

الفصل الرابع  
عرض ومناقشة النتائج

obeikandi.com

## عرض ومناقشة النتائج .

جدول (٢٢) التكرارات والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بإجابات عبارات المحور الأول : مدى استيعاب واقتناع العاملين بإدارة النشاط الرياضي لمفهوم وأهمية استخدام معايير (المبادئ) الجودة الشاملة (أ) - هل يستوعب العاملون إدارة النشاط الرياضي الدراسة مفهوم الجودة الشاملة . ماهي الجودة الشاملة (٩) ن = ٨٣

نم ارة	محتوى العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		مربع كاي	المتوسط الحسابي	نسبة الموافقة %
		التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%			
	فلسفة إدارية تهدف إلى تحقيق التميز والإنجاز والفوز في المباريات .	٢٦	٣١,٣٣	١٤	١٦,٨٧	٤٣	٥١,٨١	◆١٥,٣٥	٠,٨	٢٩,٧٦
	مجموعة من المبادئ الإرشادية التي تعتبر بمثابة دعائم للتحسين المستمر سواء في البرامج أو الموارد أو الخدمات التي تقدم للمستفيدين .	٤٩	٥٩,٠٤	٢١	٢٥,٣	١٣	١٥,٦٦	◆٢٥,٨٣	١,٤٣	٧١,٦٩
	نظام إداري يضع رضا المستفيدين في أول قائمة الأولويات مع التركيز على إشباع حاجاتهم وتوقعاتهم .	١٢	١٤,٤٦	١٢	١٤,٤٦	٥٩	٧١,٠٨	◆٥٣,٢٣	٠,٤٣	٢١,٦٩
	نظام من الأنشطة موجه نحو حسن استثمار الامكانيات المادية والبشرية بالمؤسسة (إدارة النشاط الرياضي).	٢٢	٢٦,٥١	١١	١٣,٢٥	٥٠	٦٠,٢٤	◆٢٩,٢٣	٠,٦٦	٢٣,١٢

نم بارة	محتوى العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		مربع كاي	المتوسط الحسابي	نسبة الموافقة %
		التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %			
	الطريقة النظامية التي تمنح سلطات للمسؤولين للمشاركة في التخطيط وتنفيذ عمليات التطوير المستمر .	٦٥	٧٨,٣١	٥	٦,٠٢	١٣	١٥,٦٦	♦٧٦,٧٢	١,٦٣	٨١,٣٢
	كل أنشطة وظائف الإدارة التي تحدد الأهداف والسياسات والمسؤوليات من خلال عمليات التخطيط والرقابة والمتابعة .	٤١	٤٩,٤	١٤	١٦,٨٧	٢٨	٣٣,٧٣	♦١٣,١٨	١,١٦	٥٧,٨٢
	الوسيلة التي تدار بها المؤسسة الرياضية وبرامجها بهدف تطوير فعاليتها ومرونتها ووضعها التنافسي على نطاق العمل ككل .	٤٠	٤٨,١٩	٢١	٢٥,٣	٢٢	٢٦,٥١	♦٨,٢٧	١,٢٢	٦٠,٨٤
	الطريقة أو الوسيلة الشاملة التي تشجع المسؤولين للتعاون والمشاركة للعمل ضمن فريق واحد لتحقيق الأهداف وخلق قيمة مضافة بما يحقق رضا المستفيدين.	٣١	٣٧,٣٥	١٢	١٤,٤٦	٤٠	٤٨,١٩	♦١٤,٧٧	٠,٨٩	٤٤,٥٨
	شكل تعاوني لقيادات تتصف بدرجة من التميز	٤٤	٥٣,٠١	١٦	١٩,٢٨	٢٣	٢٧,٧١	♦١٥,٢٥	١,٢٥	٦٢,٦٥

نسبة الموافقة %	المتوسط الحسابي	مربع كاي	لا		إلى حد ما		نعم		محتوى العبارة	نم بارة
			النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
٥٤,٨٢	١,١	٥,٢٢	٢٣,٧٣	٢٨	٢٢,٨٩	١٩	٤٣,٣٧	٣٦	وسيلة غير تقليدية لتحسين عمليات التعليم والتدريب والقياس والتقويم بالشكل الذي يتطابق مع توقعات المستفيدين .	
٧١,٦٩	١,٤٣	❖٢٤,٦٠	١٤,٤٦	١٢	٢٧,٧١	٢٣	٥٧,٨٣	٤٨	تفعيل مبدأ التحفيز (الحوافز) لاستثارة دوافع المستفيدين لتحقيق أداء أفضل.	
٦٥,٠٦	١,٢	❖١٢,٠٢	٢٠,٤٨	١٧	٢٨,٩٢	٢٤	٥٠,٦	٤٢	نظام يعتمد على وسائل الإتصال والتكنولوجيا لتوفير أحدث وأدق المعلومات.	

❖مربع كاي معنوي عند مستوى ٠,٠٥ = ٥,٩٩

يتضح من جدول (٢٢) والخاص بالتكرارات والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة باستجابات عبارات المحور الأول : مدى استيعاب واقتناع العاملين بإدارة النشاط الرياضي لمفهوم وأهمية استخدام معايير (المبادئ) الجودة الشاملة (أ - هل يستوعب العاملون بإدارة النشاط الرياضي الدراسة مفهوم الجودة الشاملة . ماهي الجودة الشاملة؟) ، وجود فروق معنوية فى معظم عبارات المحور حيث بلغت قيمة مربع كاي ما بين (٧٦,٧٢ إلى ٨,٢٧) وهذه القيمة معنوية عند مستوى ٠,٠٥ ، فى حين بلغت قيمة مربع كاي (٥,٢٣) وهذه القيمة غير معنوية عند مستوى ٠,٠٥ ، كما بلغت نسبة الموافقة ما بين (٨١,٣٣٪ إلى ٢١,٦٩٪) وقد حققت عبارة (الطريقة النظامية التي تمنح سلطات للمسؤولين للمشاركة فى التخطيط وتنفيذ عمليات التطوير المستمر) أعلى نسبة موافقة والتي بلغت ٨١,٣٣٪ ، تلتها عبارة (مجموعة من المبادئ الإرشادية التي تعتبر بمثابة دعائم للتحسين المستمر سواء فى البرامج أو الموارد أو الخدمات التي تقدم للمستفيدين) وعبارة (تفعيل مبدأ التحفيز (الحوافز) لاستثارة دوافع المستفيدين لتحقيق أداء أفضل) بنسبة موافقة بلغت ٧١,٦٩٪ ثم عبارة (نظام يعتمد على وسائل الإتصال والتكنولوجيا لتوفير أحدث وأدق المعلومات) بنسبة موافقة بلغت ٦٥,٠٦٪ ، وعبارة (شكل تعاوني لقيادات تتصف بدرجة من التميز لتحريك القدرات واكتشاف المواهب والاستعدادات) بنسبة موافقة بلغت ٦٢,٦٥٪.

يتضح من العرض السابق تباين آراء عينة البحث حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة بإدارة النشاط الرياضي فى جامعات إقليم كردستان العراق والتي تتمثل فى أنها الطريقة النظامية التي تمنح سلطات للمسؤولين للمشاركة فى التخطيط وتنفيذ عمليات التطوير المستمر ، فلسفة إدارية تهدف إلى تحقيق التميز والإنجاز والفوز فى المباريات مجموعة من المبادئ

الإرشادية التي تعتبر بمثابة دعائم للتحسين المستمر سواء في البرامج أو الموارد أو الخدمات التي تقدم للمستفيدين ، تفعيل مبدأ التحفيز(الحوافز) لاستثارة دوافع المستفيدين لتحقيق أداء أفضل ، نظام يعتمد على وسائل الإتصال والتكنولوجيا لتوفير أحدث وأدق المعلومات ، شكل تعاوني لقيادات تتصف بدرجة من التميز لتحريك القدرات واكتشاف المواهب والاستعدادات .

ويعزو الباحث هذه الفروق إلى إدراك العاملين بإدارة النشاط الرياضية بجامعة كردستان العراق لمفهوم إدارة الجودة الشاملة في إدارة النشاط الرياضي والتي تتمثل في كونها فلسفة إدارية تعزز قيم ومبادئ التشارك في إدارة العمل وتطوير العمل بإدارة النشاط الرياضي بجامعة كردستان العراق من خلال شكل تعاوني بين القيادات الإدارية وتعزيز مبادئ التحفيز لاستثارة دوافع المستفيدين لتحقيق أداء أفضل.

وهذا يتفق مع نتائج دراسة بهجت عطيه بهجت (٢٠٠٢) (٣٢) ، ودراسة إيمان فرغلي محمد (٢٠٠٠) (٢٩) في ضرورة الاهتمام بالمستفيدين والاهتمام بشكواهم واقتراحاتهم .

وفي هذا الصدد تشير ليلي محمد صلاح (١٩٩٥) إن إرضا متلقى الخدمة هو الهدف الأساسي وهو معيار النجاح لأي منظمة سواء كانت خدمات عامة أو منتجات في كلا القطاعين العام والخاص وهذا دليل على نجاح المؤسسة . (١٢٦ : ٨٦)

جدول (٢٣) التكرارات والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بإجابات عبارات المحور الأول : مدى استيعاب واقتناع العاملين بإدارة النشاط الرياضي لمفهوم وأهمية استخدام معايير (المبادئ) الجودة الشاملة (ب- مدى استيعاب أفراد عينة الدراسة بأهمية استخدام معايير (المبادئ) الجودة الشاملة بإدارة النشاط الرياضي في جامعات إقليم كردستان العراق ، هل يجب أن تراعي (الإدارة العليا ، الإداريين) بإدارة النشاط الرياضي في جامعات إقليم كردستان العراق معايير (المبادئ)

ن = ٨٣

الجودة الشاملة الآتية (٩)

رقم عبارة	محتوى العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		مربع كاي	المتوسط الحسابي	نسبة الموافقة %
		التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %			
	تمركز أهمية الإدارة حول المستفيدين (إداري- طالب) لتحقيق احتياجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم .	٧١	٨٥,٥٤	٦	٧,٢٣	٦	٧,٢٣	١٠١,٨١	١,٧٨	٨٩,١٦
	وضع أهداف محددة وواضحة للمؤسسة وبرامج إدارة النشاط الرياضي	٦٦	٧٩,٥٢	٢	٢,٤١	١٥	١٨,٠٧	٨٢,٧٢	١,٦١	٨٠,٧٢
	وضع السياسات وإقرار الإجراءات (الخطوات التنفيذية) لتحقيق الأهداف .	٢٥	٣٠,١٢	٥	٦,٠٢	٥٣	٦٣,٨٦	٤٢,٠٢	٠,٦٦	٣٣,١٣
	وضع الخطط الزمنية طويلة وقصيرة المدى وتحديد الطرق والأساليب والإمكانات التي تتطلبها برامج إدارة النشاط	٢٣	٢٧,٧١	١٥	١٨,٠٧	٤٥	٥٤,٢٢	١٧,٤٥	٠,٧٣	٣٦,٧٥

رقم عبارة	محتوى العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		مربع كاي	المتوسط الحسابي	نسبة الموافقة %
		التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%			
	وضع البدائل الاستراتيجية لعمليات التخطيط .	١٩	٢٢,٨٩	١٧	٢٠,٤٨	٤٧	٥٦,٦٣	٢٠,٣٤	٠,٦٦	٣٣,١٣
	استخدام تكنولوجيا المعلومات والوسائل التقنية لتحسين إدارة النشاط الرياضي .	٢٧	٣٢,٥٣	١٨	٢١,٦٩	٣٨	٤٥,٧٨	٧,٢٥	٠,٨٧	٤٣,٣٧
	إنجاز العمل الإداري وفقاً للمعدلات والمعايير التي حدتها الأهداف .	٢٤	٢٨,٩٢	١٩	٢٢,٨٩	٤٠	٤٨,١٩	٨,٧٠	٠,٨١	٤٠,٣٦
	تحديد عمليات التميز في أداء العاملين بإدارة النشاط الرياضي .	٢٣	٢٧,٧١	١٨	٢١,٦٩	٤٢	٥٠,٦	١١,٥٩	٠,٧٧	٣٨,٥٥
	المواءمة بين الامكانيات والمتطلبات المطلوب تحقيقها .	٢٧	٣٢,٥٣	١٩	٢٢,٨٩	٣٧	٤٤,٥٨	٥,٨٨	٠,٨٨	٤٣,٩٨
	التحسين والتطوير المستمر لأساليب الإدارة .	١٩	٢٢,٨٩	١٦	١٩,٢٨	٤٨	٥٧,٨٣	٢٢,٥٨	٠,٦٥	٣٢,٥٣
	الالتزام بخطط التمويل وتسويق المباريات والبطولات .	٢١	٢٥,٣	٢٢	٢٦,٥١	٤٠	٤٨,١٩	٨,٢٧	٠,٧٧	٣٨,٥٥
	توفير وتحسين وسائل الإتصال المناسبة بين المستويات الإدارية بالمؤسسة (الإدارة العليا – الإدارة التنفيذية) .	١٩	٢٢,٨٩	٢٣	٢٧,٧١	٤١	٤٩,٤	٩,٩٣	٠,٧٢	٣٦,٧٥
	تطبيق وتحليل وتفسير نواتج التعليم والتدريب وتأثيرات التغيير	١٦	١٩,٢٨	٢٢	٢٦,٥١	٤٥	٥٤,٢٢	١٦,٩٤	٠,٦٥	٣٢,٥٣

رقم عبارة	محتوى العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		مربع كاي	المتوسط الحسابي	نسبة الموافقة %
		التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%			
	الاعتماد على فلسفة التطوير المستمر ووضع خطط للتغيير والتعديل المستمر من أجل التحسين وتحقيق الأهداف .	١٤	١٦,٨٧	١٩	٢٢,٨٩	٥٠	٦٠,٢٤	٢٧,٤٩	٠,٥٧	٢٨,٣١
	تحقيق التوازن بين الأنفاق على إدارة النشاط الرياضي والإنفاق على المستفيدين .	٢٦	٣١,٣٣	٢٥	٣٠,١٢	٣٢	٣٨,٥٥	١,٠٤	٠,٩٣	٤٦,٣٩
	مواعاة (المطابقة) الأهداف المراد تحقيقها بالأهداف التي تم التوصل إليها .	٢٦	٣١,٣٣	٢٢	٢٦,٥١	٣٥	٤٢,١٧	٣,٢٠	٠,٨٩	٤٤,٥٨
	إتخاذ الإجراءات وإصدار التشريعات لحماية المستفيدين (طالب – إداري) .	٢٥	٣٠,١٢	٢١	٢٥,٣	٣٧	٤٤,٥٨	٥,٠١	٠,٨٦	٤٢,٧٧
	تحسين العلاقات الإنسانية بين المستويات الإدارية والطلاب والمدرسين.	٢٧	٣٢,٥٣	٢٦	٣١,٣٣	٣٠	٣٦,١٤	٠,٣١	٠,٩٦	٤٨,١٩
	زيادة معدلات الاستثمار للمكانات المادية والبشرية .	٢٣	٢٧,٧١	٣٠	٣٦,١٤	٣٠	٣٦,١٤	١,١٨	٠,٩٢	٤٥,٧٨
	تقديم تسهيلات ومساعدات من الإدارة العليا لتنفيذ برامج إدارة النشاط الرياضي بدرجة مقبولة من التميز (تكنولوجيا – أجهزة وأدوات – ملاعب ... إلخ) .	٢٦	٣١,٣٣	١٧	٢٠,٤٨	٤٠	٤٨,١٩	٩,٧١	٠,٨٣	٤١,٥٧

رقم عبارة	محتوى العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		مربع كاي	المتوسط الحسابي	نسبة الموافقة %
		التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%			
	توفير ميزانية مناسبة لتكلفة برامج وعمليات إدارة النشاط الرياضي وحسن استثمارها .	٢٥	٣٠,١٢	١٤	١٦,٨٧	٤٤	٥٣,٠١	◆١٦,٦٥	٠,٧٧	٣٨,٥٥
	توافر مبادئ القيادة الفعالة (الاستمرارية – تحسين الأداء) .	٢٧	٣٢,٥٣	١٤	١٦,٨٧	٤٢	٥٠,٦	◆١٤,١٩	٠,٨٢	٤٠,٩٦
	التقييم المحلي لمستويات أداء المستفيدين (قبل وأثناء وبعد) تنفيذ البرنامج .	٢٨	٣٣,٧٣	٢٠	٢٤,١	٣٥	٤٢,١٧	◆٤,٠٧	٠,٩٢	٤٥,٧٨
	القياس المقارن (قياس الأداء والخدمات المقدمة لمستفيدين والمقارنة بالمنافسين من أجل التطوير والتحسين) .	٤٩	٥٩,٠٤	٢١	٢٥,٣	١٣	١٥,٦٦	◆٢٥,٨٣	١,٤٣	٧١,٦٩
	إقامة حلقات الجودة (تحسين وتطوير الإتصالات وأخلاقيات المستفيدين) .	٤٧	٥٦,٦٣	١٩	٢٢,٨٩	١٧	٢٠,٤٨	◆٢٠,٣٤	١,٣٦	٦٨,٠٧
	دالة انتشار الجودة (تصميم متطور للبرامج التدريبية وتحسين أداء المؤسسة) .	٥٠	٦٠,٢٤	٢٣	٢٧,٧١	١٠	١٢,٠٥	◆٣٠,١٠	١,٤٨	٧٤,١
	استخدام مبدأ التحفيز (الحوافز) المادي والمعنوي للمستفيدين .	٥٥	٦٦,٢٧	١٥	١٨,٠٧	١٣	١٥,٦٦	◆٤٠,٥٨	١,٥١	٧٥,٣
	حصر المشكلات المتعلقة ببرامج وعمليات إدارة النشاط الرياضي وإتخاذ الإجراءات والقرارات الملائمة لحلها	٢٧	٣٢,٥٣	١٩	٢٢,٨٩	٣٧	٤٤,٥٨	٥,٨٨	٠,٨٨	٤٣,٩٨
	القضاء على الأخطاء والحد من الانحراف .	١٩	٢٢,٨٩	١٧	٢٠,٤٨	٤٧	٥٦,٦٣	◆٢٠,٣٤	٠,٦٦	٣٣,١٣

يتضح من جدول (٢٣) والخاص بالتكرارات والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة باستجابات عبارات المحور الأول : مدى استيعاب واقتناع العاملين بإدارة النشاط الرياضي لمفهوم وأهمية استخدام معايير (المبادئ) الجودة الشاملة (ب- مدى استيعاب أفراد عينة الدراسة بأهمية استخدام معايير (المبادئ) الجودة الشاملة بإدارة النشاط الرياضي في جامعات إقليم كردستان العراق) ، وجود فروق معنوية في معظم عبارات المحور ، حيث بلغت قيمة مربع كاي مابين (٧,٢٥ إلى ١٠١,٨١) وهذه القيمة معنوية عند مستوى ٠,٠٥ ، في حين بلغت قيمة مربع كاي ما بين (٠,٣١ إلى ٥,٨٨) وهذه القيمة غير معنوية عند مستوى ٠,٠٥ ، كما بلغت نسبة الموافقة ما بين (٢٧,٧١٪ إلى ٨٩,١٦٪) وقد حققت عبارة (تمركز أهمية الإدارة حول المستفيدين (إداري- طالب) لتحقيق احتياجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم) أعلى نسبة موافقة والتي بلغت ٨٩,١٦٪ ، تلتها عبارة (وضع أهداف محددة وواضحة للمؤسسة وبرامج إدارة النشاط الرياضي) بنسبة موافقة بلغت ٨٠,٧٢٪ ثم عبارة (استخدام مبدأ التحفيز (الحوافز) المادي والمعنوي للمستفيدين) بنسبة موافقة بلغت ٧٥,٣٪ ، وعبارة (دالة انتشار الجودة (تصميم متطور للبرامج التدريبية وتحسين أداء المؤسسة) بنسبة موافقة بلغت ٧٤,١٪ ، وعبارة (القياس المقارن (قياس الأداء والخدمات المقدمة لمستفيدين والمقارنة بالمنافسين من أجل التطوير والتحسين)) بنسبة موافقة بلغت ٧١,٦٩٪ .

