



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية



الرقم التسلسلي:

القسم: الإدارة والتسيير الرياضي

الرمز:

الشعبة: الإدارة والتسيير الرياضي

التخصص: تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

معوقات الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات الرياضية

دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة

إشراف الاستاذ:

مجاوي راج

اعداد الطالب :

سويسي حمزة

السنة الجامعية: 2020/2019

شكر

الحمد والشكر لله عز وجل على نعمة الإسلام

والحمد والشكر لله على ما أوصلني إلى هذا المقام

أتقدم بالشكر والتقدير والاحترام إلى الأستاذ الكريم والفاضل مجادي

لإشرافه على إنجاز هذا العمل وعلى مساعدته على إنجاز مذكرتي

وعلى كل ما أفادني به من معلومات ونصائح واقتراحات

وعلى رحابة صدره فجزاه الله خيرا وبارك له في الدنيا والآخرة.

كما لا ننسى أساتذة قسم الإدارة والتسيير الرياضي

كما أتقدم بكل عبارات الامتنان والشكر إلى كل من ساعدني

ومد يد العون لي

وكل الشكر لكل افراد العائلة

سويسي حمزة

قائمة المحتويات

قائمة الموضوعات

	شكر
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الاشكال
	الملخص باللغة العربية
	الملخص باللغة الإنجليزية Abstract
أ-ب	مقدمة
الجانب المنهجي	
الصفحة	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
05	1-1- إشكالية الدراسة
06	1-2- فرضيات الدراسة
07	1-3- أهمية الدراسة
07	1-4- أهداف الدراسة
08	1-5- تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة
10	1-6- الدراسات السابقة
الجانب النظري	
الصفحة	الفصل الثاني: الإدارة الالكترونية
18	تمهيد
19	2-1- ماهية الإدارة الالكترونية
19	2-2- خصائص الإدارة الإلكترونية
20	2-3- أهداف الإدارة الإلكترونية
21	2-4- عناصر الإدارة الإلكترونية
22	2-5- متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية
24	2-6- وظائف الإدارة الإلكترونية
26	2-7- بعض المهارات الأساسية التي يجب أن تتوفر في القيادة الإلكترونية

27	8-2 - فوائد الإدارة الإلكترونية
28	9-2 - معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية
30	خلاصة
الصفحة	الفصل الثالث: إدارة الموارد البشرية
32	تمهيد
33	1-3 - مفهوم إدارة الموارد البشرية.
33	2-3 - الخلفية التاريخية لإدارة الموارد البشرية.
35	3-3 - أهداف إدارة الموارد البشرية وكيفية تحقيقها.
36	4-3 - سياسات تسيير الموارد البشرية.
39	5-3 - أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في عصر التكنولوجيا.
40	6-3 - نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.
42	خلاصة
الجانب التطبيقي	
الصفحة	الفصل الرابع: منهجية الدراسة
45	تمهيد
46	1-4 - الدراسة الاستطلاعية
47	2-4 - منهج الدراسة
48	3-4 - متغيرات الدراسة
48	4-4 - مجتمع وعينة الدراسة
49	5-4 - أساليب جمع البيانات (أدوات جمع البيانات)
50	6-4 - الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة (الصدق، الثبات، الموضوعية)
53	7-4 - تصميم الدراسة والمعالجة الإحصائية
54	8-4 - خطوات إجراء الدراسة الميدانية
55	خلاصة
الصفحة	الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج
57	تمهيد

58	1-5- عرض النتائج وتحليلها
68	2-5- مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات
57	خلاصة
الصفحة	الفصل السادس: الاستنتاجات والاقتراحات
77	1-6- الاستنتاج العام
78	2-6- الاقتراحات والفرضيات المستقبلية
80	قائمة المصادر والمراجع
	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	رقم الجدول	عنوان الجدول
50	01	معامل ارتباط عبارات المحور مع الدرجة الكلية للمحور.
51	02	معامل ارتباط المحاور مع الدرجة الكلية للاستبيان
52	03	معامل ثبات ألفا كرونباخ
53	04	الحدود الدنيا والعليا لسلم الدراسة.
53	05	أوزان البدائل
58	06	يبين توزيع العينة حسب متغير الجنس
58	07	يبين توزيع العينة حسب متغير السن
59	08	يبين توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي
59	09	يبين توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية
60	10	يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات المحور الأول
62	11	يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات المحور الثاني.
64	12	يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات المحور الثالث.
66	13	يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات المحور الرابع: المعوقات المالية
68	14	يوضح المعوقات الإدارية التي تحول دون تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية
70	15	يوضح المعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية
72	16	يوضح المعوقات التقنية التي تحول دون تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية
74	17	يوضح المعوقات المالية التي تحول دون تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية

قائمة الأشكال

الصفحة	رقم الجدول	عنوان الشكل
58	01	يبين توزيع العينة حسب متغير الجنس
58	02	يبين توزيع العينة حسب متغير السن
59	03	يبين توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي
59	04	يبين توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية
61	05	يوضح ترتيب عبارات المحور الأول حسب متوسطاتها الحسابية
63	06	يوضح ترتيب عبارات المحور الثاني حسب متوسطاتها الحسابية
65	07	يوضح ترتيب عبارات المحور الثالث حسب متوسطاتها الحسابية
67	08	يوضح ترتيب عبارات المحور الرابع حسب متوسطاتها الحسابية
69	09	مخطط بياني يوضح العلاقة بين كا 2 الجدولة والمحسوبة بين بيانات المحور الأول
71	10	مخطط بياني يوضح العلاقة بين كا 2 الجدولة والمحسوبة بين بيانات المحور الثاني
73	11	مخطط بياني يوضح العلاقة بين كا 2 الجدولة والمحسوبة بين بيانات المحور الثالث
75	12	مخطط بياني يوضح العلاقة بين كا 2 الجدولة والمحسوبة بين بيانات المحور الرابع

معوقات الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات الرياضية
دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة

تكمن أهمية الدراسة الحالية في إبراز معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات الرياضية من حيث تناولنا في هذه الدراسة لبعض المعوقات، من معوقات إدارية وبشرية ومالية وتقنية، وقد جاءت هذه الدراسة في ثلاث جوانب الجانب المنهجي تناولنا فيه إشكالية وتساؤلات الدراسة وكذا الفرضيات والأهمية والأهداف وكذا الدراسات السابق، الجانب النظري تناولنا في فصلين الإدارة الإلكترونية وإدارة الموارد البشرية، وأخيرا الجانب التطبيقي تناولنا في فصل منهجية الدراسة من دراسة استطلاعية والمنهج المتبع وكذا عينة البحث وتحققنا من الشروط السيكمترية لأداء الدراسة حيث بالاعتماد على مخرجات spss كانت توفرت الشروط لاستعمالها في البحث، ثم استعرضنا في الفصل الخامس نتائج الدراسة بالتحليل، وخلصنا الى النتائج التالية : يجب تطوير الهياكل الحالية للمؤسسة لتتوافق مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية، تكثيف الدورات التدريبية لموظفي الإدارة في مجال الادارة الإلكترونية، تخصيص ميزانية مالية بمديرية الشباب والرياضة لتنظيم المحاضرات وورش العمل، تخصيص كفاية ميزانية لتصميم وتطوير برامج وتطبيقات للحاسب الآلي.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإلكترونية، إدارة الموارد البشرية، المنظمات الرياضية.

Abstract

Electronic management obstacles in the management of human resources in sports organizations

A field study at the Directorate of Youth and Sports in M'sila

The importance of the current study lies in highlighting the obstacles of the application of electronic management in the human resources management in sports organizations in terms of dealing with some of the obstacles in this study, from administrative, human, financial and technical obstacles, and this study came in three aspects of the methodological aspect in which we addressed the problem and questions of the study as well as the assumptions and importance The goals and the previous studies, the theoretical aspect we dealt with in the two chapters of electronic management and human resources management, and finally the applied side we dealt in the study methodology chapter from an exploratory study and the approach followed as well as the research sample and we verified the psychometric conditions for the performance of the study where by relying on spss outputs conditions were available for use in the research, Then we reviewed in the fifth chapter the results of the study with the analysis, and we reached the following results: The current structures of the institution must be developed to comply with the applications of electronic management, intensify the training courses for the administration staff in the field of electronic management, allocate a financial budget in the Directorate of Youth and Sports to organize lectures and workshops, allocate a sufficient budget to design And developing programs and applications for computers.

Key words: electronic management, human resources management, sports organizations.

مقدمة

شهد الفكر الإداري في ممارسته تقدما ملحوظا بواسطة التطورات الحديثة في تقنية المعلومات، إذ أن التحولات السريعة التي شهدها القرن الحالي إنما هي نتاج التراكمات الحاصلة في الماضي، فالإدارة بشكلها العام تمتاز بدورها في نجاح أي عمل، فهي عملية إنسانية تستهدف التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية بالشكل التي يمكنها من استغلال ما لديها من إمكانيات، وما يتوفر لديها من وسائل وتقنيات حديثة لتحقيق أهداف محددة بأقل وقت وجهد وتكلفة وأصبح ينظر إليها وإلى جهود الإداريين وفاعليتهم على أنها من أهم العوامل التي يعزى تقدم المجتمعات أو فشلها إليها، فقد ثبت أن نجاح أي مشروع يتوقف بالدرجة الأولى على نوعية الإدارة التي تسوده، الأمر الذي أدى إلى اعتبار التقدم الإداري معيارا يعتد به للتحكم على تقدم الأمم ورفقيها، وحتى تحقق المنظمة ثمارها، فإنها تحتاج إلى إدارة فاعلة تنظم نشاطها وتنسق جهود أفرادها من أجل تحقيق الأهداف المرجوة (علي السلمي، 2001، ص 185).

ويعد العصر الحالي هو عصر المعلومات والاتصالات نظرا للتطورات السريعة والمتلاحقة في مجال زيادة قدرات وسائط تخزين المعلومات في ظل توفر انتشار استخدام شبكة المعلومات العالمية، مما أدى إلى الانتقال من مجتمع الصناعة إلى مجتمع المعلومات وترتب على ذلك التحول التدريجي من الأنشطة العادية إلى الأنشطة الالكترونية، فنشأ ما يعرف باسم الإدارة الالكترونية التي تهدف إلى تقليص الإجراءات واختصارها، والسرعة في تنفيذها، مما يترتب عليها زيادة كفاءة الأداء، حيث أصبح معيار التقدم والغنى هو قدرة الإقليم على اللحاق بركب الثورة المعلوماتية وفهم حقيقة حتميتها (حماد مختار، 2007، ص 6).

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

مقدمة

ومن أجل هذا جاءت هذه الدراسة في جوهرها عبارة عن محاولة للكشف عن معوقات استخدام الادارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية بمديرية الشباب والرياضية لولاية المسيلة، واحتوت هذه الدراسة على ستة فصول:

الفصل الأول: تناولنا فيه الإطار العام للدراسة من إشكالية الدراسة وفرضياتها، وتطرقنا إلى أهمية وأهداف البحث، وكذا تحديد للمفاهيم والمصطلحات وأخيرا تناولنا الدراسات السابقة .

الفصل الثاني: تناولنا فيه ماهية الإدارة الالكترونية وخصائصها، وأهدافها، كما تناولنا عناصر الادارة الالكترونية ومتطلباتها وكذا وظائفها، كما ذكرنا بعض المهارات الأساسية التي يجب أن تتوفر في القيادة الالكترونية وفوائدها ومعوقات تطبيقها..

الفصل الثالث: تناولنا فيه مفهوم إدارة الموارد البشرية والخلفية التاريخية لإدارة الموارد البشرية وأهدافا إدارتها وكيفية تحقيقها، وكذا سياسات تسيير الموارد البشرية وأهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في عنصر التكنولوجيا ونظام الإدارة الالكترونية للموارد البشرية.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة تناولنا فيه: الدراسة الاستطلاعية ثم منهج ومتغيرات الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، أساليب جمع البيانات، الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة، تصميم الدراسة والمعالجة الإحصائية، خطوات إجراء الدراسة الميدانية.

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج، يتم فيه تحليل النتائج المحصل عليها ومناقشة الفرضيات

الفصل السادس: الاستنتاجات والاقتراحات، يتم فيه عرض النتائج المتوصل اليها وتقديم بعض الاقتراحات.

الجانبة المنحني

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- 1-1 إشكالية الدراسة
- 2-1 فرضيات الدراسة
- 3-1 أهمية الدراسة
- 4-1 أهداف الدراسة
- 5-1 تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة
- 6-1 الدراسات السابقة
- 7-1 مميزات الدراسة الحالية

1-1- إشكالية الدراسة

رغم التطور الحالي الذي يشهده العالم خاصة في المجال التكنولوجي والإعلام الآلي الذي أصبح ضرورة حتمية داخل مختلف الإدارات وهذا بغية لما توفره هذه التقنية من وقت وجودة في الأداء إلا أنه ما يلاحظ في إدارتنا استخدام هذه التقنية يكاد يقتصر إلا على الاستعمال الحصري والذي يتمثل في الكتابة والطباعة خاصة في الإدارات الرياضية التي لها دور كبير في رفع مستوى الرياضة والمنتوج الرياضي، كما نلاحظ أن هذه المنظمات بقيت تسير إدارتها تقليديا خاصة في جانب الموارد البشرية وهذا ما يلفت الانتباه خاصة في عصر التطور الحالي التكنولوجي ومعالجة المعلومات عند زيارة مديريات الشباب والرياضة رغم توفرها على معدات وأجهزة آلية حديثة.

إذ أصبح لزاما على المنظمات اليوم أن تعي وبشكل جيد أهمية التغيير والتطور ومواكبة التقدم العلمي بصفة عامة والتقدم التقني بصفة خاصة، إذا أرادت الاستمرار والبقاء في التميز والتطور فإن الأمر لا يحتاج الى لرد مواكبة التقدم ومتابعة جديدة فقط، بل يحتاج أن تكون المنظمات سبابة للإكتشاف ومعرفة الجديد من خلال التطوير والإبتكار وطرح الافكار الجديدة بين العاملين، حيث إن ظهور قيم جديدة ومعايير حديثة لعمل إدارة الموارد البشرية بعد أن ابرزت سمات العالم المعاصر وبشكل ضغطا على المنظمات وإدارتها بأن تأخذ شكلا جديدا مما يجعل الإدارة التقليدية تفقد بريقها، لأنها لا تتماشى مع سمات العالم المعاصر (ماهر احمد، 2007، ص 28).

وفي ضوء ذلك لا بد لإدارة الموارد البشرية من تبني وإستخدام أحدث الأساليب الإدارية لمواكبة التطورات التقنية والتفاعل مع عصر التقنية الرقمية، ومن بين تلك الأساليب أسلوب الإدارة الإلكترونية الذي ظهر في الآونة الاخيرة كمصطلح معاصر نتيجة للتزايد استخدام الحاسوب الآلي وشبكاته والثورة المعلوماتية بشكل عام، ويعزز هذا الرأي " ياسين سعد غالب " سنة 2002 حيث يرى أن الادارة الإلكترونية تمثل نوعا من الاستجابة القوية لتحديات القرن الواحد والعشرين الذي تختصر العولمة والفضاء الرقمي وثورة الأنترنت (ياسين غالب، 2005، ص 27).

واليوم أصبح لزاما على الإدارة أن تواكب تلك التطورات والتقنيات، وأن تستفيد الاستفادة القصوى مناه، ولكي يتم ذلك لا بد من تحويل الادارة من ادارة تقليدية تعتمد على المراسلات الورقية وتداولها يدويا والاجراءات الروتينية للتي تستنفذ الوقت إلى إدارة إلكترونية، والتي يتم بموجبها استخدام تكنولوجيا المعلومات بمكوناتها المختلفة في تنفيذ أعمال المؤسسة الرياضية بكفاءة ودقة وسرعة عالية مما يؤدي إلى تطوير التنظيم الإداري، وذلك لن يأتي إلا بفهم متطلبات إدارة الموارد البشرية والاهتمام بتنميتها وإعادة

دراساتها من أجل تهيئة العاملين لتحولات من هذا الحجم، غير أن ذلك التحول نحو تطبيق الإدارة الالكترونية له العديد من المتطلبات البشرية والإدارية والمالية والتقنية وكذلك الكفاءات والخبرات.

ومن هنا تحاول دراستنا الكشف عن أبرز المعوقات التي تحول دون إستخدام الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات الرياضية.

وسنحاول الاجابة على السؤال الرئيسي التالي :

ما هي أبرز معوقات إستخدام الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات الرياضية؟

التساؤلات الفرعية

- هل توجد معوقات إدارية تحول دون تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات الرياضية؟
- هل توجد معوقات بشرية تحول دون تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات الرياضية؟
- هل توجد معوقات تقنية تحول دون تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات الرياضية؟
- هل توجد معوقات مالية تحول دون تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات الرياضية؟

1-2-1- فرضيات الدراسة

1-2-1- الفرضية الرئيسية

للإدارة الالكترونية معوقات (إدارية، تقنية، بشرية، مالية) تحول دون استخدامها في إدارة الموارد البشرية في المنظمات الرياضية

1-2-2- الفرضيات الفرعية

- توجد معوقات إدارية تحول دون تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات الرياضية.
- توجد معوقات بشرية تحول دون تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات الرياضية.

- توجد معوقات تقنية تحول دون تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات الرياضية.
- توجد معوقات مالية تحول دون تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات الرياضية.

1-3- أهمية الدراسة

تأتي أهمية هذه الدراسة في أهمية تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات الرياضية وهذا من شأنه أن يفيد القائمين على هذا القطاع تطوير الادارة الرياضية والرقمي بها الى المستوى العالمي وتحسين أدائها من نقل الوثائق الكترونيا والتخلص من الارشيف الورقي وتقليل التكلفة نتيجة تبسيط الاجراءات وتقليل المعاملات الورقية وإراحة المورد البشري وتخفيض وقت الأداء وتنمية نظام متطور .

وتسهم هذه الدراسة أيضا في التعرف على أهم الآليات والاستراتيجيات والتي تساعد في تذليل تلك المعوقات والتغلب عليها، والمساهمة في تطوير إدارة الموارد البشرية، وكذا تقديم توصيات ومقترحات لصناع القرار والإداريين في المؤسسات الرياضية عن كيفية التغلب على المعوقات التي تواجه بشكل خاص إدارة الموارد البشرية في المنظمات الرياضية عند تطبيقها.

واتطلع إلى أن تكون هذه الدراسة إضافة علمية جديدة لحقل المعرفة العلمية، وأن يفتح لها آفاقا جديدة للباحثين في مجال العمل الالكتروني.

1-4- أهداف الدراسة

تكمّن أهداف دراستنا في :

- التعرف على أهم المعوقات الادارية التي تحول دون تطبيق الادارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات الرياضية.
- التعرف على أهم المعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق الادارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات الرياضية.
- التعرف على أهم المعوقات التقنية التي تحول دون تطبيق الادارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات الرياضية.

– التعرف على أهم المعوقات المالية التي تحول دون تطبيق الادارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات الرياضية.

1-5- تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة

❖ المعوقات

لغة: العائق، العوق عاقه عن التحرك، أي منعه منه وشغله عنه .

العوق، الحبس والصرف والتثبيط والرجل الذي لا خير عنده (الفيروز أبادي، 2009، ص 1098)

اصطلاحا: عرف جرجس (2005) العائق بأنه عبارة عن حاجز أو مانع مادي أو معنوي أو نفسي أو اجتماعي، يقف كالسد بين المرء وبين طموحه أو تحقيق حاجته (ميشال، 2005، ص 360)

إجرائيا: هي كل العوامل التي تقف في وجه استخدام إدارة الموارد البشرية للإدارة الالكترونية على أكمل وجه في المنظمات الرياضية.

المعوقات الادارية: المعوقات المتعلقة بالجانب الاداري من حيث عناصر الإدارة من تخطيط وتنظيم وتحديد الأهداف وتنفيذها والهيكل التنظيمية وأساليب العمل بها.

المعوقات التقنية: المعوقات التي تتعلق بالأجهزة والمعدات التقنية والأدوات اللازمة للدخول في البيئة الالكترونية وتشمل تقنيات الجانب الآلي والبرمجيات والنظم المختلفة وشبكات الاتصالات الالكترونية.

المعوقات البشرية: المعوقات المتعلقة بالعاملين في الإدارة الرياضية عند استخدامهم لتطبيقات الادارة الالكترونية.

المعوقات المالية: المعوقات المرتبطة بالنواحي المالية من حيث تحديد النفقات والمصاريف الخاصة بشراء وصيانة الأجهزة والمعدات التقنية والبرامج وتحديد ميزانية خاصة بالموارد البشرية.

