

أثر معوقات الإدارة الإلكترونية على تسيير الهيئات الرياضية. (دراسة ميدانية على مستوى مديرية الشباب والرياضة لولاية عين الدفلى)

The impact of electronic management obstacles on the management of sports bodies. (A field study at the level of the Directorate of Youth and Sports of Ain Defla State)

إزيان سامية<sup>1</sup>، قرماش وهيبية<sup>2</sup>

Ezziane Samiya<sup>1</sup>, guermach wahiba<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مخبر علوم وتقنيات الأنشطة البدنية والرياضية/STAPS جامعة الجزائر/3/ ezziane.samiya@univ-alger3.dz

<sup>2</sup> مخبر العلوم والخبرة وتكنولوجيا النشاط البدني والرياضي/ جامعة الجزائر/3/ guermach.wahiba@univ-alger3.dz

تاريخ النشر: 2022/12/01

تاريخ القبول: 2022/08/22

تاريخ الاستلام: 2022/06/19

الملخص: تهدف الدراسة إلى معرفة أثر معوقات الإدارة الإلكترونية على تسيير الهيئات الرياضية (دراسة ميدانية على مستوى مديرية الشباب والرياضة لولاية عين الدفلى)، مستخدمين المنهج الوصفي للملائمة مع طبيعة الدراسة. حيث طبقت دراستنا على 36 عامل، وتم اختيارهم بطريقة عشوائية، معتمدين على أداة الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات. وفي الأخير توصلنا إلى: - أن العوامل التي تواجه الإدارة الإلكترونية في تسيير الهيئات الرياضية من وجهة نظر العاملين تتمثل في العامل البشري، والعامل التقني.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  لمعوقات الإدارة الإلكترونية البشرية، وكذا لمعوقات الإدارة الإلكترونية التقنية في تسيير الهيئات الرياضية بمديرية الشباب والرياضة لولاية عين الدفلى.

- الكلمات المفتاحية: - إدارة إلكترونية، معوقات إدارة إلكترونية، هيئات رياضية

**Abstract:** The study aims to know the impact of electronic management obstacles on the management of sports bodies (a field study at the level of the Directorate of Youth and Sports in the state of Ain Defla), using the descriptive approach. The electronic management faces in the management of sports bodies from the point of view of the workers represented in the human factor and the technical factor.

- There is a statistically significant effect at the level of significance  $\alpha \leq 0.05$  for the obstacles of human electronic management, as well as for the obstacles of technical electronic management in the management of sports bodies in the Directorate of Youth and Sports in the state of Ain Defla.

Keywords: Electronic management, Electronic management obstacles, sports bodies..

\* مقدمة واشكالية الدراسة:

تعتبر الإدارة الحديثة من ضروريات أي منظمة، هدفها الأساسي النمو والانفتاح، حيث أن هاته الأخير تعتمد على إمكانيات مادية وبشرية متطورة بتزايد حجم المؤسسة مما يسمح لها بنقل المعلومات وتبادل الخبرات بأقل جهد ووقت وتكلفة.

إن التطور الملحوظ في العصر الحالي في البيئة الإدارية التي بات اليوم يعرف بالتطور التكنولوجي في مختلف الوظائف المتمثلة في التخطيط، التنظيم والتوجيه، إذ أصبحت من أهم الوظائف التي تحرص عليها كل الهيئات الرياضية على ضمان فعاليتها لما لها من أهمية كبيرة في توفير المعلومات والبيانات، مما ينعكس في تحسين الأداء. ومنه أصبح العمل الإداري في العصر الحديث يتطلب بيئة تتجاوب مع الاهتمام بالمفاهيم الإدارية التي لها عوائد على المؤسسات وبالأخص في مجال التكنولوجيا، وقد عملت المنظمات على تبني سياسات وبرامج بغرض تنمية قدرات عاملها وتحفيزهم من أجل رفع مستوى اداهم ودفعهم نحو تحقيق الكفاءة والفاعلية، (عصام لعياضي، 2022، ص 1)

حيث يشير غنيم وفي هذا المناخ ولدت الإدارة الإلكترونية باعتبارها اتجاها جديدا في الإدارة المعاصرة، وأصبحت تسود العالم حركة نشطة لاستثمار كل التقنيات الحديثة لنظم المعلومات والاتصالات المستحدثة في تطوير أعمال المنظمات سواء كانت منظمات أعمال أو منظمات حكومية وتحويلها إلى منظمات إلكترونية تستخدم شبكة الانترنت في إنجاز كل أعمالها ومعاملاتها الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، وكذلك إنجاز كل وظائفها من تسويق وإنتاج وتمويل واستثمار وأعمال مكتبية وغير ذلك من أعمال، بعقلية عالمية وبسرعة فائقة. (غنيم أحمد محمد، 2004، ص 7)

وفي ظل الظروف الحالية لتوظيف التقنيات الإلكترونية في المنظمات الجزائرية، ظهرت العديد من العراقيل كالمشاكل البشرية والإدارية، والتقنية في تطبيق الإدارة الإلكترونية مع الأفراد، مما انعكس بعرقلة التسيير، حيث هذه الأخيرة تتطلب تغييرات جذرية في نوعية العناصر البشرية الملائمة، وهذا يعني ضرورة إعادة النظر في نظم التعليم والتدريب لمواكبة متطلبات التحول الجديد بما في ذلك الخطط، البرامج، والمصادر التعليمية والتدريبية على كافة المستويات. (العولمة، نائل 2003، ص 287).