يتضح من العرض السابق تبين آراء عينة البحث فيما يتعلق بمدى استيعاب أفراد عينة الدراسة بأهمية استخدام معايير (المبادئ) الجودة الشاملة بإدارة النشاط الرياضي في جامعات إقليم كردستان العراق والتي تتمثل في تمركز أهمية الإدارة حول المستفيدين (إداري- طالب) لتحقيق

احتياجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم ، ووضع أهداف محددة وواضحة للمؤسسة وبرامج إدارة النشاط الرياضي ، استخدام مبدأ التحفيز (الحوافز) المادي والمعنوي للمستفيدين ، دالة انتشار الجودة (تصميم متطور للبرامج التدريبية وتحسين أداء المؤسسة ، القياس المقارن (قياس الأداء والخدمات المقدمة لمستفيدين والمقارنة بالمنافسين من أجل التطوير والتحسين) .

ويعزو الباحث هذه الفروق إلى أهمية تمركز مفهوم الجودة الشاملة حول التركيز على المستفيدين سواءً أكان الطالب أو الإداري وكذلك التركيز على الحوافز ومبدأ التحفيز الذي يعزز من قيم الأداء الفعال للعمل الإداري وكذلك تطوير برامج التدريب وتحسين أداء المؤسسة بالإضافة إلى تحسين الخدمات المقدمة للمستفيدين وتحسينها.

وهذا يتفق مع نتائج دراسة بهجت عطيه بهجت (٢٠٠٢) (٣٢) ، دراسة رضا إبراهيم السيد سالم (٢٠٠٣) (٥٤) في ضرورة تقييم أداء العاملين واستخدام نتائج التقييم في عمليات التطوير والارتقاء المهني لهم والتركيز على تكوين فرق العمل بين العاملين .

وفى هذا الصدد يشير محمد عبد الغنى حسن (١٩٩٦) إلى أن عدم وجود نظام تقييم فعال وعادل للأداء يؤثر على بناء فريق العمل ، فالسعي للنجاح يحتاج إلى تحديد محطة الوصول ، فتحديد مستوى الإنجاز عليه هامة للغاية ، ويتطلب ذلك أن يكون هناك إتفاق بين أعضاء الفريق على الطريقة المناسبة لهم والتي تعبر عن نجاحهم . (١٤٧ : ٣٣ - ٣٤)

جدول (٢٤) التكرارات والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بإجابات عبارات المحور الثاني :مدى تمركز أفراد عينة الدراسة من الإدارة العليا حول المستفيدين لتحقيق رغباتهم وتوقعاتهم (الطلاب ، الإداريين المسؤولين بإدارة النشاط الرياضي ، المدرسين) بإدارة النشاط الرياضي في جامعات إقليم كردستان العراق ، هل تتمركز (الإدارة العليا ، الإداريين) حول المستفيدين بإدارة النشاط الرياضي؟ ن = ٨٣

رقم العبارة	محتوى العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		مربع كاي	المتوسط الحسابي	نسبة الموافقة %
		التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %			
١	إتاحة الفرصة لاشترائه في دراسات ودوريات التدريب والتحكيم والإدارة الرياضية التي تعقدتها الإتحادات المعنية .	٢٥	٣٠,١٢	١١	١٣,٢٥	٤٧	٥٦,٦٣	٢٣,٨١	٠,٧٣	٣٦,٧٥
٢	توفير أحدث المعلومات المتعلقة بالتدريب الرياضي والإدارة الرياضية والعلوم المرتبطة لتطوير أدائه .	٢٩	٣٤,٩٤	٩	١٠,٨٤	٤٥	٥٤,٢٢	٢٣,٥٢	٠,٨١	٤٠,٣٦
٣	إتاحة الفرصة للاشتراك في عمليات التخطيط وتحديد السياسات والإجراءات .	١٣	١٥,٦٦	١٦	١٩,٢٨	٥٤	٦٥,٠٦	٣٧,٧٦	٠,٥١	٢٥,٣
٤	تشجيع العاملين بالإدارة لإتخاذ القرارات السليمة تحت الضغوط النفسية .	١٥	١٨,٠٧	٢٢	٢٦,٥١	٤٦	٥٥,٤٢	١٩,١١	٠,٦٣	٣١,٣٣
٥	توفير الامكانيات وإزالة المعوقات لتحقيق أفضل مستويات الأداء .	١٦	١٩,٢٨	١٦	١٩,٢٨	٥١	٦١,٤٥	٢٩,٥٢	٠,٥٨	٢٨,٩٢

رقم العبارة	محتوى العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		مربع كاي	المتوسط الحسابي	نسبة الموافقة %
		التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %			
٧	إتاحة الفرصة للمشاركة في حل المشكلات وتحليل وتصحيح الأخطاء .	٥٦	٦٧,٤٧	٩	١٠,٨٤	١٨	٢١,٦٩	٤٤,٩٩	١,٤٦	٧٢,٨٩
٨	تشجيع العاملين لاستخدام أساليب القيادة الفعالة من خلال عمليات التدريب .	٢٦	٣١,٣٢	١٥	١٨,٠٧	٤٢	٥٠,٦	١٣,٣٢	٠,٨١	٤٠,٣٦
٩	تدعيم العاملين لتحمل المسؤولية الكاملة لتنفيذ ما اتخذه من إجراءات وقرارات .	١٩	٢٢,٨٩	٢٢	٢٦,٥١	٤٢	٥٠,٦	١١,٣٠	٠,٧٢	٣٦,١٤
١٠	مساندة العاملين لتقييم خبراتهم وإنجازاتهم باستمرار .	٢٩	٣٤,٩٤	٥	٦,٠٢	٤٩	٥٩,٠٤	٣٥,٠٨	٠,٧٦	٣٧,٩٥
١١	استخدام مبدأ التحفيز المادي و المعنوي للعاملين في ادارة النشاط الرياضي .	٢٤	٢٨,٩٢	١٩	٢٢,٨٩	٤٠	٤٨,١٩	٨,٧٠	٠,٨١	٤٠,٣٦
١٢	تشجيع العامل بالإدارة ليكون قائداً ومحبباً ومثلاً أعلى وأكثر قدرة على الإدراك للمواقف المتغيرة وحسن التصرف فيها .	٢١	٢٥,٣	٢٢	٢٦,٥١	٤٠	٤٨,١٩	٨,٢٧	٠,٧٧	٣٨,٥٥
١٣	توفير عامل الأمن والسلامة (سلامة الأجهزة والأدوات – الوقاية من الإصابات – علاج الإصابات) للمستفيدين .	٢٦	٣١,٣٢	٢١	٢٥,٣	٣٦	٤٣,٣٧	٤,٢٢	٠,٨٨	٤٣,٩٨
	رفع الروح المعنوية العاملين بالإدارة بالقدر الذي يؤهلهم لبث روح الحماس وإثارة دافعية الإنجاز لتحقيق أفضل النتائج .	٢٧	٣٢,٥٣	١٧	٢٠,٤٨	٣٩	٤٦,٩٩	٨,٧٧	٠,٨٦	٤٢,٧٧

رقم العبارة	محتوى العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		مربع كاي	المتوسط الحسابي	نسبة الموافقة %
		التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %			
	التعليم والتدريب للعاملين بإدارة النشاط الرياضي .									
١٥	تدعيم رغبته في استخدام مبدأ التحفيز لاستثارة حماس المستفيدين .	٢٢	٢٧,٧١	١٥	١٨,٠٧	٤٥	٥٤,٢٢	◆١٧,٤٥	٠,٧٣	٣٦,٧٥
١٦	تقدير العاملين بالإدارة عندما يحققوا نتائج مميزة وعندما يستخدمون أحدث وأفضل طرق وأساليب التدريب في تنفيذ برامج التنمية الإدارية .	٢٥	٣٠,١٢	٥	٦,٠٢	٥٣	٦٣,٨٦	◆٤٢,٠٢	٠,٦٦	٣٣,١٢
١٧	توفير الامكانات للقيام بعمليات القياس والتقييم للعاملين بإدارة النشاط الرياضي .	٧١	٨٥,٥٤	٦	٧,٢٣	٦	٧,٢٣	◆١٠١,٨١	١,٧٨	٨٩,١٦
١٨	المتابعة للتعرف على الأسلوب الذي يتبعه في تقييم المستفيدين (المبدئي - المرهلي - النهائي) خاصة معايير الأداء ، أساليب القياس ، تحليل نتائج القياس .	٢٧	٣٢,٥٢	١٨	٢١,٦٩	٣٨	٤٥,٧٨	◆٧,٢٥	٠,٨٧	٤٣,٣٧

◆مربع كاي معنوي عند مستوى ٠,٠٥ = ٥,٩٩

يتضح من جدول (٢٤) والخاص بالتكرارات والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة باستجابات عبارات المحور الثاني : مدى تمركز أفراد عينة الدراسة من الإدارة العليا حول المستفيدين لتحقيق رغباتهم وتوقعاتهم (الطلاب ، الإداريين المسؤولين بإدارة النشاط الرياضي، المدرسين) بإدارة النشاط الرياضي في جامعات إقليم كردستان العراق ، وجود فروق معنوية في معظم عبارات المحور، حيث بلغت قيمة مربع كاي ما بين (١٠١,٨١ إلى ٧,٢٥) وهذه القيمة معنوية عند مستوى ٠,٠٥ ، في حين بلغت قيمة مربع كاي (٥,٢٣) وهذه القيمة غير معنوية عند مستوى ٠,٠٥ ، كما بلغت نسبة الموافقة ما بين (٨٩,١٦٪ إلى ٢٥,١٣٪)

وقد حققت عبارة (توفير الامكانيات للقيام بعمليات القياس والتقييم للعاملين بإدارة النشاط الرياضي) أعلى نسبة موافقة والتي بلغت ٨٩,١٦٪ ، تلتها عبارة (تقديم تسهيلات ومساعدات لإمكانية استخدام تكنولوجيا التعليم والتدريب للعاملين بإدارة النشاط الرياضي) بنسبة موافقة بلغت ٨٠,٧٢٪ ثم عبارة (إتاحة الفرصة للمشاركة في حل المشكلات وتحليل وتصحيح الأخطاء) بنسبة موافقة بلغت ٧٢,٨٩٪، عبارة (توفير عامل الأمن والسلامة (سلامة الأجهزة والأدوات - الوقاية من الإصابات - علاج الإصابات) للمستفيدين) بنسبة موافقة بلغت ٤٣,٩٨٪ ، عبارة (المتابعة للتعرف على الأسلوب الذي يتبعه في تقييم المستفيدين (المبدئي - المرحلي - النهائي) خاصة معايير الأداء ، أساليب القياس ، تحليل نتائج القياس) بنسبة موافقة بلغت ٤٣,٣٧٪.

يتضح من العرض السابق تباين آراء عينة البحث فيما يتعلق بمدى تمركز أفراد عينة الدراسة من الإدارة العليا حول المستفيدين لتحقيق رغباتهم وتوقعاتهم (الطلاب ، الإداريين المسؤولين بإدارة النشاط الرياضي،

المدرّبين) بإدارة النشاط الرياضي في جامعات إقليم كردستان العراق والتي تتمثل في توفير الامكانيات للقيام بعمليات القياس والتقويم للعاملين بإدارة النشاط الرياضي ، تقديم تسهيلات ومساعدات لإمكانية استخدام تكنولوجيا التعليم والتدريب للعاملين بإدارة النشاط الرياضي ، إتاحة الفرصة للمشاركة في حل المشكلات وتحليل وتصحيح الأخطاء ، في حين أنها لا توفر عامل الأمن والسلامة (سلامة الأجهزة والأدوات - الوقاية من الإصابات - علاج الإصابات) للمستفيدين ، ولا تحرص على المتابعة للتعرف على الأسلوب الذي يتبعه في تقييم المستفيدين (المبدئي - المرحلي - النهائي) خاصة معايير الأداء ، أساليب القياس ، تحليل نتائج القياس .

ويعزو الباحث هذه الفروق إلى أهمية توفير الامكانيات للقيام بالقياس والتقويم للعاملين بإدارة النشاط الرياضي وتوفير التكنولوجيا اللازمة للتعليم والتدريب وإتاحة الفرصة لحل مشكلات الأداء وصحيح الأخطاء وقت وقوعها في حين أنه نتيجة وجود قصور في فكر الجودة الشاملة بالجامعات من خلال توفير عوامل الأمن والسلامة للمستفيدين ، وتوفير أساليب تقييم أداء المستفيدين .

وهذا يتفق مع نتائج دراسة رحاب علي أمين عثمان (٢٠٠٤)(٥١) في ضرورة وجود وسائل إتصال فعالة بين المستويات الإدارية المختلفة وضرورة أن يشارك العاملون في إتخاذ القرارات وضرورة استخدام الإدارة لأساليب تفويض السلطات للعاملين .

ويرى جيرى وجوزيف **Joseph** ، **Jerry** (١٩٩٦) أن قيادة إدارة الجودة الشاملة تساعد الأشخاص على صناعة قرارات قائمة على الحقائق ، وتسمح للآخرين بالاندماج الفاعل في أدوار القيادة من خلال مدخل أكثر مرونة للقيادة ، وأنها مسؤولة عن ابتكار الثقافة التي تتيح

للأشخاص استخدام قدراتهم العقلية لتحسين العملية الإدارية ، ومسئولة  
عن أن تذهب صناعة القرار فى كل حالة إلى أولئك الأشخاص الذين  
يملكون معرفة أكثر عن هذه الحالة - وضع الرجل المناسب فى المكان  
المناسب - كما أنها تعزز تحسين العمليات من خلال العمل معاً فى فرق .  
(١٧٦ : ١٣٧)

(٢٥) التكرارات والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بإجابات عبارات المحور الثالث : مستوى جودة أداء العاملين بإدارة اطر الرياضي من خلال عمليات التخطيط (للبرامج والامكانيات والتمويل) لتحويل المدخلات إلى مخرجات في جامعات إقليم ستان العراق ، هل تراعي ما يلي في عمليات التخطيط لتحويل المدخلات إلى مخرجات ؟

ن = ٨٣

رقم العبارة	محتوى العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		مربع كاي	التوسط الحسابي	نسبة الموافقة %
		التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %			
١	الالتزام بوضع خطط زمنية طويلة وقصيرة المدى لإدارة النشاط الرياضي .	٢٠	٢٤,١	١٩	٢٢,٨٩	٤٤	٥٣,٠١	١٤,٤٨	٠,٧١	٣٥,٥٤
٢	وضع أهداف محددة وواضحة بخطط إدارة النشاط الرياضي .	٤٦	٥٥,٤٢	١٤	١٦,٨٧	٢٣	٢٧,٧١	١٩,٦٩	١,٢٨	٦٣,٨٦
٣	توفير المؤهلين المتخصصين القادرين على القيام بعمليات التخطيط .	٢٧	٣٢,٥٣	١٤	١٦,٨٧	٤٢	٥٠,٦	١٤,١٩	٠,٨٢	٤٠,٩٦
٤	التعاون والثقة المتبادلة بين القائمين بعمليات	٢٨	٤٥,٧٨	٢٢	٢٦,٥١	٢٣	٢٧,٧١	٥,٨١	١,١٨	٥٩,٠٤

رقم العبارة	محتوى العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		مربع كاي	المتوسط الحسابي	نسبة الموافقة %
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار			
٥	استعداد الإدارة العليا إتخاذ الإجراءات والقرارات الكفيلة بتفعيل خطط الإدارة من خلال رصد ميزانية كافية والبحث عن مصادر تمويل إضافية لتففيذها .	٢٩	٢٤.٩٤	٩	١٠.٨٤	٤٥	٥٤.٢٢	٢٣.٥٢	٠.٨١	٤٠.٣٦
٦	تقديم مساعدات وتسهيلات من قبل الإدارة العليا لتوفير المعلومات والبيانات المتعلقة بمستويات المستفيدين لوضع خطط التدريب في ضوءها من واقع السجلات والإحصاءات .	٢٦	٣١.٣٣	١٧	٢٠.٤٨	٤٠	٤٨.١٩	٩.٧١	٠.٨٣	٤١.٥٧
٧	استعددا الإدارة لإتخاذ الإجراءات والقرارات الكفيلة بمساعدة العاملين على تنفيذ خطط الإدارة ورصد الموارد المالية المناسبة لها .	٢٥	٣٠.١٢	٢٠	٢٤.١	٣٨	٤٥.٧٨	٦.٢٤	٠.٨٤	٤٢.١٧
	تحديد دور الإدارة العليا في كيفية مراجعة خطط	٢٥	٣٠.١٢	٢٢	٢٦.٥١	٣٦	٤٣.٣٧	٣.٩٣	٠.٨٧	٤٣.٣٧

رقم العبارة	محتوى العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		مربع كاي	المتوسط الحسابي	نسبة الموافقة %
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار			
	التنظيمي للقائمين بالإشراف والمتابعة إذا لزم الأمر لتناسب مع الظروف ومعدلات التغيير .									
٩	الحرص على دافعية خطط الإدارة وملاءمتها للظروف والمواقف والامكانيات المادية والبشرية المتاحة .	٢٩	٣٤.٩٤	١٥	١٨.٠٧	٣٩	٤٦.٩٩	١٠.٥١	٠.٨٨	٤٣.٩٨
١٠	أن تتصف خطط الإدارة بالمرونة والقابلية للتعديل والتغيير وفقاً للظروف الفجائية غير المتوقعة .	٢٤	٢٨.٩٢	٢٢	٢٦.٥١	٣٧	٤٤.٥٨	٤.٨٠	٠.٨٤	٤٢.١٧
١١	طرح خطط الإدارة على المسؤولين وإعلان القائمين بعمليات تصميم وتنفيذ البرامج بتفاصيلها تمهيد الوضع لتخطيط زمني مناسب لها .	٣١	٣٧.٣٥	١٦	١٩.٢٨	٣٦	٤٣.٣٧	٧.٨٣	٠.٩٤	٤٦.٩٩
١٢	تواصل العلاقات وتبادل الاستشارات بين الخبراء المسؤولين من الكليات المتخصصة والقائمين بوضع وتنفيذ خطط التدريب لتحقيق فلسفة وأهداف الإدارة .	٢٥	٣٠.١٢	١١	١٣.٢٥	٤٧	٥٦.٦٣	٢٣.٨١	٠.٧٣	٣٦.٧٥

