

## مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر

تخصص: المناجمت الاستراتيجي ونظم المعلومات

دور الرقمنة في إدارة وتحسين منظومة كرة القدم الجزائرية  
دراسة حالة: الرابطة المحترفة لكرة القدم

تحت إشراف:

د/ بخيتي علي

من إعداد:

قازوز عبد الحاكم

الموسم الجامعي

2024/2023

## الإهداء

إلى من كلله الله بالهبة والوقار ... إلى من علمني العطاء بدون انتظار ... إلى من أحمل اسمه بكل افتخار " أنت أبي العزيز أطال الله في عمرك " إلى بسمة حياتي ووجودي ... إلى معنى الحب والحنان والتفاني إلى من كان دعائها سر نجاحي إلى أعلى الحباب " أنت أُمي الغالية أطال الله في عمرك " إلى أختي إلى من تحلو بالصدق والعطاء وتميزوا بالوفاء ... إلى من معهم سعدت. إلى من كانوا معي على الطريق النجاح والخير إلى من عرفت كيف أجدهم وعلموني ألا أضيعهم أصدقائي إلى كل زملائي با المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت، إلا صديقي الحبيب الذي كان معي خطوة بخطوة الذي ساندني ووقف بجانبني طيلة العمل "علي بن كرداغ"، وإلى فريق القلب فريق شباب المشرية إلى كل من سعتهم ذاكرتي ولم تسعهم

مذكرتي " شكرا جزيلاً

## التشكرات

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب ووفقنا إلى إنجاز هذا العمل إذا عجزت يداك على المكافئة فلا يعجز لسانك عن التشكرات.

أولا أشكر المولى عزوجل وأحمده على توفيقه لي في إنجاز هذا العمل ثم أتوجه بالشكر إلى أستاذي "بخيتي علي" مشرفي لمساهمته الكبيرة في تدريبي، ولنصائحه وتوجيهاته القيمة وأشكر كل الأساتذة الذين قاموا بتدريس دفعة 2024 كما أتقدم بخالص الشكر و التقدير إلى كل من ساعدوني من قريب أو بعيد في مشوار الحياة والدراسة ولا يفوتني أن أشكر كل موظفي وعمال الرابطة المحترفة لكرة القدم وبالأخص الأستاذ مراد الذي لم يبخل علي بالمعلومات التي أفادتني لإتمام هذا العمل ، ولا أنسى الأستاذ عقبة نملي على نصائحه وجهوده القيمة الذي كانت لها فضل كبير في هذا العمل، كما أتقدم بجزيل الشكر إلى أستاذتي " زعفران منصورية" التي كانت سندا لي طيلة عملي و إلى جميع أساتذة وعمال المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت بفضل الله ثم بفضلهم وصلنا إلى هذا المستوى من المعرفة، ها نحن اليوم والحمد لله نطوي صفحة سهر الليالي وتعب الأيام وخلاصة مشوارنا بين دفتي هذا العمل المتواضع بفضل الله سبحانه وتعالى والذي نهديه إلى منارة العلم والإمام المصطفى الذي علم العالمين إلى سيد الخلق رسولنا الكريم سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

## المخلص

في إطار هذا البحث الموسوم "دور الرقمنة في إدارة وتحسين منظومة كرة القدم الجزائرية"، قمنا بدراسة مفصلة للتحويل الرقمي في قطاع كرة القدم بالجزائر، وتأثيره على جميع جوانب اللعبة وإدارتها. أكدت أبحاثنا من خلال المقابلات التي قمنا بها مع مسؤولي رابطة كرة القدم المحترفة التي تفيد بأن الرقمنة تلعب دوراً محورياً في تحسين الأنظمة الرياضية، وخاصة فيما يتعلق بكرة القدم، وقد أظهرت نتائج البحث أن الرقمنة تساهم في تحسين الإدارة الرياضية، وتسهل التواصل بين اللاعبين والمدربين والجماهير وحتى بين الاتحادات أو الرابطات (الوطنية، الجهوية، الولائية)، كما تعزز الشفافية وتقدم بيانات دقيقة لاتخاذ القرارات. ومع ذلك، هناك تحديات مستمرة تتعلق بالبنية التحتية التقنية وتبني التقنيات الحديثة، فضلاً عن الحاجة إلى تطوير مهارات العاملين في مجال كرة القدم للتكيف مع التحويل الرقمي.

في الختام، يجب أن يكون هناك التزام مستمر بتعزيز الرقمنة في قطاع الرياضة في الجزائر وخاصة كرة القدم الجزائرية، من خلال استثمار في التقنيات الرقمية المتطورة وتوفير التدريب المناسب للعاملين في هذا المجال، وتطوير سياسات فعالة لضمان النجاح المستدام لهذا التحويل.

**الكلمات المفتاحية:** الرقمنة، كرة القدم، إدارة، تحسين، الجزائر.

## **Abstract**

Within the framework of this research entitled "The Role of Digitization in Managing and Improving the Algerian Football System," we conducted a detailed study of the digital transformation in the football sector in Algeria and its impact on all aspects of the game and its management. Our research, based on interviews with officials from the Professional Football League, confirms that digitization plays a pivotal role in improving sports systems, particularly in football. The results of the study indicate that digitization contributes to enhancing sports management, facilitating communication among players, coaches, fans, and even among federations or leagues (national, regional, and local), as well as promoting transparency and providing accurate data for decision-making. However, there are ongoing challenges related to technological infrastructure, adoption of modern technologies, and the need to develop the skills of professionals in the football field to adapt to digital transformation.

In conclusion, there must be a continuous commitment to enhancing digitization in the sports sector in Algeria, especially Algerian football, through investment in advanced digital technologies, providing appropriate training for professionals in this field, and developing effective policies to ensure the sustainable success of this transformation.

**Keywords:** Digitization, Football, Management, Improvement, Algeria.

## RESUME

Dans le cadre de cette recherche intitulée "Le rôle de la numérisation dans la gestion et l'amélioration du système de football algérien", nous avons mené une étude détaillée de la transformation numérique dans le secteur du football en Algérie et de son impact sur tous les aspects du jeu et de sa gestion. Nos recherches, basées sur des entretiens avec des responsables de la Ligue Professionnelle de Football, confirment que la numérisation joue un rôle crucial dans l'amélioration des systèmes sportifs, en particulier dans le football. Les résultats de l'étude indiquent que la numérisation contribue à améliorer la gestion sportive, à faciliter la communication entre les joueurs, les entraîneurs, les fans, et même entre les fédérations ou ligues (nationales, régionales et locales), tout en favorisant la transparence et en fournissant des données précises pour la prise de décision. Cependant, il existe des défis continus liés à l'infrastructure technologique, à l'adoption des technologies modernes et à la nécessité de développer les compétences des professionnels du football pour s'adapter à la transformation numérique.

En conclusion, il doit y avoir un engagement continu à renforcer la numérisation dans le secteur du sport en Algérie, en particulier dans le football algérien, en investissant dans des technologies numériques avancées, en fournissant une formation appropriée aux professionnels de ce domaine, et en développant des politiques efficaces pour assurer le succès durable de cette transformation.

Mots clés : Numérisation, Football, Gestion, Amélioration, Algérie.

## قائمة الرسومات البيانية

- |    |   |
|----|---|
| 50 | 1 رسم بياني (5-1) يوضح وظائف الإدارة                                  |
| 69 | 2 يوضح الرسم البياني (8-2) الهيكل التنظيمي لرابطة المحترفة لكرة القدم |
| 77 | 3 رسم بياني (11-2) يوضح إجراءات طلب رخصة لاعب                         |
| 78 | 4 رسم بياني (12-2) يوضح إجراءات طلب رخصة مسيرين                       |
| 79 | 5 رسم بياني (13-2) يوضح إجراءات طلب رخصة مدرب                         |

## قائمة الأشكال

15	1 شكل (1-1) يبين تحويل الإشارات التناظرية
41	2 شكل (2-1) المهارات الإدارية
44	3 شكل (3-1) مستويات الإدارة وأنشطته
49	4 الشكل (4-1) يوضح أهمية الإدارة
73	7 الصورة (9-2) توضح واجهة المنصة الرقمية
75	8 يوضح الشكل (10-2) جواز اللاعب

## قائمة الجداول

- 57 جدول 1 (1-6) يوضح تقسيم الرابطات الولائية على الرابطات الجهوية
- 64 جدول 2 (2-7): يوضح بينات المؤسسة

## قائمة الاختصارات

**FIFA:** La Fédération internationale de football association

**FAF:** LA Fédération algérienne de football

**LFP :** Ligue de Football Professionnel

**LNF :** Ligue Nationale de Football Amateur

**LIRF :** Ligue Inter Régions de Football

**LWF :** Ligue Wilaya de Football

**LNFF :** Ligue Nationale du Football Féminin

## الفهرس

I.....	الإهداءات
II.....	التشكرات
III.....	الملخص
VI.....	قائمة الرسومات البيانية
VII.....	قائمة الأشكال
VIII.....	قائمة الجداول
IX.....	قائمة الاختصارات
X.....	الفهرس
I.....	المقدمة العامة
6.....	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي وأدبيات الدراسة
7.....	تمهيد:
8.....	المبحث الأول: الدراسات السابقة
8.....	1.1المطلب الأول: أهمية الثقافة الرقمية في تطوير خدمات الهيئات الرياضية الحكومية
8.....	2.1المطلب الثاني: الرقمنة وإسهاماتها في تحديث الإدارة الرياضية
9.....	3.1المطلب الثالث: انعكاسات جائحة (كوفيد19) على رقمنة الإدارة الرياضية
9.....	4.1المطلب الرابع: دور تكنولوجيا المعلومات في تنمية كفاءة أداء الإدارة الرياضية الجزائرية
10.....	5.1المطلب الخامس: الرقمنة الإدارية في الجزائر- بين حتمية الانتقال ومعوقات التطبيق
11.....	المبحث الثاني: الإطار المعرفي للرقمنة ومتطلباتها
11.....	1.2المطلب الأول: ماهية الرقمنة
18.....	2.2المطلب الثاني: دوافع تطبيق الرقمنة ومتطلباتها:
25.....	3.2المطلب الثالث: مراحل تطبيق الرقمنة وأثرها على عصرنة الإدارة

28	4.2 المطلب الرابع: أثر الرقمنة على عصرنة الإدارة
35	المبحث الثالث: الإطار المعرفي للإدارة ومتطلباتها
35	1.3 المطلب الأول: مدخل إلى الإدارة
36	2.3 المطلب الثاني: مراحل تطور الإدارة
52	المبحث الرابع: الإطار المعرفي لمنظومة كرة القدم الجزائرية
52	1.4 المطلب الأول : مدخل إلى منظومة كرة القدم الجزائرية
53	2.4 المطلب الثاني : نبذة عن تاريخ كرة القدم في الجزائر :
58	3.4 المطلب الثاني: أهمية منظومة كرة القدم
61	خلاصة الفصل
62	الفصل الثاني: <u>مظاهر عصرنة قطاع الرياضة في الجزائر من خلال رقمته</u>
63	تمهيد
64	المبحث الأول: تقديم عام عن المؤسسة
64	1.1 المطلب الأول : نبذة عن المؤسسة
70	2.1 المطلب الثاني: مصلحة الإعلام الآلي
71	المبحث الثاني: منهجية البحث
71	1.2 المطلب الأول: الإطار المنهجي
72	المبحث الثالث: نتائج الدراسة
	1.3 المطلب الأول: عرض طريقة أو كيفية عمل المنصة الوطنية الرقمية فاف كونكت ( FAF
72	:CONNECTE):
80	2.3 المطلب الثاني: تحليل الدراسة النوعية
93	خلاصة الفصل
94	الخاتمة
98	قائمة المراجع

98 .....	قائمة المراجع
102.....	الملاحق
<b>Erreur ! Signet non défini.</b> .....	جدول المحتويات

# المقدمة العامة

## المقدمة العامة

يعيش العالم ثورة رقمية بسبب التطورات الهائلة في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال، والتي شملت جميع المجالات والقطاعات ومن بينها المجال الرياضي، حيث شهد العصر الحديث تغييرات في مختلف جوانب الحياة الإنسانية، وكان للتطورات التكنولوجية المتسارعة وتقدم وسائل الاتصالات وتقنية المعلومات دور بارز في هذه التطورات، فظهور شبكة الأنترنت والتوسع الهائل في استخدام الشبكات الإلكترونية في جميع المجالات، أدى ذلك إلى التحول من الأساليب التقليدية في إنجاز الأعمال إلى الأساليب الإلكترونية، ونتيجة لهذه التطورات السريعة والمتلاحقة والانفجار المعرفي، تواجه المجتمعات مجموعة من التحديات مما يحتم عليها مواجهتها؛ لتتمكن من اللحاق بعصر المعلومات والاستفادة القصوى من الثورة التقنية بجميع مجالاتها.

وفي ضوء ذلك لا بد للمنظمات من تبني واستخدام أحدث الأساليب الإدارية مواكبة للتطورات التقنية والتفاعل مع عصر التقنية الرقمية، ومن بين تلك الأساليب أسلوب الإدارة الرقمية الذي ظهر في الآونة الأخيرة كمصطلح معاصر نتيجة لتزايد استخدام الحاسب الآلي وشبكاته والثورة المعلوماتية بشكل عام، و يعد تطبيق الإدارة الرقمية فرصة متميزة ؛ للارتقاء بالأداء في المنظمة حيث تعد وسيلة لرفع كفاءة الإدارة، فالإدارة الرقمية تعمل على تحسين جودة أداء العمل بالمنظمات عن طريق استخدام أساليب إلكترونية حديثة تتسم بالكفاءة والفعالية والسرعة بالإضافة الى قدرتها على مواجهتها كل مشكلات الإدارة التقليدية والقضاء عليها.

وبالرغم من الفرص الكثيرة والمزايا التي تقدمها تقنية الرقمية إلا أن هناك العديد من العوائق التي تعترض المؤسسات في تبني وتطبيق هذه التقنية الحديثة والاستفادة منها، ففلسفة الإدارة الرقمية وتوجهاتها تختلف عن الإدارة التقليدية ، فالهيكل التنظيمية التقليدية تعتبر مقيدة للنشاطات الابتكارية وهذه النشاطات تتطلب هياكل تنظيمية مفتوحة ؛ لأن الانفتاح يضمن نوعا من تدفق العمل، وفي مجال الرياضة تعمل الفدرالية الجزائرية لكرة القدم بمديرياتها على تفعيل الرقمنة في الإدارة او ما يسمى بالإدارة الإلكترونية او الحكومة الإلكترونية بشكل موسع، لتحسين أداء منشآتها المختلفة.

## المقدمة العامة

### 1. إشكالية الدراسة:

لقد حظي موضوع الإدارة الرقمية في الآونة الأخيرة باهتمام كبير من منظري الإدارة، باعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق المنظمات، خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة الأعمال بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على أداء المنشآت وتحقيق أهدافها، فالمنظمات التي تملك نظام إلكتروني تمكن ادارتها من الإبداع والتحديث، والحكمة في اتخاذ القرارات مما يدفعهم إلى تحقيق أداء ريادي متميز يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها، مع ذلك تصطدم المؤسسات خاصة منها الرياضية في الجزائر بالعديد من العراقيل التي تقف عائقا لتطبيق الرقمنة، خاصة في اطار نظام الإدارة المركزية التي تهيمن على تسيير مختلف المؤسسات والمنشآت الرياضية العمومية في الجزائر .

وعليه يمكن طرح الإشكالية الرئيسية في شكل تساؤل جوهري مفاده:

الى أي مدى تساهم الرقمنة في إدارة وتحسين منظومة كرة القدم الجزائرية؟

وتندرج تحت هذه الإشكالية مجموعة تساؤلات الفرعية:

- 1) ماهية الرقمنة؟ ماهي مبادئها وأهدافها؟
- 2) ماهية متطلبات الرقمنة وما هي أفاق الإدارة الحديثة في ظل سياسة الرقمنة؟
- 3) ماهية انعكاسات تطبيق الرقمنة على إدارة وتحسين منظومة كرة القدم الجزائرية؟

### 2. أهمية الدراسة:

يكتسي موضوع عصرنة الإدارة من خلال رقمنتها أهمية بالغة كون التحول نحو إدارة رقمية هو أساس الإدارة وتحسين خدماتها وبالتالي فأهمية هذه الدراسة تتمثل في بعض العناصر الآتية:

- جدية موضوع عصرنة الإدارة من خلال رقمنتها والذي ظهر مع العقد الأخير من القرن العشرين.
- يكتسي موضوع رقمنة الإدارة في الجزائر أهمية كبيرة انطلاقا من كون أن العصرنة أصبحت حتمية عالمية واستراتيجية لا مفر منها لمواكبة التطور الهائل في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال وعصرنة الإدارات وتحسين خدماتها، إضافة إلى أن هذا الموضوع يتعلق باحث تقنيات الإعلام وتكنولوجيا الاتصال في العالم، وبالتالي هو كذلك موضوع متطور مع تطور التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال.

## المقدمة العامة

إن النظام الحديث للإدارة العمومية هو الإدارة الرقمية والذي يختلف عن نظام تقليدي شكلا ومضمونا فبفضل عصرنة الإدارة من خلال رقمنتها تقلصت المسافات وتطورت نوعية الخدمات الموجهة للمواطنين. ولتسليط الضوء على أهمية هذا الموضوع حاولنا وإرتأينا دراسة نموذج تطبيقي دور الرقمنة في إدارة وتحسين منظومة كرة القدم الجزائرية من خلال قطاع الرياضة في الجزائر، والذي كان سباقا للاستفادة من آلية الرقمنة لتطوير هذا القطاع والذي انعكس على نوعية الخدمات المقدمة للمتعاملين مع هذا المرفق وعليه فإن دراسة هذا الموضوع له أهمية علمية وعملية:

**الأهمية العلمية:** حيث تكتسي هذه الدراسة أهميتها العلمية من خلال استخدام منهج علمي يثري المعرفة العلمية في مجال دور الرقمنة لعصرنة الإدارة العمومية، كما يؤمل أن تفتح آفاق جديدة للباحثين والمهتمين بالبحث العلمي في مجال دور الرقمنة لعصرنة الإدارة وذلك من خلال الاستفادة من نتائج وتوصيات الدراسة.

**3. الأهمية العملية:** تتمثل أهمية الدراسة من الناحية العملية في تقديم نموذج عملي خاص لتطوير وتحسين الخدمات الرقمية الإلكترونية، وتزويد المؤسسات والإدارات بدراسة تحدد نقاط القوة ونقاط الضعف لديهم في كيفية استخدام الرقمنة لعصرنة الإدارة والعوامل التي تحتاج إلى تطوير ومقترحات حول كيفية الوصول إلى إدارة رقمية عصرية تواكب الثورة الحاصلة في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال.

### 4. أسباب اختيار الموضوع:

إن اهتمام الباحث ورغبته في تناول موضوع معين عما سواه هو في الحقيقة مبني على اعتبارات ذاتية ترتبط بشخص الباحث وأخرى موضوعية ترتبط بمواصفات موضوع الدراسة من تحديد كميته العلمية، وكذا حالة الموضوع، ويمكن تلخيص أهم مبررات اختيارنا للبحث في هذا الموضوع ما يلي:

**المبررات الذاتية:** والتي تنطلق من الاهتمام الشخصي لموضوع دور العصرنة في عصرنة الإدارة الجزائرية باعتبارها الحجر الأساسي بترقية وتطوير الإدارة وانطلاقا من قناعتنا الشخصية بأن الرقمنة هي الطريقة والوسيلة المثلى في ترقية الإدارة وعصرنتها ومواكبتها للتطور الحاصل في جميع الدول.

**5. المبررات الموضوعية:** تتبع هذه الأخيرة من القيمة العلمية لموضوع الرقمنة كخيار لعصرنة الإدارة إضافة إلى توفر عنصر الحداثة في الموضوع على مستوى الطرح العلمي الأكاديمي خاصة على

## المقدمة العامة

مستوى المكتبة القانونية وهو ما يشجع الدارسين من الاجتهاد ومحاولة إثراء الموضوع في جوانبه النظرية والتطبيقية.

### 6. أهداف الدراسة:

نحاول من خلال دراسة هذا الموضوع الوصول إلى مجموعة من الأهداف والتي تتمثل فيما يلي:

- التعريف بمفهوم الرقمنة وكيفية تطبيقها في الإدارة الجزائرية لعصرنتها.
- الوصول إلى مدى نجاعة الرقمنة الآلية لتطوير الإدارة ومواكبتها لتكنولوجية الإعلام والاتصال.

- التعرف على إستراتيجية قطاع الرياضة (كرة القدم) كنموذج في الاستفادة من آلية الرقمنة لعصرنة خدماته.

### 7. المنهج:

ان المنهج المتبع في دراسة موضوع البحث هو المنهج التحليلي والوصفي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة وتحليلها تحليلًا دقيقًا كما يهتم بوصفها وصفاً شاملاً، جامعاً، من خلال تجميع المعلومات اللازمة لتحقيق أهداف البحث الحالي والإجابة عن تساؤلاته.

### 8. خطة البحث:

- للإجابة عن إشكالية البحث المطروحة ارتأينا تقسيم بحثنا إلى قسمين:
- **الفصل الأول** ماهية الرقمنة وأهم مبادئها ودوافع التحول نحو إدارة رقمية من خلال التعرف على مراحل عصرنة الإدارة من خلال رقمنتها ومتطلباتها. ماهية الإدارة وأهميتها وأهدافها ووظائفها. شرح عام لمنظومة كرة القدم الجزائرية
- **الفصل الثاني:** فقد حاولنا التطرق إلى دراسة تطبيقية من خلال إبراز مظاهر عصرنة منظومة كرة القدم الجزائرية بناءً على اعتماد إستراتيجية الرقمنة كآلية تقنية تساهم في تطوير هذا القطاع وعصرنته.

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي

وأدبيات الدراسة

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي وأدبيات الدراسة

---

### تمهيد:

تواجه المؤسسات الخدمية في ظل التراكمات الحاصلة و التغييرات المتطورة و المتسارعة عدة تحديات كبيرة حيث ظهرت بظهور تقنيات حديثة في مجال الإعلام الألي وما يحتويه من برمجيات وتطبيقات متطورة وبسيطة استخدمت في المجال الإداري والتي سهلت على الموظف في الإدارة التعامل مع السجلات والوثائق و الملفات الموجودة عنده في حسابه الالي بطريقة رقمية لا بطريقة يدوية أو تقليدية كما كان في السابق وهذا السبب أدى إلى ظهور بما يعرف بالرقمنة وبفضلها تطور أداء العمل العام والخاص في مختلف النواحي حيث لا نجد مؤسسة واحدة تخلو من قواعد البيانات في الوظائف الإدارية، وحيث أصبحت الرقمنة ضرورة حتمية لا بد أن توجد في كل الإدارات وذلك من أجل لانتقال من العمل الورقي إلى بيئة الرقمية التي هي موضوع العصر وبفضلها تقاس تطورات وتقدم المجتمعات في جميع مجالات الحياة اليومية.

وعليه من خلال ما تم ذكره سنتطرق في هذا الفصل إلى مبحثين نحاول من خلالهما تغطية بشكل كامل لعملية الرقمنة والإدارة ومنظومة كرة القدم الجزائرية.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي وأدبيات الدراسة

### المبحث الأول: الدراسات السابقة

لقد اعتمدنا في دراستنا هذه على مجموعة من الدراسات السابقة والتي تطرقت إلى موضوع الرقمنة وبصورة مقتضبة إلى دور الرقمنة في إدارة وتحسين منظومة كرة القدم الجزائرية.

#### 1.1 المطلب الأول: أهمية الثقافة الرقمية في تطوير خدمات الهيئات الرياضية الحكومية

الدراسة الأولى: من إعداد -ط. د رميساء قراري كلية العلوم السياسية جامعة قسنطينة -3 صالح بوبنيدر، الجزائر، الدراسة من مجلة علوم الأداء الرياضي أهمية الثقافة الرقمية في تطوير خدمات الهيئات الرياضية الحكومية: وزارة الشباب والرياضة الجزائرية أنموذجا. تاريخ النشر: 27/06/2021 نهدف من خلال هذه المداخلة إلى معرفة أهمية الثقافة الرقمية من خلال الاستفادة من شبكة الأنترنت في تقديم خدمات إلكترونية، بغية عصنة الإدارة العامة لاسيما في ظل جائحة كوفيد19، التي فرضت على كل القطاعات مواكبة التطور الحاصل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من جهة، ومواصلة العمل في ظل الأزمة من جهة ثانية، إذ بات من الضروري أن يلتقي موظفو القطاع العام تكويننا معرفيا جيدا حول العمل الإلكتروني وأدواته و آلياته وتطبيقاته العديدة من أجل تحقيق الاعتبارات البرمغمية الثلاث: الجهد، الوقت، والتكلفة.

وفي خضم هذا التطور التكنولوجي، أضحت الرقمنة أمرا أساسيا في القطاع الرياضي الجزائري على غرار باقي القطاعات الحكومية الأخرى، من أجل خدماته والوصول إلى مرحلة التسيير عن بعد، حيث اتجهت وزارة الشباب والرياضة إلى الانتقال نحو نموذج عمل مبتكر يعتمد على التحول الرقمي في إدارة شؤونها الرياضية.

#### 2.1 المطلب الثاني: الرقمنة وإسهاماتها في تحديث الإدارة الرياضية

الدراسة الثانية: من إعداد د- بطاط نور الدين جامعة محمد بوضياف المسيلة-الجزائر، الدراسة من مجلة علوم الأداء الرياضي الرقمنة وإسهاماتها في تحديث الإدارة الرياضية تاريخ النشر: 27/09/2021 عالجت هذه الورقة البحثية موضوع {مساهمة الرقمنة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لاسيما منها شبكة الانترنت، كما يحلو للبعض تسميتها، جميع مكونات الإدارة من تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم وتحفيز إلا إنها تتميز بقدرتها على خلق المعرفة بصورة مستمرة وتوظيفها من

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي وأدبيات الدراسة

أجل تحقيق الأهداف وتطوير البنية المعلوماتية داخل الإدارة الرياضية، وهذا ما أدى بنا إلى طرح التساؤل الثاني : ما مدى مساهمة الرقمنة في تحديث الإدارة الرياضية ؟

### 3.1 المطلب الثالث: انعكاسات جائحة (كوفيد19) على رقمنة الإدارة الرياضية

الدراسة الثالثة: من إعداد زغلاش الياقوت دنيا، حوداشي بن حرز الله جامعة عمار ثلجي الاغواط- الجزائر الدراسة من مجلة الممارسة الرياضية والمجتمع انعكاسات جائحة (كوفيد19) على رقمنة الإدارة الرياضية تاريخ النشر: 20/02/2023 هدفت هذه الدراسة النظرية إلى التعرف على " انعكاسات جائحة كوفيد19- على رقمنة الإدارة الرياضية" في ظل الظروف الراهنة التي عشناها من المعاناة والقلق في كل مناخ الحياة والتي تركت أثارها الاقتصادية والاجتماعية على صناعة الرياضة والتي تعرضت لأضرار بالغة منذ نقشي فيروس كورونا المستجد ، لذلك اختارت معظم دول العالم التعايش مع الوباء فكان تعزيز الرقمنة و تكنولوجيا الاتصال عن بعد كإحدى أهم الحلول و الانعكاسات التي انتهجتها الدول و الإدارات الرياضية من خلال إعادة النظر في الأنماط العادية و التوجه نحو العمل و التسيير عن بعد من خلال تعميم الإدارات الإلكترونية ورقمنة المجال الرياضي.

### 4.1 المطلب الرابع: دور تكنولوجيا المعلومات في تنمية كفاءة أداء الإدارة الرياضية الجزائرية

الدراسة الرابعة: من إعداد سالمى عبد الرحيم، العيداني فؤاد، العلمي نذير جامعة عبد الحميد مهري - قسنطينة 2- الجزائر ، جامعة محمد الشريف مساعديه -سوق أهراس - الجزائر ، جامعة قسنطينة 2- الجزائر الدراسة من مجلة الأداء الرياضي دور تكنولوجيا المعلومات في تنمية كفاءة أداء الإدارة الرياضية الجزائرية تاريخ النشر: 27/09/2021 تبرز هذه الدراسة في أمهيه تبين وجود تكنولوجيا المعلومات في دولة الجزائر، فقد أصبحت الوسائل التكنولوجية في وقتنا الحاضر متواجدة في كل مكان ابتداء من البيت، المدرسة والجامعة إل مؤسسات الدولة كافة ومنشآت القطاع الخاص، فهي ضرورة من ضروريات الحياة المعاصرة .وعلى هذا الأساس فقد ساهمت دراستنا في التعرف على مفهوم تكنولوجيا المعلومات ودورها في تحسين كفاءة الأداء الإداري بالمؤسسات الرياضية الجزائرية، والتعرف على أكثر أجهزة تكنولوجيا المعلومات استخداما في جمال الإدارة الرياضية، وقد تكونت عينة الدراسة من الإداريين والعاملين ببعض المؤسسات الرياضية التابعة لوزارة الشباب والرياضية وكان عددهم (60) فرد، واعتمد

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي وأدبيات الدراسة

الباحثون على المنهج الوصفي باستخدام الاستبيان كأداة جمع المعلومات، وقد كان طرح إشكالية البحث كالتالي :

- ما دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين أداء الإدارة الرياضية بالمؤسسات الرياضية؟
- ما أكثر أجهزة تكنولوجيا المعلومات استخداما في جمال الإدارة الرياضية؟

### 5.1 المطلب الخامس: الرقمنة الإدارية في الجزائر - بين حتمية الانتقال ومعوقات التطبيق.

الدراسة الخامسة : من إعداد خديجة قمار جامعة الجبلاي بونعامة خميس مليانة- الجزائر، من مجلة المفكر الرقمنة الإدارية في الجزائر - بين حتمية الانتقال ومعوقات التطبيق تاريخ النشر: 15/01/2023 أصبح التحول نحو الرقمنة الإدارية مسعى و اتجاه السياسة العامة و السياسية الإدارية ، فإن مسألة التحول من الإدارة التقليدية التي تعتمد على أسلوب نمط تقليدي في التسيير الإداري إلى استعمال التكنولوجيا وممكناتها في التسيير قصد الوصول إلى إدارة إلكترونية حديثة ومتكاملة، وقد استعملنا المنهج التحليلي الاستدلالي الاستنباطي لتحليل واقع الرقمنة في الإدارة الجزائرية واستخراج اهم النماذج والمعوقات الحائلة دون رقمنة الإدارة الجزائرية، نهدف من خلال هذه الدراسة الى ابراز أهمية الرقمنة الإدارية في تحسين العمل الإداري العمومي انطلاقا من تعميم استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التسيير الإداري، لما لهذه التقنية من دور فعال في رفع كفاءة الأداء وسرعة الانجاز وخفض التكاليف من خلال التغيير والتحديث في الجوانب الإدارية المختلفة، وقد توصلنا الى عدة نتائج أهمها لابد من اتخاذ عدة إجراءات تشريعية وامنية لتفادي مخاطر الرقمنة الإدارية من خلال الأمن السيبراني لخلق ثقة في التعاملات الإدارية الإلكترونية.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي وأدبيات الدراسة

### المبحث الثاني: الإطار المعرفي للرقمنة ومتطلباتها

يستعرض هذا المبحث تطور مفهوم الرقمنة عبر مختلف النظر إليها من خلالها، مع التركيز على الفوائد المترتبة عن هذه التطورات. كما يسلط المبحث الضوء على العناصر الأساسية التي تعتمد عليها عمليات الرقمنة من خلال أنظمة المعلومات والاتصالات، ويقدم نماذج بارزة لعمليات التحول الرقمي التي تحول البيانات والمعلومات من النظام التناظري إلى النظام الرقمي.

#### 1.2 المطلب الأول: ماهية الرقمنة

فيما يلي سنرى كل ما يتعلق بالرقمنة من نشأة تعريف أهمية إلخ...

##### 1.1.2 الفرع الأول: نشأة الرقمنة وتطورها

يرجع مفهوم الرقمنة إلى تطورات تاريخية عديدة في مرافق ومؤسسات المعلومات، لتسيير بعض الأنشطة المكتبية بعد إدخال الحاسب الآلي فيها، في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا، منذ الخمسينات حسب هرتز من خلال النتائج المحققة الاختفاء السجلات البطاقة الورقية لتحل محلها السجلات الإلكترونية والتي تسمح للمكتبات المشاركة في شبكة السجلات وتبادلها في مجال الفهرسة التعاونية، كذلك في الإعارات بين المكتبات حسب مشروع المكتبة الكونية مفاده توحيد الفهارس ونصوصها في كل مكتبات العالم من طرف القوى العظمى الغربية أو ما تعرف بمجموعة السبع في جويلية 1994.

بغرض جعل كل المصادر قابلة للبحث فيها عبر شبكة الأنترنت باعتبارها فضاء للمعلومات والمعرفة في المكتبات، ليتمد بعدها إلى اجتماعات عديدة بين القوى العظمى، للرقمنة المكتبات بتكثيف الربط الرقمي بين مختلف المكتبات بنية توسيع المعرفة إلى أوسع الحدود، وجاءت بعد العديد من الاجتماعات بين هذه القوى، من أهمها اجتماع بروكسل 1995 لدعم التنمية في المجال الاقتصادي والاجتماعي والعلمي والثقافي الذي تبنته الولايات المتحدة الأمريكية بتمويل من المؤسسة القومية للعلوم والوكالة الفضائية النازا التابعة لوزارة الدفاع ليشمل هذا المشروع إقامة ستة مكتبات رقمية تساهم في البحث العلمي للتعليم العالي بدعم من المؤسسات الفاعلة في الولايات المتحدة الأمريكية.

