

## نموذج مقترح لهندرة العمليات الإدارية بالاتحاد الكويتي لكرة القدم

\* د / محمد خليل العلي

تسعى المؤسسات الرياضية والرائدة إلى إحداث تغييرات جوهرية وتحديث بنية العمليات والمعلومات لديها لدعم عملية اتخاذ القرار، ومواكبة التغيرات التي تحدث في بيئتها المحيطة وزيادة قدرتها على المنافسة والبقاء، ولاشك أن التغيير يهدف بالدرجة الأساسية إلى إكساب المؤسسات المرونة والقدرة اللازمة لتجسيد أهدافها وتعزيز ثقافتها بما يخدم نظرتها المستقبلية وخططها الإستراتيجية ويعزز ميزتها التنافسية. (١٤ : ٢٥)

وبالتالي فإن عملية التغيير والتطوير في أساليب العمل تنبثق من حاجة المنظمات والمؤسسات ورغبتها في التخلص من الأساليب الإدارية التقليدية القديمة. (١ : ٧٦)

وعلى ذلك يتحتم على تلك المنظمات والمؤسسات الرياضية المختلفة العمل جدياً على إعادة النظر في أهدافها وطريقة أدائها واستخدام تقنية المعلومات والبرمجيات المتقدمة التي من شأنها زيادة الإنتاج والحصول على الخدمة وجودتها والبحث عن الوسائل التي تعمل على تقليل التكلفة وخفض الهدر في الموارد والوقت. (١٢ : ٦٧)

ومن هنا ظهر توجه جديد تمثل في دعوة كل من مايكل هامر وجيمس تشامبي Michae Hammer & Champy إلى مدخل إعادة الهندسة "الهندرة"، والذي أحدث بدوره ثورة في عالم الإدارة الحديث (١٧:١٢)

وقد تبدو كلمة الهندرة غريبة على أسماع الكثير منا ولا غرابة في ذلك فهي مصطلح تركيبى يستخدم في أدبيات الإدارة العربية تعبيراً عن إعادة هندسة العمليات الإدارية والمنقولة من الترجمة الحرفية للمصطلح الإنجليزي (Reengineering Business process).

(١٦ : ١٢)

وتعد الهندرة اليوم ذات أهمية كبيرة في عالم الإدارة ، فبعد إن تمكنت عدة منظمات رائدة من تحقيق نتائج لم يسبق لها مثيل في عالم التطوير والتحسين المستمر، سارعت منظمات أخرى في مختلف أنحاء العالم إلى تبني تطبيق هذا الأسلوب الإداري الجديد ، وتوظيفه لتطوير مختلف جوانب العمل فيها ، وذلك من خلال التغيير الجذري لطرق أدائها لأعمالها. (١٨ : ٢٨)

ويرى موسى اللوزي إن الهندرة هي " الانتباه الحاد و الحذر في الفجوة التنظيمية بين التنظيمات القائمة فيما يتعلق بمستويات الأداء و الإنتاج ، من خلال العمل على تطوير و تحديث أساليب العمل ، بشكل يساعد على إحداث طفرة في الأداء خلال فترة زمنية بسيطة " . (٢٠ : ٢٦٦)

\* عضو هيئة التدريس - قسم التربية العملية - كلية التربية الأساسية - الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب - الكويت

ويتميز أسلوب الهندرة بتركيزه على نظم العمل ، أو ما يعرف بالعمليات الرئيسية للمنظمات والمؤسسات المختلفة ، حيث يتم دراسة العملية بكاملها بدءاً من التخطيط وانتهاءً بتحقيق الأهداف للوصول إلى إعادة تصميم الطريقة التي تنفذ بها ، لذلك فإن الهندرة تساعد على رؤية الصورة الكاملة للعمل ، وتوزيعه بين الإدارات المختلفة ، ومعرفة الحواجز التشغيلية والتنظيمية التي تعوق العمل وتطيل من الزمن اللازم لتقديم الخدمة وإنهاء العمل. (١٦ : ٦٨ )

ولذا فأنه يجب الاهتمام بالهيكل التنظيمي لأي منظمة والذي يندرج تحت ثلاثة مستويات رئيسية هي (الإدارة العليا ، الإدارة الوسطى ، الإدارة الدنيا "التنفيذية ") والإدارة العليا في الاتحادات الرياضية يمثلها مجلس إدارة الاتحاد ولجانته ومناطقه وهي تختص بأعمال التخطيط على مستوى المنظمة ككل ، كما تشارك جميع تلك المستويات الإدارية في وضع السياسات والنظم والتنفيذ والرقابة غير أنها تختلف من مستوى لآخر وفقاً لترتيب هيكل المنظمة. (٦ : ٢٥)

حيث يشير كمال درويش وأشرف عبد المعز إلى أن الاتحادات الرياضية تتأثر شأنها شأن أي منظمة أخرى بالنظم الموجودة بها ذلك من حيث مدى حريتها في الإدارة بالشكل الذي يتناسب معها. (١٥ : ٩٦ )

والإتحاد الكويتي لكرة القدم هو أحد هذه المنظمات التي تقوم بهذا الدور الإيجابي حيث يعمل على رعاية الشباب في المجتمع لتقديم عدة خدمات مهنية ومجهودات ذات صبغة وقائية وإنشائية واجتماعية ورياضية ، تهدف إلى تكامل بناء شخصية أبناءنا وتزويدهم بمصادر المعرفة الرياضية المتخصصة وأعدادهم بدنياً ومهارياً ونفسياً ليصبحوا رياضيين نعتمد عليهم في تحقيق الميداليات في جميع المحافل المحلية والدولية ، كما أنهم يصبحوا أعضاء إيجابيين في المجتمع المعاصر .

ومن هذا الدور الذي يهدف إليه الإتحاد الكويتي لكرة القدم ، فيجب أن يكون هناك تطور للفكر الإداري الرياضي ، في عمليات التدريب والتعليم والارتقاء بالمستويات والمهارات وتحقيق البطولات والنتائج ، التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بما يحدث من تطور في الفكر الإداري على مستوى الدولة ككل وفي مختلف قطاعاتها ، بل يمكن القول بأن الرياضة بمجالاتها المختلفة تعكس مدى ما حققه الفكر الإداري من تطور ، فهي تحقق في قيمتها ما قد لا تحققه مجالات أخرى .

وقد أثار انتباه الباحث من خلال عمله في مجال كرة القدم عدم وجود أسلوب علمي واضح لتقويم أداء الاتحاد ، فضلاً عن إن المسابقات والأنشطة محدودة وقد لاحظ الباحث إن الاتحاد الكويتي لكرة القدم من أكثر الاتحادات التي واجهت فترة عدم استقرار في مجالس إدارتها حيث تعرض اتحاد كرة القدم خلال الفترات السابقة إلى تدخلات كثيرة منها الفيفا في تشكيل لجنة خماسية لإدارة شئون الاتحاد عام ٢٠٠٩ و زيادة أعداد الفرق المشتركة بالدوري الكويتي

من ٨ فرق إلى ١٤ فريق بسبب ضغوط الاتحاد الآسيوي لكرة القدم وإلغاء دوري الريف تحت ٢٢ سنة بسبب ضغوط الأندية ووافقت لجنة المسابقات على ذلك وتعديل اللائحة الأساسية للاتحاد من اللغة الإنجليزية إلى اللغة العربية وتعديل المادة ٣٢ من لائحة الاتحاد وأخرها العقوبات التي أصدرتها لجنة الانضباط ضد رئيس نادي الكويت عبدالعزيز المرزوق ولم يعلم رئيس الاتحاد عنها شيء (مرفق ٥) ، فهل هذه الحالة من عدم الاستقرار أدت إلى وجود قصور في إدارة الاتحاد والتي تنظم من قبل أعضائه المنتخبين أم وجود قصور في لائحة النظام الأساسي للاتحاد .

وكما يتضح ذلك في كثير من الأندية التابعة للاتحاد الكويتي لكرة القدم حيث أنها تعاني من نقص في المسؤولين المتخصصين سواء في العدد أو المؤهلين حيث أن بعض المسؤولين في الأندية واللجان الفرعية للاتحاد توجد بها بعض الشخصيات غير متخصصين في إدارة شؤون اللجان وكل هذه المشاكل أثارت الباحث بعدم وجود إدارة فعالة. كما أن التحديات التي تواجه الاتحاد مثل التقدم التكنولوجي في أسلوب التدريب والتعليم الذي أدى إلى تحطيم النتائج وأن هذه التحديات تتطلب إدارة حديثة واعية وقادرة على فهم واستيعاب أثار التحديات العالمية.

ويري الباحث أن اتحاد كرة القدم يحتاج إلى إعادة النظر في تشكيل الهيئة الإدارية له وفي رسم الخطط والاستراتيجيات، وقيام الاتحاد في تطوير أساليبه و طرق العمل وأدواته المستخدمة ومواجهة التحديات يتطلب التعرف على الأبعاد الإدارية المتمثلة في الهيكل التنظيمي والنمط الإداري المستخدم والسياسات والإجراءات الإدارية والثقافة التنظيمية السائدة والإمكانات التكنولوجية المتوفرة والتي تشكل في مجملها بيئة العمل الداخلية ، ومن ثم التعرف على الأسلوب المناسب لعمليات التطوير والتغيير بالقدر الذي يمكن للاتحاد والمناطق في تحديد أهدافها.

ومن هنا تبدو الحاجة إلى الدراسة الموضوعية لأسلوب الهندرة وأدواتها وكيفية تطبيقها في بيئة الاتحاد من خلال تشخيص واقع الاتحاد وكذلك الكشف عن مقومات نجاح الأسلوب الإداري والاتحاد من خلال التواصل إلى وسيلة علمية حديثة على ضوءها يتم تحسين جودة المنتج بالاتحاد والمناطق .

وهذا ما دعا الباحث إلى إجراء هذه الدراسة بغرض وضع نموذج مقترح لهندرة العمليات الإدارية بالاتحاد الكويتي لكرة القدم لأحداث التغيير والتطوير الجوهري ، مراعيًا زيادة سرعة الأنشطة وتكلفة وجود النشاط وتحقيق التدفق الطبيعي لانسياب النشاط والمسابقات و لزيادة جودة الأداء الكلي والحكم على فاعلية تلك العمليات.

## هدف البحث :

يهدف البحث إلى وضع نموذج مقترح لهندرة العمليات الإدارية بالاتحاد الكويتي لكرة القدم من خلال التعرف على :-

١. الواقع الحالي للعمليات الإدارية للهندرة في الاتحاد الكويتي لكرة القدم .
٢. العمليات الإدارية للهندرة المؤثرة في كفاءة الاتحاد الكويتي لكرة القدم .
٣. النموذج المقترح لهندرة العمليات الإدارية بالاتحاد الكويتي لكرة القدم .

