



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد بوضياف المسيلة
معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية



الرقم التسلسلي:.....

الرمز:.....

القسم: الإدارة و التسيير الرياضي

الشعبة: تسيير الموارد البشرية

والمنشآت الرياضية

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي تحت عنوان

أهمية إدارة الجودة الشاملة في تسيير المنشآت الرياضية

دراسة ميدانية بالمركبات الرياضية التابعة لديوان مؤسسات الشباب والرياضة

لولاية المسيلة

إشراف الأستاذ:

مرنيز أسامة

إعداد الطالب:

بزاف سمير

السنة الجامعية: 2024/2023

شكر و عرفان

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك
ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك
ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك الله جل جلاله.

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة إلى نبي الرحمة ونور العالمين
سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

لأبد لنا ونحن نخطو خطواتنا الأخيرة في الحياة الجامعية تعود
إلى أعوام قضيناها في رحاب الجامعة مع أساتذتنا الكرام الذين
قدموا لنا الكثير باذلين بذلك جهودا كبيرة في بناء جيل الغد
وقبل أن تمضي تقدم أسى آيات الشكر والامتنان والتقدير والمحبة
إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة
جميع أساتذتنا

ولا يسعنا في هذا المقام إلا أن ننسب هذا الفضل لأصحابه
وأخص بالذكر أستاذنا
" مرنيز أسامة "

الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته القيمة ومنحنا الكثير من وقته
فله جزيل الشكر والعرفان بالجميل

إهداء

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى وأهله ومن وفي أما بعد
الحمد لله الذي وفقنا لنتمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه
ثمرة الجهد والنجاح بفضلته تعالى مهداة لعائلي الكبيرة التي ساندتني ولا تزال

تدعمني

إلى رفقاء المشوار الذين قاسموني لحظات رعاهم الله ووفقهم:

إلى الكل وجميع دفعة 2024

إلى كل من كان لهم أثر على حياتي، وإلى كل

من أحبهم

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
شكر و عرفان الإهداء	
11-12	المقدمة
الفصل الأول المدخل العام للدراسة	
14	1-1- إشكالية الدراسة
15	1-2- فرضيات الدراسة
15	1-3- أهداف الدراسة
15	1-4- أهمية الدراسة
16	1-5- مصطلحات الدراسة
17	1-6- الدراسات السابقة
23	1-7- محل دراستنا من الدراسات السابقة
الفصل الثاني إدارة الجودة الشاملة	
26	تمهيد
27	2-1- مفهوم إدارة الجودة الشاملة
27	2-2- التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة
30	2-3- مبادئ إدارة الجودة الشاملة
31	2-4- أهداف إدارة الجودة الشاملة
32	2-5- تسيير الموارد البشرية في إطار الجودة الشاملة
33	2-6- التدريب أهدافه في إدارة الجودة الشاملة
36	2-7- التحفيز في إدارة الجودة الشاملة
38	خلاصة الفصل

الفصل الثالث: إدارة المنشآت الرياضية	
40	تمهيد
41	3-1- مفهوم المنشآت الرياضية
41	3-2- خصائص المنشآت الرياضية
42	3-3- تسيير المنشآت الرياضية
42	3-4- المبادئ العامة في تسيير للإدارة الرياضية
44	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: منهجية الدراسة	
46	تمهيد
47	4-1- الدراسة الاستطلاعية
48	4-2- منهج الدراسة
48	4-3- مجتمع و عينة الدراسة
49	4-4- مجالات الدراسة
49	4-5- متغيرات الدراسة
50	4-6- أدوات الدراسة
50	4-7- الوسائل الإحصائية
51	خلاصة الفصل
الفصل الخامس: عرض و تحليل و مناقشة النتائج	
53	تمهيد
54	5-1- عرض و تحليل النتائج
78	5-2- مناقشة الفرضيات على ضوء نتائج الدراسة
83	الخاتمة
قائمة المراجع و المصادر	
الملاحق	

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
47	يمثل معامل الثبات لأداة الدراسة الفا كرونباخ "Alpha de Cronbach	جدول رقم 1
54	يبين التحليل الإحصائي السؤال الأولى من المحور 01	جدول رقم 2
55	يبين التحليل الإحصائي السؤال الثانية من المحور 01	جدول رقم 3
56	يبين التحليل الإحصائي السؤال الثالثة من المحور 01	جدول رقم 4
57	يبين التحليل الإحصائي السؤال الرابعة من المحور 01	جدول رقم 5
59	يبين التحليل الإحصائي السؤال الخامسة من المحور 01	جدول رقم 6
60	يبين التحليل الإحصائي السؤال السادسة من المحور 01	جدول رقم 7
61	يبين التحليل الإحصائي السؤال الأولى من المحور 02	جدول رقم 8
63	يبين التحليل الإحصائي السؤال الثانية من المحور 02	جدول رقم 9
64	يبين التحليل الإحصائي السؤال الثالثة من المحور 02	جدول رقم 10
65	يبين التحليل الإحصائي السؤال الرابعة من المحور 02	جدول رقم 11
66	يبين التحليل الإحصائي السؤال الخامسة من المحور 02	جدول رقم 12
67	يبين التحليل الإحصائي السؤال السادسة من المحور 02	جدول رقم 13
68	يبين التحليل الإحصائي السؤال الأولى من المحور 03	الجدول رقم 14
70	يبين التحليل الإحصائي السؤال الثانية من المحور 03	الجدول رقم 15

71	يبين التحليل الإحصائي السؤال الثالثة من المحور 03	الجدول رقم 16
72	يبين التحليل الإحصائي السؤال الرابعة من المحور 03	الجدول رقم 17
73	يبين التحليل الإحصائي السؤال الخامسة من المحور 03	الجدول رقم 18
74	يبين التحليل الإحصائي السؤال السادسة من المحور 03	الجدول رقم 19

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
54	وضح النسب المئوية لإجابات العبارة رقم 01 من المحور 01	شكل رقم 1
55	يوضح النسب المئوية لإجابات العبارة رقم 02 من المحور 01	شكل رقم 2
56	يوضح النسب المئوية لإجابات العبارة رقم 03 من المحور 01	شكل رقم 3
58	يوضح النسب المئوية لإجابات العبارة رقم 04 من المحور 01	شكل رقم 4
59	يوضح النسب المئوية لإجابات العبارة رقم 05 من المحور 01	شكل رقم 5
60	يوضح النسب المئوية لإجابات العبارة رقم 06 من المحور 01	شكل رقم 6
62	وضح النسب المئوية لإجابات العبارة رقم 01 من المحور 02	شكل رقم 7
63	يوضح النسب المئوية لإجابات العبارة رقم 02 من المحور 02	شكل رقم 8
64	يوضح النسب المئوية لإجابات العبارة رقم 03 من المحور 02	شكل رقم 9
65	يوضح النسب المئوية لإجابات العبارة رقم 04 من المحور 02	شكل رقم 10
66	يوضح النسب المئوية لإجابات العبارة رقم 05 من المحور 02	شكل رقم 11
68	يوضح النسب المئوية لإجابات العبارة رقم 06 من المحور 02	شكل رقم 12

69	وضح النسب المئوية لإجابات العبارة رقم 01 من المحور 03	شكل رقم 13
70	يوضح النسب المئوية لإجابات العبارة رقم 02 من المحور 03	شكل رقم 14
71	يوضح النسب المئوية لإجابات العبارة رقم 03 من المحور 03	شكل رقم 15
72	يوضح النسب المئوية لإجابات العبارة رقم 04 من المحور 03	شكل رقم 16
74	يوضح النسب المئوية لإجابات العبارة رقم 05 من المحور 03	شكل رقم 17
75	يوضح النسب المئوية لإجابات العبارة رقم 06 من المحور 03	شكل رقم 18

A decorative rectangular border with ornate floral and scrollwork patterns in black ink, framing the central text.

المقدمة

مقدمة

تعد الجودة الشاملة في إدارة المنشآت الرياضية من المفاهيم الحيوية التي تسهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق التميز. إن الرياضة ليست مجرد نشاط بدني، بل هي أسلوب حياة وصناعة ضخمة تتطلب إدارة فعالة ومتكاملة لضمان تقديم أفضل الخدمات للمشاركين والمتابعين. من هذا المنطلق، تأتي أهمية دراسة تطبيق معايير الجودة الشاملة في هذا القطاع، حيث إن المنشآت الرياضية تلعب دوراً كبيراً في تعزيز الصحة العامة، وتنمية المهارات، وترسيخ القيم الاجتماعية.

تتطلب إدارة المنشآت الرياضية الحديثة نهجاً شاملاً يجمع بين الاهتمام بالبنية التحتية، وتوفير بيئة صحية وآمنة، والحرص على تقديم خدمات عالية الجودة. كما أن إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً محورياً في تحقيق هذه الأهداف، من خلال توظيف كوادر مؤهلة، وتوفير التدريب المستمر، وضمان عدالة الرواتب والمزايا. ولكن، رغم هذه الجهود، تواجه المنشآت الرياضية تحديات كبيرة، منها نقص الوعي والتدريب على مفاهيم الجودة الشاملة، وكذلك المعوقات المالية التي تعيق تحسين وتطبيق هذه المعايير بفعالية.

لقد أظهرت الدراسات والأبحاث أن تطبيق معايير الجودة الشاملة في المنشآت الرياضية ليس فقط تحسناً للأداء الإداري، بل هو أيضاً تعزيزاً لتجربة المشاركين والمتابعين. فوفقاً لتقرير صادر عن منظمة الصحة العالمية، فإن البيئات الرياضية التي تتبنى معايير الجودة الشاملة تسهم بشكل كبير في تعزيز الصحة النفسية والجسدية للأفراد، وتدعم التنمية المستدامة للمجتمعات، بالإضافة إلى ذلك، فإن الجودة الشاملة تساعد على زيادة رضا الموظفين والمشاركين على حد سواء، مما يؤدي إلى تحسين سمعة المنشأة وزيادة الإقبال عليها.

إن التحديات التي تواجهها المنشآت الرياضية في تطبيق معايير الجودة الشاملة تتطلب حلاً مبتكرة وإدارة فعالة للموارد. فالتطوير المستمر للكوادر البشرية من خلال التدريب والتوعية يعد عاملاً حاسماً في هذا السياق. كما أن إيجاد استراتيجيات تمويل مستدامة يمكن أن يخفف من الضغط المالي ويسهم في تنفيذ خطط التحسين المستدامة. وفقاً لتقرير اللجنة الأولمبية الدولية، فإن الاستثمار في

مقدمة

البنية التحتية الرياضية وتطوير المهارات الإدارية يسهم بشكل كبير في تحقيق التميز الرياضي على المستويين المحلي والدولي

وفي ضوء ذلك، تأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على مدى تطبيق معايير الجودة الشاملة في المنشآت الرياضية، مع التركيز على دور إدارة الموارد البشرية والتحديات المالية التي تواجه هذا القطاع. سيتم استعراض النتائج من خلال تحليل البيانات والإحصائيات المتاحة، لتقديم توصيات واضحة وقابلة للتنفيذ من أجل تعزيز الجودة الشاملة وتحقيق الأداء الأمثل في المنشآت الرياضية. إن الهدف النهائي هو تقديم إطار عمل يساعد على تطوير المنشآت الرياضية لتصبح نماذج يحتذى بها في تحقيق التميز والاستدامة.

الفصل الأول: المدخل العام للدراسة

- 1-1- إشكالية الدراسة
- 1-2- فرضيات الدراسة
- 1-3- أهداف الدراسة
- 1-4- أهمية الدراسة
- 1-5- مصطلحات الدراسة
- 1-6- الدراسات السابقة
- 1-7- محل دراستنا من الدراسات السابقة

1-1- إشكالية الدراسة:

تأتي المنشآت الرياضية من بين الجوانب الرئيسية التي تساهم في تطوير القطاع الرياضي ، والتي يجب استغلالها بطريقة فعّالة لتحقيق الأهداف المحددة، ولا يمكن تحقيق هذا إلا من خلال تبني إدارة فعّالة، والتي بدورها تعتمد على العناصر الأساسية للإدارة الرياضية، تحقيق هذا النوع من التسيير الجيد يتطلب وجود العناصر الأساسية الضرورية التي تمكن من ذلك.

إن إدارة الجودة في العمل الرياضي يتوقف على مدى وعي المسؤولين بالمؤسسات الرياضية بفلسفة إدارة الجودة الشاملة والتي تعتبر من الفلسفات الإدارية الحديثة ، فهي عبارة عن خطة عامة تشمل جميع مستويات الإدارة وتتادي بتطبيق الجودة وجعلها مسؤولية جميع العاملين ، وتهدف إلى تحقيق التميز في جودة أداء المؤسسة من خلال الوفاء باحتياجات المستفيدين والعاملين وقد عرفت إدارة الجودة الشاملة على إنها (فلسفة ومجموعة من المبادئ الإرشادية التي تعتبر بمثابة دعائم التحسين المستمر للمؤسسة سواء في الموارد أو الخدمات أو العمليات (عطية - 2005 - ص322).

لذا فهي عملية واسعة النطاق لتعزيز مزايا المؤسسات الرياضية تتضمن التحسين المستمر وتجاوز الأخطاء أثناء أداء العمل .أما في مجال العمل الرياضي فقد ذكر (الشافعي - 2003- ص62) بأن مفهوم إدارة الجودة الشاملة هو " تحقيق احتياجات ورغبات وتوقعات المستفيد أو العميل في المؤسسات الرياضية والأنشطة الرياضية (لاعب - إداري - مدرب) " .

وتأخذ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية أشكال عده عند تواجد الموائمة مع المواصفات المرتبطة بكل نشاط أو بمجالات التربية البدنية والرياضية والقيام بأفضل ما يجب أن يكون في حدود الإمكانيات المتاحة لتحقيق أهداف الأنشطة الرياضية ، إضافة إلى أهمية تناسب تكلفة إعداد البطل أو النشاط بالنسبة للمراد تحقيقه.

و من هنا تنطلق إشكالية دراستنا من التساؤل التالي:

هل لاستخدام إدارة الجودة الشاملة أهمية في تسيير المنشآت الرياضية؟

التساؤلات :

1- هل تطبق المنشآت الرياضية معايير الجودة الشاملة؟

2- هل يتم تسيير المورد البشري بالمنشآت الرياضية وفقا لمعايير الجودة الشاملة؟

3- ما هي معيقات تطبيق الجودة الشاملة ؟

1-2-الفرضيات:

الفرضية العامة:

استخدام إدارة الجودة الشاملة له أهمية في تسيير المنشآت الرياضية

الفرضيات الجزئية:

1- يتم تطبيق معايير الجودة الشاملة في المنشآت الرياضية

2- هناك نقص في تطبيق معايير الجودة الشاملة في إدارة المورد البشري بالمنشآت الرياضية

3- نقص في الوعي والتدريب بشأن مفهوم الجودة الشاملة بين فرق إدارة المنشآت الرياضية ،أيضا المعوقات

المالية وقلة الموارد تعتبر عائقاً لتطبيق الجودة الشاملة في المنشآت الرياضية

1-3-أهداف الدراسة:

يسعى الباحث إلى تحقيق عدة أهداف من أهمها:

1. تقديم معلومات حول أهمية استخدام الجودة الشاملة في تسيير المنشآت الرياضية.

2 تحليل حالة المنشآت الرياضية وما إذا كانت تطبق معايير الجودة الشاملة.

3. توضيح كيفية تسيير المورد البشري بالمنشآت الرياضية وفقاً لمعايير الجودة الشاملة.

4. إبراز أكثر المعوقات التي يمكن أن تواجه المنشآت الرياضية في تطبيق الجودة الشاملة.

5. توجيه المستخدمين بناءً على المعلومات المقدمة حول أهمية الجودة الشاملة وتطبيقها في تسيير المنشآت

الرياضية.

1-4-أهمية الدراسة:

دراسة إدارة الجودة الشاملة في مجال تسيير المنشآت الرياضية تعتبر ذات أهمية بالغة، حيث تسهم في

تحسين جودة الخدمات المقدمة وتعزز رضا المستخدمين، من خلال تطبيق مبادئ الجودة الشاملة، يمكن

تحسين التخطيط والتنظيم العام للمنشأة، وتطوير العمليات والإجراءات اللازمة لضمان التشغيل السلس

والفعال. بالإضافة إلى ذلك، تساهم الجودة الشاملة في تعزيز السلامة والأمان داخل المنشأة، من خلال اتخاذ

إجراءات وسياسات صارمة للوقاية من الحوادث والإصابات. وبفضل تحسين كفاءة التشغيل، يمكن تقليل

التكاليف والهدر، وتحسين تجربة العملاء وزيادة رضاهم. بالاعتماد على مبادئ الجودة الشاملة، يمكن تعزيز

سمعة المنشأة وجذب عملاء جدد، وبالتالي تحقيق نجاح مستدام في مجال تسيير المنشآت الرياضية، بشكل

عام، يمكن القول إن دراسة إدارة الجودة الشاملة تمثل أساساً أساسياً لتحقيق تطلعات واحتياجات العملاء وتعزيز التنمية المستدامة في هذا القطاع.

1-5- تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة

1 إدارة الجودة الشاملة:

الجودة:

لغة: quality هي كلمة مشتقة من الكلمة اللاتينية qualities والتي يقصد بها طبيعة الشيء والشخص ودرجة صلاحه (رجب، 1997، ص77)

اصطلاحاً: هي مفهوم مجرد يعني أشياء مختلفة للأفراد المختلفين، وأنها في مجال الصناعة والأعمال تعني كم يكون الأداء أو خصائص معينة ممتازة خصوصاً عند مقارنتها مع معيار موضوع من قبل المنظمة أو العميل (قدادة، 2008، ص 29).

إدارة الجودة الشاملة:

هي جودة كل شيء، أي الجودة في كل عناصر ومكونات المؤسسة، ومن هذا المنطلق تأخذ طابع الشمولية، وذلك لأن كل ما تحتويه المنظمة يشترك في تحديد ما يقدم للمستهلك، وبالتالي تحقيق رضاه أو عدم رضاه. وعرفت إدارة الجودة الشاملة من طرف الأمريكي فيجنوم كما يلي:

هي نظام يدمج كل الجهود لتطوير وتحسين الجودة لمختلف مصالح وأقسام المؤسسة للحصول بشكل اقتصادي على منتجات أو خدمات وذلك بإرضاء تام للعميل " (السقاف، 1998، ص 10)

التعريف الإجرائي:

إدارة الجودة الشاملة هي نهج شامل ومنظم لتحسين الجودة والكفاءة في تسيير المنشآت الرياضية، تتضمن إدارة الجودة الشاملة عدة خطوات ومراحل تهدف إلى تحقيق التميز في جميع جوانب العمل وتلبية احتياجات وتوقعات العملاء والمستفيدين.

تعريف المنشآت الرياضية:

"وحدة فنية اجتماعية المفروض أن تدار للوصول إلى أفضل صورة، وذلك إذا اتبعت جوانب رئيسية متداخلة في بعضها بحيث يؤثر كل جان منها في الآخر ويتأثر به، وهي الأهداف التي تكون معروفة وواضحة للموارد البشرية والمادية والعمليات الإدارية كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة". (المقصود والشافعي، 2004، ص44)

التعريف الإجرائي:

لمنشآت الرياضية يشير إلى المنشآت التي تم تصميمها وتجهيزها لممارسة الأنشطة الرياضية والرياضات المختلفة. تتضمن المنشآت الرياضية مجموعة متنوعة من المرافق والمساحات المخصصة للتمرين والمنافسات الرياضية.

1-7- الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى:

صاحب الدراسة: زحاف محمد و قوربي خالد (2015)

عنوان الدراسة: إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق الأداء المتميز في الإدارة الرياضية

دراسة بمجلة علوم وممارسات الأنشطة البدنية الرياضية والفنية مجلد 4، الرقم 02، الصفحات 15-1 /

2015-10-31

الهدف العام للدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأداء المتميز في الإدارة الرياضية بمديرية الشباب و الرياضة بتيسمسيلت من خلال:

- معرفة دور مبدأ التحسين المستمر في إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأداء المتميز في الإدارة الرياضية؛
- كشف دور مبدأ المشاركة الكاملة في إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأداء المتميز في الإدارة - إظهار دور الوقاية من الأخطاء ومنع وقوعها في إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأداء المتميز في الإدارة الرياضية؛

- إبراز دور مبدأ القيادة الإدارية في إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأداء المتميز في الإدارة الرياضية

- معرفة دور مبدأ التركيز على الزبون في إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأداء المتميز في الإدارة الرياضية.

تساؤلات الدراسة:

هل إدارة الجودة الشاملة دور في تحقيق الأداء المتميز في الإدارة الرياضية بمديرية الشباب و الرياضة بتيسمسيلت ؟

المنهج المتبع في الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي في هذه دراسة .

