

# تأثير معايير الجودة الشاملة فى رفع الكفاءة الإدارية للعاملين ببعض

## الاتحادات الرياضية بدولة الكويت

\* أ.د/ عادل محمد عبد المنعم مكي

\*\* ماجد محمد حسن عبد مرزوق العنزي

### المقدمة ومشكلة البحث:

تتعامل المنظمات في مجتمع مفتوح تتأثر به وتؤثر فيه، لذلك لابد عليها أن تقوم بتطوير أنظمتها باستمرار حتى تواكب التغييرات التي تحدث في البيئة المحيطة بها. فالتغييرات في البيئة الخارجية حول المنظمة تتيح لها فرصاً يمكن من خلالها تحقيق أهدافاً تنظيمية عالية وكذلك تفرض عليها تحديات لابد من مواجهتها وتحاول تمهيدها وذلك من خلال وضع حلول مناسبة تهدف إلى تحقيق الفاعلية التنظيمية. ( ١ : ١٢٢ )

وفى المجال الرياضي لا يمكن تحقيق أهداف المؤسسات والهيئات والجهات والأندية بدون الاهتمام بالكوادر البشرية التي تتولى مسئولية تخطيط أو تنفيذ البرامج واتخاذ القرارات التي تهدف إلى تحقيق تلك الأهداف فهى الدعامة الأساسية لتحقيق الأهداف.

وتعتبر الإدارة أداة التطوير الرئيسية لأي مجتمع من المجتمعات تعمل على تفعيله وتقدمه وزيادة درجة رفايته وذلك عن طريق استثمار موارده البشرية والمادية أفضل استثمار ممكن وبما يحقق غايته الكبرى. ( ٨ : ١٧ )

وتؤسس الإدارة العلمية على أبعاد ثلاثة يتمثل البعد الأول منها في النهوض بالوظائف الإدارية الرئيسية، وينطوي البعد الثاني على تطبيق الأساليب الإدارية الرئيسية الحديثة في حين أن البعد الثالث يقتضى توفير الأجهزة الإدارية المدربة وتهيئة المناخ السليم لأداء الوظائف الإدارية. ( ٥ : ٣٦ )

ويتطلب نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها ضرورة وجود كوادر إدارية ذات كفاءة إدارية متواكبة مع المستجدات الإدارية المواكبة لمتطلبات الجودة

وتتمثل مشكلة البحث في محاولة رفع الكفاءة الإدارية للعاملين ببعض الاتحادات الرياضية بدولة الكويت فى ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة. ونظراً للظفرة الرياضية الهائلة التي حدثت على مستوى العالم فى الآونة الأخيرة ومواكبة

للتحول الكبير في مجال علم الإدارة الرياضية من الهواية إلى الاحتراف في جميع مجالات الرياضة فقد تطلب ذلك تطوير الكوادر الإدارية التي تدير هذه الهيئات. ويرى الباحث أن رفع الكفاءات الإدارية لمنسوبي الاتحادات الرياضية يعكس أهمية كبيرة على مدى تقدم المنظمات والهيئات الإدارية بصفة عامة والمنظمات والهيئات الرياضية بصفة خاصة، وذلك نظراً لما تمثله هذه الهيئات من أهمية في إدارة الرياضية وتطور المنظومة الرياضية بكافة عناصرها. لذلك كان من الأهمية بمكان دراسة كافة الجوانب التي يمكن أن تؤثر في الكادر الإداري ورفع كفاءته. لذلك رأى الباحث أن يتبع المنهج العلمي نحو دراسة كافة المتطلبات المتاحة لرفع الكفاءة الإدارية للعاملين بالاتحادات الرياضية بدولة الكويت متخذاً متطلبات الجودة الشاملة معياراً للكفاءة.

ولقد لاحظ الباحث أن بعض الاتحادات الرياضية بدولة الكويت قد أخذت تضاعف من جهودها في مجال إعداد وتدريب وتأهيل القادة في شتى الأنشطة والبرامج والمجالات وعلى مختلف المستويات المحلية والقومية والمركزية، وأن عمليات التدريب والإعداد والتأهيل التي تقدمها الاتحادات الرياضية لم تقدم بعد الإداري المحترف القادر على العمل في ظل الآليات الحديثة وفقاً لمعايير الجودة الشاملة والخطط الاستراتيجية لإصلاح الإداري والذي تتبناه الحكومة الكويتية في ظل القيادة السياسية في الكويت، ومن هذا المنطلق فقد حرص الباحث على إجراء هذه الدراسة لمحاولة رفع الكفاءة الإدارية للعاملين ببعض الاتحادات الرياضية متواكبة مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

ومن خلال متابعة الباحث واحتكاكه الدائم ببعض الاتحادات الرياضية ، لاحظ قصور في العملية الإدارية لمنسوبي هذه الاتحادات وضعف العملية الإدارية وعدم اتباع المتطلبات الحديثة للجودة الشاملة والتي تعتبر المحك الأساسي للحكم على جودة الأداء داخل هذه الاتحادات.

### أهداف البحث:

يهدف البحث إلى التعرف على تأثير معايير الجودة الشاملة في رفع الكفاءة الإدارية للعاملين ببعض الاتحادات الرياضية بدولة الكويت.

### تساؤلات البحث:

١- ما هي معايير اختيار الإداريين بالاتحادات الرياضية بدولة الكويت ؟.

٢- ما هي مقومات الكفاءة الإدارية للعاملين ببعض الاتحادات الرياضية بدولة الكويت من منظور متطلبات الجودة الشاملة.

### مصطلحات البحث:

#### الإدارة :

يعرفها " مصطفى حسين باهى ، محمد متولى عفيفى " (٢٠٠١م) بأنها عملية اجتماعية فنية تستخدم الموارد المتاحة وقوة الفعل الإنساني والتسهيلات المختلفة من أجل تحقيق العصر. (٦ : ٢٦)

#### إدارة الجودة الشاملة : The Total Quality Management

عرفها " حسن الشافعي " (٢٠٠٣م) نقلاً عن " رويال ميل Royal Mail " بأنها هي الطريقة أو الوسيلة للعمل التي تشجع العاملين للعمل ضمن فريق واحد مما يعمل علي خلق قيمة مضافة لتحقيق إشباع حاجات المستفيدين أو العملاء. (٣ : ٤٧) أما تعريف جابلونسكي Jablonski عن إدارة الجودة الشاملة فهي "عبارة عن شكل تعاوني لإنجاز الأعمال يعتمد علي القدرات والمواهب الخاصة بكل من الإدارة والعاملين لتحسن الجودة الانتاجية بشكل مستمر عن طريق فرق العمل". (٧ : ٣٢ - ٣٦)

#### الدراسات السابقة:

١- أجرت "عدلة عيسى مطر" (٢٠٠٤م) (٤) دراسة بهدف التعرف على الكفايات الإدارية اللازمة للإعداد المهني لمعلم التربية البدنية بدولة الكويت وتحديد قائمة بالكفايات اللازمة للإعداد المهني لمعلم التربية البدنية والرياضية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي واشتملت عينة البحث على ١٤ خبير متخصصاً في الإدارة والمناهج لصياغة وتحديد الكفايات الإدارية المهنة كوسيلة لجمع البيانات، وكانت أهم النتائج تحديد قائمة الكفايات الإدارية اللازمة للإعداد المهني لمعلم التربية البدنية والرياضة وهي الكفايات العامة التي يجب أن يتصف بها كل من يقوم بالعمل الإداري إلى جانب امتلاكه للكفايات المعرفية والأدائية والوجدانية.

٢- دراسة حسن أحمد الشافعي، هميمة إبراهيم حشيش (٢٠٠٧م) (٣) بعنوان " تحديد العوامل المؤثرة علي التغيير والتطوير التنظيمي لتحقيق أهداف الأندية الرياضية "، وتهدف الدراسة تحديد العوامل المؤثرة على التغيير والتطوير التنظيمي لتحقيق أهداف الأندية الرياضية وذلك من خلال العوامل الخاصة

بمقاومة عملية التغيير بالأندية الرياضية لتحقيق أهدافها، واستراتيجيات معالجة مقاومة التغيير، والعوامل الخاصة بالتطوير التنظيمي في الأندية الرياضية من حيث التغيير التنظيمي - التطور التنظيمي - مفهومة - عناصره - خصائصه - مراحلها - أساليبه، وأستخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي لمناسبته لطبيعة البحث، وذلك علي عينة من النوادي الرياضية وعددهم (٥) أندية رياضية تم اختيارهم بالطريقة العمدية من محافظتي البحيرة والإسكندرية (نادي سموحة - نادي الإسكندرية الرياضي "سبورتنج" - نادي الاتحاد السكندري - النادي الاولمبي - نادي ألعاب دمنهور)، وعلي عينة من الأفراد اشتملت علي رئيس وأعضاء مجلس الإدارة ومدير النادي ومدير النشاط الرياضي والإداريين بالنشاط الرياضي بالأندية الكبرى بمحافظة الإسكندرية والبحيرة والبالغ عددهم (١١٨) فرداً، وكانت من أهم نتائج الدراسة أن العوامل الخاصة بمقاومة عملية التغيير بالأندية الرياضية هي (عوامل خاصة بطبيعة العمل بالأندية الرياضية مثل إضافة أعباء وظيفية جديدة، عوامل خاصة بالعمل أو الموظف مثل عدم الاقتناع والإدراك بالتغيير، عوامل خاصة تتعلق بعملية التغيير مثل احتياجه لوقت طويل، عوامل خاصة بالإدارة الرياضية مثل عدم مساندة الإدارة العليا للتغيير).

### إجراءات البحث:

#### أولاً: منهج البحث.

استخدم الباحث المنهج الوصفي باتباع الأسلوب المسحي لملاءمته لطبيعة وإجراء لهذا البحث.

#### ثانياً: مجتمع البحث :

اشتمل مجتمع البحث العاملين بالاتحادات الرياضية الأعضاء باللجنة الأولمبية الكويتية.

#### ثالثاً: عينة البحث :

تم اختيار عينة البحث بالطريقة العمدية من بعض الإداريين ببعض الاتحادات الرياضية المتمثلة في اتحاد كرة القدم - اتحاد كرة السلة - اتحاد كرة اليد قوامهم (١٨٥) بالإضافة إلى (٣٠) إداري للدراسة الاستطلاعية، والجدول التالي يوضح توصيف عينة البحث.

## جدول (١)

وصف عينة البحث في الدراسة الأساسية والاستطلاعية ن = ١٨٥

النسبة المئوية	الاجمالي الممثل في البحث	العينة الأساسية	العينة الاستطلاعية	اجمالي عدد العينة في مجتمع البحث	البيان
١٠٠%	٢٠	١٥	٥	٢٠	اتحاد كرة القدم
٢٨%	٤٥	٣٥	١٠	١٢٤	اتحاد كرة السلة
٢٧%	٦٥	٥٠	١٥	١٧٦	اتحاد كرة اليد

## رابعاً: أدوات جمع البيانات :

تحقيقاً لأهداف البحث وإجابة لتساؤلاته قام الباحث ببناء استبيان حول استخدام معايير الاعتماد والجودة في رفع الكفاءة الإدارية للعاملين بالاتحادات الرياضية بدولة الكويت كما يدركه العاملون في الاتحادات، وقد مر تصميم الاستبيان بالخطوات التالية:

١ - المقابلة الشخصية:

قام الباحث بإجراء مقابلة مع بعض القيادات الإدارية بجميع الاتحادات الرياضية بدولة الكويت للحصول على بعض المعلومات عن اتجاهات هؤلاء الإداريين نحو استخدام معايير الاعتماد والجودة وذلك لتحديد التصور الأولي لوضع محاور الاستبيان.