## تساؤلات البحث :

- ١- ما الواقع الحالي للعمليات الإدارية للهندرة في الاتحاد الكويتي لكرة القدم ؟
- ٢- ما العمليات الإدارية للهندرة المؤثرة في كفاءة الاتحاد الكويتي لكرة القدم ؟
- ٣- ما النموذج المقترح لهندرة العمليات الإدارية بالاتحاد الكويتي لكرة القدم ؟

## المصطلحات المستخدمة:

**Re-engineering** إعادة هندسة العمليات "الهندرة":

هي وسيلة أدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الإدارية بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المنظمات يكفل سرعة تخفيض التكلفة وجودة المنتج (١٨:٢٨)

**Processes** العمليات:

هي سلسلة من النشاطات المترابطة التي تحول مدخلات العمل إلى مخرجات.(٥١:٤)

**Administrative Processes** العمليات الإدارية\* :

يقصد بالعمليات الإدارية في هذه الدراسة المحاور الأساسية للعملية الإدارية وتتمثل في بناء الهيكل التنظيمي ، والنمط الأداري المستخدم والسياسات والإجراءات الإدارية المتبعة والسلوك التنظيمي والثقافة التنظيمية تنفيذ العمل و إجراءات الأمن والسلامة وجودة الأداء .

**الدراسات السابقة :**

**أولاً: الدراسات العربية:**

دراسة وليد بدر رزق عبدالحفيظ ( ٢٠١٠ ) ( ) نموذج مقترح لهندرة أنشطة رعاية الشباب بجامعة جنوب الوادي ، يهدف البحث الى وضع نموذج مقترح لهندرة أنشطة رعاية الشباب بجامعة جنوب الوادي من خلال التعرف على ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي علي عينة قوامها ( ٥٠ ) فرداً من مديري الإدارات بجامعة قنا وأسوان ، و ( ٣٧٦ ) طالب من أعضاء الإتحادات الطلابية ، وكانت أهم النتائج أنه لا يتم التركيز علي تنفيذ النشاط بدلاً من

\* تعريف إجرائي

المجالات التنظيمية و الوظيفية ، وشكل المسابقات والمنافسات تقليدي لا يساعد علي إكتشاف الطلاب أصحاب المواهب والقدرات ، وقلة الإعتمادات المخصصة لرعاية الشباب بالجامعة ، وعدم مشاركة الطلاب في التخطيط للأنشطة ، وكانت من أهم التوصيات تطبيق أسلوب الهندرة بإدارة رعاية الشباب بجامعة جنوب الوادي من خلال تطبيق النموذج المقترح ، وتعديل الهيكل التنظيمي الموجود بما يتناسب مع النموذج المقترح ومتطلبات العمل ،زيادة الدعم المالي المخصص لرعاية الشباب بالجامعة .

٢- قام عماد مصطفى البناني ( ٢٠٠١م ) ( ١٣ ) بدراسة بعنوان " معوقات استخدام النظم الإدارية الحديثة و أثر ذلك على دعم اتخاذ القرار بالمجلس الأعلى للشباب و الرياضة" وقد أستخدم الباحث المنهج الوصفي . الدراسات المسحية ، وتمثل مجتمع البحث في القيادات من متخذي القرار بالمجلس ومديريات الشباب وتمثلت في ٩٥ فرداً من مديري الإدارات بالمجلس و مديريات الشباب ومن أهم النتائج عدم خضوع عملية إصدار القرارات للدراسة وتحديد البدائل قبل عملية اتخاذ القرار .

٣- قام حسام رضوان كامل ( ٢٠٠٠ ) ( ٢ ) بدراسة بعنوان " اقتصاديات الاتحادات الرياضية الاولمبية المصرية دراسة تحليلية " ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي ( الدراسة النقدية والتحليلية ) والمنهج التاريخي ( النقد الداخلي ) ، وأهم نتائج الدراسة أن الاتحاد الرياضي الأولمبي منظمة مدنية ذات طبيعة أهلية ولكن الدولة لا تعامله على هذا الأساس حيث تراه هيئة خاصة تتبع سياستها الاتجاهات المركزية ، عدم وضوح تعريف الاتحاد الرياضي الأولمبي ، غموض أهداف الاتحاد الرياضي الأولمبية .

### **إجراءات البحث :**

#### **منهج البحث :**

استخدم الباحث المنهج الوصفي - الدراسات المسحية- بخطواته وإجراءاته نظراً لمناسبته لطبيعة الدراسة وتحقيق أهدافها .

#### **مجتمع البحث :**

يتمثل مجتمع البحث في كل من العاملين بالاتحاد الكويتي لكرة القدم والأندية التابعة له وأعضاء مجلس إدارة الاتحاد والأندية .

#### **عينة البحث :**

بلغت عينة البحث ٥٠ فرد من العاملين وتم اختيارهم بالطريقة العمدية من بين العاملين بالاتحاد واللجان التابعة له وأعضاء مجلس إدارة الاتحاد والأندية خلال فترة مجلس الإدارة

للاتحاد الكويتي لكرة القدم ٢٠١٠ / ٢٠١٤ وذلك بخلاف العينة الاستطلاعية وعددهم ١٢ فرداً،  
الجدول التالي يوضح مجتمع وعينة البحث والنسبة المئوية:

جدول رقم ( ١ )

توصيف عينة البحث

النسبة المئوية	اجمالي العينة	إجمالي مجتمع البحث	العينة
٦٦.٦٧	٤	٦	أعضاء مجلس إدارة الاتحاد
٤٥.٤٥	٢٥	٥٥	أعضاء اللجان
٧٠.٠٠	٢١	٣٠	العاملين بالاتحاد
٥٤.٩٤	٥٠	٩١	المجموع

يتضح من جدول رقم (١) إن اجمالي عينة البحث تمثل نسبة ٤٤.٢% من إجمالي مجتمع البحث.

أدوات جمع البيانات:

١- الاطلاع على المراجع العلمية والدراسات السابقة: وذلك من خلال القيام مسح الموضوعات المتعلقة بموضوع الدراسة عن طريق المقالات والدوريات الخاصة بمجال البحث، وذلك للمساعدة في جمع البيانات التي تفيد في إعداد محاور وعبارات الاستبيان.

٢- تحليل الوثائق والسجلات:

قام الباحث بالرجوع إلى مصادر البيانات القانونية وهي تمثل المعلومات والبيانات اللازمة لتكوين خلفية علمية متكاملة حول موضوع الدراسة والاطلاع على الوثائق الرسمية للائحة النظام الاساسي للاتحاد و سجلات مشاركة اللاعبين والمدربين والإداريين للتعرف على الأهداف والخطط الموضوعة خلال دورة مجلس الإدارة ٢٠١٠ / ٢٠١٤.

٣-المقابلة الشخصية :

قام الباحث بعمل عدة مقابلات شخصية مع الخبراء من أساتذة الإدارة بكليات التربية الرياضية وكليات التجارة وبعض المسؤولين والهيئة العامة للتربية البدنية بالكويت وبعض أعضاء مجلس الإدارة واللجان والأندية كأداة مساعدة لجمع البيانات الخاصة بمجال البحث.

- في ضوء القراءات والدراسات السابقة والمقابلة الشخصية وتحليل السجلات والوثائق تجمع لدى الباحث العديد من البيانات والمعلومات وقاما بدراستها وتصنيفها إلى محاور رئيسية وأخرى فرعية لتكون الهيكل الرئيسي لبناء استمارة الاستبيان

٤-الاستبيان:

قام الباحث بتصميم استمارة استبيان متبعا الخطوات التالية:-

أ - تحديد محاور الاستبيان قام الباحث بالاطلاع على المراجع العملية والدراسات السابقة في الإدارة العامة والإدارة الرياضية، لهندرة العمليات الإدارية (٢،٦،١٨،١٣،١٢،١٠،٤،٨،١٤،١٦،١٧،٢٣،٢٤،٢٥) ومن خلال ذلك توصل الباحث إلى عدد ( ١١ ) محور .

ب - عرض المحاور على الخبراء : تم عرض المحاور التي توصل اليها الباحث إليها (مرفق ٢) على ( ٨ ) من الخبراء في مجال الإدارة الرياضية ، الإدارة العامة مرفق (١) وراعي في اختيارهم أن يكونوا من الحاصلين على درجة الدكتوراه مع الخبرة ١٠ سنوات على الأقل في مجال الإدارة وذلك في الفترة من ٢٠١٢ / ٥ / ١ إلى ٢٠١٢ / ٥ / ١٥ م وذلك لإبداء الرأي في مدى كفاية المحاور الافتراضية ومناسبتها للهدف، كذلك إضافة أو حذف أو تعديل أى محاور من شأنها إثراء الدارسة ، مع وضع تصنيف للمحاور إلى (مدخلات ، و مخرجات) وجدول رقم ( ٢ ) يوضح آراء الخبراء في محاور الاستبيان.

#### جدول رقم ( ٢ )

#### آراء الخبراء في محاور الاستبيان ن=٨)

م	المحاور المقدمة	موافق	النسبة المئوية
١	الهيكل التنظيمي	٨	١٠٠ %
٢	نمط الإدارة	٧	٨٧.٥ %
٣	توزيع الاختصاصات	٤	٥٠ %
٤	قياس الأداء	٣	٣٧.٥ %
٥	الإجراءات والسياسات	٧	٨٧.٥ %
٦	السلوك التنظيمي	٦	٧٥ %
٧	الثقافة التنظيمية السائدة	٧	٨٧.٥ %
٨	استخدام الوسائل التكنولوجية	٧	٨٧.٥ %
٩	إجراءات الأمن والسلامة	٦	٧٥ %
١٠	التفويض	٤	٥٠ %
١١	جودة الأداء	٦	٧٥ %

يتضح من جدول رقم (٢) المحاور والنسبة المئوية لآراء الخبراء حول مناسبة المحاور لعينة البحث حيث تراوحت النسبة المئوية لاتفاق آراء الخبراء ما بين (٣٧,٥ % إلى ١٠٠ %) هذا وقد ارتضى الباحث نسبة موافقة ٧٥% فأكثر من آراء الخبراء للموافقة على المحور ولذلك تم حذف ثلاثة محاور (الثالث ٥٠%، والرابع ٣٧.٥% و العاشر ٥٠%)، وأصبح عدد المحاور التي تم قبولها ثمانية محاور وهى:

١- الهيكل التنظيمي -٢ نمط الإدارة ٣- الإجراءات والسياسات ٤- السلوك التنظيمي ٥- الثقافة التنظيمية السائدة ٦- استخدام الوسائل التكنولوجية ٧- إجراءات الأمن والسلامة ٨- جودة الأداء .

- و جدول ( ٣ ) يوضح تصنيف العمليات الإدارية للهندرة الى عمليات خاصة بالمدخلات ،عمليات خاصة بالمرجات ( مرفق ٢ ) .

