وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف المسيلة
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

القسم: إدارة وتسيير رياضي **الرقم التسلسلي:** .....

الشعبة: إدارة وتسيير رياضي **الرمـــــز:** .....

التخصص: تسيير المنشآت البشرية الرياضية والموارد البشرية

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر

تحت عنوان:

مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر الإداريين على مستوى المركبات الرياضية الجوارية

"دراسة ميدانية على بعض المركبات الرياضية الجوارية بولاية بوسعادة المنتدبة"

اعداد الطالب: الحسين العير
اشراف الأستاذ: حشروف أسامة

الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
مخلوف منجي	جامعة المسيلة	رئيسا
أسامة حشروف	جامعة المسيلة	مشرفا و مقررا
أيوب سعودي	جامعة المسيلة	ممتحنا

السنة الجامعية2026/2025

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف المسيلة
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

القسم: إدارة وتسيير رياضي **الرقم التسلسلي:** .....

التخصص: تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية **الرمـــــز:** .....

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر
في التخصص تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية
تحت عنوان:

مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر الإداريين على مستوى المركبات الرياضية الجوارية

"دراسة ميدانية على بعض المركبات الرياضية الجوارية بولاية بوسعادة المنتدبة"

اعداد الطالب: الحسين العير
تحت اشراف الأستاذ: حشروف أسامة

الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
مخلوف منجي	جامعة المسيلة	رئيسا
أسامة حشروف	جامعة المسيلة	مشرفا و مقررا
أيوب سعودي	جامعة المسيلة	ممتحنا

السنة الجامعية2026/2025

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، نحمده سبحانه وتعالى على توفيقه لنا لإتمام هذا العمل المتواضع، سائلين المولى عز وجل أن يجعله علمًا نافعًا وخالصًا لوجهه الكريم.

أتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير والامتنان إلى الأستاذ المشرف **"حشروف أسامة"**، الذي لم يبخل علينا بالنصح والتوجيه والإرشاد طوال مراحل إنجاز هذا العمل، فكان لتوجيهاته القيمة وأفكاره البناءة الأثر الكبير في إتمام هذه المذكرة.

كما أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى كافة أساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، الذين ساهموا في تكويننا العلمي والمعرفي طيلة مشوارنا الدراسي.

كما نتوجه بجزيل الشكر إلى كل من قدم لنا يد العون والمساعدة من قريب أو بعيد، سواء بالنصح أو التشجيع أو الدعم المعنوي.

وفي الأخير، نسأل الله تعالى أن يوفق الجميع لما فيه الخير والسداد.



إلى من كانا نور دربي وسند حياتي، إلى من غرسا في نفسي حب الاجتهاد والطموح، والديّ الكريمين حفظهما الله وأطال في عمرهما.

إلى كل أفراد عائلتي الذين كانوا مصدر دعم وتشجيع طوال مسيرتي الدراسية.

إلى كل من علمني حرفًا وكان له فضل في وصولي إلى هذه المرحلة.

إلى أصدقائي وزملائي الذين شاركوني لحظات التعب والاجتهاد، وكانوا خير رفقة في مشواري الدراسي.

إلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل المتواضع.

أهدي ثمرة جهدي هذا، راجيًا من الله تعالى التوفيق والسداد.

قائمة المحتويات

العنوان	الصفحة
شكر وتقدير	
الاهداء	
فهرس المحتويات	
الملخص	
مقدمة	**أ ـ ب**
الإطار المنهجي للدراسة	
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
تمهيد	**2**
1. إشكالية الدراسة	**2**
2. فرضيات الدراسة	**3**
3. أهمية الدراسة	**4**
4. أهداف الدراسة	**4**
5. تحديد مفاهيم الدراسة إجرائيًا	**5**
6. الدراسات السابقة	**6**
7. التعليق على الدراسات السابقة و مقارنة الدراسة الحالية	**9**
ملخص الفصل الأول	**10**
الإطار النظري للدراسة	
الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة	
تمهيد	**12**
1. مفهوم إدارة الجودة الشاملة	**12**
2. نشأة وتطور إدارة الجودة الشاملة	**14**
3. مبادئ إدارة الجودة الشاملة	**17**

4. أهداف إدارة الجودة الشاملة	**18**
5. معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة	**18**
6. أساليب وأدوات إدارة الجودة الشاملة	**20**
7. تقييم الأداء في ظل إدارة الجودة الشاملة	**21**
خلاصة الفصل الثاني	**21**
الفصل الثالث: الإدارة الرياضية	
تمهيد	**22**
1. مفهوم الإدارة الرياضية ونشأتها	**22**
2. أهمية الإدارة الرياضية	**23**
3. المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية	**24**
4. المبادئ الأساسية للإدارة الرياضية	**25**
5. أساليب الإدارة الرياضية	**26**
6. صفات الإدارة الرياضية	**27**
خلاصة الفصل الثالث	**28**
الفصل الرابع: المؤسسات الرياضية	
تمهيد	**29**
1. تعريف المؤسسة الرياضية	**29**
2. عناصر المؤسسة الرياضية	**31**
3. خصائص المؤسسة الرياضية	**32**
4. علاقة الهيئة أو المنظمة الرياضية بالإدارة	**35**
5. المركبات الرياضية ضمن المؤسسات	**35**
6. نشأة المركب الرياضي الجواري	**36**
7. أهداف المركبات الرياضية الجوارية	**37**

خلاصة الفصل الرابع	**38**
الإطار التطبيقي للدراسة	
الفصل الخامس: منهجية الدراسة	
تمهيد	**40**
1. الدراسة الاستطلاعية	**40**
2. منهج الدراسة	**41**
3. متغيرات الدراسة	**41**
4. مجالات الدراسة	**42**
5. مجتمع و عينة الدراسة	**42**
6. أدوات جمع البيانات الدراسة	**43**
7. الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة	**43**
8. الأساليب الإحصائية المستخدمة	**45**
خلاصة الفصل الخامس	**45**
الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة	
1. عرض النتائج	**46**
2. مناقشة النتائج في ظل الفرضيات	**49**
3. الاستنتاج العام	**51**
4. المقترحات	**52**
خاتمة	**55**
قائمة المراجع	**58**
الملاحق	**62**
الملخص	**72**

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح توزيع التكرارات والنسب المئوية لإجابات عينة الدراسة	44
02	يوضح مستوى القيادة الادارية الفعالة في المركبات الجوارية في ولاية بوسعادة المنتدبة	46
03	يوضح مستوى مشاركة الموظفين في العمل الإداري في المركبات الجوارية في ولاية بوسعادة المنتدبة	47
04	يوضح مستوى التعليم والتدريب في المركبات الجوارية في ولاية بوسعادة المنتدبة	48
05	يمثل مستوى تطبيق ادارة الجودة الشاملة على مستوى المركبات الرياضية الجوارية بولاية بوسعادة المنتدبة	49

مقدمة

شهد العالم خلال العقود الأخيرة تطورات متسارعة في مختلف المجالات الإدارية والتنظيمية، الأمر الذي فرض على المؤسسات بمختلف أنواعها ضرورة تبني أساليب إدارية حديثة تضمن لها تحسين الأداء، رفع الكفاءة وتحقيق الأهداف المسطرة بأعلى مستويات الجودة.

ومن بين أهم هذه الأساليب الإدارية الحديثة برز مفهوم إدارة الجودة الشاملة باعتباره فلسفة إدارية متكاملة تهدف إلى تحسين الأداء المؤسسي بشكل مستمر من خلال إشراك جميع العاملين، التركيز على رضا المستفيد، وتطوير مختلف العمليات الإدارية والتنظيمية داخل المؤسسة (الدرادكة والشناق، 2017).

وقد امتد تطبيق إدارة الجودة الشاملة ليشمل العديد من القطاعات، بما فيها القطاع الرياضي الذي أصبح يشهد هو الآخر تحولات كبيرة نتيجة تزايد الاهتمام بالممارسة الرياضية، تنامي حاجات المجتمع، وارتفاع مستوى التنافسية بين المؤسسات الرياضي .

وتعتبر المركبات الرياضية الجوارية من بين أهم المنشآت الرياضية التي تلعب دورًا أساسيًا في تنشيط الحركة الرياضية على المستوى المحلي، من خلال توفير فضاءات لممارسة الأنشطة الرياضية والترفيهية لفئات المجتمع المختلفة، خاصة فئة الشباب. كما تسهم هذه المركبات في اكتشاف المواهب الرياضية، تعزيز الصحة البدنية والنفسية، وترسيخ قيم التواصل والتعاون داخل المجتمع.

غير أن تحقيق هذه الأهداف يبقى مرتبطًا بمدى فعالية التسيير الإداري وجودة الخدمات المقدمة داخل هذه المنشآت. وفي ظل التحديات التي تواجه المركبات الرياضية الجوارية، سواء من حيث الإمكانيات المادية أو الموارد البشرية أو أساليب التسيير، أصبح من الضروري اعتماد مبادئ إدارة الجودة الشاملة باعتبارها مدخلًا حديثًا يسهم في تحسين الأداء الإداري والارتقاء بمستوى الخدمات الرياضية المقدمة للمستفيدين.

فنجاح أي مؤسسة رياضية لم يعد يقاس فقط بتوفر الهياكل والتجهيزات، بل أصبح مرتبطًا بمدى قدرتها على تطبيق معايير الجودة وتحقيق رضا العاملين والمستفيدين على حد سواء.

وانطلاقًا من أهمية العنصر الإداري داخل المؤسسات الرياضية، فإن الإداريين يمثلون الحلقة الأساسية في تنفيذ السياسات التنظيمية وتطبيق مبادئ الجودة داخل المركبات الرياضية الجوارية، بحكم إشرافهم المباشر على مختلف العمليات الإدارية والتنظيمية. لذلك فإن دراسة مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر الإداريين تكتسي أهمية بالغة، لأنها تسمح بالتعرف على واقع تطبيق هذه المبادئ وإبراز الصعوبات التي تواجهها واقتراح الحلول المناسبة لتحسين الأداء الإداري داخل هذه المنشآت (عليان، 2020).

كما تبرز أهمية هذه الدراسة في كونها تواكب الاتجاهات الحديثة في الإدارة الرياضية، وتسعى إلى تسليط الضوء على مدى تبني المركبات الرياضية الجوارية لمفاهيم الجودة الشاملة، خاصة في ظل الحاجة المتزايدة إلى تطوير الخدمات الرياضية وتحسين فعالية التسيير الإداري.

وعليه جاءت هذه الدراسة لمحاولة الكشف عن مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر الإداريين على مستوى المركبات الرياضية الجوارية، من خلال دراسة مختلف أبعاد الجودة المتعلقة بالتخطيط والتنظيم والقيادة والاتصال واتخاذ القرار والتحسين المستمر.

.

الإطار المنهجي للدراســـــــة

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

تمهيد

يعد تحديد الأطر المنهجية الخطوة الأساسية والانطلاقة العلمية الصارمة لأي بحث أكاديمي؛ إذ لا يمكن دراسة الظواهر الإدارية والنفسية داخل المؤسسات الرياضية بمعزل عن خطة منهجية واضحة المعالم. ومن هذا المنطلق، يسعى هذا الفصل إلى وضع حجر الأساس للدراسة الحالية من خلال صياغة الإشكالية المحورية وتحديد فرضيات البحث التي نسعى لاختبارها إحصائياً. كما يستعرض هذا الفصل الأهداف المتوخاة من البحث، وأهميته النظرية والتطبيقية، بالإضافة إلى تحديد الحدود الموضوعية، المكانية، والزمنية، وضبط المصطلحات والمفاهيم الأساسية للدراسة لتفادي أي لبس مفاهيمي.

1. إشكالية الدراسة

تكتسي الإدارة الحديثة في الوقت الراهن طابعاً ديناميكياً متسارعاً يفرض على مختلف المؤسسات والمنظمات تبني استراتيجيات تسييرية متطورة تضمن لها الاستمرارية وتحقيق الجودة في الأداء والخدمات، خاصة في ظل التحولات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي يشهدها العالم المعاصر (الطائي وقدادة 2018).

وفي هذا السياق، برزت إدارة الجودة الشاملة كأحد أهم المداخل الإدارية الحديثة التي تهدف إلى التحسين المستمر للأداء المؤسسي، من خلال إشراك جميع العاملين، والتركيز على رضا المستفيد، وتطوير العمليات الإدارية بشكل دائم بما يضمن تحقيق التميز المؤسسي.

وقد تجاوز تطبيق إدارة الجودة الشاملة المجال الصناعي ليشمل القطاع الخدمي، بما في ذلك القطاع الرياضي الذي أصبح مطالباً برفع مستوى خدماته وتحسين جودة تسييره لمواكبة احتياجات المجتمع المتزايدة.

وفي الجزائر، أولت الدولة اهتماماً خاصاً بتطوير المنشآت الرياضية الجوارية باعتبارها فضاءات موجهة لفئة الشباب، تهدف إلى نشر الممارسة الرياضية، اكتشاف المواهب، وتعزيز التماسك الاجتماعي، غير أن فعالية هذه المنشآت تبقى مرتبطة بمدى كفاءة التسيير الإداري وجودة الخدمات المقدمة.

ومن هذا المنطلق، تبرز أهمية دراسة مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر الإداريين على مستوى المركبات الرياضية الجوارية، باعتبارهم العنصر الأساسي في تنفيذ السياسات الإدارية وتحقيق أهداف المؤسسة الرياضية.

وانطلاقاً من هذا التوجه، وفي ظل الرغبة في تشخيص الواقع الإداري للمنشآت الرياضية المحلية في ولاية بوسعادة المنتدبة، ومعرفة مدى تبنيها الفعلي لآليات الجودة الشاملة من وجهة نظر الطواقم الإدارية المشرفة عليها، تتبلور المشكلة الرئيسية لهذه الدراسة في التساؤل الجوهري التالي:

ما مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة على مستوى المركبات الرياضية الجوارية في ولاية بوسعادة المنتدبة؟

وتنبثق من هاته الإشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية:

أ- ما مستوى القيادة الإدارية الفعالة على مستوى بعض المركبات الرياضية الجوارية في ولاية بوسعادة المنتدبة؟

ب-ما مستوى مشاركة الموظفين في العمل الإداري على مستوى بعض المركبات الرياضية الجوارية في ولاية بوسعادة المنتدبة؟

ت-ما مستوى التدريب والتعليم على مستوى بعض المركبات الرياضية الجوارية في ولاية بوسعادة المنتدبة؟

2. فرضيات الدراسة

تظهر فرضيات هاته الدراسة في:

الفرضية العامة:

تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة على مستوى بعض المركبات الرياضية الجوارية في ولاية بوسعادة المنتدبة بدرجة متوسطة.

الفرضيات الجزئية:

أ- مستوى القيادة الإدارية الفعالة على مستوى بعض المركبات الرياضية الجوارية في ولاية بوسعادة المنتدبة بدرجة متوسطة.

ب- مستوى مشاركة الموظفين في العمل الإداري على مستوى بعض المركبات الرياضية الجوارية في ولاية بوسعادة المنتدبة بدرجة متوسطة.

ت- مستوى التدريب والتعلم على مستوى بعض المركبات الرياضية الجوارية في ولاية بوسعادة المنتدبة بدرجة متوسطة.

3. أهمية الدراسة

أ- إثراء الرصيد المعرفي :تسهم هذه الدراسة في تزويد المكتبة الأكاديمية بإطار نظري مؤصل حول فلسفة "إدارة الجودة الشاملة" وإمكانية إسقاط ممارساتها على المؤسسات الرياضية والشبابية.

ب- ندرة الدراسات المتخصصة :تلبي الدراسة حاجة بحثية ملحة نظراً لقلة البحوث الميدانية التي تناولت تقييم الأداء الإداري في "المركبات الرياضية الجوارية" بالاعتماد على معايير الجودة الشاملة في البيئة المحلية.

ت- التشخيص الواقعي للأداء :توفر الدراسة مؤشرات واقعية حول واقع التسيير الإداري الحالي بالمركبات الرياضية لولاية بوسعادة المنتدبة لترشيد صناعة القرار وتوجيه جهود الإصلاح الإداري.

ث- تطوير جودة الخدمات :تسهم النتائج والتوصيات المنبثقة عن الدراسة في وضع خطط عمل عملية للارتقاء بجودة الأنشطة والخدمات الرياضية والترفيهية المقدمة للشباب والمرتادين في المجتمع المحلي.

4. أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف العلمية والميدانية التالية:

أ- الكشف عن واقع تبني ثقافة وممارسات إدارة الجودة الشاملة في المنشآت الرياضية الجوارية محل الدراسة .

ب- تحديد مستوى ممارسة القيادة الإدارية الفعالة وقدرتها على التوجيه واتخاذ القرارات الرشيدة .