عينة الدراسة: تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية البسيطة ، وتتكون من 32 موظفا بمديرية الشباب

والرياضة لولاية تيسمسيلت، بنسبة قوامها 5 . 820 % من مجتمع الدراسة

النتائج المتوصل إليها

للإدارة الجودة الشاملة دور إيجابي في تحقيق الأداء المتميز في الإدارة الرياضية (مديرية الشباب والرياضة ولنتمكن من تحقيق هذه الدرجة العالية من الأداء المتميز بحيث أن تتطابق الخدمات المقدمة من طرف الإدارة الرياضية مع توقعات زبائننا. غير أن أي نظام تظل فعاليته مرهونة بمدى قدرة المنتسبين إليه في تقاسم الجهود وتوزيعها وضبط المهام الإدارية حتى تكون رؤية المؤسسة واضحة وتصل رسالتها عبر أقصر الطرق وقتاً وأقل جهداً وأكثرها كفاءة فوضوح الرؤية والصياغة الجيدة لرسالة المؤسسة يكفل المشاركة الجماعية بالتالي فنظام إدارة الجودة الشاملة يقوم على مشاركة جميع أعضاء المنظمة ويستهدف النجاح طويل المدى و تحقيق منافع للعاملين في المنظمة وللمجتمع وسميت بالشاملة لأن المسؤولية تشمل جميع فرق العمل كل فرد في حدود مجال عمله و صلاحياته و كذلك أن المبادئ إدارة الجودة الشاملة دور في تحقيق الأداء المتميز في مديرية الشباب والرياضة، وهي مبدأ التحسين المستمر و لمبدأ المشاركة الكاملة مبدأ الوقاية من الأخطاء ومنع وقوعها ومبدأ التركيز على المتعامل ، باستثناء مبدأ القيادة الإدارية.

الدراسة الثانية:

صاحب الدراسة: بورحلي عائشة مرنيذ أسامة (2022)

عنوان الدراسة: مساهمة الحوكمة الرياضية في تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية دراسة بمجلة الإبداع الرياضي المجلد رقم " (13) " / العدد رقم " (02) " - 2022 / الصفحة : 444 - 457

أهداف الدراسة:

1. التعرف على مفهوم الحوكمة الرياضية.
2. تطوير أداء المؤسسات الرياضية من خلال التعرف على مدى تطبيق الحوكمة الإدارية.
3. التعرف على علاقة تطبيق معايير الجودة الشاملة بتفعيل الحوكمة الإدارية.

تساؤلات الدراسة:

- هل لمبدأ إعداد برنامج قوي للتعليم والتحسين في إدارة الجودة الشاملة دور في تحسين أداء العاملين في المنشآت الرياضية؟
- هل لمبدأ المعاملة المكافئة للمساهمين في الحوكمة الرياضية دور في تحسين أداء العاملين في المنشآت الرياضية؟

فرضيات الدراسة:

- لمبدأ إعداد برنامج قوي للتعليم والتحسين في إدارة الجودة الشاملة دور في تحسين أداء العاملين في المنشآت الرياضية.

- لمبدأ المعاملة المكافئة للمساهمين في الحوكمة الرياضية دور في تحسين أداء العاملين في المنشآت الرياضية.

المنهج المتبع في الدراسة: اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي قصد الإلمام بجوانب العمل والتحقق من صحة أو خطأ الفرضيات المطروحة في البداية، وكونه الأنسب لموضوع الدراسة
عينة الدراسة: تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية البسيطة ، وتتكون من 20 موظفا بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

النتائج المتوصل إليها

إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع وتحقيق أهداف المنظمة بأكفأ الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقات جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير .

و إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات الرياضية تعتبر مهمة أساسية لكل الأفراد المؤسسة ولا يقتصر دورها على العاملين فقط، إذ أنها تعني الإسهام الفعال للنظام الإداري والتنظيمي بكافة عناصره في تحقيق الكفاءة وكافة متطلبات الخاصة بإشباع المستهلكين الخارجيين والداخليين.

الدراسة الثالثة:

صاحب الدراسة: عبد الرحيم يحيياوي 2017/2018

عنوان الدراسة: مدى تطبيق مفهوم الجودة الشاملة في مؤسسات التكوين و التعليم الرياضيين دراسة ميدانية على مستوى معاهد التربية البدنية والرياضية لجامعة الجزائر 03 ، البويرة، خميس مليانة
أطروحة لنيل شهادة دكتوراه ل م د تخصص تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية.

الهدف العام للدراسة:

يمكننا تلخيص أهداف البحث في النقاط التالية:

1- التعرف على درجة الالتزام بالجودة في معاهد التربية البدنية والرياضية من وجهة نظر هيئة التدريس .

2- معرفة مدى تطبيق المنهج الإحصائي في معاهد التربية البدنية والرياضية من وجهة نظر

هيئة التدريس.

3- معرفة درجة تحسين العلاقات الداخلية في معاهد التربية البدنية والرياضية من وجهة نظر هيئة التدريس.

4- التعرف على العلاقة بين تطبيق المنهج الإحصائي والالتزام بالجودة من وجهة نظر هيئة التدريس.

5- التعرف على العلاقة بين تحسين العلاقات الداخلية والالتزام بالجودة من وجهة نظر هيئة التدريس.

6- التعرف على المعدل العام للمتوسط الحسابي لدرجة استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة والمعدل العام للمتوسط الحسابي لدرجة أهمية توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة لجميع مبادئ الدراسة.

7- معرفة درجة الفروق في استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة لمتغيرات كل من الصفة. الخبرة. ومؤسسة العمل.

8- التعرف على درجة الفروق في أهمية الـ 24 توفر المبادئ إدارة الجودة الشاملة لمتغيرات كل من الصفة. الخبرة. ومؤسسة العمل.

تساؤلات الدراسة:

ما مدى تطبيق مفهوم الجودة الشاملة في معاهد التربية البدنية والرياضية ؟

الأسئلة الفرعية:

1- ما درجة الالتزام بالجودة في معاهد التربية البدنية والرياضية في نظر هيئة التدريس؟

2- ما درجة تطبيق المنهج الإحصائي في معاهد التربية البدنية والرياضية من وجهة نظر هيئة التدريس

3- ما درجة تحسين العلاقات الداخلية في معاهد التربية البدنية والرياضية من وجهة نظر هيئة التدريس

4- هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المنهج الإحصائي والالتزام بالجودة؟

5- هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تحسين العلاقات الداخلية والالتزام بالجودة؟

6- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المعدل العام للمتوسط الحسابي لدرجة استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة والمعدل العام للمتوسط الحسابي لدرجة أهمية توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة لجميع مبادئ الدراسة ؟

7- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى المتغيرات كل من الصفة. الخبرة ومؤسسة العمل؟

8- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة أهمية توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى المتغيرات كل من الصفة. الخبرة. ومؤسسة العمل؟

الفرضيات :

يتم تطبيق مفهوم الجودة الشاملة في معاهد التربية البدنية والرياضية بدرجة متوسطة

الفرضيات الفرعية:

1 - في معاهد التربية البدنية والرياضية يتم الالتزام بالجودة بالنسبة للاستخدام وأهمية التوفر بدرجة متوسطة في نظر هيئة التدريس.

2 - في معاهد التربية البدنية والرياضية يتم تطبيق المنهج الإحصائي بالنسبة للاستخدام وأهمية التوفر بدرجة متوسطة من وجهة نظر هيئة التدريس.

3 - في معاهد التربية البدنية والرياضية يتم تحسين العلاقات الداخلية بالنسبة للاستخدام وأهمية التوفر بدرجة متوسطة من وجهة نظر هيئة التدريس.

4 - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المنهج الإحصائي والالتزام بالجودة بالنسبة لدرجة الاستخدام وأهمية التوفر.

5 - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تحسين العلاقات الداخلية والالتزام بالجودة بالنسبة لدرجة الاستخدام وأهمية التوفر.

6 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المعدل العام للمتوسط الحسابي لدرجة استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة والمعدل العام للمتوسط الحسابي لدرجة أهمية توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة لجميع مبادئ الدراسة.

7 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغيرات كل من الصفة الخبرة. ومؤسسة العمل.

8 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة أهمية التوفر لمبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى المتغيرات كل من الصفة. الخبرة. ومؤسسة العمل.

المنهج المتبع في الدراسة: اعتمد الباحث على المنهج الوصفي

عينة الدراسة : احتوت عينة البحث على 80 أستاذ يمثلون ثلاثة معاهد لتربية البدنية و الرياضية، وهي معهد التربية البدنية والرياضية بجامعة الجزائر 3 ومعهد التربية البدنية الرياضية بجامعة البويرة ومعهد التربية الرياضية بجامعة خميس مليانة والجدول التالي يوضح توزيع أفراد عينة البحث حسب مؤسسة العمل والتصنيف العلمي للأستاذ.

النتائج المتوصل إليها

في ضوء النتائج التي توصل إليها الباحث وفي حدود عينة البحث يمكن استخلاص ما يلي:

- 1 - في معاهد التربية البدنية والرياضية درجة أهمية الالتزام بالجودة متوسطة من وجهة نظر هيئة التدريس. إلا أن استخدامها كان بدرجة متوسطة
- 2- في معاهد التربية البدنية والرياضية درجة أهمية تطبيق المنهج الإحصائي عالية من وجهة نظر هيئة التدريس. إلا أن تطبيقه كان بدرجة ضعيفة.
- 3 - في معاهد التربية البدنية والرياضية درجة أهمية تحسين العلاقات الداخلية عالية من وجهة نظر هيئة التدريس. إلا أن تطبيقها كان بدرجة متوسطة.
- 4 - وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين تطبيق المنهج الإحصائي والالتزام بالجودة في درجة الاستخدام وأهمية التوفر
- 5 - في معاهد التربية البدنية والرياضية وبالنسبة لدرجة الاستخدام يتم تحسين العلاقات الداخلية بدرجة متوسطة من وجهة نظر هيئة التدريس.
- 6- في معاهد التربية البدنية والرياضية وبالنسبة لدرجة أهمية التوفر يتم تحسين العلاقات الداخلية بدرجة عالية من وجهة نظر هيئة التدريس.
- 7 - وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين تطبيق المنهج الإحصائي والالتزام بالجودة في درجة الاستخدام وأهمية التوفر.
- 8 - وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين تحسين العلاقات الداخلية والالتزام بالجودة في درجة الاستخدام وأهمية التوفر.
- 9 - وجود فروق دالة إحصائيا بين المعدل العام للمتوسط الحسابي لدرجة استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة والمعدل العام للمتوسط الحسابي لدرجة أهمية توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة لجميع مبادئ الدراسة.
- 10- وجود فروق دالة إحصائيا في درجة استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى

لمتغيرات كل من الصفة. الخبرة. ومؤسسة العمل.

11- لا توجد فروق دالة إحصائية في درجة أهمية توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى

لمتغيرات كل من الصفة الخبرة. ومؤسسة العمل.

1-7- محل دراستنا من الدراسات السابقة:

مقارنة مع الدراسة الحالية:

- الهدف: تسلط الدراسة الحالية الضوء على تطبيق معايير الجودة الشاملة في المنشآت الرياضية، مع التركيز على دور إدارة الموارد البشرية والتحديات المالية.

- المنهج: الوصفي، مماثل للدراسات السابقة.

- العينة: تتكون من 30 مشاركًا، تشمل موظفين وإداريين في المنشآت الرياضية.

- النتائج:

- تطبيق معايير الجودة الشاملة في المنشآت الرياضية يعكس أهمية التحسين المستمر والمشاركة الفعالة.

- نقص في الوعي والتدريب بشأن مفهوم الجودة الشاملة يشكل تحديًا كبيرًا.

- المعوقات المالية وقلة الموارد تعيق تطبيق الجودة الشاملة بفعالية.

التشابه والاختلاف:

- التشابهات:

- جميع الدراسات تستخدم المنهج الوصفي.

- تركيز على دور الجودة الشاملة في تحسين الأداء والكفاءة.

- جميع الدراسات تؤكد على أهمية التحسين المستمر والمشاركة الفعالة.

- الاختلافات:

- الدراسة الأولى تركز على دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأداء المتميز ، بينما الدراسة الثانية تركز على الحوكمة الرياضية وتطبيق الجودة الشاملة.
- الدراسة الثالثة تركز على تطبيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الرياضي.
- الدراسة الحالية تضيف بعداً مالياً ومعوقات تطبيق الجودة الشاملة بالإضافة إلى الوعي والتدريب.

الفصل الثاني إدارة الجودة الشاملة

تمهيد

- 1-2- مفهوم إدارة الجودة الشاملة
- 2-2- التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة
- 3-2- مبادئ إدارة الجودة الشاملة
- 4-2- أهداف إدارة الجودة الشاملة
- 5-2- تسيير الموارد البشرية في إطار الجودة الشاملة
- 6-2- التدريب أهدافه في إدارة الجودة الشاملة
- 7-2- التحفيز في إدارة الجودة الشاملة

خلاصة الفصل

تمهيد

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

2-1- مفهوم إدارة الجودة الشاملة

لقد حظيت إدارة الجودة الشاملة بتعاريف متعددة تباينت في تحديد مضمونها حسب وجهة نظر الباحثين، وفيما يلي سنركز على أهم هذه التعاريف:

1- تعريف معهد المقاييس البريطاني: عرف هذا الأخير (إ ج ش) بأنها : فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات و توقعات الزبون أو العميل و المجتمع، وتحقيق أهداف المنظمة كذلك بأكفأ الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير . (محفوظ أحمد، 2004، ص22)

2- تعريف معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي: عرف إ ج ش بأنها : نظام إداري استراتيجي متكامل يساعد على تحقيق حالة من الرضا لدى العميل و يتضمن هذا النظام المديرين و أصحاب الأعمال، و يستخدم طرقا كمية لإحداث تطوير مستمر في عمليات المنظمة. (السامرائي ، 2007، ص 33)

3- تعريف د مارشال ساشيكين و د. كينيث جيد كيزر : ج ش تعني فلسفة المؤسسة لكل فرد فيها ، كما تعمل على تحقيق رضا دائم للعميل من خلال دمج الأدوات و التقنيات و التدريب و يشمل ذلك تحسينا مستمرا في العمليات داخل المؤسسة مما يؤدي إلى منتجات وخدمات عالية الجودة. (السامرائي ، 2007، ص 34)

4- بينما عرف العالم جون أوكلاند John Oakland إدارة الجودة الشاملة على أنها : "الوسيلة التي تدار بها المنظمة لتطور فاعليتها و مرونتها ووضعها التنافسي على نطاق العمل ككل." (كاظم حمود، 2005، ص 74)

2-2- التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة

في بداية الخمسينات ذهب كل من ديمينج وجوران إلى اليابان، في زيارات كان الغرض منها حصر خسائر اليابان من الحرب العالمية الثانية وانتهاز كل من ديمينج وجوران الفرصة وبدءا في تعليم اليابانيين تقنيات ومفاهيم الجودة الشاملة التي كان الأمريكيان يرفضونها في ذلك الوقت .

وبعد ادوارد ديمينج (Deming Edwards) رائد الجودة الأمريكية ابرز من استخدم وطبق الرقابة الإحصائية على الجودة حيث اعتمد على جمع معلومات عن مستوى الجودة من خلال الرقابة على عمليات الإنتاج أثناء تنفيذها ، ثم قام بتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية من اجل الوقوف على مستوى الجودة المتحقق.

وقد تطور مفهوم الجودة الشاملة من خلال تطور حركة الاهتمام بالجودة في الولايات المتحدة وقد قسمت إلى أربعة فترات تاريخية : الفحص ثم الرقابة الإحصائية على الجودة ، ثم ضمان الجودة أو تأكيد الجودة ثم الإدارة الإستراتيجية للجودة .

المرحلة الأولى : التفتيش والفحص Inspection

كانت مرحلة التفتيش والفحص تتم باستخدام الوسائل الفنية في بداية القرن الثامن عشر خاصة عند ظهور نظام الإنتاج الكبير وعادة تتم متابعة الجودة أثناء عملية الإنتاج ذاتها. حيث كان التركيز في قياس الجودة محصوراً في عملية الفحص حيث يتم استبعاد المعيب منها وكان الفحص عشوائياً استناداً إلى التقديرات الإحصائية وانحصرت مسؤولية الرقابة على الجودة في مدير الجودة وكانت عملية التفتيش والفحص لأغراض الجودة فقط كذلك لم يتم الاهتمام بمعرفة وإرجاع أسباب العيوب وتتبعها ولم تخلو المنتجات من العيوب في هذه المرحلة و في تلك الفترة مفهوم الجودة يدور حول مطابقة المواصفات فقط حيث يتم تصميم المنتج وفقاً لما يريده المنتجوليس وفقاً لما يريده العميل فعلمية الفحص فتتضمن تحديد مدى مطابقة المنتج المواصفات الفنية الموضوعية ، وبالتالي فإن المنتجات المطابقة للمواصفات يمكن تسليمها إلى العميل أما غير المطابقة فإنها إما أن تتلف أو يعاد العمل عليها، أو يتم بيعها بأسعار أقل . إن عملية فحص المنتج كانت تركز فقط على اكتشاف الأخطاء و القيام بتصحيحها فالخطأ أو العيب أو التلف قد حصل فعلا ، إن عملية الفحص اكتشفت الخطأ و لم تقم بمنعه من الأساس.

المرحلة الثانية : الرقابة الإحصائية على الجودة . (عقيلي، 2001 ، ص 23 24)

ظهرت الرقابة الإحصائية على الجودة مع ظهور أسلوب الإنتاج الكبير عام 1931 الذي صاحبه أنذاك مفهوم ترميط و توحيد الإنتاج كوسيلة للإقلال من أخطاء تصنيع السلعة حيث يمكن بواسطته تسهيل عملية الرقابة على الجودة و الإقلال من الجهود المبذولة في مجالها ذلك، لأن المنتج ذو مواصفات قياسية نمطية موحدة ، هذه النمطية مكنت من استخدام الأساليب والأدوات الإحصائية في مجال الرقابة ، وكان أشهرها نظرية الاحتمالات باستخدام أسلوب العينات الإحصائية في مجال فحص الجودة، فقدم تصميم أسلوباً إحصائياً لفحص عينات من الإنتاج بدلاً من فحصه كله ، حيث في ضوء هذه النتائج هذا الفحص يمكن قبوله أو رفضه .

هذا الأسلوب لم يعد مقبولاً في عقد الثمانينات الذي اشتدت فيه المنافسة ، و السبب في ذلك هو أن هذا الأسلوب لا يتصف بطابع الدقة ، ففحص العينة لا يعتبر مؤشراً دقيقاً على مستوى جودة الإنتاج كله ، و هذا يعني وجود احتمالية و صول وحدات من الإنتاج إلى السوق و فيها أخطاء الأمر الذي يؤثر سلباً في سمعة المنظمة في السوق و في رضا عملائها .

وبعد ادوارد ديمينج رائد الجودة الأمريكية أبرز من استخدم وطبق الرقابة الإحصائية على الجودة حيث اعتمد على جمع معلومات وفيرة عن مستوى الجودة من خلال الرقابة على عملية الإنتاج أثناء تنفيذها ، ثم قام بتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية من أجل الوقوف على مستوى الجودة المتحقق ، و قد نقل ديمينج أفكاره عن الرقابة الإحصائية على الجودة إلى اليابان بعد الحرب العالمية الثانية ، حيث قام بتطويرها و أسس منهجا متكاملًا عنها ، استطاعت اليابان بعد ذلك غزو أسواق العالم بسلعها ذات الجودة المتميزة.

المرحلة الثالثة: تأكيد الجودة .

بدأ التفكير بمفهوم تأكيد الجودة عام 1956، ثم طور بعد ذلك ليأخذ أبعاده كأسلوب فعال في مجال الرقابة على الجودة، اعتمدت عليه إدارة الجودة الشاملة فيما بعد، ويقوم مفهوم تأكيد الجودة على فلسفة مفادها مايلي:

إن الوصول إلى مستوى عال من الجودة و تحقيق إنتاج بدون أخطاء يتطلب رقابة شاملة على كافة العمليات و ذلك من مرحلة تصميم المنتج حتى مرحلة وصوله للسوق إلى يد المستهلك وهذا يعني وجود جهود مشتركة من قبل جميع الإدارات المعنية بتنفيذ هذه المراحل ، فالكل يشترك بشكل متعاون في وضع السبل الكفيلة لمنع الأخطاء في أية مرحلة أو عملية خالجهودة عبارة عن بناء يشترك في تشييده جميع المعنيين به فهو جهد مشترك تتقاطع و تتكامل فيه جميع الجهود المشتركة بشكل متناسق بالإعتماد على الإتصال المستمر . (عمر وصفي عقيلي ، 2001، ص 25)

ويمكن تحديد ملامح تلك المرحلة بالاتي :

-الاهتمام بدراسة تكلفة الجودة والقرار الاقتصادي بتحديد مستوي الجودة.

-مدخل الرقابة الشاملة على الجودة (TQC) هو النواة الحقيقية لحركة (TQM) التي تنفذها الآن.

-الاهتمام بقياس درجة الاعتمادية للسلع المكونة من أكثر من جزء عند تصميم المنتج.

- الجودة عند اختفاء نسبة المعيب (Zero Defects) .

ويعتمد نظام تأكيد على منع وقوع الخطأ سواء في تصميم المنتج أو في تصميم العمليات وتحقيقا كستار الإنتاج بدون أخطاء يتبني تأكيد الجودة استخدام ثلاثة أنواع من الرقابة وهي :

الرقابة الوقائية: وتعني متابعة تنفيذ العمل أول بأول لاكتشاف الخطأ قبل وقوعه والمعمل على منع حدوثه. **الرقابة المرهلية :** وتعني فحص المنتج بعد انتهاء كل مرحلة تصنيع للتأكد من مستوي الجودة بحيث لا ينتقل المنتج تحت الصنع من مرحلة لأخرى إلا بعد فحصه والكد من جودته وهذا يساعد على اكتشاف الأخطاء عند وقوعها ومعالجتها فورا.

الرقابة البعدية : وتعني التأكد من جودة المنتج بعد الانتهاء من تصنيعه وقبل انتقاله ليد المستهلك وذلك ضمانا لخلوه من أي خطأ أو عيب.