### جدول رقم (٣)

#### آراء الخبراء في تصنيف العمليات الإدارية للهندرة ن=٨

م	المحاور المقدمة	مدخلات	النسبة المئوية	مخرجات	النسبة المئوية
١	الهيكل التنظيمي	٧	%٨٧.٥	١	%١٢.٥
٢	نمط الإدارة	٦	%٧٥	٢	%٢٥
٣	الإجراءات والسياسات	٨	%١٠٠	-	-
٤	السلوك التنظيمي	٢	%٢٥	٦	%٧٥
٥	الثقافة التنظيمية السائدة	٣	%٣٧.٥	٥	%٦٢.٥
٦	استخدام الوسائل التكنولوجية	٣	%٣٧.٥	٥	%٦٢.٥
٧	إجراءات الأمن والسلامة	٧	%٨٧.٥	١	%١٢.٥
٨	جودة الأداء	-	-	٨	%١٠٠

يتضح من جدول رقم (٣) تقسيم المحاور إلى عمليات خاصة بالمدخلات ، و أخرى خاصة بالمرجات والنسبة المئوية لآراء الخبراء. حيث تراوحت النسبة المئوية لآراء الخبراء حول العمليات الإدارية الخاصة بالمدخلات ما بين ( ٢٥ % إلى ١٠٠ % ) . و تراوحت النسبة المئوية لآراء الخبراء حول العمليات الإدارية الخاصة بالمرجات ما بين ( ٢٥ % إلى ١٠٠ % ) ، هذا وقد ارتضى الباحث نسبة موافقة ٦٠ % فأكثر من آراء الخبراء للموافقة على التصنيف ، ولذلك أصبحت محاور الهيكل التنظيمي ، نمط الإدارة ، الإجراءات والسياسات ، إجراءات الأمن والسلامة هي المحاور الخاصة بمدخلات العمليات الإدارية للهندرة ، محاور السلوك التنظيمي ، الثقافة التنظيمية السائدة ، استخدام الوسائل التكنولوجية ، جودة الأداء هي المحاور الخاصة بمرجات العمليات الإدارية للهندرة .

#### ج : صياغة عبارات الاستبيان

قام الباحث بصياغة عبارات الاستبيان التي تتناسب مع كل محور ومع طبيعة العينة المصمم لها الاستمارة وعرضها في شكلها المبدئي (مرفق ٣) على الخبراء (مرفق ١) لإبداء الرأي في مدى مناسبة العبارات لكل محور وعدد عبارات الاستبيان في صورته المبدئية ،وشمل الاستبيان على ٦٩ عبارة تم عرضها على عدد (٨) من الخبراء في مجال الإدارة الرياضية ، والإدارة



العامة في الفترة من ١ / ٦ / ٢٠١٢ م إلى ١٥ / ٦ / ٢٠١٢ م وجدول رقم ( ٤ ) يوضح ذلك

#### جدول رقم (٤)

#### النسبة المئوية لأراء الخبراء في عبارات الاستبيان (ن=٨)

المحور الأول		المحور الثاني		المحور الثالث		المحور الرابع		المحور الخامس		المحور السادس		المحور السابع		المحور الثامن	
%	العبارة	%	العبارة	%	العبارة	%	العبارة	%	العبارة	%	العبارة	%	العبارة	%	العبارة
١٠٠	١	١٠٠	١	٨٧.٥	١	١٠٠	١	٨٧.٥	١	٧٥	١	٨٧.٥	١	٧٥	١
٨٧.٥	٢	٨٧.٥	٢	١٠٠	٢	٨٧.٥	٢	٨٧.٥	٢	٨٧.٥	٢	١٠٠	٢	٧٥	٢
٨٧.٥	٣	٨٧.٥	٣	٨٧.٥	٣	١٠٠	٣	٧٥	٣	٨٧.٥	٣	٧٥	٣	٨٧.٥	٣
٧٥	٤	٧٥	٤	٨٧.٥	٤	٨٧.٥	٤	١٠٠	٤	٦٢.٥	٤	٨٧.٥	٤	٨٧.٥	٤
٦٢.٥	٥	٨٧.٥	٥	٧٥	٥	٧٥	٥	٧٥	٥	٥٠	٥	٦٢.٥	٥	٨٧.٥	٥
٨٧.٥	٦	٧٥	٦	٨٧.٥	٦	٧٥	٦	٨٧.٥	٦						
٧٥	٧	١٠٠	٧	٧٥	٧	٧٥	٧	٧٥	٧						
٦٢.٥	٨	٧٥	٨	٨٧.٥	٨	٧٥	٨	٨٧.٥	٨						
٥٠	٩	٦٢.٥	٩	٥٠	٩	٥٠	٩	٨٧.٥	٩						
						٧٥	١٠								
						١٠٠	١١								
						٧٥	١٢								
						٨٧.٥	١٣								
						٦٢.٥	١٤								

وقد ارتضى الباحث نسبة موافقة ٧٥% لقبول العبارة، وبذلك تم حذف العبارات رقم ٥ ، ٨ ، ٩ من محور الأول لتصبح عدد عبارات المحور الأول ٦ عبارة، وحذف العبارة رقم ٩ من المحور الثاني و إضافة عبارة رقم ٧ من المحور الرابع حيث تم نقلها لتصبح عدد عبارات المحور الثاني ٩ عبارة، وحذف عبارة رقم ٩ المحور الثالث لتصبح عدد عباراته ٨ عبارة ، ونقل العبارة رقم ٧ من المحور الرابع إلى المحور الثاني وحذف العبارة رقم ٩ من المحور الرابع لتصبح عدد عباراته ٧ عبارة، وحذف العبارة رقم ١٤ من المحور الخامس لتصبح عدد عباراته ١٣ عبارة ، وحذف العبارات رقم ٤، ٥ من المحور السادس لتصبح عدد عباراته ٣ عبارة ، وحذف عبارة رقم ٥ المحور السابع لتصبح عدد عباراته ٤ عبارة وحذف عبارة رقم ٩ المحور الثامن لتصبح عدد عباراته ٨ عبارة ،وبذلك بلغ عدد عبارات الاستبيان بعد العرض على الخبراء ٥٨ عبارة مرفق (٤) وجدول رقم ( ٥ ) يوضح ذلك.

جدول رقم ( ٥ )

لعبارات الاستبيان بعد العرض على الخبراء ( ن = ٨ )

م	المحور	العبارات المقبولة	العبارات المحذوفة	المجموع
١	الهيكل التنظيمي	٦	٣	٩
٢	نمط الإدارة	٩(٨+١منقول)	١	٩
٣	الإجراءات والسياسات	٨	١	٩
٤	السلوك التنظيمي	٧	٢(١+١منقول لمحور ٢)	٩
٥	الثقافة التنظيمية السائدة	١٣	١	١٤
٦	استخدام وسائل تكنولوجية	٣	٢	٥
٧	إجراءات الأمن والسلامة	٤	١	٥
٨	جودة الأداء	٨	١	٩
	المجموع	٥٨	١٢	٦٩

يوضح جدول رقم (٥) عدد عبارات الاستبيان المقبولة والعبارات المحذوفة بعد العرض على الخبراء

دراسة الاستطلاعية: قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية في الفترة من ١ / ٧ / ٢٠١٢ إلى ١٥ / ٧ / ٢٠١٢ م علي عينة قياسها ١٢ فرد من خارج عينة البحث ولها نفس مواصفات العينة الأصلية وذلك بهدف تحديد مدي وضوح عبارات الاستبيان ومدي فهم عينة الدراسة للعبارات وإيجاد المعاملات العلمية للاستمارة للصدق والثبات .

#### المعاملات العلمية للاستبيان

#### صدق المحتوى:

تم عرض استمارة الاستبيان علي عدد من الأساتذة الذين يقع موضوع البحث في مجال تخصصهم مرفق (١) وذلك بغرض التأكد من إن الاستمارة تحقق بالفعل الهدف الذي وضعت من أجله ، وقد تفضلوا بإبداء الرأي إلى إن وصلت الاستمارة إلى صورتها النهائية .

#### صدق الاتساق الداخلي

لإيجاد صدق الاستبيان استطاع الباحث التحقق من صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان ، وذلك بتطبيق أليستبيان في صورته النهائية والمشملة على ٥٨ عبارة على عدد ١٢ فرد من خارج عينة الدراسة الأصلية وقد تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه وفيما يلي النتائج التي أسفر عنها حساب صدق الاتساق الداخلي للاستبيان وجدول (٦) يوضح ذلك .

جدول رقم ( ٦ )

معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور وكل عبارة من عبارات المحور الذي

ن = ١٢

ينتمي إليه

المحاور	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢	١٣	المجموع الكلي
الهيكل التنظيمي	٠.٨١٥	٠.٦٧٨	٠.٩٢٧	٠.٦٧١	٠.٥٩٧	٠.٨٢١								٠.٨٧٣
نمط الإدارة	٠.٨٣٧	٠.٦٦٧	٠.٨١٢	٠.٨٣٧	٠.٨٦٩	٠.٩١٤	٠.٧٦٢	٠.٨٣٤	٠.٧٣٤					٠.٨٩٤
الإجراءات والسياسات	٠.٧٥٤	٠.٨٣٥	٠.٨١٧	٠.٧٣٣	٠.٩١٥	٠.٨١٥	٠.٧٢٩	٠.٨٤٧						٠.٨٧٣
السلوك التنظيمي	٠.٥٧٧	٠.٩٨٢	٠.٨٣٢	٠.٧١٥	٠.٦٤٧	٠.٨١٦	٠.٦٧٣							٠.٧٥٩
الثقافة التنظيمية السائدة	٠.٨١٥	٠.٩٧٩	٠.٥٩٧	٠.٨٤١	٠.٩١٥	٠.٩٧٢	٠.٩٧٦	٠.٨٨٤	٠.٦١٨	٠.٧٧٨	٠.٩٤٧	٠.٨٣٤	٠.٨٧٢	٠.٨٤٧
استخدام وسائل تكنولوجياية	٠.٨١٧	٠.٦٦٧	٠.٩٢٤											٠.٨١٧
إجراءات الأمن والسلامة	٠.٨٤٨	٠.٩١٤	٠.٧٢٤	٠.٨٦٥										٠.٨٩٢
جودة الأداء	٠.٩٢١	٠.٨٧٣	٠.٩٤٧	٠.٨٥٧	٠.٩٥٧	٠.٨٢٤	٠.٧٥٤	٠.٩٢٧						٠.٨٨٩

قيمة (ر) الجدولية عند مستوي الدالة ( ٠.٥٧٦ = ٠.٠٥ )

تشير نتائج الجدول رقم (٦) إلى أنه توجد علاقة ارتباطية داله إحصائياً بين العبارة والمحور الذي تنتمي إليه والمجموع الكلي للمقياس مما يدل على صدق العبارات .  
حساب الثبات بطريقة إعادة الاختبار Test re test قام الباحث بإيجاد الثبات عن طريق توزيع الاستبيان وإعادة توزيعه على عينة وعددها ١٢ فرداً من خارج العينة الأصلية ، وقد روعي إن تكون الفترة الزمنية بين التطبيق ١٥ يوماً ثم التطبيق الثاني في الفترة من ٢٠١٢/٨/١م حتى ٢٠١٢/٨/١٥م وتم حساب معامل الارتباط بين التطبيقين للدلالة على ثبات الاستبيان والجدول رقم (٧) يوضح ذلك .