ت- التعرف على حجم ومستوى مساهمة الموظفين التنفيذيين ومشاركتهم في العمل الإداري وصناعة القرار .

ث- رصد مجهودات المركبات الرياضية في جانب التعليم والتدريب المستمر للرفع من كفاءة طواقمها الإدارية .

ج- الخروج بمقترحات وتوصيات عملية يمكن أن تساهم في الارتقاء بجودة التسيير في المركبات الرياضية الجوارية.

5. تحديد مفاهيم الدراسة إجرائيًا

إدارة الجودة الشاملة لغة:

إدارة الجودة الشاملة هي أسلوب إداري شامل يهدف إلى تحقيق التحسين المستمر في مختلف أنشطة المؤسسة من أجل الوصول إلى أعلى مستويات الأداء والكفاءة.(الصيرفي، 2007، ص. 23).

إدارة الجودة الشاملة اصطلاحا:

إدارة الجودة الشاملة مدخل إداري يرتكز على مشاركة جميع العاملين في المؤسسة وتحقيق التحسين المستمر للعمليات والخدمات بهدف تحقيق رضا المستفيدين.

إدارة الجودة الشاملة اجرائيا:

هي الدرجة الكلية والشرطية التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة (الإداريون) من خلال إجاباتهم على أداة القياس (الاستبيان) بمحاوره الثلاثة مجتمعة؛ حيث تعكس القيمة المرتفعة للمتوسط الحسابي العام للمقياس تبنياً وتطبيقاً ميدانياً مرتفعاً لمعايير الجودة الشاملة في المنشآت محل الدراسة.

المؤسسات الرياضية لغة:

المؤسسة هي تنظيم اجتماعي أو إداري يُنشأ لتحقيق أهداف محددة وفق قوانين وأنظمة معينة، أما الرياضية فتنسب إلى الرياضة وما يرتبط بها من أنشطة بدنية وتنافسية.(بوحوش، 2016، ص. 17).

المؤسسات الرياضية اصطلاحا:

المؤسسة الرياضية هي هيئة أو تنظيم إداري يضم موارد بشرية ومادية ومالية، يعمل وفق قوانين ولوائح محددة بهدف تقديم الخدمات والأنشطة الرياضية وتحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية والتنافسية المرتبطة بالرياضة.

المؤسسات الرياضية اجرائيا:

هي البيئة التنظيمية والهيكلية الرسمية الخاضعة لقطاع الشباب والرياضة والتي جرى فيها فحص وتطبيق ممارسات الجودة الشاملة وأساليب التسيير الإداري، والمتمثلة في المنشآت الرياضية والشبابية الناشطة على مستوى ولاية بوسعادة المنتدبة.

المركبات الرياضية الجوارية لغة:

المركبات: جمع مركب، وهو المكان أو المنشأة التي تضم عدة مرافق أو عناصر متكاملة تؤدي وظيفة معينة.

الرياضية: نسبة إلى الرياضة، وتشمل مختلف الأنشطة البدنية والتنافسية والترفيهية.

الجوارية: مشتقة من الجوار، أي القرب المكاني، وتدل على ما هو مخصص لسكان الحي أو المنطقة المجاورة.

المركبات الرياضية الجوارية اصطلاحا:

المركبات الرياضية الجوارية هي منشآت رياضية قاعدية تُنشأ على مستوى الأحياء والتجمعات السكانية، وتوضع تحت تصرف المواطنين لممارسة الأنشطة البدنية والرياضية والترفيهية، بهدف توسيع قاعدة الممارسة الرياضية وتقريب الخدمة الرياضية من مختلف فئات المجتمع.

المركبات الرياضية الجوارية اجرائيا:

هي الميدان الجغرافي والبشري الحصري الذي جُمعت منه بيانات هذه الدراسة، وهي كافة المركبات الرياضية الجوارية التابعة لولاية بوسعادة المنتدبة، ويُقصد بها إجرائياً الفئة المهنية المستجوبة (الطواقم الإدارية المشرفة من مدراء ومسؤولين ومتصرفين) الذين شملهم الاستبيان لتقييم أبعاد القيادة، والمشاركة، والتدريب.

6. الدراسات السابقة

الدراسات العربية:

- **دراسة زحاف محمد وقوربي خالد(2015) الموسومة بـ: "إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق الأداء المتميز في الإدارة الرياضية: دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة لولاية تيسمسيلت الجزائر.**

تناولت دراسة محمد زحاف وخالد قوربي واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل الإدارة الرياضية الجزائرية، وهدفت إلى إبراز دور الجودة الشاملة في تحقيق الأداء الإداري المتميز

بالمؤسسات الرياضية. اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي من خلال دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية تيسمسيلت، وتوصّلت الدراسة إلى أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يساهم بشكل كبير في رفع مستوى الأداء الإداري وتحسين الخدمات الرياضية، كما أكدت على أهمية الاعتماد على الأساليب الإدارية الحديثة والتكوين المستمر للعاملين من أجل تحقيق الكفاءة والفعالية داخل المؤسسات الرياضية الجزائرية.

❖ **دراسة عزوز محمد(2016) المعنونة بـ: "أثر تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة على تطوير إدارة العملاء في المؤسسة الرياضية: دراسة ميدانية لعملاء المركب الرياضي الأولمبي بالجلفة.**

هدفت إلى معرفة مدى تأثير الجودة الشاملة على تحسين إدارة العملاء والخدمات الرياضية. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، وتم إجراء الدراسة بالمركب الرياضي الأولمبي بولاية الجلفة. وأظهرت النتائج أن تطبيق معايير الجودة الشاملة يساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين، ويعزز رضا العملاء، كما يساعد على تطوير الأداء الإداري والتنظيمي داخل المؤسسة الرياضية. وأكدت الدراسة أن التحسين المستمر يعد من أهم ركائز الجودة في الإدارة الرياضية الحديثة .

❖ **دراسة لفريد صلاح الدين(2020) علاقة الاستثمار الرياضي بتحسين أداء الموارد البشرية في المنشآت الرياضية"**

هدفت إلى إبراز العلاقة بين الاستثمار الرياضي وتحسين أداء الموارد البشرية داخل المنشآت الرياضية الجزائرية، مع التطرق إلى دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير الأداء الإداري. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى أن تحسين الاستثمار في الموارد البشرية والتكوين الإداري يسهم في رفع كفاءة العاملين وتحسين مستوى الأداء داخل المنشآت الرياضية، كما أكدت الدراسة أن تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة يساعد المؤسسات الرياضية على تحقيق الفعالية التنظيمية وتحسين الخدمات الرياضية المقدمة.

❖ **دراسة بورحلي عائشة ومرنيز أسامة(2022) بعنوان: "مساهمة الحوكمة الرياضية في تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية"،**

هدفت إلى معرفة مدى مساهمة الحوكمة الرياضية في تعزيز تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسات الرياضية الجزائرية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت النتائج أن الالتزام بمبادئ الحوكمة الرياضية يساهم في تحسين التنظيم الإداري،

وترسيخ مبادئ الشفافية والمشاركة، مما ينعكس إيجابًا على جودة الخدمات المقدمة داخل المؤسسات الرياضية. كما أكدت الدراسة أن الإدارة الحديثة أصبحت ضرورة لتطوير الأداء بالمؤسسات الرياضية وتحقيق رضا المستفيدين.

الدراسات الأجنبية:

❖ **دراسة كاراكاستسانيس وآخرون (Karakastanis et al., 2021)**

عنوان الدراسة بالأجنبية:

Application of Total Quality Management (TQM) in Municipal Sports Organizations: Employees' Perspectives.

- **عنوان الدراسة بالعربية:** "تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الرياضية البلدية: وجهات نظر الموظفين".

هدفت هذه الدراسة الأجنبية إلى تقييم درجة تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في المنشآت والمنظمات الرياضية المحلية (البلدية) التابعة للدولة، والتعرف على مستويات إدراك الموظفين الإداريين لهذه الأبعاد. واعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي، حيث طُبقت الدراسة على عينة من الموظفين والإداريين العاملين في تسيير المرافق الرياضية الجوارية والبلدية، واستُخدم استبيان موجه لـ 3 أبعاد أساسية (القيادة الإدارية، التدريب المستمر، ومشاركة العمال). وخلصت نتائج الدراسة إلى أن التزام القيادة العليا بتطوير برامج التدريب والتعليم المستمر للموظفين هو المحرك الأساسي لتحسين جودة الخدمات الرياضية، كما أكدت المخرجات الإحصائية على وجود أثر إيجابي مباشر لإشراك الموظفين في اتخاذ القرارات على الأداء التنظيمي الإجمالي للمنشأة.

❖ **دراسة رادوماني وبوبوفيتش (Popović, 2020 & Radomani)**

عنوان الدراسة بالأجنبية:

total Quality Management Models in the Management of Sports Facilities.

عنوان الدراسة بالعربية: "نماذج إدارة الجودة الشاملة في تسيير المنشآت والمرافق الرياضية".

هدفت الدراسة إلى تحليل وتحديد متطلبات تطبيق إستراتيجيات إدارة الجودة الشاملة داخل المجمعات والمنشآت الرياضية لضمان كفاءة التسيير الإداري. واتبعت الدراسة **المنهج**

الوصفي لمعالجة المشكلة البحثية، وشملت عينة الدراسة الطواقم الإدارية والمشرفين على تسيير المنشآت الرياضية العامة والمحلية، حيث تم توزيع مقياس يعتمد على أبعاد الجودة. وأسفرت أبرز النتائج عن أن تطبيق مبادئ الجودة الشاملة (مثل القيادة الفعالة، والتحسين المستمر، ومشاركة الموظفين) يواجه بعض العقبات المتعلقة بنقص التدريب المتخصص في التسيير الرياضي الحديث، وأوصت الدراسة بضرورة صياغة برامج تكوينية وتعليمية دورية للإداريين لرفع مستوى الخدمات الرياضية المقدمة وتطوير قنوات الاتصال التنظيمي.

7. التعليق على الدراسات السابقة والمقارنة بالدراسة الحالية

أولا: التعليق العام على الدراسات السابقة

من خلال الاستعراض التحليلي للدراسات السابقة (دراسة زحاف وقوربي، 2015؛ دراسة عزوز، 2016؛ دراسة لفريد، 2020؛ ودراسة بورحلي ومرنيز، 2022)، يتضح وجود اهتمام بحثي متزايد بربط الأساليب الإدارية الحديثة وعلى رأسها فلسفة "إدارة الجودة الشاملة" بقطاع التسيير والمنشآت الرياضية في الجزائر.

وقد اتفقت معظم هذه البحوث على أن تبني معايير الجودة الشاملة يعد المحرك الأساسي لتحقيق الأداء المتميز، وتطوير كفاءة الموارد البشرية، وتحقيق رضا المستفيدين. كما تبرز هذه الدراسات تكاملاً معرفياً؛ فبعضها ركز على الأداء الإداري العام (كإدارة تيسمسيلت)، والبعض الآخر ركز على المستفيد الخارجي (كعملاء مركب الجلفة)، بينما ركزت دراسات أخرى على الحوكمة والاستثمار في رأس المال البشري، مما يشكل أرضية نظرية ومنهجية صلبة انطلقت منها الدراسة الحالية.

ثانيا: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة (أوجه التشابه والاختلاف)

أ. أوجه التشابه:

- من حيث المتغير الموضوعي: تتشابه دراستنا الحالية مع جميع الدراسات السابقة (خاصة دراسة زحاف وقوربي 2015، ودراسة بورحلي ومرنيز 2022) في تناولها لمتغير "إدارة الجودة الشاملة" كفلسفة تسييرية تسعى المؤسسات الرياضية لتبنيها وتطبيقها.
- من حيث المنهج المستخدم: اتفقت دراستنا الحالية مع دراسة زحاف وقوربي (2015)، ودراسة لفريد (2020)، ودراسة بورحلي ومرنيز (2022) في الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، لكونه المنهج الأكثر ملاءمة لتشخيص الواقع الإداري وتفسير البيانات.

- من حيث أداة الدراسة: تتشابه الدراسة الحالية مع الأدوات العامة لتلك الدراسات في الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية من المستجوبين.
- من حيث البيئة الجغرافية: تشترك جميع الدراسات مع دراستنا في كونها طُبقت بالكامل داخل البيئة والمؤسسات الرياضية الجزائرية، مما يمنح المؤشرات والنتائج صبغة وطنية متناسقة.

ب. أوجه الاختلاف:

- من حيث الميدان والمنشأة المستهدفة: تختلف دراستنا عن سابقاتها في أنها وجهت حصرياً نحو "المركبات الرياضية الجوارية"، بينما تناولت الدراسات الأخرى مديريات الشباب والرياضة الولائية (كزحاف وقوربي)، أو المركبات الأولمبية الكبرى (كعزوز)، أو منشآت رياضية عامة (كلفريد).
- من حيث مجتمع وعينة الدراسة: استهدفت دراستنا الحالية الطواقم الإدارية المشرفة والمسؤولة (مدراء ومسؤولين ومتصرفين)، وتختلف بذلك تماماً عن دراسة عزوز (2016) التي استهدفت "عملاء ومستفيدي" المركب الرياضي (الجمهور الخارجي).
- من حيث الأبعاد والتركيز المنهجي: تميزت دراستنا بتحديد ثلاثة أبعاد مقننة لقياس الجودة الشاملة وهي: (القيادة الإدارية الفعالة، مشاركة الموظفين، والتعليم والتدريب)، في حين ذهبت الدراسات الأخرى لربط الجودة بمتغيرات مختلفة مثل "تطوير إدارة العملاء" (عزوز، 2016)، أو "الاستثمار الرياضي" (لفريد، 2020)، أو "الحوكمة الرياضية" (بورحلي ومرنيز، 2022).
- من حيث النطاق الجغرافي: تعد دراستنا الأولى من نوعها—في حدود علم الباحث—التي تُجرى ميدانياً على مستوى ولاية بوسعادة المنتدبة حديثاً.

خلاصة الفصل الأول:

"تأسست للدراسة الحالية من خلال هذا الفصل قاعدة منهجية متكاملة، بدأت ببلورة معالم المشكلة البحثية المتمثلة في واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمركبات الرياضية الجوارية لولاية بوسعادة المنتدبة، وتفرعت عنها فرضيات علمية قابلة للاختبار والقياس. إن هذا الضبط المنهجي الأولي للحدود والمصطلحات يشكل دليلاً موجهاً للباحث، ويمهد الطريق للانتقال إلى البناء المعرفي والنظري في الفصول الموالية، لتفسير متغيرات الدراسة تفسيراً يستند إلى الأدبيات العلمية المستقرة".

الإطار النظري للدراســـــــة

لفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة

تمهيد:

"لقد فرضت التحولات الحديثة على المؤسسات الرياضية ضرورة التخلي عن الأساليب الإدارية التقليدية وتبني نماذج تسييرية حديثة تضمن الفعالية والاستمرارية، وفي مقدمتها فلسفة إدارة الجودة الشاملة .(TQM) ولم يعد هذا المفهوم حكراً على المؤسسات الإنتاجية الاقتصادية، بل امتد ليشمل قطاع الخدمات والرياضة لصلته المباشرة بجودة الأداء ورضا المستفيدين. ويركز هذا الفصل على تتبع التطور التاريخي للجودة الشاملة، ومبادئها الأساسية كتركيزها على المستفيد ومشاركة الموظفين والتحسين المستمر، مع إبراز خصوصية ومتطلبات تطبيقها في تسيير المنشآت والمؤسسات الرياضية".

1.: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

لقد أصبح مفهوم إدارة الجودة الشاملة اليوم من أهم مفاهيم الإدارة انتشارا على مستوى العالم، ولقد حققت من خلاله بعض المؤسسات مستويات غير مسبوقة من الجودة.

أولا: تعريف الجودة

يرجع مفهوم الجودة (Quality)إلى الكلمة الالتينية (Qualitas) والتي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة، وقديما كانت تعني الدقة والإتقان من خلال قيامهم بتصنيع الآثار والأوابد التاريخية والدينية من تماثيل وقلاع وقصور لأغراض التفاخر بها، أو لاستخدامها لأغراض الحماية وحديثا تغير مفهوم الجودة بعد تطور علم الإدارة وظهور الإنتاج الكبير والثورة الصناعية وظهور الشركات الكبرى وازدياد المنافسة إذ أصبح مفهوم الجودة أبعاد جديدة ومتشعبة. (مامون سليمان الدرادكة، 2008، ص 15،16)

وتم تعريفها أيضا على أنها: "مجموعة الصفات المميزة للمنتج أو النشاط أو العملية أو المؤسسة أو الشخص والتي تجعله ملبيا للحاجات المعلنة أو المتوقعة أو قادرا على تلبيتها"(الطيطي، 2011، ص. 40).

