

## تنمية الموارد البشرية في ضوء تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالهيئة العامة للشباب والرياضة الليبية

د. عبدالكريم إبراهيم الطوير

أستاذ مساعد. كلية الآداب. جامعة غريان

### المستخلص:

قام الباحث بالبحث في تنمية الموارد البشرية في ضوء تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالهيئة العامة للشباب والرياضة الليبية وقد استخدم الباحث استبيان علمي محكم يحتوي على (6) محاور وهي: (اقتناع والتزام الإدارة العليا بأهمية تطبيق الجودة - التركيز على رضا العملاء وجمهور المستفيدين مشاركة كل العاملين في تطبيق الجودة - السياسات والاستراتيجيات - التحسين والتطوير المستمر - النظام الإداري والتدريب)، وكل محور يحتوي على مجموعة من العبارات كانت في مجملها (58 عبارة) موزعة على مديري ورؤساء الأقسام والعاملين بالهيئة العامة للشباب والرياضة الليبية، وقد بلغ حجم العينة (85 مفردة) وتم استخدام المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي، وبعد إجراء الدراسة ومناقشة النتائج توصل الباحث من خلالها الى مجموعة من الاستنتاجات منها:

- أن الإدارة العليا للهيئة لا تستخدم نظام إدارة الجودة الشاملة في تحقيق أهداف الهيئة.
  - وأن الهيئة لا تمتلك عوامل اتصال فعّالة مع الإداريين والعاملين تسهل عليهم طريقة المشاركة في تطبيق الجودة.
  - ولا يُعتمد على تحليل نقاط القوة والضعف في تحديد السياسات والإستراتيجيات المساهمة في تطبيق الجودة.
  - وعمليات التحسين والتطوير المزمع تنفيذها لا يتوفر لها دليل للجودة.
- وهذه الاستنتاجات مكنت الباحث من التوصل إلى مجموعة من التوصيات ومنها:
- يجب إستحداث مكتب بمسمى مكتب إدارة الجوة الشاملة بالهيئة ليتم العمل من خلاله بنظام الجودة.
  - يجب مشاركة الإداريين والعاملين في صناعة القرارات وإدارة وتحسين جودة الأداء.
  - يجب تقييم أداء الموظفين بشكل دوري.
- الكلمات المفتاحية: التنمية - تنمية الموارد البشرية - إدارة الجودة الشاملة.

## مقدمة البحث:

تعد الموارد البشرية ثروة وطنية متجددة وعنصر رئيس في التنمية، لأن العنصر البشري يعتبر أتمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق، لذلك تحرص المؤسسات لنموها فكرياً، ومعرفياً، واقتصادياً، إلى تأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية لتكون داعماً لها وركناً أساسياً من أركان بنائها.

فالموارد البشرية يمكن أن تسهم بقوة في تحقيق أهداف واستراتيجيات المؤسسة، فإذا أرادت المنظمة أن تحقق نجاحاً وتفوقاً في الأداء على المدى البعيد يجب إدارة وتطوير هذه الموارد بفعالية وكفاءة.

وتقوم إدارة الجودة الشاملة على إدخال تحسينات مستمرة على كافة مجالات العمل في المنظمة، وذلك من أجل التكيف الدائم مع المتغيرات التي تحدث في بيئتي المؤسسة الداخلية والخارجية، فالتحسين والتطوير يعد مطلباً أساسياً لنجاح إدارة الجودة الشاملة وذلك لأنه يجعل المؤسسة في حالة تفوق وتميز مستمر (الطوير، 2014: ص2).

## مشكلة البحث:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة نظاماً متكاملًا وحكماً لكافة العمليات والأنشطة والوظائف فهي تتجاوز نطاق جودة السلعة أو الخدمة المقدمة إلى جودة المنظمة ذاتها، وهي لا تسمح بوجود أي خطأ أو انحراف في أي نشاط أو وظيفة من الوظائف التي يتكون منها الهيكل التنظيمي في المؤسسة، بالإضافة إلى أنه يتعين على كل فرد من الأفراد العاملين بالمنظمة أن يمارسها ويقوم بها، وهذا يؤدي إلى زيادة فاعلية وقدرة الموارد البشرية على الإبداع والابتكار، والاستفادة من المبادرات الفردية والجماعية التي تأخذ أشكالاً متعددة ومتنوعة من الخدمات والأنشطة التي يمكن للمنظمة التوجه بها والاعتماد عليها في صنع أسواق المستقبل وتطوير أسواق الحاضر.

ومن خلال زيارتي المتكررة إلى الهيئة العامة للشباب وذلك بحكم تخصصي وللعمل على إنتاج بعض البحوث العلمية الأخرى فقد لاحظت عدم الإهتمام الكامل من قبل الهيئة للعمل بنظام إدارة الجودة الشاملة وكذلك لعدم الفهم الكامل من قبل الموظفين بأهمية العمل بنظام إدارة الجودة الشاملة، ومن هذا المنطلق اهتم الباحث بالعمل على توضيح دور تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة أداء الموارد البشرية بالهيئة العامة للشباب والرياضة الليبية، من خلال التعرف على الخطوات التي يمكن إتباعها للعمل بمبادئ إدارة الجودة الشاملة لتطوير الهيئة، وإلى معرفة الإنجازات المتوقعة والتغير المنتظر الذي سيطرأ على الموارد البشرية من

خلال تطبيق نظام الجودة، وللوصول إلى إمكانية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بالهيئة العامة للشباب والرياضة، والعمل على نشر ثقافة الجودة في المؤسسات الرياضية، وذلك من خلال دراسة تنمية الموارد البشرية في ضوء تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالهيئة العامة للشباب والرياضة الليبية.

هدف البحث: يهدف البحث إلى معرفة مبادئ إدارة الجودة الشاملة ودورها في تنمية الموارد البشرية بالهيئة العامة للشباب والرياضة الليبية من خلال:

- 1- التعرف على أهمية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في تنمية الفعالية الوظيفية للموارد البشرية بالهيئة.
- 2- التعرف على المبادئ التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة ومدى مساهمتها في تفعيل دور الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية.