رقم العبارة	محتوى العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		مربع كاي	المتوسط الحسابي	نسبة الموافقة %
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار			
١٣	وضع خطط الإدارة وفقاً للأسس والمبادئ والنظريات العلمية للإدارة الرياضية .	٢٢	٢٦.٥١	١٤	١٦.٨٧	٤٧	٥٦.٦٣	♦٢١.٤٢	٠.٧	٣٤.٩٤
١٤	أن تتميز خطط الإدارة بالبساطة والوضوح والبعد عن التعقيد .	٤٣	٥١.٨١	٢٥	٣٠.١٢	١٥	١٨.٠٧	♦١٤.٥٥	١.٣٤	٦٦.٨٧
١٥	متابعة ما تم تحقيقه من أهداف في كل مرحلة من مراحل خطة الإدارة وفقاً للتخطيط الزمني والتقييم المرحلي لمستويات أداء العاملين باستخدام الاختبارات والقياسات الموضوعية.	١٥	١٨.٠٧	٢٢	٢٦.٥١	٤٦	٥٥.٤٢	♦١٩.١١	٠.٦٣	٣١.٣٣
١٦	وضع خطة الإدارة بحيث ينص فيها على تحديد الجدول الزمني للبطولات والمنافسات والمباريات التابعة للنشاط الرياضي بالجامعة .	٣٩	٤٦.٩٩	٢٧	٣٢.٥٣	١٧	٢٠.٤٨	♦٨.٧٧	١.٢٧	٦٣.٢٥
١٧	حصر أعداد الطلاب المشاركين في النشاط الرياضي والتعرف على خبراتهم التدريبية السابقة	١٦	١٩.٢٨	١٦	١٩.٢٨	٥١	٦١.٤٥	♦٢٩.٥٢	٠.٥٨	٢٨.٩٢

رقم العبارة	محتوى العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		مربع كاي	المتوسط الحسابي	نسبة الموافقة %
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار			
١٨	تحديد كم ونوع الموارد المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ خطة الإدارة .	٦٧,٤٧	٩	١٠,٨٤	١٨	٢١,٦٩	١٨	٤٤,٩٩	١,٤٦	٧٢,٨٩
١٩	حصر المصادر المساعدة في عمليات الإدارة من أجهزة تكنولوجية ووسائل تقنية .	٣٣,٧٣	٢٠	٢٤,١	٣٥	٤٢,١٧	٣٥	٤,٠٧	٠,٩٢	٤٥,٧٨
٢٠	تحديد اختصاصات المسؤولين عن عمليات الإدارة لتجنب المشكلات والتداخل غير المتعمد.	٣٩,٧٦	٢٦	٣١,٣٣	٢٤	٢٨,٩٢	٢٤	١,٦١	١,١١	٥٥,٤٢
٢١	التعرف على خصائص العاملين في المستويات الإدارية المختلفة بإدارة النشاط الرياضي.	٣٤,٩٤	٥	٦,٠٢	٤٩	٥٩,٠٤	٤٩	٣٥,٠٨	٠,٧٦	٣٧,٩٥
٢٢										

♦مربع كاي معنوي عند مستوى ٠,٠٥ = ٥,٩٩

يتضح من جدول (٢٥) والخاص بالتكرارات والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة باستجابات عبارات المحور الثالث : مستوى جودة أداء العاملين بإدارة النشاط الرياضي من خلال عمليات التخطيط (للبرامج والامكانيات والتمويل) لتحويل المدخلات إلى مخرجات في جامعات إقليم كردستان العراق ، وجود فروق معنوية في معظم عبارات المحور ، حيث بلغت قيمة مربع كاي ما بين (٤٤,٩٩ إلى ٦,٢٤) وهذه القيمة معنوية عند مستوى ٠,٠٥ ، في حين بلغت قيمة مربع كاي ما بين (٥,٨١ إلى ١,٦١) وهذه القيمة غير معنوية عند مستوى ٠,٠٥ ، كما بلغت نسبة الموافقة ما بين (٧٢,٨٩٪ إلى ٢٨,٩٢٪) وقد حققت عبارة (تحديد كم ونوع الموارد المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ خطة الإدارة) أعلى نسبة موافقة والتي بلغت ٧٢,٨٩٪ ، تلتها عبارة (أن تتميز خطط الإدارة بالبساطة والوضوح والبعد عن التعقيد) بنسبة موافقة بلغت ٦٦,٨٧٪ ثم عبارة (وضع أهداف محددة وواضحة بخطط إدارة النشاط الرياضي) بنسبة موافقة بلغت ٦٣,٨٦٪ ، عبارة (وضع خطة الإدارة بحيث ينص فيها على تحديد الجدول الزمني للبطولات والمنافسات والمباريات التابعة للنشاط الرياضي بالجامعة) بنسبة موافقة بلغت ٦٣,٢٥٪ ، عبارة (التعاون والثقة المتبادلة بين القائمين بعمليات التخطيط والمسؤولين عن تنفيذ إدارة الأداء) بنسبة موافقة بلغت ٥٩,٠٤٪ ، في حين حققت عبارة (حصر أعداد الطلاب المشاركين في النشاط الرياضي والتعرف على خبراتهم التدريبية السابقة ومستويات أدائهم) أقل نسبة موافقة والتي بلغت ٢٨,٩٢٪ ، تلتها عبارة (متابعة ما تم تحقيقه من أهداف في كل مرحلة من مراحل خطة الإدارة وفقاً للتخطيط الزمني والتقييم المرحلي لمستويات أداء العاملين باستخدام الاختبارات والقياسات الموضوعية) بنسبة موافقة بلغت ٣١,٣٣٪ ، عبارة (وضع خطط الإدارة وفقاً

للأسس والمبادئ والنظريات العلمية للإدارة الرياضية) بنسبة موافقة بلغت ٣٤,٩٤٪ ، عبارة (الالتزام بوضع خطط زمنية طويلة وقصيرة المدى لإدارة النشاط الرياضي) بنسبة موافقة بلغت ٣٥,٥٤٪ ، عبارة (تواصل العلاقات وتبادل الاستشارات بين الخبراء المسؤولين من الكليات المتخصصة والقائمين بوضع وتنفيذ خطط التدريب لتحقيق فلسفة وأهداف الإدارة) بنسبة موافقة بلغت ٣٦,٧٥٪.

يتضح من العرض السابق تباين آراء عينة البحث فيما يتعلق بمستوى جودة أداء العاملين بإدارة النشاط الرياضي من خلال عمليات التخطيط (للبرامج والامكانيات والتمويل) لتحويل المدخلات إلى مخرجات في جامعات إقليم كردستان العراق والتي تتمثل في تحديد كم ونوع الموارد المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ خطة الإدارة ، أن تتميز خطط الإدارة بالبساطة والوضوح والبعد عن التعقيد ، وضع أهداف محددة وواضحة بخطط إدارة النشاط الرياضي ، وضع خطة الإدارة بحيث ينص فيها على تحديد الجدول الزمني للبطولات والمنافسات والمباريات التابعة للنشاط الرياضي بالجامعة ، التعاون والثقة المتبادلة بين القائمين بعمليات التخطيط والمسؤولين عن تنفيذ إدارة الأداء ، في حين أنه لا يتم حصر أعداد الطلاب المشاركين في النشاط الرياضي والتعرف على خبراتهم التدريبية السابقة ومستويات أدائهم ، ولا تتم متابعة ما تم تحقيقه من أهداف في كل مرحلة من مراحل خطة الإدارة وفقاً للتخطيط الزمني والتقييم المرحلي لمستويات أداء العاملين باستخدام الاختبارات والقياسات الموضوعية ، ولا وضع خطط الإدارة وفقاً للأسس والمبادئ والنظريات العلمية للإدارة الرياضية ، والالتزام بوضع خطط زمنية طويلة وقصيرة المدى لإدارة النشاط الرياضي ، ولا يتم تواصل العلاقات وتبادل الاستشارات بين الخبراء المسؤولين من الكليات

المتخصصة والقائمين بوضع وتنفيذ خطط التدريب لتحقيق فلسفة وأهداف الإدارة .

ويعزو الباحث هذه الفروق إلى عدم اعتماد التخطيط بإدارة النشاط الرياضي على الأسس العلمية بالشكل الكامل وإن كان التخطيط يقوم على أساس تحديد الامكانيات المادية والبشرية المتاحة وتحديد أهداف محددة للخطة وأن تتميز الخطة بالوضوح وأن تكون قائمة على البساطة والوضوح إلا أنها لا تقوم على أساس حصر علمي دقيق وموضوعي للطلاب الذين ستنفذ لهم الخطة ولا يتم الالتزام بأن تكون وفقاً لأسس عملية كما أنها لا تتم متابعة الخطة وفقاً لمراحلها بدايةً ونهايةً بأنها لا تتواصل مع بيوت الخبرة من كليات التربية الرياضية للاستفادة من خبراتهم في بناء الخطة وتحقيق أقصى استفادة منها .

وفي هذا الصدد تؤكد نتائج دراسة إيمان فرغلي محمد (٢٠٠٠) (٢٩) أن أهم الأهداف التي تسعى المنظمات غير الهادفة للربح لتحقيقها هدف تحقيق جودة الخدمة ، ثم يليه تحسين القدرة على البقاء والاستمرار في النمو ، ثم تحسين وتطوير أداء العاملين والأداء المالي ، ثم يليه هدف تحقيق رضا العاملين ، وتخفيض تكلفة الخدمة .

وتؤكد سونيا محمد البكري (د.ت) أن أهداف التحسين والتطوير المستمر في المنظمات تتمثل في التفوق على توقعات المستفيدين عن طريق تحقيق ومقابلة توقعات المستفيدين أو التفوق عليها ، وتخفيض الأخطاء ، وزيادة رضا القائمين بالعمليات فالعاملون عندما يكونوا على درجة من الرضا داخل العمل يكونون أكثر إنتاجية من غيرهم .  
(٧٢ : ٣٧٢ - ٣٧٣)

جدول (٢٦) التكرارات والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بإجابات عبارات المحور الرابع : مدى استيعاب العاملين بإدارة النشاط الرياضي للمبادئ والأسس العلمية للإدارة في جامعات إقليم كردستان العراق. (أ) - هل تراعي المبادئ والأسس العلمية للإدارة في تنفيذ برامج الإدارة من حيث التخطيط ؟

ن = ٨٣

رقم العبارة	محتوى العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		مربع كاي	المتوسط الحسابي	نسبة الموافقة %
		التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %			
٥	مفهوم التخطيط السائد بالنسبة للعاملين بإدارة النشاط الرياضي :									
أ/١	يعد التخطيط عنصراً أساسياً وهاماً من عناصر الإدارة.	٢٥	٣٠,١٢	٢١	٢٥,٣	٣٧	٤٤,٥٨	٥,٠١	٠,٨٦	٤٢,٧٧
ب/١	ضروري لأنه يزيد من الكفاءة والفاعلة الإدارية.	٣٥	٤٢,١٧	٤	٤,٨٢	٤٤	٥٣,٠١	٣١,٨٣	٠,٨٩	٤٤,٥٨
ج/١	هو عملية اتخاذ قرارات عما نريد تحقيقه في المستقبل وكيفية الوصول إليه انطلاقاً من واقع الوضع الحالي.	٥٠	٦٠,٢٤	٩	١٠,٨٤	٢٤	٢٨,٩٢	٣١,١١	١,٣١	٦٥,٦٦
د/١	يعتبر أساسياً للقيام بالوظائف الإدارية الأخرى ، فلا يمكن أن تقوم بالتنظيم أو التوجيه أو الرقابة بدون تخطيط أو في غياب خطة محددة الأهداف.	٥٢	٦٢,٦٥	١٥	١٨,٠٧	١٦	١٩,٢٨	٣٢,١٢	١,٤٣	٧١,٦٩

رقم العبارة	محتوى العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		مربع كاي	المتوسط الحسابي	نسبة الموافقة %
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار			
ه/	فالتخطيط يساعد كل مدير أو مسئول على تحديد ما يجب عمله ووقت أدائه، وكيفية أدائه، ومن يقوم به.	٤٧	٥٦,٦٣	٢٤	٢٨,٩٢	١٢	١٤,٤٦	٢٢,٨٧	١,٤٢	٧١,٠٨
و/	أنواع التخطيط المتبعة بإدارة النشاط الرياضي :									
أ/	تخطيط طويل الأجل .	٤٧	٥٦,٦٣	١٩	٢٢,٨٩	١٧	٢٠,٤٨	٢٠,٣٤	١,٣٦	٦٨,٠٧
ب/	تخطيط متوسط الأجل.	٤٤	٥٣,٠١	٢٣	٢٧,٧١	١٦	١٩,٢٨	١٥,٣٥	١,٣٤	٦٦,٨٧
ج/	تخطيط قصير الأجل .	٣٧	٤٤,٥٨	٢٥	٣٠,١٢	٢١	٢٥,٣	٥,٠١	١,١٩	٥٩,٦٤
د/	يهتم التخطيط بإدارة النشاط الرياضي بتحقيق الأهداف التالية :									
أ/	تحقيق النمو المتكامل والشامل للمستفيدين.	٤٧	٥٦,٦٣	٢٠	٢٤,١	١٦	١٩,٢٨	٢٠,٥٥	١,٣٧	٦٨,٦٧
ب/	تحقيق الإنجازات والبطولات الرياضية.	٤٧	٥٦,٦٣	٢٢	٢٦,٥١	١٤	١٦,٨٧	٢١,٤٢	١,٤	٦٩,٨٨
ج/	توفير الإمكانيات والمنشآت الرياضية.	٣٢	٣٨,٥٥	١٢	١٤,٤٦	٣٩	٤٦,٩٩	١٤,١٩	٠,٩٢	٤٥,٧٨
د/	محو الأمية الرياضية لدى المستفيدين .	٢١	٢٥,٣	٢٢	٢٦,٥١	٤٠	٤٨,١٩	٨,٢٧	٠,٧٧	٣٨,٥٥
ه/	تنمية العلاقات الدولية بين المستفيدين.	٢٧	٣٢,٥٣	٢٦	٣١,٣٣	٣٠	٣٦,١٤	٠,٣١	٠,٩٦	٤٨,١٩



رقم العبارة	محتوى العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		مربع كاي	المتوسط الحسابي	نسبة الموافقة %
		التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %			
أ/	تحديد الأهداف المطلوب الوصول إليها بالجهد الجماعي.	٢٤	٢٨,٩٢	٢٢	٢٦,٥١	٣٧	٤٤,٥٨	٤,٨٠	٠,٨٤	٤٢,١٧
ب/	رسم السياسات أي القواعد التي تحكم تصرفات المرؤوسين.	٣١	٣٧,٣٥	١٦	١٩,٢٨	٣٦	٤٣,٣٧	٧,٨٣	٠,٩٤	٤٦,٩٩
ج/	تحديد العناصر (كمياً ونوعاً) الواجب استخدامها لتحقيق الأهداف.	٤٧	٥٦,٦٣	٢٠	٢٤,١	١٦	١٩,٢٨	٢٠,٥٥	١,٣٧	٦٨,٦٧
د/	وضع البرامج التنفيذية	٣٢	٣٨,٥٥	١٢	١٤,٤٦	٣٩	٤٦,٩٩	١٤,١٩	٠,٩٢	٤٥,٧٨
هـ/	وضع البرامج الزمنية أي ترتيب الأعمال المطلوب القيام بها ترتيباً زمنياً مع ربطها ببعضها.	٣٢	٣٨,٥٥	٢٣	٢٧,٧١	٢٨	٣٣,٧٣	١,٤٧	١,٠٥	٥٢,٤١

❖ مربع كاي معنوي عند مستوى  $0,05 = 0,99$

يتضح من جدول (٢٦) والخاص بالتكرارات والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة باستجابات عبارات المحور الرابع : مدى استيعاب العاملين بإدارة النشاط الرياضي للمبادئ والأسس العلمية للإدارة في جامعات إقليم كردستان العراق ، وجود فروق معنوية فى معظم عبارات المحور ، حيث بلغت قيمة مربع كاي ما بين (٣٥,٤٥ إلى ٧,٨٣) وهذه القيمة معنوية عند مستوى ٠,٠٥ ، في حين بلغت قيمة مربع كاي ما بين (٥,٨١ إلى ١,٦١) وهذه القيمة غير معنوية عند مستوى ٠,٠٥ ، كما بلغت نسبة الموافقة ما بين (٧١,٦٩٪ إلى ٣٥,٥٤٪) وقد حققت عبارة (يعتبر أساسياً للقيام بالوظائف الإدارية الأخرى، فلا يمكن أن تقوم بالتنظيم أو توجيهه أو الرقابة بدون تخطيط أو في غياب خطة محددة الأهداف) أعلى نسبة موافقة والتي بلغت ٧١,٦٩٪ ، تلتها عبارة (التخطيط يساعد كل مدير أو مسئول على تحديد ما يجب عمله ووقت أدائه، وكيفية أدائه، ومن يقوم به) ، وعبارة (تنظيم وإدارة الدورات الرياضية) بنسبة موافقة بلغت ٧١,٠٨٪ ثم عبارة (تحقيق الإنجازات والبطولات الرياضية) بنسبة موافقة بلغت ٦٩,٨٨٪ ، عبارة (تحقيق النمو المتكامل والشامل للمستفيدين) وعبارة (تحديد العناصر (كماً ونوعاً) الواجب استخدامها لتحقيق الأهداف) بنسبة موافقة بلغت ٦٨,٦٧٪ .

يتضح من العرض السابق تباين آراء عينة البحث حول مدى استيعاب العاملين بإدارة النشاط الرياضي للمبادئ والأسس العلمية للإدارة في جامعات إقليم كردستان العراق والتي تتمثل في أن مفهوم التخطيط السائد بالنسبة للعاملين بإدارة النشاط الرياضي أنه يعتبر أساسياً للقيام بالوظائف الإدارية الأخرى، فلا يمكن أن تقوم بالتنظيم أو توجيهه أو الرقابة بدون تخطيط أو في غياب خطة محددة الأهداف ، وأن من أهداف التخطيط

بإدارة النشاط الرياضي يساعد كل مدير أو مسئول على تحديد ما يجب عمله ووقت أدائه، وكيفية أدائه، ومن يقوم به، تنظيم وإدارة الدورات الرياضية، تحقيق الإنجازات والبطولات الرياضية، تحقيق النمو المتكامل والشامل للمستفيدين، عناصر التخطيط التي تمارس بإدارة النشاط الرياضي تنقسم إلى تحديد العناصر (كماً ونوعاً) الواجب استخدامها لتحقيق الأهداف.

ويعزو الباحث هذه الفروق إلى أهمية التخطيط في الارتقاء في العمل الإداري بإدارة النشاط الرياضي وأهمية أن يكون مفهوم وأهداف وعناصر التخطيط واضحة لجميع العاملين بإدارة النشاط الرياضي بجامعة إقليم كردستان العراق.

ويتفق الباحث مع كل من فؤاد أبو حطب (٢٠٠١)(١١٩) وسمير أبو الفتح (١٩٩٩)(٦٦) في أنه عند وضع أي استراتيجية مستقبلية للتعليم الجامعي، يجب ان يؤخذ في الاعتبار أن أي محاولة لتطوير الأداء في الكليات لابد وان تتم في ظل عمليات تطوير النظام الجامعي ككل بما في ذلك النواحي الأكاديمية بما يؤدي إلى تحسين وتطوير أداء القائمين بالعملية التعليمية، حيث تعتمد الجودة الشاملة لمخرجات التعليم الجامعي على جودة المتغيرات الجامعية، وتلعب الإدارة دوراً فعالاً في رفع كفاءة العملية التعليمية من حيث تأثيرها على المتغيرات التنظيمية وأن الأهمية الكبرى لمفهوم الجودة الشاملة تكمن في انه يؤدي إلى الاهتمام بتحقيق التكامل والشمول في تخطيط العملية التعليمية بدلاً من الاستغراق في تفاصيلها وإهدار الوقت والموارد.

