

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم الإدارة والتسيير الرياضي



مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

بغنوان :

# واقع العمل الإداري في ضوء تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة

- دراسة ميدانية على مستوى ديوان المركب المتعدد الرياضات -  
- لولاية بسكرة -

تحت إشراف الأستاذ:

د / شتيوي عبد المالك

إعداد الطالب:

سراوي عبد الوهاب

السنة الجامعية  
2017 - 2016



## إهداء

أهدي ثمرة جهدي

إلى من قال فيهما الله عزوجل

﴿ وأخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا ﴾

الآية: 24- الإسراء

أمي وأبي الغاليين حفظهما الله ورعاهما

وإلى سندي في هذه الحياة زوجتي

وإلى إخوتي وأخواتي الأعزاء

إلى رياحين العائلة وبهجتها

إلى أصدقائي الدراسة وإلى كل الأساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية

والرياضية

إلى زملائي الأساتذة و عمال وتلاميذ متوسطة البشير العمراوي بن الصوطي

الحاجب

وإلى كل من يعرف - عبد الوهاب -

## شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ وقل إعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون ﴾

يا رب شكرك واجب محتم  
عد الحصا بعرض السما مقدارها  
ها أنا ذا بالشكر أتكلم  
يرضيك أني بعد شكر مسلم  
مالي أرى نعم الإله تحيطني  
من كل جنب ثم لا أتكلم  
دعني أحدث بالنعيم فإنني  
ممن يقر ولست ممن يتكلم  
نحمد الله تعالى ونشكره الذي وفقنا وأعنا بالعلم وأحاطنا بالتوفيق في سبيل  
إنجاح هذا العمل

بفضل الله وعونه تعالى خرج هذا العمل المتواضع للنور فالحمد لله على فضله  
وأتقدم بالشكر الجزيل إلى المشرف والموجه والأستاذ الكريم

الدكتور: شتيوي عبد المالك

على صبره معي طيلة هذا البحث فكان خير دليل ومنير لي في هذا الطريق

كما أتقدم بالشكر الجزيل

إلى الأساتذة الكرام وكما لا أنسى زملائي الذين لم يبخلوا عليا بنصائحهم القيمة

وأخيرا أشكر كل من ساهم في هذا العمل من قريب أو بعيد ولو بكلمة بطيبة

\_ سراوي عبد الوهاب \_

الصفحة	فهرس المحتويات
	بسملة
	شكر و إهداء
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ - ج	مقدمة
<b>الجانب التمهيدي</b>	
05	1- الإشكالية
08	2- الفرضيات
08	3- أهمية البحث
08	4- أهداف البحث
09	5- حدود البحث
09	6- الدراسات السابقة والمشاهدة
14	7- تحديد المصطلحات ومفاهيم البحث
<b>الجانب النظري</b>	
<b>الفصل الأول : الإدارة الرياضية</b>	
17	تمهيد
18	I-1- مفهوم الإدارة الرياضية
20	I-2- أهمية الإدارة الرياضية
20	I-3- المبادئ العملية الإدارية في المجال الرياضي
21	II. مستويات الإدارة
23	III. العناصر الأساسية للعمليات الإدارية في المجال الرياضي
23	III-1- التخطيط
24	III-2- التنظيم
27	III-3- التوجيه
30	III-4- الرقابة
32	الخلاصة

الفصل الثاني : إدارة الجودة الشاملة	
34	تمهيد
35	I. مدخل لإدارة الجودة الشاملة
35	I. - 1 - مفهوم الجودة
36	I. - 2 - مفهوم إدارة الجودة الشاملة
37	I. - 3 - التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة
40	I. - 4 - أهمية إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الرياضية
41	II. - مبادئ إدارة الجودة الشاملة
44	III. - متطلبات إدارة الجودة الشاملة
46	IV. - مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
48	V. - المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة
50	الخلاصة
الفصل الثالث : المنشآت الرياضية	
52	تمهيد
53	I. المنشآت الرياضية
53	I. - 1 - مفهوم المنشآت الرياضية
53	I. - 2 - لمحة تاريخية للمنشآت الرياضية
55	I. - 3 - أهداف المنشآت الرياضية
56	I. - 4 - أسس تصميم وبناء المنشآت الرياضية
56	I. - 5 - أنواع المنشآت الرياضية
57	I. - 6 - الأسس العامة لتخطيط المنشآت الرياضية
61	II. - سياسة الدولة في إطار المنشآت الرياضية
63	III. - ديوان المركب المتعدد الرياضات
63	III. - 1 - مفهوم ديوان المركب المتعدد الرياضات
63	III. - 2 - استعمال المركبات المتعدد الرياضات
64	III. - 3 - التنظيم الإداري لمركب متعدد الرياضات
67	الخلاصة
الجانب التطبيقي	

الفصل الأول : إجراءات البحث	
70	تمهيد
71	1- منهج البحث
72	2- مجتمع البحث
72	3- الدراسة الإستطلاعية
73	4- متغيرات الدراسة
73	5- عينة البحث وكيفية إختيارها
73	6- حدود الدراسة
74	7- الأدوات المستخدمة في البحث
75	8- خطوات إعداد استمارة البحث
75	9- المعاملات العلمية لأدوات جمع البيانات
80	10- المعالجة الإحصائية
80	11- صعوبات البحث
الفصل الثاني : عرض وتحليل النتائج	
82	عرض وتحليل النتائج
الفصل الثالث : مناقشة الفرضيات	
102	مناقشة النتائج
113	استنتاجات عامة
114	اقتراحات
117	خاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق
	ملخص البحث باللغة الأجنبية والعربية
قائمة الأشكال	

الرقم	عنـوان الشكـل	الصفحة
01	الشكل يوضح مستويات الإدارة	22
02	الشكل يوضح الخرائط التقليدية	26
03	الشكل يوضح الخرائط الأفقية	26
04	الشكل يوضح الخرائط المستديرة	26
05	الشكل يوضح المراحل التاريخية لتطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة	37
06	الشكل يوضح الهيكل التنظيمي لديوان المركب المتعدد الرياضات - بسكرة -	66
07	الشكل يوضح التمثيل البياني للسن	82
08	الشكل يوضح التمثيل البياني للمستوى التعليمي	83
09	الشكل يوضح التمثيل البياني لسنوات الخبرة	83
10	الشكل يوضح التمثيل البياني لإجابات الباحثين حول محور الأول التخطيط	84
11	الشكل يوضح التمثيل البياني لإجابات الباحثين حول محور الثاني التنظيم	85
12	الشكل يوضح التمثيل البياني لإجابات الباحثين حول محور الثالث التوجيه	86
13	الشكل يوضح التمثيل البياني لإجابات الباحثين حول محور الرابع الرقابة	87
14	الشكل يوضح التمثيل البياني لإجابات الباحثين حول محور مدى دعم وتأيد الإدارة العليا للجودة الشاملة	89
15	الشكل يوضح التمثيل البياني لإجابات الباحثين حول محور وجود أهداف وسياسات محددة لنشاط المنشأة.	90
16	الشكل يوضح التمثيل البياني لإجابات الباحثين حول محور تهيئة مناخ العمل وثقافة العمل داخل المنشأة	91
17	الشكل يوضح التمثيل البياني لإجابات الباحثين حول محور التركيز على تحقيق احتياجات المستفيدين	92
18	الشكل يوضح التمثيل البياني لإجابات الباحثين حول محور قياس مستوى جودة الخدمات المقدمة من طرف المنشأة	93
19	الشكل يوضح التمثيل البياني لإجابات الباحثين حول محور العمل الجماعي وروح الفريق الواحد داخل المنشأة.	94
20	الشكل يوضح التمثيل البياني لإجابات الباحثين حول محور الإدارة الفعالة للعنصر البشري والتدريب المستمر	95



96	الشكل يوضح التمثيل البياني لإجابات المبحوثين حول محور ممارسة النمط القيادي المناسب داخل المنشأة	21
97	الشكل يوضح التمثيل البياني لإجابات المبحوثين حول محور إنشاء قاعدة معلومات لإدارة الجودة الشاملة.	22
99	الشكل يوضح التمثيل البياني لإجابات المبحوثين حول محور المعوقات في تطبيق متطلبات معايير الجودة الشاملة في إدارة المنشآت الرياضية.	23

### قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	الجدول يوضح أوجه المقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة	40
02	الجدول يوضح توزيع الاستبانات على مفردات مجتمع الدراسة	72
03	الجدول يوضح عبارات السؤال الأول في صورته الأولية قبل وبعد الحذف والتعديل وصولاً إلى الصورة النهائية	76
04	الجدول يوضح عبارات السؤال الثاني في صورته الأولية قبل وبعد الحذف والتعديل وصولاً إلى الصورة النهائية.	76
05	الجدول يوضح عبارات السؤال الثالث في صورته الأولية قبل وبعد الحذف والتعديل وصولاً إلى الصورة النهائية	77
06	الجدول يوضح معامل الاتساق الداخلي لمحاو استبيان الخاصة بالسؤال الأول	78
07	الجدول يوضح معامل الاتساق الداخلي لمحاو استبيان الخاصة بالسؤال الثاني	78
08	الجدول يوضح معامل الاتساق الداخلي لمحاو استبيان الخاصة بالسؤال الثالث	79
09	الجدول يوضح معامل ثبات محاور أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرومباخ	80
10	الجدول يوضح توزيع المبحوثين حسب السن	82
11	الجدول يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	83
12	الجدول يوضح توزيع المبحوثين حسب عدد سنوات الخبرة	83
13	الجدول يوضح إجابات المبحوثين حول محور الأول التخطيط	84
14	الجدول يوضح إجابات المبحوثين حول محور الثاني التنظيم	85
15	الجدول يوضح إجابات المبحوثين حول محور الثالث التوجيه	86
16	الجدول يوضح إجابات المبحوثين حول محور الرابع الرقابة	87
17	الجدول يوضح إجابات المبحوثين حول محور مدى دعم وتأيد الإدارة العليا للجودة	88

