

دراسة تحليلية لواقع تطبيق برنامج الحوكمة الالكترونية لدى اتحاد بغداد الفرعي للتنس.

تقى محمد صالح

أ.د. اسماعيل محمد رضا

2018م

1439 هـ

مستخلص البحث باللغة العربية.

العالم اليوم يتوجه نحو مرحلة جديدة تراجعت فيها الاساليب التقليدية المتبعة في الادارة لتحل محلها اساليب تتبع العمل التكنولوجي ونظام المعلومات في ادارة شؤونها المنظوي تحت مسمى (الحوكمة الالكترونية)، التي انتشرت في الفترة الاخيرة ودخلت مجال الاعمال بشكل كبير وواسع، اذ اصبحت من الضروريات المتحتم وجودها داخل اي منظمة، اذ تعمل على توفير مناخ اداري للمنظمة وجودة في الانتاج والاداء الجيد في العمل وتختصر الكثير من الوقت والجهد والتكاليف، مما يؤدي الى سهولة التعامل بين تلك المنظمة والوحدات المرتبطة بها بحيث تعتمد الى انجاز مهامها مع تلك الوحدات عن طريق ما يسمى بالعمل الالكتروني او الادارة بلا اوراق (الحوكمة الالكترونية)، فظهرت اهمية الدراسة في التعرف على واقع تطبيق الحوكمة الالكترونية لدى اتحاد بغداد الفرعي للتنس، ومعرفة المعوقات التي حالت دون تطبيق هذا النظام.

تركزت مشكلة البحث في طرح التساؤلات التالية:

• ما هو واقع تطبيق الحوكمة الالكترونية لدى اتحاد بغداد الفرعي للتنس؟ وماهي المعوقات التي واجهت تطبيقه؟

وقد هدف البحث في التعرف على واقع تطبيق الحوكمة الالكترونية لدى اتحاد بغداد الفرعي للتنس، ومعرفة المعوقات التي حالت دون تطبيقه، اما عينة البحث فقد شملت اللاعبين والمدربين والحكام التابعين لهذا الاتحاد والذي كان عددهم (87) شخص، ممثلين مجتمع البحث الاصلي ككل، وقد تم تطبيق مقياس الحوكمة الالكترونية على عينة البحث، وبعد جمع البيانات والمعالجات الاحصائية استنتج الباحثة ما يلي:

1. ان الاتحاد يفتقر للإمكانيات المادية والبشرية والتقنيات الحديثة وأشخاص ذو كفاءة وخبرة في مجال تخصصهم.
2. غياب الحوكمة الالكترونية في الاتحاد تؤثر سلبا على تطلعات الاتحاد مستقبلا وكذلك على الفرق الرياضية.

وقد اوصت الباحثة ما يلي:

1. العمل بالحوكمة الالكترونية داخل الاتحاد لان ذلك من شأنه تسهيل عمل الاتحاد بكافة جوانبه.
2. توفير مستلزمات او عناصر الحوكمة الالكترونية لكي يتم تطبيق هذا النظام داخل الاتحاد.

Abstract.

Analytical Study Of Applying Electronic Governance Program In Baghdad Tennis Confederation

The importance of the study lies in identifying the reality of the application of electronic governance in Tennis Federation as well as identifying the obstacles that prevented the implementation of this system. The research problem focused on asking the following questions: What is the reality of implementing e-governance in Tennis Federation? and What are the obstacles facing the implementation of electronic governance in Tennis Federation?

The aim of the research was to identify the reality of the application of electronic governance in Tennis Federation, and to identify the obstacles that prevented its implementation. The sample of the research included (87) players, trainers and referees of this federation. The electronic governance measure was applied to the research sample. The data was collected and treated to conclude that the federation lacks the material and human resources, modern technologies and people with competence and experience in their field of specialization. Finally they recommended using electronic governance within the federation.

Keywords: electronic governance, tennis confederation, players, referees.

1- المبحث الأول: التعريف بالمبحث.

1-1 مقدمة البحث واهميته:

على الرغم مما تحتاجه كل منظمة من رؤوس اموال لتحدث فيها تنمية على الصعيد الاقتصادي والاجتماعي والثقافي الا انها بحاجة اساسية الى الادارة الرشيدة التي تعتبر العمود الفقري لهيكل المنظمة وما يتعلق بها من المهارات الادارية، حيث انها اصبحت متركز لكل الهيئات الادارية التي تسعى لتحقيق اهدافها وتلافي المعوقات الواقعة امام تطورها لتكون قادرة على مواجهة المعوقات.

ومن بين تلك المنظمات، الاتحادات الرياضية التي هي الجهات المسؤولة عن تطوير اي عمل اداري في اي لعبة لأي بلد، اذ تقع عليها مسؤولية الفريق الخاص بها بجميع المجالات، فتعمل على تنسيق عمله والاشراف عليه والرقابة، فالارتقاء بالعمل الاداري وتكوين نواة على اكمل وجه، يؤدي الى وصول تلك الاتحادات الى حالة الاستقرار

الاداري، اذ تعمل هذه الحالة على تقديم كل ما هو افضل الى الفرق المنتمية اليها وبتالي تحقيق مبتغاهها، لذا يجب مواكبة العالم اليوم الذي يتوجه نحو مرحلة جديدة تراجعت فيها الاساليب التقليدية المتبعة في الادارة لتحل محلها اساليب تتبع العمل التكنولوجي ونظام المعلومات في ادارة شؤونها المنطوي تحت مسمى (الحوكمة الالكترونية).

انتشرت الحوكمة الالكترونية في الفترة الاخيرة ودخلت مجال الاعمال بشكل كبير وواس، اذ اصبحت من الضروريات المتحتم وجودها داخل اي منظمة، لما توافره من تجانس عمل بين اهدافها من خلال برامج خاصة متبعة تصب نتائجها لخدمة المنظمة واستراتيجياتها.

تعمل الحوكمة الالكترونية التي تعتمد التكنولوجيا على توفير مناخ اداري للمنظمة وجودة في الانتاج والاداء الجيد في العمل وتختصر الكثير من الوقت والجهد والتكاليف، مما يؤدي الى سهولة التعامل بين تلك المنظمة والوحدات المرتبطة بها بحيث تعتمد الى انجاز مهامها مع تلك الوحدات عن طريق ما يسمى بالعمل الالكتروني او الادارة بلا اوراق (الحوكمة الالكترونية).

