

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

معهد: علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية الرقم التسلسلي:
قسم: إدارة وتسيير رياضي رقم التسجيل (ط1): UN2801202320064096296
تخصص: تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
تحت عنوان:

مساهمة معايير الجودة الشاملة في تسيير المنشآت الرياضية

- دراسة ميدانية على مستوى المركب المتعدد الرياضات الحاج حفصي مسعود بالمسيلة -

تحت إشراف

د. أحمد بن رجم

من إعداد الطالب

فريد سداوي

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
د. خضار خالد	أستاذ محاضر	جامعة محمد بوضياف المسيلة	رئيسا
د. أحمد بن رجم	أستاذ محاضر	جامعة محمد بوضياف المسيلة	مشرفا ومقررا
د. علي تيباني	أستاذ محاضر	جامعة محمد بوضياف المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية: 1444/1445 هـ. 2023/2024 م.



27 ديسبر 2020

ملحق بالقرار رقم 10821... المؤرخ في
الذي يحدد القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

مؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي:

نموذج التصريح الشرفي
الخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

أنا الممضي أسفله،

السيد(ة): عزينة سعداوي الصفة: طالب، باحث، طالب طالب

الحامل(ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم 904.6360.904 والصادرة بتاريخ 2020/01/26

المسجل(ة) بكلية / معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية قسم إدارة وتنظيم الرياضة

والمكلف(ة) بإنجاز أعمال بحث (مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراه).

عنوانها: معايير الجودة الشاملة في تقييم المنشآت الرياضية

دراسة ميدانية على مستوى المراكز الرياضية في الجزائر

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية
المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه .

التاريخ:

توقيع المعني (ة)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

معهد: علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية الرقم التسلسلي:
قسم: إدارة وتسيير رياضي رقم التسجيل (ط1): UN2801202320064096296
تخصص: تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
تحت عنوان:

مساهمة معايير الجودة الشاملة في تسيير المنشآت الرياضية

- دراسة ميدانية على مستوى المركب المتعدد الرياضات الحاج حفصي مسعود بالمسيلة -

تحت إشراف

د. أحمد بن رجم

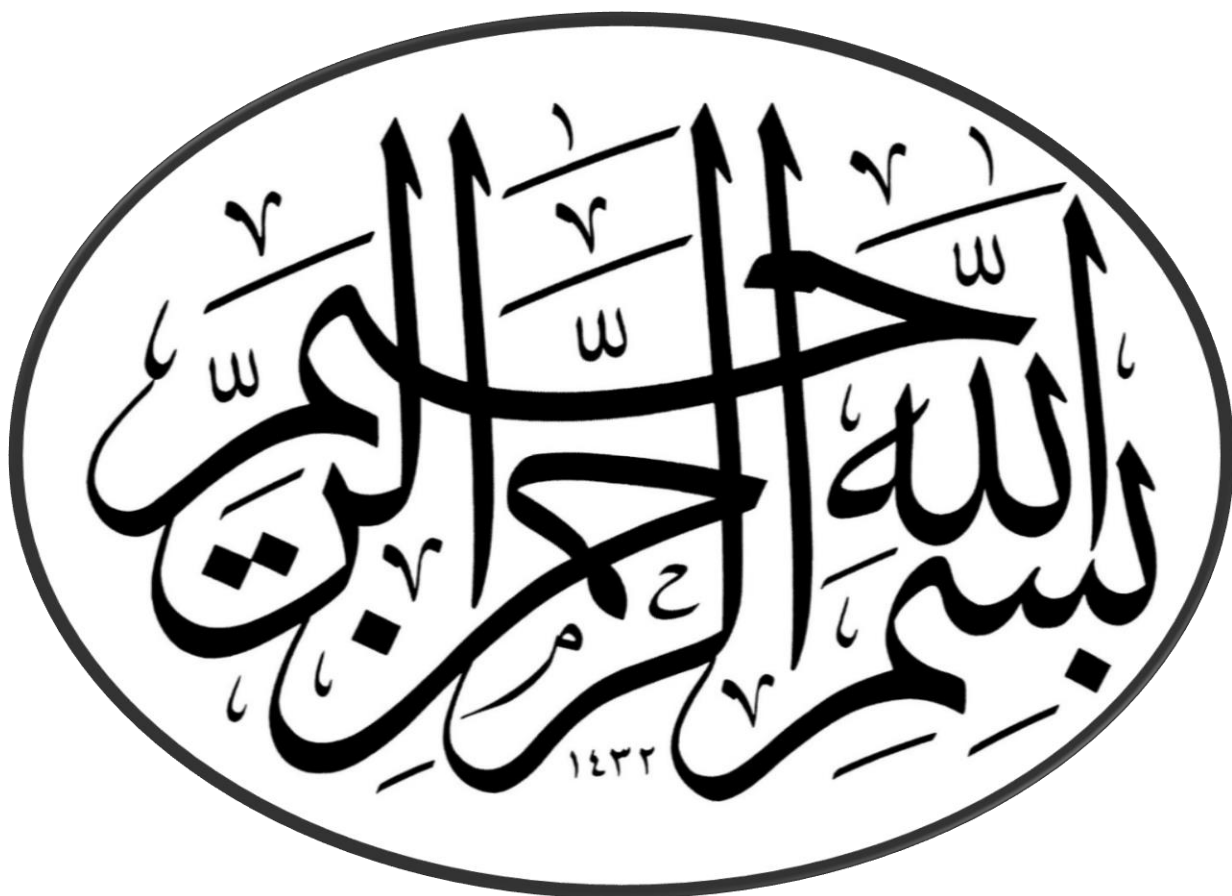
من إعداد الطالب

فريد سداوي

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
د. خضار خالد	أستاذ محاضر	جامعة محمد بوضياف المسيلة	رئيسا
د. أحمد بن رجم	أستاذ محاضر	جامعة محمد بوضياف المسيلة	مشرفا ومقررا
د. علي تيباني	أستاذ محاضر	جامعة محمد بوضياف المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية: 1444/1445 هـ. 2023/2024 م.



إهداء

أهدي ثمرة جهدي الى من قال فيهما الله عزوجل
{وَاخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا}
"الآية 24 من سورة الاسراء"

أمي الغالية الفالي دخان وزوجت أبي أُمي الثانية العارم ضيف
وإلى روح أبي الغالي رحمه الله وغفر له وأدخله جنّاته
وإلى روح الروح الزوجة الكريمة حفظها الله سعودي ريمة
وإلى أولادي رفيق وسراب وسجي، وإلى سندي في هذه الحياة أخواتي
وإخواني الأعزاء كل من علي وزوجته وابنه غيث وأشرف وعبد الجبار
وجميع الأصدقاء والأساتذة الكرام كل واحد باسمه
وإلى كل من يعرف فريد سعداوي

*** سعداوي فريد ***

شكر وعرفان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، حمدا تدوم به النعمة
وتزول به النقمة ويستجاب به الدعاء، ويزيد من فضله من يشاء
على أن وفقنا لإنجاز هذا العمل المتواضع، وما توفيقنا إلا به.
فمن باب من لم يشكر الناس لم يشكر الله نتقدم بأحر تشكراتنا إلى:
الأستاذ المشرف "د. أحمد بن رجم"
الذي ساعدنا في إعداد بحثنا هذا، فكان بمثابة الموجه والمرشد...
كما لأتقدم لأساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
بجامعة المسيلة على مجهوداتهم المبذولة خلال فترة دراستنا.
وإلى كل من ساعدنا من بعيد أو من قريب في إنجاز هذه الدراسة.

*** سعادوي فريد ***

قائمة المحتويات

إهداء

شكر وعرفان

مقدمة أ

الاطار العام

الجانب النظري للدراسة

17	الفصل الأول: الإدارة الرياضية والتسيير الإداري.....
18	1- مفهوم الإدارة الرياضية.....
18	1-1: تعريف الإدارة.....
18	1-2: الإدارة الرياضية.....
19	1-3: وظائف الإدارة الرياضية.....
24	1-4: صفات الإدارة الرياضية العلمية.....
24	2- التسيير الإداري في المجال الرياضي.....
25	2-1: مفهوم التسيير الإداري.....
26	2-2: أنواع التسيير.....
27	2-3: المسير الإداري الرياضي.....
30	خلاصة:.....
32	الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة.....
33	1- مدخل لإدارة الجودة الشاملة.....
33	1-1: مفهوم الجودة.....
40	1-2: مفهوم إدارة الجودة الشاملة.....
43	2- تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....
43	2-1: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....
44	2-2: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....
47	2-3: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....
47	3- اهتمام إدارة الجودة الشاملة بالموارد البشري.....
48	3-1: الاهتمام بالموارد البشري ضمن مبادئ إدارة الجودة الشاملة.....
49	3-2: تسيير الموارد البشرية في إطار الجودة الشاملة.....
50	3-3: التدريب والتحفيز في إدارة الجودة.....

54	3-4: التحفيز في إدارة الجودة الشاملة.....
56	خلاصة
58	الفصل الثالث: المنشآت الرياضية.....
59	1- المنشآت الرياضية
59	1-1: مفهوم المنشآت الرياضية.....
59	1-2: لمحة تاريخية عن المنشآت الرياضية
61	1-3: أنواع المنشآت الرياضية:.....
67	2- سياسة الدولة في إطار المنشآت الرياضية
67	2-1: قوانين المنشآت الرياضية.....
71	2- ديوان المركب المتعدد الرياضات :
71	2-1: مفهومه:
71	2-2: استعمال المركبات المتعددة الرياضات:.....
72	2-3: التنظيم الإداري لمركب متعدد الرياضات:
76	خلاصة

الجانب التطبيقي للدراسة

78	الفصل الأول: الاجراءات المنهجية.....
79	1- الدراسة الاستطلاعية:
79	1-1- المجال المكاني والزمني:
79	1-2: الشروط العلمية للأداة:
80	1-3: ضبط متغيرات الدراسة:
81	1-4: المجتمع الأصلي للدراسة:
81	1-5: عينة البحث وكيفية اختيارها :
82	2- منهج الدراسة:
82	2-1: أدوات البحث :
83	3- المعالجة الإحصائية :
83	3-1: النسب المئوية:.....
84	4- صعوبات البحث :
86	الفصل الثاني: عرض وتحليل النتائج
86	1- تحليل محاور الاستمارة الاستبائية

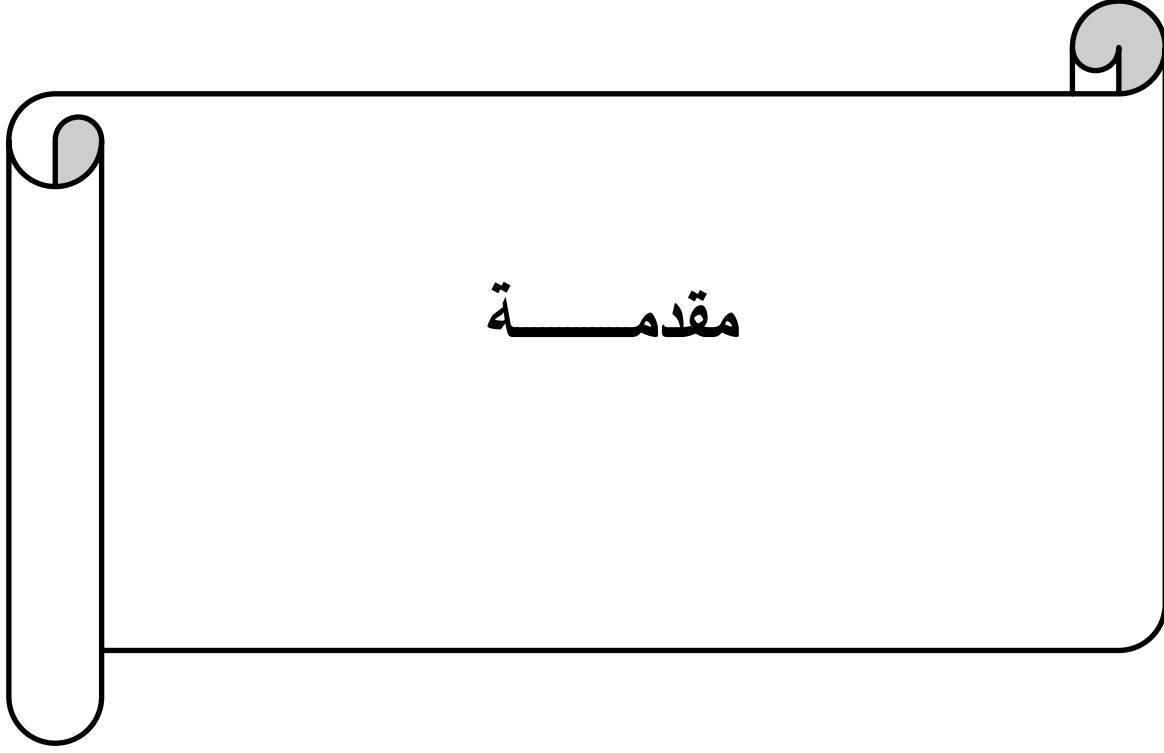
86	1-1-البيانات الشخصية لعينة البحث
114	الفصل الثالث: مناقشة الفرضيات على ضوء النتائج
114	1- عرض ومناقشة نتائج الدراسة:
114	1-1: مناقشة نتائج الفرضية الأولى
116	1-2: مناقشة نتائج الفرضية الثانية
117	1-3: مناقشة نتائج الفرضية الثالثة :
118	2- الاستنتاج العام:
119	التوصيات والاقتراحات:
120	آفاق مستقبلية:
122	خاتمة
124	قائمة المصادر والمراجع:
130	الملاحق:
135	ملخص الدراسة:

فهرس الجداول والأشكال

1/- فهرس الأشكال:

26	شكل رقم 1 يوضح عملية التسيير
38	شكل رقم 2 مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة
42	شكل رقم 3 أهداف إدارة الجودة الشاملة
53	شكل رقم 4 عناصر التدريب على الجودة
75	شكل رقم 5 الهيكل التنظيمي لديوان المركب المتعدد الرياضات
86	شكل رقم 6 التمثيل البياني للسنة
87	شكل رقم 7 التمثيل البياني في المستوى التعليمي
88	شكل رقم 8 تمثيل بياني لسنوات الخبرة
89	شكل رقم 9 التمثيل البياني للجدول رقم 05
90	شكل رقم 10 تمثيل بياني للجدول رقم 06
91	شكل رقم 11 تمثيل بياني للجدول رقم 07
92	شكل رقم 12 تمثيل بياني للجدول رقم 08
93	شكل رقم 13 تمثيل بياني للجدول رقم 09
94	شكل رقم 14 تمثيل بياني للجدول رقم 10
95	شكل رقم 15 تمثيل بياني للجدول رقم 11
96	شكل رقم 16 تمثيل بياني لشكل رقم 12
97	شكل رقم 17 تمثيل بياني لشكل رقم 13
98	شكل رقم 18 تمثيل بياني لجدول رقم 14
99	شكل رقم 19 تمثيل بياني للجدول رقم 15
100	شكل رقم 20 تمثيل بياني للجدول رقم 16
101	شكل رقم 21 تمثيل بياني لشكل رقم 17
102	شكل رقم 22 تمثيل بياني للجدول رقم 18
103	شكل رقم 23 تمثيل بياني للجدول رقم 19
104	شكل رقم 24 تمثيل بياني للجدول رقم 20
105	شكل رقم 25 تمثيل بياني للجدول رقم 21
106	شكل رقم 26 تمثيل بياني لجدول رقم 22
107	شكل رقم 27 تمثيل بياني لجدول رقم 23
108	شكل رقم 28 تمثيل بياني للجدول رقم 24
109	شكل رقم 29 تمثيل بياني للجدول رقم 25
110	شكل رقم 30 تمثيل بياني للجدول رقم 26
111	شكل رقم 31 تمثيل بياني للجدول رقم 27
112	شكل رقم 32 تمثيل بياني للجدول رقم 28

جدول 1 عناصر إدارة الجودة الشاملة كما يراها رواد الجودة	39
جدول 2 توزيع المبحوثين حسب السن	86
جدول 3 توزيع المبحوثين المستوى التعليمي	87
جدول 4 توزيع المبحوثين حسب عدد سنوات الخبرة	88
جدول 5 توزيع المبحوثين لأرائهم حول معنى الجودة الشاملة	89
جدول 6 دعم الادارة لتطبيق الجودة الشاملة	90
جدول 7 يوضح التخطيط لاهداف المنشآت بالجودة المطلوبة	91
جدول 8 تتوفر التقنيات الحديثة التي تساهم في انجاز العمل	92
جدول 9 يوضح مدى منح العاملين الفرصة للمشاركة في جهود التحسين	93
جدول 10 يوضح المظهر العام للمنشأة الرياضية	94
جدول 11 يوضح معيار جودة السلامة المطبقة داخل المنشآت الرياضية؟	95
جدول 12 يوضح الاستغلال الأمثل لكافة امكاناتها	96
جدول 13 يوضح حالة التنظيم السائد داخل المنشآت الرياضية	97
جدول 14 مدى الرضا عن المنصب	98
جدول 15 تكافؤ الأجر مع المهام الموكلة	99
جدول 16 يوضح معيار الكفاءة المطبقة لتحسين الجودة بالمنشآت	100
جدول 17 صعوبات العمل في المنشأة الرياضية	101
جدول 18 مناقشة مشاكل العمل مع المسؤول المباشر	102
جدول 19 تقديم الحوافز من اجل تطوير الأداء	103
جدول 20 يوضح: تنظيم المنشأة دورات تدريبية لتحسين جودة الأداء	104
جدول 21 استفادة الموظفين من دورات تدريبية	105
جدول 22 عدم اقتناع إدارة المنشآت بتطبيقها	106
جدول 23 افتقار المنشآت الرياضية للبنية التحتية	107
جدول 24 غياب البرامج التدريبية التي تساعد على فهمها	108
جدول 25 قلة الإمكانيات المادية	109
جدول 26 نقص الكوادر المؤهلة	110
جدول 27 عدم وجود مقاييس دقيقة تحدد المستوى اللازم لتطبيقها	111
جدول 28 افتقار المنشأة إلى نظام اتصال فعال بين إدارتها	112



مقدمة

يعد اهتمام الشعوب بالرياضة قديم قدم التاريخ فما من شعب أو حضارة الا اهتمت اهتماما خاصا بها فقامت بتنظيمها وممارستها فأدت إلى تطورها، من هنا لجأت المجتمعات إلى استخدام الأساليب الإدارية لضمان استمرارية التطور في مختلف المجالات ومنها الرياضة.

فقد مر الفكر الإداري المعاصر بتطورات عديدة في سبيل تحقيق أهداف التنظيمات الإدارية، وظهرت مبادئ إدارية متعاقبة بداية بالاتجاهات الكلاسيكية التي اهتمت بالإنتاجية واعتبرت العنصر البشري آلة يمكن شحنها عن طريق الحوافز المادية والمعنوية مما فتح الباب لظهور اتجاهات إدارية متباينة كالإدارة العلمية، والإدارة بالإنتاج والإدارة بالأهداف وغيرها من المفاهيم الإدارية التي اعتمدت بصفة أساسية على مبادئ الإدارة التقليدية باستخدام أسلوب الترهيب والرقابة كوسيلة لتصيد الأخطاء وتوجيه اللوم والعقاب.

ونتيجة لإخفاق بعض ممارسات الإدارة التقليدية في تحقيق ما تصبوا إليه المنظمات من تقدم وتطور، نشأت إدارة الجودة الشاملة كأسلوب إداري فعال يعتمد على حال المشكلات واكتشاف الأخطاء وعلاجها أولا بأول، التعرف على احتياجات ومتطلبات المستهلكين وما يفضلونه ، لتحقيق هدف مزدوج يتمثل في التسويق الفعال للمنتجات أو تقديم خدمات أفضل ، وفي الوقت نفسه إشباع رغبات المستهلكين ، ومع الأخذ في الاعتبار عامل المنافسة ، والحرص على خفض التكلفة الإنتاجية باستبعاد الخطوات غير الضرورية وتلافي الأخطاء أولا بالأول، وإتاحة الفرصة للعاملين لإبراز مواهبهم الشخصية ومهاراتهم وقدراتهم الذاتية في تطوير طرق العمل والإنتاج.

ولما كانت الرياضة من الوسائل التعارف عن طريق المنافسة الشريفة بين الأمم والشعوب وباتت التجمعات والمحافل الرياضية تعكس مدى تقدم المجتمعات المعاصر، في ظل التحول من عالم الهواية إلى عالم الاحتراف، أصبحت الرياضة استثمارا قوميا ذي إبعاد اقتصادية واجتماعية وسياسية، مما لفت الأنظار لأهمية إدارة الرياضية وفق منظور إدارة الجودة الشاملة كوسيلة للتغلب على العقبات، وفي الوقت نفسه ضمان مخرجات فعالة لتحقيق أهداف المنشآت الرياضية بأقل وقت وجهد وتكلفة، مع الأخذ في الاعتبار التأثيرات الايجابية أو السلبية المحتملة لتطبيق الجودة الشاملة في المنشآت الرياضية، في ضوء مقاومة البعض للتغيير خوفا على مراكزهم ، وعدم إلمام لبعض الآخر بمفهوم وأهداف الجودة الشاملة.

وقد بذلت البلاد في الآونة الأخيرة جهودا متميزة في توفير المنشآت الرياضية، ودعم الأندية ومراكز الشباب والصالات الرياضية، بهدف إعداد كوادر رياضية بناءة تسهم في التعبير عما وصلت إليه البلاد من تقدم ورقي في كافة المجالات ،إلا أن عدم إدارة هاته الجهود بشكل علمي لا يضمن تحقيق العائد الموازي

للجهود المبذولة والأموال المنفقة ، مما يبرز الحاجة لتطبيق معايير الجودة الشاملة كأسلوب إداري متطور يمكن أن يساهم في زيادة فاعلية المنشآت الرياضية ، فهذا ادفعني إلى اختيار موضوع هذا البحث نظرا للدور الفعال الذي يمكن أن تقوم به إدارة الجودة الشاملة في رسم ملامح الهوية الرياضية في البلاد وفي هذا العدد نحاول من خلال دراستنا هذه : التعرف على معايير الجودة الشاملة في تسيير المنشآت الرياضية. وفي دراستنا لهذا الموضوع قسمنا بحثنا إلى جانبين جانب نظري وجانب آخر تطبيقي وقبل هذا وذاك عرجنا على جانب التمهيدي الذي تناولنا فيه الخلفية النظرية للإشكالية والفرضيات وأهداف البحث والتعرف بالمصطلحات والدراسات السابقة أما الجانب النظري قد قمنا بتقسيمه إلى ثلاث فصول تطرقنا في الفصل الأول إلى الإدارة الرياضية والتسيير الرياضي، وفي الفصل الثاني إلى إدارة الجودة الشاملة والفصل الثالث إلى المنشآت الرياضية، ثم عرجنا في الجانب التطبيقي على فصلين : تناولنا في الفصل الأول منهجية وأدوات البحث، الفصل الثاني يحتوي على عرض النتائج وتحليلها لنقوم في الأخير بعرض النتائج النهائية ووضع خاتمة بالعمل وطرح بعض الاقتراحات التي تعد كحلول.

الإشكالية

لقد أدى تطبيق أساليب إدارية جامدة في بعض المنظمات الإدارية والمؤسسات الإنتاجية إلى تدني مستويات الانجاز وانخفاض معدلات الإنتاج، وتعقد الإجراءات الإدارية وإحلال الروتين محل الإبداع الإداريين، مما انعكس سلبا على انخفاض جودة الخدمة وزيادة تكلفة الإنتاج وتبديد الوقت والجهد وافتقاد ثقة ورضا الجمهور.

لذا استلزم على الإدارة تطوير نفسها لمواكبة التطورات الحاصلة، مما يبرز الحاجة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، كتوجه حديث يسعى لتغيير النظم والمفاهيم القديمة واستبدالها بأخرى متطورة تعتمد على الإبداع والابتكار والتحسين المستمر للمنتجات والخدمات.

أن تدني مستوى مردود الإدارة الرياضية ما هو إلا تعبير عن ضعف السياسة الإدارية في المنشآت الرياضية، فلقد مرت المنشآت الرياضية منذ الاستقلال إلى يومنا هذا بالعديد من المشاكل والمعوقات التي لازمتها على امتداد هذه الفترة كنقص التأطير والخبرة وانتشار مظاهر الإهمال والتسيب وسوء استعمال الموارد الاقتصادية والبشرية، ومع اشتداد المنافسة وزوال بعض المنشآت وبقاء المنشآت الأصلح إداريا واهتمام المختصين بالبحث عن الطرق والأساليب التي تمكن من رفع مردود الإدارة الرياضية.

كما أن الإدارة الرياضية بمختلف هياكلها مدارة من طرف الدولة ونظرا لسوء التسيير الإداري أصبحت تعوقه مشاكل كثيرة من عدة نواحي، وجوانب عادت بنتائج سلبية على الرياضة والمنشآت، معاً، وتعدى سوء التسيير هذا أن طال الجوانب المالية والبشرية منها ، وفي نظرنا كدارسين لهذه الظاهرة فإن التسيير الإداري للمنشآت الرياضية ، دون رسم سياسة ينتج عنه غموض وتناقص في استعمال لاعقلاني لهذه الأخيرة وحتى تظل المنشآت الرياضية مسيرة بطريقة منظمة وذات مسار ديناميكي حيوي لتنمية المستوى الرياضي ، وتحسين الأداء الإداري من خلال التسيير الحسن للمنشأة لذا كان لابد من تبني أهداف نحو تطوير خدمات المنشآت الرياضية وجعلها أكثر قدرة على البقاء والاستمرار والمنافسة ومن خلال الاعتماد على جوانب أكثر شمولية تغطي كافة الجوانب العملية الإدارية بهدف استمرار وتحسين الخدمات وتعظيم الإنتاجية ، وفي الوقت نفسه تلافي الجوانب السلبية ودعم الجوانب الايجابية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنشآت الرياضية .

وانطلاقا من تقادم الأساليب التقليدية في إدارة العمل الرياضي وعدم مواكبتها للتطورات الحالية في ضوء تحول العمل الرياضي في ظل الاحتراف إلى استثمار يمكن أن يدر دخلا ماديا ومعنويا ،ومما لمسنه

من أهمية تطبيق الجودة الشاملة للاستفادة من مخرجاتها في تحقيق نتائج توازي الجهود المبذولة والأموال المنفقة ، ووقوفاً على الحاجة الماسة لتوضيح مساهمة معايير الجودة الشاملة في تسيير المنشآت الرياضية ، والتي وإن تم تطبيقها على مستوى المنشآت الرياضية ، ستساعدنا على استغلال الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة ، وأيضاً استغلال الوقت وتعطي الفرصة للعاملين في المشاركة لاتخاذ القرارات وهذا بغية تحفيزهم على العمل بشكل أفضل ، وتعليمهم التقييم الذاتي للعمل من أجل تجنب أسلوب الرقابة ، وبهذا تتمكن المنشآت الرياضية من تقديم خدمات تلبي احتياجات الزبائن أو تفوق توقعاتهم ، ومما سبق يمكننا طرح الإشكالية التالية:

ما مدى مساهمة معايير الجودة الشاملة في تسيير المنشآت الرياضية؟

من أجل الإجابة على الإشكالية، يمكننا أولاً الإجابة على التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما مدى تطبيق معايير الجودة الشاملة في تسيير المنشأة الرياضية؟
 2. ما مدى تسيير الموارد البشرية وفق معايير الجودة الشاملة في المنشأة الرياضية؟
 3. ما المعوقات التي تحول دون تطبيق معايير الجودة الشاملة في المنشأة الرياضية؟
- الفرضية العامة:**

هناك مساهمة لمعايير الجودة الشاملة في تسيير المنشآت الرياضية.

الفرضيات الجزئية

1. يتم تطبيق معايير الجودة الشاملة في تسيير المنشأة الرياضية
2. يتم تسيير الموارد البشرية وفق معايير الجودة الشاملة في المنشأة الرياضية
3. لمعايير الجودة الشاملة معوقات تحول دون تطبيقها في المنشأة الرياضية

الأهداف:

- محاولة تسليط الضوء على موضوع هام وهو الجودة الشاملة في المنشآت الرياضية من خلال:
- محاولة الإجابة على التساؤلات والتحقق من الفرضيات المقدمة.
- توضيح المفاهيم المتعلقة بمعايير الجودة الشاملة وإلقاء المزيد من الضوء على مستلزمات تطبيقها في المنشآت الرياضية.
- التعرف على المتطلبات الأساسية لتطبيق معايير الجودة الشاملة في المنشآت الرياضية.
- التعرف على أهم معوقات تطبيق الجودة الشاملة في المنشآت الرياضية.

▪ تقديم التوصيات الملائمة على ضوء نتائج الدراسة.

أهمية اختيار البحث:

الأهمية النظرية:

تنبثق أهمية الدراسة من حيوية الموضوع الذي تناولته وهو الجودة الشاملة في المنشآت الرياضية ونظرا لحدثة استخدام معايير الجودة الشاملة في المنشآت الرياضية وتناوله المحدود في أدبيات الدراسة التي تطرقت إلى إدارة الجودة الشاملة.

كما تبرز الأهمية النظرية لهذه الدراسة فيما تمثله من إضافة للتراكم المعرفي من خلال تزويد المكتبة الجامعية بنسق المعلومات التي توضح معايير الجودة الشاملة في المنشآت الرياضية، ومدى انعكاسها سلبا أو إيجابا على العمل الرياضي ومعوقات تطبيق معايير الجودة الشاملة في تسيير المنشآت الرياضية.

الأهمية التطبيقية:

تبرز الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في النتائج التي تؤمل أن تسفر عنها، والتي قد تساهم في تحسين جودة العمل الرياضي بالبلاد من خلال استثمار نتائج العمل الرياضي للحصول على نتائج وإنجازات توازي الجهود المبذولة والأموال المنفقة كما أن الإدارة الجودة الشاملة بمبادئها العملية تسعى لتحقيق التميز من خلال العمل على اكتشاف الأخطاء وتحسين المنتجات والخدمات أولا بأول، واستبعاد خطوات العمل الزائدة.

أسباب اختيار البحث:

من الأسباب الجوهرية التي دفعت الباحث إلى اختيار هذا الموضوع وهي:

أسباب ذاتية:

الانبهار بموضوع الجودة وخاصة بعد الاطلاع على بعض الأدبيات وشبكة المعلومات عن النتائج التي جنت من جراء تطبيق هذا الأسلوب الإداري وأيضا لان:

- لان الموضوع جديد نسبيا.
- لأهميته أن يبقى موضوع كهذا غير معروف.
- الاطلاع الشخصي على الموضوع.
- الرغبة في معالجة الموضوع الجودة الشاملة نظرا لأهميتها في المجال.

أسباب موضوعية:

- القيمة العلمية لموضوع البحث.
- لأنه موضوع مهم ويتطلب الدراسة.
- الموضوع جديد من حيث انه لم يتم تناوله في المجال الرياضي من طرف طلبة التربية البدنية والرياضية بصفة عامة وطلبة الإدارة والتسيير الرياضي بصفة خاصة.
- إدارة الجودة الشاملة كأسلوب إداري حديث يحتاج إلى دراسة استطلاعية دقيقة للوقوف على مدى إمكانية تطبيق معايير الجودة الشاملة في المنشآت الرياضية.

تحديد المصطلحات والمفاهيم الخاصة بالبحث:

المعايير:

أ) التعريف الاصطلاحي:

مصطلح يشير إلى حالة المثالية للأداء المتوقع، وقد صممت لمساعدة المؤسسات لتكوين منظور متكامل للأداء التنظيمي للإدارة لتحقيق الفاعلية والكفاءة في تحسين مستمر بما يتوافق مع تطلعات ومتطلبات المستفيدين.¹

ب) التعريف الإجرائي:

هي تلك المواصفات أو المقاييس أو الشروط التي ينبغي توافرها في مختلف جوانب العمل أو هي المواصفات التي يتم في ضوءها الحكم على الجودة وحدات العمل.

الجودة الشاملة:

أ) التعريف الاصطلاحي:

التطوير والتحسين المستثمرين لإنتاج أفضل منتج أو خدمة ممكنة وذلك من خلال الابتكار المستمر وتؤكد الجودة الشاملة على أن التركيز لا يكون على جانب الإنتاج فقط وإنما أيضا على جانب الخدمات، وإن هذا الأمر مساوي للنجاح.²

1 حسن احمد الشافعي، معايير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية في الوطن العربي، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، إسكندرية، ط 1، 2006، ص 362.

2 نبيل سعد خليل، إدارة الجودة الشاملة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2011، ص 31.

ب) التعريف الإجرائي:

الجودة الشاملة في أبسط مفهوم لها هي درجة من القبول والرضا التام للمنتج أو الخدمة المقدمة، أي كان نوع هذا المنتج أو الخدمة.

التسيير:

أ) التعريف الاصطلاحي:

يرى "محمود رفيق الطيب" أن التسيير هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة ومتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط، التنظيم، الرقابة والتوجيه وهو باختصار تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها.¹

كما يعرفه "يوسف يصاديق" هو مساهمة التعقيد والجزئيات فبدون تسيير دقيق فإن المؤسسات الضخمة والمعقدة تصبح فوضوية بشكل يهدد وجودها الحقيقي وهو يوفر درجة من الانتظام والتوافق.²

ب) التعريف الإجرائي

التسيير هو عملية يشترك فيها العلم والفن وتقنية قيادة شؤون التنظيم والتخطيط والتدبير والتنشيط ومراقبة الأعمال.

المنشأة الرياضية

أ) التعريف الاصطلاحي

تعرف على أنها "ذلك الواقع المادي المؤسساتي الذي تعهد إليه الرياضة".³

كما تعرف أيضا على أنها "وحدة فنية اجتماعية الفروض أن تدار للوصول إلى أفضل صورة، وذلك إذا اتبعت جوانب رئيسية متداخلة في بعضها بحيث يؤثر كل جانب منها في الآخر ويتأثر به، وهي الأهداف التي تكون معروفة وواضحة للموارد البشرية والمادية والعمليات الإدارية كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة".⁴

1 محمد رفيق الطيب، القيادة والتباين التكاملي، جريدة النبا الجزائر، العدد 271، ص 7.

2 يوسف يصاديق، مدخل إلى تسيير، ج2، ديوان المطبوعات الجامعة الجزائر، 1995، ص 216.

3 بوراص أحمد، تمويل المنشآت الرياضية، بدون طبعة، دار العلوم عنابة (الجزائر)، 2008، ص 329.

4 حسن أحمد الشافعي، التمويل والتأجير في المنشآت الرياضية، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر،

الإسكندرية (مصر)، ص72

ب) التعريف الإجرائي:

هي الهياكل والميادين التي يتم فيها ممارسة النشاط البدني الرياضي بكافة أنواعه، بما في ذلك من معدات وتجهيزات ضرورية.

حيث يجب أن تكون المنشأة الرياضية قائمة على أسس ومعايير دولية وأن تتماشى مع التطور الحادثة، وتعتبر الأساس في ممارسة النشاط البدني والرياضي وتأثر على مردوده.

الدراسات السابقة:

تكتسي الدراسات السابقة أهمية بالغة في عملية البحث العلمي ذلك أنها تفيد الباحث في تحديد وتوجيه وتدعيم مسارات بحثه العلمي، كما أنها تؤكد له بأنها لم تتطرق للمشكلة التي هو بصدد بحثها من نفس الزاوية، ولا بالمنهج نفسه، وبالتالي فهي تزود الباحث بالمعايير والمقاييس والمفاهيم الإجرائية والإصلاحية التي تحتاجها وهكذا يستفيد الباحث من إيجابيات مناهجها ويتجنب سلبياتها.¹

ومن هذا المنطلق أصبح للدراسات السابقة وزنها العلمي والمنهجي في حقل البحوث العلمية، لا سيما الاجتماعية منها.

والدراسة السابقة إما أن تكون مطابقة ويشترط حينئذ اختلاف ميدان الدراسة، أو أن تكون دراسة مشابهة، وفيها يدرس الباحث الجانب الذي لم يتناول بالدراسة.²

وبناء على كل هذا فقد اعتمد الباحث على بعض الدراسات السابقة التي أعطت الدراسات الحالية تصورا منهجيا عاما يساعد الباحث في بلورة ورسم مسار بحثه وهي كالاتي:

1) عنوان المذكرة: " مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإدارية "

2) قامت بها: يسعد فايزة

3) المستوى: ماجستير

4) السنة الدراسية: 2010

5) مكان الدراسة: جامعة فرحات عباس - سطيف

6) مدة الدراسة: 3 أشهر

1 فضيل دليو وآخرون، أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة منتوري قسنطينة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1999، ص104

2 رشيد زرواني، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مطبعة هومة، الجزائر، 2000، ص91

(7) طبيعة الدراسة: ميدانية

(8) الفرضيات التي تناولتها.