جدول ( ٧ )

معامل الارتباط بين التطبيق الأول والثاني ن = ١٢

معامل الارتباط	التطبيق الثاني		التطبيق الأول		المحور
	ع	س	ع	س	
٠.٨٢٦	١.٩٢	١٠.٠٢	١.٨٢	٩.٩٥	الهيكل التنظيمي
٠.٩٠٦	٢.٨٦	٢٣.٩٤	٣.١٢	٢٣.٥٨	نمط الإدارة
٠.٧٦٨	٣.١٥	٢١.٠٩	٣.٠٥	٢٠.٩٥	الإجراءات والسياسات
٠.٨٨٥	٢.٤٩	١٦.٢٥	٢.٤١	١٦.٢١	السلوك التنظيمي
٠.٩١٦	٤.٢٤	٣٤.١١	٣.٩٥	٣٣.٨٢	الثقافة التنظيمية السائدة
٠.٨٣٥	١.١٩	٨.١٦	١.١٢	٨.٠٥	استخدام وسائل تكنولوجياية
٠.٩٥٤	١.١٢	١١.٠٩	١.٢٣	١١.٠٢	إجراءات الأمن والسلامة
٠.٧٢٣	٢.٩٤	١٧.٣٣	٢.٨٥	١٧.٢٣	جودة الأداء

قيمة (ر) الجدولية عند مستوي الدالة ( ٠.٥٧٦ = ٠.٠٥ )

تشير نتائج الجدول رقم (٧) إلى أنه توجد علاقة ارتباطيه داله إحصائياً بين التطبيق الأول والثاني مما يدل على ثبات الاستبيان .  
حساب الثبات بطريقة معامل ألفا

#### جدول (٨)

الثبات باستخدام معامل ألفا

المحور	معامل ألفا
الهيكل التنظيمي	٠.٧٣٢
نمط الإدارة	٠.٨٤٥
الإجراءات والسياسات	٠.٩٣١
السلوك التنظيمي	٠.٧١٩
الثقافة التنظيمية السائدة	٠.٨٧٨
استخدام وسائل تكنولوجيا	٠.٩١٧
إجراءات الأمن والسلامة	٠.٩٥٤
جودة الأداء	٠.٩٠٦

يتضح من جدول رقم (٨) ما يلي أن قيمة معاملات الثبات للاستبيان تراوحت ما بين (٠.٧١٩، ٠.٩٥٤) وهي معاملات ذات دالة إحصائية عند مستوي (٠.٠١) اي أن الاستبيان بصفة عامة يتميز بدرجة عالية من الاستقرار والثبات .

#### تطبيق الاستبيان في صورته النهائية :

بعد إجراء المعاملات العلمية الأولى ، والتحقق من صدق العبارات وثباتها ، استقر الاستبيان في صورته النهائية مرفق (٤) والمشملة على ٥٨ عبارة وبذلك تم تطبيق الاستبيان في صورته النهائية على عينة الدراسة الأساسية وذلك خلال الفترة من ٢٠١٢/٩/١م إلى ٢٠١٢/١٠/١م وفقاً لميزان التقدير الثلاثي (نعم / إلى حد ما / لا) ودرجاته على التوالي (١-٣-٥) ، فيما عدا العبارات الايجابية قد تم عكس الميزان التقديري لها، وتم تجميع البيانات وتنظيمها ومعالجتها إحصائياً.

#### المعالجة الإحصائية :

للإجابة على تساؤلات الدراسة تمت المعالجة الإحصائية للبيانات التي تم جمعها من خلال للاستبيان - باستخدام برنامج الحزم الإحصائية ( SPSS ) وقد استخدم الباحث الأساليب الإحصائية الآتية :

- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري - النسبة المئوية
- الأهمية النسبية - معامل ارتباط بيرسون - معامل ألفا - المجموع التقديري
- Test re test

وقد ارتضى الباحث نسبة ٧٥ % فأكثر من مجموعة آراء الخبراء لمدى مناسبة محاور وعبارات الاستبيان هذا وقد ارتضى الباحث مستوي دلالة ( ٠.٠٥ ، ٠.٠١ ) لقبول تفسير النتائج

### عرض ومناقشة النتائج

عرض ومناقشة نتائج الهدف الأول التعرف على الواقع الحالي للعمليات الإدارية للهندرة في الاتحاد الكويتي لكرة القدم .

### المحور الأول: الهيكل التنظيمي

#### جدول رقم ( ٩ )

المتوسط الحسابي والمجموع التقديري والأهمية النسبية والترتيب لعبارات المحور الأول

ن=٥٠

الترتيب	الأهمية النسبية	مجموع تقديري	لا		إلى حد ما		نعم		متوسط	مسلسل العبارات
			%	ك	%	ك	%	ك		
٢	*٩٥.٢	٢٣٨	-	-	١٢	٦	٨٨	٤٤	٤.٦٧	١
٤	٩٢.٤	٢٣١	٩٠	٤٥	٤	٢	-	-	٤.٦٢	٢
٥	٩٢	٢٣٠	٨٠	٤٠	٢٠	١٠	-	-	٤.٦٠	٣
١	*٩٧.٦	٢٤٤	-	-	٦	٣	٩٤	٤٧	٤.٨٨	٤
٣	*٩٣.٦	٢٣٤	-	-	١٦	٨	٨٤	٤٢	٤.٦٨	٥
٢	*٩٥.٢	٢٣٨	-	-	١٢	٦	٨٨	٤٤	٤.٧٦	٦
	٩٤.٣٣	١٤١٥							٤.٧٢	مجموع

#### \* العبارات ايجابية

يتضح من جدول رقم (٩) أن المتوسطات تتراوح ما بين (٤.٦٠ ، ٤.٨٨) وتتراوح

الأهمية النسبية لاستجابات العينة ما بين (٩٢% ، ٩٧.٦% ) لكل عبارات المحور .

حيث كانت الاستجابة لصالح الإجابة (لا) في العبارات (٢)،(٣) على التوالي وفقا

للأهمية النسبية وهي تشير إلى أهميتها حيث جاءت العبارة رقم (٢) في الترتيب الأول وبلغت

الأهمية النسبية لها ٩٢.٤ % ومتوسط حسابي قدرة ٤.٦٢ وهي تشير إلى أن المهام الوظيفية

لكل عضو في الاتحاد غير واضحة ومحدودة ويرجع الباحث ذلك إلى القرارات الإدارية التي

تلقاها الاتحاد الكويتي لكرة القدم من الجهة الإدارية بسبب المشاكل التي توجد داخل الاتحاد عن

طريق الاتحاد الاسيوي والفيفا وذلك بسبب القوانين الدولية وأخرها تعليق أنشطة اللجنة الاولمبية

الكويتية في الأول من يناير ٢٠١٠ م .

وكانت الاستجابة لصالح الإجابة (نعم) في العبارات أرقام (٤، ١، ٦، ٥) على التوالي وفقا للأهمية النسبية حيث جاءت العبارة رقم (٤) في الترتيب الأول وبلغت الأهمية النسبية لها ٩٧.٦ % ومتوسط حسابي قدرة ٤.٨٨ وهي تشير إلى التباعد بين الاتحاد واللجان والأندية التابعة له كبير ويعيق العمل وهذه نتيجة منطقية حيث كل أنشطة الاتحاد تتبع نظام المركزية مما يسبب مشاكل إدارية وفنية مع الأندية كذلك عدم وجود نظم اتصالات حديثة بين الاتحاد واللجان في إرسال القرارات الإدارية والمشروعات وخلافة للجان كل ذلك يؤثر تأثيرا سلبيا على أنشطة ويتفق ذلك مع نتائج دراسة حسام رضوان (٣)، حيث ذكروا إن هناك فروق واضحة في اتخاذ القرارات بين الاتحاد واللجان التابعة له .

### المحور الثاني نمط الإدارة

#### جدول رقم ( ١٠ )

المتوسط الحسابي والمجموع التقديري والأهمية النسبية والترتيب لعبارات المحور الثاني

$$ن = ٥٠$$

الترتيب	الأهمية النسبية	مجموع تقديري	لا		إلى حد ما		نعم		متوسط	مسلسل العبارات
			%	ك	%	ك	%	ك		
٤	٩١.٢	٢٢٨	٧٨	٣٩	٢٢	١١	-	-	٤.٥٦	٧
٣	٩٢.٨	٢٣٢	٨٦	٤٣	١٠	٥	٤	٢	٤.٦٤	٨
١	٩٨.٤	٢٤٦	٩٦	٤٨	٤	٢	-	-	٤.٩٢	٩
٨	٨٧.٢	٢١٨	٦٨	٣٤	٣٢	١٦	-	-	٤.٣٦	١٠
٧	٨٨	٢٢٠	٧٠	٣٥	٣٠	١٥	-	-	٤.٤٠	١١
٢	٩٦	٢٤٠	٩٠	٤٥	١٠	٥	-	-	٤.٨٠	١٢
٤	٩١.٢	٢٢٨	٧٨	٣٩	٢٢	١١	-	-	٤.٥٦	١٣
٦	٨٩.٦	٢٢٤	٧٤	٣٧	٢٦	١٣	-	-	٤.٤٨	١٤
٥	٩٠.٤	٢٢٦	٧٦	٣٨	٢٤	١٢	-	-	٤.٥٢	١٥
	٩١.٦٤	٢٠٦٢							٤.٥٨	مجموع

يتضح من جدول رقم (١٠) أن المتوسطات تتراوح ما بين (٤.٣٦ ، ٤.٩٢) وتتراوح الأهمية النسبية لاستجابات العينة ما بين (٨٧.٢ % ٩٨.٤ %).

وكانت الاستجابات لصالح الإجابة (لا) في العبارات (٩، ١٢، ٨، ٧، ١٣، ١٥، ١٤، ١٠، ١١) على التوالي وفقا للأهمية النسبية وقد جاءت العبارة رقم (٩) في الترتيب الأول حيث بلغت الأهمية النسبية لها ٩٨.٤ % ومتوسط حسابي قدرة ٤.٩٢ وهي تشير إلى أن

مديري الاتحاد واللجان ليس لديهم خبرة في مجال كرة القدم بالقدر الكافي لكي يساعدهم على تطور أعمال الاتحاد .