## ٢ - الاستبيان:

في ضوء ما تجمع لدى الباحث من بيانات وبعد الاطلاع وفحص الدراسات السابقة التي اهتمت بمجالات الجودة والإدارة الرياضية والتي يجب إعداد الإداريين في ضوءها تم اتباع الآتي:

## أ- تحديد محاور الاستبيان:

قام الباحث في ضوء ما تجمع لديه من بيانات بعد الاطلاع على العديد من المراجع الخاصة بالاعتماد والجودة في العديد من الدول العربية وكذلك الاعتبارات الرئيسية لوثائق التقويم الخاصة بإرشاد المؤسسات الرياضية . وقد تمثلت الخطوط العامة لأهم الاعتبارات الأساسية التي تحدد الكفاءات الإدارية للإداريين والمرتبطة بمعايير الجودة والاعتماد توصل إلى المحاور التالية:

- وضوح مفهوم إدارة الجودة بالمدرسة.
  - الأهداف المرتبطة بالإداريين.
  - المشكلات الإدارية للإداريين في تطبيق معايير الجودة.
  - توجهات الإدارة نحو الرياضة وحوكمة الأداء.
  - الموارد البشرية والمالية.
- قام الباحث بعرض تلك الاعتبارات الرئيسية على عدد (١٠) من الخبراء. من أعضاء هيئة التدريس العاملين في مشاريع تقويم الأداء وضمان الجودة وكذلك الخبراء المتخصصين في مجال الإدارة الرياضية مع مراعاة الأثقل خبرتهم عن (١٠) سنوات في مجال التخصص وذلك بهدف التعرف على :
- مدى مناسبة المحاور للأهداف الموضوعية من أجلها.
  - مناسبة المحاور لطبيعة المجال الذي نقيسه.
  - الموافقة على صياغة المحور ووضوحه وتعديل صياغته.
  - كفاية المحاور للتعبير عن المجال.
- والجدول التالي رقم(٢) يوضح النسبة المئوية لآراء الخبراء على محاور الاستبيان.

### جدول (٢)

آراء الخبراء حول محاور استبيان الكفاءة الإدارية للعاملين بالاتحادات الرياضية بدولة الكويت

رقم المحور	المحاور	موافق على وجود المحور	غير موافق على وجود المحور	موافق على صياغة المحور	غير موافق على صياغة المحور
١	وضوح مفهوم إدارة الجودة بالاتحاد.	١٠٠%	-	١٠٠%	-
٢	الأهداف المرتبطة بالإداريين.	١٠٠%	-	١٠٠%	-
٣	المشكلات الإدارية للإداريين في تطبيق معايير الجودة	١٠٠%	-	١٠٠%	-
٤	توجهات الإدارة نحو الرياضة وحوكمة الأداء.	١٠٠%	-	١٠٠%	-
٥	الموارد البشرية والمادية.	١٠٠%	-	١٠٠%	-
٦	التشريعات والقوانين المرتبطة بالاتحادات الرياضية	٣٠%	٧٠%	٢٠%	٨٠%

يوضح جدول (٢) آراء الخبراء حول محاور الاستبيان حيث أنه تم موافقة سيادتهم على وجود المحاور بنسبة ما بين (٨٠-١٠٠%) ما عدا المحور السادس الذى تم استبعاده لعدم حصول المحور على موافقة الخبراء.

#### د - الصورة النهائية للاستبيان:

بناء على نتيجة استطلاع آراء الخبراء تم الموافقة على وجود بعض العبارات تحت كل محور مع تعديل صياغة بعض هذه العبارات وكذلك حذف البعض الآخر مرفق (٣) وبذلك أصبح عدد العبارات المكونة للاستبيان عدد ١٥٥ عبارة، وفقاً للجدول الآتى:

#### جدول (٣)

#### توزيع أرقام العبارات وعدد محاور الاستبيان

رقم المحور	المحاور	توزيع أرقام العبارات	عدد العبارات
١	وضوح مفهوم إدارة الجودة بالاتحاد.	١ - ١٢	١٢
٢	الأهداف المرتبطة بالإداريين.	١٣ - ٣٩	٢٧
٣	المشكلات الإدارية للإداريين فى تطبيق معايير الجودة	٤٠ - ٨١	٤٢
٤	توجهات الإدارة نحو الرياضة وحوكمة الأداء.	٨٢ - ١١٨	٣٧
٥	الموارد البشرية والمادية.	١١٩ -	٣٧
	الإجمالى	١٥٥	١٥٥

#### هـ - حساب درجات الاستبيان:

تم حساب استجابات المعلمين وفقاً لميزان تقدير ثلاثى (نعم - إلى حد ما - لا) وذلك وفقاً لآراء السادة الخبراء.

#### خامساً: الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحث بتطبيق الاستبيان على عينة قوامها ٣٠ ادارى تم اختيارهم عشوائياً من مجتمع البحث ومن غير عينة البحث الأساسية وذلك فى الفترة من ١/٥ إلى ٢٠١٩/١/٧ وذلك بهدف التعرف على ما يلى:

- وضوح صياغة العبارات الخاصة بالاستبيان.
- تدريب المساعدين على كيفية تطبيق الاستبيان.
- حساب المعاملات العلمية للاستبيان (الثبات - الصدق).
- تحديد ما تستغرقه الدراسة الميدانية من وقت.

#### المعاملات العلمية لاستبيان :

#### ١- ثبات الاستبيان:

قام الباحث بحساب معامل الثبات لاستبيان الكفاءة الإدالرية للعاملين بالاتحادات الرياضية بدولة الكويت على العينة الاستطلاعية وقوامها ٣٠ اداري بفاصل زمني قدره ٥ أيام وذلك باستخدام التطبيق وإعادة التطبيق Test-ReTest من التطبيق الأول كما هو موضح فى الجدول رقم (٤)

#### جدول رقم (٤)

#### المتوسط الحسابي والإتحراف المعياري ومعامل الارتباط للاستبيان قيد البحث

ن=٣٠

معامل الارتباط	التطبيق الثانى		التطبيق الأول		البيان
	الإتحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإتحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
*٠.٧١٩	٢.٦٠	٣٠.٣٨	٣.١٢	٣٤.٥٦	المحور الأول
*٠.٨٧٩	١.٢٨	٣٨.٩٣	٠.٤٦	٤٢.٤٨	المحور الثانى
*٠.٩٥٥	١.٢٠	٤٠.٦٨	٠.٦٧	٤٣.٣٢	المحور الثالث
*٠.٨٧٧	١.٧٩	٤٣.١٤	٠.٩٤	٤٤.٤٣	المحور الرابع
*٠.٩٣٥	١.٩١	٤٢.٤٨	٠.٩١	٤٤.١٤	المحور الخامس
*٠.٩٨٥	٢.٥٣	٣٧.٣٣	١.١٢	٤١.٩٦	المحور السادس

\* قيمة ( ر ) الجدولية عند مستوى دلالة ( ٠.٠٥ ) = ٠.٣٦١

يوضح جدول (٤) معامل الارتباط بين التطبيق الأول والتطبيق الثانى حيث تراوحت ما بين ( ٠.٧١٩ ، ٠.٩٨٥ ) وهذه القيمة دالة إحصائيا الأمر الذى يدل على أن جميع محاور الإستبيان ذو معامل ثبات عالي .



## ٢ - صدق الاستبيان :

استخدم الباحث لحساب صدق الاستبيان الآتى :

### - صدق المحتوى (المحكمين) :

استخدم الباحث صدق المحتوى وذلك بأن قام بعرض الاستبيان فى صورته الأولى على مجموعة من الخبراء فى مجال الإدارة الرياضية قوامها (١٠) من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات. حيث كان الاستبيان فى صورته الأولى يحتوى على (٦) محاور ، وذلك لإبداء رأى فى مدى ملائمة الاستبيان فيما وضع من اجله ومدى مناسبة عباراته ، وقد تم اختيار العبارات التى حصلت على نسبة ٨٠% فأكثر من مجموع أراء الخبراء ، وقد أسفرت النتائج عن اتفاق هؤلاء الخبراء على حذف المحور السادس لتشابه تكراره مع المحاور الأخرى، وبذلك أصبح عدد عبارات الاستبيان فى صورته النهائية (١٥٥) عبارة.

### - صدق الاتساق الداخلى :

للحصول على الاتساق الداخلى تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذى تنتمى إليه العبارات وذلك على عينة قوامها (٣٠) ثلاثون إداري من خارج العينة الأصلية ولكنها ممثلة للمجتمع الأصلي للبحث ولها نفس مواصفات العينة الأصلية وجدول (٥) يوضح ذلك .

### جدول (٥)

قيم معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الإستبيان والدرجة الكلية لمحاول استمارة استبيان الكفاءة الإدارية للعاملين بالاتحادات الرياضية في ضوء معايير الجودة والاعتماد ودرجة المحور المنتمية إليه (ن = ٣٠)