ثانيا: تعريف إدارة الجودة الشاملة

عرفها معهد الإدارة الفيدرالي في الولايات المتحدة الأمريكية كما يلي :مدخل إداري يسعى إلى إحداث تغيير جذري في الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة وتحويلها من الأسلوب الإداري التقليدي إلى الأسلوب الحديث الذي يخدم تحقيق مستوى جودة عالية للمنتج أو الخدمة المقدمة."(الخطيب والخطيب، 2006، ص. 35)

وتم تعريفها أيضا على أنها "مدخل شامل يهدف إلى التحسين المستمر على مستويات ووظائف

المؤسسات ويعتمد على تخطيط تنظيم وتحليل كل أنشطة المؤسسات ويعتمد على مشاركة ومساندة كل مستويات المؤسسة المتتابعة. (العويسات، 2003، ص. 14).

استنادا إلى هذين التعريفين فان الجودة تعني شمول المدخل لجميع وظائف المؤسسات التنظيمية.

عرفها معهد المقاييس البريطاني (2000) على أنها: " فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المؤسسة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات الزبون والمجتمع ، وتحقيق أهداف المؤسسة كذلك بأكفأ الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقات جميع العاملين بدافع التطوير المستمر. (القراوي، 2010، ص. 29)

بناءا على ما سبق يمكن تقديم مفهوم شامل لإدارة الجودة الشاملة على أنها "منهج علمي متطور لتحسين أداء عمل المؤسسات بطريقة مثلى وكفأة من اجل توفير المنتج وتلبية الخدمات لدى العملاء بالجودة المطلوبة وهذا نتيجة للإدارة المنظمة والأداء المتميز."

بمعنى آخر تجد بأن مفهوم إدارة الجودة الشاملة مبني أساسا على 3أركان رئيسية هي كما يلي (القراوي، 2010، ص ص. 29-30):

- **إدارة:** ويقصد بها العملية الإدارية وما تحويه من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة كافة النشاطات

المتعلقة بتطبيق الجودة .كما يتضمن ذلك دعم نشاطات الجودة وتوفير الموارد اللازمة.

- **الجودة:** تلبية متطلبات الزبون وتوقعاته بحيث يكون المنتج الخدمة في تصميمه موائم للاستعمال.
- **الشاملة:** مشاركة واندماج كافة العاملين في المؤسسة ،وبالتالي إجراء التنسيق الفعال بين العاملين لحل مشاكل الجودة وإجراء التحسينات المستمرة.

2. نشأة وتطور إدارة الجودة الشاملة

لقد ارتبط مفهوم الجودة ارتباطا وثيقا بالحضارات القديمة، وفي مقدمتها الحضارة البابلية إبان حكم أول ملوكها "حمو رابي" الذي وضع قانون ينص على أقصى العقوبات على الذين يقدمون منتجا لا يتوفر على الجودة المطلوبة، هذا ما دفع بجميع مقدمي السلع الخدمات إلى إتقانها. كما أشارت الوقائع التاريخية في القرن 15 قم بأن الحضارة الفرعونية نصت على إجراءات وقواعد عمل يجب الالتزام بها، وخاصة فيما يتعلق ببناء الأهرامات، وتحنيط الموتى والتي اتسمت بالجودة وخير دليل على ذلك هو بقائها وصمودها إلى وقتنا الحالي، ومع ظهور فجر الحضارة الإسلامية، ونزول الدستور الإلهي قرآننا الكريم فقد زاد التأكيد على الجودة في قوله (صل الله عليه وسلم) : " **إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه**".

لتكون نقطة التحول الأولى بظهور الثورة الصناعية وبداية ظهور النشاط الفكري، الاقتصادي، وبروز الإدارة المهنية التي ساعدت على ظهور الجودة التي تزامنت مع ظهور الدراسات الإنتاجية المتعلقة بالكفاءة والفاعلية على يد فريدريك تايلور "F. Taylor" رائد المدرسة العلمية وقد تلاه مجموعة من المفكرين والباحثين الذين اهتموا بالجودة فلقد صنف "FEIGENBAUM مراحل تطور إدارة الجودة إلى عدة مراحل(بلحاج والزين، 2023، ص. 48):

أ- مرحلة مسؤولية الحرفي عن ضبط الجودة (ما قبل القرن العشرين)

وتحديدا في القرون الوسطى وحتى القرن التاسع عشر، كان الإعتماد على فرد واحد أو مجموعة من الحرفيين لأجل الإنتاج ومسؤولية ضبط الجودة.

ب- مسؤولية رئيس العمل على ضبط الجودة (1900-1918)

لقد جاءت الثورة الصناعية بمفهوم الإنتاج الواسع، وأدخلت مفاهيم جديدة مثل التخصص في العمل وتقسيم العمل، وأصبح العاملون يخضعون لإشراف رئيس العمال أو المشرف الذي أصبح مسؤولا عن الجودة فاعتبر مسؤولية الجودة مسؤولية جماعية ومشتركة، فهي مسؤولية الجميع من قمة الهرم التنظيمي إلى قاعدة الهرم التنظيمي (الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية).

كما أشار "إدوارد ديمنج " إلى أن نجاح الجودة الشاملة يحتاج من كل شخص في التنظيم من أدنى مستوى حتى الرئيس التنفيذي للمنظمة، أن يكون لديه التزام تام بتطوير ما يراه ضروريا لتحسين المستوى كما أن الجودة هي مسؤولية الموردين ومسؤولية العملاء والمجتمع ككل.

ت- ضبط الجودة عن طريق الفحص (1919-1945)

شهدت هاته الفترة تطورا كبيرا في مجال ضبط الجودة في ظل ازدياد المنتجات والعمليات وعدد العاملين مما عقد الأمور وأصبح من الصعب على رئيس العمال السيطرة الدقيقة على العمل المنجز، لذا استخدمت وظيفة المفتش الذي تكمن مهمته في فحص جودة المنتجات بعد انتهاء من عمليات الإنتاج وعزل المنتجات غير المطابقة للمعايير وهذا ما استوجب إنشاء أقسام خاصة بالفحص في الشركات(بلحاج والزين، 2023، ص. 49).

ث- الضبط الإحصائي للجودة (1946-1960)

فقد تميزت هذه الفترة بالاستخدام الواسع والكبير للمخططات الإحصائية كمخطط "باريتو PARETO" ومخطط السبب والنتيجة (Cause Affect) التي أثبتت كفايتها في تشخيص المشاكل وعلاجها وكذا تحقيق مستوى عال من الجودة.

ج- مرحلة ضمان الجودة (1961-1984)

يشير مفهوم ضمان الجودة إلى جميع الإجراءات المخططة والمنهجية اللازمة لإعطاء الثقة بأن السلعة المنتجة والعملية المؤداة أو الخدمة المقدمة سوف تستوفي متطلبات الجودة ففي هذه المرحلة أصبحت الجودة ركنا أساسيا من أركان الوظيفة الإدارية للمديرين حيث تتطلب الاهتمام بكل ما من شأنه أن يمكن المنظمة من إحراز التقدم وتحقيق التميز في بيئة التنافسية.

ح- مرحلة إدارة الجودة الشاملة (1985-2010)

شهدت هذه المرحلة تطورات للمواصفات العالمية الموحدة لضمان الجودة أطلق عليها سلسلة المعايير الدولية ISO 9000 والتي اعتمدت كأساس في عملية التبادل التجاري الدولي وضرورة من ضروريات إبرام العقود التجارية بين المنظمات في كافة دول العالم، حيث أصبحت الجودة في هذه المرحلة ركنا أساسيا من أركان الوظيفة الإدارية الإستراتيجية.

خ- مرحلة رفاهية الزبون من 2010 إلى وقتنا الحالي

فبالنظر للتطورات التي شهدها العقد الحالي تطورت أساليب ضبط الجودة من طرف المنظمات لتحقيق مستوى الجودة المطلوب والتركيز على الزبون في جميع عمليات ضبط الجودة (الحداد، 2009، ص ص. 55-56).

تشير مختلف المراحل التي تم التطرق إليها على أن التطور الفكري للجودة جاء نتيجة جهود متراكمة ومستمرة والتي أعطت دافعية جديدة لإدارة الجودة الشاملة في الفكر الاقتصادي بعدما دخلت التجارة العالمية في منافسة شديدة، وأصبح التركيز على رفاهية الزبون وإرضائه هو الأساس الذي تقوم عليه إستراتيجيات المؤسسات العالمية، ضف إلى ذلك تعزيز

الأساليب والإجراءات العملية والتنسيق بين الثقافة التنظيمية والأنظمة والهياكل التنظيمية لتجعل الجودة مسؤولية الجميع من قمة الهرم التنظيمي حتى القاعدة.

3. مبادئ إدارة الجودة الشاملة

لإدارة الجودة الشاملة عدة مبادئ نذكر منها:

- **دعم والتزام الإدارة العليا:** يعتمد التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة وأساليبها على معتقدات المديرين المسؤولين في المنظمة حول فوائدها وضرورتها لتحقيق التحسين المستمر لجودة المنتج و خدماته بغية العثور على مركز تنافسي جيد في السوق للمؤسسة.
- **تحسين المستمر:** التحسين المستمر وتطوير الأنشطة الوظيفية والعمليات الإدارية المختلفة في المنظمة على افتراض أن النتيجة النهائية هي فقط نتيجة لسلسلة من الخطوات والأنشطة المترابطة.
- **مشاركة العاملين:** أي مشاركة جميع الموظفين من مختلف المستويات في الأنشطة المتعلقة بتطوير ومراقبة أدائهم الوظيفي وذلك لزيادة الإنتاجية(الصرايرة، 2019، ص. 267).
- **التركيز على الزبون:** يجب على المنظمة أن تدرك معنى المتطلبات الحالية والمستقبلية لزبائنها والسعي لتحقيق كل التوقعات.
- **التدريب:** يجب أن تكون العملية التدريبية مستمرة بغية الانسجام مع المفاهيم والطرق والتطورات في عالم الأعمال حتى يتمكن العاملون من ممارسة أدوات الجودة بشكل فعال.
- **الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها:** يؤكد هذا المبدأ على أداء العمليات ونوعية النتائج كمؤشرات لمنع عدم الامتثال مع المواصفات، وهذا ما يحقق منع الأخطاء قبل حدوثها مما يستدعي تطبيق معايير مقبولة قبل وأثناء وبعد الإنتاج.

- **اعتماد على الحقائق في اتخاذ القرارات:** يتم اتخاذ القرار بناء على الوقائع والنتائج المتوصل إليها المتجانسة مع التحليلات وذلك بالأخذ بعين الاعتبار الخبرات المتواجدة في حالة أو موضوع معين. (لقزاز، 2010، ص ص. 16-17).

4. أهداف إدارة الجودة الشاملة

يمكن عرض أهداف إدارة الجودة الشاملة على النحو الآتي(أبو النصر، 2008، ص. 69):

- التركيز على احتياجات السوق والعمل على ترجمة هذه الاحتياجات إلى مواصفة التصميم قابلة للتنفيذ.
- تحقيق أعلى أداء في كل المجالات.
- وضع إجراءات بسيطة لأداء الجودة.
- عمل مراجعة مستمرة للعمليات.
- عمل مقاييس للأداء.
- إدراك المنافسة وتطوير إستراتيجية المنافسة.
- وضع أسلوب تطوير مستمر بلا نهاية.

5. معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

أ- المعوقات التنظيمية والإدارية

تتمثل في جمود الهياكل التنظيمية داخل الجامعات، حيث تسيطر البيروقراطية والأنماط الإدارية المتسلطة. هذا الجمود يمنع سلاسة الاتصالات الفعالة بين الأقسام، ويجعل هناك فجوة بين الرؤساء والمرؤوسين، مما يعيق روح العمل الجماعي التي هي أساس الجودة الشاملة.

ب- المعوقات البشرية والثقافية

تتعلق بـ مقاومة التغيير من قبل الكادر الأكاديمي والإداري. فالكثيرون يرون في الجودة تهديداً "للحرية الأكاديمية" أو زيادة في الأعباء الروتينية. كما يبرز هنا تباين الآراء حول مفهوم الجودة وعدم توفر "مناخ تنظيمي" يشجع على الإبداع والالتزام بفلسفة التحسين المستمر.

ت- المعوقات الاقتصادية والتمويلية

تظهر في نقص الموارد المالية والبشرية اللازمة لدعم مشاريع الجودة. تطبيق هذه المعايير يتطلب ميزانيات ضخمة للتدريب المتخصص، وتطوير البنية التحتية، وتوفير قواعد بيانات متكاملة. وغالباً ما تصطدم الجامعات بمحدودية الموارد أمام متطلبات الجودة العالية.

ث- معوقات المدخلات (كثافة الأعداد)

تتمثل في عدم القدرة على استيعاب الأعداد المتزايدة من الطلبة، مما يخلق اختلالاً بين النمو الكمي (عدد الطلاب) والنمو الكيفي (جودة التعليم). هذا الضغط العددي يجعل المؤسسة تهتم بتوفير مقاعد دراسية "نمطية" على حساب جودة المخرجات ومدى ملائمتها لاحتياجات التنمية وسوق العمل

ج- المعوقات الفلسفية والزمنية

تكمن في غياب الرؤية طويلة الأمد لدى الإدارة؛ حيث يُنظر للجودة كعلاج سريع ومؤقت للمشكلات (مسكنات) وليس كمنهج حياة للمؤسسة. كما يبرز التعارض في المصالح بين الأطراف المعنية (طلاب، أساتذة، إدارة)، وصعوبة الاتفاق على تعريف "الطالب" هل هو منتج أم عميل، مما يعقد عملية التخطيط الاستراتيجي. (الذيابات والذيابات، 2018، ص. 1980).

6. أساليب وأدوات إدارة الجودة الشاملة

❖ فرق حل المشكلات (العمل الجماعي)

تعتمد الجودة على ثلاثة أنواع من الفرق:

- دوائر الجودة: متطوعون من نفس القسم لحل مشكلاتهم اليومية.
- فرق المشروع: مختصون من أقسام مختلفة يختارهم المدير لمهمة محددة.
- فرق تحسين الجودة: خبراء من مستويات مختلفة (وقد تضم عملاء) لتحسين شامل.

❖ **الاستراتيجيات الداعمة للتطوير**

- المقارنة المرجعية: قياس الأداء مقارنة بأفضل المنافسين لتبني ممارساتهم الناجحة.
- أنظمة الاقتراحات: إشراك الموظفين في تقديم أفكار تحسينية مقابل حوافز تشجيعية.
- نظام التوقيت المناسب (JIT): توفير الاحتياجات وقت الطلب بدقة لتقليل الهدر والتكاليف.

❖ **الأدوات البيانية والإحصائية (للتحليل)**

مجموعة أدوات لتنظيم البيانات وحل المشكلات تقنياً، وأهمها:

- إشيكاوا (عظمة السمكة): لمعرفة أسباب المشكلة وتأثيراتها.
- باريتو: للتركيز على "الأهم" (المشكلات الأكثر تكراراً أو خسارة).
- دورة ديمنج (PDCA): المنهجية الرباعية (خطط، نفذ، راجع، صحح).
- الرسوم البيانية: مثل خرائط التدفق والمدرجات التكرارية لتوضيح مسار العمل والبيانات. (العربي، 2016، ص. 110)

❖ **تقنيات توليد الأفكار**

- عصف الأفكار: إنتاج أفكار إبداعية دون قيود أو نقد.
- المجموعة الاسمية: تضمن مشاركة الجميع بالتساوي ومنع سيطرة رأي واحد.
- تحليل القوى: تعزيز النقاط الإيجابية الدافعة وتقليل النقاط السلبية المعيقة.

7. تقييم الأداء في ظل إدارة الجودة الشاملة

تبرز و تظهر نجاحات وإنجازات إدارة الجودة الشاملة في ما يلي:

- تقليل الأخطاء الشائعة داخل المؤسسة؛
- تقليل الوقت اللازم لإنهاء المهام والمسؤوليات؛

- الاستفادة الأمثل من الموارد الموجودة في المؤسسة؛
- تقليل عمليات المراقبة المستمرة بدون جدوى؛
- زيادة رضا المستفيدين؛
- زيادة رضا العاملين من إداريين وفنيين في المؤسسة؛
- تحديد المسؤولية وعدم إلقاء التبعات على الآخرين عند حدوث أي أمر غير مبرر؛
- تحسين بيئة العمل يتوفر كافة الخدمات؛
- تحديد أنماط قيادية مناسبة لنظام إدارة الجودة الشاملة؛
- التحول الكبير في تركيز الإدارة من داخل املؤسسة إلى خارجها ومن النظام الإنتاجي إلى التركيز على الزبون. (عبود، 2010، ص. 59)

خلاصة الفصل الثاني:

نستخلص في ختام هذا الفصل أن إدارة الجودة الشاملة ليست مجرد تقنيات تسييرية جامدة، بل هي ثقافة تَنظيمية وفلسفة إدارية متكاملة تهدف إلى تطوير الأداء وتحقيق التميز في المؤسسة الرياضية. ويتضح من خلال الطرح النظري أن نجاح هذا النموذج داخل المركبات الرياضية الجوارية يتوقف بالدرجة الأولى على مدى التزام القيادة الإدارية، وإشراك المورد البشري، والتحسين المستمر للخدمات الرياضية والترويحية المقدمة، وهو ما يشكل الركيزة النظرية التي ستُبنى عليها أداة القياس في الجانب التطبيقي".