وفي هذا الصدد يشير كل من محمد عطوة والمتولى اسماعيل (٢٠٠٦) إن أوضاع التعليم لا تزال كماً وكيفاً دون مستوى الطموحات وعاجزة عن مواجهة التحديات التي يموج بها الواقع بل إن أوضاع التعليم تتعرض اليوم إلى كثير من النقد وعدم الاقتناع بنجاح الأجهزة المسؤولة في مواجهة تحديات كثيرة، مثل :

١. الفجوة العلمية والتقنية بين دولنا والدول المتقدمة تمثل تحدياً مهماً لنظم التعليم. وتشكل المقياس الحقيقي لنجاح نظم التعليم وفشلها في بلوغ رسالتها. ومن المؤكد أن تحقيق أية تنمية اقتصادية واجتماعية مستدامة لن يتم دون الوصول إلى سد هذه الفجوة .

٢. عدم مواكبة حركة تطوير المناهج لمتطلبات التطوير، وغياب التخطيط المستمر للمناهج بمعناها الشامل.

٣. قصور في القوة البشرية ذات الكفاءة العالية المسيرة لبرامج التعليم، بسبب ضعف جاذبية واستقطاب أنظمة التعليم لمثل هذه الكفاءات، وسيطرة المركزية في الإدارة.

تراجع للدور المؤثر الذي ينهض به المعلمون، وشيوع الظواهر السلبية لضعف الإعداد وفقدان المعلم لمكانته المهنية والاجتماعية، ومن المعلوم أن الكفاءات البشرية المدربة والكفاء هي الأقدر على تفهم أهداف التعليم واحتياجات المجتمع الذي تعيش فيه. (١٤٩ : ٤٨)

جدول (٢٧) التكرارات والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بإجابات عبارات المحور الرابع: مدى استيعاب العاملين بإدارة النشاط الرياضي للمبادئ والأسس العلمية للإدارة في جامعات إقليم كردستان العراق. (ب - هل تراعي المبادئ والأسس العلمية للإدارة في تنفيذ برامج الإدارة من حيث التنظيم) ن = ٨٣

رقم العبارة	محتوى العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		مربع كاي	المتوسط الحسابي	نسبة الموافقة %
		التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %			
٩	مفهوم التنظيم بالنسبة للعاملين بإدارة النشاط الرياضي :									
١/٥	عبارة عن الشكل الذي تبدو فيه أية مجموعة من الأفراد تشترك في تحقيق هدف معين.	٤٠	٤٨,١٩	٢١	٢٥,٣	٢٢	٢٦,٥١	٨,٢٧	١,٢٢	٦٠,٨٤
٥/ب	عملية ومرحلة تجمع العمل الذي يجب على الأفراد أو المجموعات القيام به.	٣١	٣٧,٣٥	١٢	١٤,٤٦	٤٠	٤٨,١٩	١٤,٧٧	٠,٨٩	٤٤,٥٨
١/ج	تقسيم أوجه النشاط اللازم لتحقيق الخطط والأهداف وتجميع كل نشاط في إدارة مناسبة،	٤٤	٥٣,٠١	١٦	١٩,٢٨	٢٣	٢٧,٧١	١٥,٣٥	١,٢٥	٦٢,٦٥

رقم العبارة	محتوى العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		مربع كاي	المتوسط الحسابي	نسبة الموافقة %
		التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %			
د/٥	هو الهيكل والعمليات التي من شأنها أن تؤدي إلى توزيع السلطات وتنسيق العلاقات بين مجموعات متعاونة من الأفراد تسعى إلى تحقيق هدف مشترك.	٥٨	٦٩,٨٨	١٣	١٥,٦٦	١٢	١٤,٤٦	٤٩,٩٠	١,٥٥	٧٧,٧١
١٠	يساعد التنظيم السائد في الإدارة على :									
أ/٦	تحديد المسؤوليات والسلطات .	٤١	٤٩,٤	١٤	١٦,٨٧	٢٨	٣٣,٧٣	١٣,١٨	١,١٦	٥٧,٨٣
ب/٦	التنسيق بين الجهود المختلفه من أجل تحقيق الأهداف .	٣٧	٤٤,٥٨	١٤	١٦,٨٧	٣٢	٣٨,٥٥	١٠,٥٨	١,٠٦	٥٣,٠١
ج/٦	الاستخدام الأمثل للموارد والطاقات الماديه و البشريه .	٣٤	٤٠,٩٦	٢٦	٣١,٣٣	٢٣	٢٧,٧١	٢,٣٤	١,١٣	٥٦,٦٣
د/٦	إشباع حاجات وميول ورغبات الأفراد بادرارة النشاط الرياضي .	٥٠	٦٠,٢٤	٩	١٠,٨٤	٢٤	٢٨,٩٢	٢١,١١	١,٣١	٦٥,٦٦

رقم العبارة	محتوى العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		مربع كاي	المتوسط الحسابي	نسبة الموافقة %
		التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %			
٥/٦	تنمية وتدريب العاملين وصقل مهاراتهم الفنية والإدارية	٥٢	٦٢,٦٥	١٥	١٨,٠٧	١٦	١٩,٢٨	٢٢,١٢	١,٤٣	٧١,٦٩
٦/٦	إقامة هيكل تنظيمي .	٤٧	٥٦,٦٣	٢٤	٢٨,٩٢	١٢	١٤,٤٦	٢٢,٨٧	١,٤٢	٧١,٠٨
٦/٦	تقسيم الواجبات .	٤٧	٥٦,٦٣	٢٢	٢٦,٥١	١٤	١٦,٨٧	٢١,٤٢	١,٤	٦٩,٨٨
٦/٦	تحديد السلطات .	٤٤	٥٣,٠١	٢٣	٢٧,٧١	١٦	١٩,٢٨	١٥,٣٥	١,٣٤	٦٦,٨٧
٦/٦	تحديد المسؤوليات .	٣٧	٤٤,٥٨	٢٥	٣٠,١٢	٢١	٢٥,٣	٥,٠١	١,١٩	٥٩,٦٤
	نوع التنظيم المتبع في الإدارة هو :									
١/٧	التنظيم الرسمي .	٤٧	٥٦,٦٣	٢٠	٢٤,١	١٦	١٩,٢٨	٢٠,٥٥	١,٣٧	٦٨,٦٧
٧/٧	التنظيم غير الرسمي .	٤٧	٥٦,٦٣	١٩	٢٢,٨٩	١٧	٢٠,٤٨	٢٠,٣٤	١,٣٦	٦٨,٠٧

❖ مربع كاي معنوي عند مستوى ٠,٠٥ = ٥,٩٩

يتضح من جدول (٢٧) والخاص بالتكرارات والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة باستجابات عبارات الرابع : مدى استيعاب العاملين بإدارة النشاط الرياضي للمبادئ والأسس العلمية للإدارة في جامعات إقليم كردستان العراق. (ب - هل تراعي المبادئ والأسس العلمية للإدارة في تنفيذ برامج الإدارة من حيث التنظيم ؟) ، وجود فروق معنوية في معظم عبارات المحور ، حيث بلغت قيمة مربع كاي ما بين (٤٩,٩ إلى ٨,٢٧) وهذه القيمة معنوية عند مستوى ٠,٠٥ ، في حين بلغت قيمة مربع كاي ما بين (٥,٠١ إلى ٢,٣٤) وهذه القيمة غير معنوية عند مستوى ٠,٠٥ ، كما بلغت نسبة الموافقة ما بين (٧٧,٧١٪ إلى ٤٤,٥٨٪) وقد حققت عبارة (هو الهيكل والعمليات التي من شأنها أن تؤدي إلى توزيع السلطات وتنسيق العلاقات بين مجموعات متعاونة من الأفراد تسعى إلى تحقيق هدف مشترك) أعلى نسبة موافقة والتي بلغت ٧٧,٧١٪ ، تلتها عبارة (تنمية وتدريب العاملين وصقل مهاراتهم الفنيه والإداريه) بنسبة موافقة بلغت ٧١,٦٩٪ ثم عبارة (إقامة هيكل تنظيمي) بنسبة موافقة بلغت ٧١,٠٨٪ ، عبارة (تقسيم الواجبات) بنسبة موافقة بلغت ٦٩,٨٨٪ ، عبارة (التنظيم الرسمي) بنسبة موافقة بلغت ٦٨,٦٧٪.

يتضح من العرض السابق تباين آراء عينة البحث حول مدى استيعاب العاملين بإدارة النشاط الرياضي للمبادئ التنظيمية في جامعات إقليم كردستان العراق والتي تتمثل في أن مفهوم التنظيم هو الهيكل والعمليات التي من شأنها أن تؤدي إلى توزيع السلطات وتنسيق العلاقات بين مجموعات متعاونة من الأفراد تسعى إلى تحقيق هدف مشترك ، وكذلك فإن التنظيم السائد في الإدارة يساعد على تنمية وتدريب العاملين وصقل

مهاراتهم الفنيه والإداريه ، إقامة هيكل تنظيمى ، تقسيم الواجبات ، كما أن التنظيم المتبع في الإدارة هو التنظيم الرسمي .

ويعزو الباحث هذه الفروق إلى أهمية التنظيم في الارتقاء بالعمل الإداري بإدارة النشاط الرياضي حيث أنه من خلاله تتضح خطوط السلطة والمسئولية داخل الإدارة ويتضح نوع الإتصالات المتبعة وكيفية تسلسل القيادة داخل الإدارة بما يعزز من قيم العمل التعاوني الفعال ويسهم في الارتقاء بإدارة النشاط الرياضي.

ويتفق الباحث في هذا مع نتائج دراسة كل من أحمد عبد الحليم الشافعي والسيد محمد ناسى (٢٠٠٠)(١٤) في ضرورة اقتناع الإدارة العليا التربوية بأهمية التغيير نحو الجودة وغرس ثقافة الجودة والتحسين المستمر في الأداء ، نتائج دراسة أحمد محمد أحمد برقعان (٢٠٠١)(١٨) في اقتناع الإدارة العليا بمبادئ إدارة الجودة الشاملة ونجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة حضرموت ، ونتائج دراسة محمد حسن عبد الرحمن (٢٠٠٣)(١٤٠) في اقتناع الإدارة العليا بأهمية تطبيق الجودة الشاملة .

وفي هذا الصدد يذكر كل من سعيد أحمد وصفاء محمود (٢٠٠٦) ، محمد حسين (٢٠٠١) وجمال الدين المرسى (١٩٩٤) أن المعايير الخاصة بالجودة يجب أن تكون واضحة ومفهومة وسهلة التطبيق بحيث تساعد في توجيه الأداء ومن المهم الاقتناع بهذه المعايير واستخدام الدراسات والبحوث بصفه عامه في تحقيق الفوائد التالية :

- ١- التعرف على معايير الجودة .
- ٢- مساعدة الإدارة في المفاضلة بين معايير الجودة.
- ٣- قياس درجة رضا العملاء عن الأداء.

- ٤- القدرة على العمل في جماعة.
- ٥- القدرة على تقييم الأداء الفعلي.
- ٦- القدرة على تحليل الوثائق والسجلات.
- ٧- التعرف على أدوات جمع المعلومات والبيانات والاستبيان والسجلات .
- ٨- إتباع المبادئ العامة لتحقيق القياس الفعلي للجودة من هذه المبادئ  
التنوع .
- ٩- استخدام مزيج من الأساليب الكمية والوصفية عند قياس الأداء  
(الاستمرارية).
- ١٠- القدرة على التوثيق وإدارة المعلومات.(٦٣ : ٢٥)(١٥١ : ٥١)  
(٣٦ : ١٦)

جدول (٢٨) التكرارات والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بإجابات عبارات المحور الرابع :مدى استيعاب العاملين بإدارة النشاط الرياضي للمبادئ والأسس العلمية للإدارة في جامعات إقليم كردستان العراق. (ج) - هل تراعي المبادئ والأسس العلمية للإدارة في تنفيذ برامج الإدارة من حيث التوجيه؟

ن = ٨٣

رقم العبارة	محتوى العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		مربع كاي	المتوسط الحسابي	نسبة الموافقة %
		التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %			
١١	مفهوم التوجيه بالنسبة للعاملين بإدارة النشاط الرياضي :									
١٨/أ	العملية المنظمة التي تهدف إلى مساعدة الفرد على اختيار الحل الملائم للمشكلة التي يعاني منها ، ووضع الخطط التي تؤدي إلى تحقيق هذا الحل.	٣٨	٤٥,٧٨	١٠	١٢,٠٥	٣٥	٤٢,١٧	١٧,٠٨	١,٠٤	٥١,٨١
٨/ب	الأسلوب الذي يعد لتعليم التقويم الجيد ، والمحصلة النهائية للتوجيه الفني هي توفير خدمات تعليمية لجميع مستويات الطلاب.	٥٣	٦٣,٨٦	١٢	١٤,٤٦	١٨	٢١,٦٩	٣٥,٤٥	١,٤٢	٧١,٠٨
ج/٨	الاتصال بالمرؤوسين وإرشادهم وترغيبهم في العمل لتحقيق الأهداف	٢٦	٣١,٣٣	١٧	٢٠,٤٨	٤٠	٤٨,١٩	٩,٧١	٠,٨٣	٤١,٥٧

رقم العبارة	محتوى العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		مربع كاي	المتوسط الحسابي	نسبة الموافقة %
		التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %			
١٢	أسلوب القيادة المتبع في الإدارة هو :									
أ/٩	أسلوب القيادة الديمقراطية .	٣٧	٤٤,٥٨	١٩	٢٢,٨٩	٢٧	٣٢,٥٣	٥,٨٨	١,١٢	٥٦,٠٢
ب/٩	أسلوب القيادة الديمقراطية بالمشاركة .	٤٠	٤٨,١٩	٢١	٢٥,٣	٢٢	٢٦,٥١	٨,٢٧	١,٢٢	٦٠,٨٤
١٣	أسلوب التحفيز المتبع في الإدارة هو :									
أ/١٠	الحوافز المادية .	٣١	٣٧,٣٥	١٢	١٤,٤٦	٤٠	٤٨,١٩	١٤,٧٧	٠,٨٩	٤٤,٥٨
ب/١٠	الحوافز المعنوية .	٤٤	٥٣,٠١	١٦	١٩,٢٨	٢٣	٢٧,٧١	١٥,٣٥	١,٢٥	٦٢,٦٥

❖ مربع كاي معنوي عند مستوى  $\alpha = 0,05 = 0,99$

جدول (٢٨) التكرارات والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بإجابات عبارات المحور الرابع: مدى استيعاب العاملين بإدارة النشاط الرياضي للمبادئ والأسس العلمية للإدارة في جامعات إقليم كردستان العراق. (ج- هل تراعي المبادئ والأسس العلمية للإدارة في تنفيذ برامج الإدارة من حيث التوجيه) ن = ٨٣

رقم العبارة	محتوى العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		مربح كاي	المتوسط الحسابي	نسبة الموافقة %
		التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %			
١٤	نوع الإتصالات السائدة في الإدارة هو :									
١١/١	ج. الاتصالات الرسمية: الاتصالات ثلاثة اتجاهات أساسية هي:- د. من أعلى إلى أسفل: أي اتصالات هابطة عبارة عن توجيهات، وقرارات، وأوامر. و. ومن أسفل إلى أعلى: أي اتصالات صاعدة، عبارة عن تقارير، وآراء، ومذكرات.. و. اتصالات على المستوى الواحد: أي أفقية أو عرضية.	٥٨	٦٩,٨٨	١٣	١٥,٦٦	١٢	١٤,٤٦	٤٩,٩٠ ❖	١,٥٥	٧٧,٧١
١١/ب	د. الاتصالات غير الرسمية .	٤١	٤٩,٤	١٤	١٦,٨٧	٢٨	٣٣,٧٣	١٣,١٨ ❖	١,١٦	٥٧,٨٣

❖ مربع كاي معنوي عند مستوى ٠,٠٥ = ٥,٩٩

يتضح من جدول (٢٨) والخاص بالتكرارات والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة باستجابات عبارات المحور الرابع : مدى استيعاب العاملين بإدارة النشاط الرياضي للمبادئ والأسس العلمية للإدارة في جامعات إقليم كردستان العراق. (ج- هل تراعي المبادئ والأسس العلمية للإدارة في تنفيذ برامج الإدارة من حيث التوجيه؟) ، وجود فروق معنوية في جميع عبارات المحور ، حيث بلغت قيمة مربع كاي ما بين (١٣,٨١) إلى (٩,٧١) وهذه القيمة معنوية عند مستوى ٠,٠٥ ، كما بلغت نسبة الموافقة ما بين (٧٧,٧١٪ إلى ٤١,٥٧٪) وقد حققت عبارة (نوع الإتصالات السائدة في الإدارة هو الاتصالات الرسمية: الاتصالات ثلاثة اتجاهات أساسية هي (من أعلى إلى أسفل: أي اتصالات هابطة عبارة عن توجيهات، وقرارات، وأوامر، ومن أسفل إلى أعلى: أي اتصالات صاعدة، عبارة عن تقارير، وآراء، ومذكرات ، اتصالات على المستوى الواحد: أي أفقية أو عرضية) أعلى نسبة موافقة والتي بلغت ٧١,٧٧٪ ، تلتها عبارة (مفهوم التوجيه بالنسبة للعاملين بإدارة النشاط الرياضي أنه هو الأسلوب الذي يعد لتعليم التقويم الجيد ، والمحصلة النهائية للتوجيه الفني هي توفير خدمات تعليمية لجميع مستويات الطلاب) بنسبة موافقة بلغت ٧١,٠٨٪ ثم عبارة (أسلوب التحفيز المتبع في الإدارة هو الحوافز المعنوية .) بنسبة موافقة بلغت ٦٢,٦٥٪ ، عبارة (أسلوب القيادة المتبع في الإدارة هو أسلوب القيادة الديمقراطية بالمشاركة) بنسبة موافقة بلغت ٦٠,٨٤٪ .

يتضح من العرض السابق تباين آراء عينة البحث فيما يتعلق بالمبادئ والأسس العلمية للإدارة في تنفيذ برامج الإدارة من حيث التوجيه والتي تتمثل في أن نوع الإتصالات السائدة في الإدارة هو الاتصالات الرسمية: الاتصالات ثلاثة اتجاهات أساسية هي (من أعلى إلى أسفل: أي اتصالات

هابطة عبارة عن توجيهات، وقرارات، وأوامر ، ومن أسفل إلى أعلى: أي اتصالات صاعدة، عبارة عن تقارير، وآراء، ومذكرات ، اتصالات على المستوى الواحد: أي أفقية أو عرضية. ، كما أن مفهوم التوجيه بالنسبة للعاملين بإدارة النشاط الرياضي أنه هو الأسلوب الذي يعد لتعليم التقويم الجيد، والمحصلة النهائية للتوجيه الفني هي توفير خدمات تعليمية لجميع مستويات الطلاب ، وكذلك فإن أسلوب التحفيز المتبع في الإدارة هو الحوافز المعنوية، أسلوب القيادة المتبع في الإدارة هو أسلوب القيادة الديمقراطية بالمشاركة .

ويعزو الباحث هذه الفروق إلى أهمية الاتصالات الرسمية في نجاح العمل الإداري والتي تتمثل في جميع الاتصالات التي تتم في إطار العمل بين المستويات الإدارية المختلفة داخل الإدارة وكذلك أهمية التحفيز المعنوي والذي يحقق الرضا الوظيفي للعاملين عن ما يقومون به من مهام أثناء تنفيذهم لعملهم ، وكذلك فإن القيادة التشاركية تجعل العاملين في الإدارة يشعرون وكأنهم جزء من العمل ويعملون على الارتقاء به والتعاون بين الرئيس والمرؤوس في العمل بالإدارة .