(1-8) الفرضية الرئيسية:

مستوى تطبيق معايير الجودة الشاملة في جامعة "فرحات عباس"

(2-8) الفرضيات الجزئية:

(1) توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق معايير الجودة الشاملة في جامعة فرحات

عباس من وجهة نظر هيئتها التدريسية حسب متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، خبرة)

(2) توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق معايير الجودة الشاملة من وجهة نظر هيئتها حسب متغير الكلية.

(3) توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق معايير الجودة الشاملة من وجهة نظر هيئتها الإدارية حسب متغيرات (التسلسل الوظيفي، الخبرة، الكلية)

(4) توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق الجودة الشاملة من وجهة نظر هيئتها التدريسية والإدارية

(9) منهجية الدراسة: المنهج الوصفي المقارن

(10) الأهداف الدراسة:

(1) الوقوف على مستوى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في جامعة "فرحات عباس"

(2) مقارنة مستويات تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة وفقاً لمتغيرات (الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي، الكلية، التسلسل الوظيفي)

(11) الخطوات الرئيسية لبناء الدراسة:

وقد قامت الباحثة بانتقاء عينة الدراسة بالمعينة الاحتمالية الطبقية بنسبة 10% حسب الشروط الإجرائية لروسكو فتحصلت على عينة قدرت بـ 103 عضو هيئة تدريس والمقدر عددهم بـ (1014) عضو هيئة تدريس و42 إداري وقد شملت استمارة الباحثة 40 فقرة، وبعد التأكيد من صدق الأداء وثباتها أجرت الباحثة الدراسة الميدانية واستخدمت الأساليب الإحصائية (النسب المئوية، مربع كاي) التقرير البيانات وتحليل النتائج ومناقشتها في ضوء الفرضيات.

(12) أهم النتائج التي توصلت إليها:

- 1) بناءاً على النتائج أفادت الباحثة أن جامعة "فرحات عباس" تطبيق معايير إدارة الجودة بمستوى قليل بنسبة 56,32%.
 - 2) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق معايير الجودة الشاملة في جامعة "فرحات عباس" من وجهة نظر هيئتها التدريسية حسب متغيرات (الجنس المؤهل العلمي، الخبرة)
 - 3) توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق معايير الجودة الشاملة من وجهة نظر هيئتها التدريسية حسب متغير الكلية
 - 4) توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق معايير الجودة الشاملة من وجهة نظر هيئتها الإدارية حسب متغيرات (التسلسل الوظيفي، الخبرة، الكلية)
 - 5) توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق معايير الجودة الشاملة من وجهة نظر هيئتها التدريسية الإدارية.
- الدراسة الثانية:**

- 1) عنوان المذكرة " إمكانية تطبيق الإدارة الجودة الشاملة في إدارة وتنظيم النشاط الرياضي بمراحل التعليم العام بمدارس العاصمة الأردنية"
- 2) قامت بها: منيرة بن محمد قطب
- 3) دولة: الأردن -العاصمة عمان-
- 4) المستوى: ماجستير
- 5) سنة: 2012
- 6) مكان الدراسة: مدارس التعليم الثانوي بالعاصمة الأردنية
- 7) مدة الدراسة: 4 أشهر
- 8) طبيعة الدراسة: ميدانية
- 9) الفرضيات التي تناولتها:
- 9-1) الفرضية الرئيسية:

أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة التنظيم النشاط بمراحل التعليم العام من وجهة نظر مشرفي ومعلمي التربية البدنية بالعاصمة الأردنية.

9-2) الفرضيات الجزئية:

- 1) التحديات التي تواجه المعلمين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة لإدارة وتنظيم النشاط الرياضي من وجهة نظر مشرفي ومعلمي التربية البدنية.
- 2) توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة حول المتطلبات تطبيق معايير الجودة الشاملة وفقا لمتغير المهنة (مشرف/معلم)
- 3) توجد فروق ذات دلالة إحصائية أفراد عينة الدراسة حول درجة أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة وفقا لمتغير المهنة (مشرف/معلم)، وكذلك حول التحديات التي تواجه المعلمين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وفقا لمتغير المهنة (مشرف/معلم).
- 4) وجود علاقة ارتباطيه موجبة قوية بين كل متطلب وبين جميع متطلبات تطبيق معايير الجودة الشاملة في إدارة وتنظيم النشاط الرياضي من وجهة نظر مشرفي ومعلمي التربية البدنية بالعاصمة الأردنية.

10) أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى:

- 1) التعرف على أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة وتنظيم النشاط الرياضي بمراحل التعليم العام من وجهة نظر مشرفي ومعلمي التربية البدنية بالعاصمة.
- 2) التعرف على إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة وتنظيم النشاط الرياضي بمراحل التعليم العام بمدارس العاصمة
- 3) التعرف على التحديات التي تواجه المعلمين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة لإدارة وتنظيم النشاط الرياضي من وجهة نظر مشرفي ومعلمي التربية البدنية بالعاصمة.

11) منهجية الدراسة: المنهج الوصفي.

تكون مجتمع الدراسة من معلمي التربية البدنية وعددهم 480 معلما وعدد 10 من مشرفي التربية وقد شملت عينة الدراسة 250 معلما و 10 مشرفين، وقد استخدم الباحث في استخراج النتائج الإحصاء الوصفي لاستخراج المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، وكذلك استخدام الإحصاء التحليلي: تحليل التباين الأحادي، معاملات الارتباط سبيرمان.

12) أهم النتائج التي توصل إليها:

- 1) أن درجة أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة وتنظيم النشاط الرياضي بمراحل التعليم العام من وجهة نظر مشرفي ومعلمي التربية البدنية كانت بدرجة عالية.
- 2) أن درجة التحديات التي تواجه المعلمين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة لإدارة وتنظيم النشاط الرياضي وجهة نظر مشرفي ومعلمي التربية البدنية كانت بدرجة متوسطة
- 3) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة حول متطلبات تطبيق معايير الجودة الشاملة وفقا لمتغير المهنة (مشرف/معلم).
- 4) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية أفراد عينة الدراسة حول درجة أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة وفقا لمتغير المهنة (مشرف/معلم).
- 5) وجود علاقة ارتباطيه موجبة قوية بين كل متطلب وبين جميع متطلبات تطبيق معايير الجودة الشاملة في إدارة وتنظيم النشاط الرياضي من وجهة نظر مشرفي ومعلمي التربية البدنية بالعاصمة المقدسة.

الدراسة الثالثة:

- 1) عنوان المذكرة: " متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تسير الموارد البشرية بالمؤسسة".
- 2) قامت بها: بلجيل نادية
- 3) المستوى: دكتوراه
- 4) سنة الدراسة: 2014
- 5) مكان الدراسة: -المطاحن الكبرى للجنوب GMS —اوماش-المسيلة
- الشركة الفرعية مطاحن الأوراس باتنة
- مطاحن الزيبان القنطرة
- 6) مدة الدراسة: 25/12/2012 إلى 16/05/2013
- 7) طبيعة الدراسة: دراسة الحالة
- 8) الفرضيات التي تناولتها:

8-1) الفرضية الرئيسية الأولى:

يساهم التمكين الإداري والتدريب على الجودة وتسيير المعارف كعناصر في تسيير الموارد البشرية في توجيه المؤسسات محل الدراسة نحو تطبيق معايير الجودة الشاملة (يتفرع من هذه الفرضية فرضيات فرعية كل منها تتبع المتغيرات وعلى الترتيب)

8-2) الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة في درجة تسيير الرؤساء للمعارف بمؤسسات الطحن محل الدراسة تبعا لمتغير الجنس، عدد سنوات الخبرة، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الإداري. (يتفرع من هذه الفرضية فرضيات فرعية كل منها تتبع المتغيرات الشخصية وعلى الترتيب)

8-3) الفرضية الرئيسية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة في درجة ممارسة الرؤساء للتمكين بمؤسسات الطحن محل الدراسة تبعا لمتغير الجنس، عدد سنوات الخبرة، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الإداري (يتفرع من هذه الفرضية فرضيات فرعية كل منها تتبع المتغيرات الشخصية وعلى الترتيب)

9) منهجية الدراسة: المنهج الوصفي

10) أهداف الدراسة:

1) التعرف على درجة تطبيق العناصر اللازمة في تسيير الموارد البشرية والتي تسهم في توجه المؤسسات محل الدراسة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة

2) التعرف على درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات الطحن محل الدراسة

3) تقديم الاقتراحات التوصيات التي تسهم في تحسين مستوى الاستثمار في العناصر اللازمة في تسيير الموارد البشرية لتحقيق دورها في إيجاد وتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات طحن القمح وإنتاج السميد ومشتقاته.

11) خطوات رئيسية لبناء الدراسة:

قامت الباحثة بانتقاء عينة الدراسة بالمعينة الاحتمالية الطبقية بنسبة 10% فتحصلت على عينة

194 عاملا بين رئيس ومروؤسيه، والأداة التي اعتمدت عليها ووظفتها في جمع البيانات هي الاستمارة أما

الطريقة التي سنعمل عليها في عملية تحليل المعطيات فهي التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج الإحصائي

Spss إصدار 17

(12) أهم النتائج التي توصل إليها:

- (1) أن العوامل الحاسمة نظريا هي التمكن الإداري، تسيير المعارف، التدريب على الجودة
- (2) ظهرت تطبيق لإدارة الجودة الشاملة بمستوى عال إلا أن أبرز مظاهره ما تعلق بالتركيز على العملاء الخارجيين من دون وعي بوجود زبائن داخليين.
- (3) ظهرت التدريب على الجودة ممارسا بمستوى متوسط وأن أبرز مظاهر ما تعلق بالتدريب الهادف إلى التوعية بالجودة تجلى خاصة في جانب كفايات التعامل الفعال مع الزبائن، غير أن كل ما يتعلق بمفهوم الجودة من تكاليفها، أسباب أهميتها، خصائصها قد احتلت المراتب المالية وأن العملية ككل لم تكن مقصودة ولا منظمة

مناقشة الدراسات السابقة:

من خلال عرض وتحليل الدراسات التي تمت في مجال إدارة الجودة الشاملة بصفة عامة يمكن استخلاص النتائج التالية:

- تناولت الدراسات السابقة موضوع إدارة الجودة الشاملة من خلال استعراض مفاهيمها وإسهامات ومتطلبات ومقترحات تطبيقها، ولكن كلها اختلفت حسب رؤية الباحث الذي تناولها بسبب نقل هذا الموقع من المجال التعليمي
 - أن النتائج المتوقعة من الدراسات السابقة تنحصر في عدة اتجاهات متشعبة كفعالية إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها واتجاهات العاملين نحوها، وأثر ذلك على الأداء بينما النتائج المتوقعة للدراسة الحالية تنحصر في معايير الجودة الشاملة في تسيير المنشآت حيوية تتطلب معايير الجودة في خدمتها الزيادة فاعليتها وقدرتها على توفير الرياضية للجميع.
- اختلفت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية:

تركيز الدراسة الحالية على مساهمة معايير الجودة الشاملة في تسيير المنشآت الرياضية بينما الدراسات السابقة تشمل مجالات مختلفة

وقد تم الاستفادة من الدراسات السابقة فيما يلي:

- (1) وضع الإطار النظري للدراسة الحالية سواء بالاستفادة المباشرة منها أو من خلال بعض المراجع التي استندت إليها
- (2) تصميم أداة الدراسة ومفرداتها

(3) ابراز أهمية الدراسة وضرورة إجرائها

(4) تحديد المحاور الرئيسية للدراسة

(5) صياغة فرضيات الدراسة

الفصل الأول:

الإدارة الرياضية والتسيير الإداري

الفصل الأول: الإدارة الرياضية والتسيير الإداري

تمهيد:

لقد كانت الإدارة ممارسة من طرف الإنسان قديما، إذ كانوا يقومون بالتخطيط أي وضع الخطط، واتخاذ قرارات خاصة في حالة الحرب، غير أنها لم تظهر كعلم إلا في أواخر القرن الماضي، إذ أهتم بها الإنسان كفكر أو كفلسفة اجتماعية حياتية، فلا يمكننا الحديث عن الإدارة كعلم دون التعرف على الإدارة في الحضارات القديمة، ومن دون شك فإن الإدارة بصفة عامة والإدارة الرياضية بصفة خاصة هي الكفيلة بوضع هاته الأسس والقواعد المتمثلة في عملياتها الإدارية من التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، ووفقا لمبادئها العامة وحسب الأهداف المرجوة منها، والتي تحدد حسب كل منشأة أو منظمة ، في سبيل تطوير الأداء الإداري الرياضي والذي يجب أن يتم تسييره بشكل جيد واستراتيجي.

حيث يتضمن التسيير الإداري كل من التخطيط والتنظيم والتوجيه ومراقبة النشاط الرياضي، من أجل الوصول لتحقيق الأهداف الموضوعية، هذه المبادئ تعتبر الوسيلة لرقى المجتمعات، بنجاح مؤسساتها ومشروعاتها، ذلك بتطبيقها بمسايرة التغيرات المعاصرة في ظل العولمة والتكنولوجية، من أجل الوصول لأرقى المستويات، ومواكبة التطور الحاصل.

1- مفهوم الإدارة الرياضية

1-1: تعريف الإدارة

لقد تعددت وتباينت المحاولات التي قام بها المفكرون للوصول إلى تعريف محدد ومقبول للإدارة العامة بالرجوع إلى مختلف التعاريف نجد أن نظرة هؤلاء المفكرين تختلف من حيث صيغة فيه التعريفات والزمن الذي صيغت ومن هذا يمكن لنا تميز بعض التعاريف لمفكرين وباحثين حيث عرفها - وايت White- بأنها "جمع العمليات التي تهدف إلى تحقيق أو تنفيذ سياسة عامة" أما - فيثنر Phiffner- فقد عرفها على أنها "تنسيق الجهود المختلفة بقصد تحقيق سياسة عامة" ويعرفها - ولسن Wilson- بأنها "الغاية أو الهدف العملي للحكومة إذ أن موضوعه هو انجاز المشروعات العامة بأكبر قدر ممكن من الفعالية والاتفاق مع رغبات الأفراد واحتياجاتهم"¹، من خلال هاته التعاريف تبين انه تم الربط بين الإدارة العامة وكذلك السياسة أي دور الإدارة العامة في تنفيذ السياسات.

كما قد عرفها من جهة أخرى -تايلور Taylor- بأنها "الإدارة هي المعرفة الصحيحة لما تريد من الرجال أن يقوموا بعمله، ثم رؤيتك إياهم يعملونه بأحسن طريقة وأرخصها". ويعرفها كذلك - فايول Fayolle- بأنها "التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والمراقبة"².

1-2: الإدارة الرياضية

1-2-1: تعريف الإدارة الرياضية

الإدارة الرياضية هي عملية تخطيط وقيادة ورقابة أفراد المؤسسة الرياضية، باستخدام جميع الموارد لتحقيق أهداف محددة³.

في الإدارة الرياضية تعني الخدمة، وأن من يعمل في الإدارة يقوم بخدمة الآخرين أو يؤدي خدمة عن طريق الإدارة، وهي عملية تنفيذ الأعمال بواسطة آخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة

1 محمد سعيد عبد الفتاح، ومحمد فريد الصحن، الإدارة العامة المبادئ والتطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 19.

2 محمد صبحي حسنين: القياس والتقويم في التربية البدنية والرياضية، دار الفكر العربي، ط3، القاهرة، ص 211.

3 طلحة حسام الدين وعدلة عيسى مطر: المقدمة في الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، ط 1، مصر الجديدة، القاهرة، مصر، 1997، ص 08.

مجهود أدائه، كذلك تنسيق عناصر العمل والمنتج الرياضي في الهيئات الرياضية، وإخراجه بصورة منظمة من أجل تحقيق أهداف هذه الهيئات¹.

عرف كل من دوسونس كيلي و بلاتن وباتل De Sens Kelly Blanten. And. Beitel الإدارة الرياضية على أنها "المهارات المرتبطة بتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والميزانيات والقيادة والتقييم داخل هيئة تقدم خدمة رياضية أو أنشطة بدنية ترويحية".

1-2-2: أهمية الإدارة الرياضية

يستوعب سوق العمل بالمجال الرياضي أعداد كبيرة من خريجي التربية الرياضية للعمل في إدارة الهيئات والمؤسسات الرياضية. ورغم كون موهبة القيادة تعتبر أحد متطلبات العمل الإداري في المجال الرياضي كما هو الحال في إدارة المجالات الأخرى. غير أن الصقل والتأهيل والتدريب والدراسة تعتبر من الأهمية كمكان لصقل هذه الموهبة. مما يمكن القول أن دراسة الإدارة الرياضية أمر ضروري لتحقيق النجاح في العمل الإداري أيا كان المجال الحادث فيه².

فجميع أنشطة التربية البدنية والرياضية عبارة عن جهد جماعي، فالإدارة أساسية من أجل تنمية روح الجماعة والتخطيط المسبق لأي برنامج والاشتراك والتنسيق والتعاون في العمل، و هذا يتطلب معرفة بإمكانات الإدارة.

تعتبر الإدارة الرياضية من أهم مقومات التطور الرياضي العلمي الحديث فهي تساعد في زيادة الانجاز الرياضي كما ونوعا.

1-3-3: وظائف الإدارة الرياضية

1-3-1: التخطيط

يعتبر التخطيط الوظيفة الإدارية الأولى، للقيام بأي نشاط وهو التحليل بيانات عن الماضي واتخاذ قرارات في الحاضر لبناء شيء في المستقبل، لذا فإن أول ما يميز التخطيط هو ارتباطه كوظيفة إدارية بالمستقبل، وبالتالي بالقيمة التنموية، وقد يفسر ذلك عدم لجوء الكثير من العاملين في المجال الرياضي

1 حسن شلتون وحسن معوض: التنظيم والإدارة في التربية الرياضية، دار لكتاب الحديث، القاهرة، مصر، ص 152

2 مروان عبد المجيد إبراهيم، الإدارة والتنظيم في التربية البدنية والرياضية، ط 1، دار الفكر للطباعة والنشر، 2000، بدون بلد، ص4

لمختلف قطاعاته، إلى التخطيط في أعمالهم خوفا من المخاطرة في اتخاذ القرارات واختيار من بين البدائل المتاحة ما يرتبط بشيء غير معلوم.

ويعرفه فايول بأنه "الواقع الذي يشمل التنبؤ بما يكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل" ويعرفه إبراهيم سعد الدين على أنه "مجموعة النشاطات والترتيبات والعمليات اللازمة لإعداد واتخاذ القرارات المتصلة بتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية بالمجتمع في وقت معين".

كما عرفه علي السلمي بأنه "تحديد الأهداف التي يسعى المشروع إلى تحقيقها ورسم الخطط والبرامج الكفيلة بتحقيق تلك الأهداف آخذا بعين الاعتبار الإمكانيات والقيود التي تفرضها ظروف مناخ العمل المحيطة بالمشروع¹.

من خلال ما سبق يمكن تعريف التخطيط بشكل عام على، أنه جهد موجه ومقصود ومنظم لتحقيق هدف أو أهداف معينة في فترة زمنية محددة ويجهد ومال.

أهمية التخطيط

تتجلى فيما يلي:

1- يوضح الطريق الذي يجب أن يسلكه جميع الأفراد عند تنفيذ الأعمال وكذا توضيح الأهداف لكي يسعوا لتحقيقها.

2- يحدد المواد اللازمة لاستخدام مسبقا من حيث الكمية والنوعية وهذا ما يتيح فرصة التأهل لكل الظروف والأزمات المحتملة.

3- يساعد على التخلص من مشاكل العامل وتقاديبها قبل الحدوث مما ينمي شعور الراحة والاطمئنان والأمن والاستقرار في المنظمة.

4- تحدد العمالة والموارد المستقبلية على المدى البعيد أو ما يسمى بالتخطيط الاستراتيجي. 5- يوفر فرصة الاستغلال الأمثل للإمكانيات المتاحة وهذا يؤدي إلى تخفيض تكاليف المنشأة أو المنظمة إلى ادني حد.

5- الأساس الأول لعمليات الإدارية وبتالي المساهمة في تناسق الوظائف الأخرى ولا يمكن أن تكون وظائف أخرى دون أن يكون التخطيط.

1 - إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن احمد الشافعي: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، ج2 ، دار الوفاء لنديا

الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2003، ص ص 16-17

6- يحقق الأمن النفسي للأفراد والجماعات ففي ظل التخطيط يطمئن الجميع لان المستقبل قد خطط له¹.

1-3-2: التنظيم:

التنظيم مجموعة من الأفراد تعمل بطريقة معينة للوصول إلى هدف معين أي أن التنظيم يعني؛ بناء هيكل داخلي للأعمال وعلاقتها ببعضها البعض وبناء الهيكل يتضمن تحديد المهام والأنشطة التي يجب أن تؤدي إلى لتحقيق أهداف المنظمة².

"وهو عملية تحديد عمل المطلوب أدائه مع تحديد السلطة والمسؤولية وتصميم العلاقات بهدف تمكين الأفراد بأكثر فاعلية لتحقيق الأهداف".

ويعرفه هنري فايول بأنه "إمداد المشروع بكل ما يساعد على تأدية وظيفة مثل المواد الأولية أو الآلات و رأس المال والمستخدمين".

ويعرفه شيلدون انه "عملية أو مرحلة تجمع بين العمل الذي يجب على الفرد أو المجموعات القيام به مع الإمكانيات أو القدرات اللازمة لتنفيذه من اجل أن نعطي الواجبات بهذا الشكل، وهو أحسن الطريق لتطبيق الإيجابي الكفاء المتناسق المنظم"³.

أهمية التنظيم:

التنظيم هو تحديد المسؤولية والسلطات والعلاقات بين الأشخاص في الجهد الجماعي يقصد تحقيق الأهداف المحددة ويتم التنظيم وفق خريطة تنظيمية صحيحة، بصورة مباشرة أو غير مباشرة حيث يوضح ما يلي:

- 1- تقسيم العمل على الإدارات أو الأقسام أو المجموعات يسهل إدارتها.
- 2- تحديد العلاقات وطرق الاتصال بين الإدارات والأقسام المختلفة في المنشأة.
- 3- تحديد التسلسل في الصلاحيات والسلطات جميع العاملين في المنشأة وبالتالي المسؤولية المرتبة عليهم نتيجة الصلاحيات والسلطات.

1 إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن احمد الشافعي: مرجع سابق، ص ص 18-19.

2 إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن احمد الشافعي: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، ج3، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 09.

3 عصام بدوي: موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، دار الفكر العربي لطبع والنشر، ط1، القاهرة، مصر، 2001، ص69.

- 4- يهيئ التنظيم الكيفية التي يتم بها إرسال واستقبال القرارات الصادرة من مراكز السلطة المختلفة.
- 5- يكفل التنظيم بتهيئة سبل الاتصالات الرسمية وغير الرسمية بين مختلف أنحاء هذه الوحدة الإدارية.

6- يهيأ التنظيم الجو الملائم للتدريب أعضائه وتنمية مواهبهم وتزويدهم بما هم في حاجة إليه من أساليب معروفة بما يحفزهم ويضاعف من إخلاصهم وولائهم¹.

1-3-3: التوجيه

التوجيه وظيفة أساسية للعملية الإدارية وهو مثل باقي الوظائف مرتبط مع الوظائف الأخرى ويتم عن طريق الإشراف على المرؤوسين والاتصال بهم بهدف إرشادهم وترغيبهم في العمل وقيادتهم أثناء سير العملية التنفيذية ثم تقويم ادعاء العاملين بالوظائف التنفيذية فالتوجيه ليس إلا عملية اتصال وأسلوب من أساليب القيادة ويرتبط التوجيه أيضا بوجود الدوافع والحوافز أو عدم وجودها.

ويعرفه إبراهيم عصمت وأمينه أحمد حسن بأنه "عملية اتصال بين الرؤساء والإداريين والفنيين على اختلاف مستوياتهم بأجهزة التنفيذ وإصدار التعليمات إليهم وإرشادهم على كيفية تنفيذ الأعمال"². ويرى صلاح الشنواني أن "التوجيه هو الخطوة التنفيذية".

ويعرفه علي الشرقاوي وعمر عنانم بأنه "العملية التي يتم بها الاتصال بالعاملين من مرؤوسيههم لإرشادهم والتنسيق بين جهودهم وقيادتهم لتحقيق الأهداف"³.

ويعرفه إبراهيم عصمت بأنه "العملية التي تضمن تنفيذ العاملين للمهام الملقاة على عاتقهم فأغلب الأعمال التي يتم تنفيذها تتطلب تضافر جهود من الأفراد ويتم ذلك تحت قيادي ملائم يسعى لتحقيق نوع من الاتصال مع الأفراد وذلك بتحفيزهم بالأسلوب الملائم لحاجاتهم البشرية"⁴.

كما يعرفه السيد الهواري على أنه "الاتصال بالمرؤوسين وإرشادهم وترغيبهم للعمل لتحقيق

الأهداف"⁵.

1 فائق حسني أبو حليمة: الحديث في الإدارة الرياضية، مرجع سابق، ص 51.

2 إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن احمد الشافعي: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، ج4، المرجع السابق، ص 14،11

3 إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن احمد الشافعي: المرجع نفسه.

4 إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن احمد الشافعي: المرجع السابق، ص 16

5 إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن احمد الشافعي: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، ج5، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2003، ص5

أهمية التوجيه:

تتجسد فيما يلي:

- 1- تتيح الفرص لإيجاد الثقة ممن يصدر الأوامر وبالتالي إحاطته الشاملة بالمواقف وقدرته على مواجهة الأزمات.
- 2- يوفر وينمي الإخلاص للرئيس من طرف المرؤوسين.
- 3- يسمح التوجيه بزيادة نسبة الثقة في المرؤوسين من خلال تكليفه حيث ينمي ثقته بنفسه وقدراته وكفاءاته المهنية وتزيد من أدائه الإداري.
- 4- التوجيه ركن أساسي من أركان العملية الإدارية لا يمكن التخلي عنه.
- 5- التوجيه يتيح للمرؤوسين العمل ضمن ضرورات التنظيم السليم برجعهم إلى الرئيس الواحد¹.

1-3-4: الرقابة

الرقابة عبارة عن السلسلة أو الحلقة الأخيرة من سلسلة العمليات الإدارية إن صح القول حيث تشمل التصرفات الفعلية بالخطط الموضوعة واتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية في حينها. والرقابة هي متابعة عمليات التنفيذ لتبين مدى تحقيق الأهداف المراد إدراكها في وقتها المحدد وتحديد مسؤولية كل ذوي سلطة والكشف عن مواطن العيب والخلل التي يمكن تفاديها والوصول بالإدارة إلى أكبر كفاية ممكنة.

والرقابة عبارة عن التأكد أن ما تم عمله يتماشى مع ما تم التخطيط له مسبقاً، وهو أيضاً التحقق من أن فعاليات العمل تسير وفقاً للخطط المعتمدة والتعليمات والإجراءات والسياسات الموضوعة في ذات الوقت تهدف إلى التعرف على مواضيع الإخفاق وإصلاحها كما أن الرقابة تقوم النتائج المتحصل عليها ومقارنتها بأهداف الخطط أو معايير الانجاز ومن ثم التعرف على أسباب انحراف النتائج الفعلية عن النتائج المطلوب تحقيقها مع اتخاذ إجراءات التصحيح عندما يكون ذلك ضرورياً².

أهمية الرقابة:

للرقابة أهمية كبيرة يمكن أن نلخصها فيما يلي:

- 1- الرقابة تقوم بالتطبيق القوانين والتشريعات القضائية المعمول بها على أرض الواقع.

1 عاشوري احمد وآخرون: مساهمة بعض الوظائف الإدارية في نجاح العمل الإداري الرياضي، مرجع سابق، ص 60

2 إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن احمد الشافعي: المرجع نفسه، ص 10

- 2- تحدد المشكلات والعقبات والمعوقات التي تعترض العمل التنفيذي وتأثر في مدى كفايته.
- 3- تتيح الفرص لمعرفة السياسات المالية وكيفية التعرف عليها وهل هي وفق الخطط المسطرة والمقررة.
- 4- تحدد العناصر أو الموظفين (المرووسين) ذوي الكفاءات من عدمهم وتتيح فرصة ترتيب الموظفين كل حسب درجته.
- 5- تحافظ وتضمن حقوق الأفراد والعاملين.
- 6- الرقابة تساهم في ترشيد عملية اتخاذ القرارات¹.

1-4: صفات الإدارة الرياضية العلمية

يمكن تحديد صفات الإدارة الرياضية العلمية كما يلي:

- أ- الشمول: يعني ضرورة تغطية الإدارة لكافة جوانب ومجالات العمل في الهيئة الرياضية في حدود اختصاصاتها.
- ب- التكامل: ويعني أن يتولى كل قسم أو جزء للهيئة الرياضية جانب من التنظيم، حيث يؤدي أو يقوم بمهام محددة متخصصة مع مراعاة أن تشمل كافة الأقسام أو الأجزاء العملية الإدارية للهيئة الرياضية ككل، ويكون ذلك في إطار ونسق واحد بحيث تتحقق النتائج المرجوة.
- ج- التنبؤ بالمستقبل: ويعني ذلك ضرورة أن تعمل الإدارة الرياضية ليس للحاضر فقط وإنما للمستقبل أيضا من خلال أهداف وتطلعات وأماني في زمن آتي، وعليها خلال عملها من أجل ذلك ان تنظر إلى الماضي لتستقي منه الدروس وهنا تظهر أهمية التنبؤ بالمستقبل باعتباره واجب أساسي من واجبات الإدارة الرياضية.
- د- الانفتاح: ويعني تتميز الإدارة بالانفتاح على البيئة التي تعمل خلالها تتأثر بها وتأثر بها².

2- التسيير الإداري في المجال الرياضي

هناك جملة من التعاريف توضح مفهوم التسيير كما يلي:

1 إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن احمد بد الشافعي: مرجع سابق، ص 11
2 مروان عبد المجد إبراهيم، إدارة المنافسات والبطولات الرياضية ، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان الأردن، 2002، ص 66.

2-1: مفهوم التسيير الإداري

2-1-1: تعريف التسيير الإداري

أ. التعريف الأول:

هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه وهو باختصار تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها.¹

ب. التعريف الثاني:

مهارات المسير تشمل المهارات الإدارية، التكنولوجية والشخصية ومهارة التفكير بمنطق التنظيم إن الوصول إلى تعريف محدد للتسيير لقي عدة صعوبات، حيث تختلف معاني كلمة التسيير باختلاف وجهة نظر القائم بتعريفه، فالتسيير مثلا مثل باقي العلوم الأخرى طرأت عليه عدة تطورات التي أضافت معاني جديدة لمعناه، حبا للاطلاع على الكتب التي تتكلم عن التسيير نجد أن هناك تعاريف مختلفة لهذه الكلمة فنجد أن:

فريدريك تايلور: "يرى أن التسيير هو أن تعرف بالضبط ماذا تريد ثم أن تتأكد أن الأفراد يؤدون بأحسن وأرخص وسيلة ممكنة" التسيير هو أن تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتتسق وتراقب" ويقول هنري فايول: من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نقول أن التسيير هو قيام الأفراد بعملية التخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر بأحسن الوسائل الممكنة وذلك من أجل تحقيق أهداف معينة بكفاءة وفعالية².

ج. التعريف الثالث:

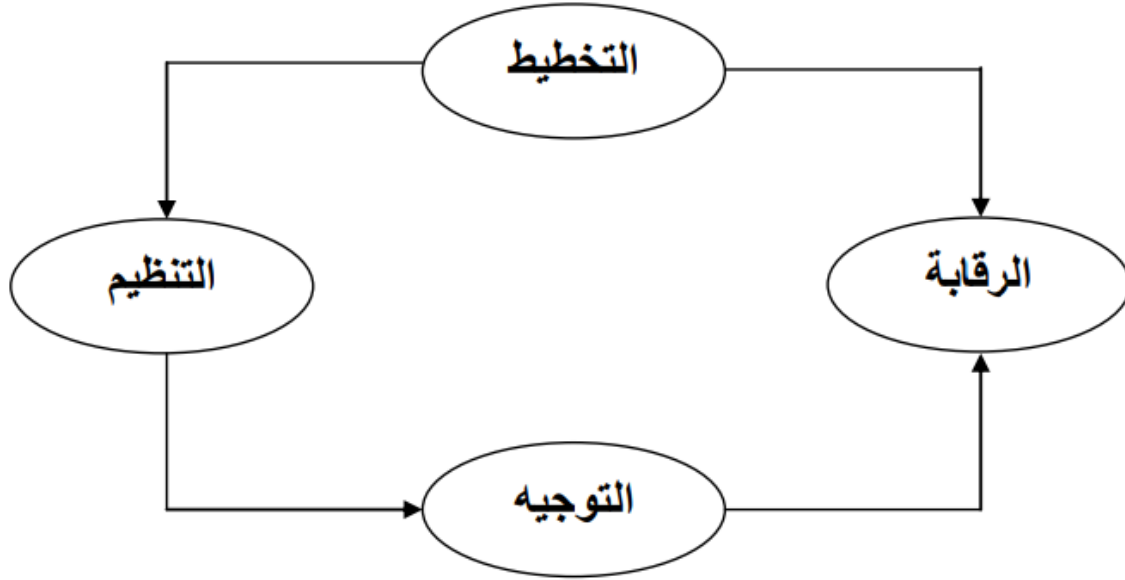
هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه وهو باختصار وتحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها والتسيير عملية إدارية مستمرة.³

1 عايدة خطاب، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1999، ص23

2 علي أحمد الشرقاوي، إدارة الأعمال والوظائف والممارسات والوظيفة، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002، ص123

3 محمد رفيق الطيب، مدخل التسيير - الأساسيات ووظائف وتقنيات - ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، ط 2، ج2، الجزائر، 1997، ص 5

شكل رقم 1 يوضح عملية التسيير



هذا الشكل مخطط توضيحي يبين العلاقة التكاملية بين مختلف عمليات التسيير إذا اعتبرنا أن العملية تبدأ بتحديد الأهداف أي التخطيط فهذا لا يعني أنها تنتهي عند الرقابة ولا بد أن تكشف على وجود انحرافات وتصحيح هذه الانحرافات وبالتالي إجراء تعديلات جذرية أوظيفية على السياسات والإجراءات وغيرها من التخطيط بمعنى أن الرقابة تعود من جديد إلى التخطيط بعد تناول كل من التنظيم والتوجيه والتحفيز للكشف على النقائص وتداركها.

2-2: أنواع التسيير

ينقسم تسيير المجموع العقاري (المنشآت)

2-2-1: التسيير المباشر

هذا النوع من التسيير لا يتطلب إمكانيات مادية خاصة من طرف المجموعات المحلية بينما يمكنه أن يستدعي ويكلف شخص من أجل تسيير أشغال الصيانة والمتابعة ويكون التدخل مباشرة من طرف المسيرين.

2-2-2: التسيير غير مباشر

هو تسيير يستدعي من المؤسسات الخارجية أو إلى مختص من أجل إعادة التنظيم أو الصيانة وهذا النوع أيضا تسيير خاص والذي يستعمل فيه المسير مؤسسة من المؤسسات للتدخل في المنشأة وهو يسمى من التسيير يراقب ويوجه.

2-2-3: التسيير المشترك

ويدخل في هذا النوع مسيرين أو أكثر وهذا على حساب الإمكانيات الخاصة لكل مسير بحيث تربطهم علاقة تنسيق.

2-2-4: التسيير غير مشترك

هو التسيير الذي يقوم مسير واحد بوسائله ويتدخل مباشرة في المنشأة دون استعمال أي مؤسسة أخرى.

2-3: المسير الإداري الرياضي

2-3-1: تعريف المسير

هناك عدة تعريف للمسير منها هو ذلك الشخص الذي يستطيع القيام بالأعمال وإنجاز المهام من خلال الآخرين فهو مخطط ومنشط ومنظم ومراقب ومنسق لجهود الآخرين لبلوغ غرض مشترك وعليه يعتبر كل المسير مسؤول عن أعمال الآخرين ولا بد أن تكون للمسير سلطة معينة لاتخاذ القرارات وإلا فإنه يفقد صفته كمسير ويتحول إلى منفذ فقط.

