

تقانة المعلومات واسهاماتها في حل المشكلات الادارية دراسة استطلاعية لأراء مدراء الاتحادات الرياضية في محافظة كركوك

أ.م. د. سوسن إبراهيم أ.م. عبد الوهاب عبد
رجب العكيدي* الفتاح الالوسي**
م.م نسرین عبد الله بدوي***

المستخلص

يهدف هذا البحث لبيان مدى اسهام تقانة المعلومات في حل المشكلات الادارية، اذ يسعى لبيان مدى امكانية تقانة المعلومات المعتمدة في الاتحادات الرياضية في محافظة كركوك من حل المشكلات الادارية التي يمكن ان تواجهها في عملها اليومي. ولبلوغ هذا استخدام استمارة استبانة صممت لهذا الغرض، وزعت حصرا على رؤساء الاتحادات الرياضية ~~الرياضية~~ الرياضية من ينوب عنهم في محافظة كركوك، والبالغ عددهم (28) فردا، وتم معالجة جميع الاجابات الواردة ضمن الاستبانة بالاعتماد على مجموعة من الاختبارات الاحصائية المناسبة والتي تتفق مع هدف الدراسة، والتي مكنتنا من الوصول الى مجموعة من الاستنتاجات التي بنيت عليها مجموعة من التوصيات التي نأمل ان تكون مفيدة للمنظمات المبحوثة، ولمثيلاتها من المنظمات الاخرى ضمن القطاع الرياضي.

الكلمات المفتاحية: تقانة المعلومات، المشكلات الادارية، حل المشكلات الادارية، الاتحادات الرياضية.

Formatted: Font: 12 pt, Complex Script Font: Arial, 12 pt

Formatted: Space After: 0 pt

* المعهد التقني كركوك
** المعهد التقني الدور
*** المعهد التقني الدور

**Information Technology and its Contribution in Solving Administrative Problems:
An Exploratory Study on Sport Federations Managers' Views in Kirkuk Governorate**

Abstract

The aim of this research is to demonstrate the extent to which information technology contributes in solving administrative problems. It seeks to demonstrate the extent to which the information technology adopted by the sports associations in Kirkuk governorate can solve administrative problems which they may face in its daily work.

In order to achieve this, a questionnaire has been used for this purpose. It has been distributed exclusively among the heads of the sport federations or their representatives in the governorate. They are (28) individuals. The responses received have statistically been treated via the use of statistical tools that suit the research objective.

A number of conclusions has been reached. As a result for this, a number of recommendations that are hoped to be of great benefit for the organizations under study, has been stated.

Keywords: information technology, administrative problems, solving administrative problems, sport federations

المقدمة

مما لا شك فيه أن التطورات العلمية المتسارعة التي شهدتها المجتمعات البشرية خلال العقود الأخيرة أدت إلى أحداث تغيرات مستمرة في أسلوب الحياة، أذ ساهمت تقانة المعلومات بشكل خاص في هذه التغيرات وذلك عن طريق الخدمات التي تقدمها من حيث تسهيل الحصول على المعلومات، والدقة في معالجتها وتحزينها، ومن ثم السرعة في انجاز المهام المختلفة، وتوفير أفضل خدمة للمستخدم.

ويعتبر تحديد المشكلة من المهام الأولى في عملية اتخاذ القرار الإداري، إذ يعد التشخيص الصحيح للمشكلات الإدارية بداية الطريق إلى حلها، فمن خلاله يتمكن متخذي القرارات من صياغة وبناء قرارات لا تسهم في حل هذه المشكلات فقط، بل تعمل أيضاً على تلافي تأثيراتها السلبية، ومنع تكرار حدوثها، ومعالجة مسبباتها الأساسية، ويمكن من خلال إدارة هذه المشكلات بطريقة حكيمة تحقيق أعلى العوائد المادية والمعنوية وبما يتفق مع منهاج عمل المنظمة، وسياساتها، وماهية الأهداف التي تروم بلوغها.

وعليه ولأجل اعطاء صورة متكاملة لهذا البحث فقد تم تقسمة إلى أربعة مباحث، يتضمن الأول منهجيته، والثاني يتناول الإطار النظري، والثالث يتضمن الجانب الميداني وتحليل البيانات وعرض النتائج، ويتطرق الرابع الى أهم الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الاول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

تعد تقانة المعلومات من المفاهيم الحديثة نسبياً، فقد ازدادت أهمية هذا المفهوم لأسباب عديدة؛ يقف في مقدمتها التطور الهائل والسريع الذي شهدته الحواسيب، وازدياد حجم المنظمات، وتعدد أنشطتها، وزيادة الحاجة الملحة والسريعة إلى المعلومات من قبل إدارات المنظمات، وفئات المستفيدين على اختلافهم مما أستوجب على المنظمات الاهتمام بهذه التقانة والعمل على تطويرها، واعتمادها في أنشطتها وعملياتها، وتحديدًا فيما يخص المشكلات الإدارية التي يمكن ان تواجهها خلال العمل من حيث التشخيص والمعالجة. إذ تواجه المنظمات العديد من المشكلات ذات الطبيعة والمسببات المختلفة، والتي يمكن ان تعيق عملها وتؤثر في مسيرتها، وعليه ولغرض التشخيص الصحيح للمشكلة الإدارية، وتحديد طبيعتها، ومسبباتها، والسبل الكفيلة بحلها ينبغي توفير المعلومات المناسبة، التي تمكن ادارة المنظمة من حلها، وتلافي سلبياتها، وهنا ينبغي ان ندرك بان المعلومات التي تستعين بها الادارة في بناء قراراتها متباينة، وفقاً لتباين المشكلات، والمستوى الإداري الذي تظهر فيه، وطبيعة المسببات، ومن هي الاطراف التي ستسهم في الحل؟.

وعليه يمكن حصر مشكلة البحث وفقاً لهذه الطروحات من خلال التساؤلات الآتية:

1. هل تتوفر متطلبات تطبيق تقانة المعلومات في الاتحادات الرياضية في محافظة كركوك؟
2. ما طبيعة ونوع العلاقة بين تقانة المعلومات والمشكلات الإدارية في الاتحادات الرياضية في محافظة كركوك؟

ثانياً: أهمية البحث

تتبع أهمية البحث النظرية من أهمية كل من تقانة المعلومات، والمشكلات الإدارية، كما يكتسب هذا البحث أهميته الميدانية من قطاع الرياضة الذي اثبت وبجداره انه العنصر الوحيد الذي اتفق عليه جميع العراقيين بغض النظر عن اختلافاتهم، فضلاً عن كونه المتنفس الذي يلجأ اليه افراد المجتمع بمختلف فئاتهم ان لم يكن بالمشاركة، فيكون بالتشجيع والمتابعة، كما تبرز أهميته من خلال التعرف على واقع كل من تقانة المعلومات، والمشكلات الإدارية، الأمر الذي يعطي إدارة الاتحادات الرياضية المبحوثة القدرة على محاولة غرس ثقافة التقانة الحديثة، ومنها تقانة المعلومات واعتمادها في حل المشكلات الإدارية والعمل الإداري بعامه.

ثالثاً: أهداف البحث

Formatted: Space After: 0 pt

Formatted: Justified, After: 0", Don't add space between paragraphs of the same style, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0.31" + Indent at: 0.56"

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. تقديم مرتكزات نظرية لإدارة الاتحادات الرياضية المبحوثة عن كل من مفهوم تقانة المعلومات، والمشكلات الإدارية.

2. التعرف على مدى توفر متطلبات تقانة المعلومات في الاتحادات الرياضية المبحوثة، ومدى إسهامها في تحديد وحل مشكلاتها الإدارية.

2.3. التعرف على طبيعة العلاقة بين تقانة المعلومات والمشكلات الإدارية في الاتحادات الرياضية في محافظة كركوك.

Formatted: Justified, Space After: 0 pt, Don't add space between paragraphs of the same style, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0.25" + Indent at: 0.5"

رابعاً: فرضية البحث

يسعى البحث الى اختبار الفرضيتين الرئيسيتين الآتيتين:

الفرضية الأولى: توجد علاقة توافقية لكل من متطلبات تقانة المعلومات وبدلالة متغيراتها (الاقتصادية، الفنية، الادارية، الاجتماعية) وحل المشكلات الإدارية.

الفرضية الثانية: تؤثر متطلبات تقانة المعلومات تأثيراً معنوياً بدلالة متغيراتها (الاقتصادية، الفنية، الإدارية، الاجتماعية) في حل المشكلات الإدارية.

Formatted: Space After: 0 pt

خامساً: أدوات جمع البيانات وتحليلها

لغرض بلوغ البحث مراميه فقد اعتمد عدد من الأدوات التي رددته بما يحتاجه من بيانات ومعلومات والتي اسهمت بالمجموع في وصولنا الى نتائج نامل ان تكون مفيدة للمنظمات المبحوثة؛ وقد جاءت في مقدمة هذه الأدوات الأطاريح والرسائل الجامعية والتي اسهمت في أنجاز الجانب النظري، في حين تم الاعتماد على استمارة الاستبيان كأداة لإنجاز الجانب الميداني، إذ تم توزيع (28) استمارة على الأفراد عينة البحث، ولغرض تحليل اجابات المبحوثين، ووصف المتغيرات وتشخيصها استخدم برنامج (SPSS)، اذ اعتمدت من خلال تطبيقه مجموعة من الأدوات الاحصائية التي اسهمت بتحليل البيانات، وتفسيرها والتي ساعدت في بلوغ البحث اهدافه.