#### تساؤلات البحث:

- 1- ما أهمية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بالهيئة العامة للشباب والرياضة الليبية؟
- 2- ما مدى اقتناع والتزام الإدارة العليا بأهمية تطبيق الجودة؟
- 3- ما أهمية التركيز على رضا العملاء وجمهور المستفيدين؟
- 4- ما مدى مشاركة الإداريين والعاملين في تطبيق الجودة؟
- 5- ما مدى مساهمة السياسات والإستراتيجيات المتبعة في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة؟
- 6- ما أهمية التحسين والتطوير المستمر داخل الهيئة العامة للشباب والرياضة؟
- 7- ما مدى فاعلية النظام الإداري والتدريب بالهيئة العامة للشباب والرياضة؟

#### مصطلحات البحث: التنمية - تنمية الموارد البشرية - إدارة الجودة الشاملة

**التنمية:** هي عملية تطوير وارتقاء تؤدي الى رفع مستوى المجتمع بمختلف جوانبه من مستوى أقل إلى مستوى أعلى فهي تعني فن وعلم التطوير بمختلف أشكاله (على، 2008: ص125).

**تنمية الموارد البشرية:** هي عبارة عن عملية تنمية المهارات والمعارف والقدرات لأفراد الجنس البشري، الذين يساهمون في التنمية الإقتصادية والإجتماعية للبلد (عشماوي: 2010: ص117)

**إدارة الجودة الشاملة:** هي فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل قائم على أساس إحداث تغيرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المؤسسة، بحيث تشمل هذه

التغيرات الفكر والسلوك والقيم والمعتقدات التنظيمية والمفاهيم الإدارية ونمط القيادة الإدارية ونظم وإجراءات العمل المختلفة، وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكونات المؤسسة للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها (الشبلي، الدرادكة: 2002: ص19).

### الإطار النظري:

تنمية الموارد البشرية تمثل عنصراً جوهرياً في تحقيق التنمية المستدامة. وهذه لن تتحقق إلا بارتفاع إنتاجية العامل وبث روح العلم والمعرفة لديه، وحثه على إتقان العمل وإستغلال الموارد، وإتقان العمل لن يتحقق إلا عن طريق التعليم والتدريب والرعاية الصحية للعامل، وتحسين ظروفه النفسية والمعيشية، وتهيئة المناخ الملائم للعمل (عشماوي: 2010: ص113).

وتعد التنمية البشرية بمثابة تنمية للقدرات الإبداعية الكامنة بداخل الفرد، وتنمية الإنسان هي أكثر فاعلية من تنمية الموارد المادية أو رأس المال العيني الذي لا يمكن أن يؤتي ثماره دون تفاعله مع الموارد البشرية، فالإنسان هو صانع الحضارة والتاريخ، وسيبقى صانعاً للمستقبل إلى الأبد(على: 2008: ص133).

وتنبع أهمية الموارد البشرية في المؤسسة من كونها أهم عناصر العملية الإنتاجية، ولا بد من توفر الكفاءات الفعالة القادرة على الأداء والعطاء المتميز، وإن تحقيق المستوى الجيد للأداء يرتكز على المقدرة والرغبة. حيث إن زيادة المقدرة يتمثل في برامج تدريب وتطوير العاملين، وأما زيادة الرغبة فيتمثل في أنظمة الحوافز وبرامج الصحة والسلامة (سميلانسكي: 2009: ص24).

تعمل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات إلى إحداث تغيرات جذرية في أسلوب عمل هذه المؤسسات المعتمدة لهذا النظام الحديث، وذلك بإجراء تحسينات شاملة في جميع مراحل العمل بالشكل الذي يتفق مع المواصفات المحددة والمتفقة مع رغبات العملاء، في سبيل الوصول ليس فقط الى إرضاء العملاء أو إسعادهم وإنما إبهارهم من خلال تقديم سلع وخدمات لا يتوقعونها (الدرادكة، 2008: ص19).

وتقوم فلسفة مدخل إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ التي يمكن أن تتبناها أي مؤسسة من أجل الوصول الى أفضل أداء ممكن فهي فلسفة إدارية ومدخل إستراتيجي ووسيلة لإدارة التغيير، تهدف الى نقل المؤسسات من أنماط التفكير التقليدية الى أنماط تفكير وممارسات تتلاءم مع البيئة والمتطلبات المعاصرة، وذلك من خلال مشاركة العناصر البشرية بتحريك مواهبهم وقدراتهم بهدف التحسين المستمر.(عبدالستار، جاسم، 2013: ص153).

ويشير جودة الى أن إدارة الجودة الشاملة هي عملية شاملة النطاق لتعزيز المؤسسة حيث تعمل على التحسين المستمر وتصغير الأخطاء وأداء العمل الصحيح من أول مرة، ومنح السلطات للعاملين بالمؤسسة وأن يكون الإداري على علم ودراية بالموقف الحالي للعمل وكيفية التحسين والتطوير بصفة مستمره دون توقف (جودة، 2005: ص61).

### الدراسات والبحوث السابقة:

1- دراسة عنايات ابراهيم محمد(2011م): بعنوان: أثر تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة على فعالية إدارة الموارد البشرية (دراسة ميدانية على شركة القطاع الخاص الصناعي المصري) وكانت أهم النتائج: وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين الشركات التي تطبق الجودة الشاملة وتلك التي لا تطبقها من حيث عناصر مدخل إدارة الجودة الشاملة، وجود علاقة ارتباط بين عناصر مدخل إدارة الجودة الشاملة وفعالية إدارة الموارد البشرية.

2- دراسة عادل أحمد الساعدي(2016م): بعنوان: دور ادارة الموارد البشرية في تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة وكانت أهم النتائج: أن الجودة هي ثقافة تنظيمية جديدة ومدخل اداري حديث ونظام متكامل يتطلب العمل بروح الفريق ويهدف الى التحسين والتطوير المستمر ورضا العميل، هناك علاقة وطيدة بين نجاح تطبيق مبادئ الجودة الشاملة والدور الذي تلعبه ادارة الموارد البشرية، أن كل نظريات إدارة الجودة الشاملة تؤكد أن الموارد البشرية هي الدعامة والركيزة الأساسية التي تقوم عليها الجودة ومدخل لنجاح تطبيقها.

3- دراسة حذيفة أحمد الأمين (2013م): بعنوان دور إدارة الجودة الشاملة في ترقية أداء الموارد البشرية دراسة على جامعة السودان المفتوحة وكانت أهم النتائج: أدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة السودان المفتوحة إلى زيادة الرضا الوظيفي للعاملين، هناك توافق بين أهداف جامعة السودان المفتوحة وأهداف العاملين بالجامعة.

