بالجزائر وكانت النتائج المتحصل عليها كالتالي :

× أبرزت النتائج وجود معوقات إدارية تتمثل في :الاجراءات الروتينية تؤخر عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية

ـ نقص الدورات التدريبية لموظفي الإدارات الرياضية في مجال الإدارة الإلكترونية

ـ ضعف التحفيز بنوعيه (المادي و المعنوي) لاستخدام التقنيات الإلكترونية

× أظهرت النتائج ظهور معوقات تقنية متمثلة في :

ـ ضعف مستوى البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات الرياضية بالجزائر

ـ سرعة التغيير في تكنولوجيا المعلومات وصعوبة مسايرتها في الإدارات الرياضية

ـ الافتقار لنظام أمني لحماية قاعدة البيانات الخاصة بتعاملات الإدارة الرياضية

ـ ندرة توفر برمجيات باللغة العربية جيدة تتناسب مع العمل الإداري في الإدارة الرياضية

× بينت النتائج وجود معوقات بشرية تتمثل في :

ـ ضعف إعداد وتدريب الموظفين في المنظمات الرياضية لاستخدام التقنيات الإلكترونية

ـ ضعف انتشار ثقافة التغيير لدى الإدارات الرياضية

ـ النقص في عدد الموظفين المتخصصين في صيانة أجهزة الحاسب الآلي بالإدارات الرياضية

ب- الدراسات التي تناولت التميز الإداري :

1ـ دراسة مصطفى بوشيبة " 2017/2016 " بعنوان دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الاداء المتميز داخل الادارات الرياضية مذكرة ماستر جامعة محمد بوضياف المسيلة

هدفت الدراسة إلى :

ـ معرفة دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الاداء المتميز داخل الادارات الرياضية .

ـ محاولة معرفة مميزات المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ومدى تبنيها لثقافة التميز ، ومدى مساهمتها في تفجير الطاقات المتميزة

وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي في عرض وتحليل النتائج واستعان بالاستبانة لجمع المعلومات والبيانات وطبقها على عينة قوامها 30 فرد

- ملخص الدراسة :

ـ لإدارة الموارد البشرية دور هام جدا في تحقيق الاداء المتميز في الادارة الرياضية (مديرية الشباب والرياضة)

ـ للتكوين الجيد دور كبير في تحقيق الاداء المتميز في الادارة الرياضية (مديرية الشباب والرياضة)

ـ لعملية الاختيار والتعيين بالشكل المناسب دور في تحقيق الاداء المتميز في الادارة الرياضية

ـ للحوافز دور كبير جدا في تحقيق الاداء المتميز في الادارة الرياضية.

2 ـ دراسة إيها عبد ربه سهمود " 2013 " بعنوان " وقائع إدارة التميز في جامعة الاقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الاوربي للتميز EFQM " رسالة ماجستير

هدفت الدراسة إلى :

ـ الكشف عن واقع إدارة التميز في جامعة الاقصى وسبل تطويرها وفق النموذج الاوربي المتميز efqm حيث تم ذلك من وجهات نظر أصحاب الوظائف الإشراقية ، استخدمت الباحث المنهج الوصفي للتحليل والوصول إلى نتائج الدراسة ثم الاستعانة بالاستبانة ووزعها على عينة الدراسة التي شملت 116 مفردة واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات وتم توزيعها على جميع افراد مجتمع الدراسة وتم استرداد 98 استبانة وتم استبعاد 5 استبانات لعدم تحقق الشروط المطلوبة للإجابة وبذلك يكون عدد الاستبانات الخاضعة للدراسة 93 استبانة .

- وكانت النتائج كالتالي :

ـ أن مستوى تطبيق جامعة الاقصى لعناصر إدارة التميز المتمثلة في (القيادة السياسات والاستراتيجيات العاملين ، العمليات الشراكات والموارد ، رضا الفئة المستهدفة ،رضا العاملين ،خدمة المجتمع نتائج الاداء الرئيسية في ضوء النموذج الاوربي للتميز EFQM يقل عن 60%

التعليق على الدراسات السابقة :

من خلال الدراسات التي تناولناها نلاحظ بان الدراسات التي اهتمت بمتغيري دراستنا ألا وهما الإدارة الإلكترونية والتميز الإداري والتي توضح مدى حاجة المؤسسات الرياضية والشركات والإدارات إلى الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية من أجل تطوير وتحسين الخدمات والأعمال الموكلة إلى العمال لأكثر سرعة وفاعلية ،ولكن هذا لا يأتي بدون النظر إلى المشكلات التي تعاني منها المؤسسات في طريقها لتطبيق الإدارة الإلكترونية التي تعزز من التميز داخل المؤسسات ممثلة في نوعية الخدمات وسرعتها وتقليل نسبة الأخطاء فيها .

الجانب النظري

الإدارة الإلكترونية

تمهيد

1 ـ ماهية الإدارة الإلكترونية

2 ـ تطور الإدارة الإلكترونية

3 ـ فوائد الإدارة الإلكترونية

4 ـ أهداف الإدارة الإلكترونية

5 ـ عناصر الإدارة الإلكترونية

الخلفية النظرية :

تمهيد :

نتج عن التقدم العلمي والتقني وانتشار شبكة الانترنت ، بروز تأثيرات عديدة على طبيعة وشكل عمل النظم الإدارية ، والتي تراجعت معها أشكال الخدمة العامة التقليدية إلى نمط جديد يرتكز على البعد التكنولوجي والمعلوماتي ، لإعادة صياغة الخدمات العمومية ، وجعلها قائمة على الامكانات المتميزة للأنترنت وشبكات الأعمال ، وبالتالي التحول نحو الإدارة الإلكترونية كمفهوم يعبر عن سرعة التفاعل الاني واختراق الحدود .

1 ـ ماهية الإدارة الإلكترونية :

تعتبر الإدارة الإلكترونية من الأساليب الحديثة التي تسعى لتحويل المؤسسات الورقية إلى مؤسسات إلكترونية تستخدم تكنولوجيا المعلومات في إنجاز جميع أعمالها ومعاملاتها الوظيفية ووظائفها الإدارية فالإدارة الإلكترونية لها العديد من المفاهيم ، يمكن اختصارها فيما يلي :

الإدارة الإلكترونية (نجم، 2004 ، ص 127)هي العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للأنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للمؤسسة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ، ويرى (غنيم ، 2004 ، ص 30)الإدارة الإلكترونية هي أداء العمليات بين مجموعة من الشركاء من خلال استخدام تكنولوجيا معلومات متطورة بغية زيادة كفاءة وفعالية الأداء .

وينظر إليها (أحمد محمد، 2009 ، ص 43)هي تنفيذ الأعمال والمعاملات التي تتم بين طرفين أو أكثر سواء من الأفراد أو المؤسسات من خلال استخدام شبكات الاتصال الإلكترونية .

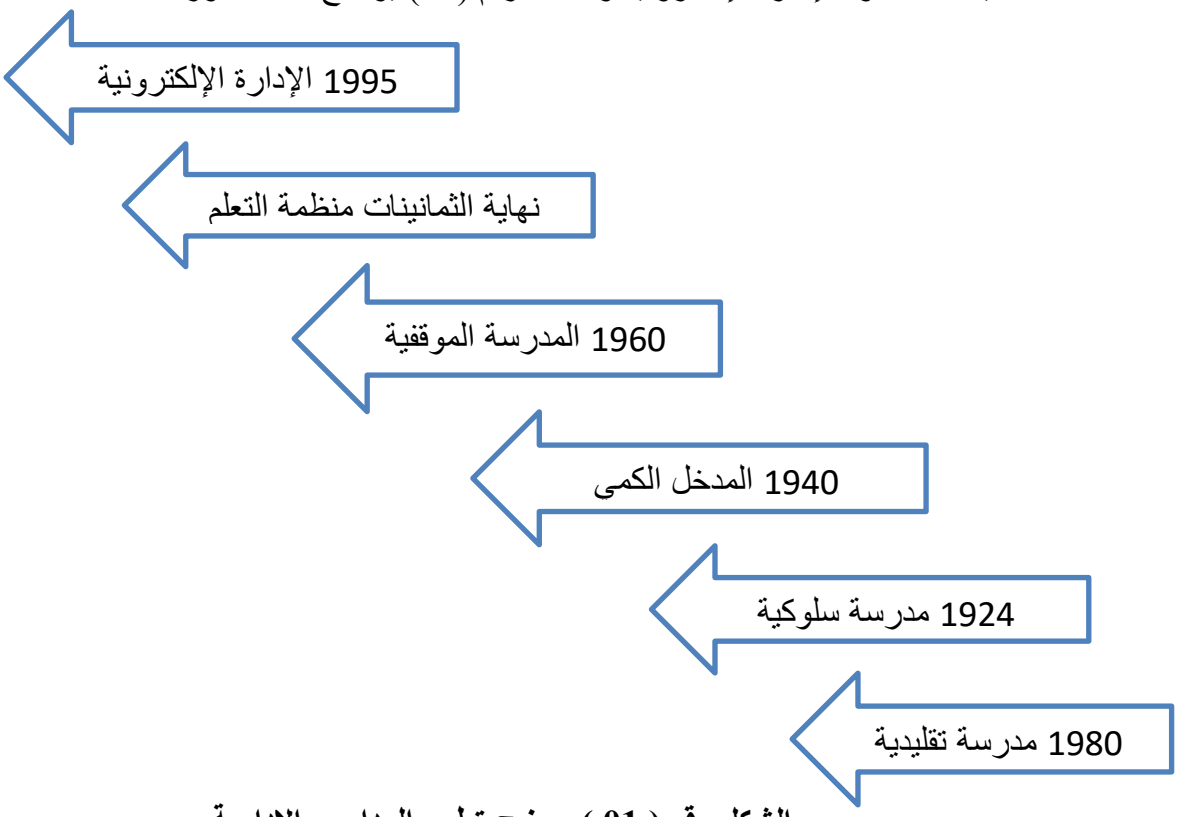
ومن خلال هذه المفاهيم السالفة الذكر يتضح أن الإدارة الإلكترونية هي تعتمد أساسا على استخدام خليط من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في القيام بجميع الأعمال الإدارية الخاصة بمؤسسة ما ، وذلك بهدف تحسين أدائها وتعزيز مركزها التنافسي .

2 ـ تطور الإدارة الإلكترونية :

إن الإدارة الإلكترونية قد تبدو للبعض وكأنها جاءت مع الأنترنت والتي بدأ استخدامها التجاري وللأغراض العامة في منتصف التسعينات بعد أن استخدمت لفترة طويلة لأغراض عسكرية وأكاديمية إلا أن الأمر قد لا يكون كذلك على الأقل من زوايا معينة قد وجدت منذ أكثر من عقدين من الآلات (كالهاتف والفاكس والحفظ الآلي والميكروفيلم وغيرها) كما أن الرقابة الرقمية للحاسوب والتصميم والتصنيع بمساعدة الحاسوب والتصنيع المتكامل بالحاسوب وتطبيقات الذكاء الاصطناعي في الانتاج والخدمات كلها نماذج من احلال الآلة والأنظمة الآلية والحاسوبية في الإدارة محل العاملين في الأنشطة التشغيلية وكذلك محل المديرين في التوجيهات والتعليمات الآلية استنادا إلى برمجة مسبقة وكل هذا حدث في العقود السابقة

على الأنترنت فالإدارة الإلكترونية هي أولا وقبل كل شيء هي إدارة موارد معلوماتية تعتمد على الأنترنت وشبكات الأعمال تميل أكثر من أي وقت مضى إلى تجريد واخفاء الأشياء وما يرتبط بها إلى الحد الذي أصبح رأس المال المعلوماتي المعرفي الفكري والعامل الأكثر فعالية في تحقيق أهدافها والأكثر كفاية في استخدام مواردها ، إن هذه السمات تؤدي بدون شك إلى تطوير نظرة الإدارة إلى نفسها والى قدراتها الجوهرية باتجاه المزيد من التنظيم السائد والمرن وقبول العلم مع موارد لا تخضع لإدارة الشركة وانما موجودة وتعمل خارجها وتمثل سرعة الاستجابة في القرار التفاعلي والعلاقات بالقدرات التقليدية وإنما بقدرات الأنترنت على الاتصال الآني وفي كل مكان ومن أجل فهم الإدارة الإلكترونية فإننا سنطرح أبعاد تطورها على مستويات متعددة وهي كالآتي :

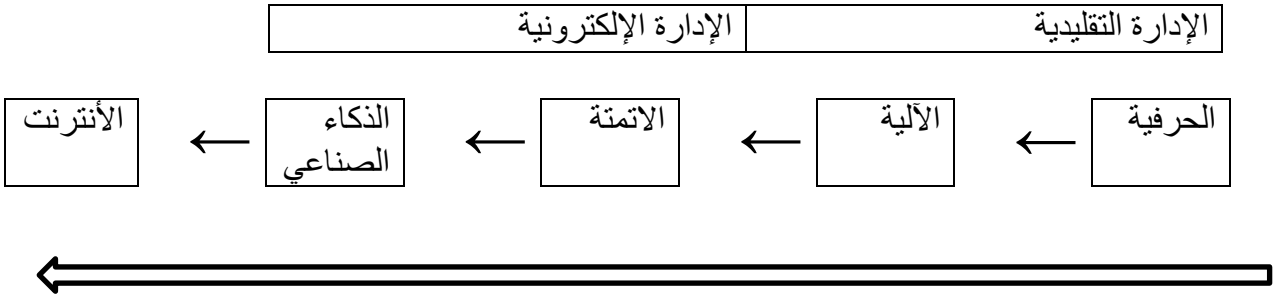
2 - 1 - الإدارة الإلكترونية هي امتداد للمدارس الإدارية وتجاوز لها : إن دراسة تطور الفكر الإداري والمدارس الإدارية يكشف أن المختصين في لإدارة قد حددوا مسارا تاريخيا متصاعد بتطور الفكر الإداري والمدارس الإدارية على مدى أكثر من قرن من الزمن فمن المدرسة الكلاسيكية (المتضمنة في النموذج البيروقراطي المثالي لماكس وجير ، ومبادئ الإدارة التعليمية لفريديريك تايلور ووظائف الإدارة لهنري فايول) إلى مدرسة العلاقات الإنسانية في تجارب هاوثون لفترة 1924 - 1993 والتي تنامت وتوجت في المدرسة السلوكية ، وإلى المدخل الكمي أثناء الحرب العالمية الثانية ثم مدرسة النظم في بداية الخمسينات ثم المدرسة الموقفية في الستينات فمدخل منظمة التعلم في الثمانينات لتتوج مسيرة التطور في منتصف التسعينات بصعود الإدارة الإلكترونية والشكل رقم (1) يوضح هذا التطور .



الشكل رقم (01) يوضح تطور المدارس الإدارية

2 ـ 2 ـ الإدارة الإلكترونية هي امتداد للتطور التكنولوجي في الإدارة :

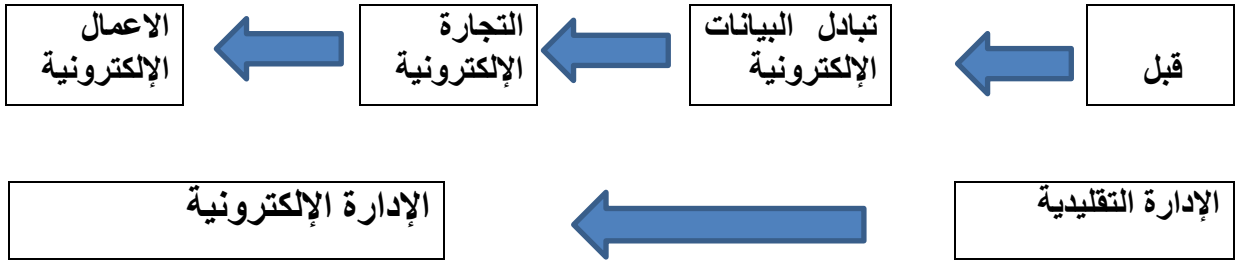
إن التطور التكنولوجي اتجه منذ البدء إلى احلال الآلة مكان العامل وكان هذا في بدء العمليات التشغيلية والأعمال اليدوية النمطية ثم انتقل إلى أعمال التخطيط والرقابة القابلة للبرمجة كما التصميم والتصنيع بمساعدة الحاسوب وتخطيط التشغيل كذلك بمساعدة الحاسوب وتخطيط التشغيل كذلك بمساعدة الحاسوب لينتقل إلى العمليات الذهنية المحاكية للإنسان من خلال الذكاء الصناعي الذي يحاكي الذكاء الإنساني سواء في الرؤية الآلية أو اللغة الطبيعية أو الأنظمة الخبيرة ، والأنترنت وشبكات الأعمال هي التكنولوجيا الأرقى والأكثر عولمة وأسرع توصيلا والأكثر تشبيكا ، وككل هذا يجعل الإدارة الإلكترونية ذات أبعاد تكنولوجية أكثر من أي مرحلة تاريخية تعاملت فيها الإدارة ا لتكنولوجية ، ولعل هذا يفسر أن التطور التكنولوجي في مجال الأنترنت لا يقف عند الأجهزة وإنما يتجاوزها بدرجة أكبر إلى البرمجيات التي تتعلق بالوظائف والعلاقات وإنجاز الأعمال والصفقات رقميا عن بعد ، والشكل يوضح أبعاد التطور التكنولوجي باتجاه الأنترنت والإدارة الرقمية .