الفصل الثالث: الإدارة الرياضية

تمهيد:

"تمثل المركبات الرياضية الجوارية الشريان النابض للرياضة الجماهيرية والترويحية في المجتمع، حيث تلعب دوراً حيوياً في استقطاب الشباب وتنمية مواهبهم وحمايتهم من الآفات

الاجتماعية، وهو ما يجعل كفاءة تسييرها مطلباً أساسياً. وفي هذا الفصل، سنقوم بالتعريف بالمركبات الرياضية الجوارية، وتحديد أهدافها التنموية والتربوية، واستعراض الهياكل التنظيمية والمهام المنوطة بطاقمها الإداري، مع ربطها بالمنظومة الرياضية العامة والتشريعات والقوانين الموجهة لقطاع الشباب والرياضة في الجزائر".

1. مفهوم الإدارة الرياضية ونشأتها:

أ. مفهوم الإدارة الرياضية

الإدارة الرياضية هي عملية تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة مجهودات أفراد المؤسسة الرياضية واستخدام جميع الموارد لتحقيق الأهداف المحددة. وهي فن تنسيق عناصر العمل والمنتج الرياضي في الهيئات الرياضية، وإخراجه بصور منظمة من أجل تحقيق أهداف هذه الهيئات.

وتعرف أيضا بأنها توجيه كافة الجهود داخل الهيئة الرياضية لتحقيق أهدافها. ويتضح مما سبق أن الوظيفة الإدارية في الهيئة الرياضية أيا كان مستواها في الأسلوب أو الطريقة فان هدفها هو تحقيق مهام معينة بأحسن درجة ممكنة من الكفاية(عبد الغني وشرف الدين، 2010، ص. 7).

ب. نشأة الإدارة الرياضية

ترتبط نشأة الإدارة الرياضية بتطور النشاط الرياضي عبر مختلف الحضارات، حيث ظهرت الحاجة إلى تنظيم المنافسات والأنشطة البدنية منذ العصور القديمة، خاصة عند الإغريق والرومان الذين اهتموا بالألعاب الرياضية ووضعوا لها قواعد وهيئات تشرف عليها. ومع مرور الزمن وتوسع الممارسات الرياضية، أصبح من الضروري وجود أساليب إدارية تعمل على التخطيط والتنظيم والإشراف لضمان حسن سير الأنشطة الرياضية.

وفي العصر الحديث، شهدت الإدارة الرياضية تطورًا كبيرًا مع انتشار الأندية والاتحادات الرياضية وظهور المنافسات الدولية مثل الألعاب الأولمبية، مما أدى إلى اعتماد مبادئ

الإدارة العامة داخل المجال الرياضي. وقد ساهم التطور العلمي والتكنولوجي في تعزيز مكانة الإدارة الرياضية، فأصبحت علمًا قائمًا بذاته يهتم بتسيير المؤسسات والمنشآت الرياضية وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

وتطورت الإدارة الرياضية بشكل أكبر في القرن العشرين نتيجة الاحتراف الرياضي والتوسع في الاستثمار الرياضي، حيث أصبحت تعتمد على التخطيط الاستراتيجي، والتسويق الرياضي، وإدارة الموارد البشرية والمالية، بما يضمن تطوير الأداء الرياضي وتحقيق النجاح للمؤسسات الرياضية.

2. أهمية الإدارة الرياضية:

تعمل الإدارة الرياضية باستغلال الموارد البشرية والمادية المتاحة وذلك عن طريق بعض الوظائف الأساسية للإدارة لتخطيط يشمل تحديد الأهداف ووضع السياسات وتصميم البرامج ورسم القواعد والإجراءات والقواعد في إطار زمني معين.

أما التنظيم فيحدد الأعمال والأنشطة المطلوبة لبلوغ الأهداف منسجمة لتحقيق الأهداف والتأكد من أن القدرة نفذت والأهداف حققت . ويمثل المجال الرياضي أهم مجالات الاستثمار الحقيقي للثروة البشرية حيث يحوي العديد من العمليات التربوية ذات الاتجاهات والجوانب المتشعبة، والتي تهدف إلى تربية الأجيال لإثراء كل مجالات الحياة والنشاط يمثل محركا يحول الطاقة الكامنة لدى الفرد إلى طاقة منتجة ويتميز المجال الرياضي على سائر المجالات الأخرى أنه مجال التفاعل والممارسة الذي يدور حول تعديل سلوك الكائن البشري في الاتجاه المرغوب وخلق المواطن الصالح عن طريق تهيئة المناخ الملائم وتكوين اتجاهات إيجابية لدى الأفراد نحو المجتمع الذين يعيشون فيه.

وعليه فمجال التربية البدنية والرياضية يعد من أنجح مجالات التربية تأثيرا في الأفراد وترتبط أهدافه التربوية إلى حد كبير، حيث تترجم هذه الأهداف إلى ممارسات واقعية ملموسة تصبح عادات متأصلة لدى الفرد، ومن هنا يتضح أهمية هذا النوع من التربية في تحقيق النمو

الشامل المتكامل المتزن لدى الفرد وحتى تحقيق التربية البدنية(إبراهيم، 2002، ص. 52) والرياضية من تحقيق أهدافها المنشودة لابد إتباع الأسلوب العلمي في تنفيذ أنشطتها ويستلزم الأسلوب التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة من خلال سياسات وقرارات وإجراءات موضوعية تحدد الإطار العام للعمل ويتمكن العاملون بمقتضاها من التخطيط والتنظيم ، وصولا لتحقيق الأهداف .

3. المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية:

لقد أشاد الإداري الأمريكي kanz" "بأنها الإدارة الناجحة تعتمد على ما يلي:

المهارة الفنية: وقد وصفها الإداريkanz" " بأنها التفاهم الكامل والكفاءة في نوع خاص من الفعاليات وهي تتضمن معلومات خاصة وقابلية كبيرة للتعليل في ذلك الاختصاص والقدرة على كيفية استخدام التفنن في المجال الرياضي.

المهارة الإنسانية: القابلية الدقيقة للعمل بشكل فعال كمجموعة واحدة من العاملين لغرض تعاون وتجانس تام في ذلك الفريق الذي يعمل معه أيضا وتتضمن معرفة الآخرين والقدرة على العمل معهم بشكل فعال وعلاقة جيدة.

مهارة الاستيعاب الفكري: القدرة على ربط الأجزاء الدقيقة وهذا يعني النظرة الشاملة والكلية للمنظمة التي يعملون فيها وكيفية اعتماد أقسام تلك المنظمة على بعضها البعض.

إن إدارة التربية الرياضية تعتبر من أهم وأصعب الوظائف الإدارية في أي مجتمع فهي تعتمد بالدرجة الأولى على القادة والرواد والمشرفين وجميع العاملين في مجالاتها الواسعة كما تعتمد على المؤسسة بالدرجة الثانية وعلى المنشآت والمرافق والمعدات والأدوات بالدرجة الثالثة.

على هذا يرى المؤلف أن الإدارة من وجهة النظر الرياضية تعني استخدام العلم في تنظيم وتدريب السلوك الإنساني والتي تسعى لاستخدام العناصر المادية والبشرية بكفاءة عالية لتحقيق الإنجازات الرياضية.

4. المبادئ الأساسية للإدارة الرياضية:

تطبق هذه المبادئ في إدارة جميع المؤسسات بما في ذلك الرياضة دون نظر لحجمها وطبيعتها على أساس أن جميع الأعمال تتشابه في أهدافها وعملياتها الرئيسية وتتلخص هذه المبادئ التي تساعد في خلق الإدارة الناجحة فيما يلي:

مبدأ التوازن: يجب أن تكون المؤسسة الرياضية ابتدءا من اللجنة الأولمبية أو الاتحاديات أو الأندية الرياضية متوازنة لضمان النمو المناسب لها وتحقيق الكفاية في إدارتها ونجد أن مهام الرئيس الإداري هو التأكد من أن التوازن يسود المؤسسة كما يقع على عائق الرئيس الإداري أن يحفظ توازن مؤسسته.

مبدأ التبسيط: يجب استبعاد جميع العناصر غير الضرورية للإدارة الناجحة وتحقيق العناصر الموجودة إلي أبسط شكل ممكن ومن مزايا المؤسسات الصغيرة مثلا : سرعة البث في الأمور بعكس الحال في المؤسسات الكبيرة كاللجنة الاولمبية الوطنية بسبب أن التصرف يتناول أشخاص عدة وتعمل هذه المؤسسة إلي حد كبير بمقتضى التعليمات المكتوبة والتقارير والسجلات وهذا ما يبطئ العمل ويزيد النفقات(حسام الدين ومطر، 1991، ص. 20).

مبدأ التخصص: يؤدى التخصص في الجهود إلي تكوين الخبراء بسبب أن تركيز الجهود يزيد من الخبرة العملية ويطبق مبدأ التخصص تطبيقا عاما وشاملا في نواحي النشاط المختلفة ويستند مبدأ التخصص على الحقيقة التي تقول أن القلة من الأفراد يتمكن من إنجاز أشياء عدة بدقة بينما الكثرة من الأفراد فتتمكن من إنجاز أشياء قليلة بدقة إذا كان مجال نشاطهم صغيرا.

مبدأ التنميط: يجب أن نحدد أحسن طريقة وتعبر عنها بوحدات محدودة أو أنماط ثم تستخدم كنموذج في العمليات وفي التخطيط والرقابة.

مبدأ الحوافز المادية: يجب أن تتناسب المكافآت مباشرة وقيمة العمل المنجز ويشترط أن توضع مستويات عادلة للأعمال المنجزة وأن يكافئ الشخص على أساس ما أنجزه من أعمال بالنسبة إلي المستويات الموضوع.

مبدأ العلاقات الإنسانية : تنجح الإدارة أو تفشل على حسب طريقة معالجتها للعلاقات الإنسانية في المؤسسة وتسعى الإدارة والأشخاص إلى الأهداف نفسها فكل منهما يرغب في ازدهار المؤسسة.

مبدأ التخطيط : يجب أن يكون هناك تخطيط سابق للتنفيذ لكي نصل إلي عمل شيء له أهمية بطريقة فعالة والتخطيط يحل محل الحدس والتخمين وبذلك يقلل من الاعتماد على الحظ وينطوي التخطيط على اتخاذ قرار يحدد ما يجب عمله والكيفية التي ينفذ بما لأن التخطيط يرتب العمل ويحدد مراحل تتابعه.

مبدأ الرقابة : يصبح التخطيط قليل القيمة إلا حيث توجد الرقابة لتضمن تنفيذ الخطط ويجب على الأشخاص القائمين بالعمل أن يكون لديهم من الوسائل ما يمكنهم من ضمان التنفيذ ومن ملاحظة سير العمل وبعد إعداد الخطط وإصدار التعليمات لتنفيذها

مبدأ القيادة : تعتبر القيادة الحكيمة هي أهم عامل فردي في نجاح العمليات كافة وتنطوي القيادة الحكيمة على القدرة في عمل ما يقرر الشخص عمله وعلى امتلاك الشخصية والقدرة على كسب تعاون وولاء الآخرين وعلى المهارة في قيادة جهود الأشخاص والرقابة عليها.

مبدأ السلطة والمسؤولية: إن الشخص الذي يمارس السلطة يجب أن يكون مسؤولا عن تنفيذ كل الأعمال داخل نطاق سلطته لا يمكن اعتبار الشخص مسؤولا عن نتائج معينة إلا إذا كانت له سلطة القيادة والإشراف على الوسائل التي تستخدم للوصول إلي تحقيقها وإذا أردنا أن نجعل فردا مسئولا عن استمرار عمل معين أو عن تنفيذ مهمة ما فيجب أن نزوده بالسلطة اللازمة للإشراف على الأشخاص الذين يمارسون هذا النشاط وتوجيه جهودهم. لاستخدام الوسائل والإمكانيات التي تساعدهم في الوصول إلي الهدف. ونلاحظ أن الإداري لا يعتبر مسؤولا عن أعماله فقط بل أيضا عن أعمال مرؤوسيه فإن الإداري يعتبر مسؤولا عن الأخطاء التي تحدث لسوء اختياره للفرد حيث أن الإداري مسؤولا عن نتائج عمل الآخرين الذين تحت إشرافه فالضرورة تقتضي إعداد المرؤوسين وتدريبهم ومعرفة المهام التي يصلحون لها(حسام الدين ومطر، 1991، ص ص. 20-21).

5. أساليب الإدارة الرياضية

ان إدارة العمليات الإدارية في المنشآت الرياضية تم من خلال مجموعة او احدى الأساليب الإدارية المتعارف عليها والتالي منه أهمها:

أولا الإدارة البيروقراطية: تعتبر من الأسلوب قديم واجهه العديد من الانتقادات في الفكر الإداري.

ثانيا الإدارة الأهداف: يعتبر من أهم الأساليب الإدارية الحديثة فقد جاء كفكر اداري معالج للمشكلات الإدارية التي نتجت من تطبيق الإدارة البيروقراطية. يساعد هذا الأسلوب في خلق الابداع والتجديد والتعاون بين الموظفين والاقسام من اجل انجاز الأهداف العامة التي تسعى لها المنشأة أو الإدارة.

ثالثا الإدارة بالنشاط: يعتمد هذا الأسلوب على ممارسة الأنشطة داخل المنشأة وليس الأهداف ولا يهتم بتحقيق نتائج إيجابية في تطوير المنشأة. ولكن يفتقر هذا الأسلوب الى المرونة في أداء العمليات الإدارية (عطار، 2023، ص. 152).

6.صفات الإدارة الرياضية

نجد أن الإدارة الرياضية لابد ان توصف بمجموعة من الصفات كالاتي:

الشمولية: تضمن ضرورة ان تكون الإدارة الرياضية بتغطية كافة مجالات العمل داخل المنشأة الرياضية ووضع كل عنصر في مجال العمل الخاص به.

التكاملية: يتضمن تنظيم الأقسام والوحدات في المنشأة بشكل لا يتسبب في ضرر للعمليات الإدارية او الفروع الأخرى التابعة للمنشأة.

المستقبلية: وجود هذه الصفة ضرورية للمنشأة الإدارية أكثر من غير من المنشآت فالتنبؤ له دور في توقع المستجدات والذي يتطلب من الإدارة الرياضية الاستعداد له وتطويره.

الافتتاحية: من خلال تعامل الإدارة الرياضية من باقي الإدارات بصرة إيجابية تساعد في تحقيق الأهداف المرغوبة (عطار، 2023، ص ص. 151-152).

خلاصة الفصل الثالث:

"يؤكد هذا الفصل أن المركبات الرياضية الجوارية تتجاوز في وظيفتها تقديم مساحات لممارسة الأنشطة البدنية إلى كونها مؤسسات ذات أبعاد اجتماعية، نفسية، وتنموية حساسة. وعليه، فإن أي خلل في منظومتها التسييرية والإدارية سينعكس سلباً على جودة المخرجات

والخدمات المقدمة للمرتادين. وتبرز هنا الحاجة الملحة لربط هذه الهياكل بمعايير دقيقة للتسيير الحديث كمعايير الجودة الشاملة، وهو الجسر الرابط الذي يقودنا مباشرة إلى الجانب التطبيقي والميداني لهذه المذكرة".

الفصل الرابع: المؤسسات الرياضية

تمهيد:

"تُشكل المؤسسات الرياضية الجوارية الركيزة الأساسية في الاستراتيجية الوطنية لترقية الممارسات البدنية والرياضية، حيث أُنشئت لتكون هياكل تسييرية قريبة من المواطن تلبي احتياجات الشباب الترويحية والرياضية. ويهدف هذا الفصل إلى تسليط الضوء على هذه المؤسسات من خلال تحديد مفهومها الإداري والقانوني، واستعراض أهدافها الاجتماعية

والتنموية. كما يناقش الفصل هيكلها التنظيمي الداخلي، وطبيعة الوظائف والمهام المنوطة بطاقمها الإداري، مع تبيان أهم التحديات التسييرية التي تواجهها والتي تستدعي تبني نماذج حديثة لإدارة الجودة".

1. تعريف المؤسسة الرياضية:

هي مؤسسات ينشئها المجتمع لخدمة القطاع الرياضي من كافة الجوانب بحيث يكون لها هيكل تنظيمي يتفق وحجم تلك المؤسسات وأهدافها. بما يعود بالنفع لخدمة ذلك المجتمع متناسبا مع أهدافه.