ولكي يستطيع أن يقوم بمهامه يجب عليه أن يشرف على جماعة من المرؤوسين الذين يقومون بتأدية الأعمال والمهام المطلوبة منهم وذلك عن طريق إصدار الأوامر واتخاذ القرارات في نطاق اختصاصه والمسير هو الفرد الذي يقوم بتوجيه المرؤوسين ويبين لهم الطريقة التي يتبعوها في تأدية أعمالهم.

الذي يضع خطة التنفيذ أي تحدد ما يجب عمله ومكان العمل والزمن لتأدية الوسائل والأدوات المستخدمة للتنفيذ، والأفراد الذين يتولون تأدية كل ذلك في ضوء التكاليف المقدرة وتحقيق درجة كافية في الإنتاج إضافة إلى ذلك قيامه بالأنشطة والمهام التي يتولى الإشراف عليها وكذلك بمتابعته ورقابته لنتائجه ليتمكن اتخاذ قرارات والإجراءات لتصحيح ومعالجة الأخطاء والانحرافات، ويجب على الجميع أن يحصل على القدر الكافي من المعرفة ومبادئ الإدارة قبل أن يقوم بممارستها.¹

2-3-2: أنواع المسيرين

2-3-2-1: مسيرين غير عموميين

مثل الوكالات العقارية والجمعيات والمنظمات.

1 محمد رفيق الطيب، مرجع سابق، ص5.

2-2-3-2: مسيرين عموميين

مثل البلدية، ديوان الترقية والتسيير العقاري، مؤسسات رياضية.¹

2-3-3: وظائف المسير الإداري

إن أنشطة المسير هي في الواقع أنشطة قيادية وهذا يتطلب إلماما لأساليب القيادة ويمكننا أن نذكر الأعمال التي يقوم بها المسير:

- التخطيط وتحديد السياسات.
- تنظيم أنظمة الآخرين.
- تفويض السلطة والمسؤولين.
- الرقابة على النتائج المطلوبة.
- الإشراف على تقديم النتائج.
- إصدار الأوامر والتعليمات.
- تفسير وتبليغ السياسات.
- تدريب المرؤوسين في المراكز ذات المسؤولية وتحمل العمل الإداري.
- تنسيق جميع الجهود المختلفة بالعناصر المكونة للعمال الإداريين.²

2-3-4: أقسام المسيرين

يمكننا التمييز بين ثلاث مستويات للمسيرين كما يلي:

2-3-4-1: المسيرون القاعديين

يقومون بالإشراف على المستخدمين وعلى استعمال الموارد في المستويات التنظيمية ويجري انتقائهم بالنظر للخبرة والمهارة التقنية حيث يتفوقون على زملائهم من حيث حسن الأداء، أما مهمتهم فتتمثل في تأكيد أن المهام الموكلة لمرؤوسيهـم تنفذ بالشكل المناسب وهم يقضون معظم أوقات مع هؤلاء المرؤوسين بغرض النصـح والإرشاد.

1 دحماني مراد وآخرون: تسيير قصر بوسعادة معهد تسيير التقنيات الحضرية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2001، ص 09.

2 محمد رفيق الطيب: مرجع نفسه، ص 18، 20.

2-3-4-2: المسيرون الأواسط

يلعبون دور الوسيط بين المسيرين القاعديين من جهة الإدارة العليا من جهة أخرى ويتمثل دورهم في تنظيم استعمال ومراقبة الموارد للتأكد من حسن تسيير التنظيم ويقضون معظم أوقاتهم في كتابة التقارير وحضور الاجتماعات.

2-3-4-3: الإدارة العليا

يمارس المسيرون هنا مهامهم في قمة الهرم التنظيمي حيث يقومون برسم المسار العام للمنشآت أما عملهم الأساسي فيتمثل في التخطيط ورسم السياسات العامة وتنسيق أنشطة الإداري الوسطى والتأكد من سلامة المخرجات النهائية في مستوى القاعدة وتجرى ترقية هؤلاء المسيرين من الإدارة الوسطى وخاصة من التخصصات الأساسية أي الإنتاج أو التحويل والبيع¹.

2-4: مؤهلات المسير الناجح

لكي ينجح كل مسير في شغل مركزه يجب أن يواجه الأعمال التي تحت إشرافه ويسيرها في يسر وسهولة، كما يجب أن يفهم مبادئ التنظيم والإدارة ليستخدما استخداما صحيحا ويشترط في المسير: أن يقدر الحاجة إلى العلاقات الإنسانية ويعرف من تكون عليه العلاقات السليمة بين جميع العاملين معه من مستلزمات النجاح وأن يرسم أهدافه بوضوح ويخطط لمروسته الإجراءات التي تتيح تنفيذ هذه الأهداف، ويفوض السلطة الضرورية إلى الأشخاص الذين يقع على عاتقهم مسؤولية تنفيذ المراحل المختلفة للعمل ويستتبط وسائل الرقابة التي تضمن تنفيذ الخطة ويستعرض بعض المؤهلات المميزة للمسير الناجح ونلخصها في ما يلي:

- امتلاك الطاقة الإدارية.
- المحافظة على السلك الإداري ومميزات القيادة.
- القدرة على تكوين الرجال وإعدادهم.
- الجدارة في استخدام التنظيم.
- إبداء الآراء السديدة.
- القدرة على تنسيق الأعمال.

1 إبراهيم العمري: الإدارة دراسة نظرية تطبيقية، دار النشر للكتاب ط2، القاهرة، مصر، 1998، ص 14

خلاصة:

الإدارة هي عماد تقدم كافة الأنشطة الإنسانية اقتصاديا وسياسيا واجتماعيا، وبدونها كان يصعب الوصول إلى ما نحن عليه الآن من تطور في شتى المجالات، ومن بينها المجال الرياضي الذي هو نشاط إنساني اخذ يتوسع ويتفرع نتيجة الاهتمام المتزايد به، وخلال هذا التوسع والتفرع الكبير كان التشبث بالمنهج العلمي كبيرا جدا وهذا ما أدى إلى تحول الإدارة كأساس لكل نجاح في كل الميادين.

كما يمكن القول في النهاية أن للتسيير الإداري دور و هو مساندة التعقيدات التي تواجه الإدارة فبدون تسيير دقيق تعم الفوضى بشكل يهدد وجود الشيء إداريا وهو يوفر درجة من الانتظام والتنسيق، ولا يتم ذلك إلا بوجود قيادة ذات كفاءة عالية، ويمكن أن نقول أن عملية التسيير الإداري هي مجموعة من العمليات الممتزجة والمتمثلة في: التخطيط التنظيم، الرقابة، والقرار.

من أجل تحقيق الأهداف المرجوة يجب أن تكون هناك سياسة إدارية ناجحة ومدرسة.

الفصل الثاني:

إدارة الجودة الشاملة

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة

تمهيد:

لقد دفع التقدم السريع الذي قدمته اليابان من وراء تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة غالبية الدول إلى تطبيق تلك المفاهيم أملاً في حل المشكلات الإدارية، ولما كانت المجالات الرياضية تحتاج إلى إدارة فعالة لتحقيق أمنها في المجال الأول والحصول على نتائج توازي الموارد المالية المنفقة والجهد المبذول، فإن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يمكن أن يمنحها مميزات تجعلها أكثر كفاءة وفاعلية على تحقيق أهدافها. فظهر إدارة الجودة الشاملة كأسلوب إداري متطور يسعى إلى تحسين الإنتاجية باستمرار كهدف رئيسي بجانب العمل على تحسين جودة السلع والخدمات بدقة وإتقان وأقل تكلفة ممكنة، بمعنى تحقيق الرغبات المتعارضة من خلال إرضاء جمهور المستفيدين من الخدمة وإتباع طموحاتهم وتلبية احتياجاتهم وفي الوقت نفسه تخفيض تكلفة الإنتاج.

1- مدخل لإدارة الجودة الشاملة

اهتمت المؤسسات الاقتصادية بإدارة الجودة الشاملة في السنوات الأخيرة نتيجة لعدة اعتبارات لعل من أهمها ما حققته الشركات اليابانية من تطور وازدهار وارتفاع في مختلف الصناعات، وخاصة الصناعات الالكترونية وصناعة السيارات التي أصبحت تنافس كبرى الشركات الأمريكية المتخصصة في هذا المجال. فقد اكتسحت الصناعة اليابانية الأسواق العالمية الأمر الذي أدى إلى خسارة الشركات الأمريكية والأوروبية لحصص كبيرة من هذه الأسواق، وهذا راجع لجودة المنتجات اليابانية وتميزها عن المنتجات الأخرى. ومن هنا أصبحت الجودة الشاملة مطلب أساسي تسعى لتحقيقه كل المؤسسات من أجل ضمان تحقيق أهدافها المتمثلة في الاستمرارية والبقاء.

سنحاول في هذا المبحث إلقاء الضوء على إدارة الجودة الشاملة بغية التعرف عليها أكثر، وذلك من خلال التطرق لمختلف جوانبها ومبادئها، ومعوقات تطبيقها.

1-1: مفهوم الجودة

قبل التطرق إلى تعريف إدارة الجودة الشاملة لا بد من التطرق إلى مفهوم الجودة والمرور بمختلف مراحل تطورها إلى غاية وصولها إلى إدارة الجودة الشاملة.

1-1-1: تعريف الجودة

وردت تعريفات مختلفة للجودة نتجت عن محاولة الباحثين إبراز بعض سمات الجودة، فمنهم من عرفها على أنها درجة التفضيل بين المنتجات، ومنهم من يرى أنها موائمة (مطابقة السلع للاستعمال، ومن جهة يراها البعض على أنها المطابقة. المتطلبات المحددة مع من الزبائن، أما النظرة الحديثة للجودة فهي تركز على الزبون وعلى كيفية إرضاءه.

على ضوء المداخل السابقة سوف نقدم بعض التعاريف التي تناولت للجودة:

عرف "جوزيف جوران" الجودة على أنها: " مدى ملائمة المنتج للاستعمال".¹

1 محفوظ أحمد جودة: إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات)، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن. 2006. ص 19.

كما عرفها "فيليب كروسبي" على أنها: "المطابقة مع المتطلبات"¹، وتتحدد هذه المتطلبات من طرف الزبائن، حيث تتمثل الجودة عند كروسبي في ما يستطيع المنتج توفيره للمستهلك وبالتالي يلقي هذا المنتج القبول.

وحدها قاموس "أوكسفورد" بأنها: "درجة أو مستوى التميز أو التفوق"².

كما عرف المهندس الياباني "تاجوشي" الجودة بأنها: "تعبير عن مقدار الخسارة التي يمكن تفاديها، والتي قد يسببها المنتج للمجتمع بعد تسليمه"³ أي أن الجودة هنا تعبر عن مدى رضا الزبون (المستهلك) عن المنتج، من هذا المنظور ربط تاجوشي الجودة بالتكاليف، حيث أن عدم رضا المستهلك عن المنتج يعتبر خسارة يجب تفاديها.

أما المعهد الأمريكي لضبط المعايير فقد عرف الجودة بأنها: "جملة السمات والخصائص للمنتج أو الخدمة التي تجعله قادرا على الوفاء باحتياجات معينة"⁴، ويقصد هنا تلبية احتياجات الزبائن وما يحققه لهم المنتج أو الخدمة نظير ما يدفعه الأفراد لقاء الحصول على هذا المنتج. وتعرف الجودة حسب المعايير الدولية على أنها:

"مجموعة القواعد التقنية المتفق عليها بين المنتجين (وفي بعض الأحيان المستعملين والزبائن)، بهدف تخصيص، وتسهيل وتوحيد السلعة أو الخدمة المقدمة"⁵. أي مدى مطابقة مواصفات المنتج مع المواصفات الموضوعة مسبقا (أي العالمية) ومدى قبوله من طرف الزبائن.

كما يشير البعض إلى أن الجودة تمثل الانخفاض في شكاوي العملاء⁶، حيث انعدام الشكاوي التي ترد من المستهلكين يدل على جودة المنتج.

1 Willy A. Sussland: Le manager, La qualité et les Norms ISO (de l'iso 9000 vers la qualité totale), presses polytechnique et universitaires romandes, 1996. p16.

2 مؤيد عبد الحسين الفضل: تخطيط ومراقبة الإنتاج، دار المريخ للنشر، السعودية، 2007. ص404

3 محمد عبد الوهاب العزاوي: أنظمة إدارة الجودة والبيئة ISO 9000، ISO 14000، دار وائل للنشر، الأردن. 2002. ص18.

4 رشدي أحمد طعيمة وآخرون: الجودة الشاملة في التعليم - بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد- دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006. ص 21 .

5 Jean Pierre Huberac : Guide des Méthodes de la Qualité, MAXIMA, Paris, 1998. p83.

6 خضير كاظم حمود: إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان الأردن. 2002. ص 14.

وعرفت الجودة على أنها: "استعداد مجموعة من الخصائص الجوهرية على إرضاء المتطلبات"¹. كما تعني أيضا " قدرة المنتج على إشباع حاجات ورغبات المستهلكين "². ويعتبر التعريف التالي تعريفا شاملا للجودة: "الجودة هي مجموعة الخصائص والمميزات للمنتج أو الخدمة التي تعطي القدرة على تلبية الحاجات المعلنة أو الضمنية"³. حيث تمثل الحاجات المعلنة الخصائص التي تكون معرفة لدى العميل، أما الحاجات الضمنية فهي الخصائص التي تظهر بعد استخدام المنتج (مثل الصلاحية، المحافظة على البيئة...).

1-1-2: تطور الجودة

بدايات الجودة كانت في اليابان وبالتحديد في القطاع الصناعي، حيث قام الإحصائي الأمريكي "ادوارد ديمينج" * بوضع المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، وساعد اليابانيين في تطبيقها، وبعد سنوات من تبني اليابان

الجودة، بدأت بوادر الاهتمام بها في أمريكا، والتي فقدت نسبة معتبرة من مبيعاتها لصالح دول أخرى وبالأخص اليابان.

وتطورت الجودة بتطور مفهومها ونظرة الباحثين لها، حيث مرت بالعديد من المراحل إلى أن وصلت إلى ما هي عليه اليوم. سنحاول تقديم هذه المراحل⁴ فيما يلي:

المرحلة 1: مرحلة الفحص

كانت الجودة تركز فقط على فحص المنتج أي التأكد بان مواصفات السلعة تطابق المواصفات الموضوعية وأن العلاقة بينهما محافظ عليها باستمرار، حيث أن المنتجات التي تطابق المواصفات تقدم للزبون، أما المعيبة فإنها تتلف أو يعاد العمل عليها لتحسينها.

1 Seddiki Abdallah: Management de la qualité (de l' inspection a l' esprit KAIZEN), office des publications universitaires, algerie, 2004. p 23.

2 Etienne Collignon, Michel Wissler: Qualité et compétitivité des entreprises, édition 'éd, Paris, 1983. p05. ECONOMICA, 2^{ème}, Paris, 1983. p 05.

3 Michel Vigir : La pratique de Q.F.D, les éditions d'organisations, Paris, 1992. p 15.

* أدوارد ديمينج: اعتبرته اليابان أب الجودة، وأنشأت جائزة باسمه تمنح سنويا للشركة المتميزة من حيث الابتكار في برامج إدارة الجودة.

4 تم الاعتماد في سرد مراحل تطور الجودة على: -محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص25. - محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سابق، ص20. - خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص28.

هنا قامت عملية الفحص باكتشاف الخطأ لكنها لم تقم بمنعه من الأساس.

وتم الاعتماد في هذه المرحلة على الأساليب الإحصائية التالية: خرائط التفتيش واستخدامها في الإنتاج، مراقبة المتغيرات، الرقابة الوصفية...

المرحلة 2: مرحلة ضبط مراقبة الجودة

بدأت هذه المرحلة في أوائل القرن 20، واشتملت على مراقبة جودة كافة النشاطات باستخدام الأساليب الإحصائية (مخطط باريتو، مخطط السبب والنتيجة...)، والتي تضمنت المحافظة على مقابلة مواصفات السلعة لاحتياجات المستهلكين، ويمكن من خلال هذه الأساليب أداء أنشطة مراقبة الجودة حيث يتم التأكد من مطابقة المنتج للمواصفات المحددة مسبقاً.

من بين الأساليب التي تم الاعتماد عليها هذه الفترة: العينات الإحصائية الرقابة على العملية، خرائط الرقابة على الجودة...¹

المرحلة 3: مرحلة تأكيد الجودة

أساس هذه المرحلة منع وقوع الخطأ منذ البداية، فإيجاد حل لمشكلة عدم مطابقة المواصفات ليست طريقة فعالة، حيث أن الأفضل من ذلك، هو منع وقوع المشكلة أصلاً والقضاء على أسبابها من البداية. في هذه المرحلة أصبح ينظر للجودة ضمن ثلاثة اعتبارات:

- دقة التصميم.
- دقة الأداء.
- دقة المطابقة.

وظهر لأول مرة مفهوم التلف الصفري (zéro défaut) * على يد الأمريكي فيليب كروسبي، والذي حث على الرقابة الوقائية والشاملة لأن الجودة تتحقق بتفادي الأخطاء. وقد كانت الرقابة الشاملة هي النواة الأولى لإدارة الجودة الشاملة.

1 مأمون الدرادكة وآخرون : إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء للنشر، عمان، الأردن، 2001. ص31.

المرحلة 4: مرحلة إدارة الجودة الشاملة

ظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الثمانينات من القرن 20 ويقصد بها عملية التحسين المستمر في كل نشاط من أنشطة المنظمة وذلك من خلال الاهتمام بالأفراد المهرة واستخدام فرق العمل والأساليب التجريبية المتعددة وتنظيم المكافأة والتقدير لإنجاز العاملين والاهتمام بتدريبهم.¹ وتميزت هذه المرحلة بما يلي:

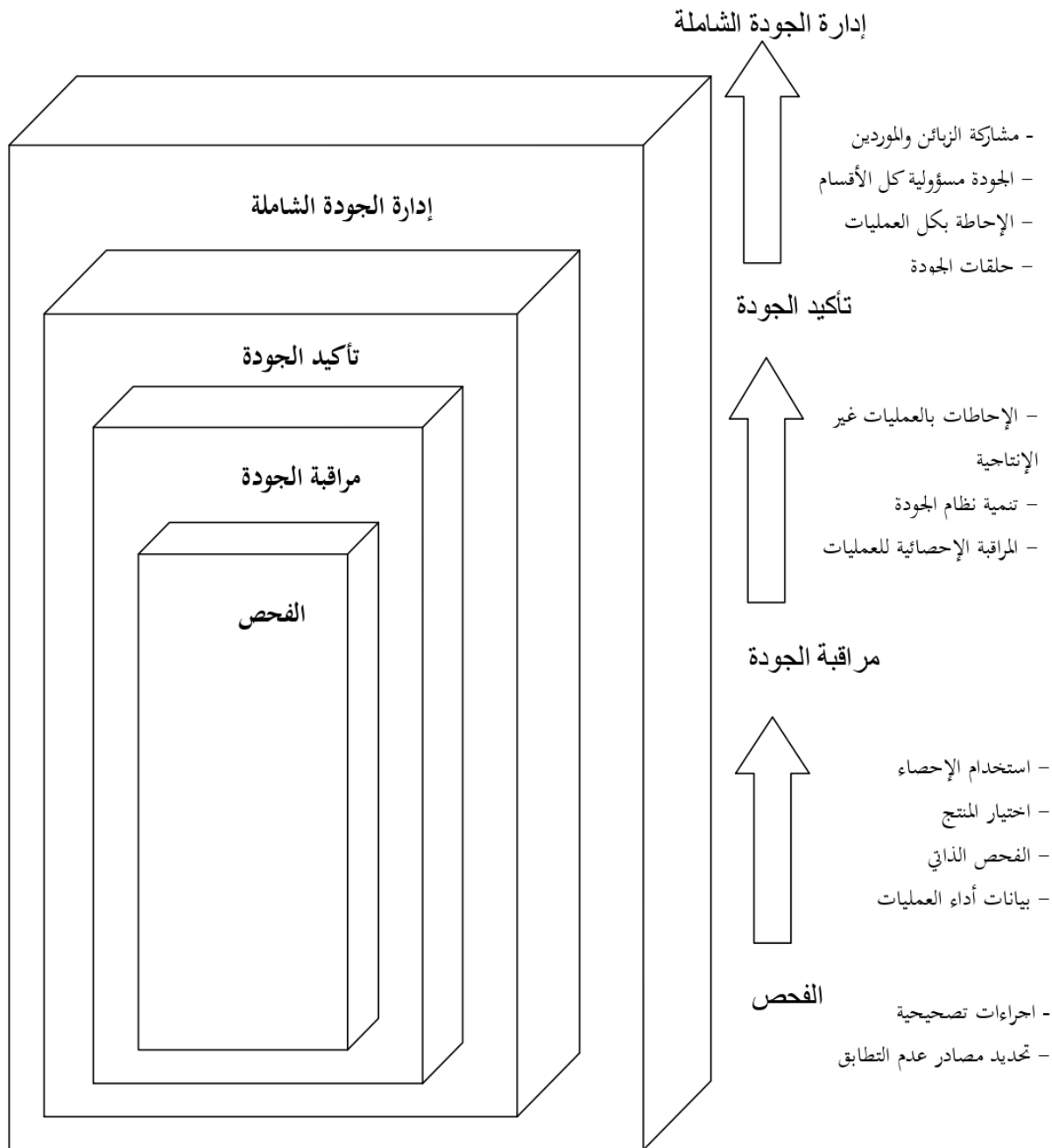
- تعريف الجودة من وجهة نظر العميل؛
 - استخدام الجودة كسلاح تنافسي؛
 - الاهتمام بالجودة من قبل الإدارة العليا؛
 - ربط الجودة بقدرة الشركة على تحقيق الأرباح.²
- ويمكن توضيح المراحل السابقة في الشكل البياني التالي:

* ينص مبدأ التلف الصفري على عدم وجود معيب في المنتج، أي نسبة العيوب تساوي الصفر.

1 سونيا محمد البكري: إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2003/2004، ص 45.

2 مأمون الدرادكة وآخرون، مرجع سابق، ص 32.

شكل رقم 2 مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة



المصدر: فريد عبد الفتاح زين الدين، التطبيق العملي لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1996، ص12.

1-1-3: رواد الجودة

إن التكلم عن الجودة يقودنا إلى التكلم عن رواد الجودة أو الباحثين الذين قدموا إسهامات كان لها الأثر الكبير في التعريف بالجودة، من بين هؤلاء: ادوارد ديمينج، جوزيف جوران، ايشيكاوا، فيليب كروسي... وفيما يلي جدول يلخص أهم ما ركز عليه رواد الجودة.

جدول 1 عناصر إدارة الجودة الشاملة كما يراها رواد الجودة

المفكر	أهم عناصر إدارة الجودة الشاملة
ادوارد ديمينج E. Deming	- التوجه نحو تقييم عملية (أو عمليات أو إجراءات) تقدم الخدمة أو الوظائف. - استخدام الأساليب لإحصائية. - ضرورة إزالة الخوف من نفوس الموظفين. - خفض درجات الانحراف عن المستويات القياسية لأداء الخدمة.
جوزيف جوران Joseph juran	- اشتراك جميع الطاقم الإداري في موضوع الجودة. - التخطيط للجودة. - الرقابة على الجودة. - تحسين الجودة
A. Feigenbaum أرماند فيجنباوم	- نظام الجودة الشاملة. - تصميم الجودة. - التوجه نحو العميل (المستفيد).
كارو ايشيكاوا Kaora ishikawa	- استخدام الإحصاءات. - حلقات الجودة. - اشتراك جميع الموظفين.
فيليب كروسي Philip crosby	- العيوب الصفرية. - تكلفة الجودة. - شعارات الجودة.

المصدر: هيو. كوش، ترجمة طلال بن عابد الأحمدى: إدارة الجودة الشاملة، إدارة الطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة — المملكة العربية السعودية (2001-1422هـ)، ص 29.

1-2: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من أنظمة التسيير الفعالة التي تواكب التحولات السريعة في المحيط، الذي يمتاز بالديناميكية والتغير، إذ تركز على تحقيق رضا العميل ومساهمة العاملين في المؤسسة مع استمرارية التطوير في الجودة، كما تؤكد على أهمية التحسين المستمر لمختلف الأنشطة الوظيفية والعمليات التسييرية في المؤسسة.

1-2-1: تعريف إدارة الجودة الشاملة

تعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها "التكيف المستمر مع حاجات الزبائن والمستعملين وتطوراتها بواسطة التحكم في جميع نشاطات ووظائف المؤسسة"¹، كما يصاحب تعريف إدارة الجودة الشاملة عادة مجموعة من النقاط الأساسية والمتمثلة في²:

- ثقة المنتج أو الخدمة؛
- خصائص المنتج، ومنها خاصية عدم إضراره للبيئة؛
- عمره الإنتاجي؛
- تكلفته، سعره.

يعرف "جاري ديسلر" إدارة الجودة الشاملة: "أنها مجموعة برامج تنظيمية تستهدف تعظيم مستوى الإشباع لدى العميل من خلال الالتزام بمبادئ التحسين المستمر للعمليات"³.

عرفت إدارة الجودة الشاملة على أنها "طريقة لتسيير المؤسسة تركز على الجودة، وترتكز على مساهمة جميع الأفراد وتسعى للنجاح لمدة طويلة بواسطة إشباع حاجات الزبائن"⁴.

لذا فإن إدارة الجودة الشاملة تعتبر "إستراتيجية للتسيير تشمل كل نشاطات المؤسسة بما فيها نشاطات الأفراد ومحيط هذه المؤسسة، من أجل تحديد وإشباع أهداف الجودة المستنبطة من متطلبات الزبون"⁵.

1 Etienne Collignon, Michel Wissler, op cit, p44.

2 Patrick Lyonnet : les outils de la qualité Totale, technique et documentation, Lavoisier, paris, 1991. p05.

3 جاري ديسلر، ترجمة: محمد سيد أحمد عبد المتعال: إدارة الموارد البشرية، دار المريخ الرياض السعودية. 2003. ص306

4 J.M.Peretti , op cit. P135.

5 Gerd F. Kamiske, Jörg Peter Brauer : Management de la Qualité de A à Z, MASSON, paris, 1994. P 119.

من خلال ما سبق يمكن أن نستنتج أن إدارة الجودة الشاملة نظام تسييري يقوم على أساس التحسين المستمر لمختلف العمليات ويركز على إرضاء العميل (الداخلي والخارجي)، ودعم مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات، حيث تعتمد فكرة التحسين المستمر على تدعيم البحث والتطوير وتشجيع الإبداع، وتنمية مهارات ومعارف الموارد البشرية.

1-2-2: أهداف إدارة الجودة الشاملة

تسعى المؤسسة إلى تقديم أفضل السلع والخدمات للزبائن، وتحقيق أقصى إشباع لهم ومحاولة ضمان مكانة في السوق، الأمر الذي يتطلب امتلاك أي مؤسسة لميزة تنافسية تؤهلها لاكتساب تلك المكانة، حيث تتحقق الميزة التنافسية للمؤسسة عن طريق الجودة العالية، وتخفيض التكاليف¹. والشكل البياني رقم (03) يبين ذلك.

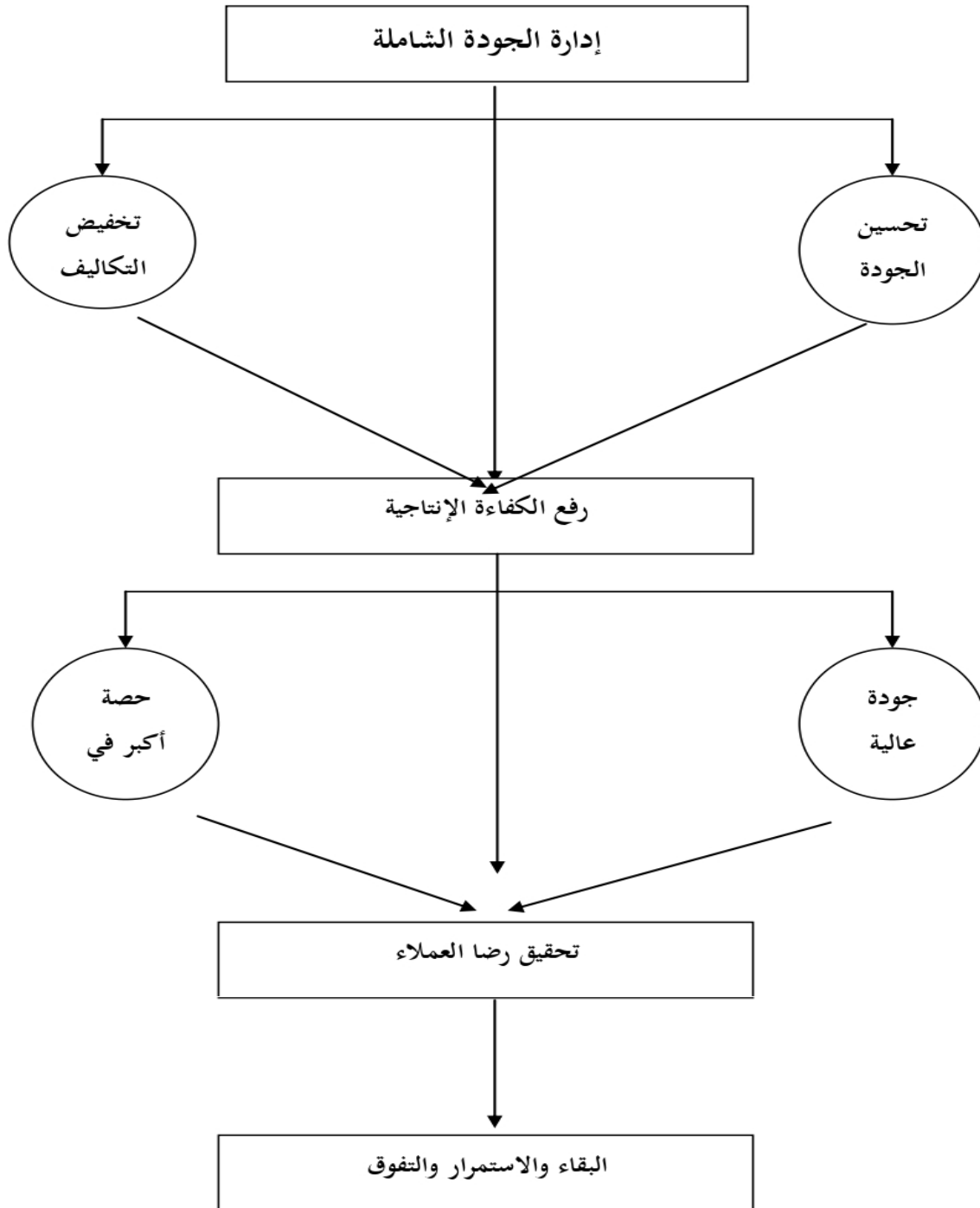
إن المؤسسة تطمح إلى تحقيق جملة الأهداف² منها:

- تخفيض تكاليف الإنتاج وذلك بتخفيض الوقت والجهد الضائعين ومحاولة الوصول إلى " 5 les zéro" (05 أصفار).
- تلبية حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين حيث تكون المنتجات مطابقة للمواصفات.
- تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة في الأسواق، واكتسابها لمكانة في تلك الأسواق حيث تؤدي إدارة الجودة الشاملة إلى تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.
- تحقيق المنفعة لأفراد المؤسسة، وزيادة إنتاجيتهم، وذلك بتنمية روح الفريق والعمل الجماعي وتوعية الأفراد، حيث يؤدي شعورهم بالانتماء للمؤسسة إلى ولائهم المطلق لها.
- يسعى نظام إدارة الجودة الشاملة لتحقيق أهداف المؤسسة وامتلاك ميزة تنافسية، حيث تتمثل مدخلات النظام في الموارد (المالية والبشرية)، وتعتبر تلبية احتياجات الزبائن وتطوير مهارات الأفراد كمخرجات.

1 Renaud de Maricourt: Les Samourais du Management, vuibert, paris, 1993. p 35.

2 عبيد علي أحمد حجازي: اللوجستيك كبديل للميزة التنافسية، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2000. ص ص 27-28.
* Les 5 zéro: صفر مخزون، صفر ور، صفر مدة، صفر خطأ، صفر عطب.

شكل رقم 3 أهداف إدارة الجودة الشاملة



المصدر: عمر وصفي عقيلي: مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل، عمان، الأردن، 2001، ص 40.

2- تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تسعى المؤسسات الناجحة دائماً للارتقاء بمستوى جودة منتجاتها (سلع وخدمات) المقدمة إلى زبائنها وذلك من أجل الاحتفاظ بهم واستمرار التعامل معهم، وفي سبيل ذلك تقوم المؤسسة بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لضمان رضا الزبائن.

2-1: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

لتطبيق إدارة الجودة الشاملة يستلزم توفير أرضية عمل مناسبة، من مناخ ملائم للتطبيق، وتغيير ثقافة المنظمة وثقافة الأفراد لكي لا يحدث تعارض في تطبيق هذا المفهوم الجديد. من أهم المتطلبات التي يجب توفرها لتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة ما يلي:¹

(1) دعم الإدارة العليا:

من الضروري أن تكون للمؤسسة رغبة قوية لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة والاقتناع بحتمية التغيير.

(2) التوجه إلى الاهتمام بالعمل:

يعتبر العمل الهدف الأساسي من تطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث يعتبر رضاه من أولويات الإدارة العليا حيث يجب على هذه الأخيرة توفير قاعدة بيانات كبيرة من العملاء واحتياجاتهم، ويجب تفعيل نظام التغذية العكسية.

(3) تهيئة مناخ العمل وثقافة المؤسسة:

يقصد بتهيئة مناخ العمل اهتمام الإدارة العليا بالمؤسسة بإعداد العاملين نفسياً لفهم وقبول مفاهيم وممارسات إدارة الجودة الشاملة كنشر الوعي، وتثقيف العاملين عن الجودة، الأمر الذي يسهل تعاونهم والتزامهم وتقليل مقاومتهم للتغيير.

إن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة مرتبط أيضاً بالتهيئة الشاملة لثقافة المؤسسة من جميع جوانبه، حيث تمثل ثقافة المؤسسة مجموعة المعتقدات الراسخة حول كيفية تنظيم العمل، وأسلوب مكافأة العاملين، وكيفية مراقبة أدائهم...²

1 بالاعتماد على: جوزيف كيلادا: تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ، الرياض، السعودية. 2004. ص. 194-195

2 فريد عبد الفتاح زين الدين: مرجع سابق، ص 67.

* الأساليب الإحصائية هي: تحليل باريتو، شكل الانتشار، خريطة تدفق العمليات، خريطة السبب والنتيجة....

4) ممارسة النمط القيادي المناسب:

يعتبر النمط الديمقراطي للقيادة أكثر الأنماط القيادية مناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، فهو يسمح بمشاركة العاملين في وضع الأهداف واتخاذ القرارات فالأنماط الأخرى (الديكتاتوري أو الأوتوقراطي) يعتمدان على المركزية التي لا تسمح بفكرة تفويض السلطة، ومنه عدم جدوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

5) وجود نظام للقياس:

تستخدم الأساليب الإحصائية* لضبط الجودة مما يسمح باكتشاف الاختلافات في الإنتاج وانحرافات في الوقت المناسب واتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة.

6) فعالية نظام الاتصالات:

لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة ينبغي أن يكون هناك نظاما فعالا للاتصالات في كلا الاتجاهين (بين الرئيس والمروؤوس أو بين داخل المنظمة وخارجها) يجب أن يكون هذا النظام (نظام الاتصالات) قادر على إيصال المعلومات في وقتها المناسب.

7) التحسين المستمر:

أي المراقبة لكل مراحل العمليات دون انقطاع لتحديد الأخطاء وتصحيح الانحرافات في الوقت المناسب.

2-2: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات ليست عملية سهلة وتحتاج إلى وقت طويل لإتمام مراحلها لأنها تقوم على أساس فكرة التحسين المستمر لكافة العمليات في المؤسسة. وتتلخص هذه المراحل فيما يلي:

2-2-1: مرحلة الإعداد

ويتم فيها معرفة مدى الحاجة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، فهي تمثل مرحلة تحضيرية لتحديد وتوضيح رؤية الشركة اتجاه إدارة الجودة الشاملة.¹ وتتضمن القيام بما يلي:
اتخاذ الإدارة العليا لقرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

1 عبد الرحمن توفيق: منهج الجودة الشاملة مركز الخبرات المهنية للإدارة، الطبعة الثالثة، 2004. ص 26.