### الدراسة الأساسية:

تم تطبيق الدراسة الأساسية وتوزيع إستمارة الإستبيان في صورتها النهائية على عينة البحث في الفترة من (2017/11/5 — 2018/1/1) حيث تم تسليم استمارة الاستبيان لكل فرد من أفراد العينة وذلك في مكان العمل الرسمي بالهيئة، وتم مراجعة كل استمارة للتأكد من

تنمية الموارد البشرية في ضوء تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالهيئة العامة للشباب والرياضة الليبية

الحصول على جميع الإجابات وتم تفرغ البيانات وتسجيلها على الحاسب الآلي لمعالجتها إحصائياً.

### إجراءات البحث:

منهج البحث: إتمد الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي.

مجتمع وعينة البحث: يتمثل مجتمع الدراسة في مدير ورؤساء الأقسام وجميع العاملين بالهيئة العامة للشباب والرياضة الليبية وتم اختيار عينة من مجتمع البحث لتمثله في الدراسة حيث بلغت عينة البحث الفعلية (85 فرد).

### جدول (1) يبين نتائج اختبار ألفا للصدق والثبات لعبارات محاور الاستبيان

ت	محاور البحث	عدد الفقرات	معامل ألفا %
1	إقتناع والتزام الإدارة العليا بأهمية تطبيق الجودة	10	0.968
2	التركيز على رضا العملاء وجمهور المستفيدين	9	0.969
3	مشاركة الإداريين والعاملين (الموظفين) في تطبيق الجودة	10	0.978
4	السياسات والإستراتيجيات المساهمة في تطبيق الجودة	9	0.965
5	التحسين والتطوير المستمر للخدمات المقدمة	10	0.967
6	النظم الإدارية والتدريب	10	0.968
	الدرجة الكلية	58	0.974

يتبين من الجدول (1) أن معامل (ألفا كرونباخ) للعبارات قد بلغ ما بين (( 0.965 - 0.978 )) وهي تستند إلى الانحراف المعياري للاختبار والانحرافات المعيارية للفقرات، وكانت القيمة الكلية لمعامل ألفا كرونباخ قد بلغت (0.974) وهو معامل ثبات عالي، مما يؤكد أن الإجابة على المحاور تتسم بالتجانس والثبات وإنها تتكامل لبناء الاستبيان.

وقبل عرض النتائج وتحليل إجابات المبحوثين أود الإشارة الى أنه قد تم احتساب المدى لإجابات المبحوثين واحتساب طول الفئة لكل درجة من درجات التريجيج الخماسية، وكانت نتيجة ذلك على النحو التالي:

المدى هو الفرق بين أصغر قيمة وأكبر قيمة. المدى = 5 - 1 = 4

$$\frac{\text{المدى}}{\text{عدد الفئات}} = \text{طول الفئة}$$

طول الفئة = 0.80

ويهدف تحديد المدى وطول الفئة للمتوسط الحسابي لإيجابيات المبحوثين إلى التخلص من الاعتماد على القيم المطلقة، وتحديد مستوى يتم من خلاله قبول العبارة ضمن المقياس المحدد ومعرفة مدى اسهامها في تنمية الموارد البشرية بنظام الجودة (العماري، العجيلي: 2000: ص 17-18).

والجدول التالي يعرض نتائج قياس مدى المتوسط المرجح والنسبة المئوية لإيجابيات المبحوثين (وحدة القياس).

جدول (2) يبين قياس مدى المتوسط المرجح والنسبة المئوية لإيجابيات المبحوثين (وحدة القياس)

الرأي السائد	النسبة المئوية	المتوسط المرجح
لا تُسهم ابداً	20% - 36%	من 1.00 إلى 1.80
لا تُسهم	37% - 52%	من 1.81 إلى 2.60
تُسهم بدرجة محدودة	53% - 68%	من 2.61 إلى 3.40
تُسهم بدرجة كبيرة	69% - 84%	من 3.41 إلى 4.20
تُسهم بدرجة كبيرة جداً	85% - 100%	من 4.21 إلى 5.00

### عرض ومناقشة النتائج:

تم استخدام جملة من الأساليب الإحصائية وهي البرنامج الإحصائي SPSS (حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية) المتمثلة في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية والمعدة خصيصاً لهذا الغرض، وجاءت النتائج على النحو الآتي:

جدول رقم (3) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لإجابات عينة الدراسة على المحور الأول: "إقتناع والتزام الإدارة العليا بأهمية تطبيق الجودة".

ت	العبارات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	النسبة المئوية	الرأي السائد
1	تأخذ إدارة الهيئة العامة للشباب والرياضة على عاتقها تطوير نظام إدارة الجودة الشاملة بها.	3.62	1.21	33.52%	72.47%	تُسهم بدرجة كبيرة
2	تتفاعل الإدارة العليا مع الإداريين والعاملين (الموظفين) من خلال الإستماع إلى آرائهم في جودة الخدمات المقدمة إليهم.	3.46	1.38	40.04%	69.18%	تُسهم بدرجة كبيرة

تنمية الموارد البشرية في ضوء تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالهيئة العامة للشباب والرياضة الليبية

3	تقدم الإدارة العليا المكافآت والحوافز إلى الإداريين والعاملين (الموظفين) من أجل تشجيعهم على تقديم جودة أفضل.	3.34	1.44	42.97%	66.82%	تسهم بدرجة محدودة
4	تقوم الإدارة العليا بالتغيير والتحسين المستمر وتوسعي إلى تقديم الدعم اللازم لتحقيق ذلك.	3.33	1.23	36.90%	66.59%	تسهم بدرجة محدودة
5	تعمل الإدارة العليا على توفير كافة الموارد اللازمة للتطوير المستمر في أنظمتها.	3.32	1.18	35.49%	66.35%	تسهم بدرجة محدودة
6	تأخذ الإدارة العليا في إعتبارها تحقيق أهداف الهيئة من خلال نظام إدارة الجودة الشاملة.	3.32	1.14	34.24%	66.35%	تسهم بدرجة محدودة
7	تستمع الإدارة العليا إلى آراء الإداريين والعاملين (الموظفين) وتشجعهم على المشاركة في صناعة القرارات وإدارة وتحسين جودة الأداء.	3.32	1.35	40.60%	66.35%	تسهم بدرجة محدودة
8	تعمل الإدارة العليا على تقييم أداء جودة العمليات والنشاطات التي تقدمها .	3.26	1.26	38.70%	65.24%	تسهم بدرجة محدودة
9	تُقدم الإدارة العليا للإداريين والعاملين (الموظفين) تفاصيل عن مراحل خطة التغيير والتحسين المستمر التي تسعي إليها.	3.26	1.18	36.11%	65.18%	تسهم بدرجة محدودة
10	تُقيّم الإدارة العليا مدى فاعلية وكفاءة عمليات التغيير والتحسين من خلال إستخدامها إلى أدوات وتقنيات التقييم في الجودة.	3.24	1.29	39.80%	64.71%	تسهم بدرجة محدودة
	الدرجة الكلية	3.35	1.03	30.78%	66.92%	تسهم بدرجة محدودة

