

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

فرع: الإدارة والتسيير الرياضي

تخصص : تسيير المنشآت الرياضية و الموارد البشرية



معهد: علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

قسم: الإدارة والتسيير الرياضي

رقم .....

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي

إعداد الطالب : زباني عبد الرؤوف

تحت عنوان

## مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تفعيل إدارة

## التغيير التنظيمي في المؤسسات الرياضية

دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

### لجنة المناقشة :

رئيسا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د. دحماني نعيمة
مشرفا و مقرا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د. بوصلاح النذير
ممتحنا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د. نويري بوبكر

الموسم الجامعي 2018/2019

# شكر وعرفان

أعوذ بالله من الشيطان الرجيم

بسم الله الرحمن الرحيم:

إِقَالَ رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ بِعَمَّتِكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ  
صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأُدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ [سورة النمل الآية: 19].

قال صلى الله عليه وسلم: "من لم يشكر الناس لم يشكر الله". أو كما قال صلى الله عليه  
وسلم.

الحمد لله أولاً وقبل كل شيء، وأخيراً وبعد كل شيء، ودائماً دوام الحي القيوم

نتقدم بالشكر الجزيل وأسمى عبارات التقدير إلى الأستاذ الفاضل "بوصلاح النذير" و إلى  
الأستاذة الأعمى من قريبي و من بعيد لم تخلصوا علينا بالمعلومات جزاكم الله منا كل الخير.

إلى والدي وإلى والدي إلى كل الأهل و الأحبة أهدي لكم ثمرة هذا المجهود البسيط و

طوال السنوات الماضية و التي تلخصت في هذه المعلومات المتواضعة

اللهم اجعل القرآن نور صدورنا و ذهاب همومنا و جلاء أجزاننا

ربي اغفر لي و لوالدي و للمؤمنين و المؤمنات.

# قائمة المحتويات

العنوان

شكر و عرفان

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

مقدمة..... د. د. د.

## الفصل الأول : الخلفية النظرية و الدراسات السابقة

رقم الصفحة

العنوان

### 1\_ إدارة الجودة الشاملة

11 1.1- نشأة و تطور الجودة الشاملة

11 1.1.1- الخلفية التاريخية للجودة

13 1- 2 - مدخل عام لإدارة الجودة الشاملة

13 1- 2- 1 - تعريف إدارة الجودة الشاملة

14 1-2-2- أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة

15 1-2-3- مبادئ إدارة الجودة الشاملة

16 1-2-4- أهمية إدارة الجودة الشاملة

17 1-2-5- متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

18 1-2-6- خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

19 1-2-7- مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

19 1-2-8- مميزات إدارة الجودة الشاملة

20 1-2-9- معوقات إدارة الجودة الشاملة

20 1-2-10- الأخطاء الشائعة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

21 1-2-11- فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية

21 1-2-12- مضامين تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية

21 1-2-13- التوصل إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية يؤدي إلى

### 2- إدارة التغيير التنظيمي

22 1-2-1- إدارة التغيير

22	2-1-1-تعريف إدارة التغيير
22	2-2-التغيير التنظيمي
22	2-2-1-أسباب التغيير التنظيمي
23	2-2-2-أهداف التغيير التنظيمي
24	2-2-3-أهمية التغيير التنظيمي
25	2-2-4-مستويات التغيير التنظيمي
25	2-2-5-المشكلات التي تواجه التغيير التنظيمي
26	2-2-6-علاج المشكلات التي تواجه التغيير التنظيمي
26	2-2-7-عوامل نجاح التغيير التنظيمي
26	2-2-8-إدارة الجودة الشاملة كتغيير تنظيمي

### 3- المؤسسات الرياضية

27	3-1-مفهوم المؤسسة
27	3-2-المؤسسة الرياضية
27	3-2-1-أنواع المؤسسات الرياضية
27	3-2-2-الأهداف و الغايات التنافسية للمؤسسات الرياضية
28	3-2-3-المستفيدين أو العملاء في المؤسسات الرياضية
28	3-3-مديرية الشباب و الرياضة

### 4-الدراسات السابقة و المشابهة

29	الدراسات السابقة لمتغير إدارة الجودة الشاملة
29	الدراسات العربية
31	الدراسات السابقة المحلية ( الجزائر )
33	الدراسات السابقة لمتغير إدارة التغيير التنظيمي
33	الدراسات المحلية ( الجزائر )
34	الدراسات السابقة للمتغيرين معا (إدارة الجودة الشاملة و التغيير التنظيمي )
34	التعليق على الدراسات السابقة و المشابهة

## الفصل الثاني : الإطار العام للدراسة

37	الكلمات الدالة في الدراسة
37	1-الجودة الشاملة
37	1-1-الجودة
37	1-2- الجودة الشاملة
37	2-التغيير التنظيمي
37	2-1-التغيير
38	2-2-التغيير التنظيمي
38	3-المؤسسات الرياضية
38	3-1-المؤسسة
38	3-2-المؤسسة الرياضية
39	4-الإشكالية
41	5-أهمية الدراسة
41	5-1-الأهمية النظرية
41	5-2-الأهمية التطبيقية
41	6-أهداف الدراسة
42	7-أسباب اختيار الموضوع
42	8_فرضيات الدراسة
42	8-1-الفرضية العامة
42	8_2_الفرضيات الجزئية

## الفصل الثالث : الإجراءات الميدانية للدراسة

44	1-الدراسة الإستطلاعية
44	2 - المنهج المتبع في الدراسة
45	3 - مجتمع و عينة الدراسة
45	3 - 1 - مجتمع الدراسة
45	3 - 2 - عينة الدراسة
45	3-3: متغيرات الدراسة
46	4 _ أدوات جمع البيانات
46	الإستبيان

47	5 : الشروط العلمية للأداة
48	صدق الإتساق الداخلي
48	6- إجراءات التطبيق الميداني للأداة
49	8 - الأساليب الإحصائية المستخدمة

### الفصل الرابع : عرض النتائج و مناقشتها و تفسيرها

52	عرض نتائج المحور الأول و مناقشتها و تفسيرها
61	عرض نتائج المحور الثاني و مناقشتها و تفسيرها
69	عرض نتائج المحور الثالث و مناقشتها و تفسيرها

### الفصل الخامس : استنتاجات و اقتراحات

78	1-مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات
79	2-استنتاجات
79	3-اقتراحات
79	4-الآفاق المستقبلية
	5_ قائمة المصادر و المراجع
	6_ الملاحق

### قائمة الجداول

الرقم	العناوين	الصفحة
	<b>الفرضية الأولى</b>	
01	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01)	52
02	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (02)	53
03	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (03)	54
04	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (04)	55
05	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (05)	56
06	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (06)	57
07	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (07)	58

59	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (08)	08
60	تفسير نتائج الفرضية الأولى من خلال إجابات افراد عينة الدراسة	09
<b>الفرضية الثانية</b>		
61	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01)	10
62	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (02)	11
63	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (03)	12
64	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (04)	13
65	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (05)	14
66	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (06)	15
67	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (07)	16
68	تفسير نتائج الفرضية الثانية من خلال إجابات افراد عينة الدراسة	17
<b>الفرضية الثالثة</b>		
69	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01)	18
70	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (02)	19
71	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (03)	20
72	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (04)	21
73	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (05)	22
74	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (06)	23
75	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (07)	24
76	تفسير نتائج الفرضية الثالثة من خلال إجابات افراد عينة الدراسة	25
47	معامل ألفا- كرونباخ لمحاو الاستبيان	26
48	معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد	27

## الأشكال

الرقم	العناوين	الصفحة
01	يوضح أهداف إدارة الجودة الشاملة	15
02	لأهمية إدارة الجودة الشاملة	16
03	يوضح نموذج كريدج لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة	18
04	يوضح نموذج "ليفن" لمراحل التغيير التنظيمي	25

### الفرضية الأولى

52	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01)	05
53	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (02)	06
54	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (03)	07
55	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (04)	08
56	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (05)	09
57	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (06)	10
58	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (07)	11
59	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (08)	12

### الفرضية الثانية

61	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01)	13
62	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (02)	14
63	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (03)	15
64	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (04)	16
65	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (05)	17
66	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (06)	18
67	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (07)	19

### الفرضية الثالثة

69	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01)	20
70	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (02)	21
71	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (03)	22
72	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (04)	23
73	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (05)	24
74	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (06)	25
75	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (07)	26

اهتمت الإدارة المعاصرة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة باعتبارها مدخلا لتحقيق التميز، و بناء القدرات التنافسية التي تمكن المنظمات من التعامل بإيجابية في الأسواق ، و بفعل الضغوط التنافسية من جهة و تطورات ظاهرة العولمة من جهة أخرى أصبح التوجه نحو تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة سمة حيوية و مطليا لا غنى عنه للمنظمات المعاصرة التي أصبحت الأسواق العالمية تشكل الجانب الأهم من نشاطها ، كما ساهم انتشار المواصفات الدولية في تأكيد الإتجاه نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة . ( فرنان مجيد ، 2016 2017 ، ص 01 ) .

يعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة من الإتجاهات الحديثة في الإدارة و تقوم فلسفته على مجموعة من المبادئ التي يمكن للإدارة أن تتبناها من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن ، و تعتمد إدارة الجودة الشاملة على استخدام عدد من الأدوات الكمية و النوعية لقياس مدى التحسن في الجودة و تحقيق الأهداف .

و إدارة الجودة الشاملة هي شكل تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة و العاملين بهدف تحسين الجودة و زيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل . ( جوزيف جابلونسكي ، 1993 ، ص 01 02 ) .

غير أن فكرة الجودة الشاملة سرعان ما قوبلت بالقبول بالتبني من قبل الإدارة في المؤسسات العمومية سعيا إلى تطوير و تحسين الأداء بصفة مستمرة ( رابح قميحة ، 2013 ، ص 172 ) .

و سعيا إلى تفعيل التغيير التنظيمي تسعى الإدارة الحديثة إلى التطوير و المواكبة للأوضاع من خلال عمليات التغيير و البحث المستمر عن كل ما من شأنه تحقيق المزيد من الكفاءة و الفاعلية و هذا يتطلب المزيد من التعديل و التطوير في الأهداف و الوسائل و الأساليب المادية و غير المادية . و أصبحت الإدارات المعنية بالتغيير تبذل جهودا متواصلة و خطط تستجيب لدواعي التغيير ، و تتمثل الفكرة المسيطرة لنظرية الإدارة الحديثة في فهم التغيير و إدراكه و خلقه و التكيف معه ، كما أن جوهر مهمة الإدارة أصبح يتمثل في استخدام المنطق و التنبؤ العلمي ، إذ ينظر إلى التغيير الآن على أنه المفتاح الأساسي لنجاح المنظمات و تميزها ( عبد الكريم حسين ، 2012 ، ص 26 )

و من هنا يتضح أن التغيير حالة مستمرة تحصل بفعل إرادي أو غير إرادي بتخطيط مسبق أو بصورة عفوية و كذا يجب على المديرين السعي الجاد لإدارة عملية التغيير و تخطيطها كي تصبح المنظمات أكثر فاعلية في تحقيق أهدافها . ( عبد الغاني محمد الطاهر ، 2012 ، ص 366 ) .

و مما لا شك فيه أن الإدارة تعتبر أداة لبناء الحضارات لعبت دورا هاما تقدم مجتمعات بداية من الإدارة في عهد الرسول صلى الله عليه و سلم وصولا إلى وقتنا هذا ، و هذا يدل على أن الدول المتقدمة لم تصل إلى التطور العلمي و التكنولوجي إلا بفضل إبداع الإداريين و الذي لهم الفضل في تطوير الجودة الشاملة و التغيير التنظيمي في المؤسسات الرياضية فالموظفون العاملون في مديريات الشباب و الرياضة هم اللبنة الأساسية لها ، إذ لا يمكن تحقيق الأهداف و تطبيق السياسات و المهام الإدارية إلا بتفعيل أسس و مبادئ إدارة الجودة الشاملة بطرق علمية حديثة تتماشى و متغيرات العصر و التي بدورها تشغل عملية التغيير التنظيمي و تشجع الأفكار و السياسات الجديدة التي تتبناها المؤسسات الرياضية .

و بناء على ما سبق فهذه الدراسة هي مبدأ لتسليط الضوء على مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تفعيل إدارة التغيير التنظيمي و مدى تفاعل موظفي مديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة مع هذين العنصرين إيجابا و سلبا.

حيث تناولنا دراسة هذا الموضوع من خلال خطة شملت خمسة فصول بالإضافة إلى مقدمة و قائمة مصادر و مراجع و ملاحق و هي منظمة كما يأتي في هذه الخطوات :

**الفصل الأول : الخلفية النظرية و الدراسات السابقة و** تم فيه التعرف على إدارة الجودة الشاملة و الذي تم التعرف فيه على محطاته التاريخية إلى وقتنا هذا ، و تعريف الجودة و الجودة الشاملة ، وأهدافها و مبادئها و أهميتها و معيقاتها ثم تعرفنا على إدارة التغيير التنظيمي من خلال التعريف و أسباب التغيير التنظيمي و أهدافه و أهميته و عوامل نجاحه و المشكلات التي تواجهه ، ثم تطرقنا إلى محور المؤسسات الرياضية و الذي تناولنا من خلاله مفهومها و أنواعها و أهدافها و غاياتها و أخيرا شرح لحثيات مديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة .

و بعد الدراسة النظرية تم تدوين 10 دراسات سابقة و مشاهجة تناولت كلا المتغيرين الجودة الشاملة و كذا التغيير التنظيمي ، منها 5 دراسات عربية و 5 دراسات محلية ، ووضحنا أوجه الشبه و الاختلاف بين تلك الدراسات و الإستفادة منها .

**الفصل الثاني : الإطار العام للدراسة و** جاء فيه الكلمات الدالة ثم اشكالية الدراسة و أسئلتها و فرضياتها و أهدافها و أهميتها .

**الفصل الثالث: الإجراءات الميدانية للدراسة و** هو الفصل الذي يبين لنا سير الدراسة من حيث المنهج المستخدم ، الدراسة الإستطلاعية ، العينة ، أدوات جمع البيانات ، الشروط العلمية للأداة فيما استخدم الباحث المنهج الوصفي ، و تمت الدراسة في مجالها المكاني على مديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة أما أداة القياس فتمت بالإستبيان و هو مقسم إلى ثلاثة محاور رئيسية تضمنت 22 سؤالاً ، و أخيرا الأدوات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات .

**الفصل الرابع : عرض و تحليل و مناقشة نتائج الدراسة بالإعتماد على مختلف نتائج الدراسات السابقة .**

**الفصل الخامس : فيه استنتاجات عامة و توصيات و آفاق مستقبلية و كذا قائمة المصادر و المراجع .**

# الفصل الأول

## الخلفية النظرية و الدراسات السابقة

1- إدارة الجودة الشاملة

2- إدارة التغيير التنظيمي

3- المؤسسة الرياضية

4- الدراسات السابقة و المشاهدة .

تمهيد :

تناولت العديد من الأبحاث و الدراسات موضوع إدارة الجودة الشاملة و كذا موضوع إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسات بشكل عام و المؤسسات الرياضية بشكل خاص ، من خلال الإطلاع على مفهوم الجودة و الذي يتغير بتغير الظروف و الأحوال و كذا الأزمان و الذي وصل إليه في الوقت الحالي من نمو و نضج لأفكاره و أهدافه و سياسته و هو ما يجعله يؤثر في متغيرات أخرى و هو ما حدث مع إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسات الرياضية و التي تجعل من أفكاره أهدافا و غايات تحقق على المستويين الداخلي و الخارجي .

## 1- إدارة الجودة الشاملة:

### 1.1-نشأة و تطور الجودة الشاملة :

#### 1.1.1- الخلفية التاريخية للجودة :

بدأ التركيز على الجودة في القرن العشرين ثم انتشر بعدها في أمريكا و الدول الأوروبية ، ثم بدأ العالم . و هناك من يرى بأن موضوع الجودة له وجوده الخاص في مختلف الحقب الزمنية باعتباره مطلباً إنسانياً لا يختلف أحد حول أهميته و يمكن في الإستعراض التالي توضيح هذا الإتجاه.

### 1-الجودة عبر العصور:

من بين الشواهد التي تدل على أن الجودة تعود إلى عصور موعلة في القدم ما جاء به من مواد قانونية في شريعة حمورابي التي تمتد تاريخها إلى القرن الثامن عشر قبل الميلاد فالمادة (229)و التي تخص تنظيم الأعمال تنص على أنه "إذا كان بناء قد بنى بيتا لرجل لم يحسن عمله بحيث أنهار البيت الذي قد بناه و سبب موت صاحب البيت فسوف يقتل ذلك البناء"، و الشاهد الثاني دلالة الكثير من الآثار التي ظلت شاخصة إلى يومنا هذا رغم عتو الزمن عليها و ما تمتاز به من جودة في العمل و إتقانه مثل:أهرامات مصر - جدران المعابد- سور الصين العظيم - معذنة الملوية في سامراء - سد مأرب ، ناهيك عن القصور و المساجد و القلاع و الكنائس في عموم الأقطار الإسلامية و المسيحية. (بوخلوة باديس ، 2016 ، ص 03)

### ❖ مفهوم الجودة من المنظور الإسلامي :

تعد جودة العمل و إتقانه في كل شؤون الحياة أساسا من أساسيات ديننا الحنيف إذ ورد الأمر بذلك فيما غير مناسبة في كتاب الله تعالى و في سنة نبيه صلى الله عليه و سلم و لقد وجه سبحانه إلى أن صفتي الحفظ و العلم أساس لنجاح العامل في عمله و سبب لجودة العمل و إتقانه .

قال صلى الله عليه و سلم "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه" السلسلة الصحيحة 1113

و قوله تعالى "و قل اعملوا فسيرى الله عملكم و رسوله و المؤمنون" التوبة 105

و قوله أيضا "صنع الله الذي أتقن كل شيء" النمل 88 (محمود عبد الفتاح رضوان ، 2012 ، ص 12 13)

### ❖ الجودة ما قبل الثورة الصناعية :قبل الثورة الصناعية لم يكن هناك مصنع إنتاج بمعنى الكلمة فالمصنع كان عبارة

عن ورثة فيها رب العمل و صاحب الورثة و عدد من العمال الذين يقومون بتصنيع سلعة معينة باستخدام أدوات يدوية وفق معايير جودة بسيطة يحددها الزبون من منطلق وجهة نظره و رغبته و ما على صاحب الورثة إلا أن يلي

رغبة زبونيه و بالنسبة لعملية الرقابة على الجودة فقد كانت تتم من قبل العامل نفسه و منفردا مع تدقيق نهائي من قبل صاحب الورثة .

#### ❖ مرحلة بعد الثورة الصناعية :

يقصد بها تلك المرحلة التي امتدت من منتصف القرن الثامن عشر حتى منتصف القرن التاسع عشر ، حيث أحدثت الثورة الصناعية تغيرات جذرية في مجال الصناعة منها :

- ظهور المصنع ليحل محل الورثة .
- ازدياد حجم العمل .

- ارتفاع مستوى جودة المنتجات لاستخدام الآلة في العمل . (فريد قادة شهادة ماجستير، 06 05)

و في هذه المرحلة لم تعد الرقابة على الجودة تتم من قبل المشرف الذي عليه مسؤولية التحقق من الجودة و في بداية القرن العشرين ظهرت اسهامات لمفكرين و علماء غربيين فيما يتعلق بالفكر الإداري بدءا من فريدريك تايلور و جهوده في صياغة النظرية العلمية التي ركزت على العمل و تحسين أدائه ، و صاحب النموذج الوظيفي للإدارة فريدريك تايلور الذي اهتم بالجانب الميكانيكي و بتقسيم العمل و توزيع المهام و آنتون مايو و نظرية العلاقات الإنسانية التي ربطت بين زيادة الإنتاجية و الروح المعنوية للعاملين بالإضافة إلى إسهامات كل من جوران و كروسبي و ستيوهارت و غيرهم وصولا إلى العلماء اليابانيين إيشيكاوا و تاقوشي شيبا الذين أسهموا كلهم بفعالية في بلورة أفكار التيار الإداري المتطور و تشكيل فلسفة و صياغة مبادئه ، إلا أنه تشير أغلبية الأدبيات المعاصرة أن الفضل الأكبر في التأسيس الفكري لإدارة الجودة الشاملة كان على يد الدكتور إدوارد ديمينج في أمريكا ، لكن ذلك لم يلق اهتماما هناك ، و عندما انتقل إلى العمل خبيرا في إحدى الشركات اليابانية منذ 1931 اهتم اليابانيون بتلك الأفكار و المفاهيم و حولوها إلى تطبيق عملي و حققوا من خلالها ما يسمى بمعجزة الجودة اليابانية التي شكلت معالمها منذ بداية الخمسينيات من القرن الماضي . (بوحلوة باديس ، 2016 ، ص 7)

#### ❖ مرحلة إدارة الجودة الشاملة 1985 – 2010 :

إدارة الجودة الشاملة مدخل إداري يركز على الجودة التي تعتمد على مساهمة جميع العاملين في المنظمة لتحقيق نجاح طويل الأمد من خلال تحقيق رضا الزبون و تحقيق المنافع لجميع العاملين فيها و المجتمع . و من أهم خصائص هذه المرحلة هو التركيز العالي على العملية ، تستخدم الشركات التي تعتمد على هذا المدخل أو هذه الفلسفة تعريف الزبون للمنتج و تقييمه له كمدخل أساسي في تطوير أداء المنتج إذ يسهم إشراك الزبون في إجراء تحسينات على المنتج و تطوير أداء المنتج ، إذ يسهم إشراك الزبون في إجراء تحسينات على المنتج و تطوير مواصفاته و بما يلي حاجات الزبائن و توقعاتهم و يحقق مستوى رضا علي للزبائن الحاليين و المرتقبين إما مساهمة أو مشاركة المورد ، و في هذه المرحلة نجد مستوى أداء عالي للمنتج ، و تكاليف أقل ، تسليم أسرع ، فضلا عن تركيز هذا المدخل على مشاركة العالمين كأساس في عمليات التحسين المستمر للجودة .

و لا بد من الإشارة هنا إلى أن هذه المرحلة قد شهدت تطور المواصفات العالمية و بما يضمن تحقيق أعلى "إيزو" تعمل على توحيد المواصفات الوطنية كافة في مواصفات عالمية موحدة ذات شهادة لضمان الجودة أطلق عليها سلسلة

المعايير الدولية " إيزو 9000 " اعتمدت كأساس في عمليات التبادل الدولي التجاري و ضرورة من ضرورات إبرام العقود التجارية بين المنظمات في كافة دول العالم .

و يمكن القول بأن المواصفات " إيزو 9000 " إصدار 2000 تعد حجر الإرتكاز لتطبيق الجودة الشاملة بنجاح  
 ❖ مرحلة رفاهية الزبون ( ابتداء من 2010 ) :

يتوقع أن يشهد العقد القادم تطوراً كبيراً في أساليب ضبط الجودة إذ و لكي تحقق المنظمة مستوى الجودة المطلوبة عليها أن تبدأ بالزبون و ليس بالسلعة الملموسة أو العملية التصنيعية إذ سيعتمد التركيز على الزبون في جميع عمليات ضبط الجودة بدءاً من التخطيط للأنشطة و الفعاليات اللازمة لضبط الجودة و إدارتها وصولاً إلى المخرجات النهائية ، أي بعبارة أخرى سوف يكون الإتجاه بالتحول نحو تحقيق القيمة الشاملة للزبون ، و الذي يتطلب مكافأة العاملين مادياً و معنوياً لتحقيق تلك القيمة و تحقيق رضا الزبون . (شرف الدين زديرة، 2016 2017 ، ص 10 11 )

### 1 - 2 - مدخل عام لإدارة الجودة الشاملة :

يعد مفهوم الجودة الشاملة من أحدث المفاهيم الإدارية التي تقوم على مجموعة من المبادئ و الأفكار التي يمكن لأي إدارة أن تتبناها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن .  
 إن التحديات التي تشهدها منظمات الأعمال في المجتمع الإنساني المعاصر تقترن بالجوانب النوعية على الصعيدين السلعي وخدمي ، و تستخدم النوعية كسلاح تنافسي رئيسي في هذا الإتجاه و قد تم الإهتمام بالإطار الفلسفي و الفكري لإدارة الجودة الشاملة حيث أن هذا المفهوم يؤشر ثلاث مرتكزات هادفة في هذا المجال و هي :

— تحقيق رضا المستهلك .

— مساهمة العاملين في المنظمة .

— استمرار التحسين و التطوير .

### 1 - 2 - 1 - تعريف إدارة الجودة الشاملة :

هي نظام متكامل موجه نحو تحقيق احتياجات المستهلكين و إعطاء صلاحيات أكبر للموظفين تساعدهم في إتخاذ القرار و التأكيد على التحسن المستمر لعمليات إنتاج السلع و الخدمات . (شرف الدين زديرة، 2016 2017 ، ص 12 )

كذلك هي التكيف المستمر مع حاجات الزبائن و المستعملين و تطوراتها بواسطة التحكم في جميع نشاطات ووظائف المؤسسة ، كما يصحب عادة تعريف إدارة الجودة الشاملة مجموعة من النقاط الأساسية و المتمثلة في :

— ثقة المنتج أو الخدمة .