❖ الإدارة الإلكترونية

اصطلاحاً: هي عملية ميكنة جميع مهام وأنشطة المؤسسة الإدارية، بالاعتماد على جميع تقنيات المعلومات الضرورية للوصول إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الورق وتبسيط الاجراءات والقضاء على الروتين والإنجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات لتكون كل إدارة جاهزة ومتطورة إلكترونياً (نجم عبود نجم، 2004، ص 127).

إجرائياً: استغلال التقنيات الإدارية الحديثة والشبكات الإلكترونية والاتصالات لإنجاز العمليات والوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة لكي تتمكن إدارة الموارد البشرية في المجال الرياضي من تحقيق أهدافها بأقل جهد ووقت ممكن في المنظمات الرياضية.

❖ الموارد البشرية

لغة: المورد من مادة ورد، والورد الإشراف على الماء وغيره فإن المورد هو مصدر الماء أو المكان الذي وجد فيه الماء أو أنها الطريق إلى ذلك، وبما أنه يتعلق بالماء سابقاً لأن فيه نفعاً للإنسان، فالمورد البشري هو كل إنسان يكون مصدر للنفع (محمد أحمد عبده، 1984، ص 44).

اصطلاحاً: يعرفها الدكتور بن عنتر عبد الرحمان على أنه جميع الناس الذين يعملون في المنظمة، رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفهم وأعمالهم تحت مظلة ثقافتهم التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والاجراءات التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المنظمة (بن عنتر عبد الرحمان، 2010، ص 19).

إجرائياً: هي كل الأشخاص الطبيعيين الذين ينتسبون رسمياً للمنشأة أو المنظمة، ويمارسون مهامهم المسندة إليهم كل حسب مستواه ومجال اختصاصه، وإدارتها بشكل جيد في المنظمات الإدارية.

1-6- الدراسات السابقة

1-6-1- الدراسة المحلية:

الدراسة الأولى:

- عنوان الدراسة: متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الادارة الالكترونية في الجزائر -دراس حالة بطاقة الشفاء لصندوق الضمان الاجتماعي لولاية بسكرة الجزائر، 2012-2013.
- من إعداد الطالبة: حمدان حيزية.
- طبيعة الدراسة: مذكرة لنيل شهادة الماستر
- المنهج المستخدم: دراسة حالة استخدام أداء المقابلة.
- أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى معرفة تنمية الموارد البشرية التي تعتبر أمرا ضروريا لتطبيق الادارة الالكترونية وكذلك تهيئة الموارد البشرية المطلوبة.
- ولتطبيق الإدارة الالكترونية وذلك من خلال مجموعة من السياسات والتي تتمثل في التكوين والتدريب والتطوير آليات الاختيار والتعيين وتنمية السلوك الابداعي.
- نتائج الدراسة: وقد توصلت الإدارة إلى عدة نتائج منها:
- أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يتطلب الإهتمام بالتحديد الإحتياجات التدريبية بما يلائم قدرات كإمكانيات كمهارات العاملين وكذلك توفير الدعم المالي المناسب لصيانة الأجهزة الحاسبات الألية والبرمجيات المطلوبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالإضافة إلى الإهتمام بالتفكير أو الابتكار في التعليم لمراحل المختلفة لإعداد وتأهيل خريجين لديهم مهارات كقدرات إبداعية كقدرات إبداعية معرفية متراكمة يهتم بالرغبة في الإنجاز والسعي نحو التميز كتحمل المخاطر.

الدراسة الثانية:

- عنوان الدراسة: الإدارة الالكترونية واسهاماتها في العمل الاداري بالمؤسسات الرياضية، دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة ، 2014-2015
- من إعداد الطالبة: أوعيل عبد الصمد
- طبيعة الدراسة: مذكرة لنيل شهادة الماستر جامعة المسيلة

- المنهج المستخدم: المنهج الوصفي ، استمارة استبيان
- أهداف الدراسة: تكمن أهداف هذه الدراسة في ابراز اسهامات تطبيق الإدارة الالكترونية في العمل الإداري بمديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة وهذا من خلال:
 - التعرف على اسهامات لتطبيق الإدارة الالكترونية في التخطيط بمديرية الشباب والرياضة
 - التعرف على اسهامات لتطبيق الإدارة الالكترونية في التنظيم بمديرية الشباب والرياضة
 - التعرف على اسهامات لتطبيق الإدارة الالكترونية في التوجيه بمديرية الشباب والرياضة
 - التعرف على اسهامات لتطبيق الإدارة الالكترونية في الرقابة بمديرية الشباب والرياضة
- نتائج الدراسة: وقد توصلت الإدارة إلى عدة نتائج منها:

تبين أن للإدارة الإلكترونية اسهامات في العمل الإداري بالمؤسسات الرياضية والمتمثلة في عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتي يدركها العاملون، كما أنها تساهم في القدرة على القضاء على العوائق التي تكون داخل المنظمة.

وتلعب الإدارة الإلكترونية بالنسبة المؤسسات الرياضية عامة ومديرية الشباب والرياضة خاصة دورا هاما في المحافظة على تدفق وانسيابية المعلومات وترفع كفاءة أداء العاملين، فكلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات والشبكات المتطورة.

لتطبيق الإدارة الالكترونية اسهامات في العمل الإداري بالمؤسسات الرياضية لأن الإدارة الالكترونية تمثل منهجا حديثا يقوم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات حيث يتميز هذا المنهج الحديث بمميزات وخصائص تميز عن غير من المناهج.

لتطبيق الإدارة الالكترونية اسهامات في عمليات التخطيط الذي هو عملية التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل وتطور عملية التنظيم الذي هو وظيفة من وظائف المسير تتطوي عليه تحديد الأنشطة المطلوب إنجازها لتحقيق الأهداف، وتحديد الأفراد الذين سيقومون بتنفيذ هذه الأنشطة،

1-6-2- الدراسات الأجنبية:

الدراسة الثالثة :

عنوان الدراسة: إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارة العامة للمرور. دراسة ميدانية الإدارة العامة للمرور ، الرياض. 2005.

- من إعداد الطالبة: مناجي السبيعي
- طبيعة الدراسة: رسالة ماجستير .
- المنهج المستخدم: إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بطريقة المسح الإجتماعي ومن خلال إستخدامه لأداة الإستبيان.
- أهداف الدراسة: قد هدفت الدراسة إلى التعرف على الامكانيات البشرية والمادية والادارية الالكترونية وتحديد المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارة العامة للمرور .
- نتائج الدراسة: وقد توصلت الإدارة إلى عدة نتائج منها:
- أن الامكانيات البشرية المتوفرة لدى الإدارة العامة للمرور تكون بدرجة قليلة والامكانيات المادية تكون بدرجة متوسطة والامكانيات الادارية تكون بدرجة متوسطة.
- وجود رؤية متشابهة بين العاملين من ضباط وأغراء عاملين نحو الامكانيات المادية والامكانيات البشرية والإمكانات الادارية مهما اختلفت خصائصها الشخصية والوظيفية.
- هذه الدراسة أفادت الباحث في معرفة متطلبات الإدارة الالكترونية ومعرفة المعوقات التي تعترض تطبيقات الإدارة الالكترونية ومعرفة الامكانيات البشرية التي يتطلبها تطبيق الإدارة الالكترونية.

الدراسة الرابعة:

عنوان الدراسة: تكنولوجيا المعلومات في المنظمات، التأثير في الهيكل والناس والمهام.

- من إعداد: f.wigand
- مكان الدراسة: ولاية أيزونا الأمريكية ، 1995م
- طبيعة الدراسة: رسالة ماجستير .

- المنهج المستخدم: المنهج الوصفي وتكونت عينة الدراسة من 390 مدير وموظفا ومهنيا واداريا وتم جمع البيانات من خلال استبيان.
- أهداف الدراسة: هدفت الدراسة الى التعرف على تأثير تكنولوجيا المعلومات وخاصة البريد الالكتروني على ثلاثة من المكونات الرئيسية في المنظمات ألا وهي الهيكل التنظيمي واتجاهات العاملين والمهام الوظيفية.
- نتائج الدراسة: وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :
ان استخدام البريد الالكتروني في التواصل بين أصناف الوظائف المختلفة على المستويات الوظيفية والتنظيمية يسير وفق حدود هرمية التسلسل مبنية على المستويات المتوسطة ومستويات الادارة. أن هناك تزايد في استخدام البريد الالكتروني ليحقق التعاون ما بين الوحدات التنظيمية المختلفة والمتباعدة. اتقنت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في اهتمامها بموضوع التكنولوجيا المعلوماتية والمتمثلة في تقنية البريد الالكتروني.

1-6-3- الدراسات المتشابهة:

الدراسة الخامسة:

- عنوان الدراسة: معوقات استخدام الادارة الالكترونية في ادارة الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية، دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة
- من إعداد: عايد ابراهيم
 - طبيعة الدراسة: رسالة ماستر، 2015-2016 ، جامعة المسيلة
 - المنهج المستخدم: المنهج الوصفي وتكونت عينة الدراسة من 34 وموظفا ومهنيا واداريا وتم جمع البيانات من خلال استبيان.
 - أهداف الدراسة: هدفت الدراسة الى التعرف أهم المعوقات الادارية التي تحول دون استخدام الادارة الالكترونية في المؤسسات الرياضية، وكذا السعي للتعرف على أهم المعوقات التقنية والبشرية والمالية التي تحول دون استخدام الادارة الالكترونية في ادارة الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية.
 - نتائج الدراسة: وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :

- ضعف المخصصات المالية بإدارات المنظمة لتنظيم (المحاضرات، الندوات، ورش العمل)
- ضعف الدعم المالي المخصص للبحوث والدراسات في مجال تقنيات المعلومات
- قلة المخصصات المالية لبرامج التدريب لموظفي الموارد البشرية في مجال الإدارة الإلكترونية
- ضعف الإمكانيات المادية في مجال التعاون مع المعاهد التدريبية والاستشارية.

الدراسة السادسة

عنوان الدراسة: معوقات تطبيق الادارة الالكترونية في ادارة الموارد البشرية بمديريات الشباب والرياضة من وجهة نظر المديرين والعاملين فيها، دراسة ميدانية على مستويات مديريات الشباب والرياضة (المسيلة، بسكرة، الجفة، الأغواط).

- من إعداد: فرحي عبد العزيز
- **طبيعة الدراسة:** رسالة ماستر، 2018-2019، جامعة المسيلة
- **المنهج المستخدم:** المنهج الوصفي وتكونت عينة الدراسة من 100 موظفا ومهنيا واداريا وتم جمع البيانات من خلال استبيان.
- **أهداف الدراسة:** هدفت الدراسة الى التعرف أهم المعوقات الادارية التي تحول دون استخدام الادارة الالكترونية في المؤسسات الرياضية، وكذا السعي للتعرف على أهم المعوقات التقنية والبشرية والمالية التي تحول دون استخدام الادارة الالكترونية في ادارة الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية.
- **نتائج الدراسة:** وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :
ان تطبيق هذا النظام يعمل أساسا على التخلي الكلي مستقبلا على الأعمال الورقية والتقليل من التكاليف الواقعة على عاتق هذه المديريات كما انها تعمل على:
- التوثيق الاداري السريع مع ضمان الشفافية والمصداقية.
- التقليل من البطالة المقنعة داخل مديريات الشباب والرياضة والعمل على اعادة تأهيلها لغرض التكيف والمواكبة للتطورات الحديثة.

1-7- مميزات الدراسة الحالية:

تطرقنا في هذه الدراسة إلى عدة دراسات سابقة أجريت في الفترة ما بين 2005 وحتى 2019 حيث تناولت موضوعي الإدارة الالكترونية والمعوقات التي تواجه تطبيقها، بغية إثراء الجانب النظري للدراسة الحالية والاستفادة منها في التعرف على المقاييس المستخدمة في الإدارة الالكترونية، وقد ساعدتنا في بناء أداة الدراسة لجمع البيانات.

ومن خلال استقراءنا للدراسات السابقة وقفنا على النقاط التالية:

- كثرة الدراسات المتعلقة بتطبيق الإدارة الالكترونية في المنظمات الرياضية.
- اتفقت الأهداف التي سعت إليها الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية من حيث تطرقها تقريبا لنفس الموضوع واختلفت في مجتمعات الدراسة.
- جل الدراسات اعتمدت على المنهج الوصفي، وأساليب إحصائية متعددة لتحليل وتفسير البيانات وذلك لاختلاف أهداف ومواضيع الدراسات، إلا أن أغلبها استخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات.
- اختلفت عن الدراسات السابقة في المجال الزماني والدكاني حيث أجريت في الموسم الجامعي 2020/2019 .
- تميزت الدراسة الحالية بالتركيز على وجهة نظر إداري مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة حول المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الالكترونية

الجانبة النظرية

الفصل الثاني :

الإدارة الإلكترونية

- 1-2- ماهية الإدارة الإلكترونية
- 2-2- خصائص الإدارة الإلكترونية
- 3-2- أهداف الإدارة الإلكترونية
- 4-2- عناصر الإدارة الإلكترونية
- 5-2- متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية
- 6-2- وظائف الإدارة الإلكترونية
- 7-2- بعض المهارات الأساسية التي يجب أن تتوفر في القيادة الإلكترونية
- 8-2- فوائد الإدارة الإلكترونية
- 9-2- معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية

تمهيد

تطرقنا في الفصل الثاني من دراستنا والتي سنتناول فيها ماهية الإدارة الإلكترونية من مفاهيم وتعريف، ثم أوجزنا أهم خصائص الإدارة الإلكترونية، وذكرنا أهدافها من أهداف إدارية وعلمية واجتماعية واقتصادية، ثم تطرقنا إلى عناصر الإدارة الإلكترونية ومتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

كما سنخوض في وظائف الإدارة الإلكترونية وبعض المهارات الأساسية التي يجب أن تتوفر في القيادة الإلكترونية وبعدها نتكلم عن فوائد الإدارة الإلكترونية ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية

2-1- ماهية الإدارة الإلكترونية

تعتبر الإدارة الإلكترونية من الأساليب المعاصرة التي تسعى لتحويل المؤسسات إلى مؤسسات إلكترونية تستخدم تكنولوجيا المعلومات في إنجاز جميع أعمالها ومعاملاتها الوظيفية ووظائفها الإدارية ولإدارة الإلكترونيات العديد من المفاهيم، يمكن إيجاز أهمها فيما يلي :

الإدارة الإلكترونية هي العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للأنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للمؤسسة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف المؤسسة. (نجم عبود نجم، 2004، ص 127).

ويرى غنيم أن الإدارة الإلكترونية هي أداء العمليات بين مجموعة من الشركاء من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات متطورة بغية زيادة كفاءة وفعالية الأداء (أحمد محمد غنيم، 2004، ص 30)

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

وفي ضوء المفاهيم أفنة الذكر يتضح أن الإدارة الإلكترونية تعتمد أساساً على استخدام خليط من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في القيام بجميع العمليات الإدارية الخاصة بمؤسسة ما، وذلك بهدف تحسين أداءها وتعزيز مركزها التنافسي.

2-2- خصائص الإدارة الإلكترونية :

يمكن استخلاص جملة من الخصائص التي تميز الإدارة الإلكترونية فيما يلي :

- السرعة والوضوح وتجاوز حواجز الإدارة البيروقراطية وتلاشي عقباتها ومعوقاتها الإدارية وضمان سرعة إنجاز المعاملات.
- عدم التقيد بالزمان والمكان مواقع الإدارة المتاحة عبر الأنترنت وعبر أجهزها.
- إدارة المعلومات لا الاحتفاظ بها وتوفير برامج للمراجع تمكنه من إنجاز معادلات عبر شاشاتها وتبسيطها له بدرجة شبه تعليمي.

- المرونة: الاستجابة السريعة للأحداث و التجاوب معها .
- الرقابة المباشرة والهادفة: متابعة مواقع عملها في المواقع الإدارية وأجهزتها التي يتعامل معها الجمهور .
- السرية والخصوصية: إمتلاك برامج تمكنها من حجب المعلومات والبيانات وعدم إتاحتها إلا للذين يمتلكون كلمة المرور للنفاز لتلك المعلومات.
- هي إستراتيجية إدارية لعصر المعلومات تعمل على تحقيق خدمات أفضل للمواطنين. (ايهاب فاروق مصباح ، 2011، ص 42).

2-3- أهداف الإدارة الالكترونية :

- تتجلى أهداف الإدارة الالكترونية في قدرتها على مواكبة التطور النوعي والهائل في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات وذلك من خلال ما يلي :
- الأهداف الإدارية :** ويتمحور أهمها في:
- توفير المجال الواسع لجميع الإداريين للتعامل الفوري مع بعضهم لتحقيق الأهداف و ضمان مصالح المنظمة و العملاء و تحسين جودة المنتجات .
 - تبسيط الإجراءات و سرعة الانجاز ورفع مستوى الأداء الخدمات و بالتالي تقديم خدمة للزبائن ذات جودة تتناسب مع طبيعة الإدارة الالكترونية .
 - الشفافية والوضوح الإداري من خلال تقديم معلومات ذات درجة عالية من الموثوقية وتوفر الاتصال وتسهيل عملية اتخاذ القرار .
 - تطوير الإدارة باستخدام التقنيات الرقمية الحديثة التي من شأنها تطوير العمل الإداري لرفع الكفاءة و إنتاجية الموظف و خلق جيل جديد من الموارد البشرية قادرة على التعامل مع التقنيات الحديثة .
 - استخدام نظام الأرشيف الالكتروني نظرا لما يحمله من ليونة في التعامل مع الوثائق.
- الأهداف الاجتماعية :** و تتمثل فيما يلي:

▪ خلق تأثير إيجابي في المجتمع من خلال ترويج وتنمية المعارف والمهارات تكنولوجيا والمعلومات بين أفراد المجتمع .

▪ إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة من الحد من تأثير العلاقات الشخصية و النفوذ.

الأهداف العلمية: و تتمثل في:

▪ تقليل من مخاطر فقد المعلومات وضمان سيرتها.

▪ توظيف تكنولوجيا المعلومات من اجل دعم وبناء ثقافة مؤسسية ايجابية.

الأهداف الاقتصادية: و يمكن انجازها في ما يلي:

▪ انجاز إجراءات العمل بسرعة المطلوبة وبالتكلفة المناسبة ورفع مستوى كفاءة الأداء .

▪ تغيير البنية التحتية لإدارة للاستخدام الحاسوب و إبرام عقود إدارية عن طريق الوسائط الالكترونية .

▪ سهولة تسديد الرسوم الحكومية عن طريق الدفع الالكتروني بواسطة البطاقات الائتمانية.

▪ استخدام الانترنت التي تساهم في تعزيز دور المستهلك و العمل في تنمية الأداء التنظيمي.

▪ المساهمة في تنفيذ العمليات الروتينية و التسويقية و تبادل البيانات الالكترونية.

▪ حضور اجتماعات دون الحضور الشخصي أو الرسمي عن طريق الدخول إلى شبكة الانترنت و

التحاور من خلالها . (حمدان حيزية، 2012، ص 20-21).

2-4- عناصر الإدارة الإلكترونية

تحتوي الإدارة الإلكترونية على مجموعة من العناصر تتمثل فيما يلي:

عتاد الحاسوب : تتمثل في أجهزة الحاسوب و ملحقاته، و نظرا لتطور برامج الحاسوب وزيادة مستخدميه من أفضل إمتلاك أحدث ما توصل إليه صانعو العتاد في العالم حتى تتحقق ميزتين أساسيتين هما توفر تكاليف التطوير المستمر و صيانة وملائمة عتاد الحاسوب لتطورات البريحية وبرمجيات نظم المعلومات.

البرمجيات: تتمثل في البرمجيات المستخدمة في تشغيل جهاز الحاسوب للاستفادة من إمكانياته المختلفة و تشمل البرامج إدارة نظام الإدارة الشبكات ومتوجهات لغة البرمجة، أدوات تدقيق البرمج و هندسة البرامج

بمساعدة الحاسوب أما برامج التطبيقات تشمل برامج جداول الالكترونية، برامج دعم الجماعي و قواعد البيانات ... الخ .

الشبكات: تتمثل الشبكات في الوصلات الالكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الانترنت والإكسترنترنت و شبكة الانترنت التي تمثل شبكة القيمة للمؤسسة لإدارتها الالكترونية.

صناع المعرفة: هو العنصر الأهم في منظومة الإدارة الالكترونية من القيادات رقمية المديرون و المحللون للموارد المعرفة، ورأس المال الفكري في المؤسسة ويتولى صناع المعرفة إدارة التعاضد الاستراتيجي للدارة الالكترونية وتغيير طرق التفكير السائد للوصول إلى ثقافة المعرفة من جهة أخرى.

2-5- متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية :

تعتبر الإدارة الالكترونية عملية معقدة ونظام متكامل من المكونات التقنية المعلوماتية المالية والتشريعية البشرية وغيرها وبالتالي لا بد من توفر متطلبات عديدة لتطبيقها.