يتبين من الجدول (3) الخاص بإجابات المبحوثين على المحور الأول وهي مرتبة تنازلياً أن الأهمية النسبية للفقرات جاءت ما بين (64.71% - 72.47%) وأن الفقرتين الأولى والثانية فقط كانت (تسهم بدرجة كبيرة) وأن المتوسط الحسابي (المرجح) للدرجة الكلية للفقرات بلغ (3.35) وبأهمية

نسبية بلغت (66.92%) وهذا يشير الى أن الرأي السائد للدرجة الكلية لمحور مدى إقتناع والتزام الإدارة العليا بأهمية تطبيق الجودة كان يشير إلى الإسهام بدرجة محدودة في دعم وإنجاح تنمية الموارد البشرية من خلال العمل بنظام إدارة الجودة الشاملة بالهيئة العامة للشباب والرياضة الليبية.

جدول رقم (4) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لإجابات عينة الدراسة على المحور الثاني: " التركيز على رضا العملاء وجمهور المستفيدين".

ت	العبارات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	النسبة المئوية	الرأي السائد
1	تؤمن إدارة الهيئة أن الجودة تُحدد عن طريق تلبية احتياجات وتوقعات العملاء وذوي العلاقة والمستفيدين من المؤسسة.	3.51	1.13	32.23%	70.12%	نسهم بدرجة كبيرة
2	تسعى إدارة الهيئة من خلال تحسين نشاطاتها المتعددة إلى تقديم خدمة واقعية وحقيقية للعملاء.	3.48	1.12	32.14%	69.65%	نسهم بدرجة كبيرة
3	تقوم إدارة الهيئة بمتابعة ما بعد تقديم الخدمة، وذلك لتقييمها ومعرفة مدى رضا العملاء عنها.	3.47	1.19	34.32%	69.41%	نسهم بدرجة كبيرة
4	تقوم إدارة الهيئة بالاهتمام والنظر في شكاوي وتظلمات العملاء وذوي العلاقة والمستفيدين من المؤسسة أو الهيئة والعمل على حللتها من اجل تطوير الخدمات المقدمة.	3.46	1.26	36.39%	69.18%	نسهم بدرجة كبيرة
5	تعمل إدارة الهيئة على المدى الطويل لتكون المهمة الأساسية لها هي رضا العملاء عن الخدمات المقدمة إليهم	3.44	1.20	34.92%	68.71%	نسهم بدرجة كبيرة
6	يتم الاستماع إلى ما يحتاجه العملاء وما يتوقعونه من الخدمات المقدمة إليهم من الهيئة.	3.39	1.11	32.87%	67.76%	نسهم بدرجة محدودة
7	تستجيب الهيئة العامة للشباب والرياضة بسرعة لتلبية رغبات وتوقعات عملائها.	3.32	1.13	33.93%	66.35%	نسهم بدرجة محدودة
8	تقوم إدارة الهيئة بدراسة السوق للتعرف على الحاجات والرغبات المستمرة للعملاء وذوي العلاقة والمستفيدين من المؤسسة .	3.21	1.13	35.34%	64.24%	نسهم بدرجة محدودة
9	تسعي إدارة الهيئة إلى رفع مستوى الإلتزام إتجاه عملائها من خلال سياسات تشجع العملاء على الولاء.	3.14	1.12	35.81%	62.82%	نسهم بدرجة محدودة
	الدرجة الكلية	3.38	0.99	29.33%	67.58%	نسهم بدرجة محدودة

يتبين من الجدول (4) الخاص بإجابات المبحوثين على المحور الثاني وهي مرتبة تنازلياً أن الأهمية النسبية للفقرات جاءت ما بين (62.82% - 70.12%) وأن الفقرات الخمس الأولى كانت تسهم

تنمية الموارد البشرية في ضوء تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالهيئة العامة للشباب والرياضة الليبية

بدرجة كبيرة وأن المتوسط الحسابي (المرجح) للدرجة الكلية للفقرات بلغ (3.38) وبأهمية نسبية بلغت (67.58%) وهذا يشير الى أن الرأي السائد للدرجة الكلية لمحور التركيز على رضا العملاء، وجمهور المستفيدين كان يشير إلى الإسهام بدرجة محدودة في دعم وإنجاح تنمية الموارد البشرية، من خلال العمل بنظام إدارة الجودة الشاملة بالهيئة العامة للشباب والرياضة الليبية.

جدول رقم (5) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لإجابات عينة الدراسة على المحور الثالث: " مشاركة الإداريين والعاملين (الموظفين) في تطبيق الجودة ".

ت	العبارات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	النسبة المئوية	الرأي السائد
1	التحسين المستمر لأداء الإداريين والعاملين (الموظفون) يعتبر أمراً مهماً لدفعهم نحو تحقيق الأهداف.	3.95	1.05	26.45%	79.06%	تسهم بدرجة كبيرة
2	الإداريين والعاملين (الموظفون) على قناعة بأن الجودة من أهم مسؤولياتهم في تحقيق أهداف ذوي العلاقة بالهيئة.	3.71	0.99	26.62%	74.29%	تسهم بدرجة كبيرة
3	يشارك الإداريين والعاملين (الموظفون) في الهيئة في إعداد وتطوير خطط تحسين جودة الأداء بشكل عام .	3.64	1.01	27.78%	72.71%	تسهم بدرجة كبيرة
4	يُعتبر الموظف زبون داخلي يشارك في وضع السياسات والإستراتيجيات للهيئة.	3.48	1.23	35.34%	69.65%	تسهم بدرجة كبيرة
5	نظام الحوافز المطبق يعتمد على تحقيق أهداف عمليات التحسين المستمر للجودة وذلك للوصول إلى النتائج المرجوة.	3.39	1.23	36.17%	67.76%	تسهم بدرجة محدودة
6	الإداريين والعاملين (الموظفون) منتقون بعناية فائقة للقيام بوظائفهم ومؤهلين بشكل كبير لحل مشاكل الجودة.	3.38	1.21	35.98%	67.53%	تسهم بدرجة محدودة
7	يقع جزء كبير من مسؤولية التحسين المستمر للعمليات والنشاطات بالهيئة على عاتق الإداريين والعاملين (الموظفون).	3.35	1.20	35.86%	67.06%	تسهم بدرجة محدودة

