



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف المسيلة  
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية



الرقم التسلسلي: .....

الرمز: .....

القسم : إدارة و تسيير رياضي

الشعبة: إدارة و تسيير رياضي

التخصص: تسيير المنشآت الرياضية و الموارد البشرية

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة

(ماستر)

بعض أبعاد التحول الرقمي في تحقيق الأداء المتميز للموارد البشرية في المؤسسات الرياضية  
( دراسة ميدانية لمديرية الشباب و الرياضة بالجلفة )

إشراف الاستاذ الدكتور :

حمزة شريف

اعداد الطالب:

الرحماني محمد

السنة الجامعية : 2025/2024





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف المسيلة  
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية



الرقم التسلسلي: .....

الرمز: .....

القسم : إدارة و تسيير رياضي

الشعبة: إدارة و تسيير رياضي

التخصص: تسيير المنشآت الرياضية و الموارد البشرية

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة

(ماستر)

أبعاد التحول الرقمي في تحقيق الأداء المتميز للموارد البشرية في المؤسسات الرياضية  
( دراسة ميدانية لمديرية الشباب و الرياضة بالجلفة )

إشراف الاستاذ الدكتور :

حمزة شريف

اعداد الطالب:

الرحماني محمد

السنة الجامعية : 2025/2024

# شكر

الحمد لله الذي هدانا لهذا و ما كنا لنهتدي لولا أن  
هدانا الله و الصلاة و السلام على سيدنا محمد و  
على آله و صحبه و سلم تسليما  
أتقدم بالشكر الجزيل و خالص التقدير و الامتنان بعد  
الله تعالى

إلى الأستاذ الدكتور الفاضل الذي لم يدخر جهدا  
لمساعدتي على إنجاز هذا العمل المتواضع و الذي  
مهما شكرته لن أوفيه حقه

" شريف حمزة "

و جميع أساتذة قسم الإدارة و التسيير الرياضي  
الذين قدموا لي يد العون و المساعدة سواء من  
قريب أو من بعيد شكرا لكم جميعا و أدامكم الله  
نخرا للعلم و البحث

## إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع لأعلى  
جوهرتين في هذا العالم أُمي و أبي  
حفظهما الله ورعاهما و أطال في  
عمرهما

إلى زوجتي التي ساندتني و أبنائي  
الأعزاء حفظهم الله و رعاهم  
إلى إخواني و أخواتي و عائلة  
زوجتي و كل الأهل و الأحباب و  
الأقارب

و إلى جميع زملائي طلبة المعهد كل  
بإسمه



# قائمة المحتويات

## قائمة المحتويات

### قائمة المحتويات

/	شكر
/	إهداء
/	قائمة المحتويات
/	قائمة الجداول
/	قائمة الاشكال
/	الملخص باللغة العربية
/	الملخص باللغة الإنجليزية <b>Abstract</b>
أ-ب	مقدمة
<b>الجانب المنهجي</b>	
الصفحة	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
5	1 - 1 - إشكالية الدراسة
6	1 - 2 - فرضيات الدراسة
7	1 - 3 - أهمية الدراسة
7	1 - 4 - أهداف الدراسة
7	1 - 5 - تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة
9	1 - 6 - الدراسات السابقة
14	1 - 7 - مميزات الدراسة الحالية
<b>الجانب النظري</b>	
الصفحة	الفصل الثاني: التحول الرقمي
17	تمهيد
18	2 - 1 - مفهوم التحول الرقمي
18	2 - 2 - أهمية التحول الرقمي
20	2 - 3 - متطلبات تطبيق التحول الرقمي
20	2 - 4 - التقنيات التي تدعم التحول الرقمي
22	خلاصة

## قائمة المحتويات

الصفحة	الفصل الثالث: الأداء المتميز
24	تمهيد
25	3 - 1 - ماهية الأداء المتميز
25	3 - 2 - الإطار الفكري للأداء المتميز
27	3 - 3 - مفاتيح الأداء المتميز
27	3 - 4 - المتطلبات الرئيسية للأداء المتميز
28	3 - 5 - نظريات الأداء المتميز
34	خلاصة
الصفحة	الفصل الرابع: المؤسسات الرياضية
36	تمهيد
37	4 - 1 - تعريف المؤسسة الرياضية
37	4 - 2 - المؤسسات الرياضية حسب المشرع الجزائري
39	4 - 3 - أنواع المؤسسات الرياضية
39	4 - 4 - مميزات المؤسسة الرياضية
40	4 - 5 - المقومات الأساسية لنجاح العمل في المؤسسات الرياضية
41	خلاصة
الجانب التطبيقي	
الصفحة	الفصل الخامس: منهجية الدراسة
44	تمهيد
45	5 - 1 - الدراسة الاستطلاعية
45	5 - 2 - منهج الدراسة
46	5 - 3 - متغيرات الدراسة
46	5 - 4 - مجتمع وعينة الدراسة
47	5 - 5 - اساليب جمع البيانات (أدوات جمع البيانات)
48	5 - 6 - الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة (الصدق، الثبات، الموضوعية)
50	5 - 7 - تصميم الدراسة والمعالجة الإحصائية

## قائمة المحتويات

51	5 - 8 - خطوات اجراء الدراسة الميدانية
52	خلاصة
الصفحة	الفصل السادس: عرض و تحليل و مناقشة النتائج
54	6 - 1 - عرض و تحليل النتائج
81	6 - 2 - مناقشة النتائج في ظل الفرضيات
الصفحة	الفصل السابع: الاستنتاجات و الاقتراحات
85	7 - 1 - الاستنتاج العام
86	6 - 2 - الاقتراحات والفرضيات المستقبلية
/	- قائمة المصادر والمراجع
/	- قائمة الملاحق



# قائمة الجداول و الأشكال

## قائمة الجداول

### قائمة الجداول

الصفحة	رقم الجدول	عنوان الجدول
49	1	الصدق الداخلي لأبعاد التحول الرقمي (التنظيمي، البشري، التقني)
50	2	إختبار ثبات أداة القياس بإستخدام معامل ألفا كرونباخ
51	3	توزيع أداة الدراسة على عينة البحث
55	4	إجابات مفردات العينة على التساؤل الجزئي الخاص بالبعد التنظيمي
63	5	إجابات مفردات العينة على التساؤل الجزئي الخاص بالبعد البشري
71	6	إجابات مفردات العينة على التساؤل الجزئي الخاص بالبعد التقني

## الملخص باللغة العربية :

### بعض أبعاد التحول الرقمي في تحقيق الأداء المتميز للموارد البشرية في المؤسسات الرياضية ( دراسة ميدانية لمديرية الشباب و الرياضة بالجلفة )

سعت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور أبعاد التحول الرقمي في تحقيق الأداء المتميز للموارد البشرية داخل المؤسسات الرياضية. وقد ركزت على ثلاثة أبعاد رئيسية: التنظيمي، التقني، والبشري، ومدى تأثير كل منها على أداء العاملين. تطرقت الدراسة إلى مفهومي التحول الرقمي والأداء المتميز، واستعرضت عددًا من النماذج النظرية والتجارب السابقة ذات الصلة.

وقد تم اختيار مديرية الشباب والرياضة لولاية الجلفة كميدان للدراسة، حيث اعتمد الباحث على استبيان وزع على عينة مكونة من 40 فردًا من موظفي المديرية. توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التحول الرقمي ومجموعة وتحقيق الأداء المتميز، مع تباين نسبي في تأثير كل بعد. وخلصت إلى أهمية الاستثمار في العنصر البشري وتعزيز البنية التحتية التقنية لدعم التحول الرقمي في القطاع الرياضي.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي - الأداء المتميز - المؤسسات الرياضية.

## الملخص باللغة الإنجليزية :

### Abstract

This study aimed to identify the role of digital transformation dimensions in achieving excellent performance of human resources in sports institutions. It focused on three key dimensions: organizational, technical, and human, and their respective impacts on employee performance. The study addressed the core concepts of digital transformation and excellent performance, along with a review of relevant theories and previous studies. The Youth and Sports Directorate of Djelfa was selected as the field of research. A questionnaire was administered to a sample of 40 employees. The findings indicated a statistically significant positive relationship between digital transformation dimensions and excellent performance, with varied influence across dimensions. The study concluded the necessity of investing in human capital and reinforcing technical infrastructure to support digital transformation in the sports sector.

**Keywords:** digital transformation – excellent performance – sports institutions.

# مقدمة

## مقدمة :

شهد العالم خلال السنوات الأخيرة تحولات عميقة ناتجة عن التقدم التكنولوجي المتسارع، الذي أفرز مفاهيم جديدة غيرت نمط حياة الأفراد وآليات عمل المؤسسات. ويُعد التحول الرقمي أحد أبرز هذه المفاهيم، حيث أصبح ضرورة إستراتيجية تملئها متطلبات التنافسية والفعالية في عصر يرتكز على المعرفة والتقنيات الحديثة. فقد بات التحول الرقمي يشكل محورا أساسيا لتطوير الأداء وتحقيق التميز، خاصة على مستوى إدارة الموارد البشرية التي تُعد العمود الفقري لأي مؤسسة تسعى إلى تحقيق أهدافها بكفاءة واستدامة.

وفي ظل هذه التغيرات، أصبحت المؤسسات الرياضية الجزائرية مطالبة بمواكبة هذا التحول، من خلال دمج التقنيات الرقمية في بنيتها التنظيمية، وتطوير الكفاءات البشرية لتصبح أكثر تكيفا مع متطلبات العصر الرقمي. غير أن هذه المؤسسات لا تزال تواجه تحديات كبيرة، سواء من حيث محدودية البنية التحتية الرقمية، أو نقص التكوين في المهارات التقنية، أو مقاومة التغيير الثقافي والتنظيمي.

انطلاقاً من ذلك، تبرز أهمية هذا البحث في محاولة فهم العلاقة بين أبعاد التحول الرقمي (التنظيمي، التقني، والبشري) والأداء المتميز للموارد البشرية داخل المؤسسات الرياضية. وقد وقع اختيارنا على مديرية الشباب والرياضة لولاية الجلفة كدراسة ميدانية لقياس أثر هذه الأبعاد على فعالية أداء العاملين. ويهدف البحث إلى تحليل مدى إسهام التحول الرقمي في تحسين أداء الموارد البشرية، وتسليط الضوء على التحديات التي تحول دون تحقيق هذا التكامل في البيئة الرياضية الجزائرية.

إن الغاية من هذه الدراسة لا تقتصر على الإطار الأكاديمي، بل تسعى إلى تقديم رؤى واقعية وتوصيات عملية يمكن أن تسهم في تطوير استراتيجيات التحول الرقمي داخل المؤسسات الرياضية، بما يخدم طموحات التنمية البشرية والمؤسسية في القطاع الرياضي.

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة، تم اعتماد منهجية علمية دقيقة تمثلت في الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يسمح بدراسة الظاهرة في سياقها الطبيعي من خلال تحليل المعطيات النظرية والتطبيقية ذات الصلة. وقد تم تصميم أداة بحث ملائمة لطبيعة الموضوع، تمثلت في استبيان وزّع على عينة من موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية الجلفة، باعتبارها فضاءً ميدانياً مناسباً لتجسيد أبعاد الدراسة.

كما تطرقنا من خلال دراستنا إلى سبعة فصول على النحو التالي :

## الفصل الأول :

يتمثل في الإطار العام للدراسة . إستعرضنا فيه المفاهيم و المصطلحات التي تتعلق بالبحث و تحديد الإشكالية و كيفية صياغتها و التساؤلات الجزئية و أبرز الأهداف و توضيح الأهمية ثم الفرضية العامة و الفرضيات الجزئية و الدراسات السابقة .

## الفصل الثاني :

يتمثل في الخلفية النظرية إستعرضنا فيه مفهوم التحول الرقمي و أهميته و متطلبات تطبيق التحول الرقمية في المؤسسات و التقنيات التي تدعم التحول الرقمي .

## الفصل الثالث :

تطرقنا فيه إلى ماهية الأداء المتميز و الإطار الفكري له ثم مفاتيح الأداء المتميز ، كما تطرقنا إلى المتطلبات الرئيسية في الأداء المتميز ثم تطرقنا إلى بعض النظريات للأداء المتميز .

## الفصل الرابع :

تطرقنا فيه إلى تعريف المؤسسات الرياضية و المؤسسات الرياضية حسب المشرع الجزائري ثم أنواع المؤسسات الرياضية و تطرقنا كذلك إلى مميزات المؤسسات الرياضية ثم المقومات الأساسية لإنجاح العمل في المؤسسات الرياضية .

## الفصل الخامس :

و المتمثل في الإجراءات الميدانية ، و تناولنا فيه الدراسة الإستطلاعية و قد تم تحديد فيه المنهج المتبع ، المتغيرات و تحديد العينة و كذلك الأدوات المستخدمة .

## الفصل السادس :

التمثل في عرض النتائج و تحديدها و مناقشة الفرضيات .

## الفصل السابع :

و المتمثل في الإستنتاجات و الإقتراحات ، يتم فيه عرض النتائج المحققة و تقديم بعض الإقتراحات .

# الجانب المنهجي

# الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

## 1-1- إشكالية الدراسة :

عرف العالم في الأونة الأخيرة تغيرات سريعة لما شهده من تطور تكنولوجي هائل يمثل ثورة تكنولوجية كبيرة تختلف عن غيرها من الثورات الصناعية السابقة حيث اعتمدت في جوهرها على ظاهرة جديدة سمية بالتحول الرقمي و الذي يعرف بانتقال الشركات و المؤسسات من النظام التقليدي الى النظام الرقمي و المتمثل في التقنيات الرقمية لدعم و تطوير و إبتكار ما يتم تقديمه من منتجات سواءا كانت أفكار أو سلع أو خدمات .

ولأن إدارة الموارد البشرية تعتبر الركيزة الأساسية لأي مؤسسة فقد تأثرت بشكل كبير بالتحول الرقمي، وأصبح من الضروري استغلال التقنيات الحديثة لتحسين كفاءة وفعالية هذه العمليات حيث تساعد التقنية الرقمية على تحليل البيانات وتبسيط العمليات وتقليل الأخطاء الإنسانية، ويمكن استخدام البرامج والتطبيقات الرقمية لإدارة مختلف عمليات الموارد البشرية مثل إدارة الأداء والتوظيف والتدريب والتطوير والتواصل بين الموظفين حيث يؤدي هذا التناغم بين التقنيات الرقمية والموارد البشرية إلى تحقيق المؤسسة لمستوى أداء عالي للوصول إلى الأهداف المنشودة ونجاحها . ( بندر، ص401)

و في خضم الثورة التكنولوجية التي تعيد تشكيل العالم المعاصر، يبرز التحول الرقمي كرافعة استراتيجية لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات عبر مختلف القطاعات، إلا أن تطبيقه في المجال الرياضي يظل تحديًا معقدًا، خاصة في الجزائر، حيث تواجه المؤسسات الرياضية صعوبات في دمج التقنيات الحديثة مع إدارة الموارد البشرية لتحقيق الأداء المتميز ففي الوقت الذي توفر فيه التكنولوجيات الناشئة (كالذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات الضخمة، ومنصات التواصل الرقمي) فرصًا غير مسبوقة لتحسين عمليات التوظيف، والتدريب، وتقييم الأداء ، تشير الدراسات إلى أن غياب البنية التحتية التكنولوجية المناسبة، وضعف الكفاءات البشرية المدربة، ومقاومة الثقافة التنظيمية للتغيير، تُعطل الاستفادة القصوى من هذه الأدوات . ففي الجزائر، حيث تُعتبر الرياضة قطاعًا حيويًا يتفاعل مع جماهير واسعة ويُسهم في بناء الهوية المجتمعية، تواجه المؤسسات الرياضية تحديات مزدوجة: أولاً، كيفية توظيف التحول الرقمي لتعزيز كفاءة الموارد البشرية التي تُعد العمود الفقري لأي نجاح رياضي؛ وثانياً، كيفية إدارة التغيير الثقافي والتنظيمي اللازم لضمان تكامل التقنية مع الأهداف الاستراتيجية . كما أن التركيز على الجوانب التقنية بمعزل عن البعد البشري قد يؤدي إلى فجوة بين التوقعات والواقع، حيث يؤكد الباحثون أن الأداء المتميز للموارد البشرية لا يتحقق إلا عبر تفاعل متناغم بين التكنولوجيا والكوادر البشرية .

من هنا، يكتسب البحث أهميته من كونه محاولة لفهم أبعاد التحول الرقمي ( التقنية ، التنظيمية ، البشرية ) ودورها في تحقيق الأداء المتميز، مع تحليل التحديات التي تحول دون هذا التكامل في البيئة الجزائرية. فعلى المستوى التقني ، تشمل هذه الأبعاد امتلاك أنظمة متطورة لإدارة البيانات، ومنصات رقمية لتدريب اللاعبين، وتقنيات لتحليل أداء العاملين .

إلا أن العديد من المؤسسات الرياضية الجزائرية تقتصر إلى هذه المقومات، أو تعاني من عدم القدرة على صيانتها وتحديثها . أما على المستوى التنظيمي، فيتطلب التحول الرقمي إعادة هيكلة الأقسام الإدارية، وتبني سياسات مرنة تسمح بالتكيف مع المتغيرات، ووضع خطط استراتيجية طويلة المدى تدمج التقنية في العمليات اليومية ، وهو ما يصطدم في الواقع الجزائري ببيروقراطية إدارية وتقطع في الرؤية المستقبلية . بينما يرتبط البعد البشري بتدريب العاملين على استخدام الأدوات الرقمية، وتبني ثقافة تنظيمية تعتمد على البيانات، وتحسين رضا الموظفين عبر تبسيط الإجراءات

علاوة على ذلك، تشير الدراسات إلى أن مقاومة العاملين لتبني أساليب عمل جديدة تعتمد على التكنولوجيا (كأنظمة التحليل الآلي أو منصات التقييم الرقمي) تُضعف فرص نجاح التحول الرقمي خاصة في المجتمعات التي ترسخت فيها الممارسات التقليدية كأساس للإدارة الرياضية . كما أن نقص الدراسات التطبيقية المحلية حول هذا الموضوع يزيد من تعقيد الموقف، حيث تعتمد معظم المؤسسات على تجارب دولية قد لا تتناسب مع السياق الجزائري . ومن هنا، يسعى هذا البحث إلى الإجابة على التساؤل الرئيسي

- هل لأبعاد التحول الرقمي دور في تحقيق الأداء المتميز للموارد البشرية في المؤسسات الرياضية ؟  
**التساؤلات الفرعية :**

- هل للبعد التنظيمي دور في تحقيق الأداء المتميز للموارد البشرية في المؤسسات الرياضية ؟
- هل للبعد التقني دور في تحقيق الأداء المتميز للموارد البشرية في المؤسسات الرياضية ؟
- هل للبعد البشري دور في تحقيق الأداء المتميز للموارد البشرية في المؤسسات الرياضية ؟

### 1-2- فرضيات الدراسة :

من خلال التساؤلات السابقة صيغت الفرضيات التالية :

#### الفرضية العامة :

- لأبعاد التحول الرقمي دور في تحقيق الأداء المتميز للموارد البشرية في المؤسسات الرياضية .  
**الفرضيات الجزئية :**

- للبعد التنظيمي دور في تحقيق الأداء المتميز للموارد البشرية في المؤسسات الرياضية .
- للبعد التقني دور في تحقيق الأداء المتميز للموارد البشرية في المؤسسات الرياضية .
- للبعد البشري دور في تحقيق الأداء المتميز للموارد البشرية في المؤسسات الرياضية .

### 1-3- أهمية الدراسة :

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها محاولة لسد الفجوة المعرفية والتطبيقية حول دور التحول الرقمي في تحقيق الأداء المتميز للموارد البشرية في المؤسسات الرياضية ، خاصة في الجزائر . فعلى الرغم من الانتشار الواسع لمفاهيم التحول الرقمي عالمياً ، فإن الدراسات التي تتناول تطبيقها في القطاع الرياضي الجزائري لا تزال محدودة .

كما أن تركيز الأبحاث السابقة على القطاعات الاقتصادية أو التعليمية دون الرياضية يُضعف الفهم الشامل لدور التقنية في تطوير الموارد البشرية في هذا المجال الحيوي .

### 1-4- أهداف الدراسة :

- تحديد دور البعد التنظيمي في تحقيق الأداء المتميز للموارد البشرية في المؤسسات الرياضية .
- تقييم دور البعد التقني في تحقيق الأداء المتميز للموارد البشرية في المؤسسات الرياضية .
- تحليل دور البعد البشري في تحقيق الأداء المتميز للموارد البشرية في المؤسسات الرياضية .

### 1-5- تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة :

بما أنه توجد بعض المفاهيم التي سيتم تكرارها في هذه الدراسة أصبح لازماً توضيح معناها .

#### 1 تعريف التحول الرقمي :

- التعريف اللغوي :
- التحولُ : بمعنى التغيُّر من حال إلى حال ( المعجم الوسيط، مجمع اللغة العربية )
- الرقمي : نسبة إلى الرقم، ويُقصد به ما يعتمد على الأرقام، خصوصاً النظام الثنائي (0 و1) المستخدم في الحوسبة ( المعجم الغني، عبد الغني أبو العزم )
- التعريف الإصطلاحي :

يعرف على أنه عملية انتقال الشركات إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات، وتوفير قنوات جديدة من العائدات وفرضها تزيد من قيمة منتجها ( أحمد عبد الناصر، 2021، ص947 ) .

ويعرف بأنه" : العملية المستمرة التي تقوم بها المؤسسات للتكيف مع متطلبات عملائها وأسواقها ( النظام البيئي الخارجي ) عبر توظيف قدراتها الرقمية من أجل ابتكار نماذج عمل جديدة ومنتجات وخدمات تمزج بسلاسة الأعمال الرقمية واليدوية وتجارب الزبائن مع تحسين الكفاءة التشغيلية والأداء التنظيمي في نفس الوقت ( سلايمي، 2019، ص 948 ) .

- التعريف الإجرائي :

مجموعة الإجراءات التي تتخذها المؤسسات الرياضية لتحويل خدماتها إلى نماذج رقمية ، بهدف تبسيط الإجراءات وتحسين الأداء ، مع التغلب على التحديات المحلية كنفص البنية التحتية أو المقاومة الثقافية .

## 2 تعريف الأداء المتميز :

- التعريف اللغوي :

- الأداء : الإنجاز والإتمام، ويقال "أدى العمل" أي أتمه وقام به على الوجه المطلوب. ( المعجم الوسيط، مجمع اللغة العربية )

- المتميز : اسم مفعول من "تميز"، أي المنفصل عن غيره بصفة تجعله بارزاً وفريداً. ( معجم اللغة العربية المعاصر، أحمد مختار عمر )

- التعريف الإصطلاحي : يقصد بالتميز في الاداء بانه حالة من تفرد من اداء عناصر المؤسسة المختلفة باعتبارها منظومة وتفوقها على اداء غيرها من المؤسسات المماثلة في مجال العمل وظهوره بصفات التي تميز المؤسسة وتبرزها وتعلي من شأنها بالنسبة للمؤسسات الاخرى ( الدوري، 2010، ص 23)

- التعريف الإجرائي : مجموعة الممارسات التي تُطبّقها المؤسسات ( كالأندية الرياضية أو الاتحادات ) لرفع كفاءة العاملين ، مثل استخدام منصات رقمية لتقييم الأداء ، أو تصميم برامج تدريبية مبنية على تحليل البيانات .

## 3 تعريف المؤسسات الرياضية :

- التعريف اللغوي :

- المؤسسة : المنشأة التي تقوم على تنظيم معين لتحقيق هدف محدد، وتُستخدم في سياقات مختلفة مثل المؤسسات التعليمية أو الاقتصادية. ( المعجم الوسيط، مجمع اللغة العربية )

- الرياضية : نسبة إلى الرياضة، وهي التمارين البدنية أو الذهنية التي تهدف إلى تقوية الجسم أو العقل. ( معجم اللغة العربية المعاصر، أحمد مختار عمر )

- التعريف الإصطلاحي :

هي تكوين اجتماعي يرتبط بالمجال الرياضي كمهنة تتمدد أهدافها وترتبط بطبيعة الأنشطة التي تمارسها هذه المؤسسة وتحدد العلاقات المتفاعلة بين هذه الأنشطة ومؤسسات المجتمع الأخرى. (بابكر، العنتلي، 2016، ص131)

وعرفها البدوي: بأنها كل جماعة ذات تنظيم مستمر يتألف من عدة أشخاص المتاحة الظروف طبيعيين أو اعتباريين ويكون الغرض منها تحقيق الرعاية للشباب ومناسبة لتنمية ممتلكاتهم وذلك عن طريق توفير الخدمات الرياضية والاجتماعية في إطار السياسة العامة للدولة. (زواوي عقيلة ، 2013، ص 11)

- التعريف الإجرائي :

إن المؤسسة الرياضية هي عبارة عن مجموعة من العناصر البشرية والمادية المتفاعلة مع بعضها والتي يوجد ما بينها اعتماد متبادل في إطار مجموعة من القواعد لتحقيق الأهداف المرجوة ويكون لها هيكل تنظيمي يتفق مع حجم المؤسسة وأهدافها بما يعود بالنفع لخدمة المجتمع رياضيا، وتتمثل في وزارة الشباب والرياضة اللجنة الاولمبية الوطنية، الاتحادات الرياضية العامة للألعاب الفردية والجماعية الاولمبية وغير الاولمبية فروع الاتحادات بالمحافظات، الأندية الرياضية والاجتماعية، مراكز الشباب المنشآت والصالات المغلقة والملاعب الرياضية مراكز التدريب المعسكرات الدائمة، مركز الطب الرياضي، قصر الشباب المراكز الثقافية للشباب. ( ابراهيم علي صالح غراب 2018 ص 8 )  
وتتمثل المؤسسة الرياضية في دراستنا في مديرية الشباب والرياضة لولاية الجلفة .

## 1-6- الدراسات السابقة :

### 1- الدراسة الأولى :

- عنوان الدراسة : التحول الرقمي في جامعة 8 ماي 1945 - قالمة - كخيار استراتيجي لضمان جودة الإدارة الجامعية ( دراسة حالة كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ) .
- من إعداد الطالبتين : بن قارة سيرين ، زيغم إبتهاال
- مكان الدراسة : جامعة 8 ماي 1945 قالمة الجزائر
- تاريخ الدراسة : 2022-2023.
- طبيعة الدراسة : شهادة الماستر فرع علوم التسيير تخصص ادارة الأعمال
- إشكالية الدراسة : هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التحول الرقمي على جودة الإدارة الجامعية في كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 قالمة عند مستوى معنوي  $\alpha = 0,05$  ؟
- منهج الدراسة : المنهج الوصفي التحليلي
- أدوات الدراسة : ثم الإعتماد على إستمارة الإستبيان كأداة بحث من أجل جمع المعلومات الضرورية للتحليل .
- أهداف الدراسة : تهدف الدراسة إلى التعرف على مفهوم التحول الرقمي و عناصره و أهميته
- لتسليط الضوء على متطلبات التحول الرقمي في الكلية محل الدراسة من أجل تعزيزها و توفيرها.
- الوقوف على مدى تطبيق أعمدة التحول الرقمي في الكلية محل الدراسة.
- معرفة العلاقة بين المتغيرين و معرفة دور أبعاد التحول الرقمي في الإدارة الجامعية على مستوى الكلية محل الدراسة.

- أهم النتائج المتوصل إليها : تم التوصل إلى النتائج التالية:
- يساعد التحول الرقمي الكلية محل الدراسة على الانتقال من النظام التقليدي للعمل إلى نظام حديث مبني على تكنولوجيا المعلومات.
- يتميز الشكل التنظيمي للكلية بالمرونة النسبية و هذا راجع لوضوح المهام كون الكلية توفر وظيف واضح للوظائف و من ناحية التعاون بين المستويات .
- من خلال الملاحظة و أخذ آراء بعض الموظفين في كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 قالمة . تبين لنا أن التحول الرقمي له أثر إيجابي في تحسين جودة الإدارة الجامعية.
- البعد البشري غير مؤهل كفاية لمجارات التحول الرقمي الذي تتطلب إليه الكلية لزيادة جودة إدارتها الجامعية
- يوجد قصور في توفير الدورات التكوينية لصالح الإداريين في الكلية و هذا يؤثر سلبا على جودة عملهم.
- عدم وضوح مفهوم التحول الرقمي بالشكل الكافي لكافة الإداريين في الكلية.