— خصائص المنتج و منها خاصية عدم إضرار للبيئة .

— عمره الإنتاجي .

— تكلفته و سعره .

حسب "جاري ديسلر" : هي مجموعة برامج تنظيمية تستهدف مستوى الإشباع لدى العميل من خلال الإلتزام بمبادئ التحسين المستمر للعمليات .

كما تعرف : أنها طريقة لتسيير المؤسسة تركز على الجودة ، و تركز على مساهمة جميع الأفراد و تسعى للنجاح مدة طويلة بواسطة إشباع حاجات الزبائن لذا فإن إدارة الجودة الشاملة تعتبر استراتيجية للتسيير تشمل كل نشاطات المؤسسة بما فيها نشاطات الأفراد و محيط هذه المؤسسة ، من أجل تحديد و إشباع أهداف الجودة المستنبطة من متطلبات الزبون .

حسب كانجي: الجودة الشاملة هي فلسفة و سلوك إداري يمهّدان السبيل لثقافة أساسها الولاء من قبل العملاء و رضاهم ، بالإضافة إلى أدوات التحسين المستمر .حسب إيهيجي و ماكدور 2005 : فقد قامت بتعريف إدارة الجودة الشاملة بكونها فلسفة إدارية حظيت باهتمام الأكاديميين و الباحثين على حد سواء حيث إنها تستوفي رضى العملاء و الموظفين و تعمل على التطوير المستمر .

حسب جونا سيكاران و دان :فلسفة مؤسسية شاملة تغطي المبادئ الأساسية الثلاثة ، ألا و هي مبادئ ( مشاركة كل من الموظف و الإدارة ) ، الجودة ( رضا العملاء من خلال تلبية احتياجاتهم و توقعاتهم و أخيرا الإدارة ( تسهيل شروط الجودة الشاملة ) . ( عبد الله ابراهيم الدرهمي , 2017 , ص 33)

### 1-2-2- أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

إن الهدف الأساسي من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنشآت هو تطوير الجودة للمنتجات و الخدمات مع تخفيض التكاليف و الإقلال من الوقت و الجهد الضائع لتحسين الخدمة المقدمة للعملاء و كسب رضاهم و ذلك من خلال :

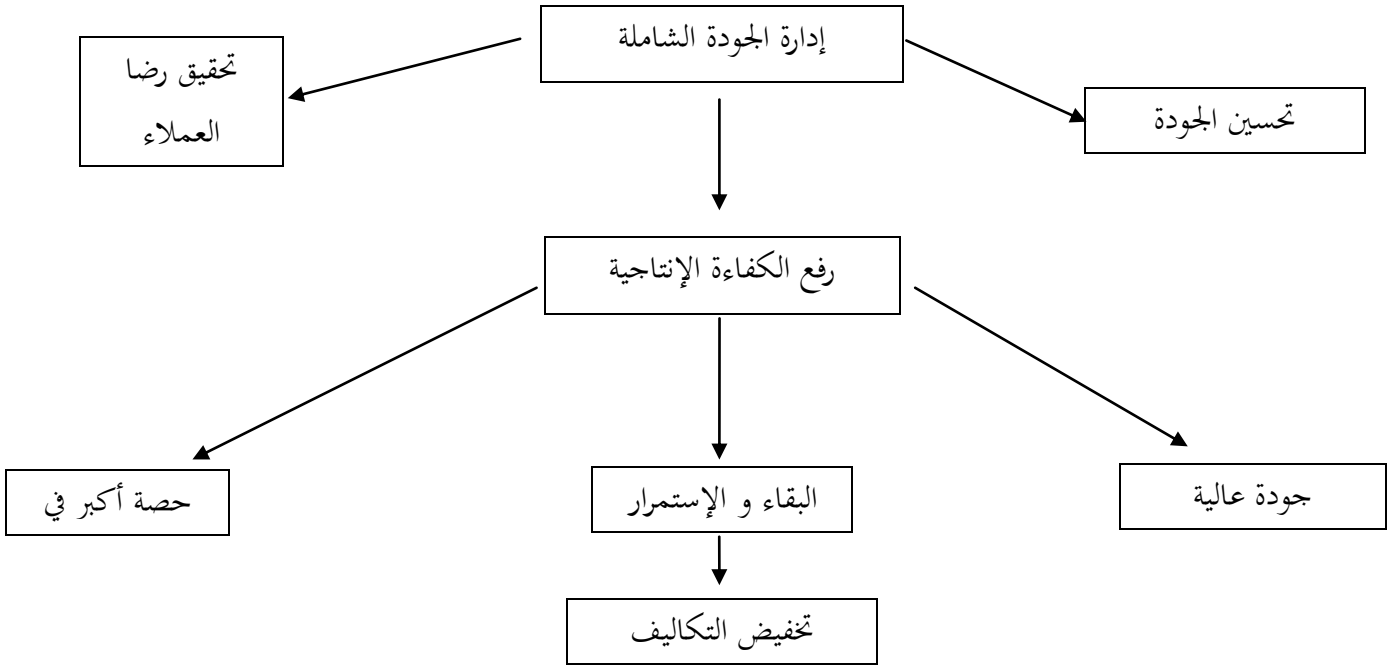
- 1 \_ خلق بيئة تدعم و تحافظ على التطوير المستمر .
- 2 \_ إشراك جميع العاملين في التطوير و التنمية .
- 3 \_ متابعة جميع العاملين في التطوير و التنمية .
- 4 \_ تقليل المهام و النشاطات اللازمة لتحويل المدخلات من المواد الأولية إلى منتجات أو خدمات ذات قيمة للعملاء .
- 5 \_ إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء .
- 6 \_ تحسين نوعية المخرجات .
- 7 \_ زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات و تشجيع العمل الجماعي .
- 8 \_ تحسين الربحية و الإنتاجية .
- 9 \_ تعليم الإدارة و العاملين كيفية تحديد و ترتيب و تحليل المشاكل و تجزئتها إلى مشاكل أصغر حتى يمكن السيطرة عليها .
- 10 \_ تعلم اتخاذ القرارات استنادا على الحقائق لا المشاعر .
- 11 \_ تدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات .
- 12 \_ تقليل المهام عديمة الفائدة و زمن العمل المتكرر .
- 13 \_ زيادة القدرة على جذب العملاء و تقليل شكواهم .

14 \_ تحسين الثقة و أداء العمل للعاملين .

15 \_ زيادة نسبة تحقيق الأهداف الرئيسية للشركة .

(ديمينج و روبرت هاجستروم ، 2009 ، ص 15 16 )

الشكل(01) يوضح أهداف إدارة الجودة الشاملة:



(عمر وصفي عقيل، 2001، ص40)

### 1-2-3- مبادئ إدارة الجودة الشاملة

حدد إدوارد ديمينج مؤسس حركة الجودة \_14\_ مبدأ أطلق عليها التزامات الإدارة حيث لخصه

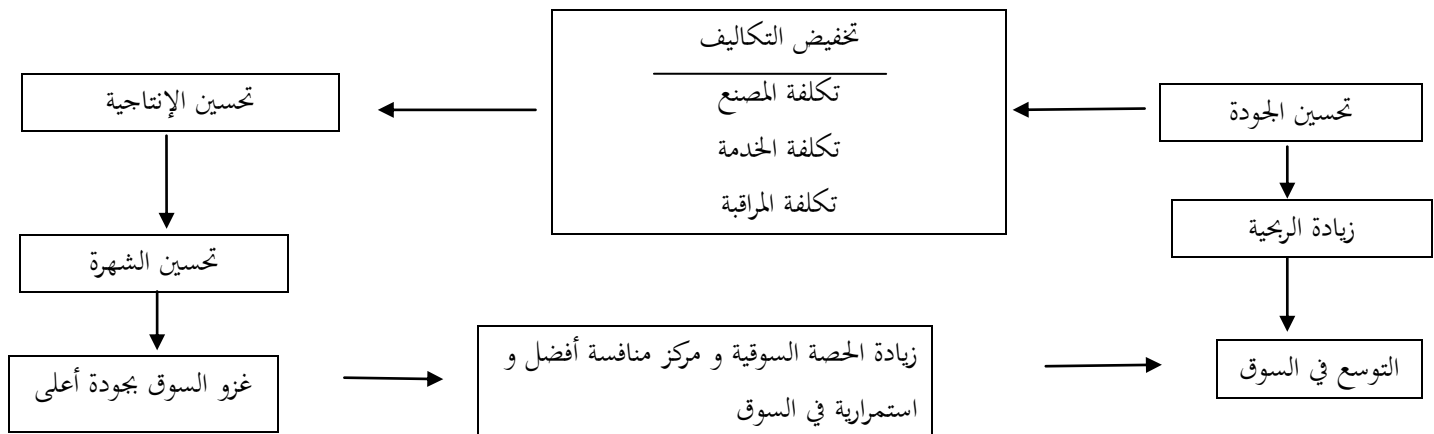
- 1 \_ صنع هدف التحسين للمنتج أو الخدمة .
- 2 \_ صنع فلسفة التطوير الجيدة .
- 3 \_ لا تعتمد على سياسة التفتيش على جودة المنتج أو الخدمة .
- 4 \_ لا تجعل السعر هو أساس تقييم العمل .
- 5 \_ أبحث عن المشكلات التي تعوق التحسين المستمر للمنتج أو الخدمة .
- 6 \_ أستمر في تدريب العاملين .
- 7 \_ استخدم القيادة في جميع الناطق التشغيلية .
- 8 \_ أعمد سياسة الإبتكار و أهمل الخوف .
- 9 \_ تشجيع طريقة العمل الجماعي .

- 10 \_ حدد أساليب تنفيذ الأهداف و أبتعد عن الشعارات و النصائح .  
 11 \_ اهتم بالإدارة و ألغ الحصص العددية أو الرقمية .  
 12 \_ أفتخر بأعمال العاملين .  
 13- شجع المتعلمين على التعلم الذاتي .  
 14 \_ أحرص على زرع رغبة التغيير في كل فرد في المؤسسة ليعمل الجميع على التغيير . ( منير بن محمد سعيد بن محمد قطب ، 2008 ، ص 29 30 )

#### 1-2-4- أهمية إدارة الجودة الشاملة :

- \_ يؤدي نظام إدارة الجودة الشاملة إلى تخفيض التكلفة و زيادة الربحية .  
 \_ تؤدي الجودة إلى رضا المستهلك .  
 \_ يحقق نظام إدارة الجودة ميزة تنافسية و عائدا مرتفعا .  
 \_ أصبح تطبيق إدارة الجودة الشاملة ضروريا للحصول على بعض الشهادات الدولية للجودة .  
 \_ تنمية الشعور بوحدة المجموعة و عمل الفريق و الثقة المتبادلة بين الأفراد، بالإضافة إلى الشعور بالإنتماء في بيئة العمل .  
 \_ إعطاء لالسمعة الطيبة في نظر العملاء الخارجيين .  
 كما أن أهميتها لا تنعكس على تحسين العلاقات التبادلية بين الموردين و المنتجين فحسب ، بل تعمل على تحسين الروح المعنوية بين العاملين ، تنمية روح الفريق ، و الإحساس بالفخر و الإعتزاز حينما تتحسن سمعة المؤسسة . ( بوخلوة باديس ، 2016 ، ص 11 )

#### شكل(02) : لأهمية إدارة الجودة الشاملة :



( بومدين يوسف ، 2007 ، ص 32 )

## 1-2-5- متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

## ● التغيير في رؤية الإدارة :

و ذلك من خلال إعلان الإدارة العليا عن التزامها التام ببرامج الجودة الشاملة ، ولا بد أن تتصف هذه الإدارة بما يلي :

- أ \_ القدرة على التأثير بفعالية داخل المنظمة و خارجها خصوصا في توضيح أهمية الجودة و نشرها .
- ب \_ أن لا تهتم فقط بالتحسين الجزئي و إنما التحسين الشامل المستمر .
- ج \_ تهيئة البيئة الملائمة و المشجعة لتنفيذ برامج الجودة الشاملة .
- د \_ القدرة على التنظيم و توزيع السلطات بين العاملين .
- هـ \_ تلبية حاجات العملاء أينما وجدوا و كيفما رغبوا .
- و \_ الإفتتاح في الإتصال مع العاملين و مع مختلف الجهات المتعاملة مع المنظمة .

## ● الإفتتاح في الإتصال يتطلب نظام إدارة الجودة الشاملة اتصالا تنظيميا

- أ \_ من أعلى إلى أسفل : بين الإدارة و العاملين لنقل المعلومات لنقل المعلومات و التعليمات .
- ب \_ من أسفل إلى أعلى : لنقل الإستفسارات و الشكاوي ووجهات نظر العاملين إلى الإدارة .
- ج \_ اتصالا أفقيا : للتنسيق و تبادل المعلومات و الآراء ووجهات النظر في المسائل و الموضوعات المشتركة و بتنسيق ما يجب اتخاذه .

## ● مراعاة العوامل الإنسانية :

لا بد أن تقوم ثقافة المنظمة على احترام الفرد و تقديم أفضل الخدمات للعملاء و أن تقوم كذلك على تظافر الجهود من أجل تحقيق التفوق في مختلف أعمال المنظمة و خدماتها .

## ● استخدام فرق العمل :

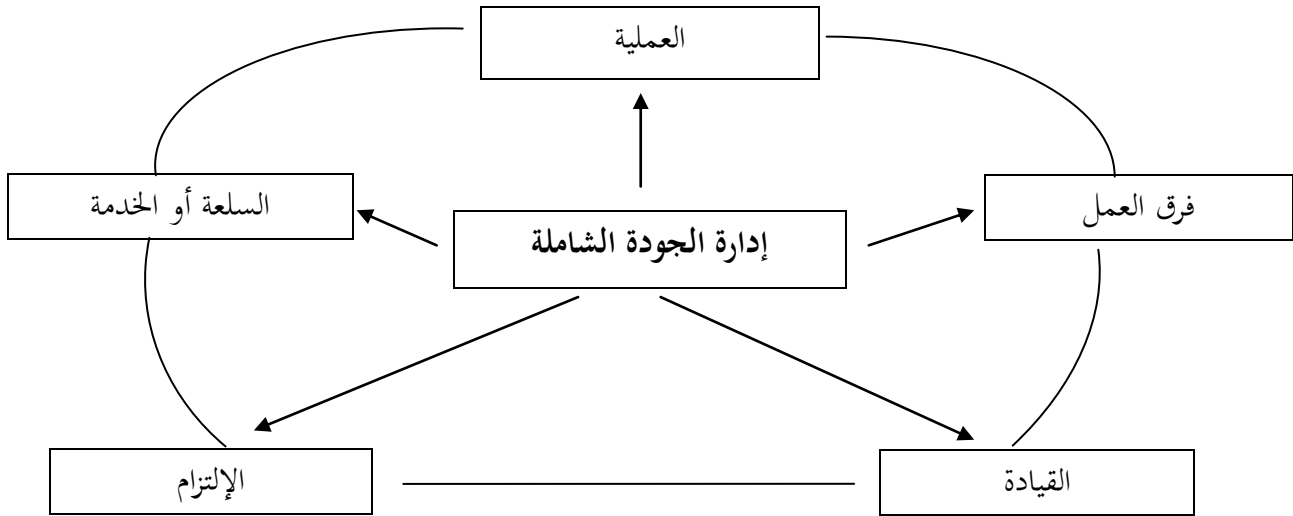
من خلال تقسيم المنظمة إلى جماعات عمل و هذا يوفر منفعة متبادلة بين المنظمة و العاملين فيها ، الأمر الذي يخلق دوافع لدى الأفراد العاملين نتيجة الإنتماء للجماعة و يزيد من كفاءتهم و يتم الوصول في النهاية إلى تحسين إنتاجية المنظمة التي يعملون فيها .

## ● أن يتم إدراك أنواع الجودة :

و المتمثلة بجودة التصميم ، و جودة المطابقة ، و جودة الأداء . ( مأمون سليمان الدراكة ، 2005 ، ص 46 47 48 )

- التحسينات المستمرة : و يتم إجراء التحسينات في جميع المجالات بغية مسايرة التغيرات و التكيفات معها داخليا و خارجيا ، ولا سيثما التي تخص العملاء و يقصد بالتحسين المستمر التدريب و التحسين المتواصل لتأهيل جميع العاملين بهدف تحقيق الكمال الذي لا يمكن بلوغه . ( خليل اسماعيل عبد المحسن الخفاجي 2010 ص 109 ) .

الشكل (03): يوضح نموذج كريدج لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة :



(مهدي السمرائي، 2007، ص 99)

### 1-2-6- خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

**الخطوة الأولى:** التزام و تعهد الإدارة العليا بتنفيذ البرامج و هو من الخطوات المهمة إذ أنه من الضرورة توعية و تدريب القادة و المسؤولين على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة و أساليب تطبيقها ، و أن تكون الإدارة العليا نموذجاً مثالياً يقتدي به أفراد المؤسسة .

**الخطوة الثانية:** خلق تصور و فلسفة واضحة للمؤسسة تحتوي على الأهداف العامة للمؤسسة و أهداف الجودة التي تسعى إدارة المؤسسة لتحقيقها و كيفية إشراك العاملين في تنفيذ برامج إدارة الجودة الشاملة .

**الخطوة الثالثة:** تشكيل مجلس للجودة يتكون من المديرين التنفيذيين في المؤسسة و رؤساء الأقسام المختلفة و يقوم المجلس بالإشراف على عملية التخطيط و تنفيذ و تقييم إدارة الجودة الشاملة .

**الخطوة الرابعة:** اتخاذ القرار حول مجال تطبيق إدارة تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسة .

**الخطوة الخامسة:** تحديد أنواع برامج التدريب اللازمة و تحليل احتياجات المديرين التنفيذيين و رؤساء الدوائر و الموظفين على مفاهيم إدارة الجود الشاملة .

**الخطوة السادسة:** مطابقة المعايير و المقاييس و تطوير معايير القياس في المؤسسة لتلبية احتياجات و رغبات المتفاعلين .

**الخطوة السابعة:** الدعاية و الإعلان و التقدير .

**الخطوة الثامنة:** تقييم النتائج باستمرار و استعمال التغذية الراجعة في تعديل برنامج إدارة الجودة الشاملة .

(شرف الدين زديرة ، 2016 2017 ، ص 31)

**1-2-7- مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة :**

كما يتطلب البدء بتطبيق إدارة الجودة الشاملة توفر قاعدة للبيانات تشمل معلومات دقيقة و شاملة لواقع المنظمة و الخدمات التي تقدمها و من المستفيدين منها و صعوبات إنجاز العمليات بشكل دقيق ، بما يضمن تقييم واقع المنظمة ، و تحديد المشكلات القائمة و المتوقعة و الأسباب التي تدفع المنظمة إلى تبني هذا المفهوم و تمر عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بخمس مراحل و هي :

**1\_ مرحلة إقناع و تبني الإدارة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة :**

و في هذه المرحلة تقرر إدارة المؤسسة رغبتها في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة و من هذا المنطلق يبدأ كبار المديرين بالمؤسسة تلقي برامج تدريبية مختصرة عن مفهوم النظام و أهميته و متطلباته و المبادئ التي يستند إليها .

**2 : مرحلة التخطيط :**

و فيها يتم وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ و تحديد الهيكل الدائم و الموارد اللازمة لتطبيق النظام .

**3 : مرحلة التقييم :**

و غالبا ما تبدأ مرحلة التقييم ببعض التساؤلات المهمة و التي يمكن في ضوء الإجابة عليها تهيئة الأرضية المناسبة للبدء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

**4 :مرحلة التنفيذ :**

و في هذه المرحلة يتم اختيار الأفراد الذين سيعهد لديهم بعملية التنفيذ ، و يتم تدريبهم على أحدث وسائل التدريب المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة

**5 :مرحلة تبادل و نشر الخبرات :**

و في هذه المرحلة يتم استثمار الخبرات و النجاحات التي يتم تحقيقها من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة .  
(عبد المحسن توفيق ، 1996 ، ص 55 )

**1-2-8-مميزات إدارة الجودة الشاملة :**

- 1 : تقليل الأخطاء الشائعة داخل المنشأة .
- 2 : تقليل الوقت اللازم لإنهاء المهام و المسؤوليات .
- 3 : الإستفادة المثلى من الموارد الموجودة في المنشأة .
- 4 : زيادة رضا المستفيدين .
- 5 : زيادة رضا العاملين من إداريين و فنيين في المنشأة .
- 6 : تقليل الاجتماعات و اللجان غير الضرورية .
- 7 : تقوية الولاء للعمل و المؤسسة الإنسانية و الإجتماعية.
- 8 : تحسين بيئة العمل بتوفير كافة الخدمات .
- 9 : تأسيس نظام معلوماتي دقيق لإدارة الجودة الشاملة . (دمنج و روبرت،2009، ص 16 )

## 1-2-9- معوقات إدارة الجودة الشاملة :

- 1 : صعوبة تغيير العادات القديمة حيث تعود كل فرد على أسلوب خاص به لإنجاز الأعمال المطلوبة منه ، و كل فرد يشعر بعدم الراحة إذا طلب منهم تغيير هذا الأسلوب ، و إدارة الجودة تتطلب تغيير الأسلوب و الاندماج مع جميع أفراد المؤسسة . (رامي سيد ابراهيم المصري ، 2012 ، ص 40 )
  - 2: عدم توفر المعلومات و التي تعد بمثابة عصب إدارة الجودة الشاملة و قد يشكل عائقا كبيرا للمؤسسات .
  - 3 : الخلاف بين مفهوم جودة المنتج و بين مفهوم إدارة الجودة الشاملة و من المعروف أن الفرق يظهر مدى اندماج فلسفة و إدارة الجودة الشاملة مع بيئة المنظمة
  - 4 : غياب الثقافة التنظيمية الفاعلة و يقصد بها القيم و الإتجاهات و السلوكيات التي يشارك العاملون بها في المنظمة و قطاعاتها بشكل مستمر . ( محمد عبد الفتاح محمد ، 2008 ، ص 202 203 )
  - 5 : ضعف المتابعة الإدارية على الإدارات و الأقسام .
  - 6 : نقص الخبرة الإدارية لدى بعض المسؤولين .
  - 7 \_ عدم القدرة لبعض الرؤساء على اتخاذ القرار .
  - 8 \_ ضعف التنسيق بين الأجهزة ذات العلاقة .
  - 9 \_ عدم وجود الموظف المناسب في المكان المناسب .
  - 10 \_ عدم فهم بعض المسؤولين للتغيرات الداخلية و الخارجية .
  - 11 \_ عدم إزالة الخوف بأن يشعر الموظف و بشكل معقول بالأمان داخل المنشأة .
  - 12 \_ عدم إزالة الحواجز بين الإدارات و الأقسام . ( ديمينج و روبرت هاجستروم ، 2009 ، ص 1617 )
  - 13 \_ عدم إنشاء مراكز التدريب و التطوير للموظفين .
  - 14 \_ عدم تفعيل الإتصال بين الإدارات و الأقسام على المستويين الأفقي و العمودي حتى تكون الجودة هي الهدف و ليس المنافسة بين الزملاء و الإدارات . ( مرنيذ أسامة ، 2017 2018 ، رقم 06،05 11 2017 )
- \_ في حين اهتمت الدراسات بمعوقات تطبيق الجودة الشاملة و التي حددتها في :
- الإختلاف بين سياسة الجودة و نظام تطبيق الجودة ، تبين الآراء و الإتجاهات بين الأكاديميين حول الجودة ، تأثير الجودة التأثير الكامل مبدأ المحاسبية ، عدم وجود حد أعلى لتحقيق الجودة بل اعتبار نتائج تطبيق نظام الجودة كنقطة انطلاق لمرحلة جديدة ، عدم توافر المناخ المناسب لثقافة الجودة . (د حسن حسين البيلاوي ، 2006 1426 ، ص45)

## 1-2-10- الأخطاء الشائعة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

- 1 \_ تعمل المؤسسة لتحقيق نتائج سريعة .
- 2 \_ التقليد و المحاكاة لتجارب المؤسسات الأخرى .
- 3 \_ إتخاذ قرار التطبيق قبل تهيئة مناخ المؤسسة الملائم .
- 4 \_ عدم التقدير الكافي لأهمية الموارد البشرية .
- 5 \_ عدم تناسق سلوكيات قادة المؤسسة مع أقوالهم .

- 6 \_ إتباع أنظمة و سياسات لا تتلاءم مع إدارة الجودة الشاملة .  
 7 \_ الفشل في توفير معلومات عن الإنجازات المحققة .  
 8 \_ التصدي للمشاكل الكبيرة مع بداية التطبيق .  
 9 \_ عدم تحقيق التوازن بين الأهداف القصيرة و الطويلة الأجل . (قاسم نيف علوان ، 2016 ، ص 113 114 115 )

### 1-2-11- فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية :

- \_ ضبط و تطوير النظام الإداري في المؤسسات الرياضية نتيجة لوضوح الأدوار و تحديد المسؤوليات بدقة .  
 \_ الإرتقاء بمستوى الرياضيين في جميع الجوانب البدنية و العقلية و الإجتماعية و النفسية و الروحية .  
 \_ زيادة كفايات الإداريين و المديرين و العاملين بالمؤسسات الرياضية و رفع مستوى أدائهم .  
 \_ زيادة الثقة و التعاون بين المؤسسات الرياضية و المجتمع .  
 \_ توفير جو من التفاهم و التعاون و العلاقات الإنسانية السليمة بين جميع العاملين بالمؤسسات الرياضية مهما كان حجمها و نوعها .