	الشاملة	
89	الجدول يوضح إجابات المبحوثين حول محور وجود أهداف وسياسات محددة لنشاط المنشأة.	18
90	الجدول يوضح إجابات المبحوثين حول محور تهيئة مناخ العمل وثقافة العمل داخل المنشأة	19
91	الجدول يوضح إجابات المبحوثين حول محور التركيز على تحقيق احتياجات المستفيدين	20
92	الجدول يوضح إجابات المبحوثين حول محور قياس مستوى جودة الخدمات المقدمة من طرف المنشأة	21
93	الجدول يوضح إجابات المبحوثين حول محور العمل الجماعي وروح الفريق الواحد داخل المنشأة	22
94	الجدول يوضح إجابات المبحوثين حول محور الإدارة الفعالة للعنصر البشري والتدريب المستمر	23
95	الجدول يوضح إجابات المبحوثين حول محور ممارسة النمط القيادي المناسب داخل المنشأة	24
96	الجدول يوضح إجابات المبحوثين حول محور إنشاء قاعدة معلومات لإدارة الجودة الشاملة.	25
98	الجدول يوضح إجابات المبحوثين حول محور المعوقات في تطبيق متطلبات معايير الجودة الشاملة في إدارة المنشآت الرياضية	26

### قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملاحق	الصفحة
01	أمر بتسهيل مهمة	
02	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبانة	
03	الاستمارة في شكلها النهائي	
04	دليل المصطلحات المتعلقة بالجودة	
05	ملحقات خاصة بالمركب ديوان متعدد الرياضات - بسكرة -	

مقدمة

## مقدمة

لقد أصبحت الرياضة إستثمارا قوميا ذي أبعاد اقتصادية وإجتماعية وسياسية, مما لفت الأنظار لأهمية إدارة الرياضية وفق منظور إداري متطور كوسيلة للتغلب على العقبات, لذلك يدرك الجميع أننا نعيش في عصر يواجه التحديات من جميع النواحي الإدارية والإجتماعية والإقتصادية والرياضية, وهذه التحديات تواجه الجميع دون إستثناء, وإن كانت هذه التحديات ظهرت للمتغيرات إلى يشهدها العالم في ثورة الإدارة الحديثة وتدفق المعلومات والتكنولوجيا التي تؤدي بها المنظمات الرياضية أعمالها وخدماتها, لذا نجد أن مواجهة هذه التحديات يتطلب الكثير من الجهد المنظم لتحسين الإجراءات والأساليب الإدارية الحديثة بشكل منظم وجيد والعمل على تهيئة المنظمات الرياضية إداريا وبشريا وتنظيميا وتقنيا.

ولم يكن الوصول إلى المستويات الرياضية العالمية وليد الصدفة أو نتيجة الإعتماد على الإمكانيات فحسب بل كان كذلك نتيجة لإستخدام الأساليب العلمية المتقدمة في الإدارة الرياضية, وقد أدى تنافس الدول المتقدمة في تحقيق المستويات والأرقام القياسية والإنجازات الرياضية وظهور العديد من المنظمات الرياضية العالمية إلى توجيه أنظار الباحثين والمهتمين بالمجال الرياضي بوجه عام, وإستخدام الأساليب والوسائل العلمية في ميدان الإدارة الرياضية بوجه خاص.

فهناك الكثير من المنظمات الرياضية لا تزال تمارس أساليب إدارية تعكس إلى حد كبير الأسلوب البيروقراطي في الإدارة وهو ما يسهم في تفاقم الكثير من المشكلات الإدارية والتنظيمية على سبيل المثال الضبابية في رؤية الرسالة والأهداف للمنظمة الرياضية المستقبلية وضعف الموارد البشرية والمالية والأنظمة والقوانين.

إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الرياضية لا بد من الإدارة العليا فهم حقيقة عناصر هذا المفهوم وذلك إن مجرد الحماس لمفهوم جديد دون إدراك الأبعاد الأساسية له والنتائج المترتبة على تطبيقه قد لا يؤدي إلى النتائج المتوقعة, ويمكن القول إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة لا بد أن يكون مبنيا على أساس من الوعي بأبعاده ولن يأتي إلا من خلال قيام الإداريين في المنشآت الرياضية بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة عن علم ومعرفة وخبرة.

لذا أصبح من الضروريات الملحة الأخذ بالمفاهيم الإدارية الحديثة التي تساهم في البناء والعطاء, وقد أصبح مفهوم إدارة الجودة الشاملة بمثابة القاسم المشترك لكافة المنظمات الرياضية أحد الأساليب الإدارية المتميزة لمواجهة الصعوبات التي تواجهها في تحقيق أعلى معدل في صورة الإنتاج أو الوصول إلى أعلى معدل في تحقيق الأهداف بصورة متكاملة وشاملة.

لذلك نجد هذه المنظمات الرياضية وخاصة المنشآت الرياضية تعاني العديد من المشكلات التي تحول دون تحقيق أهدافها, الأمر الذي يؤكد على عدم قدرة هذه المنشآت الرياضية على مواكبة الإتجاهات والمتغيرات المعاصرة وتبني مفهوم ومداخل حديثة في الإدارة, فإن عدم إدارة هذه الجهود بشكل علمي لا يضمن تحقيق العائد الموازي للجهود المبذولة والأموال المنفقة, مما يبرز الحاجة إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة كأسلوب إداري حديث متطور يمكن أن يساهم في زيادة فعالية المنشآت الرياضية من خلال التركيز على الجانب الإيجابي لهذه المنشآت الرياضية ودورها في جلب المناخ الملائم لإستثمار العمل الرياضي في محاربة الظواهر الإجرامية والإنحرافات الإجتماعية.

وقد بذلت الدولة في الآونة الأخيرة جهودا جبارة و متميزة في توفير المنشآت الرياضية, ودعم الأندية ومراكز الشباب والصالات الرياضية, بهدف إعداد الكوادر الرياضية بناءة, إلا أن عدم إدارة هذه الجهود بشكل علمي لا يضمن تحقيق العائد الموازي للجهود المبذولة والأموال المنفقة, مما يبرز الحاجة إلى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة كأسلوب إداري متطور يمكن أن يساهم في زيادة فاعلية المنشآت الرياضية, فهذا ما دفعني إلى إختيار موضوع هذا البحث, نظرا للدور الفعال الذي يمكن أن تقوم به إدارة الجودة الشاملة في رسم ملامح الهوية الرياضية في البلاد, وفي هذا البحث نحاول من خلال دراستنا هذه التعرف على واقع العمل الإداري بالمنشآت الرياضية وفق تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

وفي دراستنا لهذا الموضوع قسمنا بحثنا إلى جانبين, جانب نظري وجانب آخر تطبيقي, وقبل هذا وذاك عرجنا على الجانب التمهيدي الذي تناولنا فيه الخلفية النظرية للإشكالية, والفرضيات وأهداف البحث والتعريف بالمصطلحات والدراسات السابقة.

أما الجانب النظري قد قمنا بتقسيمه إلى ثلاثة فصول, تطرقنا في الفصل الأول إلى الإدارة الرياضية, وفي الفصل الثاني إلى إدارة الجودة الشاملة, وفي الفصل الثالث والأخير إلى المنشآت الرياضية.

أما الجانب التطبيقي قسمناه إلى ثلاثة فصول, تناولنا في الفصل الأول إلى منهجية وأدوات البحث, والفصل الثاني يحتوي على عرض النتائج وتحليلها, لنقوم في الفصل الثالث والأخير بعرض النتائج النهائية ووضع خاتمة بالعمل وطرح بعض الإقتراحات التي تعد كحلول لهذه الدراسة.

## 1 - الإشكالية:

في ظل التحول من عالم الهواية إلى عالم الاحتراف, و بروز الرياضة كوسيلة مساهمة في رقي الدول وتطورها في المحافل الإقليمية والدولية, مما يستدعي إستبعاد الأساليب الإدارية الجاهدة, وتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة لتحسين الخدمات وتعظيم الإنتاجية في إدارة المنشآت الرياضية.

هذه التحديات ظهرت للمتغيرات التي يشهدها العالم في ثورة الإدارة الحديثة وتدفق المعلومات والتكنولوجيا التي تؤدي بها المنظمات الرياضية أعمالها وخدماتها لذا نجد أن مواجهة هذه التحديات يتطلب الكثير من الجهد المنظم لتحسين إجراءات والأساليب الإدارية الحديثة بشكل جيد والعمل على تهيئة المنظمات الرياضية إداريا وبشريا وتنظيميا وتقنيا.

لم يكن الوصول إلى المستويات الرياضية العالمية وليد الصدفة أو نتيجة الاعتماد على الإمكانيات فحسب بل كان ذلك نتيجة لإستخدام الأساليب العلمية المتقدمة في الإدارة الرياضية, وقد أدى تنافس الدول المتقدمة في تحقيق المستويات والأرقام العالمية إلى توجيه أنظار الباحثين والمهتمين بالجمال الرياضي لإجراء العديد من البحوث العلمية في المجال الرياضي بوجه عام وإستخدام الأساليب العلمية في ميدان الإدارة الرياضية بوجه خاص.

فهناك العديد من المنظمات الرياضية لا تزال تمارس أساليب إدارية تعكس إلى حد كبير الأسلوب البيروقراطي في الإدارة وهو ما يسهم في تفاقم الكثير من المشكلات الإدارية والتنظيمية, على سبيل المثال الضبابية في رؤية الرسالة والأهداف للمنظمة الرياضية المستقبلية وضعف الموارد البشرية والمالية والأنظمة والقوانين.

مما سبق نجد إن المنظمات الرياضية وخاصة المنشآت الرياضية تعاني العديد من المشكلات التي تحول دون تحقيق أهدافها, الأمر الذي يؤكد على عدم قدرة هذه المنشآت الرياضية على مواكبة الإتجاهات والمتغيرات المعاصرة وتبني مفهوم ومداخل حديثة في الإدارة.

إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الرياضية لا بد من الإدارة فهم حقيقة عناصر هذا المفهوم وذلك أن مجرد الحماس لمفهوم جديد دون إدراك الأبعاد الأساسية له والنتائج المترتبة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة لا بد أن يكون مبنيا على أساس من الوعي بأبعاده, ولن يأتي إلا من خلال قيام الإداريين في المنشآت الرياضية بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة عن علم ومعرفة وخبرة.

لذا أصبح من الضروريات الملحة الأخذ بمفاهيم الإدارة الحديثة التي تسهم في البناء والعطاء, وقد أصبح مفهوم إدارة الجودة الشاملة بمثابة القاسم المشترك لكافة المنظمات الرياضية كأحد الأساليب الإدارية المتميزة لمواجهة الصعوبات التي تواجهها في تحقيق أعلى معدل في صورة الإنتاج أو الوصول إلى أعلى معدل في تحقيق لأهداف بصورة متكاملة وشاملة.

ويذكر (إبراهيم محمد، 2009م:ص30) أن إدارة الجودة الشاملة "تعني باختصار سلسلة من المهام الإدارية المترابطة والمستمرة والتي تمارس في إطار مجموعة من المرجعيات الإدارية لإستغلال الموارد المتاحة أفضل إستغلال ممكن من أجل تحقيق أهداف المنظمة".

ويضيف (عبد الرحمن توفيق، 2009م:ص18) أن الجودة الشاملة هي "إستراتيجية تهتم بتغيير المعتقدات الرئيسية والقيم والثقافة السائدة في المنظمة بإستخدام الحماس ومشاركة كل فرد في المنظمة سواء كانت منظمات إنتاجية أو خدمية وتوجيهها نحو المثالية لأداء العمل بشكل صحيح من المرة الأولى".

ويذكر (أحمد الشافعي، 2008م:ص16) أن "الهدف الأساسي من الجودة الشاملة في أي منظمة رياضية هو السعي نحو تقديم ما هو أفضل ما يمكن في ظل الموارد المتاحة للمنظمة الرياضية".

وتوجد عدة مبادئ لإدارة الجودة الشاملة والتي تساعد على تحقيق كل من الكفاءة والفعالية عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات الرياضية, ويتطلب ذلك إلتزام الإدارة العليا والتنفيذية بإتباع السلوك الصحيح للجودة.

ويرى (أحمد الشافعي، 2008م:ص355) من المتطلبات الأساسية لمبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتي ذكرها ديمينج بأربعة عشرة مبدأً وفجين بثلاثة مبادئ وفي المجال الرياضي حدده الشافعي بأنها تسعة وهي:

- التخطيط لتحقيق الأهداف المطلوبة.
- التنظيم الرسمي وتطبيق مبادئ التنظيم.
- توفير وسائل الإتصال المناسبة بين المستويات الإدارية.
- توفير القيادة الإدارية.
- تطبيق مبادئ التعليم والتدريب المستمر.
- تحسين الجودة باستمرار.
- الرقابة بواسطة الإدارة العليا لتحقيق الأهداف.



وأكدت بعض الدراسات السابقة والتي تناولت موضوع إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات الرياضية، منها دراسة واعر (2015م)، ودراسة بندر (2013م)، ودراسة الكريديس (2008م)، ودراسة المهنا (2002م) أن هناك مشكلات ومعوقات في إدارة المنشآت الرياضية بصورة علمية حديثة تعكس ما قدم في مجال الإدارة الرياضية على سبيل المثال:

- عدم وضوح أهداف المنشآت الرياضية.
  - عدم قدرة الهيكل الإداري الحالي على تحقيق الأهداف المرجوة منه.
  - عدم وجود كوادر رياضية متخصصة في الإدارة الرياضية.
  - عدم تنظيم دورات وندوات لزيادة إيمان ووعي وإلتزام الإدارة بفلسفة إدارة الجودة الشاملة.
  - تفاقم المشكلات الإدارية لعدم الرؤية الصحيحة للعمل الإداري وفق منهاج علمي إداري حديث.
- مما سبق نجد أن المنظمات الرياضية وخاصة المنشآت الرياضية تعاني العديد من المشكلات التي تحول دون تحقيق أهدافها، الأمر الذي يؤكد على عدم قدرة هذه المنشآت الرياضية على مواكبة الإتجاهات والمتغيرات المعاصرة وتبني مفهوم ومداخل حديثة في الإدارة.

وتعتبر المنشآت الرياضية أحد أكبر المنظمات الرياضية تتأثرا بالمتغيرات العالمية والمحلية وكمظهر من مظاهر تقدم الأمم والشعوب لما يتمتع بتجمع شبابي وشعبي ولأن المنشآت الرياضية هي القاعدة العريضة والمثالية لتفريخ الأبطال الرياضيين في مختلف الأنشطة الرياضية.

لذا تعد هذه الدراسة إحدى حلقات البحوث العلمية في مجال الإدارة الرياضية والتي لها أهمية في توضيح الأسس والمعايير العلمية التي ينبغي في ضوءها التخطيط السليم لإدارة المنشآت الرياضية، وذلك بما يتماشى مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة والتي أصبحت مطلبا هاما وأساسيا في كافة الخدمات المقدمة للإنسان على إختلاف المنظمات التعليمية أو الصحية أو الرياضية، وتسهم نتائج هذه الدراسة في مساعدة القائمين على إدارة المنشآت الرياضية بإتباع الأساليب الحديثة لتحقيق الأهداف المرجوة داخل المنظمات الرياضية.

إن إدارة الجودة الشاملة أصبحت المحك الذي يقاس عليه مدى تقدم المنظمات والهيئات الرياضية والخدمات المقدمة للمجتمع، ونظرا للدور الفعال الذي يمكن أن تقوم به إدارة الجودة الشاملة في رسم ملامح حول دور هذه المنشآت الرياضية ومواجهة الظواهر السلبية وسوء إستخدام هذه المنشآت وهو الأمر الذي يشكل مضمون التساؤل الرئيسي لهذه الدراسة وهو: " ما هو واقع العمل الإداري بالمنشآت الرياضية في ضوء

تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة ؟ "

ومن أجل الإجابة على التساؤل العام للدراسة, يمكننا أولاً الإجابة على التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مدى إلمام منتسبي المنشآت الرياضية بمفهوم إدارة الجودة الشاملة؟
- هل يوجد تطبيق لمتطلبات معايير الجودة الشاملة في إدارة المنشآت الرياضية؟
- هل توجد معوقات التي تحول دون تطبيق معايير الجودة الشاملة في إدارة المنشآت الرياضية؟

## 2 - الفرضيات الجزئية:

- لا يوجد إلمام عند منتسبي المنشآت الرياضية بمفهوم إدارة الجودة الشاملة.
- لا يوجد تطبيق لمتطلبات معايير الجودة الشاملة في إدارة المنشآت الرياضية.
- لا توجد معوقات تحول دون تطبيق معايير الجودة الشاملة في إدارة المنشآت الرياضية.

## 3 - أهمية البحث:

- التعرف على التحديات التي تواجه المنشآت الرياضية في الوقت الراهن والتي تفرض على منظماتها تغيير أساليبها وتبني مفاهيم إدارية حديثة تساعد على مواجهة التطور الحضاري التي تشهدها المجتمعات في العصر الحالي.
- إن إدارة الجودة الشاملة تساهم في وضع إستراتيجية تتمثل بتنفيذ العمل المطلوب على الوجه الصحيح وبكفاءة عالية وأداء متميز.
- التعرف على نقاط القوة والضعف التي تساعد القائمين بإدارة المنشآت الرياضية لإدارة الأنشطة الرياضية المختلفة.
- التغلب على ما تواجهه الإدارة الرياضية من مشكلات ومعوقات تعرقل إنجازاتها وتحد من قدراتها على تحقيق أهدافها.
- يرجع أهمية هذه البحث إلى ندرة الدراسات التي تناولت الجودة الشاملة في إدارة المنشآت الرياضية وفق الأساليب الإدارية الحديثة.
- المساهمة في وضع مقترحات بشأن المشكلات التي تواجه الإداريين.
- التأكيد على مفهوم إدارة الجودة الشاملة كأسلوب وفلسفة تستطيع تحقيق الأهداف المرجوة داخل المنظمات الرياضية.

## 4 - أهداف البحث:

- محاولة تسليط الضوء على موضوع هام وهو الجودة الشاملة في إدارة المنشآت الرياضية.

- الوقوف على الوضع الراهن للعمل الإداري بالمنشآت الرياضية.
- محاولة الإجابة على التساؤلات والتحقق من الفرضيات المقدمة.
- توضيح المفاهيم المتعلقة بمعايير الجودة الشاملة وإلقاء المزيد من الضوء على مستلزمات تطبيقها في إدارة المنشآت الرياضية.
- التعرف على المتطلبات الأساسية لتطبيق الجودة الشاملة في إدارة المنشآت الرياضية.
- التعرف على أهم معوقات تطبيق الجودة الشاملة في إدارة المنشآت الرياضية.
- تقديم التوصيات الملائمة على ضوء نتائج الدراسة.

## 5 - حدود البحث: وتظهر هذه الحدود في البحث كالتالي:

**5-1- الحدود الموضوعية:** إقتصر هذا البحث على تحديد مدى إلمام موظفي بالمنشآت الرياضية لمفهوم إدارة الجودة الشاملة من خلال ( التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة )، وأيضا على تحديد وجود معايير تطبيق متطلبات الجودة الشاملة بإدارة المنشآت الرياضية من خلال ( دعم وتأيد الإدارة العليا ، وجود أهداف وسياسات محددة للأنشطة الرياضية ، هئية مناخ العمل وثقافة المنظمة ، التركيز على تحقيق إحتياجات المستفيدين ، قياس مستوى جودة الخدمات ، التعاون وروح الفريق الواحد ، الإدارة الفعالة للعنصر البشري والتعليم والتدريب المستمر ، ممارسة النمط القيادي المناسب ، إنشاء نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة ) وفي الأخير التعرف على أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق الجودة الشاملة في إدارة المنشآت الرياضية.