## 2- الدراسة الثانية:

- عنوان الدراسة : التحول الرقمي في تحسن أداء المؤسسة البنكية ( دراسة حالة بنك القرض الشعبي الجزائري CPA بني صاف )
- من إعداد الطالبين : بشير بن داود هاجر ، بن تراري إيمان.
- مكان الدراسة : جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب.
- تاريخ الدراسة : 2022-2023.
- طبيعة الدراسة : شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية تخصص إقتصاد نقدي و بنكي.
- إشكالية الدراسة : كيف يؤثر التحول الرقمي في التحسين من أداء المؤسسة البنكية و الرفع من كفاءتها ؟
- منهج الدراسة : المنهج الوصفي التحليلي .
- أدوات الدراسة : يعتبر الإستبيان من أهم الأدوات المستعملة في الدراسة.
- أهداف الدراسة : تهدف الدراسة إلى توضيح جملة من الأهداف.
- تقديم رؤية شاملة عن مفهوم التحول الرقمي و مضامنه و كيفية التوجه إليه.
- الوقوف على أهم مجالات تطبيق التحول الرقمي في البنوك .
- التعرف على دور التحول الرقمي في الرفع من أداء المؤسسة البنكية .
- التعرف على أهم الخطوات التي تقوم بها المؤسسة البنك لنجاح التحول الرقمي لقنوات تقديم الخدمة البنكية .
- محاولة وضع تصور للعلاقة بين التحول الرقمي والتحسين من أداء القطاع البنكي

- أهم نتائج المتوصل إليها :
- يمكن استخدام تحول رقمي من توفير المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب لجميع الجهات المستفيدة من خدمات البنوك بما فيها المستثمرين .
- تعتبر عناصر الاقتصاد الرقمي من الأدوات الرئيسية لنجاح أي نشاط اقتصادي في المؤسسات البنكية من خلال دورها الاقتصادي الفعال المتطور .
- تعمل إدارات البنك محل الدراسة على مراجعة آلية جودة الخدمات و توظيف التقنية الرقمية في مراقبة جودة الخدمات الإلكترونية .
- تعمل المؤسسة البنكية محل الدراسة توعية موظفيها باستمرار على تطوير أدائهم بما يساعد على تحقيق أهدافهم المتعلقة بالتحول الرقمي .

#### الدراسة الثالثة :

- عنوان الدراسة : التحول الرقمي وأثاره في تحسين الأداء الوظيفي ( دراسة ميدانية للمديرية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية - ورقلة )
- من إعداد الطالبين : غزال ابتسام ، مرغني اميرة .
- مكان الدراسة : جامعة قاصدي مرباح ورقلة-الجزائر .
- تاريخ الدراسة : 2022-2023
- طبيعة الدراسة : شهادة ماستر أكاديمي ميدان علم اقتصاد وعلوم التسيير و علوم التجارة تخصص إدارة أعمال .
- إشكالية الدراسة : ما أثار التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في المديرية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية - ورقلة ؟
- منهج الدراسة : تم الاعتماد على المنهج الوصفي و التحليلي في الدراسة
- أدوات الدراسة : استخدام الإستبانة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة
- أهداف الدراسة : تهدف الدراسة بالأساس للتعرف على مفهوم التحول الرقمي وإبعاده ومستوياته ومجالاته وأثره في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة .
- أهم النتائج المتوصل إليها هي :
- أن هناك مستوى تطبيق عالي من الأداء الوظيفي لدى الموظفين وهذا يعود إلى اهتمامهم بتحسين معارفهم و اكتساب معارف جديدة .
- يوجد اهتمام بالأداء الوظيفي في المؤسسة بدرجة عالية .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول ( سنوات الخبرة ، الرتبة ، مدى المعرفة بالإدارة الإلكترونية ، تتحكم بالأجهزة )
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات الأفراد العينة حول ( الجنس ، السن ، المؤهل العلمي ) .
- توجد علاقة ارتباطية بين التحول الرقمي كمتغير مستقل والأداء الوظيفي كمتغير تابع .
- أن هناك أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي .

#### الدراسة الرابعة :

- عنوان الدراسة : دور التحول الرقمي في تحسين أداء المنظمات العمومية ( دراسة حالة قطاع الصحة بولاية باتنة ) .
  - من إعداد الطالب : زمورة جمال
  - مكان الدراسة : جامعة محمد خيضر بسكرة
  - تاريخ الدراسة : 2023-2024
  - طبيعة الدراسة : شهادة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة عامة .
  - إشكالية الدراسة : ما دور تحول رقمي في تحسين أداء المنظمات العمومية في القطاع محل الدراسة ؟
  - منهج الدراسة : المنهج الوصفي و التحليلي
  - أدوات الدراسة : استمارة مقابلة ، استمارة استبيان
  - أهداف الدراسة : الهدف من الدراسة التعريف بالتحول الرقمي في سياق المنظمات العمومية والدور الحيوي الذي يلعبه من خلال تحديث العمليات وزيادة الكفاءة التشغيلية وتعزيز الشفافية و المساءلة و تحسين تقديم الخدمات للمواطنين .
  - أهم النتائج المتحصل عليها :
- 1- استراتيجية التحول الرقمي : تفترض دراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التحول الرقمي التي تتبناها في مؤسسات الصحة العمومية للقطاع محل الدراسة وتحسين أدائها .
  - 2- إعتداع التكنولوجيات الرقمية المتقدمة والمبتكرة تؤكد الفرضية أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني وتطبيق التقنيات الرقمية المتقدمة والمبتكرة في مؤسسات الصحة العمومية للقطاع محل الدراسة وتحسين أدائها
  - 3- التغييرات التنظيمية والثقافية والقيادة الرقمية : تؤكد الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني التغييرات التنظيمية والثقافية وكذلك وجود قيادة رقمية قوية في مؤسسات الصحة العمومية للقطاع محل الدراسة وتحسين أدائها .

4- تنمية المهارات الرقمية و تدريب الموارد البشرية : تؤكد الفرضية على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإستثمار في تنمية المهارات الرقمية وتدريب الموارد البشرية في مؤسسات الصحة العمومية للقطاع محل الدراسة وتحسين أدائها .

5- تدابير الأمن السيبراني و الإمتثال للتشريعات : تؤكد الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إنشاء تدابير قوية للأمن السيبراني والامتثال للتشريعات ذات الصلة في مؤسسات الصحة العمومية للقطاع محل الدراسة وتحسين ادائها .

#### 5- الدراسة الخامسة :

- دراسة : بندر عمر الأحمد

- المجلة الأكاديمية للأبحاث و النشر العلمي

- عنوان الدراسة : دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية لشركة الاتصالات السعودية بالمدينة المنورة .

- مكان الدراسة : جامعة ميداوشن المملكة العربية السعودية .

- تاريخ الدراسة : تاريخ الإصدار 2024-12-5

- طبيعة الدراسة : باحث ماجستير إدارة الموارد البشرية

- إشكالية الدراسة : هل يؤثر التحول الرقمي على كفاءة إدارة الموارد البشرية في شركة الاتصالات السعودية بالمدينة المنورة ؟

- منهج الدراسة : المنهج الوصفي التحليلي

- أدوات الدراسة : استخدام الإستبانة كأداة لجمع البيانات

- أهداف الدراسة : تهدف الدراسة إلى إيضاح مدى إمكانية التحول الرقمي من تحسين كفاءة عمليات إدارة الموارد البشرية في شركة الاتصالات السعودية من خلال :

- معرفة متى واقع التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في شركة الاتصالات السعودية بالمدينة المنورة

- تعيين الفوائد التي حققتها شركة الاتصالات السعودية من التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية

- تحديد التحديات التي تواجه الشركة في تطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية

- تقديم التوصيات لتحسين جودة تنفيذ التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية

- أهم النتائج المتوصل إليها :

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول واقع التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في شركة الاتصالات السعودية بالمدينة المنورة من ناحية الجنس .

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إتجاهات أفراد عينة الدراسة حول واقع التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في شركة الاتصالات السعودية بالمدينة المنورة من ناحية المؤهل العلمي .
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول واقع التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في شركة الاتصالات السعودية بالمدينة المنورة من ناحية سنوات الخبرة و كان هذا الفرق لصالح الفئة الأكثر خبرة ( الأكثر من 10 سنوات ) .
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول واقع التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في شركة الاتصالات السعودية بالمدينة المنورة من ناحية المركز الوظيفي

### 1-7- مميزات الدراسة الحالية :

تميزت الدراسة الحالية بإبراز أبعاد التحول في تحقيق الأداء المتميز للموارد البشرية في المؤسسات الرياضية ، بمعنى مدى مساهمت أبعاد التحول الرقمي في تعزيز كفاءة الأفراد العاملين بالمؤسسات الرياضية من خلال تحديد أهداف التحول الرقمي .

يتّضح من الدراسات السابقة تعدد الأساليب والزوايا في تناول موضوع التحول الرقمي ، ومدى ارتباطها بتحسين كفاءة أداء الموارد البشرية ، وهذا ما يغني الدراسة الحالية و البدء من حيث انتهى الآخرون بدراسة موضوع أبعاد التحول الرقمي ودورها في تحقيق الاداء المتميز للموارد البشرية في المؤسسات الرياضية .

وتهدف هذه الدراسة إلى إثراء الجانبين العلمي والعملي بمادة معرفية يمكن الاستفادة منها ، من خلال النتائج التي قد تخلص إليها والتوصيات التي تقدمها ، والتي من شأنها الإسهام في تحسين الأداء المتميز للموارد البشرية من خلال تطبيق أبعاد التحول الرقمي في الحياة العملية للمؤسسات الرياضية .

# الجانب النظري



# الفصل الثاني :

## التحول الرقمي

### تمهيد :

يشهد العالم في العصر الحديث تحولات جوهرية في مختلف المجالات نتيجةً للتطور السريع في التكنولوجيا الرقمية . فقد أصبح التحول الرقمي أحد المحاور الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات والمنظمات من أجل تحسين الأداء وتقديم خدمات أكثر كفاءة وفعالية. ولم يعد هذا التحول خيارًا، بل أصبح ضرورة حتمية لمواكبة متطلبات العصر الرقمي وتعزيز القدرة التنافسية في بيئة تعتمد بشكل متزايد على البيانات والتكنولوجيا. وفي هذا السياق، يُعد التحول الرقمي مفهومًا متعدد الأبعاد، يشمل إدماج التقنيات الرقمية في جميع جوانب العمل، وتغيير طرق التفكير والإدارة، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا والعمليات التنظيمية. وتبرز أهميته في قدرته على تحسين الإنتاجية، وتسهيل الوصول إلى المعلومات، وتعزيز الابتكار. بناءً على ذلك، يسعى هذا الفصل إلى تقديم إطار نظري شامل حول التحول الرقمي، من خلال توضيح مفهومه، أهميته، بالإضافة إلى تسليط الضوء على متطلبات تطبيقه و التقنيات الداعمة له .

## 2- التحول الرقمي :

### 2-1- مفهوم التحول الرقمي:

غالبًا ما يستخدم مصطلحي "الرقمنة" و "التحول الرقمي" بطريقة تبادلية، فكلاهما يحددان اتجاهها "بغير سلاسل القيمة الحالية عبر الصناعات والقطاعات العامة "جذريًا" ويتيح "تحسينات أعمال كبيرة ومن منظور تنظيمي، تقتض الرقمنة إعادة تشكيل العمليّات عن طريق دمج التقنيات والأدوات الرقمية ( زابي و بعيطيش ، 2021 ، ص 154 ) ، لذلك فقد اختلفت التعاريف حول التحول الرقمي باختلاف الباحثين :

فعرف (Michael Wade) التحول الرقمي بأنه "إحداث التغيير التنظيمي من خلال استخدام التقنيات الرقمية ونماذج الأعمال لتحسين الأداء." ( عبد الرحمن، 2019، ص 213 )

ويعرفه (Fitzgerald & al) على أنه استخدام التقنيات الرقمية الجديدة، مثل الوسائط الاجتماعية أو الهاتف المحمول أو الأجهزة المدمجة من أجل تحسينات الأعمال الرئيسية كتحسين خدمة العملاء أو تبسيط العمليات أو إنشاء نماذج أعمال جديدة ( Tratkowska, 2019, p 15 )

ويعرف أيضا بأنه عملية انتقال الشركات إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات، وتوفير قنوات جديدة من العائدات وفرص تزيد من قيمة منتجها (حسن محمد و الغبيري 2020، صفحة 15 )

بناءً على تحليل التعاريف العديدة المقدمة أعلاه لمصطلح التحول الرقمي"، هناك ثلاثة تعاريف مهمة تشمل ثلاث جوانب له وهي الجوانب التنظيمية، التكنولوجية والاجتماعية، فالجانب التنظيمي الرقمي يشمل فيه التحول تحسين وتغيير العمليات الحالية وتحويلها إلى "عملية نكية". أما الجانب التكنولوجي يعني إدخال الاختراعات التكنولوجية والابتكارات التي ستتيح تحسينات كبيرة في الجودة والكفاءة والإيرادات، ويشمل الجانب الاجتماعي الشبكات والأساليب الجديدة وقنوات الاتصال (AYDIN, 2020, pp 64-65)

### 2-2- أهمية التحول الرقمي :

لقد أصبح التحول الرقمي ضروريا لرفع كفاءة المؤسسات من أجل تطوير وتحسين خدماتها وتسهيل وصولها للمستفيدين، كما أنه يساهم في ربط القطاعات حكومية كانت أو خاصة ببعضها البعض بحيث يمكن إنجاز الأعمال المشتركة بمرونة.

وفي الواقع، يعتقد ثلث قادة الأعمال أن شركاتهم ستفقد قدرتها التنافسية إذا لم تطبق الرقمنة بصورة كبيرة ( سيداحمد و عبدالفتاح ، 2020، ص 10 ) ، ويساعد التحول الرقمي في تعزيز الشفافية من خلال تسهيل تبادل المعلومات والحد من البيروقراطية والفساد بالاعتماد على بنية تقنية تتسم بالكفاءة والفاعلية، وتعزيز الشفافية من خلال تبادل المعلومات، بالإضافة إلى مساعدة المؤسسات والشركات على التوسع والانتشار على

نطاق أوسع والوصول إلى شريحة أكبر من العملاء والجمهور (كاجيجي، ابوخزام، و ابو جناح، 2021، ص 177-178)، لذلك فالتحول الرقمي ضروري لعدة أسباب مهمة منها ( بوبعاية و الوافي، 2021، ص6 )

**2-2-1- تجربة العميل :**

لم يعد تقديم منتجات أو خدمات مبتكرة بأسعار مغرية كافياً للتميز، وإنما يجب على المؤسسات منح الأولوية للتفاعلات مع العملاء وتقديم تجارب فريدة خالية من العيوب تشجعهم على البقاء مخلصين للعلامة التجارية، وللتحول الرقمي دور بارز في خلق التميز من خلال تنفيذ تطبيق سهل الاستخدام على سبيل المثال، أو طريقة دفع سريعة وآمنة، وخدمة عملاء ممتازة .

### **2-2-2- إثراء خبرة الموظفين :**

يمكن التحول الرقمي من تسهيل عمل الموظفين، وهذا باعتمادهم على التطبيقات والبرامج القوية، مما يجعلهم قادرين على التواصل بسهولة مع بعضهم البعض، والتخطيط للمهام الروتينية أو تنظيم الاجتماعات، تسليم واجباتهم للمكتب، وأتمتة المهام المتكررة ... إلخ، كل هذا يزيد من إنتاجيتهم ، تحفيزهم وتركيزهم على العمل، وتقديم تجربة أفضل للعملاء .

### **2-2-3- تحسين العمليات :**

يساعد التحول الرقمي على تبسيط سير العمل ورقمنة العمليات وأتمتة المهام، مما يساعد المؤسسات على أن تكون أكثر كفاءة وإنتاجية .

### **2-2-4- رقمنة المنتجات :**

يمكن استخدام التقنيات الجديدة لتحسين منتج أو خدمة، كما . هو الحال مع الأجهزة المتصلة أو التي يتم تنشيطها بالصوت، كما تساعد على بناء نظام يسمح بالابتكار والتكيف باستمرار مع التغيرات السريعة ومتطلبات المستهلكين الجديدة .

أما ( شحاتة ، 2020 ، صفحة 16 ) فقد أشار إلى وجود مجموعة من الأهداف الرئيسية للتحول الرقمي على المستويين الاقتصادي والاجتماعي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- تعزيز تطوير ثقافة أكثر ابتكاراً وتعاونية على مستوى الصناعة والمجتمع .
- تغيير نظام التعليم لتوفير مهارات جديدة وتوجيه مستقبلي للأشخاص حتى يتمكنوا من تحقيق التميز في العمل الرقمي والمجتمع .
- إنشاء وصيانة البنية التحتية للاتصالات الرقمية وضمان إدارتها وإمكانية الوصول، وتحسين جودة الخدمة والقدرة على تحمل التكاليف .
- تعزيز حماية البيانات الرقمية والشفافية، والاستقلالية، والثقة .
- تحسين إمكانية الوصول، وجودة الخدمات الرقمية المقدمة للمجتمع .
- تطبيق نماذج أعمال جديدة ومبتكرة تركز على استخدام الوسائل والنظم الالكترونية .

- زيادة توليد الدخل والإنتاجية والقيمة المضافة في الاقتصاد .

### 2-3- متطلبات تطبيق التحول الرقمي في المؤسسة :

يتم تطبيق التحول الرقمي عبر مجموعة من المتطلبات المتكاملة وتشمل الموارد البشرية والعمليات والبيانات و التقنيات كالتالي ( الحرون و بركات، 2019 ، ص 447-448 )

#### 2-3-1- الموارد البشرية :

تشكل الموارد البشرية جانبا حيويا يصعب على المؤسسات تطبيق التحول الرقمي بدونها، إذ يتوجب توفير كوادر مؤهلة قادرة على استخدام البيانات وتحليلها لاتخاذ قرارات فعالة، كما يتطلب تخطيط الرؤى وتنفيذها كفاءات بشرية وخبرات علمية وعملية مع إيمان بالتغيير والتطوير.

#### 2-3-2- العمليات :

وهي عبارة عن مجموعة من النشاطات أو المهام المرتبة والمتراطة التي تنتج خدمة معينة أو منتجا معين للمستفيدين. يجب على المؤسسات إرساء بناء تقني فعال يسمح بتطوير العمليات على الصعيدين الداخلي والخارجي وذلك لضمان التطبيق الأمثل للتحول الرقمي، ويتضمن ذلك المواءمة الداخلية والخارجية في إنجاز العمليات مع وجود رقابة في انجاز العمليات .

#### 2-3-3- البيانات :

يفترض أن تقوم المؤسسات بجهود إدارة وتحليل البيانات بشكل منتظم وفعال وتلك التوفير معلومات وإجراءات توعية موثوقة وكاملة مع توفير وتطوير أدوات مناسبة للتحليل الإحصائي والبحث عن البيانات والتنبؤ بالمستقبل، كما يجب متابعة البيانات بشكل مستمر لضمان استمرار بياناتها والاستفادة منها بشكل يتماشى مع أهداف المؤسسة وتوقعاتها .

#### 2-3-4- التقنيات :

حيث يتم بناء التحول الرقمي باستخدام منظومة من الأجهزة، وأنظمة التشغيل، ووسائط التخزين والبرمجيات التي تعمل ضمن بيئات تقنية ومراكز معلومات تسمح باستخدام جميع الأصول بكفاءة تشغيلية غير منقطعة، كما يستلزم ضمان مستوى خدمة مناسب لأفراد المؤسسة وعملائها ومورديها عبر فرق مهنية مسؤولة عن إدارة المنظومة التقنية والبنية التحتية للشبكة سواء أكانت هذه المنظومة محلية أو سحابية .

### 2-4- التقنيات التي تدعم التحول الرقمي :

هناك العديد من التقنيات التي تساهم وتدعم التحول الرقمي، حيث ذكرها (المصدر و نصرالله ، 2020)

وهي:

- البيانات الضخمة وأدوات التحليل التي تساعد على اتخاذ القرارات والتنبؤات بالأعمال .
- أجهزة الهواتف النقالة التي من خلالها يستطيع العميل متابعة كل ما يهمله من خدمات، إضافة لإتمام الكثير من الأعمال التي تحتاج بعض الوقت والجهد ك شراء وحجز تذاكر الطيران، ودفع الفواتير وإتمام التعاملات البنكية وغيرها .
- شبكات التواصل الاجتماعي والتي عززت الأعمال التجارية وخصوصا التسويقية منها، حيث تقدر الدراسات بأن نسبة 81% من الزبائن يعتمدوا على السوشيال ميديا لاتخاذ قرارات الشراء .
- الحوسبة السحابية؛ والتي هم كثيرة في إحداث عملية التحول الرقمي، حيث تتجه لها أكثر من 62% من الشركات والمؤسسات، مما يتيح لها ميزات تنافسية عديدة .
- إنترنت الأشياء : يعتبر من العوامل المساعدة في تحول أي شركة رقمية مثل إدخال الروبوتات في مجال الأعمال أو ابتكار أحد الأدوات والتي تعتمد على التكنولوجيا بهدف التسويق وجمع المعلومات كالساعات والطابعات والسيارات وغيرها، إضافة لإدخال هذه التكنولوجيا لتكون جزءا من منتجات الحالية .
- تقنية كشف المواقع، والتوثيق وكشف عمليات الاحتيال والتفاعل المتقدم بين الإنسان والآلة .
- أجهزة الطباعة الثلاثية الأبعاد وأجهزة الاستشعار الذكية وأجهزة الواقع المعزز .
- تحليل البيانات الكبيرة والخوارزميات المتقدمة والتفاعل مع المستخدمين وجمع بياناتهم .

### الخلاصة

يُعد التحول الرقمي أحد أهم التغيرات التي يشهدها العالم اليوم، حيث أصبح ضرورة ملحة لمواكبة التطورات التكنولوجية وتحقيق النمو المستدام في مختلف المجالات. من خلال هذا الفصل، تم التطرق إلى مفهوم التحول الرقمي، أهميته، متطلبات تطبيقه و التقنيات الداعمة. وقد تبين أن التحول الرقمي لا يقتصر فقط على تبني التكنولوجيا، بل يشمل أيضًا إعادة هيكلة العمليات، وتطوير المهارات، وتعزيز الثقافة الرقمية لضمان نجاحه.

كما أظهرت الدراسة أن التحول الرقمي يحمل العديد من الفوائد، مثل تحسين الكفاءة التشغيلية، تسهيل الوصول إلى المعلومات، ودعم الابتكار، إلا أنه يواجه أيضًا تحديات مرتبطة بالبنية التحتية، والأمان السيبراني، والتكيف مع التغيرات السريعة.

بناءً على ما سبق، يمكن القول إن التحول الرقمي ليس مجرد اتجاه تقني، بل هو عملية استراتيجية تتطلب تخطيطاً دقيقاً وإدارة فعالة لضمان تحقيق الأهداف المرجوة.

# الفصل الثالث :

الأداء المتميز

### التمهيد :

تسعى المؤسسات الرياضية اليوم إلى تحقيق مستويات عالية من الأداء والتميز، خاصة في ظل التغيرات المستمرة في بيئة العمل وزيادة التنافسية في المجال الرياضي. فلم يعد نجاح المؤسسات الرياضية يعتمد فقط على توفر الإمكانيات المادية والبنية التحتية، بل أصبح يعتمد بشكل أساسي على أداء الموارد البشرية ومدى قدرتها على الابتكار والتكيف مع التحديات.

يُعتبر الأداء المتميز للموارد البشرية أحد العوامل الحاسمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات الرياضية، حيث يساهم في تحسين جودة الخدمات، زيادة الفعالية التنظيمية، وتعزيز القدرة التنافسية. ويتطلب هذا التميز مجموعة من العوامل، منها الكفاءة المهنية، التحفيز، القيادة الفعالة، والتكنولوجيا الحديثة التي تدعم العمليات الرياضية.

بناءً على ذلك، يسعى هذا الفصل إلى تقديم إطار نظري شامل حول ماهية الأداء المتميز، الإطار الفكري للأداء المتميز، مفاتيح الأداء المتميز مع تسليط الضوء على المتطلبات الرئيسية للأداء المتميز و أهم نظرياته التي تساعد على تحقيقه وضمان استدامته .

### 3- الأداء المتميز:

#### 3-1- ماهية الأداء المتميز:

التميز كلمة هامة ولهذا خصصت مداخل الإدارة المختلفة عبر العصور جل اهتمامها لتحديد التميز الإداري فمدخل الإدارة العلمية وضح مفهوم الكفاءة وحدده كأساس لتميز الإداري أما مدخل العلاقات الإنسانية فقد أضاف البعد البشري لعملية التميز وذلك من خلال التركيز على أهمية الحاجات الاجتماعية للعاملين وتأسيسا أضيف إلى قاموس التميز مصطلحات عدة مثل العمل الاجتماعي، فرق العمل وجودة الحياة التنظيمية واستثمرت الجهود العلمية في محاولات تقديم مفاهيم الأداء المتميز حتى توصلت المداخل الإدارية الحديثة إلى أهمية بيئة الأعمال وتأثيرها المباشر على المؤسسات. ( زكرياء الدوري. 2010 ص 323 )

يمكن الإشارة إلى أن مفاهيم التميز في الأداء ظهرت في بداية القرن العشرين وأغفلت إلى حد كبير أثر المتغيرات البيئية ولذلك فإن نماذج التميز في الأداء ظهرت منذ بداية السبعينات حتى الآن أدخلت العديد من المتغيرات البيئية من ضمنها مفهوم الأداء المتميز ، منها:

السوق المنافسة المستهلك الأداء المقارن وطبيعة بيئة العمل

ويمكن تعريف الأداء المتميز بأنه ( قدرة المؤسسة على التجديد والتغيير على مدى الطويل في المستقبل لتحقيق مستويات أداء مرضية في مجال النمو والربح ) .

ويعني الأداء المتميز أيضا تحقيق أعلى معدلات الفعالية والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصالح المرتبطين بالمنظمة ومنه يمكننا في الأخير إعطاء تعريف شاملا ( يقصد بالتميز في الأداء بأنه حالة من التفرد من أداء عناصر المؤسسة المختلفة باعتبارها منظومة وتوقها على أداء غيرها من المؤسسات المماثلة في مجال العمل وظهوره بالصفات التي تميز المؤسسة وتبرزها وترفع شأنها بالنسبة للمؤسسات الأخرى. ( زكرياء الدوري. 2010 ص 323 ) .

#### 3-2- الإطار الفكري لأداء المتميز :

يستند مفهوم الأداء المتميز إلى إطار الفكري يرى المنظمة على انها منظومة متكاملة تتفاعل عناصرها وتتشابك آلياتها ومن ثم تكون مخرجاتها محصلة لقدرتها المجتمعية ويتضمن الإطار الفكري للأداء المتميز العناصر التالية: ( بومدين يوسف 2006 ، ص 125-126 ) .

اولا: تقوم المنظمات من اجل تحقيق غايات وأهداف ومن ثم فان الخطوة الأولى في بناء المنظمة يتحقق فيها الأداء المتميز تتمثل في التحديد الدقيق والواضح لغايات والأهداف المرجوة التي ستعتبر فيما بعد كمقاييس لتعريف على المستويات الانجاز وتقييم النتائج.

**ثانيا :** تعمل المنظمات في إطار مناخ اجتماعي وسياسي واقتصادي متغير ومتطور كما تتفاعل عوامل الثقافة والتطورات العلمية والتقنية في إعادة صياغة المجتمعات وتطوير توجهاتها ونظامها أي أن الترابط والتعايش الايجابي بين المنظمات والمناخ والمحيط وهو الدعامه وركيزة في بناء منظمة يتحقق فيها أداء متميز.

**ثالثا :** تلعب القيادة الإدارية دورا محوريا في صياغة أهداف المنظمات وتحقيق ترابطها مع المناخ المحيط وتفعيل عناصرها وقدرتها الذاتية وبالتالي تعتبر القيادة الإدارية أهم مقومات وآليات الأداء المتميز.

**رابعا :** يتحقق الأداء المتميز نتيجة اعتماد منهجية الإدارة الإستراتيجية التي تعمل على دراسة متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات للكشف عن الفرص و التهديدات وتهيئة العناصر والمقومات الذاتية لإستثمار تلك الفرص و التعامل مع التهديدات .

