



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية



الرقم التسلسلي:.....

الرمز:.....

القسم: الإدارة والتسيير الرياضي

الشعبة: إدارة وتسيير رياضي

التخصص: تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة

(ماستر)

مستوى الخدمات المقدمة بالإدارة الرياضية

الجزائرية في ظل الجودة الشاملة

- دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

إشراف الأستاذ:

- خضار خالد

إعداد الطالب:

- زراري لعموري

السنة الجامعية: 2024/2023



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية



الرقم التسلسلي:

الرمز:

القسم: الإدارة والتسيير الرياضي

الشعبة: إدارة وتسيير رياضي

التخصص: تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة

(ماستر)

مستوى الخدمات المقدمة بالإدارة الرياضية

الجزائرية في ظل الجودة الشاملة

- دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

إشراف الأستاذ:

- خضار خالد

إعداد الطالب:

- زراري لعموري

السنة الجامعية: 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، مطهر القلوب، ومفرج الكروب، ومزيل الهموم، وعلام الغيوب،
والصلاة والسلام على الصادق الأمين، محمد بن عبد الله، خاتم الأنبياء والمرسلين، وعلى
آله وصحبه أجمعين، أما بعد،

يطيب لي بعد أن من الله عليا بإنجاز هذه المذكرة أن أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى
أستاذي الفاضل خضار خالد الذي نلت شرف تأطيره على هذه المذكرة، ولما بذله معي
من جهد وإرشاد طيلة الدراسة، سائلا الحي القيوم له بالبركة في عمره وعمله وولده
وسدد خطاه.

كما أتقدم بالشكر إلى كل أستاذة وعمال معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية
والرياضية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

لهؤلاء جميعا أقول : جزاكم الله خيرا :::

الطالب: لزمرا مري لعموري

إهداء



قال تعالى: {واخفض لهما جناح الذل من الرحمة

وقل ربني ارحمهما كما ربياني صغيرا} الإسراء 24

إلى الذين لوجانر السجود لهما لسجدت إلى:

الذي يتقدح عزما، ويتقد قوة، ويتدفق حلما ويفيض كراما وينساب

سماحة ويلفظ حكما "أبي" العزير

إلى التي أشعلت أصابعها العشرة لتتير دمربي، إلى سراج الحياة وترباق الشفاء إلى لمسة

الحنان "أمي"

إلى إخوتي الذين أقاسمه الماء والهواء

إلى رفيقة دمربي نروحي الغالية

إلى قرة عيني أولادي الراعنين: عبد الله. هديل. بسمة.

إلى كل أصدقاء إلى كل من أدمر كة القلب ولم يدركه

القله

إلى كل الأصدقاء الذين جمعني بهم أيام الدراسة

بجامعة المسيلة دون استثناء

لعموري
لعموري



قائمة المحتويات

	شكر
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	الملخص
أ-ب	مقدمة
	الجانب المنهجي
	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
05	1.1. اشكالية الدراسة
06	2.1. فرضيات الدراسة
06	3.1. أهمية الدراسة
06	4.1. أهداف الدراسة
07	5.1. تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة
10	6.1. الدراسات السابقة
11	1.7. الاستفادة من الدراسات السابقة
	الجانب النظري
	الفصل الثاني: الإدارة الرياضية
14	تمهيد
15	1.2. نظرة تاريخية حول نشأة وتطور الإدارة
16	2.2. نشأة الإدارة
17	3.2. الإدارة العامة
20	4.2. مكونات الإدارة الرياضية
20	5.2. وظائف الإدارة
30	خلاصة
	الفصل الثالث: الجودة الشاملة

32	تمهيد
33	1.3. تعريف الجودة والجودة الشاملة
38	2.3. التطور التاريخي للجودة الشاملة
40	3.3. أسباب الاهتمام بالجودة الشاملة
41	4.3. مبادئ الجودة الشاملة
44	5.3. متطلبات الجودة الشاملة
46	6.3. مراحل تطبيق الجودة الشاملة
50	7.3. معوقات تطبيق الجودة الشاملة
51	خلاصة
	الجانب التطبيقي
	الفصل الرابع: منهجية الدراسة
54	تمهيد
55	1.4. الدراسة الاستطلاعية
55	2.4. المنهج المستخدم
56	3.4. متغيرات الدراسة
56	4.4. مجتمع وعينة الدراسة
57	5.4. أدوات جمع البيانات والمعلومات
57	6.4. الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة
61	7.4. الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة
61	8.4. اجراءات التطبيق الميداني للدراسة
62	خلاصة
	الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج
64	تمهيد
65	1.5. عرض النتائج
69	2.5. مناقشة النتائج في ظل الفرضيات
73	خلاصة

	الفصل السادس: الاستنتاجات والاقتراحات
75	1.6. الاستنتاج العام
76	2.6. الاقتراحات والتوصيات المستقبلية
77	- قائمة المصادر والمراجع
81	- قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	رقم الجدول	عنوان الجدول
38	.1	يوضح تطور تاريخ الجودة الشاملة
58	.2	يوضح نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول
59	.3	يوضح نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني
59	.4	يوضح نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث
60	.5	يوضح نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث
60	.6	يوضح نتائج حساب ثبات أداة الدراسة وفق ريقة ألفا كرومباخ
65	.7	يوضح نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات أفراد العينة في مستوى الخدمات المقدمة بالإدارة الرياضية في ظل التخطيط الاستراتيجي متوسط.
66	.8	يوضح نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات أفراد العينة في مستوى الخدمات المقدمة بالإدارة الرياضية في ظل التحسين المستمر متوسط.
67	.9	يوضح نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات أفراد العينة في مستوى الخدمات المقدمة بالإدارة الرياضية في ظل مشاركة العاملين متوسط.
68	.10	يوضح نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات أفراد العينة في مستوى الخدمات المقدمة بالإدارة الرياضية في ظل القيادة والتزام الإدارة متوسط.

الملخص باللغة العربية:

تميز موضوع الجودة الشاملة في العقود الأخيرة بالاهتمام الكبير من الباحثين والدارسين، وقد كان الاهتمام في بداية الأمر في القيمة الانتاجية للسلع، ثم مستوى الخدمة المقدمة للعميل بعد ذلك انتقل الاهتمام في ميادين الجودة إلى مجالات الثقافة، وغيرها من المجالات. وتهدف "هذه الدراسة إلى إبراز مستوى الخدمة المقدمة بالإدارة الرياضية الجزائرية في ظل الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية، ولقد استعملت في هذه الدراسة المنهج الوصفي الذي يعد الانسب الى هذه الدراسة، أما مجتمع دراسة قدر ب 46 فرد اخترنا منهم 40 فرد لإجراء الدراسة الأساسية واستعملنا اختبار كا2 لحساب النتائج، وقد قمت بتصميم استمارة استبيان متكونة من أربع محاور (التخطيط الاستراتيجي، مشاركة العاملين، التحسين المستمر، القيادة والتزام)، وفي ختام هذه الدراسة توصلت الى تحقق جميع الفرضيات.

الملخص باللغة الإنجليزية:

Abstract

In recent decades, the topic of total quality has been characterized by great interest from researchers and scholars. Initially, interest was in the production value of goods, then the level of service provided to the customer. After that, interest in the fields of quality moved to the fields of culture and other fields.

This study aims to highlight the level of service provided by the Algerian sports administration in light of the comprehensive quality in sports institutions. In this study, I used the descriptive approach, which is considered the most appropriate for this study. The study population was estimated at 46 individuals, from whom we chose 40 individuals to conduct the basic study We used the Ca2 test to calculate the results. I designed a questionnaire consisting of four axes (strategic planning, employee participation, continuous improvement, leadership and commitment), and at the conclusion of this study I achieved that all hypotheses were met.

مقدمة:

حظيت إدارة الجودة الشاملة الاهتمام الكبير من قبل المفكرين حتى بات يطلقون على هذا العصر عصر الجودة، باعتبارها إحدى الركائز الأساسية لأنموذج الإدارة الجديدة التي تولد لمسايرة المتغيرات الدولية والمحلية ومحاولة التكيف معها. فأصبح المجتمع العالمي ينظر إلى الجودة الشاملة والإصلاح التربوي باعتبارهما وجهان لعملة واحدة بحيث يمكن القول أن الجودة الشاملة هي التحدي الحقيقي الذي ستواجهه الأمم في العقود القادمة.

وتعد المرتكزات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة ذات أهمية كبيرة في إطار التطبيق العملي لها في مختلف المؤسسات الإنسانية العاملة، إذ إن هذه المرتكزات من شأنها أن تشير إلى الحقائق الأساسية التي ينبغي أن يركز إليها عند الشروع باستخدام هذا الأسلوب تطبيقياً في مختلف المؤسسات الصناعية والتعليمية إذ يشير إلى البناءات الفكرية الفلسفية التي يستند إليها الجانب العملي في التطبيق.

وقد تباينت آراء المفكرين والأكاديميين في شأن تحديد أولويات وأهمية هذه المرتكزات من باحث الآخر، إلا أنها من حيث المنطلق الفكري ما زالت تشكل المنعطف الحاسم في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتتمثل هذه المنطلقات الفكرية بالتركيز على الموظف وإدارة القوى البشرية والمشاركة، والتحفيز، ونظام المعلومات، والتغذية الراجعة والعلاقة بالموردين وتوكيد الجودة، والتحسين المستمر والتزام الإدارة العليا، والقرارات المبنية على الحقائق والوقاية من وإدارة الجودة استراتيجياً، والمناخ التنظيمي وإدارة العمليات، وتصميم المنتج لقد ظهر مفهوم الجودة اول ما ظهر في ميدان الصناعة والاقتصاد وتؤكد ان تطبيقه سوف يؤدي الى زيادة ثقة الموظفين في المنتج، وانخفاض عدد الشكاوى وتحسن تكاليف انتاج الوحدة، وزيادة حجم الانتاج، وتقليل إعادة الاعمال، وانخفاض تكاليف التفتيش واتساع مساحة التسويق، وتطبيق وتحسين التكنولوجيا الحديثة، وتحسين العلاقات الانسانية وغيرها من المزايا. (سوسن شامر مجيد، محمد عواد الزيادات، ب.س، ص12)

أما الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية لا بد أننا نخطط لجعل تلك المؤسسات منشآت تجارية أو صناعية تسعى إلى مضاعفة أرباحها عن طريق تحسين منتجاتها ولكن ما ينبغي أن نستفيد منه كمدخل لإدارة الجودة الشاملة في التعليم هو تطوير أساليب الإدارة التعليمية تحقيقاً لجودة المنتج وسعيًا إلى مضاعفة إفادة المستفيد الأول من كافة الجهود التعليمية وهو المجتمع بكل مؤسساته، وجماعته وأفراده في مجال الرياضة، وما أحوجنا أن نطلق شرارة المنافسة بين النوادي والمؤسسات الرياضية من أجل تحقيق أفضل نتائج.

كل هذه الإشكالات وغيرها سيذكر منها ما له علاقة مباشرة بالتخصص وهو محور بحثنا في هذه الرسالة كما أنه لا يخفى بعض الصعوبات التي تعرضت اليها أثناء تقييس المادة وجمعها باعتبار أن الموضوع قليل الدراسة ولم يتناول بهذه الصيغة المباشرة وقد تم تقسيم البحث إلى ستة فصول:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.

الفصل الثاني: الإدارة الرياضية.

الفصل الثالث: الجودة الشاملة.

الفصل الرابع: منهجية الدراسة.

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج.

الفصل السادس: الاستنتاجات والاقتراحات.

الجانب المنهجي

الفصل الأول:

الإطار العام للدراسة

1.1. اشكالية الدراسة

لقد عرفت المجال الرياضي تطورات كبيرة، وهذا ما اتضح جليا من خلال الامكانيات المادية الهائلة المسخرة للرياضة، فوجد المنشآت الرياضية الضخمة من ملاعب وقاعات أولمبية ومساح تصرف في إنشائها الأموال الطائلة، كما مس التطور العنصر البشري حيث تحسنت نتائج الرياضات سواء الخاصة بالأداء الفردي أو بالأداء الجماعي، وهذا التطور الكبير لم يأت صدفة بل كانت نتيجة تضافر مجموعة من العوامل أهمها الاهتمام بالبحث العلمي في شتى مجالات الرياضة ونخص بالذكر ميدان الإدارة الرياضية التي استجابت للأفكار الحديثة التي جاء بها علماء الإدارة على غرار " هنري فايول" فأصبحت هذه الأخيرة تتمتع بالتنظيم والسير وفقا لأسلوب علمي تحدد من خلاله مسؤولية الأفراد وفقا لتسلسل الوظائف تحت إشراف قيادة إدارية تتفاعل مع جميع الإداريين للقيام بالوظائف المختلفة. (سوسن شامر مجيد، محمد عواد الزيادات، ب.س، ص12)

وهذا ما تبنته إدارة الجودة الشاملة التي نالت الاهتمام الكبير من طرف الاختصاصيين والأكاديميين والباحثين خاصة في الربع الأخير من القرن الماضي وانتهاج هذا الأسلوب الإداري الحديث يعكس اهتمام المؤسسات الإنتاجية والخدمية نحو المحافظة على كيانها في ظل التحولات الإقتصادية وتحديات العولمة التي لا تعترف بالحدود الجمركية، وخير دليل على نجاح هذا الأسلوب وقابلية تطبيقه في كل الإدارات سواء كانت مؤسسات إقتصادية أو ذات طابع رياضي أو إجتماعي القفزة النوعية التي قامت بها اليابان حيث عرف إقتصادها تطورا مذهلا بفضل تبنيها لفكرة إدارة الجودة الشاملة واستفادتها من أراء الخبراء فانتقلت من إقتصاد محطم بعد الحرب العالمية الثانية إلى إقتصاد فرض نفسه أمام كل من أمريكا والدول الأوروبية. (محمد الصيرفي، 2005، 07)

ومن خلال ما نلاحظه اليوم في المجال الرياضي الذي أصبح له دور إقتصادي فعال في كثير من الدول من خلال التسويق الرياضي، والسياحة الرياضية وكذا التمويل أصبحت الرياضة الإدارية ملزمة بتبني إدارة الجودة الشاملة.

وللوقوف على مستوى الإدارة الرياضية الجزائرية من حيث الخدمات والتسيير الإداري قمنا في

موضوعنا هذا بطرح التساؤل التالي:

- ما هو مستوى الخدمات المقدمة بالإدارة الرياضية الجزائرية في ظل الجودة الشاملة؟

وننتج عن هذه الإشكالية الأسئلة الجزئية التالية:

- ما مستوى الخدمات المقدمة بالإدارة الرياضية في ظل التخطيط الاستراتيجي؟

- ما مستوى الخدمات المقدمة بالإدارة الرياضية في ظل التحسين المستمر؟
- ما مستوى الخدمات المقدمة بالإدارة الرياضية في ظل مشاركة العاملين؟
- ما مستوى الخدمات المقدمة بالإدارة الرياضية في ظل القيادة والتزام الإدارة؟

2.1. فرضيات الدراسة:

ولأجل الوقوف على صحة التساؤلات السابقة رأينا أن نطرح الفرضيات على الشكل الآتي ابتداء من الفرضية العامة.

1.2.1. الفرضية العامة:

- مستوى الخدمات المقدمة بالإدارة الرياضية الجزائرية في ظل الجودة الشاملة متوسط.

2.2.1. الفرضيات الجزئية:

- مستوى الخدمات المقدمة بالإدارة الرياضية في ظل التخطيط الاستراتيجي متوسط.
- مستوى الخدمات المقدمة بالإدارة الرياضية في ظل التحسين المستمر متوسط.
- مستوى الخدمات المقدمة بالإدارة الرياضية في ظل مشاركة العاملين متوسط.
- مستوى الخدمات المقدمة بالإدارة الرياضية في ظل القيادة والتزام الإدارة متوسط.

3.1. أهمية الدراسة:

يعتبر موضوع قياس الخدمات المقدمة بالإدارة الرياضية من المواضيع التي تهدف إلى تطوير الإدارة الرياضية من خلال الوقوف على نقاط الضعف التي أدت إلى انخفاض مستوى الخدمات ومحاولة تجنبها مستقبلا والتقليل من الأخطاء المرتكبة في التسيير مستقبلا وإبراز أهمية التكوين وأثره على أداء العاملين.

4.1. أهداف الدراسة:

- التعرف على مستوى الخدمات المقدمة بالإدارة الرياضية في ظل التخطيط الاستراتيجي.
- التعرف على مستوى الخدمات المقدمة بالإدارة الرياضية في ظل التحسين المستمر.
- التعرف على مستوى الخدمات المقدمة بالإدارة الرياضية في ظل مشاركة العاملين.
- التعرف على مستوى الخدمات المقدمة بالإدارة الرياضية في ظل القيادة والتزام الإدارة.

5.1. تحديد المفاهيم والمصطلحات:

1.5.1. الإدارة الرياضية:

- الإدارة:

لغة: إدارة (يدير) MANAGE تعني: "يخطط وينظم نشاطات أو أعمال الناس الذين تجمعهم مهمة معينة" (عصام بدوي، 2001، ص27)

الإدارة: هي MANAGEMENT: فن أو علم توجيه وتسيير وإدارة عمل الآخرين بقصد تحقيق أهداف محددة.

اصطلاحا: الإدارة تعبر عن النشاط الإنساني المترتب والمستمر والذي يضطلع به أفراد ممن لهم قدرات ومهارات وخبرات متنوعة تمكنهم من تحقيق أهداف محددة" (مروان عبد المجيد ابراهيم، 2000، ص21) وفي بحثنا هذا الإدارة هي عملية منظمة تقوم على أداء مختلف الوظائف باستخدام الموارد البشرية والمادية.

- الرياضة:

عرفها الباحث فاندار زواش هي عبارة عن منافسات الأنشطة البدنية تستخدم أدوات خاصة وإمكانات ذات أبعاد محددة في الوقت والفضاء، بهدف تسجيل أرقام ونتائج لها مدلولات عالية. هناك تعريفات كثيرة للرياضة بمختلف أنواعها ومستوياتها وما يهمنا في هذا المجال هم القائمون على تنفيذ هذه الأنشطة سواء كانت برامج إنتاج أو خدمات ونجدهم يترجون في الوظائف الإدارية المختلفة ونطلق عليهم الإداريون والرياضيون.

الإدارة الرياضية

عرفها كل من SESENS KELLEY و BLANTEN، BEITEL

"الإدارة الرياضية تعني المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوجه والمتابعة والميزانية والقيادة والتقسيم داخل تقديم خدمة رياضية أو أنشطة بدنية أو ترويجية" (عصام بدوي، 2001، ص16-17)

التعريف الإجرائي: الإدارة الرياضية هي هيئة تضم أفراد تسند إليهم وظائف مختلفة حسب تخصصات كل فرد وفق هيكل تنظيمي معين، قائمة على التخطيط والتوجيه والرقابة والنشاط الرياضي هو هدفها وسبب وجودها.

2.5.1. الجودة:

. التعريف اللغوي:

عرف ابن منظور في معجمه لسان العرب كلمة الجودة بأن أصلها "جود" والجيد نقيض الرديء، وجاد الشيء جوده، وجوده أي صار جيداً، وأحدث الشيء فجاد والتجويد مثله، وقد جاء جودة وأجاد أي أتى بالجيد من القول والفعل. (ابن منظور، 1984، ص72)

. التعريف الاصطلاحي:

فيرجع لفظ الجودة إلى الكلمة اليونانية Qualitas وتعني طبيعة الشخص أو الشيء ودرجة صلاحه. أشار ديمينغ (William E. Deming (1986) أن الجودة ترتبط بمدى تلبية احتياجات الموظف، الحاضر والمستقبل". (مأمون سليمان الدرادكة، 2002، ص15)

. التعريف الاجرائي:

الجودة هي مجموعة من الصفات الخصائص لمنتج أو خدمة أو نظام التي تؤدي إلى تحقيق رغبات وحاجات الموظف بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم على الأقل أو يكون أكثر من ذلك وتحقق التميز للمؤسسة.

3.5.1. إدارة الجودة الشاملة:

. التعريف اللغوي:

"الأصل الاشتقاقي لكلمة الجودة (ج- و-د)، و هو أصل يدل على كثرة التسامح و العطاء والجودة بضم الجيم أو فتحها بمعنى الشيء الجيد، و اشتقاقاً اسم مرة من الثلاثي الأجوف (جاد) زنته على (فعل)، ويصح الجودة (بضم الجيم) بمعنى الشيء الجيد أيضاً " (مدني، حروفش، 1996، ص14)

. التعريف الاصطلاحي:

يعرفها هوفر وزملائه: "بأنها فلسفة إدارية مصممة لجعل المؤسسة أكثر مرونة وسرعة في إنشاء نظام هيكلي متين توجه من خلاله جهود كافة العاملين لكسب الموظفين عن طريق سبل المشاركة في التخطيط والتنفيذ للأداء التشغيلي". (العزاوي، محمد عبد الوهاب، 2005، ص20).