**5-2- الحدود المكانية:** إقتصر تطبيق البحث على ديوان المركب الاولمبي المتعدد الرياضات لولاية بسكرة وملحقاتها.

**5-3- الحدود الزمانية:** تم تطبيق هذا البحث في الفترة الممتدة من 2017/04/05م حتى 2017/04/13م.

**5-4- الحدود البشرية :** تتمثل في جميع مديري وأعضاء المصالح ومشرفي تابعين للمركب الرياضية بسكرة.

## 6 - الدراسات السابقة والمشاهدة:

### 6-1 - الدراسات المرتبطة بالجودة الشاملة:

✓ دراسة المهنا (2002م): هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العمل الإداري للإتحادات الرياضية والتعرف على طبيعة إمكانية تطوير الأداء الإداري بالاتحادات, وذلك من خلال مدخل إدارة الجودة الشاملة

والعمل على وضع معايير الجودة الشاملة للأداء الإداري, وإستخدم الباحث المنهج الوصفي على عينة قوامها (148) وإختار العينة بالطريقة العمدية, ومن أهم النتائج التي أشارت إليها هذه الدراسة إلى أن الأهداف الموضوعية واضحة ومحددة لجميع العاملين, يتوافر التنظيم المناسب لإدارة العمل بالإتحادات الرياضية, يوجد دليل تنظيمي بالإتحادات الرياضية مكملًا للهيكل التنظيمي, وإدخال الأساليب الحديثة لحل المشكلات والتدريب على إستخدام هذه الأساليب.

✓ **دراسة الجيوشي (2004م):** وهدفت الدراسة إلى تعرف على مدى توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالقطاع الرياضي للجميع, وإستخدم المنهج الوصفي على عينة قوامها (65موظفًا) من العاملين بالإدارة المركزية للرياضة بوزارة الشباب, وأعد الباحثان إستمارة إستبيان كأداة لجمع البيانات, ومن أهم نتائج التي أشارت إليها الدراسة, توافر نظام معلومات من خلال وجود تسجيل وتوثيق للمشروعات الخاصة بالرياضة للجميع وإستخدام الحاسب الآلي وشبكة المعلومات الدولية في الإدارة, إضافة إلى وجود لائحة مخالفات للعاملين وأنه يسمح بمشاركة العاملين في عمليات التحسين المستمر.

✓ **دراسة قطب (2008م):** هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة وتنظيم النشاط البدني والرياضي بمراحل التعليم من وجهة نظر مشرفي ومعلمي التربية البدنية بالعاصمة المقدسة, وكذلك التعرف على إمكانية تطبيقها والتحديات التي تواجه المعلمين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وإستخدم الباحث المنهج الوصفي, وقد تم تصميم إستبانة أداة للدراسة, وإشتملت عينة من معلمي التربية البدنية وعددهم 250 معلمًا, وعدد 10 من مشرفي التربية البدنية, ومن أهم النتائج التي أشارت إليها الدراسة أن درجة أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة وتنظيم النشاط الرياضي بمراحل التعليم العام من وجهة نظر مشرفي ومعلمي التربية البدنية كانت بدرجة عالية, كما أن درجة التحديات التي تواجه المعلمين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة لإدارة وتنظيم النشاط الرياضي من وجهة نظر مشرفي ومعلمي التربية البدنية كانت بدرجة متوسطة.

✓ **دراسة الكريديس (2008م):** هدفت الدراسة إلى التعرف على متطلبات تطبيق معايير الجودة الشاملة في إدارة المنشآت الرياضية وانعكاساتها الأمنية من خلال التعرف على مدى إلمام منسوبي المنشآت الرياضية بمفهوم الجودة الشاملة, والتعرف على متطلبات تطبيق معايير الجودة الشاملة في إدارة المنشآت الرياضية, وكذلك الانعكاسات الأمنية لتطبيق معايير الجودة الشاملة في إدارة المنشآت الرياضية, والمعوقات الرياضية التي تحول دون تطبيق معايير الجودة الشاملة في إدارات المنشآت الرياضية, وإشتملت العينة على (200) فردًا من شؤون الموظفين بالرئاسة العامة لرعاية الشباب بالمملكة السعودية, وإستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بإستخدام الإستبانة كأداة لجمع البيانات, وأظهرت النتائج التي أشارت إليها الدراسة إلى إلمام منسوبي المنشآت

الرياضية لمفهوم الجودة الشاملة بدرجة قوية, وأهم المعوقات التي تحول دون تطبيق معايير الجودة الشاملة في إدارة المنشآت الرياضية بدرجة متوسطة وهي عدم وجود معايير دقيقة لتحديد مستوى الأداء اللازم لتطبيق معايير الجودة الشاملة وعدم منح العاملين الفرصة للمشاركة في جهود التحسين المستمر لنشاطات المنشآت الرياضية.

✓ **دراسة سيف (2010م):** هدفت الدراسة إلى التعرف على المعوقات المرتبطة بمدى وعي وإدراك المسؤولين بمفهوم وأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بإدارة النشاط الرياضي بجامعة الإسكندرية, وذلك بالتعرف على المعوقات المرتبطة بالمستفيدين والتركيز على فرق العمل وعلى التعليم والتدريب المستمر, والتركيز على التحسين المستمر والدائم وعلى القيادة لفعالة والإمكانات المادية والبشرية والمعلوماتية وإمكانية التمويل, وإستخدام الباحث المنهج الوصفي المسحي للملائمته لطبيعة البحث, ثم إختيار مجتمع البحث المكونة من جميع الأخصائيين الرياضيين بالإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة الإسكندرية وكان عددهم (150) فردا, وأستخدم الباحث الإستبيان كأداة لجمع البيانات, وكانت أهم النتائج التي أشارت إليها الدراسة, عدم وعي وإدراك المستفيدين بإدارة النشاط بجامعة الإسكندرية بمفهوم وأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

✓ **دراسة السيد (2012م):** هدفت الدراسة إلى أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مراكز الشباب التي تم تطويرها ضمن البرامج القومي للتطور على مستوى الحكومي بهدف تحسين الخدمات التي تقدمها هذه المراكز للنشء والشباب والمساهمة في خلق بيئة إدارية داخلية مناسبة من خلال التعرف على مدى إقتناع المسؤولين عن مراكز الشباب بإدارة الجودة الشاملة ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمراكز الشباب

وإتبعت الدراسة المنهج الوصفي بكل خطواته وإجراءاته وإشتملت العينة الدراسة على حصر شامل لمراكز الشباب المطورة بالمرحلة الأولى بالمحافظات الممثلة لمجتمع الدراسة وعددها (210) مركز شباب, وقد بلغ قوام العينة (384) فردا, ومن أهم النتائج, عدم وعي أو إقتناع المسؤولين عن مراكز الشباب بإدارة الجودة الشاملة, وعدم وجود سياسة عامة تهدف إلى التحسين المستمر في جودة الخدمات الشبابية, وضعف الكفاءات العلمية لدى الإدارة العليا, وعدم إتباع الإدارة العليا لنظام الحوافز يدعم تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة, وكذلك عدم تقبل العاملين للتحسين المستمر ومقاومة التغيير خوفا من كشف العيوب, ونقص الكفاءات البشرية المؤهلة من المشرفين المتخصصين في المجالات المختلفة.

✓ دراسة بندر (2013م): هدفت لدراسة تقويم الوضع الراهن للعمل الإداري والتعرف على متطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالأندية الرياضية في المملكة السعودية, وإستخدم الباحث المنهج الوصفي على عينة قوامها (152) فردا, وأختار العينة العشوائية البسيطة, ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود ضعف في دعم الإدارة لجهود تطبيق إدارة الجودة الشاملة, لا تتوافر لدى الإدارة للكفاءات البشرية المؤهلة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة, ووجود قصور في وصول الكوادر الرياضية إلى مراكز علمية متخصصة في إدارة الجودة الشاملة للتدريب.

✓ دراسة واعر (2015م): هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق معايير الجودة الشاملة في تسيير المنشآت الرياضية دراسة ميدانية لمركب متعدد الرياضات لولاية بسكرة, والتعرف على طبيعة إمكانية تطوير الأداء في التسيير الإداري, وذلك من خلال مدخل إدارة الجودة الشاملة, والعمل على وضع معايير الجودة الشاملة للأداء الإداري, وإستخدمت الباحثة المنهج الوصفي على عينة قوامها (40) فردا, وإختارت العينة بالطريقة العشوائية البسيطة, ومن أهم النتائج التي أشارت إليها الدراسة يجب التخلص من الأساليب الإدارية القديمة في العمل, ووضع معايير دقيقة لقياس مستوى الأداء لتطبيق الجودة, نقص الكوادر البشرية المؤهلة لتطبيق معايير الجودة الشاملة, قلة الإمكانيات المادية اللازمة لتطبيق معايير الجودة الشاملة في تسيير المنشآت الرياضية.

## 6 - 2 - التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة التي تمت في مجال إدارة الجودة الشاملة بصفة عامة وفي المجال الرياضي

بصفة خاصة تعتبر الدراسات المرتبطة بمثابة خبرات علمية وتجريبية, حيث إستفادة من هذه الدراسات في إيضاح النقاط الأساسية المحددة لمشكلة البحث والهدف منها, وكذلك تحديد المنهج المستخدم في الدراسة, حيث إتفقت جميع هذه الدراسات تقريبا على مناسبة المنهج الوصفي لمثل هذا النوع من الدراسات, ولكن إختلفت هذه الدراسات المرتبطة في إختيار العينة ما بين الطريقة العشوائية والطريقة العمدية, وفي هذه الدراسة الحالية أعتمدت على المنهج الوصفي, وإختيار العينة بالطريقة العشوائية البسيطة, كما أوضحت الدراسات السابقة في وضع الإطار المرجعي للدراسة الحالية وكذلك في تصميم الإستبانة كأداة لجمع البيانات, كما إستعاننت بنتائج الدراسات المرتبطة في تدعيم نتائج الدراسة الحالية, بالإضافة إلى الإستعانة بالدراسات المرتبطة بالإدارة الجودة الشاملة بصفة عامة وفي المجال الرياضي بصفة خاصة من حيث:

➤ تحديد مشكلة البحث: حيث الإستفادة من الدراسات المرتبطة بالإدارة الجودة الشاملة بالتعرف على بعض المشكلات التي تواجه العمل الإداري, الأمر الذي ساعدني في التوصل لمشكلة البحث وإمكانية تطبيق المتطلبات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة في المنشآت الرياضية.