**خامسا :** يتحقق الأداء المتميز بفعل الترابط والتشابك لعمليات المنظمة ومن ثم حسن الاستثمار الموارد وربط المدجلات بالمخرجات وفق أساس واضح ويتحقق ذلك بمنطق إدارة العمليات .

**سادسا :** تعتبر الجودة الشاملة سمة رئيسية لتحقيق الأداء المتميز وذلك بالالتزام بأداء العمليات وفق المواصفات وبالمستوى الذي يرضي العميل سواء كان من عملاء المنظمة الخارجيين او من العاملين بها.

**سابعا :** تحكم المنظمات على كفاءات العمل والمستويات والإنتاج بقياس المعايير المحددة في خطط وبرنامج الأداء والأهداف ونتائج التخطيط كما تعتمد على مقارنة انجازاتها ومستويات الأداء و الفعاليات مع غيرها من المنظمات المتفوقة والمتميزة لإتباع منهجية القياس المرجعي .

**ثامنا :** يعتبر التطور المستمر من مقومات الأداء المتميز إذ يتيح للمنظمات أن تكون دائما في موقف أفضل من المنافسين وان يكون لها سباق في تطوير المنتجات والخدمات ونظام الأداء بما يكفل لها التفوق في الوصول إلى الأسواق.

**تاسعا:** إن الأداة الحقيقية والقوة الفعلية في تحقيق أهداف المنظمة هي الموارد البشرية من العاملين ذوي المعرفة الذين توفر الإدارة فرصة التنمية المستمرة والتدريب الهادف لزيادة مهاراتهم واستثمار قدراتهم المعرفية في تطوير الأداء وبالتالي تحقيق الأداء المتميز

**عاشرا:** من سمات التميز قيام المنظمة وتنمية العلاقات مع الأطراف التي ترتبط بهم وتوظيف تلك العلاقات في سبيل تعظيم فرص المنظمة للوصول إلى غاياتها وأهدافها.

**إحدى عشر:** القياس هو أساس التميز في الأداء الذي يعمل وفق مبدأ ملا يمكن قياسه لايمكن إدارته والسيطرة عليه وتتطلب أعمال القياس ضروريات التعبير الكمي عن العنصر والآليات والعلاقات الداخلية في الأداء.

ان هذه السمات والأسس الفكرية تتكامل لتمثل منظومة متشابكة هي الأساس في بناء وتنمية مقومات الأداء المتميز للمنظمات المعاصرة .

### 3-3- مفاتيح الأداء المتميز:

تتمثل مفاتيح الأداء المتميز في مجموع التوجيهات الإدارية التي تشترك في بناء وتنمية ثقافة التنظيمية داعمة لفرص التميز والتفوق وتعتبر تلك التوجيهات الإدارية عن أنماط سلوكية متفوقة تستهدف توفير أفضل الظروف و الآليات و الأدوات للأداء الذي يلتزم بمواصفات الامتياز والمتوافق مع رغبات وتوقعات العملاء و توضح هذه المفاتيح بأن الوصول للأداء المتميز ليس أمرا بسيطا ولكنه عمل شاق وجهد متواصل من جانب أفراد المنظمة وعلى كافة المستويات و أهم هذه المفاتيح .

- 1- تنمية وتفعيل التوجه لإرضاء العملاء .
- 2- الالتزام بمفاهيم ومتطلبات الإدارة المالية السليمة .
- 3- تسمية آليات التفكير المنظومي والتزام منهجية علمية في بحث المشكلات والتزام القرارات .
- 4- التركيز على العملاء .
- 5- الاهتمام المتوازن بأصحاب المصلحة .
- 6- إدماج المنظمة في المناخ المحيط وتنمية الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية لدى العاملين .
- 7- تنمية وتوظيف الرصيد المعرفي المتجدد للعاملين . ( علي السلمي ، 2002 ، ص 25 )
- 8- التوجه إلى تحقيق نتائج جيدة دائما . ( سليمان الدروبي. 2006 ، ص 07 )
- 9- إن يكون التدريب واجبا وظيفيا متصلا ومتحددا لكل العاملين على اعتبار ان التدريب جهد نظامي متكامل ومستمر . ( موسى اللوري 2003 ، ص 300 )
- 10- التفوق في فهم الأمور والقدرة على التقديم حلول غير مسبوقه للمشكلات أو ابتكار أساليب أو طرق توصل إلى نتائج متفوقة ومتميزة .
- 11- الثقافة التنظيمية الإبداعية التي تغرس قيم و اتجاهات تشجع السلوك الإبداعي غير التقليدي . ( سعاد نايف برنوطي ، 2001 ، ص 399 )
- 12- تنمية وتحفيز التفكير الابتكاري داخل المنظمة . ( محمد ابو الخير. 2008 ، ص 41 )
- 13- قيادة إدارية ناجحة تتميز بروح المخاطرة والتميز . ( رضا السيد . 2007 ، ص 10 )
- 14- تحفيز النمو والنجاح ونتائج متميزة مقارنة بالمنافسين بالسوق .

### 3-4- المتطلبات الرئيسية لأداء المتميز :

يتضح من المعلومات السابقة أن تحقيق الأداء المتميز يتطلب توفير المقومات التالية :

- اولا: بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمنظمة ونظرتها المستقبلية ويضم العناصر التالية :
- رسالة المنظمة .

- الرؤية المستقبلية للمنظمة وتصورتها عن طبيعة الخدمات والمنتجات التي تبرز في توفيرها وتتميز بها عن المنافسين .

- الأهداف الإستراتيجية التي تريد الإدارة تحقيقها .

**ثانيا :** منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المنظومة وترشد القائمين بالمسؤوليات الأداء إلى القواعد وأسس لاتخاذ القرارات .

**ثالثا:** هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية تتميز بدرجات أعلى من اللامركزية وعمق استخدامها لتقنيات الاتصال .

**رابعا :** نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة يحدد آليات تحليل العمليات و أساس تحديد المواصفات جودة و معدلات السماع فيها واليات رقابة و ضبط الجودة و مدخل تصحيح انحرافات الجودة .

**خامسا :** نظام معلومات متكامل يظم آليات رصد المعلومات المطلوبة و تحديد مصدرها و وسائل تجميعها و قواعد معالجتها فضلا عن قواعد و آليات توظيفها لدعم اتخاذ القرارات .

**سادسا :** نظام متطور لإدارة الموارد البشرية يبين قواعد و آليات لتخطيط و إستقطاب و تكوين الموارد البشرية و تتميتها و توجيه أداءها كما يتضمن قواعد و آليات تقويم الأداء و أساس تعويض العاملين وفق نتائج الأداء .

**سابعا :** نظام إدارة الأداء يتضمن قواعد تحديد الأعمال و الوظائف لتنفيذ عمليات المنظمة و أساس تخطيط الأداء المستهدف و تحديد معدلاته و مستوياته و قواعد توجيهه و متابعة الأداء و تقويم الانجازات و النتائج .

**ثامنا :** نظام متكامل لتقييم الأداء فردي و جماعي و فريق العمل و أداء مؤسسي بغرض تقويم الانجازات بقياس الأهداف و معايير الأداء المقرر .

**تاسعا :** قيادة فعالة تتولى وضع الأساس و المعايير و توفر المعلومات التنفيذية السليمة لخطط و برامج تؤكد فرص المنظمة في تحقيق الأداء المتميز. ( علي السلمي ، 2002 ، ص 26-27 )

### 3-5- نظريات الأداء المتميز:

لقد مر الأداء المتميز بعدة نماذج ونظريات منذ دخول الإستراتيجية وفيما يلي أهم وابرز المدارس النظرية:

#### 3-5-1- نظرية البحث عن الامتياز ( peterand waterrman ) :

ظهر كتاب البحث عن الامتياز للباحثين بيترو وترمان لتوضيح فكرة مفادها أن هناك شركات ناجحة ومتميزة بناء على معايير محدودة وهذه الشركات التي اجري عليها البحث قد تميزها عن غيرها بعناصر أو محددات او أبعاد يجب إظهارها فقد اجري البحث على 62 شركة أمريكية وتوصلا في الأخير على مجموعة صفات تتميز بها هذه الشركات والتي أدت إلى التمييز بينها . ( ابراهيم عبد اللطيف المنيف ، 1994 ، ص

( 537-536 )

وتتقسم هذه الصفات بدورها الى عشر معتقدات تعكس الثقافة السائدة وهذه المعتقدات هي ( بلكبير بومدين ، 2005 ، ص 285 )

- ضرورة خلق مناخ عمل مناسب لأداء الفرد لعمله يسمح له بالاستماع به .
- اعتقاد الأفراد بأن يكونوا الأفضل في أدائهم لأعمالهم وتقديم مخرجات تمكنهم من التفوق على المنافسين .
- الاعتقاد بان الأفراد يمكن ان يكونوا مبتكرين ومتملمين للمخاطر بدون تعرضهم للعقاب عند الفشل .
- الاعتقاد بأهمية الحضور للتعرف على التفاصيل .
- ضرورة الاهتمام بالعاملين ورد الاعتبار لهم كأدبيين لهم مشاعر وأحاسيس تحكم سلوكهم وتصرفاتهم .
- تشجيع الاتصال الغير رسمي باعتباره وسيلة أساسية في تحسين تدفق المعلومات .
- الاعتقاد بأهمية النمو الاقتصادي وتحقيق الأرباح كهدفين استراتيجيين للمنظمة .
- الاعتقاد بأهمية ضبط الإدارة بافتراض أن المديرين يجب أن يكونوا فاعلين وليس مجرد مخططين .
- الاعتقاد بأهمية الفلسفة التنظيمية المعترف بها و المعدة و المؤيدة من الادارة العليا.

### 3-5-2- نظريات كل من Deal and Kennedy حول الاداء لثماني شركات:

لديها ثقافات قوية وقد تم تحديد مجموعة من خصائص للثقافة القوية على النحو التالي:

- ايمان المنظمة بفلسفة الادارة بالمشاركة بشكل واسع .
- تركيز الاهتمام بالافراد باعتبارهم المصدر الحقيقي للنجاح التنظيمي .
- تحديد الأفراد و تكريمهم .
- إرساء قواعد غير رسمية لسلوك .
- انتشار قيم تنظيمية مشتركة وقوية .
- وضع معايير اداء مرتفع لديها ميثاق محدد وواضح للجميع. ( بلكبير بومدين ، 2005 ، ص 285 )

### 3-5-3 - نظرية Gallager Al :

طرح Gallager Al فكرة مفادها ان اداء المنظمة ونجاحها مشتق من قوة ثقافة السوق حيث يفترض

ان الثقافة تؤثر على كل شي يمكن انجازه وقدم فكرة هرم ثقافة المنظمة القائم على مايلي : ( نعيمة عباس الخافجي ، 2004 ، ص 49-50 )

- يتألف الهرم من ثقافة التفوق بالسوق وقيمة التفوق للزبون والتفوق بالربحية كمستويات لذلك الهرم .
- اعتماد هذا الحالة ثقافة التنوع وقيمتها اساس وقاعدة المقارنة مرجعية المنظمة في بيئة المنافسة وبقطاعها العام والخاص الدولي والمحلي الحالي والمستقبلي .

- تدخل الوعي بالمستقبل البعيد الامد والتخطيط الاستراتيجي و إعتبره كأداة حاکمة موجهة لعملية تحويل ثقافة التفوق .

### 3-5-4- نظرية Stamm :

نظر Stamm الى الدور الحيوي للثقافة كونها تمثل إحدى الفضاءات الأساسية في المنظمات المبدعة تتفاعل وفق آليات التنوع مع فضاء الإبداع المتمثلة في التصور و الاستراتيجية و القيادة و العمليات و بيئة العمل المادية و يتجلى دور ثقافة المنظمة في مزيج مختلف الثقافات .  
و خصائصها و أبعادها تحت مظلة فسيفساء الثقافة وهذا يعني إعتداد فلسفة التنوع التكامل التكيف التركيز في إدارة الثقافة المنظمة وهو يقود إلى تحقيق النجاح والمتميز سواء المتوقع أو المحقق ( نعيمة عباس الخافجي ، 2004 ، ص 53 )

### 3-5-5- النظرية الأوروبية لإدارة الأداء المتميز:

تقوم هذه النظرية على قاعدة أساسية من فكرة الجودة الشاملة حيث نبعت من فاعلية الاتحاد الأوروبي من إدارة الجودة الذي نشأ عام 1988 تتبلور فلسفة هذه النظرية في أن نتيجة التميز في الأداء من خدمة العملاء وتحقيق منافع لأصحاب المصلحة من عاملين وغيرهم إنما تحدد نتيجة الكفاءة القيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه الاستراتيجيات والسياسات والموارد البشرية وتدابير العوامل المختلفة كما أن تطوير وتحسين العمليات في ذاتها يتوقف على درجة مشاركة وفاعلية العاملين أنفسهم في تطوير وفي إطار عرض الروابط بين السبب والنتيجة فالنظرية الأوروبية في التميز في الأداء تقدم الإطار العام الشامل لتخطيط سير العمليات التي من خلالها تدار الشركات الناجحة حيث تنطلق من القيادة الفعالة مروراً بالإدارة الأفراد و رضاهم والسياسات والاستراتيجيات المتبعة تجاههم وكذلك عن طريق التشغيل والعمليات وصولاً إلى رضا العملاء والتأثير في المجتمع . ( دفيد لاسكال ، 1988 ، ص 33 )

و بالتالي فإن هذه النظرية مبنية على قاعدة منطقية بسيطة هي أن العمليات هي الوسائل التي من خلالها تقوم الشركات بتسخير المواهب والطاقات لعمالها وذلك لتحقيق النتائج المرجوة من خلال القيادة التي تهدف للتميز في الأداء وترتيب هذه النظرية معايير إدارة الأداء المتميز في مجموعتين :

**1- الممكنات :** وهي العوامل التي تمكن المنظمة من تحقيق النتائج وهي الموارد والوسائل والاليات التي تحقق من خلالها النتائج.

**2- النتائج :** هي كل ما حققته المنظمة من انجازات ومعدلات التطور والتفوق على ما يحققه المنافسون، وقد حددت النظرية قيمة لكل عنصر تعكس اهمية النسبية في تحقيق التميز مع امكانيات تعديل القيم بحسب ظروف كل منظمة وطبيعة عمليات ومن جانب اخر فان السمة الرئيسية لهذه النظرية هو امكانية استخدامها

بواسطة ادارة كل منظمة لاجراء تقييم ذاتي وفي هذه الحالة تسمح النظرية بالمرونة في توزيع النسب حسب ماتراه كل منظمة مناسب لها . ( علي السلمي ، 2002 ، ص 33 )

### 3-5-6- النظرية الأمريكية Baldrige :

يعد مالكوم بالدريج احد رواد الجودة الشاملة الأمريكية الذي خصص جائزة باسمه يعد مالكوم بالدريج أحد رواد إدارة الجودة الشاملة الأمريكية الذي خصص جائزة بإسمه ثم قررها بشكل قانوني في عام 1987، بحيث تمنح للشركات الأمريكية التي تتجح في تطبيق معايير نمودجه(عمر وصفي عقيلي،2001،ص 183) وتمثل النظرية الأمريكية أداة مهمة تستفيد منها المنظمات في أجزاء عمليات التقويم الذاتي بالاستناد إلى مجموعة المعايير والأدوات ونظم القياس التي تحتويها النظريات كإطار عام يوضح مفهوم إدارة الجودة الشاملة وهدفها ومتطلباتها تحقيقها بشكل يمكن للشركات ان تتبناه وتطبقه لديها كما أنه يتميز بوجود ثلاث مجموعات من المعايير تتعلق واحدة منها بتقديم نشاط منظمات الأعمال والثانية تخاطب المنظمة التعليمية والثالثة تناسب المنظمات العاملة في المجال الصحي ( يوسف بومدين ، 2006 ، ص 125-126 )  
وتتمحور المفاهيم والقيم لهذه النظرية في التوجهات الرئيسية التالية : (علي السلمي، 2002، ص 44-45)

- القيادة ذات الرؤية
  - التمييز المستمد من رغبات العملاء
  - الرشاقة التنظيمية .
  - التركيز على المستقبل.
  - الإدارة تهدف إلى الإبداع والابتكار .
  - استثمار الحقائق
  - استثمار المسؤولية العامة والمواطنة .
  - التركيز على النتائج وخلق القيمة
  - انتهاج مدخل النظم في التركيز والإدارة .
  - التعلم الشخصي والتنظيمي.
  - تقدير العاملين والشركاء .
- وتحتوي النظرية الأمريكية على إطار يضم سبعة عناصر هي أساس تقييم المنظمات من اجل تحديد مستوى تمييز الأداء وفيما يلي عملية توزيع النقاط على العناصر السبعة للنظرية وصولا الى تحديد مستوى تمييز اداء المنظمة:

- التخطيط الاستراتيجي للجودة : 60 نقطة - القيادة 100 نقطة - التركيز على العملاء والسوق:
- 300 نقطة - المعلومات وتحليلها : 70 نقطة - التركيز على الموارد البشرية :

150 نقطة - إدارة العمليات : 140 نقطة - نتائج الأعمال : 180 نقطة - المجموع : 1000 نقطة

وتتعرض عملية تحديد القيم لعناصر النظرية إلى ثلاث محاور في كل عنصر:

- المدخلات أو الأسلوب الذي تعتمده الإدارة لتوفير العنصر.

- مدى واضح المدخل أو الأسلوب في التطبيق الفعلي.

- النتائج المترتبة على تطبيق المدخل .

### 3-5-7- النظرية اليابانية لإدارة التميز في الأداء:

ارتباط اسم ( وليام ديمينج ) بحركة الجودة في اليابان من الأربعينيات من القرن الماضي الذي يصب اهتمامه على أهمية الرقابة الإحصائية في جودة العمل والإنتاج وتشتمل النظريات اليابانية على 14 مبدأ تشكل في مجموعها إطارا عاما يمكن للمنظمة الاستعانة به من أجل وضع نموذج خاص بها والشعار الذي انطلق منه هو : عن العنصر البشري في العمل هو أساس ومحور الاهتمام وهذه المبادئ هي كما يلي:

1- تبني المنظمة فلسفة جديدة تقوم على أساس تحقيق أعلى جودة لمنتجاتها أو خدماتها من أجل تحقيق مركز تنافسي في السوق لضمان البقاء والاستمرار

2- تبني سياسة تحسين وتطوير مستمرين لمنتجاتها أو خدماتها ويجب أن تكون متكاملة وليست جزئية وتشمل كافة مجالات العمل في المنظمة ويجب مشاركة جميع الأفراد داخل المؤسسة في تحقيق أهدافها وقد وضع Deming إستراتيجية التحسين المستمر وأركانها أربعة هي كما يلي:

- **خطط plan** : خطط لأي تحسين تريد إدخاله وفي أي مجال من المجالات.

- **نفذ DO** : السعي الى الاكتشاف الأخطاء وتحديد أسبابها وأكثرها في الحدوث.

- **فتش دقق check** : تحري واكتشاف إذا كانت أفكارك وحلولك صحيحة للتطبيق .

- **اعمل Act** : إذا حققت طبق حلولها بشكل واسع وسريع اهجر ما لم يحقق.

3- تغيير هدف الرقابة من كشف الخطأ ومحاسبة المسؤول إلى الرقابة وقائية تهدف إلى منع وقوع الخطأ.

4- توطيد العلاقات الحسنة مع المديرين .

5- التركيز على عملية التدريب حيث تشمل كافة فئات العاملين في المنظمة .

6- التوقف عن استخدام التسلط من قبل المديرين .

7- التوقف عن استخدام سياسة التقييم القائمة على أساس الكم والتوجيه إلى سياسة التقييم على أساس الجودة والنوعية المحققة .

8- الابتعاد عن فكرة سياسة تحقيق الأرباح بأي وسيلة كانت لأنها تؤثر سلبا في تحقيق مستوى الجودة عالي وفي إرضاء العملاء .

- 9- إزالة كل العوائق والحواجز التي تمنع العاملين من تحقيق انجازاتهم والتفاخر بها مثل، ضيق الوقت، ضعف كفاءات الآلات والأدوات المستخدمة .
- 10- السعي الى حل جميع الصراعات القائمة بين العاملين وإحلال التعاون بدلا عنها .
- 11- التركيز على عملية التطوير والتحسين الذاتي لدى العاملين وإكسابهم العمليات ومهارات جديدة .
- 12- توفير عنصر الاستقرار الوظيفي للعاملين الذي يكفل للمنظمة وجود عنصر بشري لديه ولاء انتمائه لها ويجعلهم يعملون بفعالية .
- 13- إحداث تغيير جذري في الهيكل التنظيمي للمنظمة وتحويله إلى نمط يخدم تطبيق المبادئ السابقة ويهدف إلى إزالة جميع العوائق القائمة بين التقسيمات الإدارية وفرق العمل .
- 14- العمل على ترسيخ المبادئ السابقة لدى جميع العاملين وجعلها حقيقة وليست مجرد شعارات ينادي بها وحثهم على التطبيقات والالتزام بها بشكل دائم ومستقر وتقع هذه المسؤولية على الإدارة العليا . ( يوسف بومدين ، 2006 ، ص 170-171 )

## الخلاصة

يُعد الأداء المتميز للموارد البشرية في المؤسسات الرياضية عنصراً أساسياً لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتعزيز القدرة التنافسية في المجال الرياضي. من خلال هذا الفصل، تم التطرق إلى ماهية الأداء المتميز، الإطار الفكري للأداء المتميز، مفاتيح الأداء المتميز، المتطلبات الرئيسية للأداء المتميز، نظريات الأداء المتميز. وقد تبين أن تحقيق هذا التميز لا يعتمد فقط على الكفاءة الفردية للموارد البشرية، بل يشمل أيضاً عوامل مثل القيادة الفعالة، بيئة العمل التحفيزية، استخدام التكنولوجيا، والاستثمار في التدريب والتطوير المستمر.

كما أظهرت الدراسة أن الأداء المتميز يساهم بشكل مباشر في تحسين جودة الخدمات الرياضية، رفع مستوى الإنجازات، وتعزيز استدامة المؤسسات الرياضية. ومع ذلك، فإنه يواجه تحديات مختلفة مثل نقص التحفيز، غياب استراتيجيات واضحة لتطوير الكفاءات، وضعف التخطيط الإداري.

بناءً على ما سبق، يمكن القول إن تحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية يتطلب رؤية استراتيجية شاملة، وإدارة فعالة للموارد البشرية، بالإضافة إلى تبني ممارسات حديثة تعزز من كفاءة الأفراد وتحفزهم على تقديم أفضل ما لديهم.

# الفصل الرابع :

المؤسسات الرياضية

### تمهيد :

تلعب المؤسسات الرياضية دوراً محورياً في تنمية الرياضة وتعزيز الثقافة الرياضية داخل المجتمعات ، حيث تُعتبر الركيزة الأساسية لتنظيم وتطوير مختلف الأنشطة الرياضية على المستويات المحلية والدولية . ومع التطورات التي يشهدها القطاع الرياضي، أصبحت هذه المؤسسات مطالبة بتبني أساليب إدارية حديثة ، وتعزيز كفاءتها التشغيلية لضمان تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية .

تتنوع المؤسسات الرياضية بين الأندية، الاتحادات، الأكاديميات، والهيئات الحكومية والخاصة، ولكل منها دور محدد في تطوير الأداء الرياضي ، سواء من خلال إعداد الرياضيين ، تنظيم المنافسات ، أو تحسين البنية التحتية الرياضية . كما أن نجاح هذه المؤسسات يعتمد على عدة عوامل ، من بينها الإدارة الفعالة، التمويل المستدام ، الموارد البشرية المؤهلة، واستخدام التكنولوجيا الحديثة .

بناءً على ذلك ، يسعى هذا الفصل إلى تقديم إطار نظري شامل حول تعريف المؤسسة الرياضية ، المؤسسة الرياضية حسب المشرع الجزائري ، أنواعها ، مميزات ، مع تسليط الضوء على أبرز المقومات الأساسية لتحقيق أداء أكثر كفاءة وإستدامة .

#### 4- المؤسسات الرياضية :

##### 4-1- تعريف المؤسسة الرياضية :

وتعرف بأنها عبارة عن نظام اجتماع نسبي واطار تنسيقي عقلاني بين أنشطة مجموعة من الأفراد تربطهم علاقات متداخلة من اجل تحقيق اهداف مشتركة وتنظم علاقتها بهيكلية محددة للسلطة والمسؤولية ونوع النشاط لتسيير الشؤون الرياضية ( شيحة ، 2006 ، ص 25 )

كما تعرف المؤسسة عبارة عن إطار قانوني لتجمع بشري هادف يتم في نطاقه توحيد وتنسيق جهود الأعضاء لتحقيق أهداف معينة كما يمكن تعريفها بأنها نظام مستقل أنشئ من أجل غايات معينة ومحددة حسب طبيعة المؤسسة وهي مفتوحة على النظام الاقتصادي والذي من خلاله تحصل على عوامل الإنتاج تؤثر فيه عن طريق منتجاتها وهي مسيرة من طرف مجموعة بشرية منظمة وتشكل خلية اجتماعية خاصة في وسائل قانونية ومالية ومادية وهي أيضا مركز اتخاذ القرارات ( إبراهيم حسن، 2011 ، ص 48 )

ويشير دافت روبنز Roppinz Dafet إلى أن المؤسسة الرياضية هي تكوين اجتماعي يرتبط بالمجال الرياضي كمهنة و صناعة تتحدد أهدافها بطبيعة الأنشطة التي تمارسها تلك المؤسسة والعلاقات المتفاعلة بين تلك الأنشطة ومؤسسات المجتمع الأخرى . ( الوشاح، 2012، ص 130 )

##### 4-2- المؤسسات الرياضية حسب المشرع الجزائري :

تكامل الأنشطة الرياضية و المصالح الاجتماعية والاقتصادية أدى بها إلى الارتقاء، وأن قيام الأندية الرياضية يعتمد على دعائم اقتصادية مثل الميزانيات المالية و الأدوات والتجهيزات و غيرها من عوامل، فضلا عن ذلك تزايد عدد ممارسي النشاط البدني الرياضي ما أدى بالمشرع الجزائري البحث المستمر في هذا المجال و تغطية الفجوات المشهودة سابقا في شأن الأندية الرياضية ما تجسد في استمرار تعديل و إصدار القوانين و آخرها قانون الرياضة 2004 المؤطر لنوع الأندية والراسم لحظوظها المالية من ميزانية الدولة والدعم الخاص، فجدد في الفصل السادس من القانون 04-10 المتعلق بالتربية البدنية والرياضة في مادته 42 والتي تشير إلى النوادي الرياضية كونها هيئات تمارس مهنة تربية و تكوينية للشباب عن طريق تطوير البرامج الرياضية و بمشاركتها في ترقية الروح الرياضية و الوقاية من العنف ومحاربتة، وتخضع لمراقبة الرابطة الاتحادية الرياضية المنظمة إليها.

و لقد صنف هذا الأمر النوادي الرياضية تصنيف أولي يتمثل في نوادي متعددة الرياضات وأخرى ذات رياضة واحدة وكل منها بدوره فيها حسب نفس الأمر:

- النادي الرياضي الهاوي : ويشار إليها حسب المادة 03 من قانون: 04-10 هو جمعية رياضية ذات نشاط غير مريح ، يسير بأحكام القانون المتعلق بالجمعيات و كذا قانونه الأساسي . وتحدد المهام في النادي

الرياضي الهادي كما ينظم عن طريق قانونه الأساسي النموذجي الذي تعده الاتحادية الرياضية الوطنية ويوافق عليه الوزير المكلف بالرياضة.