- \_ زيادة الوعي و الإلتزام نحو المؤسسة الرياضية من قبل اللاعبين و الأعضاء و المجتمع المحلي .  
 \_ الترابط و التكامل بين جميع الإداريين و العاملين بالمؤسسة الرياضية للعمل بروح الفريق الواحد .  
 \_ يمنح المؤسسة الرياضية المزيد من الإحترام و التقدير المحلي و العالمي عند تطبيقه .

### 1-2-12- مضايمين تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية :

- \_ الإستمرار بالتحديث و التطوير لتحسين الجودة .  
 \_ اعتماد أسلوب العمل الجماعي التعاوني .  
 \_ العمل على تجاوز الأخطاء بسرعة مما يؤدي إلى تقليل التكلفة و الحصول على رضا الأعضاء و العاملين في المؤسسات الرياضية .

- \_ تقدير تكلفة الجودة و شمولها لكافة الأعمال المتعلقة بالمؤسسة الرياضية .  
 \_ الإعتماد على العناصر ذات القدرات و المواهب و الخبرات .

### 1-2-13- التوصل إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية يؤدي إلى :

- \_ تحسين و تطوير مستوى اللاعبين و الإداريين و الفنيين و هو الهدف الأساسي للجودة .  
 \_ توفير قيادات رياضية فعالة قادرة على الإبتكار و التطبيق الفعال بثقة و بدون تردد ز  
 \_ استخدام أساليب ابتكارية و توليد أفكار مع التخطيط للوصول إلى الحلول الصحيحة .  
 \_ بذل جهود مضاعفة و لفترة طويلة من أجل الحكم على مدى نجاح إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأهداف المنشودة .

- \_ التدريب المستمر لحل المشكلات بأساليب علمية متنوعة .  
 \_ خلق المزيد من الجهد و المنافسة بين المؤسسات الرياضية للوصول إلى أفضل الإنجازات الرياضية بأقل كلفة

\_\_ توفير هيكلية و مناهج ملائمة لعملية التطبيق و التنفيذ . ( محمود داود الربيعي، العدد 02 2009 آذار 2010، ص 279 280 )

## 2- إدارة التغيير التنظيمي :

### 2-1- إدارة التغيير :

#### 2-1-1- تعريف إدارة التغيير :

هو مصطلح إداري يقصد به إجراء تغيير في طريقة العمل أو إدارة المؤسسة من خلال خطة واضحة المعالم ، كما أن الهدف منه مواكبة التغيرات و التطورات الحديثة في محيط العمل لفرض الإرتقاء بالإنتاجية و كفاءة العمل في المؤسسة و المنشأة . ( سيد سالم عرفة ، 2012 بدون طبعة و لا سنة النشر ، ص 17 )

و إدارة التغيير هي عملية الانتقال من وضع قائم بالفعل إلى وضع مستهدف لتحقيق أهداف محددة في إطار رؤية واضحة مشتركة بين القيادة و العاملين تتم من خلال عمل تغييرات في نظام معين ، حيث يتم تنفيذ هذه التغيرات بطريقة يمكن التحكم بها عن طريق اتباع إطار و نموذج محددين ، و يتم إجراء ذلك بأسلوب منظم و بأقل مضايقة أو إزعاج .

و التغيير ببساطة هو الانتقال مما نحن فيه الآن إلى ما نريد أن نكون عليه . (ربحي مصطفى علبان ، 2015 1436 ، ص 37 )

#### 2-2- التغيير التنظيمي :

إحداث تعديلات في أهداف و سياسات الإدارة أو في أي عنصر آخر من عناصر العمل التنظيمي بهدف ملاءمة أوضاع التنظيم و أساليب عمل الإدارة و أنشطتها مع تغييرات و أوضاع جديدة في المناخ المحيط به أو استحداث أوضاع تنظيمية و أساليب إدارية و أوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم السبق على التنظيمات الأخرى هو جهود مخططة و مدروسة للتدخل في أسلوب عمل المنظمات بهدف إحداث تغييرات نوعية في المجالات السلوكية و التنظيمية هدفها تحسين الأداء في بيئة العمل و تنمية قدرات العاملين و تحسين الهياكل التنظيمية من خلال استحداث إدارات مؤهلة و قادرة على التعامل مع المستجدات و يتم ذلك بمعرفة العلوم السلوكية مثل دافعية الأفراد \_ الإتصالات \_ العلاقات بين الأفراد و الجماعات . (محمد بن سعيد العمري مج ، 37، ع ، 4 ديسمبر 2017 ، ص 116)

#### 2-2-1- أسباب التغيير التنظيمي :

**الشعور بعدم الرضا عن الوضع الحالي :** يتولد عدم الرضا عن الإحساس بالفرق بين ما هو كائن و بين ما يجب أن يكون . فقد تشعر إدارة المنظمة أو العاملين بعدم الرضا عن السياسات أو الإستراتيجيات أو العمليات أو الأداء في بعض جوانب التنظيم مما يشكل حافزا للتغيير .

**الضغوط الخارجية :** يأتي هذا الضغط من العوامل الخارجية أو الأطراف المختلفة فيها . و تختلف درجة الضغوط التي تحس بها المنظمات تبعاً لطبيعة عملها و طبيعة البيئة الخارجية من حولها . و نلاحظ أن ثورة المعلوماتية و الإتصال فرضت نفسها على جميع المنظمات دون استثناء .

**تحمس الإدارة للتغيير :** و من أسباب تحمس الإدارة للتغيير ما يلي :

- تغيير أو تعديل أهداف المنظمة مما يستدعي إدخال تغييرات تنظيمية على أنشطتها و هيكلها التنظيمي و حجم القوى العاملة فيهما ، بما يتماشى مع التغيير أو التعديل الحاصل .
- التطور التكنولوجي إذ أن إدخال التكنولوجيا إلى المنظمة يتطلب إدخال تغييرات تنظيمية في المجالين المادي و البشري .
- تغيير الشكل العام للمنظمة فقد يتطلب الأمر في بعض الأحيان اندماج المنظمة مع منظمة أخرى أو أن تفتح لها فروعاً لتغطية مناطق جغرافية متعددة مما يستدعي إدخال التغييرات المناسبة .
- انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين في المنظمة و بطئ العمل و ارتفاع تكلفته و تدي الإنتاجية مما يستدعي إدخال تغييرات تنظيمية من أجل القضاء على هذه المظاهر السلبية
- الفشل في بعض المجالات الوظيفية إذ قد يظهر فيها في بعض الأحيان تدي واضح في الإنتاجية أو تراجع في نوعية المخرجات أو ارتفاع في تكلفته .
- زيادة المنافسة بين المنظمات مما يستدعي تغيير واضح في السياسات و أساليب العمل و إجراءاته و طبيعة الخدمات المقدمة إلى المستفيدين و طبيعة القوى العاملة و حجمها و التكنولوجيا المستخدمة و غيرها . ( ربحي مصطفى عليان ، 2015 ، ص 58 59 60 61 )
- أسباب سياسية و قانونية منها إفرزات البيئة السياسية ، سن قوانين و إصدار تشريعات حكومية جديدة و المتعلقة بالحد الأدنى للأجور و التعديلات في القوانين الأساسية للقطاعات . (حماد محمود ، 2008 1429 ، ص 28 )
- توجهات القادة فالقيادة الطموحة المتشعبة بالأفكار الحديثة في بحث دائم عن الكيفية التي يتم من خلالها إحداث قفزة نوعية و ثورة في أداء الأفراد و المنظمة ككل ، عبر تحفيز الموظفين و تحسين مناخ العمل لإثارة الدافعية للعمل و الولاء للمنظمة و من ثم كسب تعاونهم أثناء عملية التغيير . ( سوني نبيل ، 2011 ، ص 12 13 14 )
- أهداف و أهمية التغيير التنظيمي :**
- 2-2-2- أهداف التغيير التنظيمي :**
- الحفاظ على الحيوية الفاعلة : يعمل التغيير على تجديد الحيوية داخل المؤسسات و المنظمات و الدول .
- تنمية القدرة على الابتكار: يعمل التغيير على تنمية القدرة على الابتكار في الأساليب و في الشكل و المضمون .
- إزكاء الرغبة في التطوير و التحسين و الإرتقاء.
- التوافق مع متغيرات الحياة حيث يعمل التغيير التنظيمي على زيادة القدرة على التكيف و التوافق مع متغيرات الحياة .
- التعامل مع الأحوال الطارئة و هي الأحوال التي تحدث للمنظمة لأثناء عملها و تستدعي التحسب و التالتخطيط لها مثل التغيير .
- الحصول على المزايا التنافسية : أي القدرة على خلق و زيادة القيمة من مواردها المتاحة .
- التشجيع على الكفاءة و السرعة و التطور .

\_\_ التجديد في مكان العمل في الوسائل و المهارات و ترشيد النفقات من أجل التحكم في التكاليف. ( محمد بن يوسف النمران العطيات ، 2006 ، ص 64 )

\_\_ تنامي تطلعات الأفراد نحو التنمية الشخصية بشغل وظائف تفوق مهاراتهم ، و التي تؤدي لبذل المزيد من الجهود و التخلص من الأعمال الروتينية .

\_\_ تحقيق أفضل إشباع للرغبات المتجددة بدون عيوب خلال فترة جد قصيرة بتواجد دائم للكميات المطلوبة من خلال توجه المؤسسات نحو تحقيق رضا العميل و الذي أصبح يشكل نواة الدورة الإقتصادية. ( زيد منير عبودي ، 2007 ، ص 27 )

### 2-2-3- أهمية التغيير التنظيمي :

\_\_ التخلص من بعض الظواهر السلبية التي تميز الإدارات العمومية كالركود التنظيمي ، البيروقراطية ، الفساد الإداري ، الروتين ..... .

\_\_ تجنب التدهور في أداء الموظفين لمهامهم من خلال تمكين المديرين من الأساليب الحديثة للإدارة و نقلها للموظفين للعمل بها ، فلا فائدة أن نتعلم دون أن نتعلم من حولك .

\_\_ إن المكاسب التي يحملها التغيير في طياته تؤدي إلى خلق اتجاهات إيجابية نحو الوظيفة و تنمية الولاء لدى الموظفين ، مع بناء جو الثقة و الإنفتاح داخل المنظمة .

\_\_ تكوين صورة ذهنية حسنة لدى الرأي العام عن المنظمة التي تسعى دوما لتحسين خدماتها و معاملتها لزيائنها  
\_\_ الإرتقاء بمستوى الأداء و تحقيق مستوى عالي من الدافعية و درجة عالية من التعاون ، و أساليب أوضح للإتصال و خفض معدلات الغياب و دوران العمل .

\_\_ تكوين فريق إداري أكثر كفاءة و مرونة و تنمية معارف و مهارات الموظفين و تحسين أنماطهم السلوكية ، و تطوير نظم و إجراءات اتخاذ القرار مع تنمية المشاركة الإيجابية و هذا ما يجعل المنظمة متجددة . \_\_ توجيه أهداف الإدارة العامة إلى احتياجات المجتمع و بالتالي مراعاة مصالح المواطنين مع القضاء على ظاهرة المحسوبية التي سخرت المرفق العام لخدمة أشخاص معينين على حساب الصالح العام . ( خضير كاضم حمود الفريجات و آخرون ، 2009 )

ومنه نستنتج غايتين رئيسيتين هما:

1 \_\_ الإنتقال من الواقع الحالي لآخر مستقبلي بتجاوزه نتيجة للتطورات المتسارعة للمتغيرات البيئية و التكيف مع الوضع الجديد لأن المواجهة و عدم إحداث التغيير يسير بالمؤسسة نحو العجز إلا أن التكيف و التأقلم ليس بالأمرين الهينين و هذا يتوقف على قدرة المؤسسة في تحديد أهدافها من التجديد .

2-تحديد مسار أو اتجاه التغيير نظرا لما يحمله هذا المفهوم فهو نافذة المستقبل المشرق للمؤسسة أو نافذة الظلام الذي سوف تدخله فيمكن أن يكون المسار التغييري موجهها نحو المنافسة بتطوير المؤسسة لمنتجاتها لتحقيق التميز أو زيادة البحوث و تشجيع الإبداع .

## 2-2-4- مستويات التغيير التنظيمي :

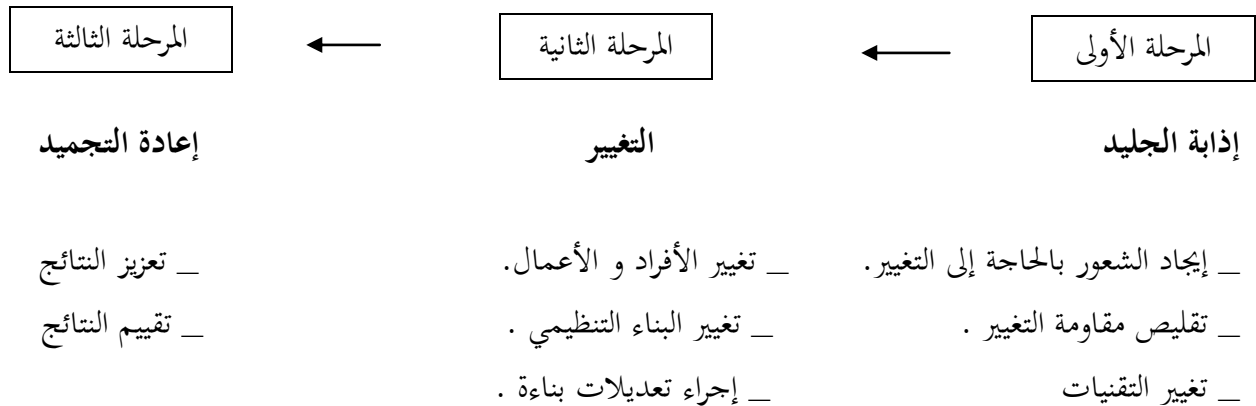
1\_ التغيير من أعلى لأسفل : الإدارة العليا هي من تتولى وضع سياسات التغيير التنظيمي ، وتتخذ القرار ، و تتخذ القرارات اللازمة لقيادة و توجيه العملية و يصلح هذا المنهج عادة في التغيير الإستراتيجي حيث تصبح الإدارة العليا هي المسؤولة عن التغيير و قراراته ، و يتميز هذا المنهج بالسرعة و الفعالية و لكن ما يعاب عنه أنه قد يواجه مقاومة من المستويات الإدارية الأقل خاصة إذا كانت هذه المستويات غير جاهزة لتقبل التغيير .

( gleenmorgan and andew sturdy op cit p 6 )

2 \_ التغيير من أسفل لأعلى : يفترض في هذا المنهج وجود بيئة تنظيمية مفتوحة ، حيث يتوافر التشجيع الكافي للموظفين لأخذ المبادرة في اختراع التغيير المناسب على المستويات التشغيلية و التكتيكية ، و لكن يظل التغيير الإستراتيجي من مسؤولية الإدارة العليا ، و في حالة عدم التشجيع و التأييد للتغيير التنظيمي و دعم تنفيذه من المستويات الإدارية العليا ، فإن مصيره هو الفشل .

3 \_ المنهج المتكامل : يقوم على المشاركة من جميع المستويات الإدارية في تقرير و إحداث التغيير المرغوب و في ظل هذه المشاركة يسمح للموظفين بتقديم المقترحات و متابعة تنفيذ برامجه ، كما أن هناك نظاما مكافأة أصحاب الأفكار النيرة للتغيير و التطوير ، و يتميز هذا المنهج المتكامل و القائم على المشاركة بأن الجميع يكون مسؤولا عن التغيير .

### الشكل (04) يوضح نموذج "ليفن" للمراحل التغيير التنظيمي.



( حسن رحيم علاوي ، 2010 ، ص 13 )

## 2-2-5- المشكلات التي تواجه التغيير التنظيمي :

\_ عدم فهم و إدراك التغيير و جهل العاملين بالنتائج المراد التوصل إليها  
 \_ اعتقاد العاملين أن التغيير يشكل تهديدا لمصالحهم الذاتية و الشخصية .  
 \_ غياب و افتقار نظام اتصال مناسب للتفاهم بين الرؤساء و المرؤوسين في وضع و فهم الأهداف و النتائج المراد الوصول إليها .

- الخوف من فقد المصالح المكتسبة .
- التوقيت السيء .
- التناقض بين حاجات التنظيم و أهدافه و حاجات الأفراد و العاملين و رغبتهم .
- الصعوبة في توزيع الصلاحيات و المسؤوليات و المهام داخل المنظمة الإدارية .
- الخوف من العاملين و رفضهم و مقاومتهم له .
- عدم إشراك الأفراد المتأثرين بالتغير و تجاهل تقليد و أنماط و معايير العمل. (عبد الصمد توابتية ، 2016 ، ص 30 31 )

## 2-2-6- علاج المشكلات التي تواجه التغيير التنظيمي :

- إشراك الأفراد العاملين في التغيير .
- بناء منظومة اتصالات متطورة تمد العاملين بالمعلومات الحقيقية بشكل دائم .
- عدم تجاهل عادات و قيم العمل الحالية لدى العاملين .
- رفع الروح المعنوية و إشعال روح الحماس نحو التغيير .
- الإهتمام بالتنظيمات النفايية و التنظيمات غير الرسمية و كسب تأييدها و ثقتها .
- اعتماد البرامج التدريبية .
- استخدام أسلوب حل المشاكل و الإهتمام بالابتكار و الإبداع . (معزوز نشيدة ، يومي 18 19 ماي ، 2011 )

## 2-2-7- عوامل نجاح التغيير التنظيمي :

- وضوح دوافع و أسباب التغيير التنظيمي و دعمه من طرف القادة الإداريين .
- الإشراف و القيادة : ينبغي أن يشرف على التغيير قادة و عادة ما يكون من الإداريين .
- مشاركة جميع الأفراد العاملين في المؤسسة في التغيير و التخطيط له و تنفيذه .
- تهيئة الظروف البيئية التي تساعد على التغيير ، و توفير الإتصال .
- التدريب و التكوين و توفر الموارد البشرية و المالية و التقنية التي تهيء للتغيير المناخ و تدفع به إلى بلوغ أهدافه .
- تبيان و توضيح مزايا و إيجابيات التغيير للأفراد العاملين فقط . (عبد الصمد توابتية ، 2016 ، ص 32 )

## 2-2-8- إدارة الجودة الشاملة كتغيير تنظيمي :

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من مفاهيم الإدارة الحديثة التي تقوم على مجموعة من المبادئ و الأفكار التي يمكن لأي منظمة أن تطبقها من أجل تحسين أدائها و في ظل زيادة عدد المنظمات على اختلاف أنواعها ، فقد أصبح لزاما على المنظمات العمل على استكمال مقومات و نظم الجودة و إحداث تغيير تنظيمي داخلها لكي تحظى بالقبول العالمي حسب معايير الجودة المتفعل عليها دوليا و تستطيع بالتالي السير باتجاه تيار العولمة الذي لن يقبل إلا المنظمات التي تتميز بالجودة في منتجاتها و خدماتها .

(شنيقي عبد الرحمان و آخرون ، يومي 18 19 ماي 2011 ، ص 12)

**3- المؤسسات الرياضية:****3-1- مفهوم المؤسسة :**

هي نظام اجتماعي نسبي و إطار تنسيقي عقلاني بين أنشطة مجموعة من الناس تربطهم علاقات مترابطة و متداخلة يتجهون نحو تحقيق أهداف مشتركة و تنظم علاقاتهم بهيكلية محددة في وحدات إدارية وظيفية ذات خطوط محددة السلطة و المسؤولية .

**3-2- المؤسسة الرياضية :**

هي مؤسسات ينشأها المجتمع لخدمة القطاع الرياضي من كافة الجوانب بحيث يكون لها هيكل تنظيمي يتفق و حجم تلك المؤسسات و أهدافها بما يعود بالنفع لخدمة ذلك المجتمع متماشيا مع أهدافه . (محمد حسن الوشاح و محمد عبد الله الشقارين ، 2012 ، 1433 ، ص 145 )

هي تكوين اجتماعي يرتبط بالمجال الرياضي كمهنة و صناعة تحدد أهدافها بطبيعة الأنشطة التي تمارسها تلك المؤسسة و العلاقات المتفاعلة بين تلك الأنشطة و مؤسسات المجتمع الأخرى . حسب "دافت" إنها مؤسسة كبرى تدار بفكر إداري علمي مثلها مثل المؤسسات المجتمعية الأخرى محددة البناء بحيث يكون مدرك و ملموس تحدد بداخله الأقسام و الشعب المختلفة للمؤسسة و كذلك المستويات الإدارية داخل هذا التنظيم عديد الإختصاصات و المسؤوليات لكافة الإدارات و الأقسام. (نصير قاسم ، بدون سنة، ص 1098 )

**3-2-1- أنواع المؤسسات الرياضية :**

يطلق على المؤسسات التي تتولى مسؤولية إدارة الحركة الرياضية في معظم دول العالم مسمى المؤسسات الرياضية و تنقسم هذه المؤسسات إلى ثلاثة أنواع و هي :

- 1 \_ القطاع الحكومي: و تتمثل في وزارة الشباب و الرياضة .
- 2 \_ القطاع الأهلي : و يتمثل في اللجنة الأولمبية و الإتحادات الرياضية و مراكز الشباب .
- 3 \_ القطاع النوعي :و يتمثل في القوات المسلحة و الشرطة و الشركات و الموظفين و الجامعات و المدارس و العمال .

( آمال محمد ابراهيم بابكر و حمادة عيد نوار العنتبلي، بدون سنة النشر ، ص 131)

**3-2-2- الأهداف و الغايات التنافسية للمؤسسات الرياضية :**

- \_ تحسين الخدمة المقدمة للمستفيدين و كسب رضاهم . (فرنان مجيد ، 2016 ، 2017 ، ص 12 )
- \_ الإلتزام بالمواصفات الدولية للجودة .
- \_ التطور التكنولوجي .
- \_ تطور اليد العاملة و تكوينها .
- \_ تكيف نظام التعليم مع احتياجات السوق .
- \_ الإهتمام بالبحث و التطوير
- \_ دراسة الأسواق الخارجية .

\_\_ تطوير نظام المعرفة. ( آمال محمد ابراهيم بابكر و حمادة عيد نوار العنتبلي، بدون سنة النشر ، ص 131 )

### 3-2-3-المستفيدين أو العملاء في المؤسسات الرياضية :

- \_\_ اللاعبون
- \_\_ الإداريون و العاملون بالمؤسسة
- \_\_ الجهاز الفني و الإداري لجميع الأنشطة الرياضية بالمؤسسة الرياضية .
- \_\_ الجمهور الداخلي و الخارجي للمؤسسة الرياضية .
- \_\_ المتعاملين مع الأنشطة بالمؤسسة الرياضية .
- \_\_ المؤسسات و الهيئات الأخرى سواء الحكومية ( التشريعية و التنفيذية ) أو غيرها . ( حسن أحمد الشافعي ، 2006 ، ص 52 51 ) .

### 3-3-مديرية الشباب و الرياضة :

هي هيئة تنفيذية تابعة لوزارة الشباب و الرياضة ، حيث يشرف عليها مدير تنفيذي و هي هيئة تعمل على ترقية الحركات الجمعوية للشباب و الرياضة و كذا هياكلها و تنظيمها و إعداد البرامج الهادفة ، و تعميم التربية البدنية و الرياضية لا سيما الوسط التربوي و التكوين و التأطير و كذا إعداد مخططات تطوير الرياضة للولاية بالتنسيق مع مجمل الهياكل و الهيئات المعنية و قد أنشأت مديرية الشباب و الرياضة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 90 | 234 المؤرخ في 28 جويلية 1990 الذي يحدد قواعد تنظيم مصالح ترقية الشباب بالولاية و عملها ثم بعدها مرسوم تنفيذي جاء يعدل في تسمية المديرية و هو المرسوم التنفيذي 93 | 283 المؤرخ في 23 نوفمبر 1993 و المتضمن تغيير تسمية مصالح ترقية الشباب في الولاية إلى مديرية الشباب طبقاً لأحكام المادة 04\_ من المرسوم التنفيذي رقم 06 | 345 المؤرخ في 05 رمضان الموافق ل 28 سبتمبر يهدف إلى تحديد و تنظيم مصالح مديرية الشباب و الرياضة . (مرسوم تنفيذي رقم 93 | 283 مؤرخ في 9 جمادى الثاني 1414 الموافق ل 23 نوفمبر 1993 . الجريدة الرسمية العدد 77 السنة 30 ص 13) (مرسوم تنفيذي رقم 06 | 345 المؤرخ في 05 رمضان 1427 الموافق ل 28 سبتمبر 2006 . الجريدة الرسمية العدد 61 السنة 43 ص 30 )

## 4-الدراسات السابقة و المشابهة :

الدراسات السابقة لمتغير إدارة الجودة الشاملة :

الدراسات العربية :

الدراسة الأولى :

منير بن محمد قطب \_ إمكانية تطبيق أسس الجودة الشاملة في إدارة و تنظيم النشاط الرياضي بمراحل التعليم العام بمدارس العاصمة المقدسة ، المملكة العربية السعودية وزارة التعليم العالي جامعة أم القرى كلية التربية قسم الإدارة التربوية و التخطيط ، رسالة ماجستير مقدمة لقسم الإدارة التربوية و التخطيط سنة 2018 .