➤ من حيث تصنيف الدراسات:

-إتجهت بعض الدراسات التي تناولت تطبيق إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتطوير:

دراسة بندر (2013م) تقويم العمل الإداري بالأندية الرياضية السعودية في ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة, دراسة الجيوشي (2004م) متطلبات إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير قطاع الرياضة للجميع بوزارة الشباب, ودراسة المهنا (2002م) إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير العمل الإداري للاتحادات الرياضية الأولمبية بدولة البحرين.

-إتجهت بعض الدراسات إلى معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

دراسة السيد (2012م) معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مراكز الشباب, ودراسة سيف (2010م) معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بإدارة النشاط الرياضي بجامعة الإسكندرية.

-كما إتجهت بعض الدراسات إلى تقويم العنصر البشري في ضوء معايير الجودة الشاملة:

دراسة واعر (2015م) دراسة متطلبات الجودة الشاملة في تسيير المنشآت الرياضية, دراسة بندر (2013م) تقويم العمل الإداري بالأندية الرياضية السعودية في ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

-وإتجهت بعض الدراسات إلى أهمية تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة:

دراسة بندر(2013م) تقويم العمل الإداري بالأندية الرياضية السعودية في ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة, دراسة قطب (2008م) إمكانية تطبيق أسس الجودة الشاملة في إدارة وتنظيم النشاط الرياضي بالمرحلة التعليم العام بمدارس العاصمة المصرية, ودراسة الكريديس (2008م) متطلبات تطبيق معايير الجودة الشاملة في إدارة المنشآت الرياضية وإنعكاساتها الأمنية.

ومن خلال كافة التصنيفات السابقة للدراسات المرتبطة أكدت تلك الدراسات السابقة على أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات المختلفة سواء كانت عامة أو في المجال الرياضي بصفة خاصة, حيث أن تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات الرياضية يساعد على تحقيق المنظمة لأهدافها الموضوعية, وتركز جميع الدراسات السابقة على أهمية التحسين المستمر والتدريب والتطوير والإهتمام بالعنصر البشري الفعال, مع إستخدام روح الفريق الواحد داخل المنظمة والمؤسسة, وتوافر نظام جيد للحوافز مما يسهل عملية التقويم في جميع مراحل العمل الإداري داخل المنظمات أو المؤسسات.

وعليه يمكن القول إن الدراسات السابقة لها دور مهم في تعزيز الدراسة الحالية رغم وجود بعض الاختلافات, وإن لتنوع الدراسات السابقة وتناولها جوانب كثيرة من العمليات الإدارية قد أكسبني سعة في البحث والإطلاع بكل جوانب العمل الإداري فيما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة, من حيث تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المنشآت الرياضية, كما تتضح من تلك الدراسات السابقة أهمية توافر متطلبات ومعايير تطبيق إدارة الجودة الشاملة, وذلك من أجل تحسين وتطوير العمل الإداري لتحقيق الأهداف الموضوعية وتحقيق المنافسة الدولية, وتقديم أفكار جديدة وإدخال الأساليب الإدارية الحديثة في حل المشكلات, والإستفادة الكاملة من الإمكانيات المادية والفنية والبشرية.

## 7- تحديد المصطلحات ومفاهيم البحث:

### ➤ العمل الإداري:

- **التعريف الاصطلاحي:** هو التنسيق بين التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لتحقيق انجاز لمهمة معينة تقوم على أدائها جماعة من الأفراد لهم هدف مشترك له صفة القياس (سيد الهواري، 2000م:ص8).

- **التعريف الإجرائي:** وهي ممارسة عمليات التخطيط والتنسيق والتوجيه والتنظيم والإشراف والرقابة على العاملين في المنشآت الرياضية لتحقيق أهدافها.

### ➤ المنشآت الرياضية:

- **التعريف الاصطلاحي:** هي تلك المرافق الرياضية والأندية ومراكز الشباب والصالات المفتوحة والمغطاة, والتي تم إنشائها لتمكين أفراد المجتمع في مراحل سنوية مختلفة من ممارسة هوايتهم ونشاطاتهم الرياضية (أحمد الشافعي، 2003م:ص72).

- **التعريف الإجرائي:** هي الهياكل والميادين التي يتم فيها ممارسة النشاط البدني الرياضي بكافة أنواعه, بما في ذلك من معدات وتجهيزات ضرورية, حيث يجب أن تكون المنشأة الرياضية قائمة على أسس ومعايير دولية وأن تتماشى مع التطور والحداثة, وتعتبر الأساس الأبرز في ممارسة النشاط البدني والرياضي وتأثر على مردوده.

### ➤ إدارة الجودة الشاملة:



- **التعريف الاصطلاحي:** تعتبر إدارة الجودة الشاملة مدخل إداري يسعى لإحداث تغيير جذري في الثقافة التنظيمية داخل المنظمة, وتحويلها من الأسلوب الإداري التقليدي إلى الأسلوب الحديث الذي يخدم تحقيق مستوى عال من الجودة (احمد جودة، 2009م:ص41).

- **التعريف الإجرائي:** هو حرص إدارة المنشأة الرياضية على أداء العمل بشكل صحيح, وإستبعاد الإجراءات الروتينية الزائدة, وتحسين الخدمات المقدمة في مجال الرياضة من خلال تلافي الأخطاء أولاً بأول لإشباع رغبات وطموحات المستفيدين من هذه الخدمات.

الجانب  
النظري

# الفصل الأول:

---

الإدارة

الرياضية

تمهيد : \_\_\_\_\_

عند حديثنا عن تطور الإدارة يرى بعض أساتذة الإدارة أن فريدريك تايلور هو أبو الإدارة العلمية وهو أول من وضع أسس الإدارة وتتلخص أفكاره في تحقيق الكفاية الإنتاجية، وتقسيم العمل والفصل بين العمل الفكري والتنفيذي، وضرورة اختيار العمال وتدريبهم على أسس علمية ومنهجية، ودعا تايلور إلى تقسيم النشاط الإداري إلى تخطيط وتنظيم ورقابة وقيادة وإتخاذ القرارات والاتصال الإداري.

لذلك فإن الفكر الإداري المعاصر إنما كان نتيجة جهود مجموعة من الباحثين حاولوا وضع أسس علمية للوظيفة الإدارية بدلا من قيامها على التجارب والصدف مما أدى إلى إيجاد ما يسمى بالإدارة العلمية، ومعنى ذلك أن الإدارة العلمية تطلق على تلك الأبحاث والدراسات والنتائج العلمية التي توصل إليها عدد من رجال الفكر الأوائل عندما حاولوا إقامة الوظيفة الإدارية على أسس علمية ثابتة لتحقيق الأهداف (حسني أبو حليلة، 2004م:ص15).

فتطور الفكر الإداري الرياضي مرتبنا ارتباطا وثيقا بما يحدث من تطوير في الفكر الإداري على مستوى الدولة ككل وفي مختلف قطاعاتها، بل وأنه يمكن القول بأن الرياضة بمجالاتها المختلفة إنما تعكس مدى ما حققه الفكر الإداري من تطور فهي تحقق في قيمتها ما قد لا تحققه مجالات أخرى (حسام الدين طلحة ومطر عدلة، 1997م:ص19).

## I. مفهوم الإدارة الرياضية:

### I. 1- تعريف الإدارة:

لقد تعددت وتباينت المحاولات التي قام بها المفكرون للوصول إلى تعريف محدد ومقبول للإدارة العامة بالرجوع إلى مختلف التعاريف نجد أن نظرة هؤلاء المفكرين تختلف من حيث صيغة التعريفات والزمن الذي صيغت فيه ومن هذا يمكن لنا تمييز بعض التعاريف لمفكرين وباحثين، حيث عرفها وايت **white** بأنها " جمع العمليات التي تهدف إلى تحديد سياسة عامة "، أما فيشر **phiffner** فقد عرفها " على أنها تنسيق الجهود المختلفة بقصد تحقيق سياسة عامة" ويعرفها ويلسن **wilson** بأنها "الغاية أو الهدف العملي للحكومة إذ أن موضوعه هو إنجاز المشروعات العامة بأكبر قدر ممكن من الفعالية والإتفاق مع رغبات الأفراد وإحتياجاتهم" (محمود عبد الفتاح، 2003م:ص19).

ويعرف (بشير العلق، د س نشر:ص18) في موسوعة العلوم الاجتماعية الإدارة بأنها "العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ غرض معين والإشراف عليه كذلك هي النتائج المشتركة لأنواع ودرجات مختلفة من الجهد الإنساني الذي يبذل في هذه العملية ومرة أخرى فإن تجميع هؤلاء الأشخاص الذين يبذلون معا هذا الجهد في أي منظمة يعرف بإدارة المنظمة".

كما عرفها من جهة أخرى تايلور " بأنها الإدارة هي المعرفة الصحيحة لما تريد من الرجال أن يقوموا بعمله ثم رؤيتك إياهم يعلمونه بأحسن طريقة وأرخصها".

ويعرفها فايول "بأنها التنبؤ والتخطيط وإصدار الأوامر والتنسيق والمراقبة" (حسن معوض وشلتوت السيد، 1992م:ص211).

