

دور الإدار العليا في تحسين أداء الإتحادات الرياضية الجماعية في ضوء فلسفة إدارة الجودة الشاملة

مستخلص البحث:

قام الباحث بالبحث في دور الإدار العليا في تحسين أداء الإتحادات الرياضية الجماعية في ضوء فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وقد أستخدم الباحث أستبيان علمي محكم يحتوى على خمس محاور وكل محور يحتوى على مجموعة من العبارات كانت في مجملها (46عبارة) وزعة على الرؤساء والإداريين والموظفين العاملين بالإتحادات الرياضية الجماعية بليبيا وقد بلغ حجم العينة (53 فرد) وتم استخدام المنهج الوصفي بأسلوب مسح العينة وبعد إجراء الدراسة توصل الباحث من خلالها الى مجموعة من الاستنتاجات منها أنه ليس هناك دورات تدريبية للعاملين بالإتحادات ، لا يوجد توافق بين خطط تحسين الجودة والخطط القائمة بالإتحاد ، لا توجد قاعدة للبيانات والمعلومات تساعد في التحسين المستمر وتحقيق الجودة ، والتي بدورها مكنته من التوصل الى مجموعة من التوصيات ومنها، ضرورة وجود توافق بين برامج وخطط التطوير والتحسين للجودة مع التخطيط الإستراتيجي بالإتحادات ، ضرورة مشاركة جميع المستويات الإدارية بصنع القرار.

مقدمة البحث:

الجودة الشاملة ثورة إدارية وتطور فكري شامل وثقافة تنظيمية جديدة تجعل كل فرد في مؤسسته مسؤولاً عنها، ومشاركاً فعّالاً في إدارتها، وفقاً لموقعه وإختصاصه وصولاً الى التطور المستمر في العمليات الإدارية وتحسين الأداء بها لمواكبة التقدم الهائل في العصر الذي نعيشه والمستقبل الذي نتطلع الى ريادته، فقد أصبحت كافة المؤسسات بما فيها الرياضية بحاجة لتبني فلسفة الجودة الشاملة وإدارتها لتحديث الأساليب الإدارية لمواجهة مختلف صور التحديات والتغيرات الكائنه والمحتملة في توجهات المستقبل.

وتذكر حميدة محمد النجار(2005): أن من المقومات الأساسية لنجاح تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة هو دعم وتأييد الإدارة العليا لبرنامج إدارة الجودة الشاملة حيث إن تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة هو من أهم مقومات نجاح هذه الفلسفة وإنه بدون الإلتزام بالتطوير والتحسين المستمر وبدون الإقتناع الكامل من قبل أفراد الإدارة العليا ورؤساء المؤسسات بأهمية هذا المدخل الإداري الحديث، فإن أي جهود تبذل على أي مستوى إداري آخر لن يكون لها التأثير المطلوب بل ولن يكتب لها النجاح. (4: 67).

ويشير عمرو وصفي عقيلي(2001): الى أن إدارة الجودة الشاملة تقوم على إدخال تحسينات مستمرة على كافة مجالات العمل في المؤسسة، وذلك من أجل التكيف الدائم مع المتغيرات التي تحدث في بيئتي المؤسسة الداخلية والخارجية وعلى الأخص تلك التغيرات التي تحدث لدى عملائها فالتحسين والتطوير يعد مطلب أساسي لنجاح إدارة الجودة الشاملة وذلك لأنه يجعل المؤسسة في حالة تفوق وتميز مستمر على الآخرين (7 : 129 – 130).

ويرى حسن الشافعي(2003): أن الجودة بإدارة المؤسسات الرياضية هي تحقيق متطلبات وأهداف المستفيد من المؤسسات الرياضية والمستفيد هو الإداري واللاعب والجهاز الفني والجمهور(3: 29).

ويشير محفوظ جودة (2005): 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 بالمؤسسات وأن يكون الإداري على علم ودراية بالموقف الحالي للعمل وكيفية التحسين والتطوير بصفة مستمره دون توقف (9 : 61).

ويشير على السلمي(2002): الى أن أهمية إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية
ترتكز على النقاط الأتية حيث أنها:

☒ تهدف للتحسين المستمر في أنشطة وعمليات المؤسسة والتقنيات المستخدمة وعناصر
الأداء المختلفة.