الشكل رقم (2) يوضح التطور التكنولوجي باتجاه الأنترنت والإدارة الرقمية

2 ـ 3 ـ إن الإدارة الإلكترونية هي نتاج تطور تبادل بيانات الكترونية كمجال تخصص ضيق :

بين حاسوب وآخر أو مجموعة حواسيب أرى في نطاق أكاديمي أو عسكري إلى مجال أعمال الكترونية واسعة (الشكل)



الشكل رقم (3) يمثل تطور تبادل البيانات الإلكترونية والإدارة

2 ـ 4 ـ إن الإدارة الإلكترونية هي امتداد من التفاعل الإنساني إلى التفاعل الآلي :

إن الإدارة (وخاصة الكلاسيكية) نظرت في البداية إلى التفاعل الإنساني نظرة سلبية لأنه يؤدي إلى علاقات شخصية وتنظيم لا رسمي في حان كانت البيروقراطية تقوم في أحد مبادئها الأساسية على فصل العلاقات الشخصية عن العمل والوظيفة وفيما بعد نظرة الإدارة السلوكية إلى التفاعل نظرة إجابيه لأنه يمكن أن يؤدي إلى التعاون الإيجابي بين الإدارة والعاملين وكذلك بين العاملين أنفسهم لخدمة أهداف المنظمة ولكن المشكلة كانت كيف يمكن مواجهة القيود التنظيمية والجغرافية والفنية التي تواجه هذا التفاعل فالذين في المستويات العليا يواجهون عقبات المكانة والاهتمامات والكفاءة في التفاعل مع الأدنى والذين في الفروع في المدن أو دول أو قارات أخرى يواجهون عقبات بعد المسافة وصعوبة الاتصال وضوضاء الاتصالات التي تحد ن التفاعل كما أن العقبة الفنية كانت تمثل قيدا على القدرة على الامتثال والتفاعل وأن البريد كانت تتطلب وقتا طويلا تتغير معه معالم المشكلة التي يتم استخدام البريد من شأنها والهاتف كان يواجه مشكلة التكلفة والانقطاع وكذلك تباين التطور ما بين الدول في خدمات الهاتف مما يعيق استخدامه بفاعلية ولكن مع الانترنت وشبكات العمال فإن التفاعل يمكن أن يبلغ مداه تنظيميا وجغرافيا وفنيا وزمنيا فالأنترنت تجعل الاتصال ممكنا الآن وفي كل مكان باعتمادية عالية وأقل ما يمكن من الضوضاء مهما كانت المسافات ومع ذلك فان مشكلة الفاعل التي تظهر مع الانترنت وشبكات الأعمال فالإدارة الإلكترونية هي أن كثافة التفاعل وتنوع مجالاته واتساعه يجعل من غير الممكن التفاعل معه إلا من خلال برمجيات وما يرتبط معها من تسهيلات لتحقيق الصلات المفرطة وفي كل هذا فإن التفاعل الإنساني الذي كان هدفا ولا زال سرعان ما يتحول مع هذه البرمجيات إلى تفاعل آلي حاسوبي ،والشكل يوضح أن التفاعل الآلي من حيث المزايا وعيوبه في مقابل التفاعل الإنساني استجابة فرد لفرد بمزاياه وعيوبه ولابد من الملاحظة أن في الماضي كان جوهر الكفاءة من المنظور التكنولوجي هو إبعاد العنصر البشري وإحلال الآلة محله وهذا قد سيطر على مسار الثورة الصناعية كلها ولا زال يواصل تأثيره المعيق والواسع على الأنترنت إلى إحلال تفاعل آلي (عبر البرمجيات) في إدارة مواقع الشركات على الويب وإدارة علاقتها مع الموردين والزبائن وغيرهم .

3 ـ فوائد الإدارة الإلكترونية : إن الاهتمام الكبير الذي يوليه العالم المتقدم باستخدام تكنولوجيات المعلومات بمكوناتها المختلفة سببه الأهمية والفوائد الكبيرة التي تقدمها هاته الأخيرة ولذلك بدأت الدول تتسابق في تطبيق الإدارة الإلكترونية (ياسين 2009 ، ص 204)

وفيما يلي أهم فوائد الإدارة الإلكترونية (سالمي ، السليطي ، بدون سنة ن 36 ـ 37) :

ـ تبسيط الإجراءات داخل المؤسسات وهذا ينعكس إيجابا على مستوى الخدمات التي تقدم إلى المواطنين ومنه اختصار وقت تنفيذ انجاز المعاملات الادارية المختلفة

ـ تسهيل إجراء الاتصال بين الدوائر المختلفة للمؤسسة وكذلك مع المؤسسات الأخرى .

ـ الدقة والموضوعية في انجاز العمليات المختلفة داخل المؤسسة .

ـ تقليل استخدام الورق بشكل ملحوظ وهذا ما يؤثر إيجابا على عمل المؤسسة .

ـ كما أن تقليل استخدام الورق يعالج مشكلة تعاني منها أغلب المؤسسات في عملية الحفظ والتوثيق مما يؤدي إلى عدم الحاجة إلى اماكن التخزين مما يؤدي الى الاستفادة منها في أمور أخرى .

4 ـ أهداف الإدارة الإلكترونية :

يمكن تلخيص أهم أهداف الإدارة الإلكترونية في النقاط التالية (أحمد 2009 ،ص 73) :

ـ تقديم الخدمات للمستفيدين بصورة مرضية خلال 24 ساعة وطيلة أيام الأسبوع .

ـ تحقيق السرعة المطلوبة لإنجاز العمل وبتكلفة مالية مناسبة .

ـ إيجاد مجتمع قادر على التعامل مع متغيرات العصر التكنولوجي .

ـ تعميق مفهوم الشفافية والبعد عن المحسوبية .

ـ الحفاظ على حقوق الموظفين من حيث تنمية روح التميز والابتكار .

ـ الحفاظ على أمن وسرية المعلومات وتقليل مخاطر فقدها .

5 ـ عناصر الإدارة الإلكترونية : تتكون الإدارة الإلكترونية من ثلاث عناصر أساسية هي :

5 ـ 1 ـ عتاد الحاسوب : يقصد به أجهزة الحاسوب وملحقاتها ونظرا لتطور برامج الحاسوب والزيادة المستمرة في عدد مستخدمي الأجهزة في المؤسسات فانه من الأفضل للمؤسسة السعي وراء امتلاك أحدث ما توصل إليه صانعوا العتاد في العالم حتى تحقق ميزتين أساسيتين هما(ياسين 2009 ، ص204) :

ـ توفير تكاليف التطوير المستمر وتكاليف الصيانة .

ـ ملائمة عتاد الحاسوب للتطورات البرمجية وبرمجيات نظم المعلومات .

5 ـ 2 ـ البرمجيات والشبكات : البرمجيات هي مجموعة البرامج المستخدمة لتشغيل جهاز الحاسب الآلي والاستفادة من امكانياته المختلفة (المسعود 2008 ص 41) بينما الشبكات فهي الوصلات ا لإلكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الانترنت الاكسترانت وشبكة الانترنت التي تمثل القيمة للمؤسسة ولإدارتها الالكترونية (ياسين 2009 ، ص 25) .

5 ـ 3 ـ صناع المعرفة (العنصر البشري) : وهو العنصر الأهم في منظومة الادارة الالكترونية من القيادات الرقمية والمديرون والمحللون للموارد المعرفية وراس المال الفكري في المؤسسة ويتولى صناع المعرفة ادارة التعاضد الاستراتيجي لعناصر الادارة الالكترونية من جهة وتغيير طرق التفكير السائدة إلى ثقافة المعرفة من جهة أخرى .

الجانب النظري :

الفصل الثاني

تمهيد

1 ـ ماهية التميز الإداري

2 ـ تعريف التميز الإداري

3 ـ خصائص التميز الإداري

4 ـ دوافع ومتطلبات التميز الإداري

5 ـ معيقات التميز الإداري

6 ـ أبعاد التميز الإداري

7 ـ نماذج التميز الإداري

تمهيد : تسعى المنظمات اليوم إلى العمل على تبني أفكار ريادية وإدارية جديدة من شأنها تحقيق رغبتها في التميز والوقوف إلى جانب إدارتها من أجل البحث عن أساليب جديدة ومعاصرة تتماشى مع التطورات المتدفقة يوما بعد يوم من أجل إشباع حاجات العملاء ، والرفع من مستوى الأداء الكلي الشامل إلى أعلى مستوياته ، بالاعتماد على العديد من النماذج التي تساعد على فهم جوانب القصور التنظيمي ومعالجته بما يضمن في الأخير البقاء والاستمرارية في بيئة المنافسة الفائقة

1 ـ ماهية التميز الإداري :

أصبح التميز الإداري موضوع الاهتمام والنقاش الواسع من قبل مختلف الباحثين وذلك لما له دور كبير في تحقيق النجاح والتفوق لمنظمات الاعمال من خلال الاعتماد على العديد من النماذج التي تساعد على فهم جوانب القصور التنظيمي ومعالجته

2 ـ تعريف التميز الإداري : التميز مفهوم قديم يسمى في اللغة الإنجليزية " excellence " وتشير الدراسات اللغوية أن هذا المفهوم كان يستخدمه الإغريق قديما بمصطلح " aristeia " والذي تعني ترجمته إلى اللغة الإنجليزية "Best Braver Mightter " أي أفضل الأحوال شجاعة وأكثر هولا (loukas nanniinos .2007 .p 307)

ويعرف قاموس ويبستر " Webster dictionary" التميز بأنه عمل شيء بشكل حسن وبدرجة عالية من الاحتراف والتفوق ، وإلى جانب ذلك فإن مصطلح التميز يشير إلى الرفعة العلا والمعالي .(جون جاردنز ،1989 ، ص 21)

ـ بالرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة للتميز الإداري نجد أن عدد كبيرا من الكتاب والباحثين قد تعرضوا إلى تعريف التميز من أهمها ما يلي :

يعرف بريفوغل Breyfogle : بأن التميز الإداري هو الطريقة الإجمالية للعمل التي تأدي إلى الرضا المتوازن لكل من (المتعاملين مع المنظمة ، الموظفين ، المجتمع) وبالتالي زيادة إمكانية النجاح طويل المدى في العمل . (فاطمة لبوخ ،2009/2008)

في حين يأكد كل من سيمور وباركر أن التميز لا يعني النجاح فقط ولكن يشمل النجاح والتفوق والتفرد من أجل البقاء والنمو ، فالنمو والتميز وجهان لعملة واحدة . (زايد عادل ، 2006 ،ص 03)

ويقول كندلا : إن التميز الإداري هو تحقيق ميزة تنافسية مستدامة ، بمعنى أن تكون الأفضل من المنافسين في واحد من أكثر من مجالات الأداء الاستراتيجي (التكلفة ، الجودة ، الاعتمادية ، المرونة ، الإبداع) عن طريق قيادة الأعمال نحو تحسين الجودة والحصول على مردود أعلى ومخرجات أسرع ، بقدر أقل من التكاليف الضائعة . (محمد الصيرفي ،2009 ،ص 20)

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن التميز الإداري هو حفاظ المنظمة عل أفضليتها واختلافها في مكانها ومكانتها حاضرا ومستقبلا بما يؤدي الى خلق أو إضافة قيم لجميع أصحاب المصلحة .

3- خصائص التميز الإداري : تتمتع المنظمات التي تحقق تميزا بمجموعة من الخصائص (Dick Grote 2002 .p 24) وهي :

أ - قبول الأعمال الصعبة : إذ أن قبول الأعمال الصعبة يعد من أهم مصادر التميز الإداري حيث فرص النمو والتعلم السريع للمنظمات يكون بقبولها لسلوك المخاطرة وإصلاح العمليات وبدء العمل من الصفر

ب - توفر القيادة الكفؤة : إذ أن القيادة تعمل كقدوة ولها دور بارز في تحفيز التميز والتشجيع عليه

ج - تحمل المصاعب : فالمصاعب توضح مستويات قدرة المنظمة إذ أن ارتكاب الأخطاء وتحمل المنظمة للأزمات ومواجهتها يسهم في صقل قدرات المنظمة وتميزها .

د - الخبرات البعيدة عن العمل : إن المنظمات المتميزة يتوفر لديها الخبرات خارج نطاق العمل وبالتحديد خدمة المجتمع التي تقدم العديد من الفرص لاكتساب التميز في الأداء .

ه - برامج التدريب : إن النظام المعياري السائد في المنظمات لأنشطة التميز في الأداء تكون أهميته أقل بالنسبة لما يتم تعلمه مباشرة من الفرص التدريبية التي تعزز من تميز المنظمات بالإضافة إلى الخصائص التالية (ضيف سعيدة ،علة مراد ،2007 ، ص 07) :

- ✓ الدقة المعززة : ويقصد بها تعزيز دقة نظام التنبؤ الخاص بها من خلال اختيار أفضل الأساليب لتأدية المهام ، وخلق مناخ داخلي يؤكد على أهمية دقة التنبؤ في التأثير على تميز المنظمة .
- ✓ التعلم المستمر : من خصائص المنظمات المتميزة أنها تتبنى التعلم المستمر وتثمن التحسين والتطوير المستمرين للمنتجات والعمليات ، حيث أن المنظمات المتعلمة تنقل بذور التعلم من بيئتها الخارجية وتزرعها في بيئتها الداخلية ، وهذا ما يعزز من تميزها التنظيمي .
- ✓ منظمات عالية الإنجاز : تتسم المنظمات المتميزة بنظام الأداء العالي من خلال إزالة المستويات الزائدة في الهيكل التنظيمي ودمج الوظائف وتقليصها، وإيجاد مناخ تنظيمي يساعد على المشاركة وتوسيع الاتصال في المنظمة .
- ✓ إعادة هندسة العمليات : وذلك من أجل التحول من المنظمات التقليدية إلى المنظمات المتميزة عبر إعادة تصميم كافة النشاطات التي تقوم بها المنظمة ، من أجل تغيير أساليب الأداء الحالية إلى أخرى أكثر تميزا .

4 - دوافع ومتطلبات التميز الإداري :

عدة مبررات تدفع بمنظمات الأعمال إلى تبني مدخل التميز الإداري ، حيث تستطيع المنظمات تحقيق التميز التنظيمي إذا توفرت لديها البنية الأساسية لمتطلبات إدارية متكاملة ومتناغمة من الموارد البشرية والمادية والمعنوية المناسبة .

أ - الدوافع :جمع العديد من الباحثين أن هناك عدة مبررات تدفع بمنظمات الأعمال إلى تبني مدخل التميز الإداري ولعل من أهم هذه الدوافع مايلي :

ـ معدل التغير السريع : يرى الكثير من الكتاب والباحثين أن الثابت الوحيد الذي تتعامل معه المنظمات في عصرنا الحديث هو التغيير ، لذا فليس من الغريب أن نجد أن أهم القضايا الحديثة والتي تشغل المنظمات في الوقت الراهن هي قضية التغيير المتسارع الذي يطبع بيئة الأعمال وخاصة في ظل اعتبار المنظمة نظاما مفتوحا تنمو وتتطور وتتفاعل مع فرص وتحديات بيئتها التي تنشط بها ، وهذا من أجل ضمان البقاء في بيئة توصف بعدم الاستقرار خاصة عندما تتحرك تلك المتغيرات بشكل عشوائي يصعب معها التنبؤ بها مستقبلا،فمع هذه الظروف والأوضاع المحيطة والحاصلة من حولها يتحتم على المنظمة مواجهة تحديات التغيير من خلال تبني التميز التنظيمي الذي يسمح لها بالاستمرار ، والمحافظة على موقعها التنافسي وتطويره في الحاضر والمستقبل .

ـ المنافسة بلا حدود : بصفة عامة يمكن القول بأن الفكر الإداري الحديث يؤكد طبيعة المنافسة التي يمكن أن تواجهها المنظمات الحديثة ، والتي يمكن وصفها أنها منافسة بلا حدود التي جاءت كأحد مفرزات العولمة التي قضت الحواجز وجعلت من السوق يكتسي الطابع العلمي ، وأجبرت منظمات الأعمال على الدخول في مرحلة المنافسة الفائقة ، وفي ظل هذه الضغوط المتنامية التي تفرضها شدة المنافسة ، بما تعد صناعة التميز خيارا بقدر ماهي اضطرار يحتم على المنظمة أن تولي أهمية بالغة لها في سبيل تحقيق التفوق المستديم على منافسيها ونيل رضا كل المجموعات الخارجية وعلى رأسهم (الزبائن ، العمال المساهمين .....الخ

ـ الحفاظ على المكانة : السعي على نحو يضمن للمنظمة مكانتها السوقية حيث أن التميز في الوظائف والعمليات الداخلية ، يمكن المنظمة من زيادة أرباحها وتوسيع حصتها السوقية بين المتنافسين .

ـ لا البديل عن الجودة : في ظل سعي المنظمات نحو تحقيق التميز التنظيمي تحول التوجه المنظمي نحو تبني مدخل الجودة ، فالمنظمة وضمن مساعي تحقيق الجودة الشاملة لابد لها من تركيز الاهتمام على أبعاد التميز المتمثلة في (الهيكل التنظيمي ، الموارد البشرية الاستراتيجية ، الثقافة التنظيمية ،القيادة) واعتبارها أحد المدخلات التي تدفع المنظمات للوصول إلى التميز التنظيمي .

ـ تكنولوجيا المعلومات : إن التطور السريع في وسائل وتكنولوجيا المعلومات بأشكالها المختلفة جعلت عملية نقل وتبادل المعلومات والبيانات والخبرات عملية سهلة تتم بالسرعة في المعالجة وتحسين الجودة في أنشطة المنظمات من خلال متابعة المهام وإجراء العمليات التصحيحية للأخطاء قبل وقوعها بما يضمن في الأخير تحقيق التميز الإداري . (صباحي الأخضر 2018 ، ص99)

ب ـ المتطلبات : تتمثل متطلبات التميز الإداري فيما يلي (علي السلمي 2006 ، ص 26)

ـ القيادة الفعالة القادرة على وضع أسس ومعايير ، وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج لتؤكد بذلك فرصة المنظمة في تحقيق التميز التنظيمي .

ـ بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمنظمة ، ونظرتها المستقبلية ويضم (الرؤية الرسالة ، الأهداف الاستراتيجية وأليات وضع هذه الخطط)

ـ منظومة من السياسات والاجراءات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة ، وترشد القائمين بمسؤوليات الأداء إلى قواعد وأسس اتخاذ القرارات .

ـ وجود هياكل تنظيمية مرنة تناسب فيها الاتصالات بسلاسة وتشيع فيها اللامركزية وتفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات وتكون متناسبة على متطلبات الاداء وقابلة للتعديل ،والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية مما يمنح مساحة أفضل ويهيئ فرصا أكبر للإبداع .

ـ نظام معلومات متكامل يضمن رصد المعلومة المطلوبة وتحديد مصادرها ، ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها وتداولها وتحديثها وحفظها واسترجاعها فضلا عن قواعد وأليات توظيفها لدعم اتخاذ القرار

ـ اعتماد نظام حديث لتخطيط واستقطاب وتكوين الموارد البشرية وتنميتها وتوجيه أدائها

ـ وضع نظام متكامل لربط نتائج تقييم الأداء بوظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى مثل تصميم الوظائف والترقية والنقل وغيرها مع تقييم أداء الافراد بهدف محدد هو تحسين الاداء وتحقيق الاهداف العامة للمنظمة

5 ـ معيقات التميز الإداري :

إن بناء استراتيجية التميز الإداري تتعزز من خلال العمل الجماعي واتجاه الموظفين للسلوكيات التطوعية الإضافية وسعيهم إلى مواجهة عقبات ومعوقات التميز ، حيث تكمن مقاومة التغيير لدى منظمات الأعمال كما يلي : (محمود الفياض ،1995 ، ص 33)

ـ عدم الرغبة في تغيير الوضع الحالي بسبب التكاليف التي يفرضها مثل هذا التغيير

ـ ثبات الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة وترسيخ الثقافة البيروقراطية وما يصاحب ذلك من رغبة أصحاب السلطة في المحافظة عليها وعلى إمتيازاتها

ـ الرغبة في المحافظة على طرق وأساليب الأداء المعروفة ، حيث إن متطلبات التميز تستلزم نفقات إضافية على المنظمة .