Formatted: Space After: 0 pt

سادساً: حدود البحث

1. الحدود المكانية: حدد البحث مكانياً بالاتحادات الرياضية العاملة في محافظة كركوك والبالغ عددها (28) اتحاد رياضي.

2. الحدود البشرية: لغرض جمع البيانات اللازمة اعتمدت عينة قصدية ممثلة بروؤساء الاتحادات حصراً، والبالغ عددهم (28) فرداً، وزعت عليهم استمارة الاستبانة، واعيدت بالكامل وكانت جميعها صالحة للتحليل.

Formatted: Space After: 0 pt

Formatted: Justified, After: 0", Don't add space between paragraphs of the same style, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0.31" + Indent at: 0.56"

سابعاً مجتمع وعينة البحث:

يمثل مجتمع البحث الاتحادات الرياضية في محافظة كركوك والبالغ عددها (28) اتحادا وفقا لإحصائيات اللجنة الاولمبية في المحافظة)، وتمثلت عينة البحث برؤساء الاتحادات الرياضية **لـ** **أ** من ينوب عنهم والبالغ عددهم (28) فرد.

Formatted: Space After: 0 pt

المبحث الثاني: الإطار النظري المحور الأول: ثقافة المعلومات أولا: مفهوم ثقافة المعلومات

يتصدر مصطلح الثقافة بعامه، وثقافة المعلومات بخاصة الصدارة في عصرنا الراهن، وذلك لارتباطه بأحدث ما توصل إليه العقل البشري، من ابتكارات، واختراعات في مجال الكترنيات والاتصالات عن بعد، فضلا عن ارتباطه بمهام جمع البيانات ومعالجتها وتخزينها واسترجاعها وتحديثها (البياتي، 2000، 2). عرفت ثقافة المعلومات على انها " تطبيقات تكنولوجية جديدة تعتمد لتولد المعلومات على اختلاف انواعها، وخرنها، ونقلها، وتوزيعها" (التميمي، 2007، 45)، كما عرفت على انها "نطاق واسع من القدرات، والمكونات، والعناصر المتنوعة والتي يتم استخدامها في معالجة البيانات، وخرن وتوزيع المعلومات، وكذلك دورها في تداول المعرفة" (الجبوري، 2007، 5)، وعرفها كل من (Fusch & Ness, 2015, 1409) بانها "العلم الجديد ذي الامكانيات العالية المتقدمة على تجميع، ومعالجة، وتخزين، وتوزيع، واسترجاع البيانات والمعلومات، وتوصيل المعرفة في المجالات الادارية، والاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية، والعلمية باعتماد اجهزة الحاسوب".

وتاسيسا على ما سبق يمكن تعريف ثقافة المعلومات على انها "اداة تسهل تجميع البيانات، وفرزها، وتصنيفها، ومعالجتها، وخرنها، وتوزيعها، وتحليلها، وتحويلها الى معلومات ذات قيمة وايصالها لجميع الاطراف ذات العلاقة وبالشكل الذي يجعلها متاحة كما، ونوعا، وزمانا، ومكانا، وباعلى دقة ممكنة".

Formatted: Space After: 0 pt

ولثقافة المعلومات اهمية كبيرة، اذ انها تسهم في تطوير، وتحديث العمليات والانشطة، فضلا عن دورها في ادخال التغييرات الحديثة على التنظيمات الادارية في منظمات الاعمال التي بدأت في اعتماد الثقافة في اعمالها، كما انها اوجدت الحاجة الى العديد من الوظائف التي لم تكن سابقا موجودة، وبهذا اسهمت ايضا في توليد وظائف جديدة بمهارات متخصصة. ويرى كل من (Haag & Cummings, 2013, 17) و(جعفر، علي، 2016، 396) و(العزاوي، عيدان، 2017، 21) اهمية ثقافة المعلومات وفقا للاتي:

1. احداث تغييرات وتطورات جذرية في جميع مفاصل المنظمة، اذ تسهم في احداث تغييرات في عمل المنظمة، وهيكلتها، ومنتجاتها، واسواقها، فضلا عما تمنحه من ميزات تمكن العاملين من اداء مهامهم وواجباتهم في أكثر من موقع، سواء في ذات المنظمة، **لـ** **أ** في مواقع أخرى لما تنتجه هذه الثقافة من مرونة وقدرة على الاداء والاستمرار في العمل من خلال ثقافات الاتصال الحديثة التي تتجاوز الزمان والمكان، وتتيح العمل بافضل ما يمكن.

Formatted: Justified, After: 0", Don't add space between paragraphs of the same style, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0.25" + Indent at: 0.5"

2. تمكين ادارة المنظمة من القيادة الفاعلة في مختلف الظروف، والحالات، وتحت جميع الضغوط والاحتمالات مع تزويدها بكل الوسائل التي تمكنها من التجديد والتطوير والتحديث بما يتفق والمتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة.

- 3.** تنظيم العمليات والمعلومات الادارية في منظمات الاعمال، بالشكل الذي يضمن لها استغلال مواردها وطاقاتها بالشكل الامثل وتحديد فيما يخص مواردها البشرية الموظفة للعمل في الاعمال والانشطة الادارية.
- 4.** توفير معلومات ذات خصائص ومزايا تمكن العاملين في الادارة على اختلاف مستوياتهم من اتخاذ القرارات المناسبة التي ينبغي اعتمادها من قبل جميع العاملين في المنظمة.
- 5.** تعمل على تحسين الاتصالات، اذ تمكن التقنية الحديثة من تبادل المعلومات، وتخزينها، واستخدامها، وتحويلها، وتوزيعها من خلال الحواسيب، والخوادم، والاجهزة الطرفية، والشبكة العنكبوتية، والهواتف النقالة التي أصبحت جميعها جزءا لا يتجزأ من اي عمليات ادارية **لـ أو فنية لـ أو** تجارية، اذ بمساعدة هذه الأدوات سهلت حركة المعلومات داخل المنظمة وخارجها الامر الذي مكن العاملين من نقلها عبر الوحدات، والاقسام والمستويات الادارية دون انقطاع، مع ضمان سلامة الانجاز.
- 6.** التخفيف من عبئ الاعمال المكتبية، والاتصالات البريدية بإيجاد اتصالات جديدة، تمكن من زيادة سرعة تدفق، ومعالجة، وتبادل المعلومات، وتطوير أساليب إدارية حديثة كالاتصالات، والمفاوضات، وإبرام العقود، والبيع، والشراء عن بعد.
- 7.** **زيادة الإنتاجية وتوفير الوقت، اذ يمكن استخدام تقنية المعلومات في أتمتة المهام الروتينية، حيث تساعد على تحليل البيانات، وتخزينها بطريقة يمكن استعادتها لاستخدامها في المستقبل بشكل سهل، فضلا عن إمكانية إدارة البيانات بمختلف أشكالها، سواء كانت بيانات نصية، أو أو صوتية، أو أو صورية.**
- 8.** زيادة التبادلات التجارية بين المنظمات، ودوران الفرص التجارية وتحسينها من جهة، فضلا عن زيادة التعاون بين منظمات الاعمال والحكومات من جهة اخرى بالشكل الذي يضمن انتشار وتبادل المعلومات.
- 9.** حساسات استكشافية تمكن ادارة المنظمة من التشخيص المبكر لمواطن الخلل، واكتشاف الانحرافات الامر الذي يمكنها من تقليل الخسائر واحتواء المخاطر وموضع الحلول والمعالجات الخاصة بكل حالة منها.
- 10.** تحسين المنتجات المقدمة للزبون، اذ يمكن من خلال المعلومات المجمعة بواسطة المحطات الطرفية معرفة اتجاهات الزبون، ورغباته، وطلباته، وحاجاته التي يمكن توظيفها وترجمتها بشكل منتجات تلبي هذه الحاجات وتستجيب للطلبات.

ثانيا: أهداف تقنية المعلومات

شهدت منظمات الاعمال العديد من التغيرات التي اثرت في استراتيجيتها، وسياساتها، وعملها، واهدافها، وكانت الاكثر تأثيرا التطورات والتغيرات التقنية التي كانت بمثابة ثورة شملت بالتغيير والتجديد ليس فقط منظمات الاعمال، بل جميع مناحي الحياة، اذ انتشرت هذه التقنية بسرعة فائقة وتغلغت في منظمات الاعمال التي تمكنت هي الاخرى من تحقيق اعلى فائدة ممكنة منها، وتحديد فيما يخص الاختيارات، وحل المشكلات، واتخاذ القرارات، مما جعل عملها اكثر فاعلية، ومنحها امكانيات اعلى حسنت من قدراتها على القيام بجميع المهام، والوظائف بالمقارنة مع ما كانت عليه سابقا، فالتقانة الحديثة اضافت للمنظمات اداة فاعلة وناجحة مكنتها من مواكبة التطورات والتغيرات، فضلا عن حل المشكلات والمعضلات التي تواجهها، والتي تحتاج الى معلومات دقيقة وسريعة لاحتوائها، ومعالجتها بالحلول السليمة. وعليه توجهت اغلب منظمات الاعمال الى استخدام تقنية المعلومات وتوظيفها لعظيم الاثر

الذي تتركه هذه التقنية في المنظمة، فضلا ما تحققه هذه التقنية من منافع تستهدفها المنظمة من اعتمادها لها والتي يمكن ان نوردتها بالآتي: (Hopkins, 2010, 53).