من هنا تظهر لنا اهمية هذه الدراسة التي ارتأت لها الباحثة في التعرف على واقع تطبيق الحوكمة الالكترونية لدى اتحاد بغداد الفرعي للتنس، وكذلك معرفة ماهي الفجوات او المعوقات التي حالت دون تطبيقها، ودراسة تلك المعوقات للتوصل الى نتائج ووضع بعض المقترحات التي من شأنها حل ذلك المعوق.

2-1 مشكلة البحث:

تركزت مشكلة البحث في طرح التساؤلات التالية:

- ما هو واقع تطبيق الحوكمة الالكترونية لدى اتحاد بغداد الفرعي للتنس؟
- ما هي المعوقات التي تواجه تطبيق الحوكمة الالكترونية لدى اتحاد بغداد الفرعي للتنس؟

3-1 اهداف البحث:

1. التعرف على واقع تطبيق الحوكمة الالكترونية لدى اتحاد بغداد الفرعي للتنس
2. التعرف على المعوقات التي تواجه تطبيق الحوكمة الالكترونية لدى اتحاد بغداد الفرعي للتنس ووضع بعض المقترحات التي تساهم في حلها.

4-1 مجالات البحث:

1-4-1 المجال البشري: لاعبي ومدربي وحكام اتحاد بغداد الفرعي للتنس.

2-4-1 المجال الزماني: من 2018/3/12 ولغاية 2018/8/16

3-4-1 المجال المكاني: مقر اتحاد بغداد الفرعي للتنس.

2- المبحث الثاني: الدراسات النظرية.

1-2 الحوكمة الالكترونية:

ان اي تقدم حاصل من الناحية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية ناتج عن الادارة الناجحة، فالإدارة تمتاز بنجاح اي عمل، فهدفها هو تنسيق العمل بين الجهود البشرية، واستغلال امكانياتها المادية وتقنياتها المتوفرة والوسائل الحديثة لتحقيق الاهداف التي ترغب بها المنظمة، اذ ان نجاح اي منظمة سواء بالقطاع العام او الخاص يعتمد بالمرتبة الاولى على نوع الادارة التي توجهه، وحتى يحقق المجال الرياضي بكافة وحداته (الوزارة والاتحادات الرياضية) رؤيته ورسالته واهدافه لابد من امتلاكه ادارة فعالة، نشاطها منظم، وجهود افراده منسقة.

ولان المنظمات تشهد تغيير مستمر بسبب بيئتها الداخلية التي تعيش في ظل بيئة اجتماعية واقتصادية وسياسية وتقنية متغيرة، مما شكل ضغوط داخلية وخارجية، فأصبح من الضروري ان تعرف هذه المنظمات اهمية التطور والتقدم العلمي بصفة عامة والتقني بصفة خاصة مع العمل بنهج التغيير التنظيمي المخطط لتستطيع من موازنة اعمالها والحفاظ على استقرارها لتستمر بالعيش في بيئتها الى اقصى حد.

وبالنظر الى المنظمة الرياضية نجدها عبارة عن شبكة متداخلة، فالتغير الذي يحدث فيها يرتبط بأفرادها وعلاقتهم بعضهم وبتقائهم التنظيمية، لذا اصبح من الضروري تغير الاسلوب الاداري وبرامج واهداف المنظمة بما يلاءم التجديد ومتطلباته لتحسين الوضع الاداري واستغلال جميع موارده المتوفرة، فدخل مفهوم الحوكمة الالكترونية تليقنا لهذا التجديد في جميع القطاعات وبشكل واسع، فالحاجة اليها تمكن اصحاب القرار داخل اي منظمة ومن بينها المنظمات الرياضية من اتخاذ القرارات بطريقة بحيث تصب نتائج تلك القرارات لصالح المنظمة.

من المتعارف عليه في هذه الحقبة ان التكنولوجيا والالكترونيات بات لا يستغنى عنها في اي عمل، اذ تعد جزءا اساسيا لإنجاز الكثير من الاعمال، وللتطور الهائل في الثورة الالكترونية والمعلومات الرقمية جعلت المنظمات تعتمد على هذا النظام في ادارة معاملاتها لتسهيل العمل بينها وبين الكوادر المرتبط بها، فاصبح استخدام جهاز الحاسوب وشبكة الانترنت من الضروريات في ادارة اعمال المنظمة بجميع المجالات ومن بينها المجال الرياضي الذي يبحث عن جودة في الانتاج واداء جيد وتوفير نفقات اذ تعد هذه من مميزات الايجابية الناتجة عن تطبيق الحوكمة الالكترونية لأي منظمة، اذ عدت الحوكمة الالكترونية والتي هي فرع من فروع الادارة، من ثمار المنجزات التقنية في حديث عصرنا، وضرورة حتمية للتطورات الحاصلة، واستجابة واقعية لاستخدام الحاسوب الالي لتطور اساليب العمل التقليدي الى اساليب تتصف بالمرونة والفاعلية.

ان كلمة الحوكمة هي ترجمة عربية لكلمة انكليزية (governance) والتي تم ترجمتها الى عدة مصطلحات مثل (الادارة الرشيدة، التحكم المؤسسي، الادارة الجيدة، الحاكمية، الضبط المؤسسي، حوكمة الشركات)،

وغيرها من المصطلحات، الا ان الاكثر تداول واستخدام هو الحوكمة، (electronic governance) الحوكمة الالكترونية (12:1).

وقد عرفت الحوكمة الالكترونية عدة تعاريف مختلفة بسبب اختلاف زاوية النظر التي يراها بها كل باحث، فقال البعض انها (عبارة عن نشاط اقتصادي يتولى مهام توصيل الخدمات العامة والخاصة بشكل الكتروني متكامل، وازضافة قيمة حقيقية يشعر بها المنفعون، فضلا عن تكوين علاقة تفاعلية مع الجهات المرتبطة بها سواء افراد او منظمات اخرى بتزويدهم بخدمات تتناسب مع خصوصية وفرادة حاجاتهم ورغبتهم)(2:257)، وعرفها البعض الاخر بأنها (اسلوب جديد لإداء اي منظمة على المستوى الذي يقدم على التحول الى النظم الالكترونية في ادارة الأنشطة لتحقيق الاهداف المرسومة لتلك المنظمة)(3:24)، وقال البعض بانها (مجموعة النظم التي تنظم العلاقات ما بين الادارة واعضاء الهيئة الادارية والجهات المرتبطة بها التي لها علاقة بالمنظمة، كما انها تعبر عن الآلية التي تبين اهداف تلك المنظمة (4:197)).