2-5-1- المتطلبات الإدارية: وتتمثل في :

- **وضع خطط واستراتيجيات التأسيس:** تشكيل هيئة وتنفيذ ووضع الخطط المشروع الإدارة الالكترونية ووضع المواصفات العامة ومقاييس الإدارة الالكترونية والشامل والتوافق من المعلومات المرتبطة بأكثر من جهة.
- **القيادة والدعم الإداري:** دعم الإدارة وقدرتها على إيجاد بيئة مناسبة للعمل ومتابعة مشروع وتقديم المعلومات الناجحة كما أن القناعة والاهتمام ومساندة الإدارة العليا لتطبيق تكنولوجيا المعلومات ومساعدة في بنجاح تطبيق الإدارة الالكترونية وتجاوز عقباتها وسهولة تطبيقها.
- **الهيكل التنظيمي:** يتطلب تطبيق الإدارة الالكترونية إجراء تغييرات في جوانب الهيكل والتنظيمية وإجراءات والأساليب تتناسب مع مبادئ الإدارة الالكترونية واستحداث إدارات جديدة وإعادة الإجراءات وعمليات داخلية.
- **تعليم و تدريب العاملين:** توعية وتثقيف المتعاملين وإحداث تغييرات جذرية في نوعية الموارد البشرية الملائمة في إعداد خطط وبرامج وأساليب العلمية وتدريبية على كافة المستويات، توعية أفراد المجتمع بثقافة وطبيعة الإدارة الالكترونية؛ بمعنى تهيئة الموارد البشرية بما يتوافق مع متطلبات الإدارة الالكترونية وتوفر كفاءة التقنية في كيفية التعامل مع تكنولوجيا الحديثة .

– وضع الأطر التشريعية وتحديثها وفقا للمستجدات: إصدار القوانين والأنظمة الإجراءات التي تستعمل التحول نحو الإدارة الالكترونية وتلبية متطلبات التكيف معها لتسهيل عمل الإدارة الالكترونية.

2-5-2- المتطلبات البشرية: العنصر البشري من أهم الموارد التي يمكن استثمارها للانتقال للإدارة الالكترونية يتطلب تحويل بعض العمليات والوظائف التي لها علاقة بالموارد البشرية وعن كيفية استخدامه لتكنولوجيا حديثة وجعلها الكترونية كالتوظيف الالكتروني: الاتصال بالمؤسسة عن طريق البريد الالكتروني و ذلك من خلال إدخال السيرة الذاتية لتحليل طلبات التوظيف لتقديم معلومات خاصة بالمشجعين و استخدام برمجيات الجدول الترتيب لعقد المقابلات الوظيفية.

كذلك العمل عن بعد: هو عمل يمارسه العامل من أي موقع مادي بعيد عن المنظمة أو الجهة المتعاقد معها واستخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال كمعيار للتقييم.

للعنصر البشري أهمية كبيرة في تطبيق الإدارة الالكترونية فهم الخبراء والمختصون العاملون في حقل المعرفة الذين يمثلون البنية الإنسانية ورأس المال الفكري في المؤسسة ومنهم المديرون والوكلاء والمساعدون والمبرمجون وضابط البيانات والمحرر.

2-5-3- المتطلبات التقنية: توفير البنية التحتية للإدارة الالكترونية التي تشمل تطوير شبكة الاتصالات و توفير تكنولوجيا الرقمية الملائمة من التجهيزات وحاسبات آلية ومعدات وأنظمة و قواعد بيانات والبرامج و توفير خدمات البريد الرقمي وتنقسم البنية التحتية التقنية إلى ما يلي:

أولاً: البنية التحتية الصلبة للأعمال الالكترونية: تتمثل في توصيلات الأرضية وخطوية عن بعد وأجهزة الحاسوب والشبكات وتكنولوجيا المعلومات المادية لممارسة الأعمال الالكترونية وتبادل البيانات الكترونياً.

ثانياً: البنية التحتية الناعمة للأعمال الالكترونية: خدمات والمعلومات والخبرات البرمجيات والنظم التشغيلية للشبكات والبرمجيات والتطبيقات والتي يتم من خلالها انجاز وظائف الأعمال الالكترونية.

ثالثاً: شبكات الاتصال وتتمثل في :

– شبكة الأنترنت: شبكة عملاقة من حواسيب المتشابهة حول العالم، تربط المجتمعات بكل قطاعاتها ونشاطاتها المختلفة لتكمن مستعملها للوصول إلى المعلومات المختلفة عن طريق هذه الحواسيب.

– الشبكة الداخلية أو الإنترنت: شبكة اتصال خاصة تستخدم الموارد المتاحة الأنترنت لتوزيع المعلومات داخل المؤسسة تصل إليها مجموعات خاصة فقط.

– الشبكة الخارجية أو الإنترنت : هي إمداد لشبكة الداخلية بحيث تسمح للمجموعات خارجية والتي لها علاقة بطبيعة نشاط المؤسسة كالموردين والزبائن وأطراف أخرى بالإطلاع على المعلومات التي يتم عرضها بواسطة الأنترنت

تستخدم شبكة الأنترنت والإنترنت تكنولوجيا المعلومات للانتقال بالمؤسسة إلى مستوى العمل بالإدارة الإلكترونية في بيئتها الداخلية، وفي إدارة علاقاتها مع بيئتها الخارجية ففي الوقت الذي تربط شبكة الأنترنت أوصال المؤسسة في الداخل فإن شبكة الإنترنت تستخدم لبناء روابط الإتصالات الإلكترونية مباشرة و فورية مع الزبائن من جهة والمجهزين من جهة أخرى .

رابعاً: المتطلبات الأمنية : قد تقع جرائم بكافة صورها من خلال شبكة الأنترنت الاختراق نظم المعلومات و انتهاك سريتها ولتحقيق أمن معلومات لتقليص تأثيرات سلبية على إستخدام شبكة الأنترنت فإن الإدارة الإلكترونية تتطلب القيام ببعض الإجراءات منها:

- وضع سياسة وإستراتيجية أمنية لتقنيات المعلومات بما فيها لخدمات الانترنت.
- سن التشريعات والقوانين التي تحد من السطو الإلكتروني وانتهاك خصوصية المعلومات، والاحتفاظ بنسخ إحتياطية لنظم المعلومات بالشكل آمن.
- تشفير المعلومات التي يتم حفظها وتخزينها ونقلها على مختلف الوسائط
- أن تكون كلمة المرور أو السر من ست خانات على الأقل وتكون مزيجاً من الحروف الأرقام.
- تحديد آليات المراقبة والتفتيش للنظم المعلومات والشبكات الحاسوبية. (محمود قدوة، 2009، ص126).

2-6- وظائف الإدارة الإلكترونية :

لقد أدى التطور الهائل في العصر الحالي عصر الثروة التقنية إلى حدوث تغيرات واضحة في الوظائف التقليدية للإدارة تحولت إلى وظائف إلكترونية، من أجل الاستخدام الأمثل للوقت والمال والجهد والطاقات فتكنولوجيا المعلومات المعاصرة ساهمت في إحداث تغير في العملية الإدارية التقليدية،

وأصبحت الإدارة الحديثة تعتمد على نظم المعلومات في التخطيط وفي تصميم الهياكل التنظيمية وإدارة فرق العمل الجماعي، وتحقيق التنسيق والرقابة عن بعد (ثابت عبد الرحمان إدريس، 2005م ص207).

2-6-1- التخطيط الإلكتروني: التخطيط الإلكتروني يعتمد على التركيز بصفة أساسية على استخدام التخطيط الاستراتيجي والسعي نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية، حيث تتم القرارات التي تستخدم النظم الإلكترونية في تخطيط أعمالها بالشمولية لخدمة مختلف أقسام المنظمة وإدارتها، ويعتمد التخطيط الإلكتروني أيضا في ظل الثروة الإلكترونية على استخدام نظم جديدة للمعرفة كنظم دعم القرار، والنظم الخبيرة، ونظم الشبكات العصبية الاصطناعية، كما يعتمد أيضا على تبسيط نظم وإجراءات العمل، وبطبيعة الحال يختلف التخطيط الإلكتروني تماما عن التخطيط التقليدي، حيث أن هناك اختلافات أساسية بين التخطيط الإلكتروني والتخطيط التقليدي وهي كالاتي:

- التخطيط الإلكتروني عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة والآنية وقصيرة الأمد وقابلة للتطوير المستمر، بعكس التخطيط التقليدي الذي يحدد الأهداف من أجل تنفيذها في السنة القادمة وعادة ما يكون تغير الأهداف يؤثر سلبا على كفاءة التخطيط.
- أن المعلومات الرقمية دائمة التدفق تضيي استمرارية على كل شيء في المؤسسة، بما فيها التخطيط مما يحوله من التخطيط الزمني المنقطع إلى التخطيط المستمر.
- التخطيط الإلكتروني هو تخطيط أفقي في إطاره العام بشكل بين الإدارة والعاملين، بينما التخطيط التقليدي كان في جوهره تخطيط أعلى وأسفل حيث أن فكرة تقسيم العمل الإداري التقليدية بين إدارة تخطيط وعمال الخط الأمامي ينفذون.

2-6-2- التنظيم الإلكتروني: التنظيم الإلكتروني هو الإطار الفضفاض لتوزيع واسع للسلطة والمهام والعلاقات الشبكية - الأفقية التي يحقق التنسيق الآني وكل مكان من أجل إنجاز الهدف المشترك الأطراف التنظيم، فمع الانترنت يتم التحول من منظمة التركيز على الهياكل والخصائص التنظيمية الرسمية إلى منظمة التركيز على الهدف الواحد المتكاسم.

حيث أن هناك تغيرات تتوافق مع إعادة التنظيم للمنظمات والمؤسسات في ظل الشبكة الإنترنت العالمية وثورة الاتصالات والمعلومات، وهي كما يلي:

– التنظيم الشبكي مقابل أشكال التنظيم التقليدي: حيث يتسم التنظيم الشبكي بكونه تنظيماً مرناً للاتصال والتعاون بين الأفراد.

تحقق الانترنت التشبيك الفائق والواسع بين جميع العاملين عن طريق الشبكة الداخلية، مع شبكات الأعمال والانترنت أصبح بالإمكان تحقيق نمط جديد من الشركات وهي الشركات الافتراضية التي قامت على توظيف مزايا الانترنت في تبادل البيانات الالكترونية.

2-6-3- التوجيه الإلكتروني: إن قيادة الذات هي الأكثر بروزاً في الإدارة الإلكترونية، فالقائد الإلكتروني مطلوب منه أن يتخذ قرارات سريعة وفورية، مما يجعله بحاجة إلى تطوير اتجاهات وقواعد خاصة للحالات المختلفة التي تساعد على سرعة الاستجابة ولهذا فإن قادة الذات يتسمون بعدة خصائص منها :

– القدرة على تحفيز أنفسهم وإبقاء التركيز على انجاز المهام فهم المنظمة ومساهماتها من أجل حل المشكلات.

– الرغبة والمقدرة من أجل حل المشكلات.

– البراعة، المهارة، والمرونة في التكيف للبيئة المتغيرة.

– المسؤولية عن مساراتهم المهنية وأنشطتهم وتطورهم. (نجم عبود نجم، 2004 م، ص 250

– 251)

2-7- بعض المهارات الأساسية التي يجب أن تتوفر في القيادة الإلكترونية:

مهارات المعارف الإلكترونية: مثل تقنية المعلومات في الحاسبات الآلية وشبكات الاتصالات الإلكترونية والبرمجيات الخاصة بها والتعامل الجيد معها.

مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين : حيث يتطلب هذا الأمر ضرورة تأسيس علاقات.

مهارات إدارية : وهي تتضمن مهارات تحفيز الأفراد الآخرين بالمنظمة نحو العمل الجماعي والتعاون، بالإضافة إلى مهارات التخطيط والتنظيم والمتابعة والرقابة علاوة على ذلك ، يتأكد على القياديين والمديرين في هذا العصر متابعة كل جديد في حقل التقنيات الإلكترونية وأن يتحلوا بثقافة الإبداع والانفتاح والمرونة والتي تعد من ضروريات هذا العصر ، لكي يتمكنوا من التخطيط السليم والجيد للدخول إلى عصر الثورة

الرقمية والاستفادة من إمكانياته لتطوير أداء المنظمات ورفع كفاءتها الإنتاجية (احمد محمد غنيم، 2004م، ص 73) .

الرقابة الإلكترونية: الرقابة الإلكترونية أكثر اقتراباً من الرقابة القائمة على الثقة بدلاً من الرقابة التقليدية القائمة على العلاقات والمساءلة الرسمية، وهذا يفسر الاتجاه المتزايد نحو التأكيد على الثقة الإلكترونية والولاء الإلكتروني بين العاملين والإدارة، وهذا ما يحول الرقابة كرصيد إلى الرقابة كعملية وتدفق مستمر، وهناك العديد من المزايا للرقابة الإلكترونية منها:

- أنها تحقق الرقابة المستمرة بدلاً من الرقابة الدورية .
- تحقيق الرقابة بالوقت الحقيقي وفي الآن الحقيقي بدلاً من الرقابة القائمة على الماضي فهي تحقق الرقابة بالنقرات بدلاً من الرقابة بالتقارير .
- الحد الأدنى من المفاجآت الداخلية في الرقابة فلا شيء يتفاقم داخل المنظمة دون معرفته أولاً وهذا مما يقلص إلى الحد الأدنى المفاجآت الداخلية.
- إن الرقابة الإلكترونية تتطلب بل وتحفز العلاقات القائمة على الثقة، وهذا مما يقلل من الجهد الإداري المطلوب في الرقابة.
- إن الرقابة الإلكترونية تقلص مع الوقت من أهمية الرقابة القائمة على المدخلات أو العمليات أو الأنشطة لصالح التأكيد المتزايد على النتائج، فهي إذن أقرب إلى الرقابة بالنتائج.
- أن الرقابة الإلكترونية تساعد على انخراط الجميع في معرفة ماذا يوجد في المنظمة إلى حد كبير من أجل تحقيق مستلزمات الرقابة والحد من المفاجآت والأزمات في المنظمة (نجم عبود نجم، 2004 م، ص 247)

2-8- فوائد الإدارة الإلكترونية :

- إتاحة المعلومات الكاملة عن كل ما يخص المؤسسة والعاملين بها.
- الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة ورفع مستوى الكفاءة فيها.
- مساعدة الإدارة العليا في إدارة أعمال المؤسسة وإدارة مواردها سواء البشرية أو مالية أو الإدارية أو المعلوماتية.
- إدارة أعمال المؤسسة التي تشمل التخطيط والتنفيذ والتقييم والمتابعة وإدارة العملاء.

- توفير عدد من الخدمات الإلكترونية للعاملين بما يسمح لهم بالحوار والمناقشة.
- حفظ وتوثيق كافة الأنشطة والمخرجات والوثائق والبيانات الأساسية الخاصة بالمؤسسة إلكترونياً.
- الربط الإلكتروني بين فروع المؤسسة التي تقع في أكثر من نطاق جغرافي.
- المرونة الفائقة في التعامل مع المعلومات والتحديث الدوري لها .
- التكامل مع عدد من النظم الفرعية مثل الحضور والانصراف.

2-9- معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

تعتبر التقنية الإلكترونية أحد الموارد الأساسية للمنظمات للتأقلم مع طبيعة العصر الحالي، إلا أن الدول العربية تواجه مجموعة من القيود والمعوقات التي تعرقل عملية الاستثمار الفعال للتقنية الحديثة، حيث أن كثيراً من الإدارات فيها تعاني من العديد من السلبيات والتي تمثل في كثرة الإجراءات الروتينية، وضعف التنسيق بين الوحدات الإدارية، وعدم مواكبة المستجدات الحديثة في مجال التقنية ومن معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية ما يأتي:

- التخبط السياسي الذي يمكن أن يؤدي إلى مقاطعة مبادرة "الإدارة الإلكترونية" وفي بعض الأحيان تبديل وجهتها، ويشكل هذا العنصر خطراً كبيراً على مشروع الإدارة الإلكترونية.
- عدم توفر الموارد اللازمة لتمويل مبادرة "الإدارة الإلكترونية" لاسيما في حال تدني العائدات المالية الحكومية.
- تأخير متعمد أو غير متعمد في وضع الإطار القانوني والتنظيمي المطلوب والذي يشكل أساساً لأي عملية تنفيذ للإدارة الإلكترونية.
- الكوارث الوطنية الناجمة عن نزاع إقليمي التي يمكنها تعطيل البنية التحتية لفترة من الزمن مما من شأنه أن يعيق تنفيذ إستراتيجية الإدارة الإلكترونية.
- مقاومة هائلة للتغيير من قبل الموظفين الحكوميين الذين يخشون على عملهم المستقبل بعد تبسيط الإجراءات وتنظيم العمليات الحكومية.
- عدم استعداد المجتمع لتقبل فكرة الإدارة الإلكترونية والاتصال السريع بالبنية التحتية المعلوماتية الوطنية عبر الأنترنت نظراً للآزمات الإجتماعية والإقتصادية خاصة إذا كانت هذه العملية مكلفة مادياً.

▪ نقص في القدرات على صعيد قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات محليا أو دعم غير كاف من قطاع التكنولوجيا المعلومات والاتصالات الدولي للجهود الحكومية الرامية إلى تنفيذ تطبيقات الإدارة الإلكترونية.

▪ التمسك بالمركزية وعدم الرضا بالتغيير الإداري.

▪ النظرة السلبية لمفهوم الإدارة الإلكترونية من حيث تقليصها للعنصر البشري.

▪ الرؤية الضبابية للإدارة الإلكترونية وعدم استيعاب أهدافها.

في حين أن على الدول النامية تبني أسلوبا جديدا للتفكير والقيادة؛ لضمان الوصول بالإدارة الإلكترونية إلى كامل إمكانياتها باعتبار أن هذه الدول تواجه تحديات كبرى تحول دون الاستفادة منها والتي تعتبر معوقات تواجه التطبيق (براون، 2005 م ، ص 87-88).

خلاصة

إن الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العمومية يحتاج إلى مجموعة من المستلزمات المادية والتقنية والإدارية والبشرية التي تمثل في الأصل مجموعة العوامل والأسس التي يجب توفيرها بشكل مبدئي لقيامها أما من أجل تطبيقها فيجب مراعاة عدة عوامل والتي يمكن أن تمثل الخطة الانتقالية من النمط التقليدي النمط الحديث من الإدارة وهذا بطبيعة الحال يختلف من هيئة لأخر ومن مؤسسة لأخرى حسب القطاع التي تنتمي إليه.

وبالتالي فإن عملية التحول تتطلب متابعة تخطيط سليم يسمح بالتخلي التدريجي على الأسلوب التقليدي للمعاملات الإدارية، والقضاء على مختلف السلبيات التي كانت ولا زالت تخلفها الأنماط التقليدية للإدارة والتوجه السليم نحو معاصرة التطورات الحديثة للإدارة التي تعمل على تبسيط الإجراءات وتحسين النشاطات وجودة الخدمات التي أصبحت تمتاز بالمرونة والسرعة والدقة والكفاءة العالية، وبالتالي التقليل من التكاليف.

إن التوجه السليم نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية يجعل للمنظمة مكانة بين مثيلاتها من المؤسسات والمنظمات على الصعيد المحلي والخارجي.

الفصل الثالث

إدارة الموارد البشرية

- 3-1- مفهوم إدارة الموارد البشرية.
- 3-2- الخلفية التاريخية لإدارة الموارد البشرية.
- 3-3- أهداف إدارة الموارد البشرية وكيفية تحقيقها.
- 3-4- سياسات تسيير الموارد البشرية.
- 3-5- أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في عصر التكنولوجيا.
- 3-6- نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

تمهيد

سننترق في الفصل الثالث من دراستنا في جانبها النظري إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية من مفاهيم وتعريف، ثم سنذكر الخلفية التاريخية لإدارة الموارد البشرية، وسنترق إلى أهداف إدارة الموارد البشرية وكيفية تحقيقها.

كما سنخوض في سياسات تسيير الموارد البشرية. وبعدها نتكلم عن فوائد الإدارة الإلكترونية ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية، وأهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في عنصر التكنولوجيا، ونظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

3-1- مفهوم إدارة الموارد البشرية

من خلال التطور التاريخي الذي عرفته إدارة الموارد البشرية، وذلك من مفهومها كقوى عاملة إلى مفهوم أوسع وأشمل منه، وهو الموارد البشرية يمكن إعطاء بعض التعاريف المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.

يتلخص الهدف الرئيسي لإدارة الأفراد في تكوين قوى عمل مستقرة وفعالة، أي مجموعة متفاهمة من الموظفين والعمال النادرين في العمل والراغبين فيه، فإن إدارة الأفراد يمكن تعريفها " النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المنظمة من قوى العاملة وتغييرها بالاعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة " (مصطفى نجيب شاوش، 1996، ص 27).