تسهم بدرجة محدودة	66.35%	37.85%	1.26	3.32	يوجد بالهيئة نظام أجور وحوافز يشجع الإداريين والعاملين (الموظفون) على تطوير وتحسين جودة الخدمات المقدمة.	8
تسهم بدرجة محدودة	64.47%	35.94%	1.16	3.22	لدى الهيئة إدارة متخصصة بالجودة أو فرق عمل تسعى لتحسينها وتطويرها.	9
تسهم بدرجة محدودة	63.29%	39.56%	1.25	3.16	تمتلك إدارة الهيئة العديد من عوامل الإتصال والروابط الفعالة مع الإداريين والعاملين (الموظفون) تسهل عليهم طريق المشاركة في تطبيق الجودة.	10
تسهم بدرجة كبيرة	69.23%	24.08%	0.83	3.46	الدرجة الكلية	

يتبين من الجدول (5) الخاص بإجابات المبحوثين على المحور الثالث وهي مرتبة تنازلياً أن الأهمية النسبية للفقرات جاءت ما بين (63.29% - 79.06%) وأن الفقرات الأربعة الأولى كانت تسهم بدرجة كبيرة، وأن المتوسط الحسابي (المرجح) للدرجة الكلية للفقرات بلغ (3.46) وبأهمية نسبية بلغت (69.23%) وهذا يشير إلى أن الرأي السائد للدرجة الكلية لمحور مشاركة الإداريين والعاملين (الموظفين) في تطبيق الجودة كان يشير إلى الإسهام بدرجة كبيرة في دعم وإنجاح تنمية الموارد البشري، من خلال العمل بنظام إدارة الجودة الشاملة بالهيئة العامة للشباب والرياضة الليبية.

جدول رقم (6) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لإجابات عينة الدراسة على المحور الرابع: " السياسات والإستراتيجيات المساهمة في تطبيق الجودة ".

ت	العبارات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	النسبة المئوية	الرأي الساكن
1	تقوم إدارة الهيئة بوضع الخطط الإستراتيجية بحيث يكون الهدف والمعيار الرئيسي هو الرفع من مستوى جودة أدائها.	3.80	1.15	30.33%	76.00%	تسهم بدرجة كبيرة
2	من جانب والعملاء من جانب آخر لتسهيل إتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف.	3.52	1.13	32.12%	70.35%	تسهم بدرجة كبيرة
3	يتم تجميع معلومات دقيقة عن الجودة المراد تقديمها بعد ذلك يتم تحليلها لتساعد في وضع إستراتيجيات وسياسات الهيئة.	3.49	1.16	33.23%	69.88%	تسهم بدرجة كبيرة
4	يتم التقدم بإتجاه تحقيق الأهداف الإستراتيجية للهيئة بشكل منتظم.	3.45	1.10	31.81%	68.94%	تسهم بدرجة كبيرة
5	تهتم السياسات والخطط الإستراتيجية الموضوعة من قبل الهيئة باحتياجات وتوقعات العملاء وذوي العلاقة والمستفيدين من المؤسسة أو الهيئة.	3.41	1.14	33.33%	68.24%	تسهم بدرجة كبيرة
6	يستخدم تحليل (نقاط القوة والضعف) للهيئة لمراجعة وتحديث السياسات والإستراتيجيات المساهمة في تطبيق الجودة وتحسين العمل.	3.39	1.18	34.71%	67.76%	تسهم بدرجة محدودة
7	تعتمد الهيئة على الإداريين والعاملين (الموظفون) في تعديل وتحسين إستراتيجيات العمل من خلال التغذية الراجعة.	3.34	1.26	37.68%	66.82%	تسهم بدرجة محدودة
8	تتوفر وسائل اتصال فعالة بين الإداريين والعاملين (الموظفون)	3.32	1.14	34.24%	66.35%	تسهم بدرجة محدودة
9	تستعمل إدارة الهيئة الموارد التكنولوجية ونظم المعلومات المتاحة لتحقيق الأهداف المرجوة من السياسات والإستراتيجيات الموضوعة.	3.24	1.09	33.61%	64.71%	تسهم بدرجة محدودة
	الدرجة الكلية	3.44	0.99	28.74%	68.78%	تسهم بدرجة كبيرة

يتبين من الجدول (6) الخاص بإجابات المبحوثين على المحور الرابع وهي مرتبة تنازلياً أن الأهمية النسبية للفقرات جاءت ما بين (64.71% - 76.00%) وأن الفقرات الخمسة الأولى كانت تسهم بدرجة كبيرة، وأن المتوسط الحسابي (المرجح) للدرجة الكلية للفقرات بلغ (3.44) وبأهمية نسبية بلغت (68.78%) وهذا يشير إلى أن الرأي السائد للدرجة الكلية لمحور السياسات والإستراتيجيات المساهمة في تطبيق الجودة كان يشير إلى الإسهام بدرجة كبيرة في دعم وإنجاح تنمية الموارد البشرية، من خلال العمل بنظام إدارة الجودة الشاملة بالهيئة العامة للشباب والرياضة الليبية.

جدول رقم (7) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لإجابات عينة الدراسة على المحور الخامس: "التحسين والتطوير المستمر للخدمات المقدمة".