وهذا لا يتفق مع مرسوم تعديل القوانين الرياضية الذي أصدره سمو الأمير الشيخ صباح الأحمد الذي يتضمن على إن يكون مديري الاتحادات الرياضية ممارسين للعبة ولهم خبرات كافية لها ، ولذلك نجد كثيرا من المشتغلين كمديرين للاتحاد أو اللجان ليس لديهم خبرة بهذا المجال ولا تنطبق عليهم قانون الهيئات ويتم التغاضي عن ذلك كله مما يسبب المشاكل الإدارية والفنية التي سيعانى منها الاتحاد واللجان فيما بعد، وجاءت في المركز الأخير عبارة رقم ( ١٠ ) حيث بلغت الأهمية النسبية لها ٨٧.٢ % ومتوسط حسابي قدرة ٤.٣٦ وهى تشير إلى عدم التزام مديري الاتحاد واللجان بالتطوير والتدريب ويرجع ذلك إلى تفرغ بعض مديري الاتحاد واللجان إلى أعمالهم الخاصة وبذلك ليس لديهم الوقت الكافي لتنظيم وعمل دورات تنمية إدارية العاملين والإداريين مع عدم وجود خبرة فنية وإدارية كافية، بينما يلزم الواقع الفعلي تفرغ مديري الاتحاد واللجان إلى أعمالهم من تطوير وتحديث ولكن هذا لم يحدث وهذا يتفق مع دراسة نيازي توفيق ( ٢٥ )، ودراسة سيوكين ،بون سيونج نيو Siew kien &Boon (٢٩)، حيث أشاروا إلى إن عدم تفرغ المديرين لحضور دورات تنمية إدارية يسبب معوقات إدارية لدي الهيئات التي يعملون بها.

### المحور الثالث: الإجراءات والسياسات

جدول رقم (١١)

المتوسط الحسابي والمجموع التقديري والأهمية النسبية والترتيب

ن=٥٠

لعبارة المحور الثالث

الترتيب	الأهمية النسبية	مجموع تقديري	لا		إلى حد ما		نعم		متوسط	مسلسل العبارات
			%	ك	%	ك	%	ك		
٧	٨٨.٨	٢٢٢	٧٢	٣٦	٢٨	١٤	-	-	٤.٤٤	١٦
٤	٩٢.٨	٢٣٢	٨٢	٤١	١٨	٩	-	-	٤.٦٤	١٧
٣	٩٣.٦	٢٣٤	٨٤	٤٢	١٦	٨	-	-	٤.٦٨	١٨
٥	٩٢	٢٣٠	٨٠	٤٠	٢٠	١٠	-	-	٤.٦٠	١٩
٨	*٨٠.٨	٢٠٢	-	-	٤٨	٢٤	٥٢	٢٦	٤.٠٤	٢٠
٢	٩٤.٤	٢٣٦	٨٦	٤٣	١٤	٧	-	-	٤.٧٢	٢١
٦	٩١.٢	٢٢٨	٧٨	٣٩	٢٢	١١	-	-	٤.٥٦	٢٢
١	٩٥.٢	٢٣٨	٨٨	٤٤	١٢	٦	-	-	٤.٧٦	٢٣
	٩١.١	١٨٢٢							٤.٥٦	المجموع

\* عبارة ايجابية

يتضح من جدول رقم (١١) أن المتوسطات تتراوح ما بين (٤.٠٤، ٤.٧٦) وتتراوح الأهمية النسبية لاستجابات العينة ما بين (٨٠.٨%، ٩٥.٢%) لكل عبارات المحور. وكانت الاستجابات لصالح الإجابة (لا) في العبارات (٢٣، ٢٠، ١٨، ١٧، ١٩، ٢٢، ١٦) على التوالي وفقا للأهمية النسبية وقد جاءت العبارة رقم (٢٣) في الترتيب الأول حيث بلغت الأهمية النسبية لها ٩٥.٢% ومتوسط حسابي قدرة ٤.٧٦ وهي تشير إلى أن العمليات الإدارية لا تتم بشكل مرن بعيدا عن التعقيدات. ويرجع ذلك إلى إن مديري الاتحاد واللجان كثير منهم ليس لديهم الخبرة الإدارية والفنية الكافية في التعامل مع الهيئات وتكون عندهم تعقيدات مما يسبب ذلك مشاكل مع الإداريين والمديرين والحكام بسبب هذه التعقيدات وعدم المرونة ويتفق ذلك مع دراسة عماد البناني (١٦)، وكانت الاستجابات لصالح الإجابة (نعم) في العبارة (٢٠) حيث بلغت الأهمية النسبية لها ٨٠.٨% ومتوسط حسابي قدرة ٤.٠٤ وتشير العبارة إلى النماذج المستخدمة في إجراءات العمل بالاتحاد غير واضحة وباجة إلى التطوير، بينما يشعر جميع عينة الدراسة بأهمية التغيير والتطوير للإجراءات والعمل على تحديثها حتى تواكب الزيادة الهائلة والتقدم التكنولوجي في أسلوب التدريب والتعليم الذي أدى إلى تحقيق النتائج والانجازات وانجاز الأعمال بسرعة دون تأخير وإتباع الأساليب الإدارية الحديثة للنماذج المستخدمة وهذه نتيجة تتفق مع ساعد العتبي (٦) وطلحة حسام (٩) ودراسة عائض عبد الله (١١) حيث يشيرون إلى إن إتباع الأساليب الإدارية الحديثة يساعد في انجاز الأعمال .

#### المحور الرابع: السلوك التنظيمي

جدول رقم (١٢)

المتوسط الحسابي والمجموع التقديري والأهمية النسبية والترتيب

ن=٥٠

لعبارات المحور الرابع

الترتيب	الأهمية النسبية	مجموع تقديري	لا		إلى حد ما		نعم		متوسط	مسلسل العبارات
			%	ك	%	ك	%	ك		
١	*٩٦.٨	٢٤٢	-	-	٨	٤	٩٢	٤٦	٤.٨٤	٢٤
٦	٩٠.٤	٢٢٦	٧٦	٣٨	٢٤	١٢	-	-	٤.٥٢	٢٥
٤	*٩٣.٦	٢٣٤	-	-	١٦	٨	٨٤	٤٢	٤.٦٨	٢٦
٣	٩٤.٤	٢٣٦	٨٦	٤٣	١٤	٧	-	-	٤.٧٢	٢٧
٢	٩٥.٢	٢٣٨	٨٨	٤٤	١٢	٦	-	-	٤.٧٦	٢٨
٥	٩٢.٨	٢٣٢	٨٢	٤١	١٨	٩	-	-	٤.٦٤	٢٩
٥	٩٢.٨	٢٣٢	٨٢	٤١	١٨	٩	-	-	٤.٦٤	٣٠
	٩٣.٧١	١٦٤٠							٤.٦٩	مجموع

\*عبارة ايجابية

يتضح من جدول رقم (١٢) أن المتوسطات تتراوح ما بين (٤.٥٢، ٤.٨٤) وتتراوح الأهمية النسبية لاستجابات العينة ما بين (٩٠.٤%، ٩٦.٨%) لكل عبارات المحور.



وكانت الاستجابات لصالح الإجابة (لا) في العبارات (٢٨، ٢٧، ٢٩، ٣٠، ٢٥) على التوالي وفقا للأهمية النسبية وقد جاءت العبارة رقم (٢٨) في الترتيب الأول حيث بلغت الأهمية النسبية لها ٩٥.٢% ومتوسط حسابي قدرة ٤.٧٦ وذلك يشير إلى عدم الرغبة الحقيقية لدى العاملين للتعلم وذلك يرجع إلى إن معظم العاملين بالاتحاد واللجان كبار السن وتم تعيينهم بمحسوبيتهما من مجالس إدارة الاتحاد والأندية أعضاء الجمعية العمومية ليس عن طريق الكفاءة وهذا خطأ كبير يقع على مجالس الإدارات في اختيار العاملين في ظل هذه الثورة المعلوماتية والإدارية التي نعيشها اليوم وكذلك في زيادة المسابقات المحلية والدولية.

وكانت الاستجابات لصالح الإجابة (نعم) في العبارات (٢٤، ٢٦) على التوالي وفقا للأهمية النسبية وجاءت في المركز الأول عبارة رقم (٢٤) حيث بلغت الأهمية النسبية لها ٩٦.٨% ومتوسط حسابي قدرة ٤.٨٤ وتشير العبارة إلى أن الصراع بين الاتحاد والأندية يعيق تحقيق الأهداف ويظهر ذلك بين كل من الاتحاد والأندية المختلفة من مشاكل إدارية وفنية بينهما وخلافات لرئاسة اللجان المختلفة بالاتحاد ، كذلك بين الأندية وبعضها البعض من حيث الإعانات وخلافة كل ذلك أدى عدم تحقيق إي نتائج دولية أو عالمية ملموسة .

#### المحور الخامس: الثقافة التنظيمية السائدة

جدول رقم (١٣)

المتوسط الحسابي والمجموع التقديري والأهمية النسبية والترتيب لعبارات المحور الخامس

ن=٥٠

الترتيب	الأهمية النسبية	مجموع تقديري	لا		الى حد ما		نعم		متوسط	مسلسل العبارات
			%	ك	%	ك	%	ك		
٥	٩٢.٨	٢٣٢	٨٢	٤١	١٨	٩	-	-	٤.٦٤	٣١
٢	*٩٦.٨	٢٤٢	-	-	٨	٤	٩٢	٤٦	٤.٨٤	٣٢
٤	٩٤.٤	٢٣٦	٨٦	٤٣	١٤	٧	-	-	٤.٧٢	٣٣
٨	٦٤.٨	١٦٢	٣٠	١٥	٥٢	٢٦	١٨	٩	٣.٢٤	٣٤
٤	٩٤.٤	٢٣٦	٨٦	٤٣	١٤	٧	-	-	٤.٧٢	٣٥
٣	٩٥.٢	٢٣٨	٨٨	٤٤	١٢	٦	-	-	٤.٧٦	٣٦
٦	٩٠.٤	٢٢٦	٧٦	٣٨	٢٤	١٢	-	-	٤.٥٢	٣٧
٢	٩٦.٨	٢٤٢	٩٢	٤٦	٨	٤	-	-	٤.٨٤	٣٨
٤	٩٤.٤	٢٣٦	٨٦	٤٣	١٤	٧	-	-	٤.٧٢	٣٩
٢	٩٦.٨	٢٤٢	٩٢	٤٦	٨	٤	-	-	٤.٨٤	٤٠
١	٩٧.٦	٢٤٤	٩٤	٤٧	٦	٣	-	-	٤.٨٨	٤١
٥	٩٢.٨	٢٣٢	٨٢	٤١	١٨	٩	-	-	٤.٦٤	٤٢
٧	٨٦.٤	٢١٦	٦٦	٣٣	٣٤	١٧	-	-	٤.٣٢	٤٣
	٩١.٨٢	٢٩٨٤							٤.٥٩	المجموع

\* العبارة ايجابية

كما يتضح من جدول رقم (١٣) أن المتوسطات تتراوح ما بين (٣.٢٤ ، ٤.٨٨) وتتراوح الأهمية النسبة لاستجابات العينة ما بين (٦٤.٨% ، ٩٧.٦%) لكل عبارات المحور.