عرفت إدارة الأفراد بدراسة السياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب ومعاملة الأفراد في جميع المستويات، والعمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة، وزيادة ثقتها في عدالة الإدارة وخلق روح تعاونية بينها، للوصول بالمؤسسة إلى أعلى طاقاتها الانتاجية (مهدي حسن زويلف، 1994، ص 9).

كما يعرف آخرون مفهوم إدارة الفرد من كونه الحصول على أفضل ما يمكن من الأفراد للمنظمة، ورعايتهم وترغيبهم في البقاء ضمن المنظمة وإعطاء كل ما في وسعهم لأعمالهم.

وبناء على التعاريف السابقة، يمكن الخروج بتعريف شامل عن إدارة الموارد البشرية " هي الإدارة التي تختص بتسيير شؤون الأفراد في المنظمة، بغية وضع الفرد المناسب في المكان المناسب، وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة".

3-2- الخلفية التاريخية لإدارة الموارد البشرية

إن مستوى تقدم أي مجتمع أصبح يتحدد من خلال جودة الأعمال الناتجة عن أنشطة وعمليات المنظمات الإنتاجية والخدمية العاملة فيه. وترتبط كفاءة الأداء في هذه المنظمات بتحقيق الإستخدام الأمثل للموارد الإنتاجية. وبصفة خاصة الموارد البشرية، حيث انها تعتبر القاسم المشترك الأعظم في كل الأنشطة لأي منظمة. حيث لوحظ في نهاية القرن العشرين الاهتمام الكبير والإعتراف المتزايد بالموارد البشرية وإدارتها.

وأصبح ينظر إليها على أنها أعلى أهم وأعلى أصول المنظمة، ومن هنا ظهرت المكانة المهمة للموارد البشرية في أي منظمة فقد تطورت مسميات الإدارة التي تختص بشؤون البشر كعاملين في

المنظمة مع تطور مفاهيم وفلسفة هذه الإدارة فمن " إدارة المستخدمين "إلى " إدارة شؤون العاملين " إلى "إدارة القوى العاملة " إلى "إدارة الموارد البشرية " فهي المسمى الأول كانت النظرة للفرد العامل كمستخدم . وحتى مع مسمى إدارة الأفراد كانت النظرة للفرد العامل على أنه بحر فرد ولم تختلف النظرة كثيرا. (القحطاني محمد، 2008، ص 19).

من أهم التحولات التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية من منتصف القرن التاسع عشر حتى الآن هي كالتالي:

المرحلة الأولى:

تطورت الحياة الصناعية بعد الثورة الصناعية قبل ذلك كانت الصناعات محصورة في نظام الطوائف المختصة حيث كانت مثلا الصناع يمارسون صناعاتهم اليدوية في المنازل بأدوات بسيطة؛ ومن ناحية الموارد البشرية كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل الإنسانية حيث:

◀ العامل يعتبر سلعة تباع وتشترى بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل

◀ نشأة كثير من الأعمال المتكررة التي لا تحتاج إلى مهارة بسبب نظام المصنع الكبير. (الظاهر نعيم ، 2009، ص 15)

المرحلة الثانية : ظهور حركة الإدارة العلمية:

إن من التطورات التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية من إنتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة تاييلور الذي توصل إلى الأسس الأربعة للإدارة وهي:

▪ **تطوير حقيقي في الإدارة:** ويقصد تاييلور بذلك إستبدال الطريقة التجريبية أو طريقة الخطأ والصواب في الإدارة بالطريقة العلمية التي تعتمد على الأسس المنطقية والملاحظة المنظمة وتقسيم أوجه النشاط المرتبطة.

▪ **الاختيار العلمي للعاملين:** ويعتبر تاييلور الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية فبعد أن نتأكد من قدراتهم ومهاراتهم اللازمة لتحمل عبئ الوطنية يتم إختيارهم.

▪ الإهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم: حيث يؤكد تايلور أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلا بعد أن يكون لديه إستعداد تام للعمل وتدريب مناسب على العمل وهو أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل. (الظاهر نعيم، المرجع السابق، ص 16)

المرحلة الثالثة: حركة العلاقات الإنسانية:

ظهرت العلاقات الإنسانية والعلوم السلوكية التي بدأها " التوازن مايو" بتجارية الشهيرة" تحارب هوثنون" والتي قامت بدراسة أثر معنوية العمال على الكفاءة الإنتاجية وساهمت في تطوير إدارة الموارد البشرية بنظرتها إلى الإنسان على أنه مورد ثمين في المنظمة إلى جانب إمتلاكه إلى العديد من الحاجات والتطلعات والمخاوف. وباعتبارهم المحرك الرئيسي والعنصر الحيوي في المنظمة. (القحطاني محمد، 2008، ص 21).

المرحلة الرابعة : المرحلة المعاصرة والممتدة من عام 2000م حتى الآن:

تقريباً تغير مسمى إدارة الأفراد إلى المسمى جديد " ادارة الموارد البشرية " وهذا التغير ليس في المسمى فقط بل في مضمون عمل إدارة الموارد البشرية في التالي:

- من منفذ السياسات الموارد البشرية التي تضع مفرداتها الإدارية العلية إلى مخطط ومنفذ لهذه السياسات في آن واحد.
- إستراتيجية إدارية الموارد البشرية جزء من إستراتيجية المنظمة وتعمل على خدمة وتحقيق إستراتيجية المنظمة بصورة عامة .
- الموارد البشرية تحقق القيمة المضافة للمنظمة من رضا الزبائن. (العزاوي نجم وجواد حسين، 2006، ص 44).

3-3- أهداف إدارة الموارد البشرية وكيفية تحقيقها

إذا اتفقنا أن الهدف هو نتيجة محددة، ينبغي الوصول إليها بمستوى معين من الدقة، والكفاءة نستطيع أن نركز أهداف إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

- تكوين قوى عمل مستقرة ومنتجة.
- تنمية القوى العاملة وتحسن كفاءتها في الإنتاج.

- صيانة القوى العاملة والمحافظة على سلامتها، ومستوى مهارتها في الأداء.
- تعويض أفراد القوى العاملة على جهودهم ماديا ومعنويا وخلق درجة كافية من الرضا والإقبال على العمل.
- المحافظة على القوى العاملة المدربة ذات الكفاءة وتأهيل مساهمتها المستمرة في نجاح أهداف المنظمة، ويمكن تصور طريقتين لتحقيق هذه الأهداف:
 - الطريق الأول: أن تتحقق الأهداف بمحض الصدفة أي بسبب متغيرات لا دخل لنا فيها.
 - الطريق الثاني: أن تتحقق الأهداف بالعمل الجاد والتفكير الجيد واستثمار الطاقات والامكانيات المتاحة.

3-4- سياسات تسيير الموارد البشرية.

يهتم علم الإدارة بالعنصر البشري، ويعتبره العامل الرئيسي في بناء الاقتصاد الوطني، وكون هذا الدور مهم بالنسبة للمنظمة فكانت الضرورة لوجود إدارة تعمل على تسييره من أجل جلب أحسن الأفراد ليكونوا جديرين بتحقيق أهدافها.

وعلى هذا الأساس اقتضى الأمر بوجود خطط تحكم التفكير، والتصرفات في الظروف المتشابهة والمتكررة، التي تحدث أثناء البرامج الموضوعية في مجالات الموارد البشرية.

3-4-1- مفهوم سياسات تسيير الموارد البشرية

تختص سياسات تسيير الموارد البشرية بدراسة قواعد العمل ، التي تسترشد بها الإدارة في معاملتها مع الأفراد. فإن الهدف الرئيسي لسياسة إدارة الموارد البشرية هو العمل على تكوين قوة عمل مستقرة وفعالة ومتعاونة وبذل جهد في سبيل تنميتها باستمرار. إذ يجب على الإدارة أن تبدل عنايتها لاعداد وتنمية القوى العاملة، فالعنصر البشري هو الدعامة الأساسية لأي منظمة، وتتم الدولة في كثير من المجتمعات بتنظيم علاقات العمل و تفرض القواعد والضوابط التي تضمن استقرار العلاقات بين الإدارة من ناحية و بين العاملين من ناحية أخرى.

لذلك تحتل سياسات تسيير الموارد البشرية أهمية خاصة في المنظمات على اختلاف أنواعها وتعتبر الجهود المبذولة في سبيل إعداد وتنمية هذه السياسات من أنواع العمل الإداري المثمر. (علي السلمي، 1995م، ص 43)

3-4-2- الأسس الرئيسية التي تقوم عليها سياسات تسيير الموارد البشرية

يختلف نوع النشاط من منظمة الأخرى، سواء كانت هذه المنظمة ذات طابع تجاري أو صناعي، أو خدماتي، لكن الأسس التي تقوم عليها سياسات تسيير الموارد البشرية تبقى واحدة تعمل بها كل منظمة، لذا يجب التقيد بها في مجال إدارة الموارد البشرية و يمكن أن نذكر بعض الأسس الرئيسية وهي كما يلي:

(عادل حسن، 1998م، ص18)

- وضع مستويات عادلة للأجور وساعات العمل وشروطه، إذ يكون هدف الإدارة هو تحقيق العدالة في معاملتها للعمال عن طريق دراسة مستويات هذه النواحي في المنظمات الأخرى، وبحث طلبات العمال، واقتراحات المديرين المشرفين في هذا المجال والاستجابة لها.
- لا تكفي أن تكون الأسس عادلة بل يجب إقناع العمال بعدالتها .
- مد العمال بالمعلومات والأسباب الرئيسية التي تبرر موقف الإدارة في معاملتها للأفراد على شكل معين، فكثيرا ما تمتنع الإدارة مثلا عن الاستجابة إلى طلب العمال أو نقابتهم بشأن إعطائهم بيانات عن درجة نجاح المنظمة في السوق ومقدار أرباحها بحجة أن ذلك ليس من اختصاصاتهم بل من أسرار الإدارة.
- دراسة قوة النقابات العمالية على حقيقتها ودرجة ذكاء قادها. إذ أنه من مصلحة الإدارة اشتراك العمال في اتخاذ القرارات المتعلقة بهم والأخذ بأرائهم و اقتراحاتهم فيما يحدث داخل المنظمة .

3-4-3- مختلف سياسات تسيير الموارد البشرية.

إن سياسة البحث والتنقيب عن العناصر البشرية، المتميزة في الداخل والخارج. هي أهم سياسة بالنسبة لتسيير الموارد البشرية، ويجب العمل على ترغيبهم وهذا بتقديم عدة حوافز ومكافآت لجلبهم، وسياسات تسيير الموارد البشرية تمكن في تنمية المهارات و تدريب المستخدمين، وهذا التحقيق الأهداف المسطرة. وتتمثل هذه السياسات فيما يلي:

أ- **تحليل العمل:** هو عملية تحديد و تسجيل المعلومات المرتبطة بطبيعة وظيفة معينة . فهو يحدد المهام التي تتكون منها الوظيفة، والمهارات، والمعرفة، والقدرات والمسؤوليات المطلوبة من الفرد شاغل الوظيفة لكي يحقق أداء ناجح . (راوية محمد حسن، 1999 . 1998 م، ص 58) .

ب- **تخطيط القوى العاملة** : يعرف بأنه عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة و في الوقت المناسب ، و بطريقة أخرى فان تخطيط الموارد البشرية هو نظام توافق أو مقابلة عرض الأفراد داخليا للأفراد الموجودين فعلا. وخارجيا هؤلاء الذين سيتم تعيينهم أو البحث عنهم مع الوظائف المتاحة التي تتوقع المنظمة وجودها عبر فترة زمنية محددة (راوية محمد حسن ، 1998 ، ص 75).

ج- **الاختيار والتعيين** : وتهتم هذه السياسة بالبحث عن العاملين في سوق العمل، وتصنيفهم من خلال طلبات التوظيف، والاختيارات والمقابلات الشخصية وغيرها من الأساليب، وذلك ضمانا لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب. (أحمد ماهر، 2001، ص 29).

د- **تصميم هيكل الأجور**: وتهتم هذه السياسة بتحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة، وتحديد أجرها وتحديد درجات أجرية للوظائف. كما تتم هاته السياسة بإدارة سليمة لنظام الأجور حتى يتم ضمان مقابل سليم للقيم والأهميات المختلفة للوظائف المختلفة.

هـ- **تصميم أنظمة الحوافز**: وتعني هاته السياسة بمنح مقابل عادل للأداء المتميز ويمكن تحفز العاملين على أدائهم الفردي، وأدائهم الجماعي، فتظهر الحوافز الفردية، والحوافز الجماعية، وأيضا هناك حوافز على أساس أداء المنظمة ككل.

و- **تقييم الأداء**: تهتم كل المنظمات تقريبا بتقييم أداء موظفيها، ويتم ذلك من خلال أساليب معينة وغالبا ما يقو بتقييم الرؤساء المباشرين بغرض التعرف على الكفاءة العاملة للعاملين، ومنه التعرف على أوجه القصور في هذا الأداء.

ز- **التدريب** : يعرف التدريب بأنه الجهود الإدارية، أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الإنسان على أداء عمل معين، أو القيام بدور محدد في المنظمة التي يعمل فيها، ويعرف أيضا بأنه إجراء منظم من شأنه أن يزيد من المعلومات و مهارات الإنسان لتحقيق هدف معين. (مصطفى نجيب شاوش، 1996، ص 232).

3-5- أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في عصر التكنولوجيا:

هناك جملة من التحديات التي تواجه الإدارات في التعامل مع الأفراد العاملين حالياً، خاصة مع الإنفتاح العالمي والتأثيرات الناتجة عن العولمة، وما أوجدته هذه الأخيرة في النظرة تجاه الموارد البشرية، حيث ينبغي على إدارة الموارد البشرية أخذها في الحسبان عند وضع سياساتها ، أهم هذه التحديات ما يلي :

أ- **زيادة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة:** بدون ادنى شك أن الإستخدام المتزايد لتكنولوجيا المعلومات داخل التنظيم ، قد غيرت جذريا في أنواع الأعمال والمهارات التي تحتاجها إليها بهذا سوف تزداد أهمية بعض الأنشطة مثل: التدريب والتنمية والتنظيم قصد التأقلم مع هذه التغيرات الحاصلة، في حين قد يتم الإستغناء عن بعض الأنشطة والعاملين خاصة أصحاب المهارات البسيطة والأعمال الروتينية.

ب- **التغيرات في تركيب القوى العاملة:** نظرا لما أتاحتها تكنولوجيا المعلومات من تسهيلات في إدارة الأعمال، أدى هذا إلى تغير في تركيبة القوى العاملة داخل التنظيم، فأصبحت المرأة تنافس الرجل في العديد من الوظائف. وهذا سيلقي عبئا جديدة على إدارة الموارد البشرية نتيجة المطالبة بتحقيق المساواة بين الجنسين ، كما سمح هذا الاندماج الكبير للعنصر النسوي بتقليد مناصب كبرى داخل التنظيم ، وهذا يتطلب من الإدارة إعداد خطط خاصة بهمن : رعاية صحيحة، امومة ... الخ.

ج- **تنظيم معلومات إدارة الموارد البشرية:** وهذا يعتبر من أهم التحديات الأساسية في عنصر المعلومات الإدارة تحتاج حاليا إلى نظم معلومات حديثة تشمل كل بيانات وخطط إدارة الموارد البشرية في شكل قسم متخصص بقدر النصح للإدارة .

لذلك ينبغي أن تتوفر للإدارة قاعدة من المعلومات الأساسية اعتمادا على خدمات الحاسب الآلي فالتحدي الذي يواجه معظم التنظيمات الكبيرة حاليا هو مقدرتها على التقدم بمعلومات ذات قيمة للإدارة تساعد على إتخاذ قرارات رشيدة تجاه الموارد البشرية .

د- **التشريعات واللوائح الحكومية :** إن إدارة الموارد البشرية ليست حرة بصفة مطلقة في وضع سياساتها وخططها فيما يخص الأفراد العاملين ولكن هناك قيود معينة تفرضها جهات حكومية ينبغي التقيد والالتزام بها. فهذه اللوائح والتشريعات تمثل الإطار الذي يجب على إدارة الموارد البشرية العمل فيه. وهذا يفرض تحدي على إدارة الموارد البشرية في كيفية صياغة إستراتيجية خاصة بها دون تحدي أو تجاوز هذه الحدود المفروضة. وبما يسمح بتحقيق الأهداف المسطرة.

هـ - زيادة حجم القوى العاملة: وهذا يعود للأمرين أساسيين الأول إرتفاع وتحسين المستوى الصحي للأفراد والثاني هو إرتفاع مستوى التعليم بين الأفراد وهذا ما من شأنه توفير أفراد متخصصين ذوي كفاءات عالية في سوق العمل وهذا ما يحتم على الإدارة وضع خطط جيدة قصد إستقطاب الأفراد المناسبين. (حنا نصر الله، 2001، ص 400).

3-6- نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

مع زيادة التحول التكنولوجي الرقمي للمنظمات والشركات أصبح من الضروري تحويل الوظائف والملفات الورقية إلى ملفات إلكترونية وأصبحت العلاقات أصحاب الأعمال والمديرين والعاملين تتم عن طريق الشبكات الداخلية والخارجية والأنترنات. ومع تحويل وظائف التسويق والتمويل والمحاسبة والعمليات إلى أعمال إلكترونية، كان لزاما أن تتحول إدارة الموارد البشرية إلى إلكترونية. ومن هذا المنطلق سوف نتناول الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية . e.HRM

3-6-1- المقصود بنظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية هي التطبيق العلمي للإستراتيجيات وممارسات المنظمة في الموارد البشرية عن طريق الدعم الموجه والإستغلال الكامل لقنوات شبكة المعلومات الداخلية والخارجية والدولية فهي طريق للأداء HRm.

ويتكون نموذج eHRM من :

- أ- تحديد طبيعة HRM في المنظمة
- ب- أهداف نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية HRM كالتالي :

- تحسين التوجه الإستراتيجي للموارد البشرية
- تخفيض تكلفة العمال
- تحقيق مكاسب من الموارد البشرية
- تسهيل أداء وظائف إدارة HRM
- رفع معدلات الأداء والإنتاجية في المنطقة
- تنمية وتحسين علاقات العمل.

ج- أنواع HRM e. وتكون كالتالي :

- تقديم خدمات الموارد البشرية وجها لوجه أو فوريا.
- إجراء معاملات إدارة الموارد البشرية إلكترونيا.
- مراجعة الأسلوب التقليدي للموارد البشرية.
- تحويل الأسلوب التقليدي إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

د- نتائج تطبيق e.HRM وأهم النتائج المتوقعة هي:

- أعلى إلتزام high commitment
- أعلى جدارة high competence
- أعلى فعالية cost effecteienesr
- أعلى تطابق high congruence (النجار فريد راغب، 2008، ص 242-243)

3-6-2- أهمية نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية: أن نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ذا أهمية كبرى لأي شركة وذلك لقدرته على تسهيل الوصول إلى المعلومات بالإضافة إلى الرابط بين نظم مختلفة يعطي الشركة ميزة تنافسية على غيرها من الشركات، ومع وضع تطور هذا النظام وإمتداده للربط بين عدد كبير من قواعد البيانات المنفصلة. ستكون المزايا والمكاسب التي ستعود على الشركة أكثر بكثير من تكاليف تنفيذه. (هوبكنز، ماركهام، 2008، ص 22).

3-6-3- مزايا نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية : من أهم مزايا نظام الإدارة الإلكترونية ما يلي:

- زادت الحاجة للعاملين في ظل الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بسبب سهولة المنافسة والبحث عن وظائف بديلة.
- تستخدم الشركات البوابات الإلكترونية لزيادة مراكزها.
- ربط قواعد البيانات المختلفة داخل إدارة الموارد البشرية مع بعضها مثل برمجيات الأجور والأداء وإتاحتها على مواقع الأنترنت لكل من العاملين والمدبرين.
- كتابة التقارير الفورية عن العاملين من بوابة الشركة على الأنترنت بإستخدام المعايير مما يوفر للمدبرين القرارات الموضوعية . (النجار فريد راغب، مرجع سبق ذكره، ص 248).

خلاصة:

تعمل إدارة الموارد البشرية في أي منظمة على تنظيم العلاقة بين مختلف العاملين فيها والإدارات التي ينتمون إليها وذلك بالوقوف وفض النزاعات والمشاكل التي تنشأ من طبيعة العمل وذلك من أجل ضمان السير الحسن للمنظمة وضمان استمراريته بالدرجة الأولى وحفاظا على رأسمالها البشري الذي يعتبر بمثابة الروح أو القلب النابض فيها، غير أن هذا الاهتمام لا يأتي بصفة عشوائية إنما هي نتاج التطبيق والاختيار الجيد لمختلف الوظائف والأساليب التي تختص بها الإدارة في إدارة الموارد البشرية كالتوظيف والتدريب والتقييم ونظام الأجور والتحفيز، التي تصبوا في مجملها إلى الاستغلال الأمثل للمورد البشري خاصة في المجال الرياضي أو المؤسسات ذات الطابع الرياضي الذي يتطلب نوع خاص من الاهتمام الذي يكفل نجاح واستمرارية العمل الرياضي.