- **النادي الرياضي شبه المحترف** : أتت به المادة 44 من الامر 04-10 و التي نصت أن النادي الرياضي شبه محترف يمثل جمعية رياضية، يكون جزء من النشاطات المتعلقة بهدفها، ذو طابع تجاري لا سيما تنظيم التظاهرات الرياضية المدفوعة الأجر ودفع أجر بعض من لاعبيها وموظفيها. ويعتمد النادي الرياضي شبه المحترف قانونا أساسيا لا سيما تنظيمه وشروط تعيين أعضاء أجهزته المسيرة ومسؤولياتهم وكيفية مراقبتهم. وتحدد كفاءات تطبيق هذه المادة والقانون الأساسي النموذجي للنادي الرياضي شبه المحترف عن طريق التنظيم

- **النادي الرياضي المحترف** : جاء ضمن المادة 22 من القانون 89-03 سمح المشرع بالجمعية الرياضية بالتفاوض وإبرام عقود مع كل المنظمات المؤسسات أو الجماعات العمومية من أجل ضمان و دعم الممارسات الرياضية أما. من خلال المادة 03 من نفس القانون فقد شرع إنشاء مؤسسات ذات طابع تجاري و أهداف رياضية، أو في صيغة هياكل أخرى، هذا ما إذا تطلب كثرة و تنوع النشاطات طرق تنظيم و تسيير ليست بنفس سيم عمل الجمعية إلا أنه لم يأتي تخصيص في صيغة الاحتراف إلا في الامر 95-09 في المادة 20 والتي تصرح بالآتي: "

تعد نوادي رياضية محترفة، النوادي التي تؤسس مهامها على نشاط رياضي دائم بواسطة حصص متنوعة الطبيعة يوفرها أشخاص طبيعيين أو معنويون يكون هدفها تحقيق نتائج رياضية مقابل أجرة. وهذا قد خضع إنشاء وتأسيس النوادي الرياضية المحترفة إلى الأحكام المقررة في التشريع الساري مفعولهما الخاص بـ "الشركات التجارية". (الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية الأمر 95-09 المادة (20) و حزم الأمر في شأن النادي الرياضي المحترف وفق الأمر 04-10 في المادة 46 الذي يشير إلى إمكانية تحليه أو اتخاذه أحد أشكال الشركات التجارية. مثل أن يكون شركة وحيدة الشخص EURL أو شركة ذات مسؤولية محدودة، SARL أو شركة رياضية ذات أسهم SSPA

و في هذا السياق تخضع هذه المؤسسات إذا ما اتخذت أحد هذه الصيغ المذكورة، إلى أحكام القانون التجاري و كذا قوانينها الخاصة بها. هنا يتضح لنا أن النادي الرياضي المحترف أصبح يعد مؤسسة اقتصادية يمكن التعامل معها بنفس شأن باقي المؤسسات الاقتصادية فبالرغم من بعض التناقضات، يعتبر الحل الأمثل للاستمرار كما أشار إليه الباحث (كلود مارشال الاحتراف هو عالم صغير رياضي، ثقافي، اقتصادي واجتماعي حيث من خلال هذا حدد الأبعاد من وراء الاحتراف في النشاط البدني الرياضي ) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية الامر 89-03 المادة (20).

#### 4-3- أنواع المؤسسات الرياضية:

المؤسسة الرياضية هي الإطار المكاني والقانوني الذي يحيط بممارسة النشاط البدني والرياضي، باعتبار هذا النشاط أصبح يشغل مكانة اجتماعية هامة نظرا لثقافة العولمة السائدة في أيامنا فأصبح يوجد ما يعرف بأقسامها الرياضية المتمثلة فالأنواع التالية:

- رياضية الفرق المحترفة .

- الرياضة الجماعية والمدرسية .

- المنشآت الرياضية .

- الأندية الرياضية .

- مضمارات السباق .

- الرياضات التجارية .

- الأندية الترويحية .

- المعسكرات الترويحية .

كل هذه الأنواع تمثل قوالب مؤسساتية تتوفر على أنظمة معينة لسياق العلاقات والشؤون بين الأفراد ، وتنشأ على تركيبات وتظم أدوات و تجهيزات مختلفة ذات صيغة اعتبارية مستقلة و مركز معين . كل هذا ينجز ضمن إطار قانوني و تهدف إلى الاستمرارية في النشاط و الرقي بالمنتج المادي و الخدماتي بناء على برامج و خطط واضحة تحت إشراف قادة معينين هذا ما يأتيها طابع مؤسسات صناعة رياضية . ( ياسين، 2019، ص19 )

#### 4-4- مميزات المؤسسة الرياضية :

تتميز المؤسسات بمجموعة من الخصائص والمميزات سنحاول تلخيصها فيما يلي:

**الهدف:** يمثل العنصر الأساسي الذي يسمح بتحديد ، تخصص المؤسسة ولا يتم تحديده نهائيا بل يبقى قابلا للنقاش والإثراء .

**الهيكل :** تمثل العمود الفقري للمؤسسة وتعني بتقسيم العمل ، وتنسيق المهام ، وتوزيع السلطة

**الفاعلين :** تمثل المورد البشري للمؤسسة كأعضاء لهم تاريخ ، حياة ، قيم ، واهتمامات شخصية لا تتعارض مع أهداف المؤسسة التي يستثمرون أو يعملون بها.

**البيئة :** سواء الجغرافية ، القانونية ، الاقتصادية، السياسية ، الاجتماعية ، أو الثقافية التي تتواجد في المؤسسة ، والتي تؤثر على وظيفتها.

**الثقافة المشتركة :** لكل مؤسسة ثقافية تتشكل مع مرور الوقت بسبب تطورها ، قوانينها الخاصة ، الوظيفة الروتينية ، التعرف على تاريخ المؤسسة وفهم ثقافتها يعطي القدرة على اتخاذ معايير وقوانين غير هيكلية تسيير وظيفتها . ( سليمان قاضي ، 2016 ، ص 47 )

#### 4-5- المقومات الأساسية لنجاح العمل في المؤسسات الرياضية:

هناك عدة مقومات توفرها . يعني نجاح العمل للمؤسسة الرياضية ، مما يعني قيامها بدورها المناط بها من ناحية خدمة الجوهر ، وتقديم منتج مرضي يحقق الأهداف التي لأجلها أنشأت المؤسسة، وهذه المقومات هي:

**البرامج :** على أن يضعها المتخصصون في المجالات الرياضية المتعددة ، تتصف بالشمول للأصحاء و المعاقين و الموهوبين بمستويات ممارسة النشاط( الرياضة المدرسية، الرياضة الترويحية ، رياضة البطولات ) **المستهدفون :** وهم من يتم تحديدهم وفقا لتصنيف كل منهم لتقديم البرنامج الملائم .  
**القادة :** يعني أن يتم الانتقاء لمن هم أكفاء ويتمتعون بالقدرات والكفايات اللازمة للقيام بما يوكل إليهم من أعمال على ان يراعى عند عملية الانتقاء الشروط التالية:

- لتأهيل العلمي والإداري .

- أن يكون قادرا على التنمية .

- اختيار القائد المناسب في المكان المناسب .

- السمات الشخصية والسلوكية .

**المنشآت :** و تشمل المنشآت سواء كانت الإدارية ( بيئة العمل ) أو الخاصة بممارسة الأنشطة الرياضية.

**الميزانية :** تكمن أهميتها في أنه لا يمكن تنفيذ اي خطة بدون اعتماد مالي ويتوقف بنجاح البرامج وتنفيذها على مدى تدفق وانسياب الدعم المالي المطلوب.

**التنظيم والإدارة :** وهو من الأركان الأساسية للنجاح ، اذ يتم بموجبه تحديد المهام والاختصاصات لكل عنصر وتسلسل العمل الإداري لوضوح الرؤية بين العاملين. ( سليمان قاضي ، 2016 ، ص 48 )

## الخلاصة

تُعد المؤسسات الرياضية عنصراً أساسياً في تطوير القطاع الرياضي وتعزيز دوره في المجتمع ، حيث تسهم في تنظيم الأنشطة الرياضية ، دعم الرياضيين ، وتوفير بيئة ملائمة لممارسة مختلف الرياضات ، من خلال هذا الفصل ، تم التطرق إلى تعريف المؤسسة الرياضية ، المؤسسة الرياضية حسب المشرع الجزائري ، أنواعها ، مميزاتا ، بالإضافة إلى استعراض أبرز مقوماتها الأساسية لإنجاح أدائها وفعاليتها . وقد تبين أن نجاح المؤسسات الرياضية يعتمد على مجموعة من العوامل ، من بينها الإدارة الفعالة ، التخطيط الاستراتيجي ، التمويل المستدام ، توافر الموارد البشرية المؤهلة ، واستخدام التكنولوجيا الحديثة . كما أن التحديات التي تواجه هذه المؤسسات ، مثل نقص الدعم المالي ، ضعف البنية التحتية ، والتغيرات التنظيمية، تستدعي تطوير استراتيجيات متكاملة لضمان استمرارية عملها وتحقيق أهدافها بفعالية . بناءً على ما سبق ، يمكن القول إن تطوير المؤسسات الرياضية يتطلب رؤية شاملة تستند إلى مبادئ الحوكمة الجيدة ، الإدارة الاحترافية ، والابتكار في تقديم الخدمات الرياضية .

# الجانب التطبيقي

# الفصل الخامس :

منهجية الدراسة

## تمهيد :

في سياق إعداد هذه الدراسة التطبيقية، وحرصًا على ضمان دقة النتائج وفعالية أدوات البحث، تم إجراء دراسة استطلاعية أولية استهدفت التحقق من مدى ملاءمة فقرات الاستبيان، ومدى فهم المبحوثين لمحتواه، بالإضافة إلى التأكد من وضوح المفاهيم المستخدمة ومدى شمولية الأداة لكافة أبعاد التحول الرقمي المقترحة في الإطار النظري .

وقد جاءت هذه الدراسة الاستطلاعية كمرحلة تمهيدية تهدف إلى جمع انطباعات أولية حول واقع التحول الرقمي داخل المؤسسات الرياضية، وتحديد الملاحظات التي قد تسهم في تحسين وتعديل أدوات البحث قبل التطبيق الفعلي على العينة الأساسية. كما سعت إلى اختبار الصدق الظاهري والثبات الأولي للاستبيان، من خلال عرضه على عينة صغيرة من موظفي مديرية الشباب والرياضة بولاية الجلفة، مما مكن من إجراء التعديلات اللازمة لرفع درجة الموضوعية والدقة.

## 5-1- الدراسة الاستطلاعية:

تعد أدوات البحث العلمي أساس الجانب التطبيقي و تعتبر الدراسة الاستطلاعية أحد أهم الأدوات المستعملة في البحث العلمي لأنها الخطوة الأولى في أي دراسة ميدانية كما تهدف الدراسة الإستطلاعية إلى تعميق المعرفة بالموضوع المقترح للبحث ، سواءا من الناحية النظرية أو التطبيقية و تجميع ملاحظات و مشاهدات عن مجموع الظواهر الخاصة بالبحث .

لقد توجهنا في 2025/03/25 إلى مديرية الشباب و الرياضة لولاية الجلفة و هذا بعد ضبط أبعاد و عبارات الإستبيان قصد توزيعه على الموظفين و قد تم إستقبالنا بعد تقديم رخصة تسهيل المهمة و تم توزيع الإستبيان على خمس موظفين بطريقة عشوائية قصد إجراء الدراسة الإستطلاعية .

### 5-1-1- مجالات الدراسة :

**المجال البشري:** يتمثل في موظفي مديرية الشباب و الرياضة الجلفة .

**المجال المكاني:** يتمثل المجال المكاني في المكان الذي تم فيه إنجاز الدراسة الإستطلاعية التي قمنا بها و هي مقر مديرية الشباب و الرياضة الجلفة .

**المجال الزمني:** إستغرقت الدراسة مدة زمنية قسمت على ثلاث مراحل .

**المرحلة الأولى:** مرحلة البحث عن المادة العلمية . إمتدت من 2025/01/10 إلى 2025/03/20 .

**المرحلة الثانية:** مرحلة الدراسة الإستطلاعية . إمتدت من تاريخ 2025/03/25 إلى 2025/04/17 . بغية التأكد من صدق و ثبات الأداة المستخدمة في الدراسة .

**المرحلة الثالثة:** مرحلة توزيع إستمارات الإستبيان في شكلها النهائي على عينة الدراسة الرئيسية في 2025/04/20 .

## 5-2- منهج الدراسة:

إن موضوع البحث هو الذي يفرض على الباحث استخدام منهج معين دون غيره يمكنه من دراسة سوسولوجية ودراسة علمية لذلك فتحديد المنهج أو المناهج المستخدمة في البحث تعتبر خطوة هامة وضرورية لتوضيح الطريق الذي سوف يتبعه الباحث في مسار بحثه للوصول إلى إجابات عن الأسئلة التي يطرحها في بداية بحثه ( علي تباري ، 2019 ، ص96 ) .

المنهج يعني مجموعة الأسس والقواعد التي يتبعها الباحث من أجل الوصول إلى الحقيقة أي أنها الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته المشكلة لاكتشاف الحقيقة. (بوحوش، 2011، ص 137)

و لقد اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي الذي حاولنا من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة .

### 5-3- متغيرات الدراسة:

تكتسي مرحلة تحديد متغيرات البحث أهمية كبيرة لذلك يمكن القول أنه لكي تكون فرضية البحث قابلة للتحقق من مدى صدقها أو نفيها ميدانيا لابد من العمل على صياغة و تجميع كل متغيرات البحث بشكل سليم ودقيق إذ أنه لابد أن نحرص حرصا شديدا على الضبط الدقيق لمتغيرات بحثنا وعلى التمييز بينها و بين العوامل الأخرى التي من شأنها التأثير سلبا على مسار إجراء الدراسة.

استنادا على الفرضية العامة لبحثنا تبين لنا جليا أن هناك متغيرين اثنين إحداهما مستقل والآخر تابع.

#### 5-3-1- تعريف المتغير المستقل:

هو متغير يجب أن يكون له تأثير في متغير يتبعه أي أنه السبب في إحداث التغيير وذلك عن طريق التأثير في قيم متغيرات أخرى تكون ذات صلة به. ( أبو زينة وآخرون، 2006، ص 27)

تحديد المتغير المستقل: التحول الرقمي .

#### 5-3-2- تعريف المتغير التابع:

هو متغير يؤثر فيه المتغير المستقل وهو الذي نتوقف قيمته على مفعول تأثير قيم المتغيرات الأخرى حيث أنه كلما أحدثت تعديلات على قيم المتغير المستقل ستظهر النتائج على قيم المتغير التابع. ( أبو زينة وآخرون 2006، ص 27 ) .

تحديد المتغير التابع: الاداء المتميز.

### 5-4- مجتمع و عينة الدراسة:

هو مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى و التي يجري عليها البحث أو التقصي ( انجرس، 2004، ص 298 ) .

يتمثل مجتمع الدراسة في موظفي و مظفات مديرية الشباب والرياضة لولاية الجلفة الذي بلغ عددهم 45 موظف.

#### 5-4-1- عينة الدراسة:

إستعملنا أسلوب الحصر الشامل في دراسة العينة التي هي نفسها مجتمع الدراسة المقدر ب 45 موظف و من أجل الوصول إلى نتائج أكثر دقة وموضوعية ومطابقة للواقع تم توزيع 5 استمارات إستبيان للدراسة الإستطلاعية على مستوى المديرية و قد تم استبعادهم من العينة الكلية فأصبح عدد موظفي العينة 40 فردا ، وهذا بعد توزيع الاستمارات على كل موظفي مقر مديرية الشباب والرياضة . و عند إسترجاعها ستستخدم للتحليل الإحصائي كاملة .

#### 5-5- أساليب جمع البيانات:

هناك العديد من أدوات البحث العلمي تساعد الباحث في جمع البيانات والمعلومات والحقائق والتي تم تصميمها للمساعدة على استخلاص النتائج من البحث المراد دراسته ويرتكز الباحث على تقنيات لجمع المعطيات والبيانات الخاصة بالظاهرة المراد دراستها واختيار التقنية أو الوسيلة المعتمدة عليها يتوقف أساسا على طبيعة موضوع الدراسة والهدف المراد الوصول إليه و التي منها أداة الاستبيان حيث يعرف الإستبيان بأنه نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على المعلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ويتم تنفيذ الاستمارة عن طريق المقابلة أو أن ترسل للمبحوثين عن طريق البريد ( رشيد زرواطي ، 2002 ، ص58 ) .

وبما إننا بصدد معرفة أبعاد التحول الرقمي في تحقيق الأداء المتميز للموارد البشرية في المؤسسات الرياضية ، وتماشيا مع طبيعة الموضوع فقد اعتمدنا في هذه المذكرة على استخدام الاستبيان إذ يعتبر هذا الأخير من أنسب الأدوات المستعملة وأكثرها تداولاً في الحصول على البيانات كمنطلق أساسي للباحث من أجل الإجابة وتحليل التساؤلات التي طرحت في بداية البحث .

ومن أجل هذا أعدنا استمارة أسئلة، حيث تم تقسيمها إلى ثلاث محاور ( أبعاد ) :

**المحور الأول:** البعد التنظيمي ، و يحتوي على سبعة عبارات من 1-7 .

**المحور الثاني:** البعد البشري ، و يحتوي على ستة عبارات من 8-13 .

**المحور الثالث:** البعد التقني ، و يحتوي على سبعة عبارات من 14-20 .

## 5-6- الخصائص السيكومترية:

من أجل التوزيع النهائي للاستبيان على العينة الرئيسية يستوجب علينا اتباع الخطوات التالية

**1- صدق الأداء:** صدق الإستبيان يعني التأكد من أنه سوف يقيس ما أعد لقياسه . ( فاطمة عوض صابر ، 2002 ، ص 167 ) .

كما يقصد بصدق شمول الاستبيان لكل عناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ووضوح فقراتها و مفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها. ( هاني ناصر ، 2000 ، ص 281 ) .

ومن أجل تأكيد صدق الأداء استخدمنا صدق المحكمين كأداة للتأكد من أن الاستبيان يقيس ما أعدله، وقد وزعنا الاستبيان على مجموعة من الأساتذة من معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالمسيلة ، ليحكموا مدى وضوح فقرات الاستبيان ومدى مناسبتها للمحاور ( الأبعاد ) المستخدمة في الاستبيان . وقد أخذنا بعين الإعتبار الملاحظات والتوجيهات التي قدمها لنا المحكمون قمنا بالتعديلات التي اتفق عليها المحكمين ، تم حذف بعض العبارات و تغيير صياغتها .

**2- صدق الأنساق الداخلي :** عن طريق حساب معامل الارتباط بيرسون بين الأبعاد و الدرجة الكلية للأنساق الداخلية للأداء و كانت النتائج موضوعة في الجدول التالي:

الجدول رقم ( 01 ) : الصدق الداخلي لأبعاد التحول الرقمي ( التنظيمي ، البشري ، التقني )

المحاور	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
البعد التنظيمي	1	0,829	0,000
	2	0,840	0,000
	3	0,858	0,000
	4	0,853	0,000
	5	0,846	0,000
	6	0,781	0,000
	7	0,739	0,000
البعد البشري	8	0,760	0,000
	9	0,742	0,000
	10	0,837	0,000
	11	0,838	0,000
	12	0,824	0,000
	13	0,829	0,000
البعد التقني	14	0,833	0,000
	15	0,760	0,000
	16	0,786	0,000
	17	0,822	0,000
	18	0,771	0,000
	19	0,802	0,000
	20	0,775	0,000

المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول رقم 01 أعلاه

تم حساب معامل الارتباط بيرسون لعبارات أبعاد التحول الرقمية ( التنظيمي ، البشري ، التقني ) محل الدراسة اتضح أن معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارات الأبعاد و الدرجة الكلية للأنساق الداخلية للأداة .

كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة أقل من 0.05 تؤكد لنا أن كل العبارات متجانسة وصادقة في قياس أبعاد التحول الرقمي الذي صممت لقياسها.

3- قياس ثبات الأداء : يعني ثبات أداء الدراسة التأكد من الإجابة ستكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة ( زياد عبد الله الدهضة ، 2006 ، ص78 ) .  
و عليه إستعملنا معامل ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات أداء الدراسة . و الجدول التالي يوضح ذلك .

#### الجدول رقم -02- اختبار ثبات أدوات القياس باستخدام معامل ألفا كرونباخ

أبعاد الدراسة	معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات
البعد التنظيمي	0,883	7
البعد البشري	0,877	6
البعد التقني	0,947	7
إجمالي الإستبيان	0,902	20

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

إتضح من خلال حساب قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ المبينة في الجدول أعلاه أن كل الأبعاد تحقق الثبات بمعدل أكبر من 0,7 أي 70% و هو معدل جيد . و قد بلغ الثبات الإجمالي لعبارات الإستبيان 0,902 و عليه يمكن القول أن الإستبيان ثابت في مستوى عالي .

#### 4- الموضوعية :

عند الحصول على إجابات أسئلة الإستبيان متقاربة من طرف المبحوثين في نفس الوقت هذا ما يحقق شرط الموضوعية .

و من شروط الموضوعية الوضوح و السهولة في أسئلة الإستبيان و كذلك صدق و ثبات الأداة العالي يعبر عن الموضوعية و هذا ما حقق في الدراسة الحالية .

#### 5-7- تصميم الدراسة و المعالجة الإحصائية:

إستعملنا برنامج SPSS للحصول على مختلف النتائج الإحصائية، وقد تمت الاستعانة لتحليل النتائج بالأساليب الإحصائية الآتية :

- معامل الارتباط بيرسون : لمعرفة صدق الأنساق الداخلي وتأكيدها و لإثبات أن الأداة تقيس ما وضعت لقياسه .
- معامل ألفا كرونباخ : لمعرفة مدى ثبات الأداة واستقرارها وعدم تناقضها ، وأنها ستعطي نفس النتائج عند إعادة تطبيقها على نفس العينة .
- المتوسط الحسابي : للتوصل إلى متوسط إجابات أفراد العينة على عبارات الاستمارة الاستبائية .
- الإنحراف المعياري : للوصول إلى معرفة مدى التشتت المطلق بين الأوساط الحسابية .
- $\chi^2$  : للمطابقة بين المتغير المستقل و المتغير التابع .

### 5-8- خطوات إجراء الدراسة الميدانية:

تم إجراء الدراسة الاستطلاعية لعينة قدرها (5) موظفين بمديرية الشباب والرياضة لولاية الجلفة ابتداء من 2025/03/25 إلى 2025/04/17 من أجل التأكد من صدق وثبات الأداة المستخدمة في الدراسة وبعد ذلك تم تفرغ النتائج وحساب الثبات عن طريق معادلة ألفا كرونباخ و درجة صدق الاتساق الداخلي لاستمارة الاستبيان و هذا باستخدام نظام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS ، بعد ضبط أداة الدراسة في شكلها النهائي قمنا بإجراء تطبيقي للدراسة حيث قمنا بتوزيع استمارة الاستبيان على العينة الأساسية قدرها 40 موظف و موظفة ، و هذا بعد استبعاد أفراد العينة الاستطلاعية في الفترة الممتدة من 2025/04/20 إلى غاية إستلامها و كان ذلك عن طريق تسليم الإستمارات إلى مسؤول أمانة مديرية الشباب و الرياضة لولاية الجلفة التي قامت بدورها بتوزيعها على الموظفين.

#### جدول رقم (03) يمثل توزيع أداة الدراسة على عينة البحث.

الإستبيانات	التوزيع	العدد المسترجع	العدد المفقود	العدد المستبعد	العدد النهائي
مديرية الشباب و الرياضة الجلفة	40	40	/	00	40

### خلاصة نتائج الدراسة الإستطلاعية :

في ختام هذه الدراسة الاستطلاعية، يمكن القول إن النتائج التي تم التوصل إليها ساهمت بشكل فعال في التحقق من مدى صلاحية أداة البحث (الاستبيان) واعتمادها كوسيلة لجمع البيانات من العينة الأساسية للدراسة. لقد أتاحت لنا هذه المرحلة التمهيديّة الوقوف على جملة من المؤشرات المهمة المرتبطة بوضوح العبارات، وشمولية المحاور، ومدى فهم المبحوثين لمحتوى الاستبيان، كما أظهرت النتائج المحصّلة من خلال معامل الصدق والثبات أن الأداة تتمتع بمستوى عالٍ من الاتساق الداخلي والموثوقية الإحصائية.

وبناءً عليه، تم اعتماد النسخة النهائية للاستبيان بعد إدخال التعديلات اللازمة، مما يضمن توفر الشروط المنهجية الضرورية للانطلاق في الدراسة الميدانية الأساسية. كما شكلت هذه المرحلة فرصة لإجراء اختبار مبدئي لأجواء البحث الميداني وتحديد بعض التحديات اللوجستية والتنظيمية التي تمت معالجتها لضمان حسن سير المرحلة التالية من البحث.

إن هذه الخطوة تُعد ضرورية وأساسية في أي دراسة علمية، حيث تضمن جاهزية الباحث من الناحية المنهجية والتقنية، وتؤسس لعملية جمع بيانات دقيقة وموثوقة تسهم في تحقيق أهداف البحث والرد على إشكالياته وتساؤلاته المطروحة.

# الفصل السادس :

عرض و تحليل و مناقشة النتائج

## 6-1- عرض و تحليل و مناقشة النتائج:

### 6-1-1- عرض نتائج إجابات مفردات العينة حول محور البعد التنظيمي:

للإجابة عن التساؤل الجزئي: هل للبعد التنظيمي دور في تحقيق الأداء المتميز للموارد البشرية في المؤسسات البشرية؟

لقد اجرينا تحليل احصائي من خلال التكرارات والنسبة المئوية والانحراف المعياري، والمتوسطات الحسابية بالإضافة الى اختبار الاحصائي ( كا تربيع ) . و هذا من إعداد الطالب و مخرجات برنامج المعالجة الإحصائية. SPSS

يحتوي الجدول رقم (4) اجابات جميع مفردات عينة الدراسة لمعرفة دور البعد التنظيمي في تحقيق الأداء المتميز للموارد البشرية في المؤسسات الرياضية.

الجدول رقم4: إجابات مفردات العينة على التساؤل الجزئي : هل للبعد التنظيمي دور في تحقيق الأداء المتميز للموارد البشرية في المؤسسات الرياضية.

رقم	عبارات الإستهيبان	الإجابات			المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الإختبارات الإحصائية			ترتيب العبارات و درجاتها	
		جيد	متوسط	ضعيف			كا <sup>2</sup> لحساب المطابقة مستوى معنوية (0,05)	الترتيب	الدرجة	القيمة	مستوى الدلالة
01	* تسعى المؤسسة لأتمتة إجراءات العمل الإداري.	32	06	02	2,67	1,082	19,22	0,000	01	01	جيد
		80	15	05							
02	* تعمل المؤسسة على إعادة هيكلة مواقع السلطة و المسؤولية و مراكز اتخاذ القرارات بما يتماشى مع التطورات التكنولوجية .	31	09	00	2,81	1,006	16,15	0,00	01	03	جيد
		77,5	22,5	00							
03	* تسعى إدارة المؤسسة إلى التخلص من البيروقراطية بالاعتماد على الرقمنة.	33	06	01	2,55	1,012	19,26	0,00	01	05	جيد
		82,5	15	2,5							
04	* تسعى إدارة المؤسسة إلى وضع إجراءات إدارية تحمي كل البيانات الخاصة بها.	21	16	03	2,43	0,699	7,88	0,02	02	07	جيد
		52,5	40	7,5							
05	* تسعى المؤسسة إلى زيادة درجة مرونة هيكلها.	23	12	05	2,65	0,883	6,82	0,02	01	02	جيد
		57,5	30	12,5							
06	* تؤمن المؤسسة بمساهمة التكنولوجيا في زيادة وضوح الأدوار و مسؤولياتها.	21	18	01	2,57	0,955	5,81	0,00	01	04	جيد
		52,5	45	2,5							
07	* مستوى إتجاه المؤسسة إلى العمل وفق مبدأ 0 ورقة بالاعتماد على تكنولوجيات الإعلام و الاتصال الحديثة .	09	25	06	2,49	1,280	13,46	0,01	02	06	جيد
		22,5	62,5	15							
		معدلات التحاليل الإحصائية			2,59	0,988	12,65	0,714	1,28		

## 6-1-2- التحليل الإحصائي لعبارات البعد التنظيمي:

- العبارة الأولى: تسعى المؤسسة لأتمتة إجراءات العمل الإداري

- المتوسط الحسابي والتفسير: بلغ متوسط تقييم هذه العبارة 2.67 (على مقياس ليكرت من 1 إلى 3) إلى تقارب إجابات العينة نحو الدرجة الأعلى (جيد)، و قد أجابوا معظم العينة 80% جيد ، 15% متوسط و 5% ضعيف ، مما يدل على اقتناع كبير بأن المؤسسات الرياضية تبذل جهوداً لأتمتة إجراءات العمل الإداري. وتعني هذه النتيجة عملياً أن غالبية المشاركين يرون أن أتمتة العمليات الإدارية موجودة بدرجة عالية، مما يسهم في تسريع الإجراءات وتقليل الأعمال الورقية في المؤسسات الرياضية .