تنتقل بعدها الى أوروبا بمشاريع مماثلة أطلق عليها اسم ذاكرة ميموريا (mimoria) ، بمشاركة

المكتبة الوطنية الفرنسية (وأكسفورد تاكست أرشيف) ومعهد (تولون) للأبحاث العلمية ومؤسسات

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي وأدبيات الدراسة

في المعلوماتية، أو ما يعرف بالتوجه نحو حفظ الإنتاج الفكري الإلكتروني لقطاعات نوعية وموضوعية، ليرتبط بعدها بمكتبات العديدة من الدول المتقدمة من خلال مشروعات عمالقة

للمكتبات الرقمية (الكيسي، 2008، صفحة 6)

إن المتتبع لمسار الرقمنة المكتبية يدرك أن هذا التحول جاء نتيجة تحديات عرفتتها تقنيات المعلومات والاتصال الذي مكن المكتبات من تدعيم إستراتيجيتها لتنمية أداؤها، هذا التطور الهائل للمعلومات والاتصال التي حققت في مجالات عديدة نتيجة توظيف البرمجيات والأنترنت ليصل إلى المفردات والمصطلحات.

أما فيما يكتبه ويقوله الباحثين والمتخصصين في مجال مكتبات الصيغات الرقمي التي تطور استخدامها في اختزان البيانات الببليوغرافية واسترجاعها وبنها إلى الجهات المستفيدة الأخرى.

بدأت تتردد مصطلحات عديدة مشابهة مثل (المكتبة الافتراضية، والمكتبة الإلكترونية والمكتبة الرقمية) كل هذه المصطلحات بقيت تتسم بالغموض لتعدد مصطلحاتها، حيث سماها ليكدر بمكتبة المستقبل، وسماها الانكيستر بمكتبة دون ورق.

إلا أنه مهما اختلفت هذه التسميات يبقى جوهرها واحد وهو إدخال تطبيقات الحاسوب والشبكات في تنظيم الوثائق وإدارة واسترجاع المعلومات .

هذا التطور الطويل لحوالي نصف قرن تبيين أن هناك تسميات فرضت نفسها على أدبيات علوم المكتبات والمعلومات المكتبات والمكتبات الإلكترونية أو الرقمية أو الافتراضية والتي حصل خلط فيها بينها ينبغي توضيحه حسب ما تشمله هذه المصطلحات من معاني إضافة إلى الأشكال المختلفة والإشارات التناظرية التي تشمل كل المواد الرقمية من أصل إلكتروني وتتطلب جهاز إلكتروني لتصبح مقروءة، لأن عبارة الإلكترونية تشير إلى كيفية عمل الأجهزة أكثر من أنها صفة للبيانات التي تحويها، وعليه فإن المكتبة الإلكترونية تتألف من كل الموارد الموجودة في المكتبات التي أدخلت أجهزة الإلكترونية والتي توجد في المكتبة الرقمية، فالمكتبة الإلكترونية هو المصطلح الداعم والأوسع دلالة حيث يشمل كال من التناظري والرقمي ويضم كل جهود ترمي إلى استخدام أجهزة الإلكترونية مثل آلات الفيديو وقارئات الميكرو فيلم والحاسوب وهي تشمل مواد الإلكترونية ورقمية غير أن هذه المصطلحات ما تزال رغم شيوعها تعاني الكثير من الخلط والاضطراب بسبب عدم اهتمام عدد من المنظرين العرب للكتابة الرقمية والمهتمين بها بتحديد دلالة هذه المصطلحات وضبط حدودها لتفادي الغموض والخلط بين هـ= هـ المصطلحات فيما بينها والوصول

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي وأدبيات الدراسة

الى مفهوم جامع، من خلال الوقوف عند بعض التعاريف المختلفة لمصطلح الرقمنة أو التعريف الرقمي فيما يلي:

### 2.1.2 الفرع الثاني: مفهوم الرقمنة وخصائصها

#### ✓ تعريف الرقمنة:

شاعت في الأدبيات العربية المعاصرة مصطلحات "الكتابة الرقمية" والإبداع الرقمي و"الكتاب الإلكتروني" و"الترقيم"، وغيرها من المصطلحات التي تحيل إلى نمط جديد من الكتابة التي تولدت نتيجة التطور الهائل الذي حدث في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال.

تعريف الرقمنة لغة:

تدل مادة رقم في المعاجم اللغوية العربية على جملة من المعاني أهمها التعجيم والتبيين والكتابة والقلم والخط، ويقول ابن منظور "الرقم والترقيم تعجيم الكتاب"، ورقم الكتاب يرقمه رقما اعجمه وبينه، وكتاب مرقوم، أي قد بينت حروفه بعالماتها من التنقيط وقوله عزوجل: «كتاب مرقوم والرقم القلم.. والرقم: الكتابة والختم.. والرقم: ضرب مخطط من الوشي، ورقم الثوب يرقمه رقما ورقمه خطه (الكبيسي، 2008، صفحة 8)

#### • تعريف الرقمنة اصطلاحا:

يعرف سعيد يقطين الترقيم التناظري النمط (Numérisation) بأنه "عملية نقل أي صنف من الوثائق من (أي الورقي) إلى النمط الرقمي، وبذلك يصبح النص والصورة الثابتة أو المتحركة والصوت أو الملف مشفرا إلى أرقام لأن هذا التحويل هو الذي يسمح للوثيقة أيا كان نوعها بأن تصير قابلة للإستقبال والإستعمال بواسطة الأجهزة المعلوماتية"، وهنا يتضح أن ترقيم النص هو عملية تحويل النص المكتوب المطبوع أو المخطوط من صيغته الورقية إلى صيغته الرقمية ليصبح قابلا للمعاينة على شاشة الحاسوب (احمد، 2009، صفحة 11).

هناك مفاهيم أخرى تتعلق بمصطلح "الرقمنة" ذلك وفقا للسياق الذي يستخدم فيه، فينظر "تيري كاني" kuny Terry إلى الرقمنة على أنها "عملية تحويل مصادر المعلومات على اختلاف أشكالها من (الكتب، الدوريات، والتسجيلات الصوتية، والصور، والصور المتحركة... إلى شكل مقروء بواسطة تقنيات الحاسبة الآلية عبر النظام الثنائي البت (BIT) والذي يعتبر وحدة المعلومات الأساسية لنظام معلومات يستند إلى

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي وأدبيات الدراسة

الحاسبات الآلية، وتحويل المعلومات إلى مجموعة من الأرقام الثنائية "يمكن أن يطلق عليها «الرقمنة» ويتم القيام بهذه العملية بفضل الاستناد إلى مجموعة من التقنيات والأجهزة المتخصصة.

وتشير "شارلوت بيرسي Charlotte Buresi" إلى الرقمنة على أنها منهج يسمح بتحويل البيانات والمعلومات من النظام التناظري إلى النظام "الرقمي".

ويقدم دوج هودجز "Hodges Doug" مفهوماً آخرًا تم تبنيه المكتبة الوطنية الكندية ويعتبر فيه الرقمنة عملية أو إجراء لتحويل المحتوى الفكري المتاح على وسيط تخزين فيزيائي تقليدي، مثل (مقالات الدوريات، والكتب، والمخطوطات، والخرائط...) إلى شكل رقمي". وبمعنى آخر هي عملية تحويل بيانات إلى شكل رقمي، وذلك لأجل معالجتها بواسطة الحاسب الإلكتروني (سعيد، 2005، صفحة 2).

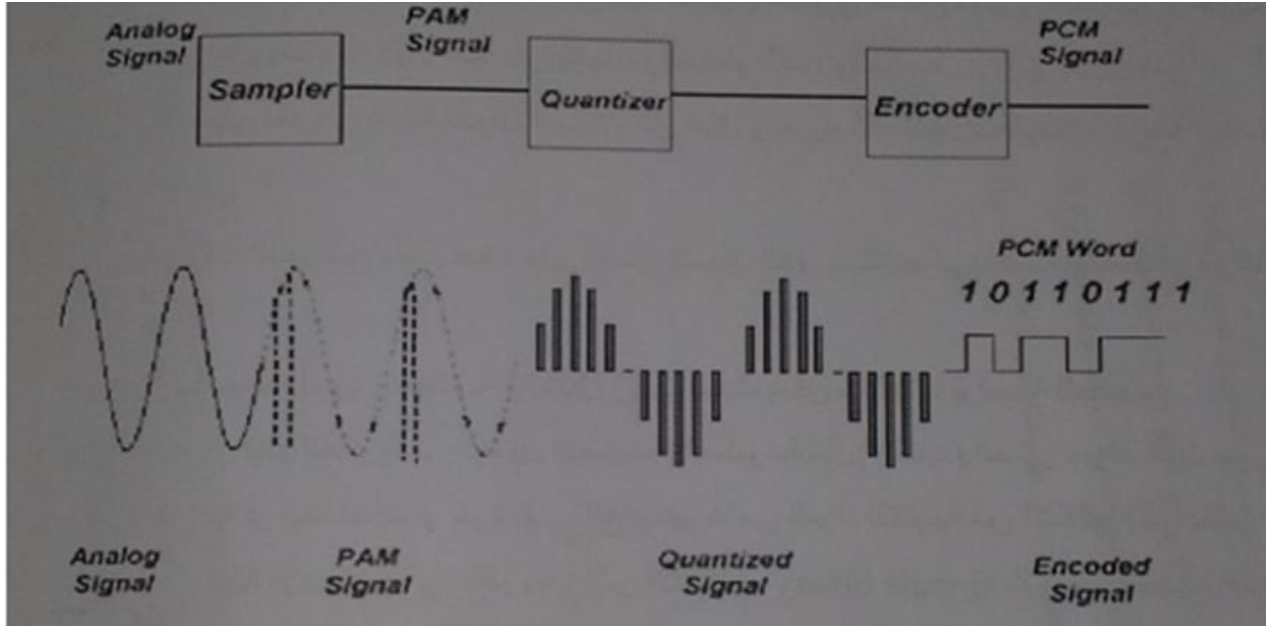
غير أن هذا المصطلح يأخذ عادة معاني حسب السياق الذي يستخدم في، حيث يلاحظ أن الرقمنة تعني:

- في الحاسبات: تحويل البيانات إلى شكل رقمي بحيث يمكن معالجتها بواسطة الحاسب.
- في سياق نظام المعلومات: تحويل النصوص المطبوعة مثل (الكتب والصور سواء كانت صوراً فوتوغرافية أو إيضاحات أو خرائط... الخ) وغيرها من المواد التقنية من أشكالها التي يمكن أن تقرأ بواسطة الإنسان (أي تناظرية) إلى الأشكال، Signals binary التي يقرأ فيها بواسطة الحاسب الآلي، أي إلى إشارات ثنائية وذلك عن طريق استخدام نوع ما من أجهزة المسح الضوئي، عن طريق الكاميرات الضوئية (نجالء احمد، 2013، صفحة 20) والتي ينتج عنها أشكال يتم عرضها على شاشة الحاسوب.
- في سياق الاتصالات بعيدة المدى: فتشير إلى تحويل الشارات التناظرية المستمرة إلى إشارات رقمية ثنائية.

يمكن استخلاص أن المفاهيم السابقة تتشارك في أن عملية الرقمنة لا تعني فقط الحصول على مجموعات من النصوص الإلكترونية وإدارتها، ولكن تتعلق في الأساس بتحويل مصدر المعلومات المتاح في شكل ورقي أو على وسيط تخزين تقليدي إلى شكل إلكتروني، وبالتالي يصبح النص التقليدي نصاً مرقماً يمكن الاطلاع عليه من خلال تقنيات الحاسبة الآلية (نجالء احمد، 2013، صفحة 20) ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي :

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي وأدبيات الدراسة

شكل (1-1) يبين تحويل الإشارات التناظرية 1



شكل (1-1) يبين تحويل الإشارات التناظرية

من إعداد الطالب بالإعتماد على (باشيوة، 2008، صفحة 76)

### ✓ خصائص الرقمنة:

تتميز الرقمنة عن غيرها من التكنولوجيات الأخرى بالخصائص التالية :

- **تقليص الوقت:** فالتكنولوجيا تجعل كل الأماكن \_الإلكترونية\_ متجاورة.
- **تقليص المكان:** تتيح وسائل التخزين التي تستوعب حجماً هائلاً من المعلومات المخزنة والتي يمكن الوصول إليها ببسر وسهولة.
- **اقتسام المهام الفكرية مع الآلة:** نتيجة حدوث التفاعل والحوار بين الباحث ونظام الذكاء الصناعي، مما يجعل تكنولوجيا المعلومات تساهم في تطوير المعرفة وتقوية فرصة تكوين المستخدمين من أجل الشمولية والتحكم في عملية الإنتاج.
- **تكوين شبكات الاتصال:** تتوحد مجموعة التجهيزات المستندة على تكنولوجيا المعلومات من أجل تشكيل شبكات الاتصال، وهذا ما يزيد من تدفق المعلومات بين المستعملين والصناعيين وكذا منتجي الآلات ويسمح بتبادل المعلومات مع بقية الأنشطة الأخرى.
- **التفاعلية:** أي أن المستعمل لهذه التكنولوجيا يمكن أن يكون مستقبل ومرسل في نفس الوقت فالمشاركين في عملية الاتصال يستطيعون تبادل الأدوار وهو ما يسمح بخلق نوع من التفاعل بين الأنشطة (أحمد، 2009، صفحة 73).

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي وأدبيات الدراسة

- **اللاتزامنية:** وتعني إمكانية استقبال الرسالة في اي وقت يناسب المستخدم، فالمشاركين غير مطالبين باستخدام النظام في نفس الوقت.
- **اللامركزية:** وهي خاصية تسمح باستقلالية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأنترنت مثلا تتمتع باستمرارية عملها في كل الأحوال، فلا يمكن لأي جهة أن تعطل الأنترنت.
- **قابلية التوصيل:** وتعني إمكانية الربط بين الأجهزة الاتصالية المتنوعة الصنع، أي بغض النظر عن الشركة أو البلد الذي تم فيه الصنع، على مستوى العالم بأكمله.
- **قابلية التحرك والحركية:** أي انه يمكن للمستخدم أن يستفيد من خدماتها أثناء تنقلاته، أي من أي مكان عن طريق وسائل اتصال كثيرة من الحاسب الآلي النقال، الهاتف النقال... الخ.
- **قابلية التحويل:** وهي إمكانية نقل المعلومات من وسيط إلى آخر كتحويل الرسالة المسموعة إلى رسالة مطبوعة أو مقروءة.
- **اللاجماهيرية:** وتعني إمكانية توجيه الرسالة الاتصالية إلى فرد واحد أو جماعة معينة بدل توجيهها بالضرورة إلى جماهير ضخمة، وهذا يعني إمكانية التحكم فيها حيث تصل مباشرة من المنتج إلى المستهلك (مشهور، 2003، صفحة 7).
- **لشيوع والانتشار:** وهو قابلية هذه الشبكة للتوسع لتشمل أكثر فأكثر مساحات غير محدودة من العالم، بحيث تكتسب قوتها من هذا الانتشار المنهجي للنمط المرن.
- **العالمية والكونية:** وهو المحيط الذي تنشط فيه هذه التكنولوجيا، وهي تسمح لرأس المال بان يتدفق الكتروني. (مشهور، 2003، صفحة 7)

### 3.1.2 الفرع الثالث: صور الرقمنة وأهميتها :

لرقمنة عدة صور نذكر منها ما يلي:

- ✓ **صور الرقمنة:** تأخذ الرقمنة عدة صور منها:
- **الرقمنة في شكل صورة (Mode image):** تمثل مساحة كبيرة من حيث الاستعمال في التخزين وتشمل كل من الكتب والمخطوطات القديمة وخاصة في دراسة القيم الفنية لا النصية، وتشمل عدة نقاط تدعى بيكسل (Pixel) وهي فيما يلي:
- **أحادي بايت لصورة أبيض وأسود (Noir et blanc):** تمثل ببايت واحدة بقيمتين أبيض وأسود، وهي طريقة جد اقتصادية من ناحية الحفظ وسهولة التطبيق على الوثائق الحديثة وشديدة الوضوح وصعبة في التعامل للوثائق القديمة، التي تعرضت للرطوبة والتلف لقراءتها من طرف الماسح الضوئي.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي وأدبيات الدراسة

- 8 بايت لصورة مستوى رمادي (Niveau de gris): يتطلب عدد كبير من البيكسل لمساحة أكبر على مستوى الذاكرة وهي تحفظ الوثائق القيمة جدا عكس أحادي بايت (مهري، 2005، الصفحات 83-84).
  - 24 بايت أو أكثر لصورة ملونة (En couleur): هو الآخر يتطلب عدد كبير من البيكسل لمساحة كبيرة في الذاكرة، إلا أنه يختلف عنه كون أن كل 1 بيكسل يقابله في الترميز ثلاثة ألوان أساسية (أحمر، أخضر، أزرق) وكل لون يرمز بعدد معين من البتات، وهذا لنوع حجم الملفات الكبيرة جدا مقارنة بالنوعين السابقين.
  - الرقمنة في شكل نص (Mode text): يسمح بالبحث داخل النص مباشرة مع الوثائق الإلكترونية بواسطة برمجية التعرف الضوئي على الحروف بداية من وثيقة في صورة مرقمة، التي تقوم بتحويل النقاط المكونة للصورة إلى رموز وعالمات وحروف مع إمكانية تعدي وتصحيح الخطأ.
  - الرقمنة في شكل اتجاهي (vectorial mode): ويعتمد على العرض باستعمال الحسابات الرياضية خاصة في مجال الرسوم بوجود الحاسب الآلي، وبتحويل من شكل ورقي إلى شكل اتجاهي وهي عملية طويلة ومكلفة.
- يعتبر pdf شكل من الأشكال الاتجاهي بهدف نشر وتبادل المعلومات المقروءة إلكترونياً.
- بشكل يحفظ المادة التي يتم تبادلها وتأخذ الجوانب التالية:
- الدقة: بالنسبة لتقنية pdf لا يمكن إعادة تنسيقها من قبل القارئ عن طريق برنامج التصفح أو يعيده.
  - الحجم المضغوط pdf صغير الحجم يساعد على نقلها بسرعة عبر الأنترنت.
  - التوافقية: يمكن قراءة pdf عن طريق أي نظام تشغيل مجاناً لأن pdf لا يعتمد تشغيل واحد.
  - ملفات pdf يحفظ للمستخدم أعلى جودة عند قراءتها، وبتركيز أجزاء من الصفحة دون تأثير الحروف ودون تشويه لشكل الصفحة (مهري، 2005، صفحة 85).
- ✓ أهمية الرقمنة:
- للتحول الرقمي العديد من الفوائد الموجهة لتحسين الأداء وجودة الخدمات للجمهور والعملاء للمؤسسات العامة والخاصة وحتى الشركات نذكر منها:
- الفوائد الاقتصادية: توفير المال والوقت والجهد على جميع الأطراف المتعاملة إلكترونياً، وتوفير مصاريف مالية كبيرة كانت تصرف أثناء العمل بالحكومة الإلكترونية.
  - مساندة برامج التطوير الاقتصادي، وذلك عن طريق تسهيل التعاملات بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص، وبالتالي زيادة العائد الربحي.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي وأدبيات الدراسة

- إتاحة فرص وظيفية جديدة في مجالات جديدة مثل إدخال البيانات، وتشغيل وصيانة البنية التحتية وأمن المعلومات.
- توحيد الجهود تحت بوابة إلكترونية واحدة، بدلا من تشتت الجهود وازدواجية بعض الإجراءات في الحكومة التقليدية.
- فتح قنوات استثمارية جديدة من خلال التكامل بين الحكومة الإلكترونية والتجارة الإلكترونية وذلك عن طريق استخدام نفس التطبيقات والتقنيات والتبادل الداخلي للبيانات.

### • الفوائد الإدارية :

- تنظيم العمليات الإنتاجية وتحسين الأداء الوظيفي.
- القضاء على البيروقراطية والروتين الذي يوجد في الحكومة التقليدية.
- الشفافية في التعامل وإلغاء الوساطة والمحسوبية والمجاملة.
- اختصار الهرم الإداري التسلسلي الطويل الذي عادة ما يتبع في الحكومة التقليدية، والإسراع في تنفيذ الإجراءات الإدارية واختصارها.
- تنظيم قواعد عمل جديدة وبيئة عمل جديدة مختلفة تماما عن بيئة الحكومة التقليدية.
- مفهوم إداري جديد يمثل العمل بروح الفريق الواحد وتوحيد الجهود. (حسين، 2013، صفحة

(446)

### 2.2المطلب الثاني: دوافع تطبيق الرقمنة ومتطلباتها:

#### 1.2.2 الفرع الأول: دوافع تطبيق الرقمنة

إن موجة التغيير في مجال تقديم وايصال المعلومات قد دفعت بجميع الحكومات للتحول نحو الإدارة الرقمية لذلك نجد هناك عدة تطورات باتجاه اعتماد الإدارة الرقمية منها ما يتعلق بالمسؤولين الحكوميين الذين يقومون بتطوير طرق جديدة لتطوير العمل الحكومي، ولزيادة الكفاءة في توصيل الخدمات وأحيانا استجابة لضغوط المواطنين أو قطاع الأعمال أو لأطراف أخرى لها عاقلة بالعمل الحكومي.

وإننا نجد في كل دولة هناك دوافع تظهر في الواقع تدعو إلى التحول إلى الإدارة الرقمية على حساب دوافع أخرى، حسب وضع هذه الدولة الاقتصادي والسياسي وأهم هذه الدوافع نجد ما يلي (بوحوش، 2006،

صفحة 182)

✓ تسارع التقدم التكنولوجي والثروة المعرفية المرتبطة به: إن توظيف التكنولوجيا الحديثة لصالح المجتمع وتمكينه من الحصول على فوائد كثيرة تتمثل في تحسين أداء المؤسسات و إتاحة لها الفرص

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي وأدبيات الدراسة

للاستثمار في قطاع التكنولوجيا لتسهيل الحياة والاستفادة من المزايا التقنية المتوفرة على المستوى الدولي.

✓ **توجهات العولمة نحو تقوية الروابط الإنسانية:** حيث اعتبرت دافعا للعديد من الدول لتحسين خدماتها لترتقي للمستويات العليا للحصول على شهادة الجودة العالمية لخدماتها من ناحية، وإرضاء المواطن من ناحية أخرى، بعد أن أصبح أمامه معيارا عالميا يستطيع من خلاله مقارنة ما تقدمه دولته من خدمات محلية بما تقدمه من الدول المتقدمة من خدمات راقية لمواطنيها.

✓ **التحولات الديمقراطية:** وما رافقها من إصلاحات إدارية مطلوبة من كل دولة ترغب في الانضمام إلى منظمة التجارة العالمية أو تلبية مطالب جمعيات حقوق الإنسان المحلية والدولية إن تغير الأوضاع الدولية فرض واقع أجبر الجميع على الدخول فيها، والذي لا يستطيع المواكبة سوف يعيش في عزلة دائمة وذلك يعني تضرر الدولة ومواطنيها.

✓ **تزايد الضغط الشعبي على الحكومات وتطلعات المواطنين:** للحصول على خدمات أفضل وأسرع وأسهل في الوصول إلى المعلومات، وقد تدعم هذا الوعي الشعبي بشعور كل مواطن بحقه في الوصول إلى المعلومات ومعرفة آليات اتخاذ القرار السياسي .

✓ **حاجة الموظفين الحكوميين للدعم النوعي:** من خلال قاعدة معلومات صلبة ونظام عمل متطور وحديث.

✓ **وجود ضغوط شعبية على القيادة السياسية:** في كل بلد لتمكين المواطن من المشاركة في النقاش وإبداء آرائهم في القضايا التي تهمهم، ومطالبتهم بخلق منظومة اتصال مفتوحة وأثر شفافية.

✓ **الكفاءة في تقديم الخدمات العامة:** فالكفاءة تأخذ عدة أشكال منها تخفيض الأخطاء، وتحسين الدخل وأيضا تخفيض التكاليف والتقليل من البيروقراطية من خلال إعادة هندسة الإجراءات، وهذا يؤدي إلى تقليل الوقت المحدد وإعطاء الفرصة للموظفين لتحقيق الأهداف للحصول على مهارات جديدة وتطوير أنفسهم.

✓ **التسويق:** ويشمل التعرف على أفضل الطرق للتعامل مع الأفراد والقطاع الخاص، وتنمية الإحساس لدى المواطنين بأهمية تمركز اهتمام الحكومة حوله وبالتالي أهميته كمواطن له حقوق كما له واجبات.

✓ **تقديم خدمات جديدة ومتطورة:** إن تقديم الخدمات بصورة أفضل هي من الدوافع الرئيسية للإدارة الرقمية، وتركز على تحسين خبرات الأفراد في التعامل مع الحكومة عند تقديمهم للطلبات أو الحصول على خدمات، ويمكن تحسين هذه الخدمات من خلال الكفاءة كما ذكرنا وتشديد المراقبة وإجراءات أفضل من خلال استخدام التقنيات التي تحسن من نوعية الخدمة.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي وأدبيات الدراسة

- ✓ **اللامركزية:** هو هدف تسعى إليه الدول ذات المساحة الجغرافية الكبيرة، مع وجود تجانس في نوعية الأفراد مع أنه من الصعب على الحكومة الإلكترونية التأثير على المنظمات الكبرى التي اعتمدت على البيروقراطية من فترة طويلة. (Murru, 2003, p. 25)
- ✓ **السيطرة الإدارية:** إن التقنية المستخدمة في مشروع الإدارة الرقمية الإلكترونية تساعد على مضاعفة الرقابة الإدارية المستمرة والمباشرة، وتوقع الخلل، وتتبع معاملات المواطنين، والتقليل من البيروقراطية، ويمنع احتكار الحكومة لصالح فئة معينة، وهذا ما يحقق تطوراً اقتصادياً أسرع، واستقراراً أكبر.
- ✓ **طلب المواطنين:** وخاصة لدى جيل الشباب الذي تعود على استخدام التكنولوجيا الحديثة والتي أصبحت جزءاً مهماً من روتين حياتهم.
- ✓ **زيادة مساهمة المواطنين:** يطالب المدافعون عن الإدارة الرقمية بزيادة مساهمة المواطنين في الحكومة، حتى تعطيم شعوراً بالمشاركة في اتخاذ القرار، أما من جانب الحكومة فيمكنها الاتصال مع المناطق النائية والأقليات وإرسال واستقبال المعلومات، وأيضاً فتح المجال لعمل لقاءات بين المواطنين من أجل توفير الفرص للأشخاص الذين لديهم نفس الاهتمامات والآراء وتبعد بينهما المسافات.
- ✓ **الشفافية:** إن دعم الشفافية مرتبط بالفساد الحكومي، ويزيد من تعقيدات الإجراءات الروتينية، ويجعل من الديمقراطية هدفاً مستحيلاً، ويزيد من حالات التشاؤم لدى المواطنين، ويقلل من المساعدات الخارجية للدول، فالإدارة الرقمية تقلل من الرشاوى وتزيد من الشفافية السياسية، وتزيد من ثقة المواطنين بها .
- ✓ **التنمية الاقتصادية:** لها عالقة مباشرة بالشفافية، فالدول التي تتطلع إلى التطور الاقتصادي يكون لديها دافع قوي للاتجاه نحو مشروع الإدارة الرقمية، وخاصة إذا كانت تتطلع إلى جذب الاستثمارات الأجنبية، وتحسين صورتها أمام المستثمرين، فالإدارة الإلكترونية تحسن البيئة التحتية لتقديم الخدمات، وهذا جانب من جوانب التزامها بإجراء تغييرات للدخول إلى اقتصاد المعرفة.

### 2.2.2 الفرع الثاني: متطلبات تطبيق الإدارة الرقمية

يقضي التحول نحو تطبيق الإدارة الرقمية متطلبات عديدة نذكر من أهمها:

- ✓ **المتطلبات الإدارية والأمنية:** تنحصر المتطلبات الإدارية والأمنية الواجب مراعاتها لتطبيق الإدارة الرقمية أو الإلكترونية في العناصر التالية:
- **وضع استراتيجيات وخطط التأسيس:** والتي يمكن أن تشمل إدارة، أو هيئة على المستوى الوطني لها وظائف التخطيط، والمتابعة، والتنفيذ لمشاريع الحكومة الإلكترونية وفي هذه المرحلة لا بد من

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي وأدبيات الدراسة

توفير الدعم، والتأييد من طرف الإدارة العليا في الهرم الإداري مع توفير مخصصات مالية كافية لإجراء التحول المطلوب (العمرى، 2003، الصفحات 18-21).

• **توفر البنية التحتية للإدارة الرقمية:** إذ لا بد من العمل على تطوير مختلف شبكات الاتصالات بما يتوافق مع بيئة التحول التي تستدعي شبكة واسعة، ومستوعبة لكم الهائل من الاتصالات، دون إهمال التجهيزات التقنية الأخرى من معدات، وأجهزة، وحاسبات آلية، ومحاولة توفير، وإتاحته للأفراد والمؤسسات .

• **متطلب الكفاءات والمهارات المتخصصة:** وهو ضرورة وجود يد عاملة مؤهلة، تمتلك زادا معرفيا يحيط بمبادئ التقدم التقني، ولها من الخبرة ما يمكنها من أن تصبح موردا بشريا مؤهلا لاستخدام تقنيات المعلومات (حسين، 2013، صفحة 440) .

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

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

• **متطلب الإصلاح الإداري:** في إطار الوصول إلى تحقيق تحول ناجح في تطبيق الإدارة العامة الرقمية، يقترح الدكتور علي السيد الباز ضرورة الإصلاح الإداري، والذي يشمل التخصص الوظيفي في تشغيل البرامج الإلكترونية، وخبراء لتأمين المعلومات، وحماية البرامج والتعاملات، والوثائق أي محاولة إحداث تغييرات جذرية، وجوهريّة في المفاهيم الإدارية والفنية، والحاجة إلى قيادات واعية متحمسة ولها القدرة الإدارية، وترشيدها، وتطوير العالقات بين المنظمات الإدارية

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي وأدبيات الدراسة

المختلفة والبحث عن حلول كفيلة تؤدي إلى تحسين انجاز الخدمة الوظيفية ، إضافة إلى ضرورة بسط قواعد الإثبات فيما يتعلق بالتصرفات الإلكترونية (كما فعل القانون رقم 230 سنة 2000 في فرنسا)، والحاجة إلى تشريعات جديدة تخص التوقيع الإلكتروني ، وحمائته مثل تشريع اعتماد التوقيع الإلكتروني عام 1998 في الولايات المتحدة الأمريكية.

✓ **المتطلبات السياسية:** د حيث تترجمها وجود إرادة سياسية داعمة لإستراتيجية التحول الإلكتروني، ومساندة لمشاريع الإدارة الرقمية، عن طريق تقديم العون المادي، والمعنوي المساعد على اجتياز العقبات وتطوير برامج التحول الإلكتروني والإدارة الرقمية.

إذ تمثل مبادرة الإدارة الرقمية العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة على الصعيد العربي إحدى النماذج التي وجدت تجنيد سياسي، واردة لدى القيادة، حيث انطلقت مبادرة دبي عام 1999 بموجب إعلان رسمي أصدره الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي، إذ سرعان ما تحولت المبادرة إلى واقع ملموس عبر برنامج عمل يقوم على نقاط منها: (الباز، 2020)

- اعتماد قناة موحدة لخدمة العملاء، بالتعاون مع إدارة الخدمات الإلكترونية، من أجل تعزيز مستويات الكفاءة والفعالية.

- تبسيط عمليات الحصول على الخدمات الحكومية اعتمادا على إحداث التقنيات.

- ابتكار خدمات حكومية جديدة وربط بيئات العمل في الدوائر الحكومية، لتحقيق التكامل الذي يمهّد الطريق لمبدأ حكومة بال أوراق وبدون طابور.

- تحديث الإجراءات الحكومية ووضع مقاييس متقدمة.

- توعية المجتمع بجدوى التحول الرقمي، وضمان الحد الأدنى من المعرفة، بكيفية استخدام الأدوات التي تمكنهم من الحصول على خدماتهم من الدوائر الحكومية.