إذن في ظل هذه العقبات، يجدر التوضيح بأن التسيير الإلكتروني يعتبر أساس تطور جل المنظمات خاصة المنظمات الرياضية، فالمنظمات الرياضية الجزائرية من جهة

مسايرة لهذه التطورات وتأقلمت معها لكسب تحديات العصر (عبد الحكيم، بن محمد، 2021، ص 518). إذن فالتسيير هو المسئول في عملية اتخاذ القرارات وصياغة الأهداف، وتجميع الموارد المطلوبة واستخدامها بكفاءة لتحقيق المؤسسة نموها واستقرارها. وفي ظل هذه التحديات التي تفرضها العولمة والتغيرات التقنية أصبحت الإدارة بحاجة ماسة إلى إدارة مبدعة تهجر التقليد وتتعامل مع التغيير وتديره بفعالية واقتدار، وتشجع الأفراد العاملين داخلها على الإبداع وعلى إنتاج أفكار جديدة، وتحفزهم على ممارسة أساليب جديدة، وذلك من أجل الحفاظ على بقاء المؤسسة والمساهمة في تطويرها حتى تصبح قادرة على مواجهة التغيير وتتعامل معه. (بن رجم ادريس، 2022، ص 287)

ومن أهم الدراسات السابقة والمشابهة دراسة شائع بن مبارك القحطاني (2006) بعنوان "مجالات ومتطلبات ومعوقات تطبيق الإلكترونيات في السجون" (دراسة تطبيقية على المديرية العامة للسجون بالمملكة العربية السعودية)، هدفت إلى معرفة مجالات ومتطلبات ومعوقات تطبيق الإلكترونيات في السجون بالمملكة، وذلك بإجراء دراسة مسحية على 308 موظفاً. وتوصل إلى الإيجابيات التي تسهم الإدارة الإلكترونية في تحقيقها بدرجة عالية تتمثل في سرعة الرجوع للبيانات والمعلومات السابقة، زيادة كفاءة العمل الإدارة، أما أهم المجالات التي يمكن توظيف الإدارة الإلكترونية فيها فتتمثل في ربط إدارات ووحدات السجون إلكترونياً، ومراقبة المخزون، أما فيما يخص أهم متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية فتكمن حسب الدراسة في تحقيق الربط الإلكتروني، توفير نظام أمني وتعليم وتدريب الكوادر البشرية، أما المعوقات تتمثل في مقاومة العاملين التغيير لاعتقادهم بأنها تهدد مراكزهم، اختلاف الإجراءات الإدارية داخل فروع السجون. كما تناولت دراسة موسى بن عبد الله محمد مهدي حمدي، بعنوان "الصعوبات التي تواجه استخدام الإدارة الإلكترونية في إدارة المدارس الثانوية للبنين بمدينة مكة المكرمة، من وجهة نظر مديري المدارس ووكلائها" (2008)، دراسة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، تهدف إلى الكشف عن الصعوبات التي تحد من استخدام الإدارة الإلكترونية في إدارة المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري ووكلاء تلك المدارس، وتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين وجهات نظر المديرين والوكلاء. حيث اعتمد على المنهج الوصفي المسحي على عينة مكونة

من (131). مستخدماً أداة استبانة لجمع المعلومات. وتوصل إلى الكشف عن وجود صعوبات إدارية أهمها حاجة المدارس إلى موظف فني مختص في تشغيل وصيانة تقنيات الإدارة الإلكترونية، ندرة الدورات التدريبية، غياب اللوائح التي تنظم طرق تطبيق الإدارة الإلكترونية، الافتقار إلى خطط لاستخدام الإدارة الإلكترونية، الاعتماد على الوثائق الورقية أكثر من الإلكترونية، البنى التحتية الإنشائية للمدارس غير مهيأة للاستخدام.

- وصعوبات بشرية: صعوبة التعامل مع البرمجيات الإلكترونية المعتمدة على اللغة الإنجليزية، ضعف التأهيل التقني، صعوبة إيجاد الوقت للتعامل مع الإدارة الإلكترونية.

- وصعوبات تقنية: محدودية الخطوط الهاتفية، التأخر في الدعم الفني، الصيانة الضعيفة، قدم الأجهزة المتوافرة.

- والصعوبات البرمجية: البرمجيات المتوافرة لا ترقى لمستوى التطبيقات العالمية المتقدمة.

ندرة مصممي البرامج الإدارية.

- والصعوبات المالية: انعدام دور القطاع الخاص في المساهمة المالية، ضالة موارد المدرسة المالية، عدم تقديم دعم مالي تحفيزي للمدارس، افتقار المدرسة إلى ميزانية خاصة.

يتبين من الاطلاع على الدراسات السابقة أنها بحثت في متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية، وكذا الصعوبات التي تواجه استخدام الإدارة الإلكترونية"، حيث تتجلى دراستنا الحالية أن تتشابه مع هذه الدراسات السابقة في المنهج الوصفي، أما بالنسبة للأداة فتشابهت في أداة الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات، واختلفت في عينة الدراسة، حيث دراسة "شائع بن مبارك القحطاني" كانت متمثلة في السجون بالمملكة العربية السعودية، وكذا دراسة "موسى بن عبد الله محمد مهدي حمدي" كانت متمثلة في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة،

أما دراستنا الحالية المتمثلة تحت عنوان " أثر معيقات الإدارة الإلكترونية على تسيير الهيئات الرياضية"، كانت مطبقة على عمال بالهيئة الرياضية بمديرية الشباب والرياضة، لولاية عين الدفلى، (الجزائر) سنة 2022.

وبناء على ما ذكرناه سلفاً فإن مشكلة الدراسة تتمثل في السؤال التالي:

إلى أي مدى تؤثر معيقات الإدارة الإلكترونية على تسيير الهيئات الرياضية بمديرية الشباب والرياضة لولاية عين الدفلى؟  
ويتفرع عنها التساؤلات الجزئية التالية:

- هل العامل البشري للإدارة الإلكترونية عائق على تسيير الهيئات الرياضية بمديرية الشباب والرياضة لولاية عين الدفلى؟
  - هل العامل التقني للإدارة الإلكترونية عائق على تسيير الهيئات الرياضية بمديرية الشباب والرياضة لولاية عين الدفلى؟
  - هل معيقات الإدارة الإلكترونية البشرية أثر على تسيير الهيئات الرياضية بمديرية الشباب والرياضة لولاية عين الدفلى؟
  - هل معيقات الإدارة الإلكترونية التقنية أثر على تسيير الهيئات الرياضية بمديرية الشباب والرياضة لولاية عين الدفلى؟
- فتمثلت الفرضية العامة للدراسة على النحو التالي:
- توجد معيقات كثيرة ومتعددة تواجه الإدارة الإلكترونية بالهيئة الرياضية، وتؤثر بالشكل السلبي في تسييرها الإداري من وجهة نظر العاملين على مستوى مديرية الشباب والرياضة لولاية عين الدفلى.
  - وعليه فكانت فرضيات الدراسة على:
  - العامل البشري للإدارة الإلكترونية عائق على تسيير الهيئات الرياضية بمديرية الشباب والرياضة لولاية عين الدفلى.
  - العامل التقني للإدارة الإلكترونية عائق على تسيير الهيئات الرياضية بمديرية الشباب والرياضة لولاية عين الدفلى.
  - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  لمعيقات الإدارة الإلكترونية البشرية في تسيير الهيئات الرياضية بمديرية الشباب والرياضة لولاية عين الدفلى.
  - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  لمعيقات الإدارة الإلكترونية التقنية في تسيير الهيئات الرياضية بمديرية الشباب والرياضة لولاية عين الدفلى.
- ونسعى من خلال دراستنا إلى الوقوف على معرفة مستوى معيقات الإدارة الإلكترونية البشرية وكذا التقنية التي تعرقل التسيير بالمديرية الشباب والرياضة:
- الوقوف على معرفة مستوى التسيير الإداري بالهيئات الرياضية لمديرية الشباب والرياضة لولاية عين الدفلى.
  - معرفة أثرهات المعوقات الإدارية الإلكترونية والمتمثل في المعوقات البشرية والمعيقات التقنية أثر التسيير بالمديرية الشباب والرياضة لولاية عين الدفلى.

حيث تكمن أهمية الدراسة في أنها تعالج موضوع حديث، ذات قيمة هادفة، ألا وهو معيقات الإدارة الإلكترونية على تسيير الهيئات الرياضية، إذ أن هذه المعيقات تعرقل عملية التسيير داخل الهيئات، فبالتالي لا يوجد هدف لتطبيق أعمالها، حيث أصبحت الإدارة الإلكترونية تتطلب في تطبيقاتها توفير بنية تحتية، وتوفير متطلبات بشرية، إدارية، وتقنية، فلا يمكن عزلها كونها محور العملية. إذ يعتبر هذا الموضوع من المواضيع المهمة في مختلف مجالات الحياة للأفراد والهيئات، لذا لا يجب الإغفال عن مثل هذه المواضيع.

### الجانب التطبيقي

#### 1- الطرق المنهجية المتبعة :

- الدراسة الاستطلاعية: تمثل الدراسة الاستطلاعية المنعرج الأساسي لضمان السير الحسن لأي بحث ميداني، وكونها أيضا تقوم على عدة عناصر خاصة المتعلقة بتحديد متغيرات الدراسة وصياغة الفرضيات والتحقق من مدى صلاحية الأداة المستعملة حول موضوع الدراسة. فالبحوث الاستطلاعية هي تلك البحوث التي تتناول موضوعات جديدة، لم يتطرق إليها أي باحث ولا تتوفر عنها بيانات أو معلومات. (ثابت ناصر، 1984، ص 47) وكان الهدف من الدراسة: - التعرف على سلبيات تطبيق الإدارة الإلكترونية في تسيير الهيئات الرياضية من وجهة نظر العاملين، عن طريق تطبيق الاستبيان الإلكتروني.

- إمكانية جمع البيانات بطريقة موضوعية تخدم البحث. والتعرف على مدى فهم واستيعاب العينة لعبارات الاستبيان الإلكتروني وتقنيته مع حساب المعاملات العلمية.

- مجال الدراسة:

- المجال المكاني: يتمثل في " مديرية الشباب والرياضة" لولاية عين الدفلى.

- المجال الزمني: تم الشروع في هذا البحث اواخر شهر افريل 2022 في جمع المعلومات الخاصة بالإطار النظري، أما شهر ماي، وشهر جوان 2022 خاص بالجانب التطبيقي.

وتم توزيع الاستبيان الإلكتروني ما بين 2022/05/15 الى 2022/06/10.

- المجال البشري: يتمثل في عمال مديرية الشباب والرياضة بولاية عين الدفلى.

- المنهج المتبع في الدراسة:

ان مناهج البحث تختلف في البحوث الاجتماعية لاختلاف مشكلة البحث وأهدافه. (عثمانية علي، 2021، ص 187)، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة اعتمدا الباحثان عل المنهج الوصفي ملائمته مع طبيعة الدراسة.

- مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع عمال مديرية الشباب والرياضة بولاية عين الدفلى والبالغ عددهم (62) عاملا، للعام 2022، وتكونت عينة الدراسة من (36) عاملا، حيث تم اختيارهم بطريقة عشوائية، حيث تعطى هذه الطريقة لجميع مفردات المجتمع نفس الفرصة في أن يكونوا من عينة البحث، وهذا ما يعطي صبغة الموضوعية لأداة الدراسة. (سالم العياشي، 2022، ص256)

- أداة الدراسة

بعد دراسة موضوعنا هذا والاطلاع على الدراسات السابقة ذات صلة بالموضوع واستطلاع رأي عينة من المختصين في المناهج رأينا أن أنسب أداة لجمع البيانات والمعلومات وهي الاستبانة التي تعرف: "أداة من أدوات جمع المعلومات والبيانات والحقائق". وبعدها قمنا بإعداد الاستبيان الإلكتروني الخاص ببحثنا تحت ظروف عادية بإرساله لجميع الإيميلات الخاصة بالعمال والموقع الخاص بالمديرية وفق ما يلي:

- المحور الأول: يبين عوامل العراقيل البشرية في التسيير بالهيئات الرياضية، وتضمن خمس عبارات مكونة من 01 إلى 05.

- المحور الثاني: يبين عوامل العراقيل التقنية في التسيير بالهيئات الرياضية، وتضمن خمس عبارات، مكونة من 11 إلى 15.