وعرفها (عبدالرحمن ثابت وجمال الدين مرسى، 2002م:ص113) " بأن الإدارة تنطوي على مهام رئيسية من صياغة مهمة المؤسسة، وإظهار قدراتها ومواردها الداخلية وتقييم البيئة الخارجية للمؤسسة واختيار مجموعة من الأهداف طويلة الآجل والعمل على تحقيقها".

من التعاريف السابقة يتضح لنا أن الإدارة فن يتضمن عمليات هامة متعددة منها التخطيط، التنظيم، الرقابة والتوجيه للجهود الأشخاص العاملين في مشروع، إذا كانت الأعمال المراد إنجازها.

## I. 2- الإدارة الرياضية:

I. 2-1- تعريف الإدارة الرياضية: الإدارة الرياضية هي عملية تخطيط وقيادة أفراد المؤسسة الرياضية باستخدام جميع الموارد لتحقيق أهداف محددة (حسام الدين طلحة ومطر عدلة، 1997م:ص08).

في الإدارة الرياضية تعني لا لخدمة وأن من يعمل في الإدارة يقوم بخدمة الآخرين أو يؤدي خدمة عن طريق الإدارة، وهي عملية تنفيذ العمال بواسطة آخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة بمجهود أدائه، وهي كذلك تنسيق عناصر العمل والمنتج الرياضي في الهيئات الرياضية، وإخراجه بصورة منظمة من أجل تحقيق أهداف هذه الهيئات (شلتوت السيد وحسن معوض، 1992م:ص152).

إن الإدارة الرياضية هي أحد الركائز العلمية الأساسية التي تعتمد عليها كافة المنظمات والمؤسسات الرياضية للنهوض بقطاع التربية البدنية والرياضية، فلذلك العديد من الباحثين والنقاد إهتموا بالإدارة الرياضية الفعالة التي أعطوا لها الفضل الكبير في تحقيق التكامل والرقي الرياضي في جلب وتحسين مستوى الممارسين الرياضيين سواء كانوا في النخبة والأندية أو الهواة.

إذا كانت الإدارة هي عملية إنسانية إجتماعية تتناسق فيها جهود العاملين في المنشأة كأفراد وجماعات لتحقيق الأهداف التي أنشأت لتحقيقها معتنين في ذلك بالإمكانات البشرية والمادية المتاحة لهم، فإن (مفتي إبراهيم، 1998م:ص3) عرفها بأنها " فن تنسيق عناصر العمل والمنتج الرياضي في الهيئات الرياضية وإخراجه بصورة منظمة من أجل تحقيق أهداف هذه الهيئات "

ويعرف (عبد الحميد شرف، 1997م:ص22) "إن للإدارة دورا هاما ورئيسيا في جميع مجالات التربية الرياضية، سواء على الهيئات الرياضية، والمؤسسات التربوية، فالإدارة عملية لازمة وضرورية مهما كانت قوة وصلاحيه أنشطة التربية الرياضية في مجالها المختلفة فلن تكون قادرة على تحقيق أهدافها في غياب الإدارة السليمة حيث أن الإدارة تحدد إطار عمل واضح يمكن العمل بمقتضاه دون ضياع الأهداف أو الانحراف عنها".

والإدارة في المجال الرياضي عرفها (حسام الدين طلحة ومطر عدلة، 1997م:ص26) "بأنها عملية تخطيط وقيادة و رقابة بمجهودات أفراد المؤسسة الرياضية و إستخدام جميع الموارد لتحقيق الأهداف المرجوة".

وعرفها (عبدالرحمن ثابت وإدريس مرسى، 2002م:ص11) " بأن الإدارة تنطوي على مهام رئيسية من صياغة مهمة المؤسسة وإظهار قدرتها ومواردها الداخلية وتقييم البيئة الخارجية للمؤسسة وإختيار مجموعة من الأهداف طويلة الأجل والعمل على تحقيقها".

عرف كل من دوسونس كيلبي وبلان الإدارة الرياضية هي "المهارات المرتبطة بتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والقيادة والتقييم داخل هيئة تقدم خدمة رياضية أو أنشطة بدنية ترويجية (حسام الدين طلحة وعدلة، 1997م: ص 09).

### I-2-2- أهمية الإدارة الرياضية:

تتحلى أهمية الإدارة عند الباحثين (محمد الجبوسي وجميلة جادالله، 2000م: ص 20) بشكل عام في جميع مجالات الحياة بما يلي:

- مواجهة التغيرات والظروف البيئية المختلفة بحيث تجعل المشروع مواكبا ومتكيفاً مع الظروف البيئية المحيطة.
  - التأثير الفعال على عناصر الإنتاج حيث أن الإدارة تتصور قيادة الإنتاج وتعمل على تنظيمها والتنسيق فيها.
  - تطوير عناصر الإنتاج وذلك بتحقيق التوازن بين الموارد والإنتاج وتدريب القوى العاملة وتأهيلها.
  - قيادة وتوجيه المنظمة لتحقيق أهدافها.
  - تحقيق الاستقرار وذلك بتطوير والتكيف بما يناسب مع الظروف البيئية المحيطة.
  - تحقيق العدالة والحوافز للأفراد.
  - أنها وسيلة من وسائل تطوير الشخصية الوظيفية للأفراد وجعلها أكثر فعالية وإنسجام مع طبيعة العمل.
- يستوعب سوق العمل بالمجال الرياضي أعداد كبيرة من خريجي التربية الرياضية للعمل وإدارة الهيئات والمؤسسات الرياضية ورغم كون موهبة القيادة تعتبر أحد المتطلبات العمل الإداري في المجال الرياضي كما هو الحال في إدارة المجالات الأخرى غير أن الصقل والتأهيل والتدريب والدراسة تعتبر من الأهمية كمكان لصقل هذه الموهبة.
- مما يمكن القول أن دراسة الإدارة الرياضية أمر ضروري لتحقيق النجاح في العمل الإداري أيا كان المجال الحادث فيه (إبراهيم عبد المجيد، 2000م: ص 4).
- فجميع أنشطة التربية البدنية والرياضية عبارة عن جهد جماعي، فالإدارة أساسية من أجل تنمية روح الجماعة والتخطيط المسبق لأي برنامج، والإشتراك والتنسيق والتعاون في العمل، وهذا يتطلب معرفة بإمكانات الإدارة.
- وتعتبر الإدارة الرياضية من أهم مقومات التطور الرياضي الحديث فهي تساعد في زيادة الإنجاز الرياضي كما ونوعاً

### I - 3- المبادئ الإدارية في المجال الرياضي: ويشير (حسام الدين وعيسى مطر، 1997م:صص 20-22) إلى أن

المبادئ الإدارية التالية تنطبق على جميع المنظمات الرياضية يمكن إنجازها فيما يلي:

➤ **العمومية Universalité:** بمعنى أن المكونات الإدارية واحدة في مجتمع المنظمات مهما اختلفت أهدافها وأنشطتها، وإن تفاوتت درجات وجودها باختلاف المستويات الإدارية، فالإختلاف بين المنظمات يأتي في طبيعة العمل الفني الذي يحكمه نوع نشاط المنظمة أما العمل الإداري فيشترك فيه جميع من يديرون أي عمل فهناك تشابه كبير في العديد من المهام الإدارية.

➤ **القابلية للتحويل Transferability:** هناك مرونة واضحة في التحويل والإنتقال بين المهارات الإدارية، وكلما إرتفع المستوى الإداري كلما ظهرت هذه المرونة أكثر، أي بمعنى أنه كلما زادت نسبة الحاجة إلى المهارات الإدارية على باقي أنواع المهارات الأخرى (الفنية والإنسانية).

➤ **التشابك والترابط Interrelatedness:** لا يمكن أن ينظر إلى مكونات العمل الإداري كوحدات مستقلة أو منفصلة فتناول كل منها على حدة بهدف الشرح و الإيضاح لا يبرر هذا الفصل التعسفي بينها فلهذه العمليات مجتمعة ديناميكية خاصة في التأثير على العمل ككل.

➤ **التتابع Sequence:** إن عملية الفصل بين الوظائف الإدارية لا تظهر في الحياة العملية، خاصة في إدارة أي منظمة رياضية، فالمنظمة تعمل بشكل ديناميكي، حيث قد تصاحب مرحلة التخطيط لرياضة ما في أي ناد رياضي مرحلة تنظيم لأي عمل اجتماعي أو ثقافي، ومرحلة متابعة أو مراقبة لنشاط آخر.

➤ **التكرار Iterative:** إن كل وظيفة إدارية تشمل بداخلها نسبة متفاوتة من باقي الوظائف الأخرى، فعند التخطيط لأي نشاط نجد أن هذه المرحلة أو الوظيفة الإدارية في حاجة إلى التنظيم والمراقبة والمتابعة وإتخاذ القرار، ويظهر مدى التداخل الموجود بين الوظائف الإدارية بحيث لا يمكن الفصل بينها إلا لأغراض الدراسة فقط.

➤ **الأهمية النسبية Relative Importance:** على الرغم من أهمية وضرورة كل الوظائف الإدارية، فإنه يمكن تحديد أهمية نسبية لهذه الوظائف باختلاف المواقف الإدارية وفقاً لدرجة سهولة أو صعوبة الموقف ومدى الخبرة المتاحة.

### II. مستويات الإدارة:

يمكن تقسيم الإدارة بأي منظمة إلى ثلاثة مستويات كما أوردها حسام الدين وعيسى مطر إلى:

#### II - 1- الإدارة العليا: وهي مجموعة من الأفراد في أعلى السلم الإداري والتي تقوم على إعداد السياسات

والخطط العامة بالمنظمة، وتتحدد مسؤولية الإدارة العليا فيما يلي:

- تحديد الأهداف العامة.