☒ تعتبر مدخل شامل لكل المستويات الإدارية بالمؤسسة ووظائفها.

☒ تعتمد على تحليل وتصميم وتخطيط وتنظيم كل نشاط بالمؤسسة.

☒ تعتمد على تفهم ومشاركة واقتناع كل العاملين بالمؤسسة وتعاونهم الكامل لتحقيق
مستويات الجودة المستهدفة.

☒ تستخدم منطق العمل الجماعي وتكوين فرق العمل لتحسين الجودة بدلاً من الجهود
الفردية المنعزلة.

☒ تنمي الرقابة الذاتية بدلاً من الرقابة الداخلية.

☒ تعتمد على دعم ومساندة الإدارة العليا وكافة المستويات الإدارية (6: 38).

مشكلة البحث:

مما لاشك فيه أن للإدارة العليا داخل الإتحادات الرياضية الجماعية دوراً هاماً في دعم هذه
المنظومة الرياضية وتطويرها وإن تفعيل دور الإدارة العليا في فهم فلسفة إدارة الجودة الشاملة
داخل هذه الإتحادات الرياضية يساهم في تحقيق الإنجازات على المستويات المحلية والمحافل
الرياضية والأحداث الكبيرة كبطولات العالم والدورات الأولمبية والقارية.

كما تبرز مشكلة هذا البحث في قلة إهتمام الإتحادات الرياضية بالجودة الشاملة ونسعى هنا
ومن خلال هذا البحث لمحاولة توجيه إهتمام المسؤولين داخل أقسام وإدارات الإتحادات على
اهمية إدارة الجودة الشاملة على جميع المستويات الإدارية وأثرها في تحقيق الأهداف التي
سيتم من خلالها تحقيق المسار أو الخطط التي تم وضعها من الإدارة العليا ليصلوا في النهاية
الى الجودة سواء داخل أو خارج المؤسسة وبالتالي تتلاشى الفجوة بين الأهداف التي يتم
الوصول اليها والمراد تحقيقها بالتحسين المستمر.

وتعتبر الإتحادات الرياضية هي المسؤولة عن رعاية الأنشطة الرياضية وتطوير الأداء فيها
وتنظيم المسابقات الخاصة بها وتشكيل المنتخبات الوطنية، وبما أنه تلعب الإتحادات الرياضية

دور هام لتطوير الرياضة بشكل عام فإن إدارة هذه الإتحادات يجب أن تتصف بالإحترافية وإتباع الأسس العلمية للإدارة من خلال الإسلوب العلمي في التدريب والتطوير للوصول الى الإدارة الرياضية المحترفة من خلال فلسفة مفهوم الجودة الشاملة .

مصطلحات البحث:

- 1- **الجودة :** هو التطابق مع الإحتياجات أو المتطلبات والتي تعتمد على صنع أشياء صحيحة من أول مرة بواسطة جميع الأفراد (2 : 42).
- 2- **الجودة الشاملة :** هي مجموعة من الفلسفات التي بواسطتها تحقق نظم الإدارة أكفاً إنجاز لتحقيق أهداف المؤسسة في رضا وراحة الأفراد (1 : 161).
- 3- **إدارة الجودة الشاملة:** هي فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المؤسسة بحيث تشمل هذه التغييرات الفكر والسلوك والقيم والمعتقدات التنظيمية والمفاهيم الإدارية ونمط القيادة الإدارية ونظم وإجراءات العمل المختلفة وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكونات المؤسسة للوصول الى أعلى جود في مخرجاتها (5 : 19).
- 4- **الإتحادات:** الإتحاد الرياضي هو هيئة رياضية لها شخصية إعتبارية يتأسس بقرار من اللجنة الأولمبية الليبية وهي مستقلة وتعتبر من الهيئات الخاصة ذات النفع العام ويهدف الإتحاد الى نشر اللعبة والإرتقاء بمستواها (إجرائي).

هدف البحث:

يهدف البحث الى تفويم دور الإدار العليا في تحسين أداء الإتحادات الرياضية الجماعية في ضوء فلسفة إدارة الجودة الشاملة وذلك بالتركيز على الآتي:

- 1- دعم وتأييد الإدارة العليا لمدخل إدارة الجودة الشاملة.
- 2- التدريب والتعليم المستمر للعاملين.
- 3- التركيز على المستهلك وتعميق فكرة العميل يدير المؤسسة.
- 4- وجود خطط وأهداف محددة بالإتحاد.
- 5- التحسين والتطوير الدائم بالإتحاد.