الجانبة التطبيقي

الفصل الرابع: منهجية الدراسة

تمهيد

4-1 - الدراسة الاستطلاعية

4-2 - منهج الدراسة

4-3 - متغيرات الدراسة

4-4 - مجتمع وعينة الدراسة

4-5 - اساليب جمع البيانات (أدوات جمع البيانات)

4-6 - الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة (الصدق، الثبات، الموضوعية)

4-7 - تصميم الدراسة والمعالجة الإحصائية

4-8 - خطوات إجراء الدراسة الميدانية

خلاصة

تمهيد:

تعد الدراسة الميدانية وسيلة هامة من أجل الوصول إلى الحقائق الموجودة في مجتمع الدراسة، عن طريق الميدان حيث يمكننا من جمع البيانات وتحليلها وهذا كله لتدعيم الجانب النظري وتأكيد، وفي هذا الفصل نستعرض الإجراءات المنهجية التي اتبعناها وذلك بإعطاء فكرة حول مجال الدراسة المكانية، البشرية والزمانية بالإضافة إلى ذكر الأدوات المستعملة في جمع البيانات.

وكما هو معلوم أن الهدف من الدراسة هو البرهنة على صحة الفروض أو خطأها، لذلك سنحاول أن نلم بجميع الإجراءات الميدانية قصد الوصول إلى الغاية تسعى إليها البحوث عموماً وهي الوصول إلى الأهداف المسطرة.

بعد دراستنا للجانب النظري سنحاول الانتقال إلى الفصل التطبيقي بدراسة الميدان على أرض الواقع حتى نعطي منهجية علمية، وتم ذلك باستجوابنا للعينة التي حددناه للإجابة على فرضياتنا المقترحة.

4-1- الدراسة الاستطلاعية

تعد الدراسات الاستطلاعية من أهم الخطوات التي ينبغي للباحث أن يتبعها أثناء إجراء الدراسة الميدانية حيث قمنا بزيارة استطلاعية في هذه الدراسة إلى مقر مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة، حيث قمت بطرح بعض الأسئلة التي تتعلق بمعوقات استخدام الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية، وقد تم توزيع خمسة (05) استمارات بغرض الدراسة الاستطلاعية فهي تهدف إلى :

- جعل الطالب بعيدا عن الوقوع في الأخطاء في الدراسة الأساسية.
- التعرف على مجتمع الدراسة
- معرفة مدى ملائمة أداة الدراسة مع مجتمع البحث (بابا عربي لطيفة، 2012، ص 47)

وكان الهدف من هذه الدراسة هو :

- معرفة الصعوبات التي قد تواجه الباحث أثناء إجراء الدراسة.
- التعرف على ميدان تطبيق وإجراء هذه الدراسة.
- قابلية موظفي المديرية لمساعدتنا على إجراء الدراسة.
- معرفة مدى صعوبة أو سهولة أسئلة الاستبيان المقدم.

وقد تعرفنا على مجموعة من النتائج:

- التعرف على المدير ورؤساء المصالح.
- حصر مجتمع الدراسة.

4-1-1- المجال المكاني والزمني

المجال المكاني: يتمثل المجال المكاني الذي تم فيه انجاز الدراسة الاستطلاعية التي قمنا بها في مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة.

المجال الزمني: امتد المجال الزمني لدراستنا من شهر فيفري 2020 حيث قمنا بالدراسة الاستطلاعية وامتد حتى نهاية شهادة جوان 2020

الجانب النظري: من بداية شهر فيفري وحتى نهاية شهر ماي .

الجانب التطبيقي: وكان على فترات متقطعة حيث تمت الدراسة الاستطلاعية في شهر فيفري، والدراسة الأساسية في شهر جوان وذلك بسبب جائحة الكورونا.

4-2- منهج الدراسة.

لم يعد الأساس في التقدم العلمي اليوم هو الحصول على كم معرفي أكثر وإنما الأساس هو الوسيلة التي تمكننا من الحصول على هذا الكم واستثماره في أقصر وقت ممكن وبأبسط الجهود، والوسيلة في ذلك هي المنهج العلمي بكل معطياته، ولهذا يعتبر المنهج العلمي الطريق الذي يتبعه الباحث للوصول إلى تعليمات أو نتائج بطريقة علمية دقيقة وكذلك مجموعة القواعد العامة التي توجه البحث للوصول إلى الحقيقة العلمية.

والمنهج هو طريقة تساعد في البحث ولا يستطيع الباحث العلمي الاستغناء عنه وبدون المنهج يكون البحث مجرد تجميع للمعلومات لا علاقة به بالواقع العلمي، ويختلف المنهج من دراسة إلى أخرى على حسب طبيعة ومشكلة موضوع البحث وتبعاً لاختلاف الباحثين وقدراتهم وإمكاناتهم، واستناداً إلى كتب المنهجية فإن المنهج الوصفي هو الأكثر كفاءة في الكشف عن حقيقة الظاهرة وإبراز خصائصها، فحين يريد الباحث أن يدرس ظاهرة ما فإن أول خطوة يقوم بها هي وصف الظاهرة التي يريد دراستها وجمع معطيات ومعلومات دقيقة عنها فالمنهج الوصفي يقوم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفاً دقيقاً، والتعبير عنها تعبيراً كمياً (أنجريس موريس، 2004، ص 102).

وتماشياً مع أهداف وطبيعة موضوع الدراسة فقد اعتمدنا على تطبيق الأسلوب الوصفي المسحي من خلال محاولة التعرف على معوقات استخدام الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

وعليه يمكن تعريف المنهج الوصفي بأنه مجموعة الاجراءات البحثية التي تتكامل لوصف ظاهرة اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلاً كمياً ودقيقاً، لاستخلاص دلالاتها والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث (ملحم، 2002، ص 352).

4-3- متغيرات الدراسة.

استنادا إلى فرضيات الدراسة تبين لنا وبشكل جلي أن هناك متغيرين أحدهما مستقل والآخر تابع.

4-3-1- المتغير المستقل: وهو الذي يحدد المتغيرات ذات الأهمية ويطلق عليه أحيانا بالمتغير التجريبي، أي ما يقوم الباحث بتثبيته للتأكد من تأثير حدث معين، وتعتبر ذات أهمية خاصة من حيث أن يتم التحكم فيها ومعالجتها ومقارنتها، والمتغير المستقل عبارة عن المتغير التي يفرض الباحث أنه السبب أو الأسباب لنتيجة معينة ودراسة تؤدي إلى معرفة تأثيره على متغير آخر، وفي دراستنا هذه تم تحديد المتغير المستقل أي السبب من موضوع الدراسة وهو : **الإدارة الالكترونية**

4-3-2- المتغير التابع: هو المتغيرات الناتجة عن العمليات التي تعكس الأداء أو السلوك، وعلى ذلك فإن المثير هو المتغير المستقل، بينما الاستجابة تمثل المتغير التابع، هذا الأخير في دراستنا هو: **إدارة الموارد البشرية.**

4-4- مجتمع وعينة الدراسة

4-4-1- مجتمع الدراسة.

يعرف مجتمع الدراسة بأنه يشمل جميع عناصر ومفردات المشكلة أو الظاهرة قيد الدراسة (ريحي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم، 2009، ص 138).

ويعرفه محمد عبيدات بأنه كامل أفراد أو أحداث أو مشاهدات موضوع البحث أو الدراسة (محمد عبيدات، 1999، ص 84)

ومجتمع بحثنا هم عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة ويضم 41 فردا، تم حذف 6 أفراد لأنه تم إجراء عليهم الدراسة الاستطلاعية، وأصبح لدينا المجتمع الأصلي 35 فردا.

ولأن مجتمع الدراسة هو أقل من 100 فردا فقد ارتأينا أن نقوم بدراسة مسحية وذلك لضمان التمثيلية أكثر وبالتالي عينة البحث ستكون هي مجتمع الدراسة.

4-4-2- عينة البحث.

ينظر للعينة على أنها جزء من الكل أو البعض من الجميع في محاولة الوصول إلى تعميمات معينة حرصت على الوصول إلى نتائج أكثر دقة وموضوعية ومطابقة للواقع (خير الدين علة، 1997، ص 58).

لقد اعتمدنا في هذه الدراسة على عينة قدرت بـ 35 موظف من إجمالي الموظفين، أي الحصر الشامل وذلك لصغر حجم مجتمع الدراسة، بحيث كان اختيار العينة بطريقة قصدية من إجمالي الموظفين.

4-5- أساليب جمع البيانات (أدوات جمع البيانات).

من أجل الإحاطة بالموضوع من كل جوانبه تم استخدام استمارة الاستبيان التي تعد أداة رئيسية لجمع البيانات الكلية عن وقائع محدودة وعدد كبير نسبياً من الأشخاص وهي مجموعة من الأسئلة المترابطة بطريقة منهجية.

وكذلك تعرف استمارة الاستبيان بأنها: مجموعة من الأسئلة المترابطة حول موضوع معين تم وضعها في استمارة ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد أو تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها وبواسطتها يمكن التوصل إلى حقائق جديدة عن الموضوع والتأكد من المعلومات متعارف عليها لكنها غير مدعمة بحقائق ويعرف كذلك على أنه أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث العلمي عن طريق الاستمارة يجرى تعيبتها من قبل المستجيب (دنديني خالد، 2016، ص 51)

تحتوي استمارة الخاصة بالدراسة على قسمين

القسم الأول: يحتوي على البيانات الشخصية للمبحوثين (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية)

القسم الثاني: ويحتوي على (28) سؤال 7 أسئلة لكل محور من المحاور الأربعة.

وقد تم استخدام مقياس ليكارت الثلاثي (موافق - محايد - غير موافق)

4-6- الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة (الصدق، الثبات، الموضوعية).

4-6-1- الصدق.

يقصد بصدق الأداة قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، وللتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث نعتد على ما يلي:

أ- **الصدق الظاهري:** للتحقق من صدق محتوى أداة البحث، وللتأكد من أنها تخدم أهدافه، تم عرض الاستبانة على هيئة من المحكمين الأساتذة الجامعيين لدراسة الاستبانة، وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة العبارات للمحتوى، وطلب منهم أيضا النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات وشموليتها، ومحتوى عباراتها أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة، وتم القيام بدراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم، وأجريت تعديلات على ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم لتصبح أكثر تحقيا لأهداف البحث، وقد اعتبر أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري، وصدق محتوى الأداة.

ب- **صدق المحك:** تم حساب معامل صدق المحك من أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ" وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (03)، إذ نجد معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0,983)، وهو معامل مرتفع جدا ومناسب لأغراض وأهداف البحث، وبهذا يمكننا القول إن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه.

ج- **صدق الاتساق الداخلي:** بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، وصدق المحك، تم استخدام معامل بيرسون للتأكد من الصدق البنائي والاتساق الداخلي وتحديد مدى التجانس الداخلي لها، والجدول الآتية توضح ذلك.

الجدول رقم (01): معامل ارتباط عبارات المحور مع الدرجة الكلية للمحور.

المحور الثاني			المحور الأول		
الاحتمالية	معامل الارتباط	رقم العبارة	الاحتمالية	معامل الارتباط	رقم العبارة
0,000	0,870**	01	0,000	0,959**	01
0,000	0,896**	02	0,000	0,928**	02
0,000	0,731**	03	0,000	0,905**	03
0,000	0,923**	04	0,000	0,969**	04

0,003	0,484**	05	3,270	0.171	05
0,000	0,957**	06	0,000	0,898**	06
0,002	0,749**	07	0,002	0,509**	07
المحور الرابع			المحور الثالث		
الاحتمالية	معامل الارتباط	رقم العبارة	الاحتمالية	معامل الارتباط	رقم العبارة
0,002	0,497**	01	0,000	0,924**	01
0,000	0,915**	02	0,000	0,968**	02
0,000	0,951**	03	0,000	0,817**	03
0,000	0,897**	04	0,000	0,934**	04
0,000	0,893**	05	0,000	0,953**	05
0,000	0,924**	06	0,000	0,968**	06
0,000	0,881**	07	0,000	0,902**	07
** الارتباط دال عند مستوى الدلالة 0.01					

المصدر: مخرجات برنامج الرزم الاحصائية النسخة 22 من إنجاز الطالب

من خلال الجدول رقم (01) نلاحظ أن جميع أسئلة الاستبيان تتمتع بدرجة عالية جدا من الصدق، وهي ترتبط ارتباطا دالا احصائيا مع الدرجة الكلية للمحور التي تنتمي إليه، حيث تراوحت في المحور الأول بين (0.509 و 0.969) وجاءت العبارة الخامسة غير صادقة باحتمالية ($\alpha=3,270$) ، وفي المحور الثاني تراوحت القيم بين (0.484 - 0.957) ، وفي المحور الثالث تراوحت بين (0.817 و 0.968)، وتراوحت القيم في المحور الرابع (0.497 و 0.951) ومنه فإنه الاستبيان يتمتع بصدق الاتساق الداخلي.

الجدول رقم (02): معامل ارتباط المحاور مع الدرجة الكلية للاستبيان

المحور	عدد العبارات	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية للاستبيان
الأول	07	0,979**
الثاني	07	0,993**
الثالث	07	0,969**
الرابع	07	0,961**
** الارتباط دال عند مستوى الدلالة 0.01		

المصدر: مخرجات برنامج الرزم الاحصائية النسخة 22 من إنجاز الطالب

ونلاحظ من خلال الجدول رقم (02) أن جميع محاور الاستبيان ترتبط مع الدرجة الكلية للاستبيان، حيث تراوحت القيم بين 0.961 كأدنى قيمة و 0.979 كأعلى قيمة وهي قيم مرتفعة جدا تقترب من 1. ومنه فإن الاستبيان يتمتع بصدق الاتساق الداخلي.

4-6-2- الثبات.

ويقصد بها مدى حصول الباحث على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل الارتباط ألفا كرونباخ، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.6) فأكثر، حيث كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): معامل ثبات ألفا كرونباخ

معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	
0.873	07	المحور الأول
0.896	07	المحور الثاني
0.769	07	المحور الثالث
0.926	07	المحور الرابع
0.968	28	الاستبيان ككل

المصدر: مخرجات برنامج الرزم الاحصائية النسخة 22 من إنجاز الطالب

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول أن قيمة ألفا كرونباخ كانت مرتفعة في كل المحاور، حيث تراوحت بين (0.769) في محور المعوقات التقنية كأدنى قيمة، و (0.926) في محور المعوقات المالية كأعلى قيمة، وقد بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبيان 0.968 وهو معامل ثبات كرنفع، وعليه يكون المقياس قابل للتوزيع.

4-6-3- الموضوعية: حيث يرى مروان عبد المجيد أن الموضوعية تعد من العوامل المهمة التي يجب أن تتوفر في الأداة من أجل التحرر من التحيز أو التعصب وعدم إدخال العوامل الشخصية للبحوث، فالموضوعية تعني الالتزام بمصداقية البحث العلمي والأمانة العلمية، السرية التامة لما يحيط بالمبجوثين، وإتباع خطوات علمية ممنهجة لاستخلاص المبتغى من البحوث لإثراء البحث العلمي (مروان عبد المجيد ابراهيم، 2000، ص 140).

4-7- تصميم الدراسة والمعالجة الإحصائية.

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم (SPSS) وذلك بعد ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسوب ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي، الحدود الدنيا والعليا المستخدمة في محاور الدراسة، تم حساب المدى (2=1-3)، ثم تم تقسيم عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (0.66=3/2) وهكذا أصبح طول الخلايا كما يأتي :

جدول رقم (04): الحدود الدنيا والعليا لسلم الدراسة.

الإجابة	غير موافق	محايد	موافق
المتوسط الحسابي	1 - 1.66	1.67 - 2.33	2.34 - 3

كما تم توزيع الأوزان على البدائل الثلاثة كما يلي:

جدول رقم (05): أوزان البدائل

الإجابة	غير موافق	محايد	موافق
الدرجة	1	2	3
التقدير بالدرجة	منخفضة	متوسطة	عالية

كما تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة لكي يتسنى لنا التعليق وتحليل نتائج الاستمارات بصورة واضحة وسهلة قمنا بالاستعانة بنظام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك بعد أن تم تفرغ الاستبانة في الحاسب الآلي وتمثل في:

1. معامل الثبات ألفا كرونباخ: لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة.
2. معامل الارتباط بيرسون: لتحديد مدى الصدق البنائي بين درجة العبارة والدجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه.
3. التكرارات والنسب المئوية: لوصف خصائص أفراد مجتمع الدراسة، ولتحديد الاستجابة تجاه محاور الدراسة التي تضمنتها أداة الدراسة.
4. حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: لتحديد استجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو محاور الدراسة المختلفة.
5. اختبار كاي²: لحسن المطابقة لاختبار ما إذا كان أفراد المجتمع يتوزع بالتساوي على الاستجابات الثلاثة المختلفة.

4-8- خطوات اجراء الدراسة الميدانية

بعد تأكدنا من مناسبة وثبات الأداة تم توزيع استمارة الاستبيان على عينة الدراسة التي بلغت 35 موظفا وموظفة، تم استرجاع الاستبانة الموزعة لتفريغها ومعالجتها احصائيا وتحليلها، ولقد استرجع الباحث كامل الاستبانة وبذلك يكون الاستبانة الخاصة للدراسة 35 استمارة، وقد اعترض الباحث بعض الصعوبات في الدراسة كتوقف النشاط الاداري جزئيا في الجزائر بسبب فيروس كورونا، وكذا وجود بعض التردد عند الموظفين في ملئ الاستمارات.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل بينا الخطوات المنهجية التي يتبعها الباحث من أجل ضبط الاجراءات الميدانية الخاصة بالدراسة وكذا توضيح أهم الطرق والأدوات المستعملة في جمع المعلومات وتنظيمها كما قنا بعرض هذه الطرق والأدوات بالتفصيل وتوضيح كيفية استعمالها، بالإضافة إلى المجالات التي تمت فيها الدراسة من مجال مكاني وزماني، كما أننا حددنا كل من مجتمع وعينة الدراسة التي تمحورت حوله الدراسة، كل هذه الاجراءات تعمل على جمع المعلومات في أحسن الظروف وعرضها في أحسن الصور ولكن جمع هذه المعلومات ليس هو الغاية وإنما الغاية هي الوصول إلى نتائج مصاغة بطريقة علمية تساعد على إيجاد حلول للمشكلة المطروحة سابقا، وهذا الفصل ذو أهمية كبيرة في البحوث العلمية حيث أنه لا يخلو أي بحث من وجود هذا الفصل من بين فصول الدراسة، لأنه يعتبر الركيزة المنهجية التي يعتمد عليها الباحث لرسم خريطة عمل واضحة المعالم والأبعاد، كما أنه يحدد الاطار المنهجي والعلمي الذي يجب على الباحث أن يلتزم به ليعطي مصداقية علمية لبحثه.

وفي الأخير يمكن القول أن الباحث الذي يتبع هذه الخطوات والاجراءات أثناء إنجازه لبحثه يكون قد حقق خطوة كبيرة في اثبات صدق عمله وكذا توضيح الركائز العلمية التي اعتمد عليها للوصول الى نتائج علمية ودقيقة يمكن الاعتماد عليها مستقبلا وحتى إمكانية تعميمها.

الفصل الخامس:

عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

5-1- عرض وتحليل النتائج

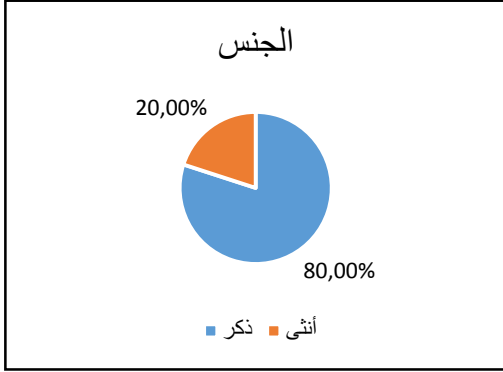
5-2- مناقشة النتائج في ظل الفرضيات

تمهيد:

في هذا الفصل سنقوم بترجمة المعلومات والبيانات المتوصل إليها من خلال التطبيق الميداني ونقوم بإدراجها في جداول إحصائية عن طريق تحويل المعلومات النظرية إلى معلومات كمية ونقوم بمناقشتها في ضوء فرضيات الدراسة.