ت	العبارات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	النسبة المئوية	الرأي السائد
1	تسعى إدارة الهيئة إلى تحمل مسئولياتها إتجاه الإداريين والعاملين (الموظفون) وذوي العلاقة من خلال التحسين والتطوير المستمر للخدمات المقدمة.	3.56	1.19	33.37%	71.29%	تسهم بدرجة كبيرة
2	تنظر الإدارة إلى التحسين والتطوير المستمر على أنه جزء لا يتجزأ من متطلبات الرفع من مستوى جودة الأداء.	3.51	1.04	29.73%	70.12%	تسهم بدرجة كبيرة
3	يتم التواصل بين مختلف الإدارات بالهيئة عند القيام بتطوير وتحسين خدمة مقدمة أو خدمة جديدة.	3.48	1.15	33.04%	69.65%	تسهم بدرجة كبيرة
4	يتم إعلام ومشاركة كافة الإدارات بإحتياجات العملاء وتطلعاتهم وذلك للعمل على تحقيقها.	3.44	1.23	35.78%	68.71%	تسهم بدرجة كبيرة
5	يتم تقييم مختلف العمليات والنشاطات والخدمات بصورة مخططة ومنظمة لهدف إحداث التغيير والتطوير.	3.42	1.14	33.24%	68.47%	تسهم بدرجة كبيرة
6	يتم الإعداد للخدمات الجديدة بشكل دقيق وذلك للتأكد من مقابلتها لإحتياجات وتوقعات العملاء المستقبلية.	3.39	1.18	34.71%	67.76%	تسهم بدرجة محدودة
7	تهتم إدارة الهيئة بتحليل متطلبات وإحتياجات العملاء والمستفيدين وذوي العلاقة وتوظيفها في تحسين مخرجاتها لتطوير الخدمات المقدمة إليهم.	3.39	1.11	32.87%	67.76%	تسهم بدرجة محدودة
8	توفر الهيئة دليل للجودة يتضمن جميع تفاصيل عمليات التحسين والتطوير المزمع تنفيذها.	3.34	1.20	35.94%	66.82%	تسهم بدرجة محدودة
9	تحرص الهيئة بإستمرار على تقليل الفجوة بين جودة الخدمات المستهدفة والمطلوبة والجودة الفعلية المقدمة.	3.32	1.17	35.18%	66.35%	تسهم بدرجة محدودة
10	تعمل إدارة الهيئة على تقليص الإجراءات الروتينية الزائدة وتقليل الزمن اللازم لإتمام خطوات تقديم الخدمة.	3.26	1.11	34.19%	65.18%	تسهم بدرجة محدودة
	الدرجة الكلية	3.41	0.98	28.61%	68.21%	تسهم بدرجة كبيرة

تنمية الموارد البشرية في ضوء تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالهيئة العامة للشباب والرياضة الليبية

يتبين من الجدول (7) الخاص بإجابات المبحوثين على المحور الخامس وهي مرتبة تنازلياً أن الأهمية النسبية للفقرات جاءت ما بين (65.18% - 71.29%) وأن الفقرات الخمسة الأولى كانت تسهم بدرجة كبيرة، وأن المتوسط الحسابي (المرجح) للدرجة الكلية للفقرات بلغ (3.41) وبأهمية نسبية بلغت (68.21%)، وهذا يشير إلى أن الرأي السائد للدرجة الكلية لمحور التحسين والتطوير المستمر للخدمات المقدمة كان يشير إلى الإسهام بدرجة كبيرة في دعم وإنجاح تنمية الموارد البشرية، من خلال العمل بنظام إدارة الجودة الشاملة بالهيئة العامة للشباب والرياضة الليبية.

جدول رقم (8) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لإجابات عينة الدراسة على المحور السادس: "النظم الإدارية والتدريب".

ت	العبارات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	النسبة المئوية	الرأي السائد
1	تنفذ الهيئة البرامج التدريبية لموظفيها بناءً على أسس ومعايير واضحة.	3.67	1.27	34.51%	73.41%	تسهم بدرجة كبيرة
2	توجد لدى الهيئة خطة تدريب سنوية لتنمية وتطوير قدرات الموظفين.	3.64	1.10	30.27%	72.71%	تسهم بدرجة كبيرة
3	يتلقى الإداريين والعاملين (الموظفين) برنامج التدريب المستمر لرفع الكفاءة المهنية لديهم.	3.58	1.20	33.52%	71.53%	تسهم بدرجة كبيرة
4	توصف إدارة الهيئة بسرعة الاستجابة للطلبات والمتغيرات من خلال وجود نظم إدارية واضحة وصریحة.	3.55	1.20	33.78%	71.06%	تسهم بدرجة كبيرة
5	يتدرب الإداريين والعاملين (الموظفين) باستمرار على مبادئ الجودة والعمل بروح الفريق.	3.40	1.21	35.50%	68.00%	تسهم بدرجة كبيرة
6	يجري تقييم رؤساء الإدارات بالهيئة على أساس مدي تطبيق النظم الإدارية وجودة الخدمات التي يقدمونها.	3.36	1.18	35.18%	67.29%	تسهم بدرجة محدودة
7	يتم تقييم أداء الموظفين دورياً بناءً على المعايير الموضوعية مسبقاً من قبل الإدارة المعنية بذلك.	3.29	1.21	36.83%	65.88%	تسهم بدرجة محدودة
8	تدعم إدارة الهيئة الأنظمة الداخلية بكل ما تحتاجه للتطوير أخذة في الاعتبار التغيرات المستجدة.	3.27	1.24	37.86%	65.41%	تسهم بدرجة محدودة
9	يوجد في الهيكل التنظيمي الخاص بالهيئة، قسم خاص بمراقبة أو توكيد الجودة.	3.18	1.36	42.95%	63.53%	تسهم بدرجة محدودة
10	يتلقى الموظفون الحق في الصحة والسلامة المهنية والتدريب والأمن الوظيفي أثناء العمل.	3.14	1.42	45.33%	62.82%	تسهم بدرجة محدودة
	الدرجة الكلية	3.41	1.03	30.28%	68.16%	تسهم بدرجة كبيرة

يتبين من الجدول (8) الخاص بإجابات المبحوثين على المحور السادس وهي مرتبة تنازلياً أن الأهمية النسبية للفقرات جاءت ما بين (62.82% - 73.41%) وأن الفقرات الخمسة الأولى كانت

تسهم بدرجة كبيرة، وأن المتوسط الحسابي (المرجح) للدرجة الكلية للفقرات بلغ (3.41) وبأهمية نسبية بلغت (68.16%) وهذا يشير إلى أن الرأي السائد للدرجة الكلية لمحور النظم الإدارية والتدريب كان يشير إلى الإسهام بدرجة كبيرة في دعم وإنجاح تنمية الموارد البشرية، من خلال العمل بنظام إدارة الجودة الشاملة بالهيئة العامة للشباب والرياضة الليبية.

الجدول التالي يبين نتائج التساؤل الأول والرئيسي للبحث وهو ما أهمية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بالهيئة العامة للشباب والرياضة الليبية؟ حيث يبين الأهمية النسبية للموافقة والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الموافقة على تطبيق هذا النظام.

جدول رقم (9) يبين التوصيف الاحصائي للمتوسط الحسابي الأهمية النسبية ومستوى الموافقة على تطبيق هذا النظام بالهيئة العامة للشباب والرياضة الليبية.