تساؤلات البحث:

- 1- ما مدى التركيز على تأييد الإدارة العليا لمدخل إدارة الجودة الشاملة.
- 2- مامدى التركيز على التدريب والتعليم المستمر للعاملين.
- 3- مامدى التركيز على المستهلك وتعميق فكرة العميل يدير المؤسسة.
- 4- مامدى التركيز على وجود خطط وأهداف محددة بالإتحاد.
- 5- مامدى التركيز على التحسين والتطوير الدائم بالإتحاد.

الدراسات والبحوث السابقة:

- 1- دراسة محمد حسن المهنا(2003) (10) بعنوان " إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير العمل الإداري بالإتحادات الرياضية الأولمبية بدولة البحرين" وكان من أهم نتائجها إيمان وإقتناع والتزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة، إرتكاز إدارة الجودة الشاملة على قاعدة عريضة من البيانات والمعلومات.
- 2- دراسة منى عبدالمنعم عبدالعبود(2005) (11) بعنوان " نحو نموذج مقترح لإدارة الجودة الشاملة في الإتحاد المصري لتنس الطاولة " وكان من أهم نتائجها أنه يوجد لدى الإدارة العليا إدراك لمفهوم الجودة الشاملة وأهميتها بالإتحاد.
- 3- دراسة مجدي أحمد شندي(2007) (8) بعنوان " فاعلية القيادة الإدارية في تحقيق الجودة الشاملة داخل المؤسسات الرياضية" وكان من أهم نتائجها ضرورة الإلتزام بتحسين جميع العمليات الإدارية داخل المؤسسات الرياضية، والإهتمام بإختيار القيادات الإدارية عند تطبيق برامج الجودة الشاملة.

إجراءات البحث:

منهج البحث: إستخدم الباحث المنهج الوصفي بالإسلوب المسحي لمناسبته لطبيعة البحث.
مجتمع وعينة البحث : تم إختيار عينة البحث من جميع الرؤساء والإداريين والموظفين العاملين بالاتحادات الرياضية الجماعية بليبيا وقد بلغ عددهم(69 فرد).
بواقع (17) من إتحاد كرة القدم. و(18) من إتحاد كرة اليد.

الملتقى الدولي الاول حول الإدارة الرياضية المحترفة بالمنظور العلمي بين الواقع والتطبيق ينظمه مخبر علوم الرياضة والتدريب العالي المستوى معهد التربية البدنية والرياضة
جامعة الجزائر 3

(19) من إتحاد كرة السلة. و(15) من إتحاد كرة الطائرة.

مجتمع وعينة البحث

جدول (1) يبين التوزيع العددي لعينة البحث على الدراسة الإستطلاعية والدراسة الأساسية

الدراسة الأساسية		الدراسة الإستطلاعية		عينة البحث		العدد والنسبة % الاتحادات الرياضية
النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	
76.47	13	23.53	4	24.64	17	كرة القدم
72.22	13	27.78	5	26.09	18	كرة اليد
78.95	15	21.05	4	27.54	19	كرة السلة
80.00	12	20.00	3	21.74	15	كرة الطائرة
76.81	53	23.19	16	100	69	المجموع

جدول (2) يبين معامل الاتساق الداخلي (معامل ارتباط المحور بالمجموع الكلي للاستبيان) لمحاور الاستبيان ن = 16

معامل الاتساق الداخلي	المحاور
0.776**	المحور الأول: التركيز على دعم وتأييد الإدارة العليا لمدخل إدارة الجودة الشاملة .
0.698**	المحور الثاني: التركيز على التدريب والتعليم المستمر للعاملين.
0.821**	المحور الثالث: التركيز على المستهلك وتعميق فكرة العميل يدير المؤسسة.
0.753**	المحور الرابع: التركيز على وجود خطط وأهداف محددة بالإتحاد.
0.714**	المحور الخامس: التركيز على التحسين والتطوير الدائم بالإتحاد.

** معنوى عند مستوى 0.01 = 0.606 * معنوى عند مستوى 0.05 = 0.482

يتضح من الجدول أن معامل الاتساق الداخلي للمحاور قد بلغ ما بين (0.698 إلى 0.821) وهذه القيمة أكبر من 0.6 مما يؤكد ان الاجابة على المحاور تتسم بالتجانس والثبات وأنها تتكامل لبناء الاستبيان.