1. تضمن تقنية المعلومات توفير بيانات ومعلومات صحيحة، تعين متخذ القرار في بناء قرارات صحيحة، وبهذا يمكن تجاوز الاخطاء التي يمكن حدوثها اثناء جمع وتحليل البيانات والمعلومات بالطرق التقليدية.

2. تيسير العمل، وتسهيل الانجاز، اذ تسعى منظمات الاعمال الى تسهيل الاجراءات، وضمان الانجاز الامثل الذي يتطلب سلاسة وصول المعلومات الى جميع الاطراف التي تحتاجها وتعتمدها في العمل.

3. تحقق تقنية المعلومات منفعة زمانية لمنظمات الاعمال التي تعتمدها في عملها، اذ تعمل هذه التقنية على توفير المعلومة اثناء الحاجة اليها، وفي توقيتاتها الصحيحة ولجميع من يحقق فائدة منها.

4. تخفيض كلف الحصول على المعلومات الى ادنى مستوياتها، بالمقارنة مع قيمة المعلومة التي ينبغي ان تحقق اعلى فائدة ممكنة للمنظمة.

5. دعم صانعي القرارات في منظمات الاعمال ومتخذيها؛ واسنادهم بالمعلومات الصحيحة، التي تلبي احتياجاتهم، وتمكنهم من صياغة قرارات صحيحة، وسليمة، ومناسبة وفقا لكل حالة يمكن ان تواجهها المنظمة.

6. توفير معلومات قيمة، شاملة، ومتكاملة، ومطابقة لاحتياجات متخذي القرارات، يسهم باتخاذ قرارات ذات قيمة عالية للمنظمة.

وبناء على ما تقدم نرى ان تقنية المعلومات تضيف تميزا للمنظمات التي تعتمدها في عملها، جعلتها تحتل موقع الصدارة ضمن مقاييس التفرد بين المنظمات، التي تسعى الى السيطرة على المعلومات واعتمادها أداة تنافسية تضمن موقع المنظمة التي تمتلكها، وتتحكم بها، وهنا يمكن ان تكون المعلومات مصدر قوة إذا ما تم التخطيط بعناية لكيفية الحصول عليها، وادارتها لتحقيق اعلى فائدة منها.

رابعا: متطلبات تطبيق تقنية المعلومات

يتطلب تطبيق اي تقنية توافر اسس تسندها، وتعينها، على تحقيق اهدافها وغاياتها، ومن هذه التقانات، تقنية المعلومات؛ التي تعد انجازا علميا، تقنيا، معرفيا تضافرت فيه الجهود وجعلت منه اداة ووسيلة تعين منظمات الاعمال على مواكبة الحديث والمتطور والمتغير الذي يفرض تحدياته عليها، ويجبرها اذا ما ارادت الاستمرار في عملها التكيف والتأقلم ومتابعة واعتماد التقانات، والتطبيقات الحديثة وتحديد فيما يخص المعلومة التي تعد اساس انجاز العمل، وعليه ولغرض ضمان الحصول على هذه المعلومة الصحيحة، التي تضيف قيمة على المنظمة وعملها ينبغي ان تتوفر مجموعة متطلبات تسند تقنية المعلومات وتحقق من تطبيقه في المنظمة اعلى فائدة ممكنة، وتتمثل هذه المتطلبات بالآتي: (العلاق، والتكريتي، 2002، 151)

أ. المتطلبات الاقتصادية، والتي تتضمن الآتي: (سلمان، 2004، 75)

1. رصد التخصيصات المالية الكافية، واللازمة للقيام بكافة الدراسات التطويرية، واعتماد الانظمة، والبرمجيات التي تطور عمل تقنية المعلومات وتزيد من كفاءته الادائية.

2. تنشيط الصناعة المعلوماتية، وما يرتبط بها من قضايا أساسية.

3. تشجيع الاستثمار في مجال تقنية المعلومات

ب. المتطلبات الفنية، ومنها: (التميمي، 2007، 51) و(Gallaughar, 2012, 85)

1. تنمية، وتحسين البنية التحتية؛ التي تركز عليها عمليات الاتصال والتواصل وتحديد الحديثة منها والتي تعتمد شبكات الانترنت والاتصالات المفتوحة عبر الاثير.

Formatted: Justified, After: 0", Don't add space between paragraphs of the same style, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0.31" + Indent at: 0.56", Tab stops: Not at 0.25"

Formatted: Justified, After: 0", Don't add space between paragraphs of the same style, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: أ. ب. ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0.06" + Indent at: 0.31", Tab stops: Not at 0.25" + 0.35"

Formatted: Justified, After: 0", Don't add space between paragraphs of the same style, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: أ. ب. ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0.06" + Indent at: 0.31", Tab stops: Not at 0.25" + 0.35"

2. التحديث المستمر، وتوفير المعدات الحديثة، والمتطورة، والمناسبة للتشغيل الكفوء.
3. بناء قاعدة معلومات تحوي أكبر قدر ممكن من المعلومات التي يمكن ان تكون ذات قيمة لعمل المنظمة، مع ربط هذه القاعدة بجميع المصادر التي يمكن ان ترفدها بالحدوث والقيم من المعلومات وعلى المستويين المحلي والدولي.
- 4.1- تهئية، وتدريب موارد بشرية متخصصة، ذات خبرات ومهارات يمكن توظيفها واستخدامها في تقانة المعلومات.

- ت. المتطلبات الادارية، وتحوي الاتي: (عبد الوهاب، 1996، 443)
1. قيادة ادارية تفهم بيئة الاعمال، وتؤمن بضرورة التطور والتغيير والتكيف مع المتغيرات البيئة المحيطة بالمنظمة والمؤثرة فيها.
2. اعتماد هياكل تنظيمية لامركزية، مرنة، سريعة التكيف، تقبل التغيير، تتلائم مع التحديثات التي يتوقع ان تحدث في بيئة المنظمة.
3. اعادة تنظيم الوحدات، والاقسام، والشعب، والانشطة، والعمليات، فضلا عن اعادة توزيع العاملين في المنظمة وبما يتفق ونوع الاهداف المراد تحقيقها.
4. انشاء وحدات متخصصة في تقانة المعلومات؛ تتولى ادارة، وتوجيه، وتطوير العمليات، والانشطة، والبرمجيات، والعاملين ضمن هذا التخصص.
5. تقليل مقاومة العاملين واحتوائها، والبحث عن السبل المناسبة التي يمكن اعتمادها لاقناع العاملين بضرورة التغيير والتوجه نحو التقانات الحديثة ومنها تقانة المعلومات.
- 6.1- تحديث القوانين والانظمة التي لا تتوافق وعصر المعلومات، واعتماد استراتيجيات وسياسات تتوافق وتقانة المعلومات من هياكل تنظيمية مرنة، وتوزيع الصلاحيات، ومنح السلطات الكافية لانجاز المهام والواجبات.

ب. المتطلبات الاجتماعية: وتشمل:

1. تشجع العاملين في المنظمة على تقبل الحديث، والجديد، وتقبل التغيير التقني، وتبني الاليات التي تمكن المنظمة وعاملها على تقبل التغيير ونجاح.
 2. بناء ونشر ثقافة تنظيمية تدع والى تبني الثقافة المعومانية بين جميع العاملين في المنظمة، وبمختلف مستوياتهم الادارية والوظيفية.
 3. رفع الروح المعنوية لجميع العاملين في المنظمة، والحث على المشاركة في جميع خطوات العمل الضرورية، والتثقيف نحو ضرورة اعتماد التقانات الحديثة بديلا عن التخمينات والحدس، والاساليب القديمة في الادارة.
- وتأسيسا على ما تقدم نرى ان تقانة المعلومات معيار المنظمة التنافسي في وقتنا هذا وإذا ما ارادت المنظمات اعتماد هذه التقنية في عملها؛ ضرورة توافر مجموعة من المتطلبات، التي تستند عليها هذه التقنية وتقوم، فضلا عن كون هذه المتطلبات ضمانات المنظمة لانجاز عملها المستند على تقانة المعلومات وبشكل صحيح.