ت	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية للموافقة	مستوى الموافقة
1	مشاركة الإداريين والعاملين (الموظفين) في تطبيق الجودة	3.46	0.83	69.23%	عالي
2	السياسات والإستراتيجيات المساهمة في تطبيق الجودة	3.44	0.99	68.78%	عالي
3	التحسين والتطوير المستمر للخدمات المقدمة	3.41	0.98	68.21%	عالي
4	النظم الإدارية والتدريب	3.41	1.03	68.16%	عالي
5	التركيز على رضا العملاء وجمهور المستفيدين	3.38	0.99	67.58%	إلى حد ما
6	إقتناع والتزام الإدارة العليا بأهمية تطبيق الجودة	3.35	1.03	66.92%	إلى حد ما
	الدرجة الكلية	3.41	0.98	68.15%	عالي

يتبين من الجدول (9) الخاص بإجابات المبحوثين على جميع محاور البحث وهي مرتبة تنازلياً أن الأهمية النسبية للموافقة جاءت ما بين (66.92% - 69.23%) وأن المحاور الأربعة الأولى وكما بالجدول كانت مستوى الموافقة عليها عالي أما المحور الخامس والسادس كما بالجدول كانت مستوى الموافقة عليها منخفض إلى حد ما وأن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمحاور البحث بلغ (3.41)، وبأهمية نسبية بلغت (68.15%) في حين أن مستوى الموافقة بشكل كلي على أهمية إدارة الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية بالهيئة العامة للشباب والرياضة كانت عالية، وهذا يشير إلى ضرورة العمل بهذا النظام بالهيئة العامة للشباب والرياضة فهو يسهم بدرجة كبيرة في دعم وإنجاح تنمية الموارد البشرية بالهيئة.

## الإنتاجات والتوصيات:

### أولاً: الإنتاجات:

من خلال عرض ومناقشة النتائج وتحليلها وتفسيرها، توصل الباحث إلى الإنتاجات الآتية:

نتائج التساؤل الأول للبحث: ما أهمية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بالهيئة العامة للشباب والرياضة الليبية؟

يتضح من نتائج التساؤل الأول وذلك من خلال إجابات المبحوثين على الإستبيان والمبين نتائجه في الجدول بمستوى الموافقة وذلك على تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة لتنمية الموارد البشرية بالهيئة، أن تفعيل دور إدارة الجودة الشاملة بالهيئة العامة للشباب كان بمستوى موافقة (عالي) غير أن المحورين وهما اقتناع والتزام الإدارة العليا بأهمية تطبيق الجودة، وكذلك التركيز على رضا العملاء وجمهور المستفيدين جاءت نسبة الموافقة عليها الى حد ما وبما أن النسبة الكلية بالجدول كانت عالية فإن هذا يدلنا إلى أن المبحوثين على دراية وإقتناع تام بأهمية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بالهيئة.

نتائج التساؤل الثاني للبحث: ما مدى اقتناع والتزام الإدارة العليا بأهمية تطبيق الجودة؟

يتضح من نتائج التساؤل الثاني وبالرجوع الى النسبة المئوية والمتوسط الحسابي أن هذا المحور يسهم بدرجة محدودة في دعم وإنجاح تنمية الموارد البشرية من خلال العمل بنظام إدارة الجودة الشاملة بالهيئة، وهو يعود الى أن الإدارة العليا لا تستخدم نظام إدارة الجودة الشاملة في تحقيق أهداف الهيئة، ولا تستخدم أدوات وتقنيات التقييم في الجودة لمعرفة مدى فاعلية وكفاءة عمليات التغيير المستمر، ولا تقدم الإدارة العليا تفاصيل عن مراحل خطة التغيير والتحسين المستمر، ولا تقيم جودة العمليات والنشاطات التي تقدمها، ولا يشارك الإداريين والعاملين في صناعة القرارات وإدارة وتحسين جودة الأداء، ولا يتم العمل والإعتماد على التغيير والتحسين المستمر للتطوير في أنظمة الجودة.

نتائج التساؤل الثالث للبحث: ما أهمية التركيز على رضا العملاء وجمهور المستفيدين؟

يتضح من نتائج التساؤل الثالث وبالرجوع الى النسبة المئوية والمتوسط الحسابي أن هذا المحور يسهم بدرجة محدودة في دعم وإنجاح تنمية الموارد البشرية من خلال العمل بنظام إدارة الجودة الشاملة بالهيئة، وهو يعود الى أن الهيئة لا تعمل بسياسة تشجيع العملاء على الولاء، ولا تقوم بدراسة السوق للتعرف على حاجات ورغبات العملاء، وأن الهيئة لا تستجيب بسرعة

لتلبية رغبات وتوقعات العملاء وتستمع إليهم لمعرفة ما يحتاجونه ويتوقعونه من الخدمات المقدمة إليهم.

#### نتائج التساؤل الرابع للبحث: ما مدى مشاركة الإداريين والعاملين في تطبيق الجودة؟

يتضح من نتائج التساؤل الرابع وبالرجوع الى النسبة المئوية والمتوسط الحسابي أن هذا المحور يسهم بدرجة كبيرة في دعم وإنجاح تنمية الموارد البشرية من خلال العمل بنظام إدارة الجودة الشاملة بالهيئة، في حالة تم العمل بهذا النظام فعلياً، ولكن أظهرت النتائج ضعفاً في بعض الفقرات وهي أن الهيئة لا تمتلك عوامل اتصال فعّالة مع الإداريين والعاملين تسهل عليهم طريقة المشاركة في تطبيق الجودة، ولا تمتلك الهيئة أيضاً إدارة متخصصة بالجودة أو فرق عمل تسعى لتحسينها وتطويرها، ولا يوجد نظام أجور وحوافز يشجع على تحسين وتطوير جودة الخدمات، ولا يتم انتقاء الإداريين والعاملين بعناية للقيام بوظائفهم وحل مشاكل الجودة، ولا يساهم الموظف في وضع السياسات والإستراتيجيات للهيئة بشكل فعال.

#### نتائج التساؤل الخامس للبحث: ما مدى مساهمة السياسات والإستراتيجيات المتبعة في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة؟

يتضح من نتائج التساؤل الخامس وبالرجوع الى النسبة المئوية والمتوسط الحسابي أن هذا المحور يسهم بدرجة كبيرة في دعم وإنجاح تنمية الموارد البشرية من خلال العمل بنظام إدارة الجودة الشاملة بالهيئة، وهذا لا يعني عدم وجود قصور في بعض الفقرات، وهذا القصور يعود الى أنه لا يتم الإعتماد على الموارد التكنولوجية ونظم المعلومات لتحقيق السياسات والإستراتيجيات الموضوعية، ووسائل الإتصال بين الإداريين والعاملين غير فعّالة، ولا يتم الإعتماد على التغذية الراجعة في تعديل وتحسين أستراتيجيات العمل، ولا يعتمد على تحليل نقاط القوة والضعف في تحديد السياسات والإستراتيجيات المساهمة في تطبيق الجودة.