بالإضافة إلى ما تقدم من عناصر سابقة نستطيع حصر وتحديد أهم معيقات التميز الإداري فيما يلي: (رندة الزهري 2002 ،ص 46)

ـ عدم اختيار وتعيين الموظفين ذوي الكفاءة العالية ، فتعيين الموظفين يكون في بعض الأحيان تبعا لتوجهاتهم السياسية مما يقف عائقا أمام فرص التميز

ـ ابتعاد المنظمات البيروقراطية عن جعل الأداء أولوية من أولوياتها فالموظفون في هذه المنظمات يسعون للحصول على مهنة ثابتة ودائمة يغلب عليها الطابع الروتيني التقليدي مما يقلل فرص مرونة وانسياب العمل وينعكس سلبا على التميز في الأداء .

ـ قدم هياكل الأجور والرواتب وعدم الاتجاه إلى تعديلها ، فضلا عن اتكائها على أسس شخصية وتمييزية بعيدة عن الموضوعية ، مما تسهب في تسرب المتميزين نحو المؤسسات الخاص .

ـ التركيز على الاهداف قصيرة الأجل المتمثلة في تحقيق السيولة الكبيرة مع انعدام الرؤية الاستراتيجية الداعمة لثقافة التميز .

ـ عدن الاستفادة من نظم المعلومات بالطريقة التي تسهل عملية الحصول المعلومة بشكل سريع ومستمر بين الاقسام والوحدات .

6 ـ أبعاد التميز الإداري :

بعد فحص ما قدمته الدراسات والممارسات المتعلقة بأبعاد التميز ، ولأغراض بلوغ غايات هذه الدراسة تم تحديد أبعاد التميز الإداري على النحو التالي : (أبوبكر سالم 2007 ، ص 25)

أ ـ التميز من خلال المرؤوسين :

يعتبر المرؤوسين مفتاح التميز التنظيمي، ونقصد بالمرؤوسين كل فرد ينتمي إلى المنظمة ويقوم بممارسة الأنشطة داخلها ، وبالتالي يتأثر بقرارتها ، فهو مصدر الثروة وعبارة عن تركيبة من الخصائص الممثلة في (القدرات ، المهارات ، الكفاءات ، الخبرة) وبالتالي يعتبر أغلى اصل مستدام من أصولها وأهم مورد يقتضي على المنظمة الاستثمار فيه من خلال الاستغلال الأمثل لتلك الخصائص ، حيث يتوقف نجاح أو فشل المنظمات في بيئة الأعمال التنافسية بشكل أكبر من ذي قبل على رفع نسبة عدد المرؤوسين العاديين لذا يتوجب على المنظمة أن تحرص على المحافظة على هذه العمالة المتميزة لأنها محور تميزها وأساس ثباتها في السوق ، ويمثل التميز من خلال المرؤوسين درجة اتصاف أفراد المنظمة بالحماس المتميز في تأدية مهامهم بامتلاكهم قدرات عقلية وامكانيات إبداعية متميزة تساعدهم على تخطي العقبات التي تواجههم دون تذمر ، وبالشكل الذي يعزز من إمكانية تحقيق أهداف المنظمة .

ب ـ التميز الإداري من خلال القيادة :

يعتبر التميز من خلال القيادة عن قدرة القائد المتميز على استغلال الفرص التنظيمية ، وتوفير الفرص التطويرية وقبول الأعمال المتحدية بصورة تساعد المنظمة على مواجهة العمليات المضطربة ، والأزمات المتعدة حيث أن للقيادة العليا تأثير مباشر على التميز من خلال تميزها بالحافزية المهارة القيادية وعلاقات العمل الفعالة والقدرة على التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد ، وكذلك اهتمامها بتشجيع المنافسة بين الأفراد للتوصل إلى أفكار جديدة كما أن القيادة العليا إذا تبنت استراتيجية الباب المفتوح ودعم الاتصالات المباشرة بينها وبين الافراد فإن ذلك يتيح تبادل المعلومات المتعلقة بفعاليات المنظمة والقدرة على مناقشتها وابتكار حلول جديدة لمشاكلها .

ج ـ التميز من خلال الاستراتيجية :

يقصد بالتميز من خلال الاستراتيجية درجة تميز الخطوات التي تتخذها المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها وتفاعلها كخطة موحدة شاملة ومتكاملة تربط مزايا المنظمة بقدرتها الاستراتيجية على مواجهة التحديات البيئية كما أن تميز المنظمة يتطلب تحديد التوجهات الاستراتيجية ووضعها موضع التنفيذ ، وتحديد المنافع التي يمكن أن تعود على المنظمة عند تحقيق الأهداف الاستراتيجية .

د ـ التميز من خلال الهيكل التنظيمي :

يمثل الهيكل التنظيمي صورة لهيكل المنظمة أو بشكل يوضح بالرسم كافة الوظائف الرئيسية والوحدات ببعضها البعض ، وخطوط السلطة والمسؤولية التي تربط بين أجزاء المنظمة والأبعاد الأفقية لنطاق الاشراف ، أي أن الهيكل التنظيمي يعبر عن النظام الرسمي للقواعد والمهام والعلاقات السلطوية التي تتحكم بأساليب تعاون المرؤوسين ، وكيفية استخدامهم للموارد من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية فالهيكل التنظيمي المرن يعمل على تسهيل التجاوب بين المرؤوسين من خلال توفير قدر مناسب من الاستقلالية لهم ، بعكس الهيكل التنظيمي الجامد ، الذي يحد من استقلاليتهم .(أبو بكر سالم ،2007 ، ص 25)

ه ـ التميز من خلال الثقافة التنظيمية :

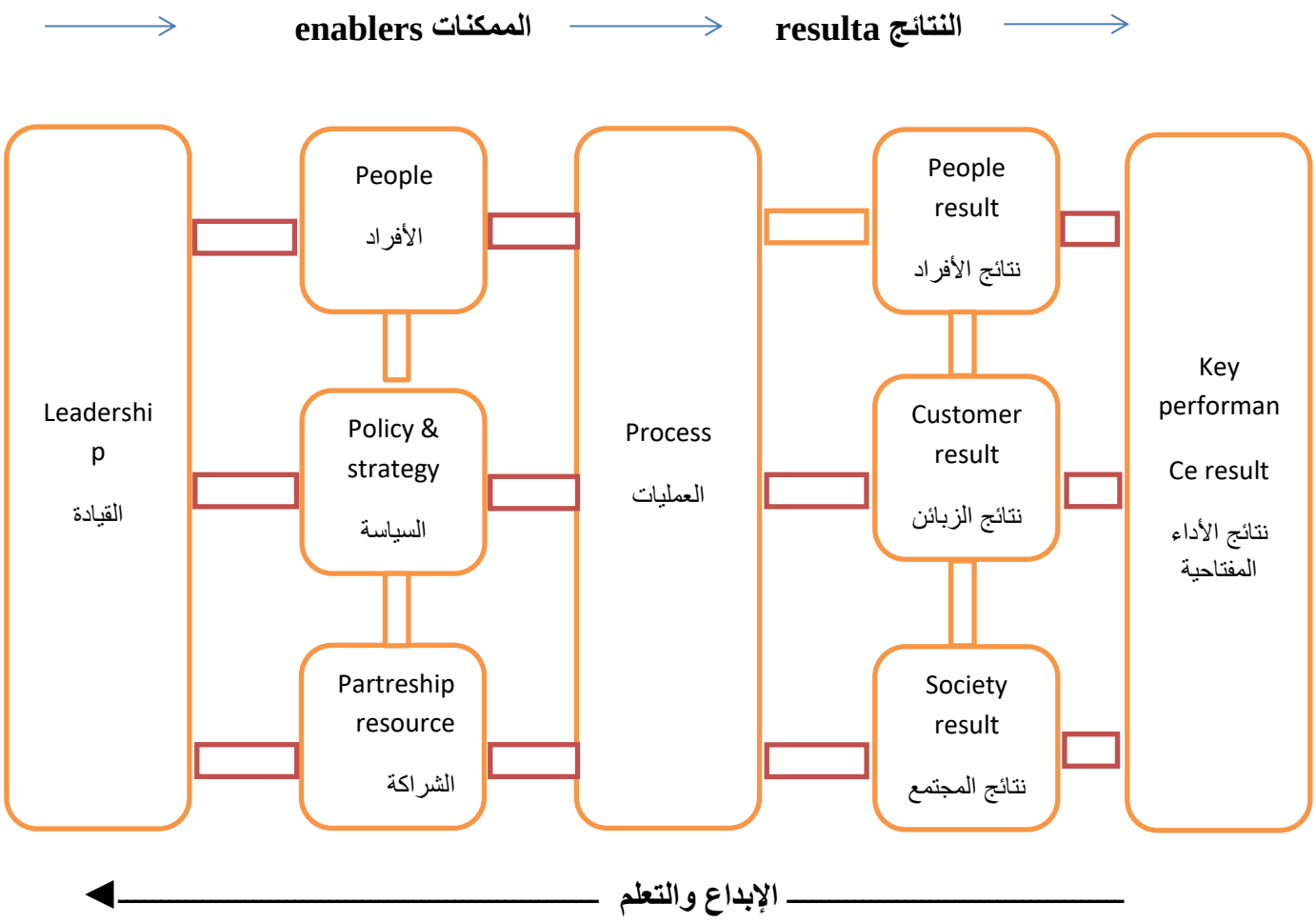
إن التميز من خلال الثقافة التنظيمية يتضمن تميز قيم ومعتقدات الأفراد ذوي النفوذ في المنظمة ، وتشمل على عناصر(الانفتاح، التعاون ، الثقة ، الأصالة ، النشاط القبلي ، الاستقلال ، ومواجهة المشكلات)حيث تؤثر الثقافة التنظيمية على مستوى أداء وانجاز الجماعات والمرؤوسين ، الأمر الذي يحدد نجاح وتميز المنظمة ككل بشكل كبير ، فالمنظمة التي تمتلك ثقافة ضعيفة أو سلبية سوف تواجه الفشل في الامد البعيد بغض النظر عن نوعية وجاذبية النشاط الذي تقوم به وبالمقابل فإن الثقافة التنظيمية المتميزة تتضمن قيم ومعتقدات ، ومبادئ مشتركة بين أعضاء التنظيم وتجعل من عملية الاتصال أسهل ، وينتج عنها مستوى أفضل من التعاون والالتزام وتبسيط لعملية اتخاذ القرار ن مما يدفع بالمرؤوسين نحو تحقيق التميز الإداري . (أبوبكر بوسالم 2007 ، ص 25)

7 ـ نماذج التميز الإداري :

بدأت نماذج التميز بالظهور منذ خمسينيات القرن الماضي، حيث كان الهدف الأساسي لها هو رفع مستوى الأداء بالمنظمات وخلق الاجواء التنافسية التي تساعد في نشر ثقافة التميز ، وفيما يلي بعض نماذج التميز الإداري .

أ ـ النموذج الأوربي للتميز : هو منهج منظومي شامل لمواجهة تحديات بيئة العمل ، إذ يقوم على فرضية أن التميز في مجالات الأداء ، وإرضاء أصحاب المصلحة من الزبائن ، الأفراد والمجتمع ، إنما يتحقق بفضل القيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه الاستراتيجية والسياسة التي تنفذ عن طريق الأفراد ، الشركاء الموارد والعمليات ، والنموذج الأوروبي للتميز هو أيضا يتيح ما يكفي من المرونة للتكيف مع أي نوع من المنظمات ، بغض النظر عن حجمها أو نوع القطاع الذي تنتمي إليه ، وبالإضافة إلى ذلك يعتبر نموذج التميز الإطار الشامل الذي يمكن استخدامه جنبا إلى جنب مع غيره من الادوات ومعايير التميز الأخرى . (نادية لطفي وآخرون ، 2008 ، ص 253)

1 ـ هيكل النموذج الأوربي للتميز : يعتبر النموذج الأوروبي للتميز إطارا مهيكلا وفقا لتسعة معايير تنقسم إلى معايير الممكنات والنتائج ،الممكنات تتعلق بالطريقة التي تدير وفقها المنظمة أنشطتها المفتاحية أو المحورية ونتائج تتعلق بما تحقق المنظمة بسبب الممكنات ومعايير الممكنات يتم تحسينها من خلال استخدام التغذية المرتدة من معايير النتائج وهي مبينة في الشكل التالي :(j_Goasdoue-2001 –p10)



الشكل رقم (04) معايير النموذج الأوروبي

ويتم شرح هذه المعايير التي تظهر في الشكل السابق والتي تقاس من خلال توزيع 1000 نقطة على كل معيار منها كما يلي :

ـ **معيار القيادة :** وله (100) نقطة بمعدل 10٪ من المجموع الكلي ، ويبحث هذا المعيار في الكيفية التي يطور بها القادة المتميزون رؤية المنظمة لتحقيق التميز المستديم عن طريق سلوكياتهم ، وكيف تضع المنظمة رؤيتها الاستراتيجية وكيف يوجه كبار الاداريين والقادة المنظمة وفقا لهذه الرؤية ومدى قدرة المنظمة على تحقيقها .

ـ **معيار السياسة الاستراتيجية :** وله (80) نقطة بمعدل 08٪ المجموع الكلي حيث يقيس هذا المعيار مدى قدرة المنظمة على انجاز وتنفيذ رؤيتها عن طريق تطوير استراتيجية تركز على اصحاب المصلحة وكيف يتم وضع السياسات والخطط ،الأهداف والعمليات التي تسمح بتنفيذ استراتيجياتها .

ـ معيار الأفراد : وله (90) نقطة بمعدل 09% من المجموع الكلي ويبحث هذا المعيار في مدى اهتمام والتزام المنظمة بتنمية مواردها البشرية ، ومدى امتلاكها لبيئة تدعم وتعزز التعلم واشتراك الافراد وتمكينهم بطريقة تؤدي إلى استعمال معارفهم وخبراتهم ومهاراتهم لصالح المنظمة .

ـ معيار الشركاء والموارد : وله (90) نقطة بمعدل 09% من المجموع الكلي ، وينظر هذا المعيار في كيفية إدارة المنظمات المتميزة لعلاقاتها مع الشركاء الخارجيين والموردين في إطار دعم السياسة والاستراتيجية ، وضمان السير الفعال للعمليات وضمان التوازن بين الحاجات الحالية والمستقبلية للمنظمة والمجتمع المحلي والبيئة .

ـ معيار العمليات : وله (140) نقطة بمعدل 14% من المجموع الكلي ، ويركز هذا المعيار على مدى قدرة المنظمات المتميزة على إدارة وتحسين العمليات التي تطور الأداء وتخلق القيمة لأصحاب المصلحة.

ـ معيار نتائج الزبائن : وله (200) بمعدل 20 % من المجموع الكلي ، حيث يقيس هذا المعيار بشكل تفصيلي نتائج المنظمة فيما يتعلق بزبائنها لمعرفة درجة ومستوى رضا زبائنها ، وهل تحقق المنظمة نتائج ملحوظة في هذا المجال . (أبوبكر بوسالم ،2014 ، ص 95)

معيار نتائج الأفراد : وله (90) بمعدل 09% من المجموع الكلي حيث يقيس هذا المعيار بشكل تفصيلي نتائج المنظمة فيما يتعلق بزبائنها لمعرفة درجة ومستوى رضا زبائنها وهل تحقق المنظمة نتائج ملحوظة في هذا المجال .

ـ معيار نتائج الأداء المفتاحية : وله (150) بمعدل 15% من المجموع الكلي ويقيس هذا المعيار بشكل تفصيلي نتائج المنظمة فيما يتعلق بالعناصر المحورية لسياستها واستراتيجيتها ، وهل تحقق نتائج ملحوظة في هذا المجال . (أبوبكر بوسالم ، 2014 ، ص 95)

مما سبق نجد أن النموذج الاوروبي يعبر عن إطار غير إلزامي مكون من تسعة معايير وثمانية مفاهيم رئيسية والية للقياس ، بالنسبة لمعايير نجد أن خمسة منها عد معايير ممكنة تصف ما تقوم به المنظمة وتركز على أوجه الأداء المختلفة ، أي أن هناك علاقة سببية بين المعايير الممكنة والنتائج ويعتمد النموذج على فرضية مفادها النتائج الممتازة فيما يتعلق بالأداء والعملاء والمجتمع يمكن تحقيقها من خلال الشراكة والموارد والعمليات ، أو بمعنى آخر تقوم فرضية النموذج على أن توفر العوامل الممكنة جيدة تستطيع أن تحقق نتائج ممتازة ، وتؤكد الأسهم التي يشملها النموذج على الطبيعة الديناميكية ، فالابتكار والتعلم يساعدان على تطوير العوامل الممكنة والتي بدورها تؤدي إلى تطوير النتائج .

2 ـ أهمية النموذج الأوروبي :

يمكن هذا النموذج المنظمات مما يلي : (عالية عبد الحميد عارف ،2013 ، ص 25)

- ✓ تحديد مكانها او مستواها على مسار التميز ، وذلك من خلال مساعدتها على التعرف نقاط القوة لديها وإدراك الفجوات المحتملة في سبيل تحقيق رؤيتها .
- ✓ توفير لغة موحدة وطريقة تفكير متسقة بشأن المنظمة ، الأمر الذي يسهل التواصل الفعال للأفكار داخل وخارج المنظمة .

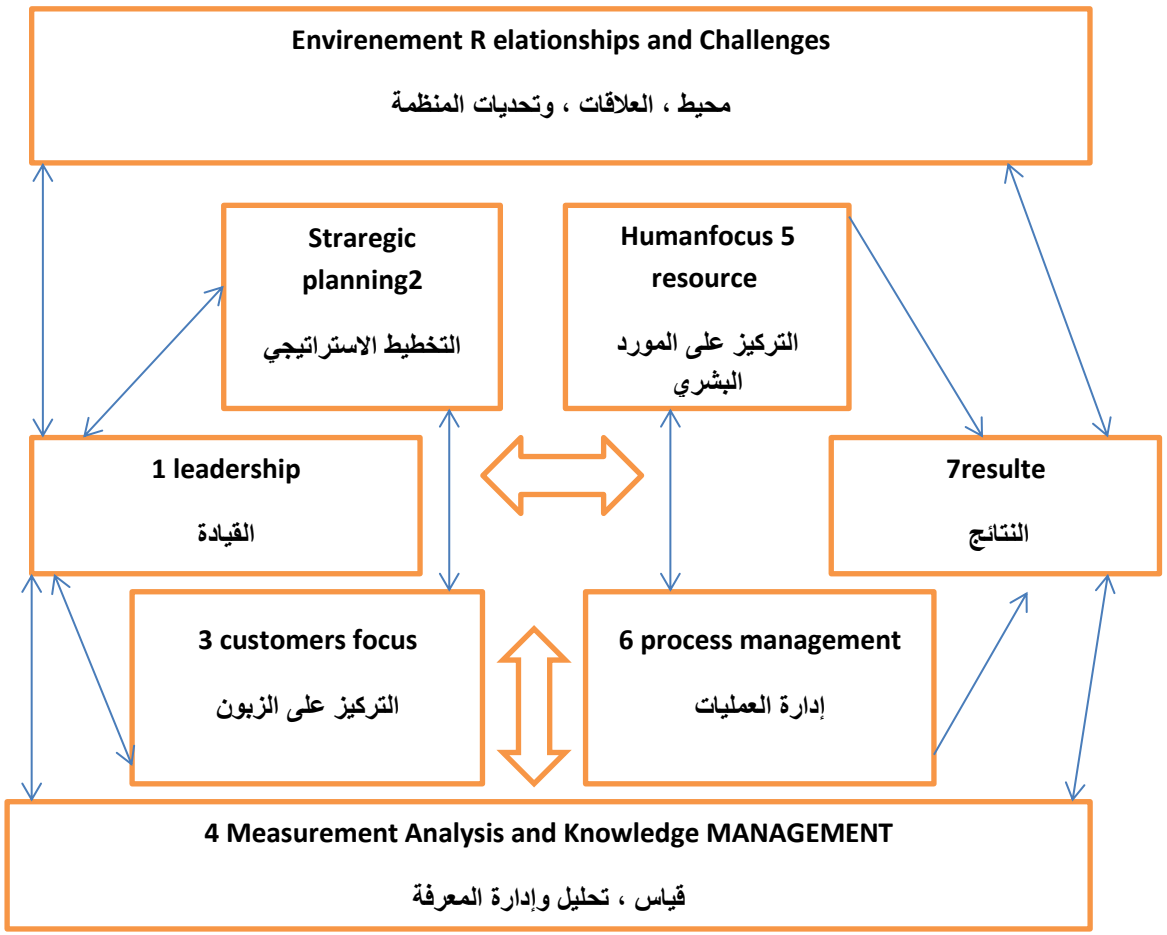
✓ توفير هيكل أساسي لنظام الإدارة بالمنظمة .