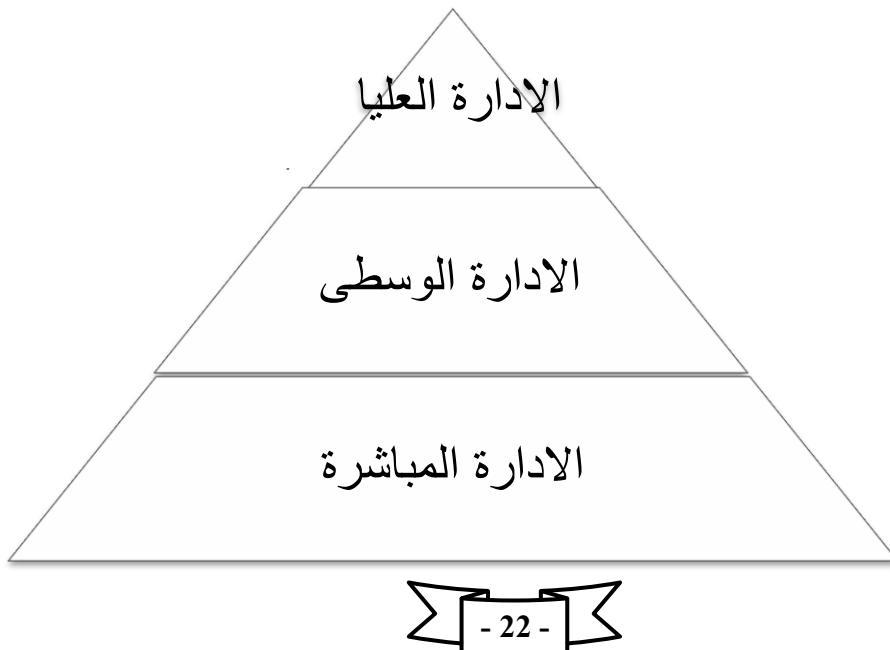


- وضع الخطط طويلة المدى.
- تخطيط الهيكل التنظيمي.
- رسم السياسات والقواعد والقوانين.
- التنبؤ بالأحداث المستقبلية
- تطوير المجال الإداري.

**II-2- الإدارة الوسطى:** تلعب دورا وسطا بين الإدارة العليا والإدارة المباشرة, فمن ضمن اختصاصاتها متابعة السياسة العامة ومتابعة تحقيق الأهداف وترجمة الأهداف طويلة المدى إلى أهداف مرحلية قصيرة, وتحدد مسؤولية الإدارة الوسطى فيما يلي:

- رسم السياسات التنفيذية لتحقيق الخطط الفرعية.
- رفع تقارير دورية للإدارة العليا.
- وضع نظم العمل وتحديد السلطة والمسؤولية .
- تدريب وتنمية الإدارة المباشرة.
- توجيه وتنسيق الأعمال.
- بث روح الفريق .
- الرقابة ومراجعة النتائج.
- وضع معايير الأداء.

**II-3- الإدارة المباشرة ( المنفذون ):** ويمثل مختلف أفراد المنظمة الذين يشغلون وظائف التنفيذ (حسام الدين وعيسى مطر، 1997م:ص ص 23-24).



شكل رقم(1) يوضح مستويات الإدارة

**III - العناصر الأساسية للعمليات الإدارية في المجال الرياضي:**

**III-1- التخطيط:** يعد التخطيط من أهم الأعمال الإدارية المعقدة, كما أنه يعد أهم العمليات الإدارية التي تتعلق بتحديد الأهداف, ومن ثم المدخلات اللازمة لتحقيق الأهداف, وكذلك تحديد السياسات والإجراءات التي توضح طرق إستخدام المدخلات وفقا للبرنامج العمل والجدول الزمني وبذلك يكون التخطيط جانبان رئيسيان وهما:

- تحديد الأهداف المراد بلوغها.

- وضع الأساليب والوسائل والإمكانات الضرورية والمطلوب توافرها لتحقيق تلك الأهداف.

لذا يعد التخطيط عنصرا أساسيا وهاما من عناصر الإدارة, إذ إن التخطيط يمثل مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل وهو بالتالي ضروري لأنه يزيد من الكفاءة والفاعلية الإدارية(كمال درويش وآخرون،2009م:ص39)

**III-1-1- مفهوم التخطيط:** هناك عدة مفاهيم لمعنى التخطيط فقد نظر إليه الهواري بأنه مرحلة من التفكير

والتنبؤ بالمشكلات والإمكانات والاحتياجات والإستعداد للمستقبل هو يتطلب وضع الأهداف, رسم السياسات والإجراءات, والتنبؤات وإعداد الموازنات, ووضع برامج العمل والجدول الزمنية(إبراهيم عبد المجيد،2010م:ص146)

وينظر إليه كل من (شلتوت السيد وحسن معوض،1992م:ص146) بأنها الوظيفة الإدارية التي تترجم المشروع إلى برامج تفصيلية يمكن تنفيذ المشروع وتحقيق الهدف والأغراض التي وجد من أجلها.

من خلال التعاريف السابقة نجد أن التعريف المناسب هو:

- تحديد الأهداف المطلوب الوصول إليها بالجهد الجماعي.

- رسم السياسات أي القواعد التي تحكم تصرفات الإداريين في المنظمة.

- تحديد العناصر الواجب استخدامها لتحقيق الأهداف سواء كانت هذه العناصر مادية أو بشرية.

- إقرار الإجراءات أي الخطوط التفصيلية التي تتبع في تنفيذ مختلف العمليات.

- وضع البرامج الزمنية, أي ترتيب الأعمال المطلوب القيام بها ترتيبا زمنيا مع بعضها البعض.

فالتخطيط في المجال الرياضي يمثل أهمية بالغة في تنفيذ مختلف الأنشطة الرياضية حيث أن غياب التخطيط يفقد العمل أهم مقوماته ألا وهي تحديد الأهداف من العمل حيث يصبح العمل إرتجاليا لا غاية ولا هدف له, كما أن التخطيط يحدد مراحل وخطوات تنفيذ العمل والطرق المتبعة التي تلزم العاملين بإتباعها والتنسيق بينها. فعن طريق التخطيط الجيد في المجال الرياضي يمكن التنبؤ بالمشكلات والعقبات التي تقف في تحديد الهدف, فبدلك يمكن العمل على تلافيها قبل وقوعها, والعمل على إستغلال الجيد للإمكانات المادية والبشرية المتوفرة في التنظيم وتوفير النقص بما تحسبا للمستقبل الذي تنبأ به التخطيط (حسام الدين طلحة ومطر عدلة،1997م:ص45).

### III-1-2- أهمية ومزايا التخطيط: يذكر (أحمد الشافعي،2006م:ص381) أنه يرسم صورة العمل في شتى

المجالات ويحدد مساره, وبدونه تصبح الأمور متروكة للقدر أو العمل العشوائي غير الهادف ومن أهم مزاياها:

- يوضح الطريق الذي يجب أن يسلكه جميع الأفراد عند تنفيذ الأعمال والأهداف لكي يسعى إلى تحقيقها.
- يبين مقدما جميع الموارد اللازم استخدامها كما نوعا وبذلك يمكن الاستعداد لكل الظروف والاحتمالات.
- يساعد على التخلص من المشاكل والعمل على تلافيها قبل حدوثها مما يزيد الشعور بالأمان والاستقرار.
- يمكن بواسطته التنبؤ بالاحتياجات البعيدة والإمكانات لتحقيق الأهداف المراد تحقيقها.

### III-2- التنظيم: يشير جيمس موني كما أورد (كمال درويش وآخرون،2009م:ص81) إلى أن الغرض

الأساسي للتنظيم في توحيد جهود الأفراد, حتى لا يحدث تداخل أو تعارض في الاختصاصات بين الأفراد في مجال العمل, يصبح التنسيق أيضا أمرا حتميا كضرورة لفاعلية الإدارة, ويظهر هذا التنظيم من خلال (تصميم الهيكل التنظيمي, تحديد المسؤوليات, تحديد العلاقات, اختيار المديرين).

كما يخدم التنظيم الجيد الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية والمادية في البرامج الرياضية وأنشطتها ويحقق الإشباع الكامل للحاجات والرغبات الإنسانية لأفراد العاملين (حسام الدين طلحة ومطر عدلة،1997م:ص74). نجد من خلال ما سبق أن التنظيم وخاصة في المجال الرياضي ما هو إلا عملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل تنظيمي رسمي يبين ويوضح المهام والسلطات ويبين العلاقات بين الأنشطة والسلطات بين المستويات الإدارية المختلفة بالمنظمة.

### III-2-1- مفهوم التنظيم:

قال تعالى: " و آية لهم الليل نسلخ منه النهار فإذا هم مظلمون [37] و الشمس تجري لمستقر لها ذلك تقدير العزيز العليم [38] و القمر قدرناه منازل حتى عاد كالعرجون القديم [39] لا الشمس ينبغي لها أن تدرك القمر و لا الليل سابق النهار و كل في فلك يسبحون [40] ". - سورة يس -

فالتنظيم تراه في آيات القرآن الكريم وخلق الله ومدى التناسق والترابط في ترتيب الظواهر الكونية، حيث أن الله سبحانه وتعالى وضع كل شيء في مكانه وربط الأشياء ببعضها البعض ترابط لا يمكن تجاوزه وهذا من أجل تكوين وحدة وتنظيم الكون أما من الجانب الإنساني أو البشري فالتنظيم يعرفه "أمين ساعاتي" على أنه مجموعة متعددة من المهارات تستعمل بواسطة إداريين يهدف تنفيذ البرامج في الواقع الملموس ويعد التنظيم من العمليات الإدارية بعد التخطيط وترجع هذه الأهمية لما تنظمه العملية من إبراز الحقيقة والوضع القائم أمام الإداري من حيث أسلوب العمل ومن ثم يمكن التوفيق بين الأهداف الموضوعية وأهداف العاملين بها وذلك من خلال تقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات والمسؤوليات والتنسيق بينهما في إطار من التعامل (لمين حرواش، 2005م:ص76).