وفي هذا الصدد يتفق كل من عمرو وصفي (٢٠٠١) ، يوسف سيد (٢٠٠٠) ، على أن أسس إدارة الجودة الشاملة تتمثل في تهيئة الدعم المادي والمعنوي لأنشطة الجودة والتدريب عليها ليس فقط لكافة مستويات العاملين بل أيضاً لعمال الموردين وكذلك للموزعين الذين يتعاملون مع العملاء ويقدمون لهم خدمة ما بعد البيع. (١١٢ : ٨٣ - ٨٨)(١٦٦ : ٧٤)

ويذكر كل من ضياء الدين زاهر (٢٠٠٥) و صلاح الدين تقي (٢٠٠٤) وصلاح حسن (١٩٩٨) أن هناك متطلبات رئيسة لتطوير التعليم الجامعي في إطار الجودة الشاملة تتمثل في تقدير الأفراد نظير قيامهم بعمل

عظيم سيؤدي حتماً إلى تشجيعهم ، وزرع الثقة ، وتدعيم هذا الأداء المرغوب . وهذا التشجيع والتحفيز له دور كبير في تطوير برنامج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة و استمراريته . وحيث أن استمرارية البرنامج في المؤسسة يعتمد اعتماداً كلياً على حماس المشاركين في التحسين ، لذا ينبغي تعزيز هذا الحماس من خلال الحوافز المناسبة وهذا يتفاوت من المكافأة المالية إلى التشجيع المعنوي .

والخلاصة أن على المؤسسة تبني برنامج حوافز فعال ومرن يخلق جو من الثقة والتشجيع والشعور بالانتماء للمؤسسة وبأهمية الدور الموكل إليهم في تطبيق البرنامج ( ٨٣ : ٨٩ - ٩٦ ) ( ٨٠ : ١١٠ - ١١٣ ) ( ٨٢ : ٥٥ - ٦٠ )

ويرى حسن الشافعي (٢٠٠٦) أنه يمكن أن نربط بين "مبادئ الجودة في التعليم ومبادئ الجودة في التربية الرياضية" التركيز على روح الفريق - تشجيع وتبني الأفكار المبدعة - الاندماج بين جميع الأعمال - التقييم - تحسين مستوى التعليم - تحسين مستوى الأداء " . ( ٤٠ : ٣٢ )

ويشير هاني العمرى وناصر العديلي (٢٠٠٠) إلى أن إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية تستهدف وضع المؤسسة على الالتزام بالتحسين للأساليب الإدارية عن طريق تحسين (المدخلات ، العمليات ، المخرجات) وذلك بهدف خلق مناخ يشجع جميع العاملين على المشاركة الفعالة في عملية التغيير نحو تقليل الهدر وتعظيم المردود . ( ١٦١ : ١٥ )

جدول (٢٩) التكرارات والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بإجابات عبارات المحور الرابع : مدى استيعاب العاملين بإدارة النشاط الرياضي للمبادئ والأسس العلمية للإدارة في جامعات إقليم كردستان العراق. (د - هل تراعي المبادئ والأسس العلمية للإدارة في تنفيذ برامج الإدارة من حيث الرقابة؟)

ن = ٨٣

رقم العبارة	محتوى العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		مربع كاي	المتوسط الحسابي	نسبة الموافقة %
		التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %			
١٥	مفهوم الرقابة بالنسبة للعاملين بإدارة النشاط الرياضي :									
١٢/أ	عملية التحقق من أن ما يحدث يطابق الخطة المقررة، والتعليمات الصادرة، والمبادئ المعتمدة.	٣٤	٤٠,٩٦	٢٦	٣١,٢٣	٢٣	٢٧,٧١	٢,٣٤	١,١٣	٥٦,٦٣
١٢/ب	عنصر حيوي من عناصر الإدارة وتهدف إلى التحقق	٢٣	٢٧,٧١	٣٠	٣٦,١٤	٣٠	٣٦,١٤	١,١٨	٠,٩٢	٤٥,٧٨

رقم العبارة	محتوى العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		مربع كاي	المتوسط الحسابي	نسبة الموافقة %
		التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %			
	قد تم أدائه على وجه مرضي.									
ج/١٢	النشاط الذي تقوم به الإدارة لتابعة وتنفيذ السياسات وتقييمها والعمل على إصلاح ما قد يعثرها من ضعف حتى يمكن تحقيق الأهداف المنشودة.	٣٢	٣٨,٥٥	٢٣	٢٧,٧١	٢٨	٣٣,٧٣	١,٤٧	١,٠٥	٥٢,٤١
د/١٢	قياس أعمال المرؤوسين وتصويبها بغرض التأكد من أن أهداف المشروع والخطط التي وضعت لتحقيقها قد أنجزت.	٣١	٣٧,٣٥	٢٣	٢٧,٧١	٢٩	٣٤,٩٤	١,٢٥	١,٠٢	٥١,٢

رقم العبرة	محتوى العبرة	نعم		إلى حد ما		لا		مربع كاي	المتوسط الحسابي	نسبة الموافقة %
		التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %			
١٢/هـ	ذلك الجزء من وظيفة المدير التي تختص بمراجعة المهام المختلفة، والتحقق مما تم تنفيذه ومقارنته بما يجب تنفيذه واتخاذ اللازم في حالة اختلاف مسار الاثنين.	٣٨	٤٥,٧٨	١٠	١٢,٠٥	٣٥	٤٢,١٧	❖١٧,٠٨	١,٠٤	٥١,٨١
١٦	تتقسم مصادر الرقابة في الإدارة إلى :									
١٣/أ	الرقابة الداخلية : ويقصد بها أنواع الرقابة التي تمارسها الإدارة على أوجه النشاط التي تؤديه.	٤٩	٥٩,٠٤	٢١	٢٥,٣	١٣	١٥,٦٦	❖٢٥,٨٣	١,٤٣	٧١,٦٩
١٣/ب	الرقابة الخارجية: في الغالب يتم ادسها ذالذ من	٢٦	٣١,٣٣	١٧	٢٠,٤٨	٤٠	٤٨,١٩	❖٩,٧١	٠,٨٣	٤١,٥٧

رقم العبرة	محتوى العبرة	نعم		إلى حد ما		لا		مربع كاي	المتوسط الحسابي	نسبة الموافقة %
		التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %			
	من الرقابة بواسطة جهاز مركزي مستقل.									
	تتمثل أغراض الرقابة التي تسعى إلى تحقيقها داخل إدارة النشاط الرياضي :									
أ/١٤	الوقوف على المشكلات والمعوقات التي تعترض العمل التنفيذي وتؤثر في مدى كفايته.	٤٧	٥٦,٦٣	٢٠	٢٤,١	١٦	١٩,٢٨	❖٢٠,٥٥	١,٣٧	٦٨,٦٧
ب/١٤	التأكد من المستويات الإدارية في الصورة لما يتم من أعمال في المستويات التي تشرف عليها.	٢٥	٣٠,١٢	١٤	١٦,٨٧	٤٤	٥٣,٠١	❖١٦,٦٥	-٠,٧٧	٣٨,٥٥

رقم العبرة	محتوى العبرة	نعم		إلى حد ما		لا		مربع كاي	المتوسط الحسابي	نسبة الموافقة %
		التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %			
ج/١٤	التأكد من أن الحقوق والمزايا المقررة للأفراد والعاملين محترمة وأنه لا يوجد تعسف.	٣٤	٤٠,٩٦	٢٦	٣١,٣٣	٢٣	٢٧,٧١	٢,٣٤	١,١٣	٥٦,٦٣
د/١٤	التأكد من أن القوانين منفذة، وأن قرارات السلطة التشريعية والسلطة القضائية محترمة.	٢٣	٢٧,٧١	٣٠	٣٦,١٤	٣٠	٣٦,١٤	١,١٨	٠,٩٢	٤٥,٧٨
هـ/١٤	اكتشاف الأخطاء وسوء التصرف وحالات الانحراف والتأكد من أن العاملين لا يتمتعون بامتيازات لا حق لهم فيها وأنهم يتصفون بالنزاهة والأمانة.	٣٢	٣٨,٥٥	٢٣	٢٧,٧١	٢٨	٣٣,٧٣	١,٤٧	١,٠٥	٥٢,٤١
و/١٤	التأكد من أن المسائل الفنية تؤدي على أكمل وجه ووفقاً للقواعد والأصول الفنية.	٣١	٣٧,٣٥	٢٣	٢٧,٧١	٢٩	٣٤,٩٤	١,٢٥	١,٠٢	٥١,٢

رقم العبارة	محتوى العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		مربع كاي	المتوسط الحسابي	نسبة الموافقة %
		التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %			
١٤/ز	التأكد من ارتباط أفراد نشاط الرياضي بالأهداف العامة للدولة.	٥٣	٦٣,٨٦	١٢	١٤,٤٦	١٨	٢١,٦٩	❖٣٥,٤٥	١,٤٢	٧١,٠٨
١٤/ح	التأكد من أن النواحي السياسية والمالية يتم التصرف فيها وفقاً للخطة المقررة.	٦٥	٧٨,٣١	٥	٦,٠٢	١٣	١٥,٦٦	❖٧٦,٧٢	١,٦٣	٨١,٣٣
١٤/ط	التأكد من أن الخدمات الحكومية تقدم للجميع بدون تفرقة.	٧١	٨٥,٥٤	٦	٧,٢٣	٦	٧,٢٣	❖١٠١,٨١	١,٧٨	٨٩,١٦
١٤/ي	تخفيض نفقات العمل الحكومي والحد من الإسراف.	٦٦	٧٩,٥٢	٢	٢,٤١	١٥	١٨,٠٧	❖٨٢,٧٢	١,٦١	٨٠,٧٢
١٤/ك	ترشيد عملية اتجاه القرارات، وخاصة ما يتعلق منها بالسياسة العامة للعمل وبأهدافه.	٥٦	٦٧,٤٧	٩	١٠,٨٤	١٨	٢١,٦٩	❖٤٤,٩٩	١,٤٦	٧٢,٨٩

❖مربع كاي معنوي عند مستوى ٠,٠٥ = ٥,٩٩

يتضح من جدول (٢٩) والخاص بالتكرارات والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة باستجابات عبارات المحور الرابع : مدى استيعاب العاملين بإدارة النشاط الرياضي للمبادئ والأسس العلمية للإدارة في جامعات إقليم كردستان العراق. (د - هل تراعي المبادئ والأسس العلمية للإدارة في تنفيذ برامج الإدارة من حيث الرقابة؟) ، وجود فروق معنوية في معظم عبارات المحور ، حيث بلغت قيمة مربع كاي ما بين (١٠١,٨١ إلى ٩,٧١) وهذه القيمة معنوية عند مستوى ٠,٠٥ ، في حين بلغت قيمة مربع كاي ما بين (٢,٣٤ إلى ١,١٨) وهذه القيمة غير معنوية عند مستوى ٠,٠٥ ، كما بلغت نسبة الموافقة ما بين (٨٩,١٦٪ إلى ٣٨,٥٥٪) وقد حققت عبارة (تتمثل أغراض الرقابة التي تسعى إلى تحقيقها داخل إدارة النشاط الرياضي التأكد من أن الخدمات الحكومية تقدم للجميع بدون تفرقة) أعلى نسبة موافقة والتي بلغت ٨٩,١٦٪ ، تلتها عبارة (تتمثل أغراض الرقابة التي تسعى إلى تحقيقها داخل إدارة النشاط الرياضي التأكد من أن النواحي السياسية والمالية يتم التصرف فيها وفقاً للخطة المقررة) بنسبة موافقة بلغت ٨١,٣٣٪ ثم عبارة (تتمثل أغراض الرقابة التي تسعى إلى تحقيقها داخل إدارة النشاط الرياضي تخفيض نفقات العمل الحكومي والحد من الإسراف) بنسبة موافقة بلغت ٨٠,٧٢٪ ، عبارة (تتمثل أغراض الرقابة التي تسعى إلى تحقيقها داخل إدارة النشاط الرياضي في ترشيد عملية اتجاه القرارات، وخاصة ما يتعلق منها بالسياسة العامة للعمل وبأهدافه) بنسبة موافقة بلغت ٧٢,٨٩٪ ، عبارة (مصادر الرقابة في الإدارة هي الرقابة الداخلية : ويقصد بها أنواع الرقابة التي تمارسها الإدارة على أوجه النشاط التي تؤديه) بنسبة موافقة بلغت ٧١,٦٩٪.

يتضح من العرض السابق تباين آراء عينة البحث فيما يتعلق بالمبادئ والأسس العلمية للإدارة في تنفيذ برامج الإدارة من حيث الرقابة والتي تتمثل في أن أغراض الرقابة التي تسعى إلى تحقيقها داخل إدارة النشاط الرياضي تتمثل التأكيد من أن الخدمات الحكومية تقدم للجميع بدون تفرقة ، التأكيد من أن النواحي السياسية والمالية يتم التصرف فيها وفقاً للخطة المقررة ، تخفيض نفقات العمل الحكومي والحد من الإسراف ، ترشيد عملية اتجاه القرارات، وخاصة ما يتعلق منها بالسياسة العامة للعمل وبأهدافه ، كما أن مصادر الرقابة في الإدارة تتمثل في الرقابة الداخلية : ويقصد بها أنواع الرقابة التي تمارسها الإدارة على أوجه النشاط التي تؤديه. ويعزو الباحث هذه الفروق إلى أهمية الرقابة في التأكيد من مدى تحقيق الأهداف المحددة بالإدارة والتي تساهم في الارتقاء بها سواء من التأكيد من أن الخدمات تتم بدون تفرقة ، والتأكد من أن النواحي السياسية والمادية تتم وفق الخطة ، وتخفيض النفقات الحكومية ، وترشيد عملية إتخاذ القرار ، وكذلك أهمية أن تكون مصادر الرقابة داخلية لينشأ داخل كل فرد داخل الإدارة .

وهذا يتفق مع نتائج دراسة مجدى أحمد شندى (٢٠٠٨) (١٣٠) ، ودراسة بهجت عطيه بهجت (٢٠٠٢)(٣٢) ، ودراسة أشرف عبد المعز (١٩٩٧) (٢٤).

وفى هذا الصدد يشير كل من عرفان عبد العزيز سليمان ، بيومى محمد ضحاوى (١٩٩٨) أن التخطيط يعتبر ضرورة لازمة للإدارة الناجحة يشمل البحث والتحليل لاختيار الأهداف وتحديد الموارد وطرق العمل ومن يقوم بهذا العمل فى مدى زمنى محدد وهو عملية متجددة - ومستمرة -

بلوغ الأهداف لا يعنى نهايته وإنما يعنى أهدافاً جديدةً توجه الجهود لتحقيقها. (١٠٠ : ٤٤)

ويرى تشارلز **Charles** (١٩٩٩) أن التخطيط يعمل على توضيح العمل الذى سيتم أدائه بشكلٍ منطقيٍّ ولأهدافٍ محددةٍ مع الأساليب المستخدمة والزمن الذى يتم توزيعه لأداء هذا العمل وستؤدى الخطة بأكملها إلى تحقيق الأهداف التى تأسست عليها المنظمة منذ البداية وبالطبع يتطلب هذا التخطيط فكراً واضحاً ودرايةً بأهداف المنظمة ككل. (١٦٧ : ١٠)

ويشير كل من محمد عبد العزيز سلامه وسمير عبد الحميد (٢٠٠٧) إلى أن تحديد الأهداف ووضوحها لدى كافة المستويات الإدارية يساعد على تنمية الخطط وتركيز الجهود وتوجيه الأعمال نحو تلك الأهداف ومن ثم تقويم مدى الكفاءة الإدارية للعاملين بالهيئة . (١٤٦ : ١٢٥)

ويشير إدوارد سيلز **Edward Sails** (١٩٩٣) إلى أن بناء رؤيةٍ استراتيجية قوية تمثل واحدةً من أهم العوامل الحاسمة للنجاح بأى مؤسسةٍ ولذلك فإن التخطيط الاستراتيجي يمثل واحدةً من البنود الرئيسة فى إدارة الجودة الشاملة لأنه بدون التوجه طويل المدى الواضح ، فإن المؤسسة لا يمكن أن تخطط لتحسين الجودة . (١٨٩ : ١٠٧)

كما يشير اسماعيل السيد (١٩٩٥) أن الرؤية هى الطموحات التى تسعى لها المؤسسة ولا يمكن تحقيقها بالامكانيات الحالية . (٢٢ : ١٩)

ويرى عبد الكريم أبو الفتوح درويش (٢٠٠٣) أن وضع تصور لرؤية ومهمة المنظمة يعنى الغرض من إنشاء المؤسسة كما يحدد ما تسعى لتحقيقه وتحدد أيضاً الأنشطة التى سوف تقوم بها المنظمة لتحقيق غرضها. (٩٤ : ٣٣)

جدول (٣٠) التكرارات والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بإجابات عبارات المحور الخامس : مستوى جودة الأداء الإداري للعاملين بالإدارة النشاط الرياضي من خلال عمليات القياس والتقويم في جامعات إقليم كردستان العراق. (هل تراعي القيام بعمليات القياس والتقويم الآتية للتحسين والتطوير المستمر ؟) ن = ٨٣

رقم العبارة	محتوى العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		مربع كاي	المتوسط الحسابي	نسبة الموافقة %
		التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %			
١٣	بالنسبة لطريقة الميزان والدرجات وتتضمن :									
١/١	تعتمد الإدارة أن كل صفة أو عامل من عوامل التقييم يحمل قيمةً أو وزناً متساوياً مع بقية العوامل .	٦٥	٧٨,٢١	٥	٦,٠٢	١٢	١٥,٦٦	٧٦,٧٢	١,٦٣	٨١,٣٢
١/ب	تتبع الإدارة نظام يتيح أن الأمر الذي لا يظهر أهم هذه العوامل ثم يليه من الأهمية ثم أقلها أهمية .	٧١	٨٥,٥٤	٦	٧,٢٣	٦	٧,٢٣	١٠١,٨١	١,٧٨	٨٩,١٦
١٤	بالنسبة لطريقة الترتيب العام وتتضمن :									
١/٢	تعتمد الإدارة في أسلوب الإدارة المتبع على مقارنة العامل أو الموظف بكل العاملين الآخرين .	٥٦	٦٧,٤٧	٩	١٠,٨٤	١٨	٢١,٦٩	٤٤,٩٩	١,٤٦	٧٢,٨٩
٢/ب	يتبنى المقيم بالإدارة إلى قائمة يرتب مرؤوسيه ترتيباً تنازلياً من الأحسن للأسوأ .	٢٦	٣١,٢٣	١٥	١٨,٠٧	٤٢	٥٠,٦	١٣,٣٢	٠,٨١	٤٠,٣٦