. التعريف الاجرائي:

فلسفة ونهج إداري شامل مبني على أساس رضا الموظف، وذلك من خلال التحسين المستمر للمنتجات والخدمات والإجراءات والتزام عاملها بترشيد الأعمال حتى تكون قادرة على تحقيق حاجات ورغبات وتوقعات الموظفين أو ما يفوق هذه الحاجات والرغبات والتوقعات.

4.5.1. التخطيط الإستراتيجي:

إن المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة تتوفر لديها خطة استراتيجية متماسكة تتكون من العناصر التالية: التصور، والرسالة، والأهداف الرئيسة والأنشطة التي تستخدم لتحقيق الأهداف الرئيسية.

5.5.1. مشاركة العاملين:

"إن العمل الجماعي عبارة عن أداة فعالة: لتشخيص المشكلات وإيجاد الحلول المثلثة لها من خلال الاتصال المباشر بين الأقسام المختلفة والاحتكاك المتواصل بين أفراد المنشأة الواحدة"، وذلك لدعم فكرة العمل الجماعي بين الأفراد في الأقسام المختلفة".

6.5.1. التحسين المستمر:

"تؤكد فلسفة إدارة الجودة الشاملة على أهمية التحسين المستمر للمنشآت التي ترغب في عملية التطوير، ويرتكز هذا المبدأ على أساس فرضية.

7.5.1. القيادة والتزام:

"يتطلب من القيادة القيام بالبحث والتقصي عن اعمال المنظمة كافة والاستماع الى مشكلات العاملين في نفس الوقت وتدريبهم على التقنيات الجديد و اقامة شبكة اتصالات مع اقسام المنظمة ككل بما يضمن تحقيق تحسين فعال في اداء العاملين والقيادة ضمن مفهوم ادارة الجودة الشاملة تعني القدرة على حث الافراد وتشجيعهم في ان تكون لديهم الرغبة والقدرة في انجاز الاهداف".

7.5.1. المؤسسات الرياضية:

أ. التعريف الاصطلاحي:

"هي جماعة ذات تنظيم مستمر تتألف من عدة أشخاص طبيعيين أو اعتباريين ويكون الغرض منها تحقيق الرعاية للشباب وإتاحة الظروف القومية والاجتماعية المناسبة لتنمية قدراتهم في إطار السياسة العامة للدولة". (عصام بدوي، 2001، ص 379)

ب. التعريف الاجرائي:

هي عبارة عن هيئة لها الشخصية الاعتبارية "ينشئها المجتمع لخدمة القطاع الرياضي من كافة الجوانب، بحيث يكون لها هيكل تنظيمي يتفق مع حجم هذه المؤسسة وأهدافها بما يعود بالنفع لخدمة المجتمع متماشيا ذلك مع أهدافه".

6.1. الدراسات السابقة:

- الدراسة الأولى:

- دراسة مهند عبد الرحمن رشا عدنان أحمد (2013) بعنوان: أثر استخدام التحسين المستمر على كفاءة الخدمة الجامعية)، حيث حاول الباحثان التعرف على استخدام التحسين المستمر في العملية التعليمية وذلك من خلال إجراء التعديلات والتحسينات على الأداء التدريسي، عن طريق استبدال الوسائل التقليدية واستبدالها بالوسائل الحديثة كاستخدام أجهزة الحاسوب والمختبرات ووسائل الاتصال الحديثة بالشكل الذي يؤدي إلى تحسين كفاءة الأداء التدريسي، والذي ينعكس بدوره على العملية التعليمية وكفاءة مخرجاتها، وتوصل الباحثان إلى ضرورة اعتماد كل ذلك لضمان مواكبة التطورات العلمية التي تخدم العملية التعليمية، وبما يساعد على القدرة على البقاء في ظل التطورات التكنولوجية الحاصلة.

- الدراسة الثانية:

- دراسة إسماعيل صبحي كحيل (2016) بعنوان: (إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية دراسة تطبيقية على جامعة فلسطين)، وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في جامعة فلسطين، وذلك بالتطبيق على القيادات الإدارية العاملة في الجامعة، وعلاقة ذلك بمدى تحقيق الميزة التنافسية للجامعة كمنظمة أعمال تعليمية، وقد تم التعرف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال الأبعاد التي استندت عليها الدراسة، وتمثلت في التزام ودعم الإدارة العليا التحسين المستمر، التركيز على الموظف التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة مشاركة العاملين، وتدريب وتأهيل العاملين)، والتعرف على مدى تحقيق الجامعة للميزة التنافسية من خلال العناصر العامة المكونة لها.

- الدراسة الثالثة:

- دراسة الغزالي (2017) بعنوان " العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين جودة الخدمة - دراسة تطبيقية على جودة خدمة المياه - مصلحة مياه بلديات الساحل - محافظات غزة"، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين جودة الخدمة في مصلحة مياه بلديات الساحل بغزة اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية طردية بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين جودة الخدمة في مصلحة مياه بلديات الساحل، ووجود علاقة بين

جميع أبعاد التخطيط الاستراتيجي (تطوير الرؤية والرسالة والأهداف تحليل البيئة الداخلية والخارجية، تطوير الاستراتيجيات تنفيذ الاستراتيجيات، المتابعة والتقييم) وتحسين جودة الخدمة في مصلحة بلديات الساحل، وبينت الدراسة عدم وجود فروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول التخطيط الاستراتيجي وجودة الخدمة في مصلحة مياه بلديات الساحل تُعزى لمتغيرات الجنس والعمر والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي، بينما وجدت فروقاً في متوسطات استجابات.

-أوجه التشابه والاختلاف والاتفاق مع الدراسات السابقة:

أن معظم الدراسات السابقة المشابهة من حيث متغير إدارة الجودة الشاملة (دراسة العابد هوارى دراسة شرف الدين زديرة تتشابه مع دراستنا الحالية في المتغير المستقل وفي أداة جمع البيانات المتمثلة في الاستبيان وتختلف الدراسات السابقة من حيث المشابهة والمطابقة عن دراستنا الحالية في الاختلاف في تنوع استخدام أدوات الدراسة ويتضح ذلك في دراسة العابد هوارى الذي استعان بالملاحظة المقابلة الوثائق والسجلات)، ودراسة طويهري فاطمة التي استعانت بالبطاقة الفنية للمؤسسة، وكما نجد الاختلاف في المكان والزمان وهي في دراسة إسماعيل واستخدمت هذه الدراسات في مجملها المنهج الوصفي باستعمال أداتين للبحث الاستبيان والمقابلات الشخصية".

7.1. الاستفادة من الدراسات السابقة:

- أعطت الباحث ثراء في المعلومات والبيانات المتعلقة بمشكلة الدراسة.
- تحديد وصياغة أهداف وتساؤلات الدراسة.
- استخدام المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة الدراسة وتحقيق هدفها.
- تحديد مجتمع الدراسة واختيار عينة تمثل هذا المجتمع.
- تحديد أدوات جمع البيانات الخاصة بالدراسة والتي تمثلت في استمارة الاستبيان والمقابلة الشخصية.
- تحديد الأسلوب الإحصائي المناسب لطبيعة الدراسة.
- استفادت الطالب من نتائج الدراسات في مناقشة وتفسير النتائج.

الجانب النظري

الفصل الثاني:

الإدارة الرياضية

تمهيد:

نحاول في هذا الفصل التعرض للإدارة بصفة عامة والإدارة الرياضية بشكل خاص، وتبيان مكوناتها من العامل البشري، العمل الجماعي، المنظمة التي تعمل الإدارة من أجلها ثم القائد الإداري. نفصي بعد ذلك إلى وظائف الإدارة الرياضية والتي تمثل التخطيط، التنظيم والتوجيه والرقابة، هذه الوظائف التي تعتبر جد هامة في تطوير المؤسسة الرياضية من جميع النواحي .

1.2. نظرة تاريخية حول نشأة وتطور الإدارة:

إن دراسة تطور الفكر الإداري تعني التعرض إلى ناحيتين:

الأولى: هي الناحية التاريخية بمراحلها المختلفة وبما أن الفكر البشري في تطور مستمر فإن كل مرحلة تاريخية لا بد أن تصنف إلى سابقتها وما تحويه من معارف.

الثانية: فتمثل في الناحية التنظيرية لعلم الإدارة أو نظرية الإدارة، فإذا كانت النظرية تعني الطريقة التي ينظر لها إلى ظاهرة ما لتفسيرها والتعرف عليها، ومن ثم تسخيرها لخدمة الأفراد، فإن هذه الطريقة لا بد أن يلحقها التطور من وقت لآخر على ضوء ما يتوفر للإنسان من طرق جديدة للبحث ووسائل مستحدثة للمعرفة. (نويوة صباح، 2003، ص 15)

معنى ما سبق أن تطور الفكر الإداري هو ذا شقين: التاريخ والنظرية الإدارية، وتكمن أهمية

الدراسة التاريخية في أنها تساعد المدير على تحقيق هدفين:

- فهم التطورات الحالية بطريقة أفضل.

- تفادي الوقوع في نفس الأخطاء التي وقع فيها السابقون.

وأهمية دراسة نظرية الإدارة هي تحقيق النواحي التالية للمدير:

✓ كيفية الربط بين المتغيرات

✓ كيفية التعامل مع المشاكل بطريقة منهجية.

✓ كيفية تصنيف المتغيرات إلى أسباب ونتائج.

- إمكانية التنبؤ بالتأثيرات المتوقعة.

وإذا كانت الدراسة التاريخية والدراسة النظرية للإدارة يحققان أهدافا إلا أن دراستهما معا تحقق إيجابيات منها:

- تقديم فهم أوضح للمتغيرات الاختيار الأفضل للتقارير المواقف التطورات الحالية.

- تسهيل التنبؤ بأحوال مستقبلية في الميدان العلمي (الإداري).

2.2. نشأة الإدارة:

إن المنافسة الإدارية قديمة قدم المجتمع الإنساني، فهناك شواهد تاريخية تشير إلى وجود نشاطات تنظيمية تدل على معرفة ودراية بأفكار إدارية ثم التعبير عنها لاحقاً بواسطة رواد الفكر الإداري.

1.2.2. الإدارة في العهود القديمة:

إن نظرنا إلى إنجازات الحضارات القديمة نرى بوضوح أن جميعها كان من المستحيل أن تتجز ما أنجزته إلا من خلال الإدارة على سبيل المثال : بناء الأهرامات في مصر القديمة الذي تم بناء بعضها قبل 3000 سنة قبل الميلاد، نجد أن المصريين عرفوا تنظيم جيد ونذكر أيضاً نظم الإدارة الحكومية للبابليين وبناء سور الصين العظيم ومبادئ الإدارة التي تحدث عنها سقراط، وأسس التخصص التي روج لها أفلاطون ودراسات القيادة التي قام بها الفارابي، كل هذه الآثار المادية والفكرية تعد دليلاً على ممارسة الإدارة علمياً منذ حوالي 3000 عام قبل الميلاد.

وعلى الرغم من الممارسات الإدارية السابقة إلا أن الاهتمام بالإدارة كحقل دراسي لم يبدأ إلا منذ 100 عام فقط.

2.2.2. ظهور الإدارة مع الثورة الصناعية:

من المعروف أنه لا يمكن أن تحدث الثورة الصناعية بدون وجود أسس للإدارة الناجحة وهذا في القرن 19، وكانت المهارات الإدارية تتفوق على المهارات العمالية في المصانع وقد تزامنت التطورات في المجالات الإدارية مع ذلك في المجالات الفنية وحتى نهاية القرن 19 كان عدد منظمات الأعمال كبيرة الحجم قليلاً، أما المنظمات الحكومية والعسكرية التي كانت منتشرة في ذلك الوقت لم تكن منظمات ربحية ومن ثمة فإن عدم وجود دوافع الربح لم يخلق لديها اهتماماً بالدراسات اللازمة لزيادة الكفاءة والفعالية. (نويوة صباح، 2003، ص18)

وأيضاً الدراسات التي أجريت في نهاية القرن 19 كانت دراسات اقتصادية هذه الدراسات وجهت اهتماماً نحو الاقتصاد؛ وتغيير النمط السابق للإدارة وكانت بداية تغيير هي قيام الثورة الصناعية و بروز ما يسمى بنظام المصنع، في ظل هذا النظام بدأت المصانع في استخدام أعداد هائلة من العاملين في مكان واحد لتأدية أعمال مختلفة و متباينة ترتب على ذلك إن مديري هذه المصانع أصبحوا يواجهون أنواعاً جديدة من المشاكل لم تكن معروفة من قبل، وهي مشاكل التنسيق والإشراف ومع تركز المجتمعات العلمية في أماكن قريبة من المنظمات بدأ من نوع آخر من المشاكل في الظهور وهي المشاكل الاجتماعية مثل ساعات العمل وظروف العمل، والمستوى الأدنى للأجور.

3.2.2. تطوير الإدارة الحديثة:

حدث هذا التطور بعد الثورة الصناعية ونتيجة هذه الثورة حدثت زيادات كبيرة وهائلة في حجم الإنتاج، وأصبحت الحاجة الملحة لاستخدام أعداد كبيرة من المديرين والمسيرين كما وجدت الفوارق بين الوظائف الإدارية المختلفة وبين الإداريين والمديرين والعمال وبناء عليه توسع نطاق الإدارة والمصنع كان يضم جميع عناصر الإنتاج في مكان واحد، واقتضى هذا وجود رقابة مركزية على الخدمات والمنتجات وعملية الإنتاج، كما أوجد نظام المصنع تميزا واضحا بين العامل وصاحب العمل وتطورت المصانع بفضل نتائج الثورة الصناعية وأصبحت تستخدم آلات متخصصة وعمال مدربين وتستقطب رؤوس أموال ضخمة، كل هذا تطلب قدرا كبيرا من عمليات التخطيط والإشراف كما استخدمت حوافز العمل لزيادة الإنتاج والإنتاجية وتم تطويرها من قبل الرواد الأوائل وتكونت في نهاية الأمر بطبقة الإداريين، تم الحديث وقتها عن الثورة الإدارية وظهرت الفوارق بين الملكية والسلطة وظهرت شركات المساهمة كشركات رئيسية أما فيما يخص الإدارة العلمية التايلور" فقد بدأ تطويرها مبكرا خاصة في ميدان الإنتاج الصناعي وعلى سبيل المثال تم في مؤسسة إنجليزية استخدام مبادئ بحوث التسويق والتنبؤ والتخطيط لمواقع المصنع ودراسة ترتيب مكان الآلات كما تمت دراسة تدفق الإنتاج وممارسة الرقابة على التكاليف ومحاسبة التكاليف واستخدام المكافئات التشجيعية وكيفية ترقية العمال، وفي هذا الإطار كان أول الباحثين الذي تصدى للمشاكل السابقة هو "روبرت أوين" وهو أحد المستنصرين البريطانيين وقد لجأ أوين إلى تحسين ظروف العمل في مصانعه وحدد حد أدنى الأعمال العاملين وزود العاملين بوجبات غذائية وخفض ساعات العمل وفتح مدارس ومراكز ممارسة الرياضة والترفيه عن النفس بعد العمل. (أحمد ماهر، 2005، ص 22)

3.2. الإدارة العامة:

هي أسلوب تطبيق المبادئ العلمية والأسس الإدارية المتفق عليها في النشاط اومي بما يحقق أهداف المجتمع، وهذا المعنى تتكون الإدارة العامة من عملية توجيه وقيادة الجهود لحك البشرية، التخطيط والتنسيق واتخاذ القرارات والرقابة في الجهاز التنفيذي للدولة بمعناه الواسع، أي الوزارات والمصالح والهيئات والمؤسسات العامة، وبالتأكيد تزداد أهميتها في الأجهزة التي تتعامل الجماهير معها بصفة مباشرة. (إبراهيم محمود عبد المقصود، 2003، ص15)

ولا يمكن لأي منشأة أن تكون ناجحة وتحافظ على نجاحها إلا إذا استخدمت الإدارة الفعالة وإلى حد كبير يتوقف تحقيق الكثير من الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية على قدرة الإداري ومهارته،

ويلقي على عاتق الإدارة الحديثة مهمة إقامة مجتمع اقتصادي أفضل، وتحسين المستويات الاجتماعية وزيادة كفاءة الحكومة، والإدارة هي التي تزود الجهود الإنسانية بالفعالية، فهي تساعد على تحقيق أفضل المنتجات والخدمات وأفضل المصانع والمعدات وأفضل علاقات إنسانية وتقف الإدارة على استعداد لمقابلة الظروف المتغيرة مع توفير بعد النظر والتخيل، وهي التي تحلب النظام للمشروعات المختلفة فبواسطة الإدارة يمكن تجميع الأحداث والمعلومات أو المعتقدات المنعزلة مع بعضها البعض لإقامة علاقات لها أهميتها، وتؤثر هذه العلاقات على المشاكل المعالجة وتشير إلى الصعوبات المستقبلية التي ينبغي التغلب عليها كما تساعد على تحديد الحلول لهذه المشاكل .

1.3.2. تعريف الإدارة العامة:

من هذا يمكن القول بأن الإدارة العامة تعني مجموعة الأشخاص والأجهزة القائمين تحت إمرة الحكومة وبتوجيه منها بأداء الخدمات العامة التي يجب أن تؤدي يوميا متى أردنا أن نستوثق من نفاذ القانون وحماية الحقوق وتأدية الواجبات، وكلما توسعت الدولة في الحقوق والواجبات أدى هذا إلى كبر حجم الخدمات التي يؤديها الموظفون.

ولذا فإن الإدارة العامة تعني: تنفيذ السياسات العامة للدولة وإخراجها إلى حيز الواقع" وهي بذلك تمثل مجموع النشاط والعمل الحكومي الموجه نحو أداء الخدمات العامة، ويتمثل هذا في المجال الرياضي في أوجه الأنشطة المختلفة التي تؤديها الأجهزة العاملة في رعاية الشباب مع توفير المناخ الرياضي الملائم المختلف المراحل السنوية في كافة الأجهزة المعنية.

2.3.2. الإدارة الرياضية:

إن الرياضة وأهميتها وكيفية شؤون الحياة الأخرى تحتاج إلى إدارة وتنظيم جيدين وإن الاختصاصين في شؤون الإدارة الرياضية قاموا بعرض مواضيع وعمليات نظرية عامة يمكن أن تتسجم مع الجوانب التطبيقية العملية وبهذا فإن مهمتهم هذه تحدد في عمليات تحليل وتخطيط وتقرير ومراقبة المسائل الأساسية اليومية المتعلقة باتجاهات تطور حقل التربية البدنية والرياضية على ضوء الخبرة المجتمعة والتي تتجمع نتيجة العمل الإداري.

إن كل المساعي والجهود في العمل التي تبذل داخل هذا الحقل تسعى في الحقيقة إلى الوصول إلى هدفان رئيسيان متداخلين مع بعضهما: -تحقيق إنجازات رياضية عالية. - محاولة جذب واحتواء الشباب الممارسة الأنشطة الرياضية بشكل متواصل ومنظم مما لا شك فيه أن الإنجازات في المستويات

الرياضية العالية تحقق من قبل الرياضيين أنفسهم إلا أن هنالك جهود أخرى تضاف إلى كل الجهود المبذولة من قبل الرياضيين من أجل الحصول على النتائج الرياضية المتقدمة.

لقد توضح منذ سنوات طويلة بأن النتائج الرياضية المتقدمة هي ثمرة الجهود المبذولة في العمل الجماعي المشترك، وهذا لا يتمثل في مهمات المدرب مع الرياضي أو الفريق فحسب بل يمتد أكثر ليشمل الناحية الإدارية، وقد فهمت الدولة المتقدمة في عالم الرياضة أهمية هذا الدور، وعملت على تشريع القوانين الخاصة لذلك لأجل تطوير وحماية مفهوم العمل الجماعي في هذا الحقل وذلك بمساهمة اللاعبين والمدربين والإداريين.

إن التطور الذي طرق التربية البدنية والرياضية مؤخرًا جعلها تستعين بالأسلوب العلمي المعالجة أمورها وحل مشاكلها فكان لزاما عليها أن تلجأ إلى التنظيم المبرمج والإدارة الجيدة كفن وعلم لتنظيم مختلف أنشطتها وهي فن وعماد هذا الفن حسن التخطيط والتنظيم. تعتبر الإدارة الرياضية من أهم مقومات التطور الرياضي العلمي الحديث لأنها الأداة الفعالة في زيادة الإنجاز الرياضي وتطوره كما نوعا وهي تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقويم لكل الأنشطة الرياضية. (مروان عبد المجيد إبراهيم، 2002، ص 49)

والإدارة الرياضية لأي لعبة من الألعاب الرياضية تعتبر عنصرا أساسيا من العناصر التي تسعى التقدم وازدهار هذه اللعبة، فهي تقود التقدم وتعمل جاهدة على تنشيط حوافز التغيير وتنمية عوامله وتحريك متطلباته ولهذا فإنها مطالبة بأن تعد نفسها وتحبين أدواتها ووسائلها لتكون أكثر تجاوبا مع ظروف المجتمع والبيئة.