المحور الثاني: المشكلات الإدارية

أولا: مفهوم المشكلات الإدارية

Formatted: Justified, After: 0", Don't add space between paragraphs of the same style, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1. 2. 3. ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0.06" + Indent at: 0.31", Tab stops: Not at 0.25" + 0.35"

Formatted: Justified, After: 0", Don't add space between paragraphs of the same style, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0.25" + Indent at: 0.5", Tab stops: Not at 0.25" + 0.35"

Formatted: Space After: 0 pt

المشكلات الإدارية حدث طبيعي في المنظمات، دائم التكرر، يصاحب الأعمال، والأنشطة، والعمليات ولا يكاد ينفك منها أي عمل قائم. عرفت المشكلات الادارية على انها "حالة الإخفاق والقصور التي تنتاب عملية تحقيق أهداف المنظمة على **النحو** الذي يقود الى حدوث خلل، وارباك في بعض، **أو** جميع أنشطة المنظمة، وبالتالي شيوع عدم الرضا لدى العاملين، والقلق لدى أدارتها الامر الذي يوجب اتخاذ التدابير الضرورية، والموجبة لتجاوزها" (Hamel & Breen, 2007. 19)، كما عرفت بانها "عطل النظام الإداري وقصوره عن القيام بوظائفه المحددة على الوجه الامثل، الامر الذي انعكس سلبا في أدائها العام ومنعها عن تحقيق اهدافها، وجعلها في حالة لا تتفق مع ما كانت تبتغيه لها ادارتها" (Ospanova et al., 2017, 122).

وتأسيسا على ما سبق يمكن تعريف المشكلات الإدارية على انها "وضع **أو** حالة غير مرغوب بها، تطرأ على المنظمة سواء في اسلوب ادائها، **أو** طرق تنفيذ عملياتها، تجعلها قاصرة عن اداء مهماتها وفقا لما كان مخطط له؛ الامر الذي يوجب على ادارة المنظمة البحث عن الحلول المثلى لتجاوز هذه الحالة واحتوائها وتلافيها مع ضرورة معالجة مسبباتها منعا لتكرارها".

Formatted: Space After: 0 pt

ثانيا: مراحل حل المشكلات الإدارية

تسير عملية حل المشكلات الادارية وفقا لمنهجية علمية رشيدة، تتكون من مجموعة من الحلقات المترابطة مع بعضها البعض، والتي تؤثر وتتأثر الواحدة منها بالآخرى، وتعتمد الواحدة منها على نتائج الخطوة التي سبقتها وتنعكس في التي تليها، وعليه اذا ما ارادت ادارة المنظمة حولا صحيحة، ومفيدة الالتزام بمنهجية علمية تتمثل بخطوات متسلسلة تمكنها من حل المشكلات التي تواجهها اي كانت نوعها، وتتمثل هذه الخطوات بالاتي: (Basadur, et al., 2014, 245) و (Sáiz-Manzanares & Montero-García, 2014. 112-117) و (Koc & Burhan, 2015, 43) و (Caiden, 2017, 39-40).

1. الإحساس بالمشكلة:

تواجه منظمات الاعمال احتمالية التعرض للمشكلات الادارية دون ان يكون لدى ادارتها الوعي التام بهذه المشكلات، وتحديد تلك الخفية، والكامنة منها والتي لا يسهل إدراك ملامحها، والانتباه الى مؤشرات التحذيرية. فأدراك المشكلة والانتباه اليها يعد واحدا من المهارات الأساسية التي ينبغي ان يتمتع بها القادة في منظمات الاعمال، اذ يمكن الادراك المبكر للمشكلات من ترتيبها وفقا لاولوياتها، واهميتها، وحجم تأثيرها، ومدى خطورتها، والاثار المترتبة في حال عدم التمكن من معالجتها، وبالتالي يمكن وضع الخطط اللازمة لمعالجتها وحلها وفقا لهذا الترتيب.

2. تشخيص المشكلة الادارية:

يستند القرار الذي ستتخذه ادارة المنظمة لحل المشكلة على التشخيص الدقيق والصحيح للمشكلة، ذ يمكن بالتشخيص الصحيح تحديد مسببات المشكلة المباشرة، وغير المباشرة،

وبيان اي المسببات أكثر اتصالا وتأثيرا في حدوث هذه المشكلة، وهل يمكن ان تكون هذه المسببات مشتركة مع مشكلات اخرى؟

3. تحليل المشكلة:

تأتي هذه المرحلة بعد التشخيص الدقيق للمشكلة، اذ يتطلب اتخاذ القرار التعرف على ابعاد، واسباب، واعراض، وتأثير المشكلة المراد معالجتها، وتتضمن مرحلة تحليل المشكلة الخطوات الآتية:

أ. تصنيف المشكلة: في هذه الخطوة ينبغي على ادارة المنظمة ان تكون دقيقة في تشخيص المشكلة ووضعها في شكلها النهائي، وهنا لا بد من ان تتمكن ادارة المنظمة من تحديد حجم المشكلة، ونوعها، ودرجة تعقيدها كي تتمكن من توصيف نوع وطبيعة الحل المطلوب لمعالجتها.

ب. تحديد البيانات المطلوبة: لوضع معالجات ناجعة ينبغي الاستناد الى بيانات صحيحة عن المشكلات الادارية والتي يمكن تجميعها من سجلات المنظمة، الوثائق، التقارير الشهرية والموسمية والسنوية، الاحصاءات، الملاحظة الشخصية المباشرة، الاستبيانات، المقابلات، الزيارات الميدانية.

أ. ب. تحليل البيانات والمعلومات: يمكن التحليل العلمي الصحيح للبيانات والمعلومات من فهم المشكلة، وتحديد مسبباتها ودراستها، وتحديد العوامل والمؤثرات التي أدت لحدوثها، وتحليلها.

4. إيجاد ووضع البدائل لحل المشكلة: يسهم التشخيص الدقيق للمشكلة في بلوغ ادارة المنظمة مرحلة جديدة تتضمن بحثها عن الحلول المناسبة لمعالجة المشكلة والتخلص منها بشكل نهائي. ولضمان نجاح جهود الادارة في هذه المرحلة لا بد من اعتماد التفكير الابداعي الخلاق الذي يعمل على إيجاد حلول ابداعية جديدة ومختلفة، والابتعاد عن الاساليب التقليدية التي كانت تعتمد عليها سابقا، وتحديدًا عندما تكون المشكلة التي تواجهها من المشكلات الجديدة التي لم تكن موجودة في المنظمة من قبل، وهنا ينبغي ان تكون ادارة المنظمة حريصة على شمول جميع الاحداث والمتغيرات المتوقعة وغير المتوقعة التي قد تواجه المنظمة اثناء تنفيذها للحلول.

ان وضع ادارة المنظمة أكثر من بديل لحل المشكلة يعني وبالتحديد ان اي خطة، ~~او~~ بديل يعتمد لحل المشكلة التي تواجهها المنظمة يعمل على حلها، وبافضل ما يمكن، ويؤدي اعتماد هذا البديل بلوغ ذات النتائج التي ترغب ادارة المنظمة بتحقيقها، كما ان اعتماد اي بديل للحل يكون مدعم بالامكانيات، والموارد التي تسهم في بلوغه مراميها النهائية وعلى الوجه الاكمل.

5. تقييم البدائل المتاحة لحل المشكلة:

تتم عملية تقييم الحلول المقترحة كبدائل لحل ومعالجة المشكلة قيد البحث والمفاضلة بين البدائل في ضوء معايير مختلفة، اذ تسهم هذه العملية في دراسة البدائل بشكل أعمق وأدق، ومن ثم المفاضلة بينها واختيار الانسب منها وقد يكون أكثر من بديل من ضمن مجموعة البدائل المقترحة، اما المعايير المعتمدة للتقييم والمفاضلة فهي عديدة ومنها الآتي:

أ. الموازنة بين الاراء المؤيدة والمعارضة لاختيار كل بديل من البدائل المقترحة من قبل ادارة المنظمة لحل المشكلة.

Formatted: Justified, After: 0", Don't add space between paragraphs of the same style, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: أ. ب. ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0.5" + Indent at: 0.75"

Formatted: Justified, After: 0", Don't add space between paragraphs of the same style, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: أ. ب. ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0.5" + Indent at: 0.75", Tab stops: 0.26", Right + 0.35", Right

ب. القيمة المضافة التي سيقدمها كل بديل للمنظمة حالياً ومستقبلياً.
ث. المردود الاقتصادي لكل بديل وتحديداً فيما يخص كفاءة استخدام الموارد، **لـ** **و** العمل، **لـ** **و** المنتجات التي تقدمها المنظمة.
ج. قدرة كل بديل على تحقيق الأهداف وبأفضل ما يمكن.
د. مقدار الأرباح بالمقارنة مع الخسائر التي يمكن أن تتحملها المنظمة من كل بديل من البدائل المقترحة على المستويين التكتيكي والاستراتيجي.
هـ. ضرورة أن تكون البدائل المقترحة بدائل واقعية تتلائم مع واقع المنظمة والبيئة التي تعمل فيها ومن خلالها.
ز. الآثار الجانبية التي ستركبها كل بديل في أداء المنظمة، والعاملين فيها، والمستفيدين من منتجاتها.
ح. صعوبة **لـ** **و** سهولة تطبيق البدائل، وتنفيذها، إذ يفترض إجراء مقارنة بين البدائل في ضوء هذه السمات والنتائج التي ستتحقق من كل بديل، فمن غير الضروري أن يكون البديل الأصعب، **لـ** **و** الأسهل **و** البديل الأنسب.
ط. البصمة التي سيركبها كل بديل في المنظمة، إذ ينبغي أن تراعي إدارة المنظمة عند اختيارها البديل المناسب لحل المشكلة أن يكون علاجاً للمشكلة الحالية، ولا يشكل فرصة لتوليد مشاكل إدارية جديدة مستقبلاً لم تكن موجودة مسبقاً في المنظمة.
ي. التكاليف المترتبة على تنفيذ كل بديل من البدائل المقترحة كحل لمعالجة المشكلة الإدارية قيد الدراسة.