التزام الإدارة العليا بتطبيق إجراءات عملية التحسين المستمر¹.

- اختيار منسق أو لجنة تنسيق.
- تشكيل لجنة قيادة لإدارة الجودة الشاملة² أي تشكيل مجلس جودة.
- ترسيخ وبناء ثقافة تنظيمية تؤيد التغيير.
- بناء فرق عمل من مختلف أقسام المؤسسة.
- إعداد وتنفيذ برامج تدريبية عن الجودة، موجهة لمجلس الجودة.
- وضع أسس قياس الرضا الوظيفي ورضا العملاء.³

2-2-2: مرحلة التخطيط:

أي بداية التجسيد الفعلي لإدارة الجودة الشاملة ويقصد بها عملية وضع الأهداف على المدى الطويل والخطوات اللازمة لتحقيقها للحصول على خطة إستراتيجية للجودة الشاملة.⁴

وتتضمن هذه المرحلة بالقيام بالخطوات التالية:

- استخراج عناصر القوة ومواطن ضعف المؤسسة، عن طريق تحليل البيئة الداخلية.
- الاستعداد المسبق للفرص المتاحة أو التهديدات المتوقعة، عن طريق تحليل البيئة الخارجية. صياغة الرؤيا القيادية التي تعكس طموحات المؤسسة خلال الفترة القادمة.
- تحديد رسالة المنظمة.
- وضع الأهداف الاستراتيجية بعيدة المدى التي إلى تحقيق أهداف المؤسسة.
- دراسة توقعات العملاء ومتطلباتهم فيما يتعلق بخصائص الجودة المطلوبة.
- تصميم خطط التنفيذ المتعلقة بالمرحلة التالية مع الأخذ بعين الاعتبار الموارد المادية والبشرية المتاحة للمنظمة.

2-2-3: مرحلة التقييم والتقدير: وتتضمن ما يلي⁵:

- 1 محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 214.
- 2 جوزيف كيلادا، مرجع سابق. ص 200.
- 3 محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق. ص 214.
- 4 علالي مليكة: أهمية إدارة الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة المسيلة، 2003/2004، ص 32.
- 5 عبد الرحمن توفيق، مرجع سابق، ص 28.

- أ- **التقييم الذاتي:** أي تهيئة الأرضية المناسبة للبدء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- ب- **التقدير التنظيمي:** أي تقييم الوضع الحالي للمنظمة، وتقييم كافة العوامل التي يمكن أن تقود المنظمة إلى الأفعال الايجابية التي تركز على التحسين المستمر مع التركيز على الثقافة التنظيمية.
- ج- **دراسة العملاء:** للتعرف على مدى رضا العملاء، وعلى ما يقدمونه من مقترحات في مجال التحسين والتطوير من خلال لقاءات عمل، أو من خلال الاتصالات الهاتفية أو غيرها من وسائل الاتصالات.
- د- **التغذية العكسية للتدريب:** تقييم التدريب الأساسي للمديرين والعاملين، وإذا لم يكن التدريب الأساسي فعالاً فسوف تحتاج المنظمة إلى وقت لإجراء التعديلات اللازمة في البرامج الضرورية للتدريب.

2-2-4: مرحلة التنفيذ

هنا يتم بدء التنفيذ الفعلي للخطط الموضوعة، حيث تقوم فرق العمل بعمليات التحسين المستمر للعمليات في المنظمة وتدريب العاملين. تواجه المؤسسة في هذه المرحلة بعض المشاكل الإدارية والفنية، وبالتالي يتم استخدام الأدوات المساعدة في حل هذه المشاكل مثل: خرائط السبب والنتيجة، تحليل باريتو...¹ إن عملية التنفيذ ترافقها عملية المراقبة والتي تتم باستخدام مختلف الأساليب الإحصائية، والهدف من وراء المراقبة هو التأكد من تنفيذ الجودة الشاملة كما هو مخطط.

ويتم بناء نظام الرقابة في إدارة الجودة الشاملة على أساس الرقابة القبلية أو البعدية أو المتزامنة، إذ يتم اكتشاف الانحرافات في الوقت المناسب لاتخاذ الإجراءات التصحيحية.²

2-2-5: تبادل ونشر الخبرات

تقوم المؤسسة في هذه المرحلة بدعوة جميع وحداتها وفروعها وجميع المتعاملين معها، من عملاء وموردين... للمشاركة في عملية التحسين واقتناعهم بالفوائد التي تعود عليهم من وراء هذه المشاركة.

ويتم فيها أيضاً إخبار كل الوحدات بنتائج تطبيق إدارة الجودة الشاملة وعملية التحسين المستمر حيث يقوم مجلس الإدارة بهذه الدعوة ويتولى الرؤساء شرح النتائج التي أمكن التوصل إليها.³

يمكن القول بأن المنظمة في هذه المرحلة تسعى إلى نشر تجاربها ونجاحاتها في إدارة الجودة الشاملة، كما تقوم المنظمة بتبادل خبراتها مع المنظمات الأخرى بهدف إفادتهم والاستفادة منهم.⁴

1 محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 216.

2 سونيا محمد البكري: تخطيط ومراقبة الإنتاج الدار الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية. مصر، 1998، ص 398.

3 عبد الرحمن توفيق، مرجع سابق، ص 30.

4 محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 218.

2-3: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات في ظل الظروف الراهنة وتحديات المحيط يصطدم بعدة عقبات، يمكن تلخيصها فيما يلي:

- عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- عدم إشراك العاملين بسبب قناعة الإدارة بدور المورد البشري في إنجاح برنامج إدارة الجودة الشاملة¹.
- نقص الكفاءات البشرية المؤهلة في هذا المجال.
- نقص الأموال اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- اعتقاد العاملين بعدم جدوى التدريب.
- المركزية في اتخاذ القرارات.
- مقاومة التغيير من طرف العاملين، نتيجة للخوف من تأثيرات التغيير.
- عدم الإلمام بالأساليب الإحصائية لضبط الجودة.
- التسرع في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- ضعف نظام الاتصالات والتغذية العكسية.
- عدم وجود انسجام بين فرق العمل².

على المؤسسة أن تركز جهودها للقضاء على هذه المعوقات، لضمان تسيير حسن لعملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

إن المحاولات الرامية إلى إرساء قواعد جودة أفضل على نطاق عالمي نتج عنها الحاجة لمواصفات قياسية موحدة تلقى قبول أغلب الشركات من هنا كانت الحاجة لظهور المواصفات القياسية الدولية.

3- اهتمام إدارة الجودة الشاملة بالموارد البشري

بدأ الاهتمام بالموارد البشرية يتزايد في السنوات الأخيرة نتيجة لعدة اعتبارات، من أهمها اكتشاف معظم المؤسسات لأهمية هذا المورد بالمقارنة مع الموارد الأخرى، حيث أدركت المؤسسات الدور المهم الذي يقوم به هذا المورد في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة.

1 سملاي يحضية، مرجع سابق، ص 197.

2 محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 237.

ولذلك ركزت الأساليب التيسيرية الحديثة على العنصر البشري في بناء أفكارها ومبادئها، ومن بين هذه الأساليب إدارة الجودة الشاملة.

3-1: الاهتمام بالموارد البشري ضمن مبادئ إدارة الجودة الشاملة

وفقا لنظام إدارة الجودة الشاملة فإنه ينظر إلى العنصر البشري على أنه أهم العناصر الإنتاجية، فهو الذي سيتولى عملية القيادة والتنفيذ لهذا النظام الجديد، لذلك وجب التركيز على بعض النشاطات التي تشكل في مجموعها عملية متكاملة تسهم إسهاما فعالا في تحقيق الجودة الشاملة، وتتمثل هذه النشاطات بما يلي:

- اختيار العنصر البشري وفق مواصفات ومعايير محددة بشكل مسبق يخدم أغراض إدارة الجودة الشاملة.
- تعيين الفرد المناسب في العمل الذي يتناسب مع قدراته ومؤهلاته وخبراته وميوله على أساس أن معادلة الأداء الجيد هي القدرة X الرغبة.
- تأهيل وتدريب العنصر البشري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- الاعتماد على سياسة الحوافز المادية والمعنوية معا.
- تعزيز التعاون وتنمية روح العمل الجماعي وفرق العمل.

وتتضح أهمية المورد البشري في نظر إدارة الجودة الشاملة من خلال مبادئها، فبالنسبة لمبادئ ديمينج لإدارة الجودة الشاملة (14 مبدأ) نجد المبادئ 5، 7، 9، 10، 12، 13، 14، أي تقريبا نصف المبادئ يتناول دور المورد البشري في إدارة الجودة الشاملة.

وأیضا في ثلاثية جوران للجودة (تخطيط الجودة، الرقابة على الجودة، وتحسين الجودة)، نجد أن العنصر البشري يحتل موقعا هاما بالنظر إلى كونه هو الذي ينفذ الخطط الموضوعية من قبل الإدارة العليا، وقد ركز جوران على أن مسؤولية الرقابة على الجودة هي ضمن مسؤوليات الأفراد، لذا طالب بضرورة تدريب الموارد البشرية على أداء العمل الصحيح من أول مرة وضرورة حل المشاكل بالاعتماد على الطرق الإحصائية. ولإجراء التحسينات يستحسن تشكيل فرق عمل تعمل على إنجاح تحسينات الجودة.

ويعتبر مبدأ دمج العاملين وتكوين فرق العمل من بين المبادئ الأساسية والهامة التي يؤدي إهمالها إلى عدم نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث يهدف مبدأ المشاركة الكاملة في تعزيز المواقع البشرية، وتشجيعها على الأداء الفعال.

لقد ركزت إدارة الجودة الشاملة على المورد البشري (يعرف أيضا بالزبون الداخلي) كثيرا، إذ يعتبر تحقيق الهدف الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه لضمان البقاء في السوق، والحفاظ على المكانة التي تحتلها رضا الزبون هو فيه، إذ يعتمد تحقيق الجودة أمام العميل الخارجي بشكل كبير على تحقيقها عند العميل الداخلي.

3-2: تسيير الموارد البشرية في إطار الجودة الشاملة

إن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تنظر إلى المنظمة ليس فقط كنظام فني وإنما كنظام اجتماعي يحتوي على أفراد، وعليه فإن الجوانب المرتبطة باتجاهات الطموحات والدوافع والسلوكيات والتفاعل بين الجماعات في واقع العمل أيضا موضع اهتمام¹؛ كما تؤمن بأن العنصر البشري هو الأساس الأقوى والأهم في إنجاح الإدارة، وجودة العمل هي جزء أساسي في مفهوم الجودة الشاملة. وبالتالي فإنه على مديري ومسيري المنظمة الاعتماد على ما يلي:

1. التغيير والتطوير لثقافة المنظمة، قيمها وقيم الأفراد العاملين بها، إذ لا نجاح للجودة ما لم يعترف القادة بوجود أزمة والشعور الجماعي بالحاجة إلى التغيير².
2. تفهم واقتناع كل فرد في المنظمة بنظام الجودة.
3. مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات والمساعدة في تحسين النظام.
4. إحداث تغيير فكري وسلوكي في الأفراد لتحويلهم من منطق التفتيش وكشف الخطأ إلى منطق منع الخطأ.
5. العمل في فرق ذاتية الإدارة والاعتماد على الرقابة الذاتية بدلا عن الرقابة الخارجية فالجودة لا تفرض على الإنسان ولكنها تتبع منه.
6. المسؤولية لكل عضو في الفريق.
7. تحفيز العمال
8. التدريب والتعليم لتحسين وتنمية المهارات³.
9. المواءمة في التوظيف.

1 سمير محمد عبد العزيز، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، 10011، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1995، ص 144.

2 حسين عبد الواحد، إدارة الجودة: التقدم والحكمة وفلسفة ديمينج، 1997.

3 علي السلمي، مرجع سابق، ص. 28-29.

وتتجسد كل هذه النقاط في المبادئ التي وضعها ديمينج لتحقيق الجودة الشاملة (w.Edwards Deming) وهو إحصائي أمريكي وأستاذ بجامعة نيويورك:

- 1 - هيأ استمرارية التوجه نحو جودة المنتج.
- 2 - قلل من الاعتماد على الفحص بعد الانتهاء من إنتاج المنتج واعتمد بدلا من ذلك على بث الجودة في تصميم المنتج وعملية الإنتاج.
- 3 - لا تجعل السعر هو موجهك الوحيد في الشراء.
- 4 - صمم برامج للتحسين المستمر في التكاليف الجودة، الخدمة والإنتاجية.
- 5 - قلل من استخدام الأهداف الكمية.
- 6 - استخدم طرقا إحصائية للتحسين المستمر في الجودة والإنتاجية.
- 7 - لا تسمح بمستويات شاع قبولها للخامات المعيبة وللأداء البشري المعيب.
- 8 - اهتم بالتدريب لتهيئ استفادة من جهد جميع العاملين.
- 9 - ركز إشرافك على مساعدة الناس نحو أداء أفضل للعمل وهيئ كل الأساليب والأدوات لتسهيل الأداء الجيد الذي يجعل العاملين فخورين بأدائهم.
- 10 - أبعد الخوف وشجع الاتصال المتبادل في الاتجاهين
- 11 - أزل الحواجز بين الإدارات وشجع حل المشكلات من خلال فرق العمل.
- 12 - قلل من معوقات الاعتراف والاعتزاز بكفاءات العاملين.
- 13 - صمم برنامجا قويا للتدريب والتعليم لجعل العاملين مواكبين للتطورات الجديدة في المواد وطرق الأداء والتكنولوجيا بشكل عام.
- 14 - أوضح الالتزام الدائم للإدارة بكل من الجودة والإنتاجي

3-3: التدريب والتحفيز في إدارة الجودة

3-3-1: التدريب وأهدافه في ظل إدارة الجودة الشاملة

التدريب في إدارة الجودة الشاملة ليس مجرد عملية ابتدائية تقوم بها المؤسسة عند شروعها في تطبيق المنهجية الفكرية لإدارة الجودة الشاملة، بل هو عملية متزامنة ومرتبطة بالتحسين المستمر، فمفهوم التدريب من هذا المنطلق هو عملية مخططة حسب الاحتياجات المحددة للأفراد لتمكينهم من اكتساب مهارات

ومعارف وقواعد وسلوك وتعديل اتجاهاتهم للتوافق مع متطلبات المنصب، بشكل يضمن كفاءة وفعالية كل فرد في وظيفته داخل المؤسسة.

من النقاط الهامة التي يجب أن تنتبه إليها المؤسسة هي تحديد الاحتياجات التدريبية، فكل فرد في المؤسسة يحتاج إلى التدريب ليدرك ويفهم معنى الجودة الشاملة، حيث أن إهمال بعض الأفراد أو تركهم دون تدريب قد يسبب الكثير من المشاكل ويكون عائقاً أمام تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومن الممكن أيضاً أن يجد تطبيق إدارة الجودة الشاملة نوعاً من المقاومة من طرف العاملين داخل المؤسسة، ولهذا وجب تدريب الأفراد على فهم إدارة الجودة الشاملة وعلى ضرورتها وأهميتها في التحسين المستمر وفي تحقيق أهداف المؤسسة التي لا تتحقق إلا بتحقيق أهداف أفرادها.¹

3-3-2: أهداف التدريب

ويسعى التدريب إلى تحقيق الأهداف التالية²:

- زيادة معلومات الفرد على المواضيع المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.
- تحسين مهارات الموظف المتدرب في مجالات الجودة حتى يستطيع أن يؤدي عمله بشكل أكثر فعالية، مثل تحسين مهارات التعامل مع العملاء ومهارات استخدام الطرق الإحصائية لضبط الجودة.
- تغيير اتجاهات الموظف كي تصبح أكثر ايجابية إزاء الجودة في العمل.

3-3-3: مجالات التدريب في إدارة الجودة الشاملة:

لكي تحقق المؤسسة أهدافها فيما ما يتعلق بالسياسة التدريبية وجب عليها تدريب مواردها البشرية في المجالات التالية³:

أ- تدريب العمال لإدراك وفهم الجودة الشاملة :

يقوم التدريب في هذا الموضوع على تبيان فوائد الجودة الشاملة للمؤسسة إذا طبقت بنجاح، وعلى أهمية التحسين المستمر، إذ تقوم الإدارة العليا بتوضيح كل ما يتعلق بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، حتى لا يتصادم تطبيق هذه المنهجية الفكرية بمعارضة العاملين نتيجة جهلهم بها.

ب- التدريب على طرق التحسين:

1 عبد الفتاح محمود سليمان: إدارة الجودة الشاملة في شركات ومشروعات التشييد، ايتراك للنشر، مصر، 2001. ص 90.

2 محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 145.

3 عبد الفتاح محمود سليمان، مرجع سابق، ص 85-86.

ويتضمن التدريب على تقنيات معينة تعتبر كوسائل للتطبيق الفعال لإدارة الجودة الشاملة، وتتمثل هذه التقنيات في: العصف الذهني، المقارنة المرجعية...

ج-التدريب على مهارات الفريق:

من بين موضوعات هذا النوع ما يلي حركية الفريق مهارات الاتصال مهارات الاجتماعات، مهارات اتخاذ القرار.

د-التدريب على إدارة الوقت:

بما أن التدريب هو الطريق الأساسي لتنمية الموارد البشرية، فإن التدريب على أنظمة الوقت هو أحد أهم المداخل لإدارة الجودة الشاملة، فتدريب العمال على حسن إدارة الوقت يساعدهم في انجاز المهام المطلوبة منهم بسير وبدون إرهاق وبأقل طاقة ممكنة.

3-3-4: عناصر التدريب على الجودة

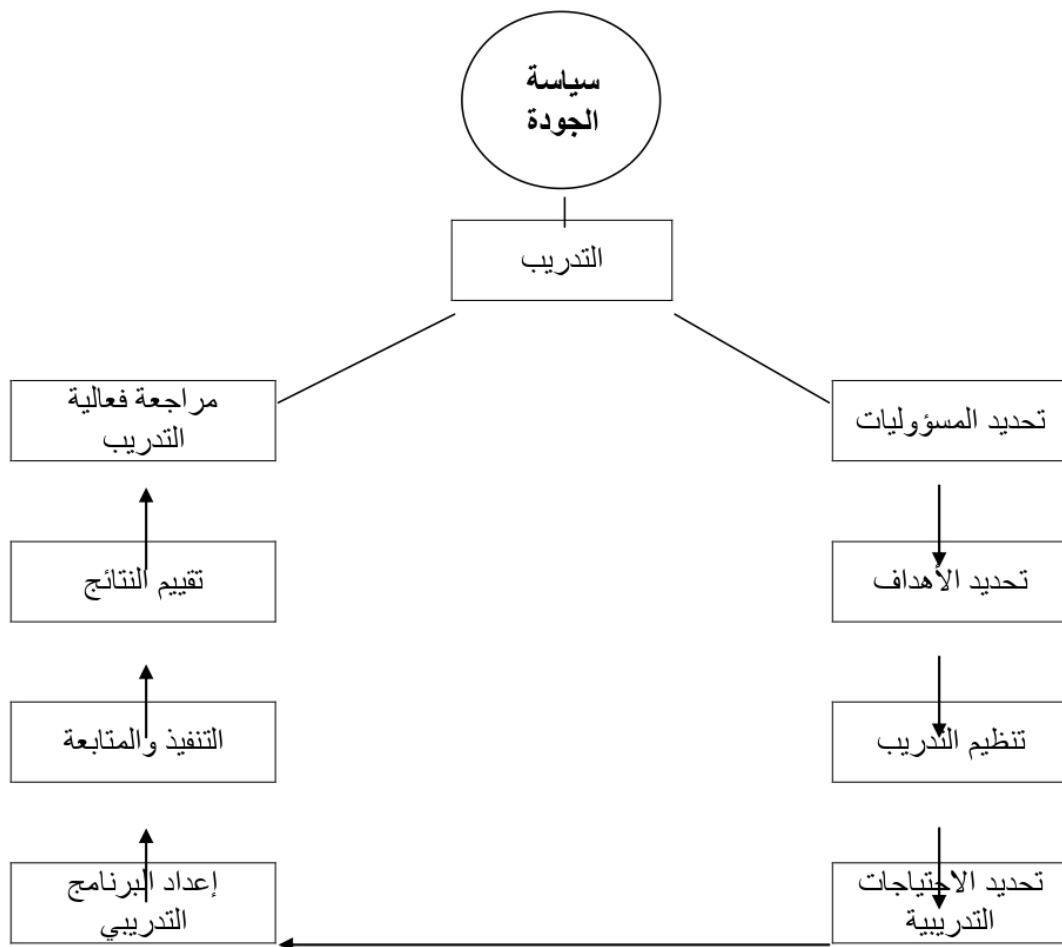
يتكون التدريب على الجودة من العناصر التالية¹: (الشكل رقم 04 يبين هذه العناصر).

- التأكيد على التدريب الذي يعتبر جزءاً أساسياً في سياسة الجودة بالمؤسسة، حيث تتضمن هذه السياسة المبادئ والأهداف التي تقدم إطاراً يمكن من خلاله تخطيط الأنشطة التدريبية على مستوى المؤسسة.
- تحديد المسؤوليات، إذ يجب أن يكون التدريب على الجودة من أولى مسؤوليات الإدارة، وكذلك مسؤولي الجودة بالمؤسسة.
- تحديد أهداف التدريب.
- تنظيم التدريب وإسناد عملية تدريبهم إلى استشاريين وخبراء متخصصين سواء من داخل المؤسسة أم من خارجها.
- تحديد الاحتياجات التدريبية أي تحديد الأفراد الذين بحاجة للتدريب، وتحديد فترة التدريب والفوائد المتوقعة من التدريب، وكذلك محتوى البرنامج التدريبي.
- تنفيذ البرنامج، أي التطبيق الفعلي لبرنامج التدريب على الجودة.
- تقييم النتائج للوقوف على النتائج الحقيقية التي حققها البرنامج التدريبي، ويتم تقييم ما حققه البرنامج مع الأهداف الموضوع مسبقاً.
- مراجعة فعالية التدريب للتأكد من فعالية جهود إدارة الجودة.

1 توفيق محمد عبد المحسن، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات، دار النهضة العربية، القاهرة، 1999، ص 137.

فمراجعة عملية التدريب تكشف بعض القصور، والذي يمكن أخذها بعين الاعتبار في حالة تطوير وتعديل البرنامج، وكذلك فإن تنظيم التدريب يتطلب مراجعة مستمرة في ضوء الأهداف الجديدة التي تم الاتفاق على تحقيقها من أجل الاستمرار في عملية التحسين.

شكل رقم 4 عناصر التدريب على الجودة



المصدر: توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سابق، ص 138

3-4: التحفيز في إدارة الجودة الشاملة

إن تحفيز الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة مطلب أساسي لتحقيق رضا الزبائن، لهذا وجب على المؤسسات تبني نظام تحفيز مناسب وجيد من أجل تحقيق أهداف العاملين، وزرع الولاء والانتماء والحماس فيهم اتجاه المؤسسة، لأداء أعمالهم على أكمل وجه، إذ يعتبر التحفيز الأداة التي بواسطتها يتم اندماج العاملين في المؤسسة، وتحسين العلاقات معهم، ويتحقق التكامل بين أهدافهم وأهدافها، فالعنصر البشري الراضي عن العمل يكون أدائه جيدا وبالتالي تتحقق الجودة، الأمر الذي يحقق رضا الزبائن وسعادتهم.

وتعتبر مشاركة جميع الموارد البشرية في صنع واتخاذ القرارات من المرتكزات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، وهذا ما يجسد حقيقة أهمية العنصر البشري في المؤسسة، إذ أصبح ينظر إليه على أنه رأس المال الفكري للمؤسسة، ومن أوجه مشاركة الموارد البشرية في المؤسسة نجد الاندماج والتمكين.

3-4-1: اندماج الموارد البشرية

يعتبر اندماج الموارد البشرية إحدى أساليب تحفيزهم، حيث يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لدى الموارد البشرية الذين يدركون مدى أهميتهم في المنظمة ومدى احترام الإدارة لآرائهم.

إن اندماج المورد البشري ليس هدفا بحد ذاته، بل هو أداة لترسيخ مساهمة العاملين في كل النواحي الإدارية بالمؤسسة من إيجاد أفكار جديدة وحل المشكلات وجهود التحسين المستمر بهدف نجاح المؤسسة. ويعزز الاندماج من درجة التزام العاملين وزيادة شعورهم بالانتماء مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وزيادة أرباح المؤسسة، فهؤلاء العمال هم الذين سيقومون بتطبيق مبادئ وأفكار إدارة الجودة الشاملة في أعمالهم ووظائفهم.

ومن طرق زيادة اندماج الموارد البشرية تشكيل الفرق لحل مشاكل العمل، ومناقشات العاملين مع الرؤساء، واجتماعات حلقات الجودة....

إن العاملين هم الأقرب إلى ميدان العمل من الإدارة نفسها لذا فهم الأقدر على وضع الأهداف، واتخاذ القرارات الواقعية....، ومن هنا وجب على الإدارة مشاركة جميع الموارد البشرية في جميع العمليات لتزيد درجة ولائهم وانتمائهم للمؤسسة¹.

1 محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص ص 135-137

3-4-2: تمكين المورد البشري

يعتبر التمكين من المفاهيم الجديدة التي ظهرت نتيجة تطور تسيير الموارد البشرية فهو يساعد الأفراد على الإبداع والابتكار.

يعرف التمكين على أنه عملية إدارية تؤكد على منح العاملين حق التصرف واتخاذ القرارات الخاصة بإدارة نشاطاتهم داخل المؤسسة، عن طريق تفويض الصلاحيات، وتزويدهم بالمعلومات المطلوبة في الوقت المحدد، ومنحهم الحرية الكاملة لأداء أعمالهم بالطريقة التي يرونها مناسبة¹.

هناك تشابه بين تمكين الموارد البشرية والتفويض لكنهما يختلفان من حيث المبدأ، فعملية التفويض تعني إعطاء الفرد حق اتخاذ القرارات في حالة غياب مسؤوله، أما التمكين فهو منح حق اتخاذ القرارات للأفراد المتمكنين أو الذين أثبتوا كفاءتهم ويتمتعون بمؤهلات ومهارات فائقة، وذلك في كل الحالات حتى في حالة المسؤولين.

ويسعى تمكين الموارد البشرية إلى تحقيق²:

- تطوير الخدمات.
 - التركيز على نوعية المخرجات.
 - تطوير الوعي التنافسي لدى الموارد البشرية.
 - الالتزام المستمر بتطوير حاجات الزبائن.
 - تخفيض المدة الزمنية بما يحقق أقصى مستوى لرضا الزبائن.
- للحصول على قدرة وقوة الموارد البشرية في العمل المستمر وتحقيق الامتياز في الإنتاج ينبغي إعطاءهم السلطة للتصرف واتخاذ القرارات.

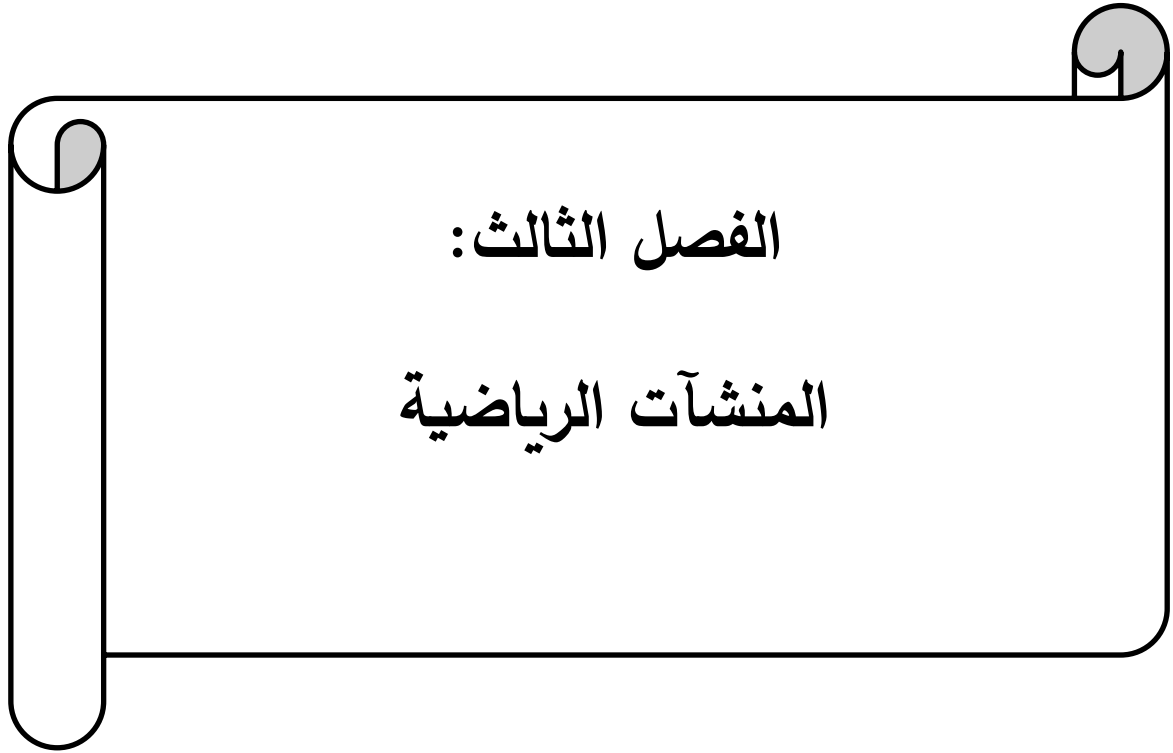
1 مهدي صالح السامرائي، مرجع سابق، ص.404

2 سونيا محمد البكري: إدارة الجودة الكلية، مرجع سابق، ص 159

خلاصة

ظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الثمانينات من القرن الماضي كأسلوب إداري يهتم بالجودة في جميع عناصر العملية الإنتاجية، وقد لقي هذا النظام قبولا في الدول الأوروبية والأمريكية بعدما أكد نجاحه في اليابان، إذ تعتبر اليابان أولى الدول التي تبنت إدارة الجودة الشاملة بعد الحرب العالمية الثانية، حيث أرادت من خلال هذا تطبيق هذه الفلسفة الفكرية بناء اقتصادها من جديد والدخول في المنافسة الدولية، وهذا ما تتحقق فعلا بعد سنوات من تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

إن جوهر نظام إدارة الجودة الشاملة هو الاهتمام بالعمل وتحقيق رضاه عن طريق تحسين العمليات ومشاركة جميع العاملين في المؤسسة، إذ يعتبر المورد البشري أهم عنصر في إدارة الجودة الشاملة، فهو الوسيلة الأولى لتحقيق الجودة والتميز، وهو من سيتولى عملية تنفيذ هذه المنهجية.



الفصل الثالث:

المنشآت الرياضية

الفصل الثالث: المنشآت الرياضية

تمهيد

ممارسة الرياضة والارتقاء بها إلى مستوى عالي يعتمد في الدرجة الأولى على الإمكانيات بكافة أنواعها، فكلما تزايدت وارتفعت هذه الإمكانيات تزايدت وتفوقت الخبرات التي يستغلها الرياضي مما يتيح للدولة الفرصة أكثر للتمثيل الرياضي المشرف في مختلف المحافل الرياضية الداخلية والخارجية، ومن أهم هذه الإمكانيات المنشآت الرياضية، فإقامة هذه المنشآت الرياضية لا يأتي عشوائيا بل لا بد من وجود أساسا علمي في إنشاء هذه المشاريع الاستثمارية وتمويلها.

1- المنشآت الرياضية

1-1: مفهوم المنشآت الرياضية

المنشآت الرياضية عبارة عن مؤسسات ينشئها المجتمع لخدمة القطاع الرياضي من كافة جوانبه، بحيث يكون لها هيكل تنظيمي يتفق مع حجم هذه المؤسسة وأهدافها، بما يعود بالنفع لخدمة ذلك المجتمع متماشيا مع أهدافه.

1-1-1: تعريف المنشآت الرياضية

عرفها أمين أنور الخولي على أنها: "ذلك الواقع المادي المؤسساتي الذي تعهد إليه الرياضة"¹ تعرف أيضا على أنها: "وحدة فنية اجتماعية المفروض أن تدار للوصول إلى أفضل صورة، وذلك إذا اتبعت جوانب رئيسية متداخلة في بعضها بحيث يؤثر كل جان منها في الآخر ويتأثر به، وهي الأهداف التي تكون معروفة وواضحة للموارد البشرية والمادية والعمليات الإدارية كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة."²

1-2: لمحة تاريخية عن المنشآت الرياضية

لقد ظهرت المنشآت الرياضية منذ القدم وبدأت تتطور تدريجيا إلى أن وصلت إلى عليه الآن، فأصبحت هناك مدنا رياضية تحوي العديد من المنشآت.

1-2-1: المنشآت الرياضية في العصر القديم: يعتبر الإغريق أول من مارسوا الألعاب الرياضية وذلك منذ سنة 866 قبل الميلاد وفي سنة 468 قبل الميلاد حيث نظم هؤلاء أول دورة رياضية في مدينة أولمبيا (وهي الأصل في تسمية الألعاب الأولمبية التي تمارس في وقتنا الحالي) واستمرت هذه الدورة مدة 05 خمسة أيام اشترك فيها الكثير من المتنافسين فظهرت بذلك حاجتهم إلى إقامة منشآت رياضية تنظم فيها تلك المنافسات، وكان أول ما بنو ملعبا كبير سمي بمضمار الجري، ثم جاء عصر الرومان فشيّدوا مجموعة من المنشآت الرياضية الهامة أطلقوا عليها تسمية البلاستر.

أ . **ملعب البنثاثون :** كانت تمارس فيه خمس رياضات تتمثل في : (العدو، والوثب العالي، قذف القرص، رمي الرمح، المصارعة، وكان يطلق على هذه الرياضات بريضة البنثاثون)

ب . **ملعب الهيبودروم :** بني هذا الملعب في العصر الروماني لأجل سباقات الفروسية والعربات والاحتفالات

¹ أمين أنور الخولي، تمويل منشآت الاقتصادية، د. ط، دار النهضة العربية، لبنان، 2002، ص 32.

² إبراهيم محمد عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي، الموسوعة العلمية لدار الرياضة، دار الوفاء لدنيا الطبع والنشر، الإسكندرية، 2004، ص 44.

والأعياد، إضافة إلى بعض النشاطات الثقافية المتمثلة في التنافس بين الخطباء والشعراء (.
ت . البالاسترا : تمثل دور هذا الملعب في تدريب اللاعبين والرياضيين على مختلف أنواع الرياضات (.
ث . الليونيديون : تقابله في وقتنا الحالي القرى الرياضية، حيث كان هذا المكان مخصصاً لإقامة الوفود الرياضية البعيدة عن مكان إجراء المنافسات (.
ج . الكولوسيوم: يعتبر من أشهر الملاعب القديمة في التاريخ، قام بتشييده الإمبراطور فسبا سيان وتوفي قبل إتمامه فأكمل ابنه البناء سنة 80م كان الملعب بيضاوي الشكل يشتمل على مدرجات بنيت على أربعة طوابق يبلغ ارتفاعها 48 متر ويستوعب حوالي 8000 متفرج، بالإضافة إلى وجود مداخل ومخارج وضعت على أسس علمية سليمة، كما زينت واجهاته بالتماثيل¹.

1-2-2: المنشآت الرياضية في العصر الحديث

في سنة 1890م بدأ الاهتمام الكبير بالمنشآت الرياضية فأصبحت الدول الأوروبية تخصص لها ميزانيات كبيرة وتأخذ في تشييدها بالمعايير الهندسية معتمدة في ذلك على خبراء ومتخصصين ، إضافة إلى التطور التكنولوجي للتجهيزات الرياضية، كما ظهرت المدن الرياضية لإقامة المنافسات الدولية والتي تضم مجموعة من والملاعب من أهمها):

المنشآت

أ. الملعب الأولمبي: وهو أهم منشأة في الدورات الأولمبية حيث خصص لمجموعة من الرياضات منها: كرة القدم- ألعاب القوى الخفيفة - سباق الموانع - المشي - القفز - الرمي.. الخ . تتكون هذه المنشأة من ملعب لكرة القدم يتركب من أرضية ذات حشائش طبيعية.

ب. الصالة المغطاة: لا يمكن أن تقل مساحتها عن 25 متر مربع وارتفاعها عن 07 أمتار، وسعة مدرجاتها عن 400 متفرج على الأقل، كما تستغل أسفل المدرجات لتوفير الخدمات للاعبين والإداريين والحكام، كدورات المياه وغرف تبديل الملابس والخدمات الطبية ... الخ

ت . الملاعب المفتوحة: وهي عبارة عن مجموعة من الملاعب تعتبر كملاحق للملعب الأولمبي تعد خصيصاً لبعض المنافسات التي تقام حول رياضة واحدة في وقت واحد، كما تستعمل في التدريب (.