يتضح مما تقدم أن هذه الأنواع الثلاثة من الرقابة تتكامل مع بعضها البعض من أجل الوصول إلى إنتاج بدون أخطاء ويمكن القول أن تأكيد الجودة أصبح أحد الاستراتيجيات الأساسية التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة.

المرحلة الرابعة : إدارة الجودة الاستراتيجية

ظهر هذا المفهوم عن الجودة ما بين عامي 1970-1980 و كان ذلك بسبب دخول التجارة العالمية في حالة منافسة بين الشركات لكسب حصص أكبر من السوق وخاصة من قبل الشركات اليابانية التي غزت أسواق العالم بمنتجاتها ذات الجودة المتميزة و الأسعار المعقولة ، ولعل شركة IBM الأمريكية هي أولى الشركات الأمريكية التي إدارة الجودة الإستراتيجية للوقوف أمام هذا الزحف الياباني ، حيث رسمت استراتيجية الجودة لديها ضمن المحاور الرئيسية التالية :

- إرضاء الزبون وتلبية ما يريده و يتوقعه ، فتحديد الجودة يكون من قبل الزبون تحت شعار نادت هو Market Driven Quality

-الجودة مسؤولية الجميع من قمة الهرم التنظيمي حتى قاعدته فالجودة، عملية متكاملة لا يمكن تجزئتها فمن غير المقبول أن تحقق الجودة في مجالات دون أخرى .

- المطلوب تحقيق الجودة في كل شيء الأنظمة ، الثقافة التنظيمية ، الهيكل التنظيمي ، أساليب وإجراءات العمل ...إلخ .

2-3- مبادئ إدارة الجودة الشاملة

تعددت مبادئ إدارة الجودة الشاملة لذي يمكن تصنيفها ضمن ثمانية مبادئ أساسية، تتمثل في:

إلتزام الإدارة العليا: إن أهم متطلبات إدارة الجودة الشاملة هو مبدأ القيادة الإدارية للشركة فهو يسمح بتنفيذ وإدارة الجودة الشاملة لأنه في غياب هذا الدعم تصبح الجودة مجرد شعار ليس له تأثير في بناء برنامج الجودة، فالجودة تبدأ من هذا الإلتزام وتكتسب قوتها وفعاليتها من الإدارة العليا للشركة لخلق ثورة تغيير في جميع الأنشطة وعمليات ونظم وإجراءات العمل والعلاقات مع العاملين بما يساهم في بناء إدارة الجودة في الشركة. (بوعلاق، 2020، ص 36 35)

تخطيط الجودة: يبدأ تطبيق إدارة الجودة الشاملة بوضع رؤية مستقبلية وأهداف بعيدة المدى تسعى المنظمة لتحقيقها، وهذا لن يتحقق عن طريق العمل بعشوائية، فالخطة الاستراتيجية هي أفضل أداة للتقويم

المستمر من خلال معرفة ما تم إنجازه، مقارنة بما ينبغي تحقيقه. (راضي و يوسف العربي، 2016، ص 105)

التركيز على العملاء: تضع إدارة الجودة الشاملة العميل في مقدمة الاهتمامات ومنه تبدأ مراحل التعرف على حاجات ورغبات العميل ومن ثم ترجمتها في عمليات تصميم المنتج والعمليات وخدمات ما بعد البيع، يركز هذا المبدأ على تحسين الإنتاج وذلك من أجل تكييف الأداء لمقابلة احتياجات العملاء المتوقعة سواء كان العميل خارج المنظمة أو داخلها.

التركيز على العاملين: تعتبر إدارة الجودة الشاملة من أهم عناصر هذه المنهجية الجديدة وبالتالي، فهو أهم عنصر في المنظمة، كذلك فهو الوسيلة المهمة لتحقيق الجودة والتميز، وهو من سيتولى عملية القيادة والتنفيذ لهذه المنهجية، لذلك يجب معاملته كشريك وليس كأجير، وهذا ما يؤدي إلى زرع الولاء والانتماء لديه اتجاه المؤسسة كما يؤدي إلى تحفيزه على الإبداع والابتكار ويحقق لديه الرضا الوظيفي، وهذا ما ينعكس على تحسين الأداء وبالتالي تحقيق الجودة، إلى جانب تكوين فرق العمل وتفعيل دورها داخل المؤسسة.

2-4- أهداف إدارة الجودة الشاملة

هناك الكثير من الأهداف التي تصبو إليها إدارة الجودة الشاملة نذكر منها : (فيشوش، 2022، ص 268)

- زيادة القدرة التنافسية للمنظمة.
- زيادة كفاءة المنظمة في إرضاء العملاء والتفوق والتميز على المنافسين.
- زيادة إنتاجية كل عناصر المنظمة.
- زيادة حركية و مرونة المنظمة في تعاملها مع المتغيرات (الفرص، المخاطر). ضمان التحسين المتواصل الشامل لكل قطاعات و مستويات و فعالية المنظمة.
- زيادة القدرة الكلية للمنظمة على النمو المتواصل. زيادة الربحية و تحسين اقتصاديات المنظمة.

كما يمكن إضافة بعض أهداف رئيسة مهمة وهي كالتالي: (بلية، 2019، ص 123 - 126)

خدمة العملاء: يعد العملاء جوهر إدارة الجودة الشاملة وأحد أهم عناصرها، فهم نقطة البداية والنهاية

لمختلف الأنشطة في المنظمة، بمعنى أن النشاط يبدأ بهم في تلبية حاجاتهم ورغباتهم وينتهي بهم لأنهم هم الذين يشترون المنتج أو يستفيدون من الخدمة، وهم الذي سيقومون المنتج أو الخدمة، فهم بالتالي الطرف الأكثر أهمية بالنسبة للمنظمة، والأكثر من ذلك هم لا يعتمدون على المنظمة بل هي التي تعتمد عليهم. التحسين المستمر في المنظمة: أي العمل على التحسين المستمر لعمليات إنتاج السلع والخدمات،

ومن ثم تحسين الوضع المالي للمنظمة وزيادة أرباحها، إن التحسين المستمر في الجودة مؤشر على زيادة المبيعات التي من شأنها زيادة الربحية وزيادة الحصص السوقية واكتساب القدرة التنافسية العالية، ويعتبر شعار إدارة الجودة الشاملة عمل الشيء الصحيح من أول مرة "مبدأ يجب تطبيقه في مختلف أنشطة ومجالات المنظمة بهدف تخفيض التكاليف المقترنة بالعمليات التشغيلية المختلفة، وتحقيق المستوى الأمثل للفاعلية والكفاءة المطلوبة. تمكين العاملين: أي تمكين العاملين والذي يعرف على أنه: "مشاركة المرؤوسين لرؤسائهم في سلطتي صنع واتخاذ القرارات في إطار عمل قائم على تحديد المسؤوليات، والثقة المتبادلة، والتدريب، والدعم من أجل تحقيق أهداف المنظمة والعاملين فيها، والعمل على تحسينها باستمرار " كما يعني: "رفع قدرة العامل على اتخاذ القرارات بنفسه وبدون إرشاد الإدارة، فالهدف الأساسي من التمكين توفير الظروف للسماح لكافة العاملين بأن يساهموا بأقصى طاقاتهم في جهود التحسين المستمر" (حمزة فيشوش، 2022، ص270)

2-5- تسيير الموارد البشرية في إطار الجودة الشاملة

إن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تنظر إلى المنظمة ليس فقط كنظام فني وإنما كنظام اجتماعي يحتوي على أفراد، وعليه فإن الجوانب المرتبطة باتجاهات الطموحات والدوافع والسلوكيات والتفاعل بين الجماعات في واقع العمل أيضا موضع اهتمام (العزیز، 1995، ص 144)، كما تؤمن بأن العنصر البشري هو الأساس الأقوى والأهم في إنجاح الإدارة، وجودة العمل هي جزء أساسي في مفهوم الجودة الشاملة. وبالتالي فإنه على مديري ومسيرى المنظمة الإعتماد على ما يلي:

1 التغيير والتطوير لثقافة المنظمة، قيمها وقيم الأفراد العاملين بها، إذ لا نجاح للجودة ما لم يعترف القادة بوجود أزمة والشعور الجماعي بالحاجة إلى التغيير. حسين عبد الواحد، إدارة الجودة التقدم والحكمة وفلسفة ديمنج 1997

2. تفهم واقتناع كل فرد في المنظمة بنظام الجودة.

3 مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات والمساعدة في تحسين النظام.

4 إحداث تغيير فكري وسلوكي في الأفراد لتحويلهم من منطق التفتيش وكشف الخطأ إلى منطق منع الخطأ.

5. العمل في فرق ذاتية الإدارة والإعتماد على الرقابة الذاتية بدلا عن الرقابة الخارجية فالجودة لا تفرض على الإنسان ولكنها تنبع منه.

6 المسؤولية لكل عضو في الفريق.

7. تحفيز العمال

-التدريب والتعليم لتحسين وتنمية المهارات.و المواءمة في التوظيف وتتجسد كل هذه النقاط في المبادئ التي وضعها ديمنج لتحقيق الجودة الشاملة وهو إحصائي أمريكي وأستاذ بجامعة نيويورك:

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

2-6-التدريب أهدافه في إدارة الجودة الشاملة

التدريب في إدارة الجودة الشاملة ليس مجرد عملية ابتدائية تقوم بها المؤسسة عند شروعها في تطبيق المنهجية الفكرية لإدارة الجودة الشاملة، بل هو عملية متزامنة ومرتبطة بالتحسين المستمر، فمفهوم التدريب من هذا المنطلق هو عملية مخططة حسب الاحتياجات المحددة للأفراد لتمكينهم من اكتساب مهارات ومعارف وقواعد وسلوك وتعديل اتجاهاتهم للتوافق مع متطلبات المنصب ، بشكل يضمن كفاءة وفعالية كل فرد في وظيفته داخل المؤسسة.

من النقاط الهامة التي يجب أن تنتبه إليها المؤسسة هي تحديد الاحتياجات التدريبية، فكل فرد في المؤسسة يحتاج إلى التدريب ليدرك ويفهم معنى الجودة الشاملة، حيث أن إهمال بعض الأفراد أو تركهم دون تدريب قد يسبب الكثير من المشاكل ويكون عائقاً أمام تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومن الممكن أيضاً أن يجد تطبيق إدارة الجودة الشاملة نوعاً من المقاومة من طرف العاملين داخل المؤسسة، ولهذا يجب تدريب الأفراد على فهم إدارة الجودة الشاملة وعلى ضرورتها وأهميتها في التحسين المستمر وفي تحقيق أهداف المؤسسة التي لا تتحقق إلا بتحقيق أهداف أفرادها. (محمود سليمان، 2001، ص 90)

أ- أهداف التدريب

ويسعى التدريب إلى تحقيق الأهداف التالية : (أحمد جودة، 2004، ص 145)

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

ب- مجالات التدريب في إدارة الجودة الشاملة

لكي تحقق المؤسسة أهدافها فيما ما يتعلق بالسياسة التدريبية يجب عليها تدريب مواردها البشرية في

المجالات التالية : (عبد الفتاح محمود سليمان، 2001، ص 85 86)

- تدريب العمال لإدراك وفهم الجودة الشاملة

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

- التدريب على طرق التحسين:

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

- التدريب على مهارات الفريق

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

- التدريب على إدارة الوقت:

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

ج-عناصر التدريب على الجودة

يتكون التدريب على الجودة من العناصر التالية: (عبد الحسن، 1999، ص 137)

-التأكيد على التدريب الذي يعتبر جزء أساسيا في سياسة الجودة بالمؤسسة، حيث تتضمن هذه السياسة المبادئ والأهداف التي تقدم إطارا يمكن من خلاله تخطيط الأنشطة التدريبية على مستوى المؤسسة.

- تحديد المسؤوليات، إذ يجب أن يكون التدريب على الجودة من أولى مسؤوليات الإدارة، وكذلك مسؤولي الجودة بالمؤسسة.

-تحديد أهداف التدريب.

- تنظيم التدريب وإسناد عملية تدريبهم إلى استشاريين وخبراء متخصصين سواء من داخل المؤسسة أم من خارجها.

-تحديد الاحتياجات التدريبية أي تحديد الأفراد الذين بحاجة للتدريب، وتحديد فترة التدريب والفوائد

المتوقعة من التدريب، وكذلك محتوى البرنامج التدريبي.

- تنفيذ البرنامج، أي التطبيق الفعلي لبرنامج التدريب على الجودة.

- تقييم النتائج للوقوف على النتائج الحقيقية التي حققها البرنامج التدريبي، ويتم تقييم ما حققه البرنامج مع

الأهداف الموضوع مسبقا.

-مراجعة فعالية التدريب للتأكد من فعالية جهود إدارة الجودة.

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

2-7- التحفيز في إدارة الجودة الشاملة

إن تحفيز الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة مطلب أساسي لتحقيق رضا الزبائن، لهذا وجب على المؤسسات تبني نظام تحفيز مناسب وجيد من أجل تحقيق أهداف العاملين، وزرع الولاء والانتماء والحماس فيهم اتجاه المؤسسة، لأداء أعمالهم على أكمل وجه، إذ يعتبر التحفيز الأداة التي بواسطتها يتم اندماج العاملين في المؤسسة، وتحسين العلاقات معهم، ويتحقق التكامل بين أهدافهم وأهدافها، فالعنصر البشري الراضي عن العمل يكون أداءه جيدا وبالتالي تتحقق الجودة، الأمر الذي يحقق رضا الزبائن وسعادتهم. وتعتبر مشاركة جميع الموارد البشرية في صنع واتخاذ القرارات من المرتكزات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، وهذا ما يجسد حقيقة أهمية العنصر البشري في المؤسسة، إذ أصبح ينظر إليه على أنه رأس المال الفكري للمؤسسة، ومن أوجه مشاركة الموارد البشرية في المؤسسة نجد الاندماج والتمكين.

أ- اندماج الموارد البشرية

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

إن اندماج المورد البشري ليس هدفا بحد ذاته، بل هو أداة لترسيخ مساهمة العاملين في كل النواحي الإدارية بالمؤسسة من إيجاد أفكار جديدة وحل المشكلات وجهود التحسين المستمر بهدف نجاح المؤسسة. ويعزز الاندماج من درجة التزام العاملين، وزيادة شعورهم بالانتماء مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وزيادة

أرباح المؤسسة، فهؤلاء العمال هم الذين سيقومون بتطبيق مبادئ وأفكار إدارة الجودة الشاملة في أعمالهم ووظائفهم.

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

إن العاملين هم الأقرب إلى ميدان العمل من الإدارة نفسها لذا فهم الأقدر على وضع الأهداف، واتخاذ القرارات الواقعية..... ومن هنا وجب على الإدارة مشاركة جميع الموارد البشرية في جميع العمليات لتزيد درجة ولائهم وانتمائهم للمؤسسة. (أحمد جودة، 2004، ص ص 135-137)

ب- تمكين المورد البشري

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

الإبداع والابتكار.

يعرف التمكين على أنه عملية إدارية تؤكد على منح العاملين حق التصرف واتخاذ القرارات الخاصة بإدارة نشاطاتهم داخل المؤسسة، عن طريق تفويض الصلاحيات، وتزويدهم بالمعلومات المطلوبة في الوقت المحدد، ومنحهم الحرية الكاملة لأداء أعمالهم بالطريقة التي يرونها مناسبة. (السامرائي، 2007، ص 404)

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

ويسعى تمكين الموارد البشرية إلى تحقيق : (البكري، 2004، ص 159)

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

خلاصة الفصل

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

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

الفصل الثالث: المنشآت الرياضية

تمهيد

3-1- مفهوم المنشآت الرياضية

3-2- خصائص المنشآت الرياضية

3-3- تسيير المنشآت الرياضية

3-4- المبادئ العامة في تسيير للإدارة الرياضية

خلاصة الفصل

تمهيد

إن تطور المنشآت الرياضية لن يتوقف عند هذا الحد سواء كان ذلك من ناحية الخدمات أو من الناحية الإجمالية التي أصبحت تصمم عليها، وإن نجاح تسيير هذه المنشآت الرياضية وتحقيق أهدافها يعتمد بالدرجة الأولى على كفاءة وفعالية الإدارة المسيرة لها والمبادئ الأساسية التي يتمسك بها المشرف في الإدارة والتسيير للإمكانيات الرياضية حيث أن المشرف هو أدرى وأعلم بما يجب أن تحتاج إليه هاته المنشآت من تسيير أمثل واتخاذ القرارات لتحقيق أهداف المنشأة المراد تحقيقها والوصول إليها.

3-1- مفهوم المنشآت الرياضية

عرفها كل من دافت وروبينز, daft roppins أن المنشآت الرياضية هي تكوين اجتماعي يرتبط بالمجال الرياضي كمهنة وصناعة تحدد أهدافه بطبيعة الأنشطة التي تمارسها تلك المؤسسة وطبقا لأهداف تلك الأنشطة. (معزوز، 2016، ص 52)

هي هيئات ينشئها المجتمع لخدمة القطاع الرياضي وهي مثلها كأي مؤسسة اقتصادية لها هيكل تنظيمي يتفق وحجمها والهدف الذي أنشئت أجله من ويشير أشرف صبحي نقلا عن دافت وروبينز " بأن المنشأة الرياضية هي تكوين اجتماعي يرتبط بالمجال الرياضي كمهنة وصيانة وتحديد أهدافه بطبيعة الأنشطة التي تمارسها تلك المؤسسة وطبقا لأهداف تلك الأنشطة فهي تسير بفكرة إداري علمي ذو بناء محدد بداخله شعبها وأقسامها (عدالة والآخرين، 2022، ص 118)

3-2- خصائص المنشآت الرياضية

لاعتبار منشأة أنها رياضية لا بد أن تتوفر على العنصرين التاليين : (المرسوم التنفيذي رقم 416-91)

- أن تكون مفتوحة للجمهور ويقصد من ذلك عدم الاستعمال على فئة معينة من الناس، وأن تكون المنشأة مفتوحة للجميع، فهي ذات استعمال مشترك بين جميع الناس سواء تعلق الأمر بالرياضيين أو المتفرجين أو غير ذلك من الناس.

- أن تكون المنشأة معدة للممارسة البدنية والرياضية أو الترفيهية يجب أن تكون المهمة الرئيسية والأساسية لهذه المنشأة هو أن تمارس فيها النشاطات البدنية والرياضية وأما النشاطات الترفيهية وإما النشاطين معا.

وباعتبار المنشأة معدة خصيصا لمثل هذه الممارسات لا يمنع من إمكانية أن تمارس فيها بصفة تبعية أو عرضية نشاطات أخرى غير الممارسات الرياضية والبدنية بمختلف أشكالها كأن تكون نشاطات ثقافية أو عروض اجتماعية أو تظاهرات ذات طابع سياسي قصد جعل المنشآت ذات مردودية أحسن، وممارسة هذه النشاطات لا يغير من كون المنشآت تمارس فيها بصفة تبعية منشآت رياضية فالمهم هو أنها مفتوحة للجمهور ومعددة خصيصا للممارسات البدنية والرياضية بمختلف أشكالها وأن النشاطات الأخرى تمارس بصفة عرضية أو تبعية. (صدراتي حبيب، 2023، ص 04)

3-3-تسيير المنشآت الرياضية

تسيير المؤسسات، إلا أنها اندمجت مع تطور المحيط الاجتماعي والاقتصادي للمؤسسة، لتكونا أسلوباً ومنهجاً عصرياً للتسيير يعرف بالاسم الإنجليزي "Management"، ونظراً لهيمنة الاقتصاد الأمريكي على الاقتصاد العالمي ساد هذا التعبير على كل ما يتعلق بتسيير المؤسسة. (Ali Mezaache,2001, pp 141, 142)

يشير المصطلح الفرنسي Gestion (التسيير) إلى مجموعة الأساليب والممارسات، بينما يعتبر المصطلح الإنجليزي Management (الإدارة أكثر شمولاً) (Gilles Chevalier, 2009, p 08) فهو يشمل مفهوم Gestion (التسيير) بالإضافة إلى القدرات والكفاءات القيادية التي يجب أن يتوفر عليها المدير. (بن حبيب، 2006، ص 107)

ولقد تعددت تعاريف التسيير Gestion باعتباره ترجمة لمصطلح إدارة Management، بتعدد التيارات الفكرية الإدارية، فكما رأينا في الفصل الأول للدراسة أن لكل مدرسة من مدارس الإدارة أفكارها الخاصة بها وتعاريف عديدة ومختلفة لمصطلح الإدارة.