وقد عرفت الباحثة على انها كيفية التحكم الالكتروني التي يقوم بها الاشخاص المكلفون بقيادة المنظمات العامة والمنظمات الرياضية بتطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات عن طريق الاجهزة الالكترونية المتمثلة بالحواسيب واجهزة الاتصال لإدارة شؤون المنظمة في التعامل الداخلي والخارجي مع الكوادر المرتبطة بها، والتي لها الاثر الحاسم في تسهيل العمل وتقليل الجهد وتكلفة وابرار الشفافية لتحقيق تلك المنظمة رؤيتها واهدافها الاستراتيجية.

2-2 الحوكمة الالكترونية في المجال الرياضي:

تعد التكنولوجيا عامل مهم ورئيسي ومقياس لتقدم الدول ونجاح المنظمات وخاصة في وقت يتصف بأعلى درجات التعبير والتعقيد، فهي سلا نو حدين يتوقف عليها نجاح المنظمة وفشلها، وان المجال الرياضي عمد ايضا على استخدام تكنولوجيا المعلومات والحوكمة الالكترونية حاله كحال الكثير من المنظمات التي اعتمدت على الدعم الفني والمعلوماتي في اتخاذ اغلب قراراتها سواء داخل المنظمة ام خارجها.

ان المجال الرياضي حافل بالكثير من التشعبات والمتغيرات سواء في الجانب التدريبي او غيره مما يجعله من اعقد المجالات، (فعند التفكير بتطوير الرياضيين لتحقيق غاية ما فأن هذا لا يقتصر على التمارين البدنية فقط بل يتعداه ليشمل جوانب اخرى... ولو قمنا بحصر العلوم التي تدخل في صميم التدريب الرياضي فأن القائمة ستطول لتشمل أيضا تكنولوجيا المعلومات بالإضافة الى العلوم الاخرى) (5:33)، اذ يعد من الامور الضرورية استخدام التكنولوجيا والحوكمة الالكترونية في الجانب الرياضي لما يحتويه هذا المجال الكثير من المحاور والمتغيرات الحاوية على المعلومات الخاصة بالمنظمة الرياضية والجهات المرتبطة بها والاتحادات الرياضية واللاعبين وما يخصهم وكافة الامور المحيطة بهم، بالإضافة الى المسابقات والدوريات والمباريات المشاركين بها، ووجود معلومات

كثيرة شاملة ومفصلة لأبسط تفاصيل الاتحاد الرياضي واللاعبين، فالحوكمة الالكترونية من شأنها مساعدة من له الاهتمام بذا المجال بأن يخطو الخطوات الصحيحة ويتخذ القرارات الصائبة لان هذا يعمد على (6:44):

1. توفير مخزن مأمون للمعلومات الخاصة بالرياضيين يسهل الوصول اليه بسهولة وسرعة عند الحاجة عن طريق اساليب البحث المتنوعة.
2. اختصار الوقت والجهد في الحصول على التقارير المختلفة بدقة متناهية.
3. سهولة تنفيذ العمليات المختلفة من اضافة ونقل وحذف وتعديل.
4. مساعدة المدربين في اعداد المناهج التدريبية بما يلائم متطلبات كل لاعب.
5. مساعدة المدربين في اختيار اللاعبين بالمواصفات المطلوبة وعلى وفق الطلب للمنتخبات جميعها ولفئات العمرية المختلفة.
6. مساعدة المدربين في التعرف على مستوى الياقة البدنية وقدرات اللاعبين ونوع التدريبات التي خضع لها اللاعب وذلك من شأنه التقليل من اعطاء اللاعب تدريبات اقل او اعلى من مستوى قابليته.
7. تعريف المسؤولين عند التخطيط العام للرياضة بعدد اللاعبين الصغار وقياساتهم الجسمية لضمان اشتراكهم في اللعبة المناسبة فضلا عن تهيئة الظروف المناسبة لهم.
8. تسهيل مهمة المنظمات الرياضية في اختيار المدربين من خلال المعلومات الكاملة المتوفرة عن كل منهم.
9. تسهيل مهمة الاتحادات الرياضية في اختيار مدربي المنتخبات الوطنية واختيار الحكام من خلال توافر المعلومات الكاملة عن خبرة هذا المدرب او الحكم والدورات المشارك بها.
10. ادراج الاتحادات الفرعية المرتبطة بالاتحاد المركزي بقائمة خاصة وكل ما يخص الاتحادات الفرعية من اعداد الاندية والمدربين واللاعبين والحكام.
11. التواصل مع الاتحادات الفرعية عبر شبكات الانترنت وارسال الكتب الرسمية لهم عبر البريد الالكتروني.
12. وجود قوائم تحتوي على تفاصيل الاتحادات الفرعية بأعضاء هيئتها والمعلومات المتكاملة عليهم وعلى اعداد اللاعبين المدرجين تحت هذا الاتحاد والمعلومات الخاصة بهم من ناحية الاسم والعمر والحالة الفسيولوجية والمدة التي انظم بها للفرق وغيرها من الامور.

من هذا كله نعرف ان الحوكمة الالكترونية ضرورية جدا في المجال الرياضي والعمل بها يساعد على تسهيل الاجراءات وتقليل ساعات العمل وتسهيل ارسال الكتب الرسمية واختصار بالجهد المبذول والتكلفة المصروفة والحفاظ على المعلومات الخاصة بالاتحادات بشكل امن وسهولة استرجاع المعلومات وقت الحاجة اليها ومواكبة التطور الحاصل في العالم واللاحق بعجلة التطور.

3- المبحث الثالث: منهجية البحث وإجراءاته الميدانية.