رقم العبارة	محتوى العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		مربع كاي	المتوسط الحسابي	نسبة الموافقة %
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار			
١٧	يتضمن تقييم الأداء بالإدارة المشاركة الجماعية بين المشرف والمرؤوسين .	٥٢	٦٢,٦٥	١٥	١٨,٠٧	١٦	١٩,٢٨	◆٣٢,١٢	١,٤٣	٧١,٦٩
١٨	يضع العاملین بالإدارة بأنفسهم أهداف الإدارة قصيرة الأجل مع رؤوسائهم .	٤٧	٥٦,٦٣	٢٤	٢٨,٩٢	١٢	١٤,٤٦	◆٢٢,٨٧	١,٤٢	٧١,٠٨
١٩	يتم تحديد مجموعة من أنماط السلوك الضرورية لأداء العاملين بالإدارة أو الوظيفة .	٤٧	٥٦,٦٣	٢٢	٢٦,٥١	١٤	١٦,٨٧	◆٢١,٤٢	١,٤	٦٩,٨٨
٢٠	يتم إعلام المرؤوسين بالأنماط السلوكية المرغوبة وكيفية ممارستها .	٤٤	٥٣,٠١	٢٣	٢٧,٧١	١٦	١٩,٢٨	◆١٥,٣٥	١,٣٤	٦٦,٨٧
٢١	يتم تعريف المرؤوسين بمستويات الأداء ومكافأة النتائج الإيجابية .	٣٧	٤٤,٥٨	٢٥	٣٠,١٢	٢١	٢٥,٣	٥,٠١	١,١٩	٥٩,٦٤
٢٢	تتضمن عملية تقييم أداء العاملين بالإدارة في ضوء الإدارة بالأهداف على :									
أ/١١	تحديد الأهداف التنظيمية .	٤٧	٥٦,٦٣	١٩	٢٢,٨٩	١٧	٢٠,٤٨	◆٢٠,٣٤	١,٣٦	٦٨,٠٧
ب/١١	تحديد أهداف الأقسام .	٤١	٤٩,٤	١٤	١٦,٨٧	٢٨	٣٣,٧٣	◆١٣,١٨	١,١٦	٥٧,٨٣
	يتم تحديد أهداف التقييم بالإدارة عن طريق :									
أ/١٢	بواسطة المشرف .	٣٢	٣٨,٥٥	١٢	١٤,٤٦	٣٩	٤٦,٩٩	◆١٤,١٩	٠,٩٢	٤٥,٧٨
ب/١٢	اقتراح من المرؤوسين .	٣١	٣٧,٣٥	١٢	١٤,٤٦	٤٠	٤٨,١٩	◆١٤,٧٧	٠,٨٩	٤٤,٥٨

رقم العبارة	محتوى العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		مربع كاي	المتوسط الحسابي	نسبة الموافقة %
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار			
١٢/د	مراجعة مؤقتة .	٦٩,٨٨	١٣	١٥,٦٦	١٢	١٤,٤٦	١٢	٤٩,٩٠	١,٥٥	٧٧,٧١
١٢/هـ	استبعاد الأهداف غير الملائمة .	٤٤,٥٨	٣٧	١٦,٨٧	١٤	٣٨,٥٥	٣٢	١٠,٥٨	١,٠٦	٥٣,٠١
١٢/و	تحديد الأهداف .	٣٣,٧٣	٢٨	١٤,٤٦	١٢	٥١,٨١	٤٣	١٧,٣٧	٠,٨٢	٤٠,٩٦
١٢/ز	مراجعة الأهداف .									
١٢/ح	مراجعة نهائية للتقييم .	٤٥,٧٨	٣٨	١٢,٠٥	١٠	٤٢,١٧	٣٥	١٧,٠٨	١,٠٤	٥١,٨١
٢٣	يتضمن التقييم الذات للعاملين بالإدارة ما يلي :									
١٣/أ	يسمح التقييم بالإدارة للمرؤوسين أن يملأ نموذج التقييم عن نفسه .	٤٤,٥٨	٣٧	٢٢,٨٩	١٩	٣٢,٥٣	٢٧	٥,٨٨	١,١٢	٥٦,٠٢
١٣/ب	يتكون نموذج التقييم بالإدارة من بنود متنوعة تتضمن أداء المرؤوسين عن فترة معينة مثل (كمية الناتج - الجودة - المواظبة - التعاون - وبنود أخرى) .	٥٦,٦٣	٤٧	٢٤,١	٢٠	١٩,٢٨	١٦	٢٠,٥٥	١,٣٧	٦٨,٦٧

❖ مربع كاي معنوي عند مستوى ٠,٠٥ = ٥,٩٩

يتضح من جدول (٣٠) والخاص بالتكرارات والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة باستجابات عبارات المحور الخامس : مستوى جودة الأداء الإداري للعاملين بالإدارة النشاط الرياضي من خلال عمليات القياس والتقييم في جامعات إقليم كردستان العراق. (هل تراعي القيام بعمليات القياس والتقييم الآتية للتحسين والتطوير المستمر ؟)، وجود فروق معنوية في معظم عبارات المحور ، حيث بلغت قيمة مربع كاي ما بين (١٠١,٨١ إلى ٩,٧١) وهذه القيمة معنوية عند مستوى ٠,٠٥ ، في حين بلغت قيمة مربع كاي ما بين (٥,٨٨ إلى ٥,٠١) وهذه القيمة غير معنوية عند مستوى ٠,٠٥ كما بلغت نسبة الموافقة ما بين (٨٩,١٦٪ إلى ٤٠,٣٦٪) وقد حققت عبارة (طريقة الميزان والدرجات وتتضمن تتبع الإدارة نظام يتيح أن الأمر الذي لا يظهر أهم هذه العوامل ثم يليه من الأهمية ثم أقلها أهمية) أعلى نسبة موافقة والتي بلغت ٨٩,١٦٪ ، تلتها عبارة (طريقة الميزان والدرجات وتتضمن تعتمد الإدارة أن كل صفة أو عامل من عوامل التقييم يحمل قيمةً أو وزناً متساوياً مع بقية العوامل) بنسبة موافقة بلغت ٨١,٣٣٪ ثم عبارة (يتم تحديد أهداف التقييم بالإدارة عن طريق مراجعة مؤقتة) بنسبة موافقة بلغت ٧٧,٧١٪ ، عبارة (طريقة الترتيب العام تتضمن أن تعتمد الإدارة في أسلوب الإدارة المتبع على مقارنة العامل أو الموظف بكل العاملين الآخرين) بنسبة موافقة بلغت ٧٢,٨٩٪ ، عبارة (يتضمن تقييم الأداء بالإدارة المشاركة الجماعية بين المشرف والمرؤوسين) بنسبة موافقة بلغت ٧١,٨٩٪ .

يتضح من العرض السابق تباين آراء عينة البحث فيما يتعلق بعمليات القياس والتقييم المتبعة للتحسين والتطوير المستمر والتي تتمثل في طريقة الميزان والدرجات وتتضمن تتبع الإدارة نظام يتيح أن الأمر الذي لا يظهر أهم هذه العوامل ثم يليه من الأهمية ثم أقلها أهمية ، تعتمد الإدارة أن كل

صفة أو عامل من عوامل التقييم يحمل قيماً أو وزناً متساوياً مع بقية العوامل ، يتم تحديد أهداف التقييم بالإدارة عن طريق مراجعة مؤقتة ، طريقة الترتيب العام تتضمن أن تعتمد الإدارة في أسلوب الإدارة المتبع على مقارنة العامل أو الموظف بكل العاملين الآخرين، يتضمن تقييم الأداء بالإدارة المشاركة الجماعية بين المشرف والمرؤوسين .

ويعزو الباحث هذه الفروق إلى أهمية تنوع مصادر وأنواع التقييم التي تتم داخل إدارة النشاط الرياضي والتي تتبع لتطوير العمل الإداري بإدارة النشاط الرياضي ومن ثم تساهم في تقديم خدمات جيدة للطلاب .

وهذا يتفق مع نتائج دراسة رحاب على أمين عثمان (٢٠٠٤) (٥١) في ضرورة توعية العاملين داخل المؤسسة الرياضية والاهتمام بأساليب تفويض السلطة في الإدارة وألا تكون القرارات منفردة من الإدارة العليا .

وفى هذا الصدد يشير عصام بدوى (٢٠٠١) إلى أن الاجتماعات تمثل جزءاً كبيراً من العمل يمكن أن يكون مفتاحاً لإنجاز كثير من الأعمال وحل المشكلات وإتخاذ القرارات وتحقيق التنسيق ولا يمكن الاستغناء عنها كأسلوب عمل إذا روعيت فيها الأسس التي تجعلها عالية الفاعلة . (١٠١ : ١٧٥)

ويوضح عصام بدوى (٢٠٠١) أهمية تفويض السلطة فى المستويات الإدارية الأقل بقدر الإمكان حتى تتم الأعمال بسرعة وعلى خير وجه ، فتخصيص وتقسيم العمل يؤدي إلى سرعة تنفيذه وحسن أدائه ، فكلما زاد عدد الأفراد فى أى عملٍ عن واحدٍ وجب تقسيم الواجبات والمسئوليات وإعطاء السلطات المناسبة . (١٠١ : ٧١ - ٧٢)

ويوضح محمد عبد الغنى حسن هلال (١٩٩٦) أن التفويض يعنى إعطاء العاملين نطاقاً واسعاً من حرية العمل حول كيف يذهبون تجاه إنجاز أهداف المنظمة ، وتوزيع السلطات عليهم وتشجيعهم على عبور الحواجز بل إلى قبول المخاطرة والابتكار والإبداع واكتساب المزيد من الخبرات ، والتعود على تحمل المسئوليات والثقة بالنفس والتحرر من الخوف. (١٤٧ : ٩١)

جدول (٣١) التكرارات والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بإجابات عبارات المحور السادس : مدى توافر واستخدام الموارد المادية والبشرية ونظم المعلومات في إدارة النشاط الرياضي في جامعات إقليم كردستان العراق. (أ - هل تراعي ما يلي لتوفير واستخدام الموارد المادية والبشرية؟) ن = ٨٣

رقم العبارة	محتوى العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		مربع كاي	المتوسط الحسابي	نسبة الموافقة %
		التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %			
١	توافر الموارد المادية والبشرية الضرورية لتنفيذ خطة إدارة النشاط الرياضي.	٤٩	٥٩,٠٤	٢١	٢٥,٣	١٣	١٥,٦٦	٢٥,٨٣	١,٤٣	٧١,٦٩
٢	توفير الموارد الضرورية المطلوب استخدامها وتوظيفها لتحقيق الأهداف وإنجاز عمليات الإدارة .	٥٢	٦٢,٦٥	١٥	١٨,٠٧	١٦	١٩,٢٨	٣٢,١٢	١,٤٣	٧١,٦٩
٣	وضع أولويات لاستخدام الامكانيات .	٤٧	٥٦,٦٣	٢٤	٢٨,٩٢	١٢	١٤,٤٦	٢٢,٨٧	١,٤٢	٧١,٠٨
٤	توفير ميزانية لبرامج التنمية الإدارية للعاملين بالإدارة .	٤٧	٥٦,٦٣	٢٢	٢٦,٥١	١٤	١٦,٨٧	٢١,٤٢	١,٤	٦٩,٨٨
٥	تمرين وتجهيز الامكانيات بطريقة منظمة	٤٤	٥٣,٠١	٢٣	٢٧,٧١	١٦	١٩,٢٨	١٥,٣٥	١,٣٤	٦٦,٨٧

رقم العبارة	محتوى العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		مربع كاي	المتوسط الحسابي	نسبة الموافقة %
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار			
	أقصى استخدام لها لتمتد صلاحيتها لمدة أطول .									
٦	كفاية الموارد بحيث تكون التكلفة في حدود الميزانية .	٤٤,٥٨	٢٧	٣٠,١٢	٢٥	٢٥,٣	٢١	٥٠١	١,١٩	٥٩,٦٤
٧	إتاحة الفرصة للتوسع في المستقبل لمقابلة زيادة عدد الممارسين .	٥٦,٦٢	٤٧	٢٤,١	٢٠	١٩,٢٨	١٦	٢٠٠٥٥	١,٣٧	٦٨,٦٧
٨	أن تؤدي الموارد الغرض الذي صممت من أجله .	٥٦,٦٢	٤٧	٢٢,٨٩	١٩	٢٠,٤٨	١٧	٢٠٣٤	١,٣٦	٦٨,٠٧
٩	مدى توافر الموارد المادية والبشرية :									
١/٩	الموارد المادية هي (مكاتب مجهزة - أجهزة حاسب آلي وإنترنت - ملاعب مغلقة بمواصفات قانونية - صالات تدريب مجهزة - كرات متخصصة) .	٤٨,١٩	٤٠	٢٥,٣	٢١	٢٦,٥١	٢٢	٨٢٧	١,٢٢	٦٠,٨٤

رقم العبارة	محتوى العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		مربع كاي	المتوسط الحسابي	نسبة الموافقة %
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار			
ب/٩	الامكانيات البشرية هي : <ul style="list-style-type: none"> <li>• المستفيدين .</li> <li>• الإدارة العليا المسؤولة عن التخطيط .</li> <li>• الإداريين العاملين في إدارة النشاط الرياضي .</li> <li>• المدرب المسئول عن تدريب اللاعبين .</li> </ul>	٤٩,٤	٤١	١٦,٨٧	١٤	٢٣,٧٣	٢٨	١٣,١٨	١,١٦	٥٧,٨٣

❖ مربع كاي معنوي عند مستوى ٠,٠٥ = ٥,٩٩

يتضح من جدول (٣١) والخاص بالتكرارات والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة باستجابات عبارات المحور السادس : مدى توافر واستخدام الموارد المادية والبشرية ونظم المعلومات في إدارة النشاط الرياضي في جامعات إقليم كردستان العراق. (أ - هل تراعي ما يلي لتوفير واستخدام الموارد المادية والبشرية) ، وجود فروق معنوية في معظم عبارات المحور ، حيث بلغت قيمة مربع كاي ما بين (٣٢,١٢ إلى ٨,٢٧) وهذه القيمة معنوية عند مستوى ٠,٠٥ ، فيما عدا عبارة رقم ٦ فقد بلغت قيمة مربع كاي (٥,٠١) وهذه القيمة غير معنوية عند مستوى ٠,٠٥ ، كما بلغت نسبة الموافقة ما بين (٥٧,٨٣٪ إلى ٧١,٦٩٪) وقد حققت عبارة (توافر الموارد المادية والبشرية الضرورية لتنفيذ خطة إدارة النشاط الرياضي) وعبارة (توفير الموارد الضرورية المطلوب استخدامها وتوظيفها لتحقيق الأهداف وإنجاز عمليات الإدارة) أعلى نسبة موافقة والتي بلغت ٧١,٦٩٪ ، تلتها عبارة (وضع أولويات لاستخدام الامكانيات) بنسبة موافقة بلغت ٧١,٠٨٪ ثم عبارة (توفير ميزانية لبرامج التنمية الإدارية للعاملين بالإدارة) بنسبة موافقة بلغت ٦٩,٨٨٪ ، وعبارة (إتاحة الفرصة للتوسع في المستقبل لمقابلة زيادة عدد الممارسين) بنسبة موافقة بلغت ٦٨,٦٧٪.

يتضح من العرض السابق تباين آراء عينة البحث فيما يتعلق بتوفير واستخدام الموارد المادية والبشرية والتي تتمثل في أن توافر الموارد المادية والبشرية ضروري لتنفيذ خطة إدارة النشاط الرياضي ، توفير الموارد الضرورية المطلوب استخدامها وتوظيفها لتحقيق الأهداف وإنجاز عمليات الإدارة) ، من الضروري وضع أولويات لاستخدام الامكانيات ، يجب توفير ميزانية لبرامج التنمية الإدارية للعاملين بالإدارة ، إتاحة الفرصة للتوسع في المستقبل لمقابلة زيادة عدد الممارسين.

ويعزو الباحث هذه الفروق إلى أهمية الامكانيات المادية ولبشرية ذات المستوى المتقدم في تحقيق أهداف خطة الإدارة وتحقيق رضا المستفيدين من الخدمات التي تقدمها الإدارة للطلاب وذلك من خلال توفير الكوادر البشرية المؤهلة والمدرّبة وتنوع الامكانيات المادية وتوفير الميزانيات اللازمة لتنفيذ مختلف الأنشطة.

وهذا يتفق مع نتائج دراسة منى شفيق الجندي (١٩٩٩)(١٦٠) في ضرورة تشجيع العمل الجماعي داخل المنشأة والتواصل بين المستويات الإدارية المختلفة وأن تكون هناك وسائل إتصال فعالة بين المستويات الإدارية المختلفة.

وفى هذا الصدد تشير ليلي محمد صلاح (١٩٩٥) إلى أن نجاح إدارة الجودة الشاملة يعتمد على مساهمات الأفراد فى المؤسسة لأنها حصيلة جهودهم واقتراحاتهم وأدائهم ، ولذلك لابد من تحفيزهم لتقديم ما لديهم من اقتراحات وأفكار بناءة والتغلب على مقاومة التغيير لديهم ولإثارة القدرة الإبداعية لديهم لاكتشاف المشكلات قبل وقوعها . (١٢٦ : ٨٦)

كما يشير أحمد محمد غنيم (٢٠٠٣) أن المنظمات التى نجحت فى تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة هى التى إستطاعت أولاً أن تهيئ مناخ العمل لتطبيق هذه الفلسفة ، حيث اهتمت بإعداد العاملين فيها نفسياً لتفهم وقبول مفاهيم وممارسات هذه الفلسفة مما يقلل من مقاومتهم للتغيير .

(٢٠ : ٣٣٤ - ٣٣٥)

وفى هذا الصدد يشير كل من كمال الدين عبد الرحمن درويش ومحمد صبحي حسنين (٢٠٠٤) إلى أن من المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الكلية العمل فى جماعات لتنفيذ العمليات بكفاءة وفاعلة فى المؤسسات التى يكون الموظفون فيها مسئولين عن خطوات متعددة فى عمليات النظم تتواجد الحاجة للعمل الجماعي . (١٢٢ : ٧٠ - ٧١)

جدول (٣٢) التكرارات والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بإجابات عبارات المحور السادس : مدى توافر واستخدام الموارد المادية والبشرية ونظم المعلومات في إدارة النشاط الرياضي في جامعات إقليم كردستان العراق. (ب - هل تتوفر المعلومات الآتية في تخطيط وتصميم وتنفيذ برامج الإدارة ؟) ن = ٨٣

رقم العبارة	محتوى العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		مربح كاي	المتوسط الحسابي	نسبة الموافقة %
		التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %			
١٠	الحاسبات الآلية (التي تقوم بمعالجة المعلومات واختزانها واسترجاعها بدقة) .	٢٢	٢٨,٥٥	١٢	١٤,٤٦	٣٩	٤٦,٩٩	❖١٤,١٩	٠,٩٢	٤٥,٧٨
١١	الإتصالات (وهو بث وتوزيع المعلومات بين الأفراد مهما يتباعد الموقع والمكان).	٣١	٣٧,٣٥	١٢	١٤,٤٦	٤٠	٤٨,١٩	❖١٤,٧٧	٠,٨٩	٤٤,٥٨
١٢	المصغرات الفيلمية (تصغر الأحجام الضخمة من المعلومات في مساحة صغيرة جداً) .	٤٤	٥٣,٠١	١٦	١٩,٢٨	٢٣	٢٧,٧١	❖١٥,٣٥	١,٢٥	٦٢,٦٥
١٣	مدى توفر المتخصصين في نظم المعلومات للقيام بما يلي : • استرجاع المعلومات (المخرجات) .	٥٨	٦٩,٨٨	١٣	١٥,٦٦	١٢	١٤,٤٦	❖٤٩,٩٠	١,٥٥	٧٧,٧١

رقم العبرة	محتوى العبرة	نعم		إلى حد ما		لا		مربع كاي	المتوسط الحسابي	نسبة الموافقة %
		التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>مجموعة المعلومات التي تسجل النظام (المدخلات) .</li> <li>تنظيم وتحليل وتخزين المعلومات (المعالجة) .</li> </ul>									
١٤	قاعدة بيانات للنظام وما يتصل بها من حذف وتحديث وتطوير المعلومات .	٣٧	٤٤,٥٨	١٤	١٦,٨٧	٣٢	٣٨,٥٥	❖١٠,٥٨	١,٠٦	٥٣,٠١
١٥	التوصيل وبث المعلومات إلى المستخدمين .	٢٨	٣٣,٧٣	١٢	١٤,٤٦	٤٣	٥١,٨١	❖١٧,٣٧	٠,٨٢	٤٠,٩٦
١٦	الرقابة والمتابعة لنظام المعلومات الخاص ببرامج إدارة النشاط الرياضي .	٢٨	٤٥,٧٨	١٠	١٢,٠٥	٣٥	٤٢,١٧	❖١٧,٠٨	١,٠٤	٥١,٨١

❖مربع كاي معنوى عند مستوى ٠,٠٥ = ٥,٩٩

يتضح من جدول (٣٢) والخاص بالتكرارات والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة باستجابات عبارات المحور السادس : مدى توافر واستخدام الموارد المادية والبشرية ونظم المعلومات في إدارة النشاط الرياضي في جامعات إقليم كردستان العراق. (ب - هل تتوافر المعلومات الآتية في تخطيط وتصميم وتنفيذ برامج الإدارة؟) ، وجود فروق معنوية في جميع عبارات المحور ، حيث بلغت قيمة مربع كاي ما بين (٤٩,٩٠ إلى ١٧,٣٧) وهذه القيمة معنوية عند مستوى ٠,٠٥ ، كما بلغت نسبة الموافقة ما بين (٧٧,٧١٪ إلى ٤٠,٩٦٪) وقد حققت عبارة (مدى توفر المتخصصين في نظم المعلومات للقيام بما يلي (استرجاع المعلومات (المخرجات) - مجموعة المعلومات التي تسجل النظام (المدخلات) - تنظيم وتحليل وتخزين المعلومات (المعالجة)) أعلى نسبة موافقة والتي بلغت ٧٧,٧١٪ ، تلتها عبارة (المصغرات الفيلمية (تصغر الأحجام الضخمة من المعلومات في مساحة صغيرة جداً)) بنسبة موافقة بلغت ٦٢,٦٥٪ ثم عبارة (قاعدة بيانات للنظام وما يتصل بها من حذف وتحديث وتطوير المعلومات) بنسبة موافقة بلغت ٥٣,٠١٪ ، وعبارة (الرقابة والمتابعة لنظام المعلومات الخاص ببرامج إدارة النشاط الرياضي) بنسبة موافقة بلغت ٥١,٨١٪.