ويعرف تسيير المؤسسة بأنه: "النشاط الذي يمكن من خلاله الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة، لتحقيق الحد الأقصى لأهدافها المسطرة". (ERFI,1991 , p 1)

يتم تسيير المنشأة الرياضية عن طريق مدير يعمل على توفير كل الظروف من أجل السير الحسن والجيد لهذه المنشأة الرياضية فيبقى على مسيرين المنشآت الرياضية يعتمدون على توجيهات مدير الديوان ومديرية الشباب والرياضة حسب المرسوم التنفيذي 05-402 الذي يحدد القانون الداخلي لدواوين المركبات المتعددة للولاية ، وهذا يتفوق على شخصية المسيرين ومبادراتهم في تسيير المنشأة المتواجدين فيها . (المرسوم التنفيذي رقم 492/05)

3-4-المبادئ العامة في تسيير للإدارة الرياضية:

حسب العالم فايول حددها في أربعة عشر مبدأ (14)، ذكر أنه استخدمها في حياته العلمية مركزاً على أنها ذات صفة أي تطبع على جميع ما يزاوله الإنسان من نشاطات وأعمال كالتجارة ، السياسة ، الرياضة وغيرها...، كما أنها ليست ثابتة أو مطلقة فهي كالأتي: (مفتي، 1992، ص 18)

- 1 / تقسيم العمل: ينطبق على كافة الأعمال.
- 2 / السلطة والمسؤولية : إن السلطة هي التي تعطي للمسير الحق في إصدار الأوامر ، يجب أن تتساوى مع المسؤولية، هي الالتزام بإنجاز المهام الموكلة له.
- 3 / الوحدة الأمرة: حيث يتلقى الموظف أو المرؤوس الأوامر من مصدر واحد فقط، وهو الرئيس المباشر.
- 4 / الإنضباط: أي ضرورة احترام النظم واللوائح وعدم الإخلال بالوظائف والأوامر.
- 5 / وحدة التوجيه: يقتضي هذا وجود رئيس واحد وخطته واحدة لكل مجموعة من النشاطات الموحدة الهدف.
- 6 / خضوع المصلحة الفردية للمصلحة المشتركة: بمعنى أن نتكون أهداف المؤسسة الأولوية على أهداف الأشخاص العاملين.
- 7 / تعويض الموظفين : بإعطائهم مقابلا يتناسب مع الأعمال التي يؤديونها لصالح المؤسسة.
- 8 تفويض السلطة: بما يتناسب مع نوعية المهام ونوعية الأشخاص.
- 9 / التدرج الرتبوي للسلطة: يقتضي وجود خطوط واضحة للسلطة الأمرة من الأعلى إلى الأسفل ، هذا مع أفقية الاتصال والتنسيق المباشر في حالة الضرورة. إمكانية إقامة جسور
- 10 / النظام: يتطلب وضع كل شيء وكل شخص في مكان معي وأن يكون هذا المكان مناسباً.
- 11 / الإنصاف والمساواة: أي معاملة العاملين في المؤسسة بالعدل وحسن النية.
- 12 / استثمار الأشخاص : يتطلب الأداء الجيد للأعمال .
- 13 / المبادرة: تحتاج المؤسسة إلى القدرة على تصور الخطة مثلما تحتاج القدرة على تصور الخطة مثلما تحتاج

خلاصة

في هذا الفصل، قمنا بتناول موضوع المنشآت الرياضية وأهميتها في تحقيق الأهداف المحددة وضمان استمراريتها في بيئة الرياضة المتنوعة. بدأنا بتوضيح مفهوم المنشآت الرياضية وخصائصها المميزة، مما يمهّد الطريق لفهم أعمق لعملية الإدارة في هذا السياق الخاص. ثم استعرضنا مفاهيم حول تسيير المنشآت الرياضية مبادئها العامة في تنظيم الجهود وتحقيق الأهداف المحددة.

الفصل الرابع: منهجية الدراسة

تمهيد

5-1- الدراسة الاستطلاعية

5-2- منهج الدراسة

5-3- مجتمع و عينة الدراسة

5-4- مجالات الدراسة

5-5- متغيرات الدراسة

5-6- أدوات الدراسة

5-7- الوسائل الإحصائية

خلاصة الفصل

تمهيد:

من اجل الوصول إلى حل لمشكلة البحث المطروحة حول معرفة دور الجودة الشاملة في تسيير المنشآت الرياضية، كان من الضروري على الطالب الباحث توضيح المنهجية المتبعة و إجراءاتها الميدانية، لكن أولاً و يجب علينا اختبار صدق و ثبات الاستبيان من أجل التأكد من مدى نجاعته في الدراسة، و هي كما يلي

4-1- الدراسة الاستطلاعية:

تعد الدراسة الاستطلاعية من الناحية المنهجية مرحلة تمهيدية قبل الشروع في الدراسة الأساسية لأي بحث مجال الرياضة تعتبر الخطوة الأولى لأي دراسة علمية، ومن خلالها تمكنا من التعرف بالخصوص على الميدان الذي تجري فيه وتقدم لنا معرفة أولية لمكان الدراسة وأيضا معرفة مجالات الدراسة وأبعادها، وكذلك تساعد على تحديد تقنيات المناسبة لإجراء الدراسة، كما مكنتنا من كسر الحواجز التقنية بيننا وبين أفراد العينة ومكنتنا من الحصول على المعلومات ذات مصداقية علمية كما كان الهدف منها هو:

-الاطلاع على ظروف الدراسة الأساسية.

-تحديد عينة الدراسة المناسبة.

-تعريف العينة بموضوع البحث وأهدافها.

-تحديد وبناء أدوات الدراسة الأساسية.

-جمع كل المعلومات والبيانات الضرورية للبحث.

لذا قمت بدراسة استطلاعية من خلال زيارة مكان الدراسة أين قمت بتوزيع استبيان أولي على مجموعة من الموظفين المقدر عددهم ب 5 موظفين بقصد الوقوف على نقائص وثغرات الاستبيان قبل التوزيع النهائي له.

الصدق:

لمعرفة الصدق الذاتي للاستبيان المستخدم في دراستنا قمنا بحساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات، والجدول رقم (01) يبين نتائج معاملات الثبات والصدق الذاتي للاستبيان المطبق على عينة التجربة الاستطلاعية:

جدول رقم (01): يبين نتائج معاملات الثبات والصدق الذاتي للاستبيان المستخدم

معامل الصدق	معامل الثبات	الصدق والثبات معايير الاستبيان
-------------	--------------	-----------------------------------

0.90	0.79	المحور الأول
0.89	0.88	المحور الثاني
0.90	0.85	المحور الثالث
0.89	0.84	الاستبيان ككل

من البيانات التي قدمتها، يمكن التوصل إلى مستوى مقبول لمعامل الثبات والصدق الذاتي للاستبيان المستخدم. تفسير للقيم:

- معامل الثبات: يشير إلى مدى استقرار نتائج الاستبيان عبر الزمن وقدرته على إعطاء نتائج متسقة. قيمة معامل الثبات تتراوح بين 0 و1، وكلما اقتربت القيمة من 1 زادت موثوقية الاستبيان. في هذه الحالة، القيم المذكورة تدل على وجود درجة عالية من الثبات في نتائج الاستبيان لكل من المحاور الثلاثة والاستبيان ككل، حيث تتراوح قيم المعامل بين 0.79 و 0.88.

- معامل الصدق: يشير إلى مدى دقة الاستبيان في قياس ما يقصد قياسه. قيمة معامل الصدق تتراوح أيضًا بين 0 و1، وكلما اقتربت القيمة من 1 زادت دقة الاستبيان. في هذه الحالة، القيم المذكورة تشير إلى وجود درجة عالية من الصدق في نتائج الاستبيان لكل من المحاور الثلاثة والاستبيان ككل، حيث تتراوح قيم المعامل بين 0.89 و 0.90.

بشكل عام، يمكن الاعتماد على هذا الاستبيان في جمع البيانات المرتبطة بالمحاور المذكورة، حيث يوفر درجة جيدة من الثبات والصدق. ومع ذلك، يجب مراعاة العوامل الأخرى المتعلقة بتصميم الاستبيان وعينة الدراسة وسياق الاستخدام لتحقيق نتائج موثوقة ودقيقة.

4-2- منهج الدراسة:

إذن المنهج الذي اتبعناه لدراسة الموضوع هو المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتبر بأنه دراسة للوقائع السائدة المرتبطة بظاهرة أو موقف معين أو مجموعة من الأفراد أو مجموعة من الأحداث أو مجموعة معينة من الأوضاع (حسين عبد الحميد، 2003، ص22)

استخدم الطالب الباحث المنهج الوصفي بالطريقة المسحية لملاءمته لهذه الدراسة و أهدافها و ذلك للتعرف على دور الجودة الشاملة في تسيير المنشآت الرياضية.

4-3-مجتمع و عينة الدراسة:

4-3-1-مجتمع الدراسة:

يعرف مجتمع البحث أنه " جمع الأفراد أو الأحداث أو الأشياء والذين يكونون موضوع مشكلة البحث يجب أن يشمل مجتمع البحث عن النقاط التالية:

-احتوائه على جميع الفئات التي تدخل في البحث، ويشمل جميع أفراد المجتمع الأصلي.

-مراعاة عدم تكرار الأشخاص أو بعض عينة البحث

4-3-2-عينة الدراسة:

إن العينة هي النموذج الأولي الذي يعتمد عليه الباحث لإنجاز العمل الميداني فهي جزء من مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية، فهي تعتبر جزء من الكل بمعنى أنه تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة مجتمع البحث.

فالعينة إذا هي " جزء معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي، ثم تعمم نتائج الدراسة على المجتمع كله، ووحدات العينة تكون أشخاصا كما تكون أحياء أو شوارعا أو مدن أو غير ذلك"(رشيد زرواتي، 2008،ص334)

تمت الاعتماد على المسح الشامل في دراستنا، حيث تمثلت في موظفين المركبات الرياضية التابعة لديوان مؤسسات الشباب لولاية المسيلة، و الذي بلغ عددهم 30 موظف ، في حين تم استخدام ال5 البقية في الدراسة الاستطلاعية كما أشرنا سابقا.

4-4- مجالات الدراسة:

المجال الزمني: الفترة الممتدة من بداية جانفي 2024 إلى غاية منتصف مارس 2024

المجال المكاني: أما بالنسبة للمجال المكاني للدراسة التطبيقية لموضوع الدراسة بالمركبات الرياضية التابعة لديوان مؤسسات الشباب لولاية المسيلة

4-5-متغيرات الدراسة:

يشير مصطلح المتغيرات بصفة عامة إلى أي كمية تتغير،وعلى نحو أكثر دقة يكون المتغير عبارة عن خاصية مميزة يمكن قياسها وتتخذ قيم مختلفة ومتنوعة في حالات فردية ومتعاقبة، فقد يشمل الاستخدام الواسع للمصطلح المتغير على بعض الخصائص المميزة التي لا يمكن قياسها بطريقة حسابية أو رياضية مثال ذلك الجنس والقبيلة)(عشاشة،2007،ص93)

المتغير المستقل: هو الأداة التي يؤدي التغيير في قيمتها إلى إحداث التغيير في قيم متغيرات أخرى، وتكون ذات صلة بها، كما أنه السبب في علاقة السبب والنتيجة، أي العامل المستقل الذي يزيد من خلال قياس النواتج.

و بالنسبة لدراستنا فإن المتغير المستقل هو: **الجودة الشاملة**

4- المتغير التابع: هي المتغيرات الناتجة من العمليات التي تعكس الأداء أو السلوك، وعلى ذلك فإن المثير هو المتغير المستقل بينما الاستجابة تمثل المتغير التابع والذي يلاحظه الباحث من خلال معالجته للظروف المحيطة بالتجربة. (مروان عبد الحميد، 2000، ص134)

و بالنسبة لدراستنا فإن المتغير التابع هو: **تسيير المنشآت الرياضية**

4-6- أدوات البحث:

لقد تم استخدام في هذه الدراسة أداة والمتمثلة في الاستمارة استبائية ، وقد قسمت الاستمارة إلى 3 محاور وهي كالتالي:

المحور الأول: تطبيق المنشآت الرياضية لمعايير الجودة الشاملة

المحور الثاني: معايير الجودة الشاملة في إدارة المورد البشري بالمنشآت الرياضية

المحور الثالث: معيقات تطبيق الجودة الشاملة

4-7- الوسائل الإحصائية

أ-النسب المئوية: النسبة المئوية = عدد التكرارات / مجموع التكرارات x (100)

ب-اختبار كا تربيع: يعبر عنه بالمعادلة التالية:

كا² = مجموع [(التكرارات المشاهدة - التكرارات المتوقعة) / التكرارات المتوقعة]

ج-معامل الارتباط البسيط لبيرسون:

يستخدم لإيجاد قوة العلاقة بين متغيرين (س، ص) ويرمز له ب (r) ويحتسب وفق القانون التالي:

د-معامل R الارتباط البسيط لبيرسون. \bar{X} : المتوسط الحسابي للمجموعة 01. X: قيم المجموعة 01.

\bar{Y} : قيم المجموعة 02. \bar{Y} : المتوسط الحسابي للمجموعة 02.

خلاصة الفصل:

للتسيق بين أجزاء هذه الدراسة ارتى الباحث حضور هذا الفصل الأساس الذي تناولت فيه منهجية البحث والإجراءات الميدانية المختلفة، بداية من الدراسة الاستطلاعية التي تم فيها التأكد من الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة، ثم وصف منهج الدراسة، فحدود الدراسة، فمجتمع الدراسة، و كل ما يتعلق بمنهجية الدراسة، وأخيرا المعالجة الإحصائية لبياناتها وهذا لكي تترجم النتائج الرقمية التي نتحصل عليها إلى دلالات لفظية ذات معنى.

إن تم التركيز على كل هذه الأمور لأن قيمة وأهمية أي بحث علمي تكمن في التحكم في المنهجية المتبعة فيه.

الفصل الخامس: عرض و تحليل و مناقشة النتائج

5-1- عرض و تحليل النتائج:

5-2- مناقشة الفرضيات على ضوء النتائج المتحصل عليها:

تمهيد:

تعتبر الدراسة الميدانية تكملة للجانب النظري فمحاولة إثبات الدراسة النظرية بالدراسة الميدانية من أهم مساعي البحث العلمي لملئ الفجوة ما بين النظرية والواقع وتتجسد هذه المرحلة من خلال وسائل بحث وجمع بيانات محددة، طبقاً لمنهج معين وبطريقة تحليل وتفسير واضحة للمعطيات التي يتم جمعها على أرض الميدان، بهدف التوصل إلى نتائج ذات قيمة علمية وعملية تعكس وتفسر الحالة التي هي عليها مفردات البحث والواقع الملموس.

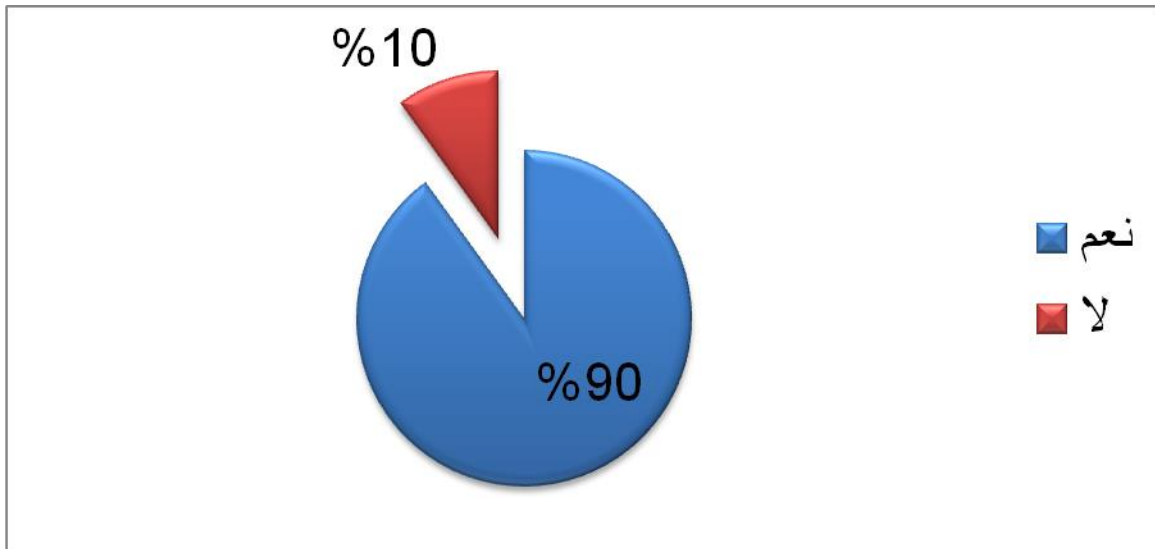
5-1- عرض و تحليل النتائج:

➤ المحور الأول: تطبيق المنشآت الرياضية لمعايير الجودة الشاملة

السؤال الأول: هل تعتقد أن المنشأة الرياضية توفر بيئة آمنة وصحية للمشاركين في الأنشطة الرياضية؟

الجدول رقم(02): يبين التحليل الإحصائي للسؤال الأولى من المحور 01

الإجابة	التكرارات	النسبة	كـ2 المحسوبة	كـ1 الجدولية	قيمة sig	درجة الحرية df	مستوى الدلالة a	الدلالة
نعم	27	%90	19.2	6.991	0.001	1	0.05	دالة
لا	3	%10						
المجموع	30	%100						



الشكل رقم: (1) وضح النسب المئوية لإجابات العبارة رقم 01 من المحور 01

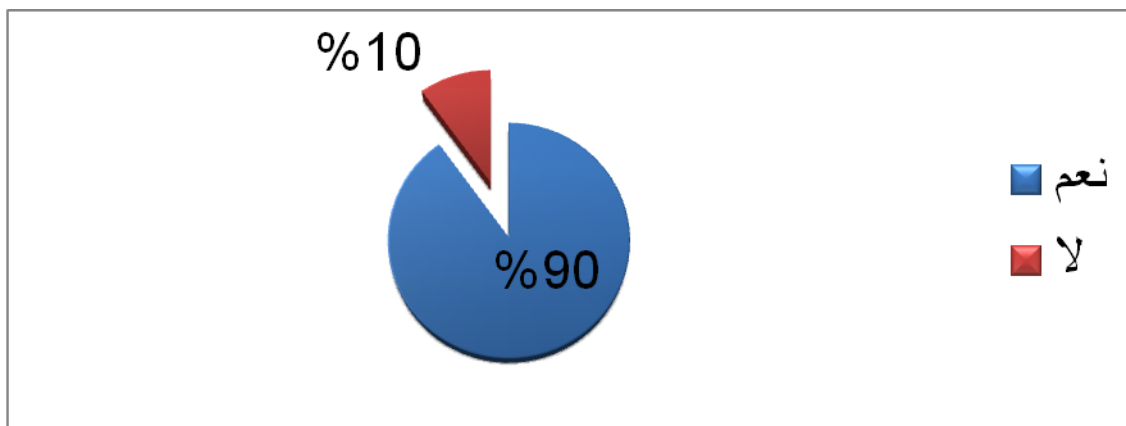
تحليل الجدول:

بناءً على التحليل الإحصائي للسؤال الأول حول توفير المنشأة الرياضية بيئة آمنة وصحية للمشاركين في الأنشطة الرياضية، نجد أن الغالبية العظمى من المشاركين (90%) يعتقدون أن المنشأة توفر بيئة آمنة وصحية، في حين أن نسبة قليلة (10%) لا يوافقون على ذلك. اختبار كا2 أظهر فرقاً ذو دلالة إحصائية قوية (كا2 المحسوبة = 19.2، قيمة sig = 0.001)، مما يعني أن النتائج ليست عشوائية، بل تشير بوضوح إلى أن هناك اعتقاد سائد بين الموظفين بأن المنشأة توفر بيئة آمنة وصحية للمشاركين في الأنشطة الرياضية.

السؤال الثاني: هل تتمتع المنشأة الرياضية بالنظافة والصيانة الجيدة؟

الجدول رقم: (03) يبين التحليل الإحصائي للسؤال الثانية من المحور 01

الإجابة	التكرارات	النسبة	كا2 المحسوبة	كا2 الجدولية	قيمة sig	درجة الحرية df	مستوى الدلالة a	الدالة
نعم	25	%83.33	13.32	6.991	0.001	1	0.05	دالة
لا	5	%16.66						
المجموع	30	%100						



الشكل رقم: (2) يوضح النسب المئوية لإجابات العبارة رقم 02 من المحور 01

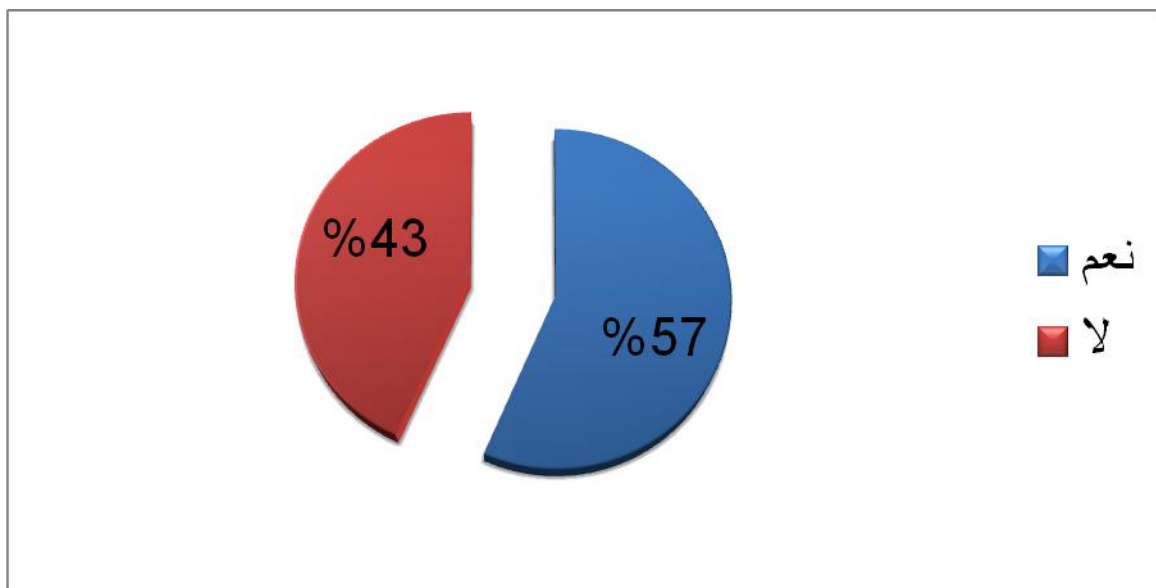
تحليل الجدول:

بناءً على التحليل الإحصائي للسؤال الثاني حول النظافة والصيانة الجيدة في المنشأة الرياضية، نجد أن الأغلبية العظمى من المشاركين (83.33%) يعتقدون أن المنشأة تتمتع بالنظافة والصيانة الجيدة، بينما نسبة أقل (16.66%) لا يوافقون على ذلك. اختبار كا² أظهر فرقاً ذو دلالة إحصائية قوية (كا² المحسوبة = 13.32، قيمة sig = 0.001)، مما يعني أن النتائج ليست عشوائية. هذه النتائج تشير بوضوح إلى أن هناك اعتقاداً سائداً بين الموظفين بأن المنشأة تتمتع بالنظافة والصيانة الجيدة.