هدفت الدراسة إلى أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة و على إمكانية تطبيقها في إدارة و تنظيم النشاط الرياضي بمراحل التعليم العام ، بالإضافة إلى التعرف على التحديات التي تواجه المعلمين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

تكون مجتمع الدراسة على معلمي التربية البدنية عددهم 480 معلماً ، و 10 من مشرفي التربية البدنية ، و شملت عينة الدراسة 250 معلماً و 10 استخدم الباحث المنهج الوصفي ، و كذا استخدم الإحصاء التحليلي ، و كانت النتائج كالآتي :

- 1 \_ أن درجة أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة و تنظيم النشاط الرياضي من وجهة نظر مشرفي و معلمي التربية البدنية كانت بدرجة عالية .
- 2 \_ إن درجة التحديات التي تواجه المعلمين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة لإدارة و تنظيم النشاط الرياضي من وجهة نظر مشرفي و معلمي التربية البدنية كانت بدرجة متوسطة .
- 3 \_ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة حول متطلبات تطبيق أسس الجودة الشاملة وفقاً لمتغير المهنة (مشرف | معلم) .
- 4 \_ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية أفراد عينة الدراسة حول درجة أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة وفقاً لمتغير المهنة (مشرف | معلم) و كذلك حول التحديات التي تواجه المعلمين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وفقاً لمتغير المهنة (مشرف | معلم) .
- 5 \_ وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين كل متطلب و بين جميع متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في إدارة و تنظيم النشاط الرياضي من وجهة نظر مشرفي و معلمي التربية البدنية بالعاصمة المقدسة .

الدراسة الثانية :

محمد الفاتح اسماعيل أحمد \_ تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الرياضية \_ اللجنة الأولمبية السودانية نموذجاً

\_ أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في فلسفة التربية البدنية و الرياضية(السودان) 2016 1438 .

يهدف هذا البحث إلى التعرف على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الرياضية و من خلال التعرف على اتجاهات العاملين باللجنة الأولمبية السودانية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، و التعرف على متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة باللجنة الأولمبية السودانية بجانب تحديد المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة و استخدم

الباحث المنهج الوصفي التحليلي و استخدم الإستبانة كأداة لجمع البيانات ، تم اختيار عينة بطريقة قصدية و بلغ عددهم 31 فردا .

ومن أهم النتائج المتحصل إليها :

- 1 \_ لا يوجد اهتمام لدى الإدارة العليا باللجنة الأولمبية السودانية لمفهوم إدارة الجودة الشاملة .
- 2 \_ توجد معرفة لدى العاملين باللجنة الأولمبية السودانية لمفهوم إدارة الجودة الشاملة .
- 3 \_ توجد اتجاهات إيجابية للعاملين باللجنة الأولمبية السودانية من وجهة نظر العاملين باللجنة .
- 4 \_ يوجد تطبيق فعلي لأهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة .
- 5 \_ توجد معوقات أمام تطبيق إدارة الجودة الشاملة باللجنة السودانية من وجهة نظر العاملين .

### الدراسة الثالثة:

فاتح شجاع فاتح العتيبي \_ مدى الإلتزام بتطبيق معايير الجودة الشاملة و أثرها على مستوى أداء الموارد البشرية \_ دراسة تطبيقية على إدارة الموارد البشرية في الحرس الوطني الكويتي \_ كلية جامعة الشرق الأوسط \_ رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال \_ أبريل 2010

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مستوى أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي ، بالإضافة إلى التعرف على الاختلاف في تصور عينة الدراسة لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة باختلاف العمر و الرتبة .

و لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت (35) فقرة و ذلك لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة ، و في ضوء ذلك جرى جمع البيانات و تحليلها و ذلك لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة ، و في ضوء ذلك جرى جمع البيانات و تحليلها و ذلك لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة ، و في ضوء ذلك تكونت عينة الدراسة "SPSS" جرى جمع البيانات و تحليلها و اختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية من (75) فردا من العاملين في إدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج :

- 1 \_ وجود أثر ذي دلالة معنوية لمعايير إدارة الجودة الشاملة مجتمعة و منفردة على أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي عند مستوى دلالة (0.05) .
- 2 \_ عدم وجود اختلاف ذي دلالة احصائية في وجهات نظر عينة الدراسة لتطبيق معايير الجودة الشاملة تبعا لاختلاف العمر و الرتبة عند مستوى دلالة (0.05).
- 3 \_ العمل على تطبيق الجودة الشاملة بين العاملين بإدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي .
- 4 \_ الاستفادة من المعلومات التي يقدمها المستفيدون من خدمات الموارد البشرية في تحسين و تطوير الخدمات

### الدراسة الرابعة:

محمود داود الربيعي و فاضل فيضي الطائي و عزيز كريم وناس \_ تطوير الرياضة العربية في ضوء إدارة الجودة الشاملة \_ جمهورية العراق \_ جامعة بابل \_ كلية التربية البدنية \_ 2010 .

تكمن أهمية البحث في توفير العديد من الكفايات التي تجعل العاملين في المؤسسات الرياضية قادرين على تنفيذ و تطبيق إدارة الجودة الشاملة بعد فهم الحاجة إلى المزيد من التدريب لاكتساب هذه الكفايات ليكونوا قادرين على تنفيذ و تطبيق مفهوم الجودة الشاملة كأسلوب في تطوير المؤسسات الرياضية و اقتراح تصورات مستقبلية تتلاءم مع مفهوم الجودة و كيفية تطبيقها من قبل العاملين ، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على الإتجاهات الحديثة في إدارة الجودة الشاملة و متطلبات تطبيقها في المؤسسات الرياضية العربية ، و وضع تصورات مقترحة لتطوير كفايات العاملين في المؤسسات الرياضية العربية في ضوء إدارة الجودة الشاملة ، فيما كان مجال البحث من 01 01 2010 إلى 01 04 2010 في المؤسسات الرياضية العربية .

و يتوقف نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الرياضة العربية على مدى وعي المسؤولين بالمؤسسات الرياضية بفلسفة إدارة الجودة الشاملة التي تهدف إلى تحقيق التميز نفي جودة أداء المؤسسة الرياضية من خلال الوفاء باحتياجات اللاعبين و المدربين و القيام بمهامها بأفضل ما يجب بمحدود الإمكانيات المتاحة ، و تكمن مشكلة البحث بعدم وجود تصور عن متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية العربية ، وجود تشريعات ترسم ثقافة الجودة فيها .

و اعتمد الباحث على المنهج الوصفي لمسح أنظمة الجودة الشاملة المطبقة في المؤسسات الرياضية العالمية و ذلك بوضع تصورات مستقبلية لكيفية تطبيقها في المؤسسات الرياضية .

**الدراسات السابقة المحلية ( الجزائر ) :**

**الدراسة الأولى :** أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير بعنوان : أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية ( دراسة ميدانية في مؤسسة سوناطراك \_ قسم التكرير) من إعداد :  
**بوخلوة باديس** نوقشت بتاريخ **14 فيفري 2016**

\_ هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة سوناطراك و كذا تقييم مدى تبنيتها لمفهوم إدارة الجودة الشاملة و مستوى جودة المنتجات النفطية فيها ، بالإضافة إلى التعرف على الفروق في تصور عينة الدراسة حول تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تبعاً لاختلاف خصائصهم الشخصية ( الجنس \_ السن \_ التحصيل العلمي .... ) و لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت (49) فقرة و ذلك لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة ، و في ضوء ذلك جرى جمع البيانات و تحليلها و اعتمدت اختبار الفرضيات باستخدام "spss" الدراسة على عينة عشوائية مكونة من 259 و تم التوصل إلى  
\_ أن درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة سوناطراك قسم التكرير مجتمعة كانت متوسطة بنسبة **62%**.

\_ وجود تأثير ذي دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة مجتمعة و منفردة على جودة المنتجات النفطية .

وجود اختلاف ذي دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( 0.05) في وجهات نظر عينة الدراسة حول تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى التحصيل العلمي و الموقع الوظيفي . ( جامعة قاصدي مرباح \_ ورقلة \_ كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير \_ قسم علوم التسيير )

### الدراسة الثانية :

شرف الدين زديرة \_ دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة خدمات المؤسسات الإستشفائية \_ دراسة حالة عينة من المؤسسات الإستشفائية.

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير \_ تخصص مناجمت المنظمات سنة 2016 \_ 2017

تكمن أهمية الدراسة في إبراز قدرة إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات الصحية في المؤسسات الإستشفائية ، كما هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على مفهوم إدارة الجودة الشاملة في قطاع الصحة و تحديد معايير الجودة الشاملة في نفس القطاع ، كما تم توضيح نماذج الجودة الشاملة التي يمكن تطبيقها في القطاع ، كما اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي ، لأنه بصدد جمع و تلخيص مفاهيم و حقائق مرتبطة بإدارة الجودة كما توصلت الدراسة إلى " SPSS" الشاملة و تجدر الإشارة إلى أن الباحث اعتمد على برنامج الحزمة الإحصائية النتائج التالية :

- 1 \_ ضرورة توفير أرضية تسمح بتطبيق أبعاد الجودة و مفاهيم إدارة الجودة الشاملة للحصول على خدمات صحية ترقى إلى تطلعات متلقي الخدمات .
- 2 \_ ضرورة تبني برامج إدارة الجودة الشاملة من قبل الوزارة الوصية باعتبارها المسؤول الأول على قطاع الصحة .
- 3 \_ تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة و إيجاد حلول للمشاكل و العقبات التي تواجههم أثناء تطبيقها .
- 4 \_ ومن خلال نتائج الفرضيات يظهر لنا جليا أهمية أبعاد الجودة في تحسين نوعية الخدمات الصحية .

### الدراسة الثالثة :

العابد هوارى \_ إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية \_ دراسة حالة ولاية أدرار \_ مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية تخصص إدارة الموارد البشرية سنة 2014 2015 حيث تناولت الدراسة موضوع إدارة الجودة الشاملة الذي يعتبر من أهم الاتجاهات الحديثة في الإدارة الذي لقي رواجاً كبيراً و تاماً لتطوير أداء الموارد البشرية .

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي لإجراء الدراسة التي طبقت على عينة عشوائية من الإدارة المحلية لولاية أدرار ( مديرية الإدارة المحلية \_ مديرية النقل \_ مديرية الأشغال ) حيث شكلت نسبة 75% من عدد الموظفين من عدد من الموظفين من مختلف المستويات الإدارية كما استخدم الباحث برنامج "SPSS" في تحليل البيانات :  
و من أهم النتائج التي أسفرت عنها الدراسة نذكر ما يلي :

- 1 \_ أظهرت الدراسة أن أغلب الموظفين لديهم إلمام شبه كامل بالمفاهيم المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة و الفوائد الناجمة من جراء تطبيقها .

2 \_ وجود تقصير كبير من قبل الإدارة العليا في شرح و بسط المفاهيم المتعلقة بالجودة و كذلك وجود استراتيجية واضحة لتطبيقها ، كما اقترح الباحث مجموعة من التوصيات التي من شأنها أن تساهم في تحسين الأداء لعل أهمها :  
\_ العمل على التوعية بمفهوم إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الفهم الواضح لهذا المدخل بالإضافة إلى قيام المؤسسات الإدارية و على رأسها الإدارات العليا بالدعم الكامل من أجل إنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة مع متابعة تطبيقها و التشجيع على ذلك .

الدراسات السابقة لمتغير إدارة التغيير التنظيمي :

الدراسات المحلية ( الجزائر ) :

الدراسة الأولى :

صبرينة لطرش - عديلة العلواني ( جامعة بسكرة) - التغيير التنظيمي و أثره على أداء العاملين \_ دراسة استطلاعية على العاملين بالمؤسسة الاقتصادية سيحيكو بسكيكدة - مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي العدد التاسع جوان 2018 .

تهدف الدراسة إلى معرفة أثر التغيير على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية سيحيكو بسكيكدة ، و من أجل تحقيق هذه الدراسة و تحديد الأثر بين متغيراتها قام الباحثان بتوزيع استمارة استبيان على موظفي هذه المؤسسة أين وقع الإختيار على جميع الموظفين ، البالغ عددهم 31 فرد و بعد استرجاع الإستبيان و تفرغ 25 استمارة صالحة قام بتحليل نتائجه باستخدام أساليب الإحصاء الوصفي و الإستدلالي، كما استخدم الباحثان "spss" في برنامج المنهج الوصفي التحليلي بغرض وصف و تشخيص جوانب الموضوع و تحديد العلاقة بينهما .  
كما توصلت نتائج هذه الدراسة إلى أنه توجد علاقة ارتباط بين التغيير التنظيمي و أداء العاملين حيث يؤثر التغيير التنظيمي بجميع أبعاده على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة .  
من أهم التوصيات العمل على التغيير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة .  
\_ التغلب على مقاومة العاملين للتغيير من خلال إشراكهم في عملية التغيير .  
\_ ضرورة أن تعمل المؤسسات على نشر ثقافة التغيير .

الدراسة الثانية :

عبدالغاني محمد الطاهر - رضوان علي اسماعيل - مقاومة التغيير التنظيمي لدى أعضاء الهيكل الإداري في الإتحادات الرياضية الأولمبية - جامعة الحديدة اليمن -مجلة الإبداع الرياضي العدد 05 أبريل 2012 - مجلد 03 رقم 01 ص 365-387 .

هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى مقاومة التغيير التنظيمي لدى أعضاء الهيكل الإداري في الإتحادات الرياضية اليمنية ، و كذلك التعرف إلى الفروق في مستوى مقاومة التغيير التنظيمي لدى أعضاء الهيكل الإداري في الإتحادات الرياضية في اليمن تبعاً لمتغيرات الخبرة المؤهل العلمي ، حيث تكونت الدراسة من (116) من إداريي الإتحادات الرياضية الأولمبية في اليمن ، و استخدم الباحثان المنهج الوصفي كما استخدم الإستبيان كوسيلة لجمع البيانات حيث

اشتمل على 5 محاور و (41) فقرة ، و تمت المعالجة احصائيا باستخدام المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية و النسب المئوية و تحليل التباين الثنائي .

و قد أظهرت النتائج أن هناك مقاومة عالية للتغيير التنظيمي في الإتحادات الرياضية اليمنية ، و لم يكن هناك فروق ذات دلالة احصائية في مستوى مقاومة التغيير التنظيمي تبعا لمتغيرات الخبرة و المؤهل العلمي ، و أوصى الباحثان بضرورة إشراك الموظفين في عملية تخطيط و تنفيذ التغيير و جعلهم جزءا لا يتجزأ منه لأن مشاركتهم في التغيير ستجعلهم أكثر إدراكا بكيفية تطبيقه و نتائجه و أهدافه .

**الدراسات السابقة للمتغيرين معا (إدارة الجودة الشاملة و التغيير التنظيمي ) :**

بسام منيب الطائي و إسرائ و عبد الله قاسم \_ الأثر التتبعي لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة و التغيير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية .

دراسة استطلاعية في كلية الحدباء الجامعة \_ المجلد الخامس \_ العدد العاشر ، أيار 2013 \_ استلام البحث 8 \_ 10 \_ 2012 قبول النشر 13 01 2013 .

يهدف البحث الحالي إلى بيان الأثر التتبعي لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة و التغيير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في كلية الحدباء الجامعة . و بشكل عام يحاور البحث عدد من التساؤلات المرتبطة بوجود تصورات حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة و متطلباتها من جهة و مفهوم التغيير التنظيمي من جهة أخرى و مفهوم الميزة التنافسية من جهة ثالثة في المنظمة قيد البحث بواسطة برنامج التحليل الإحصائي "SPSS" و تم التوصل إلى عدة نتائج أبرزها:

1 \_ تحقيق وجود علاقة ارتباط معنوية بين متطلبات إدارة الجودة الشاملة مجتمعة و منفردة و التغيير التنظيمي على مستوى الكلية قيد البحث .

2 \_ أن متطلبات إدارة الجودة الشاملة تنعكس على نحو إيجابي بالتغيير التنظيمي فكلما كانت هذه المتطلبات متوفرة بشكل كبير كلما انعكس إيجابا على التغيير التنظيمي فيما يخص ثقافة المنظمة و أسلوب الإدارة و غيرها أي أن العلاقة بين التغيير التنظيمي و بين متطلبات إدارة الجودة الشاملة هي علاقة طردية .

3 \_ أفرزت نتائج التحليل الإحصائي أن التغيير التنظيمي كانت أكثر تأثيرا في ميزة الإبداع في حين أن أقل تأثير للتغيير التنظيمي كان في ميزة الجودة .

**التعليق على الدراسات السابقة و المشابهة :**

اهتمت الدراسات التي تناولت موضوع إدارة الجودة الشاملة بتوفير المعلومات والعوامل و الأسس التي من شأنها أن تعطي و تفتح لنا أبواب الأمل في تحقيق الأهداف المرجوة من تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات العمومية و الرياضية خاصة ، كما في دراسة (محمد الفاتح أحمد اسماعيل 2016) و(فاتح شجاع فاتح العتيبي 2010) و ( منير بن محمد قطب 2007 1428) و ( محمود داود الربيعي و آخرون 2010 ) و (بوخلوة باديس 2016) و ( شرف الدين زديرة 2016 2017 ) و ( العابد هواري 2014 2015 ) و(بسام منيب الطائي و آخرون 2013).

كما اهتمت الدراسات التي تناولت موضوع التغيير التنظيمي بتحديد مفهومه و أسسه و مبادئه و مكوناته و حتى طريقة إحداث التغيير التنظيمي في المؤسسات و معوقاته كما في دراسة ( عبد الغاني محمد الطاهر 2012 ) و ( صبرينة لطرش 2018 ) و ( بسام منيب الطائي 2013 ).

#### ❖ متغير إدارة الجودة الشاملة :

اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (محمد الفاتح أحمد اسماعيل 2016) و ( منير بن محمد قطب 14282007 ) و ( العابد هوارى 2014 2015 ) و ( شرف الدين زديرة 2016 2017 ) و ( بوخلوة باديس 2015 2016 )

و تختلف الدراسة الحالية مع دراسة (محمود داود الربيعي 2010) كون هاته الأخيرة تضع تصورات مستقبلية و تدريب مستمر للموظفين لتحقيق التميز ، و دراسة ( فاتح شجاع فاتح العتيبي 2010) كونها تكف عن أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مستوى الأداء و تضع تصورا لتطبيق الجودة الشامل باختلاف العمر و الرتبة .

#### ❖ متغير التغيير التنظيمي :

اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (عبد الغاني محمد الطاهر 2012 ) و ( دراسة صبرينة لطرش 2018 ).

#### ❖ المتغيرين معا :

اتفقت دراسة ( بسام منيب الطائي 2012 2013 ) مع دراستنا في كلا المتغيرين .

✓ اتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي .

✓ كان للدراسات السابقة فائدة كبيرة في مساعدة الباحث في تكوين تصور لموضوع البحث من جميع .

#### خلاصة :

من خلال هذا الفصل تناولنا إدارة الجودة الشاملة و التغيير التنظيمي في المؤسسات الرياضية من جوانب متعددة كما تناولنا الدراسات السابقة و المشاهدة لموضوعنا و التي كان لها الأثر البالغ في مساعدتنا لإنجاز هذه المذكرة.

# الفصل الثاني

## الإطار العام للدراسة

- 1- الكلمات الدالة في الدراسة .
- 2- إشكالية الدراسة .
- 3- أهمية الدراسة .
- 4- أهداف الدراسة .
- 5- أسباب اختيار الموضوع .

تمهيد :

من خلال هذا الفصل و الذي تناولنا فيه الكلمات الدالة في الدراسة و هي الجودة الشاملة و التغيير التنظيمي و المؤسسات الرياضية كما كان هناك تفصيل لإشكالية البحث و أهداف و أهمية الدراسة و أسباب اختيار الموضوع. الكلمات الدالة في الدراسة :

### 1-الجودة الشاملة :

#### 1-1-الجودة:

لغة: جاد الشيء يجود جودة بالضم و جودة بالفتح صار جيدا و أجاده غيره فجاد.

قد جاد جودة و ( أجاد ) أتى بالجيد من القول أو الفعل ، بين الجودة بالضم أي رائع. (محمد بن محمد عبد الرزاق الحصري ، 527 528).

تجودتھا لك أي تخيرت الأجود منها و يقال هذا شيء جيد يبين الجود و الجودة (جمال الدين ابن منظور، 1414، 136 135/3)

اصطلاحا : هي تفادي الخسارة التي يسببها المنتج للمجتمع بعد إرساله للمستعمل ، و يتضمن ذلك الخسائر الناجمة عن الفشل في تلبية خصائص الأداء و التأثيرات الجانبية الناجمة عن المنتج كالتلوث و الضجيج و غيرها تعرفها الجمعية الأمريكية : أنها خصائص الكلية للسلعة أو الخدمة التي تعكس قدرتها على تلبية حاجات صريحة و ضمنية .

إجرائيا :هي القدرة على الإشباع التام و إرضاء حاجات العميل بجودة عالية و بأقل تكلفة ممكنة .

### 1-2- الجودة الشاملة :

اصطلاحا : هي التطوير المستمر و التحسين المستمرين لإنتاج أفضل منتج أو خدمة ممكنة و ذلك من خلال الابتكار المستمر و تؤكد الجودة الشاملة على أن التركيز لا يكون على جانب الإنتاج فقط و إنما أيضا على جانب الخدمات ، و أن هذا الأمر مساوي النجاح .(نبيل سعد خليل ، 2011 ، ص 31 )

إجرائيا : هي قدرة المؤسسة استيفاء متطلبات الزبائن و تحقيق درجة عالية من القبول و الرضا بالنسبة للمنتجات أو الخدمات المقدمة لهم .

### 2-التغيير التنظيمي :

#### 1-2- التغيير :

لغة : غير الشيء أي بدله بغيره أو جعله على غير ما كان عليه و يقال غيرت دابتي أو غيرت داري أي بنيتها بناء غير الذي كان ، و غير فلان عن بغيره أي حط عن رحله و أصلح شأنه .(ابراهيم مصطفى و آخرون(668/2) اصطلاحا : هو إيجاد بديل للوضع الراهن أحسن منه سواء بإزالته و تثبيته من جديد أو فقط تطويره .(عفاف بن ساحة ، 2012 2013 ، ص 9).

\_ ظاهرة طبيعية تقوم على عمليات إدارية متعمدة ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر ، و يمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال رمن الوضع الحالي إلى الوضع الجديد ، أي التغيير هو تحول من نقطة الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة . ( رجي مصطفى عليان ، 2015 ، ص 26 )

إجرائيا : هو الانتقال من وضع إلى وضع آخر بهدف تغيير ثقافة و عمل المؤسسة و خلق بيئة جديدة تساهم في تحسين أوضاعها

## 2-2- التغيير التنظيمي :

اصطلاحا :

حسب علي السلمي : هو إحداث تعديلات في أهداف و سياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد الأمرين و هما ملاءمة أوضاع و أوجهنشاط جديدة يحقق للمنظمة سبقا عن غيرها . ( داوي الشيخ و شتاتحة عائشة ، 2010 ، ص 04 )

اجرائيا :

هو محاولة المؤسسة التكيف مع الوضع الراهن من خلال إحداث تغييرات جذرية أو تعديلات في سير إدارتها و تحقيق أهدافها .

## 3-المؤسسات الرياضية :

### 3-1- المؤسسة :

لغة :

هي كل تنظيم يرمي إلى الإنتاج أو المبادلة للحصول على الربح . (ابراهيم مصطفى و آخرون ، 17/1).

## 3-2- المؤسسة الرياضية :

اصطلاحا :

هي مؤسسات ينشأها المجتمع لخدمة القطاع الرياضي من الجوانب كافة ، بحيث يكون لها هيكل تنظيمي يتفق مع حجم هذه المؤسسة و أهدافها بما يعود بالنفع لخدمة المجتمع متمشيا مع أهدافه . (آمال ابراهيم بابكر و حمادة عيد نوار العنتلي، ص 129 )

إجرائيا :

هي مؤسسة تتضمن مجموعة من المبادئ و السياسات و الهياكل التنظيمية و الممارسات لمختلف الأنشطة الإدارية و الرياضية لتحقيق توقعات المستفيدين و حتى الأهداف المسطرة إداريا .

## 4-الإشكالية :

يشهد مجال المؤسسات الرياضية في القرن الحادي والعشرين تطورات و تغيرات ملحوظة في شتى مجالاتها الإدارية والفكرية والتنظيمية وحتى جودة وفعالية خدماتها وما تقدمه لمختلف شرائح المجتمع , فهي مؤسسات ينشأها المجتمع لخدمة القطاع الرياضي من كافة الجوانب بحيث يكون لها هيكل تنظيمي يتفق و حجم تلك المؤسسات و أهدافها.

كما أنه لم يعد هناك بديل أمام أي مؤسسة رياضية تهدف إلى الإستقرار والنمو و تتحرك تجاه التميز و الريادة في ظل التغيير و التطور الحاصلين في مختلف المجالات، كما أنه تحدي حقيقي يتوقف عليه استقرار المؤسسة المعاصرة و نموها.