- المحور الثالث: يبين عوامل التسيير بالهيئات الرياضية، وتضمن خمس عبارات، مكونة من 16 إلى 20. وقد تم الاعتماد على مقياس "ليكرت الثلاثي" للقياس والمتمثل في: (موافق 01 درجة، محايد 02 درجة، غير موافق 03 درجات).

- الشروط العلمية للأداة

- صدق الأداة: يعني التأكد من أنها تقيس ما وضعت من أجله. كما يشير "تايلر" أن الصدق يعتبر أهم معيار يجب توفره في الاختبار. (محمد صبحي، 1996، ص281).

بعد إعداد الاستبيان في صورته الأولية، كان يجب أن نتأكد من محتواه وأخذ الرأي حول مدى ملائمته لما وضع لقياسه، ولتحقيق صدق الأداة تم استخدام طريقة استطلاع رأي المحكمين وتم عرض الأداة على مجموعة من الأساتذة الجامعيين من المختصين في المجال الرياضي وقد قدموا ملاحظاتهم حول مناسبة فقرات الاستبيان، ومدى انتمائها وكذلك وضوح صياغتها اللغوية، في ضوء ذلك تم تعديل بعض الفقرات وحذف البعض.

أثر معيقات الإدارة الإلكترونية على تسيير الهيئات الرياضية. (دراسة ميدانية على مستوى مديرية الشباب والرياضة لولاية عين الدفلى)

- ثبات الأداة: بعد عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين، قام الباحثان بقياس ثباته باستعمال معامل ألفا كرو نباخ. والجدول رقم 4 يوضح ذلك:  
الجدول 1: يبين قيمة المعامل ألفا كرو نباخ لمحور الاستبيان.

معامل ألفا كرو نباخ	فقرات الاستبيان	معامل ألفا كرو نباخ	فقرات الاستبيان
0.965	المحور الثالث	0.953	المحور الأول
0.941	جميع المحاور	0.955	المحور الثاني

المصدر: من إعداد الباحثة، 2022، مخرجات برنامج SPSS V25.

من خلال الجدول 5: يوضح قيم معاملات الثبات لمحاور الاستبانة، ويتضح من قيمة ألفا كرو نباخ للمحور الأول (0.953) حيث أنها قيمة عالية وأكبر من 0.7، كما تدل قيمة ألفا كرو نباخ للمحور الثاني وهي (0.955)، وكذا تراوحت قيمة معامل ألفا كرو نباخ للمحور الثالث ب (0.965)، وبالتالي قدرت قيمة ثبات الأداة ب (0.941). وهذا ما يؤكد ثبات هذا المحاور وإمكانية الاعتماد على نتائجه والاستفادة منها في التفسير والمناقشة.

-إجراءات التطبيق الميداني: بعد ضبط الأداة في شكلها النهائي، قمنا بإجراء الجزء التطبيقي للدراسة، حيث قمنا بتوزيع الاستبيان إلكترونيا عبر مواقع التواصل الاجتماعي، والبريد الإلكتروني على عينة (36) عامل، وذلك لإبداء آرائهم حول ما جاء في الاستبيان.

-الاساليب الإحصائية: وتم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

-معامل ألفا كرو نباخ، معامل الارتباط بيرسون، التكرارات والنسب المئوية، أساليب الإحصاء الوصفي (الوسط الحسابي والانحراف المعياري)

2- عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

- الإجابة على التساؤل الأول: - هل العامل البشري للإدارة الإلكترونية عائق على تسيير الهيئات الرياضية بمديرية الشباب والرياضة لولاية عين الدفلى؟

الجدول 2: يبين عوامل العراقيل البشرية في التسيير بالهيئات الرياضية

الرتبة	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات			حجم العينة		ت
				غ.موافق	محايد	موافق	ت	%	
3	موافق	0.772	2.555	6	4	26	ت	36	01
				11.3	7.5	49.1	%		
4	موافق	0.881	2.277	10	6	20	ت	36	02
				18.9	11.3	37.7	%		
2	موافق	0.732	2.638	5	3	28	ت	36	03
				9.4	5.7	52.8	%		
1	موافق	0.614	2.722	3	4	29	ت	36	04
				5.7	7.5	54.7	%		
5	موافق	0.855	2.194	10	9	17	ت	36	05
				18.9	17.0	32.1	%		
موافق			2.47	المتوسط الحسابي المرجح					

المصدر: من إعداد الباحثة، 2022، مخرجات برنامج V25 SPSS

من خلال الجدول 2: يتضح أن المتوسط الحسابي لاستجابات يتراوح بين (2.194) للعبارة 5 " ضعف المعرفة الكافية بتقنيات الحاسب الآلي والخوف الذي يمتلكه العاملين بالإدارة " التي نالت على تقديرات منخفضة بموافقة 17 عامل بنسبة (32.1%). و(2.722) للعبارة 4 " نقص الثقافة الالكترونية لدى المديرين وندرة تقديم حوافز مادية لهم " التي حازت على تقديرات مرتفعة بموافقة 29 عامل بنسبة (54.7%).، مما يوضح أن هذه الاستجابات متجمعة نحو متوسطها الحسابي المرجح بنسبة 2.47 بالاتجاه الموافقة، باعتبار أن المتوسطات متقاربة وبدليل أن الانحراف كان ضعيفا، وتراوح (0.88) و(0.61) وهذا ما يبين تجانس استجابات أفراد العينة على أداة الدراسة واتصافها بالموضوعية. - الإجابة على التساؤل الثاني: - هل العامل التقني للإدارة الالكترونية عائق على تسيير الهيئات الرياضية بمديرية الشباب والرياضة لولاية عين الدفلى؟

أثر معيقات الإدارة الإلكترونية على تسيير الهيئات الرياضية. (دراسة ميدانية على مستوى مديرية الشباب والرياضة لولاية عين الدفلى)

الجدول 3: يبين عوامل العراقيل التقنية في التسيير بالهيئات الرياضية.