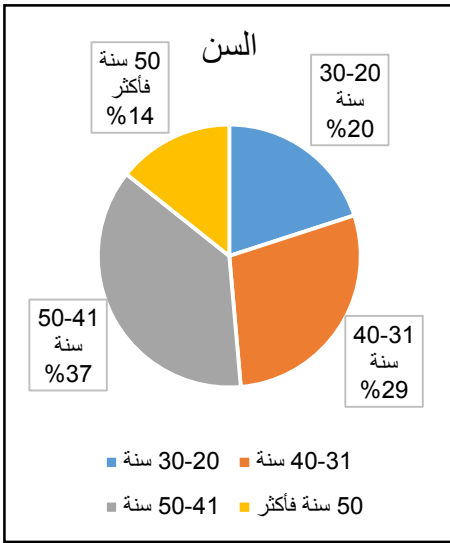
5-1- عرض وتحليل النتائج.

5-1-1- تحليل محور البيانات الشخصية.



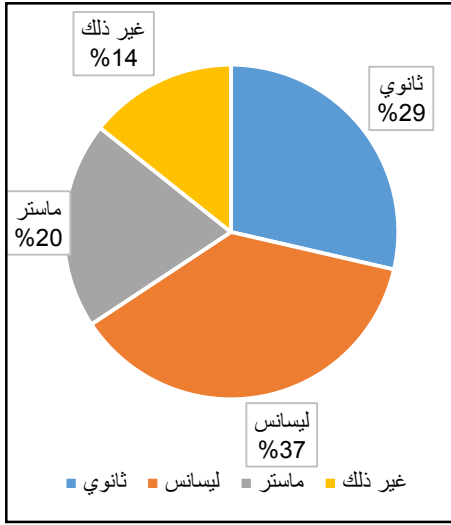
النسبة المئوية %	التكرار	
80.0%	28	نكر
20.0%	07	أنثى
100.0%	35	المجموع

يتضح من خلال الجدول والشكل البياني الخاص بمتغير الجنس لعينة الدراسة أن فئة الذكور هي الفئة الغالبة حيث تقدر بنسبة 80.0% من مجموع عينة الدراسة، ويمكن القول أن أغلبية العمال المتواجدون داخل المؤسسة من جنس الذكور وذلك لطبيعة العمل الميداني للمؤسسة



النسبة المئوية %	التكرار	
20.0%	07	30-20 سنة
28.6%	10	40-31 سنة
37.1%	13	50-41 سنة
14.3%	05	50 سنة فأكثر
100.0%	35	المجموع

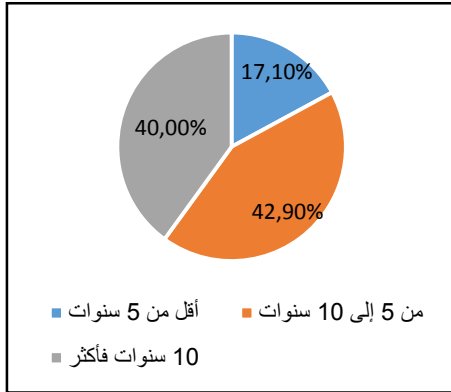
يتضح من خلال الجدول والشكل البياني الخاص بمتغير السن أن الفئة العمرية (41-50) سنة هي الفئة الأكثر تكرار بنسبة 37.1%، ثم تأتي الفئة العمرية (31-40 سنة) بنسبة 28.6%، وفي المرتبة الثالثة الفئة العمرية (20-30) سنة بنسبة 20.0%، وفي الأخير الفئة العمرية 50 سنة فأكثر بنسبة 14.3%. ونستنتج أن هناك تنوع في أعمار أفراد العينة بين عامل الشباب وعامل الخبرة.



الجدول رقم (08): يبين توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي		
النسبة المئوية %	التكرار	
28.6%	10	ثانوي
37.1%	13	ليسانس
20.0%	07	ماستر
14.3%	05	غير ذلك
100.0%	35	المجموع

يتضح من خلال الجدول والشكل البياني الخاص بمتغير المستوى التعليمي أن فئة حاملي الشهادات هم الفئة الأكثر تكرار في عينة الدراسة، حيث تأتي في المرتبة الأولى فئة حاملي الليسانس بنسبة 37.1%، وفي المرتبة الثانية ذو المستوى الثانوي بنسبة 28.0%، ثم حاملي شهادة الماستر بنسبة 20.0%.

ومن أهم الملاحظات التي يمكن استنتاجها هو ارتفاع مستوى التعليم الجامعي داخل المؤسسة.



الجدول رقم (09): يبين توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية		
النسبة المئوية %	التكرار	
17.1%	06	أقل من 5 سنوات
42.9%	15	من 5 إلى 10 سنوات
40.0%	14	10 سنوات فأكثر
100.0%	35	المجموع

يتضح من خلال الجدول والشكل البياني الخاص بمتغير الخبرة المهنية أن الخبرة المهنية (5-10 سنوات) هي الفئة الأكثر تواجدا في عينة الدراسة بنسبة 42.9% ثم تأتي الفئة الثانية بنسبة متقاربة فئة (10 سنوات فأكثر) بنسبة 40.0%، وفي الأخير فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 17.1%.

ونستنتج من النتيجة السابقة أن معظم أفراد العينة يحوزون على خبرة لا بأس بها.

5-1-2- عرض وتحليل نتائج المحور الأول.

الجدول رقم (10): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات المحور الأول .

الترتيب	التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التقديرات			الفقرات	الرقم
				موافق	محايد	غير موافق		
05	عالية	0.739	2.43	20	10	05	ت	01 الهياكل التنظيمية الحالية لا تتوافق مع تطبيقات الإدارة الالكترونية
				57.1	28.6	14.3	%	
03	عالية	0.695	2.60	25	06	04	ت	02 ضعف الوعي بأهمية تطبيق الإدارة الالكترونية
				71.4	17.1	11.4	%	
06	عالية	0.843	2.37	21	06	08	ت	03 المركزية الشديدة في إدارة الموارد البشرية
				60.0	17.1	22.9	%	
04	عالية	0.741	2.46	21	09	05	ت	04 الإجراءات الروتينية تؤخر عملية التحول نحو تطبيق الإدارة الالكترونية
				60.0	25.7	14.3	%	
02	عالية	0.531	2.80	30	03	02	ت	05 نقص الدورات التدريبية لموظفي الموارد البشرية في مجال الإدارة الالكترونية
				85.7	8.6	5.7	%	
07	متوسطة	0.780	2.26	16	12	07	ت	06 ضعف التنسيق بين الوحدات الإدارية
				45.7	34.3	20.0	%	
01	عالية	0.373	2.91	33	01	01	ت	07 قلة التحفيز بنوعية المادي والمعنوي لاستخدام التقنيات الالكترونية في الإدارة الرياضية
				94.3	2.9	2.9	%	
				جميع فقرات المحور				
	عالية	0.519	2.546					

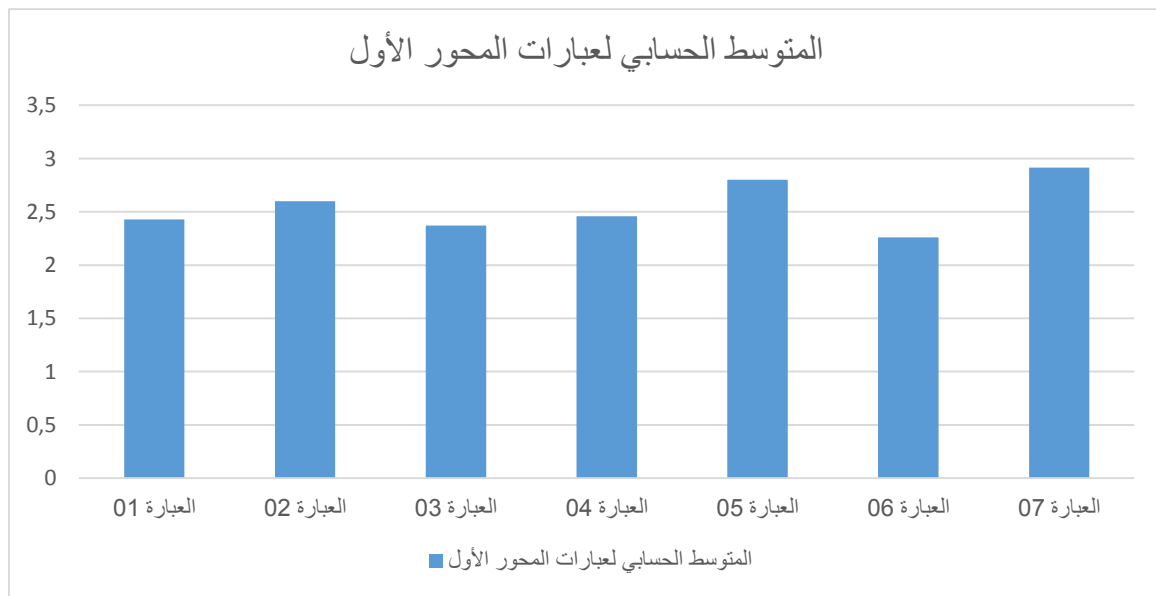
تحليل نتائج الجدول رقم (10) ومناقشتها:

يظهر الجدول المعوقات الإدارية في الإدارة الرياضية، وقد أظهرت استجابات أفراد العينة وجود أغلبها في الفئة العالية (2.34-3)، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمحور الأول (2.546)، وقد جاءت الفقرات مرتبة حسب الأهمية بناء على المتوسط الحسابي كما يلي:

- احتلت العبارة رقم (07) المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي 2.91 وانحراف معياري 0.373 ، وأجابت نسبة 91.3% على البديل على أن 'قلة التحفيز بنوعية المادي والمعنوي لاستخدام التقنيات الالكترونية في الإدارة الرياضية'.
- وفي المرتبة الثانية احتلت العبارة رقم (05) بمتوسط حسابي 2.80 وانحراف معياري 0.531 ، وأجابت نسبة 85.7% بالبديل موافق، ونستنتج أن هناك نقص كبير في الدورات التدريبية لموظفي الموارد البشرية في مجال الإدارة الالكترونية.

- أما فيما يخص العبارة رقم (02) فقد احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 2.60 وانحراف معياري 0.695، وأجابت نسبة 71.4% بموافق، ونستنتج أن ضعف الوعي بأهمية تطبيق الإدارة الالكترونية يحول دون تطبيقها في الإدارات والمنظمات الرياضية.
- واحتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم (04) بمتوسط حسابي 2.46 وانحراف معياري 0.741، وأجابت على البديل موافق نسبة 60.0%، ومنه نستنتج أن الإجراءات الروتينية تؤخر عملية التحول نحو تطبيق الإدارة الالكترونية.
- واحتلت العبارة رقم (01) المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي 2.43 وانحراف معياري 0.739، وأجابت نسبة 57.1% على البديل موافق على أن الهياكل التنظيمية الحالية لا تتوافق مع تطبيقات الإدارة الالكترونية.
- واحتلت العبارة رقم (03) المرتبة السادسة، بمتوسط حسابي 2.37 وانحراف معياري 0.834، وأجابت نسبة 60.0% على البديل موافق، ونستنتج أن هناك مركزية شديدة في إدارة الموارد البشرية.
- وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة رقم (06) بمتوسط حسابي 2.26 وانحراف معياري 0.780، وأجابت نسبة 45.7% على البديل موافق، ومنه نستنتج أن ضعف التنسيق بين الوحدات الإدارية يؤخر عملية التحول نحو الإدارة الالكترونية،

والشكل الموالي يوضح توزيع المتوسطات الحسابية لعبارات المحور الأول:



الشكل رقم (05): يوضح ترتيب عبارات المحور الأول حسب متوسطاتها الحسابية

3-1-5- عرض وتحليل نتائج المحور الثاني.

الجدول رقم (11): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات المحور الثاني.

الترتيب	التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التقديرات			الفقرات	الرقم	
				موافق	محايد	غير موافق			
03	عالية	0.531	2.80	30	03	02	ت	نقص تدريب موظفي الموارد البشرية للتعامل مع تطبيقات الإدارة الالكترونية بكفاءة عالية	01
				85.7	8.6	5.7	%		
06	عالية	0.887	2.49	26	00	09	ت	خوف بعض موظفي الموارد البشرية من التغيير	02
				74.3	00.0	25.7	%		
07	متوسطة	2.69	2.00	15	05	15	ت	ضعف مهارات اللغات الأجنبية لدى بعض موظفي الموارد البشرية	03
				42.9	14.3	42.9	%		
04	عالية	0.676	2.69	28	03	04	ت	نقص الوعي بأهمية الحماية والأمن المعلوماتي لدى بعض موظفي الموارد البشرية	04
				80.0	8.6	11.4	%		
01	عالية	0.169	2.97	34	01	00	ت	النقص في عدد الموظفين المتخصصين في صيانة أجهزة الحاسب الآلي بالإدارات الرياضية	05
				97.1	2.9	00.0	%		
05	عالية	0.739	2.57	25	05	05	ت	ضعف اقتناع بعض مدراء الإدارات الرياضية بجدوى تطبيق الإدارة الالكترونية	06
				71.4	14.3	14.3	%		
02	عالية	0.494	2.86	32	01	02	ت	قلة المعرفة الكافية بتقنيات الإدارة الالكترونية في الإدارات الرياضية	07
				91.4	2.9	5.7	%		
	عالية	0.532	2.62	جميع فقرات المحور					

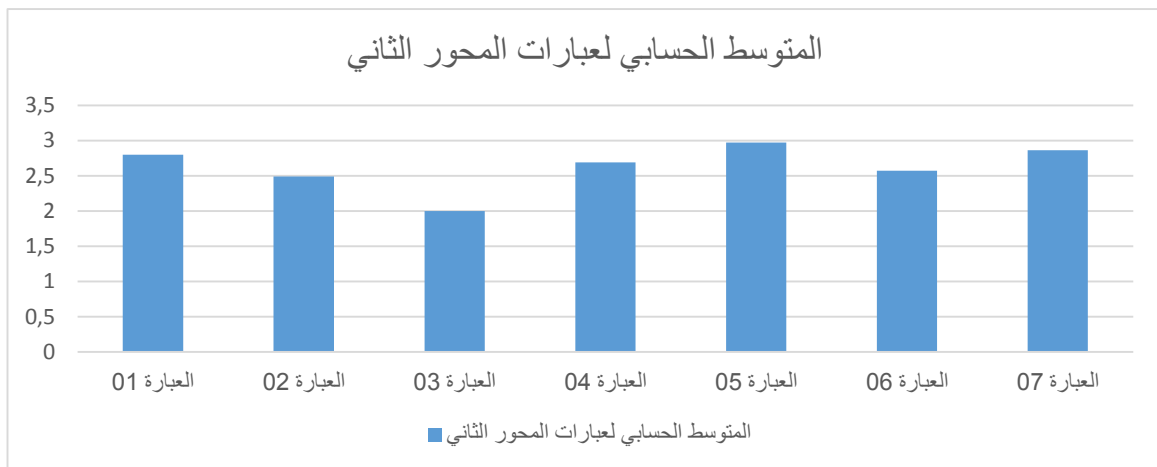
تحليل نتائج الجدول رقم (11) ومناقشتها:

يظهر الجدول المعوقات البشرية في الإدارة الرياضية، وقد أظهرت استجابات أفراد العينة وجود أغلبها في الفئة العالية (2.34-3)، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمحور الثاني (2.62)، وقد جاءت الفقرات مرتبة حسب الأهمية بناء على المتوسط الحسابي كما يلي:

- احتلت العبارة رقم (05) المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي 2.97 وانحراف معياري 0.169، وأجابت نسبة 97.1% على البديل موافق على أن هناك نقص في عدد الموظفين المتخصصين في صيانة أجهزة الحاسب الآلي بالإدارات الرياضية.

- وفي المرتبة الثانية احتلت العبارة رقم (05) بمتوسط حسابي 2.86 وانحراف معياري 0.494، وأجابت نسبة 91.4% بموافق، ونستنتج أن قلة المعرفة الكافية بتقنيات الإدارة الالكترونية في الإدارات الرياضية يحول دون تطبيقها في الإدارات والمنظمات الرياضية.
- أما فيما يخص المرتبة الثالثة فقد احتلتها العبارة رقم (01) بمتوسط حسابي 2.80 وانحراف معياري 0.531، وأجابت نسبة 85.7% بموافق، ونستنتج أن نقص تدريب موظفي الموارد البشرية للتعامل مع تطبيقات الإدارة الالكترونية بكفاءة عالية.
- واحتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم (04) بمتوسط حسابي 2.69 وانحراف معياري 0.676 ، وأجابت على البديل موافق نسبة 80.0%، ومنه نستنتج أن نقص الوعي بأهمية الحماية والأمن المعلوماتي لدى بعض موظفي الموارد البشرية يحول دون تطبيقها.
- واحتلت العبارة رقم (06) المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي 2.57 وانحراف معياري 0.739 ، وأجابت نسبة 71.4% على البديل موافق على أن هناك ضعف اقتناع بعض مدراء الإدارات الرياضية بجدوى تطبيق الإدارة الالكترونية .
- واحتلت العبارة رقم (02) المرتبة السادسة، بمتوسط حسابي 2.49 وانحراف معياري 0.887 ، وأجابت نسبة 74.3% على البديل موافق، ونستنتج أن هناك خوف من بعض موظفي الموارد البشرية من التغيير.
- وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة رقم (03) بمتوسط حسابي 2.00 وانحراف معياري 0.780، وأجابت نسبة 42.9% على البديل موافق، ومنه نستنتج أن هناك ضعف مهارات اللغات الأجنبية لدى بعض موظفي الموارد البشرية.

والشكل الموالي يوضح توزيع المتوسطات الحسابية لعبارات المحور الثاني:



الشكل رقم (06): يوضح ترتيب عبارات المحور الثاني حسب متوسطاتها الحسابية

5-1-4- عرض وتحليل نتائج المحور الثالث.

الجدول رقم (12): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات المحور الثالث.

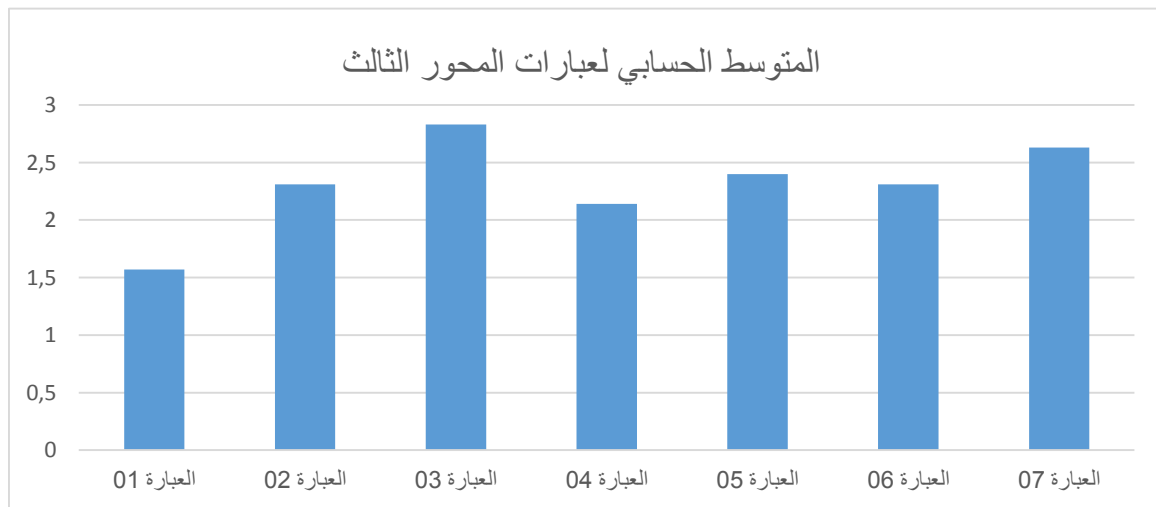
الترتيب	التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التقديرات			الفقرات	الرقم	
				موافق	محايد	غير موافق			
07	منخفضة	0.739	1.57	05	10	20	ت	قلة كفاية أجهزة الحاسوب المتوفرة في الإدارات الرياضية	01
				14.3	28.6	57.1	%		
05	متوسطة	0.832	2.31	19	08	08	ت	ضعف مستوى البنية التحتية لتطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارات الرياضية	02
				54.3	22.9	22.9	%		
01	عالية	0.382	2.83	29	06	00	ت	الافتقار إلى قواعد بيانات دقيقة متكاملة في الإدارة الرياضية	03
				82.9	17.1	00.0	%		
06	متوسطة	0.845	2.14	15	10	10	ت	سرعة التغير في تكنولوجيا المعلومات وصعوبة مسايرتها في الإدارات الرياضية	04
				42.9	28.6	28.6	%		
03	عالية	0.775	2.40	20	09	06	ت	ضعف الصيانة والمتابعة للأجهزة	05
				57.1	25.7	17.1	%		
04	متوسطة	0.796	2.31	18	10	07	ت	ضعف برامج الحماية للبيانات والمعلومات بإدارات المنظمة	06
				51.4	28.6	20.0	%		
02	عالية	0.646	2.63	25	07	03	ت	نقص الأدلة الإرشادية الموضحة لآليات تطبيق الإدارة الالكترونية	07
				71.4	20.0	8.6	%		
				جميع فقرات المحور					
	متوسطة	0.473	2.31						

تحليل نتائج الجدول رقم (12) ومناقشتها:

يظهر الجدول المعوقات التقنية في الإدارة الرياضية، وقد أظهرت استجابات أفراد العينة وجود أغلبها في الفئة المتوسطة (1.67-2.33)، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمحور الثالث (2.31)، وقد جاءت الفقرات مرتبة حسب الأهمية بناء على المتوسط الحسابي كما يلي:

احتلت العبارة رقم (03) المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي 2.83 وانحراف معياري 0.382، وأجابت نسبة 82.9% على البديل موافق على الافتقار إلى قواعد بيانات دقيقة متكاملة في الإدارة الرياضية يعرقل عملية تطبيق الإدارة الالكترونية في المنظمات الرياضية.