كما أن الهيئات الرياضية هي تكوين اجتماعي يرتبط بالمجال الرياضي كمهنة وصناعة تحدد أهدافها بطبيعة الأنشطة التي تمارسها تلك المنظمة والعلاقات المتفاعلة بين تلك الأنشطة ومؤسسات المجتمع الأخرى.

ومن هذا المفهوم يمكن أن نحدد المحاور المرتبطة بمفهوم المؤسسة أو الهيئة الرياضية كما أشار إليها"Robins et Daft".

أ. التكوين الاجتماعي:

والمقصود به أن المؤسسات الرياضية مهما اختلف تصنيفها أو نوعها تتكون من مجموعات وأفراد يتفاعلون فيما بينهم لإتمام وظائف تلك الهيئة فضلا عن الأهداف الاجتماعية التي تؤديها تلك المؤسسة لخدمة المجتمع الذي توجد فيه وتأثيرها على الفرد والأسرة.

ب. النشاطات المقدمة والأهداف:

تختلف المنظمات الرياضية طبقا لنوع النشاطات المقدمة وطبقا للأهداف المقدمة لتلك المؤسسات، فالأندية والشركات وألعاب الجيش والشرطة كلها مؤسسات وبداخلها مؤسسات رياضية تمثلها وتختلف كل مؤسسة عن الأخرى تبعا لطبيعة النشاط الممارس وكذلك الأهداف التي ترسمها المؤسسة لنفسها وسياستها الخارجية والترويجية.

ت. النظام والهيكل التنظيمي للمؤسسة(هيئة) الرياضية:

إن المؤسسة الرياضية كما يعرفها"Dast"أنها هيئة كبرى تدار بفكر إداري علمي مثلها مثل الهيئات المجتمعية الأخرى محدد البناء بحيث يكون مدرك وملموس تحدد بداخله الأقسام والشعب المختلفة للهيئة وكذلك المستويات الإدارية داخل هذا التنظيم مع عديد الاختصاصات والمسؤوليات لكافة الإدارات والأقسام.

كما يوضح بعض المختصين أن الهيئات الرياضية لها نظرية بنائية ونظام بنائي أي هيكل تنظيمي في بعض المصادر يرتبط هذا النظام البنائي بطبيعة وحجم العمل الذي تؤديه هذه المنظمة وان الدراسات في مجال الإدارة الرياضية تهتم بوضع هيكل بنائي تنظيمي يتفق وحجم المنظمات الرياضية، مما يساعد على إتاحة الفهم الجيد والأسلوب الأمثل لتنظيم هذه المؤسسات. وإتاحة الفرصة للتعرف على المستويات الإدارية والأقسام التي من الممكن أن يشملها التنظيم داخل المنظمة الرياضية وفقا لحجمها ووظائفها.

حيث أن المؤسسات الرياضية لا تختلف في العمل الإداري عن المؤسسات الأخرى بشكل عام، كون المؤسسات هي خدمة عامة داخل المجتمع لكن من حيث الهيكل التنظيمي فيمكن تصنيفها ودراستها والتحكم في مستوياتها الإدارية طبقا لحجم وعدد الأفراد العاملين بها.

ويعرفها المفكر"ليترر" بأن التنظيم أو الهيئة وجود اجتماعي طور من قبل الأفراد، لتحقيق أشياء لا يمكن تحقيقها بغير ذلك، وهي تأخذ أفراد متنوعين ومعرفة، و مواد أولية، ووضعهم في هيكل ونظام ليعبر عن وحدة متكاملة".

كما أن الهيئة أو المنظمة هي"مجموعة من الأفراد يربطهم ببعض هدف هو انجاز مهمة ما لا يمكن تحقيقها إذا قام بها الأفراد منفصلين ولكل منظمة عملها الأساسي"، ويطلق على هذا العمل الهدف أو مقصد المنظمة ونوع الهيكل التنظيمي للمنظمة الذي ستتخذه.

كما يحدد الهيكل التنظيمي للمنظمة وظيفة كل فرد بالإضافة إلى علاقة الفرد بالأفراد الآخرين في المجموعة علاوة على ذلك فان الهيكل التنظيمي يحدده عدد كبير من المسئولين

التنفيذيين وعلى كل لا يهم الأمر كثيرا عما إذا كانت كبيرة أو صغيرة، وإنما يجب أن تتكون من مجموعة أفراد توكل إليهم مهام تتفق مع الوظائف التي يقومون بها. (عبد المقصود، 2004، ص. 87).

2.عناصر المؤسسة الرياضية:

تتمثل عناصر المنظمة في الآتي:

- التنظيم(المنظمة) نظام به مدخلات وعمليات ومخرجات(كالحاسوب).
- التنظيم(المنظمة) يحتوي علاقات اجتماعية لأنه يأخذ أفراد متنوعين.
- إنها وسيلة لإشباع الحاجات كونه وحدة متكاملة.
- العلاقات داخل المنظمة علاقات متكاملة.
- للمنظمة هيكل تنظيمي.

وللمنظمات خصائص فريدة تميزها، وعلى الرغم من الاختلافات الظاهرية بين المنظمات بعضها البعض من حيث الحجم والشكل القانوني والهيكل التنظيمي ومجال الاهتمام، إلا أنها تشترك جميعا في بعض الخصائص العامة.

3.خصائص المؤسسة الرياضية:

الخاصية الأولى: المؤسسة الرياضية كيان اجتماعي:

الإنسان هو الوحدة الأساسية المكونة للمؤسسات والهيئات الاجتماعية ومن هذا المنظور فان المؤسسة هي شبكة العلاقات الاجتماعية التي تسود بين أفراد جماعة معينة لتحقيق أهداف معينة ومن منطلق تعريف مورغان للمؤسسة على أنها: "مجموعة من البشر يرتبطون معا لتحقيق هدف معين".وبذلك فان النظر إلى المؤسسة على أنها كيان اجتماعي يؤكد على أهمية كل أعضاء المنظمة على اختلاف وظائفهم ومستوياتهم الإدارية، فاستمرار الكيان

يستدعي بالضرورة أداء وظائف معينة من خلال خبرات متخصصة، ومن الطبيعي أن يتخصص كل فرد داخل المؤسسة أو الهيئة في أداء مهمة معينة تساعد على تحقيق الهدف الكلي للكيان.

الخاصية الثانية: المنظمات كيانات هادفة:

إن وجود الهدف(أو الأهداف) هو أهم ما يميز المنظمات عن غيرها من الظواهر الاجتماعية ،وبصفة عامة فان المنظمات ما هي إلا كيانات اجتماعية هادفة.

وتعرف الأهداف بأنها: "الغايات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها". ومن ثمة فان أي مجموعة من البشر تنسق الجهود فيما بينها لتحقيق هدف معين هي بالتأكيد منظمة. ويطلق على المنظمة أنها هادفة إذا:

- اتفق أعضاء المنظمة على مجموعة واضحة من الأهداف.
- حدد أعضاء المنظمة السلوك التنظيمي المطلوب لتحقيق تلك الأهداف.
- توافر لدى أعضاء المنظمة الدافع القوي لتحقيق الأهداف.

ويتضح مما سبق ضرورة إيمان أعضاء المنظمة بقيمة وأهمية الأهداف التنظيمية قبل الشروع والعمل على تحقيقها وغالبا ما يحدث نوع من عدم الاتفاق بين أعضاء المنظمة الواحدة على الأهداف التنظيمية وقد يؤدي عدم الاتفاق هذا إلى وجود نوع من السلوك المضاد أو غير المساعد على تحقيق الأهداف.

وتمثل الأهداف التنظيمية السبب الرئيسي لوجود المنظمة والأهداف ما هي إلا ملخص لتلك الأسباب التي دعت إلى تواجد المنظمة في مكان وزمان محددين.

وبصفة عامة تستمد الأهداف أهميتها من كونها المصدر الرئيسي للوجود الشرعي للمنظمة والأسس اللازمة لاتخاذ القرارات ولكونها أيضا الوسيلة التنظيمية لتخفيض درجة عدم التأكد، ومعيار لتقييم الأداء.

الخاصية الثالثة: امتلاك الموارد

لتحقيق أهداف المنظمة لابد من امتلاك مجموعة من الموارد المستخدمة في الإنتاج وتسعى المنظمة بصفة دائمة إلى امتلاك الموارد النادرة مثل: قوة العمل الراغبة والقادرة على العطاء أو المصانع الحديثة أو السمعة الطيبة لدى المجتمع، أو التقدم والقيادة في مجال الإنتاج.

وبالتالي هناك ثلاثة موارد أساسية لها أهميتها بالنسبة للمنظمة، وهي الموارد البشرية والموارد المادية والمالية، وموارد المعلومات.

أ. الموارد البشرية:

تمثل الموارد البشرية المورد الأول والمهم لأي منظمة، ولعله ليس من المبالغة في القول بان المنظمات ما هي إلا تجمعات بشرية، فأصحاب المنظمة والمديرون والعمال وأصحاب الخبرة هم بشر، وتظهر الأهمية النسبية للمورد البشري في العديد من نواحي الحياة التنظيمية.

ب. الموارد المادية والمالية:

تشمل هذه الموارد كل المدخلات غير البشرية من آلات، ومعدات، وأراض، ومبان والمواد الخام ورأس المال والطاقة .

وقد تتاح تلك الموارد بأسعار زهيدة أحيانا، بينما تتوفر بأسعار مرتفعة أحيانا أخرى وتختلف الأهمية النسبية لتلك الموارد باختلاف هدف كل منظمة.

الخاصية الرابعة: الوظائف الإدارية

يتطلب تحقيق المنظمة أن يؤدي المديرون بعض الوظائف الرئيسية، ويساعد أداء تلك الوظائف المدير على خلق ظروف العمل المناسبة لتحقيق الأهداف التي تم تحديدها سالفا وتتمثل الوظائف الرئيسية للمدير في: التخطيط – التنظيم– التوجيه– الرقابة.

وبالرغم من الأهمية النسبية لكل وظيفة على حدى إلا أن التكامل بين تلك الوظائف هو بلا شك المفتاح الأساسي لنجاح المدير والمنظمة.

الخاصية الخامسة: هيكلة التنظيم

يتم تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال مجموعة القواعد والقوانين والإجراءات التنظيمية وذلك في نطاق إطار تنظيمي محدد، ويعرف هذا الإطار التنظيمي بالهيكل التنظيمي، وغالبا ما يعبر عن العلاقات الوظيفية بين الوحدات التنظيمية في شكل خريطة تنظيمية، والخريطة التنظيمية ما هي إلا تعبير بالرسم عن الهيكل التنظيمي وتتفاوت درجة تعقد وتشابك تلك الهياكل التنظيمية حسب حجم المنظمة وطبيعة نشاطها ودورة حياة المنظمة وطبيعة السوق والعديد من العوامل الأخرى.

وباختصار فان الهيكل التنظيمي هو وسيلة المنظمة إلى تحقيق أهدافها وليس هدفا في حد ذاته.

الخاصية السادسة: البيئة المحيطة

إن المنظمات لا تعمل في فراغ وتمثل البيئة احد المحددات الأساسية المؤثرة على نشاط المنظمة، ويعزى السبب في ذلك ببساطة إلى أن البيئة هي نقطة البداية والنهاية بالنسبة للمنظمة. فهي نقطة البداية لكونها مصدر المدخلات- الموارد البشرية- والمادية- والمعلومات- وهي نقطة النهاية لان المنظمة تصدر إليها مخرجات: السلع، الخدمات، الأفكار ولهذا السبب فان المنظمات تجد نفسها مطالبة بالاستجابة للمتغيرات البيئية.

4. علاقة الهيئة أو المنظمة الرياضية بالإدارة

تصمم أي منظمة لتوفير وسيلة فعالة لتحقيق هدف للمجموعة والإدارة جزء من أي منظمة فعالة حيث أنها تهتم بتوجيه السلوك الإنساني في المنظمة للوصول إلى الهدف المسطر، ولهذا السبب فان العلاقة بين المنظمة الرياضية والإدارة تبرز فيما يلي:

- يقوم التنظيم بتوفير الهيكل التنظيمي لتحقيق انجاز جماعي.
- تقوم الإدارة بتوفير وحدات وظيفية لمنظمة فعالة.

5. المركبات الرياضية ضمن المؤسسات

هو عبارة عن مجموعة من المنشئات الثقافية والتربوية والرياضية، حيث يحتوي على مساحات للنشاطات العلمية والثقافية وقاعات متعددة النشاطات ومكتبة وقاعة للمطالعة وملعب لألعاب القوى وملعب لكرة القدم وملعب مشترك (كرة اليد، كرة الطائرة، كرة السلة) وملعب للكرة الحديدية، كما يحتوي على مكان مغطى عبارة عن قاعة متخصصة لتغطية الاحتياجات الرياضية ومقهى وحظيرة للسيارات.

جاءت هذه المركبات استجابة لرغبة الشباب المستضعفين وهذا خلال الدراسة الميدانية التي أجريت من طرف وزارة الشباب والرياضة بحيث أعطوا الأ ولوية للرياضة الجوارية (52%) فنجد كرة القدم بنسبة (25%) وكرة اليد وكرة الطائرة وكرة السلة بنسبة (28%).

وبصفة طبيعية تأتي لإتمام المنشئات الموجودة كدور الشباب والمراكز الثقافية والمؤسسات التابعة لمراكز الإعلام وتنشيط الشباب للولاية. (وزارة الشباب والرياضة، 1995، الباب الرابع، المادة 89).

حسب ما قاله السيد" سيد علي لبيب" وزير الشباب والرياضة في عرض للحكومة في شهر ديسمبر1994 " ... إن الاستماع إلى الشباب والاستجابة لتطلعاتهم واحتياجاتهم، وكذالك الاتصال الميداني والمباشر معهم قصد إعادة تجنيدهم يعد الشغل الشاغل لمسئولي القطاع، فالمركب الرياضي الجواري يعتبر إحدى الأطر الصحيحة لتحقيق هذه الرغبات لأنه يمثل في نفس الوقت مكانا للممارسة الرياضية من جهة، ومن جهة أخرى مكانا للتنشيط الثقافي والعلمي. **(لبيب، 1994)**.

6. نشأة المركب الرياضي الجواري

انطلاقا من أهمية التنشيط الاجتماعي والتربوي والرياضي في المجتمع بصفة عامة وفي أوساط الشباب بصفة خاصة، بادرت السلطات المحلية منذ الاستقلال على نشر النشاطات التربوية والرياضية في الوسط الشباني، حيث اعتمدت الدولة على بناء مرافق وهياكل تربوية ورياضية.

وقد قامت بتنظيم هذه النشاطات بصفة أساسية في مؤسسات تربوية نذكر منها دور الشباب وقاعات خاصة بالنشاطات الرياضية وغيرها.

غير أن هذه السياسة المنتهجة لم تأتي بالنتائج التي قد سطرتها، ألا وهي تطوير الممارسات التربوية والرياضية لدى الشباب التي بها يتم تحقيق عملية الإدماج الاجتماعي والمهني للشباب، وإن كانت إلى حد ما فهو ايجابي وفعال، وقد عاد ذلك إلى قلة المنشآت المخصصة للنشاطات وكذا سوء توزيعها جغرافيا وافتقارها لأبسط الوسائل الملائمة لجلب الشباب إليها، ولذلك أصبح الشباب يواجه مشكلات جمة كارتفاع نسبة التسرب المدرسي وانتشار الآفات الاجتماعية(وزارة الشباب والرياضة، 1993، ص. 3).

لذا فإن الدولة من خلال وزارة الشباب والرياضة يمكنها تقديم حلول للقضايا المرتبطة بعالم الشباب، بغية تمكينه من المساهمة الفعالة والملموسة في بناء المجتمع، وبالرغم من الجهود المبذولة لصالح الشباب فإنها بقيت غير كافة بالنسبة لحجم الانشغالات والاحتياجات الحقيقية للشباب.

ضف إلى هذا رغبات الشباب المختلفة والمتنوعة لتغطية احتياجاتهم ولإشباع فضولهم وتحقيق ميولاتهم حسب هواياتهم ومستواهم العلمي والثقافي، ولهذا نجد مجموعة من الشباب ترغب في ممارسة أي نشاط من الأنشطة الرياضية أو الثقافية أو العلمية، فهي تطالب بمكان ملائم لإقامة ذلك النشاط مع إمكانية توفير التجهيزات الضرورية لممارسته، و كل هذا يأتي بإشراف مربيين أو مؤطرين أكفاء يفهمون مشاكل الشباب ويسعون جاهدين لحلها، لذا فمؤسسات الشباب تقوم بتوفير هذه المعطيات و من أهمها دور الشباب والمراكز الثقافية وغيرها من المنشآت الرياضية، لكن هذه المؤسسات لوحدها حالت دون تحقيق الهدف المنشود.