- مفهوم الإدارة: عرفت الإدارة بتعاريف أذكر منها ما يلي: يعرفها الإداري الأمريكي (Jenson) بأنها الحقل الذي يهتم بمجموع الأفراد الذين يتحملون المسؤولية في إدارة وقيادة الانسجام في توحيد جهود هذه الأفراد سواء أكان ذلك من خلال الإنجازات الفعالية والكافية التحقيق أبسط الاحتمالات في النجاح وتناولها الإداري الأمريكي (Hemphill. J. Griffith)

بأنها التفاعل الحيوي لصنع الفعاليات للوصول إلى الأغراض والأهداف العامة. ويرى (Fayal) بأنها التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة. ويتناولها (Walter) فيقول إنها استخدام العلم في عمليات الاختيار والتنظيم والسيطرة على النشاطات الآتية: الإجراءات، الآلات، الأفراد، المواد، التحويل، التسويق، عمل ما يجعل ذلك العلم أكثر إنسانية وأعظم ربحا، كما يعرفها "حسن شلنتوت"

و"حسن السيد معوض" بأنها فن وتطبيق السياسة الإدارية الموضوعة في الإطار التنظيمي العام على أن يراعي هذا التطبيق مقتضيات الزمان والمكان.

وقد نظر إليها الرئيس الراحل جمال عبد الناصر على أنها علم يساعد في تحريك وسائل الإنتاج لتحقيق أكفأ وأعلى نسبة نمو فيها، بينما ينظر إليها الدكتور سيد الهواري بأنها ذلك العضو في المؤسسة المسؤول عن تحقيق النتائج أي وجدت من أجلها تلك المؤسسة وقد عرفها "إدوارد بريك" بأنها مسؤولية اجتماعية تتضمن التخطيط والتنظيم الفاعلين لعمليات المنشأة وإقرار الإدارة اللازمة لضمان سير الأعمال مع الخطة المرسومة وتوجيه ومراقبة الأفراد في المنشأة.

وبهذا فقد يرى المؤلف بأن الإدارة هي تنظيم وتدريب السلوك الإنساني وهي مسؤولة عن استخدام العناصر المادية والبشرية بكفاءة عالية لتحقيق النتائج المرجوة. (مروان عبد المجيد إبراهيم، 2002، 49) ويمكن تعريف الإدارة بأنها عملية اجتماعية مستمرة تعمل على استغلال الموارد المتاحة استغلالاً أمثل عن طريق التخطيط، التنظيم، القيادة، والرقابة للوصول إلى هدف محدد.

4.2. مكونات الإدارة الرياضية:

لقد حلل الإداري الأمريكي (Kanz) الإدارة الرياضية فوجد أنها تتضمن أربعة مكونات أساسية وهي:

- العمل البشري.
- العمل الجماعي.
- المنظمة التي تعمل الإدارة لأجلها.
- القائد الإداري. (مروان عبد المجيد إبراهيم، 2002، ص 60)
- المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية:

5.2. وظائف الإدارة:

1.5.2. التخطيط: تتم الإدارة في المنظمات بأربع وظائف أساسية أولها التخطيط (Plamming) وتسبق وظيفة التخطيط ما عداها من الوظائف وتقوم على عملية الاختيار من بين البدائل لإجراءات العمل للمنظمة ككل، ولكن قسم أو جزء من أجزائها ولكل فرد من العاملين فيها وهي لهذا الشكل وظيفة المسؤولين في كل المستويات الإدارية وهذا فإن هناك اختلاف في أبعاد ونطاق ومحتويات التخطيط بين هذه المستويات وبصفة عامة لا تتم الوظائف الإدارية الأربعة إلا في وجود التخطيط فالمسؤول عندما

يقوم بالتنظيم وحشد وتجنيد الموارد البشرية والتوجيه والرقابة إنما بغرض التحقق من أن التنفيذ يتمشى مع الخطط الموضوعية. (مروان عبد المجيد إبراهيم، 2002، ص 87)

كما عرف البروفيسور سيرلهودسون (Cyril Hudson) التخطيط تعريفا شاملا كما يلي:

التخطيط هو إنتاج خطط لعمل مستقبلي وهو أحداث نتائج معينة بتكلفة محددة في فترة زمنية مقررة والتخطيط محاولة مدروسة للتأثير عليه واستغلال وإحداث السيطرة على الطبيعة والاتجاه والمدى والسرعة وتأثير التغييرات، بل ربما يكون التخطيط محاولة متعمدة لإحداث التغيير أخذا في الاعتبار أن التغيير مثل القرار في أي قطاع سوف يؤثر بطريقة أو أخرى على القطاعات الأخرى وعرف البروفيسور "بيثرداركر" رائد الإدارة الحديثة التخطيط بطريقة أكثر شمولية حيث ضمنه عنصر التغذية الاسترجاعية كعنصر رئيسي الضمان جودة القرارات ودقة التخطيط فقال : عملية اتخاذ قرارات بشأن عمليات المقاولات الحالية بصفة مستمرة وبطريقة منظمة بالسلع بأفضل المعارف عن المستقبل وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ هذه القرارات وقياس نتائجها مقابل التوقعات المحتملة من خلال التغذية الاسترجاعية المنظمة والمرتبطة. (ايهاب صبيح محمد زريق، 2001، ص 12)

أولا: مواجهة حالة عدم التأكد والتغيير: أصبح التخطيط أمرا ضروريا لمواجهة التغيير وعدم التأكد الذي ينطوي عليه المستقبل فالمسؤول لا يستطيع وضع أهدافه فقط وإنما عليه أن يعرف طبيعة الظروف المستقبلية والتغييرات المحتملة والنتائج المتوقعة وعلاقة ذلك بأهدافه.

ثانيا: التركيز على الأهداف: التخطيط موجه في المقام الأول إلى إنجاز الأهداف وبذلك يركز التخطيط على إعداد الخطط الفرعية وربطها ببعضها البعض وتقليل درجة الحرية في هذه الخطط كمدخل بها وتحقيق الهدف ويدفع ذلك المسؤولين إلى أخذ الظروف وبما يضمن تحقيق أهداف المنظمة.

ثالثا: الاستفادة القصوى من اقتصاديات التشغيل: يساعد التخطيط على تحديد أكثر الوسائل والعمليات كغاية لتحقيق الهدف كما يؤدي إلى تخفيض التكاليف. رابعا: تسهيل عملية الرقابة. إن المدير لا يمكنه متابعة أعمال مرؤوسيه بدون أن تكون لديه أهداف مخططة وعلى ضوءها يمكن التعرف على مستوى الإنجاز بالمقارنة بهذه الأهداف. (رواية حسن، 1999، ص 08)

أ- أنواع التخطيط: وتصنف الخطط إلى عدة أنواع هي:

- حسب الأهداف: هي تلك الغايات التي تسعى إلى تحقيقها النشاط خلال فترة زمنية معينة ولا يمنع هذا من وجود أهداف خاصة للإدارة حيث تساهم بدورها في تحقيق أهداف التنظيم.

- حسب السياسات: هي وسيلة فقط لضبط الفكر والعمل التنظيمي وتوجيهها في مجال إعداد واتخاذ القرارات الموجهة للمرؤوسين وقد يعبر عنها في شكل كتابي أو شفوي فهي تعكس الأهداف وتساهم بالتالي في تحقيقها أو تكون مختلفة حسب المستويات الإدارية ولا بد أن تكون واضحة

- حسب الإجراءات: هي نوع من الخطط تحددها مسبقا الوسائل والأساليب المعتادة الأداء المهام والأنشطة في المستقبل فهي بهذا الشكل مرشد للعمل أكثر من كونها مرشد للتفكير.

- حسب القواعد: تتضمن القيام بعمل أو الامتناع عنه فهي تعني التحديد الواضح للتصرف، تقييد مجال التصرف وفقا للموقف، مثلا استعمال أئنة الأمان الإلجباري، ممنوع التدخين داخل مكان العمل. (عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف 1993، ص 347)

ب- مراحل عملية التخطيط: من أجل الوصول إلى تخطيط فعال يحقق النتائج المرجوة منه مع الأخذ بعين الاعتبار تخفيض التكاليف المرتبطة والملازمة له أصبح من الضرورة بمكان ممارسة من خلال إتباع مراحل أو خطوات عامة بغض النظر عن نوعية أو مدته الزمني أو موضعه، هذه المراحل يشملها (الشكل رقم 02). (أحمد ماهر، 2001، ص 159)

وهناك تقسيم آخر لعملية التخطيط قدمه "فيلد Wild" حيث يقسمها إلى ستة مراحل وتتمثل في:

- تحليل الهدف.

- تحليل المشكلة.

- تحليل البدائل.

- التنبؤ.

- التقييم

- اتخاذ القرار. (أحمد ماهر، 2001، ص 10)

2.5.2. التنظيم:

أ- مبادئ التنظيم:

- التدرج الإداري: يقوم هذا النظام على مبدأ توزيع السلطة على المستويات المختلفة للتوزيع الهرمي متوخيا توزيعه على مستويات من أسفل إلى أعلى حتى تتركز في النهاية في قمة الهرم الإداري، حيث تتجمع السلطة في النهاية على رأس القمة. (مروان ع المجيد إبراهيم، 2002، ص 64)

وحدة القيادة وهذا يعني أن يتعامل المرء المرؤوس مع رئيس واحد فقط بما يحقق المسؤولية الإدارية وتحدد التسلسل القيادي من أعلى إلى أسفل ويزيد من فاعلية الفرد في عمله.

- نطاق التمكّن المناسب: يعني ذلك المدى الذي يمكن الرئيس أن ينسق بين جهود عدد من المرؤوسين للمسؤولية أمامه مباشرة والمتصلين به دوماً خلال العمل، ويكون من نتيجة التنسيق بين جهود هؤلاء المرؤوسين اتخاذ القرارات الصحيحة الملائمة.

- اللامركزية: لها معنيان من الناحية الإدارية فهي إما تعني عدم تركيز السلطة وتفويضها وتحديد المسؤوليات بطريقة تعطي للمرؤوسين حرية التصرف، وبهذا تمنع تجمع العمل في نقطة معينة، كما أن في ذلك عدم إرهاق للرئيس الأعلى وكما تعني التنظيم الميداني أي: عدد الوحدات التي تعمل بعيداً عن المركز الرئيس للمنطقة واللامركزية بهذا المعنى لها ناحية الوحدات العاملة في الميدان بالمركز.

- التكامل: وهو عبارة عن تجميع الأعمال أو الوظائف المتشابهة في وحدة واحدة، وهنا يتطلب تجنب الازدواج والتداخل في المهام وأوجه النشاط التي تؤديها الوحدات المختلفة.

- توازن السلطة والمسؤولية: المسؤولية عن عمل معين يلزم أن تقابلها السلطة الكافية لإنجاز هذا العمل فلا مسؤولية بدون سلطة ومن هنا فإن تفويض الاختصاص يجب أن يقترن بتفويض السلطة المناسبة لممارسة ما فوض له والمدير المسؤول عن برنامج معين يجب أن تكون لديه السلطات الكافية لممارسة مهمته.

- التنسيق: وهو الترتيب المنظم للمجهود الجمعي للوصول إلى وحدة العمل تهدف إلى تحقيق غرض مشترك ويمكن أن يتحقق التنسيق عندما يسود الانسجام والتناسق بين الوحدات العامة التابعة للهيئات أي أن التنسيق هو تنظم الجهود بين مختلف الوحدات بالمنظمة وإنشاء علاقة بين هذه الوحدات عن طريق الاتصالات الواضحة لعمل ترتيب منطقي لجهود الأفراد.

- مرونة التنظيم وبساطته: يجب ألا يكون مبالغاً فيه بالدرجة التي تجعله معقداً بل يجب أن يكون التنظيم ديناميكياً أن يسمح بمقابلة التغيرات التي يمكن أن تحدث في المنشأة.

- تحديد المسؤولية بوضوح: يتطلب تحديد المسؤوليات كتابة التعليمات والتوجيهات والأوامر بطريقة مبسطة واضحة لا غموض فيها وهذا يحقق هدفين:

الأول: تجنب الفوضى عند بحث المسؤولية.

الثاني: فهم طبيعة الوظيفة والطريقة التي يجب أن تؤدي بها.

- نطاق الإشراف: يوجد في كل مركز إداري عدد معين للأفراد الذين يمكن للإداري الإشراف عليهم وإدارتهم بفعالية ويختلف هذا العدد من حالة لأخرى طبقاً للظروف المحيطة. وقد ذهب "علي عباس" حبيب إلى تقسيم التنظيم الإداري إلى ثلاث مبادئ:

أولاً: التنسيق: ومعناه توجيه الجهود القدرات البشرية نحو تحقيق الهدف المحدد بأقصى كفاية و أقل نفقات و أقل جهد و وقت و تملك السلطة العليا هذا الحق المتمثل فيما يلي: إصدار القوانين واللوائح التنظيمية. - التنسيق بين الإدارات المختلفة.

ثانياً: تدرج السلطة الرئاسية: معناه وجود قيادة عليا تتمتع بالسلطة والتوجيه تليها مستويات أدنى من القيادات والرؤساء والمشرفين تفوضهم القيادة بعض صلاحياتهم ليتمكنوا من القيام بواجباتهم وتسألهم عن أعمالهم أمامها.

ثالثاً: تحديد الواجبات والأعباء للإدارات: تقسم على أساس التخصيص والمقدرة النفسية والمهنية للأقسام: - قسم استشاري يرسم السياسات. - قسم تنفيذي .

ب- أنواع التنظيم:

أولاً: التنظيم الرسمي: هو الذي يهتم بالهيكل التكويني للمنظمة وبشكلها أو مظهرها الهندسي، وبتحديد العلاقات والمستويات وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات كما أرادها المشرع. ثانياً: التنظيم غير الرسمي: يهتم هذا التنظيم بالاعتبارات والدوافع الخاصة بالأفراد والتي لا يمكن توضيحها بطريقة رسمية مخططة على أساس أنها تتولد تلقائياً وتتبع من احتياجات العاملين بالمنظمة (أحمد إبراهيم، 1995، 64،

- التنظيم والهيكل التنظيمي:

ويتطلب التنظيم الإداري وضع هيكل لأي منظمة تفرغ فيه الواجبات والاختصاصات في قوالب محددة وأقسام معينة منها الازدواجية وتضارب أو تداخل الصلاحيات في العمل اليومي. (أحمد إبراهيم أبو حسن، 1995، ص 79)

ج- فوائد التنظيم: إن التنظيم يحقق التنسيق بين مختلف المجهودات الجماعية وهو بهذا يقلل من التعارض الاحتكاك بقصد تحقيق الأهداف وهو يحقق الاستخدام الأمثل للطاقات المادية والبشرية وكما أنه يحقق الإشباع الأمثل الحاجات والرغبات الإنسانية للإداريين والموظفين والعمال في المشروع، فالتنظيم يؤثر في الناس من خمس زوايا مختلفة هي:

- يقسم التنظيم العمل بين العاملين، يحدد الاختصاصات ويركز اهتمام العامل وجهده على الدور المحدد له، كما يحدد نشاطه في إطار هذا الدور.

- ينقل التنظيم القرارات إلى إجراء المنظمة، ويمد الموظفين بالمؤشرات التي تقيدهم في أداء العمل - يحدد التنظيم نمطية، العمل بالاستناد إلى الإجراءات المفصلة والقواعد المحددة التي تحكم سير العمل. -

يوفر التنظيم نظاما للاتصالات في المؤسسة سواء الاتصالات الرسمية أو غير الرسمية بما يضمن نقل كل المعلومات إلى جميع العاملين. - يحقق التنظيم تنمية وتدريب العاملين فيه، وذلك من منطلق إيمان التنظيم بأهمية التدريب والوصول بالعاملين إلى اتخاذ قرارات أفضل. كما يخدم التنظيم الجيد الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية والمادية في البرامج الرياضية وأنشطتها ويحقق الإشباع الكامل للحاجات والرغبات الإنسانية للأفراد.

3.5.2. التوجيه:

أ- مفهوم التوجيه الإداري: وإحدى وظائف الإداراتوآحد مكونات العملية الإدارية، ويتضمن الكيفية والأسس التي يمكن للمدير في أي مستوى إداري أن يتبعها في توجيه عمل مرؤوسيه بشكل جيد وباتجاه الأهداف المطلوبة، وتوفير الحوافز المناسبة لبيدلو جهودهم وجعلهم يشعرون بحب العمل والانتماء إلى المنظمة.

ب- تعريف التوجيه الإداري : هو الوظيفة الإدارية التنفيذية التي تتطوي على قيادة الأفراد والإشراف عليهم وتوجيههم وارشادهم عن كيفية تنفيذ الأعمال وإتمامها وتحقيق التنسيق بين مجهوداتهم وتنمية التعاون الاختياري بينهم من أجل تحقيق هدف مشترك ويشتمل التوجيه على:

1. الإشراف على الأفراد وتحفيزهم للأداء.

2. توفير الإمكانيات والظروف التي تمكنهم من القيام بالعمل المطوب بأحسن طريقة ممكنة

3. شرح المدير المرؤوسيه كيفية تنفيذ الأوامر التي يصدرها لهم بالإضافة إلى تصحيح أخطائهم (حمداوي وسيلة، 2004، ص 189)

ج- أهمية التوجيه: تتبع أهمية التوجيه كونه يتعامل مع العنصر البشري الذي يعد أهم عناصر الإنتاج، وأساس نجاح المنظمة أو فشلها فالتوجيه السليم والفعال لا شك في أنها ستحصل على تعاون بشري مثمر وروح معنوية عالية، يشعر بأن نجاح المنظمة هو نجاحه ويسعى إلى تحقيق أهدافها.

د- أسس التوجيه:

1 . إصدار الأوامر الواضحة والكاملة في حدود طاقة المرؤوسين وقابلة للتنفيذ.

2. ان يتم تزويد المرؤوسين بتعليمات وارشادات واضحة تدلهم على طرق ووسائل انجاز المهمات وان تتناسب التوجيهات مع ظروف العمل.

3. تحفيز الأفراد على تحقيق الإنجاز لتحقيق ما يتوقعه المدير منهم من كفاءة في الإنجاز والوصول الى هذه الكفاءة.

هـ - مبادئ التوجيه:

1. تجانس الأهداف.
2. وحدة الأمر.
3. توفير المعلومات.
4. السلطة.
5. تفويض السلطة.

و - مكونات التوجيه:

1. القيادة.
2. الإتصال.
3. رفع الروح المعنوية لأفراد القوى العاملة (التحفيز) (عبد الغفار حفصي، 2006، ص57)
- 4.5.2. الرقابة الإدارية:

أ- تعريف الرقابة الإدارية هي عملية يتأكد بواسطتها المديرون من الحصول على المصادر واستخدامها بشكل مؤثر وعملي لتحقيق أهداف المؤسسة أي أنها عملية ديناميكية تتطلب إجراءات مدروسة من أجل التماسي وفق المخطط، والسياسات التي تم تطويرها وصياغتها من قبل. وهي العملية الإدارية التي تم بموجبها التأكد من أن التنفيذ الفعلي مطابق لمعايير الخطط المدروسة.

فهي الوظيفة التي تهدف إلى التأكد من تحقيق الأهداف حسب الخطة الموضوعة وهي التي تستهدف قياس مدى النجاح في بلوغ الأهداف وإنجاز الأنشطة والتأكد من أن جميع النشاطات تسير وفق الأسلوب المرسوم أو المخطط لها والقيام باتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في حالة اكتشاف أي انحراف أو فروق بين الأداء المخطط والأداء الفعلي.

والرقابة هي الوسيلة التي تستطيع بها السلطات الإدارية معرفة كيفية سير الأعمال داخل المنظمة أو المنشأة وذلك بهدف التأكد من حسن سير العمل وكشف أي أخطاء أو تقصير أو انحراف والعمل على إصلاحه ووضع الإجراءات الوقائية للقضاء على أسبابه. ويعرفها "قويل": هي التحقيق من أن كل شيء تم طبقا للخطة التي أخذت والأوامر التي أعطيت والمبادئ التي أرسيت بهدف توضيح الأخطاء والانحرافات التي يمكن تصحيحها وتجنب الوقوع فيها مرة أخرى.

ب- مبادئ الرقابة الإدارية:

حتى تقوم أي مؤسسة بوظائفها المتعددة والمتنوعة ولقياس درجة تقدمها في النشاط الذي تزاوله وتقرير مدى كفاءة إنجازها، لا بد من وظيفة تطبق على كل مستوى من مستوياتها الإدارية وهذه الوظيفة تتمثل في الرقابة على كل ما تقوم به من وظائف ونشاطات بمختلف أنواعها والتي يتم بفضلها الوصول إلى الأهداف المسطرة. (محمد أنور، 2003، ص142)

ولكي يكون نظام الرقابة فعالا وناجحا لا بد من توفر عدة مبادئ وهي:
التركيز على الأهم:

عمليا يمكن الرقابة على كل شيء فحدود الوقت والمكان والتكلفة لا يسمح بتغطية كل شيء يتم تنفيذه والرقابة عليه بل يجب أن تتم الرقابة على الأشياء الهامة والحرجة.
المعلومات: لا بد من توفر المعلومات عن كل من الخطط والتنفيذ الفعلي لها للتعرف على ما حدث حتى يمكن التعرف على الانحرافات وأسبابها.