و في هذا يشير **دافت رويين** إلى أن المؤسسة الرياضية هي تكوين اجتماعي يرتبط بالمجال الرياضي كمهنة و صناعة ، تتحدد أهدافها بطبيعة النشاطات التي تمارسها تلك المؤسسة و العلاقات المتفاعلة بين تلك النشاطات و مؤسسات المجتمع الأخرى .(آمال ابراهيم بابكر و حمادة عيد نوار العتيلي، بدون طبعة و سنة النشر ، ص 130 )

و لإحداث تغييرات و عصرنة مواكبة لما هي عليه هاته المؤسسات الرياضية من تقدم و استشراف و جب إحداث تحولات في الفكر الإداري و مختلف العمليات الإدارية التي تشكل محور سيرورة المؤسسة الرياضية.

ذلك أن الإدارة الرياضية هي المهارات المرتبطة بالتخطيط و التنظيم و التوجيه و المتابعة و الميزانيات و القيادة و التقييم داخل هيئات تقدم خدمة رياضية أو أنشطة بدنية ترويجية . ( راشد ابراهيم المطوع النعيمي، أكتوبر 2015 ، ص49 )

كما على الإدارة الرياضية الإستفادة من نظريات الإدارة و أسسها العلمية الحديثة التي تهدف لتحقيق أهدافها و أهداف المجتمعات الأخرى ، و بالتالي فالحقيقة الأساسية عن الإدارة أنها ظاهرة ديناميكية و متغيرة بشكل متواصل و لذلك أصبحت المؤسسات في حاجة ماسة إلى إدارة حكيمة تفهم أعمالها و متطلباتها و تتفاعل معها من أجل إنجاز المهام بأقل جهد ووقت و بكفاءة عالية.

و نظرا لما اصبح يتميز به التسيير الحالي من قدرة فائقة على الأداء الإداري الدقيق في بناء الإدارة حيث أن متابعة تسيير الإدارة الرياضية و تحركات الإداريين تتطلب منه أن يأخذ مكانا مناسباً للتسيير الإداري و لهذا أصبح لزاما على الإداريين الإلمام المعرفي بالأسس العلمية الحديثة و اختيار المبادئ أو العناصر الفعالة لتحقيق أهدافهم.

حيث اهتمت الإدارة المعاصرة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة باعتبارها مدخلا لتحقيق التميز و بناء القدرات التنافسية التي تمكن المؤسسات من التعامل بإيجابية و بفعل الضغوط النفسية من ناحية و تطورات ظاهرة العولمة من ناحية أخرى .

و يمكن تعريف الجودة الشاملة بأنها جهد تعاوني لإنجاز الأعمال ، و يعتمد على مواهب و قدرات العاملين و المديرين على حد سواء لتحقيق الجودة المحسنة و الإنتاجية العالية. (رابح قميحة ، عدد 01 2013 ، ص 177 )

أصبح التوجه نحو تطبيق مفاهيم و تقنيات الجودة الشاملة سمة حيوية و مطلبا لا غنى عنه للمؤسسات المعاصرة التي أصبحت الأسواق العالمية تشكل الجانب الأهم من نشاطها ، كما كما ساهم انتشار المواصفات الدولية في تأكيد الاتجاه نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة (محمود عبد الفتاح رضوان ، 2014 ، ص 18)

و إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية حديثة فرضت نفسها خلال عقد التسعينات بحيث أصبحت أسلوب حياة المنظمات الإقتصادية و منهج للمنافسة و البقاء في الأسواق، و تعتبر التربية البدنية و الرياضية المختلفة سواء كانت فردية أو جماعية، فإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية و الأنشطة الرياضية هيكل أنشطة الإدارة التي تطبق و التي تقوم بتحديد أهداف الجودة و سياستها و مسؤوليتها. (حسن أحمد الشافعي ، 2006 ، ص 09)

و مبادئ إدارة الجودة الشاملة لا تتحقق إلا إذا تفاعلت مع إدارة التغيير التنظيمي مشكلين معا سمة مميزة في المؤسسات المعاصرة و أمرا حتميا في عمل و سلوك المؤسسات.

و التغيير التنظيمي هو هو أي بديل للوضع الراهن ، فإن الابتكار هو فكرة جديدة تطبق لبدئ أو تحسين الخدمة ، و بهذا فإن جميع الابتكارات تشير للتغيير، و لكن ليست جميع التغييرات ابتكارات باعتبار أن التغيير قد لا يتطلب أفكارا جديدة . (زاهر عبد الرحيم عاطف ، 2009 ، ص 190)

حيث أنه يقدم فرصا و حلولاً مثلى في عالم يعج بالتحديات و التهديدات التي فرضتها العولمة ، فالمنافسة الشديدة و زمن عدم اليقين و تدفق تكنولوجيا الاتصالات الحديثة كلها وضعت المؤسسات في رهان صعب الأمر الذي أدى إلى إقناع المسيرين بضرورة تبني التغيير التنظيمي كحتمية ضمن الوظائف الإدارية بهدف مواجهة التغييرات البيئية المظطربة. (هيشور محمد الأمين ، 2016 2017 ، ص 144)

علاوة على ذلك أصبح التغيير التنظيمي هو الأساس و القاعدة في هذه الحياة و أصبح الإستقرار عملية محدودة بفترة زمنية انتظارا لعملية تغيير أخرى و هكذا أصبح معنى الحياة هو التغيير ليحدث التوافق مع الأوضاع الجديدة ، و من ثمة قبوله و الرضا به و اعتباره قاعدة طبيعية في الحياة و هذا ينطبق على المؤسسات التي تعتبر جزءا مهما في حياة الفرد كونها تعتمد باستمرار إلى تبني العديد من برامج التغيير التي يكون هدفها الإرتقاء بمستوى هاته المؤسسات و تحسين جودة الخدمات التي تقدمها ، كما يجب عليها في المقابل أن تكون على وعيها قد يواجهها من عقبات قد تعيق نجاحها في تنفيذ برامجها التغييرية ، و ذلك بالتصدي لأي شكل من أشكال مقاومة هذه البرامج و الأنشطة التي قد يقوم بها الأفراد و العاملين فيها.

و يعد التغيير التنظيمي ضرورة ملحة للمنظمات و المؤسسات حيث يقدم لها العديد من الفوائد كحل المشكلات الإدارية و التنظيمية التي تواجهها المؤسسات يوميا في بيئة العمل ، كما يساعد على رفع كفاءة الأداء و تحقيق متطلبات الأفراد العاملين و المستفيدين و الزبائن.

و الملاحظ أن المؤسسات الرياضية في الجزائر لا تطبق معايير الجودة الشاملة بحذافيرها و بطرق علمية صحيحة تمكنها من مواكبة المؤسسات العالمية التي تحظى باهتمام كبير نظرا لخدماتها العملاقة في المجال الرياضي و حسن سيرها ، كما أنها لا تسعى إلى التغيير و التجديد في المنظومة ككل و الإدارة بشكل خاص مما أثر سلبيا على التراجع الرهيب

في الخدمات في شتى القطاعات و الرياضة خاصة مما يؤدي إلى عواقب لا تحمد عقبها ألا و هي نفور معظم أصناف المجتمع و الراغبين في مزاوله نشاطات المؤسسة .

و مما سبق نطرح التساؤل العام التالي:

هل تساهم إدارة الجودة الشاملة في تفعيل إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسات الرياضية ؟

التساؤلات الجزئية:

- 1-هل تساهم معايير الجودة الشاملة في تفعيل إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسات الرياضية؟
- 2-هل تساهم الأساليب و الطرق العلمية الحديثة في تفعيل إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسات الرياضية؟
- 3-هل يساهم التكامل بين مبادئ الجودة الشاملة في تفعيل إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسات الرياضية؟

5-أهمية الدراسة :

5-1-الأهمية النظرية :

تنبثق أهمية الدراسة من حيوية الموضوع الذي تناولته و هو الجودة الشاملة و دورها في تفعيل إدارة التغيير التنظيمي بشكل عام و في الرياضة بشكل خاص و نظرا لتطور مفهوم الجودة الشاملة و مواكبة العولمة و ما أحدثته من تغيرات في شتى المجالات و تغير الطرق و الأساليب مع مرور الوقت .

كما تكمن الأهمية النظرية في كون إدارة الجودة الشاملة من المبدئيات التي تحتم على المؤسسات الرياضية معرفة طريقة عملها و تكيفها بشكل مستمر مع الإمكانيات التي تتيحها لها و تساعدها على إحداث التغيير التنظيمي بشكل علمي مدروس بعيد عن العشوائية و الإرتجالية.

5-2-الأهمية التطبيقية :

كما تبرز الأهمية التطبيقية لدراستنا في النتائج المتحصل عليها و التي تساهم في إعطاء نظرة علمية شاملة للمؤسسات الرياضية و كيفية التعامل مع حداثة الجودة الشاملة و طريقة عملها و أسلوب التعامل مع خدماتها و سبل إحداث التغيير التنظيمي في هرمها انطلاقا من المدير وصولا إلى آخر موظف .

6-أهداف الدراسة :

يهدف بحثنا إلى تحقيق الأهداف التالية :

- الوصول للتعرف على أن تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة يساهم في تفعيل التغيير التنظيمي في المؤسسات الرياضية.
- الوصول للتعرف على أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة بطرق و أساليب علمية حديثة يساهم في تفعيل إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسات الرياضية .
- الوصول للتعرف على أن التكامل بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة يساهم في تفعيل إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسات الرياضية .
- الوصول إلى معرفة مدى تفاعل إدارة التغيير التنظيمي مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة .

– الوصول للتعرف على مدى تفاعل الموظفين مع التغيير التنظيمي .

### 7-أسباب اختيار الموضوع :

– الإنبهار بموضوع الجودة و خاصة بعدالإطلاع على بعض الأدبيات و شبكة المعلومات عن النتائج التي جنيت جراء تطبيق هذا الأسلوب .

– القيمة العلمية لهذا البحث .

– إدارة الجودة الشاملة كأسلوب إداري حديث يحتاج إلى دراسة استطلاعية دقيقة للوقوف على مدى إمكانية إيجاد طريقة سلمية لإحداث التغيير التنظيمي .

– تطور مفهوم الجودة الشاملة بشكل مستمر .

– صعوبة إحداث التغيير التنظيمي في كل المؤسسات .

– نقص الدراسات التي تهتم بالموازنة بين التثبيت و إحداث التغيير في المؤسسات الرياضية .

– مواكبة العولمة و التطورات الحاصلة في هذا المجال .

### 8\_فرضيات الدراسة:

#### 8-1-الفرضية العامة:

– تساهم إدارة الجودة الشاملة في تفعيل إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسات الرياضية .

#### 8\_2\_الفرضيات الجزئية :

1-يساهم تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في تفعيل إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسات الرياضية .

2-يساهم تطبيق إدارة الجودة الشاملة بطرق و أساليب علمية في تفعيل إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسات الرياضية .

3-يساهم التكامل بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تفعيل إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسات الرياضية .

#### خلاصة :

من خلال هذا الفصل الذي بينا فيه الكلمات الدالة في الدراسة لغويا و اصطلاحيا و إجرائيا تمكنا من تقريب المفاهيم الموجودة في بحثنا كما تم معالجة إشكالية الدراسة حيث تناولنا فيها معظم حيثيات البحث بالإضافة إلى ضبط التساؤلات الجزئية و التساؤل العام و أهمية و أهداف الدراسة و أخيرا فرضيات الدراسة .

# الفصل الثالث

## الإجراءات الميدانية للدراسة

- 1- الدراسة الإستطلاعية .
- 2- المنهج المتبع في الدراسة .
- 3- مجتمع و عينة الدراسة .
- 4- أدوات جمع البيانات .
- 5- الشروط العلمية للأداة.
- 6- إجراءات التطبيق الميداني للأداة .
- 7- حدود الدراسة .
- 8- الأساليب الإحصائية المستخدمة .

تمهيد:

يناقش في هذا الفصل منهج الدراسة الذي استخدمه الطالب خلال هذه الدراسة ، مجتمعة الدراسة و كيفية اختيار عينة الدراسة ، كما يستعرض كيفية بناء أداة الدراسة و الإجراءات التي استخدمت في التحقق من صحتها و ثباتها و الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات و المعلومات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة

### 1-الدراسة الإستطلاعية :

تعد الدراسة الإستطلاعية الخطوة الأولى التي تساعد الباحث في إلقاء نظرة عامة حول جوانب الدراسة الميدانية لبحثه ، و تهدف الدراسة الإستطلاعية إلى التأكد من ملائمة مكان الدراسة للبحث ، و التحقق من مدى صلاحية الأداة المستعملة لجمع المعلومات و معرفة المعلومات و معرفة الزمن المناسب و المتطلب لإجرائها .

و هي البحوث التي تهدف إلى استطلاع الظروف المحيطة بالظاهرة التي يرغب الباحث في دراستها و التعرف على معلومات و بيانات يجهل الباحث الكثير من جوانبها و أبعادها فهي تعرف الباحث على الظاهرة التي يرغب في دراستها و جمع معلومات و بيانات عنها .

كما تعرف بأنها : استطلاع الظروف التي يجري فيها البحث و التعرف على العقبات التي تقف في طريق إجرائه . ( مروان عبد المجيد ابراهيم ، 2000 ، ص 38 39 )

و على هذا الأساس قمنا بإجراء دراسة استطلاعية انطلاقاً من توجهنا لمديرية الشباب و الرياضة بولاية المسيلة دامت أسبوعاً ابتداءً من 23 أبريل إلى غاية 28 أبريل 2019 ، كما حصلنا على وثيقة تسهيل مهمة من معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية من أجل القيام بدراسة ميدانية في يوم 22 أبريل 2019 حيث وقفنا على الظروف التي ستم فيها إجراءات البحث و كذا الأفراد الذين ستطبق عليهم أداة الدراسة و على مدى استعداد الموظفين و حتى المسؤولين للتعاون معنا ، كما حصلنا على معلومات كافية عن مجموع الموظفين داخل المديرية حيث بلغ عددهم 35 موظف و موظفة .

و من خلال ما سبق اتضح لنا مشكلة الدراسة المراد مناقشتها و من حيث مكانها و زمانها كما تعرفنا على مجتمع الدراسة و عدد العينة التي نتناولها في الدراسة ، و من خلاله تم أخذ عينة تقدر ب 05 أفراد .

2 - المنهج المتبع في الدراسة : منهج البحث يعرف على أنه أسلوب من أساليب التنظيم الفعالة لمجموعة من الأفكار المتنوعة و الهادفة للكشف عن حقيقة هذه الظاهرة أو تلك . ( محمد عبيدات و آخرون ، 1999 ، ص 35 ) كما عرف "بتل" المنهج بصفة عامة على أنه الترتيب الصائب للعمليات العقلية التي نقوم بها بصدد الكشف عن الحقيقة و البرهنة عليها . (عبود عبد الله العسكري ، 2004 ، ص 1 )

يهتم المنهج الوصفي بدراسة الظواهر و الأحداث كما هيمن حيث خصائصها و أشكالها و العوامل المؤثرة في ذلك فهو يدرس حاضر الظواهر و الأحداث عن طريق توصيفها من جميع الأبعاد و يهدف استخلاص الحلول و تحديد الأسباب و تحديد الأسباب و العلاقات التي أدت إلى حدوث هذه الظواهر .

و بما أن بحثنا يتمحور حول إدارة الجودة الشاملة كمدخل لفاعلية إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسات الرياضية فإن المنهج المستخدم هو **المنهج الوصفي** و الذي يقوم في أغلب حالاته على فهم و تقويم ظواهر و أوضاع موجودة و قائمة ، و يكون الوصف عادةً كفيًا و يعبر عنه رقمياً أو كميًا ، و هو مرتبط بدراسة و وصف الظواهر و المشكلات المختلفة و التي ترتبط بالمجالات الإنسانية. (محمد صلاح الدين مصطفى و آخرون ، 2010 ، ص 25 ) يهتم المنهج الوصفي بدراسة الظواهر و الأحداث كما هي من حيث خصائصها و أشكالها و العوامل المؤثرة في ذلك فهو يدرس حاضر الظواهر و الأحداث عن طريق توصيفها من جميع الأبعاد و يهدف استخلاص الحلول و تحديد الأسباب و تحديد الأسباب و العلاقات التي أدت إلى حدوث هذه الظواهر. (كمال دشلي ، 2012 ، ص 65 )

### 3 - مجتمع وعينة الدراسة :

#### 3 - 1 - مجتمع الدراسة :

و هي مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى و التي يجري عليها البحث أو التقصي .(موريس أنجوس ، 2004 ، ص 67 ) .  
و في دراستنا هذه يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي و موظفات مديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة و عددهم 35.

#### 3 - 2 - عينة الدراسة :

**العينة** هي اختيار مجموعة من الأفراد من المجتمع المراد بحثه يراعى فيها التمثيل الصحيح للمجتمع المبحوث يجري عليها عملية البحث ، ثم تعمم نتائج البحث على جميع وحدات المجتمع .(ابراهيم ابراش، 2009 ، ص 245 )  
اعتمدنا في الدراسة الحالية على الحصر الشامل لمجتمع الدراسة و هذا دون استبعاد الأفراد الذين تم تطبيق الدراسة الإستطلاعية عليهم أي 05 أفراد من مجموع 30 فرد للمجتمع ، و منه فعينة الدراسة هي 30 موظف و موظفة بمديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة .

#### 3-3: متغيرات الدراسة:

\_\_ **المتغير المستقل** : و هو المتغير الذي يفترض الباحث أنه السبب أو أحد الأسباب لنتيجة معينة ، و دراسته قد تؤدي إلى معرفة تأثيره على متغير آخر .(ناصر ثابت، 1984، ص 58 )  
و في هذه الدراسة المتغير المستقل هو : **إدارة الجودة الشاملة** .  
\_\_ **المتغير التابع** : و هو الذي تتوقف قيمته على مفعول تأثير المتغيرات الأخرى حيث أنه كلما أحدثت تعديلات على قيم المتغير المستقل ستظهر على المتغير التابع . ( محمد حسن علاوي ، 1999 ، ص 219 ) .  
و المتغير التابع في دراستنا هو : **إدارة التغيير التنظيمي** .

## 4 \_ أدوات جمع البيانات :

لقد قمنا بتصميم استمارة استبيان أولية ثم عرضت على الأستاذ المشرف لنقوم بتعديلات على معظم الأسئلة و حذف بعضها و نظرا لغياب معظم الأساتذة لم نستطع القيام بتحكيم الإستبيان .

## الإستبيان :

و هو أداة من أدوات جمع البيانات من المبحوثين المعنيين بالظاهرة أو المشكلة محل البحث .  
و عرفت أيضا : أنها مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين يتم وضعها في استمارة ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد أو يجري تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها( ابراهيم ابراش ، 2008 ، ص 269 )  
تمتاز هذه الطريقة بكونها تساعد على جمع المعلومات الجديدة المستمدة مباشرة من المصدر و المعلومات التي يتحصل عليها الباحث و التي لا يمكن إيجادها في الكتب إلا هذا الأسلوب الخاص بجمع المعلومات يتطلب إجراءات دقيقة منذ البداية و هي :

\_ تحديد الهدف من الإستبيان .

\_ تحديد و تنظيم الوقت المخصص للإستبيان .

\_ وضع العدد الكافي من الخيارات لكل سؤال .

\_ وضع خلاصة موجزة لكل سؤال .

حيث قمنا بتوزيع 5 استبيانات كدراسة استطلاعية ثم أتبعناها ب 25 استمارة حيث أصبح لدينا 30 استمارة موقعة .

و تم تقسيم الإستبيان إلى ثلاثة محاور أساسية و هي كالتالي :

**المحور الأول :** هل يساهم تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في تفعيل إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسات الرياضية ؟

و تناولنا في هذا المحور عدة عبارات بلغ عددها 8 عبارات مختلفة تفكك و تفصل أجزاء هذا المحور و هذا بعد الرجوع إلى الدراسات السابقة المتعلقة بدراستنا .

**المحور الثاني :** هل يساهم تطبيق إدارة الجودة الشاملة بطرق و أساليب علمية حديثة في تفعيل إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسات الرياضية ؟

و تناولنا في هذا المحور عبارات بلغ عددها 7 عبارات مختلفة تفكك و تفصل أجزاء هذا المحور و هذا بعد الإستعانة بالدراسات السابقة و بعض الكتب .

**المحور الثالث :** هل يساهم التكامل بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تفعيل إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسات الرياضية ؟

و تناولنا في هذا المحور عبارات بلغ عددها 7 عبارات مختلفة تفكك و تفصل أجزاء هذا المحور و هذا بعد الإستعانة بالدراسات السابقة و المشاهدة لدراسنا .

## 5 : الشروط العلمية للأداة :

## صدق و ثبات الأداة :

الصدق: هو إلى أي حد تقيس الأداة ما يفترض أن تقيسه .( منذر عبد الحميد الضامن ، 2007 ، ص 193 )

- ثبات الأداة : يعني أن الإختبار يعطينا قياسات ثابتة و مستقرة ( منذر عبد الحميد الضامن ، 2007 ، ص 19 ) أي أن يكون الإختبار على درجة عالية من الدقة و الثبات و الإتقان فيما وضع لقياسه ، و تعتبر درجة الثبات عالية كلما اقتربت القيمة الصحيحة إلى الرقم واحد (1) .

تم التأكد من ثبات المقياس عن طريق معامل الثبات لألفا كرونباخ باستخدام برنامج التحليل الإحصائي والجدول التالي يوضح النتائج المتوصل إليها لمحاور الإستبيان: ( spss ( ibm spssstatistics )

## \_ جدول رقم (26):معامل ألفا- كرونباخ لمحاور الاستبيان

المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
المحور الاول	8	0.79
المحور الثاني	7	0.82
المحور الثالث	7	0.84
الدرجة الكلية لعبارات الإستبيان	22	0.81

- يتضح من الجدول رقم (26): أن قيم معامل ألفا كرونباخ للثبات تبين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الإستبانة، و الذي يبين أن معدلات الثبات دالة عند مستوى الدلالة (0.05) بحيث انحصرت بين (0.79) كأدنى قيمة ، و(0.84) كأعلى قيمة، وهذا ما يؤكد تمتع المقياس بدرجة مرتفعة من الثبات وصلاحيتها للإستخدام مع العينة النهائية للدراسة الحالية أما القيمة الكلية لجميع المحاور بلغت (0.81) و هو قريب من (1) مما نستنتج أن استمارة الإستبيان تمتاز بثبات عالي ، و هذه القيمة تعتبر مؤشر على صلاحية أداة الدراسة للتطبيق بغرض تحقيق أهدافها من خلال الإجابة عن أسئلتها ، مما يؤكد ثبات النتائج التي يمكن الحصول عليها عند تطبيقها .

## • صدق الإتساق الداخلي :

لقد جرى التحقق من صدق المقياس عن طريق حساب الاتساق الداخلي للأسئلة، والذي يعتمد على حساب معامل الارتباط بيرسون بين العبارات والدرجة الكلية للمقياس ، والجدول التالي يوضح النتائج المتوصل إليها في:

الجدول رقم (27): معاملات الإرتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية

المحور الثالث		المحور الثاني		المحور الاول	
الارتباط	السؤال	الارتباط	السؤال	الارتباط	السؤال
**0.70	01	**0.46	01	*0.50	01
**0.63	02	**0.50	02	*0.40	02
**0.49	03	**0.62	03	*0.62	03
**0.62	04	**0.61	04	*0.62	04
**0.63	05	**0.62	05	*0.33	05
*0.40	06	**0.65	06	*0.34	06
*0.34	07	**0.47	07	*0.55	07
//	//	//	//	*0.32	08

\*\* دال عند  $(\alpha = 0.01)$  ، \* دال عند  $(\alpha = 0.05)$

يتضح من الجدول رقم (27) أن جميع معاملات ارتباطا لأسئلة بالدرجة الكلية للمقياس دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة  $(\alpha=0.01)$  و  $(\alpha=0.05)$ ، ما يعتبر مؤشرا على صدق الاتساق الداخلي للمقياس.

## 6- إجراءات التطبيق الميداني للأداة :

المرحلة الأولى : أجرينا دراسة استطلاعية في مديرية الشباب و الرياضة تم من خلالها تحديد عينة الدراسة ثم شرعنا في بناء الإستبيان الذي قمنا من خلاله بتصميم أسئلته .

## المرحلة الثانية :

بعد تصميم الإستبيان و بالتنسيق مع الأستاذ المشرف قمنا بتعديل بعض العبارات التي كانت خاطئة ، و نظرا لغياب معظم الأساتذة تعذر علينا القيام بصدق المحكمين مما أجبرنا على القيام بالصدق الداخلي بيني و بين الأستاذ المشرف حتى ضبط الإستبيان في صورته النهائية ، ثم تم توزيع استمارة استبيان على 05 موظفين للتأكد من ثبات أداء الدراسة بحساب معامل ألفا كرونباخ، و بعد التأكد من مناسبة و ثبات أداة الدراسة تم توزيع الإستبيان على أفراد عينة الدراسة أي 25 استمارة أخرى و هو مجموع العينة التي بلغت 30 موظف و موظفة ، و من ثم تم

استرجاع الإستبانات الموزعة حيث قمنا بتفريغها و معالجتها احصائيا . و تم إجراء هذه المراحل خلال الفترة الممتدة من 23 أفريل إلى 21 ماي 2019 .