الملتقى الدولي الاول حول الإدارة الرياضية المحترفة بالمنظور العلمي بين الواقع والتطبيق ينظمه مخبر علوم الرياضة والتدريب العالي المستوى معهد التربية البدنية والرياضة
جامعة الجزائر 3

جدول (3) يبين معامل ألفا لكرورنيك لعبارات محاور الاستبيان ن = 16

معامل ألفا لكرورنيك		المحاور
للمحاور	للعبارات	
0.783	0.711	المحور الأول: التركيز على دعم وتأييد الإدارة العليا لمدخل إدارة الجودة الشاملة .
	0.698	المحور الثاني: التركيز على التدريب والتعليم المستمر للعاملين.
	0.746	المحور الثالث: التركيز على المستهلك وتعميق فكرة العميل بدير المؤسسة.
	0.688	المحور الرابع: التركيز على وجود خطط وأهداف محددة بالإتحاد.
	0.729	المحور الخامس: التركيز على التحسين والتطوير الدائم بالإتحاد.

يتضح من الجدول أن معامل ألفا لكرورنيك للعبارات قد بلغ ما بين (0.688 إلى 0.746) وللمحاور بلغ (0.783) وهذه القيمة أكبر من 0.6 مما يؤكد ان الاجابة على المحاور تتسم بالتجانس والثبات وانها تتكامل لبناء الاستبيان.

عرض ومناقشة النتائج :

جدول (4) يبين التكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية لاستجابات (مجموعة البحث الكلية) على عبارات المحور الأول: التركيز على دعم وتأييد الإدارة العليا لمدخل إدارة الجودة الشاملة ن = 53

الترتيب	الأهمية النسبية	المتوسط الحسابي	مربع كاي	لا		الى حد ما		نعم		محتوى العبارة	رقم العبارة
				النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار		
4	63.21	1.26	*25.51	5.66	3	62.26	33	32.08	17	تحديث الإدارة العليا بالإتحاد تغييرات هيكلية تتوافق مع متطلبات الجودة.	1
8	48.11	0.96	*11.02	24.53	13	54.72	29	20.75	11	توجد وسائل اتصال فعالة بالعاملين بالإتحاد والإدارة العليا.	2
10	41.51	0.83	3.89	37.74	20	41.51	22	20.75	11	تعتمد الإدارة العليا بالإتحاد على المشاركة الجماعية في صنع القرار.	3
2	71.7	1.43	*16.57	7.55	4	41.51	22	50.94	27	تعمل الإدارة العليا بالإتحاد على توضيح الأهداف التي يسعى الإتحاد الى تحقيقها.	4
6	51.89	1.04	*25.62	15.09	8	66.04	35	18.87	10	تهتم الإدارة العليا بالإتحاد بالإقتراحات التي تصدر من العاملين بالإتحاد.	5
1	76.42	1.53	0.17	0	0	47.17	25	52.83	28	تهتم الإدارة العليا بالإتحاد بتوفير بيئة عمل تؤدي الى الجودة والأداء العالي.	6
7	50	1	*31.74	15.09	8	69.81	37	15.09	8	تهتم الإدارة العليا بالإتحاد بنشر ثقافة الجودة بين العاملين	7

الملتقى الدولي الاول حول الإدارة الرياضية المحترفة بالمنظور العلمي بين الواقع والتطبيق ينظمه مخبر علوم الرياضة
والتدريب العالي المستوى معهد التربية البدنية والرياضة
جامعة الجزائر 3

9	47.17	0.94	*13.17	24.53	13	56.6	30	18.87	10	تقوم الإدارة العليا بالإتحاد بوضع طرق وخطط عمل لتنفيذ متطلبات العاملين بأسرع وقت	8
5	62.26	1.25	*17.7	9.43	5	56.6	30	33.96	18	تتخذ الإدارة العليا بالإتحاد القرارات في ضوء الخبرات وتوفر المعلومات الخاصة باتخاذ القرار	9
3	64.15	1.28	*7.96	15.09	8	41.51	22	43.4	23	تهتم الإدارة العليا بالإتحاد بالتقويم المستمر لمراحل العمل المختلفه بالإتحاد.	10
3	64.15	1.28	*15.43	9.43	5	52.83	28	37.74	20	تهتم الإدارة العليا بالإتحاد بنتائج التقويم للتركيز على التحسين المستمر.	11