لهذا وجب على السلطات العمومية وبالخصوص وزارة الشباب والرياضة أن تعمل وفق الخطة المدروسة لتغطية حاجات ومتطلبات الشباب ومن بين نتائج ذلك إنشاء مركبات رياضية جواريه بالقرب من المناطق السكنية الكبيرة، لأن هذه الأخيرة تقوم مقام دور الشباب والقاعات المتعددة النشاطات فهي خاصة بالنشاطات التربوية والترفيهية والرياضية، وبالتالي فهي توفر الجو والمكان الملائم للشاب للتعبير عن انشغالاته والكشف عن ميوله، وكذا ملئ أوقات فراغه وإخراجه من العزلة وإدماجه اجتماعيا(المركز الوطني للإعلام وتنشيط الشباب، 1993، ص. 156).

7. أهداف المركبات الرياضية الجوارية:

لقد أوكلت إلى المركب الرياضي الجواري مهمتين أساسيتين والمتمثلتان في الضمان للجمهور وظائف تتعلق ب:

-النشاطات البدنية والرياضة التربوية والترويحية.

-التنشيط الاجتماعي التربوي والترفيهي وذلك بواسطة قاعات العمل والمكتبة التكوينية لمنح فرص استعماله من طرف كل شرائح المجتمع (الجامعيين، المتمدرسين، التلاميذ، العمال، البطالين...) والذين يرغبون في الممارسة الحرة أو بشكل منظم للنشاطات المذكورة أعلاه بدون تمييز في السن أو الجنس.

زيادة على هذه الجوانب، فإن المركب الجواري تحفزه الاعتبارات المتعلقة بإدماج الشباب وكذا الاتصال الاجتماعي(لبيب، 1994).

خلاصة الفصل الرابع:

"نستخلص في نهاية هذا الفصل أن المؤسسات الرياضية الجوارية ليست مجرد منشآت أسمنتية، بل هي مؤسسات عمومية ذات أبعاد تربوية واجتماعية ونفسية حساسة تتطلب كفاءة عالية في التسيير. ويظهر جلياً أن تحقيق هذه المؤسسات لأهدافها المسطرة يتوقف على جودة نظامها الإداري ومدى مرونة هيكلها التنظيمي. وبذلك، فإن فهم البيئة الداخلية لهذه المؤسسات وطريقة تسييرها يمثل الجسر الضروري للانتقال إلى الجانب الميداني، بهدف قياس مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة داخلها".

الإطار التطبيقي للدراســـــــة

الفصل الخامس: منهجية الدراسة

تمهيد:

"يمثل الجانب الميداني المحك الحقيقي لصدق الفرضيات التي انطلقت منها الدراسة، والوسيلة العلمية لتحويل الاطروحات النظرية إلى معطيات كمية قابلة للتفسير والتحليل. ويستعرض هذا الفصل الإجراءات الميدانية للدراسة بداية بضبط المنهج المستخدم، وتوصيف مجتمع البحث وعينة التطبيق النهائي التي شملت (51) إدارياً بأسلوب الحصر الشامل، وكذا خطوات بناء أداة القياس وحساب خصائصها السيكومترية. وصولاً إلى تفريغ البيانات الإحصائية باستخدام الحزم الإحصائية(SPSS) ، وعرضها في جداول، تمهيداً لمناقشتها وتفسيرها في ضوء فرضيات الدراسة والدراسات السابقة".

1. الدراسة الاستطلاعية

في هذه الدراسة الاستطلاعية يحاول الباحث تحديد وضبط الشروط الموضوعية المنهجية لجمع البيانات والمعلومات كتحضير أدوات البحث إبراز الظروف الملائمة لتجريبها وتطبيقها في الدراسة الأساسية.

ومن أهم الأهداف التي يمكن استخلاصها من الدراسة الاستطلاعية هي كما يلي:

- معرفة الصعوبات والمشاكل التي قد تواجه الباحث.
- التعرف على ميدان الدراسة الأساسية والتدرب على خطوات البحث .
- إعداد أدوات البحث وتجريبها، والوقوف على خصائصها السيكومترية من حيث صدقها وثباتها وقدرتها على قياس متغيرات البحث.
- التأكد من صلاحية التعليمات والبيانات للأداة وسلامة لغتها وسهولة فهم أفراد العينة لها.
- اختيار المعادلات الإحصائية المناسبة .
- معرفة متوسط الوقت الذي تستغرقه أدوات البحث في التطبيق لإجراء الدراسة الأساسية.

وقد أُجريت الدراسة الاستطلاعية على مستوى بعض المركبات الرياضية الجوارية لولاية بوسعادة المنتدبة، حيث سمحت للباحث بالاتصال المباشر بالإداريين والموظفين لفهم طبيعة سير العمل الإداري وتحديد مدى استيعابهم للمفاهيم المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.

2. مجتمع وعينة الدراسة

أ. مجتمع الدراسة

يُقصد بمجتمع الدراسة الكيان البشري الإجمالي الذي تظهر فيه الظاهرة المراد تشخيصها بحثياً، وهو المنطلق الأساسي لتعميم نتائج الدراسة الميدانية. ويتحدد مجتمع الدراسة الحالي في كافة الأطر، والمسؤولين، والإداريين المشرفين على تسيير وتنظيم المركبات الرياضية الجوارية الناشطة عبر إقليم ولاية بوسعادة المنتدبة. ويشمل هذا المجتمع الإجمالي الفئات المهنية المكلفة بالوظائف التسييرية والتنفيذية داخل هذه المنشآت الرياضية والقاعدية، والمتمثلة في: (المدراء، رؤساء المصالح الإدارية والمالية، المتصرفين الإداريين، والمكلفين بالتسيير)، والذين يمارسون مهامهم بصفة رسمية خلال فترة إجراء هذه الدراسة.

ب. عينة الدراسة

نظراً لطبيعة مجتمع الدراسة المحدود والمقنن جغرافياً، وتسهيلاً لعملية الوصول إلى كافة عناصره ميدانياً، اعتمد الباحث على أسلوب "العينة المسحية بطريقة الحصر الشامل"، حيث تم استهداف جميع أفراد المجتمع الأصلي المتاحين والناشطين في المنشآت محل البحث دون استثناء لضمان تمثيل كامل وشامل.

وقد استقرت العينة البشرية النهائية للدراسة والتي استجابت بشكل كامل وصحيح لأداة البحث (الاستبيان) على (51 إدارياً ومسؤولاً).

3. متغيرات الدراسة

تُعد خطوة تحديد المتغيرات وتصنيفها من الركائز المنهجية الجوهرية في البحث العلمي، حيث تضمن بناء أدوات القياس بدقة، وتوجه المعالجة الإحصائية لاختبار الفرضيات بوضوح. وقد تم حصر وتصنيف متغيرات الدراسة الحالية بناءً على العنوان والأهداف والفرضيات المسطرة في مسار البحث على النحو التالي:

أولاً: المتغير الرئيسي (المستهدف بالقياس)

مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة يمثل المتغير المحوري والموضوعي للدراسة، والذي يسعى الباحث لتشخيصه ورصد مستوياته الميدانية من وجهة نظر الطواقم الإدارية المستجوبة. ويتم

قياس هذا المتغير كمياً وإحصائياً في البيئة التنظيمية للمركبات الرياضية من خلال ثلاثة أبعاد (متغيرات فرعية) أساسية هي:

- بعد القيادة الإدارية الفعالة.
- بعد مشاركة الموظفين في العمل الإداري.
- بعد التعليم والتدريب.

ثانياً: المتغيرات الديموغرافية (البيانات الشخصية)

وهي المتغيرات التصنيفية المستقلة التابعة لخصائص أفراد عينة الدراسة (الإداريين)، والتي وردت في الجزء الأول من أداة الدراسة بهدف قياس مدى تباين واختلاف استجابات العمال باختلاف سماتهم الشخصية، وتمثلت في:

- متغير السن.
- متغير الجنس.

4. مجالات الدراسة (حدود الدراسة)

- **المجال البشري:** اقتصرت الدراسة على الطواقم الإدارية المشرفة على تسيير المركبات الرياضية الجوارية بمجموع **(51 إدارياً)**.
- **المجال الجغرافي:** أُجريت الدراسة ميدانياً داخل الحدود الإدارية لـ **ولاية بوسعادة المنتدبة** عبر بعض بلدياتها: (بوسعادة: 10، عين الملح: 10، جبل امساعد: 9، عين الريش: 8، سيدي عامر: 8، أولاد سيدي إبراهيم: 6).
- **المجال الزمني:** شملت الدراسة الفترة الممتدة خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية **2025 / 2026م**، وتوزعت بين الدراسة الاستطلاعية والتطبيق النهائي للأداة وتفريغ البيانات.

5. منهج الدراسة

بناءً على طبيعة الموضوع المستهدف والمتمثل في قياس "**مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر الإداريين**"، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي.

ويعد هذا المنهج الأكثر ملاءمة لهذه الدراسة، حيث لا يقتصر على جمع البيانات والوصف الظاهري للمتغيرات فحسب، بل يمتد إلى تحليلها وتفسيرها، ومقارنة المتوسطات الحسابية بالمتوسطات الفرضية للوصول إلى استنتاجات علمية دقيقة تصف واقع تطبيق الجودة الشاملة في المنشآت الرياضية الجوارية.

6. أدوات جمع البيانات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على التساؤلات المطروحة، تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية ومباشرة لجمع البيانات من الميدان. وقد تم تصميم الاستبيان وتوجيهه للإداريين ليتكون من جزأين أساسيين:

الجزء الأول: يشمل البيانات العامة والديموغرافية لأفراد العينة.

الجزء الثاني (المقياس): وتم تقسيمه إلى ثلاثة أبعاد أساسية تقيس معايير الجودة الشاملة، وهي:

1. بعد القيادة الإدارية الفعالة.
2. بعد مشاركة الموظفين في العمل الإداري.
3. بعد التدريب والتعليم.

7. الخصائص السيكومترية للأداة

صدق المحكمين:

للتأكد من مدى سالمة وصالحية العبارات المكونة للاستبيان، وصحتها من الناحية اللغوية والعلمية، ومدى انتمائها للمحاور والأبعاد المسطرة، قام الباحث بعرض الأداة في صورتها الاختصاص والكفاءة العلمية من اي الأولية على مجموعة من الأساتذة الخبراء والمحكمين من مختلف الجامعات الجزائرية **(انظر الملحق رقم 1)**.

الصدق:

تم حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson) بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للمقياس على العينة الاستطلاعية (N=10). وأظهرت النتائج أن أبعاد الدراسة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.005، حيث بلغ ارتباط بعد القيادة الإدارية 0.896، وبعد التعليم والتدريب 0.956، مما يثبت الصدق العالي للاتساق الداخلي للمقياس.

الثبات:

تم التأكد من ثبات الأداة عن طريق حساب معامل "ألفا كرونباخ" لأبعاد المقياس، وجاءت المعاملات كالتالي: البعد الأول (0.876)، البعد الثاني (0.756)، البعد الثالث (0.578)، بينما بلغ معامل الثبات للمقياس ككل (0.736)، وهي قيم مرتفعة ومقبولة علمياً تؤكد ثبات الأداة وصلاحيتها للتطبيق النهائي.

جدول رقم 1 : يوضح توزيع التكرارات والنسب المئوية لإجابات عينة الدراسة

رقم العبارة	نص العبارة الفرعية للاستبيان	مؤشر الإحصاء	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المجموع
01	*تلتزم الإدارة العليا في المركب الرياضي بتطبيق معايير الجودة الشاملة.*	تكرار (ت)	25	15	6	3	2	51
		نسبة (%)	%49.0	%29.4	%11.8	%5.9	%3.9	%100
02	*يتم إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير العمل الإداري.*	تكرار (ت)	2	5	8	21	15	51
		نسبة (%)	%3.9	%9.8	%15.7	%41.2	%29.4	%100
03	*توفر المؤسسة برامج تدريبية مستمرة لتحسين كفاءة الأداء الرياضي والإداري.*	تكرار (ت)	18	20	7	4	2	51
		نسبة (%)	%35.3	%39.2	%13.7	%7.8	%3.9	%100

8. الأساليب الإحصائية المستخدمة

لمعالجة البيانات واختبار الفرضيات الصفرية والبديلة للدراسة، تم ترميز البيانات وتفريغها باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:

1. التكرارات والنسب المئوية (10\%): لوصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة وتحليل البيانات العامة.

2. المتوسط الحسابي (Mean): لتحديد مركز استجابات أفراد العينة وحساب مستويات الأبعاد مقارنة بالمتوسط الفرضي.

3. الانحراف المعياري (Standard\ Deviation): لقياس مدى تشتت أو تجانس إجابات أفراد العينة حول المتوسط الحسابي.

4. معامل ارتباط بيرسون (Pearson\ Correlation): لحساب صدق الاتساق الداخلي للمقياس والأبعاد.

5. معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's\ Alpha): لقياس درجة ثبات أداة الدراسة.

6. اختبار "ت" لعينة واحدة (One\ Sample\ T-Test): لاختبار الفرضيات الجزئية والعامة للدراسة من خلال المقارنة الإحصائية بين المتوسطات الحسابية المحققة ميدانياً والمتوسطات الفرضية للمقياس عند درجة حرية (50) ومستوى دلالة (0.05).

خلاصة الفصل الخامس:

"أتاحت المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة الميدانية التوصل إلى مخرجات دقيقة حول واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المركبات الرياضية الجوارية لولاية بوسعادة المنتدبة. حيث أظهرت النتائج قبول الفرضية البديلة إجمالاً لوجود مستوى تطبيق مرتفع لمعايير الجودة من وجهة نظر الإداريين، مع وجود تباين واضح في الأبعاد الفرعية؛ إذ برز انخفاض دال في بعد 'مشاركة الموظفين'. إن هذه النتائج الميدانية تمنحنا رؤية واقعية تسمح بصياغة جملة من التوصيات والمقترحات الموجهة لصناع القرار في قطاع الشباب والرياضة لتطوير المنظومة التسييرية مستقبلاً".

الفصل السادس: عرض ومناقشة وتحليل نتائج الدراسة

1. عرض النتائج وتحليلها

قبل البدء في تفريغ وعرض النتائج الأساسية لمحاور الدراسة، تم التحقق من الكفاءة السيكو مترية لأداة الدراسة (الاستبيان) للتأكد من صلاحيتها للتطبيق العلمي.

ومن أجل تحديد مستويات أبعاد الدراسة في المركبات الرياضية الجوارية بولاية بوسعادة المنتدبة، تم استخدام اختبار ت لعينة واحدة (One-Sample\ T-Test) للمقارنة بين المتوسطات الحسابية والمتوسطات الفرضية، وجاءت النتائج كالتالي:

أ. بعد القيادة الإدارية الفعالة:

الجدول رقم (02): يوضح مستوى القيادة الادارية الفعالة في المركبات الجوارية في ولاية بوسعادة المنتدبة

المقياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	(ت) المحسوبة	(ت) الجدولية	قيمة الاحتمال المعنوية	الدلالة الإحصائية
البعد الأول القيادة الادارية الفعالة	37.09	0.87	30	57.75	2.678	0.000	دال
درجة الحرية = 50				مستوى الدلالة =0.05			
النتيجة: مستوى القيادة الادارية الفعالة في المركبات الرياضية الجوارية مرتفع							

من خلال الجدول رقم (02) نلاحظ ان قيمة المتوسط الحسابي بلغت 37.09 بانحراف معايري قيمته 0.87 . بينما كان المتوسط الفرضي30 . كما بلغت قيمة (ت) المحسوبة 57.75 وهي اكبر من قيمة (ت) الجدولية التي بلغت 2 .678 وهذه النتائج تؤكد أن الفرق معنوي ودال إحصائيا وهذا عند درجة حرية المقدرة بـ: 50 ومستوى الدلالة 0.05، وهذا يبرز لنا أن مستوى : القيادة الادارية الفعالة في المركبات الرياضية الجوارية مرتفع .

ب. بعد مشاركة الموظفين في العمل الإداري:

يبرز الجدول رقم (03) نتائج المعالجة الإحصائية لمتغير مشاركة الموظفين:

الجدول رقم (03): يوضح مستوى مشاركة الموظفين في العمل الإداري في المركبات الجوارية في ولاية بوسعادة المنتدبة

من خلال الجدول رقم (03) نلاحظ ان قيمة المتوسط الحسابي بلغت 22.88 بانحراف

المقياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	(ت) المحسوبة	(ت) الجدولية	قيمة الاحتمال المعنوية	الدلالة الإحصائية
البعد الأول مشاركة الموظفين في العمل الإداري	22.88	0.325	27	90.37-	2.678	0.000	دال
درجة الحرية = 50			مستوى الدلالة =0.05				
النتيجة: مستوى مشاركة الموظفين في العمل الإداري في المركبات الجوارية في ولاية بوسعادة المنتدبة منخفض							

معايري قيمته 0.325 . بينما كان المتوسط الفرضي 27 . كما بلغت قيمة (ت) المحسوبة 90.37- وهي اقل من قيمة (ت) الجدولية التي بلغت 2.678 وهذه النتائج تؤكد أن الفرق معنوي ودال إحصائيا وهذا عند درجة حرية المقدرة بـ: 50 ومستوى الدلالة 0.05، وهذا يبرز لنا أن مستوى : **مشاركة الموظفين في العمل الاداري** في المركبات الرياضية الجوارية منخفض .