#### 7- حدود الدراسة :

الحدود البشرية : و هي عينة الدراسة و المتمثلة في موظفي و موظفات مديرية الشباب و الرياضة .

الحدود المكانية : و طبقت الدراسة في مكان تواجد مديرية الشباب و الرياضة بولاية المسيلة .

الحدود الزمنية : طبقت هذه الدراسة خلال بداية شهر ديسمبر 2018 إلى غاية بداية شهر جوان 2019

#### 8 - الأساليب الإحصائية المستخدمة :

لتحليل البيانات التي تم تجميعها استخدمنا العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة لدراستنا و هذا باستخدام برنامج التحليل الإحصائي "spss" و نذكر الأساليب التي قمنا باستخدامها :

1 : النسب المئوية و التكرارات .

2 : اختبار معامل ألفا كرونباخ .

3 - معامل الارتباط بيرسون .

#### 4-اختبار كا 2

خلاصة :

من خلال هذا الفصل بينا الخطوات المنهجية التي يتبعها الباحث من أجل ضبط الإجراءات الميدانية الخاصة بالدراسة و أهم الطرق و الأدوات لجمع المعلومات ، بالإضافة إلى الحدود البشرية و الحدود المكانية و الحدود الزمنية ، كما أننا حددنا كل من مجتمع و عينة الدراسة بالإضافة إلى الدراسة الإستطلاعية كما أننا بينا الأسلوب الإحصائي المتبع و الذي يتوافق مع دراستنا .

و في ظل كل هذه الإجراءات التي تمت في ظروف جيدة من خلال جمع المعلومات و عرضها و تحليلها و التي في النهاية الهدف هو الوصول إلى نتائج تساعد على إيجاد حلول للمشكلة المطروحة .

# المفصل الرابع

## عرض النتائج و تفسيرها و مناقشتها

- 1- عرض نتائج الفرضية الأولى و مناقشتها .
- 2- عرض نتائج الفرضية الثانية و مناقشتها .
- 3- عرض نتائج الفرضية الثالثة و مناقشتها .

تمهيد :

تحقيقاً لأهداف الدراسة في التعرف على أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة تساهم في إحداث التغيير التنظيمي في المؤسسات الرياضية و كذا مدى استجابة التغيير التنظيمي لمختلف التفاعلات التي تحدثها إدارة الجودة الشاملة كل هذا طبق على موظفي مديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة من خلاله تم تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة . و هذا الفصل يتناول عرض للبيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة و تحليلها .

## تحليل ومناقشة أسئلة الاستبيان

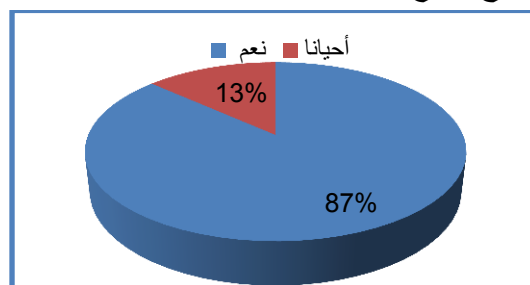
المحور الأول: هل يساهم تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في تفعيل إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسات الرياضية

العبارة 01: امتلاك المفهوم الكافي لمفاهيم الجودة الشاملة يساهم في التغيير التنظيمي في المؤسسات الرياضية .

الجدول رقم (01) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (01)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K <sup>2</sup>	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 01
دالة عند 0.01	0.00	16.133	01	11	15	%86.7	26	نعم
				-11	15	%13.3	4	أحيانا
				////		%100	30	الإجمالي

الشكل رقم (05) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (01)



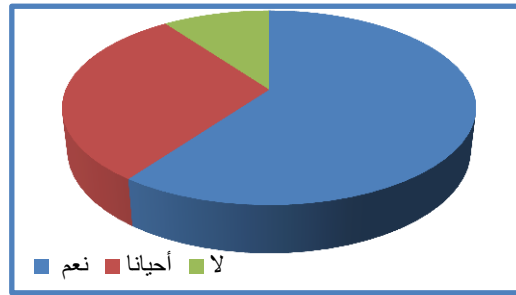
من خلال الجدول رقم (01) والشكل رقم (05) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرد حيث تمحورت إجابات المجموعة الأولى بـ "نعم" وقد بلغت نسبتهم 86.7%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أحيانا" بنسبة قدرت بـ 13.3%. وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (01) قدرت بـ 16.133 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات و لصالح المجموعة الأولى "نعم" الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن أغلب أفراد العينة يرو أن امتلاك المفهوم الكافي لمفاهيم الجودة الشاملة يساهم في التغيير التنظيمي في المؤسسات الرياضية

العبارة 02: للمدير دور في الدعم اللازم لإجراء التغييرات الكفيلة بتطبيق الجودة الشاملة

الجدول رقم (02) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (02)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة $K^2$	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 02
دالة عند 0.01	0.00	11.40	02	8	10	%60	18	نعم
				-1	10	%30	9	أحيانا
				-7	10	%10	3	لا
				////		%100	30	الإجمالي

الشكل (06) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (02)



من خلال الجدول رقم (02) والشكل رقم (06) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرد قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (02) بالبديل "نعم" وقد بلغت نسبتهم 60%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أحيانا" بنسبة قدرت بـ 30%، وفي الأخير المجموعة الثالثة والتي تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" بنسبة مئوية قدرت بـ 10% .

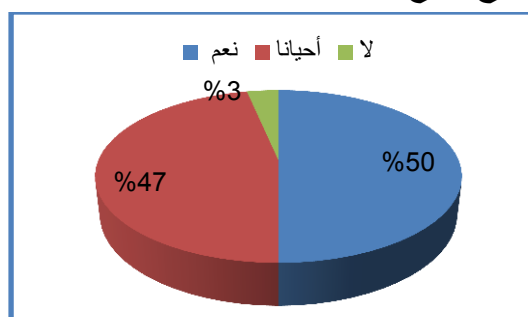
وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا 2) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ 11.40 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات ولصالح المجموعة الأولى "نعم" الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن معظم أفراد عينة الدراسة يرون ان للمدير دور في الدعم اللازم لإجراء التغييرات الكفيلة بتطبيق الجودة الشاملة .

العبارة 03: تخطيط المؤسسة الرياضية لأهدافها بالكفاءة المطلوبة يساهم في تفعيل التغيير التنظيمي.

الجدول رقم (03) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (03)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة $K^2$	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 03
دالة عند 0.01	0.002	12.20	02	5	10	%50	15	نعم
				4	10	%46.7	14	أحيانا
				-9	10	%3.3	1	لا
				////		%100	30	الإجمالي

الشكل رقم (07) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (03)



من خلال الجدول رقم (03) والشكل رقم (07) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرد قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (03) بالبديل "نعم" وقد بلغت نسبتهم 50%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أحيانا" بنسبة قدرت بـ 47%، وفي المجموعة الثالثة والتي تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" بنسبة مئوية قدرت بـ 3%.

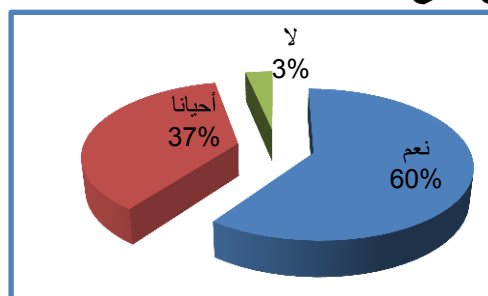
وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا2) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ 12.20 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات ولصالح المجموعة الأولى (نعم) الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن معظم أفراد عينة الدراسة يرو أن تخطيط المؤسسة الرياضية لأهدافها بالكفاءة المطلوبة يساهم في تفعيل التغيير التنظيمي.

العبارة 04: الإعتماد على الأجهزة و المعدات الحديثة في المؤسسة يساهم في التغيير التنظيمي .

الجدول رقم (04) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (04)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K <sup>2</sup>	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 04
دالة عند 0.01	0.001	14.60	02	8	10	%60	18	نعم
				1	10	%36.7	11	أحيانا
				-9	10	%3.3	1	لا
				////			%100	30

الشكل رقم (08) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (04)



من خلال الجدول رقم (04) والشكل رقم (08) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (30) فرد قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (02) بالبديل "نعم" وقد بلغت نسبتهم 60%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أحيانا" بنسبة قدرت بـ 37%، وفي المجموعة الثالثة والتي تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" بنسبة مئوية قدرت بـ 3%.

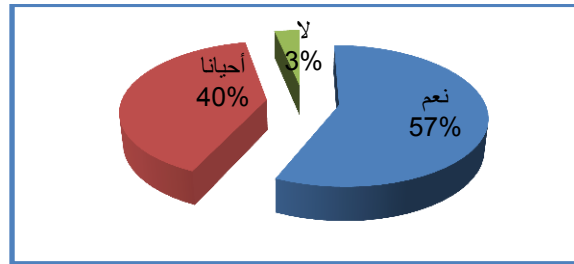
وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا 2) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ 14.60 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعات ولصالح المجموعة الأولى "نعم".  
الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن معظم أفراد عينة الدراسة يرون أن الإعتماد على الأجهزة و المعدات الحديثة في المؤسسة يساهم في التغيير التنظيمي.

العبارة 05 : لمنح العالين و الموظفين الفرصة للمشاركة في جهود التحسين المستمر مساهمة في تفعيل التغيير التنظيمي في المؤسسات الرياضية .

الجدول رقم (05) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (05)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K <sup>2</sup>	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 05
دالة عند 0.01	0.001	13.40	02	7	10	%56.7	17	نعم
				2	10	%40	12	أحيانا
				-9	10	%3.3	1	لا
				////			%100	30

الشكل رقم (09) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (05)



من خلال الجدول رقم (05) والشكل رقم (09) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرد قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (05) بالبديل "نعم" وقد بلغت نسبتهم 57%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أحيانا" بنسبة قدرت بـ 40%، وفي المجموعة الثالثة والتي تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" بنسبة مئوية قدرت بـ 3%.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ 13.40 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات ولصالح المجموعة الأولى "نعم".

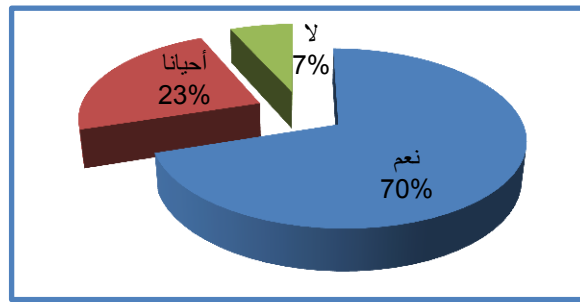
الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن معظم أفراد عينة الدراسة يرو أن لمنح العاملين و الموظفين الفرصة للمشاركة في جهود التحسين المستمر يساهم في تفعيل التغيير التنظيمي في المؤسسات الرياضية.

العبارة 06: لتطبيق معايير الامن و السلامة في المؤسسة الرياضية دور في تفعيل التغيير التنظيمي في المؤسسة الرياضية.

الجدول رقم (06) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (06)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K <sup>2</sup>	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 06
دالة عند 0.01	0.000	19.40	02	11	10	%70	21	نعم
				-3	10	%23.3	7	أحيانا
				-8	10	%6.7	2	لا
				////		%100	30	الإجمالي

الشكل رقم (10) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (06)



من خلال الجدول رقم (06) والشكل رقم (10) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرد قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (06) بالبديل "نعم" وقد بلغت نسبتهم 57%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أحيانا" بنسبة قدرت بـ 40%، وفي المجموعة الثالثة والتي تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" بنسبة مئوية قدرت بـ 3%.

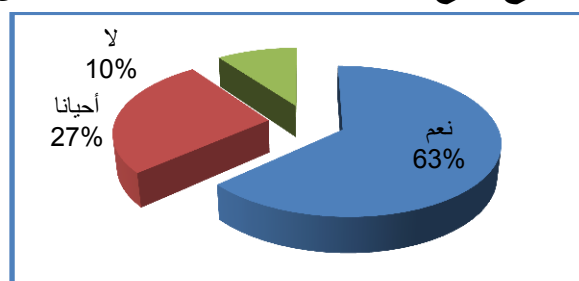
وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا 2) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ 13.40 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات ولصالح المجموعة الأولى "نعم" الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن معظم أفراد عينة الدراسة يرون منح العاملين و الموظفين الفرصة للمشاركة في جهود التحسين المستمر يساهم في تفعيل التغيير التنظيمي في المؤسسات الرياضية

العبارة 07: : لاستغلال المؤسسة الرياضية لكافة مواردها المادية و البشرية دور في تفعيل التغيير التنظيمي

الجدول رقم (07) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (07)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K <sup>2</sup>	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 07
دالة عند 0.01	0.00	13.40	02	9	10	%63.3	19	نعم
				-2	10	%26.7	8	أحيانا
				-7	10	%10	3	لا
				////		%100	30	الإجمالي

الشكل رقم (11) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (07)



من خلال الجدول رقم (07) والشكل رقم (11) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (30) فرد قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (07) بالبديل "نعم" وقد بلغت نسبتهم 63%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أحيانا" بنسبة قدرت بـ 27%، وفي المجموعة الثالثة والتي تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" بنسبة مئوية قدرت بـ 10%.

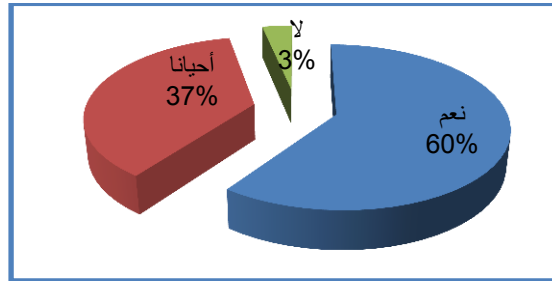
وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ 13.40 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعات ولصالح المجموعة الأولى "نعم" الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن معظم أفراد عينة الدراسة يرو أن لاستغلال المؤسسة الرياضية لكافة مواردها المادية و البشرية دور في تفعيل التغيير التنظيمي .

العبارة 08: للتقييم العام لأداء المؤسسة كل سنة دور في تفعيل التغيير التنظيمي

الجدول رقم (08) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (08)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K <sup>2</sup>	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المتوقع والمشاهد	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 08
دالة عند 0.01	0.001	14.60	02	8	10	%60	18	نعم
				1	10	%36.7	11	أحيانا
				-9	10	%3.3	1	لا
				////		%100	30	الإجمالي

الشكل رقم (12) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (08)



من خلال الجدول رقم (08) والشكل رقم (12) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (30) فرد قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (08) بالبديل "نعم" وقد بلغت نسبتهم 60%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أحيانا" بنسبة قدرت بـ 37%، وفي المجموعة الثالثة والتي تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" بنسبة مئوية قدرت بـ 3%.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كاسم) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ 14.60 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعات ولصالح المجموعة الأولى "نعم" الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن معظم أفراد عينة الدراسة يرون أن للتقييم العام لأداء المؤسسة كل سنة دور في تفعيل التغيير التنظيمي .

## الفرضية الأولى:

الجدول رقم (09) : تفسير نتائج الفرضية الأولى من خلال إجابات افراد عينة الدراسة

السؤال	كا2	الدلالة الاحصائية
السؤال رقم 1	16.133	دالة
السؤال رقم 2	11.40	دالة
السؤال رقم 3	12.20	دالة
السؤال رقم 4	14.60	دالة
السؤال رقم 5	13.40	دالة
السؤال رقم 6	19.40	دالة
السؤال رقم 7	13.40	دالة
السؤال رقم 8	14.60	دالة

### 1 : مناقشة الفرضية الأولى بناء على إجابات أفراد العينة .

بعد عرض و تحليل نتائج الإستبيان الذي قمنا به و الذي وزع على موظفي و موظفات مديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة تبين لنا أن موظفي المديرية كان لهم إقبال إيجابي نحو كل الأسئلة المطروحة عليهم و بعد اللجوء إلى تطبيق اختبار الدلالة الإحصائية ( كا 2 ) تبين لنا أنها ذات دلالة إحصائية في كل الأسئلة الثمانية المطروحة، حيث كانت معظم إجاباتهم بالبدليل نعم و هو ما بلغ درجة عالية في الأسئلة الثمانية المطروحة هذا يدل على أن الباحثين على استعداد لتطبيق معايير الجودة الشاملة و التي تساهم بدورها في تفعيل التغيير التنظيمي في المؤسسات الرياضية.

و مما سبق نستنتج أن الفرضية الأولى محققة و هذا ما تؤكدته دراسة منير بن محمد قطب و فاتح شجاع

العتيبي 2010 و محمود داود الربيعي 2010 تعارضت مع دراسة محمد الفاتح اسماعيل 2016.

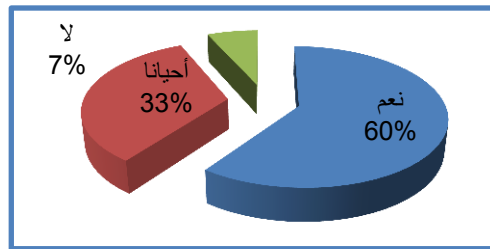
المحور الثاني: هل يساهم تطبيق إدارة الجودة الشاملة بطرق وأساليب علمية حديثة في تفعيل التغيير التنظيمي في المؤسسات الرياضية؟

العبارة 01: استخدام التكنولوجيا الحديثة يساهم في التغيير التنظيمي في مؤسساتكم.

الجدول رقم (10) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (01)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K <sup>2</sup>	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 01
دالة عند 0.01	0.002	12.80	02	8	10	60%	18	نعم
				0	10	33.3%	10	أحيانا
				-8	10	6.7%	2	لا
				////			100%	30

الشكل رقم (13) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (01)



من خلال الجدول رقم (10) والشكل رقم (13) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرد قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (01) بالبديل "نعم" وقد بلغت نسبتهم 60%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أحيانا" بنسبة قدرت بـ 33%، وفي المجموعة الثالثة والتي تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" بنسبة مئوية قدرت بـ 7%.

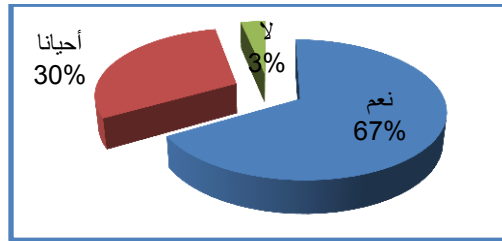
وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا 2) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ 12.80 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات ولصالح المجموعة الأولى. الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن معظم أفراد عينة الدراسة يرون أن استخدام التكنولوجيا الحديثة يساهم في التغيير التنظيمي في مؤسساتهم .

العبارة 02: للتخطيط الإستراتيجي دور في إنجاح عملية التغيير التنظيمي في مؤسستكم.

الجدول رقم (11) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (02)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K <sup>2</sup>	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 02
دالة عند 0.01	0.000	18.20	02	10	10	%66.7	20	نعم
				-1	10	%30	9	أحيانا
				-9	10	%3.3	1	لا
				////		%100	30	الإجمالي

الشكل رقم (14) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (02)



من خلال الجدول رقم (11) والشكل رقم (14) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (30) فرد قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (02) بالبديل "نعم" وقد بلغت نسبتهم 67%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أحيانا" بنسبة قدرت بـ 30%، وفي المجموعة الثالثة والتي تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" بنسبة مئوية قدرت بـ 3%.

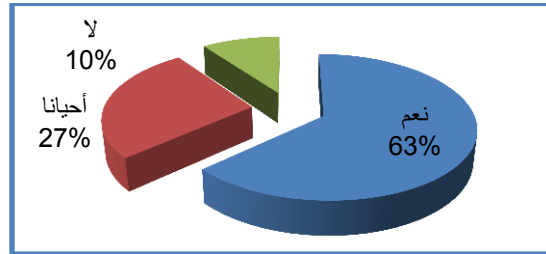
وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ 18.20 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعات ولصالح المجموعة الأولى "نعم". الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن معظم أفراد عينة الدراسة يرو أن للتخطيط الإستراتيجي دور في إنجاح عملية التغيير التنظيمي في مؤسستهم.

العبارة 03: : الإستشراق و الرؤية المستقبلية لها دور في التغيير التنظيمي في مؤسستكم

الجدول رقم (12) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (03)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K <sup>2</sup>	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 03
دالة عند 0.01	0.001	13.40	02	9	10	%63.3	19	نعم
				-2	10	%26.7	8	أحيانا
				-7	10	%10	3	لا
				////		%100	30	الإجمالي

الشكل رقم (15) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (03)



من خلال الجدول رقم (12) والشكل رقم (15) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرد قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (03) بالبديل "نعم" وقد بلغت نسبتهم 63%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أحيانا" بنسبة قدرت بـ 27%، وفي المجموعة الثالثة والتي تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" بنسبة مئوية قدرت بـ 10%.

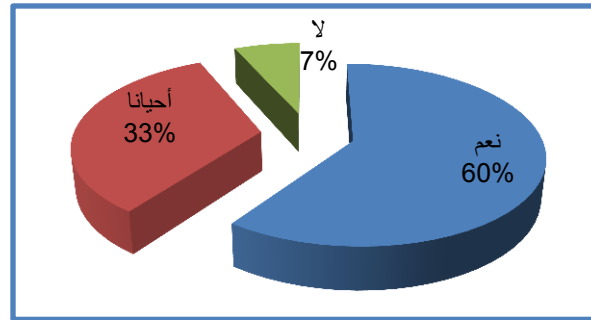
وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ 13.40 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات ولصالح المجموعة الأولى "نعم".  
الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن معظم أفراد عينة الدراسة يرون الإستشراق و الرؤية المستقبلية لهما دور في التغيير التنظيمي في مؤسستهم .

العبارة 04: : للقاءات الدورية للموظفين دور في إحداث التغيير التنظيمي في مؤسستكم

الجدول رقم (13) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (04)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K <sup>2</sup>	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 04
دالة عند 0.01	0.002	12.80	02	8	10	%60	18	نعم
				0	10	%33.3	10	أحيانا
				-8	10	%6.7	2	لا
				////		%100	30	الإجمالي

الشكل رقم (16) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (04)



من خلال الجدول رقم (13) والشكل رقم (16) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرد قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (04) بالبديل "نعم" وقد بلغت نسبتهم 60%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أحيانا" بنسبة قدرت بـ 33%، وفي المجموعة الثالثة والتي تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" بنسبة مئوية قدرت بـ 7%.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ 12.80 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات ولصالح المجموعة الأولى "نعم".

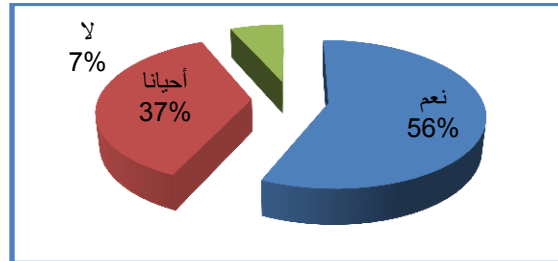
الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن معظم أفراد عينة الدراسة يروا للقاءات الدورية للموظفين دور في إحداث التغيير التنظيمي في مؤسستهم.

العبارة 05: لإشراك المسؤولين في اتخاذ القرارات وجميع الموظفين دور في التغيير التنظيمي .

الجدول رقم (14) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (05)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K <sup>2</sup>	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 05
دالة عند 0.01	0.003	11.40	02	7	10	%56.7	17	نعم
				1	10	%36.7	11	أحيانا
				-8	10	%6.7	2	لا
				////		%100	30	الإجمالي

الشكل رقم (17) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (05)



من خلال الجدول رقم (14) والشكل رقم (17) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (30) فرد قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (05) بالبديل "نعم" وقد بلغت نسبتهم 56%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أحيانا" بنسبة قدرت بـ 37%، وفي المجموعة الثالثة والتي تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" بنسبة مئوية قدرت بـ 7%.

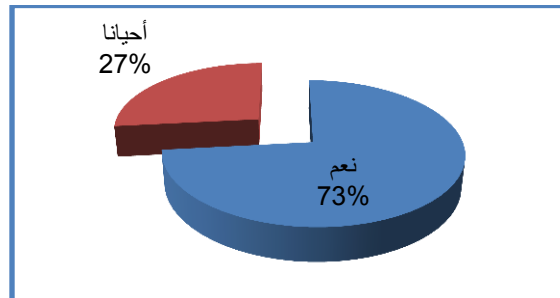
وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ 11.40 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعات ولصالح المجموعة الأولى "نعم". الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن معظم أفراد عينة الدراسة يرون أن إشراك المسؤولين في اتخاذ القرارات وجميع الموظفين دور في التغيير التنظيمي .

العبارة 06: لقرارات الرؤساء دور في تحسين أدائكم و تفعيل التغيير التنظيمي في مؤسستكم.

الجدول رقم (15) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (06)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة $K^2$	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 06
دالة عند 0.01	0.011	6.53	01	7	15	%73.3	22	نعم
				-7	15	%26.7	8	أحيانا
				////		%100	30	الإجمالي

الشكل رقم (18) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (06)



من خلال الجدول رقم (15) والشكل رقم (18) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (30) فرد قد انقسمت إلى مجموعتين تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (06) بالبديل "نعم" وقد بلغت نسبتهم 73%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أحيانا" بنسبة قدرت بـ 27%.