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

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي وأدبيات الدراسة

✓ **متطلبات البنية التحتية للاتصالات:** ترتبط بإيجاد حواسيب إلكترونية ونظم بيانات متكاملة وأكشاك إلكترونية في الأماكن العمومية، والهواتف والفاكسات، وتعمل بنية الاتصالات على زيادة الترابط بين مختلف الأجهزة الإدارية داخل الدولة. و تمثل "رؤية الملك عبد الله الثاني عربيا إحدى الاستراتيجيات المحورية في تطبيق الإدارة العامة الرقمية من خلال التنمية الاجتماعية والاقتصادية ، التحول إلى اقتصاد المعرفة ، والاستفادة من الموارد البشرية ورأس المال ، و الاهتمام بإصلاح القطاع العام ، واستخدام التكنولوجيا كأداة تمكينية (Naffa, 2005, p. 01) ، وتختلف متطلبات الإدارة الرقمية بين مبادرة إلكترونية وأخرى ، وهذا حسب برامج التحول الرقمي ، وتبعاً لحجم المشروع الذي يستهدف الأتمتة الكلية ، أو الجزئية لوظائف وأنشطة المنظمات الإدارية، إذ ينطوي نموذج الإدارة الرقمية على عدد من المراكز تمثل بناء شبكي متماسك وأنظمة إلكترونية تمكنها من أداء وظائفها المختلفة ، فبلوغ الأهداف المسطرة في نظام الإدارة الرقمية إنما يقتضي بالأساس ضرورة توفير البنى التحتية ومختلف الدعامات الرئيسية لهذا النموذج ، والتي يمكن تناولها بشكل مركز في هذه النقاط:

### ✓ **البناء الشبكي للإدارة الرقمية:**

يقدم البناء الشبكي لإدارة الرقمية تنوعاً من الشبكات الإلكترونية تأخذ أشكالاً مختلفة، تبعاً لطبيعة الإدارة ومستوى جاهزيتها، والتي تشمل غالباً الشبكات التالية:

• **شبكة الأنترنت:** وهي شبكة معلوماتية عالمية، تمثل توصيلات تعاونية للعديد من شبكات الحاسبات الآلية، مكونة بذلك من حواسيب آلية مختلفة، تم توصيلها بطريقة مبسطة وسهلة، بحيث تبدو وكأنها قطعة واحدة، أو نظام واحد. (حجازي، 2003، صفحة 124) ومن أهم الخدمات التي تقدمها الأنترنت للإدارة الرقمية يمكن أن نذكر (القرني، 2007، صفحة 29):

- خدمة منتديات الحوار (News Group) والتي تشمل خدمة تدعم كثيراً من المتحاورين الذين يتواصلون حول موضوع معين عبر شبكة الأنترنت.

- خدمة (File Transfer protocol)

- خدمة المحادثات (chatting) إذ تتمثل وسيلة التخاطب بين شعوب العالم، وتقدم تبادل الملفات، خدمة التخاطب مجاناً، وفق أنماط ثلاثة:

- خدمة المحادثات المقروءة بواسطة الطباعة على الشاشة

- خدمة المحادثات المسموعة بواسطة الصوت اللاقط وتستخدم غالباً مع الطباعة

- المحادثات المرئية عن طريق الكاميرات (يشاهد كل طرف الآخر)

كما توفر الأنترنت خدمات أخرى تسهل عمل الإدارة الرقمية والتي منها:

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي وأدبيات الدراسة

- خدمة الاتصال عن بعد (Télécommunication Network) حيث تمثل برنامج تبادل المعلومات وفق نماذج مختلفة، فقد يكون الاتصال بواسطة الهواتف، الميكروويف، بواسطة الأقمار الصناعية.

- خدمة البريد الإلكتروني: هو أحد أوجه استخدام الأنترنت، فالرسالة الإلكترونية المنقولة عبر البريد الإلكتروني لا يستغرق وصولها سوى ثوان إلى أي رقعة من العالم، وتأخذ رسائل البريد الإلكتروني أشكال متعددة، بحيث تكون في صورة بيانات، بحوث، كتب أو ملفات فيديو فضلا عن إمكانية التماور، والمناقشة للكثير من المواضيع والدخول إلى مجالات عديدة بواسطة البريد الإلكتروني (العلوش، 2004، الصفحات 103-104).

- خدمة شبكة الويب (www.wolrd-wide-web) إذ تشمل الجزء الغني بالمعلومات في شبكة الأنترنت إذ يفوق عدد الحواسيب المزودة لشبكة الويب حاليا 12000 حاسوب مزود تتقاسم ملكيتها جامعات ، ودور نشر ، وشركات كبرى ، وتتضمن تلك الحواسيب صفحات من المعلومات في مجالات متعددة ( نصوص ، صور ، أصوات) وهي مبنية بطريقة يسهل الوصول إليها ، وبواسطة نقر مفتاح الفأرة يمكن للمتصفح التحول من حاسوب في كندا ، إلى آخر في نيوزيلندا (السالمي، 2013، الصفحات 269-270)، وبالتالي لعبت شبكة الأنترنت دورا بارزا في التمهيد لخدمات الإدارة الرقمية وإعادة النظر في شكل ، وقدمت لها العديد من التسهيلات في ظل تطور التقنية الحديثة ، عادة وأسلوب الإدارة التقليدية.

• الشبكة الداخلية للمنظمة (الأنترانت) (Intranet) ، هي شبكة الشركة الخاصة (Privat) ، وتعتمد على تقنية الأنترانت، وتقوم الشبكة الداخلية للمنظمة بتقديم كل المعلومات التي يحتاجها كل العاملين داخل المنظمة، من معلومات داخلية، فهي تقتصر على العمال الذين ينتمون للمؤسسة لا يمكن لغيرهم الدخول إلى مواقع الشبكة، وتقدم لشبكة الأنترانت حماية وسيطرة ورقابة عالية على مواردها من المعلومات، بواسطة ما يطلق عليه جدران النار.

• الشبكة الداخلية للمنظمة والعملاء (الإكسترانت) (Extranet) هي عبارة عن شبكات انترانت داخلية، توسعت وامتدت خدماتها إلى مستخدمين خارجيين، مخولين من داخل المنظمة الداخلية، والإكسترانت تمثل شبكة محمية دورها الربط بين المنظمة، أو الشركة، أو المجهزين، أو الشركات (العلي، 2006، صفحة 240)، إذ ينبغي على المستخدمين لشبكة الإكسترانت تقديم كلمة المرور (Pass Word) لأنها منظمة خدماتها لا توجه إلى كل الناس، بقدر ما أن استخدامها مخصص لفئة معينة.

مما سبق يمكن القول إن الشبكات الثالث الأنترنت، الأنترانت، الإكسترانت هي شبكات تعمل بالتوازي، وتتوفر على عنصر التكامل فشبكة الأنترنت لها ارتباط بشبكة المنظمة الخارجية، كما أن شبكة الأنترانت

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي وأدبيات الدراسة

تعتبر حجر الأساس، ونقطة الانطلاق الأساسية إلى شبكة المنظمة الخارجية، ومن شبكتي (الأنترنت والإكسترنانت) يتم الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات للانتقال بالمنظمة إلى مستوى العمل بالإدارة الرقمية، سواء في بيئتها الداخلية، وفي إدارة علاقاتها مع بيئتها الخارجية (ياسين، 2005، الصفحات 68-69).

وبالتالي تظهر أهمية البناء الشبكي للإدارة الرقمية من حيث ما يوفره من غطاء، يمثل رابط اتصال متناسقة، تتحد في إقامة نظام المعالجة المعلوماتية، والتي تتيح التواصل، وتقديم الخدمات على الخط مباشرة، مع الاختلاف فيما يمكن أن تقدمه الشبكات الثالث لواقع لإدارة الرقمية.

### 3.2 المطلب الثالث: مراحل تطبيق الرقمنة وأثرها على عصرنة الإدارة

إذا كان تطبيق الإدارة الرقمية دفعة واحدة يؤدي إلى خلل في إستراتيجية التطبيق كون الانتقال نحو واقع معين يرتبط دائماً بتهيئة الظروف والمناخ الملائم، فإن أفضل سيناريو للوصول إلى تطبيق سليم لإستراتيجية الإدارة الرقمية، هو العمل على تقسيم خطة الوصول إلى المرحلة النهائية للإدارة الرقمية أو الإلكترونية، بما يتماشى والظروف المحيطة بالمنظمات والهيئات الإدارية التي تشهد عملية التحول الرقمي والذي سوف يكون له تأثير واضح على الإدارة والمبادئ التي تحكمها وعلى نوعية الخدمات المقدمة من جانبها للجمهور.

#### 1.3.2 الفرع الأول: الانتقال من إدارة تقليدية إلى إدارة رقمية

لقد قدمت العديد من الإسهامات الفكرية حول المراحل الأساسية لتطبيق الإدارة الرقمية حيث ترى إحدى هذه الإسهامات، أن التحول الناجح من نموذج الإدارة التقليدية التي تتصف بجمود الهيكل التنظيمي والروتين المميز للوظائف والأنشطة، والتعقيد البيروقراطي الناتج عن تضخم الأجهزة الإدارية، وزيادة مستوياتها التنظيمية إلى نموذج الإدارة الرقمية، لابد أن يمر بمراحل ذات أهمية، والتي تشمل ما يلي (علي، 2020):

#### 2.3.2 الفرع الثاني: مرحلة الإدارة التقليدية الفاعلة

حيث يتم خلال هذه المرحلة تفعيل الإدارة التقليدية، ومحاولة تنميتها وتطويرها، وذلك بالتوازي مع عملية الشروع في تنفيذ مشروع الإدارة الرقمية إذ يستطيع المواطن بذلك تخلص معاملاته، وإجراءاته بشكل سهل وبدون أي روتين، أو مباطلة، في الوقت الذي يستطيع فيه كل فرد يملك حاسب شخصي، أو عبر الأكشاك الاضطلاع على نشرات المؤسسات والإدارات والوزارات وأحدث البيانات والإعلانات عبر الشبكة الإلكترونية، مع إمكانية طبع أو استخراج الاستثمارات اللازمة، وتعبئتها لإنجاز أي معاملة.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي وأدبيات الدراسة

### 3.3.2 الفرع الثالث: مرحلة الفاكس والتلفون الفاعل

تعد هذه المرحلة هي المرحلة الوسيطة ، والتي يتم فيها تفعيل تكنولوجيا الهاتف والفاكس ، حيث يتمكن المتعامل أو المواطن الاعتماد على الهاتف المتوفر في كافة الأماكن والمنازل والذي يوفر خدمات بشكل معقول التكلفة ، إذ يمكن الأفراد من الاستفسار عن الإجراءات ، والأوراق والشروط اللازمة لإنجاز أي معاملة بشكل سهل، كما يمكن للأشخاص في هذه المرحلة استعمال الفاكس لإرسال واستقبال الأوراق والاستمارات وغيرها، وفي هذه المرحلة يكون اغلب الأفراد، أو المتعاملين وطالبي الخدمة العامة ، قد اكتسبوا تجربة فيما يتعلق بنمط الإدارة الرقمية.

إن اكتساب تجربة أولية للتعامل عن طريق تقنيات الإدارة الرقمية يؤدي بكبار التجار والإداريين والمتعاملين في هذه المرحلة، إلى التمكن من انجاز معاملاتهم عن طريق الشبكة الإلكترونية، لأن عدد مستخدمي الأنترنت في هذه المرحلة يكون متوسط، كما من الطبيعي أن تكون التعرفة في هذه المرحلة أكبر من الهاتف والفاكس.

### 4.3.2 الفرع الرابع: مرحلة الإدارة الرقمية الفاعلة

هي المرحلة الأخيرة وفق ما يرى أصحاب هذا الاتجاه ، والتي يتم من خلالها التخلي عن الشكل التقليدي للإدارة ، بعد أن يصبح عدد المستخدمين للشبكة الإلكترونية ما يقارب 30 بالمائة من المواطنين ، ويجب أن يصاحب ذلك توفر الحواسيب ، سواء بشكل شخصي ، أو عن طريق الأكشاك ، أو في مناطق عمومية ، بحيث تكون تكلفتها أيضا معقولة ويسيرة لجميع المواطنين ، مما يتيح ويمكن كل الأفراد من استعمال الشبكة الإلكترونية لإنجاز أي معاملة إدارية، وبالشكل المطلوب و بأسرع وقت ، و أقل جهد ، و أقل تكلفة ممكنة ، وبأكثر فعالية كمية ونوعية (جودة)، وبذلك يكون الرأي العام قد تفهم الإدارة الرقمية ، تقبلها ، وتفاعل معها، وتعلم طرق استخدامها.

والملاحظ للمراحل الخاصة بالتحول للإدارة الرقمية الإلكترونية التي يقدمها أصحاب هذا التوجه يجد أنها ركزت على خطة انتقال تساعد على اندماج المجتمع بشكل تدريجي، لكي يكون هناك تقبل طوعي لإستراتيجية الإدارة الرقمية، بما يؤدي إلى تخفيض شدة مقاومة التغيير التنظيمي، التي تنتج غالبا عندما يكون هناك مشروع يتعلق بتحول جذري، ومفاجئ في الأساليب الإدارية.

إن وجهة النظر سابقة الذكر قد أولت اهتماما بالمعدات، والأجهزة الإلكترونية اللازمة وهذا شيء منطقي، انطلاقا من أن التحول للإدارة الرقمية يتطلب توفير البنية التحتية الداعمة للأعمال الإلكترونية، غير أن ذلك لا يمكن أن يفتح مجالا واسعا لإنجاح مبادرات الإدارة الرقمية، لأن هذه الأخيرة تتطلب بالأساس وجود

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي وأدبيات الدراسة

وعي ثقافي، ومستوي علمي مناسب يتماشى وبيئة العمل الرقمي، فمراحل التحول نحو الإدارة الرقمية لا بد أن يصاحبه القضاء على الأمية الإلكترونية، عن طريق بناء مجتمع معلومات، وتكوين حلقات التواصل الإلكتروني.

مقابل ذلك تتجه بعض الدراسات في تحديد مراحل التحول للإدارة الرقمية إلى طريقة تصنيف الخدمات الإلكترونية، ووضعتها في شكل الكتروني على شبكة الأنترنت، وتبعاً لذلك يمكن اختصار عملية التحول للإدارة الرقمية وفق ما تراه هذه الدراسات في الآتي (تيشوري، 2020):

- الخدمات على الأنترنت بطريقة صحيحة تبعاً لنوع الخدمة وتشمل: خدمات شخصية، خدمات تجارية، خدمات تعليمية، خدمات صحية
  - الخدمات الإلكترونية تبعاً لمراحل العمر وتشمل: خدمات طلب شهادة ميلاد، الكشف الطبي، الالتحاق بالمدارس، خدمات التجنيد، خدمات انتخابية، خدمات التشغيل والتوظيف
  - الخدمات الإلكترونية تبعاً لنوع المستفيدين من الخدمة وتشمل: خدمات فردية تقدم للمواطنين، خدمات مؤسسية تقدم للشركات وللنوادي. ويركز أصحاب هذا الاتجاه دائماً على ضرورة توفير بعض الميكرتومات الضرورية، والتي يجب أن تكون مصاحبة لكل مراحل التحول نحو خدمات الإدارة الرقمية والتي تتجسد في الآتي:
  - يجب البدء بالقطاعات الأكثر إلحاحاً والقضاء على الهوة بين النظري، والتطبيقي، وامتلاك الكوادر البشرية المؤهلة
  - يجب الحفاظ على أمن المعاملات والتعاملات
  - يجب توفير التمويل الكافي بالبحث عن مصدر رسوم دائمة لسد نفقات التشغيل
  - توظيف العناصر الماهرة، وإشاعة ثقافة التدريب، ونشر الثقافة الإلكترونية المبسطة والمتقدمة
  - توعية المواطنين والإدارات الحكومية بفوائد وعوائد الإدارة الرقمية لقد حاول هذا الاقتراح أن يلم بجملته من المراحل الضرورية الخاصة بتطبيق مبادرة الإدارة الرقمية، غير أنه يركز بشكل جلي على تقنية الأنترنت كشبكة معلومات يمكن أن يتم الاستناد إليها في تقديم الخدمات الإلكترونية، ويهمل بعض التقنيات الأخرى، والتي هي ضرورية في البناء الهيكلي للإدارة الرقمية، مثل شبكات الأنترنت والإكسترنات وخطوط الهواتف سواء الثابت أو النقال وكذا تقنية الفاكس.
- في حين تركز إحدى الدراسات التي تناولت موضوع الإدارة الرقمية الحكومية (الحكومة الإلكترونية) على ضرورة توفير ثالث خطوات متكاملة في تطبيق الحكومة الرقمية تشمل الآتي: (قاسم، 2003، صفحة 51).

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي وأدبيات الدراسة

- البدء في عملية ربط كافة المكاتب داخل كل وزارة على حدي إلكترونيا
  - تعزيز عملية التشبيك الإلكتروني بين كافة الوزارات في الدولة
  - تعزيز نظم اتصال هذه الوزارات بمؤسسات الحكومة
  - مما سبق يمكن اقتراح بعض الخطوات التي يمكن أن تعبر عن عملية انتقال سلسلة، وناجحة في تطبيق الإدارة الرقمية والتي يمكن حصرها في هذه النقاط:
1. إحداث تحول نوعي ليس بمكنة الوظائف الحكومية فحسب، بل بالتأسيس نظام معلومات له القدرة على التعامل مع المستجدات التقنية.
  2. خلق شراكة بين جل القطاعات والمؤسسات، بما فيها المؤسسات العامة، والخاصة التي يجب أن تتقاسم عمليات التحضير، والإعداد لمرحلة التحول نحو الإدارة الرقمية.
  3. ضرورة خلق البنية التقنية والتحتية مع مراعاة عنصرى الأمن المعلوماتي، والخصوصية أثناء تطبيق الإدارة الرقمية.
  4. تبويب المعلومات: إذ يكتمل هذا العنصر بإيجاد محتوى معلومات كامل مع تيسير الوصول الجماهيري لمختلف تلك المعلومات، وإقامة نظام تصنيف واضح على مواقع خدمات الإدارة الرقمية (مثل تحديد الشرائح المستهدفة بالخدمة، وهو ما يعرف بالعملاء؛ والتبويب الدقيق والواضح لأنواع الخدمات المدنية)
  5. التأسيس لنظام قانوني كفيل بحماية الإدارة الرقمية من مخاطر البيئة الرقمية مثل (مخاطر القرصنة والتجسس الإلكتروني)؛ هدف إزالة تخوف المتعاملين من مخاطر العمل الإلكتروني، وما يمكن أن يلحقه من أضرار على مصالحهم أثناء انجاز تعاملاتهم مثل تهديد امن البيانات والمعلومات الشخصية التي يقدمها كل عميل وطالب للخدمة على شبكات الإدارة الرقمية \*المختلفة وتمثل مراحل الانتقال أنفة الذكر نقطة أساسية، وهامة في تطبيق الإدارة الرقمية، والتي يولى لها قادة مبادرات التحول الرقمي اهتماما بالغا، وهو ما يجعل العديد من تلك المبادرات تركز مسبقا على توفير كل الشروط اللازمة، لتحقيق الأهداف المسطرة في برامج ومخططات مشروع الإدارة الرقمية (ياسين، 2005،
- صفحة 89)

### 4.2 المطلب الرابع: أثر الرقمنة على عصرنة الإدارة

في ظل التطورات التقنية المتلاحقة في عالمنا اليوم، أصبح من المهم ومن الضروري لأي دولة أن تستثمر تلك التقنيات الخاصة بالاتصالات والمعلومات في تطوير المرفق العام، فأصبحت تنتج بشكل سريع إلى

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي وأدبيات الدراسة

نظام الإدارة الرقمية، " فالمرافق العامة هي مشروعات تستهدف تحقيق النفع العام تحتفظ حكومة بكلمة العليا في إنشائها إدارتها وإلغائها، وقد بلغت المرافق العامة من الأهمية ما جعل أحد أعمدة الفقه الفرنسي- ليون دي.جي" يعتبر الدولة نفسها مجرد مجموعة من المرافق العامة، لا تتمتع بحقوق وامتيازات السلطة العامة إلا في إطار هذه المرافق وبسبب إقامتها وتشغيلها ونظرا الاعتماد الأفراد على المرافق العامة في أداء خدمات حيوية مثل استخراج الوثائق الرسمية من البلدية أو الاشتراك في خدمات الأنترنت لدى مؤسسة اتصالات أو استخراج الوثائق الضريبية لدى مصالح الضرائب بصفة منتظمة أصبح من الواضح أن هذه المرافق العامة تقوم على قواعد أو مبادئ تضبط سيرها، منها مبدأ دوام سير المرفق العام، ومبدأ المساواة أمام الجمهور، ومبدأ قابلية المرفق العام للتغيير أو التعديل وفق مقتضيات المصلحة العامة.

ولما كان المرفق العام يدار بشكل تقليدي بما يعني ذلك من بطيء شديد في أداء الخدمة وزيادة في التكاليف والأعباء سواء على الإدارة أو على المواطنين، فإن نظام الإدارة الرقمية يتيح إدارة المرفق العام بشكل إلكتروني رقمي سهل ومرن، وسوف نبين أثر نظام الإدارة الرقمية على هذه المبادئ التي تحكم المرفق العام.

### 1.4.2 الفرع الأول: أثر الإدارة الرقمية على مبدأ سير المرفق العام بانتظام واضطراب

وهو يعني استمرار المرفق العام في أداء عمله بصورة منتظمة لإشباع الحاجات العامة للأفراد وذلك لكونه يقوم بأداء خدمات أساسية لهؤلاء الأفراد يتوقف عليها شكل كبير في تنظيم شؤونهم، ومن ثم فإن تعطل هذه المرافق يؤدي إلى اختلال واضطراب في حياة الجمهور ويساعد نظام الحكومة الرقمية على هذا المبدأ بصورة أكبر من النظام التقليدي، حيث يستطيع الفرد صاحب الخدمة أن يحصل عليها وذلك في أي وقت من الأوقات من خلال دخوله الموقع الإلكتروني للجهة المجودة بها الخدمة (03/2000، 2000).

ومثال ذلك " فيما يخص تأهيل اللاعبين يمكن للمكفين بتأهيل الالتحاق بالموقع الإلكتروني FAF CONECTE.DZ لسحب هذه الوثيقة (Licence joueur) دون التقدم مباشرة إلى مصالح الرابطة، يلاحظ أن استخدام نظام الإدارة الرقمية يساعد في التخفيف أو حتى القضاء على النتائج المترتبة عن مخالفة هذا المبدأ.

ففي حالة إضراب الموظفين وامتناعهم عن أداء الخدمة فإن الخدمات لا تتأثر حيث يستطيع طالب الخدمة الحصول عليها حتى في حالة عدم وجود الموظفين أصلا من خلال دخوله إلى شبكة المعلومات ليلا أو نهارا والحصول على الخدمة بطريقة آلية، كما لا تؤثر حالات الاستقالة أيضا على استمرارية المرفق العام

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي وأدبيات الدراسة

في أداء خدماته بصورة دائمة ومنتظمة وذلك لكون الخدمة تؤدي إلكترونيا، إضافة لذلك في الحالات الطارئة مثال فإن الخدمات العامة في المنظور التقليدي تتأثر وتتوقف مثال ذلك (حدوث تجمع شعبي أمام مقر الرابطة) لكن في حالة الإدارة الرقمية فإن المرفق العام يحافظ على سيرورته بشكل عادي ومنتظم.

إن من شأن الإدارة العامة الرقمية أن تجعل من دوام سير المرفق العام يتجه في التطبيق إلى الأحكام، حيث لا تحديد لمواعيد فتح مكاتب الموظفين أو إغلاقها، وإنما يعمل المرفق على مدار الساعة لا يتوقف اللهم إذا حدث عطل فني للتقنية اللازمة للاستفادة من خدماته.

كما يمكن للمواطن الحصول على المعلومات المطلوبة عن طريق خدمة التلفون المبرمج الذي يعمل تلقائياً للرد على استفسارات العملاء في أي وقت، كما يستطيع الموظف أن يرد على استفسارات المواطنين من خلال الرسائل التي يرسلونها من خلال البريد الإلكتروني وذلك دون تعيد هذا الملف بأوقات العمل الرسمية (أحمد د.، 2007، الصفحات 20-21)

ومن بين بعض التطبيقات الحديثة في هذا الشأن في الجزائر اختيار المواقع السكنية بالنسبة للمكتتبين في وكالة AADL 2 مباشرة من الموقع الإلكتروني المقترح.

وكذلك يمكن الدخول على المواقع الإلكترونية المتعلقة بالوزارات والإدارات الخدمية للاستفادة من خدماتها الكترونياً على مدار الساعة وسوف يؤدي نظام الإدارة الرقمية إلى تعامل المنتفعين مع المرفق العام وهم مطمئنون إلى عدم سماعهم مقولة (إن مواعيد العمل قد انتهت أو نحو ذلك) فالفرد يمكنه الدخول إلى شبكة المعلومات منتصف الليل لمعرفة الإجراءات والمعلومات الخاصة بإنجاز معاملة أو قضاء مصلحته أو معرفة شروط توظيف أو آجال إيداع الملفات .

إن نظام الإدارة العامة الرقمية سوف يؤدي إلى التطبيق المحكم لمبدأ دوام سير المرفق العام بانتظام من خلال توفير البوابات الإلكترونية التي تقدم خدماتها على شبكة الأنترنت 24/24 ساعة دون إجازات أو عطل وتحرير الجمهور من مشاكل الطابور والصف والتجمع أمام الشبائيك، وتكون النتيجة النهائية سرعة للإنجاز بأقل تكلفة ممكنة. (Fang, 2002)

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي وأدبيات الدراسة

### 2.4.2 الفرع الثاني: أثر الإدارة الرقمية على مبدأ المساواة أمام المرفق العام

ويعني أن المواطنين متساوون أمام المرافق العامة ما توافرت فيهم الشروط المطلوبة، سواء فيما يتعلق بالانتفاع بخدماتها أم فيما يتصل بتحمل أعبائها وذلك بصرف النظر عما قد يوجد بينهم من اختلافات لا تتعلق بالشروط القانونية المستلزمة ودون تمييز بينهم بسبب الجنس أو الدين أو الرأي.

مما لا شك فيه أن تطبيق نظام الإدارة الرقمية يؤكد ويدعم مبدأ المساواة بصورة كبيرة جدا وذلك حيث تقديم الخدمة آليا أو إلكترونيا، وهذا من شأنه عدم التمييز بين الأفراد في الحصول على هذه الخدمة، فكل من يستطيع التعامل مع الحاسب الآلي تمكنه الحصول على الخدمة المطلوبة ومن جهة أخرى فإن استخدام هذا النظام يساعد على التخلص والقضاء على حالات المحاباة والوساطة في تقديم الخدمات والتي كانت تميز بين الأفراد وفقا لمدى علاقتهم بالقيادات الإدارية، كما أن هذا النظام يقضي على حالات الرشوة التي كانت منتشرة بين الموظفين العموميين، إلا أنه وبتطبيق هذا النظام في هذا الشأن، فلا تكون مواجهة مباشرة بين الفرد وطالب الخدمة والموظف العام، ومن ثم فلا يوجد مجال لرشوة موظف في هذا الشأن.

ويعلق المواطنون آمال كبيرة على نظام الإدارة الرقمية في تحقيق مبدأ المساواة أمام المرفق العام بصورة عملية بمنع أو التقليل من التمييز بين الأفراد على أساس العائلات الشخصية والقرباة والانتماء السياسي وغيرها من الأمور التي يتطلبها حياد الإدارة.

وفي الجزائر قررت وزارة الداخلية التعامل بنظام الرسائل القصير (SMS) فيما يخص التسيير الإداري في الجماعات المحلية في محاولة لاستئصال ظاهرة البيروقراطية، حيث سيتم في هذا الصدد تبليغ المواطنين بكل المستجدات في الإدارة المحلية بواسطة الرسائل النصية القصيرة، والتعامل بواسطتها فيما يخص استخراج الوثائق الإدارية، ويتلقى المواطنون الذين يودعون ملفات الحصول على الوثائق الإدارية الحديثة من جوازات السفر وبطاقات تعريف بيو مترية أو حتى البطاقات الرمادية، رسائل قصيرة عن طريق خدمة (SMS) للتعلم أمام المصالح الإدارية المختصة لسحبها، علما أن أصحاب الملفات يودعون أرقام الهواتف ما يسهل عملية الاتصال بهم، ودعا وزير الداخلية والجماعات المحلية موظفي القطاع إلى ضرورة التعامل بالنزاهة والشفافية والمساواة في العمل من أجل القضاء على كل أشكال البيروقراطية وقد بدأ ذلك يترجم من خلال اتخاذ سياسات شاملة وواسعة ومتعددة الاتجاهات تمثلت في عصرنة المرفق العام الإداري وخدماته والتحكم في تطبيقات تكنولوجيا الإعلام والاتصال وكذا ترقية المرافق العمومية الجوارية (الوهاب، 2007،

صفحة 66)

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي وأدبيات الدراسة

فالإدارة العامة الرقمية ستجعل جميع المتعاملين مع المرافق العامة متساوين في إتباع إجراءات الحصول على هذه الخدمات.

### ✓ الإلمام بالمعرفة والدراية الإلكترونية:

بالرغم من أن تكنولوجيا الإعلام والاتصال صارت هي مودة العصر وأن المرافق العمومية والمدارس اكتظت بالأجهزة الإلكترونية الحديثة وشبكات الربط و الأنترنت، إلا أنه يلاحظ أن عدد كبير من الأفراد لا يملكون جهاز كمبيوتر ولا يجيدون التعامل مع المواقع الإلكترونية عبر الأنترنت، لذا فنجاح نظام الحكومة الرقمية وتوصيل الخدمات عن طريق الأنترنت إلى المستفيدين يقتضي توفير البنية التحتية والأجهزة الإلكترونية اللازمة لذلك وجعلها في متناول المواطنين الذين لا يملكون مثل هذه الأجهزة ويمكن ذلك من خلال إقامة عدد من الأكشاك الإلكترونية المتفرقة في كل وحدة محلية يستطيع طالب الخدمة من خلالها الحصول على الخدمة، وبعبارة أخرى ينبغي إنشاء أماكن عامة مجهزة بأجهزة الكمبيوتر تمكن المواطن العادي الذي لا يمتلك كمبيوتر في بيته من الدخول إلى شبكة الحكومة الرقمية والحصول على خدماتها ( (الهوش، 2009، صفحة 95)

هذا بالإضافة إلى أنه يجب على الجهات الإدارية أن تعلن عن موقعها الإلكتروني بصورة دقيقة وواضحة الإجراءات والخطوات اللازمة للحصول على الخدمة، على أن تكون هذه الخطوات موجزة وموضحة برسوم جرافيكية، ويتعلق مبدأ المساواة والمعرفة الإلكترونية ضرورة وجود وعي إلكتروني، ويتم ذلك من خلال القيام بحملة دعائية واسعة النطاق لإعلام المواطنين بوجود نظام الحكومة الرقمية ومجالات الاستفادة منه.

وتجدر الإشارة إلى أن تكنولوجيا مواقع الواجهة الصوتية تسمح بدخول أولئك الذين لا يستخدمون الكمبيوتر إلى الأنترنت والاستفادة من نظام الحكومة الرقمية، فيستطيع الفرد الدخول إلى الأنترنت من خلال الهاتف باستخدام الشبكة التي تعمل بواسطة الصوت (العروش، 2004، الصفحات 10-11).

إن بعض المواقع الإلكترونية العامة تعتمد على توضيح خدماتها عن طريق مقاطع فيديو لتسهيل التواصل مع طالبي الخدمة وتحقيق أكبر قدر من المساواة في الاستفادة من خدماتها.

### ✓ حياد المرفق العام:

إذا كانت مشكلة الأفراد تتمثل في عدم الإلمام بالدراية والمعرفة الإلكترونية فإن مشكلة المرافق العامة فتمثل في عدم حياد هذه المرافق، حيث قد تعتمد بعض أجهزة المعارضة السياسية إلى الحيلولة بين المسؤولين وبين الحصول على التمويل أو الدعم اللازم لإقامة (حافظ، 2008، صفحة 25)، وتجهيز الموقع المناسب

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي وأدبيات الدراسة

على الأنترنت، ومن ثم فإن لنجاح الإدارة العمومية الرقمية لابد من نبذ التصرفات الشخصية أو الحزبية وذلك ما يؤدي في النهاية إلى رفع كفاءة هذه المرافق وتوزيع خدماتها على كافة المستحقين دون تفرقة.

### 3.4.2 الفرع الثالث: أثر الإدارة الرقمية على مبدأ قابلية المرفق العام للتغيير

للإدارة أن تعدل تنظيم المرفق العام في أي وقت وبكل الوسائل لكي يتماشى مع التطوير العلمي والتكنولوجي، مراعية في ذلك تغير الظروف والتجاوب مع تقنيات الإدارة الحديثة، بحيث تستوعب الثورة الإلكترونية ومواكبة روح العصر، على نحو يسمح بأداء خدماتها ببسر وسهولة وكفاءة في الوقت ذاته دون أن يكون لأحد الاعتراض على ذلك سواء من المنتفعين بالمرفق أو الموظفين فيه وتطبيقاً لمبدأ قابلية المرفق العام للتغيير فإن في إمكان الإدارة تغيير في الطبيعة القانونية للمرفق كأن تحول شركة وطنية إلى مؤسسة عامة أو تفرض رسوماً على المنتفعين بخدمات المرفق أو أن ترفع قيمتها أو تخفضها.