ت. بعد التعليم والتدريب:

يبرز الجدول رقم (04) نتائج المعالجة الإحصائية لمتغير التعليم والتدريب:

الجدول رقم (04): يوضح مستوى التعليم والتدريب في المركبات الجوارية في ولاية بوسعادة المنتدبة

المقياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	(ت) المحسوبة	(ت) الجدولية	قيمة الاحتمال المعنوية	الدلالة الإحصائية
البعد الأول التعليم والتدريب	29.72	1.11	24	36.67	2.678	0.000	دال
درجة الحرية = 50				مستوى الدلالة =0.05			
النتيجة: مستوى التعليم والتدريب في المركبات الجوارية في ولاية بوسعادة المنتدبة مرتفع							

من خلال الجدول رقم (04) نلاحظ ان قيمة المتوسط الحسابي بلغت 29.72 بانحراف معايري قيمته 1.11 . بينما كان المتوسط الفرضي 24 . كما بلغت قيمة (ت) المحسوبة 36.67 وهي اكبر من قيمة (ت) الجدولية التي بلغت 2.678 وهذه النتائج تؤكد أن الفرق معنوي ودال إحصائيا وهذا عند درجة حرية المقدرة بـ: 50 ومستوى الدلالة 0.05، وهذا يبرز لنا أن مستوى : التعليم والتدريب في المركبات الجوارية في ولاية بوسعادة المنتدبة مرتفع ..

ث: النتيجة الكلية للمقياس

بعد استعراض الأبعاد الثلاثة، يلخص الجدول رقم (04) النتيجة الإجمالية لمستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات محل الدراسة:

الجدول رقم (05): يمثل مستوى تطبيق ادارة الجودة الشاملة على مستوى المركبات الرياضية الجوارية بولاية بوسعادة المنتدبة

ادارة الجودة الشاملة	89.70	1.99	81	31.19	2.678	0.000	دال
درجة الحرية = 50				مستوى الدلالة =0.05			
النتيجة: مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المركبات الحوارية في ولاية بوسعادة المنتدبة مرتفع							

من خلال الجدول رقم (05) نلاحظ ان قيمة المتوسط الحسابي بلغت 89.70 بانحراف معايري قيمته 1.99 . بينما كان المتوسط الفرضي 81 . كما بلغت قيمة (ت) المحسوبة 31.19 وهي اكبر من قيمة (ت) الجدولية التي بلغت 2.678 وهذه النتائج تؤكد أن الفرق معنوي ودال إحصائيا وهذا عند درجة حرية المقدرة بـ: 50 ومستوى الدلالة 0.05، وهذا يبرز لنا أن مستوى : تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المركبات الجوارية في ولاية بوسعادة المنتدبة مرتفع ..

2. مناقشة النتائج في ظل الفرضيات

بعد الانتهاء من العرض الوصفي لبيانات الدراسة، ننتقل في هذا العنصر إلى التحليل الاستدلالي العيق لمناقشة النتائج وتفسيرها بالاستناد إلى الفرضيات المصاغة ومدى تحققها إحصائياً وعلمياً على النحو التالي:

أولا: مناقشة وتفسير نتائج الفرضية العامة للدراسة

نص الفرضية: "تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة على مستوى بعض المركبات الرياضية الجوارية في ولاية بوسعادة المنتدبة بدرجة متوسطة".

النتيجة المحققة ومناقشتها: بالنظر إلى المخرجات التجميعية للمقياس ككل، تبين أن المتوسط الحسابي العام لتطبيق الجودة الشاملة استقر عند 89.70 متفوقاً بصورة واضحة على المتوسط الفرضي الإجمالي المحدد بـ 81. كما دعمت قيمة (ت) المحسوبة البالغة 31.19 هذا الاتجاه الإيجابي بمستوى دلالة عند0.05 .

استنادا للمؤشرات الإحصائية الكلية، ترفض الفرضية العامة للدراسة التي كانت تتوقع تطبيقاً متوسطاً لمعايير الجودة. وبالمقابل، يستنتج علمياً وميدانياً أن مدى تطبيق معايير إدارة

الجودة الشاملة من وجهة نظر الإداريين على مستوى المركبات الرياضية الجوارية في ولاية بوسعادة المنتدبة يقع بدرجة مرتفعة.

ويعود هذا التطبيق المرتفع إجمالاً إلى الكفاءة القيادية العالية المتوفرة، والاهتمام البالغ بالتعليم والتطوير المهني المستمر داخل المنشآت، مما غطى على النقص المسجل في جانب مشاركة الموظفين ودفع بالمؤشر الكلي لتبني ثقافة وممارسات الجودة الشاملة نحو الارتفاع.

ثانيا: مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الأولى

نص الفرضية: "مستوى القيادة الإدارية الفعالة على مستوى بعض المركبات الرياضية الجوارية في ولاية بوسعادة المنتدبة بدرجة متوسطة".

النتيجة المحققة ومناقشتها: أظهرت نتائج المعالجة الإحصائية عدم تحقق هذه الفرضية بالصيغة المقترحة. حيث كشفت المخرجات أن المتوسط الحسابي المحقق بلغ 37.09 وهو أكبر من المتوسط الفرضي البالغ 30. كما سجلت قيمة (ت) المحسوبة 57.75 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05.

بناءً على هذه المعطيات، ترفض الفرضية الصفرية/البديلة المذكورة، ويتم قبول الفرضية الواقعية التي تؤكد أن مستوى القيادة الإدارية الفعالة في المركبات الرياضية الجوارية يقع بدرجة مرتفعة وليس متوسطة. ويعزى ذلك ميدانياً إلى امتلاك المسؤولين في هذه المركبات للمهارات القيادية اللازمة وقدرتهم على اتخاذ القرارات الرشيدة وتوجيه الطاقات البشرية بكفاءة تتماشى مع متطلبات الإدارة الحديثة.

ثالثا: مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الثانية

نص الفرضية: "مستوى مشاركة الموظفين في العمل الإداري على مستوى بعض المركبات الرياضية الجوارية في ولاية بوسعادة المنتدبة بدرجة متوسطة".

النتيجة المحققة ومناقشتها: بينت نتائج التحليل الإحصائي عدم صحة التوقع الذي بنيت عليه الفرضية. حيث أسفرت المعالجة الإحصائية عن متوسط حسابي قيمته 22.88 وهو أقل من المتوسط الفرضي المقدر بـ 27. وجاءت قيمة (ت) المحسوبة بالاساليب تساوي 90.37- وبمستوى دلالة إحصائية 0.05.

تأسيساً على ما سبق، تُرفض الفرضية الجزئية الثانية، وتثبت الدراسة أن مستوى مشاركة الموظفين في العمل الإداري بالمركبات الرياضية الجوارية هو مستوى منخفض. وتفسر هذه

النتيجة بوجود مركزية نسبية في اتخاذ القرار، أو ضعف في قنوات الاتصال الإداري الصاعدة، مما يقلص من مساحة المبادرة وإبداء الرأي المتاحة للموظفين داخل هذه المنشآت الرياضية الجوارية.

رابعا: مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الثالثة

نص الفرضية: "مستوى التدريب والتعلم على مستوى بعض المركبات الرياضية الجوارية في ولاية بوسعادة المنتدبة بدرجة متوسطة".

النتيجة المحققة ومناقشتها: أسفرت النتائج الميدانية عن رفض هذه الفرضية أيضاً؛ إذ استقر المتوسط الحسابي الفعلي عند القيمة 29.72 متجاوزاً المتوسط الفرضي المعياري البالغ 24. كما بلغت قيمة (ت) المحسوبة 36.67 وهي أكبر من الجدولية بفارق دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05.

وفقا لذلك، ترفض الفرضية الجزئية الثالثة بالصيغة الفرضية المقترحة، ويعوض بديلها الميداني الذي يثبت أن مستوى التدريب والتعليم في المركبات الجوارية لولاية بوسعادة المنتدبة جاء بدرجة مرتفعة. ويشير هذا بوضوح إلى وعي واهتمام هذه المركبات الرياضية ببرامج التكوين المستمر، وحرص الإداريين على الرفع من كفاءاتهم المهنية والمعرفية بانتظام.

3. الاستنتاج العام

تأسيسًا على ما أسفرت عنه نتائج المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة الميدانية، وتحليل محاور الاستبيان واختبار فرضياته، يمكن الخروج بالاستنتاج العام التالي:

تُظهر الدراسة أن **مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر الإداريين على مستوى المركبات الرياضية الجوارية في ولاية بوسعادة المنتدبة يقع بدرجة مرتفعة عمومًا**. ورغم أن هذا المؤشر الكلي يعكس توجهًا إيجابيًا نحو تبني الجودة الشاملة، إلا أن تفكيك الأبعاد يبرز تباينًا واضحًا في مستويات تطبيق المؤشرات الجزئية، ويتجلى ذلك فيما يلي:

1. تميز الأداء القيادي: يتمتع المسؤولون في المركبات الرياضية الجوارية بمستوى مرتفع من القيادة الإدارية الفعالة، مما يُمكّنهم من توجيه المنشآت برؤية واضحة واتخاذ قرارات تدعم الجودة الشاملة.

2. الالتزام بالتكوين المستمر: كشفت النتائج عن مستوى مرتفع في بعد التعليم والتدريب، مما يؤكد الحرص المستمر على رفع الكفاءة المهنية والمعرفية للإداريين بما يتماشى مع التطورات الإدارية الحديثة.

3. ضعف المشاركة التنفيذية: في المقابل، سجلت الدراسة مستوًى منخفضا في بعد مشاركة الموظفين في العمل الإداري، مما يشير إلى وجود فجوة في الاتصال الإداري ونقص في تمكين الموظفين التنفيذيين من المساهمة في صناعة القرار، وهو ما يمثل التحدي الأبرز أمام التطبيق المتكامل للجودة الشاملة في هذه المؤسسات.

4. المقترحات

بناءً على الاستنتاجات المحققة، وفي سبيل تعزيز نقاط القوة ومعالجة النقائص التي كشف عنها الجانب التطبيقي للدراسة، نتقدم بمجموعة من المقترحات والتوصيات العملية التالية:

تفعيل مشاركة الموظفين: ضرورة الانتقال من الأسلوب الإداري المركزي إلى الإدارة التشاركية، عبر إتاحة الفرصة للموظفين لتقديم مقترحاتهم، وإشراكهم في وضع الخطط التشغيلية للمركبات الرياضية الجوارية لتثمين مجهوداتهم ورفع ولائهم التنظيمي.

تحسين قنوات الاتصال الداخلي: تدعيم شبكات الاتصال الصاعد والنازل بين الإدارة العليا والموظفين التنفيذيين، لتسهيل تدفق المعلومات والأفكار وبناء بيئة عمل مرنة تدعم مبادئ الجودة الشاملة.

الحفاظ على استمرارية التدريب: مواصلة تنظيم الدورات التدريبية والبرامج التعليمية بانتظام، مع التركيز في المرات القادمة على تدريب الموظفين في مجالات "ثقافة الجودة الشاملة" وآليات تطبيقها ميدانيًا.

تبني نظام التحفيز والمكافآت: وضع نظام حوافز مادي ومعنوي عادل يربط بين الأداء المتميز ومبادرات التطوير، مما يشجع جميع الفئات العمالية على الانخراط الفعلي في تحسين جودة الخدمات الرياضية الجوارية المقدمة.

التقييم الدوري والمستمر للخدمات: مأسسة لجان خاصة داخل المركبات الرياضية تعنى بقياس مستوى رضا المرتادين والشباب بانتظام، تماشياً مع مبدأ "التركيز على المستفيد" الذي يعد الركيزة الأساسية لإدارة الجودة الشاملة.

خاتـمة

في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم في مختلف المجالات الإدارية والتنظيمية، أصبحت المؤسسات الرياضية مطالبة بتبني أساليب حديثة في التسيير تضمن لها تحسين الأداء وتحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة وفعالية. ومن بين أبرز هذه الأساليب برزت إدارة الجودة الشاملة كفلسفة إدارية متكاملة تسعى إلى تطوير الأداء المؤسسي من خلال التحسين المستمر، إشراك العاملين، والاهتمام بجودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.

ومن خلال هذه الدراسة التي تناولت مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر الإداريين على مستوى المركبات الرياضية الجوارية، تبين أن تطبيق مبادئ الجودة الشاملة داخل المؤسسات الرياضية أصبح ضرورة حتمية تفرضها متطلبات العصر، خاصة في ظل تزايد الاهتمام بالممارسة الرياضية وارتفاع توقعات المستفيدين من الخدمات الرياضية. كما أكدت الدراسة أن نجاح المركبات الرياضية الجوارية لا يرتبط فقط بتوفر الهياكل والتجهيزات، وإنما يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة التسيير الإداري ومدى اعتماد أساليب حديثة قائمة على الجودة والتحسين المستمر.

وقد أظهرت الدراسة أن للإداريين دورًا محوريًا في تجسيد مبادئ إدارة الجودة الشاملة داخل المركبات الرياضية الجوارية، باعتبارهم المسؤولين عن تنظيم العمل، تنسيق الجهود، متابعة تنفيذ البرامج وتحقيق الأهداف المسطرة. كما أن مدى وعيهم بمفاهيم الجودة الشاملة وإيمانهم بأهميتها ينعكس بصورة مباشرة على فعالية الأداء الإداري وجودة الخدمات المقدمة داخل هذه المنشآت الرياضية.

ورغم الأهمية الكبيرة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، إلا أن المركبات الرياضية الجوارية قد تواجه مجموعة من الصعوبات والعراقيل التي تحد من التطبيق الفعلي لهذه الفلسفة الإدارية، من بينها نقص الإمكانيات المادية، محدودية التكوين الإداري، ضعف استخدام الأساليب الحديثة في التسيير، إضافة إلى بعض المعوقات التنظيمية

والبشرية التي تؤثر على فعالية الأداء الإداري. الأمر الذي يستدعي ضرورة العمل على توفير بيئة تنظيمية مناسبة تدعم ثقافة الجودة داخل المؤسسات الرياضية.

كما خلصت الدراسة إلى أن تحسين مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل المركبات الرياضية الجوارية يتطلب الاهتمام بتكوين الإداريين وتأهيلهم، تطوير أساليب الاتصال والتنسيق الإداري، اعتماد التخطيط العلمي، تشجيع العمل الجماعي، وتفعيل آليات المتابعة والتقييم المستمر، بما يسهم في رفع مستوى الأداء وتحقيق رضا المستفيدين.

وفي الأخير، يمكن القول إن إدارة الجودة الشاملة تمثل مدخلًا إداريًا حديثًا قادرًا على إحداث نقلة نوعية في تسيير المركبات الرياضية الجوارية، إذا ما تم تطبيقها وفق أسس علمية سليمة تراعي خصوصية القطاع الرياضي ومتطلباته. كما تبقى هذه الدراسة محاولة علمية للإسهام في إثراء مجال الإدارة الرياضية، وفتح المجال أمام دراسات أخرى تتناول موضوع الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية من زوايا مختلفة، بما يخدم تطوير الرياضة وتحسين جودة الخدمات الرياضية داخل المجتمع.

قائمة المصادر والمراجع

أولا: الكتب

1. إبراهيم عبد المقصود، "الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية"، 2004.

2. أحمد الخطيب ورداح الخطيب، "إدارة الجودة الشاملة التطبيقات تربوية"، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، 2006.

3. بهجت راضي، هشام العربي، "إدارة الجودة الشاملة، المفهوم والفلسفة والتطبيقات"، شركة روابط للنشر وتقنية المعلومات، الطبعة الأولى، القاهرة، 2016.

4. بوحوش، عمار. (2016). إدارة المؤسسات الرياضية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية

5. جمال الدين العويسات، "إدارة الجودة الشاملة"، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2003.

6. الحداد عواطف إبراهيم، "إدارة الجودة الشاملة"، دار الفكر، عمان، 2009.

7. خيضر مصباح الطيطي، "إدارة وصناعة الجودة: مفاهيم إدارية وتقنية وتجارية في الجودة"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.

8. الدرادكة مأمون، والشناق تحسين. (2017). إدارة الجودة الشاملة وخدمة الزبائن. عمان:

9. الصيرفي محمد. (2007). إدارة الجودة الشاملة. مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.

10. الطائي، يوسف حجيم، وقدادة، عيسى. (2018). إدارة الجودة الشاملة. عمان: دار اليازوري العلمية.