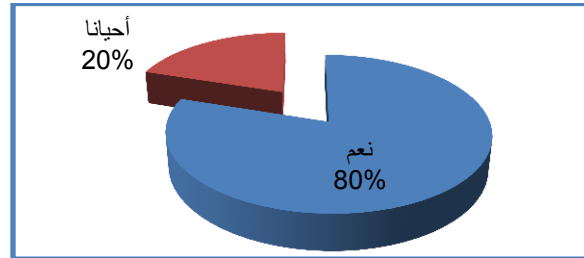
وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية ( $K^2$ ) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (01) قدرت بـ 6.53 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعات ولصالح المجموعة الأولى "نعم".  
الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن معظم أفراد عينة الدراسة يرو أن لقرارات الرؤساء دور في تحسين أدائكم و تفعيل التغيير التنظيمي في مؤسستهم .

العبارة 07: : لتطوير المعايير الدقيقة لقياس الأداء دور إنجاح التغيير التنظيمي في مؤسستكم.

الجدول رقم (16) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (07)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K <sup>2</sup>	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المتوقَّع والمشاهد	التكرار المتوقَّع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 07
دالة عند 0.01	0.001	10.80	01	9	15	%80	24	نعم
				-9	15	%20	6	أحيانا
				////		%100	30	الإجمالي

الشكل رقم (19) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (07)



من خلال الجدول رقم (16) والشكل رقم (19) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (30) فرد قد انقسمت إلى مجموعتين تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (07) بالبديل "نعم" وقد بلغت نسبتهم 80%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أحيانا" بنسبة قدرت بـ 20%.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (01) قدرت بـ 10.80 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعات ولصالح المجموعة الأولى "نعم".

الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن معظم أفراد عينة الدراسة يرو أن لتطوير المعايير الدقيقة لقياس الأداء دور إنجاح التغيير التنظيمي في مؤسستهم .

## الفرضية الثانية.

الجدول رقم (17) : تفسير نتائج الفرضية الثانية من خلال إجابات افراد عينة الدراسة

السؤال	كا2	الدلالة الاحصائية
السؤال رقم 1	12.80	دالة
السؤال رقم 2	18.20	دالة
السؤال رقم 3	13.40	دالة
السؤال رقم 4	12.80	دالة
السؤال رقم 5	11.40	دالة
السؤال رقم 6	6.53	دالة
السؤال رقم 7	10.80	دالة

## 2 : مناقشة الفرضية الثانية بناء على إجابات أفراد العينة

بعد عرض و تحليل نتائج الإستبيان الذي قمنا به و الذي وزع على موظفي و موظفات مديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة تبين لنا أن موظفي المديرية كان لهم إقبال إيجابي نحو كل الأسئلة المطروحة عليهم و بعد اللجوء إلى تطبيق اختبار الدلالة الإحصائية ( كا 2 ) تبين لنا أنها ذات دلالة إحصائية في كل الأسئلة السبعة المطروحة، حيث كانت معظم إجاباتهم بالبدل نعم و هو ما بلغ درجة عالية في الأسئلة السبعة المطروحة هذا يدل على أن المبحوثين على استعداد لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بطرق و أساليب علمية حديثة و التي تؤدي بدورها إلى إحداث تغيير تنظيمي في مؤسستهم .

و مما سبق نستنتج أن الفرضية الثانية محققة و هذا ما تؤكدته دراسة العابد هواري 2014 2015 و

محمود داود الربيعي 2010 .

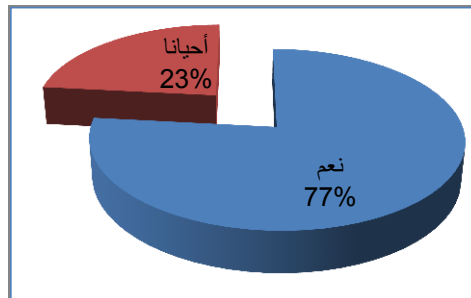
المحور الثالث : هل يساهم التكامل بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تفعيل إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسات الرياضية.

العبارة 01: لاعتماد المؤسسة سياسة التفتيش على جودة الخدمات و المنتجات دور في تفعيل التغيير التنظيمي في مؤسستكم.

الجدول رقم (18) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (01)

بدائل الإجابة على السؤال رقم 01	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	قيمة K <sup>2</sup>	مستوى الدلالة	القرار
نعم	23	76.7%	15	8	01	8.53	0.003	دالة عند 0.01
أحيانا	7	23.3%	15	-8				
الإجمالي	30	100%	///	///				

الشكل رقم (20) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (01)



من خلال الجدول رقم (18) والشكل رقم (20) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (30) فرد قد انقسمت إلى مجموعتين تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (01) بالبديل "نعم" وقد بلغت نسبتهم 77%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أحيانا" بنسبة قدرت بـ 23%

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك<sup>2</sup>) نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (01) قدرت بـ 8.53 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعات ولصالح المجموعة الأولى "نعم"

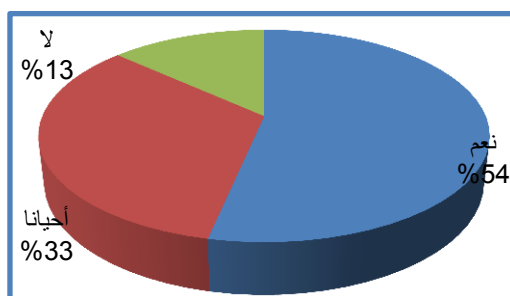
الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن معظم أفراد عينة الدراسة يرو أن لاعتماد المؤسسة سياسة التفتيش على جودة الخدمات و المنتجات دور في تفعيل التغيير التنظيمي في مؤسستهم .

العبارة 02: لاعتماد مؤسستكم على سياسة الابتكار و التجديد دور في تفعيل التغيير التنظيمي

الجدول رقم (19) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (02)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K <sup>2</sup>	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 02
دالة عند 0.01	0.027	7.20	02	6	10	%53.3	16	نعم
				0	10	%33.3	10	أحيانا
				-6	10	%13.3	4	لا
				////		%100	30	الإجمالي

الشكل رقم (21) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (02)



من خلال الجدول رقم (19) والشكل رقم (21) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرد قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (02) بالبديل "نعم" وقد بلغت نسبتهم 54%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أحيانا" بنسبة قدرت بـ 33%، وفي المجموعة الثالثة والتي تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" بنسبة مئوية قدرت بـ 13%. وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ 7.20 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات ولصالح المجموعة الأولى "نعم".

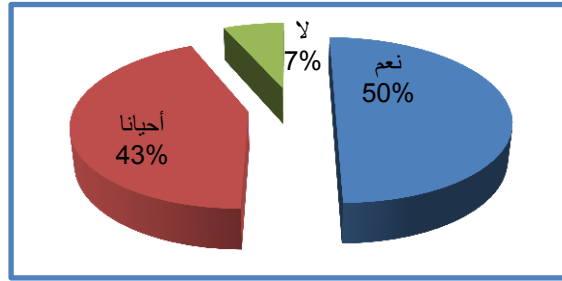
الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن معظم أفراد عينة الدراسة يرون أن اعتماد مؤسستهم على سياسة الابتكار و التجديد دور في تفعيل التغيير التنظيمي

العبارة 03: لتشجيع مؤسستكم طريقة العمل الجماعي دور في تفعيل التغيير التنظيمي.

الجدول رقم (20) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (03)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K <sup>2</sup>	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 03
دالة عند 0.01	0.007	9.80	02	5	10	%50	15	نعم
				3	10	%43.3	13	أحيانا
				-8	10	%6.7	2	لا
				////		%100	30	الإجمالي

الشكل رقم (22) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (03)



من خلال الجدول رقم (20) والشكل رقم (22) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرد قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (03) بالبديل "نعم" وقد بلغت نسبتهم 50%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أحيانا" بنسبة قدرت بـ 43%، وفي المجموعة الثالثة والتي تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" بنسبة مئوية قدرت بـ 7%.

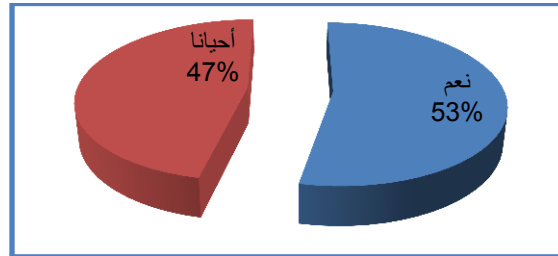
وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ 9.80 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات ولصالح المجموعة الأولى "نعم".  
الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن معظم أفراد عينة الدراسة يرو أن لتشجيع مؤسستهم طريقة العمل الجماعي دور في تفعيل التغيير التنظيمي

العبارة 04: لتحديد مؤسستكم الأهداف القريبة و المتوسطة و البعيدة المدى دور في تفعيل التغيير التنظيمي

الجدول رقم (21) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (04)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K <sup>2</sup>	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 04
غير دالة عند 0.01	0.715	0.133	01	1	15	%53.3	16	نعم
				-1	15	%46.7	14	أحيانا
				////		%100	30	الإجمالي

الشكل رقم (23) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (04)



من خلال الجدول رقم (21) والشكل رقم (23) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرد قد انقسمت إلى مجموعتين تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (04) بالبديل "نعم" وقد بلغت نسبتهم 53%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أحيانا" بنسبة قدرت بـ 47%.

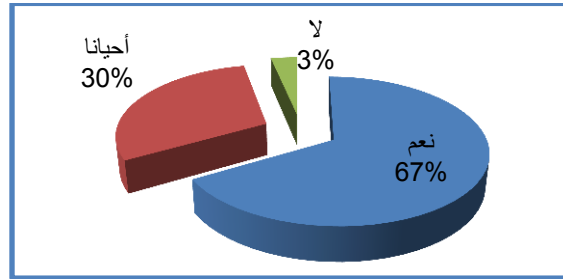
وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كاح) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (01) قدرت بـ 0.715 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات ولصالح المجموعة الأولى "نعم".  
الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن معظم أفراد عينة الدراسة يرو أن لتحديد مؤسستهم الأهداف القريبة و المتوسطة و البعيدة المدى دور في تفعيل التغيير التنظيمي .

العبارة 05: لحرص مؤسستكم على زرع رغبة التغيير في كل فرد دور في تفعيل التغيير التنظيمي

الجدول رقم (22) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (05)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة $K^2$	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 05
دالة عند 0.01	0.000	18.20	02	10	10	%66.7	20	نعم
				-1	10	%30	9	أحيانا
				-9	10	%3.3	1	لا
				////		%100	30	الإجمالي

الشكل رقم (24) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (05)



من خلال الجدول رقم (22) والشكل رقم (24) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (30) فرد قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (05) بالبديل "نعم" وقد بلغت نسبتهم 67%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أحيانا" بنسبة قدرت بـ 30%، وفي المجموعة الثالثة والتي تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" بنسبة مئوية قدرت بـ 3% وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية ( $K^2$ ) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ 18.20 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعات ولصالح المجموعة الأولى "نعم"

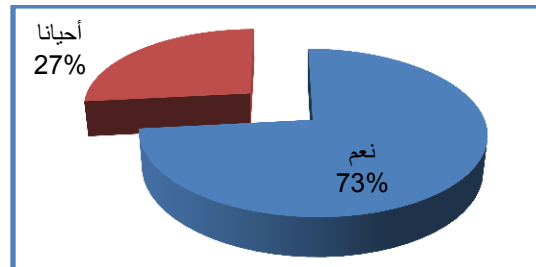
الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن معظم أفراد عينة الدراسة يروأن لحرص مؤسستهم على زرع رغبة التغيير في كل فرد دور في تفعيل التغيير التنظيمي.

العبارة 06: لحرص المؤسسة على إجراء تقييم شامل لأدائها من تحديد لجوانب القوة و الضعف دور في التغيير التنظيمي.

الجدول رقم (23) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (06)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K <sup>2</sup>	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 6
دالة عند 0.01	0.011	6.53	01	7	15	%73.3	22	نعم
				-7	15	%26.7	8	أحيانا
				////		%100	30	الإجمالي

الشكل رقم (25) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (06)



من خلال الجدول رقم (23) والشكل رقم (25) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرد قد انقسمت إلى مجموعتين تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (06) بالبديل "نعم" وقد بلغت نسبتهم 73%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أحيانا" بنسبة قدرت بـ 27%.

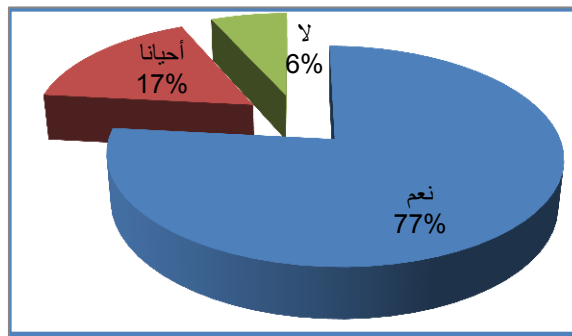
وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (01) قدرت بـ 6.53 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات ولصالح المجموعة الأولى "نعم".  
الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن معظم أفراد عينة الدراسة يرو أن لحرص المؤسسة على إجراء تقييم شامل لأدائها من تحديد لجوانب القوة و الضعف دور في التغيير التنظيمي .

العبارة 07: لبحث مؤسستكم عن المشكلات التي تعرقل التحسين المستمر للخدمات دور في تفعيل التغيير التنظيمي في مؤسستكم

الجدول رقم (24) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (07)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K <sup>2</sup>	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 07
دالة عند 0.01	0.000	25.80	02	13	10	%76.7	23	نعم
				-5	10	%16.7	5	أحيانا
				-8	10	%6.7	2	لا
				////		%100	30	الإجمالي

الشكل رقم (26) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (07)



من خلال الجدول رقم (24) والشكل رقم (26) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرد قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (07) بالبديل "نعم" وقد بلغت نسبتهم 77%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أحيانا" بنسبة قدرت بـ 17%، وفي المجموعة الثالثة والتي تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" بنسبة مئوية قدرت بـ 6%.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ 25.80 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات ولصالح المجموعة الأولى "نعم"

الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن معظم أفراد عينة الدراسة يرون أن لبحث مؤسستكم عن المشكلات التي تعرقل التحسين المستمر للخدمات دور في تفعيل التغيير التنظيمي في مؤسستكم .

## الفرضية الثالثة:.

الجدول رقم (25) : تفسير نتائج الفرضية الثالثة من خلال إجابات افراد عينة الدراسة

السؤال	ك2	الدلالة الاحصائية
السؤال رقم 1	8.53	دالة
السؤال رقم 2	7.20	دالة
السؤال رقم 3	9.80	دالة
السؤال رقم 4	0.133	غيردالة
السؤال رقم 5	18.20	دالة
السؤال رقم 6	6.53	دالة
السؤال رقم 7	25.80	دالة

بعد عرض و تحليل نتائج الإستبيان الذي قمنا به و الذي وزع على موظفي و موظفات مديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة تبين لنا أن موظفي المديرية كان لهم إقبال إيجابي نحو الأسئلة المطروحة عليهم و بعد اللجوء إلى تطبيق اختبار الدلالة الإحصائية ( كا 2 ) تبين لنا أنها ذات دلالة إحصائية في الأسئلة 1 2 3 5 6 7 ، فيما كانت نتائج السؤال الرابع غير دالة احصائيا ، حيث كانت معظم إجاباتهم بالبديل نعم و هو ما بلغ درجة عالية في الأسئلة رقم 1 2 3 5 6 7 و هذا يدل على أن المبحوثين على استعداد لتطبيق مبادئ الجودة الشاملة التي من شأنها أن تساهم في التغيير التنظيمي في مؤسستهم . و مما سبق نستنتج أن الفرضية الثالثة محققة و هذا ما تؤكدته

دراسة بسام منيب الطائي 2013 و بوخلوة باديس 2016 و شرف الدين زديرة 2016

**خلاصة :** من خلال هذا الفصل تمكنا من إعطاء القيمة العلمية لنتائج أفراد العينة و مناقشتها و تحليلها فقمنا باختيار طريقة تحليل كل سؤال على حدى مع القيام بتحليل شامل لكل فرضية من الفرضيات . كما ضم هذا الفصل نتائج الإستبيان الخاص بموظفي مديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة الذي أردنا من خلاله بمدى استجابة أفراد العينة و مدى فهمهم للجودة الشاملة و استعدادهم للتغيير التنظيمي في عين المكان و التي كانت نتائجها إيجابية متفاعلة مع معظم أسئلة الإستبيان .

# الفصل الخامس

## استنتاجات و اقتراحات

1- مناقشة الفرضيات على ضوء النتائج.

2- استنتاجات .

3- اقتراحات.

4- آفاق مستقبلية.

5- قائمة المصادر و المراجع.

تمهيد :

تناولنا في هذا الفصل الأخير تناولنا من خلاله عدة أمور مهمة و فيها مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات ، كما تطرقنا إلى استنتاجات و اقتراحات قد تفيد الباحث و حتى الباحثين في هذا المجال ، ثم انتقلنا إلى آفاق مستقبلية و كذا قائمة المصادر و المراجع .

### 1-مناقشة الفرضيات على ضوء النتائج :

#### الفرضية الأولى :

من النتائج المتحصل عليها في الجداول من (1) إلى (9) تبين لنا أن تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة يساهم في تفعيل إدارة التغيير التنظيمي لدى موظفي مديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة .ومما سبق نستنتج أن الفرضية الأولى محققة وهذا ما تؤكدته دراسة منير بن محمد قطب وفتح شجاع العتيبي 2010 ومحمود داود الربيعي 2010 تعارضت مع دراسة محمد الفاتح اسماعيل 2016 و منه فالفرضية الأولى محققة .

#### الفرضية الثانية :

من النتائج المتحصل عليها في الجداول من (10) إلى (17) تبين لنا أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة بطرق و أساليب علمية يساهم في تفعيل إدارة التغيير التنظيمي لدى موظفي مديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة . ومما سبق نستنتج أن الفرضية الثانية محققة وهذا ما تؤكدته دراسة العابد هوارى 2014 و 2015 و محمود داود الربيعي 2010 و منه فالفرضية الثانية محققة .

#### الفرضية الثالثة :

من النتائج المتحصل عليها في الجداول من (18) إلى (25) تبين لنا أن التكامل بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة يساهم في تفعيل إدارة التغيير التنظيمي لدى موظفي مديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة .ومما سبق نستنتج أن الفرضية الثالثة محققة وهذا ما تؤكدته دراسة بسام منيب الطائي 2013 و بوخلوة باديس 2016 وشرف الدين زديرة 2016 و منه فالفرضية الثالثة محققة .

#### الفرضية العامة :

من النتائج المتوصل إليها في الفرضيات الثلاث تبين لنا أن إدارة الجودة الشاملة تساهم في تفعيل إدارة التغيير التنظيمي لدى موظفي مديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة . و منه فالفرضية العامة محققة .

**2- استنتاجات :**

- هناك تطابق في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة على جميع مجالات الدراسة .
- وجوب الجمع بين الرؤساء و الموظفين في إحداث عملية التغيير التنظيمي .
- كلما طبقت إدارة الجودة الشاملة مبادئها و أسسها بشكل علمي صحيح كان التغيير التنظيمي أسهل .
- تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية ضعيف جدا .
- تقبل ملحوظ للموظفين لفكرة تطبيق الجودة الشاملة و كذا التغيير التنظيمي .
- متطلبات إدارة الجودة الشاملة تنعكس على نحو إيجابي بالتغيير التنظيمي فكلما كانت هذه المتطلبات متوفرة بشكل كبير كلما انعكس إيجابا على التغيير التنظيمي فيما يخص ثقافة المؤسسة و أسلوب إدارتها أي أن العلاقة بين التغيير التنظيمي و بين متطلبات إدارة الجودة الشاملة هي علاقة طردية .
- هناك معوقات تحول دون تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة .

**3- اقتراحات :**

- ضرورة إنشاء خلية على مستوى المؤسسات الرياضية تسمى بخلية الجودة .
- ضرورة تفعيل هذه الخلية و إعطائها دورا أكبر للمساهمة في تطوير المؤسسة .
- العمل على التوعية بمفهوم إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الفهم الواضح لأسسها و مبادئها العلمية .
- قيام المؤسسات الرياضية العليا بالدعم اللازم من أجل إنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة .
- العمل على تشجيع الموظفين و تقبل فكرة التغيير من الرؤساء .
- تكوين هيئة مراقبة لسير المؤسسات الرياضية و تشجيع المبدعين و المتميزين .
- وضع برامج عمل جديدة و الإبتعاد عن الأعمال الروتينية .
- وضع مخطط عمل مطبق للجودة الشاملة و تطبيقه بأسسه و مبادئه .
- تعميق الدور الإيجابي الذي تمثله العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و التغيير التنظيمي .
- وضع برامج تدريبية تتماشى و تطور أفكار إدارة الجودة الشاملة .

**4- الآفاق المستقبلية :**

- إجراء المزيد من البحوث و الدراسات الميدانية فيما يخص إدارة الجودة الشاملة و كذا التغيير التنظيمي .
- دراسة العلاقة الموجودة بين إدارة الجودة الشاملة و إدارة التغيير التنظيمي و محاولة تطبيق الأولى و تقبل الثانية .
- وجوب تتبع التطورات التي فرضتها العولمة و خصوصا في إدارة الجودة الشاملة والتغيير التنظيمي .
- إجراء المزيد من البحوث للتعرف على المعوقات التي تحول بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وعدم تقبل تفعيل التغيير التنظيمي في المؤسسات الرياضية .
- وضع مشروع جديد كل سنة ومراقبة نتائجه و مقارنتها بالأهداف المسطرة .

خلاصة :

من خلال هذا الفصل تمكنا من الوصول إلى استنتاجات و اقتراحات من الباحث و هذا بعد مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات كما تمكنا من إعطاء بعض التعاليم جسديناها كأفاق مستقبلية و ختمنا هذا الفصل بقائمة المصادر و المراجع .

## 4 - قائمة المصادر و المراجع :

- أولا : القرآن الكريم .  
ثانيا : السنة النبوية .  
ثالثا : القواميس و المعاجم :
- 1- ابراهيم مصطفى و آخرون ( المعجم الوسيط ) دار الدعوة - الجزء 2 . ( المكتبة الشاملة )
  - 2- محمد بن محمد عبد الرزاق الحصيني - ( تاج العروس ) دار الهداية الجزء السابع بدون طبعة . ( المكتبة الشاملة )
  - 3- جمال الدين ابن منظور ( لسان العرب ) دار صارت - بيروت - الطبعة الثالثة 1414 ( 3 | 135\_136 ) .  
( المكتبة الشاملة )
- رابعا : الكتب باللغة العربية :
- 4 \_ عبد الله ابراهيم الدرهمي \_ إدارة الجودة الشاملة الموارد البشرية و الأداء المؤسسي - دبي قنديل للطباعة و النشر 2017 .
  - 5\_ قاسم نايف علوان \_ إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الآيزو 9001:2000 دار الثقافة للنشر و التوزيع عمان الأردن الطبعة الرابعة 2016
  - 6 \_ محمود عبد الفتاح رضوان \_ إدارة الجودة الشاملة في التدريب \_ مركز الخبرات المهنية للإدارة \_ القاهرة 2014 .
  - 7\_ ربحي مصطفى عليان \_ إدارة التغيير دار صفاء للنشر و التوزيع عمان الطبعة الأولى 2015 1436
  - 8\_ سيد سالم عرفة اتجاهات حديثة في إدارة التغيير 2012 بدون طبعة و لا سنة النشر .
  - 9\_ محمد حسن الوشاح و محمد عبد الله الشقارين \_ المنشآت و الملاعب الرياضية \_ مكتبة المجمع العربي للنشر و التوزيع الطبعة الأولى 2012 1433
  - 10\_ محمود عبد الفتاح \_ إدارة الجودة الشاملة فكر و فلسفة قبل أن يكون التطبيق \_ المجموعة العربية للتدريب و النشر الطبعة الأولى 2012 .
  - 12\_ رامي سيد ابراهيم المصري \_ نموذج مقترح لإنشاء نظام للجودة بالمؤسسات الرياضية \_ دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر \_ الإسكندرية الطبعة الأولى 2012
  - 13\_ نبيل سعد خليل \_ إدارة الجودة الشاملة \_ دار الفجر للنشر و التوزيع \_ القاهرة 2011 .
  - 14\_ خضير كاظم حمود الفريجات و آخرون \_ السلوك التنظيمي " مفاهيم معاصرة " إثراء للنشر و التوزيع ط 1 عمان 2009
  - 15\_ ديمينج و روبرت هاجستروم \_ إدارة الجودة الشاملة أسس و مبادئ - كنوز للنشر و التوزيع 2009

- 16\_ ابراهيم ابراش \_ المنهج العلمي و تطبيقاته في العلوم الإجتماعية \_ دار الشروق للنشر و التوزيع عمان الطبعة العربية الأولى الإصدار الأول 2009 .
- 17\_ زاهر عبد الرحيم عاطف هندرة المنظمات "الهيكلي التنظيمي للمنظمة" دار الراية للنشر و التوزيع الطبعة الأولى عمان 2009 .
- 18\_ محمد عبد الفتاح محمد إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الإجتماعية المكتب الجامعي الحديث 2008.
- 19\_ زيد منير عبودي \_ إدارة التغيير و التطوير \_ دار كنوز المعرفة و النشر عمان ط 1 2007 .
- 20\_ مهدي السمرائي \_ إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي و الخدمي \_ دار جرير للنشر و التوزيع \_ عمان 2007 .
- 21\_ د \_ حسن حسين البيلاوي و غيره الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز و معايير الإعتماد دار المسيرة للنشر و التوزيع عمان الطبعة الأولى 2006 1426 .
- 22\_ محمد بن يوسف النمران العطيات \_ إدارة التغيير و التحديات العصرية للمدير \_ دار الحامد للنشر و التوزيع عمان ط 1 2006 .
- 23\_ حسن أحمد الشافعي \_ معايير تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية \_ دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر \_ الإسكندرية 2006 .
- 24\_ مأمون سليمان الدرادكة إدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء دار صفاء للنشر و التوزيع عمان 2005.
- 25\_ موريس أنجرس \_ منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية \_ ترجمة بوزيد صحراوي و آخرون \_ دار القصبة للنشر الجزائر 2004 .
- 26\_ عبود عبد الله العسكري \_ منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية \_ دار النمير دمشق حلبوني شارع مسلم البارودي الطبعة الثانية 2004
- 27- عمر وصفي عقيل-مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة-دار وائل عمان الأردن 2001.
- 28\_ مروان عبد المجيد ابراهيم \_ أسس البحث العلمي \_ مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع عمان الطبعة الأولى 2000 .
- 29\_ محمد عبيدات و آخرون \_ منهجية البحث العلمي القواعد و المراحل و التطبيقات \_ دار وائل للطباعة و النشر \_ الطبعة الثانية 1999 .
- 30\_ محمد حسن علاوي \_ أسامة كامل راتب : البحث العلمي في التربية الرياضية و علم النفس \_ دار الفكر العربي القاهرة 1999 .