معامل الارتباط عبارات المحور الخامس	رقم العبارة	معامل الارتباط عبارات المحور الرابع	رقم العبارة	معامل الارتباط عبارات المحور الثالث				معامل الارتباط عبارات المحور الثاني	رقم العبارة	معامل الارتباط عبارات المحور الأول	رقم العبارة
				رقم العبارة	رقم العبارة	رقم العبارة	رقم العبارة				
*.٨٩٠	١١٩	*.٩٨٤	٨٢	*.٦٥٨	٧٧	*.٩٣٤	٤٠	*.٨٠٧	١٣	*.٦٣٠	١
*.٨٢٩	١٢٠	*.٦٨٤	٨٣	*.٤٨٥	٧٨	*.٤٤٥	٤١	*.٨٠٤	١٤	*.٤٧٨	٢
*.٤٤٨	١٢١	*.٤٥٨	٨٤	*.٦٥٨	٧٩	*.٥٥٢	٤٢	*.٧٨٣	١٥	*.٧٠٦	٣
*.٩٢٠	١٢٢	*.٥٤٨	٨٥	*.٥٧٨	٨٠	*.٤٤٢	٤٣	*.٧٩٣	١٦	*.٧٧٠	٤
*.٦١٩	١٢٣	*.٥٧٨	٨٦	*.٩٥١	٨١	*.٦٣٢	٤٤	*.٧٩٢	١٧	*.٤٢٥	٥
*.٥٩٠	١٢٤	*.٣٦٢	٨٧			*.٤٨١	٤٥	*.٨١١	١٨	*.٧٠٦	٦
*.٩٨٠	١٢٥	*.٣٦٨	٨٨			*.٩٨٤	٤٦	*.٧٨٩	١٩	*.٦٥٥	٧
*.٦٥٤	١٢٦	*.٣٩٨	٨٩			*.٨٩٣	٤٧	*.٧٩٤	٢٠	*.٦٤٢	٨
*.٩٨٤	١٢٧	*.٥٤٧	٩٠			*.٩٣٤	٤٨	*.٨١٧	٢١	*.٥٨٩	٩
*.٨٩٣	١٢٨	*.٨٧٥	٩١			*.٨٤٢	٤٩	*.٨٠٢	٢٢	*.٦٣١	١٠
*.٩٣٤	١٢٩	*.٦٥٨	٩٢			*.٨١٣	٥٠	*.٧٩٨	٢٣	*.٨٤٥	١١
*.٨٤٢	١٣٠	*.٩٨٧	٩٣			*.٤٢٨	٥١	*.٨٣٨	٢٤	*.٤٠١	١٢
*.٨١٣	١٣١	*.٩١١	٩٤			*.٩٧٩	٥٢	*.٨٠٨	٢٥		
*.٤٢٨	١٣٢	*.٩١٢	٩٥			*.٩٦٩	٥٣	*.٨٢٣	٢٦		
*.٩٧٩	١٣٣	*.٩٨٧	٩٦			*.٩٧٨	٥٤	*.٨٢٥	٢٧		
*.٩٦٩	١٣٤	*.٩٨٣	٩٧			*.٩٥٧	٥٥	*.٨٣٣	٢٨		
*.٨٣٨	١٣٥	*.٩٨٥	٩٨			*.٥٨٤	٥٦	*.٥٥٥	٢٩		
*.٨٠٨	١٣٦	*.٥٧١	٩٩			*.٥٦٨	٥٧	*.٦١١	٣٠		
*.٨٢٣	١٣٧	*.٩٠٤	١٠٠			*.٤٥٦	٥٨	*.٥١٨	٣١		
*.٨٢٥	١٣٨	*.٨٠٩	١٠١			*.٤٨٥	٥٩	*.٤٤٤	٣٢		
*.٨٣٣	١٣٩	*.٥٩٠	١٠٢			*.٧٥٦	٦٠	*.٤٢٥	٣٣		
*.٥٥٥	١٤٠	*.٧٦١	١٠٣			*.٥٦٥	٦١	*.٤٨١	٣٤		
*.٦١١	١٤١	*.٨٣٢	١٠٤			*.٩٨٧	٦٢	*.٥١٨	٣٥		
*.٥١٨	١٤٢	*.٦٣٠	١٠٥			*.٩٦٨	٦٣	*.٤٦٣	٣٦		
*.٤٤٤	١٤٣	*.٤٧٨	١٠٦			*.٩٧٦	٦٤	*.٤٤٣	٣٧		
*.٦٤٢	١٤٤	*.٧٠٦	١٠٧			*.٦٥٨	٦٥	*.٨٢٩	٣٨		
*.٥٨٩	١٤٥	*.٧٧٠	١٠٨			*.٥٧٨	٦٦	*.٦٣٢	٣٩		
*.٦٣١	١٤٦	*.٤٢٥	١٠٩			*.٥٤٨	٦٧				
*.٨٤٥	١٤٧	*.٧٩٢	١١٠			*.٥٤٧	٦٨				
*.٤٠١	١٤٨	*.٨١١	١١١			*.٦٥٥	٦٩				
*.٤٥٨	١٤٩	*.٧٨٩	١١٢			*.٤٧٥	٧٠				
*.٥٤٨	١٥٠	*.٧٩٤	١١٣			*.٥٢٤	٧١				
*.٥٧٨	١٥١	*.٨١٧	١١٤			*.٥٢٥	٧٢				
*.٣٦٢	١٥٢	*.٨٥٧	١١٥			*.٣٩٨	٧٣				
*.٣٦٨	١٥٣	*.٩٩٠	١١٦			*.٤٨٠	٧٤				
*.٣٩٨	١٥٤	*.٦٢٤	١١٧			*.٥٣٠	٧٥				
*.٥٤٧	١٥٥	*.٦١٤	١١٨			*.٥٤٧	٧٦				

\*قيمة ( ر ) الجدولية عند مستوى دلالة ( ٠.٠٥ ) = ٠.٣٦١

يتضح من الجدول (٥) صدق الاتساق الداخلى لاستبيان الكفاءة الإدارية للعاملين بالاتحادات الرياضية فى ضوء معايير الجودة والاعتماد حيث يتضح وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور التى تنتمى إليه العبارة ، كما يتضح أن قيم معامل الارتباط جميعها عالية وتفوق حد الدلالة الإحصائية عند مستوى ٠.٠٥ وهذا يكون مؤشراً لصدق الاتساق الداخلى للاستبيان.

سادساً: الدراسة الأساسية:

قام الباحث بتطبيق استمارة استبيان الكفاءة الإدارية للعاملين بالاتحادات الرياضية بدولة الكويت. على أفراد عينة البحث بعد التأكد من صدقه وثباته وقد تمت إجراءات التطبيق خلال المدة من ٢٠١٩/١/٣١ م إلى ٢٠١٩/٢/٢١ م.

سابعاً: المعالجات الإحصائية:

قام الباحث باستخدام المعالجات الإحصائية المناسبة لطبيعة البحث واستخدم مستوى الدلالة عند ٠.٠٥ وهى كالتالى:

- المتوسط الحسابى. - الانحراف المعياري . - معامل الارتباط . - اختبار كاي<sup>٢</sup> . - النسبة المئوية .

### عرض النتائج مناقشتها :

#### أولاً: عرض النتائج :

١ - عرض نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات المحور الأول (وضوح مفهوم إدارة الجودة بالاتحاد)

جدول رقم (٦)

التكرارات والأهمية النسبية وقيمة كا<sup>٢</sup> للإستجابات عينة البحث في (المحور

الأول) ن=١٥٥

م	العبارات	نعم		إلى حد ما		لا		قيمة كا <sup>٢</sup>
		ك	%	ك	%	ك	%	
١	عدم التعاون بين الإدارات تسهم في ضعف الكفاءة	١٤١	٩٠.٩٧	١١	٧.١٠	٣	١.٩٣	*٢٣٢.٣١
٢	عدم قدرة الإدارة على تحديد المشكلات داخل الإدارة.	١٠٣	٦٦.٤٥	٤٨	٣٠.٩٧	٤	٢.٥٨	*٩٥.٢٤
٣	ضعف القدرة على اتخاذ القرار والاستناد على الحقائق.	١٠٥	٦٧.٧٤	٤٧	٣٠.٣٣	٣	١.٩٣	*١٠١.٣٢
٤	عدم التدريب على أسلوب تطوير العمليات.	٩٩	٦٣.٨٧	٥٣	٣٤.١٩	٣	١.٩٣	*٨٩.٢٤
٥	زيادة المهام عديمة الفائدة.	١٠١	٦٥.١٦	٥٢	٣٣.٥٥	٢	١.٢٩	*٩٤.٨٥
٦	ضعف الثقة بين أداء العاملين ومهام الجودة	١٠٥	٦٧.٧٤	٤٦	٢٩.٦٨	٤	٢.٥٨	*٩٩.٦٥
٧	عدم وضوح مفهوم إدارة الجودة تؤدي إلى خفض مستوى أداء الخدمات المقدمة.	١٠٨	٦٩.٦٨	٤٥	٢٩.٠٣	٢	١.٢٩	*١١٠.٠٣
٨	ضعف الوعي يؤدي إلى ضعف الانتماء إلى المؤسسة.	١٠٩	٧٠.٣٢	٤٣	٢٧.٧٥	٣	١.٩٣	*١١٠.٩٢
٩	ضعف ممارسة التقويم الذاتي للأداء داخل الاتحاد	١٠٦	٦٨.٣٩	٤٧	٣٠.٣٢	٢	١.٢٩	*١٠٥.٣٠
١٠	عدم تفويض الصلاحيات يؤدي إلى ضعف الأداء الإداري.	١٠٤	٦٧.١٠	٤٨	٣٠.٩٧	٣	١.٩٣	*٩٩.١١
١١	يعتمد اتخاذ القرار على الأساليب الكمية.	١٠٥	٦٧.٧٤	٤٦	٢٩.٦٨	٤	٢.٥٨	*٩٩.٦٥
١٢	الإدارة التقليدية تؤثر سلباً على نظم التطوير	١٠٦	٦٨.٣٩	٤٥	٢٩.٠٣	٤	٢.٥٨	*١٠١.٩٧

\* قيمة كا<sup>٢</sup> عند مستوى معنوية ٠.٠٥ = ٥.٩٩

يتضح من جدول (٦) دلالة الفروق للإستجابات عينة البحث في محور وضوح مفهوم إدارة الجودة بالاتحادات الرياضية بدولة الكويت، حيث جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٥ لجميع العبارات وهو ما يدل على معنوية عبارات تلك المحور.

٢- عرض نتائج استجابات أفراد عينة البحث لعبارات المحور الثانى: (الأهداف المرتبطة بالإداريين)

جدول (٧)

التكرارات والأهمية النسبية وقيمة كا<sup>٢</sup> للإستجابات عينة البحث فى (المحور الثانى)

ن=١٥٥

م	العبارات	نعم		إلى حد ما		لا		قيمة كا <sup>٢</sup>
		ك	%	ك	%	ك	%	
١	تنمية الثقافة الرياضية بما يتناسب مع قدرات الإداري	١	٠.٦٥	١٣	٨.٣٨	١٤١	٩٠.٩٧	*٢٣٣.٣٧
٢	إكساب الإداري فهم اللوائح والقوانين.	٣	١.٩٤	١٧	١٠.٩٦	١٣٥	٨٧.١٠	*٢٠٣.٥١
٣	تنمية الإبداع الإداري من خلال تنفيذ اللوائح.	٤	٢.٥٨	١٣	٨.٣٩	١٣٨	٨٩.٠٣	*٢١٧.١٧
٤	تنمية وتطوير قدرات ومهارات الإداري لتحقيق النمو الشامل إدارياً.	٠	٠	١٩	١٢.٢٦	١٣٦	٨٧.٧٤	*٨٨.٣٢
٥	إشباع ميول وحاجات الإداري ما يتناسب مع قدراتهم.	١	٠.٦٥	١٦	١٠.٣٢	١٣٨	٨٩.٠٣	*٢١٨.٥٧
٦	إتاحة الفرصة لإتقان المهارات الإدارية الفردية التى هى أساس تنفيذ الأعمال.	٠	٠	٢١	١٣.٥٥	١٣٤	٨٦.٤٥	*٨٢.٣٨
٧	تحقيق فرص القيادة وتنميتها فى حدود إمكانيات الإداري.	١	٠.٦٥	١٨	١١.٦١	١٣٦	٨٧.٧٤	*٢٠٩.٢٨
٨	الرعاية الكاملة للتفوق فى مختلف المجالات الإدارية.	٠	٠	١٩	١٢.٢٦	١٣٦	٨٧.٧٤	*٨٨.٣٢
٩	أن يساعد محتوى اللوائح والقوانين على تأكيد الذات والشعور بالمسئولية والتعاون مع الآخرين.	٨	٥.١٦	١٤	٩.٠٣	١٣٣	٨٥.٨١	*١٩٢.٤٠
١٠	يحقق الإداريين الأهداف العامة للاتحاد من خلال الزمن المحدد.	٥	٣.٢٣	١٨	١١.٦١	١٣٢	٨٥.١٦	*١٨٨.٩٩
١١	أهداف الاتحاد تتناسب مع الإمكانيات المتاحة.	١	٠.٦٥	١٨	١١.٦١	١٣٦	٨٧.٧٤	*٢٠٩.٢٨
١٢	الإمكانات المتوفرة ذات صلاحية لتنفيذ اللوائح.	٣٣	٢١.٢٩	٢٠	١٢.٩٠	١٠٢	٦٥.٨٠	*٧٥.٢٧
١٣	يراعى الاتحاد عند اختيار الإداريين مدى توافر الخبرات الإدارية.	٣٤	٢١.٩٣	٢١	١٣.٥٤	١٠٠	٦٤.٥١	*٦٩.٤١