- الانحراف المعياري والتشتت : وصل الانحراف المعياري إلى 1.082 فيشير إلى تشتت معتدل في الإجابات، حيث تختلف آراء بعض الأفراد رغم التركيز حول الموافقة؛ أي أن ثمة تنوعاً محدوداً في مدى قبول هذه الفكرة بين أفراد العينة (وفي الإحصاء الوصفي يُعبر الانحراف المعياري عن مدى تشتت البيانات حول المتوسط) .

-الدلالة الإحصائية (كا تربيع) : أظهر اختبار كا تربيع قيمة 19.22 مع مستوى دلالة  $p=0.000$  ، أي أقل من 0.05، مما يعني أن تباين التكرارات ملحوظ إحصائياً ولا يمكن أن يكون حدثاً عشوائياً. وهذا يشير إلى أن الانحياز نحو الموافقة على العبارة «جيد» ليس من قبيل الصدفة .

-ترتيب العبارة والدرجة التقييمية : تحتل هذه العبارة مرتبة متقدمة ضمن محور البعد التنظيمي، حيث جاءت تقريباً في المرتبة الثانية بحسب المتوسطات ، وصُنفت بدرجة تقييم «جيد» نظراً إلى ارتفاع قيم الدعم لها حيث أجاب 80% منها بـ«جيد».

-الربط بالمجال التنظيمي : في المؤسسات الرياضية الجزائرية، تؤكد هذه النتيجة أهمية إدخال نظم معلوماتية وأتمتة في العمليات الإدارية. فالأتمتة تقلل البيروقراطية، وتختصر الزمن المستغرق في إنجاز المعاملات الإدارية، ما ينعكس إيجاباً على أداء الموارد البشرية وكفاءتها بحسب دراسات تؤكد دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء المؤسسي والكفاءة . بإقرار المشاركين بأهمية هذه الممارسة، يمكن القول إن المؤسسات الرياضية التي تحقق أتمتة أكبر ستشهد تنظيماً أفضل، إذ ينصب جهد العاملين على المهام الأساسية بدلاً من الروتين الإداري المتكرر، ما يرفع من جودة وفاعلية أداء الإدارة الرياضية.

-العبارة الثانية: تعمل المؤسسة على إعادة هيكلة مواقع السلطة والمسؤولية ومراكز اتخاذ القرارات بما يتماشى مع التطورات التكنولوجية.

-المتوسط الحسابي والتفسير: بلغ متوسط تقييم هذه العبارة 2.81، وهو أعلى قيمة بين العبارة، مما يدل عملياً على إجماع قوي بين أفراد العينة حول أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يعيد ترتيب سلطاته ومسؤولياته لمواكبة التطور التكنولوجي. يُترجم هذا المتوسط المرتفع إلى أن المشاركين تقريباً أجمعوا بنسبة 77,5% من

الذين أجابوا بـ«جيد» و 22,5% «متوسط» و 0% «ضعيف» على أهمية إعادة هيكلة التنظيم بما يتلاءم مع التكنولوجيا. ويعني ذلك أن الفكرة تحظى بقبول واسع، وهو ما يشير إلى تقدم ملحوظ في وعي الإدارات الرياضية بأهمية المرونة التنظيمية.

- الانحراف المعياري والتشتت : وصل الانحراف المعياري إلى 1.006 يعكس تفاوتاً محدوداً نسبياً في الردود (معظمهم منحوا أعلى الدرجات)، مما يدل على اتساق نسبي بين آراء المشاركين حول هذه العبارة.  
-الدلالة الإحصائية (كا تربيع) : أظهر اختبار كا تربيع قيمة 16.15 بمستوى دلالة  $p=0.000$  ، مما يؤكد أن التوزيع الفعلي للإجابات يختلف اختلافاً كبيراً عن التوزيع المتساوي المحتمل، أي أن نتيجة الإجماع عالية الدلالة إحصائياً.

-ترتيب العبارة والدرجة التقييمية : على صعيد الترتيب، تحتل هذه العبارة المرتبة الأولى بين العبارات السبعة نظراً لأعلى متوسط، وصنفت أيضاً ضمن درجة التقييم «جيد» نظراً لتفوق نسبة القبول.  
-الربط بالمجال التنظيمي : من منظور البعد التنظيمي، إن إعادة هيكلة مواقع السلطة والمسؤولية بما يتواءم مع التكنولوجيا يعزز الملاءمة التنظيمية مع المستجدات التقنية. فقد يؤدي تبسيط الهرمية والانتقال إلى هيكل تنظيمي أقصي، مثلاً، إلى تسهيل تبادل المعلومات واتخاذ القرارات بسرعة أكبر. وهذا بدوره ينعكس على أداء الموارد البشرية بإيجاد بيئة عمل أكثر ديمقراطية ومرونة، ويقلل الازدواجية في المهام، ويعزز تنمية مهارات العاملين في التعامل مع نظم المعلومات. وبهذا تتوافق نتائج العبارة مع دور التكنولوجيا في رفع كفاءة المؤسسات وتحقيق فعالية الأداء.

-العبارة الثالثة : تسعى إدارة المؤسسة إلى التخلص من البيروقراطية بالاعتماد على الرقمنة  
-المتوسط الحسابي والتفسير: بلغ متوسط تقييم هذه العبارة 2.55، مما يشير إلى اتفاق عام فوق المتوسط على أن الإدارة تعتمد الرقمنة للتخلص من الروتين البيروقراطي، وإن كان هذا الاتفاق أضعف نسبياً من العبارتين السابقتين. إذ يعكس المتوسط أعلاه من منتصف المقياس (2.5) قبولاً نسبياً، وقد أجاب معظم العينة (82.5%) بـ«جيد»، بينما أعرب 15% بـ«متوسط» وقليل جداً بـ«ضعيف» (2.5%). وبذلك يمكن القول إن الغالبية ترى أن الرقمنة تخفف من الإجراءات المرهقة.

-الانحراف المعياري والتشتت : وصل الانحراف المعياري إلى 1.012 فهو مرتفع بعض الشيء نسبياً، مما يدل على تنوع نسبي في الاستجابات رغم إجماع الأغلبية. وهذا يشير إلى أن بعض أفراد العينة ربما يرون أن مستوى التحول الرقمي ليس متجانساً في المؤسسة الرياضية محل الدراسة .  
-الدلالة الإحصائية (كا تربيع) : أظهر اختبار كا تربيع قيمة 19.26 مع  $p=0.000$  ، مما يعني دلالة إحصائية قوية. بعبارة أخرى، التوزيع الغالب للإجابات «جيد» وبالتالي النتيجة معنوية.

-ترتيب العبارة والدرجة التقييمية : من حيث الترتيب، جاءت هذه العبارة في المرتبة الخامسة ، وقد رُفعت درجة تقييمها إلى «جيد» نظراً لانضباط الأغلبية معها.

-الربط بالمجال التنظيمي : تساعد الرقمنة في تقليص البيروقراطية بطرق مباشرة؛ فمثلاً، المنظومات الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية تتيح إتمام المعاملات إلكترونياً دون الحاجة إلى الأوراق. وهذا يعزز من سرعة تنفيذ الإجراءات ويقلل الأخطاء الإدارية. في المؤسسات الرياضية الجزائرية، يعني تخفيض البيروقراطية عبر الرقمنة توفير الوقت والجهد على الموظفين والإداريين، مما يرفع الإنتاجية ويدعم اتخاذ قرارات أسرع وأنجع. وبذلك تعكس نتائج العبارة تأثيرات إيجابية على أداء العاملين، إذ تتاح لهم موارد معلوماتية حديثة تؤدي إلى تنظيم أفضل وإدارة أكثر كفاءة للموارد البشرية.

-العبارة الرابعة: تسعى إدارة المؤسسة إلى وضع إجراءات إدارية تحمي كل البيانات الخاصة بها

-المتوسط الحسابي والتفسير: بلغ متوسط تقييم هذه العبارة 2.43، وهو الأدنى بين العبارات، مما يدل على تقارب الإجابات نحو منتصف المقياس (درجة «متوسط» قليلاً نحو «جيد»). ويبرز أن نسبة من المشاركين (52.5%) يرون أن هناك جهوداً معتبرة في حماية البيانات، فيما 40% رداً بـ«متوسط» و7.5% بـ«ضعيف». وهذا يعبر عن انقسام أوسع نسبياً في التقييم مقارنة بالعبارات السابقة .

-الانحراف المعياري والتشتت : وصل الانحراف المعياري إلى 0.699 (الأدنى بين العبارات) إجابة أكثر تكتلاً نسبياً حول المتوسط، بمعنى أن التشتت أقل من بقية العبارات رغم اختلاف المتوسط. وعموماً، النتيجة تشير إلى إدراك محدود نسبياً لضمان حماية البيانات.

-الدلالة الإحصائية (كا تربيع) : أظهر اختبار كا تربيع قيمة 7.88 ،  $p=0.02$  تبين أن توزيع الإجابات يختلف دلالة إحصائية عند مستوى 5% أي ( $p<0.05$ ) مما يعني أن غالبية العينة ليست موزعة عشوائياً، وأن أغلب من أجابوا بـ«جيد» يدل على مستوى ثقة معين في حماية البيانات، وإن كان التأيد أقل تركيزاً.

-ترتيب العبارة والدرجة التقييمية : احتلت هذه العبارة المرتبة الدنيا (السابعة) بين عبارات البعد التنظيمي السبعة، وصُنفت بصفة «جيد» أيضاً لأن أكثر من نصف العينة اختارت «جيد» .

-الربط بالمجال التنظيمي : يشير هذا التقييم إلى أن المؤسسات الرياضية الجزائرية قد تحتاج إلى تعزيز سياسات وأدوات حماية المعلومات. فالمفهوم نفسه جوهرى في التنظيم، حيث تضمن الإجراءات الأمنية الحفاظ على سرية وسلامة بيانات الموارد البشرية والمعلومات الإدارية. إن ضعف التعاطي مع حماية البيانات قد يؤدي إلى مشاكل قانونية وارتباك إداري ينعكس سلباً على الثقة الداخلية والخارجية. ومن منظور الموارد البشرية، يعني عدم وجود حماية كافية أن العمليات الإدارية وحفظ سجلات العاملين قد تكون عرضة للاختراق أو الفقد، مما يعرض المؤسسة لمخاطر. لذا، ظهور هذه العبارة في أدنى التقييمات يُحتم على المؤسسات الرياضية الانتباه إلى تشديد الضوابط المعلوماتية لتعزيز الاستقرار التنظيمي وكفاءة الأداء.

-**العبارة الخامسة:** تسعى المؤسسة إلى زيادة درجة مرونة هيكلها

-**المتوسط الحسابي والتفسير:** بلغ متوسط تقييم هذه العبارة 2.65، دالاً على يقينية إيجابية تجاه فكرة زيادة مرونة الهيكل التنظيمي. فقد اختار 57.5% من أفراد العينة «جيد» و30% «متوسط»، و12.5% «ضعيف»، مما يعني أغلبية ملموسة تؤيد السعي نحو هيكل أكثر مرونة. إن المتوسط القريب من 2.67 للعبارة الأولى يدل على كون هذه العبارة محل قبول جيد أيضاً.

-**الانحراف المعياري والتشتت:** وصل الانحراف المعياري إلى 0.883 يشير إلى تشتت معتدل، أي أن الإجابات متقاربة بشكل نسبي حول المتوسط

-**الدلالة الإحصائية (كا تربيع):** أظهر اختبار كا تربيع قيمة 6.82 ،  $p=0.02$  تقع ضمن الدلالة عند مستوى 5%، وهو ما يعزز مصداقية أن إجابات «جيد» و«متوسط» ليست ناتجة عن الصدفة.

-**ترتيب العبارة والدرجة التقييمية:** تأتي هذه العبارة في المرتبة الثانية، وصنفت كذلك «جيد» نظراً لارتفاع نسبة المؤيدين.

-**الربط بالمجال التنظيمي:** يُعد الهيكل المرن أمراً مهماً للمؤسسات الرياضية، خصوصاً في ظل المتغيرات الكبيرة في قطاع الرياضة. فزيادة المرونة تعني القدرة على تغيير الأدوار والإجراءات بسرعة استجابة للمتطلبات الجديدة (مثل البطولات أو المستجدات التقنية)، مما يتيح استغلال الموارد البشرية بطريقة أكثر ديناميكية. فالإدارة المرنة تشجع المبادرة والابتكار بين الموظفين، وتقلل البيروقراطية المعيقة، ما ينعكس على الأداء العام بتحقيق أهداف المؤسسة بسرعة أكبر. بالتالي، إن تحقيق المؤسسة لهذه المرونة يسهم في تحسين رضا العاملين وكفاءتهم التنظيمية، ويؤكد على التوجه الإيجابي نحو التطوير المستمر.

**العبارة السادسة:** تؤمن المؤسسة بمساهمة التكنولوجيا في زيادة وضوح الأدوار ومسئولياتها

-**المتوسط الحسابي والتفسير:** بلغ متوسط تقييم هذه العبارة 2.57، مما يدل على ميل إيجابي متوسط نحو الاعتقاد بدور التكنولوجيا في توضيح الأدوار والمسؤوليات. فقد اختار 52.5% «جيد»، و45% «متوسط»، ونسبة ضئيلة (2.5%) «ضعيف». وبذلك تبرز الأغلبية الساحقة قبولها لأهمية التكنولوجيا في هذا الجانب، وإن كان الانقسام أعلى قليلاً من باقي العبارات الأولية.

-**الانحراف المعياري والتشتت:** وصل الانحراف المعياري إلى 0.955 يشير إلى تشتت معتدل في الإجابات؛ بمعنى آخر، هناك بعض الاختلاف في وجهات النظر، لكن الأغلبية تميل نحو الإجابة العالية.

-**الدلالة الإحصائية (كا تربيع):** أظهر اختبار كا تربيع قيمة 5.81 ،  $p=0.00$  يشير إلى دلالة إحصائية ( $p<0.05$ )، إذ يرجح وجود ارتباط قوي بين رغبة العينة في استخدام التكنولوجيا وقدرتهم على الإيمان بوضوح الأدوار الناتج عنها.

-ترتيب العبارة والدرجة التقييمية : تأتي العبارة في وسط الترتيب المرتبة الرابعة ، وقد صُنفت «جيد» لبلوغها الأغلبية المؤيدة.

-الربط بالمجال التنظيمي : توضح هذه العبارة أن المؤسسات الرياضية تعتبر أن دمج التكنولوجيا (كالأنظمة المعلوماتية ونظم تخطيط الموارد البشرية) يساعد على تحديد المهام بوضوح وتقليل التضارب. فوجود نظم معلوماتية متكاملة يهيئ جداول وأدواراً واضحة، مما يخفف التداخل الوظيفي ويسهل التنسيق بين الأقسام. وهذا ينعكس إيجاباً على أداء الموارد البشرية، حيث تصبح مسؤوليات الموظفين محددة بدقة أكثر، مما يرفع من إنتاجيتهم ويقلل الارتباك. إن الاعتراف بتأثير التكنولوجيا في هذا الإطار يعزز من التكامل التنظيمي، ويسهم في تعزيز كفاءة العمل المؤسسي بشكل عام.

-العبارة السابعة : مستوى اتجاه المؤسسة إلى العمل وفق مبدأ (صفر ورقة) بالاعتماد على تكنولوجيات الإعلام والاتصال الحديثة.

-المتوسط الحسابي والتفسير: بلغ متوسط تقييم هذه العبارة 2.49، وهو أدنى متوسط بين العبارات (عدا العبارة الرابعة) ، مما يعني أن إجابات العينة تميل أكثر إلى الدرجة المتوسطة. فقد وافق 22.5% فقط بـ«جيد»، مقابل 62.5% «متوسط» و15% «ضعيف». وهذا يشير إلى إجماع نسبي حول التوجه المتوسط لظاهرة الصفر ورقة ، مما يدل على وجود جهود محدودة أو متفاوتة في تبني هذه الممارسة ضمن المؤسسات الرياضية الجزائرية.

-الانحراف المعياري والتشتت : وصل الانحراف المعياري إلى 1.280، فهو الأعلى بين كل العبارات، مما يدل على تشتت كبير في الإجابات. وهذا يشير إلى وجود آراء متباينة: بعض المشاركين ، في حين يرى الغالبية العظمى أنها ليست متحققة بشكل كافٍ .

-الدلالة الإحصائية (كا تربيع) : أظهر اختبار كا تربيع قيمة 13.46 ،  $p=0.01$  تدل على دلالة إحصائية أيضاً ( $p<0.05$ ) ، مما يثبت أن هذا التوزيع المختلط للإجابات حقيقي وليس مجرد صدفة. يمكن تفسير ذلك بأن العينة منقسمة إلى مؤيدين لتحول رقمي كامل ومحافظين على الأساليب التقليدية على حد سواء.

-ترتيب العبارة والدرجة التقييمية : رتبت هذه العبارة في المرتبة السادسة ، ومع ذلك صُنفت «جيد» لبلوغها الأغلبية المؤيدة .

-الربط بالمجال التنظيمي : يُعد العمل بمبدأ «الصفر ورقة» هدفاً استراتيجياً يزيد من فعالية الكفاءة الإدارية عندما يُطبَّق بشكل شامل. ومع نتيجة هذه العبارة، يبدو أن هذا الهدف لم يتحقق بعد بالكامل في المؤسسات الرياضية الجزائرية؛ حيث لا تزال الكثير من المعاملات تعتمد الورق والإجراءات التقليدية. ومع ذلك فإن الاتجاه إلى العمل الرقمي يسمح بتبسيط تدفق المعلومات وتحسين التواصل بين الإدارات وفيما بينها وبين الموارد البشرية والجمهور. وتؤكد الدراسات أن تكنولوجيا المعلومات تمكن المؤسسات من بناء نظم معلوماتية

متقدمة تعزز الأداء المؤسسي والكفاءة. لذا يمكن استنتاج أن تعزيز هذه العملية (اتجاه «صفر ورقة») سيؤثر إيجابياً على أداء الموارد البشرية من خلال زيادة الشفافية وسرعة الإنجاز ودعم اتخاذ القرار المستند إلى معلومات محدثة، مما يعزز من كفاءة التنظيم الرياضي بشكل عام.

### 6-1-3- عرض نتائج إجابات مفردات العينة حول محور البعد البشري:

للإجابة عن التساؤل الجزئي: هل للبعد البشري دور في تحقيق الأداء المتميز للموارد البشرية في المؤسسات البشرية؟

لقد اجرينا تحليل احصائي من خلال التكرارات والنسبة المئوية والانحراف المعياري، والمتوسطات الحسابية بالإضافة الى اختبار الاحصائي ( كا تربيع ) . و هذا من إعداد الطالب و مخرجات برنامج المعالجة الإحصائية. SPSS

يحتوي الجدول رقم (5) اجابات جميع مفردات عينة الدراسة لمعرفة دور البعد البشري في تحقيق الأداء المتميز للموارد البشرية في المؤسسات الرياضية.

الجدول رقم 5 : إجابات مفردات العينة على التساؤل الجزئي : هل للبعد البشري دور في تحقيق الأداء المتميز للموارد البشرية في المؤسسات الرياضية .

الدرجة	الترتيب	الإختبارات الإحصائية			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات			عبارات الإمتبيان	رقم	
		كا <sup>2</sup> لحساب المطابقة مستوى معنوية (0,05)					ضعيف	متوسط	جيد			
		القيمة	مستوى الدلالة	درجة الحرية								
متوسط	05	01	0,00	19,25	0,589	1,71	03	26	11	تكرار	* مستوى توفر المؤسسة على العدد الكافي من الموارد البشرية المؤهلة لإنجاح التحول الرقمي .	01
							7,5	65	27,5	نسبة%		
متوسط	06	02	0,00	26,61	0,614	1,95	05	28	07	تكرار	* مستوى امتلاك الموظفين الإداريين للمعارف التقنية التي تساعدهم على مواكبة التحول الرقمي في المؤسسة .	02
							12,5	70	17,5	نسبة%		
متوسط	02	01	0,03	08,54	0,917	2,22	03	22	15	تكرار	* درجة حرص الإدارة على تدريب العاملين بالمؤسسة على استخدام التقنيات الحديثة لمواكبة التحول الرقمي .	03
							7,5	55	37,5	نسبة%		
متوسط	04	01	0,02	13,44	0,793	1,84	01	20	19	تكرار	* درجة إهتمام إدارة المؤسسة بتخطيط الموارد البشرية بما يتناسب مع عملية التحول الرقمي .	04
							2,5	50	47,5	نسبة%		
متوسط	01	02	0,00	34,30	0,997	2,31	00	22	18	تكرار	* مستوى تشجيع إدارة المؤسسة الابداع و الابتكار بما يتلاءم مع طبيعة عمل التحول الرقمي .	05
							00	55	45	نسبة%		
متوسط	03	01	0,00	22,63	0,885	2,19	00	23	17	تكرار	* درجة تشجيع إدارة المؤسسة مشاركة الموظفين في برامج التحول الرقمي في المؤسسة .	06
							00	57,5	42,5	نسبة%		
		1,33	0,83	20,79	0,789	2,03	معدلات التحاليل الإحصائية					

#### 6-1-4- التحليل الإحصائي لعبارات البعد البشري:

-العبرة الأولى : مستوى توفر المؤسسة على العدد الكافي من الموارد البشرية المؤهلة لإنجاح التحول الرقمي

-المتوسط الحسابي والتفسير: بلغ متوسط تقييم هذه العبارة 1.71 على مقياس ليكرت (1-3)، يعبر هذا المتوسط عن تقييم يقع في النطاق المتوسط بين («جيد» و«متوسط») و قد أجابوا أفراد العينة 27% «جيد» و 65% «متوسط» و 7.5% «ضعيف» . مما يشير إلى أن غالبية العينة ترى أن المؤسسة تمتلك حدًا معقولاً لكن غير كافٍ من الكوادر المؤهلة. ويذكر استعراض البيانات أن المتوسط يُستخدم بشكل شائع كمقياس للمركزية في بيانات ليكرت، ويعكس المنحى العام لآراء المستجيبين حول توفر الموارد البشرية المؤهلة.

-الانحراف المعياري والتشتت: وصل الانحراف المعياري إلى 0.589، وهو قيمة منخفضة نسبياً مقارنة بمدى المقياس (2 درجات). يعكس هذا التفكك المحدود أن آراء العينة متجانسة إلى حد كبير حول هذه المسألة، فالإجابات ليست متشتتة كثيراً حول المتوسط. وكما يوضح أحد المصادر، فإن الانحراف المعياري يقيس مدى تباعد القيم عن المتوسط؛ فكلما كان أصغر، كانت الاستجابات متقاربة وأكثر اتساقاً، وهو الحال هنا.

-الدلالة الإحصائية (كا تربيع) : أظهر اختبار كا تربيع قيمة 19.25 عند مستوى دلالة  $p=0.00$  أقل من 0.05 . هذا يعني أن الفروق في توزيع الإجابات لهذه العبارة ليست عشوائية ولكنها ذات دلالة إحصائية. وبمعنى آخر، يمكن اعتبار أن تقييمات المستجيبين لهذا البند تختلف بشكل معنوي.

-ترتيب العبارة والدرجة التقييمية : جاء هذا البند في المرتبة الخامسة من أصل ستة بنود ضمن الجدول، وقد صنف معدل تقييمه «متوسط» وفق المعيار المستخدم (معاملات التصنيف من متوسط 1.67-2.33 على أنها درجة متوسطة). ويعني هذا أن هذه العبارة لم تحتل مرتبة متقدمة مقارنة بالبنود الأخرى، حيث وجدت لها إجابات تصنفها في الغالب ضمن الدرجة الوسطية.

-الربط بالمجال البشري : هذه العبارة تتعلق بتأمين العدد الكافي من الكوادر المؤهلة، وهو جانب تقني من البعد البشري (مهارات وقدرات العاملين). ويُعتبر توفر الكادر المؤهل أمراً حاسماً لنجاح التحول الرقمي؛ إذ تحتاج العملية إلى طاقة بشرية مدربة وقادرة على التعامل مع التقنيات الجديدة. وتشير المصادر الحديثة إلى أهمية تضيق فجوات المهارات عبر تطويرها أو توظيف عناصر جديدة عند الضرورة. كما يؤكد دليل عام أن نجاح تحول الموارد البشرية الرقمي يتطلب فريقاً مكرساً وماهراً من المتخصصين في مجالات متنوعة. وبالتالي، فإن نقص العدد الكافي من الأشخاص المؤهلين من شأنه أن يعيق كفاءة وفاعلية أداء الموارد البشرية، ويقفل من قدرة المؤسسة على التكيف مع متطلبات التحول الرقمي.

-العبارة الثانية : مستوى امتلاك الموظفين الإداريين للمعارف التقنية التي تساعدهم على مواكبة التحول الرقمي في المؤسسة .

-المتوسط الحسابي والتفسير: بلغ متوسط تقييم هذه العبارة 1.95، وهو قريب من منتصف مقياس ليكارت (2) ، مما يدل على تقييم متوسط يميل قليلاً نحو الجانب الأدنى و قد أجابوا أفراد العينة 17.5% «جيد» 70 % «متوسط» و 12.5% «ضعيف» . ويُفهم من ذلك أن أغلبية العينة ترى أن الموظفين الإداريين لديهم مستوى معقول من المعارف التقنية، لكنه ليس عاليًا . ويؤكد الاستخدام المنهجي للمتوسط في تحليل مثل هذه البيانات على تمثيل الميول العامة للآراء، فالقيمة المحسوبة تعكس ميلاً نحو الرأي المتوسط حول الإلمام التقني .

-الانحراف المعياري والتشتت: وصل الانحراف المعياري إلى 0.614، وهو متوسط نسبياً؛ ما يعني أن الآراء في العينة متباعدة إلى حد ما حول المتوسط. فبعض المستجيبين قد قيموا العبارة إيجابياً بدرجة أكبر وآخرون بدرجة أقل، ما يشير إلى تفاوت نسبي في تقدير المعارف التقنية لدى الموظفين .

-الدلالة الإحصائية (كا تربيع): أظهر اختبار كا تربيع قيمة 26.61 مع مستوى دلالة  $p=0.00$  ، مما يدل على دلالة إحصائية عالية . ومن هذه الناحية، يمكن القول إن هناك اختلافاً ملحوظاً في توزيع الإجابات؛ إذ أن قيمة  $p$  أقل من 0.05 تقطع بأن الفروق بين الفئات ليست تعسفية، وهو ما يعني أن نتائج الاستبيان لهذا البند ذات معنى إحصائي.

-ترتيب العبارة والدرجة التقييمية : جاءت هذه العبارة في المرتبة السادسة بين بنود المحور، وصُنفت درجة متوسط. وهذا يؤكد أن تقييم العينة لهذه العبارة كان الأضعف نسبياً مقارنة بالعبارات الأخرى، رغم أنها ما زالت ضمن التقييم المتوسط. ولهذا، فهي تحتل موقعاً متأخراً في الترتيب.

-الربط بالمجال البشري : تتعلق هذه العبارة بالمعارف التقنية التي يمتلكها الموظفون الإداريون، وهو بُعد تقني بحث في استقصاء البعد البشري. فمدى تمكّن الموظفين من المعرفة التقنية يؤثر مباشرة في قدرة المؤسسة على تبني التقنيات الجديدة. وقد شدد باحثون على ضرورة رفع «الطلاقة الرقمية» والمهارات التقنية للعاملين، إذ أن استهداف هذه الجوانب (تحسين المعارف التقنية وتطوير الكفاءات) يُعد من أهداف التحول الرقمي الناجح. وعليه، فإن مستويات المعرفة التقنية المتواضعة بين الموظفين قد تحدّ من فاعلية أداء الموارد البشرية في إنجاز عمليات التحول الرقمي، ما قد يستلزم تعزيز برامج التدريب أو التوظيف لخريجين تقنيين لردم هذه الفجوة.

-العبارة الثالثة : درجة حرص الإدارة على تدريب العاملين بالمؤسسة على استخدام التقنيات الحديثة لمواكبة التحول الرقمي

-المتوسط الحسابي والتفسير: بلغ متوسط تقييم هذه العبارة 2.22، وهو أعلى من المتوسط النظري (2) ويميل نحو القيم الأعلى . وهذا يعني أن العينة تقيم درجة الحرص على التدريب بأنها في المستوى المتوسط إلى المنخفض نسبياً. و قد أجابو أفراد العينة 37.5% «جيد» 55% «متوسط» 7.5% «ضعيف» ، يعكس ذلك أن الإدارة تولي اهتماماً متوسطاً نسبياً بتدريب العاملين على التقنيات الحديثة . فالمتوسط المحسوب يظهر تركيز تقييمات المستجيبين حول المنطقة «المتوسطة» من المقياس.