- وفي المرتبة الثانية احتلت العبارة رقم (07) بمتوسط حسابي 2.63 وانحراف معياري 0.646 ، وأجابت نسبة 71.4% بالبديل موافق، ونستنتج أن نقص الأدلة الإرشادية الموضحة لآليات تطبيق الإدارة الالكترونية يعرقل العملية.
- أما فيما يخص العبارة رقم (05) فقد احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 2.40 وانحراف معياري 0.775، وأجابت نسبة 57.1% بموافق، ونستنتج أن نسبة كبيرة من أفراد العينة تعاني من ضعف الصيانة والمتابعة للأجهزة.
- واحتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم (06) بمتوسط حسابي متوسط 2.31 وانحراف معياري 0.796، وأجابت على البديل موافق نسبة 51.4%، ومنه نستنتج أن ضعف برامج الحماية للبيانات والمعلومات بإدارات المنظمة.
- واحتلت العبارة رقم (02) المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي 2.31 وانحراف معياري 0.832 ، وأجابت نسبة 54.3% على البديل موافق على أن ضعف مستوى البنية التحتية لتطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارات الرياضية يعرقل عملية تطوير الإدارة الالكترونية في المنظمات الرياضية.
- واحتلت العبارة رقم (04) المرتبة السادسة، بمتوسط حسابي 2.14 وانحراف معياري 0.845 ، وأجابت نسبة 42.9% على البديل موافق، ونستنتج أن هناك سرعة التغير في تكنولوجيا المعلومات وصعوبة مسايرتها في الإدارات الرياضية
- وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة رقم (01) بمتوسط حسابي منخفض 1.57 وانحراف معياري 0.739، وأجابت نسبة 57.1% على البديل غير موافق على أن قلة كفاية أجهزة الحاسوب، أي لا يوجد نقص في أجهزة الحاسوب المتوفرة. والشكل الموالي يوضح توزيع المتوسطات الحسابية لعبارات المحور



الشكل رقم (07): يوضح ترتيب عبارات المحور الثالث حسب متوسطاتها الحسابية

5-1-5- عرض وتحليل نتائج المحور الرابع.

الجدول رقم (13): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات المحور الرابع:
المعوقات المالية

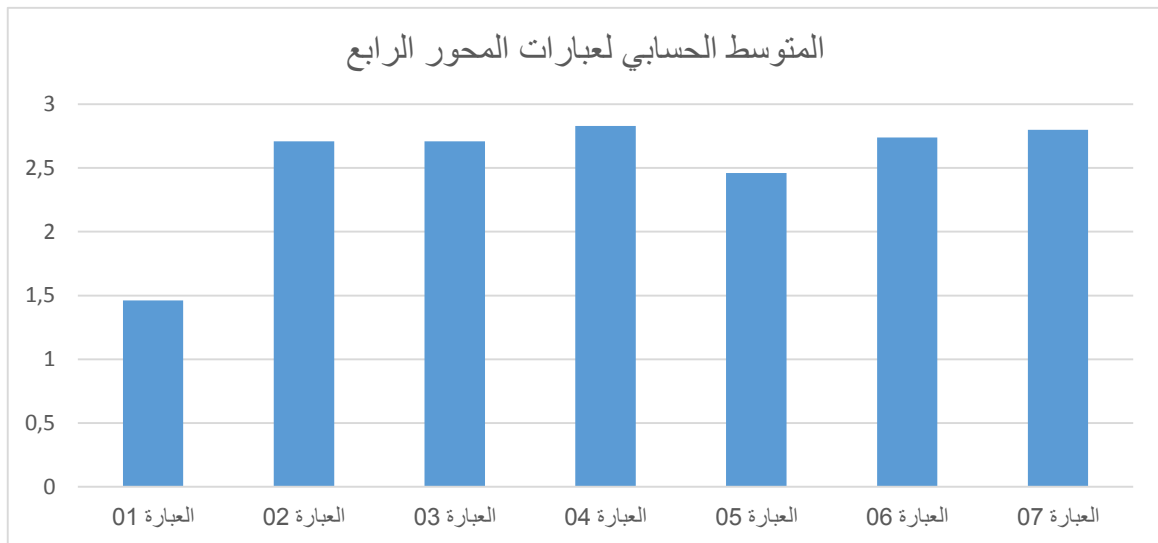
الترتيب	التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التقديرات			الفقرات	الرقم
				موافق	محايد	غير موافق		
07	منخفضة	0.741	1,46	05	10	20	ت	نقص الإمكانيات المالية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية
				14.3	28.6	57.1	%	
05	عالية	0.667	2,71	19	08	08	ت	ارتفاع أسعار البرمجيات الإلكترونية
				54.3	22.9	22.9	%	
04	عالية	0.667	2,71	29	06	00	ت	ارتفاع أسعار الأجهزة والمعدات الإلكترونية
				82.9	17.1	00.0	%	
01	عالية	0.453	2,83	15	10	10	ت	قلة المخصصات المالية لبرامج التدريب لموظفي الموارد البشرية في مجال الإدارة الإلكترونية
				42.9	28.6	28.6	%	
06	عالية	0.741	2,46	20	09	06	ت	قلة كفاية الموارد المالية لصيانة الأجهزة
				57.1	25.7	17.1	%	
03	عالية	0.561	2,74	18	10	07	ت	قلة كفاية الميزانية المخصصة لتصميم وتطوير برامج وتطبيقات الحاسب الآلي
				51.4	28.6	20.0	%	
02	عالية	0.584	2,80	25	07	03	ت	ضعف المخصصات المالية بإدارات المنظمة لتنظيم المحاضرات والندوات وورش العمل
				71.4	20.0	8.6	%	
	عالية	0.530	2.53	جميع فقرات المحور				

تحليل نتائج الجدول رقم (13) ومناقشتها:

يظهر الجدول المعوقات البشرية في الإدارة الرياضية، وقد أظهرت استجابات أفراد العينة وجود أغلبها في الفئة العالية (2.34-3)، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمحور الرابع (2.53)، وقد جاءت الفقرات مرتبة حسب الأهمية بناء على المتوسط الحسابي كما يلي:

- احتلت العبارة رقم (04) المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي 2.83 وانحراف معياري 0.453، وأجابت نسبة 42.93% على البديل موافق على أن قلة المخصصات المالية لبرامج التدريب لموظفي الموارد البشرية في مجال الإدارة الإلكترونية يحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات الرياضية.

- وفي المرتبة الثانية احتلت العبارة رقم (07) بمتوسط حسابي 2.80 وانحراف معياري 0.584 ، وأجابت نسبة 71.4% بالبديل موافق، ونستنتج أن هناك ضعف المخصصات المالية بإدارات المنظمة لتنظيم المحاضرات والندوات وورش العمل.
 - أما فيما يخص العبارة رقم (06) فقد احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 2.74 وانحراف معياري 0.561، وأجابت نسبة 51.4% بموافق، ونستنتج أن قلة كفاية الميزانية المخصصة لتصميم وتطوير برامج وتطبيقات الحاسب الآلي.
 - واحتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم (03) بمتوسط حسابي 2.71 وانحراف معياري 0.667 ، وأجابت على البديل موافق نسبة 82.9%، ومنه نستنتج أن ارتفاع أسعار الأجهزة والمعدات الالكترونية سبب من أسباب المعوقات المالية.
 - واحتلت العبارة رقم (02) المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي 2.71 وانحراف معياري 0.667 ، وأجابت نسبة 54.3% على البديل موافق على أن ارتفاع أسعار البرمجيات الالكترونية سبب من أسباب المعوقات المالية.
 - واحتلت العبارة رقم (05) المرتبة السادسة، بمتوسط حسابي 2.46 وانحراف معياري 0.741 ، وأجابت نسبة 57.1% على البديل موافق، ونستنتج أن هناك قلة كفاية الموارد المالية لصيانة الأجهزة
 - وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة رقم (01) بمتوسط حسابي 1.46 وانحراف معياري 0.741، وأجابت نسبة 57.1% على البديل غير موافق، أي أنه لا يوجد نقص في الإمكانيات المالية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية
- والشكل الموالي يوضح توزيع المتوسطات الحسابية لعبارات المحور الرابع:



الشكل رقم (08): يوضح ترتيب عبارات المحور الرابع حسب متوسطاتها الحسابية

5-2- مناقشة النتائج في ظل الفرضيات.

5-2-1- مناقشة نتائج الفرضية الأولى .

نصت الفرضية الأولى لهاته الدراسة على : " توجد معوقات إدارية تحول دون تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات الرياضية " وللتحقق من صحة الفرضية تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) ، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (14): يوضح المعوقات الإدارية التي تحول دون تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية

القرار	مستوى الدلالة	كا ²		درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	المحور الأول
		المجدولة	المحسوبة					
دال عند 0.01	0.002	21.666	28.857	09	0.519	2.546	35	الدرجة الكلية

التعليق على نتائج الجدول:

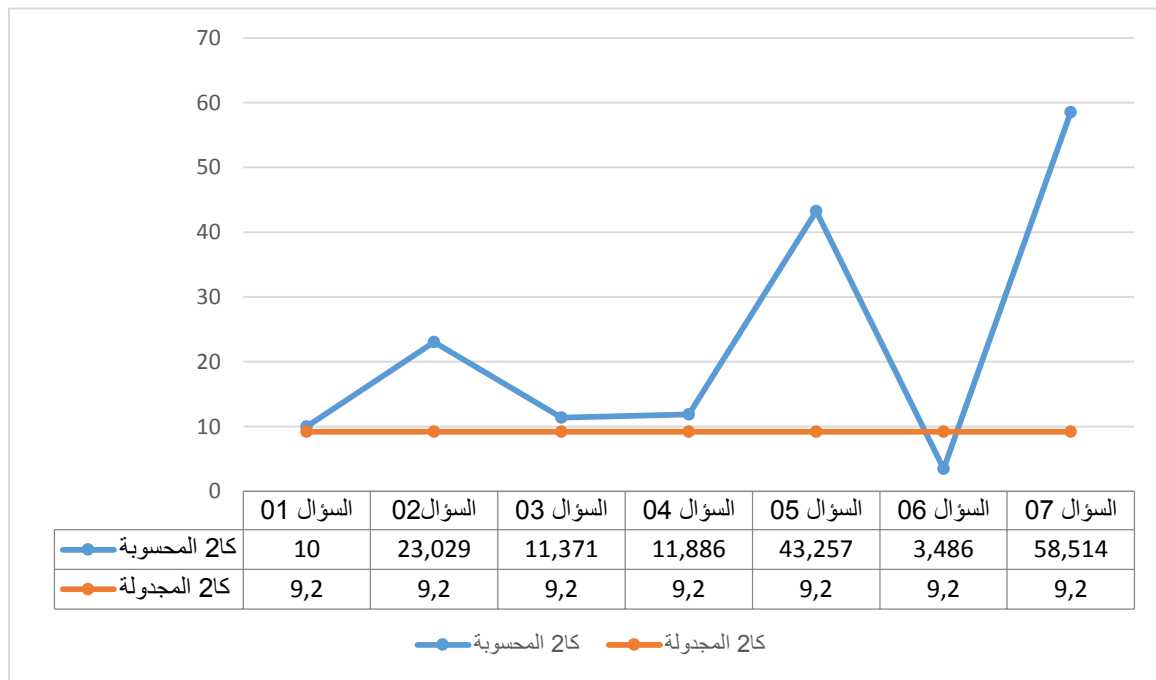
من خلال النتائج المبينة بالجدول أعلاه رقم (14) نلاحظ وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المستخرجة من استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات المحور الأول (المعوقات الإدارية التي تحول دون تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية) نلاحظ وبناء على المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة على المحور الأول من الاستبيان كانت مرتفعة والتي بلغت (2.546) أي تنتمي إلى المجال (2.34-3).

وللتأكد من دلالة هذه الفروق المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (9) قدرت ب 28.857 وهي قيمة أكبر من قيمة (كا²) الجدولية (21.666) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.01) وهذا يعني أن الفرق كان لصالح المتوسط الحسابي للمحور الأول، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

ومن خلال النتائج السابقة المتوصل إليها في محور المعوقات الإدارية، نستنتج بأن الهياكل التنظيمية الحالية لا تتوافق مع تطبيقات الإدارة الالكترونية، كما أن ضعف الوعي بتطبيقات الإدارة الالكترونية والمركزية الشديدة في إدارة الموارد البشرية تعطل من عملية تطبيق الإدارة الالكترونية، كما يجب على المنظمات الإدارية رفع الحافز المعنوي والمادي لاستخدام التقنيات الالكترونية في الإدارة الرياضية وإكثار الدورات التدريبية لموظفي الموارد البشرية في مجال الإدارة الالكترونية ورفع حجم التنسيق بين الوحدات الالكترونية.

وقد اتفقت نتائج الدراسة فيما ذهب إليه كل من (طويل أسامة، 2017) و عايد إبراهيم (2016)، وبالتالي فإن هذه النتيجة تؤيد فرضية البحث الأولى القائلة " توجد معوقات إدارية تحول دون تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات الرياضية"

ويمكن تلخيص نتائج الاختبار الاحصائي كا² لكل فقرة من فقرات المحور الأول في الشكل التالي:



الشكل رقم (09) : مخطط بياني يوضح العلاقة بين كا2 المجدولة والمحسوبة بين بيانات المحور الأول

5-2-2- مناقشة نتائج الفرضية الثانية.

نصت الفرضية الثانية لهاته الدراسة على : " توجد معوقات بشرية تحول دون تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات الرياضية" وللتحقق من صحة الفرضية تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) ، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (15): يوضح المعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية

القرار	مستوى الدلالة	كا ²		درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	المحور الثاني
		المجدولة	المحسوبة					
دال عند 0.01	0.000	23.188	55.829	10	0.532	2.62	35	الدرجة الكلية

التعليق على نتائج الجدول:

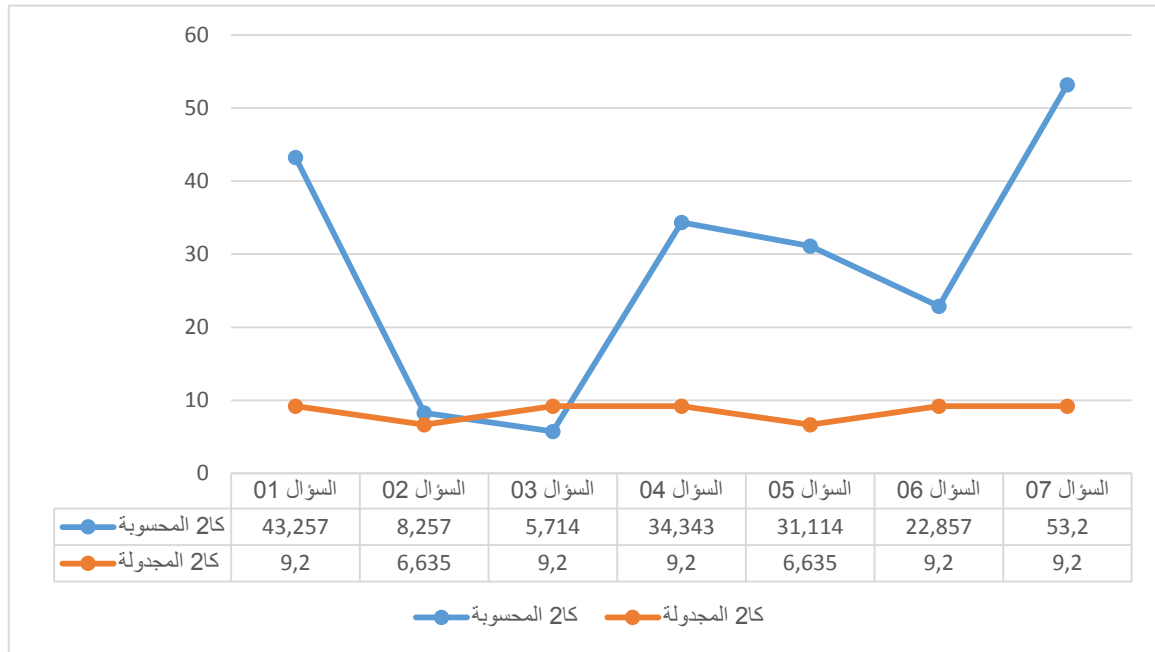
من خلال النتائج المبينة بالجدول أعلاه رقم (15) نلاحظ وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المستخرجة من استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات المحور الثاني (المعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية) نلاحظ وبناء على المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة على المحور الأول من الاستبيان كانت مرتفعة والتي بلغت (2.62) أي تنتمي إلى المجال (2.34-3).

وللتأكد من دلالة هذه الفروق المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (10) قدرت ب 55.829 وهي قيمة أكبر من قيمة (كا²) الجدولية (23.188) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.01) وهذا يعني أن الفرق كان لصالح المتوسط الحسابي للمحور الأول ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

ومن خلال النتائج السابقة المتوصل إليها في محور المعوقات البشرية نجد أن هناك نقص في عدد الموظفين المتخصصين في صيانة أجهزة الحاسب الآلي بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، وكذا يشتمل الموظفون من قلة المعرفة الكافية بتقنيات الإدارة الإلكترونية في الإدارات الرياضية و نقص تدريب موظفي الموارد البشرية للتعامل مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية بكفاءة عالية، وهناك جانب خوف بعض موظفي الموارد البشرية من التغيير وكذا نقص الوعي بأهمية الحماية والأمن المعلوماتي لدى بعض الموظفين لما تتطلبه هذه التقنية من وعي كبير، وأخيرا عدم اقتناع بعض المدراء الإدارات الرياضية بجدوى تطبيق الإدارة الإلكترونية.

وقد اتفقت نتائج الدراسة فيما ذهب إليه كل من (عايد إبراهيم (2016)، و (فرحي عبد العزيز، 2018) وبالتالي فإن هذه النتيجة تؤيد فرضية البحث الثانية القائلة " توجد معوقات بشرية تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات الرياضية"

ويمكن تلخيص نتائج الاختبار الاحصائي كالتالي لكل فقرة من فقرات المحور الثاني في الشكل التالي:



الشكل رقم (10) : مخطط بياني يوضح العلاقة بين ك2 المجدولة والمحسوبة بين بيانات المحور الثاني

5-2-3- مناقشة نتائج الفرضية الثالثة.

نصت الفرضية الثالثة لهاته الدراسة على : " توجد معوقات تقنية تحول دون تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات الرياضية" وللتحقق من صحة الفرضية تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) ، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (16): يوضح المعوقات التقنية التي تحول دون تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية

القرار	مستوى الدلالة	كا ²		درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	المحور الرابع
		المجدولة	المحسوبة					
دال عند 0.01	0.000	23.188	33.200	10	0.473	2.31	35	الدرجة الكلية

التعليق على نتائج الجدول:

من خلال النتائج المبينة بالجدول أعلاه رقم (16) نلاحظ وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المستخرجة من استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات المحور الثالث (المعوقات التقنية التي تحول دون تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية) نلاحظ وبناء على المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة على المحور الأول من الاستبيان كانت متوسطة والتي بلغت (2.31) أي تنتمي إلى المجال (1.67-2.33).