تابع جدول (٧)  
التكرارات والأهمية النسبية وقيمة كا<sup>٢</sup> للإستجابات عينة البحث في (المحور الثاني)

ن=١٥٥

م	العبارات	نعم		إلى حد ما		لا		قيمة كا <sup>٢</sup>
		ك	%	ك	%	ك	%	
١٤	يراعى عند اختيار الإداريين المؤهلات العلمية والخبرة الإدارية.	٦٠	٣٨.٧٠	٥	٣٢.٢٢	٩٠	٥٨.٠٦	*٧٢.٠١
١٥	يحقق الاتحاد الأهداف المرجوة من اختياره للإداريين.	١٥	٩.٦٧	٣٠	١٩.٣٥	١١٠	٧٠.٩٦	*١٠١.٠٩
١٦	يراعى الاتحاد بناء كادر إداري متخصص.	١٥	٩.٦٧	٢٠	١٢.٩٠	١٢٠	٧٧.٤١	*١٣٥.٩٦٧
١٧	يراعى الاتحاد الميول والرغبات لد الإداريين.	٥	٣.٢٢	١٤	٩.٠٣	١٣٦	٨٧.٧٤	*٢٠٧.٥١
١٨	مراعاة تكامل شخصية الإداري بين المعرفة الإدارية وتنفيذ اللوائح.	١٢	٧.٧٤	١٢	٧.٧٤	١٣١	٨٤.٥١	*١٨٢.٩٥
١٩	إشباع ميول ورغبات الإداريين الوظيفية.	٢٠	١٢.٩٠	٢٠	١٢.٩٠	١١٥	٧٤.١٩	*١١٦.٥٩
٢٠	تدعيم الإدارات بالإداريين ذوي الخبرة الإدارية.	٦	٣.٨٧	١٢	٧.٧٤	١٣٧	٨٨.٣٨	*٢١٢.٠٢
٢١	تنمية قدرات الإداريين بالدورات والخبرات الإدارية.	٣	١.٩٣	١٨	١١.٦١	١٣٤	٨٦.٤٥	*١٩٩.٢٢
٢٢	توضيح المفاهيم الأساسية لعوامل الأمان والسلامة المرتبطة بالجانب الإداري.	٢	١.٢٩	١٢	٧.٧٤	١٤٠	٩٠.٣٢	*٢٢٩.٥٠
٢٣	توضيح المفاهيم الأساسية والمعرفية لبعض النواحي والقوانين.	٠	٠	٢٠	١٢.٩٠	١٣٥	٨٧.٠٩	*١٥٤.١١٤
٢٤	توضيح المفاهيم الأساسية لمبدأ التعاون والمشاركة فى اتخاذ القرارات.	٨	٥.١٦	١٥	٩.٦٧	١٣٢	٨٥.١٦	*١٨٨.٠٧
٢٥	إكساب الإداريين روح التعاون.	٠	٠	٢٠	١٢.٩٠	١٣٥	٨٧.٠٩	*١٠٥٤.١٤
٢٦	الاستمتاع والعمل على الاشتراك بكافة المجالات الإدارية.	٥	٣.٢٢	٣٠	١٩.٣٥	١٢٠	٧٧.٤١	*١٤١.٧٨
٢٧	ظهور الاتحاد أثناء المهرجانات والاحتفالات الرياضية بصورة جيدة.	٥	٣.٢٢	١٠	٦.٤٥	١٤٠	٩٠.٣٢	*٢٧٧.٠٥

\* قيمة كا<sup>٢</sup> عند مستوى معنوية ٠.٠٥ = ٥.٩٩

يتضح من جدول (٧) دلالة الفروق للإستجابات عينة البحث فى محور الأهداف المرتبطة بالأهداف المرتبطة بالإداريين بالاتحاد الرياضة بدولة الكويت حيث جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> دالة إحصائيا عند مستوى معنوية ٠.٠٥ لجميع العبارات وهو ما يوضح عدم وضوح الأهداف المرتبطة بمنهاج التربية البدنية.

### ٣- عرض نتائج استجابات أفراد عينة البحث لعبارات (المحور الثالث) (المشكلات الإدارية للدارين في تطبيق معايير الجودة)

جدول رقم (٨)

التكرارات والأهمية النسبية وقيمة كا<sup>٢</sup> للإستجابات عينة البحث في (المحور الثالث)

ن=١٥٥

م	العبارات	نعم		إلى حد ما		لا		قيمة كا <sup>٢</sup>
		ك	%	ك	%	ك	%	
١	قلة عدد الحاصلين على الدورات الإدارية المتخصصة.	١٤٥	٩٣.٥٥	١٠	٦.٤٥	٠	٠	*١٧١.٥٨
٢	ضعف الإلمام باللوائح والتشريعات الإدارية داخل الاتحاد.	١٤٧	٩٤.٨٤	٨	٥.١٦	٠	٠	*١٢٤.٦٥
٣	ضعف دراية الإداري بالجوانب التخصصية لوظيفته.	١٤٦	٩٤.١٩	٩	٥.٨١	٠	٠	*١٢١.٠٩
٤	قلة دورات الصقل لتطوير الإعداد المهني للداريين.	١٤٧	٩٤.٨٤	٨	٥.١٦	٠	٠	*١٢٤.٦٥
٥	ضعف دراية الإداري بكيفية تنفيذ البرنامج الإداري الداخلي والخارجي.	١٤٦	٩٤.١٩	٩	٥.٨١	٠	٠	*١٢١.٠٩
٦	قلة قنوات الاتصال المباشرة بين الإدارة والإداريين لرفع كفاءة الإداري.	١٤٦	٩٤.١٩	٩	٥.٨١	٠	٠	*١٢١.٠٩
٧	عدم فهم الإداري للأساليب التكنولوجية الحديثة.	١٤٥	٩٣.٥٥	١٠	٦.٤٥	٠	٠	*١١٧.٥٨
٨	قلة فهم الإداري أهمية تطوير أداءه الإداري.	١٤٦	٩٤.١٩	٩	٥.٨١	٠	٠	*١٢١.٠٩
٩	عدم اشتراك الإداري في وضع السياسة الإدارية للاتحاد.	١٤٧	٩٤.٨٤	٨	٥.١٦	٠	٠	*١٢٤.٦٥
١٠	قلة عقد الدورات التدريبية التي تسهم في إعداد الكوادر الإدارية المطلوبة	١٤٧	٩٤.٨٤	٨	٥.١٦	٠	٠	*١٢٤.٦٥
١١	عدم استخدام المحاسبات الآلية من أجل التطوير والتحديث.	١٣٤	٨٦.٤٥	١٧	١٠.٩٧	٤	٢.٥٨	*١٩٨.٤٤
١٢	عدم استخدام نشرات دورية تسهم في رفع الإعداد الإداري للداريين.	١٣٣	٨٥.٨١	٢١	١٣.٥٤	١	٠.٦٥	*١٩٥.٩٢
١٣	عدم الاهتمام بتحفيز الإداريين المتوقفين إدارياً.	١٣٩	٨٩.٦٨	١٢	٧.٧٤	٤	٢.٥٨	*٢٢٢.٠٥
١٤	قلة الدورات التدريبية التي تسهم في التأهيل لتحقيق الجودة الإدارية.	١٣٩	٨٩.٦٨	١٣	٨.٣٨	٣	١.٩٤	*٢٢٢.٤٠
١٥	عدم إعطاء صلاحيات للداريين في كل ما يخص تنفيذ اللوائح والقوانين.	١٣٧	٨٨.٣٩	١٤	٩.٠٣	٤	٢.٥٨	*٢١٢.٣٧
١٦	ضعف إدراك الإداريين بكافة الأهداف العامة والخاصة بالاتحاد.	١٣٦	٨٧.٧٤	١٨	١١.٦١	١	٠.٦٥	*٢٠٩.٢٨
١٧	عدم مراعاة تنمية المهارات الإدارية للداريين.	١٣٨	٨٩.٠٣	١٦	١٠.٣٢	١	٠.٦٥	*٢١٨.٥٧
١٨	عدم وضع الاستراتيجيات المناسبة لتفعيل جودة العملية الإدارية.	١٣٧	٨٨.٣٩	١٢	٧.٧٤	٦	٣.٨٧	*٢١١.٧٦

١٩	ضعف تنمية الجوانب المعرفية باللوائح والقوانين.	١٣٦	٨٧.٧٤	١٣	٨.٣٩	٦	٣.٨٧	*٢٠٦.٩٦
٢٠	عدم الربط بتنفيذ اللوائح ومشكلات الاتحاد.	١٣٥	٨٧.١٠	١٧	١٠.٩٦	٣	١.٩٤	*٢٠٣.٥١
٢١	ضعف القدرة على تنمية الإدارية للإداريين.	١٣٤	٨٦.٤٥	١٦	١٠.٣٢	٥	٣.٢٣	*١٩٧.٩٧
٢٢	تنفيذ اللوائح والقوانين لا ينفذ في ضوء معايير الجودة .	١٣٩	٨٦.٦٨	١٤	٩.٠٣	٢	١.٢٩	*٢٢٢.٨٣
٢٣	ضعف المظهر العام والشخصية الجيدة في بعض الإداريين.	١٣٨	٨٩.٠٣	١٦	١٠.٣٢	١	٠.٦٥	*٢١٨.٥٧
٢٤	قلّة إلمام الإداري بكافة جوانب العملية الإدارية في تخصصه.	١٤٤	٩٢.٩٠	١١	٧.١٠	٠	٠	*١١٤.١٢
٢٥	اختلاف وجهات نظر المسؤولين يؤثر على سير العملية الإدارية.	١٤٩	٩٦.١٣	٦	٣.٧٨	٠	٠	*١٣١.٩٣
٢٦	عدم إشراك الإداريين في وضع السيلسة العامة للاتحاد.	١٤٨	٩٥.٤٨	٧	٤.٥٢	٠	٠	*١٢٨.٢٧
٢٧	إثقال كاهل الإداريين بالأعباء الإدارية.	١٤٩	٩٦.١٣	٦	٣.٨٧	٠	٠	*١٣١.٩٣
٢٨	إهمال العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين الإداري والمسئول.	١٤٥	٩٣.٥٥	١٠	٦.٤٥	٠	٠	*١١٧.٥٨
٢٩	عدم قدرة بعض الإداريين على تنفيذ المهام الإدارية المناطة بهم.	١٤٦	٩٤.١٩	٩	٥.٩٠	٠	٠	*١٢١.٠٩
٣٠	عدم إعطاء الإداري الكفاء التقدير المناسب له.	١٤٧	٩٤.٨٤	٨	٥.١٦	٠	٠	*١٢٤.٦٥
٣١	ضعف سيطرة الإدارة على الإداريين أثناء العمل.	١٥٠	٩٦.٧٧	٥	٣.٢٣	٠	٠	*١٣٥.٦٥
٣٢	قيام المسئول بتوجيه الملاحظات للإداريين بصورة غير لائقة.	١٤٨	٩٥.٤٨	٧	٤.٥٢	٠	٠	*١٢٨.٢٧
٣٣	زيادة الأعباء الوظيفية يؤثر على فاعلية العملية الإدارية.	١٥١	٩٧.٤٢	٤	٢.٥٨	٠	٠	*١٣٩.٤١
٣٤	عدم الاهتمام بمعايير الجودة في الأداء.	١٣٧	٨٨.٣٩	٦	٣.٨٧	١٢	٧.٧٤	*٢١١.٧٦
٣٥	عدم اهتمام الإداريين بمعايير الجودة الشاملة وتنفيذها في العمل.	١٣٩	٨٩.٦٨	٧	٤.٥٢	٩	٥.٨١	*٢٢١.٤٧
٣٦	ضعف الخبرة الإدارية لبعض الإداريين.	١٣٩	٨٩.٦٨	٧	٤.٥٢	٩	٥.٨١	*٢٢١.٤٧
٣٧	لا يقوم الإداري باستخدام العيبر الحديثة للجودة إدارياً.	١٤٠	٩٠.٣٢	٨	٥.١٦	٧	٤.٥٢	*٢٢٦.٥٤
٣٨	استخدام بعض الإداريين الأسلوب التقليدي في الإدارة.	١٣٩	٨٩.٦٨	١٢	٧.٧٤	٤	٢.٥٨	*٢٢٢.٠٥
٣٩	عدم فهم الإداريين للمعايير الإدارية في نظام الجودة الشاملة.	١٣٥	٨٧.١٠	٩	٥.٨١	١١	٧.١٠	*٢٠١.٦٥
٤٠	عدم استخدام المسؤولين لوسائل تقويم مناسبة للكشف عن القصور لدى الإداريين في تطبيق العيبر والأسس الجيدة للإدارة.	١٣٩	٨٩.٦٨	٨	٥.١٦	٨	٥.١٦	*٢٢١.٤٣
٤١	إحجام كثير من الإداريين عن تبادل الخبرات فيما بينهم لتفعيل جودة العملية الإدارية.	١٣٧	٨٨.٣٩	١٤	٩.٠٣	٤	٢.٥٨	*٢١٢.٣٧
٤٢	عدم الاهتمام بالإداري من قبل الإدارة يضاعف أداؤه المهني.	١٤٠	٩٠.٣٢	٩	٥.٨١	٦	٣.٨٧	*٢٢٦.٨٩