ب ـ النموذج الأمريكي للتميز :

نموذج مالكوم بالدريج : يعتبر هذا النموذج من أبرز نماذج التميز التنظيمي الشائع استخدامها في الولايات المتحدة الأمريكية ، ولا يقل في التميز شأنا عن سابقه ، حيث لاقى رواجا كبيرا على المستويين المحلي والعالمي .

وتعتبر جائزة مالكوم بالدريج جائزة رفيعة المستوى جدا تمنح سنويا للمنظمات الأمريكية المتميزة ، ويقوم الرئيس الأمريكي نفسه بتقديم الجائزة سنويا إلى ثلاث منظمات على الاقل في واحد من الأصناف التالية : التصنيع ، الخدمات ، المؤسسات الصغيرة ، التعليم ، الرعاية الصحية .

1 ـ معايير النموذج الأمريكي : تقدم جائزة مالكوم بالدريج مجموعة من المعايير لتحسين وتقويم الجودة التنظيمية ، وقد تم استعمالها من طرف الآلاف من المنظمات في الولايات المتحدة كما يمكن أن تستخدم المعايير كأداة للتقويم الذاتي وهي معترف بها على نطاق واسع باعتبارها إطار متينا لتصميم وتقويم المنظمات كما هي موضحة في الشكل التالي : (إيهاب عبد ربه سهمود ،2013 ، ص 17)



الشكل رقم (05) معايير النموذج الأمريكي

ويتم شرح هذه المعايير التي تظهر في الشكل السابق والتي تقاس من خلال توزيع (1000) نقطة على كل معيار منها كما يلي : (أحلام ساري ، 2015 ،ص 115)

ـ معيار القيادة : خصص له (120) نقطة بمعدل 12 % من المجموع الكلي ، ويبحث هذا المعيار في كيفية توجيه كبار المسؤولين التنفيذيين للمنظمة نحو مسؤولياتهم اتجاه المجتمع وكيفية ممارسة المواطنة

ـ معيار التخطيط الاستراتيجي : خصص له (85) نقطة بمعدل 8,05 % من المجموع الكلي وينظر هذا المعيار في كيفية وضع المنظمة لمجموعة التوجهات الاستراتيجية وكيفية تقرير خطط العمل الجوهرية والاساسية .

ـ معيار التركيز على الزبائن : خصص له (85) نقطة بمعدل 8,05% من المجموع الكلي ويبحث هذا المعيار في كيف تقرر المنظمة متطلبات وتوقعات العملاء ، والاسواق وكيف تبني علاقات مع الزبائن وتكسب وترضي وتحافظ على ولاء الزبائن .

ـ معيار قياس ، تحليل ، وإدارة المعرفة : خصص له (90) نقطة بمعدل 09% من المجموع الكلي وينظر هذا المعيار في فعالية إدارة استخدام تحليل وتحسين البيانات والمعلومات الاساسية لدعم عمليات المنظمة الرئيسية .

ـ معيار التركيز على المورد البشري : خصص له (85) نقطة بمعدل 8,05% من المجموع الكلي ويبحث هذا المعيار في كيف تستطيع المنظمة تمكين قوة العملة لديها لتطوير إمكاناتهم الكاملة ، وكيف تجعل القوة العاملة تحقق أهداف المنظمة .

ـ معيار إدارة العمليات : حصص له (85) نقطة بمعدل 8,05% من المجموع الكلي ويبحث هذا المعيار في الجوانب المتعلقة بكيف تصمم تدار وتحسن العمليات في الانتاج التسليم والدعم .

ـ معيار النتائج : خصص له (450) نقطة بمعدل 45% من المجموع الكلي ويبحث هذا المعيار في تحسين أداء المنظمة في مجالات الأداء الأساسية التالية :رضا العملاء ، الأداء التسويقي والمالي ،الموارد البشرية ، أداء الشركاء والموردين ، الأداء التشغيلي ، والإدارة والمسؤولية الاجتماعية .

2 ـ أهداف النموذج الأمريكي للتميز :

تتمثل أهداف هذا النموذج فيما يلي (أسماء مراد صالح مراد ، 2019 ، ص 38)

ـ نقل تجارب المؤسسات التي حققت التميز للمؤسسات الأخرى في كل المجالات التي تسعى إلى تحسين الأداء وتحقيق التميز .

ـ الاهتمام بالجودة باعتبارها أحد العناصر المهمة والحرجة في المنافسة.

ـ زيادة الادراك حول متطلبات الامتياز .

ـ محاكاة جهود تحسين الجودة ونشر البرامج الناجحة .

ج ـ النماذج العربية للتميز الإداري :

توالت الدول العربية في دعم التميز الإداري من خلال الجوائز المالية والمعنوية المعتمدة في النماذج العالمية (النموذج الاوروبي والأمريكي) مع وجود بعض التعديلات

1 ـ نموذج دبي للأداء الحكومي المتميز : تم إنشاء برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز بقرار من نائب رئيس الدولة ، وحاكم دبي في عام (1997) وذلك كأول برنامج متكامل للتميز الحكومي ، حتى يكون بمثابة القوة المحركة لتطوير الحكومي بدبي ، ومساعدته على تقديم خدمات متميزة لجميع المتعاملين معه والمستفيدين من خدماته المختلفة ، وقد ساهم هذا البرنامج خلال السنوات الماضية في إحداث نقلة حقيقية في الاداء ، من خلال تطوير جميع المفاهيم والممارسات والأساليب الإدارية المطبقة في القطاع الحكومي وذلك من خلال تعاون الجهات الحكومية سواء كانت ، هيئات أو دوائر أو مؤسسات مع إدارة البرنامج في تطبيق معايير نماذج التميز المؤسسي والاستفادة منها في عملية التحسين والتطوير المستمر لأدائها وبرامجها وخدماتها المختلفة وقد كان لهذا النموذج عدة نتائج (أحمد النصيرات ،2015 ، ص 4)

* ساهم في تطوير الأداء وتحسين الخدمات المقدمة للعاملين .
* ساهم في نشر مفاهيم الإبداع والتميز والجودة في القطاع الحكومي في تحفيز الموظفين .
* أوجد هذا البرنامج آلية لقياس مدى التقدم في أداء القطاع الحكومي .
* يحرص على عقد ندوات تدريبية يشارك فيها الموظفون الحكوميون لاكتسابهم معارف ومهارات .

ب ـ نموذج جائزة الملك عبد العزيز للتميز :

تم إنشاء جائزة الملك عبدالعزيز للتميز سنة 2000 م وكانت الدورة الاولى للجائزة في سنة 2007 م حيث تستند معايير الجائزة على معايير النموذج التميز الاوروبي وأضاف النموذج معيارا عاشرا هو المعلومات والتحليل، ويمكن وصف معايير النموذج في صورة كلمات لفظية مكتوبة محددة في شكل نموذج رياضي يحدد الاوزان الكمية لكل معيار(جائزة الملك عبد العزيز للتميز) www.KAOA.ORG.SA

ويختلف النموذج في توزيع النقاط والنسب الكمية للمعايير عن النماذج الاخرى ، حيث يتم توزيع (1000) نقطة على المعايير الرئيسية والفرعية كما يلي :

* **معيار القيادة :** خصص له (150)نقطة بمعدل 15% من المجموع الكلي .
* **معيار التخطيط الاستراتيجي :** خصص له (90) نقطة بمعدل 09% من المجموع الكلي .
* **معيار الموارد البشرية :** خصص له (100) نقطة بمعدل 10% من المجموع الكلي .
* **معيار إدارة العمليات :** خصص له (180) نقطة بمعدل 18% من المجموع الكلي .
* **معيار إدارة الموردين والشراكة :** خصص له (50) نقطة بمعدل 05% من المجموع الكلي .

* **معيار التركيز على العميل :** خصص له (100) نقطة بمعدل 10% من المجموع الكلي .

* **معيار المعلومات والتحليل :** خصص له (50) نقطة بمعدل 05% من المجموع الكلي .

* **معيار التأثير على المجتمع :** خصص له (100) نقطة بمعدل 10% من المجموع الكلي .

* **معيار نتائج العمل :** خصص له (180) نقطة بمعدل 18% من المجموع الكلي .

(جائزة الملك عبد العزيز ، المرجع السابق ، ص 7)

ج ـ نموذج الجزائر للتميز :

اهتمت الجزائر على غرار دول العالم بالتميز ، وأنشأت العديد من المؤسسات الفاعلة في هذا المجال حيث تأسست الهيئة الجزائرية للاعتماد (ONML) بموجب مرسوم تنفيذي 86 - 250 المؤرخ في30 ديسمبر1986 ، تم أيضا تأسيس المعهد الجزائري للتقييس (INAOR) بموجب مرسوم تنفيذي رقم 89 المؤرخ في 21 جانفي 1998 ، لتعتمد وزارة الصناعة الجزائرية جائزة وطنية للتميز ، بناء على المرسوم التنفيذي رقم 2002- 05 المؤرخ في 06 جانفي 2002 ويتم تعيين تاريخ 19ديسمبر من كل سنة كيوم وطني للتقييس وحصول المؤسسة المتميزة على 2 مليون دينار جزائري حيث يتم توزيع (1000) نقطة على المعايير الرئيسية والفرعية كما يلي : (شوقي قبطان ،1014 ، ص 116)

* **التزام الإدارة :** يبحث هذا المعيار في تصرفات مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين ومدى دعمهم لثقافة الجودة والتميز ، إضافة إلى توفير حاجات ورغبات أصحاب المصلحة ، وقد خصص لهذا المعيار (120) نقطة بمعدل 12% من المجموع الكلي .

* **الاستراتيجية وأهداف الجودة :** يركز هذا المعيار على مدى وجود استراتيجية واضحة للجودة وفهم الموظفين لها ، وخصص لهذا المعيار (80) نقطة بمعدل 08% من المجموع الكلي .

* **الاستماع للزبائن والموظفين :** يقيس هذا المعيار قدرة المؤسسة على الاستجابة لحاجات ورغبات زبائنها الداخليين (الموظفين) وزبائنها الخارجيين ، وقد خصص لهذا المعيار (200) نقطة بما يعادل 20% من المجموع الكلي .

* **التحكم بالجودة :** يتناول هذا المعيار قدرة المؤسسة في التحكم ، والرقابة على الجودة وقد خصص لهذا المعيار(120) نقطة بمعدل 12% من المجموع الكلي .

* **قياس الجودة :** يقيس هذا المعيار مدى اعتماد المؤسسة على مؤشرات قياس الجودة وقد خصص لهذا المعيار (100) نقطة بمعدل 10% من لمجموع الكلي .

* **تحسين الجودة :** يهتم هذا المعيار بأنشطة التحسين المستمر ومدى فعاليتها في المؤسسة وقد خصص لهذا المعيار (80) نقطة بمعدل 08% من المجموع الكلي .

* **مشاركة الموظفين :** يتناول هذا المعيار مدى تبني المؤسسة لروح المشاركة وإتاحة الفرصة للموظفين في مختلف الأنشطة الوظيفية ، وقد خصص لهذا المعيار (100) نقطة بمعدل 10% من المجموع الكلي

* النتائج : يتضمن هذا العنصر نتائج أعمال المؤسسة فيما يتعلق برضا زبائنها وموظفيها ، وتطور أدائها المالي وحصتها السوقية ، وقد خصص لهذا المعيار (200) نقطة بما يعادل 20% من المجموع الكلي .

(شوقي قبطان ، 2014 ، ص 117)

من خلال تناولنا لمفهوم التميز الإداري تبين أنه لا بديل للمنظمات المعاصرة عن بذل الجهد واستثمار كل الموارد والإمكانيات المتاحة لها من أجل الوصول إلى أعلى درجات التميز ، حيث أضحى لزاما على منظمات الأعمال بشكل عام والمنظمات التي تسعى إلى تحقيق التميز الإداري بشكل خاص ، أن تحاول تغيير ممارساتها الإدارية التقليدية ، وأن تتبنى الممارسات الإدارية الحديثة سعيا منها نحو تدعيم ثقافة التميز لديها خصوصا في ظل بيئة تنافسية والتي تجعل من التميز الإداري حتمية استراتيجية ، بحيث يكرسون كل طاقاتهم وإمكاناتهم لخدمتها والتضحية من أجل بقاءها ونجاحها وتميزها لمواكبة تغيرات بيئة المنظمة .

الجانب النظري :

الفصل الثالث

3 ـ المؤسسة الرياضية :

1 ـ تعريف المؤسسة الرياضية

2 ـ أنواع المؤسسات الرياضية

3 ـ مديرية الشباب والرياضة

4 ـ مصالح مديرية الشباب والرياضة

5 ـ مهام مديرية الشباب والرياضة

6 ـ مدير الشباب والرياضة ومهامه

7 ـ الأمانة ومهامها

8 ـ مهام المفتشية

الفصل الثالث :

ـ المؤسسة الرياضية :

1 ـ تعريف المؤسسة الرياضية :

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

2 ـ أنواع المؤسسات الرياضية :

إن التنظيمات التي تتولى مسؤولية إدارة الحركة الرياضية في مصر ، وفي معظم دول العالم هي منظمات رياضية تنقسم إلى ثلاثة أنواع هي :

* القطاع الحكومي : وتتمثل في الوزارة المسؤولة عن رعاية الشباب ، ورعاية الرياضة في مصر

* القطاع الأهلي : ويتمثل في اللجنة الأولمبية ، والاتحادات الرياضية والأندية الرياضية ومراكز الشباب

* القطاع النوعي : ويتمثل في القوات المسلحة والشرطة والشركات ، والموظفين والجامعات والمدارس والعمال (الحكيم ، 2015 ، ص 49 - 51)

3 ـ مديرية الشباب والرياضة :

هي هيئة تنفيذية تابعة لوزارة الشباب والرياضة ، حيث يشرف عليها مدير تنفيذي ، وهي هيئة تعمل على ترقية الحركات الجمعوية للشباب والرياضة وكذا هياكلها وتنظيمها وإعداد البرامج الهادفة وتعميم التربية البدنية والرياضية لاسيما الوسط التربوي والتكوين وتأطير وكذا إعداد مخططات تطوير الرياضة للولاية بالتنسيق مع مجمل الهياكل والهيئات المعنية .

وقد أنشأت مديرية الشبا والرياضة بعد التقسيم الإداري الجديد سنة 1984 م وباشرت أعمالها في بداية 1985 وبعد سنتين أي في 01 جانفي 1987 م أعيدت هيكلة مصالح الولاية وأصبحت تشمل أقسام ومصالح حيث التحق قطاع السبيبة والرياضة بقسم استثمار الموارد البشرية وأصبحت تشمل مصلحة الشباب والرياضة وبعد صدور المرسوم التنفيذي رقم 234/90 المؤرخ في : 20 جويلية 1990 الذي يحدد قواعد تنظيم مصالح ترقية الشباب بالولاية وعملها ، ثم بعدها جاء مرسوم تنفيذي يعدل في تسمية المديرية وهو المرسوم التنفيذي 283/93 المؤرخ في : 23نوفمبر1993 والمتضمن تغيير تسمية مصالح ترقية الشباب في الولاية إلى مديرية الشباب والرياضة ، طبقا لأحكام المادة 4 من المرسوم التنفيذي رقم 06/ 345 المؤرخ في 5 رمضان عام 1427 الموافق لـ : 28 سبتمبر 2006 ثم بعدها جاء مرسوم بقرار وزاري مؤرخ في : 20 صفر 1428 هـ الموافق لـ : 10 مارس 2007 يهدف هذا القرار إلى تحديد تنظيم مصالح مديرية الشباب والرياضة . (الجريدة الرسمية 2006 العدد:61 المادة رقم 01 02 03 ص30)

4 ـ مصالح مديرية الشباب والرياضة :

4 ـ 1 ـ مصلحة التربية البدنية والرياضية : وتشمل على 3 مكاتب وهم :

أ ـ مكتب تطوير التربية البدنية والرياضية .

ب ـ مكتب كشف المواهب الرياضية الشابة وتكوينها .

ج ـ مكتب الجمعيات الرياضية والتظاهرات الرياضية .

4 ـ 2 ـ مصلحة نشاطات الشباب : تتشكل مصلحة ترقية نشاطات الشباب من 3 مكاتب وهم :

أ ـ مكتب مشاريع الشباب وترقية الحركة الجمعوية للشباب

ب ـ مكتب الاتصال وإعلام الشباب وأنظمة الاتصال

ج ـ مكتب البرامج الاجتماعية والتربوية وتسلية الشباب

4 ـ 3 ـ مصلحة التكوين وإدارة الوسائل : تتشكل من 3 مكاتب وهم :

أ ـ مكتب المستخدمين والتكوين

ب ـ مكتب الميزانية ومتابعة إعانات ومساعدات الجمعيات الرياضية والشبانية ومراقبتها

ج ـ مكتب الوسائل العامة

4 ـ 4 ـ مصلحة الاستثمارات والتجهيزات : وتتكون من 3 مكاتب وهم :

أ ـ مكتب المنشآت والتجهيزات الرياضية والاجتماعية والتربوية

ب ـ مكتب التقييس والصيانة

ج ـ مكتب الإحصائيات والبرامج والتقييم

5 ـ مهام مديرية الشباب والرياضة :

ـ ترقية الحركة الجمعوية للشباب والرياضة وكذا هياكلها وتطويرها وتنظيمها .

ـ إعداد برامج الإعلام والاتصال والإصغاء للشباب وكذا تطويرها وتنشيطها .

ـ تطوير البرامج الاجتماعية التربوية والترفيهية وحركة مبادلات الشباب وفضاءات للتعبير وتنشيطها ومتابعة تنفيذها .