السؤال الثالث: هل تتوفر في المنشأة الرياضية معدات وتجهيزات عالية الجودة وتحديثها بانتظام؟

الجدول رقم: (04) يبين التحليل الإحصائي للسؤال الثالثة من المحور 01

الإجابة	التكرارات	النسبة	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولية	قيمة sig	درجة الحرية df	مستوى الدلالة a	الدلالة
نعم	17	%56.66	19.2	6.991	0.001	1	0.05	دالة
لا	13	%43.33						
المجموع	30	%100						



الشكل رقم: (3) يوضح النسب المئوية لإجابات العبارة رقم 03 من المحور 01

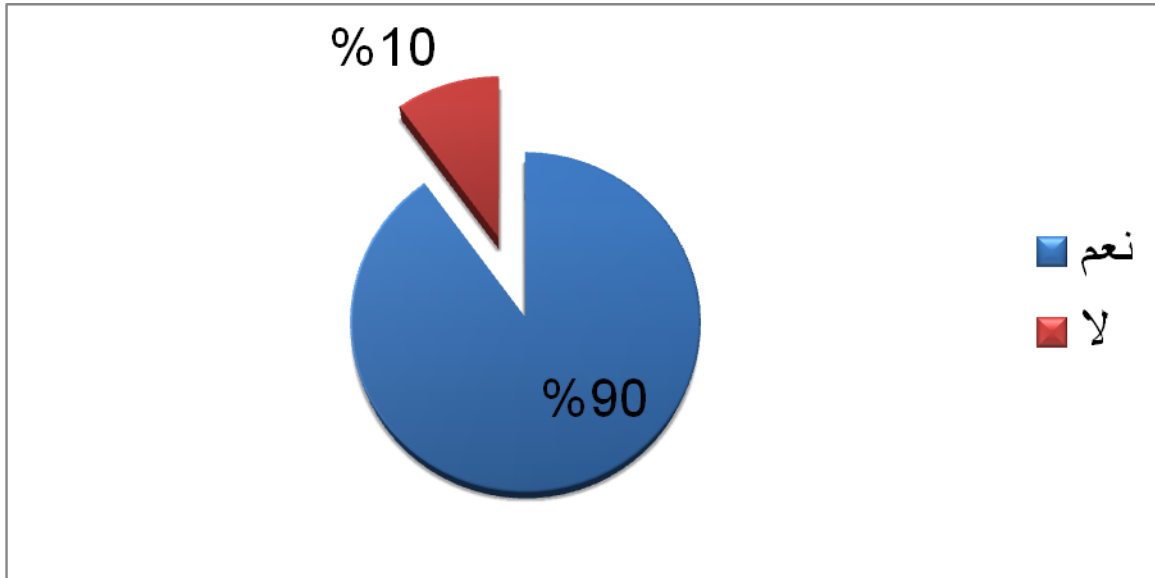
تحليل الجدول:

بناءً على التحليل الإحصائي للسؤال الثالث حول توفر معدات وتجهيزات عالية الجودة وتحديثها بانتظام في المنشأة الرياضية، نجد أن الأغلبية النسبية من المشاركين (56.66%) يعتقدون أن المنشأة توفر هذه المعدات وتحديثها بانتظام، بينما نسبة كبيرة نسبياً (43.33%) لا يوافقون على ذلك. اختبار كا2 أظهر فرقاً ذو دلالة إحصائية قوية (كا2 المحسوبة = 19.2، قيمة sig = 0.001)، مما يعني أن النتائج ليست عشوائية. هذه النتائج تشير إلى أن هناك اعتقاداً سائداً بين الموظفين بأن المنشأة توفر معدات وتجهيزات عالية الجودة وتحديثها بانتظام، ولكن هناك انقسام واضح في الآراء حول هذه النقطة.

السؤال الرابع: هل يتم توفير فريق مؤهل من المدربين والموظفين لتقديم الدعم والإرشاد اللازم للمشاركين في الأنشطة الرياضية؟

الجدول رقم: (05) يبين التحليل الإحصائي للسؤال الرابعة من المحور 01

الإجابة	التكرارات	النسبة	كا2 المحسوبة	كا2 الجدولية	قيمة sig	درجة الحرية df	مستوى الدلالة a	الدلالة
نعم	27	90%	19.2	6.991	0.001	1	0.05	دالة
لا	3	10%						
المجموع	30	100%						



الشكل رقم: (4) يوضح النسب المئوية لإجابات العبارة رقم 04 من المحور 01

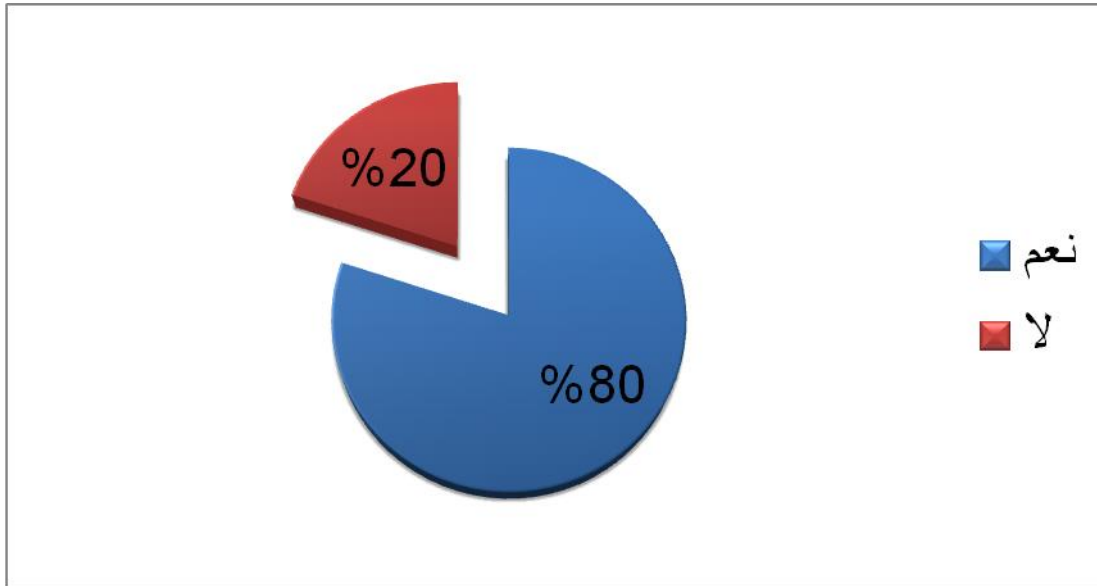
تحليل الجدول:

بناءً على التحليل الإحصائي للسؤال الرابع حول توفير فريق مؤهل من المدربين والموظفين لتقديم الدعم والإرشاد اللازم للمشاركين في الأنشطة الرياضية، نجد أن الأغلبية العظمى من المشاركين (90%) يعتقدون أن المنشأة توفر فريقاً مؤهلاً، بينما نسبة قليلة (10%) لا يوافقون على ذلك. اختبار كا2 أظهر فرقاً ذو دلالة إحصائية قوية (كا2 المحسوبة = 19.2، قيمة $\text{sig} = 0.001$)، مما يعني أن النتائج ليست عشوائية. هذه النتائج تشير بوضوح إلى أن هناك اعتقاداً سائداً بين الموظفين بأن المنشأة توفر فريقاً مؤهلاً من المدربين والموظفين لتقديم الدعم والإرشاد اللازم.

السؤال الخامس: هل توفر المنشأة الرياضية برامج تدريبية متنوعة وملائمة لمستويات والأعمار؟

الجدول رقم: (06) يبين التحليل الإحصائي للسؤال الخامسة من المحور 01

الإجابة	التكرارات	النسبة	كا2 المحسوبة	كا2 الجدولية	قيمة sig	درجة الحرية df	مستوى الدلالة a	الدلالة
نعم	24	%80	10.8	6.991	0.001	1	0.05	دالة
لا	06	%20						
المجموع	30	%100						



الشكل رقم: (5) يوضح النسب المئوية لإجابات العبارة رقم 05 من المحور 01

تحليل الجدول:

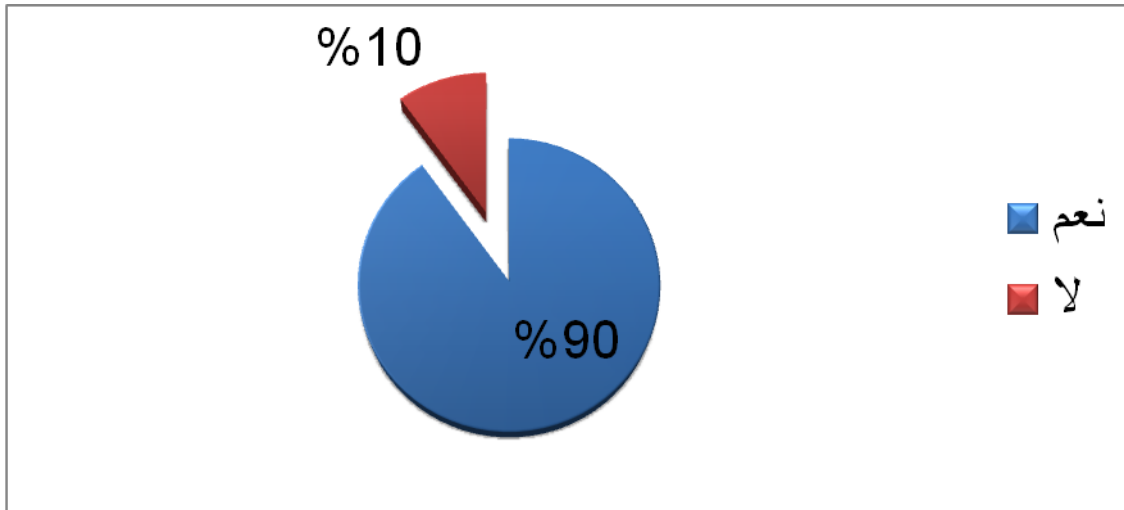
بناءً على التحليل الإحصائي للسؤال الخامس حول توفير المنشأة الرياضية برامج تدريبية متنوعة وملائمة لمستويات والأعمار، نجد أن الأغلبية من المشاركين (%80) يعتقدون أن المنشأة توفر هذه البرامج، بينما نسبة أقل (%20) لا يوافقون على ذلك. اختبار كا2 أظهر فرقاً ذو دلالة إحصائية قوية (كا2 المحسوبة =

10.8، قيمة $(sig = 0.001)$ ، مما يعني أن النتائج ليست عشوائية. هذه النتائج تشير بوضوح إلى أن هناك اعتقادًا سائدًا بين الموظفين بأن المنشأة توفر برامج تدريبية متنوعة وملائمة لمختلف المستويات والأعمار.

السؤال السادس: هل تتوفر في المنشأة الرياضية خدمات إضافية مثل الصالات الرياضية وحمامات السباحة والساونا والمقاهي؟

الجدول رقم: (07) يبين التحليل الإحصائي للسؤال السادسة من المحور 01

الإجابة	التكرارات	النسبة	كـ2ا	كـ2ا	قيمة	درجة	مستوى	الدلالة
			المحسوبة	الجدولية	sig	الحرية	الدلالة	
						df	a	
نعم	27	%90	19.2	6.991	0.001	1	0.05	دالة
لا	03	%10						
المجموع	30	%100						



الشكل رقم: (6) يوضح النسب المئوية لإجابات العبارة رقم 06 من المحور 01

تحليل الجدول:

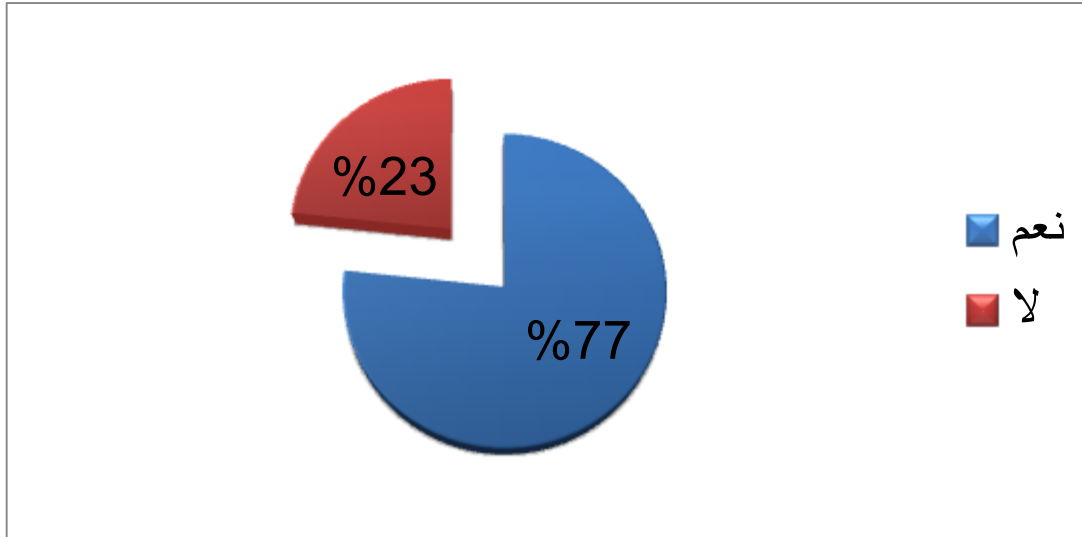
بناءً على التحليل الإحصائي للسؤال السادس حول توفر خدمات إضافية في المنشأة الرياضية مثل الصالات الرياضية وحمامات السباحة والساونا والمقاهي، نجد أن الأغلبية العظمى من المشاركين (90%) يعتقدون أن المنشأة تتوفر على هذه الخدمات الإضافية، بينما نسبة قليلة (10%) لا توافق على ذلك. اختبار كا² أظهر فرقاً ذو دلالة إحصائية قوية (كا² المحسوبة = 19.2، قيمة sig = 0.001)، مما يعني أن النتائج ليست عشوائية. هذه النتائج تشير بوضوح إلى أن هناك اعتقاداً سائداً بين الموظفين بأن المنشأة الرياضية تتوفر على خدمات إضافية مثل الصالات الرياضية وحمامات السباحة والساونا والمقاهي.

➤ المحور الثاني: معايير الجودة الشاملة في إدارة المورد البشري بالمنشآت الرياضية

السؤال الأول: هل تشعر بأن إدارة المورد البشري في المنشأة الرياضية تولي اهتماماً كافياً بتوظيف الموظفين المؤهلين؟

الجدول رقم: (08) يبين التحليل الإحصائي للسؤال الأولي من المحور 02

الإجابة	التكرارات	النسبة	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولية	قيمة sig	درجة الحرية df	مستوى الدلالة a	الدلالة
نعم	23	%76.66	8.52	6.991	0.001	1	0.05	دالة
لا	07	%23.33						
المجموع	30	%100						



الشكل رقم: (7) وضح النسب المئوية لإجابات العبارة رقم 01 من المحور 02

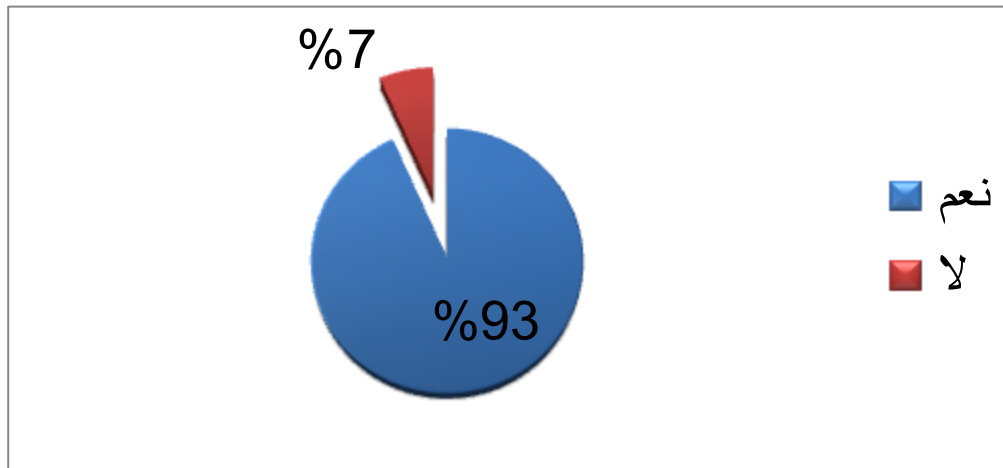
تحليل الجدول:

بناءً على التحليل الإحصائي للسؤال الأول حول معايير الجودة الشاملة في إدارة المورد البشري بالمنشآت الرياضية، نجد أن الأغلبية النسبية من المشاركين (76.66%) يعتقدون أن إدارة المورد البشري تولي اهتمامًا كافيًا بتوظيف الموظفين المؤهلين، بينما نسبة أقل (23.33%) لا توافق على ذلك. اختبار كا² أظهر فرقًا ذو دلالة إحصائية قوية (كا² المحسوبة = 8.52، قيمة sig = 0.001)، مما يعني أن النتائج ليست عشوائية. هذه النتائج تشير بوضوح إلى أن هناك اعتقادًا سائدًا بين المشاركين بأن إدارة المورد البشري في المنشأة الرياضية تولي اهتمامًا كافيًا بتوظيف الموظفين المؤهلين.

السؤال الثاني: هل هناك إجراءات واضحة لاختيار واستقطاب الموظفين الذين يتمتعون بالمهارات والخبرات الملائمة للوظائف الرياضية؟

الجدول رقم: (09) يبين التحليل الإحصائي للسؤال الثانية من المحور 02

الإجابة	التكرارات	النسبة	كا2 المحسوبة	كا2 الجدولية	قيمة sig	درجة الحرية df	مستوى الدلالة a	الدلالة
نعم	28	%93.33	22.53	6.991	0.001	1	0.05	دالة
لا	02	%6.66						
المجموع	30	%100						



الشكل رقم: (8) يوضح النسب المئوية لإجابات العبارة رقم 02 من المحور 02

تحليل الجدول:

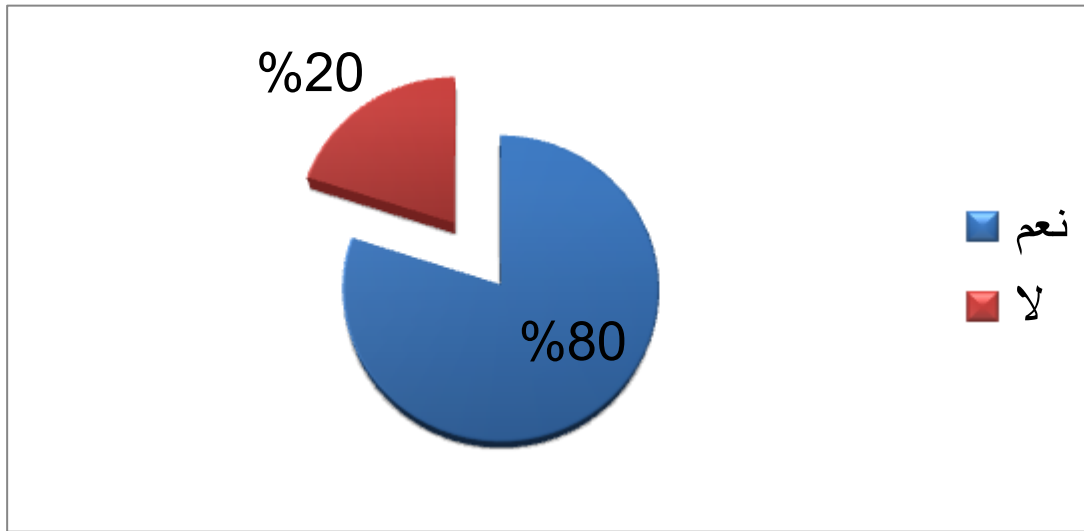
بناءً على التحليل الإحصائي للسؤال الثاني حول معايير الجودة الشاملة في إدارة المورد البشري بالمنشآت الرياضية، نجد أن الأغلبية الساحقة من المشاركين (%93.33) يعتقدون أن هناك إجراءات واضحة لاختيار واستقطاب الموظفين الذين يتمتعون بالمهارات والخبرات الملائمة للوظائف الرياضية، بينما نسبة قليلة (%6.66) لا توافق على ذلك. اختبار كا2 أظهر فرقاً ذو دلالة إحصائية قوية (كا2 المحسوبة = 22.53،

قيمة $(sig = 0.001)$ ، مما يعني أن النتائج ليست عشوائية. هذه النتائج تشير بوضوح إلى أن هناك اعتقادًا سائدًا بين المشاركين بأن هناك إجراءات واضحة لاختيار واستقطاب الموظفين الملائمين للوظائف الرياضية.