الوقت المناسب: إن المعلومات المقدمة تكون ذات قيمة إذا جاءت في وقتها حيث تفقد معناها وقيمتها إذا كانت متأخرة، ويتميز النظام الرقابي السليم بأنه يوفر البيانات للمديرين في الوقت المناسب، وفي لحظة الاستخدام والاحتياج له.

التكامل: يجب أن يتكامل نظام الرقابة مع الأنظمة الإدارية بالمؤسسة وعلى الخصوص نظام التخطيط فكل ما يستخدم للتخطيط يمكن أن يكون أداة جيدة للرقابة الموضوعية: يعني ذلك عدم أخذ عملية الرقابة واكتشاف الانحرافات على أنها عملية شخصية وإلا أصبحت تنتم بالتمييز وربما تؤدي إلى تكوين معلومات شخصية وآراء غير دقيقة كمبرر للتصرف العلاجي فعلى المديرين توخي الحذر في استخدام المعلومات والتحقق من دقتها.

المرونة: أن يتمتع النظام الرقابي بدرجة كبيرة من المرونة بحيث يكون قابل للتعديل والتغيير وفقا لظروف المحيطة وظروف العمل. التحكم الذاتي: يقصد بذلك أن تتوافر جميع أجزاء نظام القدرة على الرقابة الذاتية أي القدرة على التنبؤ بالانحرافات وتحديدتها بين المعايير المخططة والأداء الفعلي.

الملائمة: ويقصد بذلك أن يتوافق نظام الرقابة مع مكونات الهيكل التنظيمي وإجراءاته لأن ذلك يؤثر في تحديد مسارات تدفق المعلومات والبيانات.

الاتصال: ضرورة تحقيق اتصال مباشر بين طرفي العملية الرقابية وهما المراقب والمراقب فالعلاقة غير المباشرة بين طرفي العملية الرقابية قد يترتب عليها تشوش أو ضياع المعلومات والبيانات الضرورية لعملية الرقابة.

التجاوب: تعتمد عملية الرقابة على التجاوب بين من يقوم بالرقابة ومن تتم رقابته وعلى هذين الطرفين أن يعرفا أن تفاهمهما وتجاوبهما يحقق وظائفهما ويتم هذا التجاوب من خلال تبادل المعلومات اللازمين لتحقيق الغرض من الرقابة.

ج-أنواع الرقابة: يوجد العديد من المحاور التي على أساسها يمكن تحديد أنواع الرقابة وبالتالي يمكن استعراض الأنواع التالية:

- الرقابة حسب المستويات الإدارية.
- الرقابة حسب توقيت القيام بها.
- الرقابة حسب المستويات الإدارية: يمكن التفرقة بين ثلاثة أنواع من الرقابة حسب المستويات الإدارية داخل المؤسسة وذلك على النحو التالي:
 - الرقابة على مستوى المؤسسة أو المنشأة.
 - الرقابة على مستوى العمليات.
 - الرقابة على مستوى الأفراد.
 - الرقابة على مستوى المؤسسة أو المنشأة: وتنقسم إلى:
 - الرقابة الداخلية: ويقصد بها أنواع الرقابة التي تمارسها كل هيئة عامة أو مؤسسة على أوجه النشاط الذي تؤديه وتمس هذه الرقابة عادة جميع العمليات التي تؤديها هذه الأجهزة كما النشاط الذي تؤديه. وتقوم فكرة الرقابة الداخلية على خلق الوسائل الرقابية الناجحة داخل المنظمة للعمل على رفع الكفاءة الأداء بالنسبة للعاملين، ويختلف الرقابة في التنظيمات حجم وطبيعة الأعمال التي تقوم بها. وقد تمتد وسائل الرقابة الداخلية إلى إنشاء مكاتب للشكاوى تبين مواطن الضعف والقصور في نواحي الأعمال الإدارية التي يمكن معالجتها في الوقت المناسب.
 - الرقابة الخارجية: تتولى عملية الرقابة الخارجية عادة هيئات مستقلة عن السلطة التنفيذية داخل المنشأة وقد تكون هذه الهيئات متخصصة في الرقابة مثل جهاز الرقابة الإدارية أو تكون قضائية مثل هيئات القضاء الإداري.

- الرقابة على مستوى العمليات:

يقيس هذا النوع من الرقابة الأداء اليومي للعمليات المختلفة في كافة الأنشطة داخل المنشأة ويتم فيه تحديد الانحرافات عن المعايير الموضوعية واتخاذ الإجراءات التصحيحية. الرقابة على مستوى الأفراد: ويختص هذا النوع من الرقابة بمحاولة تقييم أداء الفرد والرقابة على نواتج أعمالهم وسلوك أدائهم وهناك العديد من المعايير الرقابية التي يمكن استخدامها في هذا الصدد.

- تقارير الكفاءة التي تقوم بإعدادها الرؤساء في مختلف الأقسام والإدارات عن أداء مرؤوسيه بصفة دورية.

- ميزانية الحوافز إلى متوسط عدد العاملين لتوضيح نصيب العامل الواحد من الحوافز.

- الرقابة حسب توقيت القيام بها:

إن الوقت الذي يتم فيه تنفيذ وظيفة الرقابة يعتبر عاملاً هاماً في تصميم النظام الرقابي والرقابة المثالية هي التي تقوم بتحديد المشاكل والتنبؤ بما قبل حدوثها ولكن يعتبر ذلك من الناحية العلمية أمر صعب التحقيق تنقسم الرقابة إلى ثلاث أنواع تتمثل في:

- الرقابة الوقائية.

- الرقابة التاريخية.

- الرقابة المتزامنة.

• الرقابة الوقائية (التنبؤية): وهي الرقابة التي تحدث خلال الفترة الزمنية بين رسم الخطط والتنفيذ الفعلي أو التي تحدث بين مرحلة ومرحلة أخرى من مراحل التنفيذ ويعتمد نظام الرقابة عن طريق التغذية الأمامية على التنبؤات التي يتم القيام بها باستخدام أحداث المعلومات المتوفرة لدى المنشأة.

• الرقابة التاريخية: ويطلق عليها البعض الرقابة اللاحقة أو الخلفية ويهتم هذا النوع من الرقابة بالأنشطة بعد انتهاء تنفيذها أي أن التركيز يكون على الأداء الماضي حيث يتم إبلاغ الإدارة بما تم إنجازه من أنشطة ونتائج خلال فترة زمنية معينة. (حسن بلوط، 2002، 561)

• الرقابة المتزامنة: حيث تتم هذه الرقابة على نتائج الأنشطة التنظيمية بعد إتمام هذه الأنشطة وتحقق الرقابة اللاحقة أدواراً عديدة منها تزويدهم بالمعلومات وتساعدهم في إجراء التعديلات المستمرة وتستخدم كأساس للتقييم الأفراد.

خلاصة:

تعتبر الإدارة الرياضية أحد سبل نجاح المؤسسة الرياضية، هذا ما يولي ضرورة الاهتمام بهذه الإدارة لذلك فإن الجهات المسؤولة عن الإدارة في المؤسسات الرياضية مطالبة بتدارك النقص، ومسايرة المستجدات في الميادين المتعلقة بتحسين عمل الإدارة الرياضية من خلال إتباع أحدث الطرق والأساليب الأكثر سهولة في الاستعمال، خاصة والأبقى أثرا.

الفصل الثالث:

الجودة الشاملة

تمهيد:

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي استحوذت على الاهتمام الكبير من قبل الباحثين والمنظمات بإعتبارها نمط إداري سائد ومرغوب به في الفترة الحالية حيث وصفت إدارة الجودة الشاملة بأنها الموجة الثورية الثالثة بعد الثورة الصناعية وثورة الحواسيب وأن هذا العصر هو عصر الجودة الشاملة. ومن هنا ظهر وعي المنظمات بضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وذلك لترسيخ مبادئ الجودة في عملياتها التصنيعية والخدمية والإنتاجية حتى تستطيع المنافسة، وحتى تتمكن من بلوغ هذه الأهداف عليها الإلمام بجوانب إدارة الجودة الشاملة في عملياتها الإنتاجية أو الخدمية والعمل على وضع أنظمة مراقبة للجودة ومحاولة مطابقة توقعات الزبائن حول نوعية المنتجات المطلوبة، والبحث أكثر عن أساليب تطوير وتحسين الجودة.

1.3. تعريف الجودة والجودة الشاملة

1.1.3. الجودة

1.1.1.3. تعريف الجودة:

لمفهوم الجودة عدة معاني يجب التمييز بينها ومن أهمها:

- الجودة تعني خصائص المنتجات التي تلبي احتياجات ورضا الزبائن. تختلف باختلاف نوع المنتجات والخدمات وطرق استخدامها. وفي هذا السياق كلما زادت الجودة زاد رضا الزبائن وبالتالي يزداد دخل وربح المؤسسات المنتجة. (محمد عبد العال، راتب جليل، 2009، ص31)

- الجودة تعني "الخلو من أي عيوب" أو أخطاء تتطلب إعادة العمل أو التسبب بأعطال المنتجات أو استياء الزبائن، وبهذا السياق تعني الجودة "كلفة أقل".

- كما يعرف قاموس أكسفورد الأمريكي الجودة على أنها "درجة أو مستوى من التميز".

- ويعرفها معهد المعايير الوطنية الأمريكي (ANSI) وجمعية ضبط الجودة الأمريكية (ASQC) على أنها "المزايا والخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة والتي تشتمل على قدرتها في تلبية الاحتياجات"، ومن هنا فإنه يمكن تعريف الجودة بعدة طرق وذلك وفقاً لمن يعرفها ولما تتعلق به السلعة أو الخدمة. (محمد عبد العال، راتب جليل، 2009، ص31)

2.1.1.3. خصائص الجودة

للجودة عدة خصائص تميزها وأهم هذه الخصائص هي فائقة: حيث الجودة تعني التفوق.

- قائمة على المنتج: التعامل مع اختلاف خصائص المنتج وجودتها.

- قائمة على المستخدم: قدرة المنتج على إرضاء توقعات ورغبات الزبائن.

- قائمة على التصنيع: تعني الجودة مطابقة لمواصفات تصميم المنتج.

- قائمة على القيمة: فالمنتج الأكثر جودة يلبي حاجة الزبائن بالسعر الملائم. ويعتبر توفير خصائص الجودة وتلبية احتياجات الزبائن أمراً حيوياً، ليس فقط بين الشركة وغيرها بل أيضاً ضمن الشركة نفسها، ففي بعض الشركات يتوفر في كل قسم سلسلة من الموردين ومن الزبائن ويؤدي الخلل في أي جزء من هذه السلسلة لحدوث مضاعفات، مما يتسبب بالمزيد من الأخطاء والمشاكل في كل مرحلة تالية من العمل. ومن أهم الإجراءات لمعالجة هذا الوضع ما يعرف بضبط الجودة Quality Control.

3.1.1.3. أهداف الجودة:

بشكل عام هناك نوعان من أهداف الجودة هما:

- أهداف تخدم ضبط الجودة وهي التي تتعلق بالمعايير التي ترغب المنظمة في المحافظة عليها وهي تصاغ - أي المعايير - على مستوى المنظمة ككل وذلك باستخدام متطلبات ذات مستوى أدنى تتعلق بصفات مميزة مثل الأمان وإرضاء الزبائن...الخ.
- أهداف تحسين الجودة وهي غالبا ما تنحصر في الحد من الأخطاء والفاقد وتطوير منتجات جديدة ترضي حاجات الزبائن بفاعلية أكبر.

هذا ويمكن تصنيف أهداف الجودة بنوعيتها إلى خمس فئات هي:

- 1- أهداف الأداء الخارجي للمنظمة ويتضمن الأسواق والبيئة والمجتمع.
 - 2- أهداف الأداء للمنتج وتتناول حاجات الزبائن والمنافسة.
 - 3- أهداف العمليات وتتناول مقدرة العمليات وفعاليتها وقابليتها للضبط.
 - 4- أهداف الأداء الداخلي وتتناول مقدرة المنظمة وفعاليتها ومدى استجابتها للتغيرات ومحيط العمل.
 - 5- أهداف الأداء للعاملين وتتناول المهارات والقدرات والتحفيز وتطوير العاملين.
- (مأمون السلطي، 1999، ص25)

4.1.1.3. أبعاد الجودة

بشكل عام هناك ستة أبعاد للجودة من وجهة نظر المستهلكين هي:

- ✓ مستوى الأداء حيث يهتم الأفراد بمستوى أداء المنتج من خلال فترة استعماله والعمر المتوقع له وتكلفة الصيانة وإمكانات الإصلاح.
- ✓ التطابق أي مدى التطابق بين المواصفات المعلنة والمواصفات الحقيقية للمنتج ويمكن قياس ذلك بنسبة فشل المنتج في مواجهة المعايير المحددة.
- ✓ المظهر الخارجي: فالمظهر الخارجي يعكس مدى شعور الأفراد تجاه منتج معين أو تشكيلة من المنتجات.
- ✓ إمكانية تقديم الخدمة: وهذا البعد يعكس مدى السرعة والدقة والمعاملة الطيبة عند تقديم الخدمة.
- ✓ المتانة: وهذا البعد يعكس احتمالية فشل المنتج أو الاستهلاك التدريجي له حيث يلاحظ أنه كلما كانت المتانة عالية كلما قلت احتمالات الفشل أو الاستهلاك التدريجي للمنتج.

✓ إمكانية التحسس بالجودة: حيث تترك بعض الأسماء المميزة للسلع أو العلامات الخاصة بها انطباعاً معيناً لدى المستهلك عن مستوى جودة السلع. (محمد الصيرفي، 2005، ص43)

2.1.3. مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

يمكن تحديد مفهوم نظام إدارة الجودة الشاملة بصورة مختصرة على أنه " تفاعل المدخلات وهي الأفراد والأساليب والسياسات والأجهزة، لتحقيق جودة عالية للمخرجات. وهذا يعني إشراك ومساهمة العاملين كافة وبصوره فاعلة في العمليات الإنتاجية أو الخدمية مع التركيز على التحسين المستمر لجودة المخرجات بهدف تحقيق الرضى لدى المستهلكين. (عبد الستار العلي، 2010، ص23)

1.2.1.3. مفهوم إدارة الجودة الشاملة TQM

لقد ظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) بعد الأزمة التي حدثت في الاقتصاد الياباني بعد الحرب العالمية الثانية. مما اضطر زعماء الصناعة اليابانية إلى إحداث الجودة بمساعدة ديمينج (Deeming) والذي قام بتعليم المنتجين اليابانيين على كيفية تحويل السلع الرخيصة والرديئة إلى سلع ذات جودة عالية، حيث تم بالفعل تسجيل أفضلية للسلع اليابانية على المنتجات الأمريكية، وعندما سال " . عن سبب نجاح إدارة الجودة الشاملة في اليابان بدرجة أكبر من الولايات المتحدة قال: إن الفرق هو بعملية التنفيذ أي تجسيد إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها. ولعل من ابرز تعاريف إدارة الجودة الشاملة هي: عرف معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي إدارة الجودة الشاملة بأنها تأدية العمل الصحيح على نحو صحيح من الوهلة الأولى مع الاعتماد على الاستفادة بتقويم المستفيد في معرفة مدى تحسن الأداء. (سوسن شامر مجيد، محمد عواد الزيادات، ب.س، ص24)

أما معهد المقاييس البريطاني فعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها " فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع، وتحقيق أهداف المنظمة بأكفاً الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الامثل لطاقات جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير. وعرفها N.Chorm بأنها أسلوب جديد للتفكير فيما يتعلق بإدارة المنظمات. (N. , 1991, p31)

(Chorm)

2.2.1.3. المفهوم الإسلامي للجودة

لم يرد نص لفظي بها في القرآن الكريم أو السنة النبوية يدل على الجودة ولكن وردت الكثير من الآيات القرآنية والاحاديث النبوية ذات العلاقة بالجودة الشاملة وهي:

مفهوم الإتقان:

فقد ورد مصطلح الإتقان مصداقاً لقوله تعالى: صنع الله الذي أتقن كل شيء انه خبير بما تفعلون، (النمل، (88).

وهنا يتضح من الآية الكريمة أن الإتقان هو الكمال في العمل والذي لن يبلغه أحد من البشر. وحول المفهوم اللغوي للإتقان نقول أتقن الشيء أحكمه (القاموس المحيط، 1994، ص 1527) وعرفه النووي في تهذيب الأسماء واللغات 3/39 فقال: " قال أهل اللغة: إتقان الأمر يعني إحكامه.

من هنا فإن مصطلح الإتقان وطبقاً للآية الكريمة يدل على خالق عظيم، ولما كان الله - سبحانه وتعالى قد استخلف الإنسان على الأرض لقوله تعالى: إني جاعل في الأرض خليفة " (البقرة، 30) فقد طلب منه أن يقوم بعمله للدرجة التي تحقق رضى الله عليه، وذلك استجابة لحديث الرسول - صلى الله عليه وسلم: إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه ". والإتقان هنا يستدعي من المرء أن يؤدي عمله على أكمل وجه وان يسعى للوصول به إلى مرحلة الكمال الإنساني، بحيث يقوم بالعمل بكل تفاصيله دون تقصير أو تفريط أو غش أو خداع.

3.2.1.3. أهداف إدارة الجودة الشاملة:

تهدف الجودة الشاملة تحقيق ما يأتي:

- رفع مستوى الاداء (Performance) السلع والخدمات المقدمة الى درجات افضل من قبل المؤسسة بما يحقق رغبات تطلعات المستفيدين.
- تحقيق درجة عالية عال من التطابق (Conformance) بين السلعة او الخدمة المقدمة وتوقعات العملاء قبل حصولهم على تلك السلعة أو الخدمة. تحقيق مستوى عال من ضمانات المصدقية (Reliability) في أداء السلع والخدمات المقدمة من قبل المؤسسة لعملائها.
- إشاعة تصور وسمعة مفضلة لدى العملاء (Image) من السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة.
- حمل المؤسسة على إيجاد البيئة الجمالية (Aesthetics) التي يجعلها تظهر بالشكل اللائق كالأثاث المناسب وتقديم السلعة الخدمة إضافة الى الراحة والمقاعد الملائمة والتكليف المناسب والمغاسل و اماكن المناولة واستلام الخدمات النهائية وغير ذلك. (مجيد الكرخي، 2015، ص24)

4.2.1.3. فوائد الجودة الشاملة

تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق مجموعة من المنافع على رأسها تحسين الإنتاجية وتحقيق مستوى مرموق من رضا العملاء وتقديم أفضل الخدمات والعمل الدائب من أجل التحسين المستمر للعمليات اضع إلى ذلك تحقيق رضا الموظفين وتهيئة البيئة المناسبة للعمل الى جانب اهداف اخرى نجملها بما يلي: (مجيد الكرخي، 2015، ص25)

- 1- تشجيع المبادرات والمقترحات التي من شأنها تطوير وتحسين أساليب العمل.
- 2- رفع معدلات الرضا الوظيفي بين العاملين.
- 3- تحقيق بيئة عمل مناسبة.
- 4- اختصار الوقت والجهد في المجاز الأعمال.
- 5- تطوير وتبسيط إجراءات العمل.
- 6- خلق ارتياحاً بين العاملين من خلال توضيح المهام المطلوب منهم أداءها.
- 7- تسهيل قياس أداء الموظفين وفق معايير واضحة ودقيقة.
- 8- كشف الإخفاقات في العمل من خلال إظهارها للخطأ وموقعه وطبيعته وسبل معالجته.
- 9- تشجع على الإبداع وزيادة معدلات الاداء والإنتاجية.
- 10- المساعدة على نشر ثقافة التركيز والتأكيد على العملاء
- 11- تشجع على جذب العملاء وتقليل شكاواهم.
- 12- رفع مستوى التعاون والتكامل بين الإدارات.
- 13- تدريب الإدارة والعاملين على كيفية تحديد وترتيب وتحليل المشاكل وتجزئتها إلى مشاكل أصغر حتى يمكن السيطرة عليها.
- 14- المساعدة على اتخاذ القرارات استناداً على الحقائق لا الانطباعات.
- 15- العمل على استبعاد الوظائف والمهام والأنشطة عديمة الفائدة والمتكررة والعقيمة.
- 16- تساعد على بناء القدرات الوظيفية من خلال اتاحة الفرصة لكل موظف بالتخصص بمهام واضحة ومفهومة.
- 17- تزيد من مستوى الثقة والشعور بالمسؤولية بين الموظفين.