¹ عفاف عبد المنعم، شحاتة درويش، الإمكانيات في التربية الرياضية، دار النشر منشأة المعارف، الإسكندرية، 2001، ص25.

ث . حمام السباحة والغطس: وهي أيضا عبارة عن مجموعة من المسابح من بينها : المسبح الأولمبي، حوض الغطس مزود بمصاعد ولوحات القفز، حوض للتدريب وآخر للإحماء قبل إجراء المنافسات، كما يستعمل أسفل مدرجات المسبح الأولمبي كغرف لتبديل الملابس دورات المياه ومخازن ... الخ) .

ج . الفنادق الرياضية: تخصص هذه الأخيرة لإقامة الرياضيين الوافدين، وتكون مزودة بالمرافق الضرورية من غرف ومطعم ومقهى ... الخ) .

ح . الخدمات المركزية: تعتبر المسؤولية عن كل مستلزمات حسن سير المنشآت السابق ذكرها إذ تعمل على تجهيزها بالكهرباء، المياه، شبكات صرف المياه الخدمات البريدية مستودعات السيارات والمخازن وتقوم على مراقبتها.

خ . مراكز الشباب والساحات الخضراء : يعد توفير مركزا للشباب أو الساحة الرياضية في كل حي أو منطقة أمرا في غاية الأهمية حيث تكون بمثابة المكان المخصص لاستثمار طاقات الشباب والكشف عن قدراته بصقلها وتطويرها.

وقبل البدء في إقامة هذه المنشآت يجب إجراء الدراسات الخاصة للتعرف على إعداد المستفيدين منها¹

1-3: أنواع المنشآت الرياضية:

تختلف المنشآت الرياضية عن بعضها بناءً على ما تحتويه من أماكن تتعلق بممارسة النشاطات الرياضية، ولهذا من الممكن تصنيفها إلى عدة أنواع وذلك من حيث الآتي:

1-3-1: الأهداف

- منشآت تنافسية.
- منشآت تدريبية
- منشآت ترويحية
- تعليمية
- علاجية ... الخ

1-3-2: الشكل العام:

- منشآت خارجية(مكشوفة)
- منشآت داخلية (مغطاة)

¹ عفاف عبد المنعم، شحاتة درويش، مرجع سبق ذكره، ص 28.

1-3-3: الرياضة : (اللعبة)

- رياضات جماعية (قدم، سلة، طائرة...الخ).
- رياضات زوجية (تنس، اسكواش...الخ).
- رياضات فردية (العاب قوى، ..)
- رياضات المنازلات (دفاع عن النفس، مصارعة، ...الخ).
- رياضات مائية (سباحة، غطس، ... الخ).
- رياضات استعراضية وإيقاعية (جمباز الخ).
- رياضات الأطفال (ملاعب الحي...الخ) .
- منشآت ذات ملاعب قانونية (للمنافسات الرسمية)
- ومنشآت ذات ملاعب غير قانونية (للتعليم والتدريب والترفيه)
- 1-3-4: التبعية : منشآت حكومية (مدارس، جامعات، ساحات شعبي).**

- منشآت خاصة (شركات، أندية)
- منشآت تجارية (مراكز رياضية متخصصة : دفاع عن النفس لياقة بدنية، بولينج... الخ)

1-3-5: نوعية الأرضية:

- تعتمد على نوعية وطبيعة النشاط الرياضي (زراعة طبيعية ، صناعية، مدكوكة، أسفلت أو بلاط، خشبية، جليدية، رملية، فلينية ... الخ)¹

1-3: الأسس العامة لتخطيط المنشأة الرياضية :

هناك عدة مبادئ أساسية يجب مراعاتها عند التخطيط لإقامة النوادي ومراكز التدريب والمنشآت الرياضية حتى من أجل الاستغلال الأمثل وضمان فعالية وسهولة وسلامة استعمالها تحقق الأهداف أنشأت التي من أجلها، ونبين أهم هذه الأسس والمبادئ التي ينبغي وضعها في الحسبان والدراسة قبل التنفيذ فيما يلي:

- 1-3-1: اختيار الموقع :** تتوقف دراسة هذا العنصر على نوع المنشأة الرياضية المطلوب إقامتها حيث يختلف اختيار الموقع ومساحته باختلاف حجم المشروع.

¹ عازب محسن الزهراني، تسيير المنشآت الرياضية بين الواقع والمأمول ، رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا ،

من خلال ما سبق يمكن الاختيار بين مجموعة مواقع لاختيار أنسبها لنزع الملاعب والمنشآت المطلوبة مع مراعاة النقاط التالية:

- يفضل اختيار الموقع الذي يبعد عن المناطق السكانية بمسافة لا تقل عن 3 كم² بالنسبة للشباب، 2 كم² بالنسبة للأطفال حتى يسهل إنشاء شبكة من المواصلات السريعة التي تربط الملعب بالمدينة..
- يراعى نمو الكثافة السكانية مستقبلا ومعرفة المشروعات التي سوف تقام أو التوسعات المتوقعة إضافتها.
- دراسة وسائل المواصلات المختلفة للموقع الذي يستحسن أن يكون قريبا ما أمكن من المدينة، مع كثرة وسهولة المواصلات المؤدية إليه، وقصر الطريق وسهولة الاستدلال عن موقعه
- النسبة لاختيار موقع المنشأة الرياضية الجديدة يجب دراسة أقصى حد لضغط المرور في أيام المباريات الرسمية حتى يمكن توفير الوسائل المختلفة لانتقال المشاهدين من وإلى المنشآت في أقل وقت ممكن
- يجب أن تكون الطرق المؤدية للمنشآت ممهدة جيدا ومضاءة سواء بالنسبة لطرقا لوصول أو الدخول والخروج من الإستاد وجميع الطرق المحيطة بالملاعب وداخل القرى والمدن الرياضية حرصا على سلامة وراحة اللاعبين والجماهير والحكام والإداريين ورجال الإعلام وغيرهم
- العناية التامة بالخدمات العامة لجماهير المشاهدين وخاصة الأماكن الموصلة إلى ملحقات المباني مثل دورات المياه، الكافيتريات، المطاعم سريعة الخدمة الإسعاف... الخ. بحيث تكون قريبة من المباني سواء بالنسبة للاعبين أو المشاهدين.¹

1-3-2: التجانس الوظيفي للملاعب والوحدات :

يجب أن تكون الملاعب المتجانسة قريبة من بعضها البعض الملاعب المفتوحة ذات الأرضيات الصلبة، الملاعب الداخلية حسب نوع الأرضية... الخ) وذلك لكي تسهل عملية التحكم في إدارتها وأعمال صيانتها. كما يجب أن تكون وحدات تبديل الملابس ودورات المياه وأماكن الاستحمام قريبة ما أمكن من الملاعب، وكذلك يفضل أن تكون مباني الإدارة متقاربة لتسهيل عمليات الاتصال وإنجاز المهام بكفاءة.

1-3-3: العزل :

¹ أحمد فاضل، المنشآت الرياضية تصميم وتخطيط وإدارة، جامعة الملك سعود، كلية التربية قسم التربية البدنية دراسة لنيل درجة الدكتوراه، بدون سنة، ص 38.

هناك بعض العوامل غير المرغوب فيها والتي تحتاج إلى العزل، ومنها ما يلي:

- عزل المنشأة عن أماكن الخطورة والإزعاج مثل : مصانع، مطارات وغير ذلك.
- عزل ملاعب الرياضات التي تحتاج إلى هدوء عن الملاعب الأخرى (مثل: ميادين الرماية، الجمباز وغير ذلك)
- عزل ملاعب الكبار عن الصغار / الأطفال.
- عزل جماهير المشاهدين عن أرضيات الملاعب بجواز لا تعيق لا تشوه الملاعب.
- مراعاة تخصيص أماكن لمندوبي الصحافة والإعلام.
- عزل المدرجات بعضها عن بعض مع الاستقلالية في المداخل والسلالم.
- تخصيص أماكن مغلقة لحفظ الأجهزة الكهربائية والميكانيكية بعيدا عن العبث

1-3-4: الأمن والسلامة :

هناك بعض من العوامل المتعلقة بالأمن والسلامة وصحة الرياضيين والتي يجب مراعاتها، ومنها على سبيل المثال:

- يجب أن تكون المنشأة بعيدة عن أماكن التلوث والأوبئة.
- يجب أن تكون هناك مساحات كافية وخالية من أي مواد صلبة أو حادة حول أرضيات الملاعب
- يجب أن يكون عدد الأبواب المؤدية للملاعب وسعتها يتناسب مع عدد المستفيدين، وأن تكون الأبواب تفتح للخارج تفاديا للازدحام.
- ينبغي أن تكون جميع أدوات الرياضية بعيدة تماما عن أرضيات الملاعب.
- يجب تخصيص غرفة للإسعافات الأولية.
- تخصيص أماكن لأجهزة الإنذار ولطفائيات الحريق حسب قواعد الدفاع المدني

1-3-5: الصحة العامة :

يجب الاهتمام بالعوامل التالية:

تناسب عدد دورات المياه ومقاساتها . عدد المترددين على المنشأة الرياضية. العناية بمصادر مياه الشرب وبالصرف الصحي، وبالنظافة اليومية والصيانة الدورية

الاهتمام بالتهوية الجيدة وكذلك الإضاءة الكافية والقانونية.

العناية المستمرة بتسوية أرضيات الملاعب ونظافتها والتأكد من خلوها مما قد يسبب الأذى للاعبين:

1-3-6: نواحي الإشراف :

هناك العديد من النواحي المتعلقة بالإشراف والتي من أهمها:

- يجب أن تكون أماكن الإشراف تسهل عملية الاتصال بجميع أماكن النشاط بالمنشأة.
- يفضل أن تكون أماكن وحجوزات الإشراف مظلة على ميادين المنشأة وبزوايا رؤية جيدة (واجهاتها من زجاج)
- يجب توفير أماكن للإشراف في جميع وحدات المنشأة الرياضية.
- يجب أن تكون أماكن الإشراف مناسبة للتحكم في إدارتها

1-3-7: الاستغلال الأمثل :

يعتبر تشغيل المنشأة الرياضية إلى أقصى حد والاستفادة القصوى منها ما أمكن هو القاعدة الذهبية. فزيادة ساعات التشغيل لأكثر من غرض يعتبر دليل على إيجابية المنشأة، ويتم ذلك من خلال تنظيم برنامج تشغيلها لفترات مختلفة طوالاً ليوم بما يلاءم مختلف الجماعات المستفيدة مع محاولة استمرارية الاستخدام في جميع فصول السنة بغض النظر عن عوامل الطقس، أي لا يكون عامل الطقس عائقاً لاستمرارية الاستخدام. ولذا يجب مراعاة ما يلي:

- الاستفادة القصوى من مساحة وموقع وإمكانات المنشأة لأكثر من غرض.
- إنشاء أكثر من ميدان رياضي للاستفادة القصوى المساحات.
- استخدام أجود أنواع الخامات التي تتحمل الضغط المستمر
- تنظيم برامج متعددة في جميع فصول السنة والمناسبات¹

1-3-8: النواحي الاقتصادية :

يجب ألا تكون التكاليف المالية للإنشاء عائق لتحقيق المنشأة لقيمتها الحيوية، ومع هذا يجب مراعاة التالي:

- إمكانية تقسيم المشروع إلى مراحل متعددة.
- وضع خطة تنموية حسب الميزانيات المخصصة للمشروع (على المدى الطويل والقصير)
- خفض التكاليف المالية قدر الإمكان مع عدم المساس بجودة الإنشاء والتشغيل.
- تحقيق الأهداف بأقل التكاليف (الاقتصاد في التشغيل والكهرباء دون التأثير على الأداء).
- استغلال مساحات الموقع وتعدد المنشآت واستخداماتها

¹ أحمد فاضل، مرجع سبق ذكره، ص 42.

1-3-9: القانونية :

للهندسة المعمارية قوانين يجب إتباعها، بالإضافة إلى القوانين المتعلقة بالنواحي الأمنية وكذلك القوانين بمواصفات ومقاييس الملاعب الرياضية، ولهذا يجب مراعاة التالي:

- المطابقة للمواصفات والمقاييس القانونية (الدولية والمحلية) في تصميم وتنفيذ المنشأة¹.
- إتباع الأسس العلمية في تصميم وتخطيط وتشغيل المنشأة.
- مراعاة الاتجاهات الحديثة والتطورات في المنشآت الرياضية.
- تطبيق القواعد القانونية للملاعب والأدوات والأجهزة الرياضية (مع مراعاة الهدف من المنشأة)

1-3-10: إمكانية التوسع مستقبلا :

عملية التوقع للتوسع أو التعديل في بعض جوانب المنشآت الرياضية مستقبلا أمر محتمل الحدوث، خصوصا في عصر التقنيات الحديثة، ولهذا يجب مراعاة ما يلي:

- مراعاة عمليات التطوير المستمرة في تقنية التجهيزات الرياضية.
- مراعاة إمكانية تعديل القوانين للملاعب الرياضية.
- مراعاة إمكانية زيادة عدد المستخدمين للمنشأة الرياضية.
- مراعاة احتمالية التوسع في المنشأة أفقيا أو رأسيا

1-3-11: الناحية الجمالية :

الجانب الجمالي للمنشأة الرياضية يبعث السرور في النفس ويثير عواطف وأحاسيس الأفراد عامة والمستفيدين خاصة (المشتركين والمشاهدين) فجمال المنشأة يؤثر في نظرهم للمنشأة وحكمهم عليها، بالإضافة إلى رفع مستوى الأداء والتحفيز على زيادة الممارسة. ولهذا يجب مراعاة بعض العوامل ذات الارتباط ومنها:

- توزيع الملاعب والمباني بشكل متناسق على مساحة الأرض مع مراعاة الناحية الجمالية في التصميم.
- زيادة المساحات / المسطحات الخضراء بأشكال هندسية جمالية متنوعة مع الاهتمام بالزراعة/ الحدائق
- الاهتمام بألوان المباني الخارجية بشكل جذاب.

¹ مرجع نفسه، ص 44

- استخدام الزهور والنفورات والمظلات بشكل يبعث على الراحة والجمال¹

2- سياسة الدولة في إطار المنشآت الرياضية

2-1: قوانين المنشآت الرياضية.

إن الدولة تسهر بمشاركة الجماعات المحلية وبعد استشارة هياكل التنظيم والتنشيط ومن أجل ترقية وتنمية الممارسات البدنية والرياضية ، على تهيئة المنشآت الرياضية المتنوعة والمكيفة مع مختلف أشكال الممارسة الرياضية.

طبقا للمخطط الوطني للتنمية الرياضية وقد اتبعت الدولة سياسة واضحة تتمثل في:

- إنجاز المنشآت الرياضية لمختلف مستويات الممارسة الرياضية.
- إنشاء المنشآت الرياضية لفائدة المؤسسات التعليمية.
- إنشاء المنشآت الصغيرة التي تضمنت الممارسة الرياضية وبتكاليف قليلة وذلك في إنشاء المنشآت الكبرى أو الدواوين في المناطق ذات الكثافة السكانية الكبيرة وقد اتجهت الدولة إلى المشاريع الكبرى بهدف الاستثمار وهي بناء المركبات متعددة الرياضات في مقر كل ولاية ، وقد استهلكت هذه المشاريع مبالغ مالية فخمة وهذا رغبة من الدولة في تعميم الرياضة وتطويرها وإرضاء رغبات السكان من خلال حقهم في ممارسة النشاط الرياضي.
- وقد عرفت المنشآت الرياضية تطورا كبيرا خاصة في التنظيم والقوانين الخاصة بتسيير واستقلال الهياكل الرياضية وذلك ما تم إقراره في القانون رقم 60 - 31 المؤرخ في 23 جويلية 2013 المتعلق بالتربية البدنية والرياضية.

ومن مواد ما يلي :

تسهر الدولة بمشاركة الجماعات المحلية بالعلاقة مع الاتحادات الرياضية الوطنية المعنية على إنجاز وتهيئة المنشآت الرياضية المتنوعة والمكيفة مع متطلبات الممارسة الرياضية طبقا للخريطة الوطنية للتطوير الرياضي.

¹ المرجع سبق ذكره، ص 46

يجب أن تحتوي المناطق السكنية ومؤسسات التعليم والتكوين على منشآت رياضية تستفيد البلديات والأحياء ذات الكثافة السكانية الشبابية المرتفعة وكذا المناطق الريفية من تدابير خاصة تهدف إلى ضمان إنجاز منشآت رياضية مكيفة . مع متطلبات وخصوصيات مكان تواجدها

تسهر الدولة والجماعات المحلية على المصادقة التقنية والأمنية للمنشآت الرياضية و استغلالها.¹
يكون استعمال المنشآت الرياضية العمومية مجانا :

- لرياضة النخبة والمستوى العالي .

للتربية البدنية والرياضية في الوسط المدرسي والجامعي .

للتنظيمات الرياضية للمعوقين والمتخلفين

لعمليات التكوين للإطارات الرياضية التي تقوم بها المؤسسات العمومية .²

(المنشآت الرياضية هي كل منشأة مفتوحة للجمهور معدة خصيصا للممارسة البدنية والرياضية والتي تتوفر

فيها الشروط التقنية والصحية والأمنية لاحتواء النشاطات الرياضية والبدنية)

فمن خلال هذا التعريف يمكن القول أنه تعتبر منشأة ما بأنها رياضية لابد أن تتوفر على العنصرين التاليين:

- أن تكون مفتوحة للجمهور .

- أن تكون معدة خصيصا للممارسات البدنية والرياضية أو الترفيهية .

* أن تكون مفتوحة للجمهور :

يقصد من ذلك عدم تخصيص الاستعمال على فئة معينة من الناس . وأن تكون المنشأة مفتوحة لكل أو

لجميع الناس ، فهي ذات استعمال مشترك بين جميع الناس . سواء تعلق الأمر بالرياضيين أو المتفرجين

أو غير ذلك من الناس .

* أن تكون معدة خصيصا للممارسات البدنية والرياضية والترفيهية

فيجب أن تكون المهمة الأساسية والرئيسية لهذه المنشأة هو أن تمارس فيها إما النشاطات البدنية والرياضية

وإما النشاطات الترفيهية وإما النشاطين معا .

وباعتبار المنشأة معدة خصيصا لمثل هذه الممارسات . لا يمنع إمكانية أن تمارس فيها نشاطات غير

الممارسات البدنية والرياضية مثلا نشاطات ثقافية أو عروض اجتماعية ، أو تظاهرات ذات طابع سياسي

¹ القانون رقم 06/13 المؤرخ في 23 جويلية 2013 المتعلق بالتربية البدنية والرياضية

² القانون رقم 06/13 المؤرخ في 23 جويلية 2013 المتعلق بالتربية البدنية والرياضية

وهذا من أجل من أجل تحسين مرودية المنشأة فالمهم من ذلك ومن تتوع الممارسات في المنشأة هو أن تكون مفتوحة للجمهور ومعدة خصيصا للممارسات البدنية والرياضية .

المنشآت الرياضية ذات الطابع العمومي والتي نتعرف على مفهومها القانوني فيما يلي :¹
المتعلق باستعمال المنشآت الرياضية العمومية لعرض الممارسات الرياضية التربوية والتنافسية الجماهيرية في الوسط التربوي

نجد النص على أن المقصود بالمنشآت الرياضية ذات الطابع العمومي :
- كل هيكل مهيا للنشاط الرياضي التابع لسلطة البلدية : مثل اللاعب والقاعات المتعددة الرياضات والمساح وملاعب التنس ... الخ .

- الحظائر المتعددة الرياضات في الولايات والقاعات المتعدد الرياضات التابعة لسلطة الإدارة المكلفة بالشبيبة والرياضة

بالإضافة إلى هذا القرار نجد التعرض لهذا النوع من المنشآت ضمن أحكام القانون 04-10 حيث يمكن أن نفهم من خلالها أن المنشآت الرياضية العمومية هي تلك التي أنجزت بالمساهمة المالية للدولة والجماعات المحلية.

2-1-2: تسيير المنشأة الرياضية

يتم تسيير المنشأة الرياضية عن طريق مدير يعمل على توفير كل الظروف من أجل السير الحسن والجيد لهذه المنشأة حسب المرسوم التنفيذي 05-492 الذي يحدد القانون الداخلي لدواوين المركبات المتعددة الرياضات فيبقى على مسيرين المنشآت الرياضية يعتمدون على توجيهات مدير الديوان ومديرية الشباب والرياضة للولاية ، وهذا يتفوق على شخصية المسيرين ومبادراتهم في تسيير المنشأة المتواجدين فيها.²

2-1-3: المنشآت والتجهيزات والعتاد الرياضي:

¹ المرسوم التنفيذي رقم 77/177 المؤرخ في 20 شعبان 1397 هـ الموافق ل 06/08/1977: والمتضمن إنشاء مكاتب المركبات المتعددة الرياضة

² المرسوم التنفيذي رقم 492/05 المؤرخ في 20 ذو القعدة 1426 الموافق ل 22 ديسمبر 2005 ، العدد 84، ص13.

تميزت السياسة الرياضية بعد الاستقلال وخلال السبعينيات بالاستثمار الوجه أساسا نحو المشاريع الكبرى (لمركبات متعددة الرياضات) وكانت تخضع هذه المركبات لبرمجة ظرفية مقترنة بالتقسيمات الإدارية الجديدة أي الانتقال من : ثلاثة عشر ولاية إلى ثمانية وأربعين ولاية¹.

ولقد غابت الدراسة التقنية والمالية لهذه المشاريع سببا في تكلفة الدولة لمبالغ مالية هائلة تجاوزت في معظم الأحيان الميزانية المخصصة لها ولم تستجب هذه السياسة إلى الاشتغال بنخبة رياضية معينة وكان من المفروض أن يتم الاستثمار لصالح التطبيق الجماهيري من خلال المنشآت في المدارس والجمعيات.

أما فيما يخص القانون رقم 89/03 وبعده الأمر 95/09 جاء يحمل جملة من الأفكار تشجع ترقية وتنمية الممارسات البدنية والرياضية المتنوعة والمكيفة مع متطلبات مختلفة الأشكال الممارسات الرياضية ، ويشير إلى ضرورة أن تحتوي المناطق السكنية ومؤسسات التربية والتعليم والتكوين على المنشآت الرياضية ومساحة لعب وعلى أن تحتوي جميع المخططات العمرانية كما أعطى للأشخاص الطبيعيين والمعنويين ، إمكانية إنجاز واستغلال المنشآت الرياضية والترفيهية قصد تكثيف شبكة المنشآت الرياضية الوطنية.²

وما يمكن قوله فيما يخص هذه النقطة أي الأمر 95/09 يشجع فقط هذا الوجه مع العلم أنه لا وجود إلى سياسة رياضية بدون منشآت رياضية (كالقاعات والمساح ... الخ) .

2-1-4: المراقبة والتفتيش :

تخضع كل المنشأة للرقابة والتفتيش كما ورد في المرسوم 91-416 السابق الذكر، من طرف :

- مفتشو الرياضة بالنسبة لشروط الممارسة الرياضية.

- مفتشو الصحة فيما يخص مقاييس النظافة والشروط الصحية.

- مصالح الحماية المدنية فيما يخص مقاييس الأمن.

وهنا يكمن دور مختلف المفتشين الممثلين للهيئات السابقة بالتطلع على المنشأة الرياضية من أجل القيام بعمليات تقييمه للكيفية التي تسير بها المنشأة الرياضية ومدى تطبيقها مع الشروط الصحية لممارسة الرياضة فيها، وهذا عن طريق التطلع على نظافة المنشأة الرياضية وتهويتها، كما يتناول شروط ممارسة النشاطات البدنية من حيث التجهيزات المستعملة وتطابقها مع المعايير العامة، كما يقومون بتقييم حجم النشاطات و مردودية المنشأة المالية و مردودها من حيث النشاط الرياضي³.

¹ الجلسات الوطنية للرياضة، قصر الأمم 21-22 ديسمبر 1993.

² المادة 90 من الأمر رقم 95/09 المؤرخ في 25 فيفري 1995.

³ المرسوم التنفيذي 91/416 المؤرخ في 25 ربيع الثاني 1412 الموافق ل 02 نوفمبر 1991، العدد 54، ص:2133.

2- ديوان المركب المتعدد الرياضات :

1-2: مفهومه:

بناء على تقرير وزير الشبيبة والرياضة في الجريدة الرسمية الباب الأول :

- تحدث تحت تسمية مكاتب المركبات المتعددة الرياضات، مؤسسات عمومية ذات طابع إداري وشخصية معنوية واستقلال مالي¹
- دواوين المركبات المتعددة الرياضات للولايات التي تدعى في صلب النص الدواوين مؤسسات عمومية ذات طابع إداري وتتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي وتوضع تحت وصاية الوزير المكلف بالرياضة.²

2-1-2: مهامه :

تكلف مكاتب المركبات المتعددة الرياضات بما يلي:

- الإسهام في عملية تربية الشبيبة وتكوينها ومدها بالوسائل اللازمة لتطويرها
- المساعدة على نشر روح الرياضة وذلك بفتح المجال لأقصى عدد ممكن من المواطنين لممارسة النشاطات البدنية والرياضية.

2-2: استعمال المركبات المتعددة الرياضات:

يسمح المدير في كل المكاتب لمركب متعدد الرياضات بالدخول إلى المنشأة الرياضية على أساس معايير الاستعمال الأمثل و المنصوص عليها في قانون التربة البدنية والرياضية و المحددة من طرف الوزير المكلف بالرياضة تبعا لمستوى الممارسة الرياضية وعدد الممارسين المقبولين بالنسبة لكل مستوى والدوام الأدنى للممارسة الواجب منحها لهم.

يوضح منهج سنوي لاستعمال كل منشأة وذلك في بدء كل موسم رياضي، بالاتفاق مع المجموعة المستخدمة ومراعاة ترتيب الأولوية:

2-2-1: بالنسبة للمباريات:

أ - التظاهرات الرياضية الدولية.

¹ المرسوم رقم 77/117 المؤرخ في 20 شعبان 1397 الموافق ل 06 أوت 1977 ، ص:925.

² مرسوم التنفيذي رقم 492/05 ، مرجع سبق ذكره، ص:12.

ب - البطولات الوطنية المدنية والمدرسية والجامعية أو العسكرية في الحالة التي يكون فيها تنظيمها لا مركزيا وهدفا لترويج الرياضة.

ج - مهرجان الرياضة الجماهيرية.

د- مقابلات رياضية بين القسم الوطني للرياضات.

هـ - مقابلات رياضية جهوية بين فرق القسم الجهوي الشرفي للرياضات الجماعية والمنظمة لحفلات جهوية للرياضات الفردية، لتنظيم مباريات يجب أن يخصص عند الحاجة يوم في الأسبوع لتنظيم مباريات للقطاع المدرسي.

و - مقابلات رياضية جهوية للرياضات الجماعية و المنظمة لحفلات جهوية للرياضات الفردية.

ز - يجب أن يكون بعد ظهر يوم من الأسبوع . عند الحاجة لتنظيم مباريات للقطاعين الجامعي والعسكري.

2-2-2: بالنسبة للتدريبات:

أ - الجمعيات الرياضية للأقسام الجهوية والشرفية بمعدل حصتين تدريبيتين مدة كل منهما ساعة ونصف.

ب - الجمعيات الرياضية للأقسام الجهوية والشرفية، بمعدل حصتين ، مدة كل منهما ساعة ونصف.

ج - مدارس الرياضية التي تضم الشبان النابغين من الرياضيين في الولاية، وبمعدل حصتين في الأسبوع، مدة كل منهما ساعة ونصف.

د - المؤسسات المدرسية والجامعية والوحدات العسكرية غير المزودة بمنشأة رياضية تمكنها من تعليم التربية البدنية والرياضية في أماكنها، ويجب أن تبرمج ساعات تعليم التربية البدنية و الرياضية في مطلع الصباح وابتداء بعد الظهر.

هـ - الجمعيات الرياضية المحلية.

2-2-3: بالنسبة لتكوين الإطارات:

إذا برمجت تمارين التكوين للإطارات في الولاية تكون الأولوية للحصص التربوية التطبيقية بالنسبة للعمليات المدرجة في الفقر ب.¹

2-3: التنظيم الإداري لمركب متعدد الرياضات:

وورد ذكره في الباب الثالث من المرسوم رقم 77/117 في الفصل الأول :

2-3-1: التنظيم الداخلي :

¹ المرسوم رقم 117/77 مرجع سبق ذكره، ص: 926

ينظم المكتب في أقسام ووحدات :

أ - يعد القسم المديرية المكلف بالنشاطات من نفس النوع الذي يهتم السير العام للمكتب ويتولى إدارته رئيس القسم.

ب - تعد الوحدة هيكلا مكلفا بالنشاطات التي تتم في إطار منشأة رياضية واحدة ويتولى إدارتها رئيس الوحدة.

تشتمل إدارة المكتب على قسمين :

أ - القسم الإداري والمالي المكلف بتسيير الوسائل البشرية والمادية والمالية للمكتب.

ب - القسم التقني المكلف بالقيام بأشغال الصيانة والتصليح للمنشأة الرياضية التابعة للمكتب.

وحدات بقدر عدد المنشآت الرياضية:

يوظف المكتب مستخدمين دائمين ومستخدمين عرضيين عدد العمال التابعين لديوان المركب المتعدد

الرياضات 13 وتتكون إدارة المكتب من :

مدير ديوان - القسم الإداري - القسم المالي - مجلس الإدارة.

2-3-2: مدير الديوان:

هو الذي يسهر على التسيير السليم لمجموعة الأقسام والوحدات التابعة لهذا الأخير، وهذا الأمر يصرف الميزانية ويضع مشاريع الميزانيات والبرامج والنشاطات والحسابات الإدارية والمالية وجميع الوثائق الأخرى المتعلقة بالمشاكل الواجب رفعها لمداولات مجلس الإدارة، وله الحق في إبرام جميع الصفقات والتعاقدات والاتفاقيات في إطار التشريع الجاري به العمل والمداولات مجلس الإدارة كما يعد في نهاية كل سنة مالية تقريرا عاما بالنشاط يوجه إلى السلطة الوصايا.

ويعين مدير المكتب بقرار من وزير الشبيبة والرياضة، بناء على اقتراح الوالي ويجرى اختياره من بين موظفي الدولة وممن هم في رتبة تعادل على الأقل السلم 11 والذين قاموا بمسؤوليات في ميدان التعليم والتربية الشبيبة أو الانتعاش الرياضي .

يساعد المدير في مهامه رؤساء أقسام ورؤساء وحدات، ويجري تعيينهم بقرار من الوالي، بناء على اقتراح مدير المكتب ويقوم أيضا بالسير السليم للمكتب بالسهر شخصيا بالاتصال ومتابعة القاعات الرياضية ، اتخاذ الإجراءات الخاصة بالأمن الداخلي للمؤسسة القاعدية للقطاع خاصة أيام العطل الدينية والوطنية

(حراسة ، مداومة) وإعلام جهاز الأمن والحماية المدنية حول كل ما يتعلق بالمهرجانات التي تقوم ملحقا ومخطط السباق وكذا المنافسات الرياضية سواء كانت دولية أو وطنية.¹

2-3-3: القسم الإداري :

يوجد مجموعة من الموظفين مكلفين بتسيير الوسائل البشرية

2-3-3-1: القسم المالي :

يوجد هناك محاسب إداري يقوم بتسيير ومتابعة الأمور المالية الإدارية الخاصة بالديوان .

2-3-3-2: مجلس الإدارة :

بتشكل مجلس إدارة من :

أ - والي الولاية ، رئيسا .

ب - المحافظ الوطني للحزب .

ج- قائد القطاع العسكري .

د- رئيس المجلس الشعبي البلدي لمقر الولاية المدير المكلف بالشبيبة في المجلس التنفيذي للولاية

و- المراقب المالي للولاية .

ز - مفتش التربية البدنية والرياضية بالولاية .

ح- ممثل إما عن قطاع الجامعة وإما عن مدير المركز الجامعي إذا كان المكتب منشأ في الولاية تشمل

إما على جامعة وإما على مركز جامعي

ط- مدير مؤسسة مدرسة يعينه المدير المكلف بالتربية بالمجلس التنفيذي للولاية .

ي- الاقتضاء ممثل عن الرياضة الجامعية المعين من طرف مدير الجامعة .

ك- ممثل المنتخب من مستخدمي المكتب

ل- رؤساء الاتحادات الجهوية لألعاب القوى - كرة القدم - الملاكمة - المصارعة اليابانية والألعاب

الجامعية.

م - يشارك مدير المكتب في الأشغال مجلس الإدارة بصفة استشارية .

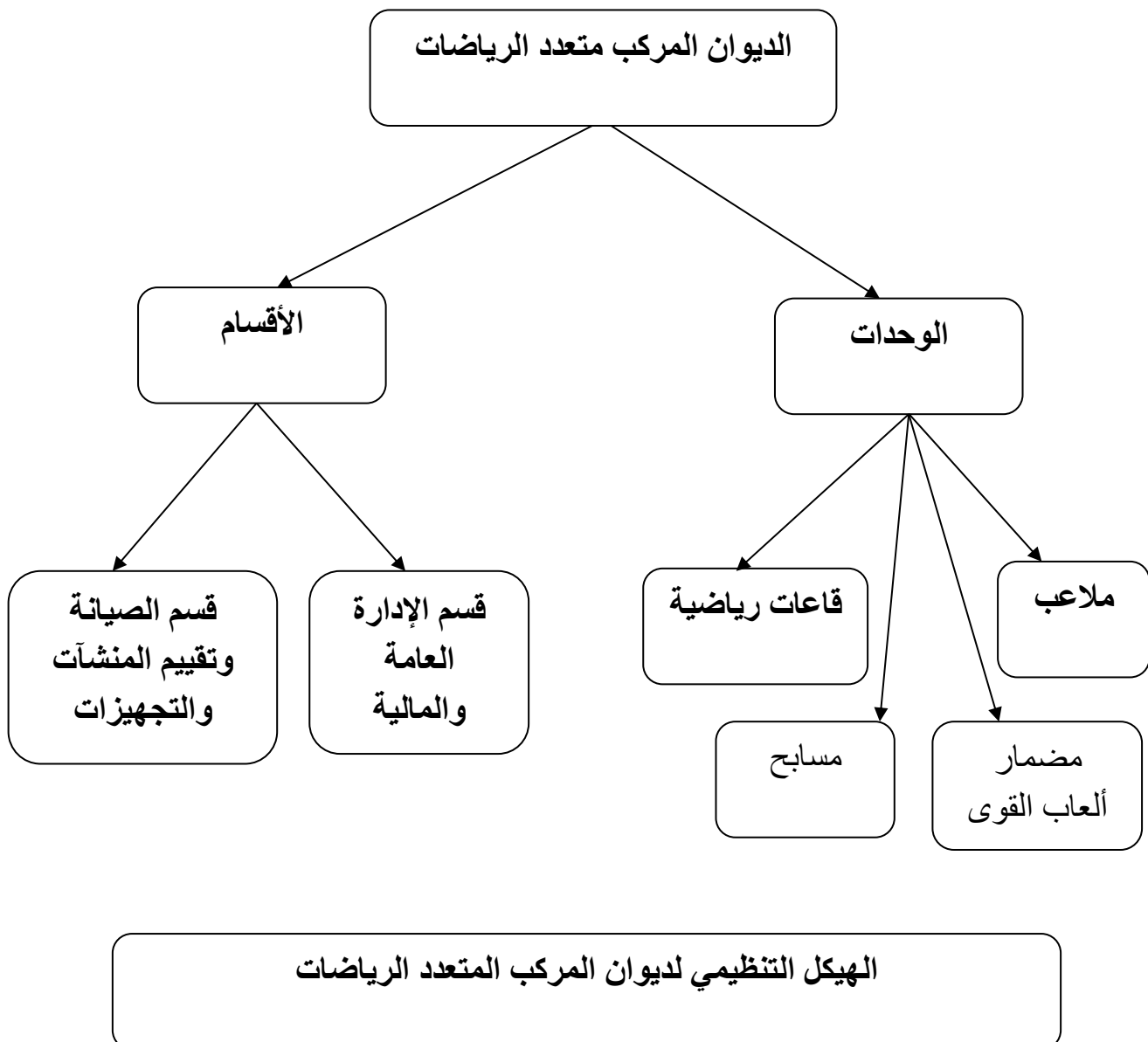
ن - تنهى وكالة الأعضاء بفقدانهم صفتهم .