6. اختيار البديل الأنسب للمشكلة (اتخاذ القرار):

في هذه المرحلة تصل إدارة المنظمة إلى نقطة فاصلة تتمثل باتخاذ القرار الخاص باختيار البديل الأفضل لحل المشكلة الإدارية، وهنا تكون إدارة المنظمة قد بلغت المرحلة الأخيرة في عملية صنع القرار، فعند اختيار إدارة المنظمة للبديل المناسب من بين مجموعة مقترحة من البدائل، التي تمت دراستها جميعاً، وتحليلها، ومقارنتها، ومناقشتها، مع مراعاة ظروف العمل التي يتطلبها كل بديل من البدائل المقترحة، وإمكانية التطبيق في الواقع الفعلي للمنظمة، والنتائج التي سيحققها كل بديل يتم اختيار البديل الأنسب الذي يمتلك الخطوة والقبول لدى العاملين في المنظمة؛ وهنا تكون إدارة المنظمة بلغت مرحلة اتخاذ القرار فعلاً.

7. متابعة تنفيذ القرار وتقييمه:

إن عملية اتخاذ القرار باختيار البديل الأفضل لحل المشكلة لا تُنتهي المشكلة وتعالجها، وإنما تكون المعالجة بوضع البديل المعتمد كحل للمشكلة موضع التنفيذ الفعلي، ومعرفة مدى قدرته على تحقيق الهدف الذي اختير وصنع القرار لأجله، وهنا لا بد من التنويه إلى احتمال ظهور صعوبات جيدة عند التطبيق الفعلي للحل، تتطلب من إدارة المنظمة إعادة النظر في القرار المتخذ واليات تنفيذه وإعادة بنائه وصياغته بالطريقة التي تمكن المنظمة من بلوغ أهدافها بشكل أفضل، وتتضمن هذه المرحلة الخطوات الآتية:

أ. أن تكون القرارات المتخذة قرارات بسيطة، سهلة الفهم، واضحة الملامح، لا تتعارض مع الانظمة والضوابط والقوانين التي تحكم عمل المنظمة.

Formatted: Justified, After: 0", Don't add space between paragraphs of the same style, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: أ. ب. ث. ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0.5" + Indent at: 0.75", Tab stops: 0.06", Right + 0.26", Right + 0.35", Right

ب. تتفق القرارات مع الصلاحيات التي تمتلكها ادارة المنظمة وتحديد الاشخاص المخولين بتنفيذ القرار، مع ضرورة توفر الاختصاصات التي تكون المنظمة بحاجة لها عند تنفيذ الحل المعالج للمشكلة.

ت. اعلان القرار في الزمان المناسب وبلوغه لجميع الافراد العاملين في المنظمة وفي كافة المستويات الادارية، وتحديد هؤلاء الذين يكونوا بتماس مباشر مع المشكلة التي تعاني منها المنظمة.

ث. تنفيذ الانشطة والعمليات اللازمة لانجاح القرار، من حيث الزمان اللازم للتنفيذ، ومرحل التنفيذ، والافراد الذين يتحملون مسؤولية تنفيذ القرار، ومقدار الصلاحيات التي ينبغي ان تخول لكل واحد منهم، واجراءات التنفيذ، اللوجستيات والموارد البشرية، والمادية، والمالية، تهيئة البيئة الداخلية لتقبل القرار ودعمه.

ج. متابعة تنفيذ للقرار، بالمقارنة بين التنفيذ الفعلي، والخطط المرسومة، ويكون ذلك بالاعتماد على المعلومات المرتدة والتي تمكن صناع القرار من اجراء التحسينات المستمة التي ينبغي ان تنعكس ايجابا في المنظمة.

وبناء على هذا نرى ان حل المشكلات الادارية مجموعة من الحلقات المترابطة والمتواصلة مع بعضها البعض والتي ينبغي ان تستكمل جميع مراحلها لبلوغ الحل الامثل الذي يعمل على معالجة المشكلات الادارية والمسببات التي ادت الى ظهورها، فضلا عن دور هذا البديل في تحسين الوضع العام للمنظمة والارتقاء بمستوى ادائها العام والذي يفترض ان يعطيها ميزة تتفوق بها على نظيراتها من المنظمات المناصرة لها.

ثالثا: الرابط الفلسفي بين ثقافة المعلومات والمشكلات الإدارية

تعتمد النظم الادارية الحديثة في منظمات الاعمال التقانة بمختلف انواعها بعامه، وتقانة المعلومات بخاصة، في جميع انشطتها وعملياتها، وذلك لدورها الكبير في تيسير، وتسهيل، وتبسيط العمل، اذ تمكن تقانة المعلومات ادارة المنظمة من ممارسة وظائفها الادارية الاساسية بشكل صحيح ودقيق في بيئة تحوي العديد من المتغيرات والتحديات التي تفرض نفسها على المنظمة وتجبرها على الانصياع لضغوطها والتكيف معها، فضلا عن الآثار السلبية التي تعكسها هذه البيئة والتي تظهر بصيغة مشكلات ادارية تلازم العمل الادارية وتراافقه بشكل يومي ومتكرر، حتى اوضحت هذه المشكلات كانه جزء اساس يرتبط بالمنظمة، بلازم عملياتها، ويرافق انشطتها اليومية؛ الامر الذي فرض بالمقابل ضرورة قيام ادارة المنظمة بدراسة هذه المشكلات، وتحليلها، وتقييمها، ووضع الحلول الناجعة لاحتوائها ومعالجتها حتى وان كانت مستمرة ودائمة الحدوث. ولضمان فاعلية الحلول المعالجة لهذه المشكلات تستند ادارة المنظمة الى بيانات ومعلومات ينبغي ان تكون صحيحة، ودقيقة ترتبط بالمشكلة وتعمل على دعم متخذ القرار في بناء وصياغة قرارات حكيمة، رشيدة، فاعلة لا تكتفي بالحلول الانية للمشكلة، بل تعمل هذه القرارات على معالجة مسبباتها منعا لتكرارها مستقبلا، فضلا عن ان هذه التقانة بما توفره من معلومات تجعل ادارة المنظمة في حالة انذار دائم ضد المشكلات الادارية اي كان حجمها، **لـ** موقع حدوثها، **لـ** مستوى تأثيرها، ففقا للمعلومات في مثل هذه الحالة تكون بمثابة المنبه الذي ينبه المنظمة **نـ** **و** **نـ** المشكلات المتوقعة حدوثها، مع توفير البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المعالجة لها. وهنا ينبغي التذكير الى ان عملية صنع واتخاذ القرارات تمثل جوهر العمل الاداري في المنظمة، قرارات تمكن ادارة المنظمة من اختيار أفضل البدائل المطروحة امامها، والتي يمكن ان تم اعتماد اي منها تحقيق ذات النتائج

المتتمثلة بحل المشكلات التي تواجهها المنظمة، مع حفاظ الأخيرة على أفضل صورة ومكانة لها لدى زبائنهم المستفيدين من منتجاتها.

إن تقانة المعلومات بما توفره من بيانات ومعلومات، وما تؤديه من دور في منظمات الأعمال ليست ترفاً، **بل** ميزة جمالية، بل هي منظومة عمل شملت واحتوت المنظمة بجميع أنشطتها، وعملياتها، ووظائفها، ومستوياتها الإدارية، والأفراد العاملين فيها، بما تقدمه من معلومات دقيقة، متكاملة، موثوقة، نافعة، تُجود القرارات، وتُحسن من كفاءتها، تنتقل بالمنظمة من حالة اللاتأكد، إلى الثقة والدقة شبه التامة، يتم من خلال معطياتها التحوط للمخاطر، واحتساب العوائد، بالتالي فهي أداة المنظمة الفاعلة في تصنيع قرارات تتحلل بها عقد المشكلات الإدارية، وتنجلي أثارها السلبية، مع ضمانات انجاز الأهداف، وحسن استخدام الموارد، وتحقيق أعلى المنافع والعوائد للمنظمة حتى وإن كانت مصادرها مشكلات إدارية يمكن أن تعترض عملها الطبيعي.

المبحث الثالث: الإطار الميداني

المحور الأول: وصف بعدي البحث وتشخيصهما

يتناول هذا المحور وصف وتشخيص بعدي البحث، وتحقيقاً لذلك تم استخدام التحليلات الإحصائية الوصفية (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري) بغية تحديد مستوى كل منها وتشخيص مديات تشتت القيم عن أوساطها الحسابية.

أولاً: متطلبات تقانة المعلومات

يبين الجدول (1) نتائج الوصف الإحصائي لبعد تقانة المعلومات من خلال إجابات الأفراد الباحثين على المؤشرات الخاصة بمتغيراته.