وكانت الاستجابات لصالح الإجابة (لا) في العبارات (٤١، ٤٠، ٣٨، ٣٦، ٣٣، ٣٥، ٣٩، ٤٢، ٣١، ٣٧، ٤٣، ٣٤) على التوالي وفقا للأهمية النسبية وقد جاءت العبارة رقم (٤١) في الترتيب الأول وقد بلغت الأهمية النسبية لها ٩٧,٦% ومتوسط حسابي قدرة ٤.٨٨ حيث تشير إلى أن العاملين بالاتحاد واللجان ليس لديهم توجه للأداء المتميز وتجنب التعقيد وذلك يتضح في التعقيدات الإدارية والفنية لدى العاملين بالاتحاد واللجان في تسجيل اللاعبين والتحويلات بين الأندية كل ذلك يعيق انجاز الأعمال في اقل وقت في ظل الظروف الراهنة وزيادة إعداد اللاعبين والمدربين والإداريين بالأندية الرياضة وكذلك زيادة المسابقات واللقاءات المحلية والدولية بعد موافقة مجلس النواب الكويتي على المرسوم الجديد للشباب والرياضة .

وكانت الاستجابات لصالح الإجابة (نعم) في العبارة (٣٢) حيث بلغت الأهمية النسبية لها ٩٦.٨% ومتوسط حسابي قدرة ٤.٨٤ وتشير العبارة إلى أن بيئة العمل في الاتحاد واللجان تتسم بالنزاع والتوتر و يتضح ذلك من وجود صراع واضح بين أعضاء مجالس إدارات الاتحاد واللجان لأخذ اختصاصات ورئاسة اللجان المختلفة والسفريات الخارجية مع المنتخبات وكل ذلك أدى إلى عدم تحقيق نتائج على المستوى الدولي والعالمي في جميع أنشطة الاتحاد التي تضم مستوي مختلفة للفرق القومية وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة عماد البناني(١٦) ودراسة عالية محمد (١٢) حيث توصلوا الى وجود معوقات ومشاكل داخل بيئة العمل يؤثر على اتخاذ القرار.

#### المحور السادس: استخدام الوسائل التكنولوجية في الاتحاد

جدول رقم (١٤)

المتوسط الحسابي والمجموع التقديري والأهمية النسبية والترتيب لعبارات المحور

ن = ٥٠

السادس

الترتيب	الأهمية النسبية	مجموع تقديري	لا		الى حد ما		نعم		متوسط	مسلسل العبارات
			%	ك	%	ك	%	ك		
٣	٨١.٦	٢٠٤	٥٨	٢٩	٣٨	١٩	٤	٢	٤.٠٨	٤٤
٢	٩٤.٢	٢٣٦	٨٦	٤٣	١٤	٧	-	-	٤.٧٢	٤٥
١	٩٥.٢	٢٣٨	٨٨	٤٤	١٢	٦	-	-	٤.٧٦	٤٦
	٩٢.٦	٦٧٨							٨.٢٨	المجموع

يتضح من جدول رقم (١٤) أن المتوسطات تتراوح ما بين (٤.٧٦ ، ٤.٠٨) وتتراوح الأهمية النسبة لاستجابات العينة ما بين (٨١.٦% ، ٩٥.٢% ) .

وكانت الاستجابات لصالح الإجابة (لا) في العبارات (٤٤،٤٦،٤٥) على التوالي وفقا للأهمية النسبية وقد جاءت العبارة رقم (٤٦) في الترتيب الأول وقد بلغت الأهمية النسبية لها ٩٥.٢% ومتوسط حسابي قدرة ٤.٧٦ وهي تشير إلى عدم استخدام العاملين الاتحاد واللجان الوسائل التكنولوجية الحديثة كالانترنت ويتضح ذلك في عدم استخدام العاملين للوسائل التكنولوجية الحديثة داخل الأقسام في الاتحاد أو اللجان كل ذلك يؤدي إلى تكديس الأعمال . و لكن مع استخدام وسائل الاتصالات التكنولوجية الحديثة في العمليات الإدارية مثل عمل موقع الاتحاد أو اللجان على الشبكة العنكبوتية والقيام بإعمال إدخال وإخراج لجميع البيانات الخاصة بالاتحاد من اللاعبين الدوليين والمحترفين وإلا داريين والمدربين والحكام والمسابقات كل ذلك يؤدي إلى رفع كفاءة أداء العمليات الإدارية بالاتحاد في ظل الثورة التكنولوجية الحديثة وتساعده على انجاز الأعمال بكفاءة ويسر وهذا يتفق مع كل من دراسة ساعد عتبي (٦) ، و دراسة ظافر الشمراني(١٠) ، ودراسة جيمس وآخرون (James&Yab&Seah ٣٠) في إن الاتصالات الحديثة لها دور مهم في رفع كفاءة العاملين عليها.

وجاءت في الترتيب الأخير العبارة رقم (٤٤) حيث بلغت الأهمية النسبية لها ٨١.٦% ومتوسط حسابي قدرة ٤.٠٨ وتشير العبارة إلى أن الاتحاد لا يمتلك أفضل وسائل التكنولوجيا التي تميزه عن الاتحادات الأخرى و حيث إن الاتحاد لا يمتلك هذه الميزة في تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات فهو يعتمد على المكاتبات الورقية وهذا يأخذ وقت وتكلفة كبيرة في انجاز الأعمال على عكس ذلك إن امتلاكه قاعدة معومات كبيرة تساعده في انجاز الأعمال بسرعة ويسر يعمل على الارتقاء بمستوى الاتحاد ويتفق ذلك مع دراسة سعاد فهد (٧) ودراسة شية كين وآخرون Shih-jen& kid well & Chain (٢٨) ودراسة شين واخروان . Chan, A .& Bradley ,

## المحور السابع: إجراءات الأمن و السلامة

### جدول رقم (١٥)

المتوسط الحسابي والمجموع التقديري والأهمية النسبية والترتيب لعبارات المحور

ن = ٥٠

السابع

الترتيب	الأهمية النسبية	مجموع تقديري	لا		الى حد ما		نعم		متوسط	مسلسل العبارات
			%	ك	%	ك	%	ك		
٤	٩٠.٤	٢٢٦	٧٦	٣٨	٢٤	١٢	-	-	٤.٥٢	٤٧
١	٩٨.٤	٢٤٦	٩٦	٤٨	٤	٢	-	-	٤.٩٢	٤٨
٢	٩٧.٦	٢٤٤	٩٤	٤٧	٦	٣	-	-	٤.٨٨	٤٩
٣	٩٤.٤	٢٣٦	٨٦	٤٣	١٤	٧	-	-	٤.٧٢	٥٠
	٩٥.٢	٩٥٢							٤.٧٦	المجموع

يتضح من جدول رقم (١٥) أن المتوسطات تتراوح ما بين (٤.٩٢ ، ٤.٥٢)

وتتراوح الأهمية النسبية لاستجابات العينة ما بين (٩٠.٤% ، ٩٨.٤%).

وكانت الاستجابات لصالح الإجابة (لا) في العبارات (٤٨، ٤٩، ٥٠، ٤٧) على التوالي وفقا للأهمية النسبية وقد جاءت العبارة رقم (٤٨) في الترتيب الأول حيث بلغت الأهمية النسبية لها ٩٨.٤% ومتوسط حسابي قدرة ٤.٩٢ وهي تشير إلى عدم حرص الإتحاد على حماية بطاقات العضوية للاعبين من التزوير ويوضح ذلك عدم حرص الإتحاد على حماية بطاقات العضوية مما يؤدي إلى حالات التزوير في البطاقات الخاصة به، حيث يجب على الإتحاد استخدام الوسائل التكنولوجية في إصدار بطاقات خاصة لكل فئة على حدة من اللاعبين والمدربين والإداريين بحيث يصعب تزويرها أو التغيير في بياناتها وتوثيقها هذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة ممدوح عبد العزيز (٢٣)، ودراسة نيازي محمد توفيق (٢٥) إن استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة يسهم في رفع القدرة التنافسية للشركات العاملة بقطاع الدواء المصري.

وجاءت في المركز الأخير عبارة رقم (٤٧) حيث بلغت الأهمية النسبية لها ٩٠.٤% ومتوسط حسابي قدرة ٤.٥٢ وتشير العبارة إلى عدم اهتمام الإتحاد بتوافر عوامل الأمن والسلامة في أنشطة الإتحاد المختلفة و يجب على الإتحاد الاهتمام توفير الإجراءات اللازمة لعملية الأمن والسلامة خلال المسابقات والبطولات الخاصة بالإتحاد .

### جدول رقم (١٦)

المتوسط الحسابي والمجموع التقديري والأهمية النسبية والترتيب

ن = ٥٠

لعبارة المحور الثامن

الترتيب	الأهمية النسبية	مجموع تقديري	لا		الى حد ما		نعم		متوسط	مسلسل العبارات
			%	ك	%	ك	%	ك		
٢	٩٤.٤	٢٣٦	٨٦	٤٣	١٤	٧	-	-	٤.٧٢	٥١
١	٩٨.٤	٢٤٦	٩٦	٤٨	٤	٢	-	-	٤.٩٢	٥٢
٣	٩٢	٢٣٠	٨٠	٤٠	٢٠	١٠	-	-	٤.٦٠	٥٣
٢	٩٤.٤	٢٣٦	٨٦	٤٣	١٤	٧	-	-	٤.٧٢	٥٤
٤	*٩١.٢	٢٢٨	-	-	٢٢	١١	٧٨	٣٩	٤.٥٦	٥٥
٥	*٨٧.٢	٢١٨	-	-	٣٢	١٦	٦٨	٣٤	٤.٣٦	٥٦
٢	*٩٤.٤	٢٣٦	-	-	١٤	٧	٨٦	٤٣	٤.٧٢	٥٧
٦	٨٣.٢	٢٠٨	٥٨	٢٩	٤٢	٢١	-	-	٤.١٦	٥٨
		١٨٣٨							٤.٥٩	المجموع

\* العبارة ايجابية

يتضح من جدول رقم (١٦) أن المتوسطات تتراوح ما بين (٤.١٦، ٤.٩٢) وتتراوح الأهمية النسبية لاستجابات العينة ما بين (٨٣.٢%، ٩٨.٤% ) .

وكانت الاستجابات لصالح الإجابة (لا) في العبارات (٥٢، ٥١، ٥٤، ٥٣، ٥٨) على التوالي وفقا للأهمية النسبية وقد جاءت العبارة رقم (٥٢) في الترتيب الأول حيث بلغت الأهمية النسبية لها ٩٨.٤% ومتوسط حسابي قدرة ٤.٩٢ ويشير ذلك عدم استغلال إمكانات الاندية ومواردها الاستغلال الأمثل .

وكانت الاستجابات لصالح الإجابة (نعم) في العبارات (٥٧، ٥٥، ٥٦) على التوالي وفقا للأهمية النسبية وقد جاءت في المركز الأول عبارة رقم (٥٧) حيث بلغت الأهمية النسبية لها ٩٤.٤% ومتوسط حسابي قدرة ٤.٧٢ وتشير العبارة إلى أن التعامل مع الاتحاد يحتاج إلى وقت كبير حيث أن التعامل مع الاتحاد يحتاج إلى وقت لكي يستطيع الأفراد فهم السياسة الإدارية للاتحاد والتعامل عن طريق المستندات الورقية تحتاج إلى وقت كبير في انجاز الأعمال.