18- تؤدي إلى تشجيع كافة الموظفين على التطوير والتحسين من خلال إجراء المناقشات للتعرف على مؤشرات الفشل والنجاح والمشاركة في تلك المناقشات التي تجري بهدف التحسين والتطوير. (مجيد الكرخي، 2015، 26)

5.2.1.3. مميزات الجودة الشاملة

تتميز الجودة الشاملة بالمميزات التالية:

- تقلل الأخطاء الشائعة داخل المؤسسة.
- تختصر الوقت اللازم لء المهام والمسؤوليات
- تؤدي الى الاستفادة المثلى من الموارد الموجودة في المؤسسة.
- تزيد من رضا المستفيدين.
- تعزز من تقوية الولاء للعمل في المؤسسة.
- تؤدي إلى تحسين بيئة العمل وذلك من خلال توفرها كافة الخدمات. (مجيد الكرخي، 2015، ص27)

2.3. التطور التاريخي للجودة الشاملة

مرت إدارة الجودة في مراحل متعددة حتى وصلت إلى ما هي عليه الآن، إذ كانت نتيجة تطور لمفاهيم إدارية، وظروف اقتصادية واجتماعية استدعت إلى الوصول بعملية إدارة الجودة ويمكن تقسيمها إلى ما يلي: (عطا الله علي، خالد بني حمدان، 2015، ص ص 15-16)

1.2.3. المرحلة الأولى: مرحلة الأربعينيات وهي مرحلة تشكيل الأساسيات لإدارة الجودة من قبل المفكرين الأمريكيين من حيث استخدام الأساليب الإحصائية والتحليلية في عمليات الفحص وقد كان ديمينج، وجوران في مقدمة أولئك المفكرين الذين أسسوا لنظام إدارة الجودة، وتطوره فيما بعد، ركز أولئك المفكرون في علم الإدارة على الأساليب التي تسهم وتساعد في زيادة الانتاج من خلال تنميط العمليات الداخلة في الانتاج وحساب كل عملية من تلك العمليات ومدى قدرتها على اختصار الوقت والجهد في العملية الانتاجية محسوبة بهدف تسريع الانتاج وزيادته.

2.2.3. المرحلة الثانية: مرحلة الخمسينات: اعتبرت هذه الفترة فترة المنافسة بين المؤسسات دون الاهتمام بالجودة أي تعتبر تلك الفترة فترة ركود لإدارة الجودة حيث لم تركز المؤسسات في تلك الفترة على نوعية الانتاج بسبب زيادة الطلب على السلع والخدمات الأمر الذي جعلها تغني بالكم دون الكيف الأمر الذي جعل عملية الجودة تمر في مرحلة جمود لأن الجودة تنصب على النوعية بالدرجة الأولى مع الكم ثانياً.

3.2.3. المرحلة الثالثة: وهي مرحلة الستينات أظهرت بريطانيا في هذه المرحلة اهتماما في إدارة الجودة من خلال التركيز على مفهوم الجودة في العمل، وأدواته من حيث سير إجراءاته وعملية التدريب المتعلقة به، والمواد الخام إلى غير ذلك من الأمور التي أعطت إدارة الجودة دافعية جديدة وهذه العوامل لها دور كبير في دفع عملية الجودة في العمل وخصوصا عمليات التدريب لأنه يمكن العامل من العمل الذي يقوم به لذلك لا بد للمنظمة خاصة أو عامة من إيلاء عمليات التدريب أهمية كبيرة في العملية الانتاجية وزيادة الانتاج بالإضافة إلى تنمية الولاء لدى العامل وزيادة الطاقة الانتاجية وهذا ما اتسمت به تلك المرحلة وخصوصا في بريطانيا.

4.2.3. المرحلة الرابعة: مرحلة السبعينات اعتبرت هذه المرحلة، أو الفترة فترة التركيز على الأساليب الإحصائية لقياس العملية الانتاجية بهدف ضمان جودة المنتجات السلعية، أو الخدماتية.

5.2.3. المرحلة الخامسة: وهي فترة الثمانينيات: حيث طورت منظمات الأعمال أقسام، أو وحدات لإدارة الجودة بحيث أصبحت إدارة الجودة ضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة، وظهرت في هذه المرحلة مرحلة الايزو، أو معايير الجودة والتي سيتم التعرض لها لاحقا.

فقد أصبحت الجودة جزء من جسم الهيكل التنظيمي مما جعل العاملين فيها يسعون إلى إثبات وجودهم من خلال تحقيق الأهداف التي يتطلع لها الجميع وأصبحت تسير بصورة عامة ضمن معايير ومقاييس يتم من خلالها قياس جزئيات العمل الانتاجي الذي يمثل في النهاية العملية التحسينية والتطور في المنظمة خصوصا إذا وجدت تلك العملية تنمية من الجانب التكنولوجي المدعم بالبحث والتطوير.

6.2.3. المرحلة السادسة: وهي فترة التسعينيات: عادت في هذه الفترة التنافسية بين منظمات الأعمال بشكل حاد، وكبير، وخاصة في الجانب الاقتصادي، وإدخال أساليب انتاجية جديدة من أجل تحقيق المزيد من الأرباح.

7.2.3. المرحلة السابعة: فترة الألفين حيث تطورت المقاييس الدولية الخاصة بالجودة الشاملة على نطاق واسع وزادت التنافسية بين الشركات على تطبيقها وزاد التنافس في عملية تطبيق معايير الجودة نفسها في العملية الانتاجي لا على السلع والخدمات والجدير بالذكر أن التطور الذي حصل على الجودة في منشآت الأعمال بشكل عام قد حمل متضمنات تطويرية انعكست على مفهوم الأداء الاقتصادي لمنشآت الأعمال لأن هذا التطور انصب على جميع محفزات ودوافع العملية الاقتصادية برمتها، والتي نوجز تاريخ تطور الجودة والجدير بالذكر أن التطور الذي حصل على الجودة في منشآت الأعمال بشكل

عام قد حمل متضمنات تطويرية انعكست على مفهوم الأداء الاقتصادي لمنشآت الأعمال لأن هذا التطور انصب على جميع محفزات ودوافع العملية الاقتصادية برمتها، والتي نوجز تاريخ تطور الجودة بالاتي:

جدول رقم (1): يوضح تطور تاريخ الجودة الشاملة

مؤشرات التطور	المرحلة التاريخية
التركيز على الكمية	مرحلة الخمسينات (1950)
الاهتمام بالعملاء	مرحلة الستينات (1960)
التوجه إلى ضمان الجودة	مرحلة السبعينات (1970)
تطور أنظمة الجودة والتطور التكنولوجي	مرحلة الثمانينات (1980)
الذروة في استخدام التكنولوجيا في الانتاج	مرحلة التسعينات (1990)
جودة الحياة والجودة في المجتمع وبيئة	مرحلة الألفين (2000)

المصدر: (عطا الله علي، خالد بنى حمدان، 2015، ص17)

3.3. أسباب الاهتمام بالجودة الشاملة

مما سابق فقد تسابقت منظمات الأعمال في الوصول إلى الأسواق العالمية والسيطرة على الأسواق العالمية خصوصا بعد التطور الكبير في التكنولوجيا والذي احدث فائض في الانتاجية وأن لم يتم تصريفه فإن ذلك سوف يؤدي إلى الكساد الاقتصادي والخسارة والذي عانى من الاقتصاد العالمي في فترات سابقة الأمر الذي أصبح من سمة التميز لدى المنظمات في الانتاج وتقديم الخدمة أمر لا مفر منه وهذا ما ينطبق على الجودة الشاملة بالإضافة إلى أن هناك العديد من الأسباب أو العوامل التي أدت إلى زيادة الاهتمام بالجودة الشاملة وهي:

1.3.3. زيادة المنافسة بين منظمات الأعمال وما ترتب على ذلك من ضرورة تطوير سلع بأقل الأسعار فكل منظمة أخذت تسعى بالاستحواذ على أجزاء جديدة من الأسواق أو الإبقاء إلى العملاء الحاليين في سبيل البقاء في السوق والتوسع في السيطرة عليه أو على أجزاء منه. أدت سهولة المواصلات إلى زيادة التنافس على مستوى الصعيد العالمي إذ أدت العولمة إلى تحول المنافسة من محلية إلى عالمية ودخلت المنظمات العالمية لا بل الدول في شراكات تجارية سهلت من العمليات التجارية بها خصوصا بعد إزالة القيود التجارية وتوسع عمليات التجارة الخارجية والتي أصبحت من السياسات الدولية.

2.3.3. زيادة عمليات أو الاتجاه نحو التخصص فقد عجز القطاع العام في الكثير من الدول بسبب الترهل الإداري وضعف الرقابة والتركيز على الجانب الخدمي مقابل التركيز على النوعية والمنافسة واستقطاب الكفاءات القادرة على تطوير العمل وضعف الرقابي الأمر الذي أدى إلى إيجاد فوارق بين

القطاع الخاص. والقطاع الخاص ومن ثم أدركت الحكومات إلى ضرورة التحول إلى عمليات الخصخصة والتي تولي الجوانب المهلة في القطاع العام الاهتمام الكبير مما ينعكس على الانتاج ونوعيته وتطوير التعامل مع العملاء وزيادة الانتماء والولاء في المنظمة.

3.3.3. تحول بعض الدول النامية إلى دول متطورة صناعيا مثل دول جنوب غرب آسيا والتي سميت بالنامور الآسيوية فقد غزت سلع تلك الدول الأسواق العالمية مما أثر على كميات التسويق في الدول الصناعية مما جعلها تركز على النوعية والتعامل مع العملاء من خلال تطوير أساليب الجودة الشاملة ووضع المعايير التي تخدم الصناعات في الدول الآسيوية وإضعافها حتى أجهزت عليها في أواخر الثمانينات.

4.3.3. العجز المتواصل في الميزان التجاري لبعض الدول المتقدمة الأمر الذي أدى إلى وضع استراتيجيات للجودة الشاملة وينتج ذل العجز بالأصل من زيادة الواردات على المدفوعات وضعف الصناعات مما اضطر تلك الدول إلى معالجة تلك الأوضاع من خلال الجودة الشاملة ومما ساعد على ذلك سعي المستهلك في الأسواق المحلية والعالمية إلى البحث عن النوعية لا عن الكمية والتي غرقت بها الدول في السنوات السابقة. (عطا الله علي، خالد بني حمدان، 2015، ص ص 53-54)

4.3. مبادئ الجودة الشاملة

إن إدارة الجودة الشاملة تقوم على مجموعة من المبادئ الإدارية، تطبيقها يؤدي إلى زيادة الكفاءة والفعالية، تنتهجها المؤسسات لتحقيق مستوى متميز من الجودة وصولاً إلى أفضل أداء ممكن.

رغم التباين بين الباحثين والكتاب في عدد مبادئ إدارة الجودة الشاملة إلا أنّ المبادئ الأساسية ثابتة يمكن حصرها فيما يلي:

1.4.3. التخطيط الاستراتيجي:

إن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تجعل التخطيط الاستراتيجي لها بمثابة القلب النابض لبقائها، وأكد الكثير من الباحثين على أهمية التخطيط الاستراتيجي.

حيث تعرف الاستراتيجية على أنّها " وضع الخطط المستقبلية للمؤسسة، وتحديد غاياتها على المدى البعيد، واختيار المسار الملائم من أجل تنفيذ تلك الاستراتيجية" (شاكر بن أحمد، خالد الصريمي، 2015، ص 107)، كما تعرف أيضاً بأنّها " تلك الفعاليات والخطط التي تضعها المؤسسة على المدى البعيد، بما يكفل تحقيق التلاؤم بين المؤسسة ورسالتها، وبين الرسالة والبيئة المحيطة بها بطريقة فاعلة وذات كفاءة، حيث يمكن الاستخلاص من هذين التعريفين أن التخطيط الاستراتيجي يستخدم كوسيلة

تتضمن السياق التي أنشئت المؤسسة لأجله ولتحديد رسالتها، وغايتها وأهدافها في ضوء متغيرات البيئة التي تنشط فيها من خلال توجيه مختلف أنشطة المؤسسة نحو تحقيق أهداف موحدة، وتحديد الوسائل المهمة لتحقيق هذه الأهداف.

لذلك فالتخطيط الاستراتيجي في ظل مبادئ إدارة الجودة الشاملة هو تخطيط يركز على تحقيق غايات المؤسسة وأهدافها، حيث يقوم على: الإبداع والابتكار والتنوّع بمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية، من خلال تحليل نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والمخاطر في البيئة الخارجية، مما يضمن تحقيق رضا العملاء من خلال تقديم المنتج بجودة متميزة.(يوسف حجيم الطائي، 2009، ص198)

وعليه على المؤسسة أن تمتلك رؤية ورسالة واضحة تحقق الجودة، يعلمها كل فرد من أفراد المؤسسة ويتم تحديد وتخصيص كل الوسائل الضرورية من موارد مالية مادية بشرية تكنولوجيا ونظم المعلومات لتحقيق الأهداف المسطرة مع أخذ بعين الاعتبار التغير في رغبات وحاجات العملاء عند الخطط المستقبلية رسم للمؤسسة.

1.4.3. التركيز على العملاء:

يعرف العميل حسب إصدار للمواصفة ISO 9000 الخاصة بمبادئ ومصطلحات نظام إدارة الجودة لسنة 2015 على أنه: "شخص، أو منظمة يحتمل أن يحصل على منتج أو خدمة موجه إليه أو مطلوبة من قبله، مثل: مستهلك، مستعمل نهائي، تاجر بالتجزئة، شخص الذي يتلقى مخرجات عملية، مستفيد، مشتري".(ISO 9000, 2015, p13)

حيث يعتبر العميل أهم الركائز التي تستند لها إدارة الجودة الشاملة، باعتباره المحور الأساسي للأنشطة التي تتعلق بإدارة الجودة الشاملة، وتتعلق فكرة التركيز على العميل من مبدأ رضا كل من العميل الخارجي والعميل الداخلي، حيث لا تقتصر كلمة العميل في فلسفة إدارة الجودة الشاملة على العملاء الخارجيين للمؤسسة فقط، ولكن يستوعب هذا المفهوم ليشمل أيضا العملاء الداخليين وهم الأفراد العاملين في مختلف الدوائر والأقسام داخل المؤسسة (أحمد بن عيشاوي، 2013، ص75)، وذلك بالاعتماد على التغذية العكسية "يُعتبر البعض أن التغذية لعكسية أحد مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تساعد في عملية التحديث والتحسين المستمر للجودة، من خلال توفير شبكة الاتصالات للحصول على المعاملات المطلوبة في الوقت الملائم والتي تعتبر من العوامل الأساسية التي تساهم في تمهيد وزيادة فرص النجاح والإبداع في المؤسسة"، لكل العمليات ونتائج الأعمال.

3.4.3. التحسين المستمر:

إن إدارة الجودة الشاملة ليست برنامجاً تعرف بدايته ونهايته مسبقاً بل هي جهود للتحسين والتطوير بشكل مستمر دون توقف وذلك لأنها قائمة على مبدأ أن فرص التطوير والتحسين لا تنتهي أبداً مهما بلغت كفاءة وفعالية الأداء، كما أن مستوى الجودة ورغبات وتوقعات المستفيدين ليست ثابتة بل متغيرة لذلك يجب تقويم الجودة والعمل على تحسينها بشكل مستمر وفق معلومات يتم جمعها وتحليلها بشكل دوري. (فواز التميمي، أحمد الخطيب، 2008، ص95)

تتطلب فلسفة إدارة الجودة الشاملة عملية مستمرة ومتواصلة من التحسين وذلك من خلال إدخال التحسينات المستمرة على كافة مجالات الأنشطة الشاملة لجميع الأفراد والمعدات والمجهزين والموارد والإجراءات. (مؤيد عبد الحسين الفضل، يوسف حجيم الطائي، 2004، ص356)

إن أساس فلسفة التحسين المستمر تنصب على جعل كل مظهر من مظاهر العمليات محسناً بدقة وفي ضمن نطاق الواجبات اليومية للأفراد المسؤولين عنها، حيث تتميز ببذل الجهود في كل قسم من أقسام المؤسسة والتركيز على العمليات التي تجعل العمل المنجز كاملاً، وهذه فلسفة التحسين المستمر هي إحدى المقاربات الإدارية الحديثة حيث سميت هذه المقاربة باللغة اليابانية بمقاربة Kaizen، ويعني هذا المصطلح في اللغة اليابانية "التغيير الجيد"، التي يقصد بها في لغة الجودة "التحسين المستمر" حيث عرفت مواصفة ISO 9000 إصدار 2015 الخاصة بمبادئ ومصطلحات نظام إدارة الجودة على أن التحسين هي "النشاطات المتكررة المتخذة التي تقوم بها المؤسسة من أجل تحسين الأداء" (ISO 9000, 2015, p14)، ومعنى ذلك أن يساهم كل فرد من أفراد المؤسسة بثبات في تحسين أنشطتها، عملياتها، أنظمتها الإدارية، التكنولوجيا المستعملة،... إلخ (Bernard C.Yves, 2000, p76)، أي تتمثل مقاربة Kaizen في إرساء وتحسين ذهنية كل فرد من أفراد المؤسسة باستغلال فرص التحسين الممكنة مهما كانت بساطتها في الارتقاء بمستوى أداء المؤسسة كتنفيذ جودة البرامج وتطويرها بما يتوافق مع متغيرات المحيط.

4.4.3. مشاركة العاملين وتكوين فرق العمل:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة العنصر البشري أحد أهم عناصر هذه الفلسفة الإدارية الجديدة وبالتالي أهم عنصر في المؤسسة، فهو الوسيلة الأولى لتحقيق الجودة والتميز، لذلك توجب التركيز على الفرد بتوفير بيئة عمل فعالة من خلال تدميته وتدريبه على تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتزويده بالمهارات

والقدرات اللازمة إلى جانب تبني سياسة تحفيز سليمة تسمح بتشجيع الإبداع وهذا ما يقود إلى زيادة الولاء والشعور بالانتماء لدى العاملين اتجاه مؤسستهم ويتحقق لديه الرضا الوظيفي، ومن ثم تحسين الأداء.

إلى جانب ذلك تركز إدارة الجودة الشاملة على ضرورة الاتصال مع الأفراد لغرض فهم مدى أهمية مساهمتهم الفردية وعلى أهمية تشجيع التعاون بين الأفراد على اختلاف مستوياتهم الإدارية في المؤسسة بدلاً المنافسة بينهم، اعتماداً على مبدأ التعاون الجماعي الذي يعتبر أداة فعالة للتحسين المستمر، من خلال ما من يلي: (أحمد بن عيشاوي، 2013، ص ص 80-81)

5.4.3. دعم وتأييد الإدارة العليا:

إن نجاح المؤسسة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعتمد على دعم الإدارة العليا والتزامها وقناعتها بتبني هذه الفلسفة في كل أنشطة وعمليات وأقسام المؤسسة، الذي ينبع من اقتناعها بضرورة التطوير والتحسين المستمر، فقرار تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة يعتبر قراراً استراتيجياً يتم اتخاذه من جانب القيادات الإدارية على مستوى الإدارة العليا بالمؤسسة، لذلك لا بد أن ينبع عن قناعة وبدعم ومؤازرة كاملة منها فهي المسؤول الأول عن اتخاذ هذا القرار، كما تمتلك القدرة على تطوير ذلك القرار الاستراتيجي ونشر رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها.

5.3. متطلبات الجودة الشاملة

إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة يستلزم بعض المتطلبات، وقد اختلف الباحثون في تحديدها إلا أن هذا الاختلاف فيما بينهم كان في العدد وليس في المحتوى الكلي لها. من هنا يمكن إجمال أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الآتي:

1.5.3. القيادة:

إن أسلوب البحث والتقصي أو ما يسمى الإدارة بالتجوال يتطلب من القيادة القيام بالبحث والتقصي عن أعمال المنظمة كافة والاستماع إلى مشكلات العاملين وتدريبهم على التقنيات الجديدة وإقامة شبكة اتصالات مع أقسام المنظمة ككل بما يضمن تحقيق تحسين فعال في أداء العاملين.

كما أن إتباع منهج الإدارة على المكشوف الذي يقوم على مبدأ مصارحة العاملين على اختلاف مستوياتهم بماهية أهداف الشركة وما تصبو إليه من أهداف سواء تعلقت بتحقيق أعلى الأرباح أو رضا الزبون...الخ، يعد منهجاً في غاية الأهمية لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، لذا فإن القيادة ضمن مفهوم إدارة القدرة على حث الأفراد و تشجيعهم على أن تكون لديهم الرغبة و القدرة في انجاز الأهداف.

(مطرفي خميسي، 2020، ص 24)

2.5.3. الالتزام:

إن التزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة يتطلب من القادة التدريب على المفاهيم والمبادئ الأساسية لهذه الفلسفة بما يحقق الاستفادة من مزاياها ولا تقتصر أهمية دعم الإدارة العليا على مجرد تخصيص الموارد اللازمة و إنما تمتد لتشمل قيام كل منظمة بوضع مجموعة أولويات، فإذا كانت الإدارة العليا للمنظمة غير قادرة على إظهار التزامها الطويل بدعم البرنامج فلن تنجح في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة كما أن التزام العاملين كافة يتوجب معرفة استعداداتهم الذاتية في تقبل أنماط العمل الجديدة والمركزة على الرقابة الذاتية للعمل ومشاركتهم في عمليات تحسين الجودة بالشكل الذي يحقق جميع المتطلبات والمواصفات التي يرغب الزبون في الحصول عليها في السلع والخدمات المقدمة له.