1. المتطلبات الاقتصادية

تم اعتماد المتطلبات الاقتصادية بوصفها أحد متغيرات بعد متطلبات تقانة المعلومات، وتشير المعطيات إلى أن الوسط العام لهذا المتغير بلغ (1.73)، بانحراف معياري بلغ (1.65)، والذي عكس وجود تجانس مقبول بين آراء الباحثين حول عوامل هذا المتغير، وبمقارنة الوسط الحسابي لهذا المتغير مع الوسط الحسابي العام والبالغ (3) نجد أنه جاء أدنى مما ينبغي والذي يوضح وبوضوح الضعف العام في توافر المتطلبات الاقتصادية والتي تعاني منها الاتحادات الرياضية، إذ لم توضح وجود تخصيصات مالية مخصصة للأنفاق على تقانة المعلومات من حيث توفير المتطلبات وإجراء التحديثات، وما تتطلبه هذه التقانة أثناء العمل اليومي الطبيعي لها. كما وتظهر النتائج الفرعية لهذا المتغير الدعم الإيجابي لأبرز عوامله والمتمثل بـ (تشجيع إدارة الاتحاد على الاستثمار في المعلومات من خلال تقانة حديثة تمدها بما ترغبه من معلومات) ونسبة اتفاق عالية بلغت (2.2)، بانحراف معياري بلغ (1.08).

2. المتطلبات الفنية

بلغ الوسط الحسابي العام لهذا المتغير (2.3) أقل من الوسط الحسابي العام والبالغ (3)، وبانحراف معياري (0.95)، والذي يوضح ضعف في توافر المتطلبات الفنية اللازمة لدعم عمل

Formatted: After: 0", Space After: 0 pt

Formatted: Justified, After: 0", Space After: 0 pt, Don't add space between paragraphs of the same style, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0" + Indent at: 0.25"

Formatted: Justified, After: 0", Space After: 0 pt, Don't add space between paragraphs of the same style, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0" + Indent at: 0.25"

التقانة وضرورات عملها في الاتحادات المبحوثة. وجاء العامل (توجد في الاتحاد المستلزمات الكاملة لبنية تحتية متكاملة لمنظومة معلومات متطورة) بأعلى وسط حسابي والذي بلغ (2.4)، وبانحراف معياري (1.07)، وبما يتفق وتوجهات هذا المتغير.

3. المتطلبات الادارية

تظهر نتائج تحليل عوامل متغير المتطلبات الادارية ان المعدل العام للوسط الحسابي قد تجاوز قيمة الوسط الفرضي والبالغ (3)، اذ بلغ (3.08)، وبانحراف معياري (1.00)، مما يؤكد توفر المتطلبات الإدارية اللازمة لاعتماد تقانة المعلومات كواحدة من متطلبات العمل الأساسية في الاتحادات المبحوثة. وقد جاء المتغير (يملك العاملين في الاتحاد الرغبة بالتغيير واعتماد التقنية الحديثة لجمع وتحليل المعلومات والاستفادة منها في تطوير عمل الاتحاد) في مقدمة العوامل المكونة لهذا المتغير، اذ بلغ الوسط الحسابي (3.36)، وبانحراف معياري (1.09).

4. المتطلبات الاجتماعية

تظهر نتائج هذا المتغير ارتفاع الوسط العام الذي بلغ (3.3) بالمقارنة مع الوسط الفرضي (3)، وبانحراف معياري عام (0.82)، والي يظهر توافر المتطلبات الاجتماعية والمتمثلة بالتقبل العام للتقانة في الاتحادات المبحوثة كونها أصبحت من متطلبات العصر وضروراته التي لا يمكن الاستغناء عنها. كما جاء المتغير (تحفز ادارة الاتحاد جميع العاملين فيه على اعتماد التقانة الحديثة في جميع المجالات ومنها المعلومات) في مقدمة المتغيرات المكونة لهذا العامل، بوسط حسابي مقداره (3.6)، وبانحراف معياري (0.97).

جدول (1) ترتيب الفقرات المتعلقة بمقاييس متطلبات ادارة تقانة المعلومات

ت	المقاييس	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية
أولاً: المتطلبات الاقتصادية				
1	ترصد ادارة الاتحاد المبالغ المالية اللازمة لاعتماد تقانة حديثة لجمع المعلومات وتحديثها.	1.01	2.01	3
2	توفر ادارة الاتحاد البرمجيات والتطبيقات التقنية الحديثة لتطوير عمل تقانة المعلومات فيها.	1.99	1.87	2
3	تشجع ادارة الاتحاد على الاستثمار في المعلومات من خلال تقانة حديثة تمدها بما ترغبه من معلومات.	2.2	1.08	1
	المعدل العام	1.73	1.65	
ثانياً: المتطلبات الفنية				
4	توجد في الاتحاد المستلزمات الكاملة لبنية تحتية متكاملة لمنظومة معلومات متطورة.	2.4	1.07	1
5	تمتلك ادارة الاتحاد قاعدة بيانات غنية عن جميع	2.3	0.9	2

Formatted: After: 0", Space After: 0 pt, Don't add space between paragraphs of the same style, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0" + Indent at: 0.25"

Formatted: After: 0", Don't add space between paragraphs of the same style, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0" + Indent at: 0.25"

Formatted: Normal, Centered

مجلة العلوم الإدارية العراقية..... مجلة فصلية متخصصة محكمة

			المعلومات التي ترتبط بنشاطاتها وعملياتها الرياضية فنياً، ومالياً، وإدارياً.	
6		2.2	تسعى إدارة الاتحاد على تطوير مواردها البشرية العاملة على ثقافة المعلومات وتمكينها لتقديم الأفضل.	0.88
		2.3	المعدل العام	0.95
ثالثاً: المتطلبات الإدارية				
7		3.2	تتفهم إدارة الاتحاد أهمية وجود منظومة تقنية متطورة لجمع وتحليل وخزن المعلومات.	0.84
8		3.03	تنظم الوحدات والأقسام في الاتحاد بالشكل الذي يسهل نقل وتبادل المعلومات فيما بينها لتحقيق الأهداف.	1.09
9		3.36	يملك العاملون في الاتحاد الرغبة بالتغيير واعتماد التقنية الحديثة لجمع وتحليل المعلومات والاستفادة منها في تطوير عمل الاتحاد.	1.09
		3.08	المعدل العام	1.00
رابعاً: المتطلبات الاجتماعية				
10		3.1	تسعى إدارة الاتحاد إلى نشر ثقافة معلوماتية بين جميع العاملين والمنتمين إلى الاتحاد.	0.7
11		3.6	تحفز إدارة الاتحاد جميع العاملين فيه على اعتماد الثقافة الحديثة في جميع المجالات ومنها المعلومات.	0.8
12		3.2	تمتلك إدارة الاتحاد القدرة على التحول من اعتماد الأساليب القديمة في اتخاذ القرارات (الحدس والتخمين) إلى جمع وتحليل المعلومات واتخاذ القرارات.	0.97
		3.3	المعدل العام	0.82

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)

ثانياً: حل المشكلات الادارية

يبين الجدول (2) نتائج الوصف الإحصائي لبعدها حل المشكلات الادارية من خلال إجابات الأفراد المبحوثين على المؤشرات الخاصة به. ووفقاً لتلك النتائج يتبين ان الوسط الحسابي العام قد بلغ (3.28)، وبانحراف معياري عام (0.61)، وبهذه النتيجة نرى ان الوسط العام قد تقدم على الوسط الافتراضي البالغ (3) والذي يؤشر وبوضوح رغبة الافراد المبحوثين في الاتحادات الرياضية بحل المشكلات الإدارية التي تواجهها الاتحادات المبحوثة، وتظهر النتائج بلوغ المتغير (تعيق المشكلات الادارية عملية تحقيق اهداف الاتحاد) البعد المرتبة الاولى بين متغيراته والبالغ عددها (9) متغير، بوسط حسابي مقداره (4.2)، وبانحراف معياري (0.2)، وتشير هذه النتائج الى اتفاق الافراد المبحوثين على ان المشكلات الادارية التي يمكن ان تظهر خلال العلم يمكن ان تكون واحدة من المعوقات الرئيسة لتحقيق الاهداف. كما جاء المتغير (يتطلب حل المشكلات الادارية خبرة ودراية واسعة) بالمرتبة الثانية بوسط حسابي مقداره (4.2)، وبانحراف معياري مقداره (0.8) والذي يؤكد الى المشكلات الادارية التي تنتظرا على العمل سولء اكانت مشكلات يومية متكررة، ~~لـ~~ مشكلات قد تطرا على العمل بانها تعيق تحقيق الاهداف الامر الذي يلزم حل هذه المشكلات والي يفترض ان يتم حلها من قبل افرا

محترفين يمتلكون الخبرة الكافية، والمعرفة، والدراية بكيفية تحليل المشكلات الادارية، ودراسة جميع متعلقاتها وصولاً الى مسبباتها الحقيقية، مع تقديم الحلول المناسبة لمعالجة المشكلة ومسبباتها منعاً لتكرارها في المستقبل.