السؤال الثالث: هل تتمتع المنشأة الرياضية بسياسات وإجراءات محددة لتقييم أداء الموظفين وتطويرهم؟

الجدول رقم: (10) يبين التحليل الإحصائي للسؤال الثالثة من المحور 02

الإجابة	التكرارات	النسبة	كـ 2ا المحسوبة	كـ 2ب الجدولية	قيمة sig	درجة الحرية df	مستوى الدلالة a	الدلالة
نعم	24	%80	10.8	6.991	0.001	1	0.05	دالة
لا	06	%20						
المجموع	30	%100						



الشكل رقم: (9) يوضح النسب المئوية لإجابات العبارة رقم 03 من المحور 02

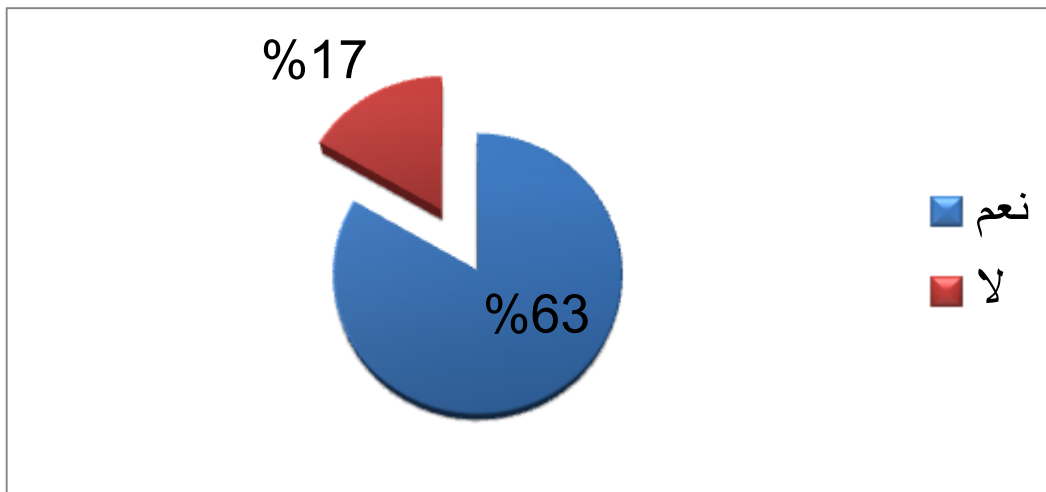
تحليل الجدول:

بناءً على التحليل الإحصائي للسؤال الثالث حول معايير الجودة الشاملة في إدارة المورد البشري بالمنشآت الرياضية، نجد أن الأغلبية الواضحة من المشاركين (80%) يعتقدون أن المنشأة الرياضية تتمتع بسياسات وإجراءات محددة لتقييم أداء الموظفين وتطويرهم، بينما نسبة أقل (20%) لا توافق على ذلك. اختبار كا² أظهر فرقاً ذو دلالة إحصائية قوية (كا² المحسوبة = 10.8، قيمة sig = 0.001)، مما يعني أن النتائج ليست عشوائية. هذه النتائج تشير بوضوح إلى أن هناك اعتقاداً سائداً بين المشاركين بأن المنشأة الرياضية تتمتع بسياسات وإجراءات محددة لتقييم أداء الموظفين وتطويرهم.

السؤال الرابع: هل تتمتع إدارة المورد البشري بنظام شفاف وعادل لتحديد الرواتب والمزايا للموظفين؟

الجدول رقم: (11) يبين التحليل الإحصائي للسؤال الرابعة من المحور 02

الإجابة	التكرارات	النسبة	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولية	قيمة sig	درجة الحرية df	مستوى الدلالة a	الدلالة
نعم	25	%83.33	13.32	6.991	0.001	1	0.05	دالة
لا	05	%16.66						
المجموع	30	%100						



الشكل رقم: (10) يوضح النسب المئوية لإجابات العبارة رقم 04 من المحور 02

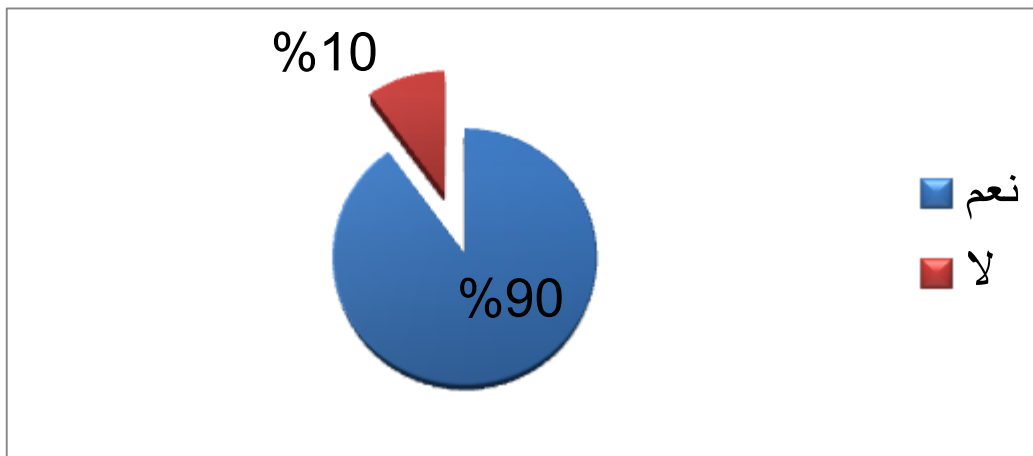
تحليل الجدول:

بناءً على التحليل الإحصائي للسؤال الرابع حول معايير الجودة الشاملة في إدارة المورد البشري بالمنشآت الرياضية، نجد أن الأغلبية الواضحة من المشاركين (83.33%) يعتقدون أن إدارة المورد البشري تتمتع بنظام شفاف وعادل لتحديد الرواتب والمزايا للموظفين، بينما نسبة قليلة (16.66%) لا توافق على ذلك. اختبار كا2 أظهر فرقاً ذو دلالة إحصائية قوية (كا2 المحسوبة = 13.32، قيمة sig = 0.001)، مما يعني أن النتائج ليست عشوائية. هذه النتائج تشير بوضوح إلى أن هناك اعتقاداً سائداً بين المشاركين بأن إدارة المورد البشري تتمتع بنظام شفاف وعادل لتحديد الرواتب والمزايا للموظفين.

السؤال الخامس: هل يوفر فريق إدارة المورد البشري التدريب والتطوير المستمر للموظفين؟

الجدول رقم: (12) يبين التحليل الإحصائي للسؤال الخامسة من المحور 02

الإجابة	التكرارات	النسبة	كا2 المحسوبة	كا2 الجدولية	قيمة sig	درجة الحرية df	مستوى الدلالة a	الدلالة
نعم	27	90%	19.2	6.991	0.001	1	0.05	دالة
لا	03	10%						
المجموع	30	100%						



الشكل رقم: (11) يوضح النسب المئوية لإجابات العبارة رقم 05 من المحور 02

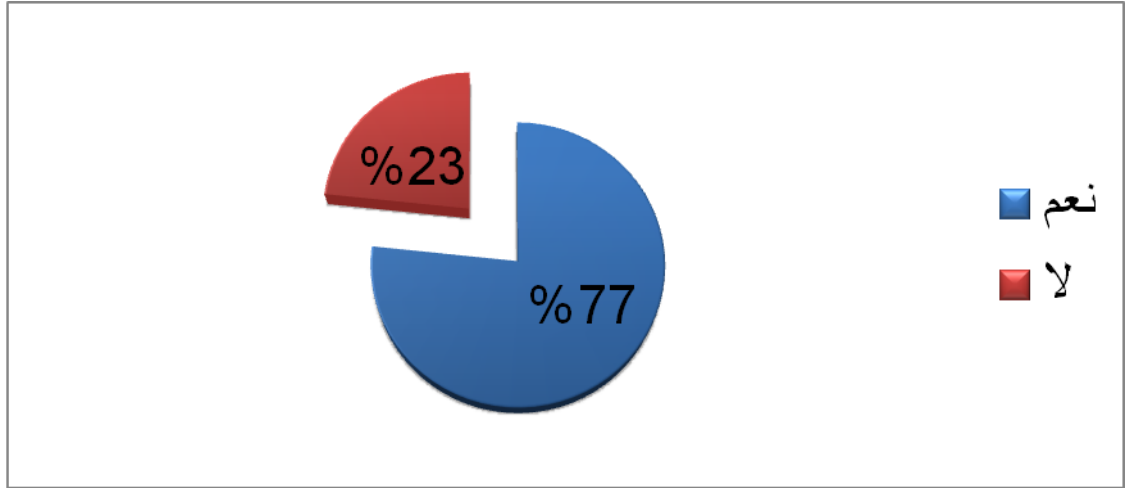
تحليل الجدول:

بناءً على التحليل الإحصائي للسؤال الخامس حول معايير الجودة الشاملة في إدارة المورد البشري بالمنشآت الرياضية، نجد أن الأغلبية الساحقة من المشاركين (90%) يعتقدون أن فريق إدارة المورد البشري يوفر التدريب والتطوير المستمر للموظفين، بينما نسبة قليلة (10%) لا توافق على ذلك. اختبار كا2 أظهر فرقاً ذو دلالة إحصائية قوية (كا2 المحسوبة = 19.2، قيمة $\text{sig} = 0.001$)، مما يعني أن النتائج ليست عشوائية. هذه النتائج تشير بوضوح إلى أن هناك اعتقاداً سائداً بين المشاركين بأن فريق إدارة المورد البشري يوفر التدريب والتطوير المستمر للموظفين.

السؤال السادس: هل يتم تشجيع الموظفين على المشاركة في برامج التعلم والتطوير المهني المتاحة في المجال الرياضي؟

الجدول رقم: (13) يبين التحليل الإحصائي للسؤال السادسة من المحور 02

الإجابة	التكرارات	النسبة	كا2 المحسوبة	كا2 الجدولية	قيمة sig	درجة الحرية df	مستوى الدلالة a	الدلالة
نعم	23	%76.66	8.53	6.991	0.001	1	0.05	دالة
لا	07	%23.33						
المجموع	30	%100						



الشكل رقم: (12) يوضح النسب المئوية لإجابات العبارة رقم 06 من المحور 02

تحليل الجدول:

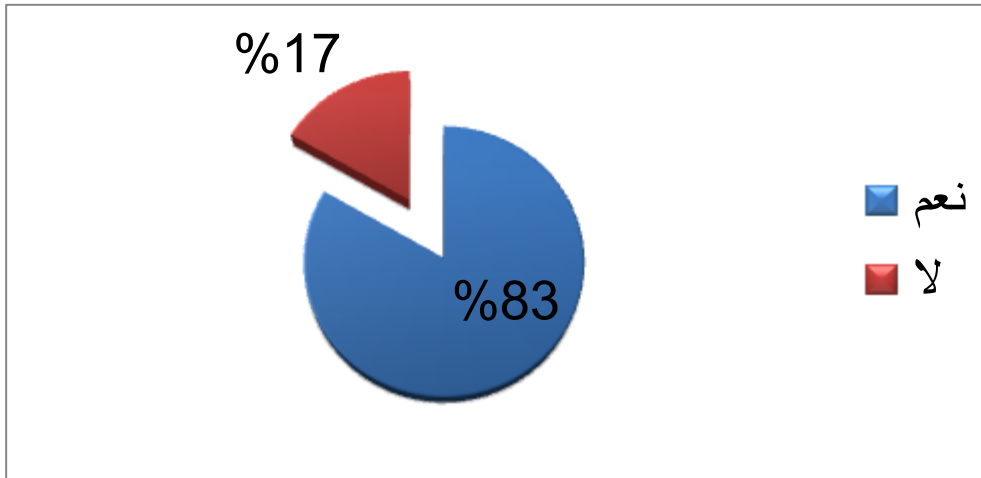
بناءً على التحليل الإحصائي للسؤال السادس حول معايير الجودة الشاملة في إدارة المورد البشري بالمنشآت الرياضية، يُظهر الجدول رقم (13) أن 76.66% من المشاركين يعتقدون أن هناك تشجيع على المشاركة في برامج التعلم والتطوير المهني في المجال الرياضي، بينما يختلف 23.33% مع هذا الاعتقاد. باستخدام اختبار كا²، يظهر أن هذه الفجوة في الاعتقادات ليست عشوائية بل لها دلالة إحصائية قوية (كا² المحسوبة = 8.53، قيمة sig = 0.001)، مما يشير إلى أن هناك اعتقاداً سائداً بأن المشاركة في هذه البرامج مُشجع عليها في المنشآت الرياضية.

➤ المحور الثالث: معيقات تطبيق الجودة الشاملة

السؤال الأول: هل تعلم بمفهوم الجودة الشاملة وأهميته في إدارة المنشآت الرياضية؟

الجدول رقم: (14) يبين التحليل الإحصائي للسؤال الأولى من المحور 03

الإجابة	التكرارات	النسبة	ك2 المحسوبة	كا2 الجدولية	قيمة sig	درجة الحرية df	مستوى الدلالة a	الدلالة
نعم	25	%83.33	13.32	6.991	0.001	1	0.05	دالة
لا	05	%16.66						
المجموع	30	%100						



الشكل رقم: (13) وضح النسب المئوية لإجابات العبارة رقم 01 من المحور 03

تحليل الجدول:

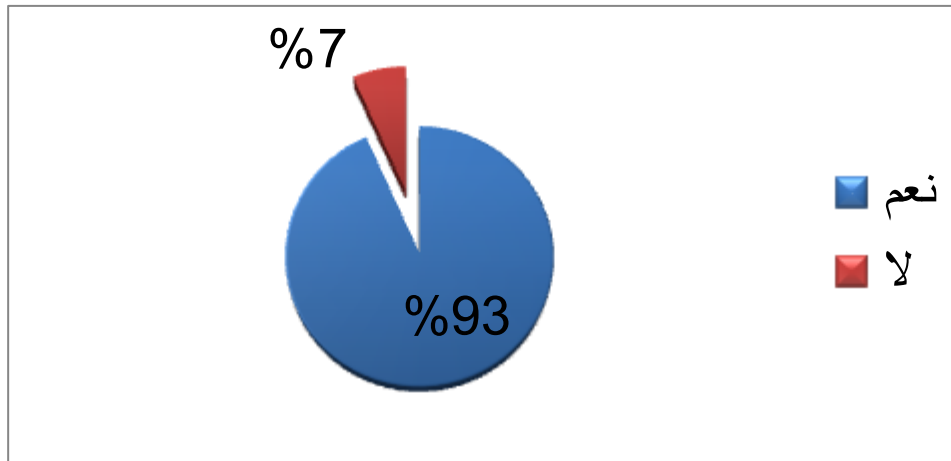
بناءً على التحليل الإحصائي للسؤال الأول حول معيقات تطبيق الجودة الشاملة في إدارة المنشآت الرياضية، يوضح الجدول رقم (14) أن 83.33% من المشاركين يعلمون بمفهوم الجودة الشاملة وأهميته في إدارة المنشآت الرياضية، بينما 16.66% لا يعلمون بذلك. باستخدام اختبار كا²، يظهر أن هذه الفجوة في المعرفة ليست

عشوائية بل لها دلالة إحصائية قوية (كا2 المحسوبة = 13.32، قيمة sig = 0.001)، مما يشير إلى أن هناك وعياً ملحوظاً بمفهوم الجودة الشاملة وأهميته في إدارة المنشآت الرياضية.

السؤال الثاني: هل تم توفير التدريب والتوعية لك حول مفهوم الجودة الشاملة في إدارة المنشآت الرياضية؟

الجدول رقم: (15) يبين التحليل الإحصائي للسؤال الثانية من المحور 03

الإجابة	التكرارات	النسبة	كا2 المحسوبة	كا2 الجدولية	قيمة sig	درجة الحرية df	مستوى الدلالة a	الدلالة
نعم	28	%93.33	22.52	6.991	0.001	1	0.05	دالة
لا	02	%6.66						
المجموع	30	%100						



الشكل رقم: (14) يوضح النسب المئوية لإجابات العبارة رقم 02 من المحور 03

تحليل الجدول:

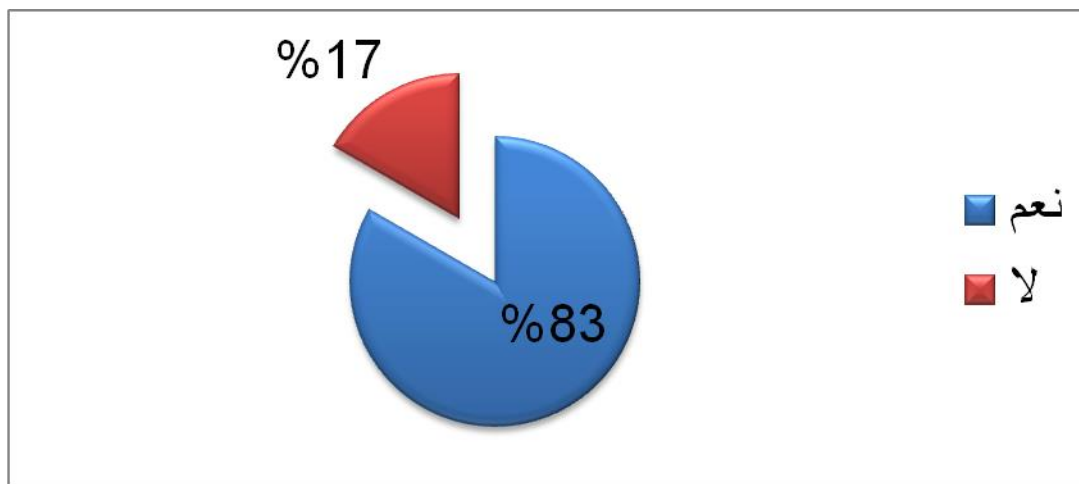
بناءً على التحليل الإحصائي للسؤال الثاني حول معيقات تطبيق الجودة الشاملة في إدارة المنشآت الرياضية، يوضح الجدول رقم (15) أن 93.33% من المشاركين قد تم توفير التدريب والتوعية لهم حول مفهوم الجودة

الشاملة في إدارة المنشآت الرياضية، بينما يعلم 6.66% منهم بعدم توفير هذا التدريب والتوعية. باستخدام اختبار كا²، يظهر أن هذا الاعتقاد ذو دلالة إحصائية قوية (كا² المحسوبة = 22.52، قيمة sig = 0.001)، مما يشير إلى أن توفير التدريب والتوعية حول مفهوم الجودة الشاملة في إدارة المنشآت الرياضية هو النهج السائد والمعتمد.

السؤال الثالث: هل تعتقد أن نقص الوعي والتدريب بشأن مفهوم الجودة الشاملة لديك يؤثر سلباً على تطبيقه في المنشآت الرياضية؟

الجدول رقم: (16) يبين التحليل الإحصائي للسؤال الثالثة من المحور 03

الإجابة	التكرارات	النسبة	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولية	قيمة sig	درجة الحرية df	مستوى الدلالة a	الدلالة
نعم	25	%83.33	13.32	6.991	0.001	1	0.05	دالة
لا	05	%16.66						
المجموع	30	%100						



الشكل رقم: (15) يوضح النسب المئوية لإجابات العبارة رقم 03 من المحور 03

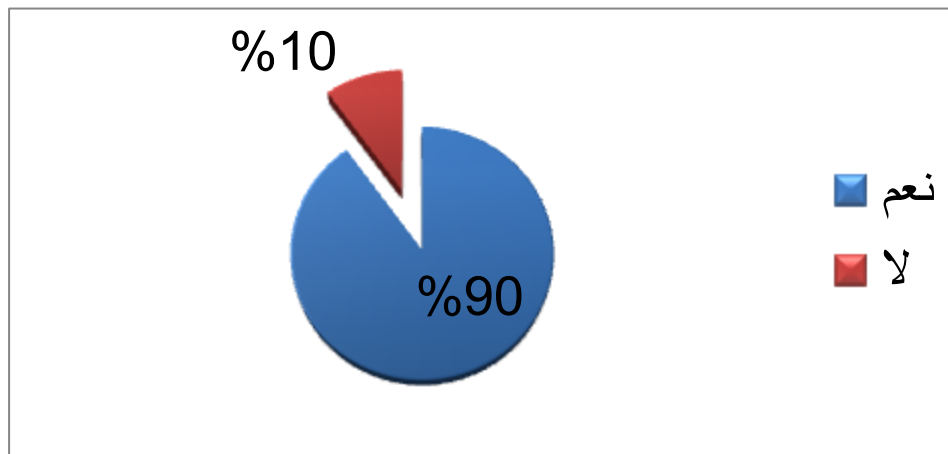
تحليل الجدول:

بناءً على التحليل الإحصائي للسؤال الثالث حول معيقات تطبيق الجودة الشاملة في إدارة المنشآت الرياضية، يُظهر الجدول رقم (16) أن 83.33% من المشاركين يعتقدون أن نقص الوعي والتدريب بشأن مفهوم الجودة الشاملة يؤثر سلباً على تطبيقه في المنشآت الرياضية، في حين يرى 16.66% منهم عدم وجود تأثير سلبي. استناداً إلى نتائج الاختبار الإحصائي، يُظهر التحليل أن هذا الاعتقاد ذو دلالة إحصائية قوية (كا2 المحسوبة = 13.32، قيمة sig = 0.001)، مما يعزز الفرضية بأن نقص الوعي والتدريب قد يكون له تأثير سلبي على تطبيق مفهوم الجودة الشاملة في المنشآت الرياضية.