لما كانت الإدارة التقليدية تقوم على الاستعانة بعدد كبير من الموظفين وذلك لتقديم الخدمات للأفراد وكان يتم استخدام الكثير من الأوراق والمستندات، ويحتاج إنهاء الخدمة إلى حصول على أكثر من توقيع أو تصديق على المستند المطلوب، وأن ذلك يرتبط بتواجد هؤلاء الموظفين في عملهم وبالحوالة النفسية لهم، ولا شك أن هذه الظروف كان يترب عليها بطيء الإجراءات والتأخير في تقديم الخدمة. (03/15، 2015)

وعليه فإن الانتقال من نظام الإدارة التقليدية إلى نظام الحكومة الرقمية يعد استجابة للمصلحة العامة التي تقتضي تطوير المرافق العامة وتدعيمها بالأجهزة الإلكترونية وتأهيل موظفيها، فالحكومة الرقمية هي التطبيق العملي لمبدأ مواكبة الإدارة للتطورات والمرافق العامة للمستجدات والتغيرات دون أن يملك الموظفون حق رفض هذا النظام بادعائهم باستقرار مراكزهم القانونية. (04/15، 2015)

ولا ريب أن الوسائل التكنولوجية والإلكترونية الحديثة تفرض على الإدارة والأفراد مواكبة علوم العصر وتقنياته. حيث لم يعد مقبولاً ممن يريد أن يحظى بمكانة في العلم أن يتخلف عن ركب المعرفة والتكنولوجية، إذن حق الإدارات القائمة على سير المرافق العامة أن تطلب من أشخاص القانون الخاص المتعاقدة معها لأداء عمل أو خدمة عمومية أن تستخدم أحدث الوسائل العلمية في تطوير خدمات المرافق العامة.

ويلاحظ أن تطبيق هذا المبدأ يسمح للإدارة بتغيير إدارة المرافق العامة من النظام التقليدي إلى النظام الإلكتروني الرقمي وذلك بصرف النظر عن طريقة الإدارة المتبعة، سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة.

وعلى سبيل المثال في الجزائر بعد أن كانت العمليات الجراحية في المستشفيات بشكل عادي وتقليدي، لكن مع التطور العلمي فمع حلول ديسمبر 2016 عممت تقنية إجراء العمليات الجراحية أو تقديم فحوصات بين

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي وأدبيات الدراسة

---

المستشفيات عبر الأقمار الصناعية في المؤسسات الاستشفائية عبر الوطن حيث مع انتهاء جويلية 2015 ثم الانتهاء من ربط 18 مؤسسة استشفائية وتجنيد 200 طبيب، لكن مع تعميم العملية بكل المؤسسات الصحية سيتم تجنيد 1200 طبيب من جهة قال المدير العام للوكالة الوطنية لتسيير الإنجازات وتجهيز مؤسسات الصحة أنه سيتم في جانفي 2016 الشروع في عصرنة ورقمنة كل المستشفيات الجامعية عبر الوطن وتنظيم كل المصالح في أقطاب مثلما قامت به وزارة الدفع الوطني عن طريق المستشفى العسكري بعين النعجة وكما كان عليه الحل بدأ بالفعل اليوم العمل بالرقمنة في قطاع الصحة.

إن التحول إلى النظام الرقمي يحقق فعالية كبيرة بالنسبة لحقوق المستفيدين من المرافق العامة أو المنتفعين منها، إلا أنه يسهل الحصول على هذه الحقوق بدقة عالية وسرعة في الإنجاز. إن الخدمات العمومية الرقمية الإلكترونية تساهم بفعالية لتقليل الحواجز المادية والتنظيمية واللغوية وتبسيط الشكليات الإدارية وتوضيح المصطلحات المستعملة، واحترام ضمانات المواطن في مواجهة الإدارة.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي وأدبيات الدراسة

### المبحث الثالث: الإطار المعرفي للإدارة ومتطلباتها

تتطلب ممارسة الإدارة مهارات متنوعة من قادة المنظمات، مثل مهارات التواصل، واتخاذ القرارات، وحل المشكلات، وإدارة الموارد البشرية بفعالية ومنه نود من خلال هذا المبحث التعرف أكثر على الإدارة ومتطلباتها.

#### 1.3 المطلب الأول: مدخل إلى الإدارة

اختلفت الإدارة في أيامنا هذه بعد دخولنا العقد الثالث من الألفية الثالثة، من القرن الحادي والعشرين، عما كانت عليه في العقود السابقة، وتشير بوادر هذه الألفية إلى ضرورة أن يتسلح المدير بمعطيات العلم والمعرفة والتكنولوجيا الحديثة.

ولكي يكون المدير فاعلا وناجحا في أداء أعماله فإنه بحاجة إلى مهارات متعددة، وأن يبيلور تصورات واضحة ومميزة عما يدور حوله. وكذلك هو بحاجة إلى زيادة اهتماماته بالسلوكيات والتصرفات التي تصدر عنه تجاه الآخرين، وكذلك عن تلك التي تصدر عن الآخرين اتجاه المنظمة. وأن يعزز المدير اهتماماته بنشر وتوزيع الموارد المتعددة والخاصة بمنظمتها، كالموارد المادية، والمالية، والبشرية، والمعلوماتية، ويعمل على توجيه جهوده وجهود الآخرين نحو الأنشطة والعمليات الخاصة بالمنظمة. وتضم المنظمة هذه الموارد المتعددة ومن بينها الموارد البشرية، والتي تتألف من مديرين، وموظفي الاستقبال، والمبرمجين، ومشغلي البرامج، والسكرتارية، وموظفي الصيانة. كل هؤلاء يمثلون العنصر الحيوي والبايولوجي الحياتي في المنظمة الواحدة. وإن ضمان تعاون وتكاتف أفراد المنظمة فيما بينهم وبين المنظمة في إطار تبني مبادئ فريق العمل ونشر روح عمل الفريق الواحد لتنفيذ الفعاليات والأنشطة، فإن ذلك سيقود المنظمة إلى بلورة الوضع التنافسي لها والعمل على تطويره لتحظى بالمكانة التنافسية المرموقة والعمل كذلك على تطوير سبل تموضعها ورسم أبعاد محلية والعالمية.

#### ✓ نبذة عن تطور الفكر الإداري:

ظهرت الإدارة منذ القدم، بظهور العلاقات بين الأفراد نتيجة تعاونهم مع بعضهم البعض لإشباع حاجاتهم. فعندما شعر الإنسان بأنه غير قادر على العيش دون الاستعانة بالأفراد الآخرين، أخذ يتعاون معهم للقيام ببعض الأعمال المشتركة. وبذلك ظهرت بوادر العملية الإدارية كصيغة لتنظيم العلاقات وتنسيق الجهود. ويتطور العلاقات بين الأفراد، ويتشعبها تطورت الإدارة وتنوعت أساليبها. وقد أخذت الإدارة تواكب التطورات الحاصلة في شتى المجالات، كالتطورات التكنولوجية والسياسية والاجتماعية. (جواد، 2014، صفحة 18)

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي وأدبيات الدراسة

### 2.3 المطلب الثاني: مراحل تطور الإدارة

طراً على الإدارة تطور ملحوظ منذ نشأتها وحتى يومنا هذا، وذلك لتطور الظروف المحيطة بالمنظمات ولتأثرها بالمرحلة التي تمر بها عبر الزمن، ولظهور عدد من المهتمين من رجال الأعمال ممن حاولوا صياغة مفاهيم عامة للإدارة تعتمد على الأصول العلمية في حل المشاكل إلى ثلاث مراحل:

✓ **الإدارة في مرحلة الصناعات اليدوية:** تتحصر هذه المرحلة بين بداية القرن التاسع عشر وحتى أوائل القرن الحادي والعشرين، وهي مدة بداية حياة الإنسان واعتماده على المهارات اليدوية في أداء الأعمال، مروراً بالثورة الصناعية وما خلفته من تطور في الصناعات، وظهور الشركات الكبيرة وتدخل الدولة في تنظيم مهام الأعمال الصناعية والتجارية ووصولاً إلى ظهور النقابات.

✓ **الإدارة في مرحلة ظهور المفاهيم المتعلقة بالعملية الإنتاجية:** وهي المرحلة التي أخذت فيها الإدارة مساراً جديداً في تطورها ونضجها. ويتضمن هذا التطور إرساء أسس علمية تستخدم في حل المشكلات الإدارية واتخاذ القرارات بدلاً من الاعتماد على مهارات القائمين على العمل الإداري. وقد تم خلال هذه المرحلة الاستعانة بمفاهيم عدد من العلوم كعلم الرياضيات وعلم النفس والاجتماع إلى جانب الاستعانة بالأساليب الكمية في إدارة الأعمال.

✓ **الإدارة في مرحلة المعلومات وتكنولوجية الاتصالات:** وهي المرحلة التي أخذت فيها الإدارة الاعتماد على البيانات والمعلومات للحفاظ على تواصل التفاعل مع ما يجري في البيئة المحيطة بالمنظمة، القريبة والبعيدة. إذ أصبحت البيئة التي تتراول من خلالها المنظمة أعمالها على درجة عالية من التعقيد يفوق ما كان عليه الأمر سابقاً. فقد أنشأ هذا التعقيد فرصاً وولد ضغوطاً وأحدث مشاكلًا. وفتح بعد العالمية أمام المنظمة الواحدة أفقاً واسعاً ينتشر على أطرافه المجهزين للموارد، والمشتريين للسلع، والمنافسين للمنظمة المعينة، بعد أن فتحت أمامها أسواق جديدة ومتعددة. وإزاء ذلك اندفعت الإدارة إلى الأخذ بالاختراعات والاكتشافات التي جاءت بها مرحلة المعلوماتية وتكنولوجية الاتصالات. وقد لاح في الأفق ومنذ عهد قريب ما يدعى بالعمل عن بعد، والاستفادة من الأجهزة والمعدات والوسائل المتطورة، كالحاسوب وشبكة الإنترنت. وقد أتاح كل ذلك فرصاً جديدة لا يمكن الاستفادة منها دون الاعتماد على الدعم التكنولوجي للمعلومات وبالأساليب الإلكترونية.

واندفع المديرين لاحتواء كل ذلك من خلال توظيف مجموعة من المداخل لدعم سلوكياتها وأنشطتها في هذا السوق الواسع. ومن هذه المداخل ما يلي:

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي وأدبيات الدراسة

- التخطيط الإستراتيجي.
  - إعادة الهندسة وإعادة هندسة العمليات.
  - تطوير نظم للمعلومات.
  - تفعيل نماذج جديدة للأعمال.
  - مكننة الأعمال الإنتاجية والمكتبية.
  - مكننة عملية صنع واتخاذ القرارات.
  - التحول صوب الأعمال الإلكترونية.
  - تطوير أساليب الاتصالات.
  - التوسع في استخدام تكنولوجيا المعلومات.
- وبعد كل ذلك، نشأ حديثاً ما يدعى بزكاء الأعمال الذي توسعنا فيه عبر كتابنا الموسوم بزكاء الأعمال وتكنولوجيا المعلومات. والهدف من ورائه هو نشر المعرفة بشأن كيفية توسيع رقعة التواصل التفاعلي للبيانات والمعلومات، واندفاع المنظمة إلى تخزين البيانات والمعلومات التي تحتاجها والعمل على معالجتها لتزويد المديرين والقائمين على الأعمال بما يحتاجونه منها لتصريف وتسيير أعمال منظماتهم. (جواد، 2014، الصفحات 19-20)

### ✓ ماهية الإدارة:

من الواضح أن على كل منظمة تظهر إلى الوجود تحقيق عدد من الأهداف التي تعد السبب في وجودها واستمرار عملها. ويتم تحقيق هذه الأهداف من خلال القيام بعدد من النشاطات تمارسها المنظمة ويمارسها الأفراد العاملين فيها. ويلاحظ من ذلك أن إنجاز أي عمل من أعمال المنظمة ينشد القيام بنشاطات متعددة سواء ما يمارس من قبل الأفراد أو المنظمة ككل. وعموماً يمكن تقسيم هذه النشاطات إلى قسمين وكما يلي:

- **النشاطات التنفيذية:** وهي تلك النشاطات التي توصل المنظمة إلى حالة الإنجاز وتحقيق الأهداف التي من أجلها قامت المنظمة، كالقيام بالأعمال الإنتاجية والتصنيعية، والتسويقية والبيعية، والمالية، والبحثية التطويرية، والإمدادية (اختيار الطاقات البشرية المناسبة، واختيار مصادر التوريد).

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي وأدبيات الدراسة

• **النشاطات الإدارية:** وهي النشاطات التي تؤدي إلى ضمان إنجاز الأعمال المطلوبة من المنظمة، كالقيام بأعمال التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة. ذلك أن الإدارة هي مجموعة النشاطات التي يمارسها أفراد المنظمة، في سبيل لم جمع الطاقات وقيادة وتوجيه الجهود لإنجاز الأعمال المناطة بهم لبلوغ الأهداف المنشودة من قبل المنظمة. **(المبعضين،**

2011، الصفحات 9-10)

### ✓ العملية الإدارية:

الإدارة والمديرون شيئان مهمان ومؤثران ومتلازمان لصالح مسيرة منظمات الأعمال. وهما اللذان يقودان المنظمة إلى النجاح، وتحقيق الأهداف التنظيمية المحددة. وببساطة فإن المدير هو ذلك الفرد الذي يهتم بتقييم إنجازات الآخرين لأعمالهم. وهو المعني بإقرار الخطط التي تساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية للمنظمة. ويواجه المدير تحديات مختلفة خلال مسيرة حياته العملية في المنظمة، ويسعى نحو إيجاد الحلول المناسبة للتعامل معها بهدف الحفاظ على استمرار وبقاء منظمته. ويحقق المدير أهداف منظمته من خلال ترتيب وتنظيم، وقيادة أنشطة المنظمة لوضعها على الطريق الصحيح الخاص بها. ويزاول المدير عمله من خلال الإشراف على مجموعة من العمليات، التي تدعى بالوظائف الإدارية والتي تساعد في إنجاز الأعمال لتحقيق الهدف الأسمى للمنظمة. وهذه الوظائف الإدارية وهي التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة.

ويمكن عد وظيفة التخطيط، الوظيفة الأولى التي تتضمن عملية تحديد الأهداف والغايات المستقبلية وكذلك التنبؤ بالطرق والمسالك والأساليب الموصلة إلى الأهداف المرغوبة. ومن الأهداف التي يسعى إليها مديرو المنظمات على اختلاف أنواعهم ومستوياتهم، هدف دفع المنظمة لتبوء المكانة المرموقة لها، والعمل على تلبية احتياجات زبائنهم بشكل خاص واحتياجات المجتمع بشكل عام، والحفاظ على مكانته الراكزة في السوق. لذا يلاحظ انطلاق جهود المديرين المعنيين نحو رسم البرامج وتوزيع الموارد وإقرار الأنشطة المطلوبة لتحقيق تلك الأهداف.

وبمجرد انتهاء المديرين من وضع الخطط اللازمة، يقع عليهم عبء ترجمة ما تم وضعه في تلك الخطط إلى الواقع العملي التنفيذي. ويحتاج التنفيذ إلى تنظيم الجهود المبذولة نحو تحقيق الهدف. والتنظيم عملية تنطوي على خلق هيكل العلاقات الرسمية بين جميع العاملين بحسب وظائفهم لمساعدتهم على بذل الجهود السليمة باتجاه تحقيق الأهداف المرغوبة. وتساهم وظيفة التنظيم في توفير التنسيق لتنفيذ

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي وأدبيات الدراسة

الأعمال في ضوء التصرف بالموارد المادية، والمالية، والبشرية. ويستند نجاح المنظمة، وإلى حد كبير، إلى قدرة وقابلية الإدارة في تسخير تلك الموارد بكفاءة وفاعلية ومن منظور استراتيجي. لذا يتضمن التنظيم تحديد الأقسام والوحدات الإدارية ووصف العمل وتحديد المسؤوليات وتوزيع المهام والواجبات على العاملين وتحديد الصلاحيات اللازمة لتنفيذ الأعمال في المنظمة.

وبعد الانتهاء من أعمال تحديد الأهداف، وبناء الهيكل التنظيمي المناسب، وتوظيف الأفراد المناسبين للأعمال، تبرز أماناً قضية من يقود المنظمة، ويطلق على هذه العملية القيادة والتي تعنى بكيفية التوجيه والتأثير في الآخرين والتفاعل معهم بقصد تحقيق جوهر العملية القيادية، ألا وهو الإنجاز. ومهما يكن من أمر فإن عمل القيادة يتضمن كذلك الاتصال وتبادل المعلومات مع وبين الآخرين وحثهم وترغيبهم على العمل لتحقيق أهداف المنظمة المنشودة. ولا تجري القيادات الإدارية الاتصالات بمجرد الانتهاء من وظيفتي التخطيط والتنظيم، بل تتداخل معهما وتستمر بعدهما لحين تحقيق متطلبات وظيفة الرقابة أيضاً.

وتعد وظيفة الرقابة، الوظيفة التي يؤديها كل فرد في المنظمة، أو يؤديها فرد واحد أو مجموعة من الأفراد، أو جهاز متخصص بقصد التأكد من أن الأعمال التي تم إعداد الخطط بشأنها، هي التي تم تنفيذها وفق المعايير المعتمدة. وتتخذ الإجراءات التصحيحية عندما يكتشف المعنيون وجود انحراف ما عن خط السير. فمن المديرين من يعتمد على رقابة الكلفة لبلوغ الهدف التنافسي في السوق. ومنهم من يتبنى رقابة النوعية ليصل إلى مستوى مطلوب من الجودة لمنتجات منظمته. وتشتمل هذه الوظيفة على عدد من العمليات منها: تحديد معايير الأداء، وإدارة وقياس الأداء وفق المعايير، والقيام بالإجراء التصحيحي للانحراف، إن وجد، والعمل على ضمان استمرار عملية الرقابة، لضمان بقاء وديمومة

المنظمة. (عطية، 2015، الصفحات 12-15)

### ✓ الجدارات والكفايات الإدارية:

الجدارات والكفايات والمهارات والقدرات الإدارية الأساسية، عديدة ومتنوعة. ولكي يصبح المدير متميزاً عليه أن يطور هذه المهارات والقدرات الأساسية ويعزز مكانتها لديه. وبالإمكان تصنيف وتبويب المهارات والقدرات الإدارية في أربعة أنواع. ولو إننا نعترف بعدم وجود حدود فاصلة بين مهارة وأخرى. وأن المزيج بين المهارات المتوفرة لدى كل مدير، يعتمد على مستوى المدير الإداري ومسؤولياته وطبيعة

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي وأدبيات الدراسة

وظيفته وعلاقة نشاطاته بالوظائف الأخرى. راجع الشكل (1-1) الذي يصور المهارات الإدارية والمهارات التفاعلية والمهارات الفكرية ومهارات الاتصال، وكما يلي:

- **المهارات الفنية:** وتعني تلك القابليات والقدرات التي يتمتع بها الفرد والتي تمكنه من التعامل مع الطرق والأساليب والتقنيات في حقل التخصص. ولك أن تتخيل توفر المهارات الفنية المطلوبة لدى مهندس التصاميم، أو رجل التسويق، أو المحاسب، أو مبرمج الحاسب الآلي. ويستعين المديرون بالمهارات الفنية وبدرجات متفاوتة وهم منشغلون بتشخيص القضايا والحالات التي تخص العمل الذي يتولون إدارته.

- **المهارات التفاعلية:** وتشمل تلك القدرات والقابليات التأثيرية والقيادية والتحصيرية وإدارة الصراع والعمل مع الآخرين. ولما كانت المهارات الفنية تعني قدرة الفرد في التعامل مع الأشياء، فإن المهارات التفاعلية تعني قدرة الفرد في العمل والتعامل مع الآخرين. ولما كانت المهارات التفاعلية مستندة إلى الطاقات البشرية والتي هي أثنى الموارد التي تمتلكها أية منظمة، عليه تصبح المهارات التفاعلية المفتاح الأساسي لأعمال المديرين. ومن المهارات التفاعلية، مهارة تشجيع المشاركة في أعمال صنع واتخاذ القرار، ومهارة خلق الانسجام ونشر المودة بين العاملين، ومهارة كسب ثقة واحترام رفاق العمل جميعا.

- **المهارات الفكرية:** وتتضمن تلك القابليات والقدرات التبصيرية، والأمنية والفكرية والتحليلية في إطار النظرة الكلية الشاملة لتنفيذ الخطط وما تم الاستشراق به لمستقبل المنظمة المعنية. ومن المهارات الفكرية، مهارة تشخيص الترابط بين الأقسام والوحدات الإدارية المختلفة، ومهارة التفكير المنظمي والتفكير بالأسلوب التفصيلي للأولويات وتشخيص الفرص والمجالات المستقبلية، ومهارة امتلاك النظرة الكلية للعلاقات التنظيمية، والفحص الدقيق للبيئة بقصد الكشف عن الاتجاهات والنزاعات والميول السائدة. والمهارات الفكرية هي من المهارات المطلوب توفرها لدى جميع المديرين وبغض النظر عن مستواهم التنظيمي، إلا أن خصوصياتها لمديري الإدارات العليا هي الأكثر إلحاحا.

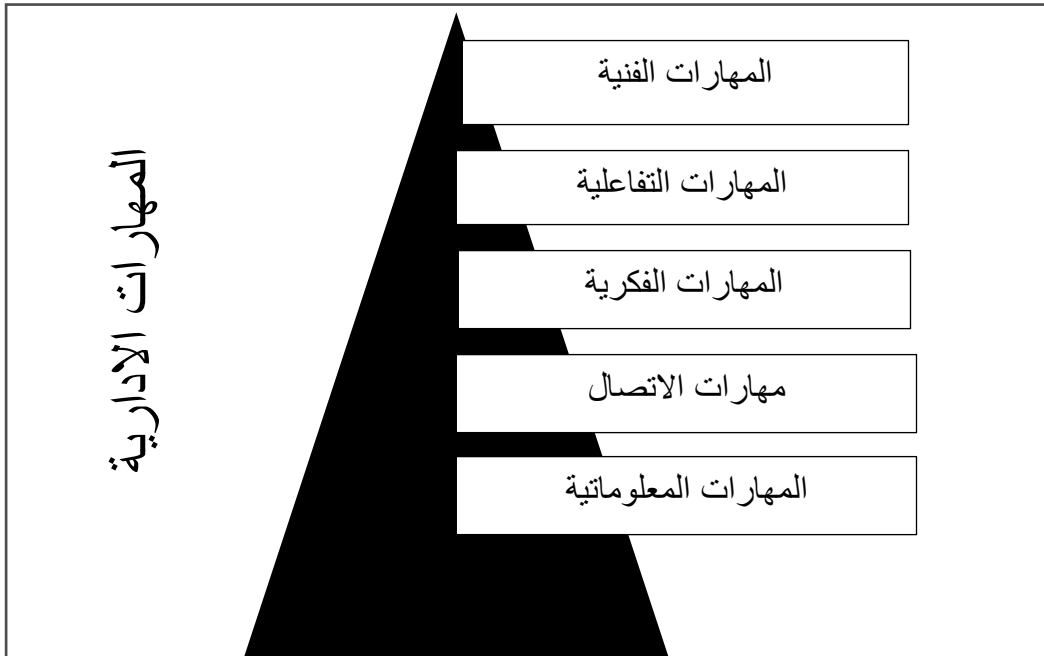
- **مهارات الاتصال:** وهي تلك القدرات والقابليات التي تنطوي على أعمال إرسال واستقبال المعلومات والأفكار والمشاعر والاتجاهات. وإن الأدوار الإدارية التي يفترض أن يلعبها تتطلب تمتع المديرين جميعا بقابليات الاتصال التحريري والشفاهي والضمني. ذلك أن المديرين يقضون

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي وأدبيات الدراسة

الجزء الأكبر من وقتهم في أعمال تبادل الأفكار والمعارف والحقائق والمضامين مع الآخرين لبلوغ النتائج المطلوبة. وإن المدير الجيد أو الفرد العامل الجيد هو ذلك الفرد القادر على استلام الإشارات والمضامين والكلمات والمعاني التي يقصدها المرسل ويتصرف إزائها وفق المعاني والإشارات الصادرة عنه.

- **المهارات المعلوماتية:** لا بد من الإشارة هنا إلى أنه بالإمكان إضافة هذه المهارة إلى بقية المهارات آنفة الذكر وذلك لما لها من أهمية في ظل تطور التكنولوجيا في منظمات اليوم. وتتضمن هذه المهارة القابليات المتنوعة، كاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بأدواتها المختلفة. ويقتضي مثل الأمر أن يكون المديرين مسلحين بهذه التكنولوجيا من أجل الوصول إلى المعلومات وإدارتها بكل كفاءة. وهذه المهارة تضيف ميزة تنافسية إلى كل من المدير والأفراد العاملين معه، فضلا عن كونها تقوي الترابط بين أقسام ووحدات المنظمة المختلفة. وإذا كانت هي كذلك، فإنه بإمكان المدير أن يقود ويوجه منظمته من أي مكان وفي أي زمان. (جواد، 2014، الصفحات 24-25-26)

### شكل (1-2) المهارات الإدارية 2



من اعداد الطالب بالإعتماد على (جواد، 2014، صفحة 26)

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي وأدبيات الدراسة

### ✓ الجدارات والكفايات التي تحتاجها الإدارة في المستقبل:

لقد تطرقنا سابقا إلى الكفايات أو المهارات الخمس (الفنية والتفاعلية والفكرية والاتصال والمعلوماتية). وبالتالي فإن الأهمية النسبية للمهارات الخمس هذه قد تختلف من زمن إلى آخر، ومن تطبيق إلى آخر، ومن بيئة إلى أخرى. وبما أننا نعيش العصر الرقمي وعصر الاتصالات والمعلوماتية فقد تم إضافة مهارة المعلوماتية كمهارة إضافية وذات تأثير فاعل في منظمة المستقبل. فمثلا بتطور التكنولوجيا يلاحظ أن مستوى المهارات الفنية المطلوبة من المدير في المجالات الحاسوب، والشبكات، والاتصالات، والإنترنت، والموبايل، والتسويق، والمنافسة، قد ازداد عما كان عليه مستوى المهارات الفنية التقليدية. كما حصل تطور كبير في مجال الاتصالات وتبادل المعلومات والإعلام والإعلان. وإزاء ذلك كله فإن الأمر يستدعي أن يتحلى مدير المستقبل بمهارات قيادية متعددة الرؤى، قادرة على التنبؤ بالمستقبل. وهذا يعني أن تكون لكل مدير رؤية تمكنه من الفحص والتشخيص والتمييز. أما في مجال الاتصال وتبادل المعلومات فإن استخدام هذا النشاط وتكراره سيتزايد هو الآخر وبشكل ملحوظ مما يؤثر في جذب الاستثمارات نحوه. كما ويستدعي كل ذلك بناء قدرات وتعزيز مهارات المديرين ليصبحوا أكثر استعدادا في مساهمهم نحو تحقيق أهداف المنظمة المنشودة. وعليه يتحتم على المديرين أن يكونوا قادرين على تحقيق المواءمة والتجانس بين ما يمتلكونه من اليوم نحو التوجه العملي والتقني والتكنولوجي. كما ينبغي توسيع المهارات الإدارية، ومهارة الاتصال والمعلوماتية، وتطوير الحالة الإدراكية، إضافة إلى ضرورة دمج هذه المهارات مع المهارات التقليدية للنهوض بالمنظمة لإيجاد أقسام وتخصصات جديدة تتلاءم مع احتياجات المنظمة المستقبلية من الأنشطة. (جواد، 2014، الصفحات 32-33)

### ✓ طبيعة الإدارة:

تمثل الإدارة ذلك النشاط ذو العلاقة بقيادة وتوجيه الموارد الخاصة بالمنظمات عموما (البشرية منها والمالية، والمعنوية) حتى تتمكن من تحقيق الأهداف. ويمكن إبراز طبيعة الإدارة على النحو التالي:

- **الإدارة الموجهة نحو الهدف:** والتي تساهم في تحقيق نجاح النشاط الإداري من خلال صياغة أهداف محددة سلفا. حيث تضع الإدارة نشاطا هادفا يساعد في توظيف واستثمار الموارد المنظمية على اختلاف أنواعها بما فيها البشرية منها. ذلك أن الإدارة هي الأداة التي تمكن الأفراد والمنظمات من تحقيق أهدافهم. فعلى سبيل المثال عندما يكون الهدف تعظيم وزيادة رضا الجمهور المستفيد من المنظمة، من حيث تقديم سلع ذات جودة عالية وبأسعار معقولة، فإن ذلك يكون مدعاة لرفع مستوى

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي وأدبيات الدراسة

رضا الجمهور عن المنظمة، ويساهم في تحقيق الأهداف التي من أجلها قامت. وبالتأكيد فإن ذلك يحتاج إلى توظيف أفراد ذوي كفاءة وقدرة تتناغم مع طموحاتها بشأن تحقيق المكانة المرموقة في السوق.

● **الإدارة تعمل على مزج كل من الموارد البشرية والمادية المالية:** وهنا تصبح وظيفة المنظمة القيام بمزج البشر مع الموارد الأخرى (الألات والمعدات والمباني والموجودات الأخرى) وتعمل على توحيد الجهود لبلوغ الغايات المنشودة. ويبرز عند ذلك الدور الإنساني للإدارة.

● **الإدارة عملية مستمرة:** الإدارة هي عملية مستمرة، تتطوي على التعامل مع المشاكل والقضايا وباستمرار. فهي تقوم بتحديد المشكلة واتخاذ الخطوات المناسبة لحلها. فعلى سبيل المثال عندما يكون هدف المنظمة هو زيادة الإنتاجية، فإن المنظمة تعتمد إلى تسخير كافة الأدوات والطرق والإمكانات وبشكل مؤطر ومتناغم لتحقيق ذلك الهدف. لذا تندمج العملية التسويقية مع الإنتاجية والمالية والبحثية، لبلوغ هذه الغاية.

● **الإدارة عمل ونشاط جماعي من خلال من ينضوي تحت لواء المنظمة:**

● **الإدارة والأنشطة الإدارية حالة مطلوبة في جميع أنواع المنظمات، سواء أكانت سياسية أم اجتماعية أم ثقافية رياضية أم تجارية.** لأن الإدارة تعمل على تنظيم مختلف الجهود وقيادتها نحو الهدف المحدد. وعليه تحتاج المنظمات على اختلاف أنواعها وتخصصاتها إلى الإدارة، والتي دونها سيصعب عليها النهوض بأعبائها، ومن هذه المنظمات الأندية الاجتماعية، والمستشفيات والأحزاب السياسية، والكليات العلمية، والشركات التجارية. وحتى عندما يشترك عدد من الأشخاص في عمل واحد لتحقيق هدف مشترك، لا بد وأن يلجأوا إلى حقل العلوم الإدارية للتعامل مع مواردها لتحقيق هدف كل منظمة، صغيرة كانت أم كبيرة.

● **الإدارة تعبر عن نشاط المجموعة:** الإدارة نشاط يعكس البعد الجماعي في العمل. فهي تميل إلى العناية بالعمل الجماعي أكثر من عنايتها بالعمل الفردي. لذلك نجد عند الحديث عن الإدارة نقول

على المدير والأتباع والرئيس. (كوخ، 2014، الصفحات 6-10)

✓ **مستويات الإدارة:**

يشير مصطلح "مستويات الإدارة" إلى خطوط ترسيم الحدود فيما بين المناصب الإدارية المختلفة في المنظمة وقربها أو بعدها عن إدارة القمة في المنظمة الواحدة. ويتأثر عدد المستويات الإدارية في

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي وأدبيات الدراسة

المنظمة الواحدة بحجم قوة العمل وعدد الوظائف والأنشطة المتخصصة التي يجب أن تمارس عبر المنظمة. ويعكس المستوى الإداري الواحد حجم السلطة التي يحتمل أن يتمتع بها الفرد الذي يتبوأ مكانة هناك. ويمكن تصنيف مستويات الإدارة تحت ثلاثة أصناف رئيسية، هي:

- مستوى الإدارة العليا / مستوى إدارة القمة
- مستوى الإدارة الوسطى / المستوى الإشرافي
- مستوى الإدارة الأدنى / المستوى التشغيلي أو التنفيذي.