على العكس إن استخدام الاتحاد للتكنولوجيا الحديثة في المكاتب لا تحتاج إلى وقت كبير لانجاز الأعمال، وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة جيمس وآخرون (James & Yab & Seah) (٣٠) في أن سرعة أداء الأعمال لدى العاملين تكون اكبر عند استخدام الوسائل التكنولوجية .

ومن خلال مناقشة نتائج الهدف والتساؤل الأول التعرف على الواقع الحالي للعمليات الإدارية للهندرة في الاتحاد الكويتي لكرة القدم وجد إن بعض العمليات تحتاج إلى تغيير حتى تواكب التغييرات الخارجية من اختيار عاملين أكفاء يجيدون استخدام تكنولوجيا المعلومات للعمل بالاتحاد واللجان والبعد عن المحسوبية والوساطة في اختيار العاملين والمديرين وإتباع الأسلوب العلمي في إدارة الاتحاد ولذلك يجب على المهتمين والمختصين في إدارة الهيئة العامة للشباب والرياضية التأكد من تنفيذ القوانين واللوائح في شغل الوظائف للعاملين والمديرين و إن يقوموا بدراسة وافية لهذه العمليات من وجهة النظر الإدارية للوصول بالاتحاد إلى أفضل أداء العمليات الإدارية.

### عرض ومناقشة الهدف الثاني التعرف على العمليات الإدارية للهندرة المؤثرة في كفاءة الاتحاد الكويتي لكرة القدم .

و قد تم التعرف على العمليات الإدارية للهندرة المؤثرة في كفاءة الاتحاد الكويتي لكرة القدم من خلال عرض الجدول التالي :-

#### جدول رقم (١٩)

الأهمية النسبية والترتيب للعمليات الإدارية للهندرة المؤثرة في كفاءة

الاتحاد الكويتي لكرة القدم

ن=٥٠

رقم	المحاور	الأهمية النسبية لمجموع المحور	الترتيب
١	الهيكل التنظيمي	٩٤.٣٣	٢
٢	نمط الإدارة	٩١.٦٤	٧
٣	الإجراءات والسياسات	٩١.١	٨
٤	السلوك التنظيمي	٩٣.٧٢	٣
٥	الثقافة التنظيمية السائدة	٩١.٨٢	٦
٦	استخدام وسائل تكنولوجية	٩٢.٠	٤
٧	إجراءات الأمن والسلامة	٩٥.٢	١
٨	جودة الأداء	٩١.٩	٥

يتضح من جدول رقم ( ١٩ ) الخاص بالأهمية النسبية والترتيب للعمليات الإدارية للهندرة المؤثرة في كفاءة الاتحاد الكويتي لكرة القدم .

جاء المحور السابع وهو ( إجراءات الأمن والسلامة ) في الترتيب الأول بأهمية نسبية قدرها ٩٥.٢ % وجاء المحور الثالث في الترتيب الأخير ( الإجراءات والسياسات ) بأهمية نسبية قدرها ٩١.١ % وذلك يدل على أن إجراءات الأمن والسلامة من أهم العمليات التي يجب أن تتوافر

في أنشطة الاتحاد المختلفة، كما يجب على الإدارة العليا استخدام الأساليب الإدارية الحديثة في وسائل الأمن والسلامة وكذلك سرعة تنفيذ هذه الأساليب حتى يتسنى للاتحاد الكويتي لكرة القدم تقديم خدمات مميزة تدل على كفاءة أداء للعاملين به

وهذه النتيجة تتفق مع ساعد عتيبي(٦) و نيازي محمد توفيق (٢٥) حيث أشاروا إلى أن إجراءات الأمن والسلامة من أهم العوامل التي تؤثر على هندرة العمليات الإدارية للوصول إلى الأداء الأمثل الذي تسعى إليه كل المؤسسات.

أما بالنسبة لمحور الثالث وهو السياسات والإجراءات فكان ترتيبه الأخير وهذا يدل على أن كفاءة أداء الاتحاد في السياسات والإجراءات ضعيفة نتيجة لجمود السياسات والإجراءات المتبعة في العمل و التي تعوق فاعلية الأداء وعدم حرية التصرف لدى العاملين بالاتحاد يؤثر على سرعة اتخاذ القرارات و انجاز الأعمال بصورة جيدة.

وهذا يجب على التساؤل الثاني ما العمليات الإدارية للهندرة المؤثرة في كفاءة الاتحاد الكويتي لكرة القدم .

#### مناقشة نتائج الهدف الثالث :

تصميم نموذج مقترح لهندرة العمليات الإدارية بالاتحاد الكويتي لكرة القدم .

في هذا الجزء سيتم الإجابة عن السؤال الرابع من خلال عرض وتفسير ومناقشة نتائج الأهداف السابقة ويتم عمل نموذج في ضوء المفاهيم والمبادئ الأساسية لهندرة العمليات الإدارية للاتحاد الكويتي لكرة القدم .

#### ويتكون هذا النموذج من :

إن هندرة العمليات الإدارية بالاتحاد الكويتي لكرة القدم متعددة المستويات فتدار من خلال إدارات مختلفة مثل الإدارة المالية وإدارة شؤون العضوية وإدارة شؤون الأفراد وإدارة اللاعبين وإدارة المنشآت.... الخ

ولذلك فهندرة العمليات الإدارية تتحقق من خلال المثابرة والجدية في العمل وتفهم العاملين بالأداء الوظيفي لهم ،من حيث مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه ونوعية العمل، وعلي هذا يلاحظ أن الأداء لا يعتمد علي كمية الجهد المبذول ولكن يعتمد علي المهارات والقدرات وكمية العمل المنجز .

يتم في هذه الخطوة التحديد الدقيق لمدي الاحتياج لتطبيق أسلوب الهندرة ، وذلك من خلال دراسة وتقييم للأوضاع الحالية لأساليب إعداد وتنفيذ الأنشطة و المسابقات بالاتحاد الكويتي لكرة القدم للوقوف علي الإيجابيات والسلبيات و معرفة المشكلات والصعوبات تمهيداً لوضع رؤية مستقبلية تساعد علي تطبيق أسلوب الهندرة ، وبهذه الرؤية يتم تحديد الحواجز

والعوائق التي يمكن أن تعترض التنفيذ ، وبذلك يكون قد تم وضع اللبنة الأولى في النموذج المقترح للتطبيق ويتم في هذه المرحلة :

#### **الخطوة الأولى : دراسة الوضع الحالي للاتحاد الكويتي لكرة القدم :**

- الإمكانيات المادية ( الأندية - الملاعب - المنشآت - الأجهزة والأدوات ٠٠٠ ) .
- الإمكانيات البشرية ( أعضاء مجلس الإدارة بالاتحاد - أعضاء المناطق - المدربون - الحكام - الإداريون - اللاعبين - العاملون بالاتحاد و المناطق ٠٠٠ ) .
- إمكانيات التمويل ( الإعتمادات المخصصة - بنود الصرف ٠٠٠ ) .

#### **الخطوة الثانية : تحديد مجالات التغيير والتحسين والتطوير .**

نتيجة هذه المرحلة هي تحديد مجالات التغيير و التحسين والتطوير و التي تصبح الأهداف التي ينبغي إتحاد كرة القدم الكويتي تحقيقها من الهندرة وذلك لتحقيق الهدف الكبير وهو تحسين الأداء الكلي للاتحاد و زيادة فاعليته .

#### **المرحلة الثانية : التخطيط ( إعداد خريطة العمليات الحالية ) :**

يتم في هذه المرحلة تهيئة المناخ الملائم لتقبل أفكار التجديد و التطوير ، كما تقتضي هذه الخطوة إدراك الإدارة العليا لهذه الأفكار وضرورة الأخذ بها حتى يتم ضمان الدعم و التأييد لها . وتهدف هذه المرحلة إلي وضع الخطط لتحسين جودة الأنشطة و المسابقات و تحقيق النماء المستمر ،وهي تشتمل علي الخطوات التالية :

- ١- يبدأ التخطيط بحصر جميع الأنشطة والمسابقات التي يقوم بها الإتحاد و المناطق وتسكينها تحت مسمياتها الفعلية: مسابقات (محلية -ناشئين - قارية -عالمية -اولمبية) ، دورات ثقل للمدربين والحكام و الإداريين ٠٠٠ الخ.
- ٢- وضع خرائط ولوحات تدفق تفصيلية لكل من هذه الأنشطة توضح سير النشاط و خطوات تنفيذه و اقتراح نظام التقنية التي يمكن توظيفها .
- ٣- فحص الأنشطة كل على حدة ، حتى يتم اختيار الأنشطة التي يوجد بها قصور والمكررة بصورة تقليدية.

٤-تحديد الحلول الملائمة ، وتحديد الشكل الجديد للأنشطة و المسابقات .

٥- توفير الوسائل والأدوات والتجهيزات من خلال التزام الاتحاد بالتمويل اللازم لتطبيق أسلوب الهندرة.

٦- اختيار وتشكيل فريق الهندرة لنجاح الجهود والأهداف المرتبطة بهذه العملية فالأفراد هم الذين يقومون بالهندرة وليس التنظيمات وكذلك تحديد الجهات التي تتولي هذه العملية و تكون هذه الجهات مجتمعة أو منفردة.

٧- يقوم فريق الهندرة بفحص هذه الأنشطة كل على حدة ، حتى يتم اختيار البرامج والمسابقات غير الملائمة، وتسبب نقص الجودة أو إرتفاع التكاليف ، وهنا يجب فهم الأنشطة الحالية فهماً عميقاً متكاملًا حتى يتم تحديد الشكل الجديد للبرامج و المسابقات المختلفة .



### المرحلة الثالثة : تحديد التعديلات اللازمة ( التحليل الداخلي )

هذه هي أهم مرحلة من مراحل الهندرة و أكثرها صعوبة وقد تستغرق وقتاً وجهداً كبيراً فالمطلوب هو تحديد التغيير المطلوب إجراؤه في الأنشطة و المسابقات المدروسة ، وفي هذه المرحلة تبرز أهمية التدريب الذي يتلقاه العاملون قبل القيام بالهندرة ، وتتجلى الأفكار الجديدة في تعديل الأنشطة و المسابقات الحالية في الجوانب التالية :

- زيادة سرعة النشاط أو المسابقة .
  - اختصار عدد الخطوات للنشاط الواحد .
  - استبعاد الخطوات التي لا تضيف قيمة للنشاط.
  - إلغاء الخطوات المرتفعة التكاليف .
  - رفع مستوى جودة النشاط أو المسابقة .
  - تحقيق تكامل الخطوات و التدفق الطبيعي لانسياب النشاط لزيادة كفاءة الأداء الكلي
- المرحلة الرابعة : إعادة التصميم**

عند القيام بوضع تصميم جديد للنشاط أو المسابقة فمن الأفضل طرح البدائل التي تحقق الشروط التالية:

- أن تحقق هذه البدائل الرؤية المستقبلية للنشاط
  - أن يمكن تنفيذها ضمن إمكانيات اتحاد كرة القدم الكويتي .
  - أن تؤدي إلى قفزة وتغييرات هائلة.
  - أن تكون أقل تكلفة عند تطبيقها .
- بعد ذلك تتم المفاضلة بين هذه البدائل و إختيار أفضلها وأسرعها وأدقها و أجودها ، ولا بد حتي يتم الوصول إلى تصميم أفضل للنشاط من أن يحرص الإتحاد على استخدام التكنولوجيا الحديثة و تكنولوجيا المعلومات و التفكير الإبداعي .