* مربع كاي الجدولية عند مستوى $0.05 = 5.99$

يتضح من الجدول أنه توجد فروق بين الإجابات حيث بلغت قيمة مربع كاي ما بين (7.96 الى 31.74) وهذه القيمة معنوية عند مستوى 0.05 ، بينما لا يوجد فروق معنوية في العبارة (3 – 6) ولقد بلغت قيمة مربع كاي بها على التوالي (0.17 - 3.89) وهذه القيمة غير معنوية عند مستوى 0.05 ، كما بلغت الأهمية النسبية ما بين (76.42 % إلى 41.51%).

جدول (5) يبين التكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية لاستجابات (مجموعة البحث الكلية) على عبارات المحور الثاني: التركيز على التدريب والتعليم المستمر للعاملين ن = 53

الترتيب	الأهمية النسبية	المتوسط الحسابي	مربع كاي	لا		الى حد ما		نعم		محتوى العبارة	رقم العبارة
				التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%		
6	45.28	0.91	1.17	35.85	19	37.74	20	26.42	14	تهتم الإدارة العليا بالإتحاد بتوفير البرامج والدورات التدريبية لصلح العاملين بالإتحاد	1
1	63.21	1.26	*16.45	9.43	5	54.72	29	35.85	19	تتبع الإدارة العليا بالإتحاد سياسة محددة وواضحة في توزيع الحوافز والمكافآت على العاملين	2
7	44.34	0.89	*16.11	26.42	14	58.49	31	15.09	8	تحرص الإدارة العليا على مشاركة المستويات الإدارية المختلفة عند التخطيط للأنشطة والبرامج داخل الإتحاد	3
3	56.6	1.13	*18.83	13.21	7	60.38	32	26.42	14	تستعين الإدارة العليا بالإتحاد بخبراء متخصصين لتقييم وتحديد الاحتياجات التدريبية	4
4	51.89	1.04	4.68	24.53	13	47.17	25	28.3	15	تشرف الإدارة العليا بالإتحاد على تنفيذ البرامج والاحتياجات التدريبية للعاملين بالإتحاد في ضوء نتائج التقييم	5
2	60.38	1.21	3.66	24.53	13	30.19	16	45.28	24	يتم ترشيح العاملين لحضور الدورات التدريبية بناءً على الوظيفة التي يحتلها العامل بالإتحاد	6
5	47.17	0.94	*6.15	28.3	15	49.06	26	22.64	12	تمتاز الإدارة العليا بالإتحاد بتحقيق العدالة والإنصاف بين العاملين في الاختيار للدورات التدريبية.	7
8	31.13	0.62	*15.89	45.28	24	47.17	25	7.55	4	هل ترى أن الدورات التدريبية التي حصلت	8

الملتقى الدولي الاول حول الإدارة الرياضية المحترفة بالمنظور العلمي بين الواقع والتطبيق ينظمه مخبر علوم الرياضة والتدريب العالي المستوى معهد التربية البدنية والرياضة
جامعة الجزائر 3

										عليها كافية؟	
4	51.89	1.04	*20.08	16.98	9	62.26	33	20.75	11	9	تميز الإدارة العليا بالإتحاد باعطاء اهتمام فردي لكل مروض واشعاره بأهميته في إدارته.

* مربع كاي الجدولية عند مستوى 0.05 = 5.99

يتضح من الجدول وجود فروق بين إجابات معظم عبارات المحور الثاني حيث بلغت قيمة مربع كاي ما بين (6.15 الى 20.08) وهذه القيمة معنوية عند مستوى 0.05 ، بينما لا يوجد فروق معنوية في العبارة (1 - 5 - 6) ولقد بلغت قيمة مربع كاي بها على التوالي (1.17 - 4.68 - 3.66) وهذه القيمة غير معنوية عند مستوى 0.05 ، كما بلغت الأهمية النسبية ما بين (31.13 % إلى 63.21 %).