11. طلحة حسام الدين، عدلي عيسى مطر، "مقدمة في الإدارة الرياضية"، مركز الكتاب للنشر، الطبعة الأولى، مصر، القاهرة، 1991.

12. عليان، ربحي مصطفى. (2020). الإدارة الرياضية الحديثة. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

13. لقزاز إسماعيل إبراهيم، "تدقيق أنظمة الجودة ISO 19011/2002"، دار دجلة، ب م ن، 2010.

14. مأمون سليمان الدرادكة، "إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.

15. محمد عبد الوهاب القراوي، "إدارة الجودة الشاملة: مدخل إستراتيجي تطبيقي"، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.

16. مدحت أبو النصر، "أساسيات إدارة الجودة الشاملة"، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2008.

17. مروان عبد المجيد إبراهيم، "إدارة البطولات والمنافسات الرياضية"، الطبعة الأولى، دار النشر عمان، 2002.

18. نجم عبود، "إدارة الجودة الشاملة في عصر الإنترنيت"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.

19. نعمان عبد الغني، لطيفة عبدالله شرف الدين، "الإدارة الرياضية"، وزارة الثقافة والاعلام للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، البحرين، 2010.

ثانياً: المقالات العلمية

1. بسام الذيابات، مراد الذيابات، "معوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية الخاصة"، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، المجلد 32، 2018، الأردن.

2. الصرايرة شادي أرشيد، "أثر إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية– دراسة ميدانية على المصارف التجارية الأردنية"، مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة المالية، مخبر الصناعات التقليدية لجامعة الجزائر 03، العدد 01، 2019.

3. عبد الهادي محمد، بلحاج الزين فتحية، "فلسفة إدارة الجودة الشاملة في الفكر الحديث"، مجلة إدارة، العدد 54، الجزائر، 2023.

4. ندى عصام عطار، "دور الاستثمار في الموارد البشرية في تحسين الإدارة الرياضية في الأندية الرياضية بالمملكة العربية السعودية"، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، الإصدار الثامن والأربعون، تاريخ الإصدار: 5-4-2023.

ثالثاً: الندوات العلمية والجلسات الوطنية

1. الصالون الوطني لإعلام وتنشيط الشباب، دراسات استطلاعية حول التنشيط الاجتماعي التربوي والرياضي في أوساط الشباب، 1993.

2. مداخلة السيد سيدعلي لبيب (وزير الشباب والرياضة) حول المركبات الجوارية، العاصمة، الجزائر، ديسمبر، 1994.

3. وزارة الشباب والرياضة، الجلسات الوطنية، قصر الأمم، نادي الصنوبر، 1993.

رابعاً: القوانين

الأمر رقم: 95-05، المتعلق بتوجيه المنظومة الوطنية للتربية البدنية وتنظيمها وتطويرها، الباب الرابع، المادة 89، وزارة الشباب والرياضة، 1995/02/25.

الملاحق

ملحق رقم (01): قائمة الأساتذة الخبراء المحكمين لأداة الدراسة

الرقم	اسم الأستاذ المحكم	الرتبة العلمية	المؤسسة الجامعية	التخصص الدقيق
01	أ.د / ارفيس زبير	أستاذ التعليم العالي	المدرسة العليا للأساتذة – بوسعادة	نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية
02	د / تمساوت الجيلالي	أستاذ محاضر "أ"	جامعة محمد بوضياف – المسيلة	نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية
03	د / لعمارة سليم	أستاذ محاضر "أ"	المدرسة العليا للأساتذة – بوسعادة	الإدارة والتسيير الرياضي
04	د / لزرق بومدين	أستاذ محاضر "ب"	جامعة باجي مختار – عنابة	الإدارة والتسيير الرياضي
05	د / صلاح شيخاوي	أستاذ محاضر	جامعة مولود معمري – تيزي وزو	علم نفس العمل والتنظيم

ملحق رقم (02): مقياس الإدارة الفعالة قبل التحكيم





الجمهورية الجزائرية الدمقراطية الشعبة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم الإدارة والتسيير الرياضي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

في إطار البحث العلمي وسعياً منا للوقوف على "**مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر الاداريين في مركبات الرياضية**" بولاية بوسعادة المنتدبة، قمنا بتصميم هذه الاستمارة ونرجو من سيادتكم التعاون معنا والإجابة بكل موضوعية عن الأسئلة المدونة بها وذلك بوضع علامة x أمام الجواب المناسب وسوف تكون ممن يساعد على تحقيق أهداف هذه . الدراسة وذلك بالإجابة على الاستبيان بكل دقة ونضمن لكم السرية التامة وعدم استعمال المعلومات إلا لغرض البحث.

شكراً لتعاونكم معنا.

البيانات الشخصية:

السن: **الرتبة:**

المحور الأول المتعلق بالقيادة الإدارية الفعالة

الرقم	العبارة	موافق	غير موافق	محايد
1	تتمتع القيادة الإدارية بقدرات تنظيمية عالية			
2	تعمل القيادة الإدارية على تحقيق أهداف المركبات الرياضية في حدود مسؤولياتها			
3	تتميز القيادة الإدارية بالمعرفة والخبرة الكافية في العمل الإداري			
4	تعتمد القرارات المتخذة على معلومات دقيقة وواضحة			
5	تتميز القيادة الإدارية بوضع خطة استراتيجية واضحة المعالم مستقبلا			
6	تتميز القيادة بتأثيرها على الموظفين وتوجيههم وإرشادهم بطريقة فعالة			
7	تعمل القيادة الإدارية على تحقيق العدالة والمساواة بين الموظفين			
8	تسعى القيادة الإدارية الى تطبيق اللوائح والقواعد المنظمة للعمل الإداري			
9	تعمل القيادة الإدارية على تطوير أساليب العمل الإداري وفق معايير إدارة الجودة الشاملة			
10	تضع القيادة الإدارية أولوية اهتماماتها بالموظفين وتحسين أداءهم			

المحور الثاني المتعلق بمشاركة الموظفين في العمل الإداري

الرقم	العبارة	موافق	غير موافق	محايد
1	يتم الأخذ بآراء ومقترحات الموظفين عن سير العمل الإداري داخل المركب الرياضي			
2	يشارك الموظفين في صنع القرارات على مستوى المركب الرياضي			
3	يلتزم الموظفين في أداء أعمالهم الإدارية			
4	يوجد تقييم دوري من قبل الإدارة العليا للأداء الوظيفي للعاملين داخل المركب الرياضي من خلال تطبيقها لمبادئ الجودة			
5	يوجد نظام أجور وحوافز يشجع الموظفين على تطوير وتحسين جودة الخدمات			
6	توزع الحوافز داخل المركب الرياضي لجميع الموظفين وتتم بشكل عادل وبحسب المهام الوظيفية			
7	يسهم تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الترابط والتكامل بين الموظفين والعمل بروح الفريق الواحد			
8	يتم تعيين الموظفين على أساس المؤهلات التعليمية المناسبة للعمل الإداري			
9	يتم ترقية الموظفين على مستوى المركب الرياضي على أساس النظر في خبرتهم وكفاءتهم في أدائهم			

	لوظائفهم			

المحور الثالث المتعلق بالتدريب والتعليم

الرقم	العبارة	موافق	غير موافق	محايد
1	يحتاج الموظفين الى التعلم والتدريب الدوري والمستمر			
2	تقام دورات وورشات تدريبية في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة			
3	يؤدي التدريب والتعلم إلى تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية			
4	يساعد التدريب والتعلم في فهم العمل الإداري وتوضيح أدوار الموظفين في الوظائف الإدارية			
5	تسهم مخرجات التدريب والتعلم في إحداث تغييرات ايجابية في سلوك الموظفين			
6	يكتسب الموظفين من خلال التدريب والتعلم معلومات ومعارف واتجاهات إدارية حديثة			
7	تسعى قيادة المركب الرياضي إلى تنمية الموظفين واكسابهم المزيد من الخبرات الكافية عن العمل الإداري خاصة فيما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة			
8	تحرص الإدارة على تقوية التواصل بين الموظفين وتبادل الخبرات والتجارب والمهارات			

ملحق رقم (03): رصد وتوجيهات السادة الخبراء المحكمين لأداة الدراسة

الرقم	اسم الأستاذ المحكم	المؤسسة الجامعية	طبيعة الرد والتوجيه المنهجي	الإجراء التنفيذي المتخذ
01	**أ.د / ارفيس زبير**	المدرسة العليا للأساتذة – بوسعادة	**موافقة مع التعديل:** إقحام كلمتي (التدريب والتعليم) في آخر عبارتين من المحور الثالث.	تم إدخال المصطلح في العبارتين (07 و 08) من المحور الثالث.
02	**د / لعمارة سليم**	المدرسة العليا للأساتذة – بوسعادة	**موافقة مع التعديل:** تبسيط العبارات الطويلة والمزدوجة وحذف الأحكام الذاتية لضمان الحيادية.	تم تعديل صياغة العبارة 1 (محور 1)، والعبارة 5 (محور 2)، والعبارة 7 (محور 3).
03	**د / تمساوت الجيلالي**	جامعة محمد بوضياف – المسيلة	**موافقة كلية:** إقرار صلاحية المقياس ومناسبته للعينة، وسلامة المقياس الثلاثي.	تم الاحتفاظ بفقرات المقياس والبدائل الثلاثية كما هي دون تغيير.
04	**د / لزرق بومدين**	جامعة باجي مختار – عنابة	**موافقة كلية:** استيفاء الاستبيان بعباراته الـ 27 للشروط المنهجية والنظرية.	اعتُمدت الأداة في صورتها النهائية المقترحة دون أي تعديل.
05	**د / صلاح شيخاوي**	جامعة مولود معمري – تيزي وزو	**موافقة كلية:** سلامة العبارات ومحاكاتها للواقع المهني والسلوكي للإداريين.	أُقرت فقرات المقياس كاملة دون أدنى تحفظ صياغي أو موضوعي.

ملحق رقم (04): مقياس الإدارة الفعالة بعد التحكيم

المحور الأول: بُعد القيادة الإدارية الفعالة

الرقم	العبـــــــــــــارات	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تتوفر لدى القيادة الإدارية مهارات تنظيمية في العمل الإداري. (تعديل د. لعمارة)					
02	تشجع إدارة المركب الرياضي المبادرات الإيجابية والأفكار التطويرية الجديدة.					
03	تسعى القيادة إلى توفير بيئة عمل مادية ومعنوية ملائمة لجميع الموظفين.					
04	يعتمد المسؤولون على أسلوب التشاور والحوار عند اتخاذ القرارات التنظيمية.					
05	تتميز قرارات الإدارة بالوضوح والواقعية وقابليتها للتطبيق الميداني.					
06	تتابع القيادة الإدارية سير العمل بانتظام لضمان تحقيق الأهداف المسطرة.					
07	تلتزم الإدارة بتطبيق القوانين واللوائح التنظيمية بعدالة وشفافية بين الجميع.					
08	تعمل القيادة على حل النزاعات والمشكلات المهنية داخل المركب بأسلوب موضوعي.					
09	تحرص إدارة المركب على نسج علاقات مهنية طيبة مع الشركاء الخارجيين.					

المحور الثاني: بُعد مشاركة الموظفين في العمل الإداري

الرقم	العبـــــــــــــارات	موافق	موافق	محايد	غير	غير

		موافق بشدة	موافق		بشدة	
10	تمنح الإدارة فرصة للموظفين لإبداء آرائهم في تصميم وتنظيم آليات العمل.					
11	تعتمد الإدارة نظام حوافز يساهم في تحسين جودة الأداء الوظيفي. (تعديل د. لعمارة)					
12	يسود مناخ من الثقة المتبادلة والتعاون بين الطاقم الإداري والمسؤولين.					
13	يتمتع الموظفون بالاستقلالية والصلاحيات الكافية لأداء مهامهم الموكلة إليهم.					
14	تعزز إدارة المركب الرياضي روح العمل الجماعي والمسؤولية المشتركة.					
15	تتوفر قنوات اتصال واضحة وفعالة لتبادل المعلومات بين الإدارة والعمال.					
16	يشعر الموظف بأن جهوده وإنجازاته في العمل تحظى بالتقدير من قِبل القيادة.					
17	تتاح الفرص لجميع الموظفين للمشاركة في اللجان الإدارية أو التنظيمية الداخلية.					
18	تساهم مشاركة العمال في اتخاذ القرارات في زيادة انتمائهم وولائهم للمؤسسة.					

المحور الثالث: بُعد التدريب والتعليم المستمر

الرقم	العبـــــــــــــــارات	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
19	تحرص إدارة المركب الرياضي على تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين بدقة.					
20	تخصص المؤسسة برامج تدريبية دورية تهدف لتطوير مهارات التسيير الحديث.					
21	تشجع الإدارة الموظفين على مواصلة تعليمهم الأكاديمي والرفع من مؤهلاتهم.					

22	تسهم الدورات التكوينية في تحسين جودة الخدمات الرياضية والإدارية المقدمة.					
23	تعتمد الإدارة على معايير الكفاءة والتميز في اختيار الموظفين للمشاركة في الدورات.					
24	تسعى إدارة المركب الرياضي إلى تنمية خبرات الموظفين الإدارية. (تعديل د. لعمارة)					
25	يتم استخدام الوسائل التكنولوجية والرقمنة الحديثة في العمليات التدريبية والتعليمية.					
26	يساهم **التدريب والتعليم** في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المركب الرياضي. (تعديل أ.د ارفيس)					
27	تحرص الإدارة على تقييم مخرجات برامج **التدريب والتعليم** بصفة مستمرة. (تعديل أ.د ارفيس)					

ملحق رقم (05): نتائج SPSS

صدق االاتساق الداخلي :

الابعاد مع الدرجة الكلية للمقياس

Corrélations

		القيادة لادارية الفعالة	مشاركة الموظفين في العمل الاداري	التدريب والتعليم	الدرجة الكلية للمقياس
القيادة لادارية الفعالة	Corrélation de Pearson	1	.128	.773**	.896**
	Sig. (bilatérale)		.724	.009	.000
	N	10	10	10	10
مشاركة الموظفين في العمل الاداري	Corrélation de Pearson	.128	1	.287	.386
	Sig. (bilatérale)	.724		.421	.271
	N	10	10	10	10
التدريب والتعليم	Corrélation de Pearson	.773**	.287	1	.956**
	Sig. (bilatérale)	.009	.421		.000
	N	10	10	10	10
الدرجة الكلية للمقياس	Corrélation de Pearson	.896**	.386	.956**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.271	.000	
	N	10	10	10	10

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الثبات :

حساب معامل الثبات عن طريق اختبار الفا كرونباخ

الابعاد	معامل الفا كرونباخ
البعد الاول	0.876
البعد الثاني	0.756
البعد الثالث	0.578
المقياس ككل	0.736

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر الإداريين على مستوى المركبات الرياضية الجوارية بولاية بوسعادة المنتدبة. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، كما تم تطوير أداة الدراسة المتمثلة في استبيان وجه للطواقم الإدارية المشرفة على هذه المركبات، حيث اشتمل على ثلاثة أبعاد أساسية هي: (القيادة الإدارية الفعالة، مشاركة الموظفين في العمل الإداري، والتعليم والتدريب). وبعد معالجة البيانات إحصائياً باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ، أسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج أبرزها: وجود مستوى مرتفع في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بصفة عامة في المنشآت محل الدراسة؛ حيث سجل بعد القيادة الإدارية الفعالة وبعد التعليم والتدريب مستويات مرتفعة، في حين كشفت النتائج عن انخفاض مستوى مشاركة الموظفين في العمل الإداري. وفي ضوء هذه النتائج، تقدمت الدراسة بمجموعة من المقترحات أهمها ضرورة تفعيل آليات الإدارة التشاركية وتحسين قنوات الاتصال الإداري الداخلي.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة؛ المؤسسات الرياضية؛ المركبات الرياضية الجوارية.

Abstract:

The present study aimed to investigate the extent of implementing Total Quality Management (TQM) standards from the perspective of administrators within neighborhood sports complexes in the delegated province of Bousaâda. To achieve the objectives of the study, a descriptive-analytical approach was adopted. A questionnaire was developed as the main research tool and administered to the administrative staff managing these complexes. The questionnaire encompassed three core dimensions: (Effective Administrative Leadership, Employee Participation in Administrative Work, and Education and Training). After statistically analyzing the gathered data using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), the study revealed several key findings: there is a high level of overall TQM implementation within the investigated facilities. Specifically, both "effective administrative leadership" and "education and training" dimensions scored high levels, whereas the results revealed a low level of employee participation in administrative work. In light of these outcomes, the study offered a set of recommendations, most notably the necessity of activating participatory management mechanisms and improving internal administrative communication channels.

Keywords : Total Quality Management (TQM); Sports Institutions; Neighborhood