يتضح من العرض السابق تباين آراء عينة البحث فيما يتعلق بتوافر معلومات تخطيط وتصميم وتنفيذ برامج الإدارة والتي تتمثل في مدى توفر المتخصصين في نظم المعلومات للقيام بما يلي (استرجاع المعلومات (المخرجات) - مجموعة المعلومات التي تسجل النظام (المدخلات) - تنظيم وتحليل وتخزين المعلومات (المعالجة) ، المصغرات الفيلمية (تصغر الأحجام الضخمة من المعلومات في مساحة صغيرة جداً) ، قاعدة بيانات

لنظام وما يتصل بها من حذف وتحديث وتطوير المعلومات ، الرقابة والمتابعة لنظام المعلومات الخاص ببرامج إدارة النشاط الرياضي .

ويعزو الباحث هذه الفروق إلى أهمية توافر نظم المعلومات المتميزة والتي تطور العمل وتوفر قواعد بيانات عن طبيعة النشاط الرياضي والمستفيدين بعمليات أسلوب النظم المختلفة من إدخال وعمليات ومخرجات وكيفية إدارة تلك قواعد البيانات مما يسهم في تطوير والارتقاء بالعمل الإداري القائم على نظم معلومات قوية.

وهذا يتفق مع نتائج دراسة بهجت عطيه بهجت (٢٠٠٢) (٣٢) ، دراسة رضا إبراهيم السيد سالم (٢٠٠٣) (٥٤) في ضرورة الاهتمام بتقييم أداء العاملين داخل المؤسسة والاعتماد على نتائج تقييم الأداء في عمليات التنمية الإدارية والتطوير .

كما يؤكد على محمد عبد الوهاب وآخرون (٢٠٠١) على ضرورة وضع معيار لأداء الأعمال المختلفة بناء على الأهداف المحددة ، فتحديد المعيار بمثابة كنز لإدراك المؤسسة إذ يمكن عن طريقها تقييم الأداء والتفرقة بين أداء العاملين وبالتالي يسعى كل فرد للوصول إلى معايير الأداء المطلوبة مما ينعكس على النتائج. (١٠٩ : ٣٠٣)

ويشير كل من سيد محمود السيد واسماعيل الخولى (١٩٩٤) إلى أن تقييم الأداء أكثر من مجرد عملية رقابية فهو يرتبط بالعلاقات الإنسانية ، وبيئة العمل حيث يمد الإدارة بأساس للتأكد من أن كل فرد يعمل بعدالة وبدونه تخضع مكافأة الأداء للعشوائية . (٧٤ : ٢٤٧ - ٢٤٨)

ويؤكد أحمد ماهر (٢٠٠١) أنه يمكن الاستفادة من نتائج التقييم في إعداد سياسات أفراد جديدة وواقعية للعمل بالمنظمات حيث أنه يساعد

على إعداد سياسة جيدة للترقية ، وتحديد الأشخاص الذين لا يصلحون للعمل والاستغناء عنهم . ( ١٦ : ٢٠٠ )

ويوضح فؤاد عبد الهادى إبراهيم (٢٠٠١) فوائد تقييم أداء فريق العمل فى خفض معدل الغياب للعاملين ، وخفض الوقت اللازم لإنجاز العمل المطلوب والدقة فى العمل، والمكافآت للأداء المتميز ، والترقية للمراكز المختلفة بالمؤسسة. (١٢٠ : ٦)

جدول (٣٣) التكرارات والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بإجابات عبارات المحور السابع : خطط تمويل إدارة النشاط الرياضي وإمكانية تسويق البطولات والمنافسات كأحد مصادر التمويل في إدارة النشاط الرياضي في جامعات إقليم كردستان العراق. (أ - هل تراعي ما يلي عند وضع خطط تمويل برامج التدريب ؟) ن = ٨٣

رقم العبارة	محتوى العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		مربح كاي	المتوسط الحسابي	نسبة الموافقة %
		التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %			
٢٠	رصد ميزانية مناسبة لتنفيذ خطط إدارة النشاط الرياضي .	٢٢	٢٨.٥٥	٢٣	٢٧.٧١	٢٨	٣٢.٧٣	١.٤٧	١.٠٥	٥٢,٤١
٢١	وضع خطة لرصد ميزانية إضافية وتقديمها إلى المسؤولين بالإدارة العليا للحصول على اعتماد لها في حالة عدم كفاية الميزانية المقررة .	٣١	٣٧.٣٥	٢٣	٢٧.٧١	٢٩	٣٤.٩٤	١.٢٥	١.٠٢	٥١,٢
٢٢	أن يتم التخطيط للميزانية بناء على ثلاث عناصر أساسية (التوقع ، الاحتمالية وموافقة السلطة التشريعية	٢٥	٣٠.١٢	٢٣	٢٧.٧١	٣٥	٤٢.١٧	٢.٩٩	٠.٨٨	٤٣,٩٨

رقم العبارة	محتوى العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		مربح كأى	المتوسط الحسابي	نسبة الموافقة %
		التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %			
	التنظيمية ، الموازنة مع الأهداف) .									
٢٣	وضع اللوائح التنفيذية المنظمة لعمليات تمويل خطة الإدارة .	٣٦	٤٣,٢٧	١٩	٢٢,٨٩	٢٨	٢٣,٧٣	٥,٢٣	١,١	٥٤,٨٢
٢٤	التخصيص اللازم لاستخدامات الميزانية المقررة لتحقيق الأهداف .	٤٨	٥٧,٨٣	٢٣	٢٧,٧١	١٢	١٤,٤٦	❖٢٤,٦٠	١,٤٣	٧١,٦٩
٢٥	أن تخصص بنود في الميزانية لتوفير الأدوات والأجهزة والتكنولوجيا بالقدر الذي يغطي احتياجات خطة إدارة النشاط الرياضي ويحقق أهدافها.	٣٠	٣٦,١٤	١٤	١٦,٨٧	٣٩	٤٦,٩٩	❖١١,٥٩	٠,٨٩	٤٤,٥٨
٢٦	تحديد النظام المالي الذي يحقق أفضل النتائج .	٤٢	٥٠,٦	٢٤	٢٨,٩٢	١٧	٢٠,٤٨	❖١٢,٠٢	١,٣	٦٥,٠٦



رقم العبارة	محتوى العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		مربّع كاي	المتوسط الحسابي	نسبة الموافقة %
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• أصول ملكية .</li> <li>• مصادر طويلة الأجل (القروض طويلة الأجل) .</li> <li>• مصادر قصيرة الأجل .</li> </ul>									
١٢/ب	<p>مصادر التمويل غير المباشرة وهي :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• التحويل .</li> <li>• استئجار الخدمات .</li> <li>• الاستئجار المالي .</li> <li>• البيع .</li> <li>• الاستئجار .</li> </ul>	٤٨	٢٣	٢٧,٧١	١٢	١٤,٤٦	❖٢٤,٦٠	١,٤٣	٧١,٦٩	

رقم العبارة	محتوى العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		مربح كأى	المتوسط الحسابي	نسبة الموافقة %
		التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الإعلانات الحكومية .</li> <li>• التبرعات والهبات .</li> <li>• الاشتراكات .</li> <li>• الإيرادات مقابل الخدمات المقدمة للمستفيدين .</li> </ul>									
١٢/د	<p>المصدر الحكومي والغير حكومي وهي :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• التمويل الحكومي .</li> <li>• التمويل الذاتي .</li> <li>• تمويل المجتمع المدني .</li> </ul>	٢٠	٢٦,١٤	١٤	١٦,٨٧	٢٩	٤٦,٩٩	◆١١,٥٩	٠,٨٩	٤٤,٥٨

يتضح من جدول (٣٣) والخاص بالتكرارات والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة باستجابات عبارات المحور السابع : خطط تمويل إدارة النشاط الرياضي وإمكانية تسويق البطولات والمنافسات كأحد مصادر التمويل في إدارة النشاط الرياضي في جامعات إقليم كردستان العراق. (أ) - هل تراعي ما يلي عند وضع خطط تمويل برامج التدريب (٩) ، وجود فروق معنوية في معظم عبارات المحور ، حيث بلغت قيمة مربع كاي ما بين (٢٤,٦٠ إلى ١١,٥٩) وهذه القيمة معنوية عند مستوى ٠,٠٥ ، كما بلغت قيمة مربع كاي ما بين (٥,٢٣ إلى ١,٢٥) وهذه القيمة غير معنوية عند مستوى ٠,٠٥ ، كما بلغت نسبة الموافقة ما بين (٧١,٦٩٪ إلى ٣٥,٥٤٪) وقد حققت عبارة (التخصيص اللازم لاستخدامات الميزانية المقررة لتحقيق الأهداف) وعبارة (الاستفادة من طرق التمويل من مصادر التمويل غير المباشرة وهي (التحويل - استئجار الخدمات - الاستئجار المالي - البيع - الاستئجار)) أعلى نسبة موافقة والتي بلغت ٧١,٦٩٪ ، تلتها عبارة (تحديد النظام المالي الذي يحقق أفضل النتائج) بنسبة موافقة بلغت ٦٥,٠٦٪ ثم عبارة (دراسة مدى كفاية الموارد المالية الحالية التي تقدم للمستفيدين (اللاعبين - الإداريين - المدربين - الجمهور) تمهيداً لعمليات التطوير المستقبلي) بنسبة موافقة بلغت ٥٩,٠٤٪ ، عبارة (التنبؤ المستقبلي طويل الأجل بالخدمات التي سوف تقدم من المؤسسة إلى المستفيدين) بنسبة موافقة بلغت ٥٥,٤٢٪.

يتضح من العرض السابق تباين آراء عينة البحث فيما يتعلق بما يجب مراعاته عند وضع خطط تمويل برامج التدريب والتي تتمثل في التخصيص اللازم لاستخدامات الميزانية المقررة لتحقيق الأهداف ، الاستفادة من طرق التمويل من مصادر التمويل غير المباشرة وهي (التحويل - استئجار

الخدمات - الاستئجار المالي - البيع - الاستئجار) ، تحديد النظام المالي الذي يحقق أفضل النتائج ، دراسة مدى كفاية الموارد المالية الحالية التي تقدم للمستفيدين (اللاعبين - الإداريين - المدربين - الجمهور) تمهيداً لعمليات التطوير المستقبلي ، التنبؤ المستقبلي طويل الأجل بالخدمات التي سوف تقدم من المؤسسة إلى المستفيدين .

ويعزو الباحث هذه الفروق إلى أهمية توفير الميزانية والموارد المالية اللازمة لتحقيق أهداف الخطة من خلال تنوع والاستفادة من مصادر التمويل الذاتية المختلفة التي تسهم في تحقيق أهداف الخطة دون الاعتماد على تمويل حكومي وضرورة تحديد النظام المالي وكفاية الموارد المالية اللازمة لتطوير العمل بالإدارة .

يذكر صالح ناصر عليمات (٢٠٠٨) أنه يتطلب رفع كفاءة وجودة التعليم ، تحسين أداء كافة عناصر الجودة التي تتكون فيها المنظومة التطبيقية ، والمشملة بصفة أساسية على الطالب ، والمعلم والبرامج التعليمية، وطرق تدريسها ، وتمويل وإدارة المؤسسة التعليمية ، وكل ذلك يحتاج بالطبع إلى معايير، لتقييم كل العناصر بشرط أن تكون واضحة ومحددة ويسهل استخدامها والقياس عليها ، وهذا يتطلب بدوره تدريب كافة العاملين بالمنظومة التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة عليها ، مع إعادة هيكلة الوظائف والانشطة وفق تلك المعايير ومستويات الأداء.

(٧٨ : ١١٣ - ١١٥)

ويعرف علي محمد أيوب (٢٠٠٠) الجودة في التعليم بأنها عملية مستمرة لتطبيق مجموعة من المعايير والمواصفات التعليمية والتربوية اللازمة لرفع مستوى جودة وحدة المنتج التعليمي بمشاركة جميع أعضاء المؤسسة التعليمية وفي جميع جوانب العمل التعليمي والتربوي بما يتناسب مع متطلبات المجتمع. (١٠٨ : ٢٣)

جدول (٣٤) التكرارات والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بإجابات عبارات المحور السابع : خطط تمويل إدارة النشاط الرياضي وإمكانية تسويق البطولات والمنافسات كأحد مصادر التمويل في إدارة النشاط الرياضي في جامعات إقليم كردستان العراق. (ب - هل تراعي ما يلي في مصادر تمويل خطط إدارة النشاط الرياضي؟) ن = ٨٣

رقم العبارة	محتوى العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		مربع كاي	المتوسط الحسابي	نسبة الموافقة %
		التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %			
٣١	أن تتفق مصادر التمويل مع مبادئ الشريعة الإسلامية .	٢٥	٣٠,١٢	١٤	١٦,٨٧	٤٤	٥٣,٠١	◆١٦,٦٥	٠,٧٧	٣٨,٥٥
٣٢	الاهتمام بخطط النشاط الرياضي باعتبارها مشروعات للاستثمار .	٣٨	٤٥,٧٨	٢٢	٢٦,٥١	٢٣	٢٧,٧١	٥,٨١	١,١٨	٥٩,٠٤
٣٣	مراعاة القيم والتقاليد الاجتماعية وطبيعة المجتمع .	٣٩	٤٦,٩٩	٢٧	٣٢,٥٣	١٧	٢٠,٤٨	◆٨,٧٧	١,٢٧	٦٣,٢٥
٣٤	التسويق الرياضي وإيرادات الحفلات والمباريات وبيع الهدايا التذكارية كمصدر لتمويل خطط إدارة النشاط الرياضي .	٤٣	٥١,٨١	٢٥	٣٠,١٢	١٥	١٨,٠٧	◆١٤,٥٥	١,٣٤	٦٦,٨٧
٣٥	الاستفادة من فوائد الودائع والاشتراكات والتبرعات والهبات كمصدر لتمويل خدد إدارة النشاط الرياضي .	٣٣	٣٩,٧٦	٢٦	٣١,٣٣	٢٤	٢٨,٩٢	١,٦١	١,١١	٥٥,٤٢
٣٦	استخدام تسويق البطولات والمنافسات في تحفيز الطلاب للإنضمام للنشاط الرياضي .	٣٩	٤٦,٩٩	٢٥	٣٠,١٢	١٩	٢٢,٨٩	◆٧,٦١	١,٢٤	٦٢,٠٥
٣٧	إفساح المجال في تسهيل الإجراءات للحصول على الدعم المالي الخارجي لإنشاء الملاعب وصيانتها والأدوات الخاصة بإدارة النشاط الرياضي .	٤٧	٥٦,٦٣	١٩	٢٢,٨٩	١٧	٢٠,٤٨	◆٢٠,٣٤	١,٣٦	٦٨,٠٧

◆مربع كاي معنوي عند مستوى ٠,٠٥ = ٥,٩٩

يتضح من جدول (٣٤) والخاص بالتكرارات والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة باستجابات عبارات خطط تمويل إدارة النشاط الرياضي وإمكانية تسويق البطولات والمنافسات كأحد مصادر التمويل في إدارة النشاط الرياضي في جامعات إقليم كردستان العراق. (ب - هل تراعي ما يلي في مصادر تمويل خطط إدارة النشاط الرياضي؟) ، وجود فروق معنوية في معظم عبارات المحور ، حيث بلغت قيمة مربع كاي ما بين (٢٠,٣٤ إلى ٧,٦١) وهذه القيمة معنوية عند مستوى ٠,٠٥ ، كما بلغت قيمة مربع كاي ما بين (٥,٨١ إلى ١,٦١) وهذه القيمة غير معنوية عند مستوى ٠,٠٥ ، كما بلغت نسبة الموافقة ما بين (٦٨,٠٧٪ إلى ٣٨,٥٥٪) وقد حققت عبارة (إفساح المجال في تسهيل الإجراءات للحصول على الدعم المالي الخارجي لإنشاء الملاعب وصيانتها والأدوات الخاصة بإدارة النشاط الرياضي) أعلى نسبة موافقة والتي بلغت ٦٨,٠٧٪ ، تلتها عبارة (التسويق الرياضي وإيرادات الحفلات والمباريات وبيع الهدايا التذكارية كمصدر لتمويل خطط إدارة النشاط الرياضي) بنسبة موافقة بلغت ٦٦,٨٧٪ ثم عبارة (مراعاة القيم والتقاليد الاجتماعية وطبيعة المجتمع) بنسبة موافقة بلغت ٦٣,٢٥٪ ، عبارة (استخدام تسويق البطولات والمنافسات في تحفيز الطلاب للانضمام للنشاط الرياضي) بنسبة موافقة بلغت ٦٢,٠٥٪.

يتضح من العرض السابق تباين آراء عينة البحث فيما يتعلق بمصادر تمويل خطط إدارة النشاط الرياضي والتي تتمثل إفساح المجال في تسهيل الإجراءات للحصول على الدعم المالي الخارجي لإنشاء الملاعب وصيانتها والأدوات الخاصة بإدارة النشاط الرياضي ، التسويق الرياضي وإيرادات الحفلات والمباريات وبيع الهدايا التذكارية كمصدر لتمويل خطط إدارة النشاط الرياضي ، مراعاة القيم والتقاليد الاجتماعية وطبيعة المجتمع ،

استخدام تسويق البطولات والمنافسات في تحفيز الطلاب للإنضمام للنشاط الرياضي .

ويعزو الباحث هذه الفروق إلى أهمية تنوع مصادر التمويل التي تستند عليهم الخطة وعدم الاعتماد على الأساليب التقليدية وتنوع أساليب التسويق التي تنتهجها الإدارة في تسويق أنشطتها بالشكل الذي يجذب الرعاية ويساهم في توفير التمويل الكافي اللازم لتنفيذ الأنشطة المختلفة ويحفز الطلاب على المشاركة في مختلف الأنشطة الرياضية التي تقدمها الإدارة .