س- وفي حالة شعور منصب يتم تعيين عضو جديد للمدة المتبقية للمهمة.

¹ المرسوم رقم 117/77 مرجع سبق ذكره، ص:927.

ع - يمكن لمجلس الإدارة الاستعانة بكل شخص بصفة استشارية يمكن أن يساعد المجلس في مهمته.

شكل رقم 5 الهيكل التنظيمي لديوان المركب متعدد الرياضات



المصدر: ديوان مركب متعدد الرياضات لولاية المسيلة

خلاصة

بالرغم من التكلفة المرتفعة للمنشآت الرياضية ، إلا أن وجوده وانتشارها ذو أهمية قصوى لما يترتب عليها من تفريغ طاقات الشباب في ممارسة هواياتهم وأنشطتهم الرياضية التي تنعكس إيجاباً على تنمية وبناء أجسادهم وتكسيبهم الصحة البدنية اللازمة لممارسة العمل ولإنتاج في القطاعات التنموي كافة بما يلبي احتياجات ومتطلبات تنفيذ خطط التنمية الطموحة ، وفي الوقت نفسه يوفر قاعدة عريضة من ممارسي الرياضات المختلفة التي يمكن تنميتها من خلال المختصين بقطاع الرياضة واستثمار هذه الطاقات في صنع أبطال رياضيين ، ويجعلون هناك مردود اقتصادي للرياضة بتحقيق بطولات وإنجازات توازي ما ينفق من الجهود والأموال ، فلا تصب الرياضة مجرد تبديد للوقت والجهد والتكلفة.

الجانف التطفقق:

الفصل الأول: الأجراءاا المنهآة

الفصل الأول: الاجراءات المنهجية

تمهيد:

تمثل دراستنا لموضوع مساهمة معايير الجودة الشاملة في تسيير المنشآت الرياضية ، منطلق هام لمواكبة التطورات التي تشهدها الإدارة العصرية في جميع المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية ، وفي دراستنا تطرقنا الى الجودة الشاملة وللدور الذي تلعبه في تسيير المنشآت الرياضية ولتأكيد هذا المنطلق لابد من إثبات صحة تطبيقه ميدانيا خلال هذه الدراسة سنحاول إيجاد حل للإشكالية المطروحة سابقا وذلك بإثبات صحة فروض الدراسة أو ومن نفيها وذلك بجمع المعلومات النظرية ثم العمل على ترتيبها وتصنيفها وقياسها وتعديلها بطريقة منهجية متبعة من أجل استخلاص النتائج والوقوف على ثوابت الموضوع المدروس.

وفي الجانب التطبيقي سنستعرض الى تحديد مجالات الدراسة والمتمثلة في المجال المكاني والزمني التي تتناسب مع موضوع البحث وذلك بتحديد عينة الدراسة والتي تخدم لب الموضوع كما أن لكل دراسة أسلوب معين أو منهج مناسب مع تحديد الأدوات المناسبة لجمع المعلومات والبيانات الميدانية التي تهم موضوع البحث وسيتم في هذا الفصل التطرق على جميع هاته الطرق للوصول الى نتائج علمية سليمة وصحيحة.

1- الدراسة الاستطلاعية:

1-1- المجال المكاني والزمني:

أ -المجال المكاني:

تم اختيار ديوان المركب الرياضي متعدد الرياضات لولاية المسيلة والمنشآت التابعة له كمجال لدراستنا، حيث تم توزيع 50 استمارة استبائية على مختلف موظفي الديوان.

ب - المجال الزمني:

من المعروف منهجيا أن يحدد الباحث الفترة الزمنية التي نزل فيها إلى الميدان، وفي الدراسة الحالية قمنا بدراسة استطلاعية بالديوان متعدد الرياضات لولاية المسيلة ابتداء من التاريخ جانفي 2024 إلى فيفري 2024 إذ حوالي شهر، حيث تم خلالها التعرف على بعض الحقائق، وبعد ذلك وزعنا الاستبيان بتاريخ 25/04/2024 وتم استرجاعه بعد 3 أيام أي في 28/04/2024.

1-2: الشروط العلمية للأداة:

1-صدق الاستبيان

إن المقصود بصدق الاستبيان هو أن يقيس الاختبار بالفعل للظاهرة التي وضع لقياسها. ويعتبر الصدق من أهم المعاملات لأي مقياس أو اختبار حيث انه من شروط تحديد صلاحية الاختبار.¹

ويعني كذلك صدق الاستبيان التأكد من انه سوف يقيس ما اعد لقياسه.² يذكر العساف أن أداة القياس صادقة بالدرجة التي تكون الاستنتاجات المبنية عليها مناسبة وذات دلالة وفائدة، وهذا يعني أننا نقصد صدق تفسير الدرجة لمستوى الخاصية أو السمة أو القدرة المراد قياسها،

¹ - محمد حسن علاوي أسامة كمال راتب البحث العلمي في التربية الرياضية وعلم النفس الرياضي، دار الفكر العربي للطبع والنشر، القاهرة، مصر، 1999، ص 224.

² - فاطمة عوض صابر، ميرفت على خفاجة : أمس البحث العلمي، الإسكندرية، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، ط1، 2002، ص167

فالصدق إذا تعلق بمدى فائدة أداة القياس في اتخاذ قرارات تتعلق بغرض أو أغراض معينة ولهذا فهو يعتبر من أهم الخصائص المقاييس الجيد على الإطلاق.¹

وللتأكد من صدق أداة الدراسة قمنا باستخدام صدق المحكمين كأداة للتأكد من أن الاستبيان يقيس ما اعد له، حيث قمنا بتوزيع نسخ من الاستبيان على مجموعة من الأساتذة من معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ليحكموا مدى وضوح فقرات الاستبيان ومدى كفايتها ومناسبتها للمحاور المقترحة . والاستفادة من اقتراح ما يروونه ضروريا من تعديل صياغة العبارات أو حذفها، وكذلك توجيهاتهم فيما يتعلق بالبيانات الأولية بحذف بعض الخصائص الشخصية وإضافة خصائص أخرى وتعديلها. وبالاعتماد على الملاحظات والتوجيهات التي أبداها المحكمون، قمنا بإجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين حيث تم حذف بعض العبارات وتغيير صياغة بعضها الآخر وكذلك إعادة ترتيبها وفق آراء المحكمين دائما.

1-3-3: ضبط متغيرات الدراسة:

1-3-1: تعريف 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 انه السبب أو أحد الأسباب لنتيجة معينة ودراسة تؤدي إلى معرفة تأثير على متغير آخر، وفي دراستنا هذه فانه تم تحديد المتغير المستقل أي السبب من موضوع الدراسة الذي هو:

مساهمة معايير الجودة الشاملة في تسيير المنشآت الرياضية (المتغير المستقل: الجودة الشاملة).

1-3-2: تعريف المتغير التابع:

هي المتغيرات الناتجة من العمليات التي تعكس الأداء أو السلوك، وعلى ذلك فان المثير هو المتغير المستقل، بينما الاستجابة تمثل المتغير التابع والذي يلاحظه الباحث من خلال معالجته للظروف المحيطة بالتجربة.²

¹ - سعيد حسن آل عبد الفتاح : مدى اختلاف الخصائص السيكمترية لأداة القياس في ضوء تغاير عدد بدائل الاستجابة و المرحلة الدراسية - دراسة حالة مقياس ليكرت رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، قسم علم النفس ، جامعة أم القرى ، السعودية ، 2003، ص13.

² - مروان عبد المجيد إبراهيم أسس البحث العلمي، مؤسسة الوراق، ط1، عمان، الأردن، 2000، ص134.

ومن خلال موضوع الدراسة فإنه تم تحديد المتغير التابع: (المنشآت الرياضية)

1-4: المجتمع الأصلي للدراسة:

- إعداد قائمة بأفراد المجموعات المحددة
- تحديد حجم العينة
- اختيار العينة ككل حيث كانت الدراسة مسحية
- ضبط أفراد العينة:
- وتتكون من 50 عامل بديوان المركب متعدد الرياضات لولاية المسيلة

1-5: عينة البحث وكيفية اختيارها :

1-5-1- تعريف العينة:

" ينظر إلى العينة على أنها جزء من الكل أو البعض من المجتمع تتلخص في محاولة الوصول إلى تعميمات لظاهرة معينة"¹ ، و بالنظر الى ما تم توزيعه من الاستمارات الاستبيانبة (50 استمارة)، وما تم استرجاعه (40) منها ولذا اعتمدنا على أسلوب العينة العشوائية البسيطة حيث تعطي هذه الطريقة لجميع مفردات المجتمع نفس الفرصة في أن يكونوا من عينة البحث وهذا ما يعطي صبغة الموضوعية لأداة الدراسة .

وتعرف العينة العشوائية البسيطة على أنها الاختيار على أساس إعطاء فرص مكافئة لكل فرد من أفراد المجتمع الأصلي²، وتعرف كذلك بأنها العينة التي تكون فيها تكافؤ فرص الاختيار لكل أفراد مجتمع البحث³، وكما أن اختيار مفردات العينة في مرحلة واحدة بدون تكرار حيث يجب تجسيد عامل تكافؤ الفرص لجميع أفراد المجتمع البحثي⁴.

¹ - محمد حسن عاوي وأسامة كمال راتب البحث العلمي في التربية الرياضية وعلم النفس الرياضي، مرجع سابق، ص 134.

² عمار بوحوش ، محمد محمود الذنبيات : مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2 ، بن عكنون ، الجزائر ، 1999، ص64.

³ - فضيل دليو : أمس البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، المطبعة الجهوية بقسنطينة ، الجزائر ، ص49.

⁴ - فضيل دليو ، على غربي : أمس المنهجية في العلوم الاجتماعية ، منشورات جامعة منتوري قطينة ، الجزائر ،

2- منهج الدراسة:

إن مناهج البحث العديدة والمتنوعة والمتباينة بتباين الموضوعات والإشكاليات هي أساس كل بحث علمي، إذ لا يمكن أن ننجز هذا البحث دون الاعتماد على منهج واضح يساعد على دراسة وتشخيص الإشكالية، التي يتناولها بحثنا (ذو الوظيفة الوصفية)، إذ يعتمد على اتصالنا بالميدان ودراسة ما هو قائم فيه بالفعل وهذا ما يحتم استخدام المنهج الوصفي الذي يعرف بأنه مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة التي هي محل الدراسة¹.

ويمكن تعريفه بأنه ذلك العامل الذي من خلاله نقوم بتحديد طبيعة وخصائص بعض الظواهر المعينة لأجل تحليل العلاقات بين مختلف المتغيرات، محاولين بذلك قياسها بطريقة كمية وفي قالبها وأسلوبها الإحصائي الهادف من خلال ذلك إلى استخلاص نتائج الموضوع وتنبؤاته عن طريق مختلف الظواهر².

وتم إتباع الخطوات التالية:

- وصف موضوع الدراسة وصفا دقيقا وذلك من خلال جمع المعلومات الكافية.
- التحقق من المعلومات المجموعة حول موضوع الدراسة بالوصف الدقيق والتحليل ذو النتائج الجيدة اعتمادا على الظروف المصاغة والمحددة سابقا بغية استخلاص التعليمات ذات النتائج الجيدة.

2-1: أدوات البحث :

من أجل الإحاطة بالموضوع من كل جوانبه تم استخدام استمارة الاستبيان التي تعد أداة رئيسية لجمع البيانات الكلية عن وقائع محدودة وعدد كبير نسبيا من الأشخاص³. وهي عبارة عن مجموعة الأسئلة المترابطة بطريقة منهجية⁴. وكذلك تعرف الاستمارة الاستبائية بأنها مجموعة من الأسئلة المرتبطة حول موضوع معين، ثم وضعها في الاستمارة ترسل إلى أشخاص معينين بالبريد أو تسليمها باليد، تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة

¹ - بشير صالح الراشدي: منهج البحث التربوي رؤية مبسطة ، دار الكتاب الحديث، الكويت، ص 59

² عالي الواحد وافي مناهج البحث، معجم العلوم الاجتماعية الهيئة المصرية للكتاب بالقاهرة 1997، ص 592

³ - طلعت إبراهيم أساليب وأدوات البحث الاجتماعي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1995، ص 185.

⁴ - يوسف مصطفى قاضي الإرشاد النفسي والتربوي، ط1، المملكة العربية السعودية، الرياض 1981، ص 210

فيها وبواسطتها يمكن التوصل الى حقائق جديدة عن الموضوع والتأكد من المعلومات المتعارف عليها لكنها غير مدعمة بحقائق.¹

ويعرف كذلك على انه أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث محددة عن طريق الاستمارة يجري تعبئتها من قبل المستجيب.²

3- المعالجة الإحصائية :

لغرض الخروج بنتائج موثوق بها علميا استخدمنا الطريقة الإحصائية لبحثنا، وهذا لكون الإحصاء الوسيلة والأداة الحقيقية التي تعالج بها النتائج على أساس، فعلي، يستند عليها في البحث والاستقصاء، وعلى ضوء ذلك استخدمنا ما يلي:

3-1: النسب المئوية:

بما أن البحث كان مقتصرًا على البيانات التي يحتويها الاستبيان فقد وجدنا أن أفضل وسيلة إحصائية لمعالجة النتائج المتحصل عليها، هي استخدام النسب المئوية.

طريقة حسابها :

النسبة المئوية تساوي عدد التكرارات $\times 100$ / عدد العينة.

ع $\leftarrow 100\%$

ت $\leftarrow \text{س}\%$

س = ت $\times 100$ / ع.

ع: عدد العينة.

ت: عدد التكرارات

س: النسبة المئوية.³

¹ - فوزي عبد الله العكش البحث العلمي المناهج والإجراءات، مطبعة العين الحديثة، العين الإمارات العربية المتحدة 1986، ص 210

² غريب سيدي احمد تصميم وتنفيذ البحث، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1997، ص 314.

³ - محمد نصر الدين رضوان الإحصاء الاستدلالي في علوم التربية البدنية والرياضية، دار الفكر للطبع والنشر، ط1، 2003، ص 75.

ومما لاحظناه عند تقديمنا الاستبيان لأفراد العينة أو المبحوثين أو الموظفين انه لا يمكن تعميم نتائج الدراسة على باقي المنشآت الرياضية (ديوان متعدد الرياضات لكل ولاية على المستوى الوطني) وذلك راجع لتردد المبحوثين عند اختيارهم الإجابة المناسبة والملائمة لتعبئة الاستمارة وكذلك لتناقض بعض الإجابات.

4- صعوبات البحث :

- قلة المراجع الخاصة بتسيير المنشآت الرياضية وإدارة الجودة الشاملة
- عدم وجود قسم خاص بالجودة في المنشآت الرياضية
- عدم فهم إدارة المنشآت والعاملين بالجودة الشاملة ومفاهيمها
- عدم وجود التعامل الكافي من قبل العاملين في المنشآت وهذا بسبب عدم فهم الكافي لموضوع الجودة

الجانب التطبيقي:

الفصل الثاني: عرض وتحليل النتائج

الفصل الثاني: عرض وتحليل النتائج

1- تحليل محاور الاستثمار الاستثنائية

تم اختيار عينة بحث مكونة من 50 فرد يعملون في ديوان المركب متعدد الرياضات وكذلك عمال المنشآت التابعة له لولاية المسيلة فاخترنا منهم 40 عاملا و 10 إداريين ، حيث تم توزيع 50 استمارة استثنائية على أفراد العينة تضم مجموعة من المحاور كل محور مجموعة من الأسئلة المباشرة مع وجود اختيارات للإجابات حيث تم منح عينة البحث الوقت الكافي للإجابة.

في النهاية تم استرجاع 40 استمارة ، أما العشر استمارات المتبقية ، فستة (06) استمارات ردت إلينا فارغة دون إجابة بسبب عدم دراية المبحوثين بموضوع الجودة الشاملة وأربع استمارات لم يتم استرجاعها ، وعليه فالدراسة الميدانية ستكون من خلال إجابات عينة البحث المكونة من 40 فردا.

1-1- البيانات الشخصية لعينة البحث

السؤال : (01) : حول السن

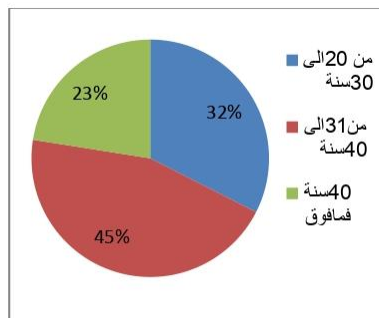
الغرض من السؤال : ترتيب المبحوثين حسب السن

جدول 2 توزيع المبحوثين حسب السن

النسبة	التكرار	الاقتراحات
32.5%	13	من 20 إلى 30 سنة
45%	18	من 31 إلى 40 سنة
22.5%	09	40 سنة فما فوق
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب (بالاعتماد على نتائج الاستبيان)

شكل رقم 6 التمثيل البياني للسن



المصدر : من اعداد الطالب

تحليل وتفسير النتائج

من نتائج الجدول يلاحظ أعلى نسبة هي 45% وعلى تمثيل فئة العمرية 31 إلى 40 سنة وتليها نسبة 32.5% وعلى تمثيل الفئة العمرية من 20 الى 30 سنة مما يدل على عنصر الشباب ، أما الفئة العمرية من 40 فما أكثر تمثل 22.5% وهذا يعني وجود عنصر الاقدمية والخبرة متوفرة لدى العاملين .

السؤال 02: حول المستوى الدراسي .

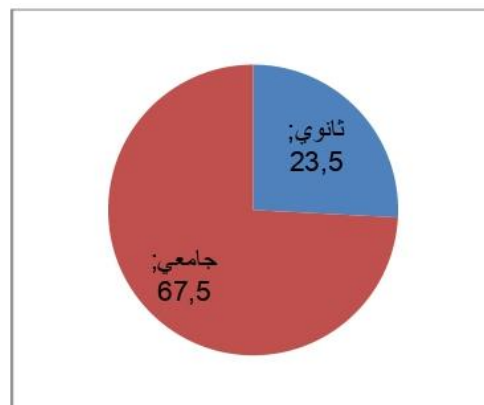
الغرض من السؤال تحديد المستوى الدراسي لدى المبحوثين .

جدول 3 توزيع المبحوثين المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
55%	22	ثانوي
45%	18	جامعي
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

شكل رقم 7 التمثيل البياني في المستوى التعليمي



المصدر : من إعداد الطالب .

تحليل وتفسير النتائج:

انطلاقاً من نتائج الجدول نجد أن المستوى التعليمي لأغلبية العاملين (55%) هو المستوى الثانوي ويليه المستوى الجامعي بنسبة 45% وهذا يدل على ان المنشأة الرياضة تعتمد على عمال أغليبيتهم ذو مستوى ثانوي.

السؤال (03): حول سنوات الخبرة

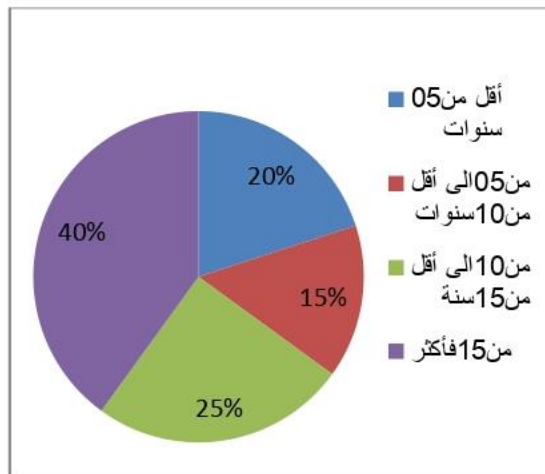
الغرض من السؤال معرفة عدد سنوات الخبرة.

جدول 4 توزيع المبحوثين حسب عدد سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 05 سنوات	08	20%
من 05 إلى 10 سنوات	06	15%
من 10 إلى 15 سنة	10	25%
من 15 فأكثر	16	40%
المجموع	40	100

المصدر: من إعداد الطالب

شكل رقم 8 تمثيل بياني لسنوات الخبرة



المصدر من إعداد الطالب

تحليل وتفسير النتائج:

يتضح لنا من نتائج الجدول أن نسبة 40 % تمثل أكثر من 15 سنة خبرة ، وتأتي نسبة 25 % من (10 إلى 15 سنة) تم تأتي نسبة 20 % أقل من 05 سنوات ثم تليها نسبة 15 % فئة من 5 إلى 10 سنوات.

2- المحور الأول : يتم تطبيق معايير الجودة الشاملة في المنشآت .

السؤال 01: هل عندك المفهوم الكافي حول معنى الجودة الشاملة؟

الغرض : مدى فهم المبحوثين للدراسة ولمعنى الجودة الشاملة؟

جدول 5 توزيع المبحوثين لأرائهم حول معنى الجودة الشاملة.

الفئة	التكرار	النسبة
نعم	13	32.5%
لا	27	67.5%
المجموع	40	100

المصدر : من إعداد الطالب.

شكل رقم 9 التمثيل البياني للجدول رقم 05



المصدر : من إعداد الطالب.

تحليل وتفسير النتائج:

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 67.5 ليس عندهم دراية حول معنى الجودة الشاملة، بينما 32.5% عبروا عن فهم الجودة الشاملة ، حيث من خلال الاقتراحات التي تم وضعها نسبة قليلة ترى انه تطوير شامل و مستمر ويمثل كافة مراحل الأداء و على كافة المستويات

الاستنتاج:

من خلال ما درسناه سابقا : نستنتج أن أغلب العاملين ليسوا على دراية بمفهوم الجودة الشاملة بشكل كامل.

السؤال 02: هل يقوم المدراء الدعم للقيام بإجراء التغييرات الكفيلة بتطبيق الجودة الشاملة ؟

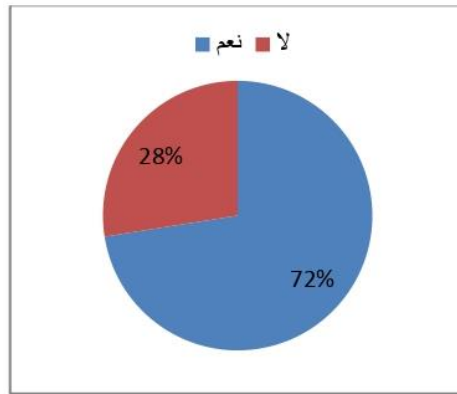
الغرض من السؤال : دعم الادارة للتطوير من أجل تطبيق الجودة الشاملة.

جدول 6 دعم الادارة لتطبيق الجودة الشاملة

الاقتراحات	التكرار	النسبة
نعم	11	27.5%
لا	29	72.5%
المجموع	40	100

المصدر من إعداد الطالب

شكل رقم 10 تمثيل بياني للجدول رقم 06



المصدر : من اعداد الطالب

تحليل وتفسير النتائج:

من خلال نتائج الجدول نرى أن نسبة 72.5% ترى أن المدير لا يقوم بالدعم اللازم بينما نسبة 27.5% ترى عكس ذلك أي أنه هناك دعم من قبل الادارة و المدير.

الاستنتاج :

من خلال ماتم دراسته نستنتج انه لا يوجد دعم من قبل المدير للعاملين لإجراء التغييرات الكفيلة بتطبيق الجودة الشاملة حسب رأي المبحوثين.

السؤال 03: هل تقوم المنشأة الرياضية بالتخطيط لأهدافها بالكفاءة المطلوبة ؟

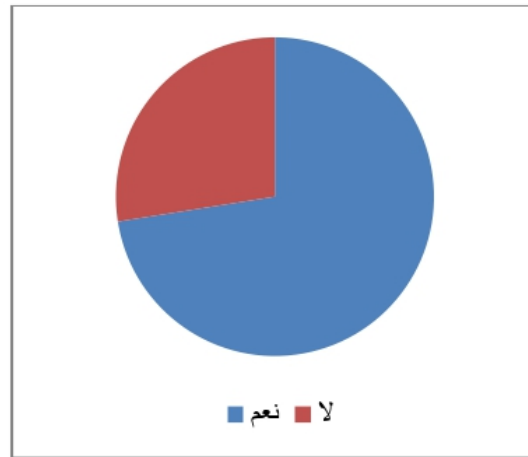
الغرض من السؤال: معرفة مدى قيام المنشأة بالتخطيط لأهدافها بالجودة المطلوبة.

جدول 7 يوضح التخطيط لاهداف المنشآت بالجودة المطلوبة.

الاقتراحات	التكرار	النسبة
نعم	21	52.5%
لا	19	47.5%
المجموع	40	100

المصدر من إعداد الطالب

شكل رقم 11 تمثيل بياني للجدول رقم 07



المصدر: من اعداد الطالب

تحليل وتفسير النتائج:

من خلال نتائج الجدول نرى أن نسبة 72.5% ترى أنه يتم التخطيط ولكن لا يرقى الى الكفاءة المطلوبة بينما نسبة 27.5 % ترى عكس ذلك أي أنه تخطيط.

الاستنتاج:

من خلال ماتم دراسته نستنتج انه يوجد تخطيط ولكن ليس بالجودة المطلوبة

السؤال 04: هل يتم الاعتماد على الأجهزة والمعدات الحديثة لتطوير العمل بالمنشآت الرياضية.

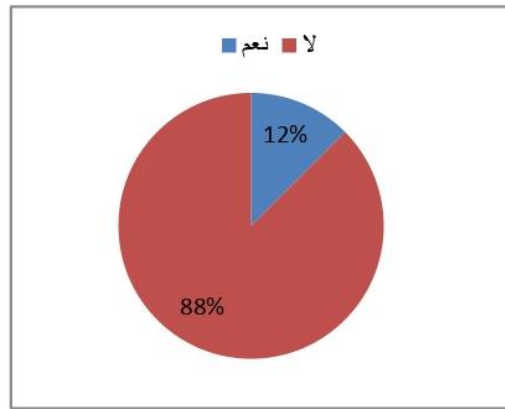
الغرض من السؤال: معرفة معيار حداثة الأجهزة والمعدات التي تستعملها المنشآت الرياضية.

جدول 8 تتوفر التقنيات الحديثة التي تساهم في انجاز العمل

الاقتراحات	التكرار	النسبة
نعم	05	12.5%
لا	35	87.5%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالب

شكل رقم 12 تمثيل بياني للجدول رقم 08 .



المصدر: من إعداد الطالب

تحليل وتفسير النتائج:

عبر أغلبية المبحوثين عن عدم حداثة الأجهزة والمعدات بالشكل المطلوب لتطوير أداء العمل وهي نسبة 87.5% بينما عبرت نسبة 12.5% عن توفير التقنية اللازمة.

الاستنتاج:

نستنتج أن المنشآت الرياضية لا تتوفر على تقنيات الحديثة اللازمة لسرعة أداء العمل.

السؤال 05 : هل يتم منح العاملين الفرصة اللازمة للمشاركة في جهود التحسين المستمر لنشاطات المنشأة الرياضية؟

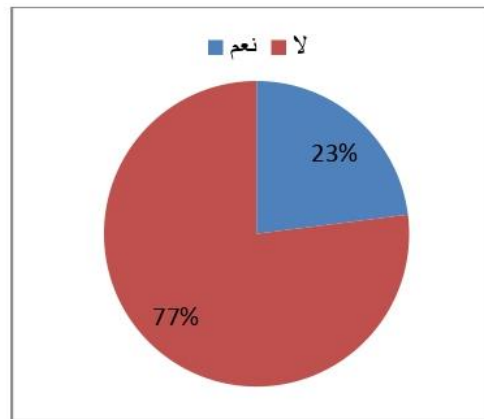
الغرض من السؤال : معرفة معيار اشراك العاملين في خطط العمل و التحسين.

جدول 9 يوضح مدى منح العاملين الفرصة للمشاركة في جهود التحسين

الاقتراحات	التكرار	النسبة
نعم	9	23%
لا	31	77%
المجموع	40	100%

المصدر : من إعداد الطالب

شكل رقم 13 تمثيل بياني للجدول 09



المصدر : من إعداد الطالب

تحليل وتفسير النتائج:

من خلال الجدول نرى أن أغلبية المبحوثين عبرو عن عدم مشاركتهم في جهود التحسين بنسبة (77%) بينما عبرت نسبة 23% عن مشاركتهم في جهود التحسين المستمر لنشاطات المنشآت الرياضية

الاستنتاج:

من خلال ما تم ذكره سابقا نستنتج انه لا يتم منح العاملين الفرصة للمشاركة في جهود التحسين لنشاطات المنشأة الرياضية .

السؤال 06 : كيف ترون المظهر العام للمنشآت الرياضية سواء الداخلي أو الخارجي ؟

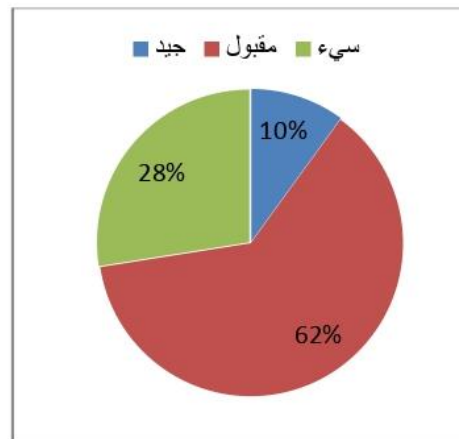
الغرض من السؤال : معرفة معيار جودة الشكل العام للمنشأة الرياضية من حيث الموقع والنظافة والتصميم.

جدول 10 يوضح المظهر العام للمنشأة الرياضية

الاقتراحات	التكرار	النسبة
جيد	4	10%
مقبول	25	62.5%
سيء	11	27.5%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالب

شكل رقم 14 تمثيل بياني للجدول رقم 10



المصدر : من إعداد الطالب .

تحليل وتفسير النتائج:

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة (62.5%) من المبحوثين عبروا عن أن المظهر العام للمنشأة مقبول، أما نسبة (10%) منهم عبروا على أنه جيد، أما نسبة (27.5%) عبروا على أنه سيء لأن الموقع غير مناسب ولضعف الصيانة المطلوبة وأيضا إلى قلة النظافة

الاستنتاج :

من خلال ما تم ذكره سابقا نستنتج انه لا يوجد رضى عن المظهر العام للمنشأة خصوصا الداخلي لا يرقى للمستوى المطلوب بسبب قلة النظافة والصيانة العامة.

السؤال 07: هل تطبق المنشآت الرياضية معايير الأمن والسلامة المطلوبة داخل منشآتها؟

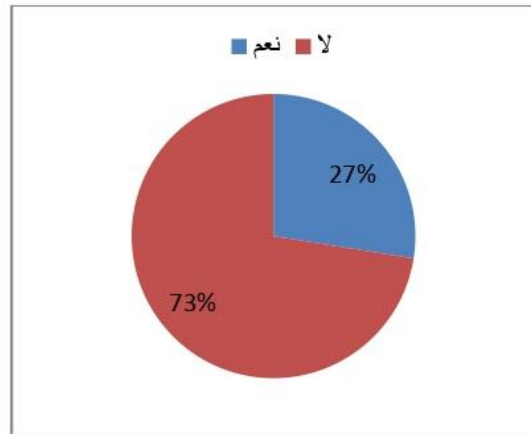
الغرض من السؤال: معرفة معيار الأمن والسلامة المطبقة داخل المنشآت الرياضية

جدول 11 يوضح معيار جودة السلامة المطبقة داخل المنشآت الرياضية؟

الاقتراحات	التكرار	النسبة
نعم	11	27.5%
لا	29	72.5%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالب

شكل رقم 15 تمثيل بياني للجدول رقم 11



المصدر: من إعداد الطالب

تحليل وتفسير النتائج:

من خلال الجدول نلاحظ أن المبحوثين عبروا على أنه لا يتم تطبيق معايير الأمن والسلامة بالشكل المطلوب داخل المنشآت بنسبة 72.5% وعبرت نسبة ب 27.5% عن أنه يتم تطبيق معيار السلامة بالشكل الكافي بالمنشآت الرياضية.

الاستنتاج :

من خلال ما ذكرناه سابقا نستنتج أن المنشآت الرياضية لا تطبق معايير الامن والسلامة بالشكل الكافي.

السؤال 08 : هل تستغل المنشأة الرياضية كافة مواردها لأقصى حد؟

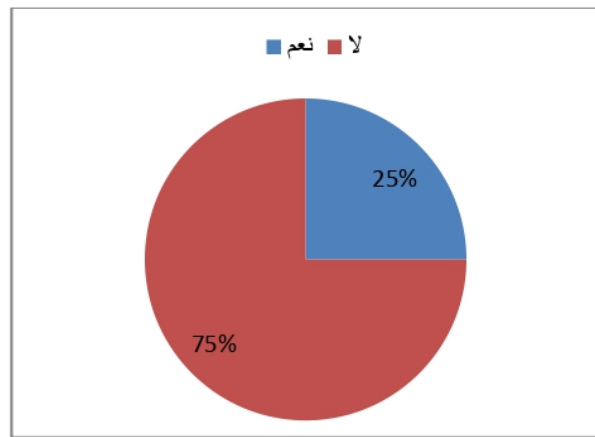
الغرض من السؤال : معرفة معيار الاستغلال الامثل لموارد المنشأة البشرية والمادية وكفاية الوقت

جدول 12 يوضح الاستغلال الأمثل لكافة امكاناتها

الاقتراحات	التكرار	النسبة
نعم	10	25%
لا	30	75%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطلب

شكل رقم 16 تمثيل بياني لشكل رقم 12



المصدر : من اعداد الطالب

تفسير وتحليل النتائج:

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 75% من المبحوثين عبروا على أنه لا يتم إستغلال كافة إمكانات المنشأة بالشكل الأمثل، بينما عبرت نسبة 25% أنه يتم إستغلال إمكانات المنشآت الرياضية .

الاستنتاج :

من خلال ماتم ذكره سابقا نستنتج انه لا توجد جهود كافية لإستغلال الموارد الماحة في المنشأة سواء كانت مادية او بشرية .

السؤال 09: كيف تقيم حالة التنظيم السائدة داخل المنشآت الرياضية ؟

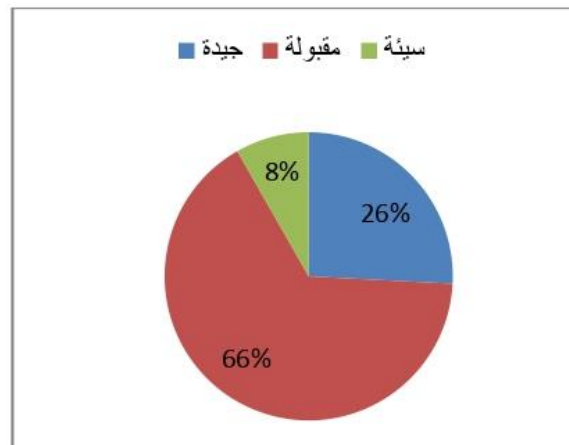
الغرض من السؤال : معرفة معيار التنظيم السائد داخل المنشآت الرياضية.

جدول 13 يوضح حالة التنظيم السائد داخل المنشآت الرياضية.

الاقتراحات	التكرار	النسبة
جيدة	13	23.5%
مقبولة	24	60%
سيئة	03	7.5%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالب

شكل رقم 17 تمثيل بياني لشكل رقم 13



المصدر : من إعداد الطالب

تحليل وتفسير النتائج:

من خلال الجدول نلاحظ أن المبحوثين عبروا بنسبة 60% على أن مستوى التنظيم السائد مقبول أما نسبة 32.5% فقد عبروا على أن مستوى تنظيم جيد ، أما نسبة 7.5% فعبروا على أن مستوى التنظيم سيء .

الاستنتاج :

من خلال ما تم ذكره سابقا نستنتج ان التنظيم المتبع في تسيير المنشآت الرياضية مقبول ولا يرقى الى جودة التنظيم المطلوب.

المحور الثاني : يتم تسيير الموارد البشرية وفق معايير الجودة الشاملة .

السؤال 01 : هل أنت راضي بالمنصب الذي منح لك ؟

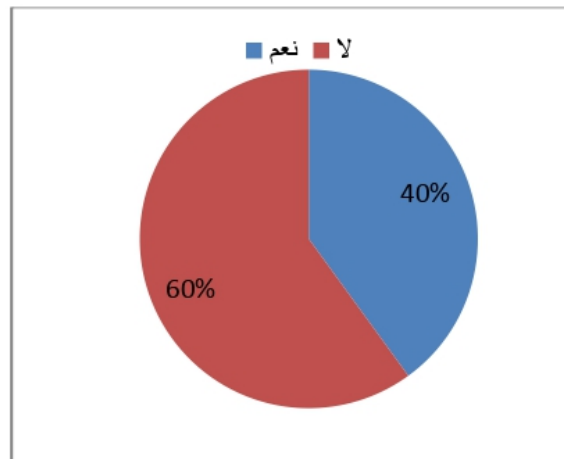
الغرض من السؤال : معرفة مدى رضا العاملين بالمنصب الذي منح لهم .