3.5.3. فرق العمل:

إن العمل الجماعي هو أحد متطلبات نجاح إدارة الجودة الشاملة إذ تعد فرق العمل وسيلة مهمة لاندماج العاملين لأنه مهما تكن كبيرا أو متمكنا في التنظيم فإن عظمتك ومكانتك لا تتجسد في فرديتك إنما في نجاح المنظمة كونها كيانا واحدا وشاملا، ففرق العمل هي مجموعة من الأفراد تكون مهاراتهم متممة بعضها البعض وملتزمين بالهدف العام وموجهين أدائهم نحو الغاية و الهدف المراد تحقيقه، إن الفائدة المتوخاة من تشكيل الفريق تنصب على تقديم انجازات الفريق للإدارة العليا بشكل يعزز مكانة الفريق لديها والافتتاع بفاعلية عملها وكافة الحلول المنفذة في ضوء الأساليب الجديدة التي اختصرت الوقت والجهد والكلفة مقارنة بأساليب العمل الروتينية السابقة في حل المشاكل. (مطرفي خميسي، 2020، ص24)

لذا فإن مثل هذا التفاعل فرق العمل يجعل بالإمكان التغلب على مشكلات بالغة التعقيد فضلا عن أنها تسمح بجمع قدرات متباينة سواء من ناحية التخصص العلمي أم الموقع الجغرافي في مشروع واحد.

4.5.3. التصميم الفعال:

تعد السلعة محور النشاط الذي يعكس الإمكانيات العملية للمنظمة. من جهة كما يمثل أهم متطلبات الزبون من جهة أخرى، و لقد أولت إدارة الجودة الشاملة السلعة والخدمة المقدمة للزبائن اهتماما واضحا لأنه يعد الدافع القوي لبقائها في الأسواق سواء المحلية أم الدولية، لذلك فامتلاك المنظمة لأقسام البحث والتطوير تضم خبراء أكفاء سيساعدها في تصميم منتوجات تحقق رضا الزبون عن طريق المطابقة مع المواصفات التي يرغب الزبون في إيجادها في السلع والخدمات المقدمة له، وعليه فإن اختيار

مصممي المنتجات والمواد والمعدات المطلوبة سيكون له أثر واضح في قدرة المنظمة على تحقيق التوافق مع المواصفات التي تتطلبها طلبيات الزبون بما يمكن المنظمة من مواكبة التطور في أذواق المستهلكين وتحسين العمليات بالشكل الذي يتناسب مع إمكانياتها على تلبية حاجات الزبون ورغباته.

5.5.3. التركيز على العمليات:

إن سبب بناء منظمات الأعمال ميزة تنافسية قوية في الأسواق العالمية يعود إلى ارتكازها على السلع والخدمات المقدمة للزبون و هذا ما يؤكد أهمية دور مدير العمليات إذ أصبحت إدارة العمليات حقيقة يتوجب على الجميع تفهمها أو إدراكها لبعدها الأساس و هو رضا الزبون أو رفضه لمنتجات المنظمة، فإدارة العمليات الحديثة تتوجه نحو جعل مدراء المنظمات هم مدراء العمليات، إن توافر الموارد اللازمة والضرورية للعمليات تدفع المنظمات لتحقيق الاستثمار الأمثل لها بما يحقق الخطط الاستراتيجية المرسومة و يوفر منتجات مطابقة للمواصفات وذات جودة عالية. (العزاوي الوهاب، 2005، ص63)

6.5.3. فعالية نظام الاتصالات:

من الضروري أن يكون هناك نظاما فعالا للاتصالات باتجاهين سواء بين الرئيس والمرؤوس أو بين داخل المنظمة وخارجها وينبغي أن يكون نظام الاتصالات قادرا على إيصال المعلومات الدقيقة عن انجازات العاملين وإبلاغهم وإبلاغ مرؤوسيهم بمضمونها في أقرب وقت، كما أنه من الخصائص المميزة لأسلوب الإدارة اليابانية والذي ساهم في تطبيق الجودة الشاملة هو نهجها الواقعي في تبنيها لنظم اتصالات فعال إيماننا منها أن نظام الاتصال بالمنظمة هو الجهاز العصبي لها. (محفوظ أحمد الجودة، 2009، ص206)

6.3. مراحل تطبيق الجودة الشاملة

يعتبر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات عملية ليست سهلة وتحتاج إلى وقت طويل لاستكمال مراحلها لأنها ترتبط بكافة نشاطات المنظمة وتهدف إلى تحسين جودة المنتج من أجل إرضاء وإسعاد العميل، ويمكن تلخيص أهم مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:

1.6.3. مرحلة الإعداد:

تتعلق هذه المرحلة بتجهيز الأجواء وإعدادها لتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة فبعد اتخاذ قرار إتباع منهجية إدارة الجودة الشاملة تبرز مشاكل عديدة تتطلب من الإدارة دراستها وحلها من أجل تنقية الأجواء لتنفيذ المراحل اللاحقة، وتتضمن مرحلة الإعداد القيام بالنشاطات التالية:

– اتخاذ قرار تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة من قبل الإدارة العليا.

- التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة وإجراء التحسينات المستمرة.
- تشكيل مجلس الجودة والذي ينبغي أن يضم في عضويته أعضاء من الإدارة العليا لزيادة فاعلية قراراته. إيجاد ثقافة تؤيد التغيير وتعزز مفهوم الجودة.
- بناء فرق العمل مع إعطاءها الصلاحيات اللازمة لأداء أعمالها بكفاءة.
- إعداد وتنفيذ برامج تدريبية عن الجودة موجهة للإدارة العليا ولمجلس الجودة.
- وضع أسس قياس الرضا الوظيفي ورضا العملاء.

2.6.3. مرحلة التخطيط:

تأتي مرحلة التخطيط بعد مرحلة الإعداد وتجهيز الظروف الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث يتم استخدام المعلومات التي تم جمعها خلال مرحلة الإعداد في عملية التخطيط لمنهجية التنفيذ ويتم استخدام دائرة ديمنج المعروفة PDCA، كما أن هذه المرحلة تبدأ بإرساء حجر الأساس لعملية التغيير داخل المنظمة حيث يقوم الأفراد الذين يشكلون مجلس الجودة باستعمال البيانات التي تم تطويرها خلال مرحلة الإعداد لتبدأ مرحلة التخطيط الدقيق وتتضمن مرحلة التخطيط القيام بعدة نشاطات أهمها:

- تحليل البيئة الداخلية بما فيها من عناصر القوة ومواطن الضعف.
 - تحليل البيئة الخارجية سواء الفرص المتاحة أو التهديدات المتوقعة من أجل الاستعداد لها مسبقا المستهدفة.
 - وضع رسالة المنظمة من خلال تحديد سبب وجود المنظمة أي النشاطات الرئيسية التي تؤديها والأسواق.
 - وضع الأهداف الاستراتيجية بعيدة المدى لتكون متوافقة مع رسالة الشركة بالإضافة إلى وضع الاستراتيجيات الكفيلة للوصول إلى هذه الأهداف.
 - اختيار مدير الجودة ليكون مسؤولا عن كافة النشاطات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.
 - تنفيذ برامج تدريبية لفرق العمل المختلفة في موضوعات الجودة.
 - دراسة توقعات العملاء ومتطلباتهم فيما يتعلق بخصائص الجودة المطلوبة.
 - خطط التنفيذ للمرحلة التالية مع الأخذ بعين الاعتبار الموارد المادية والبشرية.
- (محفوظ أحمد الجودة، 2009، ص 213)

3.6.3. مرحلة التنفيذ:

تعتبر هذه المرحلة أهم مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة والبعض يعتبرها البداية الحقيقية لترجمة متطلبات إدارة الجودة الشاملة على أرض الواقع وهي تتكون من خطوات رئيسية هي:

الخطوة الأولى:

خلق البيئة الثقافية الملائمة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة: بحيث يتم تدريب جميع العاملين على فلسفة إدارة الجودة الشاملة و ذلك من خلال القيام بعدد من البرامج وهي:

- التعليم وإعادة التعليم للمدربين.
- إنشاء وتكوين فريق إداري لقيادة المؤسسة نحو الجودة الشاملة.
- تطوير و توظيف جميع موارد المؤسسة بما ينسجم مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة.
- استخدام المدخل العلمي في حل المشاكل وتحسين العمليات.

الخطوة الثانية:

أدوات حل المشاكل: إن إجراءات حل المشاكل تبدأ بتحديد المشكلة ومن ثم تحليلها وصولاً إلى اختيار الحل الأفضل و من أهم أدوات حل المشاكل:

- تحليل العمليات.
- العصف الذهني.
- خرائط السبب والنتيجة أو كما تعرف بهيكل السمكة.
- تحليل باريتو.

الخطوة الثالثة:

الضبط الإحصائي للعمليات: تتطلب عملية حل المشاكل التي تم تحديدها في الخطوة السابقة تدريب العاملين على كيفية استخدام أدوات الضبط الإحصائي للعمليات وكيفية تفسير نتائجها بما يؤدي إلى تحسين جودة العمليات.

الخطوة الرابعة:

تصميم التجارب يتم في هذه الخطوة استخدام أساليب إحصائية متقدمة تتعدى أدوات الضبط الإحصائي إلى خطوة التصميم لوضع معايير تعظيم العمليات.

4.6.3. مرحلة الرقابة والتقييم

يتم بناء أنظمة الرقابة في إدارة الجودة الشاملة على أساس الرقابة المتزامنة أو الرقابة المرحلية والمتابعة الدقيقة أولاً بأول بالإضافة إلى الرقابة اللاحقة والتي يتم فيها تقييم الجهود المبذولة في تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة ومن الجدير بالذكر بأن هذه المرحلة تتطلب قيام المنظمة بعملية التقييم الذاتي عن طريق العاملين فيها كما أن بعض المنظمات قد تستعين بخبرات خارجية في هذا المجال تعتمد المنظمات كثيراً في مرحلة الرقابة والتقييم على التغذية العكسية من مسوحات العملاء حيث يتم التركيز على مدى تلبية المنظمة لمتطلبات واحتياجات عملائها.

وتتطلب عملية الرقابة والتقييم ضرورة تدريب العاملين المعنيين على كيفية استخدام أساليب الرقابة وبالذات الأساليب الإحصائية في الرقابة بالإضافة إلى تدريبهم على كيفية اكتشاف الانحرافات وتحليلها واتخاذ الإجراءات التصحيحية لتعديل المسار. (علوان قاسم، 2005، ص111)
وقد لخص البعض الخطوات العامة لتطبيق هذا البرنامج في المؤسسة كما يلي:

- **الخطوة الأولى:** التزام وتعهد الإدارة العليا بتنفيذ وتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وأن تكون الإدارة العليا نموذجاً مثالياً يقتدي به أفراد المؤسسة.
- **الخطوة الثانية:** خلق تصور وفلسفة واضحة للمؤسسة تحتوي على الأهداف العامة للمؤسسة وأهداف الجودة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها وكيفية إشراك العاملين في تنفيذ برنامج إدارة الجودة الشاملة.
- **الخطوة الثالثة:** تشكيل مجلس الجودة يتألف من المديرين التنفيذيين في المؤسسة ورؤساء الأقسام المختلفة ويقوم المجلس بالإشراف على عملية التخطيط وتنفيذ برنامج إدارة الجودة الشاملة.
- **الخطوة الرابعة:** اتخاذ القرار حول تطبيق برنامج إدارة الجودة في المؤسسة.
- **الخطوة الخامسة:** تحديد أنواع برامج التدريب اللازمة وتحليل احتياجات المديرين التنفيذيين ورؤساء الدوائر والموظفين على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة.
- **الخطوة السادسة:** مطابقة المعايير وتطوير معايير القياس في المؤسسة لتلبية احتياجات ورغبات المنتفعين.
- **الخطوة السابعة:** الدعاية والإعلان.
- **الخطوة الثامنة:** تقييم النتائج باستمرار واستعمال التغذية الراجعة في تعديل برنامج إدارة الجودة الشاملة، كما يتطلب البدء بتطبيق إدارة الجودة الشاملة توفر قاعدة للبيانات تشمل معلومات دقيقة وشاملة لواقع المنظمة والخدمات التي تقدمها ومن المستفيدين منها وصعوبات انجاز العمليات بشكل دقيق بما

يضمن تقييم واقع المنظمة وتحديد المشكلات القائمة والمتوقعة والأسباب التي تدفع المنظمة إلى تبني هذا المفهوم. (الترتوري محمد، أغادير حويجان، 2009، ص36)

7.3. معوقات تطبيق الجودة الشاملة

تواجه الجودة الشاملة عدة معوقات منها:

- ضعف متابعة الإدارات من قبل الإدارة العليا.
- النقص في الخبرة عند بعض القيادات الإدارية والتشغيلية.
- ضعف القدرة لدى بعض القيادات على اتخاذ القرار.
- تدني مستوى التنسيق بين الإدارات والأقسام.
- عدم وضع الموظف المناسب في المكان المناسب.
- انخفاض في استيعاب بعض القيادات للمتغيرات الداخلية والخارجية في المؤسسة.
- عدم الشعور الموظف بالأمان داخل المؤسسة.
- سيادة العلاقات الجانبية والمناقشات غير الموضوعية بين الموظفين.
- ضعف التدريب والتطوير في المجالات التي تتعلق بالجودة. (مجيد الكرخي، 2015، ص27)
- حداثة موضوع إدارة الجودة الشاملة وخاصة في البلدان النامية.
- الاعتقاد الخاطيء لدى بعض العاملين بعدم حاجتهم الى التدريب. (جودة، 2006، ص 237-238).

خلاصة:

إدارة الجودة الشاملة هي أسلوب جديد في أداء الأعمال وإدارتها بطريقة حديثة ومفهوم جديد يفوق جميع الأساليب الإدارية التقليدية، يكون التركيز فيه على تلبية متطلبات وتوقعات العملاء سواء كان هذا العميل داخل المؤسسة أو خارجها، وذلك من خلال معرفة متطلباتهم واحتياجاتهم، ومن ثم تلبيةها والقيام بأدائها على الوجه الصحيح من خلال التحسين والتطوير المستمرين لها، لتصل إلى أعلى مستويات الأداء وهو الإتقان المنشود. فتبني منهج إدارة الجودة الشاملة في المنظمات يؤدي إلى إحداث تغييرات إيجابية تمس كل شيء داخل المؤسسة تمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية وتضمن لها التفوق والتميز والنجاح على منافسيها وبالتالي تكسيها ثقة العملاء والمجتمع ككل، وكذلك تسعى إدارة الجودة الشاملة المطبقة بشكل جيد ومدرّس إلى تحقيق الإستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية.

كما أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يركز على مجموعة من المبادئ محورها الأساسي هو رضا العميل والتحسين المستمر ومشاركة العاملين، ومتبعا لمجموعة من المراحل الضرورية للتطبيق، كما يحتاج إلى توفر العديد من المتطلبات الضرورية للتطبيق الناجح أساسها تفهم والتزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة.

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع:

منهجية

الدراسة

تمهيد

إن كل باحث من خلال بحثه يتحقق من الفرضيات التي وضعها، ويتم ذلك بإخضاعها إلى التجريب العلمي لاستخدام مجموعة من المواد العلمية، وذلك بإتباع منهج يتلاءم وطبيعة الدراسة، حيث اعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي كمنهج علمي ملائم لهذه الدراسة كونه يعتمد على استقصاء ظاهرة من الظواهر ويعمل على تشخيصها وكشف جوانبها المختلفة.

ويشمل الفصل هذا على جزئين الجزء الأول ويمثل الطرق المنهجية للبحث والتي تشمل على الدراسة الاستطلاعي والمجال الزماني والمكاني وكذا الشرو العلمية لأداة كما اشتمل على عينة البحث وكيفية اختيارها والمنهج المستخدم وأدوات الدراسة وكذلك إجراءات التطبيق الميداني وحدود الدراسة .
إما الجزء الثاني فيحتوي على عرض وتحليل نتائج الدراسة و مناقشتها في ضوء الفرضيات مع الخلاصة العامة للبحث.

1.4. الدراسة الاستطلاعية

في هذه المرحلة قمت بجمع المعلومات والاطلاع على البحوث والدراسات السابقة والمذكرات التي لها صلة بموضوع البحث، من أجل توفير المعلومات والمعطيات الكافية والإلمام بالموضوع من جميع النواحي حتى يتسنى لنا تكوين فكرة شاملة وكاملة وبالتالي تكوين أسس وخلفية نظرية لهذا الموضوع، وقبل توزيع الاستمارات المتعلقة بالبحث قمت بإجراء دراسة استطلاعية على عينة البحث قصد الاطلاع على الممارسة الميدانية في المؤسسة الرياضية المختارة للدراسة والاتصال ببعض العاملين من أجل جمع أكبر عدد ممكن من المعلومات التي يمكن من خلالها معالجة المشكل المطروح، والتعرف أكثر على مجتمع الدراسة، قمت بدراسة على عينة تتكون من (05) موظفين.

وهدفت الدراسة الاستطلاعية: إن من أهداف إجراء الدراسة الاستطلاعية هو:

- التعرف على مدى تطبيق أداة الدراسة على أفراد العينة.

- التعرف على عدد العاملين والموظفين والإطارات.

- معرفة برنامج سير الإدارة.

- التنظيم الهيكلي لمديرية الشباب والرياضة.

- تحديد الوقت المستغرق في تطبيق الاستبيان.

- إكتشاف بعض القصور في تطبيق الاستبيان.

- التحقق من ملائمة الاستبيان وفهم الموظفين ل فقراته.

2.4. المنهج المستخدم

إذا كان المنهج كما يقال هو فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة، إما من أجل الكشف عن الحقيقة عندما نكون بها جاهلين، وإما من أجل البرهنة عليها للآخرين عندما نكون بها عارفين، وإذا كانت المناهج أو طرق البحث عن الحقيقة تختلف باختلاف طبيعة الموضوع (بوحوش، 1995، ص43)؛ فان موضوعنا قد فرض علينا منهجه الخاص والمتمثل في المنهج الوصفي؛ والذي يمكننا أن نقدم له التعريف التالي:

يعرفه عبيدات ذوقان على أنه: «أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية تم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة» (عبيدات، 1999، ص46)

كما يعرفه محمد شفيق بأنه: «طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة» (شفيق، 1985، ص 80)

3.4. متغيرات الدراسة:

استنادا إلى فرضيات الدراسة تبين لنا جليا أن هناك متغيرين أحدهما مستقل والآخر تابع:

1.3.4. المتغير المستقل: يسمى في بعض الأحيان بالمتغير التجريبي، وهو الذي يحدد المتغيرات ذات الأهمية، أي لما يقوم الباحث بتثبيتها يتأكد من تأثير حدث معين، وتعتبر ذات أهمية خاصة وأنها تساهم على التحكم في المعالجة والمقارنة، والمتغير المستقل عبارة عن المتغير الذي يفترض الباحث أنه السبب أو الأسباب لنتيجة معينة ودراسة تؤدي إلى معرفة تأثير متغير على متغير. (مروان، 2000، ص 134) ومن خلال موضوع دراستنا فقد تم تحديد المتغير المستقل على أنه: **الإدارة الرياضية.**

2.3.4. المتغير التابع: هي المتغيرات الناتجة من العمليات التي تعكس الأداء أو السلوك، وعلى ذلك فإن المثير هو المتغير المستقل بينما الاستجابة تمثل التابع والذي يلاحظه الباحث من خلال معالجته للظروف المحيطة بالتجربة. (مروان، 2000، ص 134).

ومن خلال موضوع دراستنا فقد تم تحديد المتغير التابع على أنه: **الجودة الشاملة.**

4.4. مجتمع وعينة الدراسة

1.4.4. تعريف المجتمع: من الناحية الاصطلاحية هو تلك المجموعة الأصلية التي تأخذ منها العينة وقد تكون هذه المجموعة فرق، تلاميذ، أو أي وحدات أخرى. (محمد نصر، 2006، ص 181).

إن المجتمع يعتبر شمول كافة وحدات الظاهرة التي نحن بصدد دراستها وهذا ما يشمل جميع الإطارات والموظفين بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، وبعد الاتصال بإدارة زودتنا هذا الأخيرة بتعداد الإطارات والموظفين وهو 45 موظف المسجلين لسنة 2024.

2.4.4. العينة: وتعتبر خطوة العينة من أهم الخطوات المنهجية حيث أن الاختيار الأمثل للعينة يضمن للباحث النجاح في باقي خطوات دراسته مما يؤدي إلى مصداقية أكبر، وهذا ما أدى بنا إلى مراعاة مجموعة من الجوانب الهامة والمساعدة؛ لتمثل عينتنا المجتمع الأصلي في مختلف نواحيه.

اعتمدنا في الدراسة الحالية على أسلوب الحصر الشامل، وذلك نظرا لصغر مجتمع الدراسة، وهذا ما سهل علينا توزيع استمارة الاستبيان على جميع الموظفين والمتمثلة في (40) موظف، وذلك بعد استبعاد أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية.