جدول (6) يبين التكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية لاستجابات (مجموعة البحث الكلية) على عبارات المحور الثالث: التركيز على المستهلك وتعميق فكرة العميل يدير المؤسسة ن = 53

الترتيب	الأهمية النسبية	المتوسط الحسابي	مربع كاي	لا		الى حد ما		نعم		محتوى العبارة	رقم العبارة
				النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
4	59.43	1.19	*34.57	5.66	3	69.81	37	24.53	13	تدرك الإدارة العليا بالإتحاد بأهمية الأخذ بمفهوم العميل الداخلي (العاملين) والعميل الخارجي (المستفيدين).	1
1	82.08	1.64	4.25	0	0	35.85	19	64.15	34	توجد علاقة أكيدة بين الإتحاد والاندية المختلفة بهدف تنسيق وتحسين جودة الخدمات الرياضية المقدمة.	2
3	62.26	1.25	*22.23	7.55	4	60.38	32	32.08	17	تهتم الإدارة العليا بالإتحاد بشكاوي واقتراحات العميل (الخارجي والداخلي) واعتبارها أساس في تحسين وتطوير جودة الخدمة المقدمة.	3
5	55.66	1.11	*11.93	16.98	9	54.72	29	28.3	15	تبذل الإدارة العليا بالإتحاد الجهود المتواصلة لتلبية احتياجات العميل (الخارجي والداخلي) بشكل يفوق توقعاتهم.	4
4	59.43	1.19	*7.4	16.98	9	47.17	25	35.85	19	تؤكد الإدارة العليا بالإتحاد على أن تحقيق رضا المستفيدين الخارجيين مسؤولية شخصية لكل إداري بالإتحاد	5
7	42.45	0.85	*6.38	33.96	18	47.17	25	18.87	10	توفر الإدارة العليا بالإتحاد وسائل اتصال مناسبة تتيج للعميل (الخارجي والداخلي) من تقديم مقترحاتهم بسهولة.	6
6	45.28	0.91	*35.81	18.87	10	71.7	38	9.43	5	تهتم الإدارة العليا بالإتحاد بقياس رضا العميل (الخارجي والداخلي) عن الخدمات التي يقدمها الإتحاد.	7
2	70.75	1.42	1.53	0	0	58.49	31	41.51	22	تتدخل الإدارة العليا بالإتحاد لحل مشكلات التي يتعرض لها العميل (الخارجي والداخلي).	8

* مربع كاي الجدولية عند مستوى 0.05 = 5.99

الملتقى الدولي الاول حول الإدارة الرياضية المحترفة بالمنظور العلمي بين الواقع والتطبيق ينظمه مخبر علوم الرياضة والتدريب العالي المستوى معهد التربية البدنية والرياضة
جامعة الجزائر 3

يتضح من الجدول وجود فروق بين إجابات معظم عبارات المحور الثالث حيث بلغت قيمة مربع كاي ما بين (6.38 الى 35.81) وهذه القيمة معنوية عند مستوى 0.05 ، بينما لا يوجد فروق معنوية في العبارة (2 - 8) ولقد بلغت قيمة مربع كاي بها على التوالي (4.25 - 1.53) وهذه القيمة غير معنوية عند مستوى 0.05، كما بلغت الأهمية النسبية ما بين (42.45% إلى 82.08%) .

جدول (7) يبين التكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية لاستجابات (مجموعة البحث الكلية) على

عبارات المحور الرابع: التركيز على وجود خطط وأهداف محددة بالإتحاد ن = 53

الترتيب	الأهمية النسبية	المتوسط الحسابي	مربع كاي	لا		الى حد ما		نعم		محتوى العبارة	رقم العبارة
				النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار		
1	67.92	1.36	*19.28	5.66	3	52.83	28	41.51	22	توجد خطط واضحة تحدد أهداف الإتحاد.	1
1	67.92	1.36	*19.28	5.66	3	52.83	28	41.51	22	يتم توضيح الخطه وأهدافها ليتمكن العاملين من المساهمة في تنفيذها.	2
7	40.57	0.81	5.25	37.74	20	43.4	23	18.87	10	يحدد التخطيط طويل الأجل خطط وبرامج تحسين الجودة لكل الإدارات والأقسام بالإتحاد.	3
6	44.34	0.89	5.59	32.08	17	47.17	25	20.75	11	هناك تكامل بين خطط تحسين الجودة والخطط القائمة بالإتحاد.	4
2	50.94	1.02	*35.13	13.21	7	71.7	38	15.09	8	يتضمن نظم وخطط التوظيف بالإتحاد اختيار أصلح المرشحين.	5
5	45.28	0.91	*9.77	28.3	15	52.83	28	18.87	10	تهتم الإدارة العليل بالإتحاد بوضع خطط لتحديد معايير قياس أداء العاملين.	6
6	44.34	0.89	*20.98	24.53	13	62.26	33	13.21	7	توجد مقاييس محددة بالخطه لقياس أداء كافة العاملين بالإدارة.	7
4	47.17	0.94	*28.79	18.87	10	67.92	36	13.21	7	تهتم الإدارة العليا بالإتحاد بتحسين إدارة العمل بما يحقق الجودة الشاملة.	8
3	50	1	*25.51	16.98	9	66.04	35	16.98	9	تستثمر الإدارة العليا بالإتحاد التفكير الإستراتيجي في وضع خطط مستقبلية لتحسين الجودة.	9