#### نتائج التساؤل السادس للبحث: ما أهمية التحسين والتطوير المستمر داخل الهيئة العامة للشباب والرياضة؟

يتضح من نتائج التساؤل السادس وبالرجوع الى النسبة المئوية والمتوسط الحسابي أن هذا المحور يسهم بدرجة كبيرة في دعم وإنجاح تنمية الموارد البشرية من خلال العمل بنظام إدارة الجودة الشاملة بالهيئة، وهذا لا يعني عدم وجود قصور في بعض الفقرات وهذا القصور يعود الى أنه توجد فجوة كبيرة بين جودة الخدمات المستهدفة والمطلوبة والجودة الفعلية المقدمة،

## تنمية الموارد البشرية في ضوء تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالهيئة العامة للشباب والرياضة الليبية

وعمليات التحسين والتطوير المزمع تنفيذها لا يتوفر لها دليل للجودة، لا يتم الإهتمام بتحليل متطلبات واحتياجات العملاء والمستفيدين ليتم تطوير الخدمات المقدمة إليهم.

نتائج التساؤل السابع للبحث: ما أهمية التحسين والتطوير المستمر داخل الهيئة العامة للشباب والرياضة؟

يتضح من نتائج التساؤل السابع وبالرجوع الى النسبة المئوية والمتوسط الحسابي أن هذا المحور يسهم بدرجة كبيرة في دعم وإنجاح تنمية الموارد البشرية من خلال العمل بنظام إدارة الجودة الشاملة بالهيئة، وهذا لا يعني عدم وجود قصور في بعض الفقرات وهذا القصور يعود الى أن الموظفين لا يتلقون الحق في الصحة والسلامة المهنية والتدريب والأمن الوظيفي بشكل جيد أثناء العمل، ولا يوجد قسم خاص بالهيئة لمراجعة وتوكيد الجودة، ولا يتم دعم الأنظمة الداخلية بالهيئة بالشكل الجيد لتطور نفسها بإعتبار المتغيرات المستجدة، ولا يتم تقييم أداء الموظفين بشكل دوري.

### ثانياً: التوصيات:

- 1- يجب إستحداث مكتب بمسمى مكتب إدارة الجودة الشاملة على أن يكون تبعيته في الهيكل التنظيمي لرئيس الهيئة مباشرة.
- 2- يجب تقديم تفاصيل لكل العاملين بالهيئة عن مراحل خطة التغيير والتحسين المستمر.
- 3- يجب مشاركة الإداريين والعاملين في صناعة القرارات وإدارة وتحسين جودة الأداء.
- 4- ضرورة العمل بسياسة تشجيع العملاء على الولاء وذلك بتلبية كل ما يحتاجونه ويتوقعونه من الخدمات المقدمة إليهم.
- 5- يجب توفير وسائل اتصال فعالة بين الإداريين والعاملين لتسهيل طريقة المشاركة في تطبيق الجودة.
- 6- يجب أن يتم إختيار الإداريين والعاملين بعناية تامة ويجب أن يساهموا في وضع أهداف الهيئة.
- 7- ضرورة توفير تكنولوجيا ونظم معلومات حديثة لتحقيق السياسات والإستراتيجيات الموضوعة.
- 8- يجب الإعتماد في تحليل نقاط القوة والضعف في تحديد السياسات والإستراتيجيات المساهمة في تطبيق الجودة.
- 9- يجب توفير دليل للجودة قبل البدء بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بالهيئة.

10- ضرورة توفير برنامج للصحة والسلامة المهنية والتدريب والأمن الوظيفي أثناء ساعات العمل.

11- يجب توفير نظام أجور وحوافز يشجع العاملين على تحسين وتطوير جودة الخدمات المقدمة.

12- يجب تقييم أداء الموظفين بشكل دوري.

## المراجع

- 1- الشبلي، طارق، والدرادكة، مأمون(2002): الجودة في المنظمات الحديثة، دارالصفاء للنشر والتوزيع عمان، الأردن.
- 2- محمد، عنايات ابراهيم(2011): اثر تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة على فعالية ادارة الموارد البشرية دراسة ميدانية على شركة القطاع الخاص الصناعي المصري، رسالة دكتوراه غير منشورة كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة.
- 3- عشموي، محمد(2010): الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية(في ظل العولمة)، منشأة المعارف للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
- 4- الساعدي، عادل أحمد(2016): دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة، بحث علمي منشور بالمؤتمر العربي العاشر لإدارة الموارد البشرية، الكويت.
- 5- على، جمال محمد(2008): التنمية الإدارية في الإدارة الرياضية والإدارة العامة، مركز الكتاب للنشر القاهرة.
- 6- الأمين، حذيفة أحمد(2013): دور إدارة الجودة الشاملة في ترقية أداء الموارد البشرية دراسة على جامعة السودان المفتوحة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- 7- العماري، على عبدالسلام، والعجيلي، علي حسين(2000): الإحصاء والاحتمالات النظرية والتطبيق ، منشورات ألجا ، مالطا.
- 8- الطوير، عبدالكريم ابراهيم(2014): دور الإدارة العليا في تحسين أداء الإتحادات الرياضية الجماعية في ضوء فلسفة إدارة الجودة الشاملة، بحث علمي منشور، الملتقى الدولي الاول حول الإدارة الرياضية المحترفة بالمنظور العلمي بين الواقع والتطبيق، جامعة الجزائر3.
- 9- سميلانسكي، جوناثان، ترجمة رشدي، هند(2009): إدارة الموارد البشرية، كنوز للنشر والتوزيع، مصر.

تنمية الموارد البشرية في ضوء تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالهيئة العامة للشباب والرياضة الليبية

10-الدرادكة، مأمون(2008): إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دارالصفاء، للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن.

11- عبدالستار، جاسم(2013): متطلبات الجودة الشاملة في جامعة تكريت "دراسة تحليلية"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد السادس، العدد 13.

12- جودة، محفوظ أحمد(2005): إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن.