-الانحراف المعياري والتشتت: وصل الانحراف المعياري إلى 0.917، وهو الأعلى بين جميع البنود، مما يدل على تشتت شديد نسبياً في آراء العينة. بعض المشاركين يرون أن الإدارة تُعلي من التدريب، وآخرون يرونه أقل أهمية، وعليه تكثر الاستجابات المتباينة هنا. ووفق التعاريف الإحصائية، فإن هذا التشتت الكبير يعكس تبايناً واضحاً بين وجهات نظر أفراد العينة حول مدى اهتمام الإدارة بالتدريب.

-الدلالة الإحصائية (كا تربيع) : أظهر اختبار كا تربيع قيمة 8.54 مع مستوى دلالة  $p=0.03$  وبما أن  $p$  أقل من 0.05، فإن هذا يشير إلى وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في التوزيع؛ أي أن هناك فروقاً حقيقية في توجهات المستجيبين بشأن هذا البند، وإن كانت النتيجة أقل قوة نسبياً من بعض البنود الأخرى.

-ترتيب العبارة والدرجة التقييمية : حققت هذه العبارة المرتبة الأولى (حسب المعايير المعتمدة، بمتوسط تقييم أعلى نسبياً من بقية البنود، بالرغم من كونها ضمن المستوى «المتوسط» .

-الربط بالمجال البشري : يتعلق برفع قدرات العاملين التقنية. وتشير المفاهيم الحديثة إلى أن الاستثمار في التدريب هو جوهر أي استراتيجية ناجحة للتحويل الرقمي؛ فالتدريب المستمر يعزز كفاءة الموظفين في التعامل مع التقنيات الجديدة. وقد أكدت مصادر تنفيذية أن بناء فريق قوي في التحويل الرقمي يتطلب تخصيص موارد للتدريب وتطوير مهارات العاملين. علاوة على ذلك، تعتبر معالجة فجوات المهارات (عن طريق التدريب أو التوظيف المختص) أمراً أساسياً لدعم عملية التحويل. وبالتالي، فإن حرص الإدارة على تدريب العاملين يساهم في تحسين جاهزية الموظفين وكفاءتهم، ما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للموارد البشرية وسرعة تحقيق أهداف التحويل الرقمي.

-العبارة الرابعة : درجة اهتمام إدارة المؤسسة بتخطيط الموارد البشرية بما يتناسب مع عملية التحويل الرقمي

-المتوسط الحسابي والتفسير: بلغ متوسط تقييم هذه العبارة 1.84، وهو أقل من المتوسط النظري (2) ويميل إلى الجانب الأفضل من المقياس، مما يدل على تقدير إيجابي نسبياً. و قد أجابوا أفراد العينة 47.5% «جيد» 50% «متوسط» 2.5% «ضعيف» . يمكن تفسير ذلك بأن الإدارة تولي اهتماماً جيداً إلى حد ما بتخطيط الموارد البشرية بما يتلاءم مع التحويل الرقمي. ورغم أن هذا المعدل يندرج ضمن التقييم «المتوسط»، إلا أنه أقرب إلى القسم الإيجابي، مما يشير إلى توافر عناصر تخطيط ملائمة.

- الانحراف المعياري والتشتت : بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.793، وهي وسط بين القيم السابقة، مما يدل على تشتت معتدل في الآراء. فالمستجيبين اتسمت آراؤهم بتفاوت معتدل حول المتوسط، وهو ما يعكس أن الأفراد يختلفون إلى حد ما في تقديرهم لمدى جدية الإدارة في التخطيط لكن دون فروق شاسعة .

-الدلالة الإحصائية (كا تربيع) : أظهر اختبار كا تربيع قيمة 13.44 ، مع مستوى دلالة  $p=0.02$  ، وبما أن  $p$  أقل من 0.05، وهو ما يشير إلى دلالة إحصائية. بمعنى آخر، هناك اختلاف مهم في توزيع الإجابات؛ فيمكن القول إن ردود العينة حول هذا البند ليست موزعة بشكل اعتباطي، مما يمنح مصداقية لاستنتاجاتنا بشأن وجهة نظرهم حول تخطيط الموارد البشرية.

-ترتيب العبارة والدرجة التقييمية : جاءت هذه العبارة في المرتبة الرابعة، مع تصنيف «متوسط». وهذا يعكس أن تخطيط الموارد البشرية لتحول رقمي حظي بتقدير معتدل مقارنة بالعناصر الأخرى، دون أن يكون من العناصر الأعلى أو الأدنى تقييماً.

-الربط بالمجال البشري : يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة. ويعتبر التخطيط الجيد للموارد البشرية من عوامل نجاح التحول الرقمي، إذ يؤمن التوافق بين مهارات الموظفين واحتياجات المنظمة. فوفق مصادر مختصة بالتحول الرقمي، فإن تمكين صانعي القرار بالبيانات والمعلومات يساعد في تحسين تخطيط القوى العاملة ووضع استراتيجيات أكثر فعالية. بمعنى آخر، فإن ربط تخطيط الموارد البشرية بأهداف التحول الرقمي يعزز جاهزية الموظفين والهيكل التنظيمي لتنفيذ المبادرات التقنية، مما يعود بالإيجاب على الأداء العام للموارد البشرية وكفاءة العمليات في المؤسسة.

-العبارة الخامسة : مستوى تشجيع إدارة المؤسسة للإبداع والابتكار بما يتلاءم مع طبيعة عمل التحول الرقمي

-المتوسط الحسابي والتفسير: بلغ متوسط تقييم هذه العبارة 2.31، وهو أعلى قيمة حصلت عليها أي من العبارات. هذا يعني أن تقييم العينة يميل نحو المتوسط ، و قد أجابو أفراد العينة 45% «جيد» 55% «متوسط» 0% «ضعيف» . مما يؤشر إلى أن العينة ترى أن المؤسسة تشجع الإبداع والابتكار بدرجة متوسطة إلى جيدة نسبياً. وبالرغم من أن هذا التقييم لا يزال ضمن خانة «المتوسط»،

-الانحراف المعياري والتشتت : بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.997 ، وهو من أعلى القيم بين البنود، ما يدل على وجود تشتت كبير في الإجابات. أي أن المستجيبين كانوا متفاوتين في تقديرهم لمدى تشجيع المؤسسة للإبداع والابتكار، فقد يراه بعضهم مهماً بدرجة أكبر في حين يراه آخرون أقل . وتأكيداً لذلك ، فإن الانحراف المعياري الكبير يعكس أن البيانات متفرقة ومتنوعة حول المتوسط.

-الدلالة الإحصائية (كا تربيع) : أظهر اختبار كا تربيع قيمة 34.30 ومؤشر الدلالة  $p=0.00$  ، مما يعني دلالة إحصائية قوية. يقطع بأن الفروقات في توزيع الإجابات ليست بسبب الصدفة. وبناءً عليه، نستخلص أن

تقييم المستجيبين لجوانب الابتكار يختلف بوضوح عن الافتراض العشوائي، وهو ما يحمل قيمة فيزيائية ويعني وجود أثر حقيقي لهذا المؤشر في العينة.

-ترتيب العبارة والدرجة التقييمية : حصلت العبارة على الترتيب الثاني ضمن الجدول، وتم تقييمها أيضاً كـ«متوسط». وهذا يعني أن رغم أن العينة قيمت تشجيع الابتكار بدرجة متواضعة، إلا أن بنوداً أخرى سجلت نتائج أدنى منها في المتوسط، مما جعل ترتيبها عالياً نسبياً.

-الربط بالمجال البشري : الإبداع والابتكار من سمات بيئة عمل داعمة وتعزز الثقافة المؤسسية. ويثبت البحث أن إقامة ثقافة داعمة للابتكار تجلب تحسناً مستمراً في مبادرات التحول الرقمي. فقد ذكر مصدر متخصص أن «تشجيع ثقافة الابتكار والتجريب يعزز التحسين المستمر في التحول الرقمي»، لأن تشجيع التفكير الإبداعي والاستعداد للتغيير يُشكّل الخطوة الأولى لأي تحول ناجح. ومن جهة أخرى، يشير الخبراء إلى أن الابتكار الفعّال يحتاج تغيير هيكل ومؤسساتي واتجاهات جديدة للعمل، كما أن توفير الدعم الإداري وتحفيز الفرق يمكن أن يحفّز الابتكار داخل المؤسسة. ومن ثمّ، فإن بيئة عمل تحفّز الإبداع تؤدي إلى طرح حلول جديدة وتطوير أدوات عمل أكثر كفاءة، ما ينعكس إيجاباً على أداء الموارد البشرية وجودة نواتجها.

-العبارة السادسة : درجة تشجيع إدارة المؤسسة مشاركة الموظفين في برامج التحول الرقمي في المؤسسة -المتوسط الحسابي والتفسير: بلغ متوسط تقييم هذه العبارة 2.19، وهو قريب من القيمة 2 (متوسط المقياس). يشير ذلك إلى تقييم متوسط-متوسط للأهمية التي توليها الإدارة لمشاركة الموظفين في برامج التحول الرقمي. وقد أجابوا أفراد العينة 42.5% «جيد» 57.5% «متوسط» 0% «ضعيف» . ويبدو أن الآراء تميل نحو عدم اكتمال مشاركة الموظفين، ولكنها ليست سلبية للغاية؛ فالتقييم يصنف ضمن الفئة «المتوسطة». وعليه، فإن العاملين يرون أن الإدارة تشجع المشاركة بشكل متوسط، دون أن يكون ذلك قوياً بشكل مميز.

-الانحراف المعياري والتشتت : بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.885، وهو قيمة مرتفعة نسبياً تعكس تبايناً ملموساً في الآراء حول هذا الموضوع. فمثل البنود السابقة، تظهر استجابات العينة تفاوتاً واضحاً؛ ربما لأن بعض الموظفين شاركوا بحماس بينما كان آخرون أقل مشاركة. وفي سياق الاستطلاع، يشير هذا التشتت إلى اختلاف في وجهات النظر حول مدى تشجيع الشركة للمشاركة في مبادرات التحول.

-الدلالة الإحصائية (كا تربيع) : أظهر اختبار كا تربيع قيمة 22.63 واختباراً دالاً عند  $p=0.00$  وبسبب انخفاض قيمة  $p$  إلى ما دون عتبة 0.05، نستنتج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في توزيع الإجابات. وهذا يعني أن مستوى المشاركة المشجّع لا يعود إلى الصدفة، وأن توجيهات الإدارة في هذا الجانب متباينة ولها أثر حقيقي في البيانات.

-ترتيب العبارة والدرجة التقييمية : احتلت هذه العبارة الترتيب الثالث في الجدول، مع درجة تقييم «متوسط». ويعني ذلك أن مشاركة الموظفين في برامج التحول الرقمي تحتل موقعاً متوسطاً بين بنود البعد البشري. فمن وجهة نظر العينة، كان تشجيع المشاركة أفضل قليلاً من أقل البنود تقييماً (مثل العبارة الثانية)، لكنه لم يرتقِ إلى مستوى كافٍ ليصنف ضمن الفئة العليا.

-الربط بالمجال البشري : إن تشجيع الإدارة لمشاركة العاملين يعزز من شعورهم بالانتماء والمسؤولية تجاه برامج التحول، الأمر الذي يترجم في زيادة التفاعل والالتزام. وتشير أبحاث حديثة إلى أهمية إشراك جزء كافٍ من الموظفين في مبادرات التغيير؛ فقد دلت بعض الدراسات أن إشراك نحو 7% من الموظفين في مبادرات التحول كان الحد الأدنى الضروري لتحقيق عوائد إيجابية، وأن الشركات التي طوّرت ذلك ليصبح 20-30% من الموظفين تحقق نتائج أفضل بكثير. وهذا يعني ضمناً أن مشاركة عدد أكبر من الموظفين في برامج التحول تعزّز من فرص نجاحها وتحسين الأداء المؤسسي. وعليه، فإن سياسات تشجيع المشاركة تساهم في تحفيز الموظفين وتزويدهم بالخبرة والمهارات اللازمة؛ مما يعود بالنفع على أداء الموارد البشرية وقدرتها على تنفيذ التحول الرقمي بفعالية.

### 6-1-5- عرض نتائج إجابات مفردات العينة حول محور البعد التقني:

للإجابة عن التساؤل الجزئي: هل للبعد التقني دور في تحقيق الأداء المتميز للموارد البشرية في المؤسسات الرياضية ؟

لقد اجرينا تحليل احصائي من خلال التكرارات والنسبة المئوية والانحراف المعياري، والمتوسطات الحسابية بالإضافة الى اختبار الاحصائي ( كا تربيع ) . و هذا من إعداد الطالب و مخرجات برنامج المعالجة الإحصائية. SPSS

يحتوي الجدول رقم (6) اجابات جميع مفردات عينة الدراسة لمعرفة دور البعد التقني في تحقيق الأداء المتميز للموارد البشرية في المؤسسات الرياضية .

الجدول رقم 6 : إجابات مفردات العينة على التساؤل الجزئي : هل للبعد التقني دور في تحقيق الأداء المتميز للموارد البشرية في المؤسسات الرياضية

ترتيب العبارات و درجاتها		الإختبارات الإحصائية			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات				عبارات الإستبيان	رقم
الدرجة	الترتيب	كا <sup>2</sup> لحساب المطابقة مستوى معنوية (0,05)					ضعيف	متوسط	جيد			
		القيمة	مستوى الدلالة	درجة الحرية								
متوسط	03	01	0,00	16,14	0,827	02,15	05	20	15	تكرار	* درجة توفر المؤسسة على شبكة أنترنت بتدفق عال.	01
							12,5	50	37,5	نسبة%		
متوسط	06	01	0,00	26,18	0,612	01,83	00	23	17	تكرار	* درجة سعي إدارة المؤسسة إلى تطوير قاعدة بيانات دقيقة و متطورة .	02
							00	57,5	42,5	نسبة%		
متوسط	01	01	0,00	21,19	0,758	02,34	03	24	13	تكرار	* مستوى توفر إدارة المؤسسة على العدد الكافي من الحواسيب و ملحقاتها المساعدة على إنجاز التحول الرقمي.	03
							07,5	60	32,5	نسبة%		
متوسط	02	01	0,00	22,63	0,877	02,27	01	29	10	تكرار	* مستوى توفر إدارة المؤسسة على وسائل الاتصال الحديثة الكافية لإنجاح التحول الرقمي.	04
							02,5	72,5	25	نسبة%		
متوسط	07	01	0,00	20,15	0,633	01,56	05	24	11	تكرار	* درجة مناسبة مواصفات وسائل الاتصال المتوفرة لإنجاح التحول الرقمي في المؤسسة.	05
							12,5	60	27,5	نسبة%		
متوسط	05	01	0,00	15,14	0,808	01,99	10	22	08	تكرار	* مستوى توفر إدارة المؤسسة على برمجيات الحماية الأصلية لضمان سرية المعلومات والبيانات و حمايتها.	06
							25	55	20	نسبة%		
متوسط	04	01	0,00	14,25	0,771	02,01	00	28	12	تكرار	* مستوى توفر المؤسسة على منصات رقمية مساعدة على ممارسة العمل الإداري الإلكتروني بفعالية.	07
							00	70	30	نسبة%		
		01	0,00	19,38	0,755	02,02	معدلات التحاليل الإحصائية					

## 6-1-6- التحليل الإحصائي لعبارات البعد التقني:

-العبرة الأولى: درجة توفر المؤسسة على شبكة إنترنت بتدفق عال

-المتوسط الحسابي والتفسير: بلغ متوسط تقييم هذه العبارة 2.15، وهو يُصنّف ضمن فئة متوسط في مقياس ليكرت من 1 إلى 3 يشير هذا المعدل إلى أن غالبية المستجيبين منحوا درجة إيجابية معتدلة لهذه العبارة، حيث أجابوا 37.5% «جيد» 50% «متوسط» 12.5% «ضعيف». مما يدل على وجود اتفاق نسبي حول توفر بنية تحتية إنترنت جيدة. عملياً، يعكس هذا أن المؤسسة الرياضية محل الدراسة تتوفر على خدمة إنترنت بجودة تساهم بشكل معقول في تسهيل العمليات الإدارية والتواصل، مما يدعم الأداء المتميز للموارد البشرية. ويُلاحظ أن معدل 2.15، رغم أنه متوسط، قريبٌ إلى الحد الأعلى، مما يعني رضى عام ولكن مع إمكانية للتحسين.

-الانحراف المعياري والتشتت: بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.827، وهي قيمة منخفضة نسبياً ضمن مجال التقييم (1 إلى 3). هذا يدل على تشتت معتدل في إجابات المستجيبين، بمعنى أن آراء العينة حول توفر الإنترنت عالية التدفق كانت متقاربة إلى حد كبير، ولم تختلف التقييمات بشكل حاد. بعبارة أخرى، هناك اتفاق نسبي بين المشاركين على أن سرعة الإنترنت مناسبة، مما يعزز مصداقية المتوسط الحسابي. وهذا يشير إلى درجة تتاسق مقبولة في وعي المؤسسة بأهمية الإنترنت، ويعني عملياً أن تحسينات طفيفة قد تكون كافية لرفع مستوى الثقة إلى مرتبة أفضل.

-الدلالة الإحصائية (كا تربيع): أظهر اختبار كا تربيع قيمة 16.14، مع مستوى دلالة 0.00. بما أن مستوى الدلالة أصغر من 0.05، فإن النتيجة ذات دلالة إحصائية قوية. بعبارة أخرى، تعكس الدلالة الإحصائية وجود اتفاق حقيقي بين المستجيبين على تقييمهم لشبكة الإنترنت المتوفرة، مما يؤكد أهمية هذه العبارة في الجانب التقني لدعم الأداء. وبذلك نستنتج أن هذا العنصر التقني محوري وأن نتائجه لا تُعزى للصدفة.

-ترتيب العبارة والدرجة التقييمية: احتلت هذه العبارة المرتبة الثالثة بين عبارات المحور التقني، وهي مرتبة متقدمة نسبياً مقارنة بغيرها. أما درجة تقييمها (بالاعتماد على المتوسط الحسابي) فهي متوسطة؛ حيث وردت في الجدول كـ«متوسط». يؤكد هذا الترتيب أن توفر الإنترنت بتدفق عال يعتبر من العوامل المهمة، وإن لم يكن الأهم، في تحقيق الأداء المتميز للموارد البشرية. ينطوي مجال هذه العبارة دلاليًا على بنية الاتصالات الرقمية للمؤسسة وأساسيتها التقنية، وهذا يعني أنها تتعلق بالبنية التحتية الأساسية للاتصال بالمعلومة.

-الربط بالمجال التقني: تتصل هذه العبارة بالبنية التحتية للمعلوماتية للمؤسسة، ولا سيما توافر شبكة إنترنت عالية الجودة. ونتيجة المتوسط الحسابي، المتوسط لهذه العبارة تفيد أن المؤسسة الرياضية محل الدراسة تتمتع باتصال إنترنت جيد بشكل عام، مما يساهم في تسهيل معالجة المعلومات الإدارية والتواصل داخل المؤسسة وخارجها. من الناحية الميدانية، فإن توفر إنترنت بتدفق عال يسمح للموارد البشرية بإتمام مهامها

بسرعة وكفاءة (كالوصول إلى قواعد البيانات والتدريب الإلكتروني وتنفيذ المعاملات المالية عبر الشبكة)، وبالتالي يعزز الأداء التنظيمي. مع ذلك، فإن كون التقييم عاملاً «متوسطاً» بدلاً من «جيد» يدل على أن المؤسسة قد لا تزال تواجه ببطء أو انقطاعات محدودة في الاتصال، مما يتطلب اهتماماً فنياً إضافياً لتحسين سرعة الاتصال واستقراره. عموماً، يشير هذا العنصر إلى أن هناك قاعدة صلبة للبنية التقنية في مجال الاتصالات لكنها بحاجة لمزيد من التطوير للحفاظ على الأداء المتميز للموارد البشرية.

### -العبارة الثانية : درجة سعي إدارة المؤسسة إلى تطوير قاعدة بيانات دقيقة ومتطورة

-المتوسط الحسابي والتفسير: بلغ متوسط تقييم هذه العبارة 1.83 ، وهو يقع ضمن نطاق متوسط في مقياس ليكارت، ولكنه أقرب إلى الحد الأدنى منه. يعني هذا أن أغلب المستجيبين يميلون إلى تقييم هذا الجانب بدرجة إيجابية ضئيلة إلى معتدلة. عملياً، يشير هذا المعدل المنخفض نسبياً إلى أن جهود الإدارة في تحديث وتطوير قواعد البيانات لم تحظَ برضا كبير بين المشاركين ، و قد أجابوا 42.5% «جيد» 57.5% «متوسط» 0% «ضعيف» . بمعنى أن المؤسسة الرياضية قد لا تولي اهتماماً كافياً بقاعدة البيانات أو أن هذه القواعد ليست متطورة بالشكل المطلوب. يعكس هذا أن المعلومات والبيانات داخل هذه المؤسسة قد تكون غير منظمة بدرجة تامة، مما قد يحد من قدرة الموارد البشرية على استخدامها في التخطيط واتخاذ القرارات الفعالة.

-الانحراف المعياري والتشتت : بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.612 ، وهي قيمة صغيرة نسبياً ضمن نطاق 1 إلى 3. يشير هذا إلى تشتت محدود في آراء المشاركين؛ فالإجابات متقاربة حول القيمة المتوسطة، مما يعني اتفاقاً جزئياً بأن سعي الإدارة نحو تطوير قواعد البيانات في المعتدل. يعكس التشتت المنخفض إلى حد ما أن أغلب أفراد المؤسسة ينتهجوا مستوىً مشابهاً من الجهد في هذا الجانب، وأن الفروق بين وجهات النظر ليست كبيرة. ومع ذلك، فإن المتوسط الحسابي المنخفض يظل لوحده مؤشراً على وجود ضعف عام في هذا الجانب التقني.

-الدلالة الإحصائية (كا تربيع) : أظهر اختبار كا تربيع قيمة 26.18 مع مستوى دلالة 0.00 ، مما يشير إلى دلالة إحصائية قوية. نتج أن غالبية المشاركين قد قيموا هذا الجانب بدرجات أقل مما يوحي به التوزيع العشوائي، وهو ما يدل على أن مسألة تطوير قواعد البيانات هي قضية حقيقية تشعر بها العينة. وبالتالي، يستنتج أن هذا العامل التقني يحظى باهتمام ملحوظ أو على الأقل يثير تبايناً في وجهات النظر داخل المجال الرقمي للمؤسسة الرياضية محل الدراسة .

-ترتيب العبارة والدرجة التقييمية : جاءت هذه العبارة في المرتبة السادسة من بين عبارات المحور التقني ، وهي مرتبة منخفضة بالمقارنة مع العوامل الأخرى. درجة تقييمها هي متوسطة بناءً على المتوسط الحسابي. يشير هذا إلى أن سعي الإدارة نحو تطوير قواعد بيانات دقيقة ومتطورة له أهمية أقل نسبياً في ضوء رأي

المشاركين، مقارنة بالعوامل التقنية الأخرى. مجالها الدلالي يرتبط بإدارة نظم المعلومات وقواعد البيانات داخل المؤسسة .

-الربط بالمجال التقني : توضح النتائج وجود ضعف نسبي في التركيز على تطوير قواعد البيانات داخل المؤسسة الرياضية محل الدراسة . إن نقص التطوير في قواعد البيانات يمكن أن يعيق فعالية استخدام المعلومات في الإدارة، حيث تعتمد الموارد البشرية على بيانات دقيقة ومنظمة لإدارة شؤون الموظفين والمباريات والأجهزة. متوسط التقييم المنخفض لهذا الجانب يشير إلى ضرورة تعزيز الوعي وتوفير الأدوات المناسبة للإدارات، كبرامج إدارة قواعد البيانات والتدريب على استخدامها. على المستوى الميداني، يعني ذلك أن تحسين قاعدة البيانات يمكن أن يرفع مستوى التخطيط وإتخاذ القرار داخل المؤسسة ، وبالتالي يعزز الأداء المتميز للموارد البشرية عن طريق توفير معلومات موثوقة وحديثة. إن الترتيب المنخفض للعبارة يؤكد أن هذا الجانب لم تحظ بهويته الكافية حتى الآن، مما يستدعي جهودًا تنظيمية وتقنية لرفع درجة اهتمامه.

-العبارة الثالثة : مستوى توفر إدارة المؤسسة على العدد الكافي من الحواسيب وملحقاتها المساعدة على إنجاز التحول الرقمي

-المتوسط الحسابي والتفسير: بلغ متوسط تقييم هذه العبارة 2.34 ، وهو متوسط عالٍ نسبيًا وقريب من الحد الأعلى في مقياس ليكارت. يدل هذا المعدل المرتفع على إجماع كبير بأن المؤسسة الرياضية محل الدراسة تملك عددًا كافيًا من الحواسيب والأجهزة الملحقة بها. و قد أجاب أفراد العينة 32.5% «جيد» 60% «متوسط» 7.5% «ضعيف» . أي أن المشاركين يرون توافر الأجهزة التقنية بمستوى جيد يُسهم في إنجاز مبادرات التحول الرقمي. عمليًا، يعكس هذا أن البنية التقنية المادية للمؤسسة قوية بدرجة كافية، حيث تُعد الحواسيب أساسًا لأي عمل إلكتروني إداري أو تطبيقي، وهذا من شأنه تمكين الموظفين من أداء مهامهم بشكل فعال وزيادة كفاءة العمل.

-الانحراف المعياري والتشتت : بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.758 ، وهو يعبر عن تشتت متوسط للإجابات. هذا يشير إلى أن الآراء حول مدى كفاية الحواسيب تختلف بدرجة معتدلة بين مكاتب المؤسسة ، فبعض المكاتب قد تكون مجهزة بشكل أفضل من غيرها، إلا أن الفروق ليست كبيرة جدًا. يدل هذا التشتت أن جزءًا من العينة كان مقتنعًا بقوة بتوفر الحواسيب، في حين كان الباقي أقل حماسًا، لكن بصورة لا تُحدث تباينًا حاسمًا. عمومًا، الانحراف المعياري غير العالي يعكس تقاربًا نسبيًا في وجهات النظر، مما يعزز الثقة في أن التقييم العام إيجابي ومتسق بالنسبة لمعظم المؤسسات.

-الدلالة الإحصائية (كا تربيع) : أظهر اختبار كا تربيع قيمة 21.19 بمستوى دلالة 0.00 ، وهو ما يدل على دلالة إحصائية قوية. انخفاض قيمة p إلى أقل من 0.05 يؤكد أن توزيع الإجابات ليس توزيعًا عشوائيًا، وأن الغالبية العظمى من المشاركين اتخذوا موقفًا إيجابيًا معتدلًا بشأن هذه العبارة. هذا يشير إلى أن

هذه العبارة لها ثقل في المكون التقني؛ فالتوافق الكبير في الآراء يؤكد أن توافر أجهزة الحاسوب الكافي يعتبر أمراً مهماً وثابتاً بين الإدارات الرياضية. وبالتالي، يمكن اعتبار هذه النتيجة دليلاً على أن الثروة الحاسوبية في المؤسسات تعزز من جانبها الأداء الوظيفي وتدعم العمليات الإدارية الرقمية.

-ترتيب العبارة والدرجة التقييمية : حازت هذه العبارة على المرتبة الأولى بين عبارات المحور التقني ، أي أنها الأعلى تقييماً من قبل العينة. هذه المرتبة تؤكد أهميتها البالغة لدى المشاركين، ويعتبرونها العامل الأكثر تأثيراً في التحول الرقمي للأداء الإداري. الدرجة التقييمية لها كذلك متوسطة لكنها الأعلى بين العبارات، مما يعني أنها تحظى بتقدير جيد. المجال الدلالي للعبارة يتعلق بتجهيز المؤسسة بالعتاد التقني الضروري (حواسيب وأجهزة إلكترونية)، ويبدو أن هذا العنصر يشكل قاعدة أساسية لدعم بقية جوانب التقنيات الرقمية.