الرتبة	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات			حجم العينة		ت
				غ.موافق	محايد	موافق	ت	%	
2	موافق	0.691	2.583	4	7	25	ت	36	06
				7.5	13.2	47.2	%		
4	موافق	0.728	2.388	5	12	19	ت	36	07
				9.4	22.6	35.8	%		
3	موافق	0.840	2.416	8	5	23	ت	36	08
				15.1	9.4	43.4	%		
5	موافق	0.894	2.333	10	4	22	ت	36	09
				18.9	7.5	41.5	%		
1	موافق	0.603	2.770	3	3	30	ت	36	10
				5.7	5.7	56.6	%		
موافق			2.498	المتوسط الحسابي المرجح					

المصدر: من إعداد الباحثة، 2022، مخرجات برنامج SPSS 25.

من خلال الجدول 3: يتضح أن المتوسط الحسابي لاستجابات يتراوح بين (2.33) للعبارة 9 "تستخدم الهيئة برامج معربة سهلة ومرنة في عملية إدخال البيانات وإخراج النتائج" والتي نالت على تقديرات منخفضة بنسبة 24.5% بموافقة 22 عامل بالهيئة، و(2.77) للعبارة 10 "التأخير في إيجاد البديل عند تلف أحد الأجهزة" التي حازت على تقديرات مرتفعة بنسبة 56.6% بموافقة 30 عامل، مما يوضح أن هذه الاستجابات متجمعة نحو متوسطها المرجح بنسبة 2.49 بالاتجاه الموافقة، باعتبار أن المتوسطات متقاربة وبدليل أن الانحراف كان ضعيفا، وتراوح (0.60) و(0.89)، هذا ما يبين تجانس استجابات أفراد العينة على أداة الدراسة واتصافها بالموضوعية.

- الإجابة على التساؤل الثالث: - هل معيقات الإدارة الإلكترونية البشرية أثر على تسيير الهيئات الرياضية بمديرية الشباب والرياضة لولاية عين الدفلى؟

الجدول 4: يبين ميعير التسيير بالهيئات الرياضية.

الرتبة	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات			حجم العينة		ت
				غ.موافق	محايد	موافق	ت	%	
5	غير موافق	0.694	1.444	24	8	4	ت	36	11
				45.3	15.1	7.5	%		
4	غير موافق	0.649	1.583	18	15	3	ت	36	12
				34.0	28.3	5.7	%		
3	غير موافق	0.871	1.611	23	4	9	ت	36	13
				43.4	7.5	17.0	%		
2	غير موافق	0.723	1.638	18	13	5	ت	36	14
				34.0	24.5	9.4	%		
1	غير موافق	0.897	2.222	11	6	19	ت	36	15
				20.8	11.3	35.8	%		
			1.698	المتوسط الحسابي المرجح					

المصدر: من إعداد الباحثة، 2022، مخرجات برنامج SPSS 25.

من خلال الجدول 4: يتضح أن المتوسط الحسابي لاستجابات يتراوح بين (1.44) للعبارة 11 «السهولة في تجزئة البرامج وتخزينها داخل وحدات التخزين واستدعاء كل منها للتنفيذ حسب الحاجة»، التي نالت على تقديرات منخفضة بنسبة 7.5% بموافقة 4 عمال، والعبارة 15 " يستجيب عمال الهيئة الرياضية رغم مشاكل وضغوطات العمل"، التي نالت على تقديرات مرتفعة بنسبة 35.8% بموافقة 19 عمال، مما يوضح أن هذه الاستجابات متجمعة نحو متوسطها الحسابي المرجح بنسبة 1.69 بالاتجاه المحايد، باعتبار أن المتوسطات متقاربة وبدليل أن الانحراف كان ضعيفا وتراوح (1.16) و(1.61) وهذا ما يبين تجانس الاستجابات على أداة الدراسة واتصافها بالموضوعية. ولتحدد أثر معيقات الإدارة الإلكترونية البشرية على تسيير الهيئات الرياضية من وجهة نظر العاملين، تم اختبار تحليل الانحدار والجدول يبين النتائج:

الجدول 5: يبين نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعيقات الإدارة الإلكترونية البشرية على تسيير الهيئات الرياضية.

النموذج	معامل ارتباط	معامل التحديد	الارتباط المعدل	الخطأ المعياري	قيمة (f)	مستوى دلالة
متغير مستقل	0.72	0.52	0.50	2.44	36.83	0.01
متغير تابع						
معيقات بشرية						

المصدر: من إعداد الباحثة، 2022، مخرجات برنامج SPSS V25.

من خلال الجدول 5: يتبين أن قيمة معامل الارتباط تساوي 0.72 وعند تربيعها أصبحت تساوي 0.52. أي أن النموذج يفسر 52 بالمائة من التباين الكلي للمتغير التابع التسيير بالنسبة للهيئات وبعد تعديل أثر المتغير المستقل في النموذج فأصبح المعدل يساوي 0.50 مما يعني أن النموذج يفسر 50 بالمائة من التباين الكلي للمتغير التابع والباقي 50 بالمائة. وعليه النموذج نموذج متوسط إلى حد ما يحقق 50 بالمائة من التنبؤات.

الفرضية المراد اختبارها  $H_0: \hat{y}_i = 0$   $H_1: \hat{y}_i \neq 0$

من خلال الجدول نجد أن قيمة (f) لنموذج الانحدار الخطي تساوي 36.83 ومستوى المعنوية تساوي 0.00 وهي أقل من 0.05، وهذا يعني نرفض فرضية العدم  $H_0$ ، أي ان النموذج معنوي. ولمعرفة درجة مساهمة المتغير المستقل (معيقات الإدارة الإلكترونية البشرية) في المتغير التابع تم حساب معاملات (BETA) المعيارية كما هو مبين في:

الجدول 6: يبين معاملات نموذج الانحدار coefficients

نموذج	معامل B	خطأ المعياري	المعاملات المعيارية	قيم (t)	مستوى الدلالة
الثابت	-0.234	1.496	قيمة Beta	-0.157	0.877
معيقات البشرية	0.705	0.116	0.721	6.069	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة، 2022، مخرجات برنامج SPSS V25.