جدول 14 مدى الرضا عن المنصب

الفئة	التكرار	النسبة
نعم	16	40%
لا	24	60%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالب .

شكل رقم 18 تمثيل بياني لجدول 14



المصدر : من إعداد الطالب

تحليل وتفسير النتائج:

اختلف الرضا وعدم الرضا فنسبة الراضين عن عملهم في المنشأة الرياضية 40% وهي تمثل العمال العاملين في الإدارة العليا حيث أنهم لا يبذلون جهد، بينما عبرت نسبة 60% عن عدم رضاهم بالمنصب الموكل إليهم وذلك حسب التعديلات التي تم ذكرها.

أنهم يبذلون جهداً أكبر من الأجر الذي يتلقونه، عدم توفر وسائل النقل، المنصب الحالي لا يناسب قدراتي نظراً للمستوى التعليمي، أما الراضين عن المنصب فقد برروا السبب هو أن المنصب حسب قدراته وذلك نظراً لمستواه العلمي مرتاح في العمل مادياً إلخ.

الاستنتاج:

من خلال ما تم ذكره نستنتج أنه لا يوجد رضا من قبل موظفين عن المناصب التي يتولونها.

السؤال 02: هل الأجر الذي تأخذه مكافئ مع المهام الموكل إليك؟

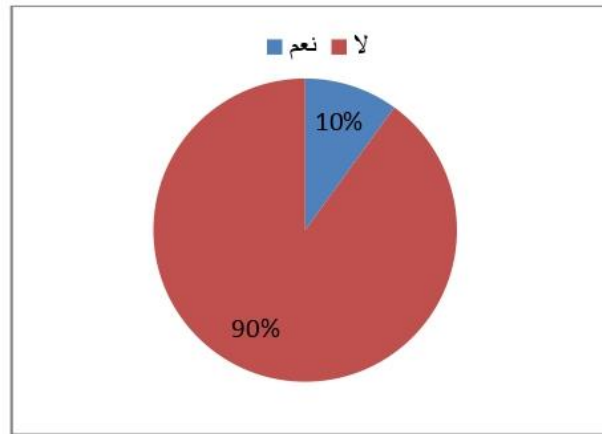
الغرض من السؤال: معرفة مدى تكافؤ الأجر مع المهام الموكلة.

جدول 15 تكافؤ الأجر مع المهام الموكلة

الفئة	التكرار	النسبة
نعم	04	10%
لا	36	90%
المجموع	40	100%

المصدر : من إعداد الطلبة

شكل رقم 19 تمثيل بياني للجدول رقم 15



المصدر : من إعداد الطالب

تحليل وتفسير النتائج:

نلاحظ أن نسبة 90% عبروا عن عدم رضاهم عن عدم تكافؤ الأجر مع المهام لأنهم يرون أن الأجر لا يتناسب إطلاقاً مع العمل الموكل إليهم بينما عبرت 10% عن رضاهم وهذا لاقتناعهم بأن الأجر مكافئ للعمل الموكل وهي فئة الإداريين.

الاستنتاج :

من خلال ما تم ذكره نستنتج انه لا يوجد رضى من قبل العمال عن الأجر المعطى مقابل المهام المؤكدة لهم .

السؤال 03 : هل هناك كفاءة مطبقة لتسيير المنشآت الرياضية ؟

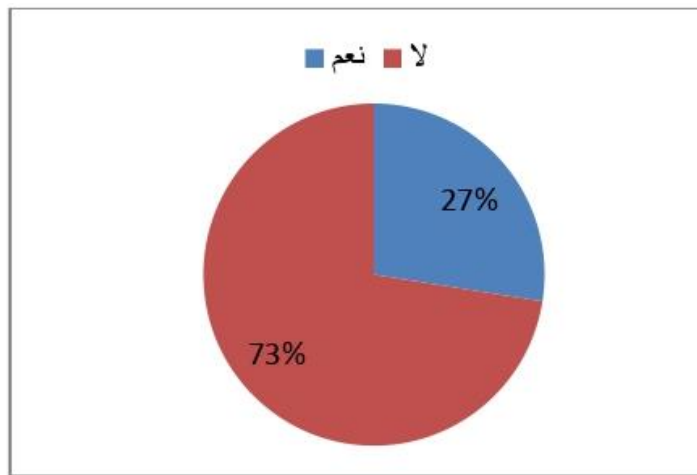
الغرض من السؤال: معرفة معيار الكفاءة المطبقة في تسيير المنشآت الرياضية "الرجل المناسب في المكان المناسب".

جدول 16 يوضح معيار الكفاءة المطبقة لتحسين الجودة بالمنشآت

الاقتراحات	التكرار	النسبة
نعم	11	27.5%
لا	29	72.5%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالب

شكل رقم 20 تمثيل بياني للجدول رقم 16



المصدر: من إعداد الطالب

تحليل وتفسير النتائج:

من خلال الجدول نلاحظ أن المبحوثين عبروا على أنه لا توجد كفاءة في تسيير المنشآت بنسبة 72.5% وعبرت نسبة بـ (27.5%) عن أنه يتم تطبيق معيار الكفاءة لتسيير المنشآت.

الاستنتاج :

من خلال مذكرناه سابقا نستنتج أن المنشآت الرياضية لاتملك معيار الكفاءة الكافي لتسييرها بالشكل المطلوب.

السؤال 04: هل هناك صعوبات أثناء عملكم؟

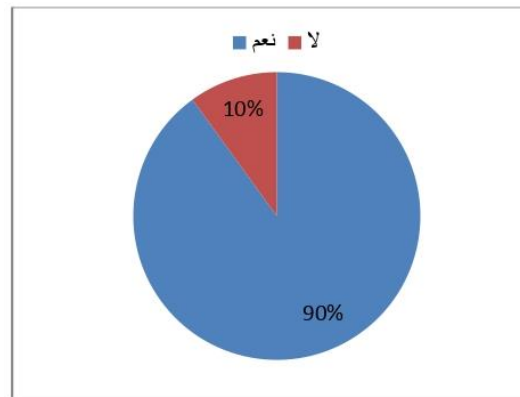
الغرض من السؤال: معرفة الصعوبات الموجودة في العمل.

جدول 17 صعوبات العمل في المنشأة الرياضية

الاقتراحات	التكرار	النسبة
نعم	36	90%
لا	04	10%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالب

شكل رقم 21 تمثيل بياني لشكل رقم 17



المصدر : من إعداد الطالب.

تحليل وتفسير النتائج:

من خلال الجدول نلاحظ أن المبحوثين عبروا بنسبة 90% انه توجد الكثير من الصعوبات في العمل، فيما اعتبر 10% منهم فقط أنه لا توجد صعوبات في العمل، ومن بين هاته المشاكل عدم الحرية في اتخاذ القرارات لان الوزارة هي من تقوم باتخاذ القرارات، عدم القدرة على تقديم أفضل الخدمات لأنها ذات طابع عمومي وإمكاناتهم محدودة من قبل الوزارة ، وهناك كذلك بض المشاكل التي تواجهها من قبل الزبائن هي عدم إتباع التعليمات التي تضعها المنشآت.

الاستنتاج :

من خلال ما تم ذكره نستنتج أن العمال يواجهون صعوبات أثناء تأديتهم لأعمالهم داخل المنشأة الرياضية.

السؤال 05: هل يناقش المسؤول المباشر مشاكل العمل معكم؟

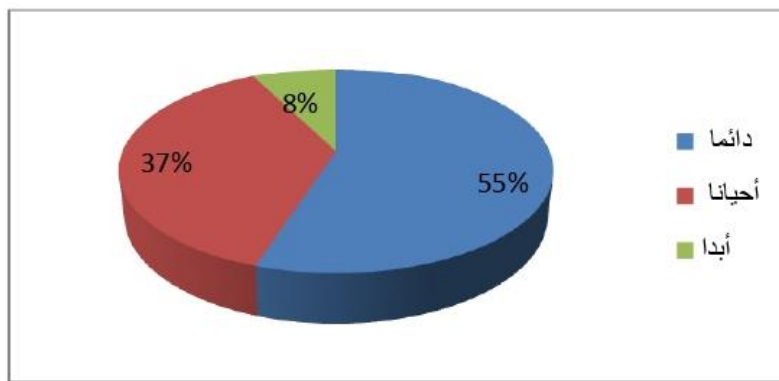
الغرض من السؤال: معرفة إذا كان يتم إشراك العمال في مشاكل ومنافسة الأمور معهم

جدول 18 مناقشة مشاكل العمل مع المسؤول المباشر

الاقتراحات	التكرار	النسبة
أحيانا	22	55%
دائما	15	37,5%
أبدا	03	7,5%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالب

شكل رقم 22 تمثيل بياني للجدول 18



المصدر: من إعداد الطالب.

تحليل وتفسير النتائج:

من خلال الجدول عبر المبحوثين بنسبة 55% أن مسؤولهم المباشر يناقش مشاكل العمل معهم دائما في مقابل أفاد (37.5%) من المبحوثين ان مناقشة مشاكل العمل تكون أحيانا ونسبة 7,5% من المبحوثين أجابوا أن المسؤول المباشر لا يناقش مشاكل العمل معهم أبدا أما عن رأي المبحوثين فقد أفادت نسبة 76% أن رأيهم في العمل يأخذ آرائهم واقتراحاتهم بعين الاعتبار بينما أجاب 24% من المبحوثين بالنفي.

الاستنتاج:

من خلال ما تم ذكره سابقا نستنتج أن مسؤولي إدارة المنشأة الرياضية لا يتم مناقشة مشاكل العمل مع الموظفين بالشكل الكافي.

السؤال 06 : هل تقدم الإدارة حوافز لتطوير جودة الأداء ؟

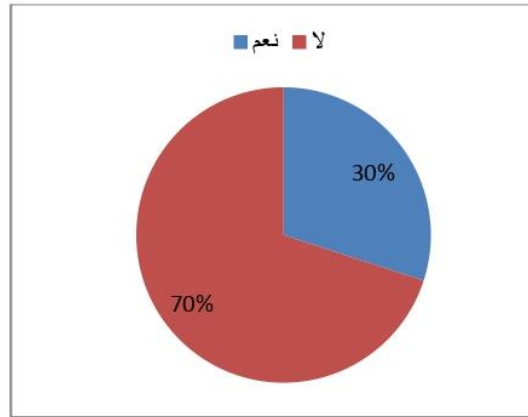
الغرض من السؤال : معرفة إذا كانت الإدارة تقدم حوافز من أجل تطوير الأداء

جدول 19 تقديم الحوافز من أجل تطوير الأداء

النسب	التكرار	الاقتراحات
30%	12	نعم
70%	28	لا
100%	40	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب

شكل رقم 23 تمثيل بياني للجدول 19



المصدر : من إعداد الطالب

تحليل وتفسير النتائج:

من خلال الجدول نسبة 70% من المبحوثين اقررو بعدم وجود هذه الحوافز وإن وجدت لا تأتي في وقتها بينما عبر 30% منهم بتقديم الإدارة لهذه الحوافز من أجل تطوير جودة الأداء حيث عبرت هذه الفئة على أن الحوافز الممنوحة بنسبة 50% منهم أن الحوافز من منهم الممنوحة تكون معنوية، أما 29% فأفادوا أن الحوافز الممنوحة مادية ومعنوية معاً، أما نسبة 21% أقرروا بوجود حوافز مادية.

الاستنتاج:

من خلال ما تم ذكره نستنتج انه يتم منح العاملين الحوافز من أجل تطوير الأداء.

السؤال 07: هل تنظم منشاتكم دورات تدريبية لتحسين الأداء وتطويره؟

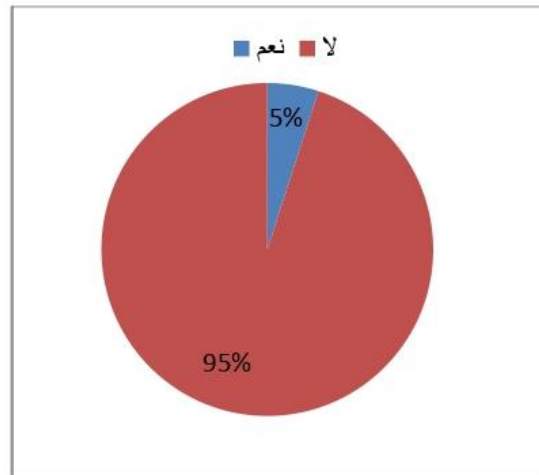
الغرض من السؤال : معرفة دور إدارة المنشأة في إعداد برامج تدريبية لتحسين جودة الأداء

جدول 20 يوضح: تنظيم المنشأة دورات تدريبية لتحسين جودة الأداء

الاقتراحات	التكرار	النسبة
نعم	02	05%
لا	38	95%
المجموع	40	100%

المصدر : من إعداد الطالب

شكل رقم 24 تمثيل بياني للجدول 20



المصدر : من إعداد الطالب .

تحليل وتفسير النتائج:

من خلال الجدول أجابت نسبة 95% من المبحوثين على انه لا يتم تنظيم دورات تدريبية من اجل تحسين الأداء بينما عبر 05% من المبحوثين بأنه يتم تنظيم دورات تدريبية لتحسين الأداء.

الاستنتاج :

من خلال ما تم ذكره سابقا نستنتج انه لا يتم تنظيم دورات تدريبية من اجل تحسين الأداء في المنشأة الرياضية

السؤال 08 : هل استفدتم من دورات تدريبية أو تكوين خلال مسارك المهني ؟

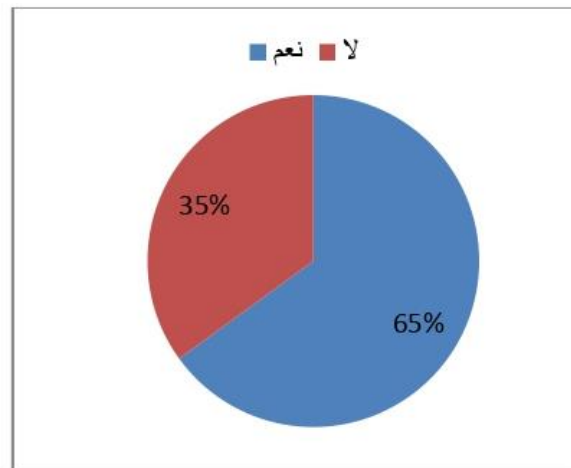
الغرض من السؤال : معرفة مدى استفادة الموظفين من دورات تدريبية أو تكوين خلال المسار المهني

جدول 21 استفادة الموظفين من دورات تدريبية

الاقتراحات	التكرار	النسبة
نعم	26	65%
لا	14	35%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالب.

شكل رقم 25 تمثيل بياني للجدول 21



المصدر : من إعداد الطالب.

تحليل وتفسير النتائج:

من خلال الجدول يبين أن أغلبية المبحوثين استفادوا من دورات تدريبية أو تكوين خلال مساهم المهني بنسبة 65% أما 35 من المبحوثين فلم يستفيدوا من الدورات التكوينية حيث انه تم استجواب المبحوثين الذين استفادوا من تكوين خلال مساهم المهني حول عدد الدورات التدريبية التي استفادوا منها فأجاب أغلبيتهم بأنهم استفادوا من دورة تدريبية واحدة بنسبة 84% بينما 19% منهم استفادوا من دورتين تدريبيتين

الاستنتاج :

من خلال ما تم ذكره سابقا نستنتج انه لا يتم تنظيم دورات تدريبية من اجل تحسين الأداء داخل المنشأة الرياضية حيث أن أغلبية العمال لم يستفيدوا من دورات تكوينية خلال مساهم المهني .

المحور الثالث: المعوقات التي تحول دون تطبيق معايير الجودة الشاملة في المنشآت الرياضية .

الجانب التطبيقي _____ الفصل الثاني: عرض وتحليل النتائج

السؤال 01 : هل الأسباب التي تمنع من تطبيق الجودة الشاملة ترجع إلى عدم اقتناع إدارة المنشآت الرياضية بها ؟

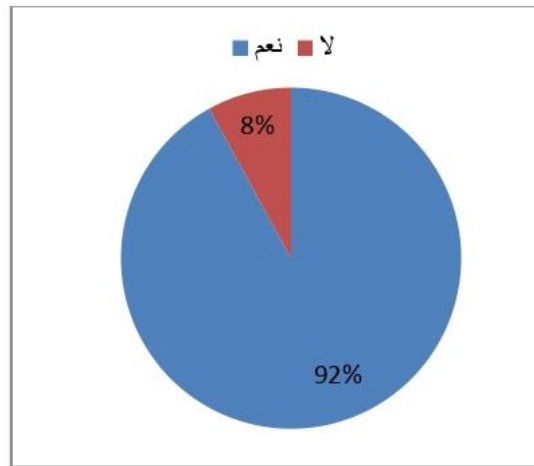
الغرض من السؤال : معرفة أسباب عدم تطبيق الجودة الشاملة في المنشآت الرياضية .

جدول 22 عدم اقتناع إدارة المنشآت بتطبيقها

الاقتراحات	التكرار	النسبة
نعم	37	92.5%
لا	03	7.5%
المجموع	40	%100

المصدر : من إعداد الطالب

شكل رقم 26 تمثيل بياني لجدول 22



المصدر : من إعداد الطالب

تحليل وتفسير النتائج:

من خلال نتائج الجدول نلاحظ انه بنسبة 92% قالوا أن سبب عدم تطبيق الجودة يرجع إلى عدم اقتناع إدارة المنشأة الرياضية بها بينما نسبة 8% ترى العكس أن عدم تطبيق الجودة لا يرجع إلى عدم اقتناع الإدارة بها.

الاستنتاج:

نستنتج انه من الأسباب التي تعيق تطبيق الجودة الشاملة هو عدم اقتناع إدارة المنشآت بها.

السؤال 02 : هل تعود أسباب عدم تطبيق الجودة الشاملة إلى افتقار المنشآت الرياضية إلى البنية التحتية؟

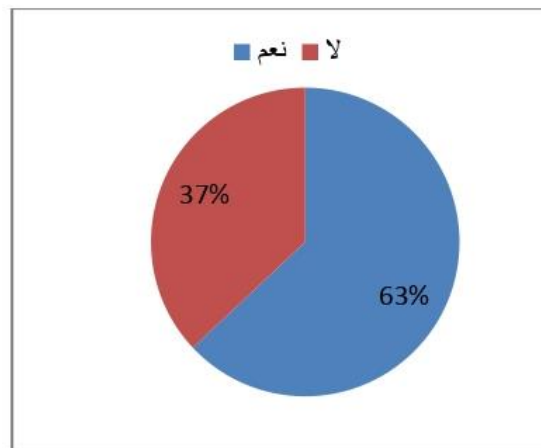
الغرض من السؤال : معرفة الأسباب التي تمنع تنفيذ الجودة الشاملة داخل المنشأة الرياضية

جدول 23 افتقار المنشآت الرياضية للبنية التحتية

اقتراحات	التكرار	النسبة
نعم	25	62.5%
لا	15	37.5%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالب

شكل رقم 27 تمثيل بياني لجدول رقم 23



المصدر : من إعداد الطالب

تحليل وتفسير النتائج:

من خلال النتائج الجدول نلاحظ أن نسبة 63% من المبحوثين قالوا أن سبب يعود إلى افتقار المنشآت الرياضية للبنية التحتية أما نسبة 37% ترى العكس.

الاستنتاج :

نستنتج انه من الأسباب التي تعيق تطبيق الجودة الشاملة في منشأة الرياضية هي افتقار البنية التحتية

السؤال 03: هل تعود الأسباب إلى غياب البرامج التدريبية التي تساعد على فهم وتطبيق معايير الجودة الشاملة ؟ .

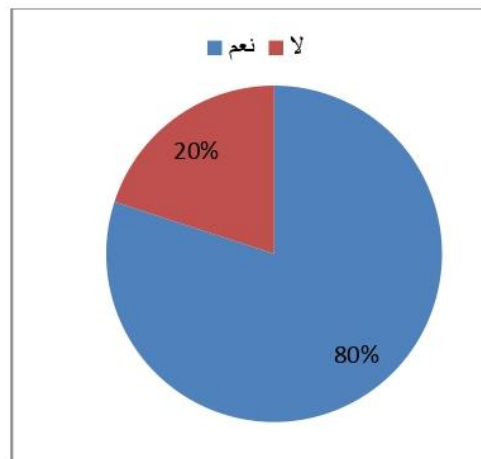
الغرض من السؤال: معرفة أنه من بين المعوقات التي تمنع تنفيذ الجودة الشاملة تكمن في غياب البرامج التدريبية التي تساعد على فهمها .

جدول 24 غياب البرامج التدريبية التي تساعد على فهمها

الاقتراحات	التكرار	النسبة
نعم	32	80%
لا	08	20%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالب

شكل رقم 28 تمثيل بياني للجدول رقم 24



المصدر : من إعداد الطالب.

تحليل وتفسير النتائج:

خلال نتائج الجدول نلاحظ أن نسبة 80% من المبحوثين يروا أن أسباب عدم تطبيق معايير الجودة تعود إلى غياب البرامج التدريبية التي تساعد على فهمها، أما نسبة 20% فتري العكس

الاستنتاج :

نستنتج انه من الأسباب التي تعيق تطبيق الجودة الشاملة في المنشأة الرياضية هو غياب البرامج التدريبية التي تساعد على فهمها.

السؤال 04: هل ترجع الأسباب إلى عدم تطبيق الجودة الشاملة إلى قلة الإمكانيات المادية ؟

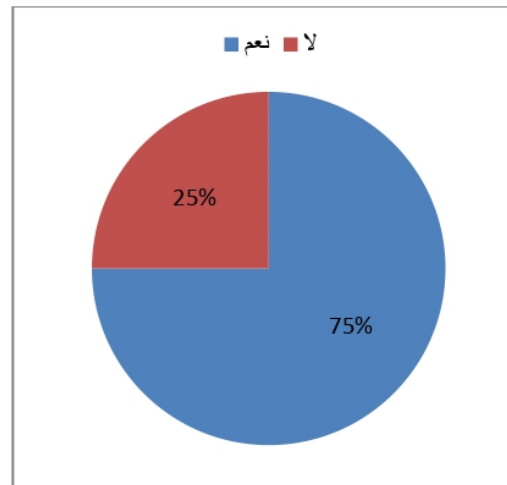
الغرض من السؤال : معرفة أنه من بين المعوقات التي تمنع تنفيذ الجودة الشاملة تكمن في قلة الإمكانيات

جدول 25 قلة الإمكانيات المادية

الاقتراحات	التكرار	النسبة
نعم	30	75%
لا	10	25%
المجموع	40	100%

المصدر : من إعداد الطالب

شكل رقم 29 تمثيل بياني للجدول رقم 25



المصدر : من إعداد الطالب

تحليل وتفسير النتائج :

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 75% من المبحوثين ترى أنه عدم تطبيق معايير الجودة الشاملة في المنشآت الرياضية تعود إلى قلة الإمكانيات المادية بينما نسبة 25% ترى العكس

الاستنتاج :

نستنتج أنه من المعوقات التي تمنع تطبيق الجودة الشاملة هو قلة الإمكانيات المادية

السؤال 05 : هل في رأيك السبب هو نقص الكوادر البشرية المؤهلة لتطبيق معايير الجودة الشاملة ؟

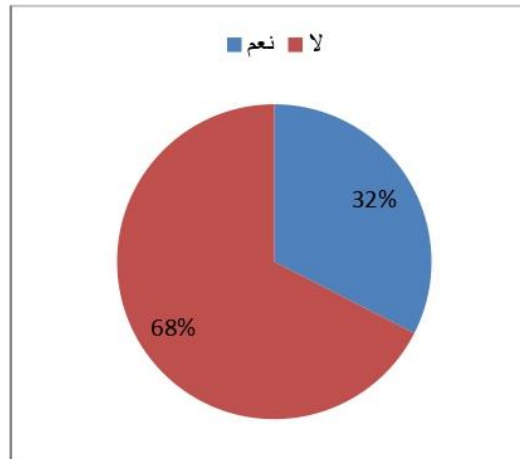
الغرض من السؤال : معرفة ان من بين المعوقات التي تمنع تنفيذ الجودة الشاملة تكمن في نقص الكوادر المؤهلة لتطبيقها؟

جدول 26 نقص الكوادر المؤهلة

الاقتراحات	التكرار	النسبة
نعم	13	32.5%
لا	27	67.5%
المجموع	40	100%

المصدر : من إعداد الطالب

شكل رقم 30 تمثيل بياني للجدول رقم 26



المصدر : من إعداد الطالب

تحليل وتفسير النتائج:

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 67.5 % ترى أن عدم تطبيق الجودة الشاملة لا يرجع إلى نقص الكوادر المؤهلة لتطبيقها ، بينما ترى نسبة 32.5% العكس

الاستنتاج :

نستنتج انه من المعوقات التي تمنع تطبيق الجودة الشاملة هو نقص في الكوادر البشرية المؤهلة في المنشأة الرياضية

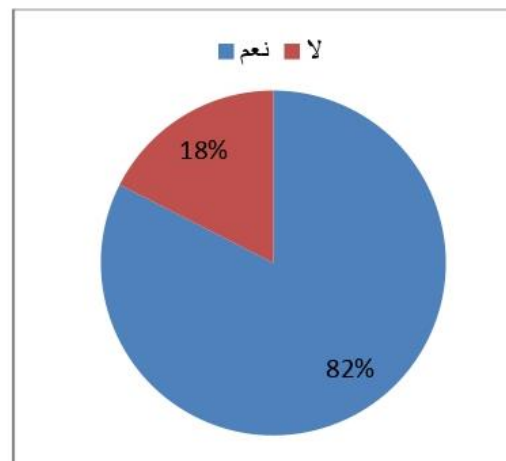
السؤال 06: هل هو عدم وجود معايير دقيقة لتحديد مستوى الأداء اللازم لتطبيق معايير الجودة الشاملة الغرض من السؤال : معرفة أن من بين المعوقات التي تمنع تنفيذ الجودة الشاملة هو عدم وجود مقاييس دقيقة تحدد المستوى اللازم لتطبيقها

جدول 27 عدم وجود مقاييس دقيقة تحدد المستوى اللازم لتطبيقها

الاقترحات	التكرار	النسبة
نعم	33	82.5%
لا	07	17.5%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالب.

شكل رقم 31 تمثيل بياني للجدول رقم 27



المصدر: من إعداد الطالب .

تحليل وتفسير النتائج:

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 82.5% من المبحوثين يرون أن عدم وجود مقاييس دقيقة لتحديد مستوى الأداء من الأسباب التي تمنع تطبيق معايير الجودة الشاملة أما نسبة 17.5% فتري العكس

الاستنتاج :

نستنتج انه من بين معيقات التي تمنع تطبيق الجودة الشاملة هو عدم وجود مقاييس دقيقة لتحديد مستوى الأداء

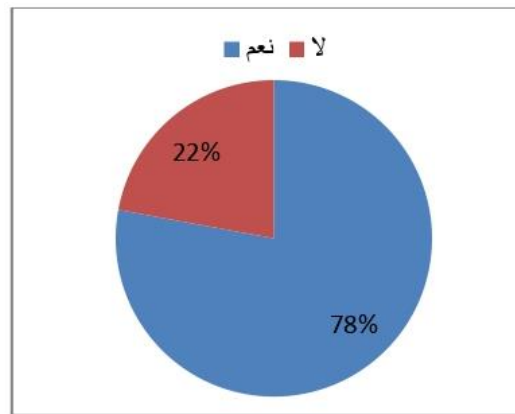
السؤال 07: هل يعود سبب عدم تطبيقها إلى افتقار نظام الاتصالات فعال بين إدارات المنشأة الرياضية ؟
الغرض من السؤال : معرفة أن من بين المعوقات التي تمنع تنفيذ الجودة الشاملة تكمن في افتقار المنشأة إلى نظام اتصال فعال بين إدارتها

جدول 28 افتقار المنشأة إلى نظام اتصال فعال بين إدارتها

الاقتراحات	التكرار	النسبة
نعم	31	77.5%
لا	09	22%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالب

شكل رقم 32 تمثيل بياني للجدول رقم 28



المصدر : من إعداد الطالب

تحليل وتفسير النتائج:

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 77.5% من المبحوثين يرون أن افتقار المنشأة إلى نظام اتصال فعال بين إدارتها من المعوقات التي تمنع تنفيذ معايير الجودة الشاملة في المنشأة بينما نسبة 22.5% ترى العكس .

الاستنتاج:

نستنتج انه من بين المعوقات التي تمنع تطبيق الجودة الشاملة هو الافتقار إلى نظام اتصالات فعال بين إدارات المنشأة الرياضية.

الجانب التطبيقي:

الفصل الثالث: مناقشة الفرضيات

على ضوء النتائج

الفصل الثالث: مناقشة الفرضيات على ضوء النتائج

1- عرض ومناقشة نتائج الدراسة:

إن الهدف من كل عمل أو جهد فكري أو بحث علمي هو الخروج ببعض الاستنتاجات والتوصيات والاقتراحات التي يمكن أن يعتمد عليها باحثون آخرون واتخاذها المرجع أو كمنطلق لدراسته بغية إثراء بحوثهم بمعلوماتنا والاستفادة منها ولو بنسبة ضئيلة ، ومن خلال بحثنا هذا وبعد الإطلاع على النتائج المدونة والمحققة نجد مايلي :

فيما يخص البيانات الشخصية للعينة وطبيعتها تم الطرق إلى تفسيرها في الفصل السابق ، إلا أن هذا لا يمنع أن نذكر أن العينة المختارة تمتاز بمجموعة من الخصائص التي تخدم تطلعات الطالب فمن بين هذه الخصائص نذكر :

1. خاصية السن: حيث أن نسبة الشباب هي أكبر

2. خاصية المستوى التعليمي : والذي يتراوح ما بين المستوى الجامعي والثانوي

3. خاصية الخبرة : أي الخبرة المعقولة فيما يخص جانب الأقدمية أمجل هذه النتائج تخدم كل ما

سبق ذكره في أسئلة الاستبيان والهدف منها معايير الجودة الشاملة

1-1: مناقشة نتائج الفرضية الأولى

على ضوء الفرضية الجزئية الأولى التي مفادها: يتم تطبيق معايير الجودة الشاملة في المنشأة الرياضية، و من خلال الأجوبة التي تحصلنا عليها من المحور الأول حيث أوضحت نتائج الجدول رقم (06) انه كي يتم الالتزام بتطبيق الجودة الشاملة يجب إن تكون إدارة المنشأة مقتنعة بها وهذا من خلال "اقتناع الإدارة ومسؤوليها بتطبيق الجودة" حيث يجب أن تقتنع بالعمل وفقا لمبادئ الجودة الشاملة وهذا لا يتم تحقيقه إلا بالدعم اللازم لإجراء التغيرات الكفيلة بتطبيق الجودة الشاملة ، فمن خلال الدراسة التي قام بها الباحث ربيع المسعود لنيل شهادة الدكتوراه تحت عنوان «متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل قيادة إبداعية» دراسة حالة بنك البركة ، حيث قام الباحث بتوظيف معيار "التزام الإدارة العليا بالجودة " وقد جاء في المستوى المرتفع من خلال تحليل الاستبانة فقد لمس الباحث رأي المبحوثين أن قيادة الإدارة العليا تسعى لتطبيق متطلبات معايير الجودة الشاملة .. وذلك من خلال انتهاجها لسياسة الباب المفتوح لدعم آراء وخطط العاملين فيما يخص العمل على تطبيق الجودة الشاملة، وهذا ما يؤكد أن الباحث قد لمس أن التزام الإدارة

العليا بالجودة قد تحقق وموجود محل الدراسة على عكس الدراسة التي قمنا بها فهذا المتطلب لم يتم تحقيقه في إدارة المنشآت الرياضية.

كما أوضحت نتائج الجدول رقم (08) انه كي يتم تطبيق معايير الجودة الشاملة يجب تحقيق معيار "إشراك العاملين" حيث يقوم على مشاركة جميع العاملين وتوجيه قدراتهم وإمكاناتهم نحو خلق بيئة إنتاجية او خدمة مستهدفة لأن العاملين هم من لديهم القدرة على معرفة المشاكل التي تواجههم أثناء العمل وأن مشاركتهم تخلق لديهم جو من القبول وعدم الاعتراض أو مقاومة التغيير وقد حقق هذا الشرط في الدراسة التي قام بها الباحث "خالد شرفي" «تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية» جريدة الخبر نموذج مذكرة لنيل الماجستير سنة 2011 فقد قام الباحث بسؤال المبحوثين حول ما إذا كان يتم إشراكهم في خطط العمل ومناقشة المسؤول مشاكل العمل معهم ، ومن خلال هذان السؤالين تم تأكيد أن العاملين يتم إشراكهم في العمل وبهذا يؤكد أن الباحث قد لمس متطلب إشراك العاملين في خطط العمل ، فقد أولت الإدارة اليابانية جل الاهتمام بوجهة النظر التي تقول أنه يجب أن يتم النظر إلى الموظفين على أنهم زملاء ولا فرق بين الرئيس والمرؤوس بل الأكثر . لابد من إشراك الموظفين في مشاكل المؤسسة ومناقشة الأمور معهم، وعلى عكس دراسة الباحث فالدراسة التي قمنا بها لم يتم تحقيق هذا المعيار سواء على مستوى موظفي إدارة المنشأة أو العاملين بالمنشآت الرياضية الأخرى.

كما أوضحت نتائج الجدول رقم (11) أنه لتبني معايير الجودة الشاملة وتطبيقها يجب أن "استغلال المنشأة يتم الرياضية لكافة مواردها سواء المادية او البشرية وأيضا كيفية إستغلال الوقت ، و في الدراسة التي قامت بها الباحثة "عمران حميدة" بعنوان «دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية» دراسة حالة شركة موبيليس حيث قامت باستبيان ما إذا كانت المؤسسة تستغل كافة مواردها ، و قد عبر المبحوثين على أن المؤسسة و لتحقيقها للميزة التنافسية وفرض نفسها تستثمر كافة إمكاناتها سواء المادية أو البشرية وذلك من خلال تحقيق اهداف الجودة الشاملة والتي تهدف الى تخفيض تكاليف الانتاج وذلك بتخفيض الوقت والجهد الضائعين ومحاولة الوصول إلى "les 5 zero" (05) أصفار وهذا يعني "صفر مخزون-صفر ورق-صفر مدة - صفر خطأ صفر عطب." وهذا المعيار تم تحقيقه في دراسة الباحثة ، على عكس الدراسة التي قمنا بها فقد تم إثبات أن المنشآت الرياضية لاتستغل كافة إمكاناتها بالطريقة الكافية وهذا يثبت أن فرضيتنا المطروحة حول أنه يتم تطبيق معايير الجودة الشاملة في تسيير المنشآت الرياضية غير محققة، وهذا ما أكدته دراسة الباحثة لشرف

نسمة لنيل شهادة الماستر حول "معايير إدارة الجودة الشاملة كداعم لجودة الخدمات الإستشفائية" دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية "عميرات سليمان بورقلة" سنة 2012 فقد قامت الباحثة بفرض أنه يتم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاستشفائية ومن خلال الدراسة توصلت الى نتيجة ان اعتماد تطبيق معايير الجودة الشاملة للخدمات الاستشفائية العمومية منخفض.

وفي الأخير هذه بعض النتائج التي قامت الباحثة باستخلاصها عن فرضيتها الغير محققة حول تطبيق معايير الجودة الشاملة في المستشفيات العمومية منها :

- عدم التخلص من الأساليب القديمة للعمل الرياضي
- عدم الاستعانة بخبراء لتطبيق معايير الجودة الشاملة باعتبارهم أكثر قدرة على تحديد مستويات الأداء اللازمة
- وكذا عدم إتاحة الفرصة الكاملة لمشاركة العاملين في جهود التحسين
- وكذا عدم توفر اعتمادات ومخصصات المالية اللازمة لتطبيق معايير الجودة الشاملة للخدمات بالمستشفيات العمومية.

1-2: مناقشة نتائج الفرضية الثانية

على ضوء الفرضية الجزئية الثانية التي مفادها: يتم تسيير الموارد البشرية في المنشآت الرياضية وفق متطلبات معايير الجودة الشاملة.