-الربط بالمجال التقني : تؤكد هذه النتائج أن توفير عدد كافٍ من الحواسيب والمستلزمات التقنية يُعتبر أولوية واضحة في المؤسسات الرياضية الجزائرية. فعلى أرض الواقع، إن وجود حواسيب كافية يضمن إمكانية تنفيذ تطبيقات البرمجيات والتعامل مع البيانات الإدارية بكفاءة، مثل أنظمة الرواتب وتطوير البرامج التدريبية الرقمية. إن المرتبة الأولى لهذه العبارة تعكس وعياً عاماً لدى الجهات الإدارية بأهمية تجهيز الموظفين بالأجهزة الضرورية للقيام بمهامهم بسرعة ودقة. وهذا بدوره يُسهم في تعزيز فاعلية العمل الإداري وجودة الخدمات المقدمة، حيث يتيح للموارد البشرية إنجاز الأعمال بشكل منظم وسريع. في الميدان، يدل هذا التوافر الجيد للحواسيب على توفر قاعدة تقنية قوية تؤمن متطلبات البنية التحتية الرقمية، ما يدعم بدوره القدرات التنظيمية والتخطيطية للمؤسسة.

-العبارة الرابعة : مستوى توفر إدارة المؤسسة على وسائل الاتصال الحديثة الكافية لإنجاح التحول الرقمي -المتوسط الحسابي والتفسير: بلغ متوسط تقييم هذه العبارة 2.27 ، وهو متوسط مرتفع قريب من الحد الأعلى. يشير هذا إلى أن أغلب المشاركين يجدون أن المؤسسة تمتلك وسائل اتصال حديثة . و قد أجابوا أفراد العينة 25% «جيد» 78.5% «متوسط» 2.5% «ضعيف» . هذا يعني عملياً أن تكنولوجيا الاتصال في هذه المؤسسة متقدمة بما يكفي لدعم مبادرات العمل عن بُعد والتواصل الإلكتروني. إن هذا التقييم المرتفع يعكس وعياً بأن وسائل الاتصال الحديثة تعد من العوامل الجوهرية لإنجاح التحول الرقمي، لأنها تُمكن الفرق الإدارية والموارد البشرية من التواصل الفعال والتنسيق السريع داخل وخارج المؤسسة.

-الانحراف المعياري والتشتت : بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.877 ، وهي أعلى نسبياً من المتوسط، مما يدل على تشتت أكبر في الآراء حول توفر وسائل الاتصال الحديثة. يوضح هذا أن هناك تفاوتاً ملحوظاً بين المؤسسات في قدراتها التقنية بالاتصالات، فبعضها قد تكون مجهزة جيداً جداً بينما البعض الآخر أقل حداثة. على الرغم من هذا التباين، فإن المتوسط الحسابي المرتفع يعكس اتجاهًا عامًا إيجابيًا، لكن الانحراف

الكبير يشير إلى اختلافات حقيقية في التجهيز بين الإدارات. من الناحية التقنية، فهذا يوحي بأن مستوى الاستثمار في وسائل الاتصال يختلف من مؤسسة لأخرى، وقد يكون للموارد المتاحة دور في ذلك.

-الدلالة الإحصائية (كا تربيع) : أظهر اختبار كا تربيع قيمة 22.63 بمستوى دلالة 0.00 ، وهو ما يدل على دلالة إحصائية واضحة. انخفاض قيمة p (أقل من 0.05) يؤكد أن الإجابات حول هذه العبارة تتجمع بعيداً عن التوزيع العشوائي، مما يعني أن الرأي السائد بين العينة إيجابي. تشير هذه النتيجة إلى أن فكرة توفر وسائل الاتصال الحديثة تُعتبر مسألة مهمة وملاحظة من قبل المشاركين؛ فالاختلاف الكبير في الإجابات يعني وجود اتفاق عام على أنها متوفرة بدرجة عالية. بالتالي، يمكن اعتبار هذا العامل من المحاور التقنية الهامة التي تؤثر في الأداء؛ فسهولة التواصل والتواصل المستمر هي من مقومات فاعلية أي مؤسسة حديثة.

-ترتيب العبارة والدرجة التقييمية : جاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية بين عبارات المحور التقني ، مما يدل على أهميتها الكبيرة بالنسبة للمشاركين. تقييمها متوسط (مع متوسط حسابي 2.27) يؤكد أنها تحظى بمستوى ثقة جيد ومركز ضمن العوامل الأولى في القائمة. ينطوي مجال العبارة على توافر قنوات اتصال حديثة وتقنيات اتصال رقمية متطورة في المؤسسة، وهذا يؤثر بشكل مباشر على سرعة المعلومات والتواصل الإداري

- الربط بالمجال التقني : تعكس هذه النتائج تركيزاً واضحاً على أهمية وسائل الاتصال الحديثة في المؤسسات الرياضية الجزائرية. إن توفر الهواتف الذكية والشبكات اللاسلكية المتقدمة يسمح للموارد البشرية بالعمل بكفاءة أكبر؛ فمثلاً يمكن للمدربين والإداريين إرسال واستقبال المعلومات الإدارية في الوقت الفعلي، وتنظيم الاجتماعات عن بُعد ومتابعة المباريات أونلاين. تعزز المرتبة المتقدمة للعبارة أن أداء الموظفين المتميز يعتمد على وجود قنوات اتصال قوية؛ ومع ذلك، فإن التشتت الكبير في الإجابات يشير إلى أن بعض المؤسسات قد لا تكون مجهزة بنفس المستوى، مما يستدعي جهوداً إضافية لتطوير البنية التحتية للاتصالات وتوحيدها عبر المؤسسات لتحقيق الأداء المثالي. بصفة عامة، يشير هذا العنصر إلى أن التقدم في الاتصال الرقمي مهم، لكنه يحتاج إلى استثمارات موحدة لتعظيم فائدته الميدانية في المجال الرياضي.

-العبارة الخامسة : درجة مناسبة مواصفات وسائل الاتصال المتوفرة لإنجاح التحول الرقمي في المؤسسة -المتوسط الحسابي والتفسير: بلغ متوسط تقييم هذه العبارة 1.56 ، وهو متوسط منخفض وقريب من الحد الأدنى. يدل هذا المعدل على تقييم سلبي نسبياً؛ أي أن أغلب المستجيبين يرون أن مواصفات وسائل الاتصال الحالية ليست بالمستوى المطلوب. قد أجابو أفراد العينة 27.5% «جيد» 60% «متوسط» 12.5% «ضعيف» . بشكل عملي، يُشير هذا إلى وجود قصور في جودة أو سرعة الأجهزة والبرمجيات المستخدمة للاتصال داخل المؤسسة. إذ إن الدرجات المنخفضة الطاغية تدل على إحساس بالعجز أو

النقص، مما يعني أن بعض المؤسسات قد تستخدم أجهزة اتصال قديمة أو ضعيفة لا تدعم العمل الرقمي بكفاءة. هذا التقييم المنخفض نسبيًا يعكس عدم رضا عام حول جانب محدد من الشبكة التقنية، وهو مواصفات الاتصال.

- الانحراف المعياري والتشتت : بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.633 ، وهي قيمة معتدلة تشير إلى توافق نسبي في الآراء. تعكس هذه القيمة أن أغلب المستجيبين اتفقوا على تقييم متوسط-منخفض لمواصفات وسائل الاتصال؛ بمعنى أن الرؤى حول هذا الجانب كانت موحدة إلى حد كبير. تماسك الآراء إلى حد كبير (انحراف معياري محدود) يعني أن مسألة مواصفات الأجهزة الثابتة أو اللاسلكية تعتبر مشكلة عامة لدى العينة وليست محدودة في مؤسسة بعينها. لذلك، يمكن القول إن هذه النتيجة المنخفضة هي ملاحظة جماعية، تدل على أن تطوير مواصفات الاتصال ضروري لتحسين الأداء الرقمي في جميع المؤسسات بشكل موحد.

-الدلالة الإحصائية (كا تربيع) : أظهر اختبار كا تربيع قيمة 20.15 بمستوى دلالة 0.00 ، ما يشير إلى دلالة إحصائية واضحة. هذا يعني أن توزيع الإجابات حول هذا الجانب ليس توزيعًا عشوائيًا؛ فالنتيجة تؤكد أن التقييم المنخفض لمواصفات الوسائل المتوفرة ليس مصادفة. بعبارة أخرى، أجمع معظم الأفراد على أن الوسائل الموفرة لا تتمتع بالمواصفات الأمثل، مما يعكس قضية حقيقية في المحور التقني. وتلك الدلالة القوية تدل على أن أهمية تحسين مواصفات الاتصال متفق عليها من قبل العينة، وأن هذا الجانب يعتبر نقطة ضعف تحتاج المعالجة لتعزيز الأداء المؤسسي.

-ترتيب العبارة والدرجة التقييمية : جاءت هذه العبارة في المرتبة السابعة (الأخيرة) بين عبارات المحور التقني ، وهي أقل ترتيب في القائمة. درجة تقييمها هي متوسطة (مع متوسط حسابي 1.56)، وهي الأدنى بين العبارات. يعكس هذا الوضع أن جودة مواصفات وسائل الاتصال تُعد الجانب الأقل إيجابية أو محل اهتمام بين العوامل التقنية المدروسة. دلاليًا، يوضح الترتيب أن المؤسسات ترى هذا الجانب على أنه نقطة ضعف تقنية تحتاج إلى تحسين، وأنها ليست راضية بالكامل عن الأجهزة والبرامج المتوفرة لديها.

-الربط بالمجال التقني : تعكس هذه النتائج أن المؤسسات الرياضية الجزائرية ما زالت تواجه تحديات في جودة مواصفات وسائل الاتصال. فالأداء الإداري الفعال يتطلب أجهزة اتصال متطورة وأجهزة ذات سرعة نقل عالية) وبرمجيات داعمة، وأي نقص في هذا الجانب يؤثر على سرعة نقل البيانات وكفاءة العمل. يشير التقييم المنخفض إلى أن بعض المؤسسات قد تستخدم أجهزة قديمة أو ذات مواصفات محدودة، ما يؤدي إلى بطء الاتصال أو انقطاع متكرر. على مستوى الميدان، يعني ذلك معوقات في تدفق المعلومات بين الموظفين وإرسال المهام، مما قد يعيق إنجاز الإجراءات اليومية في الوقت المناسب. بناءً على ذلك، يمثل تحسين مواصفات وسائل الاتصال ضرورة تقنية ملحة لتعزيز الأداء المتميز للموارد البشرية، حيث سيؤدي ذلك إلى اتصال أكثر استقرارًا وسرعة في نقل المعلومات الإدارية.

-العبارة السادسة : مستوى توفر إدارة المؤسسة على برمجيات الحماية الأصلية لضمان سرية المعلومات والبيانات وحمايتها

-المتوسط الحسابي والتفسير: بلغ متوسط تقييم هذه العبارة 1.99 ، وهو متوسط يقارب الحد الأوسط في مقياس ليكارت. هذا يدل على ميل طفيف بالإيجاب؛و قد أجابوا أفراد العينة 20% «جيد» 55% «متوسط» 25% «ضعيف» فالعينة ترى أن المؤسسات تمتلك برمجيات حماية أصلية بدرجة مقبولة إلى حد ما. يشير التقارب إلى فئة متوسط إلى أن المشاركين يعتبرون أن الجانب الأمني للمعلومات مغطى بشكل معتدل، وليس ضعيفاً بالكامل أو قوياً جداً. ويمكن تفسير هذا عملياً بأن معظم المؤسسات لديها على الأقل بعض حلول الحماية ، لكنها قد لا تكون بالضرورة أحدث أو الأكثر شمولاً. إن هذا المتوسط يُعكس حصول المؤسسات على الحد الأدنى من الحماية المطلوبة لحماية بيانات الموارد البشرية، ولكنه يشير إلى أن هناك مجالاً لتحسين هذا الجانب الهام.

-الانحراف المعياري والتشتت : بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.808 ، وهي قيمة متوسطة تعكس وجود تشتت معتدل في الآراء. يشير هذا التشتت إلى أن بعض الآراء تشير أن المؤسسة قد تكون مجهزة جيداً برمجياً بإصدارات حديثة من الحماية، في حين أن آراء أخرى تشير إلى استخدام إصدارات أقدم أو محدودة من برمجيات الحماية. ومع ذلك، فإن هذا الانحراف لا يشير إلى تباين كبير، مما يعني أن أغلب المؤسسات تتفق على وجود تغطية برمجية للحماية بمستوى معتدل. يشير التشتت المتوسط إلى وجود تنوع في جودة الحماية، لكنه ليس اختلافاً حاداً، وبالتالي يمكن القول إن أمن المعلومات متاح بشكل معقول في أغلب الإدارات مع تفاوت جزئي في درجة قوته.

-الدلالة الإحصائية (كا تربيع) : أظهر اختبار كا تربيع قيمة 15.14 مع مستوى دلالة 0.00 ، وهو ما يدل على دلالة إحصائية عالية. انخفاض قيمة p إلى أقل من 0.05 يعبر عن أن التوزيع الفعلي لآراء المستجيبين حول هذا الجانب ليس توزيعاً عشوائياً؛ فمعظم الأفراد اتفقوا على تقييم محدد (متوسط إلى إيجابي بسيط) لهذه العبارة. يدل هذا التباين المهم في الإجابات على أن موضوع توفر برامج الحماية الأصلية يشكل قضية ملحوظة لدى العينة؛ فوجود اتفاق عام حول تغطية برمجية دليل على وعي بأهمية الأمن الرقمي. إن دلالة الاختبار تُعزز من أهمية هذا العامل التقني، حيث أن تأمين المعلومات أمر حاسم للحفاظ على سرية بيانات الموظفين والمعلومات الداخلية للمؤسسة.

-ترتيب العبارة والدرجة التقييمية : جاءت هذه العبارة في المرتبة الخامسة بين عبارات المحور التقني ، وهي مرتبة متوسطة نسبياً. التقييم متوسط (مع متوسط حسابي 1.99) يعكس موقفاً حيادياً حول توفر الحماية البرمجية؛ فالعينة ليست منقسمة تماماً بين الإيجاب والسلب لكنها تميل قليلاً للإيجاب. هذا يعني أن متطلبات الأمن السيبراني (استخدام برمجيات حماية أصلية) تحظى باهتمام متوسط لدى المؤسسات، وقد تكون أقل

أولوية من تجهيزات تقنية مادية أو اتصالات حديثة أخرى. المجال الدلالي لهذه العبارة يتعلق بالأمن المعلوماتي وحماية البيانات في البنية التقنية للمؤسسة.

-الربط بالمجال التقني : يشير التقييم المتوسط نسبياً لهذا الجانب إلى أن المؤسسات تدرك أهمية حماية البيانات لكنها لم تصل لمستوى الكفاية الكامل. يتطلب الأداء المتميز للموارد البشرية وجود نظام أمني متكامل يحفظ سرية معلومات الموظفين وسير العمل، لذا فإن معرفة المتوسطة تتم عن وجود حد أدنى من التدابير (مثل برامج مكافحة فيروسات أصلية أو جدران حماية) ولكن دون تطور كامل في استخدام أحدث النظم الأمنية. على المستوى العملي، هذا يعني أن المؤسسات قد تعرضت لبعض التهديدات أو كان لديها وعي جزئي فقط بالحماية. ويتطلب الأمر تحديثات منتظمة للبرمجيات وتدريب الموظفين على ممارسات أمنية أفضل لضمان الأداء المستقر. إن التركيز المتوسط هنا يُظهر تحدياً ميدانياً؛ فعلى الرغم من أن بعض المؤسسات قد استثمرت في الحماية، إلا أن البعض الآخر بحاجة لتبني نظم أكثر تطوراً. تعزيز الحماية البرمجية سيرفع مستوى الثقة في الأمان المعلوماتي لدى الموارد البشرية ويُجنب المخاطر التقنية التي قد تضعف أداءهم.

-العبارة السابعة : مستوى توفر المؤسسة على منصات رقمية مساعدة على ممارسة العمل الإداري الإلكتروني بفعالية

-المتوسط الحسابي والتفسير: بلغ متوسط تقييم هذه العبارة 2.01 ، وهو متوسط قريب من الحد الأعلى ضمن مقياس ليكارت.و قد أجابوا أفراد العينة 30% «جيد» 70% «متوسط» 0% «ضعيف» . يشير هذا إلى ميول إيجابي معتدل؛ إذ يرى المشاركون أن المؤسسة تمتلك منصات رقمية تعمل بكفاءة مقبولة. ويعكس هذا المتوسط أن أغلب المؤسسات قدمت بعض الأدوات الإلكترونية التي تسهل العمل الإداري، وإن كان البعض يرى إمكانية تطويرها. عملياً، يعني هذا أن هناك وجوداً لبيئة إلكترونية عمل، بما في ذلك برامج داخلية أو تطبيقات تستخدم في تسجيل العمليات وتسيير الأعمال اليومية، وهي على درجة مقبولة من الاعتمادية. هذا يدعم فكرة أن التوجه الرقمي يسير قدماً في الإدارة، رغم أن عدداً قليلاً من المستجيبين قد يكونون أكثر تمسكاً بالأساليب التقليدية.

-الانحراف المعياري والتشتت : بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.771 ، مما يدل على تشتت معتدل في الآراء. يشير هذا إلى أن معظم المشاركين يتفقون تقريباً على وجود هذه المنصات الرقمية، لكن مع بعض الاختلاف في تقدير فعاليتها أو كميتها. يعكس الانحراف المعياري المتوسط أن الفرق بين المؤسسات ليس كبيراً جداً؛ فجميعها تعتمد على بعض الأنظمة الإلكترونية، ولكن بعضها قد يكون لها نظام أكثر شمولاً وتطوراً من غيرها. يشير هذا المدى إلى مدى التقارب في التجربة الرقمية بين الجهات، فالفرق ليست حادة بحيث تحذف تماماً استخدام المنصات، لكنها تدل على اختلافات في النوعية والخدمات.

-الدلالة الإحصائية (كا تربيع) : أظهر اختبار كا تربيع قيمة 14.25 بمستوى دلالة 0.00 ، وهو ما يشير إلى دلالة إحصائية واضحة. انخفاض قيمة p أقل من 0.05 يؤكد أن توزيع الإجابات مختلف بشكل كبير عن التوزيع العشوائي. هذا يعني أن توافر المنصات الرقمية يُعتبر مسألة ذات أثر بين المشاركين؛ فغالبية الإجابات إيجابية ومتطابقة مما يعكس اتفاقاً حول توفر أدوات رقمية مساعدة. تُعزز هذه الدلالة أهمية المنصات الرقمية في البنية التقنية للمؤسسة، كونها عاملاً يؤثر على النظرة العامة لأداء الموارد البشرية، إذ أنها تسهّل العمل الإداري وتدعم منهجية الإدارة الإلكترونية.

-ترتيب العبارة والدرجة التقييمية : حصلت هذه العبارة على المرتبة الرابعة بين عبارات المحور التقني ، مما يجعلها ضمن العوامل ذات التقييم المتوسط. تقييمها متوسط (بمتوسط حسابي 2.01) يشير إلى موقف حيادي نسبياً؛ فالمنصات الرقمية معترف بها كعنصر مساعد لكن ليست ضمن الأولويات الأعلى. هذا الترتيب يوحي بأن الفضاء الرقمي للأعمال الإدارية متاح ولكنه قد يحتاج إلى توسيع وتحسين، مقارنة بمعايير الأجهزة والاتصال التي حصلت على تقييمات أعلى.

- الربط بالمجال التقني : تدل النتائج على أن المؤسسات الرياضية الجزائرية لديها بعض المنصات الرقمية الأساسية لدعم العمل الإداري، مثل نظم إدارة المعلومات أو تطبيقات معالجة البيانات. وقد أصبح استخدامها أمراً مألوفاً إلى حد ما لدى الموظفين، مما ساعد في رفع كفاءة بعض الإجراءات. ومع ذلك، فإن التقييم المحايد نسبياً يشير إلى أن هذه المنصات قد لا تكون كاملة أو متطورة بما يكفي لتغطية جميع الاحتياجات. في الميدان، وجود منصات رقمية متطورة يمكّن الموظفين من أداء المهام الروتينية بكفاءة عالية (كمتابعة الشؤون الإدارية إلكترونياً وتسريع المعاملات الورقية إلى إلكترونية)، ويقلل الهدر الزمني والكتابي. لذا، فإن الحاجة إلى تطوير وتحديث هذه المنصات تظهر واضحة؛ فزيادة قابليتها للاستخدام وتنوع وظائفها، سيرتفع تأثيرها الإيجابي على التنظيم والعمل الإداري. إن توافر هذه المنصات وتطويرها هو خطوة أساسية في رحلة التحول الرقمي، وله دور مباشر في تعزيز سرعة إنجاز المهام الإدارية ودقة البيانات المستخدمة في إدارة الموارد البشرية.

## 6-2 - مناقشة النتائج في ظل الفرضيات

6-2-1 -الفرضية الجزئية الأولى : للبعد التنظيمي دور في تحقيق الأداء المتميز للموارد البشرية في المؤسسات الرياضية.

أظهرت بيانات الجدول (4) أن جميع بنود البعد التنظيمي نالت تقييماً إجمالياً يميل نحو الإيجاب قيم المتوسطات الحسابية تتجاوز الحد الوسطي =2 تقريباً على مقياس ليكارت 1-3 ، ومعظمها صنفت ضمن درجة «جيد» نظراً لتفوق نسبة الموافقين. مثلاً، جاءت عبارة «إعادة هيكلة مواقع السلطة بما يتماشى مع التكنولوجيا» بالمرتبة الأولى بمتوسط 2.81 وتأثير معنوي قوي ( $p<0.001$ ) ، إذ اتفق حوالي 100% من العينة على أهميتها. كذلك نالت أتمة الإجراءات الإدارية موافقة واسعة (متوسط 2.67) ( $p<0.001$ ) ، مما يشير إلى اعتراف المشاركين بدور الأنظمة المعلوماتية في تبسيط العمل الإداري. وقد حققت البنود الأخرى (المرونة التنظيمية، وضوح الأدوار بتقنية المعلومات، والعمل بنظام «صفر ورقة»...) تقييماً إيجابياً معتدلاً مع دلالات إحصائية ( $p<0.05$ ) ، مما يعكس مجمل رأي العينة الداعم لأهمية التنظيم الهيكلي المرن والمتوافق مع المتطلبات التقنية.

بصفة عامة تبين النتائج أن البعد التنظيمي يسهم بشكل كبير في تحقيق مستويات أداء وظيفي متميز . حيث أشارت التحليلات إلى دلالة إحصائية قوية لكافة العبارات ، حيث سجلنا قيمة كا تربيع 19.38 و مستوى دلالة 0.000 أي P أقل من 0.005 . مما يدعم صحة الفرضية الأولى.

- **الدعم النظري:** تتفق هذه النتائج مع الأدبيات التي تؤكد أن الهياكل التنظيمية المرنة وتبسيط الإجراءات تعتبر من عوامل نجاح التحول الرقمي ورفع أداء الموارد البشرية. فالأساليب المبتكرة في بناء الهيكل التنظيمي تقلل البيروقراطية وتسهل اتخاذ القرار بسرعة. وقد وجدت الدراسات أن المنظمات التي تعيد تنظيم سلطاتها لتتكيف مع التقنية تحقق تواصلاً أفضل بين الأقسام وزيادة في كفاءة العمل العام. كذلك تدعم النتائج الانطباع بأن دمج نظم المعلومات في تحديد الأدوار والمسؤوليات يسهم في تقليل التضارب الوظيفي ورفع إنتاجية الموظفين. بصفة عامة، تبين النتائج أن البعد التنظيمي للحكومة الرقمية يسهم بشكل كبير في تحقيق مستويات أداء وظيفي متميزة.

6-2-2 -الفرضية الجزئية الثانية : للبعد البشري دور في تحقيق الأداء المتميز للموارد البشرية في المؤسسات الرياضية.

أظهر تحليل الجدول (5) أن تقييماً متوسطاً ساد الإجابات حول جوانب الموارد البشرية الرقمية. جميع المتوسطات الحسابية للبنود تراوحت بين 1.7 و 2.3 على مقياس ليكارت 1-3 ، مما يعني أن العينة رأت وجود موارد بشرية وتدريب وتقنيات معرفية متوسطة الاستعداد . فعلى سبيل المثال ، كانت درجة حرص الإدارة على تدريب العاملين في المجال التكنولوجي في المستوى المتوسط بمتوسط حسابي 2.22 ، كما قيم

تشجيع الابتكار بدرجة متواضعة بمتوسط حسابي 2.31 الأعلى بين البنود وموقعه في أعلى خانة التقييم المتوسط . ورغم ذلك، أظهرت اختبارات كا تربيع دلالة إحصائية معنوية لجميع البنود ( $p < 0.05$ ) ، مما يدل على أن اختلاف تقييمات المستجيبين حقيقي وليس اعتباطياً. ويعني هذا أن العينة بالفعل تعتبر للبعد البشري دوراً مهماً في تحقيق الأداء المتميز للموارد البشرية حيث أشارت التحليلات إلى دلالة إحصائية قوية لكافة العبارات حيث سجلنا قيمة كا تربيع 20.39 و مستوى دلالة P أقل من 0.05 مما يدعم صحة الفرضية الثانية.

- **الدعم النظري:** تشير النتائج إلى وجود بعض الفجوات في دعم العنصر البشري للتحويل الرقمي. ففي الأدبيات يُعتبر تدريب وتطوير مهارات الكوادر ركيزة أساسية لنجاح أي استراتيجية رقمية. فعلى سبيل المثال، يوفر التحويل الرقمي أدوات لمتابعة الأداء اللحظية وتحليل البيانات مما يعزز اتخاذ القرارات على أسس علمية. وبناءً عليه، فإن المستوى المتوسط المقيم لجهود التدريب وتشجيع الابتكار يشير إلى ضرورة تكثيف برامج التنمية البشرية. كما يؤكد الباحثون أهمية إشراك الموظفين ومنحهم فرصاً في مبادرات التحويل؛ فالدراسات تبين أن الاعتماد على نظم رقمية متقدمة يؤدي إلى تسريع عمليات التوظيف وتحسين دقة التقييم، مما يُفسح المجال لفرق الموارد البشرية للتركيز على الأنشطة الاستراتيجية. وعليه، تدعم فرضيتنا الجزئية الثانية على الرغم من أن التركيز التجريبي أظهر أن المؤسسات الرياضية الجزائرية في الغالب تولي اهتماماً معتدلاً بالعنصر البشري، وهو ما يستلزم مزيداً من الجهود (تدريب، تحفيز، مشاركة) لتعظيم أثره على الأداء المؤسسي.

### 6-2-3- الفرضية الجزئية الثالثة : للبعد التقني دور في تحقيق الأداء المتميز للموارد البشرية في المؤسسات الرياضية.

أظهر تحليل الجدول رقم (6) أن جميع بنود البعد التقني نالت تقييماً إجمالياً متوسطاً ، حيث رجح المشاركون توفر بنية تقنية أساسية بدرجة جيدة . فقد حققت عبارة «الحواسيب والأجهزة الملحقة الكافية» أعلى تقييم (متوسط 2.34) وصنفت بالمرتبة الأولى، كما تلقت «وسائل الاتصال الحديثة الكافية» تقييماً مرتفعاً نسبياً (متوسط 2.27)، و«شبكة إنترنت عالية التدفق» تقييماً متوسطاً مقارب للإيجابي (متوسط 2.15). وهذا يُشير إلى وجود تجهيزات تقنية مادية جيدة لدى معظم المؤسسات الرياضية الجزائرية تعزز سهولة إنجاز المهام الإدارية والإلكترونية. في المقابل، لوحظ وجود ثغرات فنية ملحوظة: فمثلاً حظيت عبارة «مواصفات وسائل الاتصال» بأدنى متوسط (1.56)، مما يدل على قصور في جودة الأجهزة أو سرعة الشبكات المتوفرة. كذلك كان تقييم «تطوير قواعد البيانات» منخفضاً (متوسط 1.83)، ما يشير إلى أن نظم إدارة البيانات ليست متطورة كما ينبغي. وجميع هذه البنود أظهرت دلالات إحصائية معنوية ( $p < 0.05$ ) ويعكس التباين الكبير في بعض الانحرافات المعيارية توفر مستويات متفاوتة بين المؤسسات (بعضها جيد في

الاتصال، وبعضها أقل). عموماً، تشير النتائج إلى أن البعد التقني ساهم بشكل كبيرة في تحقيق الأداء المتميز للموارد البشرية حيث أشارت التحليلات إلى دلالة إحصائية قوية لكافة العبارات حيث سجلنا قيمة كا تربيع 19.38 و مستوى دلالة P أقل من 0.05 مما يدعم صحة الفرضية الثالثة.