ويؤدي المديرون في جميع هذه المستويات وظائف وأنشطة متنوعة ومختلفة. وإليك النقاش الذي يشرح طبيعة عمل ومهام كل مستوى من هذه المستويات الثلاث، وكما موضح في الشكل التالي:

### شكل (1-3) مستويات الإدارة وأنشطته



من إعداد الطالب بالإعتماد على (الإدارة، 2016)

#### • مستوى الإدارة العليا أو ما يعرف بإدارة القمة

ويعكس هذا المستوى قمة القيادة الجماعية في حال كون ملكية المنظمة ليست ملكية فردية. تتألف الإدارة من أعضاء مجلس الإدارة، كالرئيس التنفيذي أو العضو المنتدب. وتعد الإدارة العليا المصدر النهائي للسلطة. والذي يتولى تحديد الأهداف واختيار الإستراتيجيات المناسبة للعمل في السوق، ومن أنشطة تحديد الأهداف واختيار الإستراتيجيات المناسبة للعمل في السوق، ومن أنشطته الأساسية رسم

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي وأدبيات الدراسة

التوجه العام للمنظمة والعمل على إدارة إستراتيجياتها المؤسسية الأساسية (النمو، والبقاء الاستمرار، والاستقرار). وبالإمكان تلخيص دور الإدارة العليا على النحو الآتي:

- الإدارة العليا ترسم الأهداف والإستراتيجيات والسياسات العامة للمنظمة.
- تصدر التعليمات اللازمة لإعداد الميزانيات، ووضع ملامح برامج العمل.
- تراقب الأنشطة وتتابع خطط سير العمل وتحافظ على التناغم والتداؤب بين أنشطة وفعاليات الوحدات الإدارية والتنظيمية في منظماتهم.
- وهي المسؤولة أيضا عن إدارة وصيانة العلاقات مع العالم الخارجي.
- توفر الإرشاد والتوجيه لوحدها الإدارية كلما دعت الضرورة إلى ذلك.
- كما أنها الإدارة المسؤولة عن إدامة مصالح الأطراف الداخليين والخارجيين ولهم الشأن بالمنظمة المعنية، كحملة الأسهم والجمهور والأطراف الأخرى كالحكومة. (محمدي، 2016،

### الصفحات 1-6)

#### • مستوى الإدارة الوسطى

ويضم هذا المستوى مديرو الفروع والإدارات الأساسية التي تشرف على سير الأعمال في المستويات الأدنى حفاظا على التناغم والتناسق في الأنشطة المبذولة ورفع تقاريرها إلى إدارة القمة. فهي تولي الاهتمام والعناية للمهام التنظيمية والتنفيذية وترجم ما تستلمه من الإدارة العليا تمهيدا لإرساله إلى الإدارة التنفيذية. ويمكن تحديد مهام هذه الإدارة بما يلي:

- وضع الأهداف الزمنية لإنجاز الأعمال.
  - إنشاء معايير تقييم الأداء.
  - تنفيذ البرامج التعليمية والتدريبية وفق أولويات الحاجة.
  - تتولى تفسير وتوضيح فلسفة الإستراتيجيات والسياسات.
- الحفاظ على حالة التناغم والتداؤب لسريان الأنشطة والفعاليات فيما بين الوحدات الإدارية في المنظمة المعنية.
- توجيه التقارير والرسائل المهمة إلى أعضاء الإدارة العليا.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي وأدبيات الدراسة

### • مستوى الإدارة التنفيذية

- ومن المعروف أيضا أن الإدارة التنفيذية والتي تعرف بإدارة المستوى الإشرافي إدارة العمل. والتي تضم المشرفين وموظفي الوحدات الثانوية. وتتضمن أنشطة هذا المستوى الآتي:
- إسناد الوظائف والمهام لمختلف العاملين.
  - إعداد أدلة وخطط العمل لإرشاد العاملين بشأن الأنشطة اليومية.
  - تتحمل مسؤولية تنفيذ متطلبات الجودة وكمية الإنتاج.
  - يعهد أيضا إلى هذا المستوى قضية الحفاظ على علاقات جيدة فيما بين العاملين في المنظمة.
  - التعامل مع مشكلات العمل وتقديم الاقتراحات والطعون تمهيدا للبت فيها من قبل الإدارة العليا.
  - المساهمة في رسم مخططات مناولة للمواد ونقلها من وإلى المخزن.
  - تساهم في تشكيل صورة المنظمة وتعزز علاقتها بجمهورها. (حافظ م.، 2011)

### ✓ الأهداف الرئيسية للإدارة:

- من يمارس الإدارة ويوظف عملياتها بشكل سليم لابد وأن يجني ثمار ذلك التوظيف، والذي يبرز الأهداف الرئيسية للإدارة، وهي:
- الحصول على أكبر قدر ممكن من المخرجات وبالحد الأدنى من الجهود: وذلك أن الهدف الرئيس من توظيف العملية الإدارية هو تحقيق هدفي الكفاءة والفاعلية من خلال استثمار عناصر الإنتاج وتقديم السلع أو الخدمات إلى الجمهور المعني. إذ تعنى الإدارة بشد الانتباه وتوجيه التفكير نحو الطريقة الأفضل لكيفية توظيف الموارد البشرية والموارد المادية والمالية وبأفضل تركيبة. ونتيجة لذلك تتظافر الجهود لتقديم نتائج بتكاليف أقل ووقت مناسب.
  - زيادة كفاءة عوامل الإنتاج: ويتم ذلك من خلال الاستخدام الأفضل والأحسن لمختلف عناصر الإنتاج. وتتولد المخرجات بطريقة كفوءة بعد أن يتم خفض حجم التوقفات والتلف مما يعكس التوظيف الجيد لموارد المنظمة، ويدفعها نحو التقدم والنمو.
  - تحقيق أقصى حالات النمو والتقدم لصالح المالك أو حملة الأسهم أو ذوي المصالح الأخرى نحو المنظمة: يمكن تحقيق ذلك من خلال توفير حالة التناغم والتناسق لسير الأعمال في المنظمة. إذ

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي وأدبيات الدراسة

يضمن ذلك توفير قدر من المنافع للمنظمة والعاملين فيها على السواء. وتستطيع عند ذاك أن توظف المنظمة نظماً سليماً للرواتب والأجور والحوافز.

- **تحسين الوضع الإنساني داخل المنظمة:** إذا أحسن تسخير توجهات النظريات الإدارية المختلفة كل حسب حالتها. وقد مهدت نظريات العمل الإداري السبل لإقامة أسس اللقاء الجماعي للعاملين وأوضحت الطريق الأفضل في إدارة المورد البشري وصولاً إلى إرساء قواعد الحالة الإنسانية بين العاملين والإدارة في إطار من العدالة الاجتماعية والمسؤولية الاجتماعية. (الاعمال، 2011، الصفحات 30-33)
- ✓ أهمية الإدارة:

للإدارة وما تتطوي عليه من طرق وأساليب للتعامل مع الموارد المتنوعة انعكاسات إيجابية واضحة وفوائد جمة إذا نحن سخرناها بالشكل السليم. ويمكن إجمال أهمية الإدارة بما يأتي:

- **تساعد في تحقيق الأهداف:** من المؤكد أن للإدارة دور في تحقيق الأهداف على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة. إذ تساهم الإدارة في إيجاد الترتيب والتنظيم المناسب لتوليفة عناصر الإنتاج وجمع الموارد المطلوبة للعملية الإنتاجية ووضعها في بوتقة واحدة لتحقيق الأهداف المنشودة. إذ تساهم الإدارة في جمع الموارد المتنوعة (موارد بشرية، وموارد مالية، وموارد مادية، مواد ومعدات) وجعلها تتفاعل من خلال طرق وأساليب علمية لتولد مخرجات نافعة للفرد والجماعة والمنظمة والمجتمع الذي تعمل من خلاله.
- **المساهمة في التوظيف الأحسن والأفضل لموارد المنظمة:** وحتى تصل المنظمة إلى غاياتها وتتال رضا ذوي المصالح فيها، تسعى المنظمة إلى توظيف وتسخير واستثمار جميع مواردها المادية والبشرية والمعرفية وبصورة منتجة. وبفضل الإدارة سيؤول كل ذلك إلى بلوغ إدارة المنظمة مستوى ملحوظ من الكفاءة والفاعلية. وتتميز الإدارة عن غيرها من الأنشطة بأنها تتيح تحقيق الاستفادة القصوى من تلك الموارد ذات الندرة النسبية (القليلة والشحيحة عموماً). حيث توفر الإدارة البدائل المناسبة لتوظيف واستثمار تلك الموارد، على أفضل وجه ممكن في الصناعة الواحدة. حيث تسمح الإدارة الاستعانة بمهارات ومعارف الخبراء والمتخصصين الذين يساهمون وبإشراف المعنيين بالعمل الإداري في توظيف كل ما لديهم وما تتيحه المنظمة لهم من موارد، تقديم المخرجات المناسبة إلى المجتمع الذي تعمل من أجله المنظمة المعنية.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي وأدبيات الدراسة

- **خفض تكاليف:** ذلك أن الإدارة تساهم في خفض التكاليف والحصول على نتائج أفضل. إذ تهيئ الإدارة السبل والأساليب العلمية لاستقطاب أفضل المدخلات من البيئة الخارجية وتوظيفها وفق الأساليب العلمية لاستقطاب أفضل المدخلات من البيئة الخارجية وتوظيفها وفق الأساليب العملية الحديثة من خلال العمليات الإدارية كالتخطيط والتنظيم والقيادة بقصد الحصول على المخرجات المناسبة. وتسخر الإدارة الطرق والأساليب العلمية لتحويل الطاقات والموارد المادية والبشرية والمالية عبر عمليات المعالجة والتحويل لتصبح مخرجات تلائم رغبات وأذواق الجمهور وبالأسعار المناسبة.
- **بناء سمعة المنظمة:** للإدارة دور في بناء سمعة وشهرة المنظمة إذا هي حققت ما يدعى بالمكانة الإستراتيجية من خلال ما تتمتع به من ميزة التنافسية اتجاه منافسيها في السوق. وينشأ ذلك عن طريق تداخل الجهود والطاقات وتناغمها عبر وظائف المنظمة وبشكل منظم ومنسق. ويعتبر بناء السمعة المؤسسية للمنظمة من أولويات أهدافها. إذ تنشأ للمنظمة قوى مؤثرة في السوق جراء سمعتها.
- **إحداث الثبات النسبي والتوازن الحركي:** تساعد الإدارة في إحداث الثبات النسبي والتوازن الحركي الذي يمكن المنظمة من البقاء والاستمرار وبغض النظر عن حجم وزخم التغيير الحاصل في البيئة المحيطة بالمنظمة. إذا هي ما أحسنت الاستجابة للتطورات التي تعيشها البيئة الخارجية. فإذا تبنت إدارة المنظمة المرونة الإستراتيجية وطوعت إستراتيجيتها وفق ما يجري في البيئة الخارجية وبأسلوب ديناميكي حركي، وتواصلت مع التغيرات البيئية، استطاعت أن تحافظ على علاقاتها مع كل الأطراف الخارجية وضمنت حالة التفاعل والمعاشية معها.
- **الإدارة نظام أساسي لرخاء المجتمع:** إن كفاءة أداء الإدارة لأعمالها يؤدي بالمنظمة إلى إنتاج اقتصادي أفضل يساعد بدوره في تحقيق رفاهية المجتمع. وانطلاقاً من مبدأ المسؤولية الاجتماعية والحالة الأخلاقية فإن الإدارة الجيدة تذلل الصعوبات لتمهد الطريق أمام أعمالها وتتجنب الهدر في الموارد النادرة. ومثل هذا المسعى يساهم في تحسين مستوى المعيشة، لأنه يزيد من مستوى الربحية التي تعود بالنفع على قطاع الأعمال والمجتمع. بمعنى أن الإدارة نظام أساسي لتوليد الطاقات وإنعاش الهمة اللتان توفران المصادر المناسبة للحصول على الطاقة الإنتاجية وبلوغ مستوى من المخرجات وبأقل تكلفة ممكنة من خلال خلق فرص عمل تدر دخلاً للمنظمة. كما أن جوهر العملية

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي وأدبيات الدراسة

الإدارية بلوغ حالة الفاعلية التي ستأتي بمنتجات متطورة وجديدة وبحوث مفيدة خلاصتها إسعاد

المجتمع. (جواد، 2014، الصفحات 79-82)

ويصور لنا الشكل (1-3) أهمية الإدارة وما تقدمه في النهوض بالمنظمة. وهذه الأهمية يجب ألا تغيب عن بال المديرين مهما كانت الحالات التي يتعاملون معها.

### 4 الشكل (1-4) يوضح أهمية الإدارة



من إعداد الطالب بالإعتماد على (جواد، 2014)

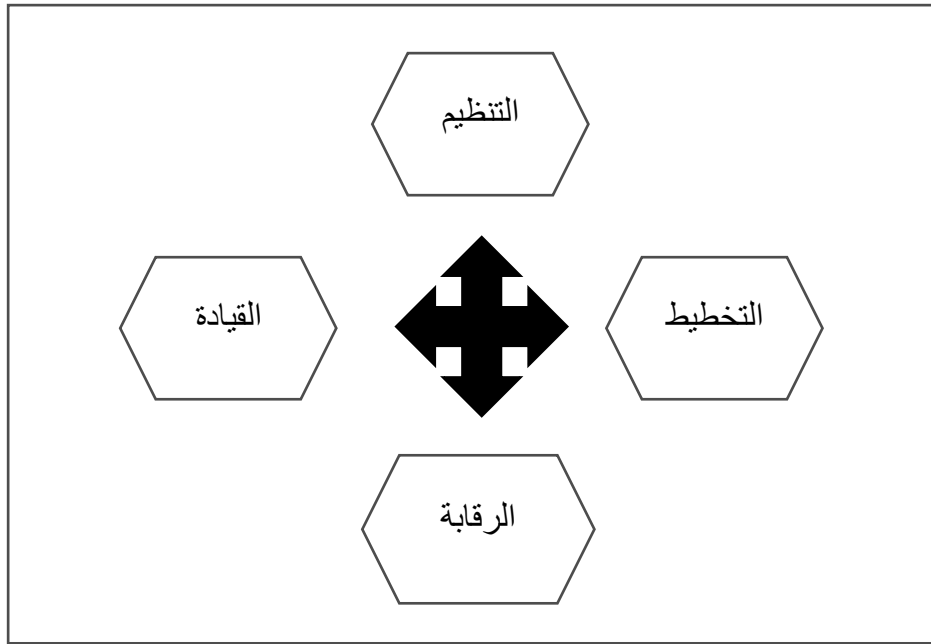
### ✓ وظائف الإدارة:

وصفت الإدارة بأنها عملية إنسانية اجتماعية تتطوي على جملة من المسؤوليات والاعتبارات التي ضرورية لإنجاز متطلبات الوظائف الإدارية. والتي دونها لا تتم العملية الإدارية. وتضم العملية الإدارية مجموعة من الأنشطة الرئيسة التي يمارسها للمديرين عند ممارسة وظائفهم الإدارية (التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة). وبالإمكان الاستهلال بتعريف يجمل لنا مفهوم العملية الإدارية، والتي تتكون من عمليات اتخاذ القرارات المتعلقة بالأسس والمبادئ الخاصة بنشاطات وأعمال التخطيط، والتنظيم، والقيادة، والرقابة على نواحي المنظمة المختلفة لتحقيق الأهداف المنشودة. وبهذا المعنى نستطيع تحديد العمليات أو الوظائف الأربع لتحقيق النشاط الإنساني الاقتصادي الخاص بالمنظمة المعنية. ويتحقق

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي وأدبيات الدراسة

النشاط الاقتصادي للمنظمة من خلال خمس وظائف تمارسها منظمة الأعمال، ألا وهي وظيفة الإنتاج والعمليات، ووظيفة التمويل، ووظيفة الموارد البشرية، ووظيفة التسويق، ووظيفة البحث والتطوير. وبحب هذه الوظائف يمكن الجزم بإمكانية تحقق أهداف المنظمة. والوظائف الإدارية هي مجموعة النشاطات التي تمارس من قبل المديرين بهدف ضمان إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف وبكفاءة وفاعلية.

### 5 رسم بياني (1-5) يوضح وظائف الإدارة



من إعداد الطالب بالإعتماد على (زيارة، 2010)

- **وظيفة التخطيط:** وتعني عملية التحديد النوعي والكمي والزمني لاحتياجات المنظمة من العمل (الجهد البشري) ورأس المال والآلات والمواد، إلى جانب الطرق والأساليب التي تساعد المنظمة في تقديم السلع أو الخدمات إلى جمهورها وخلال مدة زمنية محددة. وهذه الوظيفة يمارسها المديرون إلى جانب الوظائف الإدارية الأخرى. فمن خلال التخطيط يتم التنبؤ بالمستقبل والإستعداد له بشكل مخطط ومنسق وعبر خطط تضم ما على المنظمة توفيره وفي ضوء الخطط السابقة. ويتم بعد ذلك إتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذ الأعمال.
- **وظيفة التنظيم:** التي تتضمن عملية تحديد وترتيب الاختصاصات والوظائف والأقسام وبيان العلاقة فيما بينها وبما يعكس توزيع الأعمال على أفراد المنظمة وتحديد مسؤولية كل منهم. وبالتالي فإن التنظيم يشير إلى الوظيفة التي يتم من خلالها وظيفة التنظيم عمليات التجميع الأنشطة اللازمة

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي وأدبيات الدراسة

لإنجاز العمل عبر الوحدات التنظيمية. كما ويعكس التنظيم شكل العلاقات بين الوحدات التنظيمية، وكذلك بين الأفراد القائمين على الأعمال ويصور التنظيم حيث المبدأ فيما إذا كان شكل العمل الكلي يسري وفق مبدأ المركزية أم اللامركزية. وإجمالاً فإن التنظيم يعبر عن الهيكل والبناء الخاص للمنظمة. ذلك أن التنظيم ينطوي على:

- تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف.
- تجزئة الأنشطة وتصنيفها إلى مجموعات.
- تكليف الأفراد بالمهام وتحديد الواجبات.
- تحميل المسؤوليات وتفويض السلطات.
- تحديد شكل العلاقة الرسمية بين التكوينات التنظيمية.

● **وظيفة القيادة:** الأفراد هم أئمن الموارد في عصرنا الحديث، كون لهم دوراً وتأثيراً في عملية البناء والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية. وبموجب ذلك فإنه لا توجد مسؤولية أعظم وأهم من القيادة. ويعد القادة وسلعة نادرة وقيمة وثروة قومية كبيرة. ذلك أن نوع وشكل القيادة والقرارات التي تصدر عنها تعمل على تحقيق الكثير من الإنجازات والطموحات التي لم يكن لها أن تتحقق لولا القيادة. وإن غياب القيادة الكفوءة والفاعلة، تتحول عناصر الإنتاج إلى وسائل أو موجودات غير فاعلة. وهي الوظيفة التي تتعلق بإرشاد وتوجيه وتحفيز العاملين نحو أداء الأعمال المنوطة بهم. والقيادة عمل جماعي يهدف إلى ضمان تحقيق الأهداف المرسومة وفي إطار من التفاعل والتعاون فيما بين أفراد المنظمة الواحدة. ولما كانت وظيفة القيادة تتضمن التحفيز فهي تحتاج إلى التفاعل المستمر بين القائد والتابع. باعتبار أن القيادة هي حالة إقناع الآخرين بأن يعملوا بحماس ومثابرة على تحقيق الأهداف المحددة. والقيادة هي المادة الغروية ذات البعد الإنساني التي تعمل على ربط أعضاء المنظمة وتشدهم وتدفع بأنشطتهم نحو تحقيق الأهداف. كما تتضمن القيادة أعمال الاتصال والترغيب نحو العمل، والعمل على إحداث التوازن بين الأنشطة التي يمارسها الأفراد.

● **وظيفة الرقابة:** وحيث إن المنظمة وحدة اجتماعية هادفة فهي تضم إلى جانب العناصر البشرية موارد أخرى وطاقت متعددة بقصد توليفها بشكل أو آخر لتحقيق الأهداف. ومن أبرز أدوار وظيفة الرقابة التأكد من أن ما جرى عبر التخطيط هو الذي تم تنفيذه. بمعنى التأكد من أن الأداء المتحقق هو الذي تم تخطيطه. وفق معايير كمية ونوعية. فمن المديرين من يعتمد على رقابة الكلفة لبلوغ

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي وأدبيات الدراسة

هدف الربحية، ومنهم من يتبنى رقابة النوعية ليصل إلى مستوى الجودة المرغوب فيها. وإذا تساءلنا من يؤدي الرقابة لكان الجواب أن وظيفة الرقابة تؤدي من قبل الجميع الأفراد دون استثناء. وتؤدي الرقابة كذلك في المنظمات الأعمال من قبل جهاز متخصص للتأكد من أن الأعمال المخططة هي التي تم تنفيذها وفق المعايير المعتمدة. وتشبه عملية الرقابة، ذلك الجهاز الموجود في أجهزة التكييف، فهو يرسل إشارات إلى نظام التبريد عندما تنذر درجة الحرارة في الغرفة بضرورة أن يعمل الجهاز بأسلوب آخر. ثم أن وظيفة الرقابة تتكامل من خلال ممارسة العمليات الفرعية التالية:

- تحديد معايير الأداء.
- قياس الأداء وفق المعايير المنوه عنها.
- القيام بالإجراء التصحيحي، إ، وجد انحراف.
- الاستمرار بعملية الرقابة. (زيارة، 2010، الصفحات 21-25)

### المبحث الرابع: الإطار المعرفي لمنظومة كرة القدم الجزائرية

تعتبر منظومة كرة القدم الجزائرية تركيباً متشعباً من القيم والتقاليد والهويات التي تميز هذه الرياضة في الجزائر. تتغلغل كرة القدم في النسيج الثقافي والاجتماعي للمجتمع الجزائري، حيث تعكس تاريخاً غنياً من العطاء والإنجازات والتحديات.

#### 1.4 المطلب الأول : مدخل إلى منظومة كرة القدم الجزائرية

تعتبر كرة القدم من أكثر الألعاب الرياضية انتشاراً وشعبية في العالم من حيث عدد اللاعبين والمشاهدين فقل ما نجد بلداً في العالم لا يعرف أبناءه كرة القدم أو على الأقل لم يسمعوا بها فهي لعبة تتميز بسهولة المهارات النظرية وصعوبة تنفيذها أثناء المنافسة، وقد ذكر أن السيد "جول ريمي" الرئيس السابق للاتحاد الدولي لكرة القدم، (FIFA)، قال مازحاً " إن الشمس لا تغرب مطلقاً عن إمبراطوريتي " دلالة على أن رياضة كرة القدم بلغت من الشهرة حداً لم تبلغه الألعاب، أو الرياضات الأخرى، كما اكتسبت شعبية كبيرة ظهرت في شدة الإقبال على ممارستها والتسابق على المشاركة في منافساتها بالرغم من أنه في السنوات الأخيرة، ظهرت عدة ألعاب، نالت الكثير من الإعجاب والتشجيع فقد بقيت، لعبة كرة القدم أكثر الألعاب شعبية انتشاراً ولم يتأثر مركزها، بل بالعكس فإننا نجد أنها تزداد شعبية وانتشاراً فعند الحديث عن منظومة كرة القدم فقد تشكلت من تفاعل مترابط بين عدة عناصر أساسية، بما في ذلك اللاعبين، والمدربين، والمنظمين، والجماهير، والملاعب، والبنية التنظيمية للبطولات. يتمثل دور اللاعبين في اللعب وتحقيق

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي وأدبيات الدراسة

الأهداف، بينما يقوم المدربون بتوجيههم وتطوير مهاراتهم. أما المنظمون فيضعون القوانين وينظمون البطولات، في حين توفر الجماهير الدعم العاطفي. وتعتبر الملاعب المسرح الرئيسي لهذه الرياضة، حيث يتم تنظيم المباريات وتجمع الجماهير. تتفاعل هذه العناصر مع بعضها البعض لتشكيل منظومة شاملة تجعل كرة القدم واحدة من أكثر الرياضات شعبية وانتشاراً في العالم والجزائر خاصة.

### 2.4 المطلب الثاني : نبذة عن تاريخ كرة القدم في الجزائر :

تعد كرة القدم من بين أول الرياضات التي ظهرت ، والتي اكتسبت ، شعبية كبيرة ، وهذا بفضل الشيخ " عمر بن محمود "علي راييس"، الذي أسس سنة 1895م أول فريق رياضي جزائري تحت اسم (طليعة الحياة في الهواء الكبير ) ، وظهر فرع كرة القدم في هذه الجمعية عام 1917م، وفي 07 أوت 1921م تأسس أو فريق رسمي لكرة القدم يتمثل في عميد الأندية الجزائرية " مولودية الجزائر " غير أن هناك من يقول أن النادي الرياضي لقسنطينة (CSC) هو أول نادي تأسس قبل سنة 1921م. بعد تأسيس مولودية الجزائر تأسست عدة فرق أخرى منها: غالي معسكر، الاتحاد الإسلامي لوهران، الاتحاد الرياضي الإسلامي للبلدية و الاتحاد الإسلامي الرياضي للجزائر.

ونظرا لحاجة الشعب الجزائري الماسة لكل قوى أبنائها من أجل الانضمام والتكامل لصد الاستعمار ، فكانت كرة القدم أحد هذه الوسائل المحققة لذلك، حيث كانت المقابلات تجمع الفرق الجزائرية مع فرق المعمرين، وبالتالي أصبحت فرق المعمرين ضعيفة نظرا لتزايد عدد الأندية الجزائرية الإسلامية التي تعمل على زيادة وزرع الروح الوطنية ، مع هذا تم تقطن السلطات الفرنسية إلى المقابلات التي تجري وتعطي الفرصة لأبناء الشعب التجمع والتظاهر بعد كل لقاء، حيث وفي سنة 1956م وقعت اشتباكات عنيفة بعد المقابلة التي جمعت بين مولودية الجزائر وفريق أورلي من ( سانت اوجين ، بولوغين حاليا )التي على أثرها اعتقل العديد من الجزائريين مما أدى بقيادة الثورة إلى تجميد النشاطات الرياضية في 11مارس 1956م تجنباً للأضرار التي تلحق بالجزائريين وقد عرفت الثورة التحريرية تكوين فريق جبهة التحرير الوطني في 18أفريل 1958م ، الذي كان مشكلا من أحسن اللاعبين الجزائريين أمثال : رشيد مخلوفي الذي كان يلعب آنذاك في صفوف فريق سانت ايتيان، وسوخوان، كرمالي، زوبا، كريمو، ابرير... وكان هذا الفريق يمثل الجزائر في مختلف المنافسات العربية والدولية، و قد عرفت كرة القدم الجزائرية بعد الاستقلال مرحلة أخرى، حيث تم تأسيس أول اتحادية جزائرية لكرة القدم سنة ،1962 وكان " محند معوش " أو رئيس لها، ويبلغ عدد الممارسين لهذه اللعبة في الجزائر أكثر من 110000

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي وأدبيات الدراسة

رياضي يشكلون حوالي 1410 جمعية رياضية ضمن 48 ولاية و6 رابطات جهوية. وقد نظمت أول بطولة جزائرية لكرة القدم خلال الموسم 1962 - 1963م وفاز بها فريق الاتحاد الرياضي الإسلامي للجزائر، ونظمت كأس الجمهورية سنة 1963م وفاز بها فريق وفاق سطيف الذي مثل الجزائر أحسن تمثيل في المنافسات القارية، وفي نفس السنة أي عام 1963 كان أول لقاء للفريق الوطني، وأول منافسة رسمية للفريق الوطني مع الفريق الفرنسي خلال ألعاب البحر الأبيض المتوسط لسنة 1975م وحصوله على الميدالية الذهبية. (د الشريط، 2016، الصفحات 12-14)

### ✓ نبذة عن منظومة كرة القدم في الجزائر:

من الناحية الإدارية، تتألف منظومة كرة القدم في الجزائر من عدة مكونات تعمل سوياً لتنظيم النشاط الكروي وتطويره:

- **وزارة الشباب والرياضة:** وزارة الشباب والرياضة هي الجهة الحكومية المسؤولة عن تطوير وتعزيز الشباب والرياضة في الدولة. تعمل الوزارة على وضع السياسات والبرامج التي تهدف إلى تعزيز المشاركة الشبابية في الأنشطة الرياضية والثقافية، وتعزيز اللياقة البدنية والصحة العامة للمواطنين، وهي المسؤولة عن جميع الاتحادات الرياضية بما فيهم الإتحادية الجزائرية لكرة القدم تهدف الوزارة الى الآتي:

- إعداد الشباب وتحسينهم وحمايتهم وتأهيلهم فكرياً وسياسياً وعلمياً واجتماعياً وثقافياً ورياضياً وتوجيه طاقاتهم ومواهبهم نحو المساهمة في بناء الجزائر والتعبير عن روح المواطنة الجزائرية الصالحة واحترام القانون ونبذ العنف وإشاعة ثقافة احترام الرأي والرأي الآخر.
- تطوير القطاع الرياضي من خلال العمل مع الجهات الرياضية المختلفة الحكومية وغير الحكومية لتنفيذ حركة الاندية والاتحادات الرياضية ودعم انشطتها بالوسائل الممكنة بما يساهم في أداء مهماتها بالشكل الذي يليق بالجزائر واهمية تمثيلها دولياً.
- توظيف الجهود للحفاظ على ما يؤمن حماية المصالح العليا للشباب والرياضة الجزائرية وسمعة اجهزتها كافة وبشكل ينسجم مع الأعراف والتقاليد والقرارات المحلية والدولية

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي وأدبيات الدراسة

- الاتحاد الجزائري لكرة القدم:(FAF) يعتبر الاتحاد الجزائري لكرة القدم الهيئة الرسمية المسؤولة عن تنظيم النشاط الكروي في البلاد. يقوم الاتحاد بإدارة البطولات المحلية وتطبيق القوانين واللوائح المتعلقة باللعبة. كما يمثل الفرق الجزائرية في البطولات القارية والدولية نجد هذه الصلاحيات في المادة51 من قانون 04/10 مؤرخ في 14 أوت 2004 وكذا في المرسوم التنفيذي رقم 96/166 الذي يحدد كفايات تنظيم الرابطات الرياضية، وكيفية سيرها وهي :
    - وضع نظام المراقبة الطبية الرياضية، مكافحة تعاطي المنشطات، وضع نظام لترقية الأخلاق الرياضية والوقاية من العنف ومحاربتة.
    - تسيير المنافسات وتسيير الفرق الوطنية للمشاركة في المنافسات الدولية.
    - ممارسة السلطة التأديبية على الرابطات والنادي المنظمة إليها.
    - وضع معايير الالتحاق بالفرق الوطنية.
    - رقابة الرابطات والنادي الرياضية المنظمة إليها، بإنشاء هيكل المراقبة والتسيير المالي.
    - وضع برامج متطورة للبحث عن رياضي النخبة والمستوى العالي المقيمين بالخارج والتكفل بهم.
    - الانضمام إلى الهيئات الرياضية الدولية بعد موافقة الوزير المكلف بالرياضة.
  - هياكل الاتحادية الجزائرية لكرة القدم:
    - تتكون من الهياكل التالية:
      - الجمعية العامة: وهي الهيئة التي تقوم بسن القوانين في الهيكل التنظيمي للاتحادية.
      - المكتب الفدرالي: وهو الجهاز التنفيذي.
      - الأمانة العامة: وهي الهيكل الإداري للاتحاد.
      - اللجان الدائمة والمختصة: والتي تقوم بدعم هياكل الاتحادية في ممارستها لمهامها (قرار مؤرخ في 14 مارس 2000)
- وهو مسؤول عن الرابطات المحلية التي هي مسؤولة عن تسيير البطولات المحلية والمتمثلة في: (غنية، 2013، صفحة 78)

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي وأدبيات الدراسة

- **رابطة كرة القدم المحترفة الأولى LFP (La Ligue de football professionne):** هي الهيئة المسؤولة عن تنظيم الدوري الجزائري الممتاز فئة (الأكابر والرديف) وتضم 16 نادي وهي البطولة الأولى في هرم كرة القدم في الجزائر. تأسست الرابطة المحترفة في عام 2010 كجزء من جهود تطوير الكرة الجزائرية وتنظيمها بشكل أفضل، يتولى الرابطة المحترفة مجموعة من المهام، بما في ذلك تنظيم المباريات وتحديد جداول البطولة وتطبيق القوانين واللوائح المتعلقة بالمسابقات الكروية، كما تعمل على ترويج وتسويق الدوري الجزائري الممتاز وتعزيز شعبيته على المستوى المحلي والدولي.
- **الرابطة الوطنية لكرة القدم هواة (LA Ligue Nationale de football Amateur):** هي الهيئة المسؤولة عن تنظيم دوري الدرجة الثانية الجزائري بمجموعتيها الشرقية والغربية بمشاركة 16 نادي فكل مجموعة، تضم فئة (الأكابر والرديف) تأسست الرابطة عام 2011 في إطار جهود تطوير وتنظيم كرة القدم في الجزائر، تعمل الرابطة الوطنية لكرة القدم هواة على تنظيم البطولات والبطولات الإقليمية والوطنية للفئة الهواة، بما في ذلك الدوريات والكؤوس والبطولات الخاصة بالأندية ذات المستوى ذاته، كما تسعى الرابطة إلى تطوير المواهب الشابة وتشجيع ممارسة كرة القدم على مستوى الهواة وتوفير البيئة الملائمة لنمو وتطور اللاعبين المبتدئين.
- **الرابطة الجهوية لكرة القدم (Ligue Inter Régionale de Football LIRF):** هي الهيئة المسؤولة عن تنظيم النشاط الكروي على المستوى الجهوي في الجزائر. تعتبر الرابطة الجهوية جزءاً من البنية التنظيمية لكرة القدم في البلاد، وتقوم بإدارة البطولات والدوريات والبطولات الجهوية للأندية واللاعبين على المستوى المحلي. نقصد الدرجة الثالثة وتضم تسع رابطات إقليمية (رابطة الجزائر، عنابة، باتنة، بليدة، بشار، قسنطينة، وهران، ورقلة، سعيدة) قسم الجهوي هو ثالث أعلى قسم في نظام الدوري الجزائري لكرة القدم. يتكون القسم من ست مجموعات على أساس مناطق البلاد، وهي الشرق والغرب والشرق الأوسط والوسط الغربي والجنوب الشرقي والجنوب الغربي، وتحتوي كل منها على 16 فريقاً من مناطقها. ، تعمل الرابطة الجهوية على تنظيم المنافسات الكروية في المناطق الجغرافية المحددة، وتشمل ذلك تحديد الجداول الزمنية للمباريات، وتطبيق القوانين واللوائح المتعلقة باللعبة، وتوفير البنية التحتية اللازمة لتنظيم المباريات واستضافتها، كما تلعب دوراً مهماً في اكتشاف المواهب الشابة وتطويرها، وتشجيع المجتمع المحلي على ممارسة ودعم هذه الرياضة في المنطقة.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي وأدبيات الدراسة

جدول 1 (1-6) يوضح تقسيم الرابطة الولائية على الرابطة الجهوية

الرابطة الجهوية (LIRF)	الرابطة الولائية (LWF)
رابطة الجزائر	تضم رابطة الولائية التالية (الجزائر، بجاية، بومرداس، بوية، تيزي وزو)
رابطة عنابة	(عنابة، قالمة، طارف، سوق أهراس، تبسة)
رابطة باتنة	(بسكرة، باتنة، مسيلة، برج بوعرييج، خنشلة)
رابطة البليدة	(بليدة، تيبازة، مدية، جلفة، عين الدفلى، شلف)
رابطة بشار	(أدرار، بشار، النعامة، البيض، تيندوف)
رابطة قسنطينة	(قسنطينة، سطيف، أم بواقي، سكيكدة، ميله، جيجل)
رابطة وهران	(تلمسان، وهران، مستغانم، سيدي بلعباس، عين تيموشنت، غليزان)
رابطة ورقلة	(ورقلة، الواد، غرداية، لأغواط، تمنراست، إليزي)
رابطة سعيدة	(تيارت، سعيدة، معسكر، تيسمسيلت)

المصدر: من اعداد الطالب بالإعتماد على (الرابطة، 2011)

### • الرابطة الولائية (Ligue Wilaya de Football LWF):

الرابطة الولائية لكرة القدم هي الهيئة المسؤولة عن تنظيم النشاط الكروي على مستوى الولاية في الجزائر، نقصد القسم الشرفي وما قبل الشرفي والفئات الشبانية (فئة أقل من 19 سنة حتى فئة أقل من 13 سنة)، رابطة الولائية لكرة القدم تسعى إلى تطوير الرياضة على المستوى المحلي من خلال تعزيز المشاركة والمنافسة بين الأندية واللاعبين في الولاية. كما تلعب دوراً هاماً في اكتشاف المواهب الشابة وتنميتها وتشجيع المجتمع المحلي على دعم وممارسة هذه الرياضة في المنطقة.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي وأدبيات الدراسة

### • الرابطة الوطنية لكرة القدم النسوية (LNFF):

تعتبر الرابطة الوطنية لكرة القدم النسوية (LNFF) في الجزائر الهيئة المسؤولة عن تنظيم وتطوير كرة القدم للسيدات في البلاد. تهدف LNFF إلى تعزيز مشاركة النساء في الرياضة وتطوير مستوى اللعب والمنافسة في كرة القدم النسوية على المستوى المحلي والوطني من مهام الرابطة الوطنية لكرة القدم النسوية في الجزائر:

- تنظيم بطولات ومسابقات كرة القدم النسوية على مختلف الأصعدة، بدءًا من الفئات السنوية الصغيرة وصولًا إلى الدوري الوطني للكبار.
- تطوير برامج المواهب الشابة وتقديم الدعم لهن لتطوير مهارتهن وقدراتهن في مختلف جوانب اللعبة.
- توفير الدعم الفني والتقني للأندية والفرق النسوية لتحسين مستوى اللعب وتطوير البنية التحتية للرياضة النسوية.
- تعزيز ثقافة اللعب النظيف والروح الرياضية بين اللاعبات والمدربات والحكام والجمهور.
- التواصل والتعاون مع الجهات الدولية لكرة القدم النسوية والمشاركة في البطولات والأحداث الدولية لتمثيل الجزائر.