و من خلال أجوبة المبحوثين التي تحصلنا عليها من المحور الثاني فقد تبين أن الفرضية غير محققة" حيث أوضحت نتائج الجدول رقم (22) كي يتم تسيير الموارد البشرية داخل المنشآت الرياضية وفق معايير الجودة الشاملة يجب أن يتم توفر "تحفيز العاملين " بشكل فعال وهذا من خلال منح العاملين في المنشآت الرياضية حوافز مادية ومعنوية فورية عن أعمالهم المتميزة فقد قام الباحث «خان محمد ناصر» «مذكرة تخرج بعنوان المؤسسات الاقتصادية سنة 2008 لنيل شهادة الماجستير فقد قام بسؤال المبحوثين حول ما إذا كانت مؤسستهم تحقق معيار "التحفيز"، وقد أكدت النتيجة على انه يتم تحقيق عامل التحفيز بشكل عالي وهذا عكس ما جاءت به نتائج التساؤل التي قامت بها الطالب حول ما إذا كان يتم اعتماد نظام حوافز يعبر عن جودة الأداء المقدم داخل المنشآت الرياضية ،فمهما كان نوع الحوافز الممنوحة من طرف المؤسسة فإنه يتوجب أن تكون الآن (أي تمنح في وقتها) فمن شأنها تنمين جهود العنصر البشري وكسب ولاء وثقة المنشأة الرياضية.

أما عن "التدريب" والذي أوضحت نتائجه الجدول رقم (23) يعتبر معيار مهم في تسيير الموارد البشرية وفق الجودة الشاملة حتى يتمكن العمال من تطبيق المفاهيم الحديثة لإدارة الجودة الشاملة ، يجب أن تقوم بتدريبهم وإكسابهم وتعليمهم المهارات اللازمة حتى يتمكنوا من أداء الأعمال بشكل صحيح للمرة الأولى وكل مرة وفق الشرط الذي يقوم عليه، وعليه فقد جاءت الدراسة السابقة للباحث خالد شريفي "الدراسة سبق توضيحها " في معيار «التزام الإدارة العليا بالجودة» حيث خلص تساؤله أنه يتم اعتماد معيار التدريب داخل المؤسسة محل الدراسة من أجل تحسين الأداء لأنه من المهم أن تكون المؤسسة تسودها ثقافة الجودة الشاملة .

ونتائج هذا التساؤل جاءت عكس ما قامت الطالب باستخلاصه حيث بينت أن التدريب داخل المنشآت الرياضية غير فعال ولا يعكس الصورة التي أعطيت له فالتدريب هو تلك العملية المنظمة المستمرة التي تُناول الفرد من جميع جوانبه، أي أنها تتضمن شخصيته واتجاهاته وسلوكياته ومعلوماته ، ويهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية وذهنية ، وهذا لمجابهة الاحتياجات الحالية والمستقبلية.¹

وفي الأخير هذا يؤكد أن فرضيتنا جاءت غير محققة على عكس فرضية الدراسة السابقة للباحث خالد شريفي قد تم تحقيقها حيث أفترض أن إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة الإعلامية تعتمد في تسييرها على تطبيق الجودة الشاملة وهذا ما لم نستطع تحقيقه . من خلال فرضيتنا .

وخلاصة القول أن التدريب والتحفيز من بين أهم أنشطة تسيير الموارد البشرية الداعمة لتطبيق معايير الجودة الشاملة في المنشآت والمنظمات حديثة الإدارة منها ، وقد أبرزت الدراسات والبحوث في هذا المجال أهمية تحكم المسؤولين في سير هذه الأنشطة من جهة وإعطائها المكانة ضمن أولويات المنشأة من جهة أخرى.

1-3: مناقشة نتائج الفرضية الثالثة :

رغم اختلاف عينة المبحوثين من حيث الجنس والمستوى التعليمي والخبرة إلا أنهم كانوا متفقون وواعون بنسبة كبيرة لمختلف العوامل الحرجة السابقة الذكر ، إلا أنهم أيضا متفقون ومدركون أن هناك عوائق لتطبيق معايير الجودة الشاملة ، وهذا ما يمكن استنتاجه من خلال تحليل الاستمارة حيث سجلت الطالب ان هناك خوف كبير من قبل المبحوثين من فشل تطبيق الجودة الشاملة باعتبار أن بعض العوامل لا يمكن

¹ -تير رضا ، وجهة نظر تحليلية حول عمليتي التدريب و تحسين المستوى ، مجلة المدرسة الوطنية للإدارة ، المجلد 12

، العدد 23، الجزائر، 2002، ص 81

تطبيقها في الوقت الحالي ، وهذا ما يفسر الارتفاع في النسب للعوائق التي قد تحول دون تطبيق معايير الجودة الشاملة في المنشآت الرياضية ومما سبق تكون قد أجبنا على الفرضية الثالثة والتي تقول أن هناك معوقات تحول دون تطبيق معايير الجودة الشاملة في المنشآت الرياضية قد تم تحقيقها وهذا ما تؤكد الدراسة التي قام بها الباحث ربيع المسعود لنيل شهادة الدكتوراه تحت عنوان متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل قيادة إبداعية « دراسة حالة بنك البركة حيث قام الباحث بافتراض أن هناك معوقات تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة وقد تم تأكيد هذا الفرض بمعيار عالي.

2- الاستنتاج العام:

- بعد عرض ومناقشة النتائج المتحصل عليها والخاصة بدراسة معايير الجودة الشاملة في تسيير المنشآت الرياضية" دراسة ميدانية على مستوى ديوان المركب متعدد الرياضات والمنشآت التابعة له لولاية المسيلة.
- فقد تبين لنا أنه من خلال نتائج الفرضية الأولى أنه لا يتم تطبيق معايير الجودة الشاملة في تسيير المنشآت الرياضية وهذا ما ينفي صحة الفرضية الأولى.
- كما يتبين لنا من خلال نتائج الفرضية الثانية أنه لا يتم تسيير الموارد البشرية وفق معايير الجودة الشاملة وهذا ما ينفي صحة الفرضية الثانية.
- كما تبين لنا أيضا من خلال نتائج الفرضية الثالثة أنه هناك معوقات تحول دون تطبيق معايير الجودة الشاملة وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة.
- ومنه ومما سبق ذكره وبعد التحقق من صحة الفرضيات الجزئية المقترحة في بداية الدراسة، نستطيع القول بأن الفرضية العامة والتي تقول: "تساهم معايير الجودة الشاملة في تسيير المنشآت الرياضية" لم يتم تحقيقها.

التوصيات والاقتراحات:

- في ضوء الإطار النظري للدراسة، والنتائج التي أسفرت عنها نتقدم بالتوصيات والاقتراحات التالية:
- 1 - أهمية فهم الإدارة في المنشآت الرياضية لفلسفة الجودة الشاملة ومجالاتها ، وماذا ستقدم لها من إضافات.
 - 2- يجب على الإدارة الرياضية استيعاب أهمية الجودة الشاملة كنظرية إدارية عالمية أضافت الكثير من التميز للمؤسسات المختلفة ، الصناعية منها والتجارية وحتى الصحية والتربوية ، وأنها بلا شك ستضيف الكثير من التميز لإدارة المنشآت الرياضية.
 - 3- أهمية المبادرة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنشآت الرياضية بصورة صحيحة لخلق منشآت رياضية متميزة.
 - 4- لا بد أن تعطى الإدارة العليا في المنشآت ، والمؤسسات الرياضية الجانب الإداري أهمية مساوية للجانب الرياضي من أجل تقوية الأداء
 - 5- ضرورة التزام المنشآت الرياضية بتحديد قيمتها وأهدافها ، وقيامها بنشر تلك الأهداف بالإضافة الى تجديد آلياتها وأدواتها باستمرار
 - 6-أهمية انتهاج سياسة التحسين المستمر سواء داخل المنشآت او المؤسسات الرياضية لكافة العوامل المرتبطة بالعمليات والإجراءات بداية بالتخطيط وانتهاء بعملية أداء الفرد في المؤسسة
 - 7-ضرورة زيادة كفاءة وفاعلية مدير المنشآت الرياضية ، وتحويله تدريجيا إلى قائد استراتيجي وبذلك يكون مؤهلا للقيام بدوره شكل فعال.
 - 8-أهمية استيعاب مدير المنشأة الرياضية لمبادئ وأساسيات إدارة الجودة الشاملة ، ومعرفته بالفوائد التي ستعود على المنشآت في حالة تبنيها لهذا النظام .
 - 9-ضرورة اهتمام المنشأة الرياضية بالموارد البشري والذي يعتبر رأس المال الفكري للمنشأة ، وذلك بحسن انتقائها وتوفير فرص التدريب ، وتهيئة جو العمل المشجع.
 - 10-أهمية إنشاء مراكز التدريب الفاعلة في المنشأة أو الارتباط بأحد مراكز التدريب لإقامة دورات تدريبية لأفراد المنشأة الرياضية مهما اختلفت وظائفهم
 - 11- من المهم للمنشآت الرياضية التخلي عن الإدارة التقليدية التي تجاوزها الزمن في ظل عالم المنافسة، لأنه لاستمرار زيادة المنشآت الرياضية ، فإنه يتوجب عليها الأخذ بأحدث النظم الإدارية بشكل متواصل

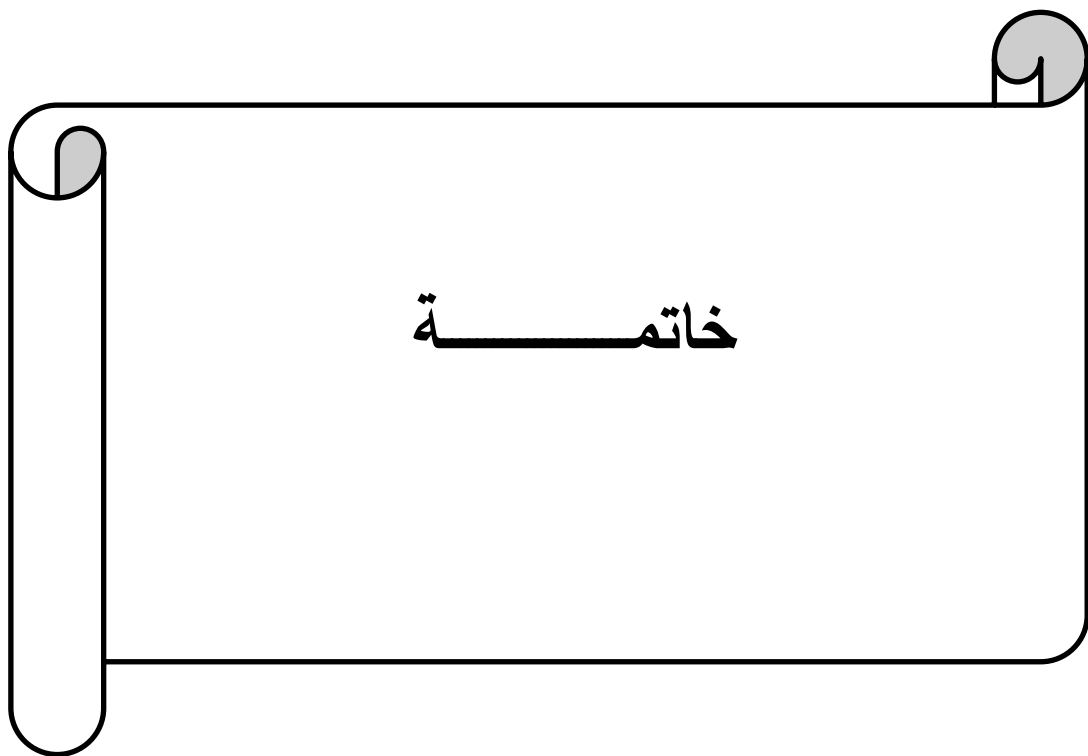
12- استخدام معايير الجودة الشاملة في كافة مراحل العمل في المنشآت الرياضية، بدية من تصميم بتوفير كافة اشتراطات الأمن والسلامة ، ونهاية باستثمار العمل الرياضي في الحصول على مخرجات توازي النفقات والجهود المبذولة في إقامة المنشآت الرياضية .

13- إدخال مقرر إدارة الجودة الشاملة في المنشآت والمؤسسات الرياضية على مستوى معاهد وكليات التربية البدنية والرياضية.

14 - اعطاء الجودة الأهمية اللازمة وما تستحقه من اهتمام ورعاية وألا يكون أكبر شيء نفكر فيه هو الإنتاج فقط بدون مراعاة للجودة وإتقان العمل، فالعبرة اليوم بالإتقان لا بالأداء .

آفاق مستقبلية:

- 1- إجراء دراسة عن متطلبات تطبيق معايير الجودة الشاملة في إدارة المنشآت الرياضية
- 2- إجراء دراسة عن المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية.
- 3- إجراء دراسة عن دور إدارة الجودة الشاملة في الوقاية من العنف الرياضي.



خاتمة

إن الفكرة الرئيسية والهامة التي استوحيناها من خلال بحثنا هذا واستنادا على الدراسة التطبيقية التي قمنا بها وبعد تحليلنا لنتائج الكلية المتعلقة بموضوع دراستنا والمتمثل في مساهمة معايير الجودة الشاملة في تسيير المنشآت الرياضية استنتجنا:

فيما يخص الجانب النظري، أنه لا اختلاف بين الإدارة الرياضية و الإدارات الأخرى فهي تعتبر كباقي الإدارات فالإدارة الرياضية هي عملية تخطيط وقيادة ورقابة أفراد المؤسسة الرياضية باستخدام جميع الموارد لتحقيق أهداف محددة أما عن التسيير الإداري فهو تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط و التنظيم والرقابة و التوجيه وهو باختصار الأهداف و تنسيق جهود الأشخاص لبلوغها، وأما عن الجودة الشاملة فهي أسلوب إداري حديث يعتمد على مشاركة جميع العاملين في التحسين المستمر للعمليات و النشاطات من خلال الرقابة الفعالة التي تعتمد على اكتشاف الأخطاء لعلاجها واستبعاد الخطوات الزائدة وتبسيط الإجراءات لتحقيق رضا العميل و في الوقت نفسه تخفيض تكلفة الإنتاج وتقديم ومنتجات متميزة خدمات وفيما يخص المنشآت الرياضية فهي كما يعرفها أمين أنور الخولي "ذلك الواقع المادي المؤسساتي الذي تعهد إليه الرياضة.

أما من حيث الجانب التطبيقي قمنا بإعداد استمارة استبيان كانت الأسئلة فيها واضحة غير معقدة لتسهيل الإجابة عن المبحوثين وتم فيه توزيع (40) استمارة استبيان موجهة للموظفين في الإدارة والعاملين وكانت الدراسة مسحية حيث شملت جميع أفراد المبحوثين دعما للإجابة عن الفرضيات المطروحة وللإجابة على الإشكالية وبعد التحليل للنتائج تبين لنا عدم صحة فرضيتين وأنه لا تساهم معايير الجودة الشاملة بالشكل المطلوب لتسيير المنشآت الرياضية.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: الكتب:

- (1) إبراهيم العمري: الإدارة دراسة نظرية تطبيقية، دار النشر للكتاب ط2، القاهرة، مصر، 1998
- (2) إبراهيم محمد عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي، الموسوعة العلمية لدار الرياضة، دار الوفاء لدنيا الطبع والنشر، الإسكندرية، 2004
- (3) إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن احمد الشافعي: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، ج2، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2003
- (4) إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن احمد الشافعي: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، ج3، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2003
- (5) إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن احمد الشافعي: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، ج5، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2003
- (6) الأساليب الإحصائية هي: تحليل باريتو، شكل الانتشار، خريطة تدفق العمليات، خريطة السبب والنتيجة....
- (7) أمين أنور الخولي، تمويل منشآت اقتصادية، د. ط، دار النهضة العربية، لبنان، 2002.
- (8) بالاعتماد على: جوزيف كيلادا: تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ، الرياض، السعودية. 2004.
- (9) بشير صالح الراشدي: منهج البحث التربوي رؤية مبسطة ، دار الكتاب الحديث، الكويت
- (10) بوراص أحمد، تمويل المنشآت الرياضية، بدون طبعة، دار العلوم عنابة (الجزائر)، 2008
- (11) توفيق محمد عبد المحسن، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات، دار النهضة العربية، القاهرة، 1999
- (12) تير رضا، وجهة نظر تحليلية حول عمليتي التدريب و تحسين المستوى، مجلة المدرسة الوطنية للإدارة ، المجلد 12 ، العدد 23، الجزائر، 2002.
- (13) جاري ديسلر، ترجمة: محمد سيد أحمد عبد المتعال: إدارة الموارد البشرية، دار المريخ الرياض السعودية. 2003
- (14) حسن أحمد الشافعي، التمويل والتأجير في المنشآت الرياضية، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية (مصر)
- (15) حسن احمد الشافعي، معايير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية في الوطن العربي، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، إسكندرية، ط 1، 2006
- (16) حسن شلتون وحسن معوض: التنظيم والإدارة في التربية الرياضية، دار لكتاب الحديث، القاهرة، مصر
- (17) حسين عبد الواحد، إدارة الجودة: التقدم والحكمة وفلسفة ديمينج 1997

- 18) خضير كاظم حمود: إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان الأردن. 2002.
- 19) دحماني مراد وآخرون: تسيير قصر بوسعادة معهد تسيير التقنيات الحضرية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2001
- 20) رشدي أحمد طعيمة وآخرون: الجودة الشاملة في التعليم – بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد- دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006
- 21) رشيد زرواني، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مطبعة هومة، الجزائر، 2000
- 22) سمير محمد عبد العزيز، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، 10011، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1995
- 23) سونيا محمد البكري: إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2003/2004.
- 24) سونيا محمد البكري: تخطيط ومراقبة الإنتاج الدار الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية. مصر، 1998
- 25) طلحة حسام الدين وعدلة عيسى مطر: المقدمة في الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، ط 1، مصر الجديدة، القاهرة، مصر، 1997
- 26) طلعت إبراهيم أساليب وأدوات البحث الاجتماعي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1995
- 27) عازب محسن الزهراني، تسيير المنشآت الرياضية بين الواقع والمأمول ، رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا ، 21، 25، 2005
- 28) عالي الواحد وافي مناهج البحث، معجم العلوم الاجتماعية الهيئة المصرية للكتاب بالقاهرة 1997
- 29) عايدة خطاب، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1999
- 30) عبد الرحمن توفيق: منهج الجودة الشاملة مركز الخبرات المهنية للإدارة، الطبعة الثالثة، 2004.
- 31) عبد الفتاح محمود سليمان: إدارة الجودة الشاملة في شركات ومشروعات التشييد، ايتراك للنشر، مصر، 2001
- 32) عبيد علي أحمد حجازي: اللوجستيك كبديل للميزة التنافسية، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2000.
- 33) عصام بدوي: موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، دار الفكر العربي لطبع والنشر، ط1، القاهرة، مصر، 2001
- 34) عفاف عبد المنعم، شحاتة درويش، الإمكانات في التربية الرياضية، دار النشر منشأة المعارف، الإسكندرية، 2001

- (35) علي أحمد الشرقاوي، إدارة الأعمال والوظائف والممارسات والوظيفة ، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002
- (36) غريب سيدي احمد تصميم وتنفيذ البحث، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1997.
- (37) فاطمة عوض صابر، ميرفت على خفاجة : أمس البحث العلمي، الإسكندرية، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، ط1، 2002
- (38) فضيل دليو وآخرون، أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة منتوري قسنطينة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1999
- (39) فوزي عبد الله العكش البحث العلمي المناهج والإجراءات، مطبعة العين الحديثة، العين الإمارات العربية المتحدة 1986.
- (40) مأمون الدرادكة وآخرون: إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء للنشر، عمان، الأردن، 2001.
- (41) محفوظ أحمد جودة: إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات)، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن. 2006.
- (42) محمد حسن علاوي أسامة كمال راتب البحث العلمي في التربية الرياضية وعلم النفس الرياضي، دار الفكر العربي للطبع والنشر، القاهرة، مصر، 1999
- (43) محمد رفيق الطيب، مدخل التسيير -الأساسيات ووظائف وتقنيات - ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، ط 2، ج 2 ، الجزائر، 1997
- (44) محمد سعيد عبد الفتاح، ومحمد فريد الصحن، الإدارة العامة المبادئ والتطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003
- (45) محمد صبحي حسنين: القياس والتقويم في التربية البدنية والرياضية، دار الفكر العربي، ط3، القاهرة،
- (46) محمد عبد الوهاب العزاوي: أنظمة إدارة الجودة والبيئة ISO 14000، ISO9000 ، دار وائل للنشر، الأردن. 2002.
- (47) محمد نصر الدين رضوان الإحصاء الاستدلالي في علوم التربية البدنية والرياضية، دار الفكر للطبع والنشر، ط1، 2003، ص 75.
- (48) مروان عبد المجد إبراهيم، إدارة المنافسات والبطولات الرياضية ، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان الأردن، 2002
- (49) مروان عبد المجيد إبراهيم أسس البحث العلمي، مؤسسة الوراق، ط1، عمان، الأردن، 2000،
- (50) مروان عبد المجيد إبراهيم، الإدارة والتنظيم في التربية البدنية والرياضية، ط 1، دار الفكر للطباعة والنشر، 2000، بدون بلد
- (51) مؤيد عبد الحسين الفضل: تخطيط ومراقبة الإنتاج، دار المريخ للنشر، السعودية، 2007. ص404

- (52) نبيل سعد خليل، إدارة الجودة الشاملة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2011.
- (53) يوسف مصطفى قاضي الإرشاد النفسي والتربوي، ط1، المملكة العربية السعودية، الرياض 1981.
- (54) يوسف يصاديق، مدخل إلى تسيير، ج2، ديوان المطبوعات الجامعة الجزائر، 1995

ثانيا: قائمة البحوث والدراسات:

- (1) أحمد فاضل، المنشآت الرياضية تصميم وتخطيط وإدارة، جامعة الملك سعود، كلية التربية قسم التربية البدنية دراسة لنيل درجة الدكتوراه، بدون سنة
- (2) سعيد حسن آل عبد الفتاح : مدى اختلاف الخصائص السيكمترية لأداة القياس في ضوء تغير عدد بدائل الاستجابة و المرحلة الدراسية - دراسة حالة مقياس ليكرت رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، قسم علم النفس ، جامعة أم القرى ، السعودية ، 2003
- (3) علالي مليكة: أهمية إدارة الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة المسيلة، 2003/2004
- (4) عمار بوحوش ، محمد محمود الذنبيات : مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2 ، بن عكنون ، الجزائر ، 1999
- (5) فضيل دليو : أمس البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، المطبعة الجهوية بقسنطينة ، الجزائر
- (6) فضيل دليو ، على غربي : أمس المنهجية في العلوم الاجتماعية ، منشورات جامعة منتوري قسنطينة ، الجزائر ، 1999

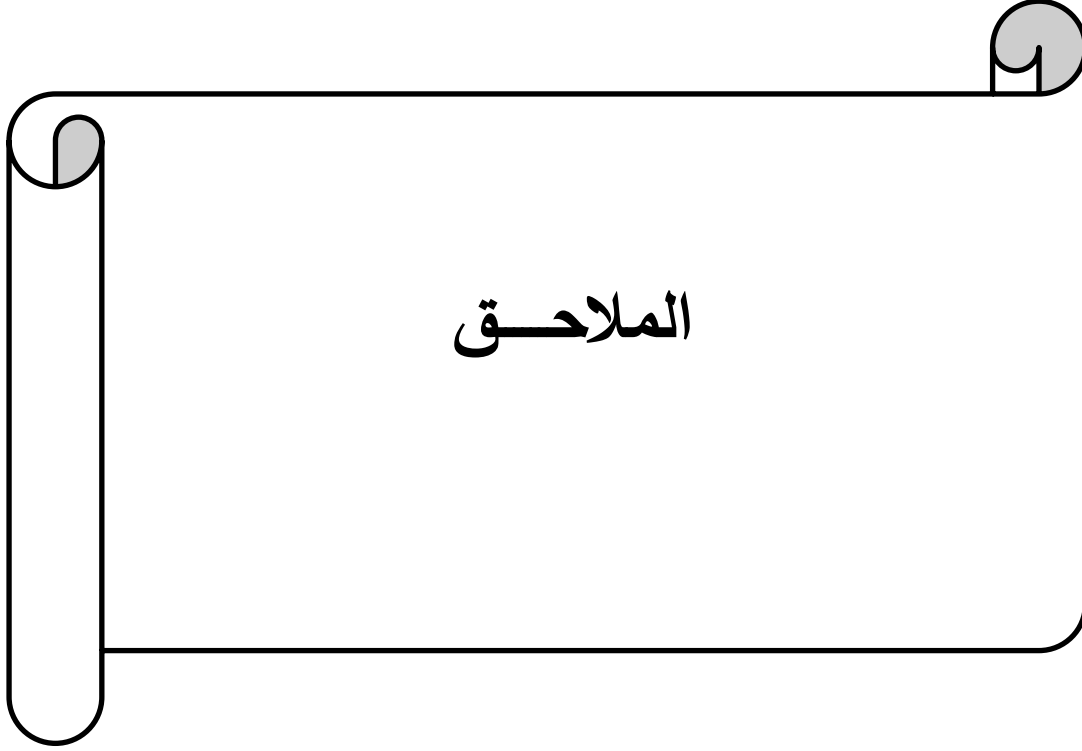
ثالثا: قائمة المجلات والدوريات:

- (1) محمد رفيق الطيب، القيادة والتباين التكامل، جريدة النبا الجزائر، العدد 271
- (2) المرسوم التنفيذي 416/91 المؤرخ في 25 ربيع الثاني 1412 الموافق ل 02 نوفمبر 1991، العدد 54،
- (3) المرسوم رقم 77/117 المؤرخ في 20 شعبان 1397 الموافق ل 06 أوت 1977
- (4) المرسوم التنفيذي رقم 492/05 المؤرخ في 20 ذو القعدة 1426 الموافق ل 22 ديسمبر 2005، العدد 84 ، الجلسات الوطنية للرياضة، قصر الأمم 21-22 ديسمبر 1993.
- (5) المرسوم التنفيذي رقم 77/177 المؤرخ في 20 شعبان 1397 هـ الموافق ل 06/08/1977: والمتضمن إنشاء مكاتب المركبات المتعددة الرياضة
- (6) المادة 90 من الأمر رقم 95/09 المؤرخ في 25 فيفري 1995.
- (7) القانون رقم 06/13 المؤرخ في 23 جويلية 2013 المتعلق بالتربية البدنية والرياضية

رابعا: المراجع الأجنبية:

- 1) Etienne Collignon, Michel Wissler: Qualité et compétitivité des entreprises, édition ECONOMICA, 2^eème, Paris, 1983.

- 2) Gerd F. Kamiske, Jörg Peter Brauer : Management de la Qualité de A à Z, MASSON, paris, 1994.
- 3) Jean Pierre Huberac : Guide des Méthodes de la Qualité, MAXIMA, Paris, 1998.
- 4) Michel Vigir : La pratique de Q.F.D, les éditions d'organisations, Paris, 1992.
- 5) Patrick Lyonnet : les outils de la qualité Totale, technique et documentation, Lavoisier, paris, 1991.
- 6) Renaud de Maricourt: Les Samouraïs du Management, vuibert, paris, 1993.
- 7) Seddiki Abdallah: Management de la qualité (de l' inspection a l' esprit KAIZEN), office des publications universitaires, algerie, 2004.
- 8) Willy A. Sussland: Le manager, La qualité et les Norms ISO (de l' iso 9000 vers la qualité totale), presses polytechnique et universitaires romandes, 1996.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة



كلية : معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم : إدارة وتسيير رياضي

السنة : ماستر - 2 -

التخصص: تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية

فوج : 02

استمارة استبيان حول:

معايير الجودة الشاملة في تسيير المنشآت الرياضية

- دراسة ميدانية على مستوى المركب المتعدد الرياضات الحاج حفصي مسعود بالمسيلة -

تحت اشراف:

أحمد بن رجم

من إعداد الطالب:

سعداوي فريد

تحية طيبة وبعد:

أتشرف بأن أضع بين أيديكم استبانة بعنوان:

"معايير الجودة الشاملة في تسيير المنشآت الرياضية" لاستكمال الحصول على شهادة الماستر

في الإدارة والتسيير الرياضي بجامعة محمد بوضياف.

الرجاء التكرم بقراءة كل عبارة من عبارات الاستبانة، ثم وضع علامة (x) في الخانة التي تمثل

وجهة نظرك نحو ما هو قائم فعلا، علما بأن إجاباتكم لن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي

شكرا لكم صادق تعاونكم وحسن اهتمامكم وتقبلوا خالص تحياتي وتقديري

أولاً : البيانات الشخصية:

- السن :

من 20 إلى 30 سنة ☐ من 31 إلى 40 سنة ☐ 40 سنة فما فوق ☐

- المستوى التعليمي :

ثانوي ☐ جامعي ☐

- عدد سنوات الخبرة :

أقل من 05 سنوات ☐ من 05 إلى 10 سنوات ☐ من 10 إلى 15 سنة ☐ من 15 فأكثر ☐

ثانياً : المحور الأول : يتم تطبيق معايير الجودة الشاملة في المنشآت الرياضية.

- السؤال 01: هل عندك المفهوم الكافي حول معنى الجودة الشاملة؟

نعم ☐ لا ☐

- اذا كانت الاجابة نعم فهل هي :

- الاداء السليم من أول مرة ☐

- الاعتماد على فرق العمل لتحسين المستمر ☐

- تطوير شامل ومستمر يشمل كافة مراحل الاداء و على كافة المستويات ☐

- السؤال 02: هل يقوم المدراء بالدعم اللازم لإجراء التغييرات الكفيلة بتطبيق الجودة الشاملة ؟

نعم ☐ لا ☐

- السؤال 02: هل يقوم المدراء الدعم اللازم لإجراء التغييرات الكفيلة بتطبيق الجودة الشاملة ؟

نعم ☐ لا ☐

- السؤال 03: هل تقوم المنشأة الرياضية بالتخطيط لأهدافها بالكفاءة المطلوبة ؟

نعم ☐ لا ☐

- السؤال 04: هل يتم الاعتماد على الأجهزة والمعدات الحديثة لتطوير العمل بالمنشآت الرياضية؟

نعم ☐ لا ☐

- السؤال 05 : هل يتم منح العاملين الفرصة اللازمة للمشاركة في جهود التحسين المستمر لنشاطات المنشأة الرياضية؟

نعم ☐ لا ☐

- السؤال 06 : كيف تقيمون المظهر العام للمنشآت الرياضية سواءا الداخلي أو الخارجي ؟

جيد ☐ مقبول ☐ سيء ☐

- السؤال 07 : هل تطبق المنشآت الرياضية معايير الأمن والسلامة المطلوبة داخل منشآتها؟

نعم ☐ لا ☐

- السؤال 08 : هل تستغل المنشأة الرياضية كافة مواردها لأقصى حد؟

نعم ☐ لا ☐

- السؤال 09: كيف ترى حالة التنظيم السائدة داخل المنشآت الرياضية ؟

جيدة ☐ مقبولة ☐ سيئة ☐

ثالثا : المحور الثالث : يتم تسيير الموارد البشرية وفق معايير الجودة الشاملة

- السؤال 01: هل أنت راضي بالمنصب الذي منح لك ؟

نعم ☐ لا ☐

- السؤال (2): هل الأجر الذي تأخذه مكافئ مع المهام الموكل إليك ؟

نعم ☐ لا ☐

- السؤال 03 : هل هناك كفاءة مطبقة لتسيير المنشآت الرياضية ؟

نعم ☐ لا ☐

- اذا كانت الاجابة نعم فعلى اي اساس يتم تقييم الكفاءات في المنشأة

- على اساس الخدمة المقدمة ☐

- على اساس رضا الجمهور ☐

- على اساس كفاءة ومهارة الميسيرين ☐

- السؤال 04: هل هناك صعوبات أثناء عملكم؟

نعم ☐ لا ☐

- السؤال 05: هل يناقش المسؤول المباشر مشاكل العمل معكم ؟

نعم ☐ لا ☐

- السؤال 06: هل تقدم الإدارة حوافز لتطوير جودة الأداء ؟

نعم ☐ لا ☐

- السؤال 07: هل تنظم منشاتكم دورات تدريبية لتحسين الأداء وتطويره؟

نعم ☐ لا ☐

- السؤال 08: هل استفدتم من دورات تدريبية أو تكوين خلال مساركم المهني ؟

نعم ☐ لا ☐

- اذا كانت الاجابة نعم فهل هي :

- دورة واحدة ☐

- دورتان ☐

- ثلاثة دورات ☐

- فاكتر ☐

رابعا : المحور الرابع : المعوقات التي تحول دون تطبيق معايير الجودة الشاملة في المنشات الرياضية .

- السؤال 01: هل الأسباب التي تمنع من تطبيق الجودة الشاملة ترجع إلى عدم اقتناع

إدارة المنشات الرياضية بها ؟

نعم ☐ لا ☐

- السؤال 02: هل تعود أسباب عدم تطبيق الجودة الشاملة إلى افتقار المنشات الرياضية

إلى البنية تحتية ؟

نعم ☐ لا ☐

- السؤال 03: هل تعود الأسباب إلى غياب البرامج التدريبية التي تساعد على فهم وتطبيق

معايير الجودة الشاملة ؟.

نعم ☐ لا ☐

- السؤال 04: هل ترجع الأسباب إلى عدم تطبيق الجودة الشاملة إلى قلة الإمكانيات المادية؟

نعم ☐ لا ☐

- السؤال 05: هل في رأيك السبب هو نقص الكوادر البشرية المؤهلة لتطبيق معايير الجودة الشاملة ؟

نعم ☐ لا ☐

- السؤال 06: هل هو عدم وجود معايير دقيقة لتحديد مستوى الأداء اللازم لتطبيق معايير الجودة الشاملة ؟.

نعم ☐ لا ☐

- السؤال 07: هل يعود سبب عدم تطبيقها إلى افتقار نظام الاتصالات فعال بين إدارات المنشأة الرياضية؟ .

نعم ☐ لا ☐

ملخص الدراسة:

- عنوان الدراسة " مساهمة معايير الجودة الشاملة في تسيير المنشآت الرياضية " دراسة ميدانية على مستوى ديوان المركب متعدد الرياضات المسيلة "
- هدف الدراسة معرفة مدى تطبيق معايير الجودة الشاملة في تسيير المنشآت الرياضية.
- مشكلة الدراسة: ما مدى مساهمة معايير الجودة الشاملة في تسيير المنشآت الرياضية؟
- فرضيات الدراسة:
 - الفرضية العامة: تساهم معايير الجودة الشاملة في تسيير المنشآت الرياضية
 - الفرضيات الجزئية:
 - ✓ يتم تطبيق متطلبات معايير الجودة الشاملة في تسيير المنشآت الرياضية.
 - ✓ يتم تسيير الموارد البشرية في المنشآت الرياضية وفق متطلبات معايير الجودة الشاملة
 - ✓ المعوقات التي تحول دون تطبيق معايير الجودة الشاملة لتسيير المنشآت الرياضية
 - ✓ إجراءات الدراسة
 - ✓ العينة دراسة مسحية وكانت متكونة من 40 عامل.
- المجال المكاني: ديوان المركب متعدد الرياضات والمنشآت التابعة له لولاية المسيلة.
- المجال الزمني: وقد تم ذلك في الفترة الزمنية الممتدة من نهاية شهر جانفي 2024 إلى غاية شهر أفريل 2024.
- المنهج المتبع : استعملنا المنهج الوصفي لأنه الأنسب لمثل هذه المواضيع وإخضاع الدراسة لتحليل دقيق.
- الأدوات المستخدمة في الدراسة: استمارة الاستبيان مع الموظفين والعاملين فيها أسئلة مغلقة و مفتوحة ونصف مفتوحة.
- النتائج المتوصل إليها:
 - ✓ التخلص من الأساليب الإدارية القديمة للعمل.
 - ✓ وضع معايير دقيقة لقياس مستوى الأداء اللازم لتطبيق معايير الجودة التامة في المنشآت الرياضية
 - ✓ نقص الكوادر البشرية المؤهلة لتطبيق معايير الجودة الشاملة
 - ✓ قلة الإمكانيات المادية اللازمة لتطبيق معايير الجودة الشاملة في تسيير المنشآت الرياضية
- الاقتراحات :
 - ✓ أهمية فهم إدارة المنشآت الرياضية لفلسفة الجودة الشاملة ومجالاتها.
 - ✓ أهمية المبادرة بتطبيق الجودة الشاملة في المنشآت الرياضية بصورة صحيحة.
 - ✓ ضرورة اهتمام المنشآت الرياضية بالموارد البشري والذي يعتبر رأس مال الفكري للمنشأة وذلك بتوفير فرص التدريب والتحفيز الجيد.