1-3 منهج البحث:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي لملائمته لطبيعة البحث، إذ إن هذا الأسلوب يسعى إلى جمع البيانات لتحديد ظاهرة لمتغير ما ويعتمد على تحليلها وتفسيرها.

2-3 مجتمع وعينة البحث:

اشتملت عينة البحث على مجموعة من لاعبي ومدربي وحكام اتحاد بغداد الفرعي للتنس لعام 2017-2018 البالغ عددهم (87) لاعب ومدرب وحكم، والذي تم اختيارهم بالطريقة العمدية والذين يمثلون مجتمع الأصل ككل، وجدول (1) يبين الخصائص الوصفية لعينة البحث:

الجدول (1)

يبين الخصائص الوصفية للعينة

| المقياس | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الالتواء | الوسيط | المنوال | اننى درجة | اعلى درجة |
|---------|---------------|-------------------|----------------|---------|---------|-----------|-----------|
| الحوكمة | 147.000 | 39.4761 | -0.586 | 160.500 | 164.00 | 74.00 | 214.00 |

3-3 وسائل جمع المعلومات والاجهزة والادوات المستخدمة في البحث:

استعانة الباحثة بالأدوات والوسائل الآتية:

1-3-3 وسائل جمع المعلومات:

- المصادر العربية والأجنبية.
- استبانة استطلاع آراء وجمع المعلومات.
- زيارات ميدانية.
- وشبكة المعلومات الدولية الالكترونية (الانترنت).
- المقابلات الشخصية.

2-3-3 الاجهزة المستخدمة في البحث:

- جهاز حاسوب.
- اقراص DVD.
- فلاش.

4-3 إجراءات البحث الميدانية:

استخدمت الباحثة مقياس الحوكمة الالكترونية (ملحق 1)، المعد بالطريقة العلمية والذي خضع للخصائص السايكومترية من حيث الصدق والثبات والموضوعية بعد استشارة الخبراء حول صلاحية مجالاته وعباراته، لتعرف على واقع تطبيق الحوكمة الالكترونية لدى اتحاد بغداد الفرعي للتنس، من حيث مجال الرؤية الاستراتيجية ومجال التقنيات المتوافرة، ومجال الامكانيات البشرية والمادية، ومجال المعرفة، وبواقع تسع عبارات لكل مجال.

5-3 التجربة الرئيسة (تطبيق المقياس):

قامت الباحثة بتطبيق المقياس على عينة البحث والمكونة من (87) فردا موزعة على لاعبي ومدربي وحكام اتحاد بغداد الفرعي للتنس، في مقر اتحاد بغداد الفرعي ولمدة من (2018/5/22) ولغاية (2018/5/26) حيث تم توزيع المقياس بذكر مجالاته وبشكل متسلسل لعباراته، وتم فحص الاستمارات بعد استرجاعها وكانت عددها (72) متوافرة لجميع شروط الاجابة، وقامت الباحثة بعد ذلك بجمع البيانات وترتيبها في جداول احصائية لمعالجتها.

6-3 الوسائل الإحصائية:

لاستخراج البيانات الاحصائية استخدم البرنامج الجاهز (SPSS) كالتالي:

- النسبة المئوية.
- الوسط الحسابي.
- الانحراف المعياري.
- معامل الالتواء.
- معامل الارتباط بيرسون.
- معامل لارتباط سبيرمان.
- اختبار (t test) للعينات المتساوية الغير متناظرة.
- معامل الفاكرونباخ.

4- المبحث الرابع: عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها.

1-4 عرض وصف احصائي لمقياس الحوكمة الالكترونية والوسط الفرضي:

تعرض الباحثة في الجدول (2) الوصف الاحصائي لبيانات عينة التطبيق للحوكمة الالكترونية والتحقق

من معنوية المقياس والتعرف على مستوى العينة من خلال الوسط الفرضي:

الجدول (2)

يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الالتواء وأدنى وأعلى درجة وقيمة (ت) المحسوبة وقيمة الدلالة

| المتغيرات | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الالتواء | ادنى درجة | اعلى درجة | قيمة (ت) المحسوبة | قيمة الدلالة | نوع الفرق |
|----------------------|---------------|-------------------|----------|-----------|-----------|-------------------|--------------|-----------|
| مقياس الحوكمة | 154.7500 | 28.71950 | -0.586 | 74.00 | 214.00 | -2.142 | 0.036 | معنوي |
| الوسط الفرضي للمقياس | | | | | 162 | | | |

ويبين من خلال نتائج اختبار (T) وعند إجراء المقارنة بين الوسط الحسابي والوسط الفرضي للمقياس، تبين إن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية ولصالح الوسط الفرضي للمقياس، فضلاً عن إن مستوى الوسط لحسابي المتحقق أصغر من قيمة الوسط الفرضي للمقياس مما يشير الى اتحاد بغداد الفرعي التنس لديهم مستوى غير جيد من الحوكمة الالكترونية، وتعزو الباحثة ذلك الى انه لم يكن للحوكمة الالكترونية ممارسة وبشكل واضح وجدي من قبل أعضاء الاتحاد اثناء اداءهم، وانصب تركيز اهتمامهم على تحقيق وتنفيذ المهام الملقاة عليهم وفق الية غير الكترونية، ولم يتم اتخاذ الحوكمة هدفاً استراتيجياً في تطوير عملهم، بالإضافة الى نقص في توفير عناصر الحوكمة الالكترونية فبغياها لا يكون هناك حوكمة، فضلاً عن ذلك ان البيئة المتوافرة غير مجدية لاستخدام الحوكمة الالكترونية اذ انها تفتقر الى العديد من المقومات والامكانات المادية والبشرية والتقنيات الحديثة والتي تعد من اساسيات استخدام الحوكمة الالكترونية، زاد على ذلك عدم توفير الاجواء المناسبة للحوكمة من قبل الاتحاد، من خلال تبني الافكار الجديدة ودعمها مادياً ومعنوياً وتحويلها الى برامج عملية تخدم الاتحادات في لعبة كرة التنس، (فالعالم اليوم يشهد ثورة بالتقنيات والمعلومات لعمليات التغيير ودفع المنظمات الى تبني الحوكمة ليتمكن من استثمار الوقت والجهد ومواكبة متطلبات المستقبل وفق متغيرات الزمن فالاستفادة من تطبيقات الحوكمة الالكترونية تؤدي الى الاقتصاد بالوقت والجهد والتكلفة) (19:7).