\* قيمة كا ٢١ عند مستوي معنوية ٠.٠٥ = ٥.٩٩



يتضح من جدول (٨) دلالة الفروق للإستجابات عينة البحث فى عبارات محور المشكلات الإدارية للدارين فى تطبيق معايير بالاتحاد الرياضية بدولة الكويت حيث جاءت قيمة كا ٢١ دالة إحصائيا عند مستوي معنوية ٠.٠٥ لجميع العبارات وهو ما يدل على معنوية عبارات تلك المحور.

٤ - عرض نتائج استجابات أفراد عينة البحث لعبارات (المحور الرابع) (توجهات الإدارة نحو الرياضة وحوكمة الأداء)

جدول رقم (٩)

التكرارات والأهمية النسبية وقيمة كا للإستجابات عينة البحث فى (المحور الرابع)

ن=١٥٥

م	العبارات	نعم		إلى حد ما		لا		قيمة كا <sup>٢</sup>
		ك	%	ك	%	ك	%	
١	يقوم الاتحاد بالتنمية المهنية الفعالة لكوادرها.	١٥٠	٩٦.٧٧	٥	٣.٢٣	٠	٠	*١٣٥.٦٤
٢	تدعم الإدارة وحدة التدريب والجودة.	١٥٢	٩٩.٤٨	٣	١.٩٤	٠	٠	*١٤٣.٢٣
٣	توفر الإدارة الكوادر البشرية اللازمة لتنفيذ الخطة العامة للاتحاد.	١٤٨	٩٥.٠٠	٧	٤.٥٢	٠	٠	*١٢٨.٢٧
٤	قلة توافر الموارد المالية لتنفيذ البرامج الرياضية.	١٥١	٩٧.٤٢	٤	٢.٥٨	٠	٠	*١٣٩.٤١
٥	تعمل الإدارة على الاستفادة من برامج التدريب فى خطط التحسين.	١٥٤	٩٩.٣٥	١	٠.٦٥	٠	٠	*١٥١.٠٣
٦	تشجع الإدارة الإداريين على المشاركة فى إجراء المسابقات الرياضية.	١٥٠	٩٦.٧٧	٥	٣.٢٣	٠	٠	*١٣٥.٦٥
٧	قلة تشجيع الإدارة للمبادرات البناءة من الإداريين.	١٥٠	٩٦.٧٧	٥	٣.٢٣	٠	٠	*١٣٥.٦٥
٨	تعمل الإدارة على الاستفادة من الإداريين المميزون فى تحسين الأداء.	١٤٨	٩٥.٠٠	٧	٤.٥٢	٠	٠	*١٢٨.٢٧
٩	قلة تشجع الإدارة الاستخدام الأمثل للمعيار الإدارية الحديثة.	١٤١	٩٠.٩٧	١٤	٩.٠٣	٠	٠	*١٠٤.٠٦
١٠	تدعم الإدارة تدريب الإداريين على استخدام البرامج الحديثة فى تنفيذ العملية الإدارية.	١٥٤	٩٩.٣٥	١	٠.٦٥	٠	٠	*١٥١.٠٣
١١	توفر مادة علمية إلكترونية معونة لأداء الوظيفي الحديث.	١٥٤	٩٩.٠٠	١	٠.٦٥	٠	٠	*١٥١.٠٣
١٢	يوجد موقع إلكتروني؛ لتيسير عمليات التواصل بين الاتحاد والأندية.	١٥٤	٩٩.٣٥	١	٠.٦٥	٠	٠	*١٥١.٠٣
١٣	دعم عمليتي التجديد والتحديث.	١٥٠	٩٦.٧٧	٥	٣.٢٣	٠	٠	*١٣٥.٦٥
١٤	تدعم الإدارة بيئة التدريب المتمركزة حول الإداري.	١٤٨	٩٥.٠٠	٧	٤.٥٢	٠	٠	*١٢٨.٢٧
١٥	تحرص الإدارة على تنفيذ الخطط القائمة على الإداري.	١٤٨	٩٥.٠٠	٧	٤.٥٢	٠	٠	*١٢٨.٢٧
١٦	تحفز التدريب على استخدام أساليب إدارية متنوعة وغير تقليدية.	١٤٩	٩٦.١٣	٦	٣.٨٧	٠	٠	*١٣١.٩٣

١٧	يطلق الاتحاد نظاما للحوافز للمتميزين في استخدام الأساليب الإدارية الحديثة.	١٤٧	٩٤.٨٤	٨	٥.١٦	٠	٠	*١٢٤.٦٥
١٨	يوفر الاتحاد نظاما لمتابعة تقدم الإداريين في ضوء معيار الجودة الشاملة.	١٤٩	٩٦.١٣	٦	٣.٨٧	٠	٠	*١٣١.٩٣
١٩	عدم وجود آلية لتقويم المستوى الإداري داخل الاتحاد.	١٥١	٩٧.٤٢	٤	٢.٥٨	٠	٠	*١٣٩.٤١
٢٠	يدعم الاتحاد استخدام مجموعة متنوعة من أدوات تقويم الإداريين إداريا.	١٣٤	٨٦.٤٥	١٨	١١.٦١	٣	١.٩٣	*١٩٨.٩٨
٢١	يدعم الاتحاد استخدام مجموعة متنوعة من أدوات تقويم الإداريين مهنيا.	١٣٦	٨٧.٧٤	١٧	١٠.٩٧	٢	١.٢٩	*٢٠٨.٦٦
٢٢	يدعم الاتحاد استخدام مجموعة متنوعة من أدوات تقويم الإداريين ماديا.	١٣٩	٨٩.٦٨	٩	٥.٨١	٧	٤.٥٢	*٢٢١.٤٧
٢٣	يتابع الاتحاد نتائج تقويم جوانب الإدارة لدى الإداريين في ضوء الجودة الشاملة	١٣٣	٨٥.٨١	١٣	٨.٣٩	٩	٥.٨١	*١٩٢.٢١
٢٤	يوفر الاتحاد نظاما للاستفادة من نتائج التقويم في تحسين الأداء.	١٣٣	٨٥.١٨	١٤	٩.٠٣	٨	٥.١٦	١٩٢.٤٠
٢٥	يحفز الاتحاد على التعاون في متابعة أداء العملية الإدارية.	١٠٦	٦٨.٣٩	٤٥	٢٧.٧٥	٤	٢.٥٨	١٠١.٩٧
٢٦	لا يستخدم الاتحاد نظاما للإعلام ببعض القرارات الجديدة.	١٠٩	٧٠.٣٢	٤٣	٢٧.٧٥	٣	١.٩٣	١١٠.٩٢
٢٧	لا يستخدم الاتحاد نظاما لمتابعة الأندية المتميزة.	١٠٣	٦٦.٤٥	٤٨	٣٠.٩٧	٤	٢.٥٨	٩٥.٢٤
٢٨	يستخدم الاتحاد نظاما لمتابعة الإداريين.	١٣٥	٨٧.١٠	٩	٥.٨١	١١	٧.١٠	٢٠١.٦٥
٢٩	توفر الإدارة آليات للحد من تغيب الإداريين.	١٣٧	٨٨.٣٩	١٤	٩.٠٣	٤	٢.٥٨	٢١٢.٣٧
٣٠	يوفر الاتحاد نظاما لرصد أسباب حالات التأخر الإداري.	١٣٢	٨٥.١٦	١٥	٩.٦٧	٨	٥.١٦	١٨٨.٠٧
٣١	يطلق الاتحاد نظاما لمتابعة أداء وتقويم الإداريين.	١١٥	٧٤.١٩	٢٠	١٢.٩٠	٢٠	١٢.٩٠	١١٦.٥٩
٣٢	يستخدم الاتحاد نظاما لتقويم الإداريين لمتابعة وتحسين أدائهم (تقارير متابعة الأداء).	٩٠	٥٨.٠٦	٦٠	٣٨.١٧	٥	٣.٢٢	٧٢.٠١
٣٣	يقدم الاتحاد تغذية للإداريين في ضوء نتائج المتابعة والتقويم.	١٤٤	٩٢.٩٠	٨	٥١.٦	٣	١.٩٣	٢٤٧.٧٦
٣٤	يستخدم الاتحاد نواتج التقويم الذاتي للإداري لتحسين أدائه.	١٣٦	٨٧.٧٤	٨	٥١.١٦	١١	٧.١٠	٢٠٦.٥٧
٣٥	تدعم الإدارة العمل الجماعي وتحفزه.	١٠٦	٦٨.٣٩	٤٥	٢٧.٧٥	٤	٢.٥٨	١٠١.٩٧
٣٦	قلة تشجيع العمل الجماعي بين الإداريين بالاتحاد لتطوير الأداء به.	١٠٩	٧٠.٣٢	٤٣	٢٧.٧٥	٣	١.٩٣	١١٠.٩٢
٣٧	ينبع الاتحاد أساليب ديمقراطية في إدارة ووضع القرار.	١٠٣	٦٦.٤٥	٤٨	٣٠.٩٧	٤	٢.٥٨	٩٥.٢٤

\* قيمة كا ٢١ عند مستوى معنوية ٠.٠٥ = ٥.٩٩

يتضح من جدول (٩) دلالة الفروق للاستجابات عينة البحث في (المحور

الرابع) توجهات الإدارة نحو الرياضة وحوكمة الأداء بالاتحادات الرياضية بدولة

الكويت حيث جاءت قيمة كا ٢١ دالة إحصائياً عند مستوي معنوية ٠.٠٥ لجميع العبارات وهو ما يدل على معنوية عبارات تلك المحور.