السؤال الرابع: هل تواجه المنشأة الرياضية معوقات مالية تعيق تحسين وتطبيق معايير الجودة الشاملة؟

الجدول رقم: (17) يبين التحليل الإحصائي للسؤال الرابعة من المحور 03

الإجابة	التكرارات	النسبة	كا2 المحسوبة	كا2 الجدولية	قيمة sig	درجة الحرية df	مستوى الدلالة a	الدلالة
نعم	27	90%	19.2	6.991	0.001	1	0.05	دالة
لا	3	10%						
المجموع	30	100%						



الشكل رقم: (16) يوضح النسب المئوية لإجابات العبارة رقم 04 من المحور 03

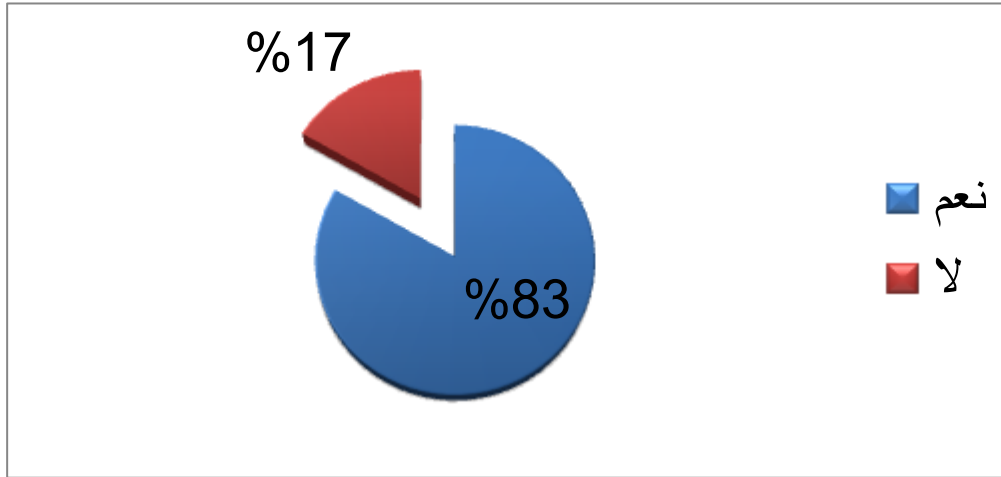
تحليل الجدول:

بناءً على نتائج التحليل الإحصائي للسؤال الرابع حول معوقات تطبيق معايير الجودة الشاملة في المنشآت الرياضية، يظهر الجدول رقم (17) أن 90% من المشاركين يرون وجود معوقات مالية تعيق تحسين وتطبيق معايير الجودة الشاملة، في حين أن 10% منهم لا يرون وجود معوقات مالية. يشير هذا التحليل إلى أن الجوانب المالية تُعتبر عائقاً رئيسياً يجب التغلب عليه في سبيل تحسين وتطبيق معايير الجودة الشاملة في المنشآت الرياضية، وهو اعتقاد مدعوم بشكل إحصائي قوي.

السؤال الخامس: هل تعتبر قلة الموارد (مثل العاملين والميزانية) عائقاً لتطبيق الجودة الشاملة في المنشآت الرياضية؟

الجدول رقم: (18) يبين التحليل الإحصائي للسؤال الخامسة من المحور 03

الإجابة	التكرارات	النسبة	كا2 المحسوبة	كا2 الجدولية	قيمة sig	درجة الحرية df	مستوى الدلالة a	الدلالة
نعم	25	%83.33	13.32	6.991	0.001	1	0.05	دالة
لا	05	%16.66						
المجموع	30	%100						



الشكل رقم: (17). يوضح النسب المئوية لإجابات العبارة رقم 05 من المحور 03

تحليل الجدول:

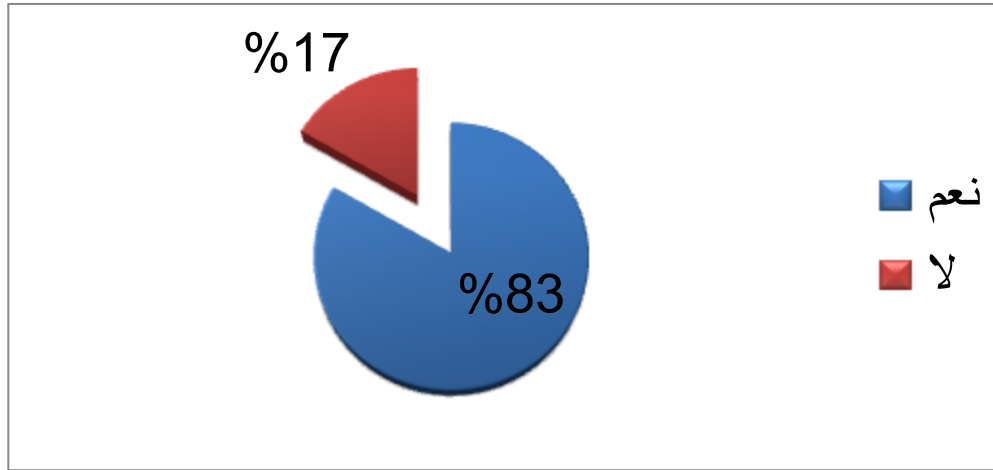
بناءً على نتائج التحليل الإحصائي للسؤال الخامس حول قلة الموارد كعائق لتطبيق الجودة الشاملة في المنشآت الرياضية، يُظهر الجدول رقم (18) أن 83.33% من المشاركين يرون أن قلة الموارد مثل العاملين والميزانية تعتبر عائقاً لتطبيق الجودة الشاملة، في حين أن 16.66% منهم لا يرون ذلك. يشير هذا التحليل إلى أن الجوانب المالية والمواردية تُعتبر عائقاً رئيسياً يجب التغلب عليه في سبيل تطبيق الجودة الشاملة في المنشآت الرياضية، وهو اعتقاد مدعوم بشكل إحصائي قوي.

السؤال السادس: هل يتم توفير الدعم المالي والموارد اللازمة لتطبيق معايير الجودة الشاملة في المنشآت الرياضية؟

الجدول رقم: (19) يبين التحليل الإحصائي للسؤال السادسة من المحور 03

الإجابة	التكرارات	النسبة	كا ₂ المحسوبة	كا ₂ الجدولية	قيمة sig	درجة الحرية df	مستوى الدلالة a	الدلالة
نعم	25	83.33%	13.32	6.991	0.001	1	0.05	دالة
لا	05	16.66%						

						%100	30	المجموع
--	--	--	--	--	--	------	----	---------



الشكل رقم: (18) يوضح النسب المئوية لإجابات العبارة رقم 06 من المحور 03

تحليل الجدول:

بناءً على نتائج التحليل الإحصائي للسؤال السادس حول توفير الدعم المالي والموارد اللازمة لتطبيق معايير الجودة الشاملة في المنشآت الرياضية، يُظهر الجدول رقم (19) أن 83.33% من المشاركين يرون أنه لا يتم توفير الدعم المالي والموارد اللازمة، في حين أن 16.66% منهم يعتقدون أن هذا الدعم متاحًا. يشير هذا التحليل إلى أن الجوانب المالية والمواردية تُعتبر عائقًا رئيسيًا يجب التغلب عليه في سبيل تطبيق الجودة الشاملة في المنشآت الرياضية، وهو اعتقاد مدعوم بشكل إحصائي قوي.

نتائج الدراسة:

بناءً على النتائج التي تم الحصول عليها، يظهر أن معظم المنشآت الرياضية تسعى جاهدة لتحقيق معايير الجودة الشاملة. تشير النسبة الكبيرة من المشاركين الذين أكدوا على توفر بيئة آمنة وصحية (90%) إلى الجهود المبذولة في هذا المجال. كما أن النسبة العالية من المشاركين الذين أشاروا إلى النظافة والصيانة الجيدة (83.33%) تُبرز أهمية الحفاظ على المنشآت الرياضية في حالة ممتازة لضمان راحة وسلامة المستخدمين. بالإضافة إلى ذلك، تم التأكيد على وجود معدات وتجهيزات عالية الجودة (56.66%) وتحديثها بانتظام، وهو ما يعكس التزام المنشآت الرياضية بتقديم أفضل الخدمات والتجهيزات للمشاركين.

كما أن وجود فريق مؤهل من المدربين والموظفين (90%) يشير إلى أن المنشآت الرياضية تولي اهتماماً كبيراً بتوظيف الأفراد المؤهلين والقادرين على تقديم الدعم والإرشاد اللازمين. إضافة إلى ذلك، توفر البرامج التدريبية المتنوعة والملائمة لمختلف المستويات والأعمار (80%) يعكس التزام المنشآت بتقديم برامج تعليمية وتدريبية مستمرة تلبي احتياجات مختلف المشاركين.

وفيما يتعلق بالخدمات الإضافية مثل الصالات الرياضية وحمامات السباحة والساونا والمقاهي، فقد أظهرت النتائج توفر هذه الخدمات في معظم المنشآت (90%)، مما يعزز من جاذبية هذه المنشآت وقدرتها على تقديم تجربة رياضية متكاملة.

رغم الجهود المبذولة في تطبيق معايير الجودة الشاملة في المنشآت الرياضية، تُظهر النتائج وجود بعض النقص في إدارة المورد البشري. فبالرغم من أن نسبة كبيرة من المشاركين يرون أن هناك اهتماماً كافياً بتوظيف الموظفين المؤهلين (76.66%)، وتوفير إجراءات واضحة لاختيار واستقطاب الموظفين ذوي المهارات المناسبة (93.33%)، إلا أن هناك بعض الجوانب التي تحتاج إلى تعزيز.

إحدى هذه الجوانب هي سياسات تقييم أداء الموظفين وتطويرهم، حيث أن 80% فقط من المشاركين أكدوا على وجود سياسات واضحة، مما يشير إلى أن هناك مجالاً للتحسين في هذا الجانب لضمان تطوير مستمر لأداء الموظفين. كذلك، فإن نظام تحديد الرواتب والمزايا يحتاج إلى أن يكون أكثر شفافية وعدالة، حيث أشار 83.33% من المشاركين إلى رضائهم عن هذا الجانب، بينما لا يزال هناك نسبة من المشاركين يشعرون بعدم الرضا.

أما فيما يتعلق بالتدريب والتطوير المستمر للموظفين، فقد أظهرت النتائج رضا معظم المشاركين (90%) عن هذا الجانب، مما يعكس جهوداً ملموسة في توفير برامج تدريبية مستمرة. ومع ذلك، فإن نسبة المشاركين الذين يرون أنه يتم تشجيع الموظفين على المشاركة في برامج التعلم والتطوير المهني (76.66%) تشير إلى الحاجة لمزيد من الجهود في هذا الاتجاه.

أظهرت النتائج أيضاً أن هناك نقصاً في الوعي والتدريب بشأن مفهوم الجودة الشاملة بين فرق إدارة المنشآت الرياضية. فقد أشارت النسبة الكبيرة من المشاركين (83.33%) إلى أنهم على دراية بمفهوم الجودة الشاملة وأهميته، ومع ذلك، هناك حاجة لتوفير مزيد من التدريب والتوعية (93.33%) لضمان فهم أعمق وتطبيق أفضل لهذه المعايير.

كما أظهرت النتائج أن نقص الوعي والتدريب يؤثر سلباً على تطبيق الجودة الشاملة، حيث أكد 83.33% من المشاركين على هذا التأثير السلبي. بالإضافة إلى ذلك، تعتبر المعوقات المالية وقلة الموارد من أهم العوائق التي تواجه تطبيق معايير الجودة الشاملة، حيث أشار 90% من المشاركين إلى وجود معوقات مالية تعيق تحسين وتطبيق معايير الجودة الشاملة.

5-2- مناقشة الفرضيات على ضوء النتائج المتحصل عليها:

مناقشة الفرضية الأولى :

و التي مفادها: " يتم تطبيق معايير الجودة الشاملة في المنشآت الرياضية "

تظهر النتائج أن :

- نسبة 90% من المشاركين أكدوا أن المنشآت الرياضية توفر بيئة آمنة وصحية، مما يدعم فعالية تطبيق معايير الجودة الشاملة في هذا الجانب.

- بالإضافة إلى ذلك، أظهرت النتائج أن 83.33% من المشاركين يرون أن المنشآت الرياضية تتمتع بنظافة وصيانة جيدة، وهذا يعزز مزيداً من فعالية تطبيق معايير الجودة الشاملة.

- نسبة 56.66% من المشاركين يرون أن المنشآت الرياضية تتوفر على معدات عالية الجودة، وهذا يشير إلى أن هناك فرصة لتحسين جودة المعدات والتجهيزات في بعض المنشآت.

- ومع ذلك، فإن 90% من المشاركين أكدوا توافر فريق مؤهل لتقديم الدعم والإرشاد اللازم للمشاركين في الأنشطة الرياضية، مما يعكس جودة إدارة الموارد البشرية والتزامها بتطبيق معايير الجودة الشاملة.

- 80% من المشاركين يرون أن المنشآت الرياضية تقدم برامج تدريبية متنوعة وملائمة لمختلف المستويات والأعمار، وهذا يعكس جهود تطوير الموارد البشرية في المنشآت الرياضية.

- بالإضافة إلى ذلك، أكد 90% من المشاركين توافر خدمات إضافية مثل الصالات الرياضية وحمامات السباحة، مما يعزز تجربة المشاركين ويسهم في تحقيق معايير الجودة الشاملة.

بناءً على هذه النتائج، يمكن القول بأن هناك أدلة تشير إلى أن معايير الجودة الشاملة تُطبق بشكل جيد في المنشآت الرياضية، و قد أفنت دراسة بورحلي عائشة ومرنيز أسامة (2022) على أن إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات الرياضية تعتبر مهمة أساسية لكل الأفراد المؤسسة ولا يقتصر دورها علي العاملين فقط، إذ أنها تعني الإسهام الفعال للنظام الإداري والتنظيمي بكافة عناصره في تحقيق الكفاءة وكافة متطلبات الخاصة بإشباع المستهلكين الخارجين والداخليين.

و منه فإن الفرضية الأولى محققة

مناقشة الفرضية الثانية:

و التي مفادها: " هناك نقص في تطبيق معايير الجودة الشاملة في إدارة المورد البشري بالمنشآت الرياضية" تظهر النتائج أن :

- يشير تحليل البيانات إلى أن 76.66% من المشاركين يرون أن إدارة المورد البشري في المنشآت الرياضية لا تولي اهتمامًا كافيًا بتوظيف الموظفين المؤهلين، وهذا يشير إلى وجود نقص في هذا الجانب.
 - على الرغم من أن 93.33% من المشاركين يرون أن هناك إجراءات واضحة لاختيار واستقطاب الموظفين الذين يتمتعون بالمهارات والخبرات الملائمة، إلا أن هناك 6.66% يعتقدون عكس ذلك. هذا يعني أن هناك بعض الاحتمالات لوجود نقص في الجانب التنفيذي لهذه الإجراءات.
 - تشير النتائج إلى أن 80% من المشاركين يرون أن المنشآت الرياضية لا تتمتع بسياسات وإجراءات محددة لتقييم أداء الموظفين وتطويرهم، مما يشير إلى وجود نقص في هذا الجانب الحيوي من إدارة الموارد البشرية.
 - رغم أن 83.33% من المشاركين يرون أن هناك نظامًا شفافًا وعادلًا لتحديد الرواتب والمزايا للموظفين، إلا أن هناك 16.66% يعتقدون عكس ذلك، مما يظهر بعض الاحتمالات لوجود عدم الشفافية أو العدالة في هذا الجانب.
 - تظهر النتائج أن 90% من المشاركين يرون أن فريق إدارة المورد البشري يوفر التدريب والتطوير المستمر للموظفين، وهذا يشير إلى تطبيق جيد لهذا الجانب.
 - على الرغم من أن 76.66% من المشاركين يرون أن هناك تشجيع على المشاركة في برامج التعلم والتطوير المهني، إلا أن هناك 23.33% يرون عكس ذلك، مما يظهر بعض الاحتمالات لوجود نقص في هذا الجانب.
- بناءً على هذه النتائج، يمكن القول بأن هناك دلائل على وجود نقص في تطبيق معايير الجودة الشاملة في إدارة المورد البشري بالمنشآت الرياضية، وذلك لأن نظام إدارة الجودة الشاملة يقوم على مشاركة جميع أعضاء المنظمة ويستهدف النجاح طويل المدى و تحقيق منافع للعاملين في المنظمة وللمجتمع وسميت بالشاملة لأن المسؤولية تشمل جميع فرق العمل كل فرد في حدود مجال عمله و صلاحياته ، والذي أوضحتها دراسة زحاف محمد و قوربي خالد(2015)
- و منه فإن الفرضية الثانية محققة

مناقشة الفرضية الثالثة :

و التي مفادها: "هناك نقص في الوعي والتدريب بشأن مفهوم الجودة الشاملة بين فرق إدارة المنشآت الرياضية، أيضا المعوقات المالية وقلة الموارد تعتبر عائقًا لتطبيق الجودة الشاملة في المنشآت الرياضية " تظهر النتائج أن :

- تشير النتائج إلى أن 83.33% من المشاركين يعلمون بمفهوم الجودة الشاملة وأهميته في إدارة المنشآت الرياضية، وهذا يعكس درجة مقبولة من الوعي بهذا المفهوم.

- يظهر أن 93.33% من المشاركين قد تلقوا التدريب والتوعية حول مفهوم الجودة الشاملة في إدارة المنشآت الرياضية، وهذا يشير إلى وجود جهود تثقيفية جيدة في هذا الصدد.

- تظهر النتائج أن 83.33% من المشاركين يعتقدون أن نقص الوعي والتدريب بشأن مفهوم الجودة الشاملة لديهم يؤثر سلبًا على تطبيقه في المنشآت الرياضية، مما يشير إلى أهمية تعزيز هذا الوعي وتقديم المزيد من التدريب والتوعية.

- يعتقد 90% من المشاركين أن المنشآت الرياضية تواجه معوقات مالية تعيق تحسين وتطبيق معايير الجودة الشاملة، و83.33% يرون أن قلة الموارد مثل العاملين والميزانية تعتبر عائقًا لتطبيق الجودة الشاملة. هذه النتائج تشير إلى أن هناك تحديات حقيقية تواجه تطبيق الجودة الشاملة في المنشآت الرياضية وتتطلب حلولًا مبتكرة وتوجيهات استراتيجية.

- يظهر أن هناك نسبة عالية من المشاركين يرون أن المنشآت الرياضية توفر بيئة آمنة وصحية، وتتمتع بالنظافة والصيانة الجيدة، وتقدم معدات وتجهيزات عالية الجودة، مما يشير إلى وجود جهود جيدة في تحقيق معايير الجودة الشاملة.

- على الرغم من أن هناك جهودًا ملموسة في اختيار وتوظيف الموظفين المؤهلين وتوفير التدريب والتطوير لهم، إلا أن هناك بعض الجوانب مثل تقييم أداء الموظفين وتوفير نظام شفاف للرواتب قد تحتاج إلى تحسين.

- يشير البحث إلى أن هناك حاجة إلى تعزيز الوعي والتدريب حول مفهوم الجودة الشاملة بين فرق إدارة المنشآت الرياضية، وأن المعوقات المالية وقلة الموارد تشكل عائقًا حقيقيًا لتطبيق الجودة الشاملة.

تشير النتائج إلى وجود جهود جيدة في تحقيق معايير الجودة الشاملة في المنشآت الرياضية، ولكن هناك بعض الجوانب التي تحتاج إلى تطوير وتحسين لضمان تحقيق أقصى استفادة من هذه المعايير.

و هذه النتائج تدعمها نتائج دراسة عبد الرحيم يحيوي 2017/2018 ، التي أكدت أن درجة أهمية الالتزام بالجودة متوسطة من وجهة نظر هيئة التدريس.و أن استخدامها كان بدرجة متوسطة

و منه فإن الفرضية الثالثة محققة



خاتمة

خاتمة

إن تحقيق معايير الجودة الشاملة في المنشآت الرياضية يُعد أمرًا بالغ الأهمية لضمان توفير بيئة مثالية وآمنة للمشاركين في الأنشطة الرياضية، وتعزيز فعالية وكفاءة هذه المنشآت. من خلال الدراسة والتحليل، تبين أن هناك جهودًا ملحوظة تُبذل في هذا المجال، إلا أن هناك أيضًا تحديات ومعوقات تتطلب التركيز والاهتمام لتحقيق التحسين المستدام.

أحد الجوانب الأساسية التي تم التركيز عليها هو أهمية البيئة الصحية والآمنة في المنشآت الرياضية. إن توفير بيئة رياضية نظيفة وصحية لا يقتصر فقط على حماية صحة المشاركين، بل يسهم أيضًا في تعزيز تجربتهم الرياضية وجعلها أكثر إيجابية وجاذبية. هذه البيئة تتطلب استمرارية في أعمال الصيانة والتحديث، بالإضافة إلى الاستثمار في المعدات والتجهيزات عالية الجودة لضمان الأداء الأمثل للمنشآت.

من جهة أخرى، يُعد وجود فريق مؤهل من المدربين والموظفين ركيزة أساسية في تحقيق الجودة الشاملة. هؤلاء الأفراد يلعبون دورًا حيويًا في تقديم الدعم والإرشاد للمشاركين، مما يتطلب توفير برامج تدريبية مستمرة لتطوير مهاراتهم ومعارفهم. إن تعزيز قدرات العاملين في المنشآت الرياضية من خلال التدريب المستمر يسهم بشكل مباشر في رفع مستوى الخدمات المقدمة ويعزز من تحقيق الأهداف الرياضية والتعليمية.

على الرغم من هذه الجهود، تُظهر النتائج أن هناك نقصًا في بعض الجوانب المتعلقة بإدارة المورد البشري. إن وجود سياسات وإجراءات واضحة لتقييم أداء الموظفين وتطويرهم يعد من الأمور الضرورية لضمان تحسين الأداء المستمر. يجب أن تكون هذه السياسات شاملة وشفافة، مما يضمن العدالة والتحفيز المستمر للموظفين على تحقيق أفضل أداء ممكن.