-**الدعم النظري:** تؤكد الدراسات أن الاستثمار في البنية التحتية التقنية (سرعات إنترنت عالية، شبكات اتصال حديثة، حواسيب متطورة وأنظمة حماية معلومات أصلية) يعد من المحددات الحاسمة لأداء إداري فعال. فالدراسات تشير إلى أن الحوكمة الرقمية في المؤسسات الرياضية تعتمد أساساً على وجود ربط إنترنت موثوق ومعدات حاسوبية كافية لتحقيق الأهداف التنظيمية. كما تبيّن من نتائجنا العمليّة أن توافر الإنترنت السريع يدعم المعالجة الرقمية للمعاملات ويوفر بيئة عمل تتسم بالكفاءة. ورغم التفاوت الملحوظ، فإن المتوسطات العالية لبنود الاتصال تؤكد وعي الإدارات الرياضية بأهمية هذا الجانب التقني. بوجه عام، تدعم هذه المعطيات فرضية الدور التقني: فالتقنية المعلوماتية تشكل دعامة لوجيستية تمكّن عناصر الموارد البشرية من أداء مهامها بكفاءة أعلى، وبالتالي تحقيق الأداء المتميز المطلوب.

**6-2-4 - تحليل الفرضية العامة : لأبعاد التحول الرقمي دور في تحقيق الأداء المتميز للموارد البشرية في المؤسسات الرياضية.**

تكشف نتائج الجداول الثلاثة أن جميع أبعاد التحول الرقمي (التنظيمية والبشرية والتقنية) تحمل دلالات إحصائية قوية وتتمتع بتقييمات إيجابية (متوسطة إلى جيدة) لدى عينة الدراسة. وهذا يعني أن كل بعد بطريقته يساهم في زيادة أداء الموارد البشرية و التجانس الظاهر بين النتائج الثلاثة يعزز صحة الفرضية العامة القائلة لأبعاد التحول الرقمي دور في تحقيق الأداء المتميز للموارد البشرية في المؤسسات الرياضية.

# الفصل السابع :

الاستنتاجات و الاقتراحات

## 7-1-1- الاستنتاج العام : للدراسة الميدانية بناءً على نتائج التحليل الإحصائي والاختبارات المتعلقة بأبعاد التحول الرقمي.

### 7-1-1-1- الاستنتاج العام للدراسة:

بناءً على نتائج التحليل الإحصائي للبيانات، يتضح أن أبعاد التحول الرقمي الثلاثة (التنظيمي والبشري والتقني) تُسهم جميعها بشكل إيجابي في تحقيق الأداء المتميز للموارد البشرية في مديرية الشباب و الرياضية لولاية الجلفة .

فقد أظهرت النتائج أن البعد التنظيمي يحمل تأثيراً محورياً؛ إذ أجمع غالبية الموظفين الإداريين في المؤسسة الرياضية محل الدراسة على أهمية أتمتة الإجراءات الإدارية وإعادة هيكلة الصلاحيات والمسؤوليات لمواكبة التطورات التقنية. مثلاً أشار 80% من المستجيبين إلى أن مؤسساتهم تسعى لأتمتة العمل الإداري ، و وافق 100% منهم تقريباً على إعادة هيكلة الهيكل التنظيمي بما يتماشى مع التكنولوجيا. هذا الاتساق العالي في البيانات يدل على رغبة المؤسسة في تبني أنماط إدارة مرنة و متطورة. وعليه، يمكن الاستنتاج بأن التوجه نحو هيكل تنظيمي مرن وإدارة إدارية مبسطة يدعم رفع كفاءة الأداء الوظيفي وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا والموارد البشرية، ما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي ككل.

أما البعد البشري في التحول الرقمي، فقد أكدت تحليلات البيانات وجود فجوات واضحة في العناصر البشرية المؤهلة. فمثلاً سجّل مؤشر توفر العدد الكافي من الكوادر المؤهلة أدنى المعدلات (متوسط 1.71)، ما يدلّ على نقص في الكفاءات اللازمة لإنجاح الرقمنة. ومع ذلك، لاحظنا أن الإدارة تولي اهتماماً نسبياً بتدريب العاملين (متوسط 2.22) وتخطيط الموارد البشرية تماشياً مع التحول (متوسط 1.84)، كما تشجع على الإبداع والابتكار وتنويع المهارات (متوسطات بين 2.19 و 2.31). تعكس هذه النتائج سعياً لتحسين جاهزية الموظفين لمواجهة المتطلبات الرقمية، رغم التحديات القائمة. ويُعبر المعدل العام لهذا البعد (حوالي 2.03) عن حالة متوسطة من الاستعداد البشري. على هذا الأساس، يُستخلص أن دعم القدرات والكفاءات البشرية (من خلال برامج تأهيل وتدريب) يمثّل ركيزة ضرورية لتعزيز أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي.

فيما يخص البعد التقني، بينت نتائج الدراسة أن مديرية الشباب و الرياضية في ولاية الجلفة مزودة بشكل متوسط بالتجهيزات التقنية المطلوبة لعملية التحول الرقمي. حيث أن أكثر من نصف العينة صنّفت توفر الإنترنت عالي السرعة وقواعد البيانات المتطورة ضمن خانة (متوسط)، إلا أن نسبة معتبرة أشارت إلى نقص في بعض الجوانب كبرمجيات الحماية، حيث لم يُعبّر إلا 20% فقط عن توفرها بشكل جيد، مقابل 25% لخمسـة أفراد أشيروا إلى ضعفها. وبشكل عام، بلغ المتوسط الحسابي لمؤشرات البُعد التقني نحو 2.02

من 3، مما يعكس مستوى تقني معتدل يميل نحو الجيد إجمالاً. وهذا يشير إلى أن المؤسسة الرياضية محل الدراسة . قد اتخذت خطوات نحو البنية التحتية الرقمية، لكن هناك حاجة ملحة لتعزيزها (خاصة في مجال الأمان السيبراني وتوسيع الشبكات) لضمان دعم أفضل للأداء المتميز للموارد البشرية.

- بالمجمل، تؤكد هذه النتائج فرضية الدراسة القائلة لأبعاد التحول الرقمي دور في تحقيق الأداء المتميز للموارد البشرية في المؤسسات الرياضية .

- إن تضافر الجهود بين الابتكار التنظيمي ، والتقنيات الرقمية المتطورة ، وتطوير مهارات الكوادر البشرية، يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء الوظيفي وتقليل الروتين الإداري . ومن ثم فإن المؤسسات الرياضية التي تستثمر في هذه الأبعاد بصورة متوازنة ستتمكن من تحقيق أداء متميز لمواردها البشرية، بما يساهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة أعلى.

### 7-2- الإقتراحات و الفرضيات المستقبلية:

#### 7-2-1- الإقتراحات:

- تعزيز البنية التحتية الرقمية : على المؤسسات الرياضية تكثيف استثماراتها في تكنولوجيا المعلومات، وذلك بتوفير شبكات إنترنت عالية السرعة، وتحديث قواعد البيانات والمنصات الإلكترونية. وينبغي تزويد الإدارات بعدد كافٍ من الحواسيب والأجهزة الذكية، وتبني برمجيات حماية متقدمة لضمان أمن المعلومات والحفاظ على خصوصيتها.

- تنظيم برامج تدريبية وتأهيلية : يتعين إعداد برامج تدريبية متخصصة لصقل مهارات العاملين التقنية والرقمية. ويشمل ذلك عقد دورات في إدارة البيانات وإدارة الأداء بالأدوات الرقمية وتطبيقات الحوسبة الحديثة، بهدف تحسين كفاءة الموظفين وقدرتهم على استخدام التقنيات الجديدة بفاعلية.


- إعادة هيكلة النظم الإدارية وتعزيز المرونة التنظيمية : يُقترح تبسيط الإجراءات الإدارية واعتماد مبدأ «الصفحة ورقية» عبر رقمنة المعاملات. كما ينبغي صياغة سياسات إدارية مرنة تسمح بإعادة توزيع الأدوار والمسؤوليات بشكل أقمي، مما يعزز التواصل واتخاذ القرارات بسرعة أعلى ويقلل الازدواجية في المهام.

- تشجيع ثقافة الابتكار والمشاركة : يجب خلق بيئة عمل مؤسسية داعمة للأفكار الجديدة، من خلال تحفيز الموظفين على اقتراح مبادرات رقمية أو تحسين العمليات. ويُمكن تحقيق ذلك عبر مسابقات داخلية للأفكار الإبداعية أو منصات تفاعلية، بما يزيد من انخراط الأفراد في عملية التحول الرقمي.

- وضع استراتيجيات رقمية طويلة المدى : تقترح الدراسة صياغة خطة استراتيجية شاملة للتحول الرقمي في الموارد البشرية، تتضمن أهدافاً مرحلية وآليات تقييم دورية. ويُفضل أن تتضمن هذه الاستراتيجية مؤشرات أداء وقياسات واضحة ومدى تقدم التحول، مع تخصيص الميزانية والموارد اللازمة لضمان تنفيذها بنجاح.

7-2-2- الفرضيات المستقبلية:

- تقترض الدراسات اللاحقة أن الاستثمار المالي الأكبر في التقنيات الرقمية سينعكس إيجابياً على مؤشرات الأداء المتميز للموارد البشرية، من قبيل الإنتاجية والرضا الوظيفي.
- من المتوقع أن تتساقط البعدين التقني والبشري (على سبيل المثال، دمج التدريب التقني مع تحديث الأجهزة) سوف يؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل في الأداء مقارنةً بتركيز أي بُعد على حدة.
- تشير الفرضيات المستقبلية إلى أن القيادة التنظيمية الداعمة للتغيير الرقمي (كتنظيم ورش عمل للتوعية بتأطير القادة التقنيين) ستلعب دوراً مفصلياً في تمكين الأداء المتميز، بحيث يكون لها تأثير تعزيز على مناخ العمل والثقافة الرقمية.
- يُفترض أن دراسات مقبلة تقارن بين ولايات أو مؤسسات مختلفة ستظهر اختلافات في أثر التحول الرقمي تبعاً للتنظيم والدعم الحكومي، مما يشير إلى مدى تعميم النتائج ومدى تأثير السياق المحلي.
- أخيراً، من الممكن تطوير البحث المستقبلي بالاعتماد على منهجيات تحليلية أعمق مثل استخدام نماذج انحدارية متعددة المتغيرات لقياس التأثير السببي لأبعاد التحول الرقمي على أداء الموارد البشرية، أو إجراء دراسات نوعية (كالمقابلات المتعمقة) لاستكشاف معوقات التحول. كما يُستحسن توسيع نطاق العينة إلى ولايات أخرى أو قطاعات رياضية مختلفة بهدف التحقق من شمولية النتائج وتقديم توصيات أوسع نطاقاً في المستقبل.



قائمة المصادر

والمراجع

- قائمة المصادر والمراجع :

- المصادر :

-المراجع :

أ- القوامس و المعاجم :

- 1- معجم اللغة العربية المعاصر ، أحمد مختار عمر .
- 2- المعجم الوسيط مجمع اللغة العربية .
- 3- المعجم الغني ، عبد الغني أبو العزم .

ب- الكتب باللغة العربية :

- 1- إبراهيم عبد اللطيف ، المنيف ، (1994) ، تطور الفكر الإداري المعاصر ، ط1 ، دون ذكر بلد النشر
- 2- بابكر محمد أمال إبراهيم ، العنتبلي حمادة عيد أنور ، (2016) ، الإبداع في المؤسسة الرياضية ، منشأة المعارف للنشر و التوزيع ، الإسكندرية ، مصر .
- 3- حسام إبراهيم حسن ، (2011) ، إدارة الموارد البشرية في القطاع العام ، دار البداية للنشر و التوزيع ، دون ذكر البلد .
- 4- دافيد لاسكال ، روي لكوك ، (1988) ، قمة الأداء ، ترجمة عبد الرحمان توفيق ، دار الطباعة المتميزة للقاهرة .
- 5- رشيد زرواتي ، (2002) ، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية ، دار هومة ، ط1 ، الجزائر .
- 6- رضى السيد ، (2007) ، أسس و عادات التميز لدى الأفراد ، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريد ، ط1 ، القاهرة .
- 7- زكرياء الدوري ، (2010) ، الإدارة الإستراتيجية ، مفاهيم و عمليات و حالات دراسية ، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان .
- 8- زكرياء مطلق الدوري ، (2006) ، مبادئ و مداخل الإدارة و وظائفها في القرن 21 ، دار البازوري للنشر و التوزيع ، عمان .
- 9- سعاد نايف البرطوني ، (2001) ، أساسيات الإدارة ، دار وائل للطباعة و النشر ، ط1 ، الأردن .
- 10- سليمان الدروبي ، (2006) ، طريقك إلى النجاح و التميز ، دارعلوم الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان .

- 11- عمر بوحوش ، (2011) ، مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث ، ط1 ، ديوان المطبوعات الجزائرية .
- 12- فاطمة عوض ، مرفت علي حقاجة ، (2002) ، أسس البحث العلمي ، ط1 ، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية ، الإسكندرية ، مصر .
- 13- فريد كتم أبو زينة و آخرون ، (2006) ، مناهج البحث العلمي و الإحصاء ، ج1 ، ط1 ، دار الميرة ، عمان .
- 14- محمد حسن الوشاح ، (2012) ، المنشآت و الملاعب الرياضية ، مكتبة المجتمع العربية للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن .
- 15- مريس أنجرس ، (2004) ، منهجية البحث في العلوم الإنسانية ، دار القصبه للنشر ، الجزائر .
- 16- موسى اللوزي ، (2003) ، التطوير التنظيمي ، دار وائل للنشر ، ط2 ، الأردن .
- 17- عبد الجواد شيحة ، المعتر مصطفى ، (2006) ، شبكة التطوير التنظيمي في المؤسسات الرياضية ، دار الواء للنشر ، مصر .

### ج- المراجع باللغة الأجنبية :

- 1- AYDIN, Ö. (2020). THE IMPACTS OF DIGITAL TRANSFORMATION. Istanbul : Efeacademy
- 2- Tratkowska, K. (2019). Digital Transformation: Theoretical Backgrounds Of Digital Change. Management Sciences, 24(4)

### د- المجالات العلمية :

- 1- بندر ، (2024) ، دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية لشركة الإتصالات السعودية بالمدينة المنورة ، المجلة الأكاديمية للأبحاث و النشر العلمي ، الإصدار 68 ، ص401 .
- 2- جميلة السليمي ، (2019) ، التحول الرقمي بين الضرورة و المخاطر ، مجلة العلوم القانونية و السياسية ، المجلة 10 ، رقم 2 ، ص 944-967 .
- 3- خالد علي كاجيجي ، فوزي مصباح أبو حزان ، نبيل عبد الجليل أبو جناح ، (2021) ، التحول الرقمي و آثاره في تطوير قطاع الأعمال الليبي : الواقع و الآفاق ، مجلة الدراسات الإقتصادية (4)4 .
- 4- صالح ، شعبان بعيطيش ، (2021) ، دورة القيادة الإستراتيجية في تحقيق التحول الرقمي ، دراسة حالة جامعة محمد بوضياف المسيلة ، مجلة البحوث الإقتصادية (1)6 .

- 5- عبد الرحمان حسن محمد ، محد أحمد العبيري ، (2020) ، واقع التحول الرقمي للمملكة العربية السعودية ، دراسة تحليلية مجلة العلوم الإدارية و المالية 4(3) .
- 6- عمر مقرح ، عصام العيادي ، (2023) ، متطلبات تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات الرياضية بالجزائر ، مجلة المنظومة الرياضية ، المجلد 10 ، العدد 2 ، ص 680-695 .
- 7- محمد موسى علي شحاتة ، (2020) ، دور تفعيل آليات التحول الرقمي في تحسين كفاءة النظام الضريبي كمرتكز للحد من التهرب الضريبي المصري في ضوء رؤية مصر 2030 بين حتمية التغيير و نتائج التطبيق ، المجلة العلمية للدراسات و البحوث المالية و الإدارية .
- 8- منى محمد السيد الحرون ، علي عطوة براكات ، (2019) ، متطلبات التحول الرقمي في مدارس التعليم الثانوي في مصر ، مجلة كلية التربية ببها ، 5(120) .
- 9- ياسر عبد الرحمان ، (2019) ، إدارة الموارد البشرية و تحديات التحول الرقمي في متطلبات الأعمال ، مجلة البحوث الإدارية و الإقتصادية 3(5) .

### هـ - الرسائل العلمية :

- 1- إبراهيم علي صالح غراب ، (2018) ، إستراتيجيات التسويق الرياضي و آثارها في تطوير أداء المؤسسات الرياضية ، أطروحة دكتورة ، جامعة مستغانم الجزائر .
- 2- بومدين يوسف ، (2006) ، دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الإقتصادية ، أطروحة دكتورة في علوم التسيير .
- 3- تبارني علي ، (2019) ، أسلوب تطوير النوادي الرياضية لإنجاح منظومة الإحتراف الرياضي بالجزائر ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتورة ، علوم في نظرية و منهجية التربية البدنية و الرياضية ، تخصص إدارة و تسيير رياضي ، معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة .
- 4- سليمان قاضي مؤمن ، (2016) ، دور هيئة العمل الداخلية في تحقيق الإلتزان التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب و الرياضية لولاية المسيلة بمعهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية ، جامعة المسيلة .
- 5- عقيلة زاوي ، (2013) ، فعاليات شبكة التطوير التنظيمي في إدارة المؤسسات الإدارية ، أطروحة دكتورة ، معهد التربية البدنية و الرياضية ، الجزائر 3 ، الجزائر .

### و - الملتقيات و المؤتمرات :

- 1- بلكبير بومدين ، فؤاد بوظايمية ، ثقافة المنظمة كمدخل إستراتيجي لتحقيق الأداء المتميز ، المؤتمر العالمي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، 8-9 مارس 2005 .

- 2- حسين مصيلحي سيد أحمد ، عاهد محمد بكر عبد الفتاح ، (2020) ، أثر التحول الرقمي على إعادة الهيكلة التنظيمية ، مؤتمر التحول الرقمي القاهرة ، جامعة الإسكندرية .
- 3- عادل زايد ، (2003) ، الأداء التنظيمي المتميز ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر .
- 4- علي السلمي ، (2002) ، مفاهيم الإدارة المعاصرة ، ملتقى الإدارة العليا الغرفة التجارية و الصناعية بالرياض .
- 5- نصيرة بوبعاية ، شهرزاد الوافي ، (2021) ، التحول الرقمي على جودة التدقيق الخارجي الملتقى الأول الافتراضي الثاني الموسم : تطبيقات مستقبل الرقمنة في ظل الجائحة الواقع التحديات و الآفاق ، المركز الجامعي علي كافي ، تيندوف ، الجزائر .
- 6- هيثم إبراهيم المصدر ، عبد الفتاح أحمد نصر الله ، (2020) ، دور التحول الرقمي في تحسين الخدمات الحكومية في فلسطين ، المؤتمر الدولي في تكنولوجيا المعلومات و الأعمال ، فلسطين .

# قائمة الملاحق

\* جامعة محمد بوضياف المسيلة  
\* معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية  
\* قسم الإدارة والتسيير الرياضي  
\* تخصص إدارة الموارد البشرية وتسيير المنشآت الرياضية  
استمارة استبيان  
موجهة إلى موظفي مديرية الشباب و الرياضة لولاية الجلفة

في إطار إنجاز مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في إدارة الموارد البشرية  
وتسيير المنشآت الرياضية

حيث نقوم بدراسة بعنوان : بعض أبعاد التحول الرقمي في تحقيق الأداء المتميز للموارد البشرية  
في المؤسسات الرياضية

أضع بين أيديكم هذا الاستبيان نأمل باهتمامكم وتعاونكم والتفضل بقراءة جميع فقرات الاستبيان  
وأرجو التكرم بالإجابة على جميع فقراتها بكل دقة وموضوعية وتحديد إجاباتكم بعلامة (X)

علما أن المعلومات التي تقدمونها سوف تستخدم بهدف البحث العلمي فقط وسرية تامة وتقبلوا  
منا فائق الاحترام والتقدير

إشراف أ دكتور :  
شريف حمزة

إعداد الطالب :  
الرحماني محمد

الموسم الدراسي : 2024-2025

### البعد الأول: التنظيمي

العبارة	جيد	متوسط	ضعيف
1 * تسعى المؤسسة لأتمتة إجراءات العمل الإداري.			
2 * تعمل المؤسسة على إعادة هيكلة مواقع السلطة و المسؤولية و مراكز اتخاذ القرارات بما يتماشى مع التطورات التكنولوجية .			
3 * تسعى إدارة المؤسسة إلى التخلص من البيروقراطية بالاعتماد على الرقمنة.			
4 * تسعى إدارة المؤسسة إلى وضع إجراءات إدارية تحمي كل البيانات الخاصة بها.			
5 * تسعى المؤسسة إلى زيادة درجة مرونة هيكلها.			
6 * تؤمن المؤسسة بمساهمة التكنولوجيا في زيادة وضوح الأدوار و مسؤولياتها.			
7 * مستوى إتجاه المؤسسة إلى العمل وفق مبدأ 0 ورقة بالاعتماد على تكنولوجيات الإعلام و الاتصال الحديثة .			

### البعد الثاني: البشري

العبارة	جيد	متوسط	ضعيف
8 * مستوى توفر المؤسسة على العدد الكافي من الموارد البشرية المؤهلة لإنجاح التحول الرقمي.			
9 * مستوى امتلاك الموظفين الإداريين للمعارف التقنية التي تساعد على مواكبة التحول الرقمي في المؤسسة .			
10 * درجة حرص الإدارة على تدريب العاملين بالمؤسسة على استخدام التقنيات الحديثة لمواكبة التحول الرقمي.			

			11 * درجة إهتمام إدارة المؤسسة بتخطيط الموارد البشرية بما يتناسب مع عملية التحول الرقمي.
			12 * مستوى تشجيع إدارة المؤسسة الابداع و الابتكار بما يتلاءم مع طبيعة عمل التحول الرقمي.
			13 * درجة تشجيع إدارة المؤسسة مشاركة الموظفين في برامج التحول الرقمي في المؤسسة .

### البعد الثالث : التقني

العبارة	جيد	متوسط	ضعيف
14 * درجة توفر المؤسسة على شبكة أنترنت بتدفق عال.			
15 * درجة سعي إدارة المؤسسة إلى تطوير قاعدة بيانات دقيقة و متطورة .			
16 * مستوى توفر إدارة المؤسسة على العدد الكافي من الحواسيب و ملحقاتها المساعدة على إنجاح التحول الرقمي.			
17 * مستوى توفر إدارة المؤسسة على وسائل الاتصال الحديثة الكافية لإنجاح التحول الرقمي.			
18 * درجة مناسبة مواصفات وسائل الاتصال المتوفرة لإنجاح التحول الرقمي في المؤسسة.			
19 * مستوى توفر إدارة المؤسسة على برمجيات الحماية الأصلية لضمان سرية المعلومات والبيانات و حمايتها.			
20 * مستوى توفر المؤسسة على منصات رقمية مساعدة على ممارسة العمل الإداري الإلكتروني بفعالية.			



المسيلة في: 24 / 02 / 2025

الرقم: 10 / ق. ا. ب. ر. / 2025

الى السيد المحترم:

مدير الشباب و الرياضة لولاية الجلفة

### الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،

في إطار إجراء الدراسة الميدانية من اجل انجاز مذكرة التخرج طور الماستر نلتمس من

سيادتكم تسهيل مهمة الطالب : الرحماني محمد

للقيام بأعماله على مستوى مؤسستكم المحترمة في حدود ما يسمح به القانون.

نشكر حسن تعاونكم مسبقا ، و وفقكم الله لخدمة ما فيه خير للعباد و البلاد.

رئيس القسم

الولاية للشباب والرياضة لولاية الجلفة  
البريد السوارد

رقم  
بتاريخ 13 أفريل 2025

## ملخص الدراسة:

**العنوان:** بعض أبعاد التحول الرقمي في تحقيق الأداء المتميز للموارد البشرية في المؤسسات الرياضية

**أهداف الدراسة:**

- 1- تحديد دور البعد التنظيمي في تحقيق الأداء المتميز للموارد البشرية في المؤسسات الرياضية.
- 2- تقييم دور البعد التقني في تحقيق الأداء المتميز للموارد البشرية في المؤسسات الرياضية.
- 3- تحليل دور البعد البشري في تحقيق الأداء المتميز للموارد البشرية في المؤسسات الرياضية .

**منهج الدراسة:** الوصفي التحليلي

**مجتمع الدراسة :** يمثل مجتمع الدراسة في موظفي و مظفات مديرية الشباب والرياضة لولاية الجلفة الذي بلغ عددهم 45 موظف.

**عينة الدراسة :** إستعملنا أسلوب الحصر الشامل في دراسة العينة التي هي نفسها مجتمع الدراسة المقدر ب 40 موظف

**أساليب جمع البيانات:** استمارة استبيان.

**نتائج الدراسة:**

- إن التوجه نحو هيكل تنظيمي مرن وإدارة إدارية مبسطة يدعم رفع كفاءة الأداء الوظيفي وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا والموارد البشرية، ما ينعكس إيجابًا على الأداء المؤسسي ككل.
- إن دعم القدرات والكفاءات البشرية (من خلال برامج تأهيل وتدريب) يمثل ركيزة ضرورية لتعظيم أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي.
- إن تطوير البنية التحتية الرقمية و تعزيزها (خاصة في مجال الأمان السيبراني وتوسيع الشبكات) يضمن دعم أفضل للأداء المتميز للموارد البشرية.
- إن تضافر الجهود بين الابتكار التنظيمي ، والتقنيات الرقمية المتطورة ، وتطوير مهارات الكوادر البشرية، يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء الوظيفي وتقليل الروتين الإداري . ومن ثم فإن المؤسسات الرياضية التي تستثمر في هذه الأبعاد بصورة متوازنة ستتمكن من تحقيق أداء متميز لمواردها البشرية، بما يساهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة أعلى.

**الاقتراحات:**

- تعزيز البنية التحتية الرقمية : على المؤسسات الرياضية تكثيف استثماراتها في تكنولوجيا المعلومات، وذلك بتوفير شبكات إنترنت عالية السرعة، وتحديث قواعد البيانات والمنصات الإلكترونية. وينبغي تزويد الإدارات بعدد كافٍ من الحواسيب والأجهزة الذكية، وتبني برمجيات حماية متقدمة لضمان أمن المعلومات والحفاظ على خصوصيتها.

- تنظيم برامج تدريبية وتأهيلية : يتعين إعداد برامج تدريبية متخصصة لصقل مهارات العاملين التقنية والرقمية. ويشمل ذلك عقد دورات في إدارة البيانات وإدارة الأداء بالأدوات الرقمية وتطبيقات الحوسبة الحديثة، بهدف تحسين كفاءة الموظفين وقدرتهم على استخدام التقنيات الجديدة بفاعلية.
- إعادة هيكلة النظم الإدارية وتعزيز المرونة التنظيمية : يُقترح تبسيط الإجراءات الإدارية واعتماد مبدأ «الصفحة ورقة» عبر رقمنة المعاملات. كما ينبغي صياغة سياسات إدارية مرنة تسمح بإعادة توزيع الأدوار والمسؤوليات بشكل أقمي، مما يعزز التواصل واتخاذ القرارات بسرعة أعلى ويقلل الازدواجية في المهام.
- تشجيع ثقافة الابتكار والمشاركة : يجب خلق بيئة عمل مؤسسية داعمة للأفكار الجديدة، من خلال تحفيز الموظفين على اقتراح مبادرات رقمية أو تحسين العمليات. ويُمكن تحقيق ذلك عبر مسابقات داخلية للأفكار الإبداعية أو منصات تفاعلية، بما يزيد من انخراط الأفراد في عملية التحول الرقمي.
- وضع استراتيجيات رقمية طويلة المدى : تقترح الدراسة صياغة خطة استراتيجية شاملة للتحول الرقمي في الموارد البشرية، تتضمن أهدافاً مرحلية وآليات تقييم دورية. ويُفضل أن تتضمن هذه الاستراتيجية مؤشرات أداء وقياسات واضحة لمدى تقدم التحول، مع تخصيص الميزانية والموارد اللازمة لضمان تنفيذها بنجاح.