تلعب LNFF دورًا مهمًا في تعزيز مكانة الكرة القدم النسوية في الجزائر وتشجيع المشاركة النسائية في هذه الرياضة الشعبية. (LFP، 2024)

### 3.4 المطلب الثاني: أهمية منظومة كرة القدم

إن عالم كرة القدم عالم ضخم يمتد إلى ما هو أبعد من الملعب الذي يستغرق 90 دقيقة. فمع وجود ما يقدر بنحو 4 مليارات مشجع و270 مليون لاعب نشط في جميع أنحاء العالم، لا يمكن إنكار تأثير كرة القدم. ومع ذلك، فإن تأثيرها لا يقاس بشكل متزايد ليس فقط بالأهداف المسجلة والألقاب التي تُحرزها فحسب، بل بتأثيرها على النسيج الاقتصادي والاجتماعي للمجتمعات والأمم.

### ✓ كرة القدم حافز للنمو الاقتصادي:

إن الآثار المالية لكرة القدم عميقة ومتعددة الأوجه. من كرة القدم الشعبية إلى عالم الدوريات الاحترافية الساحر، تدر كرة القدم إيرادات بالمليارات، وتحفز خلق فرص العمل، ويمكن أن تؤثر حتى على السياسات

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي وأدبيات الدراسة

الاقتصادية للدول. خذ على سبيل المثال الطفرة الاقتصادية التي شهدتها المدن المضيفة خلال البطولات الكبرى مثل كأس العالم لكرة القدم أو كأس الأمم الأفريقية. هذه الأحداث ليست مجرد مشهد رياضي؛ فهي تجتذب السياحة والضيافة وتجارة التجزئة، مما يعزز الاقتصاد المحلي بشكل كبير.

### ✓ العائد الاجتماعي على الاستثمار في كرة القدم:

لكن التأثير الاجتماعي لكرة القدم هو الذي تتألق فيه اللعبة حقًا. يكشف نموذج العائد الاجتماعي على الاستثمار (SROI) الخاص بالاتحاد الأوروبي لكرة القدم أن قيمة كرة القدم تمتد إلى الفوائد المجتمعية مثل التعليم والتكامل والصحة. ومن خلال تعزيز الإدماج وتعزيز الشعور بالانتماء إلى المجتمع، تشكل كرة القدم أداة قوية للتنمية الاجتماعية. فهو يشرك الشباب، ويمنع الجريمة، ويمكن أن يحسن النتائج التعليمية، مما قد يؤدي إلى زيادة الدخل مدى الحياة للمشاركين.

ويهدف نموذج SROI الذي طوره الاتحاد الأوروبي لكرة القدم بالتعاون مع كبار الأكاديميين والممارسين إلى قياس هذه الفوائد. وهو يقيس الأثر الاقتصادي والاجتماعي لكرة القدم من خلال الأخذ في الاعتبار المساهمات المالية المباشرة، مثل رسوم العضوية والاستثمار في المرافق، و"الفوائد الضمنية"، مثل تحسين الرفاهية وخفض تكاليف الرعاية الصحية.

### ✓ كرة القدم والتعليم:

العلاقة بين كرة القدم والتعليم علاقة متبادلة. في حين أن البرامج التعليمية يمكن أن تحسن جودة ونطاق تدريب كرة القدم، فإن كرة القدم نفسها يمكن أن تكون حافزًا للنجاح الأكاديمي. يمكن للبرامج التي تدمج كرة القدم في التعليم أن تؤدي إلى تحسين الحضور والمشاركة في المدارس، وخاصة في المناطق التي تندر فيها الموارد التعليمية.

### ✓ الجانب البيئي:

ومع التركيز المتزايد على الاستدامة، تتخذ صناعة كرة القدم أيضًا خطوات لتقليل تأثيرها البيئي. أصبح التصميم المستدام للملاعب واستراتيجيات إدارة نفايات الأحداث وبرامج تعويض الكربون أمرًا شائعًا بشكل متزايد حيث تهدف الصناعة إلى تقليل بصمتها البيئية.

### ✓ التحديات والفرص:

إن الطريق نحو تحقيق إمكانات التنمية الاقتصادية والاجتماعية لكرة القدم بشكل كامل لا يخلو من التحديات. يجب معالجة قضايا مثل الفساد والتمييز والأثر البيئي إذا أردنا أن تحافظ كرة القدم على تأثيرها الإيجابي.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي وأدبيات الدراسة

---

ومع ذلك، فإن الفرص المتاحة للاستفادة من كرة القدم كمحرك للتنمية هائلة. لديها القدرة على التوحيد والإلهام وإحداث تغيير ذي معنى، بينما تستعد دول مثل مستضيفة كأس الأمم الأفريقية 2025 وكأس العالم 2026 تحت الأضواء، فإن التركيز لا ينصب فقط على إثارة البطولة ولكن أيضًا على الإرث الذي ستركه وراءها. سيتم قياس نجاح مثل هذه الأحداث ليس فقط من خلال الأهداف المسجلة ولكن أيضًا من خلال الحياة التي تأثرت وتحولت من خلال اللعبة الجميلة.

كخلاصة يجب أن أقول إن كرة القدم هي أكثر من مجرد رياضة. إنها وسيلة للتنمية الدولية. ويتردد صدى تأثيرها الاقتصادي والاجتماعي عبر الحدود والثقافات والاقتصادات. إن مستقبل كرة القدم، الذي يرتبط ارتباطًا وثيقًا بأهداف التنمية الدولية، هو قصة أمل ووحدة وقوة تحويلية. إنها قصة يكون فيها لكل ركلة وكل هدف وكل هتاف دور تلعبه في الهدف الأوسع للتنمية العالمية. (dr-mehifu-jaiyeola, 2024)

### خلاصة الفصل

إن من أهم مميزات هذا العصر، استخدام التقنيات الإلكترونية في الإدارة الحديثة، ومن بين هذه التقنيات التي نراها في كل شأن من شؤون حياتنا اليومية ظهور تقنية الإدارة الرقمية، حيث أصبح مصطلح الإدارة الرقمية من المصطلحات الحديثة والتي ظهرت نتيجة للثورة الهائلة في شبكة المعلومات والاتصالات والتي أحدثت تحولا "هاما" في الخدمات المقدمة، لاسيما في الإدارات العامة ويتجسد ذلك من خلال تحسين الخدمات و سرعة أدائها وجودتها، ومنه اعتبرت الرقمنة أحد الركائز المهمة لعصرنة الإدارة ، وعلى الرغم من تعدد تعريفات الرقمنة إلا أنه يمكن أن نستنتج أن المفاهيم السابقة تتشارك في أن عملية الرقمنة لا تعني فقط الحصول على مجموعات من النصوص الإلكترونية وإدارتها ، ولكن تتعلق في الأساس بتحويل مصدر المعلومات المتاح في شكل ورقي أو على وسيط تخزين تقليدي إلى شكل الكتروني، وبالتالي يصبح النص التقليدي نصا مرقما يمكن الإطلاع عليه من خلال تقنيات الحاسبة الآلية ، كما أن لجوء الدولة للرقمنة من أجل عصرنة إدارتها ، كان نتيجة دوافع متعددة، منها تسارع التقدم التكنولوجي والثورة المعرفية المرتبطة به و توجهات العولمة نحو تقوية الروابط الإنسانية و تزايد الضغط الشعبي على الحكومات وتطلعات المواطنين و تقديم خدمات جديدة ومتطورة، وإن هذا التعدد في الدافع لعصرنة الإدارة بما فيها الإدارة الجزائرية، ألزمه توفير الإمكانيات اللازمة لهذا الغرض والتي تعتبر من متطلبات الإدارة الرقمية وتتمثل أساسا في متطلبات سياسية واقتصادية ، واجتماعية، وثقافية وتقنية .

إن الوصول إلى ادره رقمية عصرية، تتطلب المرور بعدة مراحل بداية من مرحلة الإدارة التقليدية الفاعلة إلى مرحلة الإدارة الرقمية الفاعلة وهذا بدوره كان له الأثر البالغ على الإدارة، حيث من المبادئ التي تحكمها من خلال: مبدأ سير المرفق العام بانتظام واضطراد، ومبدأ المساواة أمام المرفق العام ومبدأ قابلية المرفق العام للتغيير .

ومنه نستنتج أن الرقمنة أصبحت ضرورة حتمية لعصرنة الإدارة الجزائرية، حتى تتماشى مع الثورة الحاصلة في تكنولوجيا الإعلام والاتصال.

الفصل الثاني

مظاهر عصرنة قطاع

الرياضة في الجزائر من

خلال رقيمنته

## الفصل الثاني: مظاهر عصرنة قطاع الرياضة في الجزائر من خلال رقمته

### تمهيد

في إطار توجه الجزائر نحو عصر المعلومات ومواكبة التطورات الحاصلة لترقية وظائف المؤسسات الحكومية ومنظمات الخدمة العمومية، تبنت إحداه سلسلة من التغييرات على وظائفها التقليدية في ظل التحول نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال ضمن أنشطتها الخدمية، بغية التجسيد الفعلي للتحول نحو مفهوم الحكومة الرقمية، ومن ثمة الخدمات العامة الرقمية الإلكترونية بحثا عن سبيل لترشيد الخدمة العمومية وعصرنتها من خلال استحداث تقنيات الرقمنة .

هذه الحركة داخل القطاعات العمومية حول تطبيقات الخدمة العامة الرقمية استدعت تسليط الضوء عليها واحاطتها بدراسة في قطاع الرياضة بالجزائر ومجال كرة القدم بشكل خاص، وبشكل تطبيقي، وذلك من خلال عرض الهيكل التنظيمي لقطاع الرياضة (الرابطة الوطنية المحترفة لكرة القدم LFP ) والإنجازات المحققة في إطار عملية التحول نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال بهذا القطاع ورقمته، ثم تسليط الضوء على ما وصل إليه هذا القطاع من إنجازات في ظل هذا التحول نحو الخدمة الإلكترونية ، وانعكاساتها على جودة الخدمات التي يقدمها.

## الفصل الثاني: مظاهر عصرنة قطاع الرياضة في الجزائر من خلال رقمته

### المبحث الأول: تقديم عام عن المؤسسة

تعتبر رابطة كرة القدم المحترفة محورياً أساسياً في مجال كرة القدم، حيث تدير وتنظم البطولات المحترفة في البلاد، مع التركيز على تعزيز التنافسية والشفافية.

#### 1.1 المطلب الأول : نبذة عن المؤسسة

#### ✓ تعريف الرابطة المحترفة لكرة القدم (LFP):

هي الهيئة المسؤولة عن تنظيم الدوري الجزائري الممتاز فئة (الأكابر والريفي) وتنظم 16 نادي وهي البطولة الأولى في هرم كرة القدم في الجزائر. تأسست الرابطة الوطنية المحترفة في عام 2010 كجزء من جهود تطوير الكرة الجزائرية وتنظيمها بشكل أفضل، يتولى الرابطة الوطنية المحترفة مجموعة من المهام، بما في ذلك تنظيم المباريات وتحديد جداول البطولة وتطبيق القوانين واللوائح المتعلقة بالمسابقات الكروية، كما تعمل على ترويج وتسويق الدوري الجزائري الممتاز وتعزيز شعبيته على المستوى المحلي والدولي.

#### جدول 2 (7-2): يوضح بيانات المؤسسة

	شعار المؤسسة
Ligue Nationale de football Professionnel (LFP) الرابطة الوطنية لكرة القدم المحترفة	اسم المؤسسة
يكون عن طريق اشتراك الفرق خلال الموسم الرياضي، اعانة الفدرالية الجزائرية لكرة القدم، والغرامات المالية (للاعبين، المدربين، والمسيرين)، والممولين وفي الأخير يكون هناك تقرير مالي وادبي للموسم الرياضي	رأس المال

## الفصل الثاني: مظاهر عصرنة قطاع الرياضة في الجزائر من خلال رقمته

الشكل القانوني	الرابطة الوطنية لكرة القدم جمعية منصوص عليها بموجب القانون رقم 90/31 مؤرخ في 4 ديسمبر 1990، والأمر رقم 95/9 مؤرخ في 5 ديسمبر 1995 متعلق بتوجيه المنظومة الوطنية للتربية البدنية وتنظيمها وتطويرها، كذا القوانين الأساسية للاتحادية الجزائرية لكرة القدم، القوانين الداخلية للرابطة الوطنية لكرة القدم.
مجال النشاط	كرة القدم
المكتب الرئيسي	554 برج ليغال الجوهرة. بلوزداد. الجزائر
الموقع الإلكتروني	<a href="https://lfp.dz">/https://lfp.dz</a>

من اعداد الطالب اعتمادا على (LFP، 2024)

### ✓ مهام الرابطة المحترفة لكرة القدم:

الرابطة الوطنية لكرة القدم جمعية منصوص عليها بموجب القانون رقم 90/31 مؤرخ في 4 ديسمبر 1990، والأمر رقم 95/9 مؤرخ في 25 ديسمبر 1995 متعلق بتوجيه المنظومة الوطنية للتربية البدنية وتنظيمها وتطويرها، كذا القوانين الأساسية للاتحادية الجزائرية لكرة القدم، القوانين الداخلية للرابطة الوطنية لكرة القدم وتنقسم المهام داخل أوصار المؤسسة كل حسب مهامه فيما يلي نذكر مهام كل مصلحة:

#### • المكتب التنفيذي (الرئيس، أعضاء المكتب):

عمومًا عملية إنتخاب المكتب التنفيذي لرابطة كرة القدم تتبع إجراءات داخلية وقوانين تنظيمية تحدها الرابطة نفسها وفيها ما يلي:

- **تحديد المؤهلات والمتطلبات:** يتم تحديد المؤهلات والمتطلبات التي يجب توافرها لأعضاء المكتب التنفيذي، مثل الخبرة في مجال إدارة الرياضة، المعرفة باللوائح والقوانين الرياضية، والقدرة على التعامل مع الشؤون المالية والإدارية.
- **ترشيح الأعضاء:** يتم ترشيح أعضاء المكتب التنفيذي عادة من قبل الأندية الرياضية المشاركة في الرابطة أو من خلال عملية انتخابية داخلية وفقًا للنظام الداخلي للرابطة.
- **انتخاب الأعضاء:** يتم عادة انتخاب أعضاء المكتب التنفيذي خلال اجتماع عام للرابطة، يشارك فيه ممثلو الأندية الرياضية المنضوية تحت لواء الرابطة.

## الفصل الثاني: مظاهر عصرنة قطاع الرياضة في الجزائر من خلال رقمته

- **تشكيل المكتب التنفيذي:** بعد الانتخابات، يتم تشكيل المكتب التنفيذي من بين الأعضاء الفائزين بأعلى الأصوات ويتم توزيع الوظائف والمسؤوليات بين أعضاء المكتب.
- **تعيين الرئيس ونائبه:** يتم عادة انتخاب رئيس ونائب للرئيس من بين أعضاء المكتب التنفيذي، حيث يكون لهما دور قيادي في توجيه وإدارة أعمال الرابطة.
- **ويكمن الدور الأساسي للمكتب التنفيذي للرابطة بالتنظيم البطولات (البطولة المحترفة، كأس الجمهورية) وإدارة شؤون الرابطة بما يضمن تحقيق أهدافها ومهامها بشكل فعال.**
- **الأمين العام: (Secrétaire Générale)** الأمين العام على مستوى الرابطة مسؤول في المقام الأول عن الشؤون الإدارية والتشغيلية للرابطة. وينفذ الأمين العام السياسات والتوجيهات التي تضعها اللجنة التنفيذية أو اللجنة التوجيهية ويشرف على الأنشطة اليومية للرابطة، بما في ذلك العلاقات العامة وإدارة شؤون الموظفين وتنظيم الفعاليات الرياضية وضمان الامتثال للوائح والتشريعات الرياضية. ويتعاون الأمين العام مع أعضاء (عمال) مجلس الإدارة الآخرين لضمان تحقيق أهداف الجمعية وتطوير الرياضة الوطنية.
- **مصلحة التواصل (Service communication):** مصلحة التواصل في رابطة كرة القدم المحترفة هي الجهة المسؤولة عن تنظيم وإدارة الاتصالات الداخلية والخارجية للرابطة. تعمل هذه المصلحة على تعزيز التواصل الفعال بين أعضاء الرابطة وبين الرابطة والأندية المشتركة في البطولة، وبين الرابطة والمشجعين، ووسائل الإعلام، والشركاء التجاريين، والمجتمع بشكل عام.  
من مهام مصلحة التواصل في رابطة الوطنية لكرة القدم المحترفة:
  - تطوير استراتيجيات الاتصال الداخلي والخارجي.
  - إعداد المواد الإعلامية والنشرات الإخبارية والبيانات الصحفية.
  - إدارة وتحديث المواقع الإلكترونية وصفحات وسائل التواصل الاجتماعي للرابطة.
  - تنظيم المؤتمرات الصحفية والفعاليات الإعلامية.
  - الرد على الاستفسارات والملاحظات من الجمهور ووسائل الإعلام بناء وتعزيز علاقات الرابطة مع الشركاء التجاريين والرعاة.
  - تقييم فعالية الاتصالات والحملات الإعلامية وإجراء التحسينات اللازمة.
  - إعطاء الموافقة للصحافة بالتغطية المباريات.
  - تهدف مصلحة التواصل في رابطة الوطنية لكرة القدم المحترفة إلى بناء صورة إيجابية للرابطة وتعزيز التواصل الفعال مع جميع الفاعلين المعنيين بالرياضة في البلاد.

## الفصل الثاني: مظاهر عصرنة قطاع الرياضة في الجزائر من خلال رقمته

- هي المسؤولة عن تنظيم الإجماعات، الجمعيات العامة، ويجب نكر أن التلفزيون الجزائري هو الراعي الرسمي لبث مباريات المحترف الأول.

• **مصلحة القانونية (Service juridique):** مصلحة قانونية في رابطة كرة القدم المحترفة هي القسم المسؤول عن متابعة القضايا القانونية وتقديم المشورة القانونية للرابطة وأعضائها في مختلف القضايا المتعلقة بالنشاطات الرياضية والإدارية مع لجنة مستقلة منتخبة من طرف الجمعية العامة. تعمل هذه المصلحة على ضمان أن جميع الأنشطة والقرارات التي تتخذها الرابطة تتوافق مع القوانين واللوائح المعمول بها تعمل المصلحة مع هيئة مستقلة تنتخب أثناء الجمعية العامة.

من مهام مصلحة القانونية في رابطة الوطنية لكرة القدم المحترفة:

- تقديم الاستشارات والنصائح القانونية للإدارة التنفيذية وأعضاء الرابطة فيما يتعلق بالقوانين الرياضية والتشريعات المحلية والدولية ذات الصلة.

- متابعة القضايا القانونية التي تعترض الرابطة، سواء كانت قضايا قانونية داخلية أو نزاعات مع الأندية أو الأطراف الأخرى.

- تقديم المشورة في عمليات التعاقد وإعداد العقود مع الأندية، اللاعبين، الشركاء التجاريين، والجهات الأخرى.

- العمل على تحديث اللوائح والسياسات الداخلية للرابطة لضمان استمرارية النشاطات والتوافق مع التطورات القانونية.

- تمثيل الرابطة في القضايا القانونية أمام المحاكم والهيئات القضائية الخاصة بالرياضة.

- التعاون مع السلطات القانونية والإدارية للتأكد من امتثال الرابطة للتشريعات والتنظيمات الرياضية.

- فرض غرامات مالية على اللاعبين والمدربين والمسيرين عن طريق تقرير الحكم.

- تضمن مصلحة القانونية في رابطة الوطنية لكرة القدم المحترفة أن جميع الأنشطة والعمليات تتم وفقاً للأطر القانونية والتشريعات المعمول بها، وتساهم في حماية مصالح الرابطة وتعزيز سلامتها القانونية.

• **مصلحة المنافسات (Service Compétitions):** مصلحة المنافسات في رابطة كرة القدم المحترفة

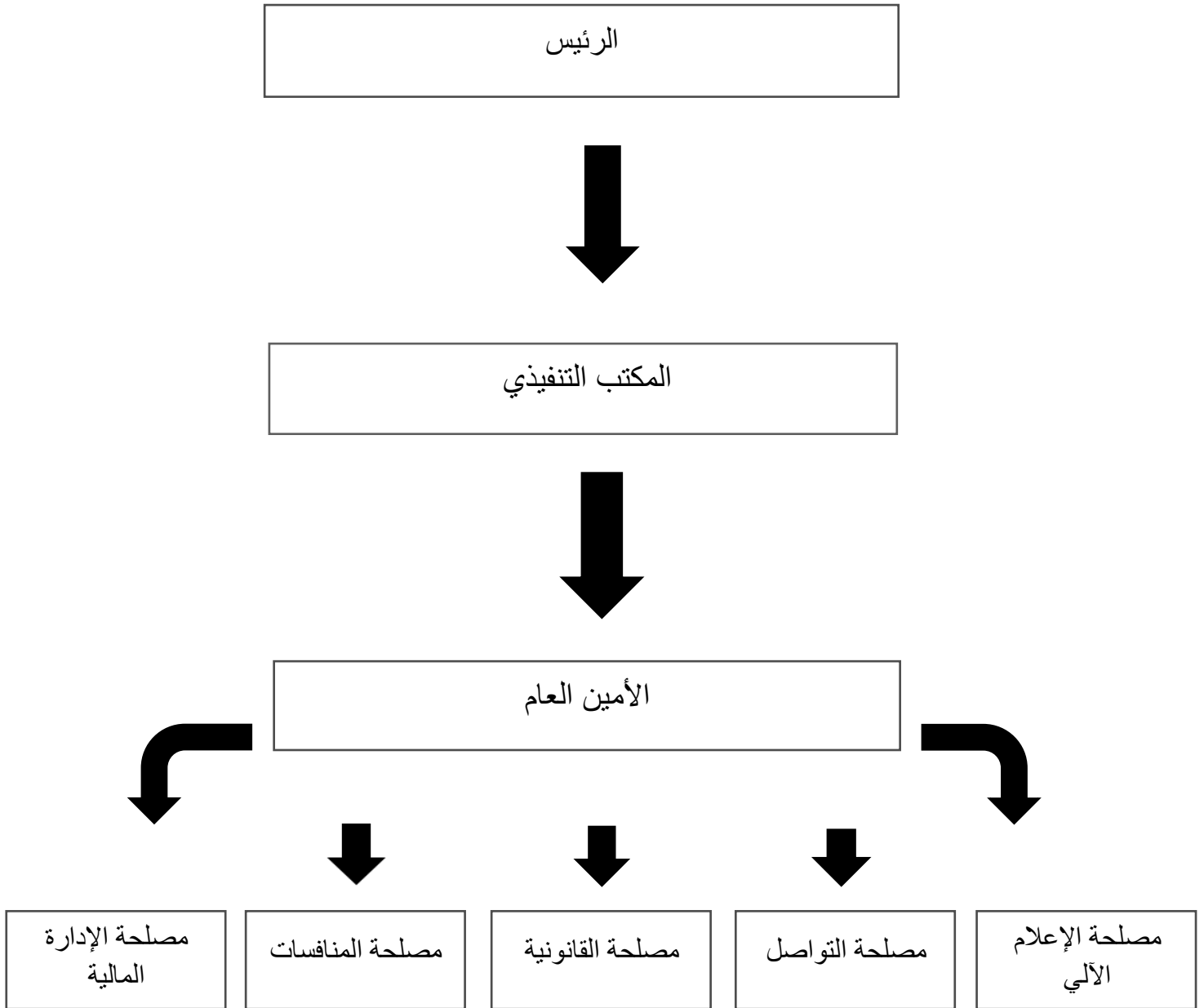
هي الجهة المسؤولة عن تنظيم وإدارة جميع الجوانب المتعلقة بالمسابقات والبطولات الرياضية التي تقام تحت إشراف الرابطة. تعمل هذه المصلحة على ضمان سلامة ونزاهة المنافسات وتنظيمها بشكل فعال وفي إطار اللوائح والقوانين الرياضية من مهام مصلحة المنافسات في رابطة الوطنية لكرة القدم المحترفة:

## الفصل الثاني: مظاهر عصرنة قطاع الرياضة في الجزائر من خلال رقمته

- وضع الجداول الزمنية والتقويمات اللازمة لجميع المباريات والمنافسات.
  - إدارة عملية التسجيل والانتقالات للاعبين بما يتماشى مع القوانين واللوائح.
  - تنظيم المباريات النهائية وتسليم الجوائز والميداليات للفرق الفائزة.
  - تقييم أداء البطولات والمسابقات واقتراح التحسينات اللازمة.
  - التعاون مع الجهات الإعلامية لتغطية المباريات ونقل الأخبار والأحداث الرياضية.
  - تهدف مصلحة المنافسات إلى تحقيق منافسات عادلة ومثيرة وجذابة للجماهير، وتعزيز مستوى الرياضة وتطويرها على الصعيدين المحلي والوطني.
- **مصلحة الإدارة المالية (Service Financier):** مصلحة المالية في رابطة كرة القدم المحترفة هي الجهة المسؤولة عن إدارة وتنظيم جوانب الأمور المالية والمحاسبية للرابطة. تهدف هذه المصلحة إلى ضمان استدامة الموارد المالية للرابطة وإدارتها بطريقة فعالة وشفافة من مهام مصلحة المالية في رابطة الوطنية لكرة القدم المحترفة:
- إعداد الميزانيات السنوية وتخطيط النفقات والإيرادات.
  - متابعة التدفقات النقدية وإدارة حسابات الرابطة.
  - إعداد التقارير المالية والمحاسبية وتقديمها للمجالس الإدارية والجمعيات العمومية.
  - تطوير السياسات المالية والإجراءات الداخلية لضمان الامتثال للمعايير المحاسبية والقوانين المالية.
  - متابعة عمليات التحصيل وإدارة الديون والتسويات المالية.
  - التعامل مع الموظفين الماليين والمحاسبين وضمان تحقيق الامتثال والدقة في العمل المالي.
  - تقديم النصائح والتوجيهات المالية للإدارة التنفيذية والمجالس الإدارية لاتخاذ القرارات المالية الصائبة.
  - تعتبر الإدارة المالية جزءًا أساسيًا من الهيكل التنظيمي للرابطة، حيث تضمن إدارة الموارد المالية بكفاءة وشفافية، مما يساهم في استمرارية ونجاح الرابطة وأنشطتها. (LFP, 2024)

## الفصل الثاني: مظاهر عصرنة قطاع الرياضة في الجزائر من خلال رقمته

6 يوضح الرسم البياني (2-8) الهيكل التنظيمي لرابطة المحترفة لكرة القدم



من إعداد الطالب بالإعتماد على (LFP، 2024)

## الفصل الثاني: مظاهر عصرنة قطاع الرياضة في الجزائر من خلال رقمته

### 2.1 المطلب الثاني: مصلحة الإعلام الآلي

ارتأينا تخصيص مطلب لمصلحة الإعلام الآلي لأنها الحلقة الأهم في بحثنا والتي تتناول موضوع الرقمنة داخل المؤسسة وفيها ما يلي:

✓ **تعريف مصلحة الإعلام الآلي:** مصلحة الإعلام الآلي في الرابطة المحترفة لكرة القدم هي الجهة المسؤولة عن تنظيم وإدارة جوانب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات داخل الرابطة. تتولى هذه المصلحة مهام تطوير وصيانة الأنظمة والبرمجيات والتقنيات الآلية التي تستخدمها الرابطة في أنشطتها المختلفة من مهام مصلحة الإعلام الآلي في الرابطة المحترفة لكرة القدم:

- تطوير وصيانة الأنظمة الحاسوبية الخاصة بالرابطة، مثل أنظمة إدارة البيانات والتطبيقات المختلفة.
- تثبيت وصيانة الأجهزة الحاسوبية والشبكات اللازمة لدعم عمل الرابطة.
- تطوير وإدارة مواقع الويب والتطبيقات الإلكترونية الخاصة بالرابطة، وضمان تحديثها وتشغيلها بشكل سلس.
- حماية البيانات والمعلومات الحساسة للرابطة وضمان سلامتها وأمانها.
- تقديم الدعم الفني والتدريب للموظفين في استخدام التقنيات الآلية والبرمجيات.
- تطوير وتشغيل نظام البريد الإلكتروني والمراسلات الداخلية للرابطة.
- العمل على تطوير وتحديث نظام إدارة البيانات الخاص بالأعضاء والفرق والمسابقات.

تلعب مصلحة الإعلام الآلي دورًا مهمًا في تطوير وتحديث البنية التحتية التكنولوجية للرابطة وضمان توافر الأدوات اللازمة لتسهيل عملها وتحقيق أهدافها بشكل فعال ومنسق ومن أهم الأعمال التي تقوم بها المصلحة تسيير المنصة الرقمية (faf connect)

## الفصل الثاني: مظاهر عصرنة قطاع الرياضة في الجزائر من خلال رقمته

### المبحث الثاني: منهجية البحث

في هذا القسم الثاني، سنقوم بوصف المنهجية المستخدمة في إجراء استقصاءنا. كان هدفنا الرئيسي هو دراسة كيف أثرت التكنولوجيا الرقمية على منظومة كرة القدم الجزائرية، وتقديم إجابات على إشكالية المحورية المحددة سابقاً.

### 1.2 المطلب الأول: الإطار المنهجي

في إطار هذا البحث، اعتمدنا على نهج مختلط، وهو دراسة وصفية وتحليلية نوعية، بهدف الرد على مسألتنا المحورية: "دور الرقمنة في تحسين منظومة كرة القدم الجزائرية".

#### 1.1.2 الدراسة الوصفية :

في دراستنا الوصفية، قمنا بدراسة كيفية عمل المنصة الوطنية الرقمية (FAF CONNCETE) داخل المؤسسة وكيفية عمله. هذه المنصة تضمن سلاسة طلب الرخص. طريقة البحث الوصفية التي اعتمدنا عليها تشمل الخطوات التالية:

- جمع البيانات: قمنا بجمع البيانات الأولية من خلال المناقشات مع المسؤولين الذين شاركوا في تكامل واستخدام المنصة الوطنية الرقمية.
- تحليل الوظائف: قمنا بتحليل مختلف الوظائف حسب كل موقع عمل، حيث قمنا بشرح كيفية عمل كل موقع عمل.