2-4 عرض نتائج مجالات المقياس وتحليلها ومناقشتها:

1-2-4 عرض نتائج مجال الرؤيا الاستراتيجية وتحليلها ومناقشتها:

تعرض الباحثة نتائج العينة لدرجة قياس، الرؤيا الاستراتيجية من خلال قيم الوسط الحسابي والوسط

الفرضي وقيمة (T) المحسوبة والمعنوية الحقيقية، وكما مبين في الجدول:

الجدول (3)

يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة (T) المحسوبة وقيمة الدلالة ونوع الفرق لمجال الرؤيا الاستراتيجية

| المجال | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة (T) المحسوبة | قيمة الدلالة | نوع الفرق |
|---------------------|---------------|-------------------|-------------------|--------------|-----------|
| الرؤيا الاستراتيجية | 30.4583 | 8.02450 | 3.657 | 0.000 | معنوي |
| الوسط الفرضي للمجال | | | 27 | | |

يتبين من الجدول (3) لنتائج العينة في مجال الرؤيا الاستراتيجية إن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الوسط الحسابي إذ إن قيمة الوسط الحسابي أكبر من قيمة الوسط الفرضي، مما يدل على اتحاد التنس يتميز بمستوى جيد من الرؤيا الاستراتيجية، وتعزو الباحثة ذلك الى ان لدى الاتحاد رؤيا استراتيجية للحوكمة الالكترونية فهي موجودة في تطلعات الاتحاد، فأن اعضاء الاتحاد لديهم استنباط الأفكار والرؤى في تحديد ما يحتاجونه من سبل لتطوير عمل اتحادهم لكن غير مطبقة على ارض الواقع، وذلك (لان الرؤيا الاستراتيجية لأعضاء الهيئة الادارية داخل المنظمة واقسامها يجب ان تحوي الاستيعاب الشامل لمفهوم الحوكمة الالكترونية من تخطيط وتنفيذ ونتائج وتشغيل وتطوير، اي ان تكون الحوكمة الالكترونية من ضمن رؤية المنظمة وتكون واضحة ومفهومة ومن قبل الجميع ومخطط لها بشكل جيد) (32:8).

2-2-4 عرض نتائج مجال الإمكانيات او الموارد البشرية وتحليلها ومناقشتها:

تعرض الباحثة نتائج العينة لقياس الموارد البشرية والمادية، من خلال قيم الوسط الحسابي والوسط

الفرضي وقيمة (T) المحسوبة والمعنوية الحقيقية، وكما في الجدول التالي:

الجدول (4)

يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة (T) المحسوبة وقيمة الدلالة ونوع الفرق لمجال الموارد البشرية والمادية

| المجال | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة (T) المحسوبة | قيمة الدلالة | نوع الفرق |
|---------------------|---------------|-------------------|-------------------|--------------|-----------|
| الإمكانيات | 24.5278 | 7.70581 | -2.722 | 0.008 | معنوي |
| الوسط الفرضي للمجال | | | 27 | | |

يتبين من الجدول (4) لنتائج العينة على مجال الموارد البشرية والمادية إن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الوسط الفرضي إذ إن قيمة الوسط الفرضي أكبر من قيمة الوسط الحسابي، مما يدل على إن الاتحاد التنس المركزي يتميز بمستوى غير جيد من الإمكانيات المادية والبشرية وتعزو الباحثة ذلك الى الظروف التي مرت بالرياضة العراقية بصورة عامة ورياضة التنس بصورة خاصة والانتكاسات التي مرت عليها، إذ تعد الموارد البشرية الركيزة الأساسية لزيادة نشاطات الاتحاد، وإن أي منظمة تستطيع مواجهة المعوقات التي تقف بطريقها من خلال اعتمادها على خيارات استراتيجية، ولكنها لا تستطيع الاستمرار بمواجهة تلك المعوقات بدون موارد مادية وبشرية التي من شأنها تساعد في الرد السريع على تغيرات البيئة والتغيرات التنظيمية (9:129).

4-2-3 عرض نتائج مجال التقنيات المتوفرة وتحليلها ومناقشتها:

تعرض الباحثة نتائج العينة لدرجة قياس التقنيات المتوفرة، من خلال قيم الوسط الحسابي والوسط الفرضي وقيمة (T) المحسوبة والمعنوية الحقيقية، وكما في الجدول الآتي:

الجدول (5)

يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة (T) المحسوبة وقيمة الدلالة ونوع الفرق لمجال التقنيات المتوفرة

| المجال | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة (T) المحسوبة | قيمة الدلالة | نوع الفرق |
|---------------------|---------------|-------------------|-------------------|--------------|-----------|
| التقنيات المتوفرة | 24.6667 | 7.82916 | -2.529 | 0.000 | معنوي |
| الوسط الفرضي للمجال | | 27 | | | |

يتبين من الجدول (5) لنتائج العينة على مجال التقنيات المتوفرة إن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الوسط الفرضي إذ إن قيمة الوسط الفرضي أكبر من قيمة الوسط الحسابي، مما يدل على إن اتحاد التنس المركزي يتميز بمستوى غير جيد من التقنيات المتوفرة وتعزو الباحثة ذلك الى قلة توافر البنى التحتية داخل الاتحاد، وعدم امتلاكهم أجهزة تقنية حديثة متمثلة بالحواسيب الآلية وأجهزة الاتصال، وكذلك فقر الاتحاد الى شبكات الانترنت وقنوات الاتصال الرابطة بينهم وبين الاتحادات الفرعية، بالإضافة الى غياب البريد الالكتروني الذي من خلاله يتم ارسال الكتب الرسمية من الاتحاد المركزي الى الجهات المعنية. إذ إن استخدام الوسائل التقنية قد أحدث تغيرات هامة في الوحدات الاقتصادية والاجتماعية والرياضية في المجتمعات والتي اعتمدت اعتماداً كبيراً على التطورات التقنية وما رافقها من اهتمام وهو ما يوضح انقسام التقنية إلى نوعين أحدهما يتعلق بـ "تقنية الآلات" والثاني يتعلق بـ "تقنية المعلومات" (10:486)، ولنجاح نظام الحوكمة الالكترونية يجب ان تتوفر هذه التقنيات.