ـ ضمان تسيير الموارد البشرية والمالية اللازمة لإنجاز مهامها وكذا المحافظة على الممتلكات والارشيف

ـ تنفيذ البرامج الهادفة للإدماج الاجتماعي للشباب والمشاركة المتصفة بالمواطنة وترقية مبادراتهم وكذا مكافحة الآفات الاجتماعية والعنف والتهميش بالاتصال مع المصالح والهيئات المعنية للولاية .

ـ تنفيذ برامج ترقية وتعميم التربية البدنية والرياضية لاسيما في الوسط التربوي والتكوين وإعادة التربية والترقية بالاتصال مع المصالح والهيئة المعنية للولاية .

ـ وضع التنظيمات وأقطاب انتقاء المواهب الرياضية الشابة وتكوينها وتطويرها هذه التنظيمات والأقطاب ومتابعتها وترقية الممارسات الرياضية النسوية .

ـ تنظيم أعمال وتكوين المستخدمين التأطير الدائم للعاملين داخل الحركة الجمعوية وتجديد معارفهم وتحسين مستواهم وتأهيلهم في إطار التنظيم المعمول به .

ـ إعداد مخطط تطوير الرياضة للولاية بالتنسيق مع مجمل الهياكل والهيئات المعنية .

ـ السهر على تطبيق التنظيم المتعلق بسير المؤسسات وهيئات الشباب والرياضة الموجودة في الولاية واستغلالها وتسييرها .

وضع أنظمة لتقسيم ومراقبة الهياكل والهيئات والمؤسسات التابعة لاختصاصها والسهر على مراقبة مساعدات الدولة للحركة الجمعوية الرياضية و الشبانية .

ـ ضمان متابعة برامج الاستثمار إنجاز الهياكل الأساسية وكذا تقييمها وتصديقها وصيانتها وحفظها .

ـ تقييم النشاطات المبذولة بصفة دورية وإعداد النتائج والبرامج المتعلقة بها وفقا للأشكال والطرق والآجال المقررة .

ـ تطوير المؤسسات والهياكل والأجهزة والنشاطات التابعة لاختصاصها العاملة في ميادين الشباب والتربية البدنية والرياضية وتنسيقها ومراقبتها .

6 ـ مدير الشباب والرياضة ومهامه :

المدير : يعتبر المسؤول الأول عن مديرية الشباب والرياضة حسب المرسوم الرئاسي والذي يتضمن تعيين مدراء الشبيبة والرياضة

مهام مدير الشباب والرياضة : ومن مهامه ما يلي :

ـ توزيع المهام على رؤساء المصالح

ـ إعداد برامج عمل ونشاط المديرية

ـ متابعة المشاريع التي في طور الإنجاز بالتنسيق مع مكتب التجهيز

ـ اقتراح مشروع ميزانية المديرية ودراستها مع الوزارة المعنية

ـ وضع برامج عمل المديرية .

ـ حضور الندوات الوطنية والجهوية لوزارة الشباب والرياضة .

ـ تنظيم اجتماعات دورية لرؤساء المصالح لمناقشة التقارير المعدة .

ـ متابعة النشاطات والمظاهرات الرياضية والشبانية .

ـ يعمل على تطوير المنشآت الرياضية والشبانية .

ـ يعمل على ديناميكية الممارسة الرياضية عبر تراب الولاية .

ـ تشجيع على تطوير الحركة الجمعوية .

ـ يقوم بتنفيذ البرنامج الحكومي الخاص بقطاع السباب والرياضة .

ـ الحفاظ على سمعة المؤسسة من جميع النواحي داخليا وخارجيا .

7 ـ الأمانة ومهامها :

بكل ما تحمله كلمة أمانة من معاني النزاهة ، الثقة ، السرية ، فهي تعمل جاهدا على محافظة السر المهني إذ تعتبر همزة وصل بين المسؤول والمصالح الادارية الأخرى بحيث توفر الشروط المهنية اللازمة كالحرص على دقة العمل وتنظيمه فلها أهمية بالغة ودور فعال تلعبه على مستوى الادارة ومن مهامها :
ـ حفظ البيانات الدقيقة وإبلاغ المسؤول بالمواعيد المحددة للمقابلات والاجتماعات .

ـ تكلف بالاستقبال وإرسال البريد الاداري وكذلك أعمال الكتابة في جهاز الاعلام الآلي والنسخ وترتيب الوثائق والمستندات والبطاقات في أثاث مخصصة لذلك بطريقة مرتبة ومنظمة .

ـ حفظ المستندات والاوراق الخاصة بعمل الادارة في ملفاتها مع وضعها في أماكن الحفظ المعروفة ليسهل تقديمها للمسؤول عند الحاجة .

ـ دراسة المواضيع التي كلفت بها من طرف المدير وإعداد تقارير كافية عنها .

ـ استلام البريد الوارد فتحه وتسجيله في سجل الوارد ونفس الشيء بالنسبة للبريد الصادر وبإظهار تاريخ ورقم المراسلة والموضوع واسم المرسل إليه ، والرد على المكالمات الهاتفية .

ـ كتابة الوثائق والمراسلات وحفظها في أرشيف الإدارة .

ـ تحضير الاجتماعات وتدوينها على المحاضر .

ـ القيام بتخزين المعلومات الهامة والمهنية للعمال في جهاز الكومبيوتر .

ـ ترتيب المناشير والوثائق والمراسلات الإدارية الضرورية لنشاط المصالح .

8 ـ مهام المفتشية :

8 ـ 1 ـ مهام مفتشية الرياضة :

ـ القيام بزيارات تفتيشية لمنشآت الرياضة .

ـ القيام بزيارات تفتيشية للإطارات الرياضية .

ـ متابعة ومراقبة الوضعية الادارية والقانونية والمالية لسير النوادي والرابطات .

ـ مراقبة السير الحسن للنوادي والرابطات الرياضية وضبط حساباتها المالية .

8 ـ 2 ـ مهام مفتشية الشباب :

ـ القيام بزيارات تفتيشية وبيداغوجية للمنشآت الرياضية .

ـ القيام بزيارات تفتيشية وبيداغوجية للإطارات الشبانية .

ـ مراقبة السير الحسن للجمعيات الشبانية وضبط حساباتها المالية والادارية .

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع :

الإجراءات المنهجية للدراسة

الفصل الخامس :

عرض وتحليل ومناقشة النتائج

1 ـ الدراسة الاستطلاعية :

تعتبر الدراسة الاستطلاعية خطوة أولى تساعد الباحث في إلقاء نظرة عامة حول جوانب الدراسة الميدانية لبحثه ، وتهدف الدراسة الاستطلاعية إلى التأكد من ملائمة دراسة البحث والتحقق من مدى صلاحية الأداة المستعملة لجمع المعلومات ومعرفة الزمن المناسب والمتطلب لإجرائها ، وكان الهدف من وراء هذه الخطوات ما يلي :

ـ التأكد من واقعية إشكالية الدراسة

ـ إعداد أرضية تناسب العمل والتنبؤ بالمشاكل المحتمل وقوعها

ـ تحديد أفراد العينة من أجل التعرف على أهم إجراءات التطبيق الميداني

وبما أننا كنا بصد إجراء دراسة ميدانية لابد من إجراء دراسة استطلاعية كانت بدايتها بتوجهنا إلى مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة في يوم :24فيفري 2026 للوقوف على الظروف التي سيتم فيها إجراء البحث والتعرف على الأفراد الذين سيطبق عليهم أداة الدراسة و مدى استعدادهم واستعداد المسؤولين عنهم للتعاون معنا ومن خلال دراستنا الاستطلاعية قمنا بمقابلة مع مختلف الموظفين في المستويات الادارية ، من أجل معرفة آرائهم واقتراحاتهم ووجهات نظرهم حول مجموعة من النقاط الأساسية التي لها صلة وثيقة بموضوع الدراسة ، والحصول على معلومات كافية عن مجموع الموظفين داخل المديرية . ومن خلال ذلك اتضحت لنا الصورة أكثر على مشكلة الدراسة التي نحن بصدد دراستها وعلى واقع هذه الدراسة من حيث الزمان والمكان ، كما تم التعرف على مجتمع الدراسة وعدد العينة التي نأخذها في الدراسة كذلك ساعدتنا هذه الدراسة الاستطلاعية في ضبط فرضيات الدراسة ، وتحديد وقت توزيع الاداة لكي لا نزعج الموظفين .

وكانت دراسة خصائص السيكومترية للأداة (الاستبيان) على العينة الاستطلاعية المقدرة ب 6 موظفين من مجتمع الدراسة بتاريخ2026/03/03 (الاختبار الأول)وتم إعادة إجراء الاختبار في 2026/03/31

ملاحظة

العينة الاستطلاعية تهمل ولا تدخل في عينة الدراسة الأساسية

2 ـ المنهج المستخدم :

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتبر المنهج المناسب لدراستنا وذلك باعتبار أن اختيار المنهج الصحيح يعتمد أولا وأخيرا على طبيعة المشكلة نفسها ولأننا لا نستطيع حل جميع المشكلات بنفس الطريقة فالهدف من هذه الدراسة هو معرفة دور الادارة الالكترونية في تحقيق التميز الاداري بالمؤسسة الرياضية .

وعليه فإن المنهج الوصفي هو الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها بدقة ، حيث يقول في هذا الصدد (المحمودي ،2019 ، ص46) بأن المنهج الوصفي هو " طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من حلال منهجية عملية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها "

3 ـ مجتمع وعينة الدراسة :

3 ـ 1 ـ مجتمع الدراسة:يتكون مجتمع الدراسة من كافة الموظفين الاداريين في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة ، والبالغ عددهم (36) موظف وموظفة .

3 ـ 2 ـ العينة : العينة هي جزء من مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية وهي تعتبر جزءا من الكل ، بمعنى أنه تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة لمجتمع البحث ، بغية الوصول إلى نتائج قابلة لتعميمها على المجتمع الكلي للدراسة حيث تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية من مختلف المستويات الإدارية حيث بلغ حجم عينة الدراسة (30) موظف وموظفة أي بنسبة 83,33% من المجتمع الأصلي .

4 ـ متغيرات الدراسة :

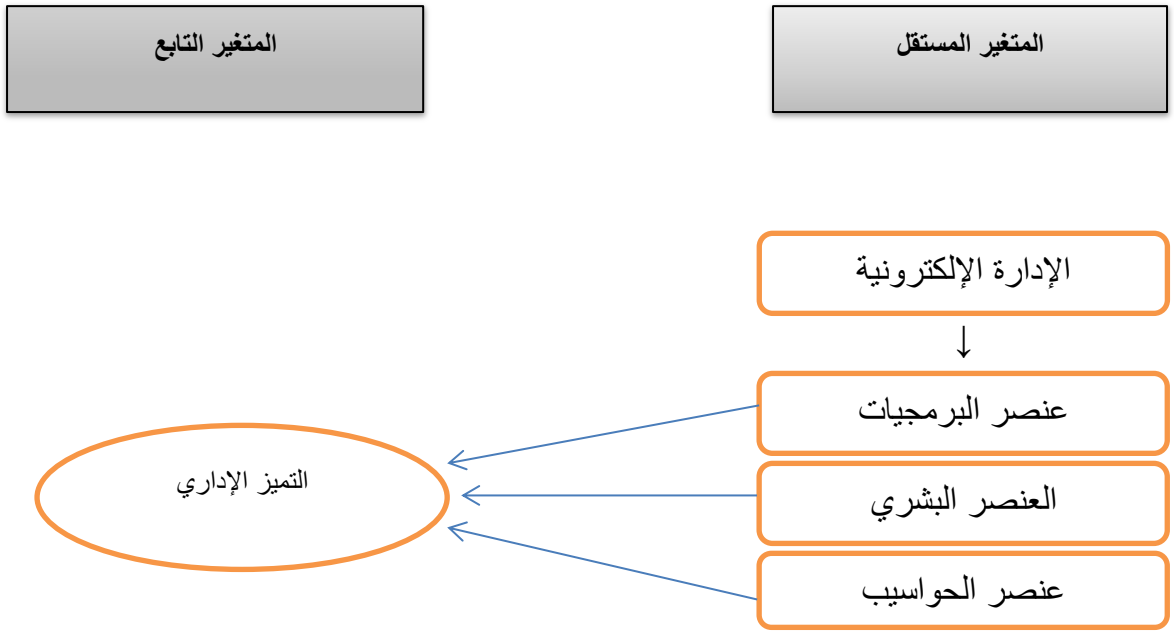
استنادا إلى الفرضيات تبين لنا جليا أن هناك متغيرين اثنين أحدهما مستقل والآخر تابع .

4 ـ 1 ـ تعريف المتغير المستقل :

ويسمى في بعض الاحيان بالمتغير التجريبي وهو الذي يحدد المتغيرات ذات الأهمية ،أي ما يقوم الباحث بتثبيته للتأكد من تأثير حدث معين وتعتبر ذات أهمية خاصة من حيث أنه يتم التحكم فيها ومعالجتها و مقارنتها ، والمتغير المستقل عبارة عن المتغير الذي يفرض الباحث أنه السبب أو أحد أسباب لنتيجة معينة ودراسته تؤدي إلى معرفة تأثيره على متغير آخر ، وفي دراستنا هذه فإنه تم تحديد المتغير المستقل أي السبب من موضوع الدراسة هو : **الإدارة الإلكترونية**

4 ـ 2 ـ تعريف المتغير التابع :

هو الذي يؤثر فيه المتغير المستقل وهو الذي تتوقف قيمته على مفعول تأثير قيم المتغيرات الأخرى حيث أنه كلما أحدثت تعديلات على قيم المتغير المستقل ستظهر على المتغير التابع ، والمتغير التابع في دراستنا هو : **التميز الإداري .**



الشكل رقم (06) يمثل متغيرات الدراسة

5 ـ الشروط العلمية للأداة (الخصائص السيكو مترية) :

5 ـ 1 ـ الصدق :

إن صدق الأداة المستخدمة في الدراسة مهما اختلف أسلوب القياس فهي تعني القدرة على قياس ما أعدت لقياسه فقط ولقد رأى الباحث أن صدق الاتساق الداخلي هو أحسن طريقة لاستخراج درجة صدق الاستبانة حيث يتم هذا النوع من الصدق على أساس ملاحظة القياس ومحتوياته للوقوف على مدى تناسب عبارات أداة الدراسة مع أهداف الدراسة .

- **صدق المحكمين :**

وهو طريقة إيجاد صدق المحتوى للعبارات وذلك من خلال عرضها بصورتها الاولية على لجنة من الاساتذة المحكمين وعددهم (03) محكمين من أعضاء هيئة التدريس في جامعة المسيلة حيث طلب منهم إبداء الرأي حول مدى السلامة اللغوية لصياغة الفقرات ووضوح معناها ومدى ملائمة الفقرات للمجالات التي أدرجت ضمنها ومدى قدرتها على تحقيق أهداف الدراسة وقد تم الأخذ بعين الاعتبار باقتراحات الاساتذة من حيث إعادة صياغة بعض العبارات أو حذفها أو تعديلها كما هو موضح في الملحق (03).

5 - 2 - ثبات الأداة :

- **المعالجة بألفا كرو نباخ (cronbach's alpha coefficient) :**

استخدم الباحث معامل ألفا كرو نباخ لقياس الثبات ، حيث تم التحصل على قيمة معامل ألفا كرو نباخ لكل محور من محاور المقياس ، وللمقياس ككل والجدول رقم (01) يوضح ذلك :

محاور قياس الإدارة الإلكترونية	عدد العبارات	كرو نباخ [a]
إسهامات البرمجيات في عملية تحقيق التميز الإداري	10	0,82
إسهامات العنصر البشري في عملية تحقيق التميز الإداري	09	0,81
إسهامات الحواسيب وملحقاتها في عملية التميز الإداري	08	0,77
مقياس الإدارة الإلكترونية في التميز الإداري ككل	27	0,92

جدول رقم (01) يوضح نتائج اختبار ألفا كرو نباخ

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول أن قيمة معامل ألفا كرو نباخ كانت مرتفعة نوعا ما في كل المحاور ، حيث تراوحت بين (0,77 - 0,82) وبلغ حدها الاعلى في محور اسهامات العنصر البشري في التميز الاداري ، أما حدها الادنى في محور إسهامات البرمجيات في عملية التميز الاداري ، وقد بلغت قيمة معامل ألفا لجميع عبارات المقياس الكلي للإدارة الالكترونية (0,92) وهو معامل ثبات مرتفع وعليه يكون المقياس قابل للتوزيع .

6 - أدوات الدراسة :

لكل دراسة أو بحث علمي مجموعة من الادوات والوسائل التي يستخدمها الباحث بغية الوصول إلى النتائج المرجوة من الدراسة أو بغية التحقق منها ومن صحة ونفي فروضها ، فأعتمد الباحث في هذا على جمع المعلومات النظرية والميدانية حتى يتمكن من رصد الحقائق والدلائل العلمية التي تسعى الدراسة لإثباتها من خلال إتباع الخطوات التالية :

6 - 1 - مقياس الادارة الالكترونية :

في ضوء الهدف الاساسي لتحقيق الدراسة قام الباحث ببناء مقياس من خلال القراءات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة ، وبعض المقاييس منها مقياس ناصري صفاء (2019) ومقياس مهدي قريغلي (2019) ويتضمن مقياس دور الادارة الالكترونية في التميز الاداري (27) عبارة وضم ثلاثة محاور وفقا للترتيب التالي :

أولا : عنصر البرمجيات ويتكون من (10) عبارات من العبارة (01) إلى العبارة (10) .

ثانيا : عنصر العنصر البشري ويتكون من (09) عبارات من العبارة (11) إلى العبارة (19) .

ثالثا : عنصر الحواسيب وملحقاتها ويتكون من (08) عبارات من العبارة (20) إلى العبارة (27) .

وقد تم استخدام مقياس ليكارث الثلاثي (موافق ، محايد ، غير موافق) حيث تم منح (موافق 03 درجات ، محايد 02 درجة ، غير موافق 01 درجة) .

6 - 2 - إجراءات التطبيق الميداني للأداة :

بعدما أن تأكدنا من مناسبة وثبات أداة الدراسة تم توزيع إستمارت المقياس على عينة الدراسة في06 ماي 2026 والتي بلغت 30 موظف وموظفة ، ثم تم استرجاع الاستبانات الموزعة لتفريغها ومعالجتها إحصائيا وتحليلها وقم تم توزيع الاستمارة على جميع أفراد عينة الدراسة وتم استرجاعها كاملة أي (30) استمارة وبذلك يكون عدد الاستبانات الخاضعة للدراسة (30) استمارة .