31\_ توفيق عبد المحسن توفيق \_ تخطيط و مراقبة جودة المنتجات \_ دار الشهاب للنشر و التوزيع القاهرة  
1996

32\_ ناصر ثابت \_ أضواء على الدراسة الميدانية مكتبة الفلاح ط 1 1984

33\_ آمال محمد ابراهيم بابكر و حمادة عيد نوار العنتبلي \_ الإبداع في إدارة المؤسسات الرياضية \_ ماهي  
للنشر و التوزيع الإسكندرية بدون طبعة و سنة النشر.

خامسا - قائمة المجلات و الدوريات العلمية :

34\_ صبرينة لطرش - عديلة العلواني ( جامعة بسكرة) - التغيير التنظيمي و أثره على أداء العاملين - مجلة

العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي العدد التاسع جوان 2018

35\_ مرينز أسامة محاضرات السنة الأولى ماستر 2017 2018 رقم 05 يوم 06 11 2017 )

36\_ محمد بن سعيد العمري \_ أثر التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي \_ المجلة العربية للإدارة ، مج ، 37، ع

4، ديسمبر 2017

37\_ محمد الفاتح اسماعيل أحمد \_ تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الرياضية - أطروحة مقدمة لنيل

درجة الدكتوراه في فلسفة التربية البدنية و الرياضية (السودان) \_ 2016 .

38\_ فرنان مجيد \_ مطبوعة خاصة بمقياس إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية \_ البويرة \_ 2016

2017

39\_ رايح قميحة إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الإدارات العمومية مجلة دراسات في علم الاجتماع

جامعة الجزائر المجلد 01 عدد 01 2013

40\_ بسام منيب الطائي و إسراء و عبد الله قاسم \_ الأثر التتابعي لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة و التغيير

التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية \_ المجلد الخامس \_ العدد العاشر ، أيار 2013 \_ استلام البحث 8 \_ 10 \_

2012 قبول النشر 13 01 2013

41\_ كمال دشلي \_ منهجية البحث العلمي \_ منشورات جامعة حماة كلية الإقتصاد ، مديرية الكتب و

المطبوعات الجامعية 2012

42\_ عبد الغاني محمد الطاهر - رضوان علي اسماعيل - مقاومة التغيير التنظيمي لدى أعضاء الهيكل الإداري

في الإتحادات الرياضية الأولمبية - جامعة الحديدة اليمن - مجلة الإبداع الرياضي العدد 05 أبريل 2012 - مجلد

03 رقم 01

43\_ عبد الكريم حسين - التغيير التنظيمي العوامل المؤثرة و استجابة الإدارة \_ مجلة جامعة دمشق للعلوم

الإقتصادية و القانونية - المجلد 28 العدد الأول - 2012 .

44\_ معزوز نشيدة \_ التغيير و علاقته بإدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصحية \_ جامعة سعد دحلب \_

المؤتمر الدولي يومي 18 19 ماي 2011

- 45\_ شنيبي عبد الرحمان و آخرون \_ إدارة الجودة الشاملة مدخل استراتيجي للتغيير التنظيمي في منظمات الأعمال جامعة سعد دحلب البلدية ملتقى دولي يومي 18 19 ماي 2011
- 46\_ داوي الشيخ و شتاتحة عائشة (2010) مدخل في تحليل التغيير التنظيمي و طرق تعامله مع مشكلة المقاومة \_ الملتقى الدولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة \_ جامعة سعد دحلب \_ البلدية 2010
- 47\_ محمد صلاح الدين مصطفى و آخرون \_ خطوات البحث العلمي و مناهجه \_ جامعة الدول العربية ، المشروع العربي لصحة الأسرة (2010) .
- 48\_ حسن رحيم علاوي \_ التغيير التنظيمي في المنظمات الأعمال : دوافعه أهدافه و مداخله \_ الملتقى الدولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة جامعة البلدية يومي 12 13 2010
- 49\_ محمود داود الربيعي \_ تطوير الرياضة في ضوء إدارة الجودة الشاملة \_ مجلة كلية التربية الأساسية | جامعة بابل المؤتمر العلمي السنوي الثالث لكلية التربية الأساسية العدد 02 2009 آذار 2010
- 50\_ بومدين يوسف \_ إدارة الجودة الشاملة و الأداء المتميز \_ بحوث منشورة مجلة الباحث | عدد 05 | 2007 .
- 51\_ جوزيف جابلونسكي \_ إدارة الجودة الشاملة \_ إصدار شركة العربية للإعلام العلمي ( شعاع ) السنة الأولى العدد السادس فبراير 1993 .
- 52\_ نصير قاسم \_ نموذج مقترح لإدارة العلاقات العامة في المؤسسات الرياضية في العراق " بحث وصفي " بدون سنة ولا تاريخ النشر .  
سادسا : قائمة الرسائل الجامعية :
- 53\_ منير بن محمد سعيد بن محمد قطب \_ إمكانية تطبيق أسس الجودة الشاملة في إدارة و تنظيم النشاط الرياضي بمراحل التعليم العام بمدارس العاصمة المقدسة \_ دراسة مكتملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير \_ سنة 1429 2018 )
- 54\_ هيشور محمد الأمين \_ ثقافة المؤسسة و التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية الخاصة الجزائرية أطروحة دكتوراه جامعة محمد لمين دباغين \_ سطيف \_ 2016 2017 (
- 55\_ شرف الدين زديرة \_ دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة خدمات المؤسسات الإستشفائية - أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير سنة 2016 \_ 2017
- 56\_ بوخلوة باديس - أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير بعنوان : أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية نوقشت بتاريخ 14 فيفري 2016.
- 57- عبد الصمد توابتية \_ أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين في المكتبات الجامعية مذكرة شهادة ماستر دفعة 2016 جامعة العربي التبسي 2015 2016 (

- 58**—راشد ابراهيم المطوع النعيمي \_ أثر تطبيق الحوكمة في المؤسسات الرياضية على الإنجازات الرياضية الأولمبية في دولة الإمارات من وجهة نظر صناع القرار \_ رسالة ماجستير أكتوبر 2015 .
- 59**— راشد ابراهيم المطوع النعيمي \_ أثر تطبيق الحوكمة في المؤسسات الرياضية على الإنجازات الرياضية الأولمبية في دولة الإمارات من وجهة نظر صناع القرار \_ رسالة ماجستير أكتوبر 2015
- 60**— عفاف بن ساحة \_ إثر إدارة التغيير التنظيمي على ابتكار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة \_ علوم اقتصادية و تجارية ( 2012 2013 )
- 61**— سوفي نبيل دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي حالة موظفي خزينه ولاية جيجل رسالة مكمله لنيل شهادة ماجستير جامعة منتوري قسنطينة 2011
- 62**— خليل اسماعيل عبد المحسن الحفاجي \_ تأثير نمط القيادة في تحقيق الجودة الشاملة و الميزة التنافسية في مستشفى ابن النفيس و مستشفى الراهبات \_ أطروحة دكتوراه قدمت لجامعة سانت كليمنتس سنة 2010.
- 63**— فاتح شجاع فاتح العتيبي \_ مدى الإلتزام بتطبيق معايير الجودة الشاملة و أثرها على مستوى أداء الموارد البشرية \_ دراسة تطبيقية على إدارة الموارد البشرية في الحرس الوطني الكويتي \_ كلية جامعة الشرق الأوسط \_ رسالة مكمله لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال \_ أبريل 2010
- 64**— محمود داود الربيعي و فاضل فيضي الطائي و عزيز كريم وناس \_ تطوير الرياضة العربية في ضوء إدارة الجودة الشاملة \_ جمهورية العراق \_ جامعة بابل \_ كلية التربية البدنية \_ 2010
- 65**— حماد محمود واقع إدارة التغيير التنظيمي لدى وزارات السلطة الفلسطينية رسالة ماجستير جامعة طرابلس 1429 2008

سابعاً : قائمة الكتب الأجنبية :

**66**\_Glenn Morgan, Andrew the globalization of management consultation firms : constraints and limitation . Sturdy and Sigrid Quack CSGR Working Paper No 168/05 May 2006.

ثامناً: الجرائد الرسمية :

- 67** \_ مرسوم تنفيذي رقم 06 | 345 المؤرخ في 05 رمضان 1427 الموافق ل 28 سبتمبر 2006 \_ الجريدة الرسمية العدد \_61\_ السنة الثالثة و الأربعون .
- 68** \_ مرسوم تنفيذي رقم 93 | 283 مؤرخ في 9 جمادى الثاني 1414 الموافق ل 23 نوفمبر 1993 . الجريدة الرسمية العدد 77 السنة الثلاثون .

## الملاحق

- 1- استمارة استبيان .
- 2- تسهيل مهمة .
- 3- ملحق المديرية .
- 4- ملخص الدراسة (عربي).
- 5- ملخص الدراسة ( أجنبي).
- 6- الأساليب الإحصائية المستخدمة .

# استمارة استبيان

ملحق رقم (01)

الإسم : محمد الروؤوف

اللقب : زيانبي

القسم : ماستر 2 إدارة و تسيير رياضي

في إطار انجاز مذكرة بعنوان " مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تفعيل إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسات الرياضية " و التي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في الإدارة و التسيير الرياضي لنا الشرف أن نضع بين أيديكم هذه الإستمارة و نرجو مساعدتكم ، و ذلك بملاها بإجابات واضحة و مدققة حول الأسئلة المطروحة لأن نتائج هذا البحث تتوقف عليها و نشكركم على المساعدة .

ملاحظة :

ضع علامة (X) في الخانة التي توافق رأيكم :

المحور الأول : هل يساهم تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في تفعيل إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسات الرياضية .

1 : إمتلاك المفهوم الكافي لمفاهيم الجودة الشاملة يساهم في التغيير التنظيمي في المؤسسات الرياضية .

نعم  لا  أحيانا

2 : للمدير دور في الدعم اللازم لإجراء التغييرات الكفيلة بتطبيق الجودة الشاملة .

نعم  لا  احيانا

3 : تخطيط المؤسسة الرياضية لأهدافها بالكفاءة المطلوبة يساهم في تفعيل التغيير التنظيمي .

نعم  لا  أحيانا

4 : الإعتماد على الأجهزة و المعدات الحديثة في المؤسسة يساهم في التغيير التنظيمي .

نعم  لا  أحيانا

5 : لمنح العاملين و الموظفين الفرصة للمشاركة في جهود التحسين المستمر يساهم في تفعيل التغيير التنظيمي في المؤسسات الرياضية

نعم  لا  أحيانا

6 : لتطبيق معايير الامن و السلامة في المؤسسة الرياضية دور في تفعيل التغيير التنظيمي في المؤسسة الرياضية

نعم  لا  أحيانا

7 : لاستغلال المؤسسة الرياضية لكافة مواردها المادية و البشرية دور في تفعيل التغيير التنظيمي

نعم  لا  أحيانا

8 : للتقييم العام لاداء المؤسسة كل سنة دور في تفعيل التغيير التنظيمي

نعم  لا  أحيانا

المحور الثاني : هل يساهم تطبيق إدارة الجودة الشاملة بطرق و أساليب علمية حديثة في تفعيل التغيير التنظيمي في

المؤسسات الرياضية ؟

- 1 : استخدام التكنولوجيا الحديثة يساهم في التغيير التنظيمي في مؤسساتكم .  
 نعم  لا  أحيانا
- 2 : للتخطيط الإستراتيجي دور في إنجاح عملية التغيير التنظيمي في مؤسساتكم .  
 نعم  لا  أحيانا
- 3 : الإستشراف و الرؤية المستقبلية لها دور في التغيير التنظيمي في مؤسساتكم .  
 نعم  لا  أحيانا
- 4 : للقاءات الدورية للموظفين دور في إحداث التغيير التنظيمي في مؤسساتكم .  
 نعم  لا  أحيانا
- 5 : لاشراك المسؤولين في اتخاذ القرارات و جميع الموظفين دور في التغيير التنظيمي .  
 نعم  لا  أحيانا
- 6 : لقرارات الرؤساء دور في تحسين أدائكم و تفعيل التغيير التنظيمي في مؤسساتكم .  
 نعم  لا  أحيانا
- 7 : لتطوير المعايير الدقيقة لقياس الأداء دور إنجاح التغيير التنظيمي في مؤسساتكم .  
 نعم  لا  أحيانا

**المحور الثالث : هل يساهم التكامل بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تفعيل التغيير التنظيمي في المؤسسات الرياضية ؟**

- 1 : لاعتماد المؤسسة سياسة التفتيش على جودة الخدمات و المنتجات دور في تفعيل التغيير التنظيمي في مؤسساتكم .  
 نعم  لا  أحيانا
- 2 : لاعتماد مؤسساتكم على سياسة الابتكار و التجديد دور في تفعيل التغيير التنظيمي في مؤسساتكم .  
 نعم  لا  أحيانا
- 3 : لتشجيع مؤسساتكم طريقة العمل الجماعي دور في تفعيل التغيير التنظيمي .  
 نعم  لا  أحيانا
- 4 : لتحديد مؤسساتكم الأهداف القريبة و المتوسطة و البعيدة المدى دور في تفعيل التغيير التنظيمي .  
 نعم  لا  أحيانا
- 5 : لحرص مؤسساتكم على زرع رغبة التغيير في كل فرد دور في تفعيل التغيير التنظيمي .  
 نعم  لا  أحيانا
- 6 : لحرص المؤسسة على إجراء تقويم شامل لأدائها من تحديد جوانب القوة و الضعف دور في التغيير التنظيمي .  
 نعم  لا  أحيانا
- 7 : لبحث المؤسسة عن المشكلات التي تعرقل التحسين المستمر دور في تفعيل التغيير التنظيمي في مؤسساتكم .  
 نعم  لا  أحيانا

ملحقة رقم 1062



الى السيد/ مدير مديرية الشباب والرياضة  
ولاية المسيلة

## تسهيل مهمة

يشرفنا أن نلتمس من سيادتكم تقديم يد العون والمساعدة للطالب:

الطالب (ة): زياني عبد الرؤوف

السنة: الثانية ماستر

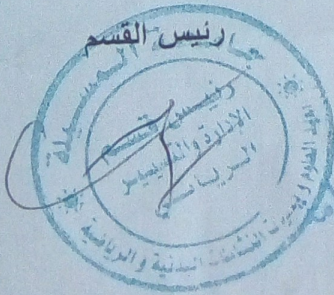
التخصص: ادارة الموارد البشرية والمنشآت الرياضية

السنة الجامعية: 2019/2018

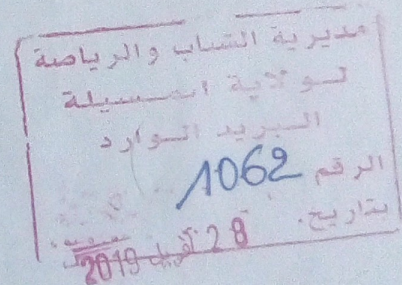
وهذا بغرض تسهيل مهمة الطالب من أجل القيام بدراسة ميدانية حول الموضوع:

" إدارة الجودة الشاملة كمدخل لفاعلية إدارة التغيير التنظيمي بمؤسسات الرياضة "

" دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة "



الدكتور: مرزوق أسامة



## ملحق رقمه (03)

### الهيكل التنظيمي لمديرية الشباب و الرياضة

#### نشأة مديرية الشباب و الرياضة :

أنشأت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 234/90 المؤرخ في 28 جويلية 1990 الذي يحدد قواعد تنظيم مصالح ترقية الشباب و الرياضة بالولاية و عملها .

و تم تعديل تسميتها بمرسوم تنفيذي رقم 283/93 المؤرخ في 23 نوفمبر 1993 و المتضمن تغيير تسمية مصالح ترقية الشباب في الولاية إلى مديرية الشباب و الرياضة .

و تم صدور مرسوم تنفيذي رقم 345/06 المؤرخ في 05 رمضان 1427 الموافق ل 28 سبتمبر 2006 الذي يحدد قواعد تنظيم مديريات الشباب و الرياضة .

#### مصالح مديرية الشباب و الرياضة :

##### 1- مصلحة نشاطات الشباب :

- \_ مكتب الإتصال و إعلام الشباب و أنظمة الإتصال .
- \_ مكتب البرامج الإجتماعية و التربوية و تسلية الشباب .
- \_ مكتب مشاريع الشباب و الرياضة و ترقية الحركة الجمعوية للشباب .

##### 2- مصلحة الإستثمارات و التجهيزات :

- \_ مكتب المنشآت و التجهيزات الرياضية و الإجتماعية التربوية .
- \_ مكتب التقييس و الصيانة .
- \_ مكتب الإحصاءات و البرامج و التقييم .

##### 3- مصلحة التكوين و إدارة الوسائل :

- \_ مكتب المستخدمين .
- \_ مكتب الميزانية و متابعة إعانات و مساعدات الجمعيات الرياضية و الشبانية .
- \_ مكتب الوسائل العامة .

##### 4- مصلحة التربية البدنية و الرياضية :

- \_ مكتب تطوير التربية البدنية و الرياضية .
- \_ مكتب كشف المواهب الرياضية الشابة و تكوينها .
- \_ مكتب الجمعيات الرياضية و التظاهرات الرياضية .

## ملخص الدراسة

عنوان الدراسة: مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تفعيل التغيير التنظيمي في المؤسسات الرياضية .

إشكالية الدراسة: هل تساهم إدارة الجودة الشاملة في تفعيل إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسات الرياضية لدى موظفي مديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة .

فرضيات الدراسة: الفرضية العامة\_ تساهم إدارة الجودة الشاملة في تفعيل إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسات الرياضية

الفرضيات الجزئية: 1- يساهم تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في تفعيل إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسات الرياضية .

2- يساهم تطبيق إدارة الجودة الشاملة بطرق و أساليب علمية في تفعيل إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسات الرياضية

3- يساهم التكامل بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تفعيل إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسات الرياضية.

أهداف الدراسة: تهدف الدراسة للتعرف على :

\_ الوصول للتعرف على أن تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة يساهم في تفعيل إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسات الرياضية.

\_ الوصول للتعرف على أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة بطرق و أساليب علمية حديثة يساهم في تفعيل إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسات الرياضية .

\_ الوصول للتعرف على أن التكامل بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة يساهم في تفعيل إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسات الرياضية .

\_ الوصول إلى معرفة مدى تفاعل إدارة التغيير التنظيمي مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة .

\_ الوصول للتعرف على مدى تفاعل الموظفين مع التغيير التنظيمي .

إجراءات التطبيق الميداني : المنهج المتبع :اعتمدنا على المنهج الوصفي .

الأدوات المستعملة :استمارة استبيان مكونة من 03 محاور رئيسية المحور الأول يحوي في طياته 08 أسئلة و المحور الثاني يحوي 07 أسئلة و المحور الثالث يحوي

07 أسئلة بمجموع (22) سؤال .

عينة الدراسة : تكونت العينة من (30) فرد من موظفي و موظفات مديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة .

الحدود الزمنية : أجريت هذه الدراسة خلال الموسم الجامعي 2019/2018. الحدود المكانية:دراسة ميدانية بمديرية الشباب و الرياضة مسيلة

النتائج المتوصل إليها:

-أن تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة يساهم في تفعيل إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسات الرياضية .

- أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة بطرق و أساليب علمية حديثة يساهم في تفعيل إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسات الرياضية .

-أن التكامل بين إدارة الجودة الشاملة يساهم في تفعيل إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسات الرياضية .

-تفاعل الموظفين بشكل إيجابي مع فكرة التغيير التنظيمي .

- تفاعل إيجابي لإدارة التغيير التنظيمي مع فلسفة الجودة الشاملة .

الإقتراحات:

\_ ضرورة إنشاء خلية على مستوى المؤسسات الرياضية تسمى بخلية الجودة .

\_ ضرورة تفعيل هذه الخلية و إعطائها دورا أكبر للمساهمة في تطوير المؤسسة .

\_ العمل على التوعية بمفهوم إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الفهم الواضح لأسسها و مبادئها العلمية .

\_ قيام المؤسسات الرياضية العليا بالدعم اللازم من أجل إنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

\_ العمل على تشجيع الموظفين وتقبل فكرة التغيير من الرؤساء .

\_ تكوين هيئة مراقبة لسير المؤسسات الرياضية و تشجيع المبدعين و المتميزين .

\_ وضع برامج عمل جديدة و الإبتعاد عن الأعمال الروتينية .

\_ وضع مخطط عمل مطبق للجودة الشاملة و تطبيقه بأسسه و مبادئه .

\_ تعميق الدور الإيجابي الذي تمثله العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و التغيير التنظيمي .

\_ وضع برامج تدريبية تتماشى و تطور أفكار إدارة الجودة الشاملة .

## **Study Summary:**

**The title of the study:** Total Quality Management as an input to the effectiveness of organizational change management in sports institutions.

**The problem of the study:** To what extent does TQM contribute to activating the management of organizational change in the sports institutions with the staff of the Directorate of Youth and Sports of the State of Messila.

**The hypothesis of the study:** The general hypothesis – TQM contributes to the activation of the management of organizational change in sports institutions Partial

### **hypotheses:**

- 1 – The application of the overall quality standards contributes to the activation of organizational change in sports institutions.
- 2 – Application of TQM in ways and methods that contribute to organizational change in sports institutions.
- 3 – The integration of the principles of total quality contributes to the activation of organizational change in sports institutions

**Objectives of the study:** The study aims to identify:

- \_ Access to recognize that the application of the overall quality standards contributes to organizational change in sports institutions.
- \_ Access to recognize that the application of TQM in modern scientific methods and methods contributes to organizational change in sports institutions.
- \_ Access to recognize that the integration of the principles of total quality contributes to organizational change in sports institutions.
- Access to knowledge of the extent of interaction of organizational change management with the philosophy of TQM.
- Access to know how staff interact with organizational change.

**Field application procedures:** Methodology: We relied on the descriptive approach.

**Tools used:** Questionnaire consisting of **30** main axes The first axis contains **08** questions and the second one contains **07** questions and the third one contains **07** questions with a total of **22** questions.

**Sample of the study:** The sample consisted of (30) members of the staff of the Directorate of Youth and Sports of the State of M'sila.

**Time Limits:** This study was conducted during the 2018/2019 academic year.

**Spatial Boundaries:** A Field Study at the Directorate of Youth and Sport m'sila.

**Results:**

- The application of the overall quality standards contributes to organizational change in sports institutions.
- The application of TQM in modern methods and methods contributes to organizational change in sports institutions.
- The integration of the principles of total quality contributes to organizational change in sports institutions.
- Staff interact positively with the idea of organizational change.
- Positive interaction of organizational change management with the philosophy of total quality.

**Suggestions:**

- The need to create a cell at the level of sports institutions called quality cell.

The need to activate this cell and give it a greater role to contribute to the development of the institution.

\_ Work on raising awareness of the concept of TQM to achieve a clear understanding of its foundations and scientific principles.

- The support of the higher sports institutions for the success of the application of TQM.

\_ Work to encourage employees and accept the idea of change from presidents.

- Establishing a monitoring body for the functioning of sports institutions and encouraging creative and distinguished people.

- Develop new work programs and avoid routine work.

- Develop a plan of action applied to the total quality and apply its principles and principles.

-Deepening the positive role represented by the relationship between TQM and organizational change.

-Develop training programs in line with the development of the ideas of TQM.