4-2-4 عرض نتائج مجال المعرفة وتحليلها ومناقشتها:

تعرض الباحثة نتائج العينة لدرجة قياس المعرفة، من خلال قيم الوسط الحسابي والوسط الفرضي وقيمة (T) المحسوبة والمعنوية الحقيقية، وكما في الجدول الآتي:

الجدول (6)

يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة (T) المحسوبة وقيمة الدلالة ونوع الفرق لمجال المعرفة

| المجال | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة (T) المحسوبة | قيمة الدلالة | نوع الفرق |
|---------------------|---------------|-------------------|-------------------|--------------|-----------|
| المعرفة | 25.3472 | 4.87061 | -2.879 | 0.005 | معنوي |
| الوسط الفرضي للمجال | | | 27 | | |

يتبين من الجدول (6) لنتائج العينة على مجال المعرفة إن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الوسط الفرضي إذ إن قيمة الوسط الفرضي أكبر من قيمة الوسط الحسابي، مما يدل على إن مستوى أعضاء الهيئة الإدارية في اتحاد التنس المركزي يتميزون بمستوى غير جيد من المعرفة وتعزو الباحثة ذلك الى ان المعرفة الحاسوبية لدى اعضاء الهيئة قليلة، وعدم اقامة دورات وندوات تشيد بهذا النظام وتزيد من المعرفة به، وكذلك ضعف الثقافة الالكترونية التقنية لدى الاعضاء وعدم معرفتهم بنظام الحوكمة الالكترونية، وقلة البرامج التدريبية للتقنيات الحديثة داخل الاتحاد، كل هذا يعد من ركائز الحوكمة الالكترونية وتوفرها في مجال ما، اذ ان متطلب المعرفة مهم لكي يتحلى الاتحاد المركزي للتنس بالحوكمة الالكترونية، فامتلاك اعضاء الهيئة الادارية معرفة جيدة بالتقنيات الحديثة وعناصر الحوكمة الالكترونية سيسهل على الاتحاد تبني هذا النظام (52-64:11).

3-4 بعض المعوقات التي واجهت تطبيق الحوكمة الالكترونية:

ما زال هناك صعوبة تعيق تطبيق نظام الحوكمة الالكترونية في كل المجالات ومن بينها المجال الرياضي، ومن هذه المعوقات التي عاقت تطبيق الحوكمة الالكترونية في اتحاد بغداد الفرعي للتنس ما يلي:

اولاً: معوقات في جانب التخطيط والتنظيم:

1. عدم وجود تخطيط لنظام الحوكمة الالكترونية من قبل الادارة العليا.
2. انعدام التنسيق الالكتروني بين وحدات الاتحاد.
3. ضعف قناعة الادارة العليا للاتحاد للتحويل الالكتروني ومتطلباته.
4. ضعف دعم وزارة الشباب والرياضة لنظام الحوكمة الالكترونية في البيئة الرياضية.
5. عدم تبني نظام الحوكمة وغياب القوانين والتشريعات التي تدعم هذا النظام.

ثانيا: معوقات الجانب المالي:

1. قلة توافر الاموال اللازمة لتمويل مشروع الحوكمة الإلكترونية وبالأخص عند تدهور عائدات الدولة، بالإضافة الى قيمة تكلفة شبكات الانترنت والاتصالات العالية.
2. قلة توافر مخصصات لإقامة عمليات تأهيل وتدريب الاعضاء على الحوكمة الإلكترونية.

ثالثا: معوقات الجانب البشري:

1. لدى اعضاء الهيئة الادارية داخل الاتحاد ما يسمى بمقاومة التغيير الذين يخشون بعد تبسيط اجراءات العمل على مكانتهم وعملهم في الاتحاد مستقبلا.
2. ضعف الاستعداد لتحول الى الحوكمة الالكترونية وسرعة الاتصالات بالبنى التحتية المعلوماتية عبر شبكات الانترنت، وضعف تقبل فكرة الحوكمة الالكترونية.

رابعا: معوقات الجانب التقني:

1. نقص في جاهزية وتوافر البنى التحتية، وقلة توافر شبكات الاتصال داخل الاتحاد المركزي والاتحادات الفرعية التابعة له.
2. قلة توافر حواسيب لتطبيق هذا النظام داخل الاتحاد وعدم وجود بريد الكتروني يتم ارسال الكتب الرسمية به الى الجهات المعنية.

خامسا: معوقات جانب المعرفة:

1. المعرفة الحاسوبية لدى اعضاء الهيئة قليلة، بسبب نقص في اقامة دورات وندوات تشيد بهذا النظام وتزيد من المعرفة به.
2. ضعف الثقافة الالكترونية التقنية لدى الاعضاء وعدم معرفتهم بنظام الحوكمة الالكترونية.
3. ضعف العمل على الحواسيب وازدياد الخوف لدى بعض الاعضاء عند العمل به.

4-4 بعض المقترحات التي من شأنها تساهم في حل المعوقات:

هناك بعض المقترحات التي من شأنها التغلب على المعوق لتتيح المجال امام الحوكمة الالكترونية لتطبق داخل الاتحاد والاستفادة من مميزاتها، ومن تلك المقترحات (74:12) (347:13)

1. اعادة التخطيط الاستراتيجي للاتحاد بما يلاءم التحول الى الحوكمة الالكترونية.
2. تغيير شكل اجراءات العمل في الاتحاد ليتناسب مع الحوكمة الالكترونية.
3. الحصول على دعم من وزارة الشباب والرياضة لتنفيذ ولو جزء من مراحل التحول الى الحوكمة الالكترونية.

4. توفير بنى تحتية حديثة ومعالجة ووجود اجهزة الحواسيب الالية بمختلف انواعه مع ملحقاته مثل اجهزة الادخال والايخراج
5. توفير شبكات الانترنت مع فتح قنوات اتصال بين الاتحاد والاندية التابعة له.
6. استقطاب اشخاص ذو خبرة وتخصص مؤهلين في مجال نظم المعلومات والبرمجيات وتنقيف وتوعية الاعضاء وتعريفهم بماهية الحوكمة الالكترونية.
7. اقامت دورات تدريبية وندوات تنقيفية داخل الاتحاد من اجل تمكين العمل بتكنولوجيا المعلومات.