7 - الاساليب الاحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها قام الباحث بترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي باستخدام حزمة البرامج الاحصائية للعلوم الاجتماعية " statistical package for social sciences" والتي يرمز لها اختصارا بالرمز" SPSS" كما تم القيام باستخدام بعض الاساليب الإحصائية المناسبة والموجودة في هذا البرنامج وهي كما يلي :

7 - 1 - التكرارات والنسب المئوية :

لوصف أفراد الدراسة وتحديد استجاباتهم

7 - 2 - المتوسطات الحسابية :

لتحديد الاهمية النسبية لإجابات أفراد العينة تجاه محاور أداة الدراسة ، كما تم استخدام مقياس ثلاثي في محاور الدراسة 1.2.3 بإعطاء القيمة :3 للإجابة موافق ، القيمة :2 محايد ، القيمة : 1 للإجابة غير موافق إيجاد طول المدى 3-1=2 ثم قسمة المدى على عدد الفئات : 3/2= 0,66 وبعد ذلك يضاف 0,66 إلى الحد الأدنى للمقياس فتصبح الفئة الأولى [1 – 1,66] وهكذا لبقية الفئات فيكون عندنا المقياس التالي : [1-1,66] غير موافق (منخفض)

[1,67- 2,33] محايد (متوسط)

[2,34- 3] موافق (عالي أو مرتفع)

فالمتوسط الحسابي استعمل لترتيب إجابات أفراد العينة حسب درجة الموافقة ولمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض آراء الافراد عن كل عبارة من عبارات محاور الاستمارة .

7 - 3 - الانحراف المعياري :

الذي استخدم لقياس درجة تشتت قيم إجابات العاملين عن الوسط الحسابي علما أنه يفيد في ترتيب العبارات حسب الوسط الحسابي لصالح أقل تشتت عند تساوي المتوسط الحسابي .

7 - 4 - معامل الارتباط :

تم حساب معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي له العبارة وذلك لتقدير مدى صدق أداة الدراسة .

7 - 5 - مربع كاي (كا ^{2}) :

الهدف من استخدام كا^2 يدخل ضمن هدف عام هو اختبار مدى صدق النتائج التي يفترض الحصول عليها في المجتمع الاصلي قياسا بالنتائج التي ستتحصل من العينة .

7 - 6 - المعالجة بألفا كرو نباخ :

يعتبر من الأمور المهمة لمعرفة مدى صلاحية أي اختبار أو استبيان ، كما تساعد الباحث من الحصول على نفس النتائج عند إعادة الاختبار .

8 - حدود الدراسة :

تقسم مجالات البحث إلى قسمين والمتمثلة في المجال المكاني أي المنطقة التي يجري فيها البحث والمجال الزمني أي المدة التي استغرقتها دراستنا وهي موضحة كالآتي :

8 - 1 - الحدود المكانية :

يقتصر تطبيق الدراسة على مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة .

8 - 2 - الحدود الزمنية :

طبقت الدراسة خلال الموسم الدراسي 2026/2025 .

الجانب التطبيقي :

الفصل الخامس : عرض وتحليل ومناقشة النتائج

1 ـ عرض وتحليل نتائج الدراسة

1 ـ 1 ـ نتائج المحور الأول الخاص البرمجيات والتميز الإداري

1 ـ 2 ـ نتائج المحور الثاني الخاص العنصر البشري والتميز الإداري

1 ـ 3 ـ نتائج المحور الثالث الخاص الحواسيب وملحقاتها والتميز الإداري

2 ـ مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات

2 ـ 1 ـ مناقشة الفرضية الأولى

2 ـ 2 ـ مناقشة الفرضية الثانية

2 ـ 3 ـ مناقشة الفرضية الثالثة

2 ـ 4 ـ مناقشة الفرضية العامة

1 ـ عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة :

1 ـ 1 ـ عرض وتحليل الفرضية الأولى(المحور الأول):هل للبرمجيات دور في تحقيق التميز الإداري ؟

لتأكيد هذا المحور دور البرمجيات في تحقيق التميز الإداري وتدعيمه لابد من تحليل فقرات المحور وذلك بحساب كا^2 المحسوبة وقيمة كا^2 المجدولة وحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب العبارات تنازليا .

الجدول رقم (02) : يوضح نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري و كا^2 المحسوبة لكل فقرة من فقرات البرمجيات عند مستوى المعنوية a=0,05 ، ودرجة الحرية df=2 .

رقم العبارة	التكرار	درجة الموافقة			كا^2 المحسوبة	كا^2 الجدولية	الاستنتاج الاحصائي	متوسط حسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	رتبة العبارة
	النسبة المئوية	موافق	محايد	غير موافق							
01	ك	18	02	10	12,800	5,99	دالة	2,27	0,944	متوسطة	4
	%	60	6,7	33,3							
02		14	2	14	9,600		دالة	2	0,983	متوسطة	8
	%	46,7	6,7	46,7							
03		20	02	08	16,800		دالة	2,40	0,894	عالية	2
	%	66,7	6,7	26,7							
04		19	01	10	16,200		دالة	2,30	0,952	متوسطة	3
	%	63,3	3,3	33,3							

05	ك	18	02	10	12,800		دالة	2,27	0,944	متوسطة	4
	%	60	6,7	33,3							
06	ك	17	01	12	13,400		دالة	2,17	0,986	متوسطة	5
	%	56,7	3,3	40							
07	ك	22	03	05	21,800		دالة	2,57	0,774	عالية	1
	%	73,3	10	16,7							
08	ك	20	02	08	16,800		دالة	2,40	0,894	عالية	2
	%	66,7	6,7	26,7							
09	ك	16	03	11	8,600		دالة	2,17	0,950	متوسطة	6
	%	53,3	10	36,7							
10	ك	15	01	14	12,200		دالة	2,03	0,999	متوسطة	7
	%	50	3,3	46,7							

المصدر : من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج spss v19

من خلال هذا الجدول رقم (02) نجد أن العبارة (01) احتلت المرتبة الرابعة والتي تنص "هل يوجد تحديث لبرامج الحاسوب (software) داخل المديرية ؟ " مناصفة مع العبارة (05) " توجد نسخ احتياطية للبيانات والمعلومات الالكترونية في حال فقدانها " حيث بلغ متوسطهما الحسابي 2,27 درجة وبانحراف معياري قدره 0,94 ، وهذا المتوسط يعبر على درجة **رضا متوسطة** لأفراد العينة على هذا البعد ، ومن خلال المعالجة الاحصائية للمقياس عن طريق حساب **كا^2** والمبينة في الجدول اعلاه نجد أن قيمة كا^2 المحسوبة تساوي 12,80 وهي اكبر من كا^2 الجدولية 5,99 عند مستوى دلالة 0,05 ودرجة الحرية df=2 مما يدل على أن العبارتين لهما دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة .

وجاءت العبارة (02) في المرتبة الثامنة والتي تتعلق " هل برامج الحاسوب المعمول بها حاليا تواكب التطور الحاصل في البرمجيات " حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 2 درجة وبانحراف معياري قدره 0,98 وهذا المتوسط يعبر على درجة **رضا متوسطة** لأفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية

للمقياس عن طريق حساب كا^2 والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا^2 المحسوبة تساوي 9,60 هي أكبر من كا^2 الجدولية 5,99 عند مستوى دلالة 0,05 و درجة الحرية df=2 ، مما يدل على أن عبارة " برامج الحاسوب المعمول بها حاليا تواكب التطور الحاصل في البرمجيات " دالة إحصائية وحققت رضا متوسط لأفراد العينة .

ونجد العبارة (03) في المرتبة الثانية مناصفة مع العبارة (08) حيث أكد أفراد العينة على أن " الأنظمة المعلوماتية تتصف بسرعة الاستجابة للأوامر المطلوبة من قبل الادارة " وأن " توفر المديرية موقع إلكتروني للزوار لطرح انشغالاتهم " قد بلغ المتوسط الحسابي لإجاباتهم 2,40 بانحراف معياري قدره 0,89 حيث وافق ما نسبته 66,7% منهم على هاذين البعدين وهو ما يعكس **درجة رضا عالية** ، ومن خلال هذا الاختلاف بين آراء أفراد العينة تبين لنا أن قيمة كا^2 المحسوبة 16,80 هي أكبر من كا^2 الجدولية عند مستوى الدلالة 0,05 ودرجة الحرية df=2 ، وهذا يدل على أن " الأنظمة المعلوماتية تتصف بسرعة الاستجابة للأوامر المطلوبة من طرف الادارة"وأن"توفر المديرية موقع إلكتروني للزوار لطرح انشغلاتهم لها دلالة إحصائية بين أفراد العينة كما هو مبين في الجدول أعلاه .

أم العبارة (04) جاءت في المرتبة الثالثة حيث أكد أفراد العينة على أن العبارة "توفر الأنظمة المعلوماتية خاصية الامان والخصوصية لمستخدميها " فقد بلغ متوسطها الحسابي ما نسبته 2,30 وبانحراف معياري قدره 0,95 حيث وافق ما نسبته 63,3% منهم على هذا البعد وهو ما يعكس **درجة رضا عالية** فمن خلال هذا الاختلاف بين آراء أفراد العينة تبين لنا أن قيمة كا^2 المحسوبة 16,20 عند مستوى الدلالة 0,05 ودرجة الحرية df=2 هي أكبر من كا^2 الجدولية .

وجاءت العبارة (06) في المرتبة الخامسة والتي تتعلق "تتيح أنظمة المديرية متابعة سير العمل عن بعد" وبلغ المتوسط الحسابي لها 2,17 درجة عند انحراف معياري 0,98 وهذا المتوسط يعبر على **درجة رضا متوسطة** لأفراد العينة على هذا البعد ، ومن خلال المعالجة الإحصائية للمقياس عن طريق حساب كا^2 والمبينة في الجدول اعلاه نجد أن قيمة كا^2 المحسوبة تساوي 13,40 هي أكبر من كا^2 الجدولية 5,99 عند مستوى دلالة 0,05 ودرجة الحرية df=2 ،ومنه تتضح لنا أن العبارة " تتيح أنظمة المديرية متابعة سير العمل عن بعد " لها دلالة إحصائية بين أفراد العينة كما هو في الجدول .

وجاءت العبارة (07) في المرتبة الأولى والتي تتعلق ب " توفر المديرية شبكة اتصال (انترنت) مناسبة حيث بلغ متوسطها الحسابي 2,57 درجة عند انحراف معياري 0,77 وهذا المتوسط يعبر عن **درجة رضا عالية** لأفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الاحصائية للمقياس عن طريق حساب كا^2 والمبينة في الجدول اعلاه نجد أن قيمة كا^2 المحسوبة تساوي 21,80 هي أكبر من كا^2 المجدولة 5,99 عند مستوى دلالة 0,05 ودرجة الحرية df=2 ومنه تتضح لنا أن العبارة " توفر المديرية شبكة اتصال (انترنت) مناسبة " لها دلالة احصائية بين أفراد العينة كما هو في الجدول .

أما العبارة (09) جاءت في المرتبة السادسة حيث أكد أفراد العينة على أن العبارة "تساير المديرية سرعة التغيرات الحاصلة في تكنولوجيا المعلومات " فقد بلغ متوسطها الحسابي 2,17 وبانحراف معياري قدره 0,95 حيث وافق ما نسبته 53,3% منهم على هذا البعد وهو ما يعكس **درجة رضا متوسطة**

فمن خلال هذا الاختلاف بين آراء افراد العينة تبين لنا ان قيمة كا^2 المحسوبة 8,60 عند مستوى الدلالة 0,05 ودرجة الحرية df=2 هي أكبر من كا^2 الجدولية .

وجاءت العبارة (10) في المرتبة السابعة والتي تتعلق ب " توفر المديرية موقع إلكتروني للزوار لطرح انشغالاتهم " وبلغ المتوسط الحسابي لها 2,03 درجة عند انحراف معياري 0,95 وهذا المتوسط يعبر على **درجة رضا متوسطة** لأفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الاحصائية للمقياس عن طريق حساب كا^2 والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا^2 المحسوبة تساوي 12,20 هي أكبر من كا^2 الجدولية 5,99 عند مستوى دلالة 0,05 ودرجة الحرية df=2 ومنه تتضح لنا ان العبارة " توفر المديرية موقع إلكتروني للزوار لطرح انشغالاتهم "لها دلالة إحصائية بين أفراد العينة كما هو في الجدول.

1 ـ 2 ـ نتائج دور العنصر البشري في تحقيق التميز الاداري :

لتأكيد هذا المحور وتدعيمه لابد من تحليل فقرات المحور وذلك بحساب كا^2 المحسوبة وقيمة كا^2 المجدولة وحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب العبارات تنازليا .

رقم العبارة	التكرار	درجة الموافقة			كا^2 المحسوبة	كا^2 الجدولية	الاستنتاج الاحصائي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الرتبة
	النسبة المئوية	موافق	محايد	غير موافق							
11	ك	20	03	07	15,800	5,99	دالة	2,43	0,858	عالية	02
	%	66,7	10	23,3							
12	ك	09	00	21	4,800		غير دالة	1,60	0,932	منخفضة	08
	%	30	00	70							
13	ك	18	00	12	1,200		غير دالة	2,20	0,997	متوسطة	03
	%	60	00	40							
14	ك	14	01	15	12,200		دالة	1,97	0,999	متوسطة	01
	%	46,7	3,3	50							

15	ك	24	02	04	29,600		دالة	2,67	0,711	عالية	01
	%	80	6,7	13,3							
16	ك	15	02	13	9,800		دالة	2,07	0,980	متوسطة	04
	%	50	6,7	43,3							
17	ك	14	03	13	7,400		دالة	2,03	0,964	متوسطة	06
	%	46,7	10	43,3							
18	ك	12	08	10	9,800		دالة	2,07	0,868	متوسطة	05
	%	40	26,07	3و33							
19	ك	15	02	13	9,800		دالة	2,07	0,980	متوسطة	04
	%	50	6,7	43,3							

المصدر :من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج spss v19

الجدول رقم (03) : يوضح نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري و كا^2 المحسوبة لكل فقرة من فقرات الادارة الالكترونية والعنصر البشري عند مستوى المعنوية a=0,05 ،ودرجة الحرية df=2 .

من خلال هذا الجدول رقم (03) نجد أن العبارة (11) احتلت المرتبة الثانية والتي تتعلق "يملك العاملين بالمديرية الكفاءة للتعامل مع التكنولوجيا الحديثة " وبلغ المتوسط الحسابي 2,43 درجة عند انحراف معياري 0,85 وهذا المتوسط يعبر على **درجة رضا عالية** لأفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الاحصائية للمقياس عن طريق حساب كا^2 والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا^2 المحسوبة تساوي 15,80 ومستوى دلالة 0,05 عند درجة الحرية df=2 هي أكبر من كا^2 الجدولية 5,99 ومنه تتضح لنا أن العبارة " يملك العاملين بالمديرية الكفاءة للتعامل مع التكنولوجيا الحديثة " لها دلالة إحصائية بين أفراد العينة .

أما العبارة (12) جاءت في المرتبة السابعة حيث أكد أفراد العينة على أن العبارة " توجد دورات تكوينية للعاملين من أجل تطوير انفسهم " فقد بلغ متوسطها الحسابي 1,60 وبانحراف معياري قدره 0,93 حيث وافق ما نسبته 70% منهم على هذه العبارة وهو ما يعكس **درجة رضا منخفضة** ،فمن خلال هذا الاختلاف

بين آراء أفراد العينة تبين لنا أن قيمة كا^2 المحسوبة 4,80 عند مستوى الدلالة 0,05 ودرجة الحرية df=2 هي أصغر من كا^2 الجدولية ، مما يدل على عدم وجود دلالة إحصائية بين مختلف أفراد العينة في مديرية الشباب والرياضة .

وجاءت العبارة (13) في المرتبة الثالثة حيث أكد أفراد العينة على أن " يمتلك العنصر البشري المرونة للتعامل مع أي وضع أو تغيير " قد بلغ المتوسط الحسابي لإجاباتهم 2,20 بانحراف معياري قدره 0,99 حيث وافق ما نسبته 40% منهم على هذا البعد وهو ما يعكس **درجة رضا متوسطة** ، ومن خلال هذا الاختلاف بين آراء أفراد العينة تبين لنا أن قيمة كا^2 المحسوبة 1,20 هي أصغر من كا^2 الجدولية عند مستوى الدلالة 0,05 ودرجة الحرية df=2 وهذا يدل على أن "يمتلك العنصر البشري مرونة للتعامل مع أي وضع أو تغيير " ليس لها دلالة إحصائية ونالت درجة رضا متوسطة بيت أفراد العينة بالمديرية .

وجاءت العبارة (14) في المرتبة السابعة التي تقول أن " توفر المديرية بيئة جيدة للعمل التميز "فقد بلغ متوسطها الحسابي 1,97 وبانحراف معياري قدره 0,99 حيث وافقت نصف العينة أي 50% أن المديرية توفر بيئة جيدة للعمل والتميز وهو ما يعكس **درجة رضا متوسطة** فمن خلال هذا الاختلاف بين آراء أفراد العينة تبين لنا ان قيمة كا^2 المحسوبة 12,20 هي أكبر من كا^2 الجدولية مما يدل وجود دلالة إحصائية بين مختلف أفراد العينة بمديرية الشباب والرياضة .

وجاءت العبارة رقم (15) " تتم الترقية وفقا للتأهيل العلمي والاقدمية " في المرتبة الاولى وبلغ المتوسط الحسابي لها 2,67 درجة عند انحراف معياري قدره 0,71 وهذا يعبر على **درجة رضا عالية** بين أفراد العينة ومن خلال المعالجة الإحصائية عن طريق حساب كا^2 والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا^2 المحسوبة تساوي 29,60 ومستوى دلالة 0,05 عند درجة الحرية df=2 هي أكبر من كا^2 الجدولية 5,99 مما يدل على وجود دلالة إحصائية لهذه العبارة .

وجاءت العبارة (16) والعبارة (19) في المرتبة الرابعة كما هو مبين في الجدول والتي تتعلق بـــ "تساعد ظروف العمل على الاداء الجيد " ، وعبارة " هناك عمليات تقييم دورية " حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجاباتهم 2,07 على التوالي بانحراف معياري 0,98 حيث وافق ما نسبته 50% من أفراد العينة على وجود هذا البعد وهذا ما يعكس **درجة رضا متوسطة** لأفراد العينة على هاتين العبارتين ومن خلال هذا الاختلاف بين آراء أفراد العينة تبين لنا أن قيمة كا^2 المحسوبة 9,80 هي أكبر من قيمة كا^2 الجدولية التي قيمتها 5,99 عند مستوى الدلالة 0,05 ودرجة الحرية df=2 وهذا ما يدل على أنه توجد دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة على هاتين العبارتين .

وقد جاءت العبارة رقم (17) في المرتبة السادسة والتي تتعلق ب " يتم اشراك العاملين في القرار "حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجاباتهم 2,03 بانحراف معياري 0,96 حيث وافق ما نسبته 46,7 من أفراد العينة على وجود هذا البعد وهذا ما يعكس **درجة رضا متوسطة** لأفراد العينة على هذه العبارة ومن خلال هذا الاختلاف البسيط بين آراء أفراد العينة تبين لنا أن قيمة كا^2 المحسوبة 7,40 هي اكبر من قيمة كا^2 الجدولية

التي قيمتها 5,99 عند مستوى الدلالة 0,05 ودرجة الحرية df=2 وهذا ما يدل على أنه توجد دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة (موظفي مديرية الشباب والرياضة).