5.4. أدوات جمع البيانات والمعلومات

- أداة استمارة الاستبيان: هو وسيلة من وسائل جمع البيانات ويعتمد أساسا على استمارة تتكون من مجموعة من الأسئلة تسلّم إلى أشخاص يتم اختيارهم عشوائيا من أجل القيام بدراسة موضوع معين، فيقومون بتسجيل إجاباتهم على الأسئلة الواردة في هذه الاستمارة ويتم إعادتها ثانية إلى الباحث. كما يعرف على أنه: "وسيلة من وسائل البحث الشائعة، فهو يطرح مجموعة من الأسئلة التي تهدف إلى جمع معلومات ترتبط بموضوع البحث وفوائده كونه اقتصادي في الوقت والتكيف". (أحمد شلبي، 1992، ص25).

وفي هذه الدراسة تم بناء استمارة استبيان المكونة من 20 سؤال موجهة لعينة من الموظفين بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة والمقسمة على أربعة محاور:

- المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي.

- المحور الثاني: التحسين المستمر.

- المحور الثالث: مشاركة العاملين.

- المحور الرابع: القيادة والتزام

6.4. الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة

1.6.4. صدق أداة الدراسة:

يعد صدق الأداة أحد أهم الشروط الواجب توفرها في أدوات القياس، وهو من أهم معايير جودة الاختبار، وتعرفه أنستازي Anastasi 1990 على النحو التالي: "إن صدق الاختبار يعني ما الذي يقيسه الاختبار وكيفية صحة هذا القياس"، ويعرفه ليندكويست Lindquist 1951 هو الدقة التي يقيس بها الاختبار ما وُضع من أجله. (محمد نصر، 2006، ص177).

أ. الصدق الظاهري

يعرف الصدق الظاهري بأنه "الإشارة إلى مدى قياس الاستبيان للغرض الذي وضع من أجله ظاهريا، ويتم التوصل إليه من خلال توافق تقديرات المحكمين والمختصين على درجة قياس الاستبيان للسمة (المتغير) والصدق الظاهري يقصد به المظهر العام للاستبيان من حيث المفردات وكيفية صياغتها، ودقتها وموضوعتها ومدى مناسبة الأداة للغرض الذي وضع لأجله". (صفوت فرج، 2007، ص239)

عرضت الصورة الأولية للأداة على مجموعة من الأساتذة والدكاترة في معهد علوم تقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجمعة محمد بوضياف المسيلة، وذلك لإبداء الرأي في محاور الاستبيان، ومدى صلاحية ومناسبة العبارات الموضوعية لدى الفئة المدروسة، وكذا إضافة بعض العبارات والبندود التي من شأنها إثراء الاستبيان.

وتمحورت مجمل آراء السادة المحكمين في حذف العبارات غير المناسبة وإضافة بعض العبارات التي من شأنها إثراء الاستبيان، أو تعديل بعض منها وقد أسفرت العملية وفي ضوء آراءهم على جملة من الملاحظات أخذت شأنها بعين الاعتبار، حيث تم إجراء التعديلات المناسبة في إطار تحقيق أهداف المسطرة في البحث والاشكالية.

ب. صدق الاتساق الداخلي:

نهدف من استخدام طريقة صدق الاتساق الداخلي ووفقا لمعامل ارتباط بيرسون إلى معرفة مدى قدرة كل مجموعة من عبارات المحور على قياس ما وضع لقياسه في مجمل محورها بوضوح. وبعد التأكد من صدق الظاهري لأداة الدراسة قام الباحث بتطبيقها على عينة استطلاعية قوامها (5) موظفين وإطارات من موظفي مديرية الشباب والرياضة تم أخذهم بطريقة عشوائية، وذلك للتعرف على مدى صدق الاتساق الداخلي للمقياس.

- نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول:

الجدول (2): يوضح نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
	التخطيط الاستراتيجي	0.742	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

التعليق: من النتائج الارتباطات الثنائية المبينة أعلاه نلاحظ أن: معظم عبارات المحور الأول تمتاز بالاتساق الداخلي مع محورها حيث أن العلاقة الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور وعباراته دالة إحصائيا، إذ أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) لقيم الإحصائية لمعامل ارتباط بيرسون المحسوبة في كل عبارة من عبارات المحور هي أقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه عبارات المحور الأول المتعلقة بقياس التخطيط الاستراتيجي، صادقة ومتسقة.

- نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني:

الجدول (3): يوضح نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
	التحسين المستمر	0.631	0.003

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

التعليق: من النتائج الارتباطات الثنائية المبينة أعلاه نلاحظ أن: معظم عبارات المحور الثاني تمتاز بالاتساق الداخلي مع محورها حيث أن العلاقة الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور وعباراته دالة إحصائياً، إذ أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) لقيم الإحصائية لمعامل ارتباط بيرسون المحسوبة في كل عبارة من عبارات المحور هي أقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه عبارات المحور الثاني المتعلقة التحسين المستمر، صادقة ومتسقة.

- نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث:

الجدول (4): يوضح نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
	مشاركة العاملين	0.702	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

التعليق: من النتائج الارتباطات الثنائية المبينة أعلاه نلاحظ أن: معظم عبارات المحور الثالث تمتاز بالاتساق الداخلي مع محورها حيث أن العلاقة الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور وعباراته دالة إحصائياً، إذ أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) لقيم الإحصائية لمعامل ارتباط بيرسون المحسوبة في كل عبارة من عبارات المحور هي أقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه عبارات المحور الثالث المتعلقة بقياس مشاركة العاملين، صادقة ومتسقة.

- نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الرابع:

الجدول (5): يوضح نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
	القيادة والتزام	0.702	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

التعليق: من النتائج الارتباطات الثنائية المبينة أعلاه نلاحظ أن: معظم عبارات المحور الثالث تمتاز بالاتساق الداخلي مع محورها حيث أن العلاقة الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور وعباراته دالة إحصائياً، إذ أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) لقيم الإحصائية لمعامل ارتباط بيرسون المحسوبة في كل عبارة من عبارات المحور هي أقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه عبارات المحور الثالث المتعلق بقياس القيادة والتزام، صادقة ومتسقة.

2.6.4. حساب ثبات أداة الدراسة وفق ريقة ألفا كرومباخ:

ويعني أن الدرجات التي يتم الحصول عليها دقيقة وخالية من الخطأ، وهذا يعني أنه في حالة تطبيق نفس أداة القياس (الاختبار أو المقياس) على نفس الفرد أو الشيء أي عدد من المرات بنفس الطريقة والشروط، فإننا سوف نحصل على نفس القيمة في كل مرة.

جدول رقم (6): يوضح نتائج حساب ثبات أداة الدراسة وفق ريقة ألفا كرومباخ

النتيجة النهائية		معامل ألفا كرومباخ		
نتيجة الاختبار	عدد العبارات			
ثابت	05	0.664	المحور الأول	محاور الاستبيان
ثابت	05	0.669	المحور الثاني	
ثابت	05	0.672	المحور الثالث	
ثابت	05	0.701	المحور الرابع	
ثابت	20	0.676	جميع فقرات المقياس	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

نجد أن قيمة معامل ألفا كرومباخ ذات قيم مقبولة وأن القيمة إجمالية لجميع عبارات المحور الأول بلغت 0.664 ويضم 05 عبارات وأن القيمة إجمالية لجميع عبارات المحور الثاني بلغت 0.669 ويضم 05 عبارات وأن القيمة إجمالية لجميع عبارات المحور الثالث بلغت 0.672 ويضم 05 عبارات وأن القيمة إجمالية لجميع عبارات المحور الرابع بلغت 0.701 ويضم 05 عبارات وأن القيمة إجمالية

لجميع عبارات الاستبيان بلغت 0.676 ويضم 20 عبارة وهي أكبر من الحد الأدنى 0.6 مما يدل على ثبات أداة الدراسة وتجدر الإشارة أنه معامل ألفا كرومباخ كلما اقتربت قيمته من 01 دل على أن قيمة الثبات مرتفعة.

ومنه أداة الدراسة بعد تطبيقها على دراسة استطلاعية ظهر لنا الاستبيان على درجة عالية من الصدق والثبات وعليه سنطبقه على عينة الدراسة الاساسية.

7.4. الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

في ضوء فرضيات البحث تتم معالجة الدرجات بالاعتماد على الأسلوب الإحصائي التالي:

اختبار الارتباط بيرسون: لمعرفة مدى صدق عبارات الاستبيان.

اختبار ألفا كرومباخ: لمعرفة مدى ثبات عبارات الاستبيان.

اختبار كا²: للدلالة الاحصائية على وجود فروق في إجابات العينة على أسئلة أداة الدراسة.

8.4. اجراءات التطبيق الميداني للدراسة

1.8.4. الحدود المكانية: جرت الدراسة على مستوى مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة.

2.8.4. الحدود الزمانية: تم الشروع في هذا البحث بداية شهر جانفي أما المقياس فتم تحضيره في شهر

أفريل، وتم توزيع الاستمارات في الفترة الممتدة ما بين 2024/05/05 إلى 2024/05/20، وبعد

استرجاع الاستمارات في الوقت المحدد انطلق البدء في اجراءات التفريغ من أجل معالجتها إحصائيا

وتحويل البيانات الكيفية إلى كمية باستخدام برنامج SPSS.V 22.

خلاصة

من خلال هذا الفصل بينا الخطوات المنهجية التي يتبعها الباحث من أجل ضبط الإجراءات الميدانية الخاصة بالدراسة، وكذا توضيح أهم الطرق والأدوات المستعملة في جمع المعلومات وتنظيمها، كما قمنا بعرض هذه الطرق والأدوات بالتفصيل وتوضيح كيفية استعمالها بالإضافة إلى المجالات التي تمت فيها الدراسة من مجال مكاني وزماني كما أننا حددنا كل من مجتمع وعينة الدراسة التي تمحورت حوله الدراسة، كل هذه الإجراءات تعمل على جمع المعلومات في أحسن الظروف وعرضها في أحسن صورة ولكن جمع هذه المعلومات ليس هو الغاية وإنما الغاية هي الوصول إلى نتائج مصاغة بطريقة علمية تساعد على إيجاد حلول للمشكلة المطروحة سابقا.

الفصل الخامس:

عرض وتحليل ومناقشة النتائج

تمهيد

تكتسي عملية عرض وتوضيح النتائج المتوصل إليها من خلال المناقشة والتحليل أهمية بالغة في الحكم على مدى صحة أو خطأ الفرضيات، ومن كل ما تقدم في الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج النظرية، والتي سنحاول فيما يلي من هذا الفصل إثباتها أو نفيها ميدانياً بتحليل ومناقشة البيانات على ضوء الفرضيات، وبالتالي الخروج ببعض الاقتراحات من خلال نتائج الدراسة.

1.5. عرض النتائج:

5. عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الأولى:

" مستوى الخدمات المقدمة بالإدارة الرياضية في ظل التخطيط الاستراتيجي متوسط".

ولاختبار هذه الفرضية، تم استخدام المعالجة الإحصائية التالية:

اختبار "ت" لحساب دلالة الفروق بين متوسطات أفراد العينة في معرفة مستوى الخدمات المقدمة بالإدارة الرياضية في ظل التخطيط الاستراتيجي متوسط.

الجدول رقم (7): جدول يوضح نتائج اختبار(ت) لدلالة الفروق بين متوسطات أفراد العينة في مستوى

الخدمات المقدمة بالإدارة الرياضية في ظل التخطيط الاستراتيجي متوسط.

مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة (t)	المتوسط الفرضي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد الأفراد	المحاور
0,00 دالة	39	26,338	15	4.690	26.47	40	التخطيط الاستراتيجي

دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05 و 0.01 و درجة الحرية 39.

من النتائج المبينة في الجدول 07 تظهر قيمة المتوسط الحسابي لتعبير العينة على مستوى التخطيط الاستراتيجي في الخدمات المقدمة بالإدارة الرياضية، وقد بلغ: 26.47، وعند مقارنة هذا المتوسط بالمتوسط الفرضي للمقياس والبالغ (15) تبين أن متوسط درجات عينة البحث أعلى من المتوسط الفرضي للفقرات، كما أنّ قيمة اختبار الفروق "ت" بين المتوسطين، وقد بلغت: 26.338، في مستوى الدلالة Sig=0.000 ، وهي قيمة دالة إحصائيا لأنها أقلّ تماما من α في 0.01، بذلك توجد فروق لصالح العينة مستوى الخدمات المقدمة بالإدارة الرياضية في ظل التخطيط الاستراتيجي، لذا يمكن القول أنّ:

- مستوى الخدمات المقدمة بالإدارة الرياضية في ظل التخطيط الاستراتيجي مرتفع.

2.1.5. عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثانية:

"مستوى الخدمات المقدمة بالإدارة الرياضية في ظل التحسين المستمر متوسط".

ولاختبار هذه الفرضية، تم استخدام المعالجة الإحصائية التالية:

اختبار "ت" لحساب دلالة الفروق بين متوسطات أفراد العينة في معرفة مستوى الخدمات المقدمة بالإدارة الرياضية في ظل التحسين المستمر متوسط.

الجدول رقم (8): جدول يوضح نتائج اختبار(ت) لدلالة الفروق بين متوسطات أفراد العينة في مستوى

الخدمات المقدمة بالإدارة الرياضية في ظل التحسين المستمر متوسط.

المحاور	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	قيمة (t)	درجة الحرية	مستوى الدلالة	
							0,05	0,01
التحسين المستمر	40	19.85	3.784	15	18,95	39	0,000	دالة

دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 و 0.01 و درجة الحرية 39.

من النتائج المبينة في الجدول 08 تظهر قيمة المتوسط الحسابي لتعبير العينة على مستوى الخدمات المقدمة بالإدارة الرياضية في ظل التحسين المستمر، وقد بلغ: 19.85، وعند مقارنة هذا المتوسط بالمتوسط الفرضي للمقياس والبالغ (15) تبين أن متوسط درجات عينة البحث أعلى من المتوسط الفرضي للفقرات، كما أن قيمة اختبار الفروق "ت" بين المتوسطين، وقد بلغت: 18.95، في مستوى الدلالة Sig=0.000 ، وهي قيمة دالة إحصائياً لأنها أقل تماماً من α في 0.05، بذلك توجد فروق لصالح العينة في مستوى الخدمات المقدمة بالإدارة الرياضية في ظل التحسين المستمر، لذا يمكن القول أن:

- مستوى الخدمات المقدمة بالإدارة الرياضية في ظل التحسين المستمر مرتفع.

3.1.5. عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

"مستوى الخدمات المقدمة بالإدارة الرياضية في ظل مشاركة العاملين متوسط".

ولاختبار هذه الفرضية، تم استخدام المعالجة الإحصائية التالية:

اختبار "ت" لحساب دلالة الفروق بين متوسطات أفراد العينة في معرفة مستوى الخدمات المقدمة

بالإدارة الرياضية في ظل مشاركة العاملين متوسط.

الجدول رقم (9): جدول يوضح نتائج اختبار(ت) لدلالة الفروق بين متوسطات أفراد العينة في مستوى

الخدمات المقدمة بالإدارة الرياضية في ظل مشاركة العاملين متوسط.

مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة (t)	المتوسط الفرضي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد الأفراد	المحاور
0,00 دالة	39	5,14	15	2.741	25.81	40	مشاركة العاملين

دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 و 0.01 و درجة الحرية 39.

من النتائج المبينة في الجدول 09 تظهر قيمة المتوسط الحسابي لتعبير العينة على مستوى

الخدمات المقدمة بالإدارة الرياضية في ظل مشاركة العاملين متوسط، وقد بلغ: 13.85، وعند مقارنة هذا

المتوسط بالمتوسط الفرضي للمقياس والبالغ (15) تبين أن متوسط درجات عينة البحث أعلى من

المتوسط الفرضي للفقرات، كما أنّ قيمة اختبار الفروق "ت" بين المتوسطين، وقد بلغت: 5.142، في

مستوى الدلالة Sig=0.000 ، وهي قيمة دالة إحصائياً لأنها أقلّ تماماً من α في 0.05، بذلك توجد

فروق لصالح العينة في مستوى الخدمات المقدمة بالإدارة الرياضية في ظل مشاركة العاملين متوسط، لذا

يمكن القول أنّ:

- مستوى الخدمات المقدمة بالإدارة الرياضية في ظل مشاركة العاملين مرتفع.

4.1.5. عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة:

" مستوى الخدمات المقدمة بالإدارة الرياضية في ظل القيادة والتزام الإدارة متوسط".

ولاختبار هذه الفرضية، تم استخدام المعالجة الإحصائية التالية:

اختبار "ت" لحساب دلالة الفروق بين متوسطات أفراد العينة في معرفة مستوى الخدمات المقدمة بالإدارة الرياضية في ظل القيادة والتزام الإدارة متوسط.

الجدول رقم (10): جدول يوضح نتائج اختبار(ت) لدلالة الفروق بين متوسطات أفراد العينة في

مستوى الخدمات المقدمة بالإدارة الرياضية في ظل القيادة والتزام الإدارة متوسط.

مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة (t)	المتوسط الفرضي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد الأفراد	المحاور
0,00 دالة	39	11,021	15	4.102	25.79	40	القيادة والتزام

دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 و 0.01 و درجة الحرية 39.

من النتائج المبينة في الجدول 10 تظهر قيمة المتوسط الحسابي لتعبير العينة على مستوى الخدمات المقدمة بالإدارة الرياضية في ظل القيادة والتزام الإدارة متوسط، وقد بلغ: 25.79، وعند مقارنة هذا المتوسط بالمتوسط الفرضي للمقياس والبالغ (15) تبين أن متوسط درجات عينة البحث أعلى من المتوسط الفرضي للفقرات، كما أنّ قيمة اختبار الفروق "ت" بين المتوسطين، وقد بلغت: 11.021، في مستوى الدلالة Sig=0.000 ، وهي قيمة دالة إحصائياً لأنها أقلّ تماماً من α في 0.05، بذلك توجد فروق لصالح العينة في مستوى الخدمات المقدمة بالإدارة الرياضية في ظل القيادة والتزام الإدارة متوسط، لذا يمكن القول أنّ:

- مستوى الخدمات المقدمة بالإدارة الرياضية في ظل القيادة والتزام الإدارة مرتفع.

2.5. مناقشة النتائج في ظل الفرضيات

1.2.5. عرض نتائج الفرضية الأولى ومناقشة نتائجها:

من خلال نتائج الجداول السابقة نجد أن معظم أسئلة المحور 01 دالة إحصائياً لصالح الإجابة أكثر تكراراً دائماً عند مستوى دلالة (0.05)، حيث قيمة مستوى احتمال الخطأ (سيغ) أقل من مستوى الدلالة 0.05 وذلك ما يثبت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تأكيدهم في مستوى الخدمات المقدمة بالإدارة الرياضية في ظل التخطيط الاستراتيجي مرتفع. وهذا حسب آراء والاتجاهات العمال بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

ويعزو الطالب وجود مثل هذه الأثر إلى أن تقنية التخطيط الاستراتيجي تعتبر اتجاهها علمياً منظماً يسهم في بلورة الخطط التنفيذية الواقعية التي تراعي معالجة أوجه الخلل والقصور في طبيعة الخدمات المقدمة والتي يعكسها التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية لهذه الجامعات كما ان الاعتماد على تحليل البيئة التنافسية وتشخيص مستويات جودة الخدمات المقدمة من قبل المنافسين في اطار التحليل الاستراتيجي يسهم في تعزيز اعمق لفهم مستوى التنافسية للخدمات المقدمة من قبل المؤسسات الرياضية محل الدراسة ويشكل أساساً ومنطلقاً لتعزيز مكامن الضعف لتعزيز السبق التنافسي في اطار بيئة العمل الراهنة وهو ما يسهم بشكل مباشر في تعزيز جودة تلك الخدمات.

مناقشة نتيجة الفرضية:

من خلال ما توصلنا إليه سابقاً نقبل الفرضية القائلة أنه: مستوى الخدمات المقدمة بالإدارة الرياضية في ظل التخطيط الاستراتيجي مرتفع.

وهذا ما يتوافق مع نتائج الدراسات السابقة ل:

- دراسة الغزالي (2017) بعنوان "العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين جودة الخدمة - دراسة تطبيقية على جودة خدمة المياه - مصلحة مياه بلديات الساحل - محافظات غزة"، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين جودة الخدمة في مصلحة مياه بلديات الساحل بغزة اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية طردية بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين جودة الخدمة في مصلحة مياه بلديات الساحل، ووجود علاقة بين جميع أبعاد التخطيط الاستراتيجي (تطوير الرؤية والرسالة والأهداف تحليل البيئة الداخلية والخارجية، تطوير الاستراتيجيات تنفيذ الاستراتيجيات، المتابعة والتقييم) وتحسين جودة الخدمة في مصلحة بلديات الساحل، وبينت الدراسة عدم وجود فروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول التخطيط الاستراتيجي

وجودة الخدمة في مصلحة مياه بلديات الساحل تُعزى لمتغيرات الجنس والعمر والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي، بينما وجدت فروقاً في متوسطات استجابات

2.2.5. عرض نتائج الفرضية الثانية ومناقشة نتائجها:

من خلال نتائج الجداول السابقة نجد أن معظم أسئلة المحور 02 دالة إحصائياً لصالح الإجابة أكثر تكراراً دائماً عند مستوى دلالة (0.05)، حيث قيمة مستوى احتمال الخطأ (سيغ) أقل من مستوى الدلالة 0.05 وذلك ما يثبت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تأكيدهم في مستوى الخدمات المقدمة بالإدارة الرياضية في ظل التحسين المستمر مرتفع. وهذا حسب آراء والاتجاهات العمال بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة.