* مربع كاي الجدولية عند مستوى 0.05 = 5.99

يتضح من الجدول وجود فروق بين إجابات معظم عبارات المحور الرابع حيث بلغت قيمة مربع كاي ما بين (9.77 الى 35.13) وهذه القيمة معنوية عند مستوى 0.05 ، بينما لا يوجد فروق معنوية في العبارة (3 - 4) ولقد بلغت قيمة مربع كاي بها على التوالي

الملتقى الدولي الاول حول الإدارة الرياضية المحترفة بالمنظور العلمي بين الواقع والتطبيق ينظمه مخبر علوم الرياضة
والتدريب العالي المستوى معهد التربية البدنية والرياضة
جامعة الجزائر 3

(5.25 ، 5.59) وهذه القيمة غير معنوية عند مستوى 0.05 ، كما بلغت الأهمية النسبية ما
بين (40.57% إلى 67.92%) .

جدول (8) يبين التكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية لاستجابات (مجموعة البحث الكلية) على عبارات
المحور الخامس: التركيز على التحسين والتطوير الدائم بالإتحاد. ن = 53

الترتيب	الأهمية النسبية	المتوسط الحسابي	مربع كاي	لا		الى حد ما		نعم		محتوى العبارة	رقم العبارة
				النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
6	50.94	1.02	*35.13	13.21	7	71.7	38	15.09	8	تعتمد الإدارة العليا بالإتحاد على التحسين المستمر كفلسفة عامه.	1
3	58.49	1.17	*30.83	7.55	4	67.92	36	24.53	13	تركز الإدارة العليا بالإتحاد على متابعة حل المشكلات المتعلقة بالجودة.	2
1	81.13	1.62	*31.06	3.77	2	30.19	16	66.04	35	تشجع الإدارة العليا بالإتحاد الأفكار الجديدة وتقدم الدعم لها.	3
2	59.43	1.19	*13.74	13.21	7	54.72	29	32.08	17	تقوم الإدارة العليا بالإتحاد بتشجيع ودعم جميع الأفكار المتعلقة بتحسين الجودة مهما كان مصدرها.	4
5	51.89	1.04	*31.85	13.21	7	69.81	37	16.98	9	تؤكد الإدارة العليا بالإتحاد على أهمية التغيير لتحسين جودة الأداء الإداري بالإتحاد.	5
4	54.72	1.09	*23.36	13.21	7	64.15	34	22.64	12	تستخدم الإدارة العليا بالإتحاد نتائج الشكاوي واقتراحات المستفيدين لتحسين الجودة.	6
5	51.89	1.04	*11.02	20.75	11	54.72	29	24.53	13	تحدد الإدارة العليا بالإتحاد التقنيات الحديثة اللازمة والمساعدة في التحسين التطوير.	7
7	43.4	0.87	*7.28	32.08	17	49.06	26	18.87	10	تهتم الإدارة العليا بالإتحاد بإنشاء قاعدة للبيانات والمعلومات التي تساعد القيادات في عملية التحسين المستمر.	8
5	51.89	1.04	*25.62	15.09	8	66.04	35	18.87	10	تهتم الإدارة العليا بالإتحاد باقتراحات المقدمة من قبل الإخصائيين الرياضيين لتحسين الأداء.	9

* مربع كاي الجدولية عند مستوى 0.05 = 5.99

يتضح من الجدول وجود فروق بين إجابات جميع عبارات المحور الخامس حيث بلغت قيمة مربع كاي ما بين (7.28 الى 35.13) وهذه القيمة معنوية عند مستوى 0.05 ، كما بلغت الأهمية النسبية ما بين (43.4% إلى 81.13%) .