جدول (2) ترتيب الفقرات المتعلقة بقياس حل المشكلات الادارية

ت	المقاييس	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية
1	تحدد المشكلات الادارية في الاتحاد بوضوح.	2.1	1.1	8
2	تثير المشكلات الادارية حالة من الارتباك والقلق للاتحاد.	4	1	4
3	تعيق المشكلات الادارية عملية تحقيق اهداف الاتحاد	4.2	0.2	1
4	يواجه الاتحاد مشكلات الادارية، ومشكلات تقنية متكررة.	4	0.9	3
5	تؤدي المشكلات الادارية إلى انخفاض مستويات الاداء المنظمي للاتحاد.	3.4	0.6	6
6	تؤثر المشكلات الادارية على سلوك الافراد واتجاهاتهم المستقبلية.	3.7	0.07	5
7	يواجه الاتحاد مشكلات ادارية طارئة بين فترة وأخرى.	2.2	0.1	7
8	يتطلب حل المشكلات الادارية خبرة ودراية واسعة.	4.2	0.8	2
9	يؤدي حل المشكلات الادارية إلى تنمية الابداع المنظمي في الاتحاد.	1.8	0.8	9
	المعدل العام	3.28	0.61	

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)

وجاء المتغير (يؤدي حل المشكلات الإدارية إلى تنمية الابداع المنظمي في الاتحاد) بأدنى المؤشرات، إذ بلغ وسطه الحسابي الموزون (1.8)، وانحراف معياري (0.8)، والذي يشير بوضوح الى الاتفاق الواضح والصريح للمبحوثين في الاتحادات المبحوثة حول ان ادارات الاتحادات الرياضية لا تهتم بتنمية الابداع واعتماده في حل المشكلات الادارية التي يمكن ان تواجهها في عملها سواء على المستوى الاداري، أو الفني، أو المالي. وبهذا نرى ان المشكلات الادارية وان تم حلها فان دور الابداع فيها ضئيل وتأثيراته على الجوانب التنظيمية ضئيلة هي الاخرى.

Formatted: Normal, Centered

المحور الثاني: اختبار فرضيات البحث

يركز هذا المحور على التأكد من مدى صحة فرضيات البحث وباستخدام بيانات العينة المبحوثة، ولتحقق ذلك سوف نستعين ببعض الأساليب الإحصائية وحسب الحاجة والهدف والتي يمكن عرضها كما يأتي:

أ. إثبات صحة الفرضية الرئيسية الاولى

لغرض اختبار فرضية الدراسة الرئيسية التي تفترض وجود علاقة توافقية بين تقانة المعلومات وبدلالة متغيراته (المتطلبات الاقتصادية، المتطلبات الفنية، المتطلبات الادارية، المتطلبات الاجتماعية) وحل المشكلات الإدارية تم استخدام أسلوب مربع كاي χ^2 - square. وأظهرت نتائج الجدول (3) وجود علاقة توافقية معنوية بين (المتطلبات الاقتصادية، المتطلبات الادارية، المتطلبات الاجتماعية) وحل المشكلات الإدارية إذ بلغت قيمة χ^2 - square (71.8, 55.7, 48.3) على التوالي وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (45.72) عند مستوى معنوية (0.05). فيما لم تحقق (المتطلبات الفنية) النتيجة التوافقية المقبولة مع حل المشكلات الادارية كونها كانت دون القيمة الجدولية المعتدلة للقياس.

الجدول (3) العلاقة التوافقية لبعدي البحث

المتطلبات الاجتماعية	المتطلبات الادارية	المتطلبات الفنية	المتطلبات الاقتصادية	الاختبار
71.8	55.7	39.1	48.3	χ^2 - square
*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	Asymp

Sig *P≤0.05 N=28

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسبة

وبناء على هذا نتحقق صحة الفرضية الرئيسية الاولى والتي تنص على "توجد علاقة توافقية لكل من متطلبات تقانة المعلومات وبدلالة متغيراتها (الاقتصادية، الفنية، الادارية، الاجتماعية) وحل المشكلات الإدارية".

ب. اختبار صحة الفرضية الرئيسية الثاني

لغرض اختبار ومعرفة متطلبات تقانة المعلومات في حل المشكلات الإدارية تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد، وقد بينت نتائج الجدول (4) بان هناك اثر معنوي لكل من (المتطلبات الاقتصادية، والمتطلبات الادارية، والمتطلبات الاجتماعية) كونها متغيرا مستقلا في حل المشكلات الإدارية وهي المتغير المعتمد في هذه العلاقة، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (5.2, 6.9, 4.5) على التوالي، وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.1)، في حين أظهرت

Formatted: Justified, Space After: 0 pt, Don't add space between paragraphs of the same style, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: أ. ب. ت. ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0" + Indent at: 0.25"

Formatted: Space After: 0 pt

النتائج عدم وجود اثر معنوي لـ (المتطلبات الفنية) في حل المشكلات الإدارية إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (0.9) وهي اقل من قيمتها الجدولية البالغة (4.1) وبمستوى معنوية. وتأسيسا على ما تقدم تقبل الفرضية الثانية الرئيسة والتي تنص على " تؤثر متطلبات تقانة المعلومات تأثيرا معنويا بدلالة متغيراتها (الاقتصادية، الفنية، الإدارية، الاجتماعية) في حل المشكلات الإدارية" والتي اثبتت صحتها، بثبات تأثير متطلبات تقانة المعلومات في حل المشكلات الادارية التي تواجهها الاتحادات المبحوثة في محافظة كركوك.

جدول (4) نتائج علاقة أثر متطلبات تقانة المعلومات في حل المشكلات الإدارية

المتغير المستقل المتغير المعتمد	المتطلبات الاقتصادية	المتطلبات الادارية	المتطلبات الاجتماعية	المتطلبات الفنية	الدلالات الاحصائية
حل المشكلات	0.05	0.05	0.05	0.05	مستوى المعنوية
	4.17	4.17	4.17	4.17	قيمة F الجدولية
	36.96%	45.08%	35.20%	11.00%	معامل R
	4.5	6.9	5.2	0.9	قيمة F المحسوبة
	معنوي	معنوي	معنوي	غير معنوي	نوع الأثر

Sig *P≤0.05 N=28

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسبة

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

توصل البحث إلى جملة من الاستنتاجات ومن أهمها ما يأتي:

1. أظهرت نتائج التحليل والتشخيص لبعدي الدراسة تركيز إجابات المبحوثين في الاتجاه الايجابي حول متطلبات تقانة المعلومات، وحل المشكلات الإدارية، وتم التوصل ضمن هذه الفقرة الى الاتي:

أ. جاء الوسط الحسابي العام للمتطلبات الاقتصادية متدنياً عن مستوى الوسط الفرضي مما يوشر عدم توافر هذه المتطلبات بالمستوى المقبول والذي يمكن ان يؤول تقانة المعلومات وبشكل مستمر ويمكنها من مواكبة التغيرات والتطورات التقنية الحاصلة في ميدان المعلوماتية وحل المشكلات الإدارية.

ب. انخفض الوسط الحسابي للمتطلبات الفنية عما حدد للقبول فرضياً، والذي يؤكد صحة إجابات المبحوثين وتربط هذه النسبة مع ما سبقتها والمتمثلة بالمتطلبات الاقتصادية، اذ تتطلب المتطلبات الفنية توافر التخصيصات اللازمة لتوفير مستلزمات تقانة المعلومات، وبرمجياتها، وتطبيقاتها، فضلاً عن الدورات والبرامج التدريبية اللازمة لتمكين العاملين عليها والتي تعاني ضعفاً في هذا الجانب نتيجة عدم توفر الدعم المالي الكافي لها.

Formatted: Justified, After: 0", Space After: 0 pt

1.ت. ارتفع الوسط الحسابي العامل للمتطلبات الإدارية عن الوسط الفرضي المحدد للبحث والذي يبين مدى اهتمام الافراد المبحوثين بتنسيق إجراءات العمل الداري، وسياسات وضوابط العمل الإداري الخاصة بتنسيق عمل تقانة المعلومات في الاتحادات المبحوثة.

ت.ث. تجاوز الوسط الحسابي العام للمتطلبات الاجتماعية الوسط الفرضي والذي يعطي صورة واضحة عن دور تقانة المعلومات في المجتمع بعامه وفي الاتحادات المبحوثة بخاصة، فضلا عن دور تقانة المعلومات في تنظيم العمليات والإجراءات الإدارية وحل المشكلات الإدارية التي يمكن ان يواجهها الافراد المبحوثين الاتحادات التي يمثلونها.

ث.ج. جاء الوسط الحسابي لحل المشكلات الإدارية مرتفعا وبوضوح عن الوسط الفرضي والذي يبين مدى أهمية دراسة المشكلات الإدارية التي تواجهها أي منظمة ومنها الاتحادات الرياضية المبحوثة، فضلا عن ضرورة توفير الحلول الناجعة ليس فقط حل المشكلات الإدارية، بل معالجة مسبباتها، ومنع تكرارها في المرات القادمة.

2. ترتبط متطلبات تقانة المعلومات والمتمثلة بالمتطلبات (الاقتصادية، والادارية، والاجتماعية) بعلاقة توافقية مع حل المشكلات الادارية في الاتحادات الرياضية المبحوثة.