5- المبحث الخامس: الاستنتاجات والتوصيات.

1-5 الاستنتاجات:

1. ان المجال الرياضي شأنه شأن باقي المجالات يزخر بالتغيرات لذلك يحتاج الى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة فنظام الحوكمة يحوي مزايا وإيجابيات كثيرة يمكن الاستفادة منها في المجال الرياضي.
2. باستخدام الحوكمة الالكترونية بالاتحاد الرياضي يساعد على تقليل الوقت اللازم والجهد المبذول والتكلفة، ويعتمد على تنظيم امور الاتحاد وتنسيق اموره الداخلية والخارجية وتسهيل اجراءات العمل الاداري
3. قل الاهتمام بالتكنولوجيا الحديثة والتقدم الحاصل في العالم وعدم اللحاق ومواكبة عجلة التطور.

2-5 التوصيات:

1. اعتماد نظام الحوكمة الالكترونية داخل الاتحاد لتسهيل عمل الاتحاد بصورة عامة.
2. اقامة ندوات تنقيفية ودورات تدريبية حول ماهية الحوكمة الالكترونية وكيفية التعامل بتكنولوجيا المعلومات والحواسيب الالية.
3. ادراج اشخاص ذو كفاءة واختصاص للعمل داخل الاتحاد.
4. التخطيط الجيد للهيكل التنظيمي لإدارة الاتحاد للتحويل من الادارة التقليدية الى الادارة الالكترونية.

المصادر.

1. عماد محمد وحمدان علام. (2009): اثر الحوكمة المؤسسية على ادارة الارياح، دليل من الاردن، الملتقى العلمي الدولي حول الازمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسبير، جامعة فرحات عباس، سطيف-الجزائر، ص12.
2. بشير عباس. (2004): الخدمات الالكترونية بين النظرية والتطبيق، المنظمة العربية للتنمية الادارية، الاردن، ص257.

3. هشام عبد المنعم. (2004): الإدارة الإلكترونية للمرافق العامة، دار النهضة، القاهرة، ص24.
4. ابراهيم بدر. (2011): معجم الإدارة، الأردن، عمان، دار اسامة للنشر والتوزيع، ص197.
5. بشرى نجم عبدالله. (2012): المداخل المعتمدة في قياس ادارة ارباح الشركات واثر اليات الحوكمة في تخفيضها، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العدد الثالث والتسعون، ص18.
6. عبد الجليل جبار ناصر. (2001): استخدام تكنولوجيا المعلومات في بناء نظام اداري – فني – تدريبي مقترح في الملاكمة، اطروحة دكتوراه، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة، جامعة بغداد، ص33.
7. محمد الصيرفي. (2007)، مصدر سبق ذكره، ص19
8. درمان سليمان صادق. (2009): دراسة ميدانية في عينة من المنظمات التكنولوجية في مدينة الموصل-العراق، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد ص32،
9. ULRICH, D, (1998): A new mandate for human resource, HRB, p125.
10. وفيق حلمي الأغا (2001)، التكنولوجيا والمعلومات والإدارة، مجلة كلية الراقدين الجامعة للعلوم، العدد السادس، كلية الراقدين الجامعة، بغداد ص486.
11. Snowden, D. (2000) A Framework for Creating a Sustainable Knowledge Management Program. In Hermans, J. (ed.). The Knowledge Management Yearbook 1999 – 2000, pp.52-64, USA: Butterworth-Heinemann
12. اياد عدوان. (2007): تقبل الموظفين على الخدمات من خلال الحوكمة الإلكترونية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، ص74.
13. احمد محمد غنيم. (2004): الإدارة الإلكترونية افاق الحاضر وتطلعات المستقبل، المكتبة المصرية، المنصورة، ص347-348.

الملاحق:

م/ مقياس واقع تطبيق برنامج الحوكمة الالكترونية

1. مجال الرؤية الاستراتيجية:

| ت | العبارات | وافق بشدة | وافق | احيانا | لاوافق | لا اوافق بشدة |
|---|--|-----------|------|--------|--------|---------------|
| 1 | هناك رؤية استراتيجية عن عمل الاتحاد العراقي المركزي للتنس من خلال معرفة أنشطته | | | | | |
| 2 | تصاغ الرؤية الاستراتيجية للاتحاد على وفق اولويات العمل | | | | | |
| 3 | يعتمد الاتحاد الحوكمة الالكترونية ضمن الرؤية الاستراتيجية | | | | | |
| 4 | الرؤية الاستراتيجية معلنة لكافة الاطراف | | | | | |
| 5 | يعتمد الاتحاد الخطط المدروسة على وفق التخصص بما يخدم الرؤية الاستراتيجية | | | | | |
| 6 | خطط العمل توافق الرؤية الاستراتيجية | | | | | |
| 7 | موائمة الأهداف والخطط مع التغيرات والتطورات العالمية | | | | | |
| 8 | المام الاعضاء بمهام واهداف الاتحاد بشكل واضح | | | | | |
| 9 | يعتمد الاتحاد النظم والتقنيات الحديثة في تحقيق رؤاه المستقبلية | | | | | |

2. الإمكانات او الموارد البشرية والمادية:

| ت | العبارات | وافق بشدة | وافق | احيانا | لاوافق | لاوافق بشدة |
|----|--|--------------|------|--------|--------|----------------|
| 10 | تتوافر في الاتحاد العراقي المركزي للتنس موارد بشرية ومادية لتسيير العمل | | | | | |
| 11 | يدرس أعضاء الاتحاد المدخلات والعمليات الإدارية لتحقيق المخرجات | | | | | |
| 12 | يتبنى الاتحاد أنشطة لتطوير الموارد البشرية والمادية كافة وبصورة دائمة | | | | | |
| 13 | تتم إدارة الموارد البشرية والمادية حسب الاتجاهات الحديثة للإدارة | | | | | |
| 14 | أعضاء الهيئة الإدارية على معرفة جيدة بأهداف إدارة الموارد البشرية والمادية والمالية والمعنوية | | | | | |
| 15 | يعمل الاتحاد على اعداد وتطوير وتأهيل الموارد البشرية من خلال البرامج التدريبية المعدة لهذا الغرض | | | | | |
| 16 | يتم اعداد الميزانية سنويا لتتلائم مع احتياجات تنفيذ الخطة | | | | | |
| 17 | يوضع الاتحاد الخطط في ضوء توافر الإمكانيات البشرية والمالية لتوجيه الطاقات لتنفيذ النشاطات | | | | | |
| 18 | يراعي الاتحاد مدى ملائمة الموارد المتوفرة مع متطلبات العمل | | | | | |