نلاحظ من خلال الجدول 6: يتم تكوين النموذج كالتالي:  $\hat{y}_i = -0.234 + 0.705x$  تفسير معالم النموذج: بلغت قيمة ثابت النموذج (-0.234) وهي سالبة الإشارة، وهي تمثل متوسط المتغير التابع عندما تكون قيمة معيقات الإدارة الإلكترونية البشرية تساوي صفر.

(0.705) تعني أنه كلما زادت معيقات الالكترونية البشرية بمقدار واحدة فإن (المتغير التابع) سوف يزيد بمقدار (0.705) وهي علاقة طردية. وعليه انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير معيقات الإدارة الإلكترونية البشرية في التسيير بالهيئات الرياضية عند مستوى دلالة (0.00)

اختبار معنوية معالم النموذج: اختبار تأثير ثابت النموذج:

الفرضية المراد اختبارها هي:  $H_0: B_0 = 0$   $H_1: B_0 \neq 0$  بالرجوع للجدول أعلاه نجد ان قيمة الاختبار تساوي (0.157) ومستوى المعنوية يساوي (0.877) وهي أكبر من (0.05) وهذا يعني نقبل فرض العدم  $H_0$ ، أي ان ثابت (القاطع) ليس له تأثير معنوي.

اختبار تأثير المتغير المستقل (معيقات الإدارة الإلكترونية البشرية):

الفرضية المراد اختبارها:  $H_0: B_1 = 0$   $H_1: B_1 \neq 0$  بالرجوع للجدول أعلاه نجد ان قيمة الاختبار تساوي (6.069) ومستوى المعنوية يساوي (0.000) وهي أكبر من (0.05) وهذا يعني نرفض فرض العدم  $H_0$ ، أي ان متغير المستقل (معيقات الإدارة الإلكترونية البشرية) له تأثير معنوي.

الإجابة على التساؤل الرابع: - هل معيقات الإدارة الإلكترونية التقنية أثر على تسيير

الهيئات الرياضية بمديرية الشباب والرياضة لولاية عين الدفلى؟

لتحدد أثر العراقيل التقنية للإدارة الإلكترونية على تسيير الهيئات الرياضية من وجهة نظر العاملين، تم اختبار تحليل الانحدار والجدول يبين النتائج:

الجدول 7: يبين نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعيقات الإدارة الإلكترونية التقنية على تسيير الهيئات الرياضية

النموذج		معامل ارتباط	معامل التحديد	الارتباط المعدل	الخطأ المعياري	قيمة (f)	مستوى دلالة
متغير مستقل	متغير تابع	0.724	0.524	0.510	2.43	37.36	0.01
معيقات تقنية	تسيير						

المصدر: من إعداد الباحثة، 2022، مخرجات برنامج SPSS V25.

من الجدول 7: يتبين أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.72) وعند تربيعها أصبحت قيمة تساوي (0.52) أي أن النموذج يفسر 52 بالمائة من التباين الكلي للمتغير التابع

أثر معيقات الإدارة الإلكترونية على تسيير الهيئات الرياضية. (دراسة ميدانية على مستوى مديرية الشباب والرياضة لولاية عين الدفلى)

التسيير بالنسبة الهيئات وبعد تعديل أثر المتغير المستقل في النموذج فأصبح المعدل يساوي 0.51 مما يعني أن النموذج يفسر 51 بالمائة من التباين الكلي للمتغير التابع والباقي 49%. وعليه النموذج نموذج متوسط إلى حد ما يحقق 49 بالمائة من التنبؤات.

$$H1: \hat{y}_i \neq 0 \quad H0: \hat{y}_i = 0 \quad \text{الفرضية المراد اختبارها}$$

من الجدول نجد أن قيمة (f) لنموذج الانحدار الخطي = (37.36) ومستوى المعنوية = (0.00) وهي أقل من 0.05، وهذا يعني نرفض فرضية العدم  $H_0$ ، أي أن النموذج معنوي. ولمعرفة درجة مساهمة المتغير المستقل (معيقات الإدارة الإلكترونية التقنية) في المتغير التابع (تسيير الهيئات الرياضية) تم حساب معاملات (BETA) المعيارية كما هو في

الجدول 8: يبين معاملات نموذج الانحدار coefficients

مستوى الدلالة	قيم (t)	المعاملات غير الممعيرة		نموذج
		المعاملات المعيارية	معامل B	
0.754	-0.316	قيمة Beta	خطأ المعياري	الثابت
			1.525	-0.482
0.000	6.112	0.724	80.11	0.720
				معيقات التقنية

المصدر: من إعداد الباحثة، 2022. مخرجات برنامج SPSS V25.

من خلال الجدول 8: يتم تكوين النموذج كالتالي:  $\hat{y}_i = 0.482 + 0.720x$

تفسير معالم النموذج: بلغت قيمة ثابت النموذج (-0.482) وهي سالبة الإشارة، وهي تمثل متوسط المتغير التابع عندما تكون قيمة معيقات الإلكترونية التقنية تساوي صفر. (0.720) تعني أنه كلما زادت معيقات الإلكترونية التقنية بمقدار واحد فإن متغير التابع سوف يزيد بمقدار 0.720 وهي علاقة طردية. وعليه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير معيقات الإلكترونية التقنية في التسيير بالهيئات الرياضية عند مستوى دلالة 0.00.

اختبار معنوية معالم النموذج: اختبار تأثير ثابت النموذج:

الفرضية المراد اختبارها هي:  $H_0: B_0 = 0 \quad H_1: B_0 \neq 0$  بالرجوع للجدول أعلاه نجد أن

قيمة الاختبار تساوي (0.316) ومستوى المعنوية يساوي (0.754) وهي أكبر من (0.05)

وهذا يعني نقبل فرض العدم  $H_0$ ، أي أن ثابت (القاطع) ليس له تأثير معنوي.