### المرحلة الخامسة : التطبيق و المتابعة

أي وضع الخطة الجديدة موضع التنفيذ ، و لابد هنا من تدريب العاملين بالإتحاد الكويتي لكرة القدم علي الشكل الجديد للمسابقات و البرامج الجديدة للأنشطة حتي يتم تنفيذها بالحد الأدنى من الأخطاء أو الصعوبات ، كما يتطلب الأمر متابعة مستمرة لقياس النتائج الأولية وتحديد درجة فاعليتها في تحقيق الأهداف المطلوبة .

### الاستخلاصات :

- في ضوء مناقشة وتفسير النتائج البحث استخلص الباحث ما يلي
- ١ - أكثر المحاور الخاصة بالهندرة تأثيراً في بالاتحاد الكويتي لكرة القدم بالترتيب الهيكل التنظيمي ، نمط الإدارة ، الإمكانيات والتسهيلات ، السلوك التنظيمي ، كفاءة اداء الاتحاد ، برامج الاتحاد ، الإجراءات والسياسات ، الثقافة التنظيمية وأخيراً استخدام الوسائل التكنولوجية
  - ٢- توجد علاقة ارتباط داله إحصائياً بين الهيكل التنظيمي وكلا من نمط الإدارة والسلوك التنظيمي وبرامج الاتحاد والإمكانيات والتسهيلات
  - ٣ - توجد علاقة ارتباط داله إحصائياً بين نمط الإدارة المتبع وكلا من الإجراءات

- والسياسات والسلوك التنظيمي وكفاءة اداء الاتحاد وبرامج الاتحاد والإمكانات والتسهيلات
- ٤ - توجد علاقة ارتباط داله إحصائيا بين السلوك التنظيمي وكلا من الثقافة التنظيمية وكفاءة اداء الاتحاد والإمكانات والتسهيلات
- ٥ - توجد علاقة ارتباط داله إحصائيا بين كفاءة اداء الاتحاد والإمكانات والتسهيلات
- ٦ - توجد علاقة ارتباط داله إحصائيا بين برامج الاتحاد والإمكانات والتسهيلات
- ٧ - يمكن تطبيق مبادئ الهندرة على الاتحاد الكويتي لكرة القدم .

#### التوصيات :

- ١ - كلما تواجدت علاقة ارتباطية واضحة ما بين العمليات الإدارية للهندرة بالاتحاد الكويتي لكرة القدم كلما حصلنا على خدمة مميزة وهذا ما تهدف إليه هندرة العمليات الإدارية
- ٢ - ضرورة تطبيق النموذج المقترح لهندرة العمليات الاداريه بالاتحاد الكويتي لكرة القدم للتغلب علي المشكلات و الصعوبات التي تواجه اتحاد كرة السلة.
- ٢- ضرورة توظيف تقنية المعلومات لإحداث تغيير جوهري فى الأداء والاستفادة منها في هندرة إجراءات وأساليب العمل مما يساعد على تحسين العمل بالاتحاد الكويتي لكرة القدم

#### المراجع

##### أولاً المراجع العربية : .

- ١- أحمد محمد غنيم: الثورة الإدارية المضادة ، المكتبة العصرية ، المنصورة ، ١٩٩٧ م .
- ٢- حسام رضوان كامل : " اقتصاديات الاتحادات الرياضية الأولمبية المصرية " ، رسالة دكتوراه ، كلية التربية الرياضية للبنين بالقاهرة ، جامعة حلوان ، ٢٠٠٠م .
- ٣- حسن احمد الشافعي :التشريعات في التربية الرياضية ،ج٣،القرار الادارى والقانوني فى التربية الرياضية ،دار الوفاء لدنيا الطباعة ،الإسكندرية ،٢٠٠٤م .
- ٤- ريموند مانجانيلى جاردين و مارك كلاين بروج : الدليل العملي للهندرة ، خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال ، العدد السادس ، الشركة العربية للإعلام العلمي ( شعاع ) ، القاهرة ، مارس ، ١٩٩٥ م .
- ٥- ساعد عتيبي سعد المالكي : الأبعاد الإدارية و الأمنية لهندرة العمليات الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي .دراسة ميدانية على وكالة الآثار و المتاحف بالمملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، ٢٠٠٣ م .
- ٦- سعاد فهد الحارثي : نموذج مقترح لخفض التكاليف في كليات التربية للبنات باستخدام أسلوب الهندرة ، رسالة دكتوراه ، كلية التربية للبنات ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، ٢٠٠٢م .

- ٧ - طلحة حسام الدين عدلي : مقدمة في الإدارة الرياضية ، القاهرة ، مركز الكتاب للنشر ، ١٩٩٧ م .
- ٨- ظافر الشمراى محمد:إعادة هندسة نظم العمل "الهندرة في مؤسسة الخطوط العربية السعودية" ،رسالة ماجستير ،جامعة الملك سعود ،٢٠٠٤م
- ٩- عائض عبد الله العمري : الهندرة عنصر جديد في إدارة الأعمال ، مجلة الخدمة المدنية ، العدد ٢١٥ ، الرياض ، ١٩٩٦ م .
- ١٠- عالية محمد العتيبي : تطوير نموذج لإعادة هندسة العمليات الأساسية بكلية التربية للبنات بمحافظة جدة فى ضوء المهارات المطلوبة فى الخريجة، رسالة دكتوراه ، كلية التربية للبنات ، جدة ، ٢٠٠١م
- ١١-على الباز محمد : موسوعة التنظيم والإدارة فى التربية البدنية والرياضية ، ط ١ ، دار الفكر العربى ، القاهرة ، ٢٠٠١م .
- ١٢- على السلمي مبارك : تطوير أداء وتجديد المنظمات ، دار قباء للطباعة والنشر ، القاهرة ، ١٩٩٨م
- ١٣- عماد مصطفى البنانى : معوقات استخدام النظم الإدارية الحديثة وأثر ذلك على دعم اتخاذ القرار بالمجلس الأعلى للشباب والرياضة ، رسالة ماجستير ، كلية التربية الرياضية للبنين ، القاهرة ، جامعة حلوان ، ٢٠٠١ م .
- ١٤- فهد صالح السلطان : إعادة هندسة نظم العمل : النظرية والتطبيق ، مطابع الخالد للأوفست ، الرياض ، ٢٠٠١ م .
- ١٥ - كمال عبد الرحمن درويش ، أشرف عبد المعز أبو النور : المنظمات الرياضية الأهلية ، مكتبة الأصدقاء ، القاهرة ، ٢٠٠٠ م .
- ١٦-كمال عبد الرحمن درويش ،محمد صبحي حسانين :موسوعة متجهات ادارة الرياضية فى مطلع القرن الجديد ،ج٣ ،دار الفكر العربى ،٢٠٠٤م .
- ١٧- مايكل هامرو،وشامبى جيمس :إعادة هندسة نظم العمل فى المنظمات "هندرة"،ترجمة الشركة العربية للإعلام وشعاع ،القاهرة ،١٩٩٥م .
- ١٨- مايكل هامرو ماندورك،وشامبى جيمس جنودين :الهندسة الإدارية أو الهندرة بيان عن الثورة فى إدارة الأعمال ،خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال ،عدد ٢٠ ،ترجمة الشركة العربية للإعلام وشعاع ،القاهرة ،١٩٩٨م .

- ١٩- ممدوح عبد العزيز محمد : "إعادة تصميم عمليات التشغيل كمدخل لتحسين الإنتاجية دراسة تطبيقية على شركات إنتاج الأدوية بقطاع الأعمال" رسالة ماجستير ،كلية التجارة ،قسم إدارة الأعمال ،جامعة عين شمس ،القاهرة، ٢٠٠١م.
- ٢٠- موسى محمد اللوزي : التطوير التنظيمي أساسيات و مفاهيم حديثة ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر ، الأردن ، ١٩٩٩ م .
- ٢١-: نيازى محمد توفيق : إعادة هندسة العمليات لتحسين القدرة التنافسية للشركات العاملة بقطاع الدواء المصري ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال ، جامعة عين شمس ، القاهرة، ٢٠٠٣ م .
- ٢٢ - وزارة الشباب والرياضة : قانون الهيئات الخاصة للشباب والرياضة لوائح الاتحادات الرياضية وجهاز الرياضة ، مركز المعلومات والتوثيق ، القاهرة ، ٢٠٠١ م .
- ٢٣- وليد بدر رزق عبدالحفيظ : نموذج مقترح لهندسة أنشطة رعاية الشباب بجامعة جنوب الوادي ، رسالة ماجستير كلية التربية الرياضية ، جامعة أسيوط ، ٢٠١٠ م

#### ثانياً المراجع الأجنبية :

- 24- **Chan, A . & Bradley , P** : High Level Process Modeling :A Key Feature of any Level Project , Reengineering the Enterprise , Edited By Brown , J Sullivan , D.Champ & Hall, London , 1995.
- 25- **Shih j & lilia chan & kidwell**: The Implementation of Business Reengineering in American and Canadian Hospitals, heath care Mangement review , gaithersburg ' spring , vol <sup>24</sup> , issue no <sup>2</sup> , pp <sup>19-31</sup> , 1999 .
- 26- **Siew K , Siog** : Reengineering Effectiveness and the redesign of organisational control : A case study of the inland revenue authority of singapore , Journal of Management Information Systems summer , Vol <sup>14</sup> , no <sup>1</sup> , PP <sup>69-92</sup> ,1997.
- 27- **Thong , James YL , Chee – Sing Yap And Kin – Lee Seah** : Business Process Reengineering In The Public Sector , The Case of the Hosing Development Borrd in Singapore , Journal of Management Information System ,Armonk , Vol <sup>17</sup> , Issue <sup>1</sup> , PP . <sup>245-270</sup> ,Summer , 2000 .

#### ثالثاً توثيق شبكة المعلومات :

- 28- [http : // ar . wikipedia . org / w / index .php ? titele .](http://ar.wikipedia.org/w/index.php?titele)
- 29- [http : // www .alqaly.com / ab7ath](http://www.alqaly.com/ab7ath)
- 30- [www .Abwaab.net / vb / showthead . php ? titele .](http://www.Abwaab.net/vb/showthead.php?titele)
- 31 [http : // www . khayma .com / madina /reengineering . htm .](http://www.khayma.com/madina/reengineering.htm)