3. الاختصاصات:

| ت | العبارات | وافق بشدة | وافق | احيانا | لاوافق | لاوافق بشدة |
|----|---|-----------|------|--------|--------|-------------|
| 19 | يعمل الاتحاد العراقي المركزي للتنس على توظيف الأعضاء حسب الاختصاص في مجال العمل | | | | | |
| 20 | يقوم الاتحاد بتوزيع الاعمال والاختصاصات بصورة منسقة غير متعارضة | | | | | |
| 21 | اداريو الاتحاد ذو كفاءة وتخصص في العمل الاداري | | | | | |
| 22 | يعمل اداريو الاتحاد على تطوير اختصاصهم لمواكبة التطور | | | | | |
| 23 | اعضاء الاتحاد يمتلكون أفكار ابتكارية جديدة | | | | | |
| 24 | يتصف أعضاء الاتحاد بالمرونة الفكرية للعمل | | | | | |
| 25 | يتابع أعضاء الاتحاد كل ما هو جديد في عالم الادارة الرياضية محليا وعالميا | | | | | |
| 26 | تتكون لدى الأعضاء أفكار جديدة تخدم المصلحة العامة وتتماشى مع التطور الحاصل | | | | | |
| 27 | يمتلك أعضاء الاتحاد ذو عقول متفتحة وواعية للعمل داخل الاتحاد | | | | | |

4. المهارات الإدارية والفنية:

| ت | العبارات | اوافق بشدة | اوافق | احيانا | لا اوافق بشدة |
|----|--|------------|-------|--------|---------------|
| 28 | يتصف أعضاء الاتحاد العراقي المركزي بالتنس بالمهارات والوظائف الإدارية المسخرة للعمل داخل الاتحاد | | | | |
| 29 | يعمل الأعضاء بالأسلوب العلمي لحل المشكلات التي تواجه لاتحاد | | | | |
| 30 | لدى اعضاء الاتحاد القدرة على اتخاذ القرار بثقة عالية داخل الاتحاد | | | | |
| 31 | يتصف اعضاء الاتحاد بالمهارة القيادية | | | | |
| 32 | لدى اعضاء الاتحاد خبرة بالأساليب النفسية والإدارية والتدريبية | | | | |
| 33 | يعمل الاتحاد بمبدأ المشاركة الفعلية في اتخاذ القرارات لتطوير مهارات اعضاءه | | | | |
| 34 | يستخدم الاتحاد معايير علمية لتنسيق عمل وحداته | | | | |
| 35 | لدى أعضاء الاتحاد القدرة على إدارة الوقت والازمات | | | | |
| 36 | يتمتع اداريو الاتحاد بالتجدد وبقدرات وخبرات كبيرة لمواجهة كل المعوقات التي تواجه الاتحاد | | | | |

5. التقنيات المتوفرة:

| ت | العبارات | وافق بشدة | وافق | احيانا | لاوافق | لاوافق بشدة |
|----|--|-----------|------|--------|--------|-------------|
| 37 | يعتمد الاتحاد استخدام الحاسوب في اموره التنظيمية واعماه المختلفة | | | | | |
| 38 | يستخدم الاتحاد وسائل الاتصال الحديثة في عمله | | | | | |
| 39 | يعتمد الاتحاد برنامج فعال لتبليغ التعليمات والتوجيهات بين وحداته | | | | | |
| 40 | الاطلاع على مستجدات العمل من خلال البحث على شبكة الانترنت والتقصي لكل جديد | | | | | |
| 41 | يعمل الاتحاد بأسلوب النظام الالكتروني اكثر من الورقي في اعماله الادارية | | | | | |
| 42 | يملك الاتحاد حواسب خاصة في العمل الإداري في كل وحدات الاتحاد | | | | | |
| 43 | تتوفر لد الاتحاد شبكات انترنت خاصة للعمل بها إداريا | | | | | |
| 44 | يعمل الاتحاد على خزن قاعدة بيانات شاملة بشكل الالكتروني عن وحداته الادارية | | | | | |
| 45 | يدير الاتحاد اعماله من خلال تكنولوجيا المعلومات مع الاتحادات الاخرى | | | | | |

6. مجال المعرفة:

| ت | العبارات | اوافق بشدة | اوافق | احيانا | لا اوافق | لا اوافق بشدة |
|----|---|------------|-------|--------|----------|---------------|
| 46 | هناك قسم داخل الاتحاد خاص للبحوث والدراسات التي تولد المعرفة الجديدة من خلالها | | | | | |
| 47 | يعمل الاتحاد على تطوير عامله على استخدام العمل الالكتروني | | | | | |
| 48 | يمتلك اداريو الاتحاد معرفة ودارية ومعلومات لكثير من الامور التي تخدم الاتحاد | | | | | |
| 49 | هناك تخطيط وبرامج متخصصة لاعداد الموظفين او الاداريين في الشبكة المعرفية داخل الاتحاد | | | | | |
| 50 | هناك اختيار صحيح لموظفين ذو معارف وخبرات تتلاءم مع متطلبات الوظيفة ومعرفة هذه المعارف التي يمتلكها الموظفين | | | | | |
| 51 | هناك اعداد للبرامج التدريبية للكوادر الفنية في الاتحاد للمشاركة في دورات عالمية للتواصل واستحداث المعرفة | | | | | |
| 52 | هناك استثمار لجميع المعارف المخزونة وتحويلها الى افكار جيدة | | | | | |
| 53 | هناك نظام داخلي الكتروني لحفظ وارشفة المعلومات | | | | | |
| 54 | توجد متابعة لكل ما هو جديد في اكتساب المهارات المعرفية | | | | | |