وذلك من خلال: أن التحسين المستمر مجموعة من الإجراءات التي تقوم بها إدارة الجودة داخل المنظمة، إذ تهدف إلى مراجعة العمليات والممارسات داخلها وإجراء تقييماً لها، بغية تحسينها وزيادة كفاءتها وفعاليتها وتقليل الأخطاء والعيوب الناتجة عنها، عن طريق التغييرات التي تُجرى عليها بصورة مستمرة.

مناقشة نتيجة الفرضية:

من خلال ما توصلنا إليه سابقاً نقبل الفرضية القائلة أنه : مستوى الخدمات المقدمة بالإدارة الرياضية في ظل التحسين المستمر مرتفع.

وهذا ما يتوافق مع نتائج الدراسات السابقة ل:

- دراسة مهند عبد الرحمن رشا عدنان أحمد (2013) بعنوان: أثر استخدام التحسين المستمر على كفاءة الخدمة الجامعية، حيث حاول الباحثان التعرف على استخدام التحسين المستمر في العملية التعليمية وذلك من خلال إجراء التعديلات والتحسينات على الأداء التدريسي، عن طريق استبدال الوسائل التقليدية واستبدالها بالوسائل الحديثة كاستخدام أجهزة الحاسوب والمختبرات ووسائل الاتصال الحديثة بالشكل الذي يؤدي إلى تحسين كفاءة الأداء التدريسي، والذي ينعكس بدوره على العملية التعليمية وكفاءة مخرجاتها، وتوصل الباحثان إلى ضرورة اعتماد كل ذلك لضمان مواكبة التطورات العلمية التي تخدم العملية التعليمية، وبما يساعد على القدرة على البقاء في ظل التطورات التكنولوجية الحاصلة.

3.2.5. عرض نتائج الفرضية الثالثة ومناقشة نتائجها:

من خلال نتائج الجداول السابقة نجد أن معظم أسئلة المحور 03 دالة إحصائياً لصالح الإجابة أكثر تكراراً دائماً عند مستوى دلالة (0.05)، حيث قيمة مستوى احتمال الخطأ (سيغ) أقل من مستوى الدلالة 0.05 وذلك ما يثبت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تأكيدهم في مستوى الخدمات المقدمة بالإدارة الرياضية في ظل مشاركة العاملين مرتفع. وهذا حسب آراء والاتجاهات العمال بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة.

وذلك من خلال: تلعب المشاركة دوراً هاماً في تحقيق أهداف كل مؤسسة، وإن الأخذ بآراء العاملين حول اتخاذ قرار وغيرها من الأمور ما يعتبر عاملاً أساسياً في نجاح القرار ذلك أن المدير لوحده لا يستطيع أن يتخذ قراراً بمفرده، فهي من أهم مبادئ تفويض السلطة، وتعتبر وسيلة لخلق بوادر الإبداع والابتكار من قبل العمال لتحسين الإنتاج وتطوير أساليبه، كما تخلق روح المسؤولية لدى العامل وتشعره بكيانه وأهميته داخل المؤسسة وبالتالي زيادة حماسه وتقبله للتطوير والتغيير

مناقشة نتيجة الفرضية:

من خلال ما توصلنا إليه سابقاً نقبل الفرضية القائلة أنه : مستوى الخدمات المقدمة بالإدارة الرياضية في ظل مشاركة العاملين مرتفع.

وهذا ما يتوافق مع نتائج الدراسات السابقة ل:

- دراسة عزوز محمد (2018) بعنوان: (أثر التميز في جودة الخدمة وعلاقتها برضا الموظفين في المؤسسات الرياضية).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف تأثير التميز في الخدمات المقدمة على اختيارات الموظفين الرياضية، وكذا الاطلاع على المعايير الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة لدى إدارة المركب الرياضي الأولمبي بالجلفة، واعتمد الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث طبق استمارة استبيان على عينة عشوائية من رياضيي بعض النوادي الرياضية، وبعد المعالجة الإحصائية أسفرت الدراسة عن النتائج على وجود علاقة ارتباطية بين علاقة الموظفين بالمؤسسة الرياضية ومؤشرات التميز في جودة الخدمات المقدمة.

4.2.5. عرض نتائج الفرضية الرابعة ومناقشة نتائجها:

من خلال نتائج الجداول السابقة نجد أن معظم أسئلة المحور 04 دالة إحصائياً لصالح الإجابة أكثر تكراراً دائماً عند مستوى دلالة (0.05)، حيث قيمة مستوى احتمال الخطأ (سيغ) أقل من مستوى الدلالة 0.05 وذلك ما يثبت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تأكيدهم في مستوى الخدمات المقدمة بالإدارة الرياضية في ظل القيادة والتزام الإدارة مرتفع. وهذا حسب آراء والاتجاهات العمال بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة.

فالتزام القيادة على المدى البعيد بالجودة بما يسهم في خلق ثقافة تنظيمية حول الجودة وأولوياتها، واتخاذ قرار تطبيق الجودة في كافة أعمال ومجالات وعمليات المنشأة لتحقيق التميز والريادة.

فتضمنين الجودة في كافة الخطط الاستراتيجية والتشغيلية للمنشأة يعمل على انشاء تواصل فعال بين الادارة والموظفين فتعمل القيادة العليا للادارة على تدريب العاملين وتحسين قدراتهم ومهاراتهم

مناقشة نتيجة الفرضية:

من خلال ما توصلنا إليه سابقاً نقبل الفرضية القائلة أنه : مستوى الخدمات المقدمة بالإدارة الرياضية في ظل القيادة والتزام الإدارة مرتفع.

وهذا ما يتوافق مع نتائج الدراسات السابقة ل:

- دراسة إسماعيل صبحي كحيل (2016) بعنوان: (إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية دراسة تطبيقية على جامعة فلسطين)، وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في جامعة فلسطين، وذلك بالتطبيق على القيادات الإدارية العاملة في الجامعة، وعلاقة ذلك بمدى تحقيق الميزة التنافسية للجامعة كمنظمة أعمال تعليمية، وقد تم التعرف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال الأبعاد التي استندت عليها الدراسة، وتمثلت في التزام ودعم الإدارة العليا التحسين المستمر، التركيز على الموظف التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة مشاركة العاملين، وتدريب وتأهيل العاملين)، والتعرف على مدى تحقيق الجامعة للميزة التنافسية من خلال العناصر العامة المكونة لها.

مناقشة الفرضية الرئيسية: مستوى الخدمات المقدمة بالإدارة الرياضية في ظل الجودة الشاملة مرتفع تم التأكد من صحة هذه الفرضية انطلاقاً من معالجة الفرضية الجزئية الأولى الثانية الثالثة والرابعة، أين نصت على وجود مستوى مرتفع للخدمات المقدمة بالإدارة الرياضية في ظل الجودة الشاملة وهذا ما أكدته مخرجات الجداول السابقة لكل محور، وبما أن نتائج الفرضيات الجزئية أثبتت صحتها وبناء على موافقة أفراد العينة على جميع عبارات الاستبيان فهذا يثبت صحة الفرض الرئيسي.

خلاصة

من خلال عرض نتائج هذه الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من الأحكام تمثلت في قبول الفرضيات ككل، كما تم تفسير تلك النتائج ومناقشتها في ضوء ما أتيح للطالب الباحث من تراث نظري ودراسات سابقة متعلقة بالموضوع، وفي الختام حاولنا تقديم بعض الاقتراحات لمن لهم علاقة بمستقبل العمال والموظفين في الإدارة الرياضية والمسؤولين على اتخاذ القرار الإداري فيها.

الفصل السادس

الاستنتاجات

والاقتراحات

1.6. الاستنتاج العام

وخلصت الدراسة إلى جملة من النتائج وهذا بناء على ما تم تناوله في الفصول النظرية من الدراسة والإطار الميداني لها، يمكن توضيحها في النقاط التالية:

1.1.7. النتائج المتعلقة بالجانب النظري:

- إنشاء دورات تدريبية للموظفين قبل تنصيبهم في مهامهم.
- أهمية الالتزام بالمعايير الدولية للجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية.
- تبني مدخل الجودة الشاملة كثقافة وفلسفة إدارية جديدة تقود المؤسسات الرياضية، وبمراعاة جميع الأطراف ذوي المصلحة، لتحقيق مزيدا من الفعالية والتميز وجودة الخدمة.
- تهدف الجودة الشاملة إلى تحقيق رضا الموظف وولائه.
- تؤدي المنافسة الايجابية بين العمال إلى تحفيزهم بما يخدم المصلحة العامة.
- ضبط مواعيد العمل وتدريب العمال على الأداء الصحيح بشكل صحيح من المرة الأولى.
- محاولة غرس مفهوم الجودة الشاملة وأهم مبادئها لدى المؤسسات الرياضية بصفة عامة والمؤسسات العمومية.
- مفهوم الجودة الشاملة يرتبط بمدى قدرة المؤسسة على تقديم خدمة تتطابق مع توقعاتها أو تتجاوزها.
- نشر دليل مكتوب يتعلق بكيفية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية.
- يستند التطبيق العملي لمدخل إدارة الجودة الشاملة باعتباره نظام عمل إداري متكامل.

2.1.7. النتائج المتعلقة بالجانب التطبيقي:

وقد كانت النتائج على مستوى الفرضيات الستة الخاصة بالدراسة كالتالي:

- الفرضية الأولى والتي تتحدث على مستوى الخدمات المقدمة بالإدارة الرياضية في ظل التخطيط الاستراتيجي مرتفع وبناء على نتائج الموضحة في جداول السابقة فقد تبين صحة الفرضية الأولى المدرجة ضمن المحور الأول من محاور الاستبيان الموزع.
- الفرضية الثانية والتي تتحدث على مستوى الخدمات المقدمة بالإدارة الرياضية في ظل التحسين المستمر مرتفع. وبناء على نتائج الموضحة في جداول السابقة فقد تبين صحة الفرضية الثانية المدرجة ضمن المحور الثاني من محاور الاستبيان الموزع.

- الفرضية الثالثة والتي تتحدث على مستوى الخدمات المقدمة بالإدارة الرياضية في ظل مشاركة العاملين مرتفع. وبناء على نتائج الموضحة في جداول السابقة صحة الفرضية الثالثة المدرجة ضمن المحور الثالث من محاور الاستبيان الموزع.

- الفرضية الرابعة والتي تتحدث على مستوى الخدمات المقدمة بالإدارة الرياضية في ظل القيادة والتزام مرتفع. وبناء على نتائج الموضحة في جداول السابقة صحة الفرضية الرابعة المدرجة ضمن المحور الرابع من محاور الاستبيان الموزع.

2.6. الإقتراحات والفرضيات المستقبلية

- بناء على ما تم التوصل إليه في هذه الدراسة من نتائج يمكن إعطاء بعض الاقتراحات التي نرى فيها حلول تخدم المعاق سمعياً، ويمكن إجمال هذه الاقتراحات فيما يلي :
- العمل على مشاركة العاملين والتحسين المستمر في المؤسسات الرياضية.
 - الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة ودوره في تطوير الخدمات في المؤسسات الرياضية.
 - استثمار مزايا التطبيق السليم لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة في إجراء مزيد من الدراسات حول دور تطبيق أسس إدارة المشاريع في نجاح المشاريع.
 - الاستفادة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاعات أخرى مثل قطاع التعليم العالي والخدمات وغيرها لتطبيقها في إدارة المشاريع.
 - الإهتمام بفريق عمل المشروع واختياره وفق طرق علمية مناسبة كذلك الإهتمام بتدريبه وتطويره، وإدارة الاتصال بينه وبين باقي أطراف المشروع بشكل فعال.
 - السعي الجاد نحو تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المشاريع باعتبارها وسيلة ناجحة لتحقيق العديد المنظمات لأعلى درجات الجودة وبأقل تكاليف.

قائمة المصادر والمراجع:

1. قائمة المصادر:

- القرآن الكريم.

2. قائمة المراجع باللغة العربية:

أ- الكتب:

1. إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي(2003): الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية وتطبيقاتها، دار الوفاء.
2. أحمد إبراهيم أبو حسن(1995): الإدارة والإسلام، ط5، دار الوفاء للطباعة والنشر.
3. احمد بن عيشاوي (2013): إدارة الجودة الشاملة- الأسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
4. أحمد شلبي (1992): كيف تكتب بحثاً أو رسالة : دراسة منهجية، مكتبة النهضة المصرية - القاهرة.
5. أحمد ماهر ج (2005): ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية.
6. أحمد ماهر وآخرون (2001): الإدارة مبادئ ومهارات، الدار الجامعية الإسكندرية.
7. إيهاب صبيح محمد زريق (2001): الإدارة والأسس والوظائف، ط2، دار الفكر الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر.
8. بوحوش عمار(1995): وطرق إعداد البحوث، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية.
9. الترتوري محمد عوض، أغادير عرفات حويجان (2006): إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
10. توفيق محمد عبد المحسن (2001): تخطيط ومراقبة جودة المنتجات ، دار النهضة العربية، القاهرة ، مصر.
11. جمال الدين محمد المرسي(2006): الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الابراهيمية.
12. حسن ابراهيم بلوط (2002): ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت.

13. حسن أحمد الشافعي (2003): إدارة الجودة الشاملة في التربية البدنية والرياضية، دار الوفاء، لدينا للطباعة والنشر، مصر.
14. رواية حسن ب (1999): إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية.
15. سوسن شاكر مجيد ومحمد عواد الزيادات (2007): إدارة الجودة الشاملة في تطبيق الصناعة والتعليم، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان.
16. صفوت فرج (2007): القياس النفسي، مكتبة انجلو المصرية، القاهرة، مصر، ط 6.
17. عبد الستار العلي (2010): تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
18. عبد الغفار حفصي ب(2006): السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية.
19. عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف (1993): تنظيم وإدارة الأعمال، المكتب العربي، الإسكندرية.
20. العزاوي محمد عبد الوهاب (2005): إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
21. عصا بدوي (2001): موسوعة التنظيم والادارة في التربية البدنية والرياضية ، ط 1، دار الفكر العربي، القاهرة.
22. عطا الله علي، خالد بني حمضان (2015): إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
23. علوان قاسم (2005): دراسات في الإدارة التربوية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
24. علي السلمى (1995): إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9000، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
25. عمرو صفي عقيلي (2000): مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، الأردن.
26. مأمون السلطي وآخرون (1999): دليل عملي لتطبيق انظمة الجودة، دار الفكر المعاصر، بيروت.

27. مجيد الكرخي (2015): إدارة الجودة الشاملة المفاهيم النظرية وأبعادها التطبيقية في مجال الخدمات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
28. محفوظ أحمد الجودة (2009): إدارة الجودة الشاملة - مفاهيم وتطبيقا، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
29. محمد الصيرفي (2005): الجودة الشاملة TQM طريقك للحصول على شهادة الآيزو، ط1، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر.
30. محمد بن يعقوب الفيروز آبادي مجد الدين (1994): القاموس المحيط (ط. الرسالة)، مؤسسة الرسالة للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان.
31. محمد سعيد أنور سلطان أ (2003): السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية.
32. محمد شفيق (1985): البحث العلمي الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية.
33. محمد عبد العال النعيمي، راتب جليل صويص، غالب جليل صويص (2009): إدارة الجودة المعاصرة مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
34. محمد عبد الوهاب العزاوي (2005): " إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
35. محمد عبيدات (1999): منهجية البحث العلمي، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.
36. محمد نصر الدين رضوان (2006): المدخل الى القياس في التربية البدنية والرياضة، مركز الكتاب للنشر، القاهرة.
37. مروان عبد المجيد ابراهيم (2000): الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، ليبيا.
38. مروان عبد المجيد إبراهيم (2002): إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، ط1، دار النشر عمان.
39. مروان عبد المجيد إبراهيم (2000): الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية، دار الفكر، ط1، الأردن.

40. مروان عبد المجيد إبراهيم(2000): الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية، دار الفكر، ط 1 ، الأردن.

41. مؤيد الحسين الفضل، يوسف جسيم الطائي (2004): إدارة الجودة الشاملة من الموظف إلى الموظف، دار الوراق للنشر و التوزيع، عمان.

42. يوسف جسيم الطائي، محمد عاصي العجيلي، ليث علي الحكيم (2009): نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

ب- الرسائل والأطروحات الجامعية:

1. أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية في الجزائر، أطروحة دكتوراه جامعة الجزائر، 2007-2008.

2. مطرفي خميسي (2020/2019): معوقات إدارة الجودة الشاملة في معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية في الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، تخصص إدارة وتسيير رياضي، جامعة محمد بوضياف، المسيلة.

3. نويوة صباح وآخرون (2003): نظام المعلوماتية ودوره في فعالية اتخاذ القرارات الإدارية، مذكرة في العلوم التجارية عثمانة الهام وآخرون، دراسة وصفية تصنيفية تحسيسية لكل من فيروس إيبولا وكورونا، مذكرة لنيل شهادة التعليم المتوسط، القبة، الجزائر 01، 2015/2016.

3. قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

1. Bernard C.Yves,2000, « Le management par la qualité totale : l'excellence en efficacité et en efficience opérationnelles », Edition AFNOR, Paris.
2. Faisal Talib & al, The relat ISO 9000 :2015, « Systèmes de management de la qualité – Principes essentiels et Vocabulaire », ISO Genève.

قائمة الملاحق



معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم: إدارة وتسيير رياضي



تخصص: تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية

استمارة استبيان

يسرني أن أقدم لسيادتكم المحترمة هذه الاستمارة التي تدرس: مستوى الخدمات المقدمة بالإدارة الرياضية الجزائرية في ظل الجودة الشاملة. وذلك استكمالاً لنيل شهادة الماستر في الإدارة والتسيير الرياضي. أمل من سيادتكم التكرم بالاجابة على هذه الأسئلة التي تستخدم لغرض البحث العلمي. وشمل الاستبيان 20 عبارة مقسمة إلى ما يلي:

شمل أربع محاور على النحو التالي:

- المحور الأول : التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة (5 بنود)
- المحور الثاني: التحسين المستمر (5 بنود)
- المحور الثالث: مشاركة العاملين (5 بنود)
- المحور الرابع: القيادة والالتزام (5 بنود)

إشراف الأستاذة(ة):

- د/ خضار خالد

إعداد الطالب:

- زراري لعموري

غير موافق	محايد	موافق	العبارات
			المحور الأول : التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة
			تعمل المؤسسة على نشر قيم رسالتها لجميع العاملين بالمؤسسة.
			تقوم المؤسسة بتدريب العاملين على أساليب تحسين الخدمات.
			تقوم المؤسسة بوضع الخطط الإستراتيجية بما يتلاءم ومتطلبات جودة الخدمة.
			"تخصص كل الوسائل الضرورية من أجل تحقيق الأهداف المسطرة لتحسين الخدمات"
			يتم تحقيق التقدم لإنجاز الأهداف الإستراتيجية بشكل منظم.
			المحور الثاني: التحسين المستمر
			تخصص المؤسسة جزء من مواردها للقيام بعمليات تحسين الخدمات فيها
			تسعى إدارة المؤسسة لتطوير خبرات العمال من خلال الدورات والبعثات الخارجية.
			المؤسسة الرياضية تقوم بتحديد أهداف عمليات التحسين على جميع المستويات.
			تدريب العمال والموظفين على القيام بعمليات التحسين.
			تتظر ادارة المؤسسة لاحتياجات العاملين والمستفيدين باعتبارها متغيرة وغير ثابتة.
			المحور الثالث: مشاركة العاملين
			تسعى الادارة على تشجيع وتبادل الآراء والأفكار بين عمال المؤسسة.
			"المؤسسة تعتبر العنصر البشري أحد أهم عناصر الطرق الإدارية الجديدة".
			"تحرص المؤسسة على تشجيع التعاون بين الأفراد على اختلاف مستوياتهم"
			"تكوين فرق العمل داخل المؤسسة وتفعيل دورها من أولويات المؤسسة".
			"الموظفين لديهم شعور قوي بالولاء وبالانتماء اتجاه المؤسسة".
			المحور الرابع: القيادة والالتزام
			"تخصص المؤسسة الموارد المالية الداعمة لإدارة أنشطة الجودة مما يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات".
			"تدعم المؤسسة تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالهيئة مما يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات".
			"تعمل الإدارة بتحفيز الرغبة لدى العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة".
			"تقوم الإدارة بالاعتراف بإنجازات العاملين ومساهماتهم".
			"مسيروا المؤسسة يمتلكون صفات قيادية تجعلهم قادرين على التأثير على العاملين".