اختبار تأثير المتغير المستقل (معيقات الإدارة الإلكترونية التقنية)

الفرضية المراد اختبارها:  $H_0: B_1 = 0 \quad H_1: B_1 \neq 0$  بالرجوع للجدول أعلاه نجد أن

قيمة الاختبار تساوي (6.112) ومستوى المعنوية يساوي (0.000) وهي أكبر من (0.05)

وهذا يعني نرفض فرض العدم H0، أي ان متغير المستقل (معيقات الإدارة الإلكترونية التقنية) له تأثير معنوي.

### 3- مناقشة النتائج وتفسيرها:

- مناقشة الفرضية الأولى التي تنص على: - العامل البشري للإدارة الإلكترونية عائق

على تسيير الهيئات الرياضية بمديرية الشباب والرياضة لولاية عين الدفلى.

من خلال نتائج الجدول 2 المتوصل إليها في معايير العراقيل البشرية، ومنه نستنتج ان العراقيل البشرية تتمثل في تخوف العاملين من عدم فهم وسرعة الاستجابة للبرامج الإلكترونية في تسيير الأعمال، مما ينعكس في عدم الرغبة في التغيير خوفا من فقدان مناصبهم، وأيضا توصلنا الى أن نقص الثقافة الإلكترونية لدى المديرين وندرة تقديم حوافز مادية لهم تؤدي إلى عدم تأهيل وتدريب العامل البشري للتعامل مع متطلبات العمل في ظل التطور الإلكتروني، مما يخلق اثار سلبية في ضعف المعرفة.

وقد توافقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة "الباحث شائع بن مبارك القحطاني سنة (2006)، بعنوان "مجالات ومتطلبات ومعوقات تطبيق الإلكترونية في السجون" (دراسة تطبيقية على المديرية العامة للسجون بالمملكة العربية السعودية)، حيث توصل أن معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية تتمثل أهمها في المعوقات البشرية في مقاومة العاملين للتغيير لاعتقادهم بأنها تهدد مراكزهم، واختلاف الإجراءات الإدارية بالسجن.

وأیضا من منظور "حسين" إن نقص في الموارد البشرية مع العصر الرقمي يعد معوقا يواجه المؤسسات عن ممارستها لتكنولوجيا الحديثة، فالمعوقات البشرية تمثل في كما ذكرناه سالفًا: (ضعف الوعي الثقافي بتكنولوجيا المعلومات، قلة البرامج التدريب، تنامي شعور بعض المديرين، ونقص الخبرات بتقنيات الحاسب الآلي، والرهبنة والخوف الذي يمتلكه العاملين....) (حسين محمد حسين، 2011، ص 190-192). وعليه هذا ما يبين أن الفرضية الأولى محققة.

- مناقشة الفرضية الثانية التي تنص على: - العامل التقني للإدارة الإلكترونية عائق

على تسيير الهيئات الرياضية بمديرية الشباب والرياضة لولاية عين الدفلى.

نستنتج من خلال نتائج الجدول 3 أن العراقيل التقنية تتمثل في كثرة أعطال الأجهزة الإلكترونية والتأخير في إيجاد البديل عند تلف أحد هذه الأجهزة بالهيئة الرياضية. وأيضا نقص تدفق الانترنت مما ينعكس سلبيا في تجزئة البرامج وتخزينها داخل وحدات

التخزين واستدعاء كل منها للتنفيذ حسب الحاجة، بحيث تحتوي على لغة صعبة للعاملين في عملية إدخال البيانات وإخراجها.

وقد توافقت النتائج مع دراسة "موسى بن عبد الله محمد مهدي حمدي"، تحت عنوان "الصعوبات التي تواجه استخدام الإدارة الإلكترونية في إدارة المدارس الثانوية للبنين بمدينة مكة المكرمة، من وجهة نظر مديري المدارس ووكلائها" (2008)، حيث توصل إلى الكشف عن وجود صعوبات تقنية أهمها: محدودية الخطوط الهاتفية، التأخر في الدعم الفني، الصيانة الضعيفة، قدم الأجهزة المتوافرة.

ومن منظور "الحربي" أن المعوقات التقنية هي الصعوبات التي تعود لوسائل وأدوات التقنية ذاتها. وخلصت إلى عدة محددات ومعوقات إلى التطور المتسارع لتقنيات الحاسب وصعوبة تعريب البرامج وتطبيقها. وعدم وجود مواصفات أو معايير معينة للأنظمة يؤدي إلى استخدام أنظمة وبرامج كثيرة المشكلات وضعيفة الأداء. (الحربي رشيد، 2003، ص 80-81). وعليه هذا ما يبين أن الفرضية الثانية محققة.

- مناقشة الفرضية الثالثة التي تنص على: - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  لمعيقات الإدارة الإلكترونية البشرية في تسيير الهيئات الرياضية بمديرية الشباب والرياضة لولاية عين الدفلى. فمن خلال نتائج الجدول 5 و6 المتوصل إليهما نستنتج أنه توجد معيقات تعود لعوامل أخرى مجهولة، أي كلما كان هناك معيقات إلكترونية بشرية تواجه التسيير الإداري بالهيئات الرياضية يؤثر ذلك بشكل سلبي في رسم الخطط وتنفيذها في تقديم الخدمات، وبالتالي لم تعد الهيئة على استعداد تام لتقديم الخدمات الكترونيا في كل الأوقات.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة النذير بصلاح وأحمد بن رجم بعنوان "معوقات تطبيق النظم الإدارية الحديثة في المؤسسات الرياضية"، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية جامعة المسيلة، سنة 2019، الصادرة في مجلة علمية دولية محكمة تصدر عن مخبر علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي - جامعة الجزائر 3. حيث توصل الباحثون إلى أنه توجد هناك معوقات تواجه تطبيق النظم الإدارية الحديثة بالمؤسسات الرياضية. وعليه فالفرضية الثالثة محققة.