وفي هذا الصدد يذكر عبد السلام أبو قحف (٢٠٠٥) أن هدفين رئيسيين للتسويق يستخدمان كمبادئ هادية ومرشدة لكل جوانب النشاط التسويقي .

- والهدف الأول هو إشباع حاجات ورغبات المستهلكين والحصول على رضاهم فلا توجد منظمة تستطيع البقاء في الأسواق لفترة زمنية طويلة دون أن تستطيع إشباع حاجات مستهلكيها .
- والهدف الثاني للنشاط التسويقي هو الوصول إلى مجموعة من الميزات التنافسية التي تميز الشركة عن المنافسين لها في الأسواق فعلى الرغم من أن الشركة قد تقوم بتقديم السلعة أو الخدمة التي تقابل حاجات ورغبات المستهلكين فقد لا يقوم المستهلك بشرائها لأنه قد يجد بديلاً أفضل بسعر أقل في الأسواق . (٩٣ : ٤٩)

ويشير سعد أحمد شلبي (٢٠٠٥) أن كل نشاط يقوم لغرض وهدف ما وكل منظمة تسعى وراء البقاء بإصرار مع هدفها لتعزيز فرصتها في النجاح والريادة ويمكن معرفة هدف المؤسسة من مهتمها المعلقة ومثال ذلك ما يمكن إستباطه من برنامج رياضي لأحد الأندية الرياضية وهو "توفير المشاركة الرياضية وفرصتها أمام أعضاء النادي" فالمهمة الرئيسية

للنظمات هي سبب بقاء هذه المنظمات لذلك يجب على رجال التسويق الرياضي أن يصنع قراراته وينفذ استراتيجياته التي تمكنه من تحقيق هدفه المنشود ولا بد أن تكون الأهداف التسويقية محددة النتائج ومكتوبة بجلاء ووضوح وبلغة مفهومة وأن تكون ممكنة التحقيق ومشوقة. (٦٢: ٧٧)

ويؤكد محمد الصيرفي (٢٠٠٥) على أن التسويق عبارة عن مجموعة من الخطط والسياسات والعمليات التي تمارسها الإدارة التسويقية بهدف إشباع حاجات المستهلكين وتحقيق الربح العادل للمنظمة وأن هذا المزيج يتضمن أربعة مجموعات من السياسات الرئيسية للمشروع والتي تتمثل في السلعة والسعر وطريقة التوزيع والترويج كما أن أي مجموعة من هذه المجموعات الأربعة تؤثر وتتأثر الواحدة بالأخرى بحيث أن أي تعديل في أي منها يؤثر على مجموع السياسات الأخرى في المزيج. (١٣٦ : ٥٨)

جدول (٣٥) التكرارات والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بإجابات عبارات المحور السابع : خطط تمويل إدارة النشاط الرياضي وإمكانية تسويق البطولات والمنافسات كأحد مصادر التمويل في إدارة النشاط الرياضي في جامعات إقليم كردستان العراق. (ج - هل تراعي ما يلي عند تسويق البطولات والمنافسات ؟)

ن = ٨٣

رقم العبارة	محتوى العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		مربع كاي	المتوسط الحسابي	نسبة الموافقة %
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار			
٣٨	تسويق حقوق الدعاية والإعلان مثل استخدام أسماء وصور اللاعبين والطلاب في الإعلان.	٦٧,٤٧	١٨	٢١,٦٩	٩	١٠,٨٤	٩	٤٤,٩٩	١,٥٧	٧٨,٢١
٣٩	التسويق التلفزيوني مثل عمل عقود خاصة بالتسويق التلفزيوني .	٦٨,٦٧	١٧	٢٠,٤٨	٩	١٠,٨٤	٩	٤٧,٨١	١,٥٨	٧٨,٩٢
٤٠	تسويق البطولات والمباريات الرياضية مثل تقديم نسب خصم على تذاكر المباريات .	٦٧,٤٧	١٦	١٩,٢٨	١١	١٣,٢٥	١١	٤٣,٩٨	١,٥٤	٧٧,١١
٤١	تسويق اللاعبين واللاعبات (لاعبين الجامعة) مثل تشكيل لخبطة متخصصة لإحتراف اللاعبين الجامعيين .	٦٦,٢٧	١٥	١٨,٠٧	١٣	١٥,٦٦	١٣	٤٠,٥٨	١,٥١	٧٥,٣
٤٢	تسويق المنشآت الرياضية والاجتماعية بإستادات الجامعة مثل تأجير حمام السباحة .	٦٠,٢٤	٢٣	٢٧,٧١	١٠	١٢,٠٥	١٠	٣٠,١٠	١,٤٨	٧٤,١
٤٣	تسويق الخدمات للجمهور الداخلي والخارجي مثل مراعاة تقديم تذاكر لدخول غير الطلاب ، والاهتمام بتسجيل موقع إستاذ الجامعة وإدارة النشاط الرياضي على شبكة الإنترنت .	٢٢,٥٣	١٩	٢٢,٨٩	٢٧	٤٤,٥٨	٢٧	٥,٨٨	٠,٨٨	٤٣,٩٨

مربع كاي معنوي عند مستوى ٠,٠٥ = ٥,٩٩

يتضح من جدول (٣٥) والخاص بالتكرارات والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة باستجابات عبارات خطط تمويل إدارة النشاط الرياضي وإمكانية تسويق البطولات والمنافسات كأحد مصادر التمويل في إدارة النشاط الرياضي في جامعات إقليم كردستان العراق. (ج - هل تراعي ما يلي عند تسويق البطولات والمنافسات ؟) ، وجود فروق معنوية في معظم عبارات المحور ، حيث بلغت قيمة مربع كاي ما بين (٤٧,٩٩ إلى ٣٠,١٠) وهذه القيمة معنوية عند مستوى ٠,٠٥ ، كما بلغت قيمة مربع كاي (٥,٨٨) وهذه القيمة غير معنوية عند مستوى ٠,٠٥ ، كما بلغت نسبة الموافقة ما بين (٧٨,٩٢٪ إلى ٤٣,٩٨٪) وقد حققت عبارة (التسويق التلفزيوني مثل عمل عقود خاصة بالتسويق التلفزيوني) أعلى نسبة موافقة والتي بلغت ٧٨,٩٢٪ ، تلتها عبارة (تسويق حقوق الدعاية والإعلان مثل استخدام أسماء وصور اللاعبين والطلاب في الإعلان) بنسبة موافقة بلغت ٧٨,٣١٪ ثم عبارة (تسويق البطولات والمباريات الرياضية مثل تقديم نسب خصم على تذاكر المباريات) بنسبة موافقة بلغت ٧٧,١١٪ .

يتضح من العرض السابق تباين آراء عينة البحث فيما يتعلق بما يجب مراعاته عند تسويق البطولات والمنافسات والتي تتمثل في التسويق التلفزيوني مثل عمل عقود خاصة بالتسويق التلفزيوني ، تسويق حقوق الدعاية والإعلان مثل استخدام أسماء وصور اللاعبين والطلاب في الإعلان ، تسويق البطولات والمباريات الرياضية مثل تقديم نسب خصم على تذاكر المباريات .

ويعزو الباحث هذه الفروق إلى تنوع وسائل ومصادر التسويق التي تستخدمها الإدارة في تسويق البطولات والمنافسات من الاعتماد على

التسويق التلفزيوني وتسويق حقوق الدعاية والإعلان وتسويق المباريات من خلال تقديم نسب الخصم على تذاكر المباريات .

ويتفق الباحث في هذا مع نتائج دراسة محمد أحمد محمد كمال رمادي (٢٠٠٦)(١٣٤) في أن من وسائل تسويق الخدمات استخدام بعض الوسائل المجانية لتقديم السلع والخدمات للجمهور ، ودراسة خالد إبراهيم عبد العاطي (٢٠٠٠) (٤٧) والتي تؤكد على تصميم إعلانات على ظهر التذكرة من وسائل التسويق .

وفي هذا الصدد يذكر حسن الشافعي (٢٠٠٦) أن أساليب التسويق الرياضي بالمؤسسات الرياضية تتمثل في تسويق الخدمات للجمهور الداخلى والخارجى :

١. الاهتمام بتوفير بعض الخدمات الاجتماعية لأعضاء المؤسسة مثل : الرحلات الاجتماعية- رحلات الحج والعمرة- المصايف- أماكن انتظار السيارات - الحضانة- المجمعات الاستهلاكية- الرعاية الصحية - فواتير التليفون .
٢. الاهتمام بتسجيل موقع للمؤسسة على شبكة الإنترنت .
٣. الاهتمام بفتح مراكز اللياقة البدنية والرياضة للجميع للممارسة .
٤. عمل دليل رياضى يدون فيه معلومات عن المؤسسة وتطوره وعن إنجازاته.
٥. الاهتمام بتشغيل المباريات للمؤسسة لزيادة الإقبال الجماهيرى على المباريات .
٦. الاهتمام بعمل سوق خيرى لبيع منتجات المؤسسة .
٧. عمل قنوات مفتوحة للجماهير للتعبير عن آرائهم ورغباتهم .

٨. الاهتمام بتقديم الهدايا التذكارية للمشاهدين مثل خرائط للملعب -  
صور للنجوم - جدول المباريات .
٩. مراعاة تقليص المؤسسة لبعض الخدمات المجانية التي  
كان يقدمها .
١٠. مراعاة تقديم تذاكر لدخول الأعضاء الموسمين .
١١. الاهتمام بعمل دراسات دورية لما تقدمه المؤسسة من خدمات .
١٢. مراعاة المساهمة فى مشروعات صناعية كبرى مثل مصنع للملابس .
١٣. الاهتمام بتقديم بعض الخدمات للأعضاء مثل الخدمات الأمنية  
للمشاهدين - قنوات فنية . (٤٠: ١٨١ - ١٨٨)

جدول (٣٦) التكرارات والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بإجابات عبارات المحور الثامن : استخدام مبدأ التحفيز (الحوافز) المادي والمعنوي لجعل التقدير قيمة وأداة جذب للمستخدمين في إدارة النشاط الرياضي في جامعات إقليم كردستان العراق. (هل تراعي ما يلي عند استخدام مبدأ التحفيز ؟)

ن = ٨٣

رقم العبارة	محتوى العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		مربع كاي	المتوسط الحسابي	نسبة الموافقة %
		التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %			
١٢	أن تكون الحوافز مناسبة لدوافع المستخدمين (اللاعب - المدرب - الإداري - العاملين) لإشباع حاجاتهم وتوقعاتهم .	٦٥	٧٨,٣١	٥	٦,٠٢	١٣	١٥,٦٦	٧٦,٧٢ ♦	١,٦٢	٨١,٣٢
١٣	المرونة في استخدام مبدأ التحفيز (القابلية لتغيير معايير منح الحوافز) لتدعيم المحاولات الجادة للتطوير والتحسين .	٧١	٨٥,٥٤	٦	٧,٢٣	٦	٧,٢٣	١٠١,٨١ ♦	١,٧٨	٨٩,١٦
١٤	مراعاة الفروق الفردية عند استخدام مبدأ الحوافز .	٦٦	٧٩,٥٢	٢	٢,٤١	١٥	١٨,٠٧	٨٢,٧٢ ♦	١,٦١	٨٠,٧٢
١٥	استخدام التوقيت المناسب لمنح الحوافز .	٤٩	٥٩,٠٤	٢١	٢٥,٢	١٣	١٥,٦٦	٢٥,٨٣ ♦	١,٤٣	٧١,٦٩

رقم العبارة	محتوى العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		مربح كاي	المتوسط الحسابي	نسبة الموافقة %
		التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %			
١٦	أن يتصف مبدأ تطبيق منح الحوافز بالموضوعية .	٤٦	٥٥,٤٢	١٤	١٦,٨٧	٢٢	٢٧,٧١	◆١٩,٦٩	١,٢٨	٦٣,٨٦
١٧	استخدام مبدأ التحفيز لتدعيم القيم الخلقية حتى لا يصبح هذا المبدأ مجالاً للإستجداء أو التقرب.	٥٠	٦٠,٢٤	٩	١٠,٨٤	٢٤	٢٨,٩٢	◆٣١,١١	١,٣١	٦٥,٦٦
١٨	توفير العدالة عند استخدام مبدأ التحفيز .	٥٢	٦٢,٦٥	١٥	١٨,٠٧	١٦	١٩,٢٨	◆٣٢,١٢	١,٤٣	٧١,٦٩
١٩	منح الحوافز الرمزية لتعزيز السلوك المتميز للمستفيدين والمحاولات الجادة لتحقيق الإنجازات (ميداليات - شهادات) .	٤٧	٥٦,٦٣	٢٤	٢٨,٩٢	١٢	١٤,٤٦	◆٢٢,٨٧	١,٤٢	٧١,٠٨
٢٠	تقديم الحوافز بناء على الملاحظات المدونة بالسجلات لرصد معدلات التقدم ووفقاً لنتائج الاختبارات الموضوعية وكم الإنجازات .	٤٧	٥٦,٦٣	٢٢	٢٦,٥١	١٤	١٦,٨٧	◆٢١,٤٢	١,٤	٦٩,٨٨

رقم العبارة	محتوى العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		مربح كاي	المتوسط الحسابي	نسبة الموافقة %
		التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %			
٢١	تقدير حوافز مناسبة لتشجيع المستفيدين (اللاعب - المدرب - الإداري - العاملين) لإشباع حاجاتهم وتوقعاتهم على التقدم المستمر .	٤٤	٥٣.٠١	٢٣	٢٧.٧١	١٦	١٩.٢٨	١٥.٣٥	١.٣٤	٦٦.٨٧
١٠/أ	أ - حوافز مادية وعينية (مبلغ من المال - هدايا ذات قيمة) .	٣٧	٤٤.٥٨	٢٥	٣٠.١٢	٢١	٢٥.٣	٥.٠١	١.١٩	٥٩.٦٤
١٠/ب	ب - حوافز معنوية (الثناء والمدح في وسائل الإعلام المختلفة - شهادات تقدير - ميداليات تذكارية) .	٤٧	٥٦.٦٣	٢٠	٢٤.١	١٦	١٩.٢٨	٢٠.٥٥	١.٣٧	٦٨.٦٧
٢٢	ارتباط هذه الحوافز السابقة المقدمة للمستفيدين (اللاعب - المدرب - الإداري - العاملين) بالمجهود المبذول ومستوى الأداء والإنجاز والنتائج المحققة .	٤٧	٥٦.٦٣	١٩	٢٢.٨٩	١٧	٢٠.٤٨	٢٠.٣٤	١.٣٦	٦٨.٠٧

يتضح من جدول (٣٦) والخاص بالتكرارات والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة باستجابات عبارات المحور الثامن : استخدام مبدأ التحفيز (الحوافز) المادي والمعنوي لجعل التقدير قيمة وأداة جذب للمستفيدين في إدارة النشاط الرياضي في جامعات إقليم كردستان العراق. (هل تراعي ما يلي عند استخدام مبدأ التحفيز؟) ، وجود فروق معنوية في معظم عبارات المحور ، حيث بلغت قيمة مربع كاي ما بين (١٠١,٨١ إلى ١٥,٣٥) وهذه القيمة معنوية عند مستوى ٠,٠٥ ، كما بلغت قيمة مربع كاي (٥,٠١) وهذه غير القيمة معنوية عند مستوى ٠,٠٥ ، كما بلغت نسبة الموافقة ما بين (٨٩,١٦٪ إلى ٥٩,٦٤٪) وقد حققت عبارة (المرونة في استخدام مبدأ التحفيز) (القابلية لتغيير معايير منح الحوافز) لتدعيم المحاولات الجادة للتطوير والتحسين) أعلى نسبة موافقة والتي بلغت ٨٩,١٦٪ ، تلتها عبارة (أن تكون الحوافز مناسبة لدوافع المستفيدين (اللاعب - المدرب - الإداري - العاملين) لإشباع حاجاتهم وتوقعاتهم) بنسبة موافقة بلغت ٨١,٣٣٪ ثم عبارة (مراعاة الفروق الفردية عند استخدام مبدأ الحوافز) بنسبة موافقة بلغت ٨٠,٧٢٪ ، عبارة (استخدام التوقيت المناسب لمنح الحوافز) وعبارة (توفير العدالة عند استخدام مبدأ التحفيز) بنسبة موافقة بلغت ٧١,٦٩٪ .

يتضح من العرض السابق تباين آراء عينة البحث فيما يتعلق استخدام مبدأ التحفيز (الحوافز) المادي والمعنوي لجعل التقدير قيمة وأداة جذب للمستفيدين في إدارة النشاط الرياضي في جامعات إقليم كردستان العراق والتي تتمثل في المرونة في استخدام مبدأ التحفيز (القابلية لتغيير معايير منح الحوافز) لتدعيم المحاولات الجادة للتطوير والتحسين ، أن تكون الحوافز مناسبة لدوافع المستفيدين (اللاعب - المدرب - الإداري - العاملين) لإشباع حاجاتهم وتوقعاتهم ، مراعاة الفروق الفردية عند استخدام مبدأ الحوافز ،

استخدام التوقيت المناسب لمنح الحوافز) ، توفير العدالة عند استخدام مبدأ التحفيز .

ويعزو الباحث هذه الفروق إلى أهمية التحفيز في كونه الدافع الذي يثير في العاملين الرغبة في العمل وإعطاء كل طاقاتهم ويحقق لهم الرضا الوظيفي عن ما يقوموا به من أعمال وما يتطلبه ذلك من مرونة أسلوب التحفيز وتنوع وسائل التحفيز المستخدمة وتوقيتها التي تمثل قيمة هامة بالنسبة للعاملين لأن التحفيز المتوفر في غير توقيته يفقد قيمته بالنسبة للعاملين .

وهذا يتفق مع نتائج دراسة رحاب على أمين عثمان (٢٠٠٤) (٥١) في ضرورة تشجيع تفويض السلطات والاهتمام بتحفيز العاملين وتحقيق رضاهم.

وفي هذا الصدد يشير جوزيف جابلونسكي (١٩٩٨) أن إدارة الجودة الشاملة تتطلب اشتراك العاملين في الإدارة من خلال مناقشات للتعرف على مقترحاتهم وأرائهم التي تساهم تحسين وتطوير جودة الخدمة . (٣٧ : ٥٤ - ٥٦)

وفي هذا الصدد تشير ليلي محمد صلاح (١٩٩٥) إلى أن نجاح إدارة الجودة الشاملة يعتمد على مساهمات الأفراد في المؤسسة لأنها حصيلة جهودهم واقتراحاتهم وأدائهم ، ولذلك لا بد من تحفيزهم لتقديم ما لديهم من اقتراحات وأفكار بناءة والتغلب على مقاومة التغيير لديهم ولإثارة القدرة الإبداعية لديهم لاكتشاف المشكلات قبل وقوعها . (١٢٦ : ٨٦)

ويوضح أحمد سيد مصطفى (٢٠٠٠) أن المكافآت تستخدم كأداة لتنشيط الفريق ، حيث يستطيع القائد الحكم مباشرة ، أو التأثير على

الأقل على المكافآت التي يمنحها لأعضاء الفريق ، والعبرة هنا تتمثل في القاعدة التي تحاول الربط بين المكافآت والأداء الجماعي بدلاً من الأداء الفردي ومن خلال المكافآت نستطيع أن نضع دوافع الفريق يكون لديه نوع من الفخر وروح الجماعة . ( ١٢ : ٢٣١ )