#### 2.1.2 الدراسة النوعية:

لتوضيح وفهم أهمية وتأثير التحول الرقمي على منظومة كرة القدم بشكل عام وعلى المؤسسة بشكل خاص، قمنا بإجراء مقابلات (الملحق 1) شبه توجيهية مع ثلاثة مسؤولين في المؤسسة. استندت هذه المقابلات إلى دليل مقابلة يتكون من 10 أسئلة، بهدف جمع معلومات حول استخدام التحول الرقمي داخل المؤسسة وفهم التحديات الحالية في مجال التحول الرقمي.

#### 1.2.1.2 أداة الدراسة:

لضمان جودة ودقة مقابلاتنا، اخترنا نهجاً شبه توجيهياً، نظراً لأن هذه المقابلات تتطلب استعداداً دقيقاً. اعتمدنا على دليل المقابلة الذي أعدناه لتوفير هيكل مرجعي لتفاعلاتنا مع المشاركين.

## الفصل الثاني: مظاهر عصرنة قطاع الرياضة في الجزائر من خلال رقمته

### 2.2.1.2 تحليل النتائج:

تمت تسجيل البيانات استنادًا إلى الملاحظات التي قمنا بتدوينها أثناء المقابلات. من المهم أن نشير إلى أننا، بعد كل مقابلة، قمنا بتلخيص التسجيلات لضمان عدم فقدان أي تفاصيل. لتحليل البيانات التي تم جمعها، قمنا بتحليل المحتوى بشكل ثيماتكي (thématique) بشكل يدوي.

### المبحث الثالث: نتائج الدراسة

هذا المبحث مخصص لتفسير البيانات التي تم جمعها خلال بحثنا. سنبدأ بوصف دقيق المنصة الوطنية الرقمية فاف كونكت (FAF CONECTE)، ثم سنقوم بتحليل المقابلات التي تم إجراؤها مع العمال داخل رابطة كرة القدم (LFP).

### 1.3 المطلب الأول: عرض طريقة أو كيفية عمل المنصة الوطنية الرقمية فاف كونكت (FAF

#### CONNECTE):

✓ تعريف منصة الرقمية: منصة الرقمية هي بيئة أو نظام يتم فيه تقديم الخدمات أو تبادل المعلومات أو إجراء العمليات عبر الإنترنت أو من خلال أجهزة الحاسوب والهواتف الذكية. تتيح المنصة الرقمية واجهة تفاعلية للمستخدمين للوصول إلى المحتوى أو الخدمات المختلفة بكل سهولة وفعالية، تعتمد المنصة الرقمية على التكنولوجيا الرقمية وتتضمن عادة مواقع الويب، التطبيقات الذكية، الأنظمة الإلكترونية، والمنصات الاجتماعية وغيرها. تسمح هذه المنصات بتوفير خدمات متنوعة مثل التسوق عبر الإنترنت، البنوك الرقمية، وسائل التواصل الاجتماعي، التعليم عن بعد، إدارة الأعمال، والعديد من الخدمات الأخرى، باستخدام منصات الرقمية، يمكن للأفراد والشركات والمؤسسات التفاعل بسهولة مع العالم الرقمي، والوصول إلى المعلومات والخدمات بشكل مرن ومن أي مكان وفي أي وقت ومن بين هذه المنصات لدينا منصة:

- المنصة الرقمية الوطنية فاف كونكت (faf connect): هي المنصة الوطنية الرقمية للاتحاد

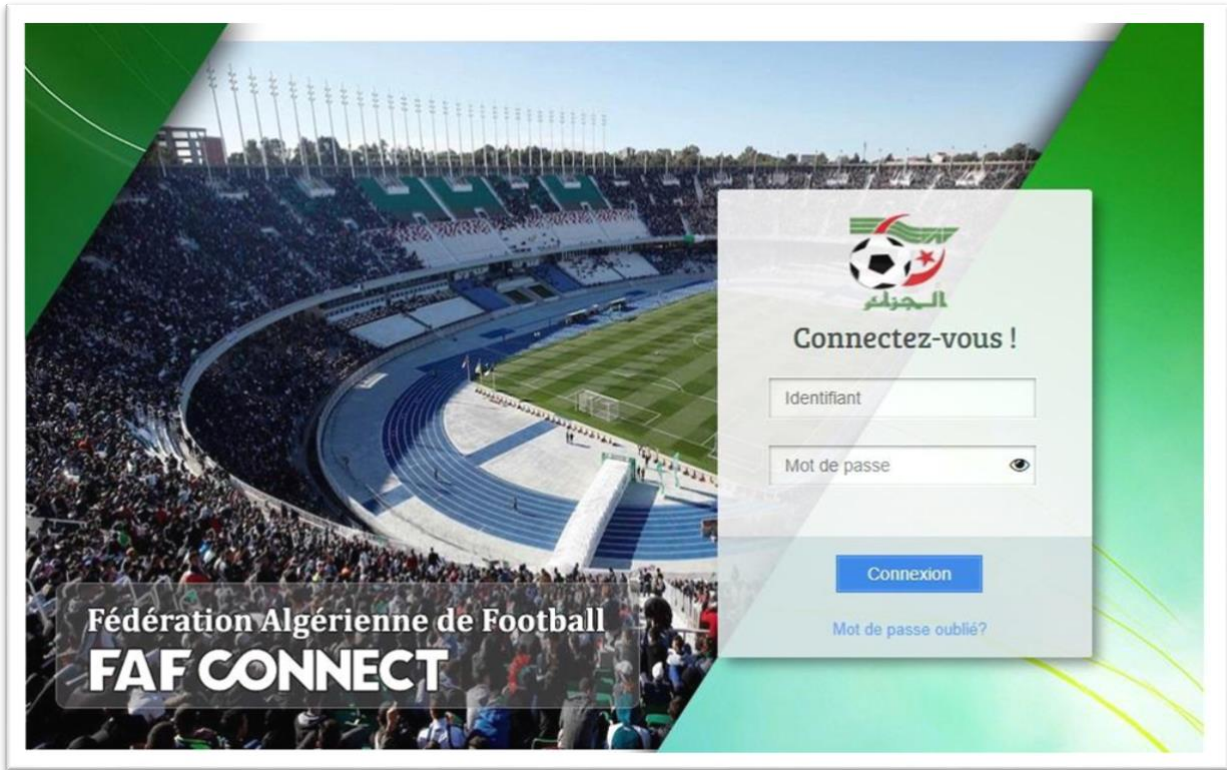
الجزائري لكرة القدم (FAF)، دورها في البداية تسجيل جميع الفاعلين في كرة القدم من أشخاص (اللاعبين، حكام، المدربين، والمسيرين إلخ...) أو منشآت كا (القاعات الرياضية أو الملاعب إلخ....) وكذلك الهيئات أو الجمعيات (الرابطات الوطنية، الجهوية، الولائية) ونوادي كرة القدم والمدارس إلخ وبالتالي إعطائهم معرف فيفا أدي (Fifa id) بحيث هذه المنصة هي موصولة بقاعدة بيانات فيفا والمسمات (Fifa connect id)، وتسمح المنصة لإدارة النادي بدخول عن

## الفصل الثاني: مظاهر عصرنة قطاع الرياضة في الجزائر من خلال رقمته

طريق كلمة المرور في البداية من أجل تسجيل رخص (اللاعبين، المدربين، المسيرين)، وتسمح كذلك لمسؤولي الرابطات كل حسب مهمته بدخول بحسابه وكلمة المرور (الملحق 2) من أجل القيام بمهام معينة من بينها لجنة التأهيل أو لجنة الرخص تقوم بدراسة طلبات النوادي وإصدار الرخص للمعنيين سواء كانوا (لاعبين، مدربين، مسيرين)، وكذلك على المستوى الأعلى وهو المسؤولين على مستوى الإتحاد الجزائري "FAF" بحيث يسمح لهم بدخول عن طريق الحساب وكلمة المرور من أجل القيام بمهامهم من بينها متابعة الإحصائيات والتقارير حول الأشخاص أو جميع من تم تسجيلهم في المنصة كخطوة أولى.

الخطوة القادمة أو النسخة القادمة ستكون مخصصة لتنظيم المنافسات بكل ما تحمله من مهام من بينها، وضع رزنامات البطولات، النتائج، الترتيب وكل ما يخص تنظيم المنافسات، وكذلك تسير التحكم بكل مهامه من بينها تعيينات الحكام تنظيم التريصات، والنقطة الثالثة تكون خاصة بالمديريات الفنية سواء (الوطنية، الجهوية، الولائية).

### 7 الصورة (2-9) توضح واجهة المنصة الرقمية



من إعداد الطالب بالإعتماد على (LFP، 2024)

## الفصل الثاني: مظاهر عصرنة قطاع الرياضة في الجزائر من خلال رقمته

✓ **حماية بيانات المنصة:** بالنسبة للمنصة وقاعدة البيانات فهي موطنه في مركز بيانات مجهز بجميع ما يلزمه من وسائل لحماية البيانات معناها وجود نسخة ثانية (Le redondance) في حالة ما إذا توقف خادم عن العمل (Serveur) فهناك خادم آخر يعمل، كذلك وجود نسخ احتياطية يومية لقواعد البيانات في حالة وجود أي إشكالية يتم استرجاعها بسرعة وببساطة.

✓ **أهمية المنصة:** من أهم فوائد المنصة الرقمية هو

- ما يسمى بحقوق التكوين (l'indéménité Formation) وهي تعود بالفائدة على نوادي الهواة بحيث أنه يمكن الآن تسجيل ما يسمى بجواز اللاعب حيث جميع اللاعبين الذين يكونون من سن 13 إلى 23 سنة يتم تسجيل رخصهم ضمن نوادي الهواة بحيث أنه في أول عقد احترافي يمضيه اللاعب تستفيد جميع النوادي الهاوية التي قامت بتكوين اللاعب في العشر سنوات المذكورة حسب قوانين الفيفا وهذا يجلب أموال لنوادي الهاوية من أجل تعويض ودعمها ومن أجل مواصلة التكوين.
- كذلك من بين فوائد إستعمال منصة وطنية رقمية (FAF CONNECTE) القضاء على مشكل ازدواجية رخص اللاعبين أي تسجيل لاعب في أكثر من نادي.
- الشفافية والفعالية في إدارة كرة القدم من خلال تسجيل المنتظم لجميع الفاعلين في كرة القدم والإدارة الرقمية للمسابقات.
- توحيد البيانات والعمليات وإيجاد نظام بيئي واحد للبيانات في كرة القدم، مما يتيح سهولة تكامل وتبادل البيانات من مصادر مختلفة.

## الفصل الثاني: مظاهر عصرنة قطاع الرياضة في الجزائر من خلال رقمته

يوضح الشكل (2-10) جواز اللاعب 8



الإتحاد الجزائري لكرة القدم  
Fédération Algérienne de Foot-Ball  
رابطة كرة القدم لولاية الأغواط  
Ligue de Foot-Ball de la Wilaya de laghouat



### جواز اللاعب



الاسم واللقب :  
تاريخ ومكان الازدياد :  
العنوان :  
الجنسية :  
الزمرة الدموية :

السن	الموسم الرياضي	تأشيرة وختم النادي	رقم الرخصة	تأشيرة وختم الرابطة
12 سنة				
13 سنة				
14 سنة				
15 سنة				

الفصل الثاني: مظاهر عصرنة قطاع الرياضة في الجزائر من خلال رقمته

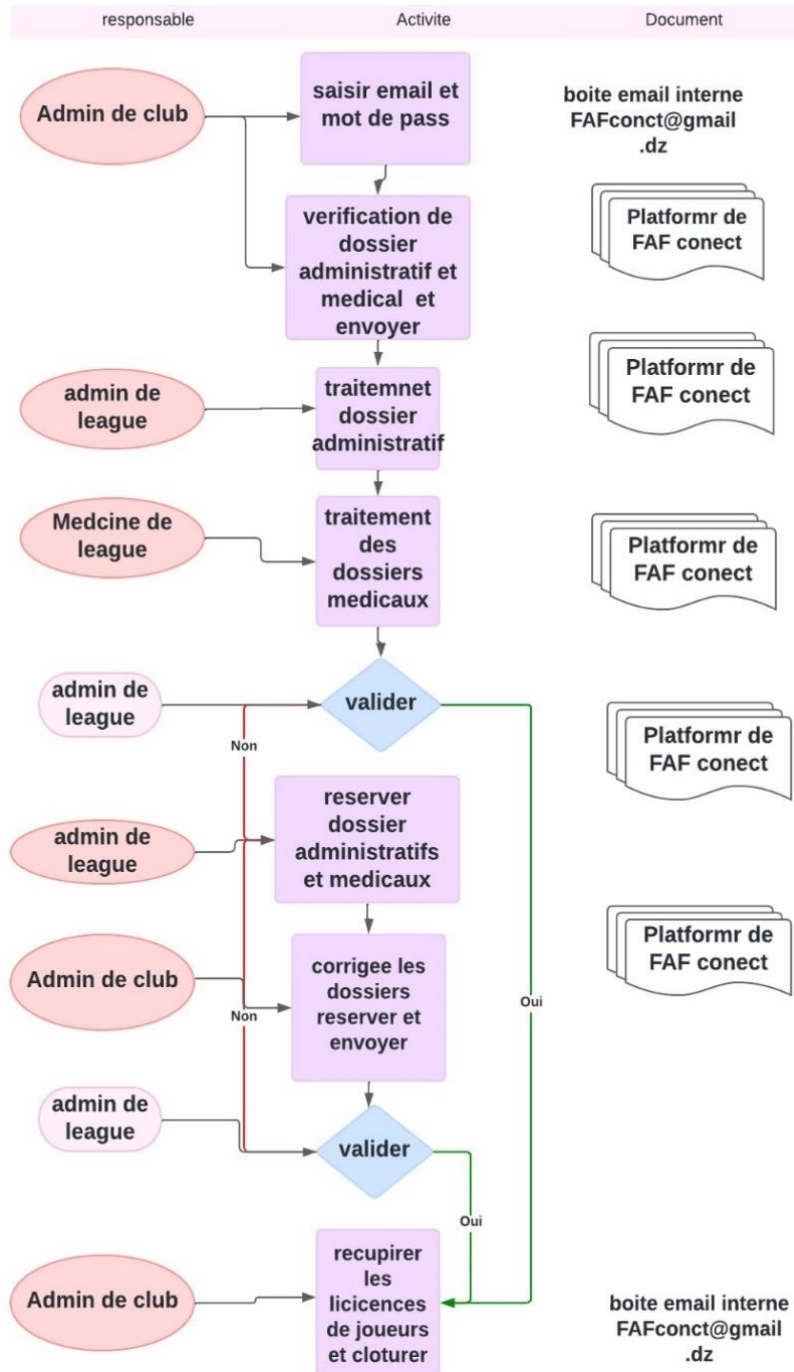
				16 سنة
				17 سنة
				18 سنة
				19 سنة
				20 سنة
				21 سنة
				22 سنة
				23 سنة

من إعداد الطالب بالإعتماد على (LWF, 2024)

## الفصل الثاني: مظاهر عصرنة قطاع الرياضة في الجزائر من خلال رقمته

### 9 رسم بياني (2-11) يوضح إجراءات طلب رخصة لاعب

#### Procédures de demande licences joueurs

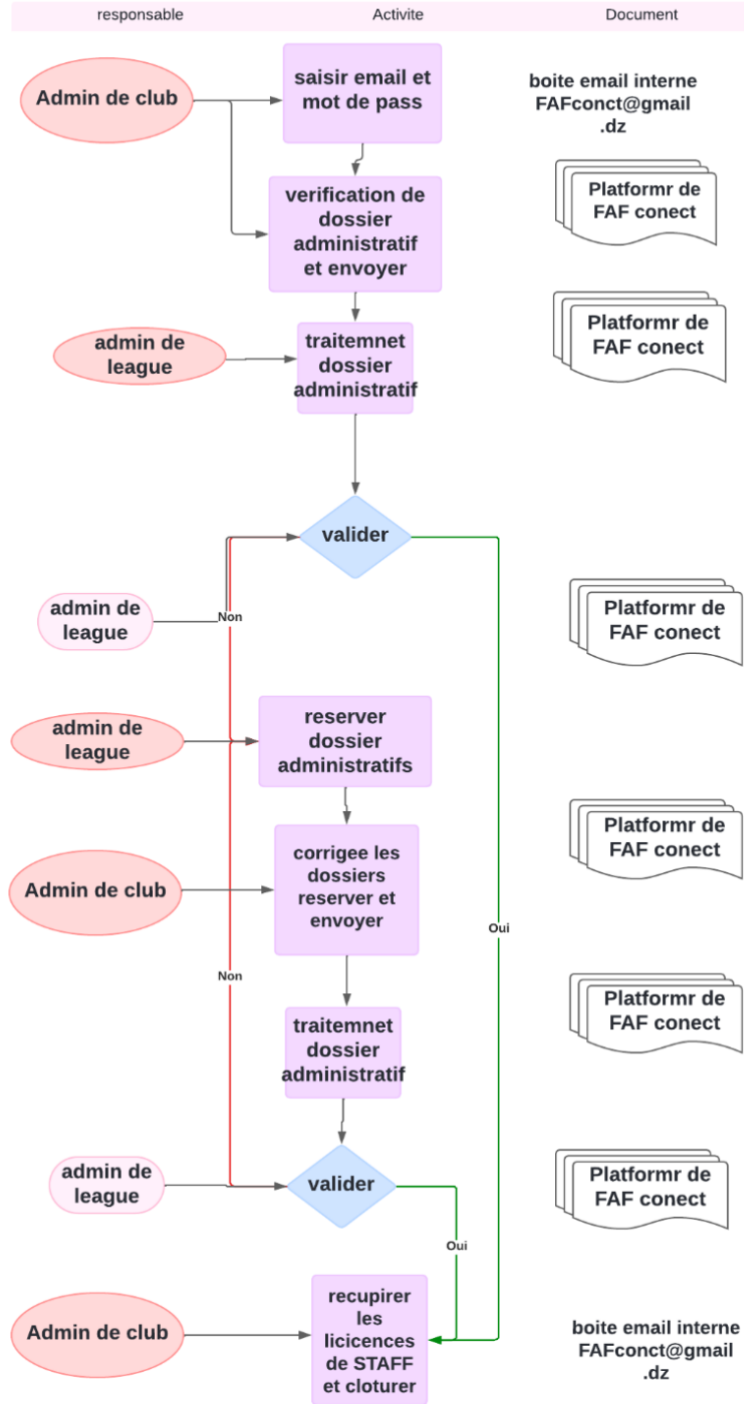


من إعداد الطالب باستخدام برنامج lucidchart بالإعتماد على (LFP، 2024)

## الفصل الثاني: مظاهر عصرنة قطاع الرياضة في الجزائر من خلال رقمته

### 10 رسم بياني (2-12) يوضح إجراءات طلب رخصة مسيرين

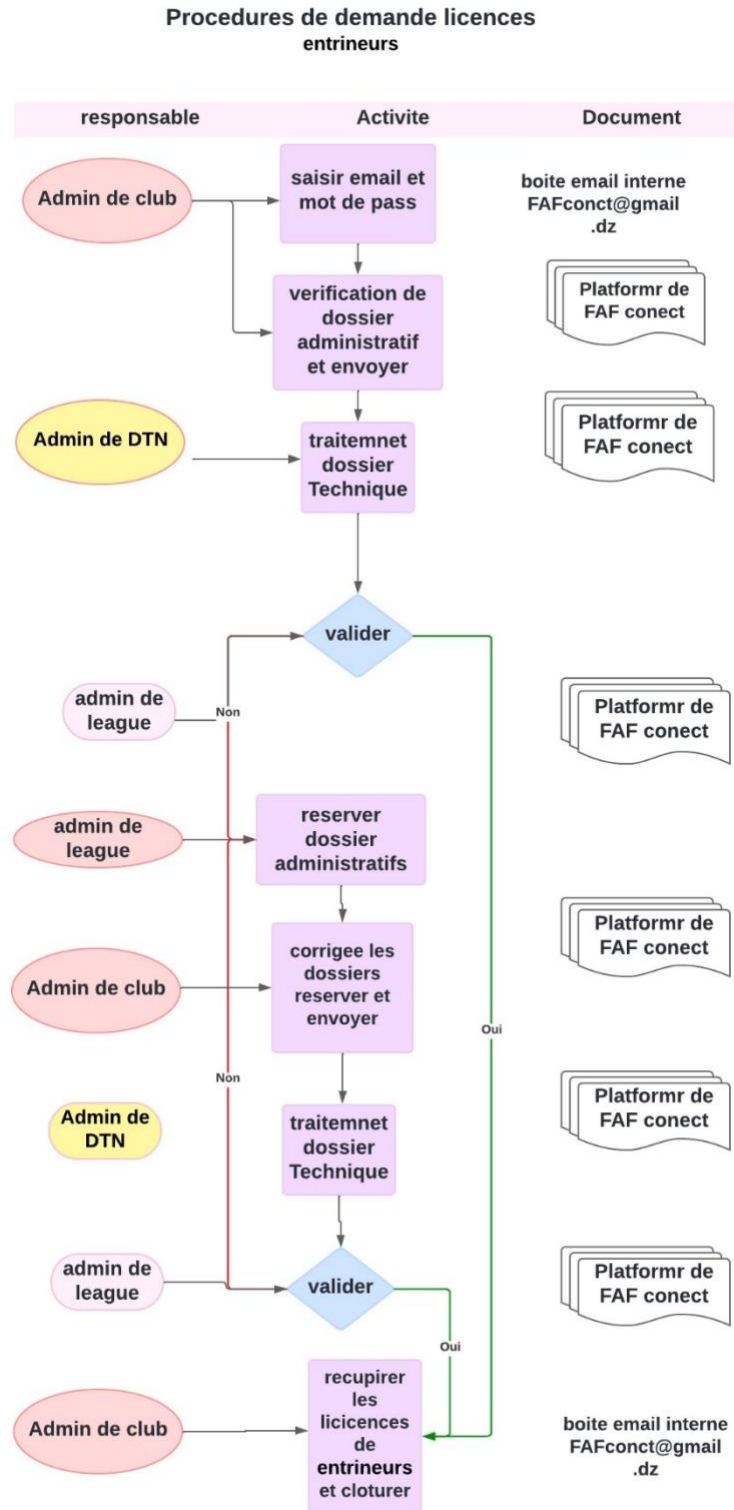
Procedures de demande licences Staff



من إعداد الطالب باستخدام برنامج lucidchart بالإعتماد على (LFP، 2024)

## الفصل الثاني: مظاهر عصرنة قطاع الرياضة في الجزائر من خلال رقمته

### 11 رسم بياني (2-13) يوضح إجراءات طلب رخصة مدرب



من إعداد الطالب باستخدام برنامج lucidchart بالإعتماد على (LFP، 2024)

## الفصل الثاني: مظاهر عصرنة قطاع الرياضة في الجزائر من خلال رقمته

✓ شرح إجراءات طلب الرخص:

نقدم نمط عام لهذه الإجراءات:

- **تقديم الطلب:** يجب على الشخص المعني (إدارة النادي) تقديم طلب رسمي للحصول على الرخصة المطلوبة. يمكن أن يشمل الطلب معلومات شخصية مثل الاسم، وتاريخ الميلاد، والجنسية، بالإضافة إلى المستندات الداعمة للطلب مثل السيرة الذاتية، والشهادات الرياضية، والخبرات السابقة إلى الجهة المسؤولة (الرابطات) كل حسب مهمته.
- **التحقق والمراجعة:** بعد تقديم الطلب، يتم مراجعته وفحص المستندات المقدمة للتأكد من استيفائها الشروط المحددة.
- **الموافقة أو الرفض:** بناءً على نتائج المراجعة، يتم اتخاذ قرار بالموافقة على الطلب وإصدار الرخصة المطلوبة أو رفضه بتوضيح الأسباب إذا كانت هناك عدم الاستيفاء للشروط.
- **التجديد والمتابعة:** قد تكون الرخص مؤقتة أو تحتاج إلى تجديد دوري لضمان استمرارية الأهلية، ويمكن أن تتطلب المتابعة الدورية للأداء أو إكمال دورات تدريبية مستمرة للحفاظ على الرخصة.
- **عموماً هذه إجراءات طلب الرخص (ملحق 3) (اللاعبين، المدربين، المسيرين)، في الجزائر ويمكن أن يختلف التفاصيل وفقاً للتشريعات واللوائح المحلية والدولية.**

### 2.3 المطلب الثاني: تحليل الدراسة النوعية

تم إجراء المقابلة مع السيد مراد بوسافر الذي يشغل منصب أمين عام والسيدة كنزة سلامي مكلفة بمصلحة التواصل والسيدة حسينة عليان رئيسة مصلحة الإعلام الآلي بحيث تنتمي الإجابات رقم 1 للسيد أمين العام والإجابات رقم 2 لمسؤولة مصلحة التواصل والإجابات رقم 3 لمسؤولة مصلحة الإعلام الآلي.

## الفصل الثاني: مظاهر عصرنة قطاع الرياضة في الجزائر من خلال رقمته

### المحور الأول: التحول الرقمي في القطاع الرياضي

السؤال 1: ما هي أهمية الرقمنة في تحسين منظومة كرة القدم من وجهة نظرك؟

إجابة الأمين العام:

الرقمنة تساعد في تحسين الكفاءة الإدارية، تعزيز الشفافية، وتقليل الفساد من خلال متابعة الأنشطة بدقة وسهولة الوصول إلى البيانات في الوقت الحقيقي.

إجابة مسؤولة مصلحة التواصل:

الرقمنة تعزز التواصل الداخلي والخارجي، تسهل مشاركة المعلومات، وتحسن التفاعل مع الجماهير ووسائل الإعلام.

إجابة مسؤولة مصلحة الإعلام الآلي:

الرقمنة تسهل إدارة البيانات وتحليل الأداء، مما يساهم في تحسين الكفاءة التشغيلية واتخاذ قرارات مبنية على معلومات دقيقة.

تحليل الإجابات:

يظهر من إجابات المسؤولين الثلاثة اتفاقهم على أن الرقمنة لها دور حيوي في تحسين منظومة كرة القدم. الأمين العام يركز على الفوائد الإدارية مثل الكفاءة والشفافية، بينما تركز مسؤولة مصلحة التواصل على تعزيز الاتصال والتفاعل، ومسؤولة الإعلام الآلي تبرز دور الرقمنة في تحليل البيانات واتخاذ القرارات. هذا التوافق يعكس شمولية تأثير الرقمنة على كافة جوانب إدارة كرة القدم.

السؤال 2: ما هي وجهة نظرك في استخدام الرقمنة كأداة لتحسين منظومة كرة القدم الجزائرية؟

إجابة الأمين العام:

تعتبر الرقمنة أداة ضرورية لتحقيق التطور والتنمية المستدامة في كرة القدم الجزائرية، حيث تمكننا من مواكبة المعايير الدولية في الإدارة الرياضية.

إجابة مسؤولة مصلحة التواصل:

الرقمنة تساهم في تحسين الشفافية، تسهيل الوصول إلى المعلومات، وزيادة التفاعل بين الأندية والجماهير.

## الفصل الثاني: مظاهر عصرنة قطاع الرياضة في الجزائر من خلال رقمته

### إجابة مسؤولة مصلحة الإعلام الآلي:

الرقمنة توفر أدوات تحليلية قوية تساعد الأندية على تحسين الأداء الإداري والفني، وتساهم في تعزيز التفاعل مع الجماهير.

### تحليل الإجابات:

تتفق جميع الإجابات على أن الرقمنة أداة هامة لتحسين كرة القدم في الجزائر. الأمين العام يربط الرقمنة بالتنمية المستدامة ومواكبة المعايير الدولية، بينما تركز مسؤولة التواصل على الشفافية وسهولة الوصول إلى المعلومات. مسؤولة الإعلام الآلي تؤكد على دور الرقمنة في التحليل الفني والإداري. يشير ذلك إلى فهم متعدد الأبعاد لأهمية الرقمنة في تحسين مختلف جوانب منظومة كرة القدم.

السؤال 3: ما هو رأيك في التطور الحاصل في التكنولوجيا المتعلقة بكرة القدم الأوروبية مقارنة بما هو معمول به في الجزائر؟ وما هي الفوارق التي تتميز بها كرة القدم الأوروبية عن الجزائرية؟

### إجابة الأمين العام:

الفارق الرئيسي هو الاستثمار الضخم في التكنولوجيا والبنية التحتية في أوروبا، مما يتيح للأندية الأوروبية الوصول إلى أدوات تحليل متقدمة، تتبع اللاعبين بدقة، وأنظمة إدارة حديثة.

### إجابة مسؤولة مصلحة التواصل:

الفارق الأساسي هو مستوى التطور والاستثمار في التكنولوجيا. في أوروبا، تستخدم التكنولوجيا لتحسين تجربة المشجعين وتسهيل إدارة الفرق، بينما نحن بحاجة لتطوير بنية تحتية مماثلة.

### إجابة مسؤولة مصلحة الإعلام الآلي:

التكنولوجيا في أوروبا متقدمة بشكل كبير وتستخدم على نطاق واسع لتحسين الأداء والتحليل، بينما نعاني في الجزائر من نقص في الموارد والبنية التحتية التقنية.

### تحليل الإجابات:

تتفق الإجابات على أن الفارق بين كرة القدم الأوروبية والجزائرية يكمن في مستوى الاستثمار في التكنولوجيا والبنية التحتية. الأمين العام ومسؤولة الإعلام الآلي يركزان على البنية التحتية والتحليل المتقدم، في حين

## الفصل الثاني: مظاهر عصرنة قطاع الرياضة في الجزائر من خلال رقمته

تركز مسؤولية التواصل على تجربة المشجعين وإدارة الفرق. يبرز هذا التحليل الحاجة الماسة لتطوير البنية التحتية التقنية في الجزائر لتحقيق قفزة نوعية في مستوى كرة القدم.

**السؤال 4: ما هي التحديات التي تواجه التحول الرقمي في القطاع الرياضي في الجزائر؟**

**إجابة الأمين العام:**

يوضح الأمين العام أن التحدي الأكبر هو نقص التمويل اللازم لتحديث البنية التحتية الرياضية وتبني التقنيات الرقمية. يشير إلى أن العديد من الأندية والمرافق الرياضية تفتقر إلى الأجهزة الحديثة والبرمجيات الضرورية، مما يعوق تطبيق الأنظمة الرقمية. بالإضافة إلى ذلك، هناك حاجة ماسة إلى سياسات دعم حكومية لتمويل مشاريع التحول الرقمي. يوصي الأمين العام بإقامة شراكات مع القطاع الخاص والحكومة لجذب الاستثمارات، وتنفيذ برامج تمويل موجهة نحو الرقمنة في الرياضة.

**إجابة مسؤولة مصلحة التواصل:**

تبرز مسؤولة مصلحة التواصل أن نقص الوعي والمعرفة بالتقنيات الرقمية بين العاملين والمشجعين يمثل تحدياً كبيراً. تضيف أن هناك مقاومة للتغيير من قبل البعض الذين يفضلون الأساليب التقليدية. للتغلب على هذا، تقترح المسؤولة تنظيم حملات توعية وبرامج تدريبية مستمرة لرفع مستوى الوعي بفوائد الرقمنة. كما تؤكد على ضرورة تحسين قنوات الاتصال الرقمي بين الأندية والمشجعين لتعزيز التفاعل والمشاركة.

**إجابة مسؤولة مصلحة الإعلام الآلي:**

تشير مسؤولة مصلحة الإعلام الآلي إلى أن التحديات التقنية تشمل عدم تكامل الأنظمة الموجودة، ونقص الكفاءات التقنية المدربة. تلاحظ أن العديد من الأندية تعتمد على أنظمة قديمة أو غير متكاملة، مما يعوق تبادل البيانات بشكل سلس وفعال. للتغلب على هذا التحدي، تقترح المسؤولة الاستثمار في تطوير البنية التحتية التقنية من خلال شراء وتجديد الأجهزة والبرمجيات اللازمة، وتبني معايير تقنية موحدة لضمان تكامل الأنظمة المختلفة. كما توصي بتنفيذ برامج تدريبية متخصصة لتحسين مهارات العاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات داخل الأندية والمؤسسات الرياضية.

**تحليل الإجابات:**

## الفصل الثاني: مظاهر عصرنة قطاع الرياضة في الجزائر من خلال رقمته

تتفق إجابات المسؤولين الثلاثة على أن التحول الرقمي في القطاع الرياضي في الجزائر يواجه مجموعة من التحديات التي تتطلب جهوداً منسقة للتغلب عليها، يتضح من التحليل أن التغلب على هذه التحديات يتطلب نهجاً شاملاً يشمل توفير التمويل اللازم، تعزيز الوعي والتدريب، وتطوير البنية التحتية التقنية. إقامة شراكات استراتيجية بين القطاعين العام والخاص، وتنفيذ برامج دعم وتمويل موجهة، وتنظيم حملات توعية وبرامج تدريبية مستمرة، كلها خطوات حيوية لتحقيق التحول الرقمي الفعّال في القطاع الرياضي الجزائري. هذا التحول يمكن أن ينعكس إيجابياً على الأداء الكلي للقطاع، ويعزز من قدرة الأندية والمؤسسات الرياضية على المنافسة محلياً ودولياً.