- مناقشة الفرضية الرابعة التي تنص على: - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  لمعيقات الإدارة الإلكترونية التقنية في تسيير الهيئات الرياضية بمديرية

الشباب والرياضة لولاية عين الدفلى. فمن خلال نتائج الجدول 8 و7 المتوصل إليها نستنتج أنه توجد معيقات تعود لعوامل أخرى مجهولة، أي كلما كان هناك معيقات إلكترونية تقنية تواجه التسيير الإداري بالهيئات الرياضية يؤثر ذلك بشكل سلبي في التنظيم الداخلي في تسهيل عملية الاتصال إلكترونيا في تقديم الخدمات، وبالتالي لم تعد الهيئة على استعداد تام لتقديم الخدمات الكترونيا في كل الأوقات، وكذا التأخر في بالاستجابة السريعة في اتخاذ القرارات.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة شعيب عبد الله أحمد، سنة (1417) بعنوان "معوقات استخدام الحاسبات الآلية في الأجهزة الحكومية المركزية بالمملكة بالتطبيق على مدينة جدة"، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، جدة. حيث توصل الى انه توجد هناك عدد من المعوقات التي تؤثر بصورة سلبية على تحقيق الاستفادة الكاملة من إمكانيات الحاسبات الآلية في الأجهزة الحكومية. وعليه فالفرضية الرابعة محققة.

#### 4- الاستنتاجات والاقتراحات:

من خلال ما سبق ذكره يتضح أن عراقيل تطبيق الإدارة الإلكترونية في التسيير الإداري بالهيئات الرياضية دور ينعكس بالجانب السلبي في تسيير الأنشطة الإدارية وتطويرها بالمؤسسات الرياضية، حيث تتمثل هذه العراقيل في عراقيل إدارية، وبشرية، وتقنية وغيرها من العراقيل، وهذا ما يخلق عراقيل اقتصادية، اجتماعية، نفسية، وحتى الجسمية، بالتالي تعرقل تسيير الممارسات الإدارية.

وقد تطرقنا في هذه الدراسة إلى الجانب النظري والذي تناولنا فيه تعاريف حول الإدارة الإلكترونية، التسيير الإداري، الهيئات الرياضية، وعراقيل تطبيق الإدارة الإلكترونية منها (البشرية، التقنية)، أما الجانب التطبيقي فتناولنا فيه الإجراءات الميدانية للدراسة وعرض ومناقشة النتائج، لتتوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- العامل البشري للإدارة الإلكترونية عائق على تسيير الهيئات الرياضية بمديرية الشباب والرياضة لولاية عين الدفلى.
- العامل التقني للإدارة الإلكترونية عائق على تسيير الهيئات الرياضية بمديرية الشباب والرياضة لولاية عين الدفلى.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  لمعيقات الإدارة الإلكترونية البشرية في تسيير الهيئات الرياضية بمديرية الشباب والرياضة لولاية عين الدفلى.

## أثر معيقات الإدارة الإلكترونية على تسيير الهيئات الرياضية. (دراسة ميدانية على مستوى مديرية الشباب والرياضة لولاية عين الدفلى)

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  لمعيقات الإدارة الإلكترونية التقنية في تسيير الهيئات الرياضية بمديرية الشباب والرياضة لولاية عين الدفلى.
- أما فيما يخص آفاق المستقبلية للدراسة فقد أوصى الباحثون ب:
  - العمل على توفير وتحديث الأجهزة الإلكترونية الحديثة لتفادي العراقيل مستقبلا.
  - ضرورة تدريب وتعليم العاملين في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية لمواكبة الثقافة الإلكترونية عبر الوسائل المادية المتوفرة.
  - ضرورة العمل على تعريب بعض البرامج لسهولة تعامل العاملين معها.
  - ضرورة تدعيم الدراسات والندوات في مجال تكنولوجيات الإعلام والاتصال عن طريق تكثيف نشاط البحث، للاستفادة من التجارب المثلى في أداء الأعمال.
  - توفير البنية التحتية للاتصالات مع السهر على توفير وصيانة هذه الشبكات باستمرار.
  - ضرورة غرس عامل الثقة في نفوس العاملين، من خلال اتخاذ القرارات بشكل جماعي.
- 5- قائمة المصادر والمراجع المعتمدة في الدراسة.
  - الحربي رشيد، الأفق التربوية في الإدارة المدرسية، دار المجتمع للنشر، الرياض 2003.
  - المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، الإدارة العامة: الأسس العلمية والاستراتيجيات المستقبلية للتغيير والحكومة الإلكترونية، المنصورة، 2004.
  - ثابت ناصر، أضواء على الدراسة الميدانية، مكتبة الفالح، الكويت، 1984.
  - حسين محمد حسين، الإدارة الإلكترونية المفاهيم- الخصائص- المتطلبات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
  - غنيم أحمد محمد، الإدارة الإلكترونية (أفاق الحاضر وتطلعات المستقبل)، المكتبة العصرية، المملكة العربية السعودية، 2004.
  - العوالم، عبد الحافظ نائل، الحكومة الإلكترونية ومستقبل الإدارة العامة، دراسة استطلاعية للقطاع العام في دولة قطر، مجلة الدراسات، المجلد 29، العدد 1، 2003.
  - بن رجم ادريس، التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة، مجلة الإبداع الرياضي، مجلد 13، عدد 1، 2022، صفحات 305/285.
  - سالم العياشي، التطوير التنظيمي وعلاقته بالفعالية التنظيمية لدى الموظفين في الإدارة الرياضية، مجلة الإبداع الرياضي، مجلد 13، عدد 1، 2022، صفحات 265/251.

- عبد الحكيم لعياضي، أحمد بن محمد، معايير استخدام الإدارة الالكترونية وعلاقتها بأداء العاملين من وجهة نظر مدراء المركبات الرياضية لولاية برج بوعريريج والمسيلة، مجلة الإبداع الرياضي، مجلد12، عدد2، 2021، صفحات 533/516.
- عثمانية علي، الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الازمات في الإدارة الرياضة، مجلة الإبداع الرياضي، المجلد12، العدد2، 2021، الصفحات 198/178.
- عصام العياضي، علاقة التمكين الإداري بدافعية الإنجاز لدى العاملين بديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية سوق أهراس، مجلة الإبداع الرياضي، مجلد13، عدد1، 2022، صفحات 230/211.