جاءت العبارة رقم (18) في المرتبة الخامسة والتي تتعلق ب " نظام الحوافز والمكافآت يساعد على تقوية العملية الابداعية " بمتوسط حسابي بلغ 2,07 بانحراف معياري 0,86 حيث وافق ما نسبته 40% من أفراد العينة على وجود هذا البعد وهو ما يعكس **درجة رضا متوسطة** عند أفراد العينة على هذه العبارة ، ومن خلال هذا الاختلاف بين آراء العينة تبين لنا أن قيمة كا^2 المحسوبة 0,80 أصغر من كا^2 الجدولية التي قيمتها 5,99 عند مستوى الدلالة 0,05 ودرجة الحرية df= 2 ، وهذا ما يدل على أنه لا توجد دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة على هذه العبارة .

1 - 3 - نتائج دور الحواسيب وملحقاتها في عملية التميز الاداري :

لتأكيد هذا المحور وتدعيمه لابد من تحليل فقرات المحور وذلك بحساب كا^2 المحسوبة وقيمة كا^2 المجدولة وحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب العبارات تنازليا .

الجدول رقم (04) : يوضح نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري و كا^2 المحسوبة لكل فقرة من فقرات الحواسيب والتميز الاداري عند مستوى المعنوية a=0,05 ودرجة الحرية df=2 .

الرقم	التكرار	درجة الموافقة			كا^2 المحسوبة	كا^2 الجدولية	الاستنتاج الاحصائي	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الرتبة
	النسبة المئوية	موافق	محايد	غير موافق							
20	ك	15	02	13	9,800	5,99	دالة	2,07	0,980	متوسطة	07
	%	50	6,7	43,3							
21	ك	21	02	07	19,400		دالة	2,47	0,860	عالية	03
	%	70	6,7	23,3							
22	ك	23	04	03	25,400		دالة	2,67	0,661	عالية	02
	%	76,7	13,3	10							
23	ك	20	03	07	15,800		دالة	2,43	0,858	عالية	04
	%	66,7	10	23,3							

24	ك	18	00	12	1,200		غير دالة	2,20	0,997	متوسطة	06
	%	60	00	40							
25	ك	18	2	10	12,800		دالة	2,27	0,944	متوسطة	05
	%	60	6,7	33,3							
26	ك	10	03	17	9,800		دالة	1,77	0,935	متوسطة	08
	%	33,3	10	56,7							
27	ك	25	02	03	33,800		دالة	2,73	0,640	عالية	01
	%	83,3	6,7	10							

من خلال الجدول رقم (04) نجد أن العبارة (20) احتلت المرتبة السابعة والتي تتعلق "توفر المديرية حواسيب عمل ذات جودة "وبلغ المتوسط الحسابي 2,07درجة عند انحراف معياري 0,98 وهذا المتوسط يعبر على **درجة رضا متوسطة** لأفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الاحصائية عن طريق حساب كا^2 والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا^2 المحسوبة تساوي 9,80 ومستوى دلالة 0,05 عند درجة الحرية df=2 هي أكبر من كا^2 الجدولية 5,99 مما يدل على وجود دلالة إحصائية لعبارة " توفر المديرية حواسيب عمل ذات جودة " .

أما العبارة (21) جاءت في المرتبة الثالثة حيث أكد أفراد العينة على أن عبارة " توفر المديرية كافة ملحقات الحاسوب (طابعة ، وحدات تخزين ....) " فقد بلغ متوسطها الحسابي 2,47 وبانحراف معياري قدره 0,86 حيث وافق ما نسبته 70% منهم على هذا البعد وهو ما يعكس **درجة رضا عالية** ، فمن خلال هذا الاختلاف بين آراء أفراد العينة تبين لنا أن قيمة كا^2 المحسوبة 19,40 عند مستوى الدلالة 0,05 ودرجة الحرية df=2 هي أكبر من كا^2 الجدولية 5,99 .

وجاءت العبارة رقم (22) " الحواسيب وملحقاتها تساهم في تسريع وتيرة إنجاز العمليات المطلوبة "في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 2,67 درجة عند انحراف معياري قدره 0,66 وهذا يعبر على **درجة رضا عالية** " لأفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية عن طريق حساب كا^2 والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا^2 المحسوبة تساوي 25,40 ومستوى دلالة 0,05 عند درجة حرية df=2 هي أكبر من كا^2 الجدولية 5,99 وهذا يدل على وجود دلالة إحصائية بين أفراد العينة .

وجاءت العبارة رقم (23) في المرتبة الرابعة والتي تتعلق ب"توفر المديرية الحواسيب وملحقاتها لخفض نسبة الأخطاء المهنية " حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجاباتهم 2,43 بانحراف معياري 0,85 حيث وافق ما نسبته 66,07% من أفراد العينة على وجود هذا البعد وهذا ما يعكس **درجة رضا عالية** لأفراد العينة على هذه العبارة ومن خلال هذا الاختلاف البسيط بين آراء أفراد العينة تبين لنا أن قيمة كا^2 المحسوبة 15,80 هي أكبر من قيمة كا^2 الجدولية التي قيمتها 5,99 عند مستوى الدلالة 0,05 ودرجة الحرية df=2 وهذا ما يدل على أنه توجد دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة .

وجاءت العبارة رقم (24) في المرتبة السادسة كما هو مبين في الجدول والتي تتعلق ب"تواكب المديرية التطورات التكنولوجية في الحواسيب وملحقاتها " حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجاباتهم 2,20 بانحراف معياري 0,99 حيث وافق ما نسبته 60% من أفراد العينة على وجود هذا البعد وهذا ما يعكس **درجة رضا متوسطة** لأفراد العينة ومن خلال هذا الاختلاف بين آراء أفراد العينة تبين لنا أن قيمة كا^2 المحسوبة 1,20 هي أصغر من قيمة كا^2 الجدولية التي قيمتها 5,99 عند مستوى الدلالة 0,05 ودرجة الحرية df=2 وهذا ما يدل على أنه لا توجد دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة بمديرية الشباب والرياضة .

وجاءت العبارة رقم (25) في المرتبة الخامسة والتي تتعلق " تتوفر المديرية على شبكة تواصل داخلية أنترنت " وبلغ المتوسط الحسابي 2,27 درجة عند انحراف معياري 0,94 وهذا المتوسط يعبر على **درجة رضا متوسطة** لأفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية عن طريق حساب كا^2 والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا^2 المحسوبة تساوي 12,80 ومستوى دلالة 0,05 عند درجة الحرية df=2 هي أكبر من كا^2 الجدولية 5,99 مما يدل على وجود دلالة إحصائية لعبارة " تتوفر المديرية على شبكة تواصل داخلية أنترنت " .

وجاءت العبارة رقم(26) في المرتبة الثامنة والأخيرة والتي تتعلق ب " يتم مواجهة الأعطاب التي تحدث في الأجهزة وملحقاتها بسرعة "حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجاباتهم 1,77 بانحراف معياري0,93 حيث وافق ما نسبته 33,3% من أفراد العينة على وجود هذا البعد وهذا ما يعكس **درجة رضا متوسطة** لأفراد العينة على هذه العبارة ، ومن خلال هذا الاختلاف البسيط بين آراء أفراد العينة تبين لنا أن قيمة كا^2 المحسوبة 9,80 هي أكبر من قيمة كا^2 الجدولية التي قيمتها 5,99 عند مستوى الدلالة 0,05 ودرجة الحرية DF=2 وهذا يدل على وجود دلالة إحصائية على عبارة " يتم مواجهة الاعطاب التي تحدث في الاجهزة وملحقاتها بسرعة " بين أفراد العينة كما هو مبين في الجدول أعلاه .

جاءت العبارة(27)في المرتبة الأولى حيث أكد أفراد العينة على أن "برامج حواسيب المديرية تتوفر على تطبيقات حديثة (.WORD.EXCEL)" حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجاباتهم 2,73 بانحراف معياري قدره 0,64 حيث وافق ما نسبته 83,3% على هذا البعد وهو ما يعكس **درجة رضا عالية** ومن خلال هذا الاختلاف بين آراء أفراد العينة تبين لنا أن قيمة كا^2 المحسوبة 33,80 هي أكبر من كا^2 الجدولية عند مستوى الدلالة 0,05 ودرجة الحرية DF=2 وهذا يدل على أن "تتوفر برامج حاسوب المديرية على تطبيقات حديثة (..WORD.EXCEL) " لها دلالة إحصائية بين أفراد العينة .

2 ـ مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات :

2 ـ 1 ـ مناقشة الفرضية الأولى :

من خلال قراءة نتائج المحور الأول المبينة في الجدول رقم (02) فإن أغلب عبارات المحور جاءت دالة بنسبة 100% حيث أن العبارات(01) يوجد تحديث لبرامج الحاسوب(softwar) داخل المديرية والعبارة (02) برامج الحاسوب المعمول بها حاليا تواكب التطور الحاصل في البرمجيات حققتا النسبة الأعلى من آراء عينة الدراسة بنسبة 73,3% و 66,7 % على التوالي جاءتا مدعمتين بدرجة عالية وهذا ما يعزز صحة الفرضية رقم 01 " للبرمجيات دور في تحقيق التميز الاداري أي ان **الفرضية الأولى قد تحققت** .

وهذا ما دعمه غالب (2005 ، ص 238) في كتابه " الادارة الالكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية " بالحاجة إلى توظيف تكنولوجيات المعلومات الحديثة في إدارة علاقات المواطن والمؤسسات ، وربط الادارات العامة والوزارات عبر آليات التكنولوجيا .

2 ـ 2 ـ مناقشة الفرضية الثانية :

من خلال قراءة نتائج المحور الثاني المبينة في الجدول رقم (03) فإن أغلب عبارات المحور جاءت دالة بنسبة 66,66 % حيث أن العبارات (15) "تتم الترقية وفقا للتأهيل العلمي والأقدمية "والعبارة (11) "يملك العاملين بالمديرية الكفاءة للتعامل مع التكنلوجيا الحديثة"حققتا النسبة الأعلى من آراء عينة الدراسة بنسبة 80% و 66,7% على التوالي جاءتا مدعمتين بدرجة عالية وهذا ما يدعم الفرضية رقم 02 "للعنصر البشري أهمية في الوصول بالمؤسسة إلى تحقيق التميز الإداري " .

وجاءت العبارة رقم (12) "توجد دوارات تكوينية للعاملين من أجل تطوير أنفسهم " في المرتبة السابعة هذه الأخيرة لم تحظى برضا أفراد العينة حسب رأيهم ، مما يدل على نقص الدورات التكوينية للعاملين الأمر الذي لا يخدم المؤسسة في إطار صبوها نحو تحسين الأداء وهذا لا يعني من أن التكوين والكفاءة ليس لهما فاعلية في العمل حسب تخصصه لأن وجود شبكة إلكترونية تسمح بمشاركة جميع الفاعلين بتقديم اقتراحات من طرفهم،مما يدل على وجود دور إيجابي للعنصر البشري بالمؤسسة الرياضية، وتؤكد صحة الفرضية الثانية التي افترضت " للعنصر البشري دور في تحقيق التميز الاداري بمديرية الشباب والرياضة .

وهذا ما توافق مع فرج علي عمار نصر والبهلول ناصر المقدول (2021) في دراسته " إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير الخدمات الفندقية " والذي أكد على دور الموارد البشرية في تحسين الخدمات الفندقية ، وعرص الصعوبات التي تواجه ادارة الموارد البشرية في تطبيق مهامها ووظائفها داخل الفنادق

2 ـ 3 ـ مناقشة الفرضية الثالثة :

من خلال قراءة نتائج المحور الثالث المبينة في الجدول رقم (04) فإن أغلب عبارات المحور جاءت دالة بنسبة 87,5% حيث أن العبارات (27) "تتوفر برامج حاسوب المديرية على تطبيقات حديثة " والعبارة (22) " الحواسيب وملحقاتها تساهم في تسريع وتيرة إنجاز العمليات المطلوبة " حققتا النسبة الأعلى من

آراء عينة الدراسة بنسبة 83,3% و 76,7% على التوالي جاءتا مدعمتين بدرجة عالية وهذا ما يدعم الفرضية رقم 03 "تساهم الحواسيب وملحقاتها في تحقيق التميز الاداري بالمؤسسة الرياضية .

وهذه النتائج تتوافق مع دراسة الحازمي (2002) بعنوان استخدام الحاسب الآلي في العمل الاداري (دراسة مسحية على إمارة منطقة المدينة المنورة) حيث أن استخدام الحاسب الآلي في العمل الاداري يساعد على إتاحة الهيكل التنظيمي فرص للنمو والترقي لمستخدمي الحاسب الآلي وهذا ما توصل إليه (سعد غالب ياسين 2009 ، ص 204) بأن الادارة الالكترونية تساعد على تبسيط الاجراءات داخل المؤسسات وهذا ينعكس إيجابا على مستوى الخدمات التي تقدم إلى المواطنين ، ومنه اختصار وقت تنفيذ انجاز المعاملات الادارية المختلفة .

2 - 4 - مناقشة الفرضية العامة :

من خلال نتائج الجداول (01) (02) (03) المتحصل عليها نستنتج أن هناك دور للإدارة الإلكترونية في تحقيق التميز الإداري بالمؤسسة الرياضية ، وهو ما تحقق في الفرضيات (01) (02) (03) والتي تقول بأن للبرمجيات والعنصر البشري والحاسوب وملحقاته دور في التميز الإداري بالمؤسسة ا لرياضية ، وهذه النتائج جاءت لتؤكد صحة الفرضية العامة التي افترضت وجود دور للإدارة الإلكترونية في التميز الإداري بالمؤسسة الرياضية وهذا ما ذهبت إليه دراسات كل من بوقلاشي عماد (2011) "الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات العمومية " والتي تبرز دور الادارة الالكترونية في تعاملاتها والتعرف على مزاياها التي تمنحها للمواطنين والمجتمع والادارات العمومية نفسها وكذلك التعرف على دواعي التحول الى الادارة الالكترونية في تحسين أداء وزارة العدل حيث توصلت بأن عملية التحسين والارتقاء بخدمات الادارات العمومية لن يأتي إلا باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحديثها والتحول نحو طريق رقمي يزيد قدرتها التنافسية من خلال تبني مشاريع الادارة الالكترونية وهذا ما أكدته دراسة طارق بن قسمي (2021) " دور الادارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمات في المؤسسات الاستشفائية العمومية والتي هدفت الى معرفة دور الادارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمات في المؤسسات الاستشفائية الجزائرية وذلك من خلال معرفة مدى توفر الادارة الالكترونية في المؤسسات الاستشفائية الجزائرية وبيان دور وأثر الادارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمة بالمؤسسة والتنويه بأهمية الاستثمار في تقنية الاتصال والمعلومات لأنه يعتبر عنصرا أساسيا لضمان نجاح وتطور عمل المؤسسة في وقتنا الحالي وهذا ما أكدته أيضا دراسة محمد أحمد عبد العزيز ومحمد الخطيب "دور الادارة الالكترونية في تحقيق الابداع الاداري " والتي هدفت إلى التعرف على دور الادارة الالكترونية في تحقيق الابداع الاداري والكشف عن طبيعة العلاقة بين متطلبات الادارة الالكترونية والابداع الاداري في وزارة الاتصالات وتكنولوجيات المعلومات .

الاستنتاج العام :

بعد الدراسة النظرية والتطبيقية تبين أن الإدارة الإلكترونية تساهم في التميز الإداري بالمؤسسات الرياضية والمتمثلة في البرمجيات ،العنصر البشري ،والحواسيب وملحقاتها والتي يدركها العاملون ، كما أنها تساهم في القدرة على القضاء على العوائق التي تكون داخل المنظمة ، فنجاح هذه الأخيرة يزيد من اعطاء دفع قوي للموظفين من شأنه أن يشجع على خلق أجواء عمل هادفة تعزز ثبات واستقرار الموظفين والتنظيم على حد سواء ، حيث تلعب دورا كبيرا في ترصين الشفافية للموظفين وذلك من خلال استيعاب وفهم وتطبيق الادارة الالكترونية جيدا ، حيث توصلنا إلى أن بعض المصالح والمكاتب تستعمل الادارة الالكترونية بشكل سطحي ولا تستغله بشكل عملي كبير مما لم يعطي للمؤسسة أثرا واضحا في تطويرها ومردودها ، فإهمالها يكون ذلك سببا في إهدار الموارد والفشل في تقديم الخدمات المفيدة مما يؤدي إلى عدم رضاء العملاء كما أن الإدارة الإلكترونية تستوعب الاحتياجات اللازمة وتقديم الخدمات في وقت قصير في الظروف الاستثنائية ، ولكل هذا لابد من توفير البنية التحتية ، والنظام المالي والاداري والاتجاهات نحو الإلكترونية .

فمن خلال مختلف المحاور في الدراسة والنتائج المتعلقة بكل محور من محاور الإدارة الإلكترونية وإسهامها في تحقيق التميز الإداري بالمؤسسات الرياضية والتي تمثلت في البرمجيات والعنصر البشري والحواسيب وملحقاتها دور في تحقيق التميز الإداري في مديرية الشباب والرياضة وفي هذا المجال توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

لتطبيق الإدارة الإلكترونية إسهامات في التميز الإداري بالمؤسسات الرياضية لأن الإدارة الإلكترونية تمثل منهجا حديثا يقوم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات حيث يتميز هذا المنهج الحديث بمميزات وخصائص تميزه عن غيره من المناهج ، فالإدارة الإلكترونية تتوفر على مجموعة من العناصر منها الأجهزة ، والمعدات ، البرمجيات ، الشبكات ، المورد البشري التي تساعد المؤسسة في أداء أعمالها ومختلف وظائفها الإدارية وتعمل على زيادة فعالية وكفاءة أداء العاملين بدرجة كبيرة من خلال مساهمتها الجادة فيرفع إنتاجية العاملين ، وتوفير الوقت والجهد للعاملين ، وتقليل التكاليف .....الخ .

الاقتراحات والتوصيات :

في ضوء النتائج المتوصل إليها تم اقتراح ما يلي :

ـ عقد دورات تدريبية متخصصة في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية لجميع العاملين بالمؤسسة محل الدراسة وسرعة تطبيقها .

ـ ضرورة الاهتمام بالبنية التحتية التقنية والشبكات داخل المؤسسات الرياضية بشكل عام ومديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة بشكل خاص .

ـ جلب الكفاءات البشرية المتميزة في مجال الإدارة الإلكترونية من مدربين واستشاريين وخبراء لتطوير البرامج ومواكبة مختلف التطورات التكنولوجية .