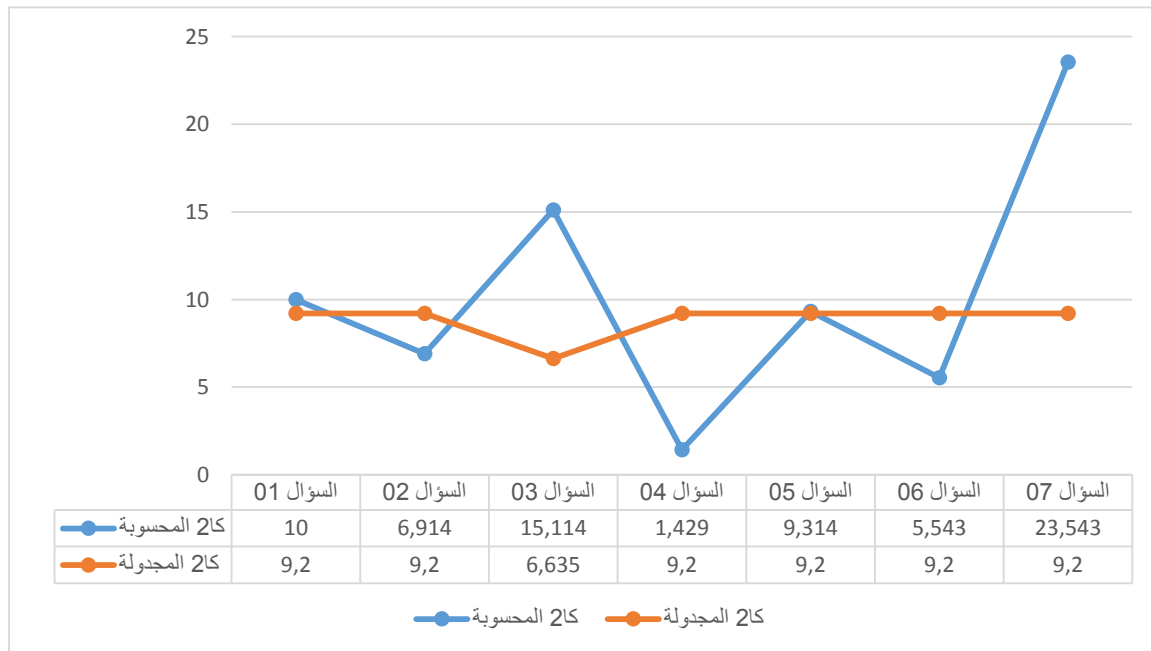
وللتأكد من دلالة هذه الفروق المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (10) قدرت ب 33.200 وهي قيمة أكبر من قيمة (كا²) الجدولية (23.188) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.01) وهذا يعني أن الفرق كان لصالح المتوسط الحسابي للمحور الثالث، وبالتالي فإن هذه النتيجة تؤيد فرضية البحث الثالثة القائلة " توجد معوقات تقنية تحول دون تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة

الموارد البشرية في المنظمات الرياضية" ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

ومن خلال النتائج السابقة المتوصل إليها في محور المعوقات التقنية أنه بالرغم من توفر أجهزة الحاسوب في مديرية الشباب والرياضة بشكل كافي إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مستوى البنية التحتية لا يسمح بتطبيق الإدارة الالكترونية بالمديرية وقد يرجع ذلك لعدم مواكبته لسرعة التغير في تكنولوجيا المعلومات وكذا ضعف الصيانة والمتابعة الدورية للأجهزة وعدم مواكبته لسرعة التغير في تكنولوجيا المعلومات وصعوبة مسايرتها، وكذا ضعف لبرامج الحماية للبيانات والمعلومات بإدارات المديرية ونقص للأدلة الإرشادية الموضحة لآليات تطبيق الإدارة الالكترونية

وقد اتفقت نتائج الدراسة فيما ذهب إليه كل من (مناحي السبيعي) و (حمدان حيزية) و (عايد إبراهيم (2016)، وبالتالي فإن هذه النتيجة تؤيد فرضية البحث الثالثة القائلة " توجد معوقات تقنية تحول دون تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات الرياضية"

ويمكن تلخيص نتائج الاختبار الاحصائي كالتالي لكل فقرة من فقرات المحور الثالث في الشكل التالي:



الشكل رقم (11) : مخطط بياني يوضح العلاقة بين كا2 المجدولة والمحسوبة بين بيانات المحور الثالث

5-2-4- مناقشة نتائج الفرضية الرابعة.

نصت الفرضية الرابعة لهاته الدراسة على : " توجد معوقات مالية تحول دون تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات الرياضية" وللتحقق من صحة الفرضية تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) ، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (17): يوضح المعوقات المالية التي تحول دون تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية

القرار	مستوى الدلالة	كا ²		درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	المحور الثالث
		المجدولة	المحسوبة					
دال عند 0.01	0.00	20.09	41.371	08	0.530	2.53	35	الدرجة الكلية

التعليق على نتائج الجدول:

من خلال النتائج المبينة بالجدول أعلاه رقم (17) نلاحظ وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المستخرجة من استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات المحور الرابع (المعوقات المالية التي تحول دون تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية) نلاحظ وبناء على المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة على المحور الرابع من الاستبيان كانت مرتفعة والتي بلغت (2.53) أي تنتمي إلى المجال (2.33 - 3).

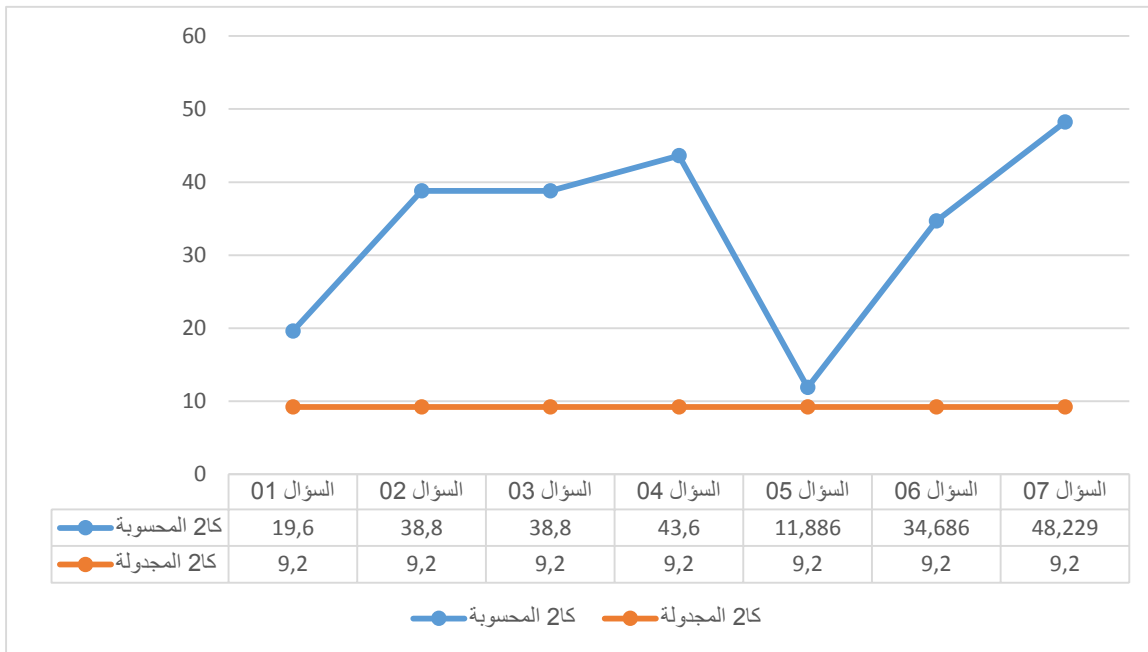
وللتأكد من دلالة هذه الفروق المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (08) قدرت ب 41.371 وهي قيمة أكبر من قيمة (كا²) الجدولية (20.09) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.01) وهذا يعني أن الفرق كان لصالح المتوسط الحسابي للمحور الرابع، وبالتالي فإن هذه النتيجة تؤيد فرضية البحث الرابعة القائلة " توجد معوقات مالية تحول دون تطبيق الإدارة الالكترونية في

إدارة الموارد البشرية في المنظمات الرياضية " ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

ومن خلال النتائج السابقة المتوصل إليها في محور المعوقات المالية تبين أن هناك ضعف للمخصصات المالية بإدارات المنظمة لتنظيم المحاضرات والندوات وورش العمل، وكذا ضعف المخصصات المالية لبرامج التدريب لموظفي المورد البشرية في مجال الإدارة الالكترونية، كما أن هناك ارتفاع في أسعار البرمجيات الالكترونية وأسعار الأجهزة والمعدات الالكترونية ، وكذا قلة كفاية الموارد المالية لصيانة الأجهزة.

وقد اتفقت نتائج الدراسة فيما ذهب إليه كل من (طويل أسامة، 2017) و(عايد إبراهيم (2016)، وبالتالي فإن هذه النتيجة تؤيد فرضية البحث الأولى القائلة " توجد معوقات مالية تحول دون تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات الرياضية"

ويمكن تلخيص نتائج الاختبار الاحصائي كالتالي لكل فقرة من فقرات المحور الرابع في الشكل التالي:



الشكل رقم (12) : مخطط بياني يوضح العلاقة بين كا الجدولة والمحسوبة بين بيانات المحور الرابع

الفصل السادس: الإستنتاجات والإقتراحات

6-1- الاستنتاج العام

6-2- الاقتراحات والفرضيات المستقبلية

6-1- الاستنتاج العام.

على ضوء ما قمنا به من دراسة ميدانية في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، وكذا التحليل ومناقشة النتائج المتحصل عليها، وبعد توزيع الاستبيان لكل الإداريين الذين يزاولون نشاطهم بالمديرية من خلال معرفة مدى تحقق الفرضيات التي بنينا عليها أساس الدراسة، حيث تم إثبات صحة الفرضيات الأربعة وبناء على ذلك يمكن القول بأن الفرضية العامة تحققت.

ومن خلال دراستنا استخلصنا الاستنتاجات التالية:

- ◀ يجب تطوير الهياكل الحالية للمؤسسة لتتوافق مع تطبيقات الإدارة الالكترونية.
- ◀ تكثيف الدورات التدريبية لموظفي الإدارة في مجال الإدارة الالكترونية.
- ◀ العمل على تحفيز الموظفين بنوعيه المعنوي والمادي لاستخدام التقنيات الالكترونية.
- ◀ تكوين الموظفين في مجال اللغة الانجليزية وصيانة أجهزة الحاسب الآلي.
- ◀ قلة الثقة بالنفس لدى موظفي الموارد البشرية في التعاملات الالكترونية والخوف من التغيير.
- ◀ قلة المعرفة الكافية بتقنيات الادارة الالكترونية في مديرية الشباب والرياضة وذلك راجع إلى قلة الدورات.
- ◀ ضعف مستوى البنية التحتية لتطبيق الادارة الالكترونية في مديرية الشباب والرياضة بالرغم من توفر أجهزة الحاسوب (أجهزة الحاسوب من الجيل القديم).
- ◀ العمل على قواعد بيانات دقيقة متكاملة
- ◀ فتح باب العمل أمام خريجي مدارس الإعلام الآلي للتحكم في برامج الحماية للبيانات والمعلومات بإدارات ومتابعة صيانة ومتابعة الأجهزة.
- ◀ تخصيص ميزانية مالية بمديرية الشباب والرياضة لتنظيم المحاضرات والندوات وورش العمل.
- ◀ يجب تخصيص كفاية ميزانية مخصصة لتصميم وتطوير برامج وتطبيقات الحاسب الآلي.
- ◀ تخصيص ميزانية مالية متكاملة لتطبيق الادارة الإلكترونية بمديرية الشباب والرياضة

6-2- الإقتراحات والفرضيات المستقبلية

من خلال القيام بهذه الدراسة المتواضعة نقترح التوسع في دراسته أكثر من خلال:

- تكوين إطارات في المنظمات الرياضية اختصاص إدارة إلكترونية من مختلف المعاهد والجامعات الجزائرية.
- إنشاء قاعدة معلومات على مستوى كل المديرية تمتاز بالدقة والمسؤولية.
- العمل على إنجاز البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
- إعادة الدراسة الحالية على قطاعات أخرى للتعرف على أوجه الشبه والاختلاف.
- تصورات مقترحة لتطوير المنظمات الرياضية في ظل التطور التكنولوجي.
- إجراء المزيد من الدراسات والبحوث النوعية حول الإدارة الإلكترونية مع إدخال متغيرات أخرى في الدراسة مثل:
 - دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة الإلكترونية.
 - دور الإدارة الإلكترونية في التقليل من ضغوط العمل داخل المنظمات الرياضية.

قائمة المراجع

أولاً: الكتب باللغة العربية

1. أحمد ماهر ، تطوير المنظمات، الدليل العلمي إعادة الهيكلة والتميز الإداري، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
2. أحمد ماهر وآخر، الإدارة مبادئ ومهارات، الدار الجامعية الإسكندرية، 2001.
3. أحمد محمد غنيم: الإدارة الالكترونية (آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل)، المكتبة العصرية، المملكة العربية السعودية، 2004.
4. انجريس موريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية -تدريبات عملية، ترجمة بوزيد صحراوي، دار القصبة للنشر، الجزائر ، 2004.
5. بن عنتر عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية، المفاهيم الأساسية، الأبعاد، الاستراتيجيات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2010.
6. ثابت عبد الرحمان إدريس، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية 2005.
7. حماد مختار، تأثير الإدارة الالكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، جامعة الجزائر ، 2007
8. حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.
9. خير الدين علي عويس، الاجتماع الرياضي، دار الفكر العربي، القاهرة، 1997.
10. راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1998-1999.
11. ربحي مصطفى عليان و عثمان غنيم: أساليب البحث العلمي-أسس النظرية والتطبيق العلمي- الطبعة الرابعة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
12. العزاوي نجم عبد الله وجواد حسين ،تطور إدارة الدوارد البشرية ،بدون طبعة، دار اليازوري للنشر ،عمان، 2011.
13. علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001.
14. محمد سمير أحمد، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، عمان، دار الميسر، 2009.
15. مروان عبد المجيد ابراهيم، الاختبارات والقياس في التربية الرياضية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن ، 1999.
16. مصطفى نجيب شاوش، إدارة الأفراد، ط1، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، 1996.

17. ملحم، سامي محمد، مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار المسيرة والتوزيع والنشر والطباعة، عمان، 2002.
18. مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الانسانية ، ط1، عمان، مجدلاوي، 1994.
19. النجار فريد راغب، الحوكمة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، بدون طبعة، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2008.
20. نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية "الاستراتيجية والوظائف والمشكلات"، دار المريخ، المملكة العربية السعودية. 2004.
21. نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
22. نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، عالم الكتب الحديث، الطبعة الأولى، الأردن، 2009.
23. هوبكنز، ماركهام، ترجمة خالد العامري الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، ط1، دار الفاروق للنشر، القاهرة، 2007.
24. ياسين سعد غالب، الادارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، المملكة العربية السعودية، معهد الادارة العامة، 2005.

ثانيا : المذكرات الجامعية

25. ايهاب فاروق مصباح ، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل وتطبيق الإدارة الإلكترونية ، مذكرة تخرج ماجستير كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية غزة، سنة 2011.
26. بابا عربي لطيفة، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير بعنوان تقدير الذات وعلاقته بسلوك العدوانية بجامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012.
27. حمدان حيزية، متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الادارة الإلكترونية في الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة بسكرة، 2013.
28. ديندني خالد، الادارة المالية ودورها في تقييم الأداء الالي للمؤسسات الرياضية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة المسيلة، 2016.
29. طويل أسامة، الادارة الإلكترونية ومعوقات تطبيقها في الادارة الرياضية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر إدارة وتنظيم، جامعة المسيلة، 2017.

30. عايد ابراهيم، معوقات استخدام الادارة الالكترونية في ادارة الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية، مذكرة مقدمة لنيل هادة الماستر إدارة وتنظيم في الرياضة، جامعة المسيلة، 2016.

31. فرحي عبد العزيز، معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية بمديريات الشباب والرياضة في الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة المسيلة، 2019.

قائمة الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة



معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم الاعلام والاتصال الرياضي

الاستمارة

يشرفني أن أتقدم إليكم بهذه الاستمارة والتي تخص الدراسة التي أقوم بها تحت عنوان " معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات الرياضية"، وهذا لاستكمال نيل شهادة الماستر تخصص إدارة وتسيير رياضي.

وأرجوا منكم تعبئة الاستمارة بعناية ودقة واختيار الإجابة التي ترونها مناسبة علما بأن الإجابة ستحاط بسرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وشكرا على اهتمامكم وتعاونكم

السنة الجامعية 2019-2020

البيانات الشخصية

الجنس: ذكر أنثى

السن : 30-20 سنة 40 -31 سنة 50-41 سنة

فوق 50 سنة

المستوى التعليمي: متوسط ثانوي جامعي

الأقدمية في العمل: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات 10 سنوات فأكثر

المحور الأول: المعوقات الإدارية التي تحول دون تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية

العبارات	موافق	محايد	غير موافق
1. الهياكل التنظيمية الحالية لا تتوافق مع تطبيقات الإدارة الالكترونية			
2. ضعف الوعي بأهمية تطبيق الإدارة الالكترونية			
3. المركزية الشديدة في إدارة الموارد البشرية			
4. نقص الوعي بأهمية تطبيق الإدارة الالكترونية			
5. نقص الدورات التدريبية لموظفي الموارد البشرية في مجال الإدارة الالكترونية			
6. ضعف التنسيق بين الوحدات الإدارية			
7. قلة التحفيز بنوعية المادي والمعنوي لاستخدام التقنيات الالكترونية في الإدارة الرياضية			

المحور الثاني: المعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية .

غير موافق	محايد	موافق	العبارات
			1. نقص تدريب موظفي الموارد البشرية للتعامل مع تطبيقات الإدارة الالكترونية بكفاءة عالية
			2. خوف بعض موظفي الموارد البشرية من التغيير
			3. ضعف مهارات اللغات الأجنبية لدى بعض موظفي الموارد البشرية
			4. نقص الوعي بأهمية الحماية والأمن المعلوماتي لدى بعض موظفي الموارد البشرية
			5. النقص في عدد الموظفين المتخصصين في صيانة أجهزة الحاسب الآلي بالإدارات الرياضية
			6. ضعف اقتناع بعض مدراء الإدارات الرياضية بجدوى تطبيق الإدارة الالكترونية
			7. قلة المعرفة الكافية بتقنيات الإدارة الالكترونية في الإدارات الرياضية

المحور الثالث: المعوقات التقنية التي تحول دون تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية .

غير موافق	محايد	موافق	العبارات
			1. قلة كفاية أجهزة الحاسوب المتوفرة في الإدارات الرياضية
			2. ضعف مستوى البنية التحتية لتطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارات الرياضية
			3. الافتقار إلى قواعد بيانات دقيقة متكاملة في الإدارة الرياضية
			4. سرعة التغير في تكنولوجيا المعلومات وصعوبة مسايرتها في الإدارات الرياضية
			5. ضعف الصيانة والمتابعة للأجهزة
			6. ضعف برامج الحماية للبيانات والمعلومات بإدارات المنظمة
			7. نقص الأدلة الإرشادية الموضحة لآليات تطبيق الإدارة الالكترونية

المحور الرابع: المعوقات التقنية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية .

غير موافق	محايد	موافق	العبارات
			1. نقص الإمكانيات المالية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية
			2. ارتفاع أسعار البرمجيات الإلكترونية
			3. ارتفاع أسعار الأجهزة والمعدات الإلكترونية
			4. قلة المخصصات المالية لبرامج التدريب لموظفي الموارد البشرية في مجال الإدارة الإلكترونية
			5. قلة كفاية الموارد المالية لصيانة الأجهزة
			6. قلة كفاية الميزانية المخصصة لتصميم وتطوير برامج وتطبيقات الحاسب الآلي
			7. ضعف المخصصات المالية بإدارات المنظمة لتنظيم المحاضرات والندوات وورش العمل

ملخص الدراسة

العنوان : " معوقات الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات الرياضية "

أهداف الدراسة:

- التعرف على أهم المعوقات الادارية التي تحول دون تطبيق الادارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات الرياضية.
- التعرف على أهم المعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق الادارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات الرياضية.
- التعرف على أهم المعوقات التقنية التي تحول دون تطبيق الادارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات الرياضية.
- التعرف على أهم المعوقات المالية التي تحول دون تطبيق الادارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات الرياضية.

منهج الدراسة: المنهج الوصفي

مجتمع وعينة الدراسة: تكون مجتمع بحثنا من 41 موظف..

اساليب جمع البيانات: الاستبيان

نتائج الدراسة:

- ◀ يجب تطوير الهياكل الحالية للمؤسسة لتتوافق مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية.
- ◀ تكثيف الدورات التدريبية لموظفي الإدارة في مجال الإدارة الإلكترونية.
- ◀ تخصيص ميزانية مالية بمديرية الشباب والرياضة لتنظيم المحاضرات والندوات وورش العمل.
- ◀ يجب تخصيص كفاية ميزانية مخصصة لتصميم وتطوير برامج وتطبيقات الحاسب الآلي.

الاقتراحات والفرضيات المستقبلية:

- تكوين إدارات في المنظمات الرياضية اختصاص إدارة إلكترونية من مختلف المعاهد والجامعات الجزائرية.
- إعادة الدراسة الحالية على قطاعات أخرى للتعرف على أوجه الشبه والاختلاف.
- العمل على إنجاز البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
- تصورات مقترحة لتطوير المنشآت الرياضية في ظل التطور التكنولوجي.