إضافة إلى ذلك، تعتبر الشفافية في تحديد الرواتب والمزايا أمرًا أساسيًا لتحقيق الرضا الوظيفي بين العاملين. إن وجود نظام عادل ومنصف يساهم في تحفيز الموظفين ويزيد من انتمائهم والتزامهم بتحقيق أهداف المنشأة. كما أن تشجيع الموظفين على المشاركة في برامج التعلم والتطوير المهني يعزز من قدراتهم ويمكنهم من مواكبة التغيرات والتحديات في المجال الرياضي.

خاتمة

أما فيما يتعلق بالوعي بمفهوم الجودة الشاملة، فإن النتائج تشير إلى ضرورة تعزيز هذا الوعي بين فرق الإدارة في المنشآت الرياضية. إن فهم أهمية الجودة الشاملة وكيفية تطبيقها بشكل فعال يساهم بشكل كبير في تحسين الأداء العام للمنشآت. يجب أن تتضمن برامج التدريب والتوعية المفاهيم الأساسية للجودة الشاملة وأفضل الممارسات العالمية، مما يتيح للفرق الإدارية تطبيق هذه المعايير بفعالية.

علاوة على ذلك، تواجه المنشآت الرياضية معوقات مالية تعيق تحسين وتطبيق معايير الجودة الشاملة. تعتبر هذه المعوقات تحديًا كبيرًا يتطلب حلولًا مبتكرة ومستدامة. يجب على الإدارات الرياضية البحث عن مصادر تمويل إضافية وتخصيص ميزانيات كافية لضمان تطبيق معايير الجودة الشاملة بشكل مستمر. كما يجب أن تكون هناك استراتيجية واضحة لإدارة الموارد المالية بكفاءة وفعالية.

في الختام، يمكن القول إن تحقيق معايير الجودة الشاملة في المنشآت الرياضية ليس بالأمر السهل، ولكنه ضروري لتحقيق أهداف طويلة الأمد في تطوير هذا القطاع الحيوي. يتطلب ذلك جهودًا متواصلة من جميع الأطراف المعنية، بدءًا من الإدارات والموظفين وصولاً إلى المشاركين والمجتمع ككل. إن الالتزام بتطبيق معايير الجودة الشاملة سيسهم بشكل كبير في تحسين الأداء

التوصيات:

بناءً على النتائج والتحليل، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات لتعزيز تطبيق معايير الجودة الشاملة في المنشآت الرياضية:

1. توفير برامج تدريبية وتوعوية مكثفة لفرق إدارة المنشآت الرياضية حول مفهوم الجودة الشاملة وأهميته، وكيفية تطبيقه بفعالية لضمان تحقيق أفضل النتائج.
2. تطوير سياسات واضحة وشاملة لتقييم أداء الموظفين وتطويرهم بشكل مستمر، مع التركيز على تقديم تغذية راجعة بناءة وتشجيع الموظفين على تحسين أدائهم.
3. يجب أن تكون هناك سياسات شفافة وعادلة لتحديد الرواتب والمزايا، مما يساهم في تحفيز الموظفين وزيادة رضاهم الوظيفي.

خاتمة

4. ينبغي العمل على توفير الدعم المالي والموارد اللازمة لتطبيق معايير الجودة الشاملة، سواء من خلال تخصيص ميزانيات كافية أو من خلال البحث عن مصادر تمويل إضافية.
5. يجب تعزيز ثقافة التعلم والتطوير المستمر بين الموظفين من خلال تشجيعهم على المشاركة في برامج التعلم والتطوير المهني المتاحة، وتوفير الحوافز المناسبة لذلك.

A decorative border with intricate floral and scrollwork patterns, featuring leaves, flowers, and swirling lines, framing the central text.

قائمة المصادر و المراجع

قائمة المراجع و المصادر:

العربية:

1. إبراهيم محمد عبد المقصود حسن أحمد الشافعي, الموسوعة العلمية لدار الرياضة دار الوفاء
لندنيا الطبع والنشر الإسكندرية 2004.
2. بلية لحبيب، إدارة الجودة الشاملة المفهوم الأساسيات، شروط التطبيق)، الأكاديمية الحديثة
للكتاب الجامعي، جامعة مستغانم الجزائر 2019،
3. بهجت راضي وهشام يوسف العربي، إدارة الجودة الشاملة TQM المفهوم والفلسفة
والتطبيقات)، طبعة 01، شركة روابط للنشر وتقنية المعلومات القاهرة 2016،
4. بوعلاق سعدية، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بالجزائر. دراسة حالة جامعة
العربي التبسي لبسة، أطروحة دكتوراه جامعة العربي التبسي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير قسم العلوم الاقتصادية، حبسة، 2020/2021
5. توفيق محمد عبد الحسن: تخطيط ومراقبة جودة المنتجات دار النهضة العربية، القاهرة،
1999،
6. حامد عبد الله السقاف، المدخل الشامل للإدارة الجودة الشاملة، مطبعة الفرزدق، 1998.
7. حسين عبد الواحد، إدارة الجودة التقدم والحكمة وفلسفة ديمينج 1997
8. حمزة فيشوش، إدارة الجودة الشاملة رؤية إسلامية مجلة أبحاث ودراسات التنمية، جامعة محمد
بوضياف بالمسيلة، المجلد 09، العدد 01 الجزائر، جوان 2022،
9. خضير كاظم حمود إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الثانية ، عمان، الأردن، دار المسيرة لنشر
والتوزيع، 2005،
10. خضير كاظم حمود: إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع
والطباعة عمان الأردن. 2002.
11. سمير محمد . العزيز، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 ،
10011 ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع 1995

قائمة المراجع و المصادر

12. سونيا محمد البكري: إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003/2004
13. شعيب معزوز، 2016. ادارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الرياضية. المسيلة: جامعة المسيلة.
14. ص 74. .www.google.com2022 Realise par Belfedhal Benasla, consulté le 15/03/1
15. صدراتي حبيب، الأنظمة المراقبية لتسيير المنشآت الرياضية، 2023
16. عبد الرزاق بن حبيب، 2006. اقتصاد وتسيير المؤسسة، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،
17. عبد الفتاح محمود سليمان: إدارة الجودة الشاملة في شركات ومشروعات التشييد إيتراك للنشر، مصر، 2001،
18. عدالة المبروك ، والآخرين، 2022. تكنولوجيا الاتصال الحديثة ودورها في تفعيل المناخ التنظيمي الإيجابي بالمؤسسات الرياضية، مجلة روافد للدراسات والابحاث في علوم الرياضية مسيلة، المجلد 01 ، العدد 02، ص ص 135-110،
19. علي سلمي ادارة الموارد البشرية الإستراتيجية - دار غريب للنشر و طباعة - القاهرة 2001-.
20. عمر وصفي عقيلي، المنهية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة ، الطبعة الأولى دار وائل للنشر ، عمان الأردن 2001 ،
21. قداة ورعد عبد الله الطائي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2008،
22. قدار طاهر رجب، المدخل إلى إدارة الجودة الشاملة و الأيزو 9000 مكتبة الأسد للطباعة والنشر، دمشق، 1997.
23. ماضي محمد، إدارة الجودة، دار المعارف، القاهرة، 1995،
24. محفوظ أحمد جودة إدارة الجودة الشاملة : مفاهيم و تطبيقات، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، 2004،

قائمة المراجع و المصادر

25. مفتي إبراهيم حماد، 1992 تطبيقات الإدارة الرياضية ، مركز الكتاب للنشر ، القاهرة ، مصر،
26. مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي و الخدمي، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، دار جرير للنشر و التوزيع ، 2007

الأجنبية:

1. Ali Mezaache, Les aspects théoriques des concepts de "gestion" et de "management" des entreprises, Revue IDARA: (2001), vol. 11, no. 1,
2. ERFI (Equipe de Recherche sur la Firme et l'Industrie), 1991Initiation à la Gestion, Eyrolles Universite, Paris, France.
3. Gilles Chevalier, Éléments de management public << Le management public par la qualité », AFNOR, France, 2009, .
4. Jean Pierre Huberac : Guide des Méthodes de la Qualité, MAXIMA, Paris, 1998.

الملاحق

الملحق (01): استمارة أسئلة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

التخصص:

❖ استمارة بحث

العنوان:

الجودة الشاملة في تسيير المنشآت الرياضية

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان المهم في إطار البحث الميداني المتضمن انجاز
مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر

نرجو منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة هذا الاستبيان بوضع علامة (X) في المكان الذي
ترونها مناسبة على الأسئلة الواردة فيه بكل موضوعية، ونحيطكم علماً أن إجاباتكم هذه ستحظى
بالسرية و لن تستخدم إلا في أغراض علمية بما يخدم البحث العلمي .

شكراً على تعاونكم

السنة الجامعية 2024/2023

❖ المحور الأول: تطبيق المنشآت الرياضية لمعايير الجودة الشاملة

1. هل تعتقد أن المنشأة الرياضية توفر بيئة آمنة وصحية للمشاركين في الأنشطة الرياضية؟

- نعم

- لا

2. هل تتمتع المنشأة الرياضية بالنظافة والصيانة الجيدة؟

- نعم

- لا

3. هل تتوفر في المنشأة الرياضية معدات وتجهيزات عالية الجودة وتحديثها بانتظام؟

- نعم

- لا

4. هل يتم توفير فريق مؤهل من المدربين والموظفين لتقديم الدعم والإرشاد اللازم للمشاركين

في الأنشطة الرياضية؟

- نعم

- لا

5. هل توفر المنشأة الرياضية برامج تدريبية متنوعة وملائمة لمختلف المستويات والأعمار؟

- نعم

- لا

6. هل تتوفر في المنشأة الرياضية خدمات إضافية مثل الصالات الرياضية وحمامات السباحة

والساونا والمقاهي؟

- نعم

- لا

❖ المحور الثاني: معايير الجودة الشاملة في إدارة المورد البشري بالمنشآت الرياضية

1. هل تشعر بأن إدارة المورد البشري في المنشأة الرياضية تولي اهتمامًا كافيًا بتوظيف

الموظفين المؤهلين؟

- نعم

- لا

2. هل هناك إجراءات واضحة لاختيار واستقطاب الموظفين الذين يتمتعون بالمهارات والخبرات

الملائمة للوظائف الرياضية؟

- نعم

- لا

3. هل تتمتع المنشأة الرياضية بسياسات وإجراءات محددة لتقييم أداء الموظفين وتطويرهم؟

- نعم

- لا

4. هل تتمتع إدارة المورد البشري بنظام شفاف وعادل لتحديد الرواتب والمزايا للموظفين؟

- نعم

- لا

5. هل يوفر فريق إدارة المورد البشري التدريب والتطوير المستمر للموظفين؟

- نعم

- لا

6. هل يتم تشجيع الموظفين على المشاركة في برامج التعلم والتطوير المهني المتاحة في المجال الرياضي؟

- نعم

- لا

❖ المحور الثالث: معيقات تطبيق الجودة الشاملة

1. هل تعلم بمفهوم الجودة الشاملة وأهميته في إدارة المنشآت الرياضية؟

- نعم

- لا

2. هل تم توفير التدريب والتوعية لك حول مفهوم الجودة الشاملة في إدارة المنشآت الرياضية؟

- نعم

- لا

3. هل تعتقد أن نقص الوعي والتدريب بشأن مفهوم الجودة الشاملة لديك يؤثر سلبًا على تطبيقه في المنشآت الرياضية؟

- نعم

- لا

4. هل تواجه المنشأة الرياضية معوقات مالية تعيق تحسين وتطبيق معايير الجودة الشاملة؟

- نعم

- لا

5. هل تعتبر قلة الموارد (مثل العاملين والميزانية) عائقاً لتطبيق الجودة الشاملة في المنشآت الرياضية؟

- نعم

- لا

6. هل يتم توفير الدعم المالي والموارد اللازمة لتطبيق معايير الجودة الشاملة في المنشآت الرياضية؟

- نعم

- لا

شكراً على تعاونكم

المخلص باللغة العربية

تهدف الدراسة إلى تحديد دور الجودة الشاملة في تسيير المنشآت الرياضية ، حيث تم محاولة الإجابة على بعض الأسئلة المتعلقة بوجود دور لأبعاد إدارة المنشآت الرياضية (التخطيط، التنظيم، الرقابة) في تطوير الأداء الإداري لدى العاملين، و قد اعتمد الطالب الباحث منهجاً وصفيّاً واستخدم استبياناً

أين اعتمدنا طريقة المسح الشامل ، حيث بنيت الدراسة على 35 (5 استطلاعية، 30 أساسية)موظف بالمركبات الرياضية التابعة لديوان مؤسسات الشباب والرياضة لولاية المسيلة ، و قد تمثلت أداة الدراسة في استمارة أسئلة مكونة من 18 سؤالاً موزعة على ثلاثة محاور
خلصت الدراسة بالنتائج التالية:

- 1- يتم تطبيق معايير الجودة الشاملة في المنشآت الرياضية
 - 2- هناك نقص في تطبيق معايير الجودة الشاملة في إدارة المورد البشري بالمنشآت الرياضية
 - 3- نقص في الوعي والتدريب بشأن مفهوم الجودة الشاملة بين فرق إدارة المنشآت الرياضية ،أيضا المعوقات المالية وقلة الموارد تعتبر عائقاً لتطبيق الجودة الشاملة في المنشآت الرياضية
- الكلمات المفتاحية:**

الجودة،الجودة الشاملة، التسيير، المنشآت الرياضية،

Abstract:

The study aims to determine the role of Total Quality Management (TQM) in managing sports facilities, attempting to answer questions related to the presence of TQM dimensions (planning, organizing, controlling) in developing the managerial performance of employees. The researcher adopted a descriptive approach and used a questionnaire.

The study was based on a sample of 30 employees from the total workforce of the Youth Directorate of M'sila Province, selected randomly. The study tool consisted of a questionnaire comprising 18 questions distributed across three axes.

The study concluded the following results:

1. TQM standards are applied in sports facilities.
2. There is a deficiency in applying TQM standards in human resource management in sports facilities.
3. There is a lack of awareness and training regarding the concept of TQM among sports facility management teams. Additionally, financial constraints and limited resources are considered obstacles to implementing TQM in sports facilities.

Keywords: Quality, Total Quality Management, Management, Sports Facilities.

ملخص الدراسة:

العنوان: الجودة الشاملة في تسيير المنشآت الرياضية

أهداف الدراسة:

1. تقديم معلومات حول أهمية استخدام الجودة الشاملة في تسيير المنشآت الرياضية.
2. تحليل حالة المنشآت الرياضية وما إذا كانت تطبق معايير الجودة الشاملة.
3. توضيح كيفية تسيير المورد البشري بالمنشآت الرياضية وفقاً لمعايير الجودة الشاملة.
4. إبراز أكثر المعوقات التي يمكن أن تواجه المنشآت الرياضية في تطبيق الجودة الشاملة.
5. توجيه المستخدمين بناءً على المعلومات المقدمة حول أهمية الجودة الشاملة وتطبيقها في تسيير المنشآت الرياضية.

منهج الدراسة: المنهج الوصفي

مجتمع و عينة الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من موظفي المركبات الرياضية التابعة لديوان مؤسسات الشباب والرياضة لولاية المسيلة، و تم الاعتماد على المسح الشامل لمجتمع الدراسة والذي تكون من 35 موظف، خصصنا 5 موظفيت للدراسة الاستطلاعية و 30 البقية للدراسة الأساسية

أساليب جمع البيانات:

تم استخدام أداة الدراسة مكونة من ثلاثة محاور نوضحهم كالتالي:

المحور الأول: تطبيق المنشآت الرياضية لمعايير الجودة الشاملة

المحور الثاني: معايير الجودة الشاملة في إدارة المورد البشري بالمنشآت الرياضية

المحور الثالث: معيقات تطبيق الجودة الشاملة

نتائج الدراسة:

بناءً على النتائج التي تم الحصول عليها، يظهر أن معظم المنشآت الرياضية تسعى جاهدة لتحقيق معايير الجودة الشاملة. تشير النسبة الكبيرة من المشاركين الذين أكدوا على توفر بيئة آمنة وصحية (90%) إلى الجهود المبذولة في هذا المجال. كما أن النسبة العالية من المشاركين الذين أشاروا إلى النظافة والصيانة الجيدة (83.33%) تُبرز أهمية الحفاظ على المنشآت الرياضية في حالة ممتازة لضمان راحة وسلامة

المستخدمين. بالإضافة إلى ذلك، تم التأكيد على وجود معدات وتجهيزات عالية الجودة (56.66%) وتحديثها بانتظام، وهو ما يعكس التزام المنشآت الرياضية بتقديم أفضل الخدمات والتجهيزات للمشاركين.

كما أن وجود فريق مؤهل من المدربين والموظفين (90%) يشير إلى أن المنشآت الرياضية تولي اهتماماً كبيراً بتوظيف الأفراد المؤهلين والقادرين على تقديم الدعم والإرشاد اللازمين. إضافة إلى ذلك، توفر البرامج التدريبية المتنوعة والملائمة لمختلف المستويات والأعمار (80%) يعكس التزام المنشآت بتقديم برامج تعليمية وتدريبية مستمرة تلبي احتياجات مختلف المشاركين.

وفيما يتعلق بالخدمات الإضافية مثل الصالات الرياضية وحمامات السباحة والساونا والمقاهي، فقد أظهرت النتائج توفر هذه الخدمات في معظم المنشآت (90%)، مما يعزز من جاذبية هذه المنشآت وقدرتها على تقديم تجربة رياضية متكاملة.

رغم الجهود المبذولة في تطبيق معايير الجودة الشاملة في المنشآت الرياضية، تُظهر النتائج وجود بعض النقص في إدارة المورد البشري. فبالرغم من أن نسبة كبيرة من المشاركين يرون أن هناك اهتماماً كافياً بتوظيف الموظفين المؤهلين (76.66%)، وتوفير إجراءات واضحة لاختيار واستقطاب الموظفين ذوي المهارات المناسبة (93.33%)، إلا أن هناك بعض الجوانب التي تحتاج إلى تعزيز.

إحدى هذه الجوانب هي سياسات تقييم أداء الموظفين وتطويرهم، حيث أن 80% فقط من المشاركين أكدوا على وجود سياسات واضحة، مما يشير إلى أن هناك مجالاً للتحسين في هذا الجانب لضمان تطوير مستمر لأداء الموظفين. كذلك، فإن نظام تحديد الرواتب والمزايا يحتاج إلى أن يكون أكثر شفافية وعدالة، حيث أشار 83.33% من المشاركين إلى رضائهم عن هذا الجانب، بينما لا يزال هناك نسبة من المشاركين يشعرون بعدم الرضا.

أما فيما يتعلق بالتدريب والتطوير المستمر للموظفين، فقد أظهرت النتائج رضا معظم المشاركين (90%) عن هذا الجانب، مما يعكس جهوداً ملموسة في توفير برامج تدريبية مستمرة. ومع ذلك، فإن نسبة المشاركين الذين يرون أنه يتم تشجيع الموظفين على المشاركة في برامج التعلم والتطوير المهني (76.66%) تشير إلى الحاجة لمزيد من الجهود في هذا الاتجاه.

أظهرت النتائج أيضاً أن هناك نقصاً في الوعي والتدريب بشأن مفهوم الجودة الشاملة بين فرق إدارة المنشآت الرياضية. فقد أشارت النسبة الكبيرة من المشاركين (83.33%) إلى أنهم على دراية بمفهوم الجودة الشاملة

وأهميته، ومع ذلك، هناك حاجة لتوفير مزيد من التدريب والتوعية (93.33%) لضمان فهم أعمق وتطبيق أفضل لهذه المعايير .

كما أظهرت النتائج أن نقص الوعي والتدريب يؤثر سلباً على تطبيق الجودة الشاملة، حيث أكد 83.33% من المشاركين على هذا التأثير السلبي. بالإضافة إلى ذلك، تعتبر المعوقات المالية وقلة الموارد من أهم العوائق التي تواجه تطبيق معايير الجودة الشاملة، حيث أشار 90% من المشاركين إلى وجود معوقات مالية تعيق تحسين وتطبيق معايير الجودة الشاملة.

التوصيات:

بناءً على النتائج والتحليل، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات لتعزيز تطبيق معايير الجودة الشاملة في المنشآت الرياضية:

1. توفير برامج تدريبية وتوعوية مكثفة لفرق إدارة المنشآت الرياضية حول مفهوم الجودة الشاملة وأهميته، وكيفية تطبيقه بفعالية لضمان تحقيق أفضل النتائج.
2. تطوير سياسات واضحة وشاملة لتقييم أداء الموظفين وتطويرهم بشكل مستمر، مع التركيز على تقديم تغذية راجعة بناءة وتشجيع الموظفين على تحسين أدائهم.
3. يجب أن تكون هناك سياسات شفافة وعادلة لتحديد الرواتب والمزايا، مما يساهم في تحفيز الموظفين وزيادة رضاهم الوظيفي.
4. ينبغي العمل على توفير الدعم المالي والموارد اللازمة لتطبيق معايير الجودة الشاملة، سواء من خلال تخصيص ميزانيات كافية أو من خلال البحث عن مصادر تمويل إضافية.
5. يجب تعزيز ثقافة التعلم والتطوير المستمر بين الموظفين من خلال تشجيعهم على المشاركة في برامج التعلم والتطوير المهني المتاحة، وتوفير الحوافز المناسبة لذلك.