٥ - عرض نتائج استجابات أفراد عينة البحث لعبارات المحور (الخامس) (الموارد البشرية والمادية) (

جدول رقم (١٠)

التكرارات والأهمية النسبية وقيمة كا ٢١ للإستجابات عينة البحث في (المحور الخامس)

ن=١٥٥

م	العبارات	نعم		إلى حد ما		لا		قيمة كا ٢
		ك	%	ك	%	ك	%	
١	يوجد حصر للموارد البشرية من الإداريين المطلوبة لتحقيق أهداف التربية البدنية	٥	٣.٢٢	٥٨.٠٦	٣.٢٢	٦٠	٣٨.٧٠	٧٢.٠١
٢	يوفر الاتحاد التنمية الشاملة للموارد البشرية العاملة في الاتحاد.	١١٠	٧٠.٩٦	٣٠	١٩.٣٥	١٥	٦.٦٧	١٠١.٠٩
٣	لا يوجد حصر للموارد البشرية المطلوبة للقيام بالمهام الإدارية بالاتحاد.	١٢٠	٧٧.٤١	٢٠	١٢.٩٠	١٥	٩.٦٧	١٣٥.٩٧
٤	عدم توظيف الموارد البشرية لتحسين الأداء بالاتحاد.	١٣٧	٨٨.٣٨	١٢	٧.٧٤	٦	٣.٨٧	٢١٢.٠٢
٥	لا يوجد بالاتحاد خطط للتنمية الإدارية.	١٣٩	٨٩.٦٨	٩	٥.٨١	٧	٤.٥٢	٢٠٢.٧٣
٦	يطبق الاتحاد آليات تقييم كفاءة توظيف موارده البشرية.	١٣٦	٨٧.٧٤	١٧	١٠.٩٧	٢	١.٢٩	٢٠٨.٩١
٧	يوجد بالاتحاد خطط للتنمية لا تتماشى مع معايير الجودة.	١٣٨	٨٩.٠٣	١١	٧.١٠	٦	٣.٨٧	٢١٦.٦٣
٨	ضعف تعاون الاتحاد مع الأندية لقلّة الموارد البشرية.	١٣٥	٨٧.١٠	١٧	١٠.٩٧	٣	١.٩٣	٢٠٣.٥١
٩	ضعف توفير الاتحاد للموارد المالية التي تسهم في رفع كفاءة الموارد البشرية	١٣٢	٨٥.١٦	١٥	٩.٦٧	٨	٥.١٦	١٨٨.٠٧
١٠	توفير الأجهزة الحديثة للتواصل مع الأندية لتنفيذ السياسات الإدارية بالاتحاد.	١٢٠	٧٧.١٤	٣٠	١٩.٣٥	٥	٣.٢٢	١٤١.٧٨
١١	عدم تناسب سعة القاعات مع أعداد الإداريين داخل الاتحاد.	١٤٠	٩٠.٣٢	٩	٥.٨١	٦	٣.٨٧	٢٢٦.٨٩
١٢	لا يوجد بالاتحاد صالات مناسبة خاصة بتنفيذ بعض الاجتماعات.	١٣٤	٨٦.٤٥	١٧	١٠.٩٧	٤	٢.٥٨	١٩٨.٤٤
١٣	توجد قاعدة بيانات متكاملة داخل الاتحاد.	١٣٤	٨٦.٤٥	١٦	١٠.٣٢	٥	٣.٢٣	١٩٧.٩٧
١٤	تتوافر بالاتحاد البنية المعلوماتية.	١٣٧	٨٨.٣٩	٦	٣.٨٧	١٢	٧.٧٤	٢١١.٧٦
١٥	تتوافر الاتحاد الحسبات التي تلبي احتياجاته الإدارية.	١٠٥	٦٧.٧٤	٤٦	٢٩.٠٣	٢	١.٢٩	١١٠.٠٣
١٦	يُنيج الاتحاد استخدام شبكة الانترنت للعاملين به.	١٠٦	٦٨.٣٩	٤٥	٢٩.٠٣	٤	٢.٥٨	١٠١.٩٧

٨٩.٢٤	١.٩٣	٣	٣٤.١٩	٥٣	٦٣.٨٧	٩٩	توجد قاعدة بيانات متكاملة للإداريين.	١٧
١٩٢.٤٠	٥.١٦	٨	٦.٠٣	١٤	٨٥.٨١	١٣٣	يوجد موقع للاتحاد على شبكة الإنترنت.	١٨
٨٢.٣٨	٠.٠٠	٠	١٣.٥٥	٢١	٨٦.٤٥	١٣٤	يوجد بالاتحاد شبكة داخلية تضم جميع حواسب الإدارة.	١٩
١٨٢.٩٥	١٠.٧٤	١٢	٧.٧٤	١٢	٨٤.٥١	١٣١	يستخدم الاتحاد قواعد البيانات في الإدارة والتخطيط والمتابعة.	٢٠
٢٢٩.٥٠	١.٢٩	٢	٧.٧٤	١٢	٦٠.٣٢	١٤٠	تتوافر بالاتحاد الموارد المالية الكافية لتحقيق نواتج العملية الإدارية.	٢١
٢٢١.٤٣	٥.١٦	٨	٥.١٦	٨	٨٩.٧٨	١٣٩	لا يحدد الاتحاد احتياجاتها المالية بناء على متطلبات خطة تحسين الأنشطة الرياضية للأندية.	٢٢
١٩٨.٩٨	١.٩٣	٣	١١.٦١	١٨	٨٦.٤٥	١٣٤	عدم توفر المقر المناسب لإدارة الرياضة.	٢٣
*٢٢١.٤٣	٥.١٠٦	٨	٥.١٦	٨	٨٩.٧٨	١٣٩	عدم استيفاء المقر الإداري للاتحاد لمعيار الجودة الشاملة.	٢٤
٢٠٣.٥١	١.٩٣	٣	١٠.٩٧	١٧	٨٧.١٠	١٣٥	تصلح المرافق الصحية للاتحاد للاستخدام.	٢٥
١٩٣.٠٢	٣.٨٧	٦	١٠.٣٢	١٦	٨٥.٨١	١٣٣	عدم تناسب مساحات المقر الإداري مع عدد الإداريين.	٢٦
*١٩٥.٩٢	٠.٦٥	١	١٣.٥٥	٢١	٨٥.٨١	١٣٣	عدم تناسب المرافق الصحية مع أعداد الإداريين.	٢٧
٢٠٨.٩١	١.٢٩	٢	٨٧.٧٤	١٣٦	١٠.٩٧	١٧	تتوافر حجرة مجهزة بالأدوات اللازمة للإسعافات الأولية داخل مقر الاتحاد.	٢٨
٢٢٦.٦٢	٣.٨٧	٦	٥.٨١	٩	٩٠.٣٢	١٤٠	يستوفي مبنى الاتحاد مواصفات الأمن والسلامة.	٢٩
١٣٥.٩٧	٩.٦٧	١٥	١٢.٩٠	٢٠	٧٧.٤١	١٢٠	لا توجد آليات لتحقيق الأمن والسلامة بمقر الاتحاد.	٣٠
١٨٢.٩٥	٧.٧٤	١٢	٧.٧٤	١٢	٨٤.٥١	١٣١	ضعف توافر الإمكانيات اللازمة لتنفيذ برامج التطوير الإداري بالاتحاد.	٣١
٢١٧.١٧	٢.٥٨	٤	٨.٣٩	١٣	٨٩.٠٣	١٣٨	لا توجد قاعدة بيانات للاتصال بالأندية للوقوف على مستوى الأداء الإداري.	٣٢
٢٣٣.٣٧	٠.٦٥	١	٨.٣٨	١٣	٩٠.٩٧	١٤١	عدم توافر أماكن وأدوات مناسبة لممارسة مختلف الألعاب الرياضية للإداريين.	٣٣
١٩٢.٤٠	٥.١٦	٨	٩.٠٣	١٤	٨٥.٨١	١٣٣	يتوافر فنيون/ إخصائيون للإشراف على الأماكن والأدوات والأجهزة لصيانتها.	٣٤
٢١٦.٦٣	٣.٨٧	٦	٧.١٠	١١	٨٩.٠٣	١٣٨	قلة توافر المبنى الإداري لمتطلبات استيعاب ذوي الاحتياجات الخاصة.	٣٥
١٩٨.٤٤	٢.٥٨	٤	١٠.٩٧	١٧	٨٦.٤٥	١٣٤	توجد بالمبنى مرآة/ مطلع لاستخدام ذوي الاحتياجات الخاصة.	٣٦
١٠١.٩٧	٢.٥٨	٤	٢٩.٠٣	٤٥	٦٨.٣٩	١٠٦	توجد بالاتحاد حجرة مصادر للبيانات، تفي بالاحتياجات ذوي الاحتياجات الخاصة.	٣٧

\* قيمة كا عند مستوي معنوية ٠.٠٥ = ٥.٩٩

يتضح من جدول (١٠) دلالة الفروق للإستجابات عينة البحث فى الموارد البشرية والمالية فى الاتحادات الرياضية بدولة الكويت، حيث جاءت قيمة كا ٢ دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٥ لجميع العبارات وهو ما توضح على معنوية عبارات تلك المحور.

#### ثانياً: مناقشة النتائج :

يتضح من الجدول رقم (٦) التكرار والنسبة المئوية وقيمة كا ٢ لاستجابات عينة البحث حول المحور الأول (وضوح مفهوم إدارة الجودة بالاتحاد) وجود فروق دالة إحصائياً بين استجابات أفراد عينة البحث من الإداريين حول عبارات المحور لصالح الاستجابة الأعلى (موافق) حيث تراوحت الإجابة ما بين (٩٩ ، ١٤١) بنسبة مئوية تتراوح ما بين (٦٣.٨٧% ، ٩٠.٩٧%) ، حيث جاءت قيمة كا ٢ المحسوبة أكبر من قيمة كا ٢ الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥.

حيث أن إدارة الجودة الشاملة أسلوب إدارى حديث يعتمد على مشاركة جميع العاملين فى التحسين المستمر للعمليات والنشاطات من خلال الرقابة الفعالة التى تعتمد على اكتشاف الأخطاء لا تصيدها ولكن لعلاجها واستبعاد الخطوات الزائدة وتبسيط الإجراءات وفى نفس الوقت تقديم خدمة مميزة.