3. لم تظهر النتائج توافق العلاقة بين المتطلبات الفنية، وحل المشكلات الادارية.

4. اظهرت النتائج وجود علاقة تأثير معنوية بين المتطلبات الاقتصادي وحل المشكلات الادارية، اذ على الرغم من ضعف التمويل الواضح من خلال عدم رصد الاموال الكافية لاعتماد تقانة معلوماتية، الا ان المبحوثين يؤكدون على ضرورة وجود هذه التقانة لاسهامها بتوفير المعلومات التي يمكن من خلالها اتخاذ القرارات المناسبة لمعالجة المشكلة وحلها بصورة جذرية مع مسبباتها، واحتواء تاثيراتها قدر الامكان.

5. بينت النتائج وجود علاقة تأثير معنوية بين كل من المتطلبات الادارية وحل المشكلات الادارية، ويعود السبب فيها الى تفهم ادارة الاتحادات المبحوثة ضرورة وجود منظومة معلوماتية متقدمة تدعمها في حل المشكلات الادارية التي تواجهها، فضلا عن وجود الرغبة بالتطور والتحديث، واعتماد اساليب حديثة في البحث والدراسة والتحليل للمعلومات بدلا عن الطرق التقليدية التي تبدد الكثير من الجهد، والوقت، والاموال في الوصول الى نتائج تسند وتدعم الادارة في حلها لمشكلاتها الادارية.

6. اظهرت النتائج وجود علاقة تأثير معنوية بين كل من المتطلبات الاجتماعية وحل المشكلات الادارية في الاتحادات المبحوثة، اذ تسعى الادارة في الاتحادات المبحوثة الى غرس قيم جديدة تتوافق مع ثقافة المعلومة كون الاخيرة هي الاساس الذي يعتمد في الوظائف الادارية كافة، فضلا عن كونها المعين الذي يسند جميع أنشطة وعمليات الاتحاد الفنية والادارية والمالية.

7. اظهرت نتائج التحليل الاحصائي ضعف تاثير المتطلبات الفنية في حل المشكلات الادارية في الاتحادات المبحوثة، اذ بينت النتائج عدم وجود تاثير ملحوظ للمتطلبات الفنية في حل المشكلات وجاء ذلك نتيجة عدم توفير بنية تحتية مناسبة وكافية لاقامة تقانة معلومات متطورة تتوافق والتقدم التقني فيبيئة الاعمال.

ثانياً: التوصيات

في ضوء ما توصل اليه البحث من استنتاجات نقدم عدد من التوصيات والتي نأمل أن تلقى صداها لدى الجهات ذات العلاقة وتحديدًا الاتحادات الرياضية.

1. رصد التمويل الكافي لاعتماد تقانة معلومات متطورة يمكن ان تسهم ليس فقط في حل المشكلات الادارية، بل وتدعم العمل الاداري في الاتحادات المبحوثة.

2. نشر ثقافة التغير نحو الاساليب التقنية الحديثة لدى جميع المستويات الادارية ان وجدت، ولدى جميع العاملين في الاتحادات الادارية بدأ بهرم الاتحاد ونزولا الى الافراد بمختلف تخصصاتهم واعمالهم.

3. اعداد البرامج التدريبية الكافية واللازمة لتمكين العاملين من استخدام تقانة المعلومات واعتمادها بدلا من اساليب العمل التقليدية المعتمدة في الادارات والاقسام المختلفة في الاتحادات الرياضية المبحوثة.

4. اعتماد نظم فاعلة داعمة للقرارات والتي يتم بنائها وصياغتها لحل المشكلات الادارية التي تواجهها ادارة الاتحادات.

5. ينبغي بناء قاعدة بيانات حول أنواع وأعداد المشكلات الإدارية التي حدثت، ومسبباتها، والتوقيعات، والامكان التي ظهرت فيها، مع ذكر طرق معالجتها وأثارها وأية معلومات ذات صلة بها.

2.6. توظيف المتطلبات ذات التأثير الايجابي في حل المشكلات الادارية ومحاولة تحقيق اعلى فائدة منها في توفير حلول للمشكلات التي يمكن ان تظهر خلال العمل اليومي، فضلا عن معالجة الضعف في المتطلبات ذات التأثير السلبي وبناء ومعالجة نقاط القصور فيها، وتلافي اي ضعف يمكن ان ينعكس سلبا في عمل الاتحادات المبحوثة بعامة، والادارية بخاصة، وحل المشكلات الادارية منها على وجه التحديد.

Formatted: Justified, Space After: 0 pt, Don't add space between paragraphs of the same style, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0.25" + Indent at: 0.5"

المصادر

اولاً: العربية

1. البياتي، هلال عبود، (2000)، الافاق المستقبلية للمعلوماتية وأثرها على المجتمع، مجلة بحوث مستقبلية، مركز الدراسات المستقبلية، كلية الحداثة الجامعة، العدد (2)، عمان الاردن.

2. التميمي، وسام خالد، (2007)، العلاقة بين القيم الثقافية وثقافة المعلومات وأثرها في صنع واتخاذ القرارات: دراسة تشخيصية لآراء عينة من العاملين في الدائرة الفنية/ وزارة النفط، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

3. الجبوري، عامر عبد الرزاق، (2007)، تقنية المعلومات والاتصالات ودورها في تعزيز فاعلية القرار الاداري في إطار الاستخدام المتكامل لنظم معلومات دعم الادارة: دراسة تحليلية لعينة من الشركات العاملة في القطاع النفطي في محافظة كركوك، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

4. جعفر، قيس زهير عبد الكريم، علي، سنية كاظم تركي علي، (2016)، تأثير تقانة المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية: شركة اسيا سيل للاتصالات الخلوية - بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 49.

5. سلمان، خضير زغير، (2004)، أثر تقانة المعلومات في مستقبل اعادة هندسة الاعمال في المنظمات: دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة البطاريات، رسالة ماجستير غير منشورة، المعهد العالي للدراسات الساسية والدولية، الجامعة المستنصرية.

6. عبد الوهاب، محمد، (1996)، ادارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر.

7. العزاوي، فائق، عيدان، ابراهيم عبد الله، (2017)، تكنولوجيا المعلومات في ادلة المشاريع الانشائية، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

8. العلاق، بشير، التكريتي، سعد غالب، (2002)، الاعمال الالكترونية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

Formatted: Space After: 0 pt

Formatted: Justified, Space After: 0 pt, Don't add space between paragraphs of the same style, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0.25" + Indent at: 0.5"

ثانياً: الاجنبية

1. Basadur, Min, Garry, Gelade & Tim Basadur, (2014), Creative Problem-Solving Process Styles, Cognitive Work Demands, and Organizational Adaptability, The Journal of Applied Behavioral Science, Vol 50, Issue 1.
- 1.2. Caiden, Gerald E., (2017), Administrative Reform, 1st Edition, Imprint Routledge, Pub. Location, New York.
- 1.3. Fusch, Patricia I., & Ness, Lawrence R., (2015), Are We There Yet? Data Saturation in Qualitative Research, The Qualitative Report, 20 (9).
- 1.4. Gallagher, Moon, J., (2012), Information Systems: A Manager's Guide to Harnessing Technology, Irvington, NY: Flat World Knowledge.
- 1.5. Haag, Stephen & Cummings, Meave, (2013), Management Information System for the Information age, 9th ed, 2013, McGraw-Hill Irwin. New York.
- 1.6. Hamel, G. & Breen, B., (2007), The Future of Management, Boston, Harvard Business School Press.
- 1.7. Hopkins, Makab, (2010), The Four Ways IT Is Revolutionizing Innovation, MIT Sloan Management Review, Vol. 51m No.3.
- 1.8. Koc, Eylem & Burhan, Hasan Arda, (2015), An Application of Analytic Hierarchy Process (AHP) in a Real World Problem of Store Location Selection, Advances in Management & Applied Economics, VOL. 5, NO.1.
- 1.9. Ospanova, Djamilya, Kussainov, Duman, Akif, Suleiman Ainur, Kussainova, & Rysgul Abilsheyeva, (2017), Problems of Administrative Law in The System Of Public Administration, Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues, Vol. 20, Issue. 2.
- 1.10. Sáiz-Manzanares, María Consuelo & Montero-García, Eduardo, (2014), Metacognition, Self-regulation and Assessment in Problem-Solving Processes at University, Intelligent Systems Reference Library, VOL. 76.

Formatted: Justified, Space After: 0 pt, Don't add space between paragraphs of the same style, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0.25" + Indent at: 0.5"

Formatted: Justified, Don't add space between paragraphs of the same style, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0.25" + Indent at: 0.5"

Formatted: Justified, Space After: 0 pt, Don't add space between paragraphs of the same style, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0.25" + Indent at: 0.5"

Formatted: Justified, Don't add space between paragraphs of the same style, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0.25" + Indent at: 0.5"

Formatted: Justified, Space After: 0 pt, Don't add space between paragraphs of the same style, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0.25" + Indent at: 0.5"

Formatted: Justified, Don't add space between paragraphs of the same style, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0.25" + Indent at: 0.5"

Formatted: Justified, Space After: 0 pt, Don't add space between paragraphs of the same style, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0.25" + Indent at: 0.5"