السؤال 5: مع تبني كرة القدم الجزائرية الرقمنة في تسيير هياكلها الادارية على مستوى البلد، في رأيك، ما هو الدور الذي تلعبه الرقمنة في تنظيم منظومة كرة القدم الجزائرية؟ وخاصة الرابطة المحترفة لكرة القدم LFP؟

إجابة الأمين العام:

الرقمنة تسهم في تحسين إدارة العمليات اليومية، تعزيز التواصل بين الأندية والاتحادات، وتوفير بيانات دقيقة لاتخاذ قرارات مستنيرة.

إجابة مسؤولة مصلحة التواصل:

الرقمنة تسهل العمليات الإدارية، تعزز الشفافية، وتساعد في إدارة الأندية بفعالية أكبر.

إجابة مسؤولة مصلحة الإعلام الآلي:

الرقمنة تتيح لنا تنظيم وإدارة البيانات بشكل أفضل، تحسين الكفاءة التشغيلية، وتقديم تقارير دقيقة للإدارة العليا.

تحليل الإجابات:

تجمع الإجابات على أن الرقمنة تلعب دوراً أساسياً في تحسين التنظيم والإدارة في كرة القدم الجزائرية. الأمين العام يركز على التواصل وتوفير البيانات الدقيقة، بينما تركز مسؤولة التواصل على العمليات الإدارية والشفافية. مسؤولة الإعلام الآلي تشير إلى تحسين الكفاءة التشغيلية وإدارة البيانات. هذا الاتفاق يؤكد أهمية الرقمنة في تعزيز فعالية الإدارة الرياضية.

## الفصل الثاني: مظاهر عصرنة قطاع الرياضة في الجزائر من خلال رقمته

### المحور الثاني: المنصة الرقمية FAF CONNECT

جميع الأسئلة التي لها صلة بالمنصة

السؤال 1: ماهي التحديات التي تواجهها الرابطة المحترفة لكرة القدم LFP خاصة ومنظومة كرة القدم الجزائرية عامة إثر تبني الرقمنة، وكيفية التغلب عليها من وجهة نظرك؟

إجابة الأمين العام:

التحديات تشمل نقص البنية التحتية التقنية، قلة الخبرة في التعامل مع التكنولوجيا، ومقاومة التغيير. يمكن التغلب عليها من خلال التدريب المستمر، وتعزيز الشراكات مع مزودي التكنولوجيا.

إجابة مسؤولة مصلحة التواصل:

التحديات تشمل مقاومة التغيير، قلة الوعي بأهمية الرقمنة، ونقص الموارد. يمكن التغلب عليها من خلال التوعية المستمرة، توفير الموارد المالية والتقنية، والتدريب.

إجابة مسؤولة مصلحة الإعلام الآلي:

التحديات تشمل نقص التدريب، نقص الكوادر المؤهلة، ومقاومة التغيير. يمكن التغلب عليها عبر برامج تدريبية مستمرة، تعزيز الوعي، والشراكات مع جهات دولية.

تحليل الإجابات:

تتفق الإجابات على أن التحديات الرئيسية تشمل نقص البنية التحتية التقنية، مقاومة التغيير، ونقص التدريب والموارد. يركز الأمين العام على تعزيز الشراكات والتدريب، بينما تركز مسؤولة التواصل على التوعية وتوفير الموارد. مسؤولة الإعلام الآلي تؤكد على الحاجة للتدريب المستمر والشراكات الدولية. يشير التحليل إلى أن التغلب على هذه التحديات يتطلب نهجاً شاملاً يجمع بين التدريب، التوعية، وتطوير الشراكات.

السؤال 2: اعتماداً على سؤال السابق، ماهي التكنولوجيا المستخدمة في تحسين الجوانب المختلفة من رياضة كرة القدم؟

إجابة الأمين العام:

## الفصل الثاني: مظاهر عصرنة قطاع الرياضة في الجزائر من خلال رقمته

تشمل التكنولوجيا المستخدمة نظم إدارة المسابقات، قواعد بيانات اللاعبين، تحليلات الأداء الرياضي، وتقنيات الاتصال والتواصل المتقدمة.

### إجابة مسؤولة مصلحة التواصل:

تكنولوجيا التواصل الاجتماعي، قواعد البيانات، نظم إدارة الأحداث، والتحليل الرياضي.

### إجابة مسؤولة مصلحة الإعلام الآلي:

نظم إدارة البيانات، تقنيات التحليل الرياضي، أنظمة تتبع الأداء، والتطبيقات الذكية لتفاعل المشجعين.

### تحليل الإجابات:

تتفق الإجابات على أن التكنولوجيا تلعب دوراً محورياً في تحسين جوانب متعددة من رياضة كرة القدم. الأمين العام يركز على نظم إدارة المسابقات وتحليلات الأداء، بينما تركز مسؤولة التواصل على تكنولوجيا التواصل الاجتماعي ونظم إدارة الأحداث. مسؤولة الإعلام الآلي تبرز نظم إدارة البيانات وتقنيات التحليل الرياضي. يعكس هذا التنوع في الإجابات أهمية التكنولوجيا المتقدمة في مختلف جوانب الإدارة والأداء الرياضي.

السؤال 3: ما هي الخطوات التي اتخذتها الرابطة المحترفة لكرة القدم (LFP) والمنصة الوطنية الرقمية

FAFCONNECT لتعزيز التواصل والتفاعل مع جميع الفاعلين في مجال كرة القدم؟

### إجابة الأمين العام:

تطوير منصات رقمية للتواصل، تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية لتعزيز الوعي بأهمية الرقمنة، وتقديم دعم فني مستمر للأندية.

### إجابة مسؤولة مصلحة التواصل:

إنشاء منصات تواصل رقمية، تطوير مواقع وتطبيقات لتعزيز التفاعل، وتنظيم حملات ترويجية عبر وسائل الإعلام الاجتماعي.

## الفصل الثاني: مظاهر عصرنة قطاع الرياضة في الجزائر من خلال رقمته

### إجابة مسؤولة مصلحة الإعلام الآلي:

تطوير منصات رقمية تفاعلية، إنشاء تطبيقات مخصصة للأندية، وتحسين نظم إدارة البيانات لضمان وصول المعلومات بدقة وسرعة.

### تحليل الإجابات:

تظهر الإجابات تركيزًا مشتركًا على تطوير المنصات الرقمية وتعزيز التواصل. الأمين العام يركز على الدعم الفني وورش العمل، بينما تركز مسؤولة التواصل على الحملات الترويجية عبر وسائل الإعلام الاجتماعي. مسؤولة الإعلام الآلي تبرز أهمية التطبيقات المخصصة وتحسين نظم إدارة البيانات. يعكس ذلك توجهًا نحو تعزيز التفاعل الرقمي وزيادة فعالية التواصل بين الفاعلين في مجال كرة القدم.

**السؤال 4: ما هي الاستراتيجيات التي يمكن اعتمادها لتشجيع الأندية ومسيرها على اعتماد التكنولوجيا الرقمنة في أداء وإدارة الفرق والبطولات؟**

### إجابة الأمين العام:

توفير حوافز مالية، تقديم دعم تقني، تنظيم ندوات توعوية، وعرض قصص نجاح من الأندية التي استفادت من الرقمنة.

### إجابة مسؤولة مصلحة التواصل:

تعزيز التواصل الفعال، تقديم الدعم الفني، تنظيم ورش عمل وندوات توعوية، وتقديم حوافز ملموسة للأندية التي تتبنى الرقمنة.

### إجابة مسؤولة مصلحة الإعلام الآلي:

تقديم برامج تدريبية متقدمة لتأهيل الكوادر، توفير حوافز مالية وتقنية، وتعزيز قصص النجاح من الأندية التي تبنت الرقمنة بشكل فعال.

### تحليل الإجابات :

تتفق الإجابات على أهمية الحوافز المالية والتقنية لتشجيع الأندية على تبني الرقمنة. الأمين العام ومسؤولة مصلحة الإعلام الآلي يشددان على أهمية عرض قصص نجاح لتشجيع الأندية الأخرى. مسؤولة مصلحة

## الفصل الثاني: مظاهر عصرنة قطاع الرياضة في الجزائر من خلال رقمته

التواصل تركز على تعزيز التواصل وتنظيم ورش العمل، بالإضافة إلى الدعم الفني. بشكل عام، الاستراتيجيات المقترحة تشمل مزيجًا من الحوافز المالية، التدريب، والدعم الفني لتعزيز تبني الرقمنة في إدارة الفرق والبطولات.

السؤال 5: ما هي الخطط المستقبلية للرابطة المحترفة لكرة القدم والمنصة الوطنية الرقمية FAFCONNECT فيما يتعلق بتطوير وتعزيز الرقمنة في مجال كرة القدم؟

إجابة الأمين العام:

تطوير بنية تحتية رقمية شاملة، تعزيز استخدام التحليلات الرياضية المتقدمة، وتوسيع الشراكات مع شركات التكنولوجيا.

إجابة مسؤولة مصلحة التواصل:

إطلاق حملات توعية بأهمية الرقمنة، تطوير منصات تفاعلية جديدة، وتوسيع استخدام التطبيقات الذكية لتحسين تجربة المشجعين.

إجابة مسؤولة مصلحة الإعلام الآلي:

خططنا تشمل تطوير بنية تحتية رقمية متكاملة، توسيع استخدام الذكاء الاصطناعي لتحليل البيانات، وتعزيز الأمان السيبراني لضمان حماية البيانات.

تحليل الإجابات :

تركز الإجابات على تطوير البنية التحتية الرقمية وتعزيز استخدام التكنولوجيا المتقدمة مثل التحليلات الرياضية والذكاء الاصطناعي. الأمين العام ومسؤولة مصلحة الإعلام الآلي يشددان على أهمية التحليلات الرياضية المتقدمة والبنية التحتية الرقمية. مسؤولة مصلحة التواصل تبرز أهمية التوعية وتطوير منصات تفاعلية. هذا يشير إلى توجه شامل نحو تبني التكنولوجيا لتعزيز كل جوانب كرة القدم، من التحليل الرياضي إلى تجربة المشجعين.

السؤال 6: هل هناك أي نقاط إضافية ترغب في إضافتها بخصوص دور الرقمنة في إدارة وتحسين منظومة كرة القدم الجزائرية؟

## الفصل الثاني: مظاهر عصرنة قطاع الرياضة في الجزائر من خلال رقمته

### إجابة الأمين العام:

أود التأكيد على أن الاستثمار في الرقمنة هو استثمار في مستقبل كرة القدم الجزائرية. يجب أن نعمل على تطوير الكوادر البشرية بالتوازي مع البنية التحتية الرقمية.

### إجابة مسؤولة مصلحة التواصل:

أعتقد أنه يجب أن يكون لدينا استراتيجية شاملة تتضمن تكنولوجيا المعلومات والتواصل لتعزيز تجربة المشجعين والأندية. الرقمنة ليست فقط أداة تقنية بل هي منهجية شاملة لتحسين كل جوانب الرياضة.

### إجابة مسؤولة مصلحة الإعلام الآلي:

أود التأكيد على أهمية الاستثمار في التعليم والتدريب لبناء كوادر مؤهلة في مجال التكنولوجيا، وأهمية التعاون مع الشركات التقنية الرائدة لتحقيق التحول الرقمي الكامل.

### تحليل الإجابات :

تتشارك الإجابات في التأكيد على أهمية الاستثمار في الرقمنة وتطوير الكوادر البشرية. الأمين العام ومسؤولة مصلحة الإعلام الآلي يشددان على أهمية التعليم والتدريب. مسؤولة مصلحة التواصل تبرز الحاجة إلى استراتيجية شاملة تتضمن تكنولوجيا المعلومات لتعزيز جميع جوانب الرياضة. جميع هذه النقاط تؤكد على أن الرقمنة ليست مجرد تطبيق تكنولوجي بل استراتيجية شاملة تحتاج إلى استثمار في البشر والتكنولوجيا لتحقيق تحسين شامل في منظومة كرة القدم.

## الفصل الثاني: مظاهر عصرنة قطاع الرياضة في الجزائر من خلال رقمته

### 2.1.3 النتائج التحليل:

كحوصلة، يتضح أن الاستثمار في الرقمنة ليس مجرد إدراك للتكنولوجيا، بل يمثل استثماراً في تطوير البشر وتغيير الأنماط الثقافية داخل المؤسسات الرياضية. ينبغي على القطاع الرياضي الجزائري الانتقال من مجرد اعتماد التكنولوجيا إلى تكاملها في العمليات اليومية والثقافة التنظيمية. يمكن تحقيق ذلك من خلال تطوير برامج تدريبية مخصصة تستهدف تعزيز المهارات الرقمية والتحليلية لدى الموظفين والمدربين والإداريين في الاتحاد الجزائري لكرة القدم، الرابطات، والأندية الرياضية. علاوة على ذلك، يجب تشجيع ثقافة التعاون والتواصل داخل الهيئات الرياضية من خلال إنشاء منصات رقمية للمشاركة وتبادل المعرفة والخبرات. كما يجب على الجهات المعنية توفير الدعم المالي والتقني الكافي للأندية والاتحادات لتمكينها من تبني التقنيات الحديثة وتطوير البنية التحتية الرقمية اللازمة لتحقيق التحول المنشود. إلى جانب ذلك، يمكن تنظيم حملات توعية وورشات عمل لشرح فوائد الرقمنة وتبادل الخبرات والتحديات بين مختلف الأطراف المعنية. وفي هذا السياق، يلعب القطاع الحكومي دوراً حيوياً في توفير البيئة الملائمة ووضع السياسات والإجراءات اللازمة لتعزيز الرقمنة في الرياضة وتسهيل عملية التكامل بين التقنية والبشر. وباعتبار الرياضة جزءاً لا يتجزأ من الهوية الوطنية، يمكن أن يؤدي الاستثمار في الرقمنة إلى تعزيز الهوية الرياضية الجزائرية على المستوى الدولي وتحقيق نتائج إيجابية على المدى الطويل، يمكن أن يساهم هذا النهج المتكامل والمستدام في تحقيق تحول جذري نحو استخدام التقنيات الرقمية في كرة القدم الجزائرية، مما ينعكس على تحسين مستوى الأداء والنتائج وتعزيز التنافسية في المنافسات المحلية والدولية.

في الختام، جميع المسؤولين يؤكدون على أن الرقمنة ليست مجرد تقنية بل استراتيجية شاملة تتطلب استثماراً في كل من البنية التحتية الرقمية والكوادر البشرية لتحقيق تحول رقمي كامل ومستدام في منظومة كرة القدم الجزائرية.

## الفصل الثاني: مظاهر عصرنة قطاع الرياضة في الجزائر من خلال رقمته

### 2.2.3 مناقشة النتائج:

تُظهر نتائج المتحصل عليها في دراستي مقارنة على ما تحصلت عليه الدراسات السابقة، أن الرقمنة تلعب دوراً حاسماً في تحسين إدارة وأداء منظومة كرة القدم الجزائرية. فالتكنولوجيا الحديثة واستخدام الوسائط الرقمية تعزز من فعالية العمليات الإدارية وتساهم في تطوير مستوى الأداء الرياضي بشكل عام. وقد أكدت جائحة كوفيد-19، كما تشير جميع الدراسات، على أهمية الرقمنة كوسيلة لتجاوز التحديات الطارئة وضمان استمرارية العمليات الرياضية، ومع ذلك تعاني عملية الرقمنة من تحديات عدة، من بينها الحاجة إلى تعزيز الوعي والتدريب لدى العاملين في المؤسسات الرياضية لتجاوز هذه التحديات بنجاح. كما تتطلب العملية إجراءات تشريعية وأمنية قوية لضمان الأمان والثقة في التعاملات الرقمية، بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يكون هناك تكامل فعال بين الرقمنة والثقافة التنظيمية داخل المؤسسات الرياضية. هذا التكامل يمكن أن يعزز من فعالية العمل ويساهم في تحقيق أهداف المؤسسات الرياضية بشكل أكثر تأثيراً، بالتالي، نرى أننا هناك توافق كبير بين دراستي والدراسات السابقة بحيث كل الدراسات تثبت أو تؤكد على أن الرقمنة ليست مجرد اعتماد على التكنولوجيا، بل هي تجربة تحول ثقافي وتنظيمي يهدف إلى تحسين الأداء الرياضي بصفة عامة ومنظومة كرة القدم بصفة خاصة وإدارته بشكل متكامل وفعال.

## الفصل الثاني: مظاهر عصرنة قطاع الرياضة في الجزائر من خلال رقمته

### 1.3.3 توصيات:

- يُنصح بتركيز الهيئات الرياضية في الجزائر على تطوير مهارات الموظفين والمدربين والإداريين في مجال التقنيات الرقمية من خلال توفير برامج تدريبية مخصصة وورش عمل لتعزيز الوعي والمعرفة في هذا المجال.
- يُنبغي على الأندية والاتحادات الرياضية الاستثمار في تطوير البنية التحتية الرقمية، بما في ذلك تحديث المواقع الإلكترونية، وتطوير تطبيقات الجوال، وتبني أنظمة إدارة البيانات، وتحسين الاتصالات الرقمية.
- يجب على الجهات الحكومية والمنظمات الرياضية تقديم الدعم المالي والتقني الكافي للأندية والاتحادات الرياضية لتمكينها من تبني التقنيات الحديثة وتطوير البنية التحتية الرقمية اللازمة.
- يُنصح بتشجيع المشجعين واللاعبين وجميع أطراف العمل الرياضي على اعتماد واستخدام التقنيات الرقمية من خلال تنظيم حملات توعية وفعاليات تثقيفية حول فوائد الرقمنة في مجال الرياضة.
- يجب على الهيئات الرياضية بناء شراكات استراتيجية مع الشركات التقنية والجهات الحكومية والمنظمات غير الحكومية لتعزيز عمليات التطوير الرقمي وتحقيق أهداف الرقمنة في مجال الرياضة.

## الفصل الثاني: مظاهر عصرنة قطاع الرياضة في الجزائر من خلال رقمته

### خلاصة الفصل

استخدام التكنولوجيا الرقمية في مجال كرة القدم يمثل فرصة مثيرة لتحسين جودة إدارة وتحسين منظومة كرة القدم الجزائرية، لكنه يجب أن يكون مُنظماً بشكل مسؤول وأخلاقي. يمكن لتقنيات المعلومات والاتصالات (TIC) أن تقدم فوائد كبيرة للرياضيين والمدربين والإداريين في مجال كرة القدم، لكن يجب أن نكون واعين أيضاً للقضايا الأخلاقية التي قد تنشأ. يتطلب ذلك تعاوناً بين جميع الفاعلين في القطاع الرياضي لتحقيق توازن بين الفوائد المحتملة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والمخاوف الأخلاقية، مع التأكد من احترام اللوائح المتعلقة بحماية البيانات وأمن المعلومات.

يستعرض هذا الفصل تبني الأدوات التكنولوجية الجديدة في مجال كرة القدم داخل الاتحادية الجزائرية لكرة القدم. لقد أبرزنا الفوائد المحتملة لهذه التقنيات لتحسين الوصول إلى المعلومات وتبسيط الإجراءات الإدارية وتنسيق العمل داخل الأندية والرابطات. ومع ذلك، فقد حددنا أيضاً التحديات مثل سرية البيانات الرياضية وتدريب الموظفين. على الرغم من هذه التحديات، من الضروري مواصلة الاستثمار في تطوير حلول تكنولوجية مناسبة لتحسين إدارة كرة القدم وضمان خدمات رياضية ذات جودة لجميع اللاعبين والأندية في الجزائر، بغض النظر عن مكان تواجدهم. يمكن أن تساهم القرارات المستنيرة المستندة إلى نتائج هذه الدراسة في تعزيز تبني التكنولوجيا الرقمية في قطاع كرة القدم في الجزائر والمساهمة في التحسين الشامل لمنظومة كرة القدم في البلاد.

الخاتمة

### الخاتمة:

توفر التقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة (TIC) العديد من الإمكانيات في مجال الرياضة، مع إمكانية تحسين جودة وسلامة وفعالية إدارة الفرق والأندية. ومع ذلك، فإن استخدامها ينطوي أيضًا على مخاطر ويتطلب استثمارات كبيرة في الجزائر، يعاني قطاع كرة القدم من العديد من مشاكل الإدارية، ويجب أن ترافق تبني تقنيات المعلومات والاتصالات تفكير حول تنظيم العمل وتحسين جودة إدارة المعلومات الرياضية التي تنتجها الشبكات يمكن أن تلعب دورًا أساسيًا في تحسين أداء الفرق، تحليل الأداء، تقليل التكاليف واتخاذ القرارات.

في إطار هذا البحث، تم الشروع في تحديد دور الرقمنة في إدارة وتحسين منظومة كرة القدم في الجزائر، من خلال طرح الإشكالية " إلى أي مدى تساهم الرقمنة في تطوير منظومة كرة القدم الجزائرية؟" للإجابة بشكل مقنع على هذه الإشكالية، تم اختيار متابعة عملية رقمنة قطاع كرة القدم خاصة في الأندية والاتحادات الرئيسية، ولتحديد هذا التأثير بشكل أفضل، اعتمدنا على مقابلات شبه موجهة.

كشفت النتائج أن الرقمنة ليست مجرد تقنية بل استراتيجية شاملة تتطلب استثمارًا في كل من البنية التحتية الرقمية والكوادر البشرية لتحقيق تحول رقمي كامل ومستدام في منظومة كرة القدم الجزائرية.. وتم إجراء المقابلات لدراسة مدى تقدم تطبيق الرقمنة وتأثيرها على إدارة كرة القدم. ووفقًا للمسؤولين الذين تمت مقابلتهم، فإن استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات (TIC) يسمح بإتمام المهام الإدارية، مما يقلل من الأخطاء ويحسن كفاءة العمليات. بالإضافة إلى ذلك، تسهل تقنيات المعلومات والاتصالات جمع وتخزين ومشاركة المعلومات بين الأطراف المعنية، مما يحسن تنسيق العمليات ويساعد في اتخاذ القرارات. جلبت الرقمنة تغييرات إيجابية في مجال الإدارة، مع تحسين متابعة وتبسيط العمليات، والوصول السهل إلى البيانات الرياضية. ومع ذلك، لا تزال هناك تحديات، مثل التوفيق بين تنظيم المباريات والمهام الرقمية، نقص البنية التحتية التقنية، مقاومة التغيير، ونقص التدريب والموارد، والتكاليف المرتبطة بالرقمنة. على الرغم من ذلك، تُعتبر الرقمنة خطوة حتمية وواعدة حيث تؤكد أن الاعتماد على التكنولوجيا ليس مجرد إجراء تقني، بل هو تجربة تحول ثقافي وتنظيمي شامل. يهدف هذا التحول إلى تحسين الأداء الرياضي بشكل عام، ومنظومة كرة القدم بشكل خاص، من خلال إدارة متكاملة وفعالة وبمشاركة جميع الأطراف.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

باللغة العربية:

- احمد الكبيسي. (2008). تطور النظم الالية في المكتبات من الحوسبة الى الرقمنة الافتراضية. *المجلة العراقية لتكنولوجيا المعلومات*، 6.
- احمد فرج احمد. (2009). الرقمنة داخل المؤسسات المعلومات ام خارجها. *الجامعة*، 11.
- أحمد, د. (2007). الشفافية والنزاهة حلمنا القادم. *نشرية تكنولوجيا الإدارة*. 20-21 ,
- الادارة, ع. (18 05 2016). مستويات الإدارة وأنشطته. *مستويات الإدارة وأنشطته*. الجزائر, صفحة على الأنترنت, الجزائر: عالم الإدارة.
- فريد فهمي زيارة. (2010). وظائف الإدارة. عمان-الإردن: دار اليازوري العلمية.
- الاعمال, م. ك. (2011). تحديد الأهداف. السعودية: مكتبة العبيكان.
- الرابطة الجهوية. (2011). *Ligue Inter Régions de Football*. تم الاسترداد من <https://www.lirf.org.dz/>: [https://www.lirf.org.dz](https://www.lirf.org.dz/)
- الهوش, أ. ب. (2009). *المنظمات الرقمية في العالم العربي*. القاهرة: الدار العربية للنشر والتوزيع.
- الوهاب, ب. ع. (2007). المدرسة والتلميذ. *المعلم وتكنولوجيا الإعلام والاتصال*. الجزائر, قسم الإعلام والاتصال , جامعة الجزائر.
- تيشوري, ع. ا. (29 05 2020). الإدارة الإلكترونية/[http:// www. Ahewar .org](http://www.Ahewar.org) ". <http://www.Ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=53793>.
- حافظ, أ. ح. (2008). *تكنولوجيا الإتصال والإعلام في عصر الفضاء الإلكتروني المعلوماتي والرقمي*. القاهرة: الدار العربية للنشر والتوزيع.
- حافظ, م. ع. (2011). *تنمية المهارات الإدارية (للمستويات الإشرافية)* . مصر: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.

- حسام الدين د الشريط. (2016). تاريخ كرة القدم. تاريخ كرة القدم. باتنة، جامعة الشهيد مصطفى بن بولعيد باتنة 02، الجزائر/ باتنة: الجامعة.
- ريتشارد كوخ. (2014). الإدارة والأداء بمبدأ 20/80 كيف نحقق الكثير بالقليل. الإمارات: مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم.
- سالم باشيوة. (2008). الرقمنة في المكتبات الجامعية الجزائرية. الرقمنة في المكتبات الجامعية الجزائرية، 241. قسم علم المكتبات والتوثيق، الجزائر: مذكرة المجستير، كلية جامعة الجزائر.
- سعد غالب ياسين. (2005). الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية. الرياض: مركز البحوث الاقتصادية.
- سعيد بن معال العمري. (2003). المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الأمنية. المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الأمنية. السعودية، جامعة نايف العربية للعلوم الإدارية والأمنية، السعودية: سعيد بن معال العمري.
- سهيلة مهري. (2005). المكتبة الرقمية في الجزائر (دراسة للواقع وتطلعات المستقبل). المكتبة الرقمية في الجزائر (دراسة للواقع وتطلعات المستقبل). قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر-قسنطينة: سهيلة مهري.
- صفوان المبيضين. (2011). تطبيقات الإدارة في منظمات الأعمال. عمان-الأردن: دار اليازوري.
- عبد الرحمن ، سعد القرني. (2007). تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الأجهزة الأمنية دراسة مسحية على ضباط شرطة. تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الأجهزة الأمنية دراسة مسحية على ضباط شرطة. الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية منطقة الرياض: عبد الرحمن ، سعد القرني .
- عبد الستار العلي. (2006). المدخل إلى إدارة المعرفة. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- عبد الفتاح ، بيومي حجازي. (2003). النظام القانوني لحماية الحكومة الإلكترونية. (نقال عن: علي ، محمد شمو، المحرر) الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.

- عطية, د. ح. (2015). *العملية الإدارية معارف نظرية ومهارات تطبيقية*. القاهرة - مصر: دار الغريب.
- علاء عبد الرزاق السالمي. (2013). *نظم إدارة المعلومات*. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- علي ، السيد الباز. (19 03, 2020). [www.arablawinfo.com](http://www.arablawinfo.com). تم الاسترداد من [www.arablawinfo.com](http://www.arablawinfo.com)
- علي, ح. ب". (16 04, 2020). *المفهوم الشامل لإدارة اللكترونية*. "مجلة آراء حول الخليج.
- عمار بوحوش. (2006). *نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين*. بيروت: دار الغرب الإسلامي.
- غنية, أ. إ. (01, 2013). *الرقابة والقانون الرياضي*. إ. الخامس (Ed.) مجلة علمية محكمة تصدر عن مخبر علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي. 78 ,
- قاسم, ص ., (2003). *التحديات الأمنية للحكومة اللكترونية*. *التحديات الأمنية للحكومة الإلكترونية دراسة مسحية لتجربة دبي في دولة الإمارات*. الرياض, قسم, السعودية الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
- محدي, ي. (2016). *دور الإدارة العليا في تطوير التنظيم الإداري*. مصر: دار المنظومة.
- محمد سمير أحمد. (2009). *الإدارة الإلكترونية*. عمان الأردن: دار المسيرة للنشر و التوزيع.
- محمد محمود الطعمنة ، طارق العلوش. (2004). *الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي*. الأردن: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- مريم خالص حسين. (2013). *الحكومة اللكترونية*. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، 446.
- مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد. (2014). *الإدارة الإلكترونية*. عمان-الأردن: دار الثقافة.
- مشهور, ا. (2003). *تكنولوجيا المعلومات وأثرها على التنمية الاقتصادية*. 10 .
- يس نجالء احمد. (2013). *الرقمنة وتقنياتها في المكتبات العربية*. القاهرة: العربي للنشر والتوزيع.

- يقطين سعيد. (2005). *من النص إلى النص مدخل إلى جماليات الإبداع التفاعلي*. بيروت: مركز الثقافي العربي.
- 15/03, (2015, 02 01). يتعلق بعصرنة العدالة. *عصرنة العدالة*. الجزائر, وزارة الداخلية, الجزائر: الجريدة الرسمية.
- 15/04, (2015, 02 01). يحدد القواعد العامة المتعلقة بالتوقيع والتصديق الإلكتروني. *يحدد القواعد العامة المتعلقة بالتوقيع والتصديق الإلكتروني*. الجزائر, وزارة الداخلية, الجزائر: الجريدة الرسمية.
- 2000/03ق. ر. (2000, 08 05). المحدد للقواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية. *المحدد للقواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية*. الجزائر: الجريدة الرسمية.

#### المراجع باللغة الأجنبية:

- dr-mehifu-jaiyeola. (2024, 01 28). *linkedin*. Récupéré sur [www.linkedin.com](https://www.linkedin.com/): <https://www.linkedin.com/>
- Fang, Z. (2002). E – government in digital , concept, practice. *Ph.D School Of Public*, 22.
- LFP. (2024). *Ligue de Football Professionnel*. Récupéré sur Ligue de Football Professionnel: [https:// www.lfp.dz](https://www.lfp.dz)
- Murru, M. E. (2003, 04 11). E–Government: from Real to Virtual Democracy. *E–Government: from Real to Virtual Democracy*, 50.
- Naffa, k. (2005). "Jordan e – government programme" , Jordan e – government initiative , Jordan ,. *JORDANE–GOVERNMENT INITIATIVE*, 21.

الملاحق

## ملاحق

### الملحق رقم 01: دليل المقابلة

في إطار دراسة مشروع التخرج الخاصة بي، بعنوان "دور الرقمنة في إدارة وتحسين منظومة كرة القدم الجزائرية"، ارتأينا إلى إجراء مقابلات لجمع المعلومات حول استخدام التحول الرقمي في مؤسستكم. نحن نشكركم مقدّمًا على قبولكم المشاركة في هذه المقابلة. نقدر وقتكم ومساهمتم في هذا النقاش بشكل كبير. ستلعب إجاباتكم دورًا هامًا في فهمنا للتحديات الحالية في مجال التحول الرقمي. سيتم الاحتفاظ بجميع المعلومات المشاركة سرية وسيتم استخدامها فقط لأغراض البحث وتحسين الممارسات.

### المحور الأول: التحول الرقمي في القطاع الرياضي

1. ما هي أهمية الرقمنة في تحسين منظومة كرة القدم من وجهة نظرك؟
2. ما هي وجهة نظرك في استخدام الرقمنة كأداة لتحسين منظومة كرة القدم الجزائرية؟
3. ما هو رأيك في التطور الحاصل في التكنولوجيا المتعلقة بكرة القدم الأوروبية مقارنة بما هو معمول به في الجزائر؟ وما هي الفوارق التي تتميز بها كرة القدم الأوروبية عن الجزائرية؟
4. ما هي التحديات التي تواجه التحول الرقمي في القطاع الرياضي في الجزائر؟
5. مع تبني كرة القدم الجزائرية الرقمنة في تسيير هياكلها الإدارية على مستوى البلد، في رأيك، ما هو الدور الذي تلعبه الرقمنة في تنظيم منظومة كرة القدم الجزائرية؟ وخاصة الرابطة المحترفة لكرة القدم (LFP)؟

### المحور الثاني: المنصة الرقمية FAF CONNECT

1. ماهي التحديات التي تواجهها الرابطة المحترفة لكرة القدم (LFP) خاصة ومنظومة كرة القدم الجزائرية عامة إثر تبني الرقمنة، وكيفية التغلب عليها من وجهة نظرك؟
2. اعتمادا على السؤال السابق، ما هي التكنولوجيا المستخدمة في تحسين الجوانب المختلفة من رياضة كرة القدم؟
3. ما هي الخطوات التي اتخذتها الرابطة المحترفة لكرة القدم (LFP) والمنصة الوطنية الرقمية (FAF CONNECT) لتعزيز التواصل والتفاعل مع جميع الفاعلين في مجال كرة القدم؟

4. ما هي الاستراتيجيات التي يمكن اعتمادها لتشجيع الأندية ومسيرها على اعتماد التكنولوجيا الرقمنة في أداء وإدارة الفرق والبطولات؟
5. ما هي الخطط المستقبلية للرابطة المحترفة لكرة القدم والمنصة الوطنية الرقمية (FAF CONNECT) فيما يتعلق بتطوير وتعزيز الرقمنة في مجال كرة القدم؟
6. هل هناك أي نقاط إضافية ترغب في إضافتها بخصوص دور الرقمنة في إدارة وتحسين منظومة كرة القدم الجزائرية؟؟

#### الملحق رقم 02: دخول المنصة



الملحق رقم 03: الرخص