ويعزو الباحث تلك النتائج إلى أن إدارة الاتحادات تسعى إلى ركب التقدم الذى طرأ على العالم فقد أصبحت الرياضة فى العصر الحديث من أهم اقتصاديات الدول فهى تؤدى بدورها إلى ارتفاع مكانة الدول متمثلة فى قطاع الرياضة لما لها من عوائد مالية كبيرة. لذا أصبح اتجاه دولة الكويت تحث الكوادر الإدارية داخل منظومة الرياضة على تبني رفع كفاءة الهيكل الإداري لديها بصورة جيدة.

ويرى الباحث معنوية عبارات تلك المحور إلى تعدد وكثرة الاتحادات الرياضية فى دولة الكويت بوجه عام ويتطلب ذلك أن تكون لإدارة الجودة استراتيجية تكون قادرة على مواجهة المشكلات وإدارة الأزمات بأسلوب علمى متوازى يراعى الإمكانيات والقدرات الخاصة بكل اتحاد.

ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى أن معظم الاتحادات الرياضية بدولة الكويت توجد بها بنية أساسية جيدة وأنه يمكن استغلال تلك الأبنية على النحو الأمثل في مجال توكيد الجودة وتفعيل المناخ الرياضي بها لتحقيق العديد من المكاسب المالية والإدارية في ضوء معايير الجودة والاعتماد.

كما يعزو الباحث أيضاً إلى أن لوائح ونظم توكيد الجودة داخل الاتحادات الرياضية بدولة الكويت لا يتم تفعيلها بصورة جيدة ولا توجد نصوص من شأنها تطبيق المفاهيم الرياضية للوصول إلى أفضل عائد تربوي.

كما أن إحجام بعض المسؤولين عن تفعيل وتوكيد الجودة داخل الاتحادات الرياضية قد يرجع إلى عدم إعطائهم تسهيلات من الدولة تميزهم عن غيرهم نظراً لاختلاف الموقع الجغرافي والمستوى الإداري لكل اتحاد. ويرجع الباحث ذلك إلى غياب دور الجهات المختصة ومنها اللجنة الأولمبية، عن قيامهم بالدور الذي يمكن أن يفعل من تطبيق الجودة وتفعيل العملية الإدارية مما يؤثر بالسلب على مستوى إدارة بعض الأندية.

وتشير الجودة الشاملة (Total Quality) في المجال الرياضي إلى مجموعة من المعايير والإجراءات يهدف تنفيذها إلى التحسين المستمر في المنتج الإداري، وتشير إلى المواصفات والخصائص المتوقعة في الخدمة الإدارية وفي العمليات والأنشطة التي تتحقق من خلالها تلك المواصفات، والجودة الشاملة توفر أدوات وأساليب متكاملة تساعد المؤسسات الإدارية على تحقيق نتائج مرضية.

وعلى ذلك يرى الباحث أن وضوح مفهوم الجودة لدى العاملين يمكن من خلال ذلك أن تتاح الفرصة لرفع كفاءة الإداريين العاملين بالاتحادات الرياضية في دولة الكويت وذلك للسير على نهج الكثير من دول العالم التي أحرزت تقدماً بالغاً في ذلك وهذا يؤيد التساؤل الأول للبحث على أهمية وجود معايير للجودة في حل المشاكل الإدارية بالاتحادات الرياضية.

ويتضح من خلال جدول رقم (٧) والخاص بالمحور الثاني الأهداف المرتبطة بالإداريين، التكرار والنسبة المئوية وقيمة كا ٢١ لاستجابات أفراد عينة البحث وجود فروق

دالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة البحث حول عبارات المحور وذلك بتكرارات عالية (لا) لمعظم العبارات مما يدل على أن واقع ضمان الجودة بالنسبة إلى محور الأهداف المرتبطة بمنهاج التربية الرياضية يحتاج إلى تفعيل وتعديل حيث تراوحت نسب الموافقة ما بين (٦.٥% : ١٦.٨٣%) (وإلى حد ما) (٨.٣٨% : ٣٦.١٤%) ونسب (لا) ما بين (٤٠.١% : ٩٠.٩٧%).

ويعزى الباحث ذلك إلى عدم وجود أهداف خاصة بالأنشطة الرياضية بمحتوى مناهج التربية الرياضية بالإضافة إلى وضع الأهداف الخاصة بالإداريين بطريقة مركبة وتركز فقط على النواحي الادارية دون مراعاة الجوانب الأخرى الادارية بالإضافة إلى عدم ارتباط أهداف الادارية المتعلقة بالإداريين..

وأشارت النتائج أيضاً أن الأهداف غير مناسبة مع الإمكانيات المتاحة ويرى الباحث أن ذلك يتم لعدم دراسة الامكانيات المادية والبشرية والمتمثلة في العديد من العبارات عدم توفير الخطط الإدارية البديلة.

كما أشارت نتائج المحور في العديد من العبارات على أن الاتحاد لا يحقق النمو الشامل للأسس الإدارية المتعلقة بالأندية في كثير من الجوانب الإدارية.

ويتضح من الجدول رقم (٩) والخاص بعبارات المحور الثالث والخاص (المشكلات الإدارية للإداريين في تطبيق معايير الجودة) حيث جاءت النسبة المئوية لاستجابات عينة البحث في الاستجابة (نعم) (٨٥.٤٥ : ٩٨.٠٦%) وجاءت النسبة المئوية لاستجابة بـ (إلى حد ما) ما بين (٣.٢٣ : ٩٧.٤٢%) وأخيراً جاءت النسبة المئوية لاستجابة بـ (لا) (٠.٦٥ : ٧.٧٤%) وهي فروق ذات دلالة إحصائية في الاستجابات لجميع العبارات حيث جاءت قيمة كا ٢ المحسوبة أكبر من قيمة كا ٢ الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) وكانت أعلى الدرجات تكراراً للاجابة موافقة على هذا المحور "أستفيد من نتائج تقويم الاتحاد في تقديم التغذية الراجعة المناسبة لهم وتعديل أدائى الإداري".

ويعزى الباحث تلك الاستجابات والنسبة المئوية التي تم التوصل إليها من خلال تلك الاستجابات ارتفاع نسبة الموافقة لهذا المحور بين الإداريين لأهمية تلك المحور وجميع

العبارات التي تنتمي إليه في حل المشكلات التي تعترض العملية الإدارية بالاتحاد فيما تشكله معايير الجودة من أهمية بالغة للنهوض بالعملية الادارية لمواكبة التطور والتحديث العالمي في كافة عناصر العملية الادارية.

كما أن الاهتمام بضبط الجودة في المؤسسات الرياضية نبع من النظر إلى الرياضة باعتبارها سلعة -كغيره من السلع- لا بد لها أن تنافس، وأن يسعى إلى إرضاء مستهلكي تلك السلعة من كافة المعنيين بالرياضة في دولة الكويت. فجميع الأندية يرغبون في الحصول على أفضل الاعتمادات والصلاحيات للحصول على مخرجات ادارية متميزة تمكنها من تحقيق أهداف خططها التنموية .

كما أن جودة الاداري المتخصص تعد من العوامل المهمة لفعالية جودة أداء الاتحادات الرياضية ، ويمكن تحسين جودة الاداري من خلال مشاركة كافة المعنيين بالرياضة داخل الدولة وتحسين التدريب المستمر والأخذ بالجودة الشاملة وتحسين المؤهلات الأكاديمية والمهنية للاداريين.

كما أن اهتمام المسؤولين عن الرياضة في داخل الدولة بكل ما من شأنه أن ينمو قدرات الإداريين داخل الاتحادات الرياضية واستيعابهم لمعايير الجودة فى الأداء الإداري بالإضافة إلى توفير الأدوات والأساليب الإدارية الحديثة والتي ترتقى بأهدافها بالناحية الادارية ، كل هذا يقلل بالتبعية ويزلل جميع المشكلات التي تقف حائلاً بين الاداري وتنفيذ اللوائح والقوانين الخاصة بالاتحادا.

يتضح من نتائج الجدول رقم (٨) والخاص باستجابات عينة البحث على المحور الخاص (بتوجهات الإدارة نحو الرياضة وحوكمة الأداء) قد تراوحت النسبة المئوية للإجابة بـ (نعم) ما بين (٤٢.٠٨ : ٩٢.٩٠ %) والنسبة المئوية للإجابة بـ (إلى حد ما) ما بين (٥.١٦ : ٤٤.١٩ %) والنسبة المئوية للإجابة بـ (لا) (١.٩٣ : ٣٦.٦٣ %) وأن قيمة كا ٢١ المحسوبة تتراوح ما بين (٤.٦٢٥ : ٢٢١.٤٣) وهى جميعها دالة إحصائياً لجميع عبارات المحور حيث جاءت قيمة كا ٢١ الجدولية أكبر من قيمة كا ٢١ المحسوبة وكانت أعلى الدرجات تكرر للإجابة بموافق هى " تتابع نتائج تقويم جوانب التعلم لدى المتعلمين فى ضوء نواتج التعلم المستهدفة".



وتتفق نتائج العبارات التي حققت نسبة مئوية قدرها (٩٢.٩٠) والخاصة بـ " تتابع نتائج تقويم جوانب التعلم لدى المتعلمين في ضوء نواتج التعلم المستهدفة ، وأيضاً العبارة الخاصة بـ توفر نظاماً للاستفادة من نتائج التقويم في تحسين الأداء" بنسبة مئوية قدرها (٨٩.٧٨) مع نتائج دراسة حسن أحمد الشافعي، هميمة إبراهيم حشيش (٢٠٠٧م) (٣) والتي أشارت إلى أن العوامل الخاصة بمقاومة عملية التغيير بالأندية الرياضية هي (عوامل خاصة بطبيعة العمل بالأندية الرياضية مثل إضافة أعباء وظيفية جديدة، عوامل خاصة بالعمل أو الموظف مثل عدم الاقتناع والإدراك بالتغيير، عوامل خاصة تتعلق بعملية التغيير مثل احتياجه لوقت طويل، عوامل خاصة بالإدارة الرياضية مثل عدم مساندة الإدارة العليا للتغيير).

ويرى الباحث أن عدم استفادة الإداريين من توجهات الإدارة نحو الرياضة وتحديد اللوائح الخاصة بالرياضة يؤدي إلى إحجامهم عن الخوض في العملية الإدارية في هذا المجال وعدم مراعاة تلك التوجهات يمكن أن يؤثر تأثيراً سلبياً على العملية الإدارية بالاتحادات الرياضية.

وعليه يرى الباحث أن تفهم والتزام الإدارة العليا بجعل الجودة في المقام الأول وتحديث خطط التحسين ودعمها مع توفير البيئة المناسبة يساعد الإداريين على إتقان العمل حيث أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب تغييراً ثقافياً يساعد على تغير اتجاهات الأفراد في الاتحاد على تقبل ثقافة الجودة وهو عمل ليس بالبسيط ويحتاج إلى قناعة من قبل القيادة العليا في السلم الوظيفي لأنه بقناعة القيادات بمبدأ التطبيق يسهل قبول الفئات الدنيا والوسطى. يتضح من نتائج جدول رقم (١٠) والخاص باستجابات أفراد العينة على المحور الخاص (بالموارد البشرية والمادية) قد تراوحت النسبة المئوية للإجابة (نعم) ما بين (٣٠.٦٩ : ٩٧.٤٢%) وتراوحت النسبة المئوية للإجابة (إلى حد ما) ما بين (٢.٥٨ : ٣٥.٦٤%) وتراوحت النسبة المئوية للإجابة (لا) ما بين (٠.٦٥ : ٤٠.٥٩%) وأن قيمة كا<sup>٢</sup> المحسوبة تتراوح ما بين (١.١٠٩ : ٢٤٧.٧٦) ويتضح أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الاستجابات عينة البحث حيث جاءت قيمة كا<sup>٢</sup> المحسوبة أكبر من قيمة كا<sup>٢</sup> الجدولية عند مستوى ٠.٠٥.