الإستنتاجات والتوصيات:

أولاً: الإستنتاجات:

- من خلال عرض ومناقشة النتائج وتحليلها وتفسيرها، توصل الباحث إلى الاستنتاجات الآتية:
- 1- لا تعتمد الإدارة العليا في الإتحادات على المشاركة الجماعية في صنع القرار.
 - 2- لا يتم وضع طرق وخطط عمل لتنفيذ متطلبات العاملين بأسرع وقت.
 - 3- ليس هناك دورات تدريبية للعاملين بالإتحادات.
 - 4- ليس هناك وسائل إتصال مناسبة تسمح للعميل (الداخلي والخارجي) من تقديم مقترحاتهم بسهولة.
 - 5- لا يوجد تخطيط طويل المدى لتحديد برامج تحسين الجودة بالإتحادات.
 - 6- لا يوجد توافق بين خطط تحسين الجودة والخطط القائمة بالإتحاد.
 - 7- لا توجد خطط لتحديد معايير قياس الأداء بالإتحاد.
 - 8- لا توجد قاعدة للبيانات والمعلومات تساعد في التحسين المستمر وتحقيق الجودة.

ثانياً: التوصيات:

في ضوء نتائج هذا البحث وما لوحظ خلال إجرائه وما توصل إليه الباحث من استنتاجات، يوصي الباحث بما يلي:

- 1- ضرورة مشاركة جميع المستويات الإدارية بصنع القرار.
- 2- يجب على الإدارة العليا بالإتحادات توفير دورات تدريبية لتنمية قدرات العاملين بما يتمشى مع الجودة الشاملة.
- 3- ضرورة وجود توافق بين برامج وخطط التطوير والتحسين للجودة مع التخطيط الإستراتيجي بالإتحادات.
- 4- يجب توفير قاعدة للبيانات والمعلومات لتحديد معايير قياس الأداء والتي بدورها تساعد في التحسين والتطوير المستمر للجودة.

المراجع

- 1- أحمد غلوم العمادي : تقييم الأداء الإداري للإتحاد القطري لكرة القدم في ضوء إدارة الجودة الشاملة ، المجلة العلمية للتربية البدنية والرياضة العدد الحدي والأربعون جامعة قطر ، 2010.
- 2- إيمان أبو خريجة : تقييم الإتحاد المصري لكرة اليد في ضوء إدارة الجودة الشاملة بحث منشور مجلة كلية التربية الرياضية ، جامعة أسيوط ، 2008.
- 3- حسن الشافعي : إدارة الجودة الشاملة في التربية البدنية والرياضية ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، الإسكندرية ، 2003.
- 4- حميدة محمد النجار : إطار مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعات الدوائية في جمهورية مصر العربية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة ، 2005.
- 5- طارق الشبلي ، مأمون الدراكة : الجودة في المنظمات الحديثة ، دار الوفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2002.
- 6- على السلمي : إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو ، دار الغريب للطباعة والنشر ، القاهرة ، 2002.
- 7- عمرو وصفي عقيلي : مدخل الى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر) دار الأوائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2001.
- 8- مجدي أحمد شندي : معوقات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية المؤتمر الإقليمي الرابع للمجلس الدولي للصحة والتربية البدنية والرياضة والتعبير الحركي ، لمنطقة الشرق الأوسط ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة الإسكندرية ، 2008.
- 9- محفوظ أحمد جودة : إدارة الجودة الشاملة – مفاهيم وتطبيقات ، الطبعة الأولى ، وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2005.
- 10- محمد حسن المهنا : إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير العمل الإداري بالإتحادات الرياضية الأولمبية بدولة البحرين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة حلوان ، 2003.

الملتقى الدولي الاول حول الإدارة الرياضية المحترفة بالمنظور العلمي بين الواقع والتطبيق ينظمه مخبر علوم الرياضة
والتدريب العالي المستوى معهد التربية البدنية والرياضة
جامعة الجزائر 3

11- منى عبد العزيز عبد المعبود: نحو نموذج مقترح لإدارة الجودة الشاملة في الإتحاد
المصري لتنس الطاولة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أسيوط ، 2005.