ـ قيام إدارة مديرية الشباب والرياضة بشكل خاص والمديريات الرياضية بشكل عام ببث الثقة والطمأنينة في نفوس العاملين للتغلب على المخاوف التي يبديها البعض من تطبيق الإدارة الإلكترونية ، أو مقاومة بعض المدراء خوفا على مراكزهم القيادية نتيجة التغييرات التي تطرأ نتيجة تطبيق الإدارة الإلكترونية إذ أن طبيعة مهام الإدارة الإلكترونية هو التخلص من البيروقراطية في الأداء والتحول نحو شفافية الأداء .

ـ يتعدى مفهوم الإدارة الإلكترونية هدف التميز في تقديم الخدمة إلى التواصل مع الجمهور بالمعلومات وتعزيز دوره في المشاركة .

ـ ضرورة التحول نحو الاعتماد على مراسلات البريد الالكتروني بدلا من الصادر والوارد .

ـ التغير المستمر ، مواكبة التطورات التكنولوجية لرفع مستوى الأداء .

ـ ضرورة الدخول في مرحلة تطبيق الإدارة الإلكترونية والانطلاق مما تتيحه تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كأداة لترقية أنشطة ومهام المؤسسات ، وكذلك تتيح درجة عالية من الجودة .

ـ ضرورة احترام وتقدير ومساندة العامل ، الأمر الذي يحفزه على التميز وضخ أفكار جديدة للمؤسسة .

قائمة المصادر والمراجع

المصادر ـــــــ

المصادر ـــــــ

المصادر ـــــــ

المصادر ـــــــ

المصادر ـــــــ

الملاحق

جامعة محمد بوضياف المسيلة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم الإدارة والتسيير الرياضي

تخصص :تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية

مقياس التحكيم

يسرني أن أتقدم إلى سيادتكم هذه الاستمارة التي تعالج موضوع " **دور الادارة الالكترونية في تحقيق التميز الاداري داخل الإدارات الرياضية** " وذلك استكمالا لنيل شهادة الماستر تخصص تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية ، آملا من سيادتكم التكرم بتصحيح وتحكيم هذه الاستبانة وّإبداء الرأي حول فقراتها ولكم حق التعديل والتغيير والحذف والزيادة فيها .

يتكون مقياس الادارة الالكترونية والتميز الاداري من 26 عبارة مقسمة على 03 محاور على النحو التالي

ـ المحور الاول : دور البرمجيات في تحقيق التميز الاداري بالمؤسسة الرياضية (10 عبارات)

ـ المحور الثاني : دور العنصر البشري في تحقيق التميز الاداري بالمؤسسة الرياضية (09 عبارات)

ـ المحور الثالث : دور الحواسيب وملحقاتها في تحقيق التميز الاداري بالمؤسسات الرياضية(07عبارات)

وقد استخدمنا مقياس لتقدير العبارات وكانت التقديرات والتدريجات التالي :

أوافق ← 03 درجات

محايد ← 02 درجات

غير موافق ← 01 درجة

وفي الأخير تقبلوا مني فائق الاحترام والتقدير .

الطالب : سلماني أبوالعلاء **تحت إشراف :** الدكتور قروش النواري

الموسم الدراسي : 2026/2025

المحور الأول : هل للبرمجيات دور في تحقيق التميز الإداري ؟

الرقم	العبارة	موافق	محايد	غير موافق	الملاحظات
01	يوجد تحديث لبرامج العمل داخل المديرية				
02	البرنامج المعمول به حاليا يواكب التطور الحاصل في البرمجيات				
03	تتصف الأنظمة بسرعة الاستجابة للأوامر المطلوبة				
04	توفر الانظمة خاصية الامان والخصوصية لمستخدميها				
05	توجد نسخ احتياطية للبيانات والمعلومات في حال فقدانها				
06	تتيح الانظمة متابعة سير العمل عن بعد				
07	توفر المديرية شبكة اتصال عالية				
08	ضعف الربط الالكتروني بين اقسام المديرية				
09	صعوبة مسايرة المديرية سرعة التغيير في تكنولوجيا المعلومات				
10	توفر المديرية موقع الكتروني للزوار				

المحور الثاني : هل للعنصر البشري دور في تحقيق التميز الاداري داخل الادارات الرياضية ؟

الرقم	العبارة	موافق	محايد	غير موافق	الملاحظات
01	يملك العاملين بالمديرية الكفاءة للتعامل مع التكنولوجيا				
02	توجد دورات تكوينية للعاملين من أجل تطوير أنفسهم				
03	يمتلك العنصر البشري المرونة للتعامل مع أي تطور او تغيير				
04	توفر المديرية بيئة جيدة للعمل والتميز				
05	تتم الترقية وفقا للأداء او الاقدمية				
06	تساعد ظروف العمل على الأداء الجيد				
07	يتم اشراك العاملين في اتخاذ القرارات				
08	نظام الحوافز والمكافآت يساعد على تقوية العملية الابداعية				
09	هناك عمليات تقييم دورية				

المحور الثالث :مدى مساهمة الحواسيب وملحقاتها في عملية التميز الاداري

الرقم	العبارة	موافق	محايد	غير موافق	الملاحظات
01	توفر المديرية حواسيب عمل ذات جودة				
02	توفر المديرية كافة ملحقات الحاسب طابعة وحدات تخزين ..الخ				
03	سرعت عملية الانجاز				
04	خفضت نسبة الاخطاء في العمل				
05	تواكب المديرية المتغيرات التكنولوجية				
06	تتوفر جميع المكاتب على حواسيب جيدة				
07	يتم مواجهة الاعطاب التي تحدث في الاجهزة وملحقاتها بسرعة				

الملحق رقم 02 : الاستبيان الموجه للعينة (في صورته النهائية)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم الادارة وتسيير رياضي

استمارة

الأخ الفاضل الأخت الفاضلة ....

أتشرف بأن أضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي أقوم بإعدادها للحصول على شهادة الماستر تخصص إدارة المنشآت الرياضية والموارد البشرية تحت عنوان "دور الادارة الالكترونية في تحقيق التميز الاداري داخل الادارات الرياضية " وأرجو من سيادتكم قراءة كل فقرة فيها بتأني وإمعان ثم الاجابة بوضع علامة (x) أمام كل عبارة أو إجابة تراها مناسبة لك ، مع العلم بأن مساهمتك في تعبئة هذه الاستمارة بدقة وموضوعية سيكون لها أثر كبير في الحصول على النتائج الايجابية ومحاولة تطبيقها على أرض الواقع ، وتأكد بأن الاجابات التي ستدلي بها ستستخدم لغرض علمي بحت .

في الاخير تقبلوا مني فائق الاحترام والتقدير .

إعداد الطالب : **تحت إشراف الدكتور :**

سلماني أبوالعلاء **قروش النواري**

المحور الأول : هل للبرمجيات دور في تحقيق التميز الإداري ؟

الرقم	العبارة	موافق	محايد	غير موافق	الملاحظات
01	يوجد تحديث لبرامج الحاسوب (software) داخل المديرية				
02	برامج الحاسوب المعمول به حاليا تواكب التطور الحاصل في البرمجيات				
03	تتصف الأنظمة المعلوماتية بسرعة الاستجابة للأوامر المطلوبة من قبل الادارة				
04	توفر الانظمة المعلوماتية خاصية الامان والخصوصية لمستخدميها				
05	توجد نسخ احتياطية للبيانات والمعلومات الالكترونية في حال فقدانها				
06	تتيح الانظمة متابعة سير العمل عن بعد				
07	توفر المديرية شبكة اتصال (انترنت) مناسبة				
08	توفر المديرية أنظمة لضمان الربط الالكتروني بين مصالحها				
09	تساير المديرية سرعة التغيرات في تكنولوجيا المعلومات				
10	توفر المديرية موقع الكتروني للزوار لطرح الانشغالات				

المحور الثاني : هل للعنصر البشري دور في تحقيق التميز الاداري داخل الادارات الرياضية ؟

الرقم	العبارة	موافق	محايد	غير موافق	الملاحظات
01	يملك العاملين بالمديرية الكفاءة للتعامل مع التكنولوجيا الحديثة				
02	توجد دورات تكوينية للعاملين من أجل تطوير أنفسهم				
03	يمتلك العنصر البشري المرونة للتعامل مع أي تطور او تغيير				
04	توفر المديرية بيئة جيدة للعمل والتميز				
05	تتم الترقية وفقا للتأهيل العلمي والأقدمية				
06	تساعد ظروف العمل على الأداء الجيد				
07	يتم اشراك العاملين في اتخاذ القرارات				
08	نظام الحوافز والمكافآت يساعد على تقوية العملية الابداعية				
09	هناك عمليات تقييم دورية				

المحور الثالث :مدى مساهمة الحواسيب وملحقاتها في عملية التميز الاداري

الرقم	العبارة	موافق	محايد	غير موافق	الملاحظات
01	توفر المديرية حواسيب عمل ذات جودة				
02	توفر المديرية كافة ملحقات الحاسب (طابعة وحدات تخزين..الخ)				
03	الحواسيب وملحقاتها تساهم في تسريع وتيرة انجاز العمليات المطلوبة				
04	توفر المديرية الحواسيب وملحقاتها لخفض نسبة الأخطاء المهنية				
05	تواكب المديرية التطورات التكنولوجية في الحواسيب وملحقاتها				
06	تتوفر المديرية على شبكة تواصل داخلية جيدة (أنترنت)				
07	يتم مواجهة الاعطاب التي تحدث في الاجهزة وملحقاتها بسرعة				
08	تتوفر برامج حاسوب المديرية على تطبيقات حديثة (Excel, Word….)				

الملحق رقم 03 قائمة الأساتذة المحكمين



قائمة أسماء الأساتذة المحكمين والمصححين للاستبيان

اللقب والاسم	الدرجة العلمية	التوقيع
شريف حمزة	أستاذ تعليم عالي	
مجادي رابح	أستاذ تعليم عالي	
برباخ رابح	أستاذ تعليم عالي	

الطالب : سلماني أبوالعلاء

تحت إشراف : د . قروش النواري

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

Ministère de l'enseignement supérieur
et de La Recherche scientifique
Université Mohamed Boudiaf de M'sila
Institut Des Sciences Et Techniques
Des Activités Physiqueet Sportive

وزارة التعليم العـــالي والبحث العلـــــمي
جامعة محمد بوضياف المسيلـــــــــــة
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
قسم الادارة و التسييرالرياضي

الرقم:.54...../2026

المسيلة في :2026/05/05

الى السيد المحترم: مدير مدرية الشباب والرياضة

الموضوع :تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد

في اطار انجاز مذكرة التخرج بعنوان دور الادارة في تحقيق التميز داخل الادارات الرياضية للطالب السنة الثانية ماسترتخصص تسيير المنشات الرياضية والموارد البشرية للموسم الدراسي 2026/2025 نطلب من سيادتك المحترمة تسهيل مهمة:

الطالب:سلماني ابو العلاء.

للقيام باعماله على مستوى مؤسستكم المحترمة في حدود مايسمح به القانون.

نشكر لكم حسن تعاونكم مسبقا.

رئيس القسم

الجمهورية الجزائرية الديموقراطية الشعبية

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة المسيلة
معهد العلوم و التقنيات و النشاطات البدنية و
قسم الإدارة و التسيير الرياضي

Ministére de L'Enseignement Supérieu
de la Rechereche Scinetifique
Université
Institut des Science et Technique
Des Activités Physiques et Sportives

جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

تصريح بالنزاهة العلمية

انا الممضي ادناه:

الطالب(ة): سلماني أبو العلاء

الحامل ب.ت.و/ش.ص رقم: 200871344

الصادرة بتاريخ: 2016/12/18 عن(دائرة/بلدية): بوسعادة

الولاية: المسيلة

المسجل بقسم: الادارة والتسيير الرياضي

تخصص: تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية

عنوان المذكرة:

دور الادارة الالكترونية في تحقيق التميز داخل الادارات الرياضية

ضمن متطلبات نيل شهادة:

ليسانس ☐ ماستر ☒

اصرح بشرفي بانني التزم مراعات المعايير العلمية و المنهجية و معايير الاخلاقيات المهنة النزاهة الاكاديمية المطلوبة في انجاز المذكرة

التاريخ: 2026/05/05

توقيع المعني

نتائج برنامج spss :

المحور الأول : البرمجيات

Alpha de cronbach	eleme ّNombred' nts
,820	10

المحور الثاني : العنصر البشري

Alpha de cronbach	eleme ّNombred' nts
,819	09

المحور الثالث : الحواسيب وملحقاتها

Alpha de cronbach	eleme ّNombred' nts
,772	08

معامل الثبات الكلي ألفا كرو نباخ

Alpha de cronbach	eleme ّNombred' nts
,921	27

حساب مربع كاي

عبارات المحور الاول : البرمجيات

	ع1	ع2	ع3	ع4	ع5	ع6	ع7	ع8	ع9	ع10	البرمجيات
Khi-deux	12.800[a]	9.600[a]	16.800[a]	16.200[a]	12.800[a]	13.400[a]	21.800[a]	16.800[a]	8.600[a]	12.200[a]	14.000[b]
Ddl	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	11
Signification asymptotique	.002	.008	.000	.000	.002	.001	.000	.000	.014	.002	.233

a-0 cellules(0.0%)ont des fréquences théoriques inferieures å5la frequencethéorique minimum d'une cellule est 10,0

b-12cellule (100,0%)ont des fréquence théoriques inferieures å5.la fréquence théorique minimum d'une cellule est 2,5

عبارات المحور الثاني : العنصر البشري

	ع11	ع12	ع13	ع14	ع15	ع16	ع17	ع18	ع19	ع البشري
Khi-deux	**15,800 [a]**	**4,800 [a]**	**1,200 [a]**	**12.200 [a]**	**29,600 [a]**	**9,800 [a]**	**7,400 [a]**	**,800 [a]**	**9.800 [a]**	**[c] 17.000**
Ddl										**14**
Signification asymptotique	**2 .000**	**1 .028**	**1 .273**	**2 .002**	**2 .000**	**2 .007**	**2 .025**	**2 .670**	**2 .007**	**.256**

a-0 cellules(0.0%)ont des fréquences théoriques inferieures å5la frequencethéorique minimum d'une cellule est 10,0

b-0 cellules(0.0%)ont des fréquences théoriques inferieures å5la frequencethéorique minimum d'une cellule est 15,0

c-0 cellules(100.0%)ont des fréquences théoriques inferieures å5la frequencethéorique minimum d'une cellule est 2,0

عبارات المحور الثالث : الحواسيب

	ع20	ع21	ع22	ع23	ع24	ع25	ع26	ع27	الحواسيب
Khi-deux	**9,800 [a]**	**19,400 [a]**	**25,400 [a]**	**15,800 [a]**	**1,200 [a]**	**12,800 [a]**	**9,800 [a]**	**33,800 [a]**	**[c] 12,667**
Ddl									9
Signification asymptotique	2 .007	2 .000	2 .000	2 .000	1 .273	2 .002	2 .007	2 .000	.178

a-0 cellules(0.0%)ont des fréquences théoriques inferieures å5la frequencethéorique minimum d'une cellule est 10,0

b-0 cellules(0.0%)ont des fréquences théoriques inferieures å5la frequencethéorique minimum d'une cellule est 15,0

c-0 cellules(100.0%)ont des fréquences théoriques inferieures å5la frequencethéorique minimum d'une cellule est 3,0

الإدارة الالكترونية

test

	الإدارة الالكترونية
	5,000 [a]
Khi-deux	20
ddl	1,000
Signification asymptotique	

a-21 cellules(100.0%)ont des fréquences théoriques inferieures å5

b_ la frequencethéorique minimum

d'une cellule est 1,4

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحاور الاستبيان

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ع1	2,2667	0,94443
ع2	2	0,98261
ع3	2,4	0,89443
ع4	2,3	0,95231
ع5	2,1667	0,94443
ع6	2,1667	0,98553
ع7	2,5667	0,77385
ع8	2,4	0,89443
ع9	2,1667	0,94989
ع10	2,0333	0,99943
ع11	2,4333	0,85836
ع12	1,6	0,93218
ع13	2,2	0,99655
ع14	1,9667	0,99943
ع15	2,6667	0,71116
ع16	2,0667	0,98027
ع17	2,0333	0,96431
ع18	2,0667	0,86834
ع19	2,0667	0,98027
ع20	2,0667	0,98027
ع21	2,4667	0,86037
ع22	2,6667	0,66089
ع23	2,4333	0,85836
ع24	2,2	0,99655
ع25	2,2667	0,94443
ع26	1,7667	0,93526
ع27	2,7333	0,63968
البرمجيات	2,2567	0,57696
العنصر البشري	2,1222	0,58457
الحواسيب	2,325	0,56056
الادارة الالكترونية	2,2321	0,522006

ملخص الدراسة

1 ـ عنوان الدراسة : دور الادارة الالكترونية في تحقيق التميز داخل المؤسسات الرياضية

(دراسة ميدانية على مستوى مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة)

2 ـ أهداف الدراسة : تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور الادارة الالكترونية في الوصول بالمؤسسة إلى تحقيق التميز الاداري بالمؤسسات الرياضية (مديرية الشباب والرياضة) من خلال التعرف على ما يلي:

ـ دور البرمجيات في الوصول بالمؤسسة .

ـ دور العنصر البشري في تحقيق التميز الاداري بالمؤسسة الرياضية

ـ مدى مساهمة الحواسيب وملحقاتها في تحقيق التميز الاداري بالمؤسسة الرياضية

3 ـ مشكلة الدراسة : هل للإدارة الالكترونية دور في تحقيق التميز الاداري داخل المؤسسات الرياضية ؟

4 ـ فرضيات الدراسة :

- ✓ الفرضية الرئيسية :

ـ للإدارة الالكترونية دور في الوصول بالمؤسسة الرياضية الى التميز الاداري

- ✓ الفرضيات الجزئية :

ـ للبرمجيات دور في تحقيق التميز الاداري

ـ للعنصر البشري أهمية في الوصول للتميز الاداري

ـ تساهم الحواسيب وملحقاتها في تحقيق التميز الاداري

5 ـ عينة الدراسة : تكونت عينة البحث من 30 موظفا من مديرية الشباب والرياضة

6 ـ منهج الدراسة :اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي كونه يتلاءم وطبيعة المشكلة المدروسة

7 ـ أدوات الدراسة : لقد استخدم الباحث في دراسته الاستبيان كأداة لجمع البيانات

8 ـ النتائج المتوصل إليها :

لتطبيق الادارة الالكترونية إسهامات في التميز الاداري في المؤسسات الرياضية لأن الادارة الالكترونية تمثل منهجا حديثا يقوم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات حيث يتميز هذا المنهج الحديث بمميزات وخصائص تميزه عن غيره من المناهج ، فالإدارة الالكترونية تتوفر على مجموعة من العناصر منها الأجهزة والمعدات ، البرمجيات ،الشبكات ،المورد البشري التي تساعد المؤسسة في اداء اعمالها ومختلف وظائفها الادارية وتعمل على زيادة فعالية وكفاءة اداء العاملين بدرجة كبيرة من خلال مساهمتها الجادة في رفع إنتاجية العاملين ، وتوفير الوقت والجهد للعاملين وتقليل التكاليف .....الخ