وكانت أعلى العبارات تكراراً للإجابة بموافق هي " توجد بالمدرسة خطط لتنمية معلمى التربية البدنية" توفر المدرسة التنمية الشاملة للموارد البشرية العاملة فى التربية البدنية" توجد بالمدرسة شبكة داخلية تضم جميع حواسب الإدارة"، وأيضاً " تستوفى الملاعب والصالات المواصفات المناسبة لتنفيذ خطة النشاط الرياضى".

ويعزى الباحث هذه الاستجابات فى أن أفراد عينة البحث قد تقاربت استجاباتهم نحو هذا المحور فى ضرورة توفير الأيدى المساعدة والعاملة للداريين لتنفيذ درس اللوائح والقوانين بالإضافة إلى توافر الإمكانيات المادية لتوفير البرامج واعداد الدورات التدريبية التى يستخدمها الادارى فى تنفيذ البرامج واللوائح الادارية والتى تتنوع بتنوع الرياضات المختلفة لكل اتحاد.

من العرض السابق لمناقشة النتائج التى تم الحصول عليها والمتعلقة بالتحقق من أهداف البحث والإجابة على تساؤلاته تتحقق أهداف البحث والإجابة على جميع تساؤلاته.

#### الاستخلاصات والتوصيات:

##### أولاً: الاستخلاصات :

فى ضوء النتائج التى تم التوصل إليها وفى حدود عينة البحث وأدوات جمع البيانات المستخدمة وفى ضوء هدف البحث يعرض الباحث لأهم الاستخلاصات التى خلصت إليها الدراسة :

#### ١ - الاستخلاصات المتعلقة بوضوح مفهوم إدارة الجودة بالاتحاد:

- ❖ واجبات ومسئوليات القائمين على الاتحادات الرياضية غير واضحة.
- ❖ لا توجد رؤية واضحة لرسالة بعض الاتحادات تجاه تفعيل نظام الجودة.
- ❖ عجز إدارة الاتحادات على إدارة نظام الجودة الشاملة.
- ❖ لا تقوم بعض الاتحادات بالإعلان عن رسالة الاتحاد داخل لوحة الإعلانات بالاتحاد

- ❖ لا يوجد وصف وظيفى لمسئوليات كل وظيفة بالاتحاد.

#### ٢ - الاستخلاصات المتعلقة بالأهداف المرتبطة بالإداريين

- ❖ عدم اشتراك الاداريين فى تخطيط السياسات الإدارية ببعض الاتحادات.

- ❖ عدم وجود إطار نظري لرفع الكفاءة الادارية.
- ❖ عدم احتواء سياسات الاتحادات على برامج ادارية تساعد فى رفع الكفاءة الادارية للاداريين.
- ❖ الأهداف الإدارية تركز على النواحي المرتبطة بتنفيذ الأعمال النمطية فقط.
- ❖ لا تقوم بعض الاتحادات بتوفير المناخ الجيد للاداريين لتنفيذ اللوائح والقرارات بصورة جيدة.
- ❖ العشوائية فى العملية الإدارية داخل بعض الاتحادات.
- ❖ عدم توافر بعض البرامج والأجهزة لمساعدة الإداريين فى تنفيذ القرارات واللوائح.
- ❖ برامج التطوير الإداري لا تسمح بمشاركة أكبر عدد من الاداريين.
- ❖ ٣ - الاستخلاصات المتعلقة بالمشكلات الإدارية للإداريين فى تطبيق معايير الجودة
- ❖ عدم تفهم الاداريين للأساليب التكنولوجية الحديثة فى الإدارة.
- ❖ عزوف بعض الإداريين عن تفعيل استخدام البرامج الادارية نتيجة عدم اهتمام إدارة الاتحاد لجهودهم.
- ❖ التغيرات الاجتماعية والاقتصادية التى تحدث فى المجتمع تؤثر على مستوى الطموح والإبداع للاداريين.
- ❖ لا تعنى بعض الاتحادات بالاداري.
- ❖ لا تهتم إدارة بعض الاتحادات بإعداد الإداريين وكيفية وصولهم إلى المستوى المطلوب عالمياً.
- ❖ برامج الادارة لا يتم تطويرها وفقاً للمستجدات التى تطرأ على شكل الأداء الإداري.
- ❖ عدم إدراك كثير من الاداريين لأهمية المعايير الأساسية لنظام الجودة.
- ❖ قصور الصلاحيات الادارية المقدمة للاداري فيما يخص انجاز بعض الأعمال.
- ❖ ضعف الخبرات الادارية للاداريين والتي تتيح له وضع الاستراتيجيات الإدارية المتوافقة مع نظم جودة التعليم

- ❖ عدم إلمام بعض الإداريين بربط الجوانب الادارية ومشكلات الأندية الموجودة بالفعل،
- ❖ ٤- الاستخلاصات المتعلقة بتوجهات الإدارة نحو الرياضة وحوكمة الأداء:
- ❖ تهميش دور الإداريين ووتكليفهم بأعباء الأعمال الإدارية والأعمال البعيدة عن تخصصاتهم بالإضافة إلى النظرة السطحية لدورهم في إدارة الاتحاد.
- ❖ تأنيب الإدارة الإداريين على ممارستهم الادارية الضعيفة بحجة أن ذلك يؤثر على الأداء الإداري.
- ❖ لا توجد توجهات من الإدارة تجاه النواحي الإدارية بالاتحاد.
- ❖ لا يقوم المسؤولين عن إدارة الاتحاد بالتفاعل مع الإداريين أثناء بصورة متواصلة.
- ❖ تهمل إدارة بعض الاتحادات للوائح والقوانين الخاصة بالعملية الإدارية.
- ❖ ٥- الاستخلاصات المتعلقة بالموارد البشرية والمادية:
- ❖ التوسع الأفقى لإنشاء أبنية ادارية جديدة داخل الاتحادات لمقابلة الكم الهائل من الجوانب الإدارية الخاصة بالأندية.
- ❖ قلة الاعتمادات المالية المخصصة لتحفيز الإداريين يقلل من إمكانية تنفيذ الإداري للوائح والقرارات الإدارية.
- ❖ لا توفر إدارة بعض الاتحادات الموارد البشرية والأيدى العاملة المساعدة لتنفيذ القرارات الإدارية.
- ❖ قلة الموارد المالية فى بعض الاتحادات يقلل من تطوير المنظومة الإدارية داخل الاتحاد.

## ثانياً: التوصيات .

توصل الباحث إلى بعض التوصيات التي تأمل في أن تسهم في رفع الفعّاءة الإدارية للعاملين ببعض الاتحادات الرياضية بدولة الكويت بما يتماشى مع متطلبات الجودة والاعتماد التربوي وهي كما يلي :

- ١- العمل بمعايير الجودة الشاملة في إدارة الاتحادات الرياضية، حيث حظيت على تقبل كبير من قبل الإداريين.
- ٢- ضرورة توفير المناخ الإداريس الملائم والتقيد به والحفاظ عليه .
- ٣- العمل بجميع العوامل التي تشجع الإداريين على تقبل معايير الجودة الشاملة في العملية الإدارية.
- ٤- إشترك كل الإدارة العليا والإداري في وضع السياسات الإدارية الخاصة بالاتحاد.
- ٦- التأكيد على قيمة العمل الجماعي داخل المؤسسة الرياضية.
- ٧- التأكيد على توفير الإمكانيات المادية داخل الاتحادات وتوجيهها للعملية الإدارية.
- ٨- التأكيد على استخدام الحوافز الايجابية كعامل أساسي لتحسين الأداء لدى الإداريين .
- ٩-الحرص على إزالة جميع المعوقات التي تحد من تقبل الإداريين لمعايير الجودة الشاملة في العملية الإدارية والتي حظيت على درجة تقبل كبيرة من قبلهم.
- ١٠- إلحاق الإداريين بدورات تدريبيه تكسبهم مهارات ادارية جديدة، واستخدام الوسائل التقنية في الإدارة.
- ١١-التأكيد على الإداري بأن يحترم مندوبي إدارات الأندية المتعاملين معه لتحقيق الجودة.
- ١٢-التأكيد على الإداري بأن يطرح أسئلة تمهيدية متنوعة لإثارة تفكيره الإداري والاستفادة منه.
- ١٣- التأكيد على الإداري بأن يستخدم الحوار والمناقشة كوسيلة مهمة للتعرف على خبراته الإدارية.
- ١٥- التأكيد على الإداري بأن يستخدم أساليب وأدوات مختلفة لتقويم أدائه .

- ١٦- التأكيد على الإداري بأن يلتزم بالقيام بالأعمال المسند إليه من قبل رؤسائه لما تقتضيه مصلحة الاتحاد.
- ١٧- التأكيد على الإداري بأن يحرص على تبادل الخبرات مع زملائه ورؤسائه .
- ١٨- العمل على زيادة الحوافز المادية للإداريين بما تقتضيه مقتضيات وظيفته من العمل لساعات إضافية تحتسب له أو من خلال منحه بدل طبيعة عمل.
- ١٩- يجب إعطاء إداري الاتحادات الرياضية المكانة الاجتماعية اللائقة بمهنته وقيمتها في المجال الرياضي والاعتراف بالدور الإداري الذي يقوم به.

### المراجع

- ١- أحمد سيد مصطفى (٢٠٠٥م): إدارة السلوك التنظيمي : رؤية معاصرة لسلوك الناس في العمل ، المؤلف ، القاهرة.
- ٢- حسن أحمد الشافعي (٢٠٠٣م) : إدارة الجودة الشاملة في التربية البدنية والرياضية ، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر ، الإسكندرية.
- ٣- حسن أحمد الشافعي، هميمة إبراهيم حشيش (٢٠٠٧م): تحديد العوامل المؤثرة علي التغيير والتطوير التنظيمي لتحقيق أهداف الأندية الرياضية، المجلة العلمية لعلوم التربية الرياضية، العدد الحادي عشر، كلية التربية الرياضية، جامعة طنطا.
- ٤- عدلة عيسى مطر (٢٠٠٤م): الكفايات الإدارية اللازمة لإعداد المهني لمعلم التربية البدنية والرياضية بدولة الكويت، مجلة بحوث التربية الرياضية، كلية التربية الرياضية، جامعة الزقازيق، المجلد ٢٧، العدد ٦٦.
- ٥- على محمود السلمي: إدارة الموارد البشرية، مكتبة غريب، القاهرة، ١٩٩٢م.
- ٦- مصطفى حسن باهى ، محمد متولى عفيفى: سيكولوجية الإدارة الرياضية، الطبعة الأولى، ٢٠٠١م.
- ٧- مهدي صالح السامرائي(٢٠٠٧م): "إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الانتاجي والخدمي"، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان
- ٨- نبيل الحسيني النجار: الإدارة " أصولها واتجاهاتها المعاصرة "، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، ١٩٩٣م.