هناك عدة مفاهيم حول التنظيم فالبعض يرى بأنه مجموعة من الأفراد تعمل بطريقة معينة للوصول إلى هدف معين، أي أن التنظيم يعني بناء الهياكل التنظيمية الداخلية للأعمال وارتباطها ببعضها البعض وبناء الهياكل يتضمن تحديد الأنشطة التي تؤدي لتحقيق أهداف المنظمة (إبراهيم عبد المجيد، 2000م:ص5).

ويشير أبو الخير كما أورد (كمال درويش وآخرون، 2009م:ص83) إلى التنظيم على أنه "العمل على إيجاد حالة توازن المشروع، وذلك من خلال تحديد أهدافه، وتوضيح وسائل تحقيقها بتناسق كامل وإنسجام تام، وتحليل لمختلف الوظائف اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، مع بيان السلطات المخولة لها ومسؤولياتها، وتوضيح ما بينهما من علاقات مع إيجاد وسائل فعالة لرقابة، تمكن من التعرف على الانحرافات مبكراً والمبادرة إلى تقويمها".

**III-2-2- أهمية التنظيم:** ويذكر (أبو حليلة حسني، 2004م:ص51) أن الخريطة التنظيمية الصحيحة تعمل بصورة مباشرة أو غير مباشرة على توضيح ما يلي:

- تقسيم العمل على الإدارات أو الأقسام أو مجموعات يسهل إدارتها.
- تحديد العلاقات وطرق الاتصال بين الإدارات والأقسام المختلفة في المنظمة.
- تحديد التسلسل في صلاحيات وسلطات جميع العاملين في المنظمة.
- يكفل التنظيم هيئة سبل الاتصالات الرسمية وغير الرسمية بين مختلف أجزاء هذه الوحدة الإدارية.
- يهيئ التنظيم الجو الملائم لتدريب أعضائه وتنمية مواهبهم وتزويدهم بما هم في حاجة إليه من أسباب معروفة بما يحفزهم ويضاعف من إخلاصهم وولائهم.

**III-2-3- مراحل عملية التنظيم:** إن عملية التنظيم تمر بعدة مراحل أساسية حتى يتحقق الهدف من التنظيم

بانتهاؤها تلك المراحل يذكرها (كمال درويش وآخرون، 2009م:ص90-91) وهي:

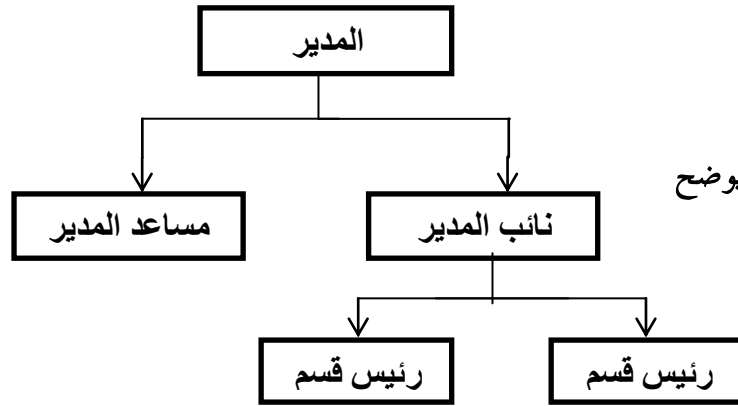
- تصميم الهيكل التنظيمي: يعد تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة أول مرحلة من مراحل التنظيم كما يعد تصميم ذلك الهيكل جوهر عملية التنظيم, إذ يقوم على أساس تحديد الأهداف وأوجه النشاط اللازم لتحقيق الأهداف, وتقسيم هذه الأوجه من النشاط إلى مجموعات متناسقة.

- تصوير الهيكل التنظيمي: بعد تصميم الهيكل التنظيمي يتم تصويره. بمعنى يتم توضيحه ورسمه في شكل خريطة تنظيمية, وخرائط التنظيم قد تتخذ الشكل الهرمي الذي يبدأ قمة الهرم بالرئيس الإداري الأعلى ثم يتدرج إلى الوظائف في المستويات الأدنى حتى تنتهي في قاعدة الهرم الإداري.

ويضيف الشافعي (أحمد الشافعي، 2006م: ص ص 462-464) أن هناك ثلاثة أنواع للخرائط التنظيمية وهي:

- الخرائط التقليدية: هذا النوع من الخرائط يبين خطوط إنسياب السلطة من أعلى إلى أسفل والعكس كما في

الشكل التالي:

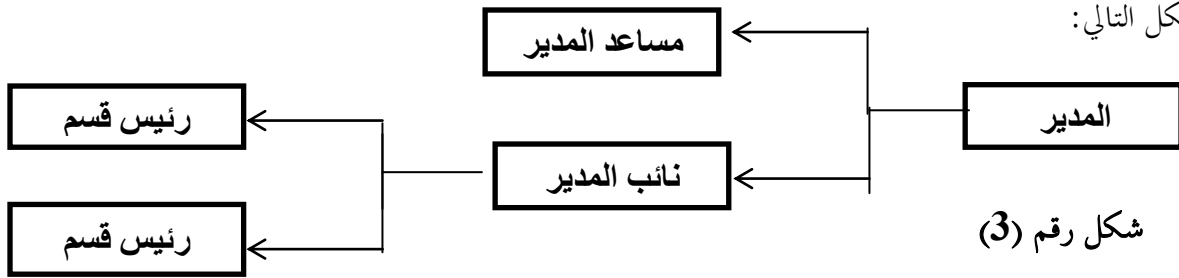


شكل رقم (2) يوضح

الخرائط التقليدية

- الخرائط الأفقية: هذا النوع من الخرائط يبين خطوط إنسياب السلطة من اليمين إلى اليسار والعكس كما في

الشكل التالي:

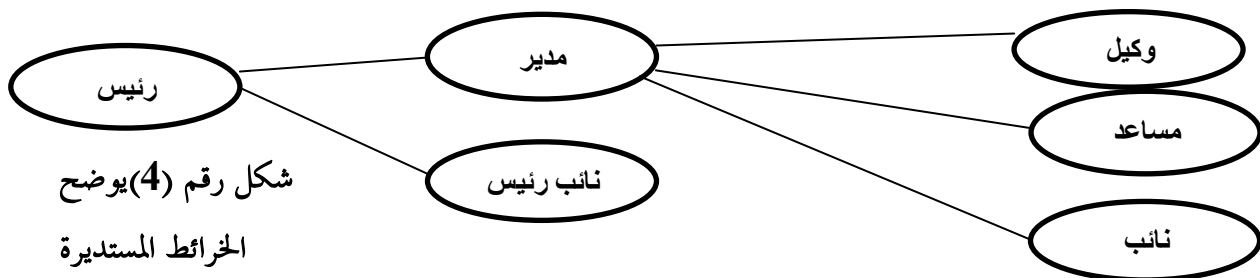


شكل رقم (3)

يوضح الخرائط الأفقية

- الخرائط المستديرة: هذا النوع يصور انسياب السلطة مع الرئيس الإداري الأعلى من الداخل إلى الخارج

وكلما قرب المنصب الإداري من مركز الدائرة كلما كان هاماً كما في الشكل التالي:.



شكل رقم (4) يوضح

الخرائط المستديرة

- التوصيف الوظيفي المناسب: إن خرائط التنظيم تصور الهيكل التنظيمي بمناصبه المختلفة وعلاقتها المتعددة إلا أنها لا يمكنها توضيح مسؤوليات وسلطات كمنصب والعلاقات المتعددة في هذا الهيكل بطريقة تفصيلية، ولذا يجب التوصيف الوظيفي لكل منصب، وكذلك يجب أن يتضمن الوصف الوظيفي على البيانات التالية:

- تحديدا للمسؤوليات المتصلة بكل منصب.

- تحديدا للسلطات الممنوحة للمنصب.

- العلاقات مع الرؤساء والمرؤوسين ومع الزملاء.

- **الدليل التنظيمي**: يعد الدليل التنظيمي مكملا للخرائط التنظيمية، فهو يحتوي على أهم المعلومات التي أسفرت عنها عملية التنظيم في المراحل السابقة، ويوفر البيانات والمعلومات لما أوردهته الخريطة التنظيمية.

وعن أهمية الدليل التنظيمي إلى الفوائد التالية كما أوردها (كمال درويش وآخرون، 2009م:ص94) وهي:

- يعرف كل رئيس من رؤساء الوحدات أو الأقسام أو الإدارات حدود مسؤولياته وسلطاته.

- يوضح الدليل التنظيمي اختصاصات الوظائف بشكل واضح وقاطع.

- يسهم الدليل التنظيمي في تعريف كل من يشغل وظيفة رئاسية الأهداف التي يسعى المشروع إلى تحقيقها.

- أن الطبقات المتتالية لدليل التنظيم توضح التطور التنظيمي وفقا للتطورات العلمية والإدارية.

**III-3- التوجيه**: تعتبر العملية من العمليات الأساسية والهامة في الإدارة العامة والتي يمكن من خلاله تحقيق

الأهداف المرجوة، حيث يتم عن طريق الإشراف على المرؤوسين والاتصال بهم بهدف إرشادهم وترغيبهم

للعمل وقيادتهم أثناء سير العملية التنفيذية ثم تقويم أداء العاملين بالوظائف التنفيذية (ابراهيم عبدالمقصود وأحمد

الشافعي، 2003م:ص12).

**III-3-1- مفهوم التوجيه**: يعرف (عادل الزيايدي، 2005م:ص279) التوجيه بأنه إرشاد المرؤوسين وتشجيعهم

لكي يؤديوا أعمالهم بثقة وحماس لكي يحققوا النتائج المرغوبة، كما يرى أن التوجيه هو إرشاد المرؤوسين إلى

طريق الأداء الصحيح عن الأوامر والتعليمات الصادرة من الرئيس.

ويذكر (عادل رضوان، 2009م:ص36) أن التوجيه عملية غاية في الأهمية داخل الأندية وهو أحد متطلبات

الجودة، بالإضافة لكونه عملية إدارية ما بين قيادة وتحفيز وإتصال، حيث كلما كان التوجيه يستهدف الدعم

والمساندة والتدريب كلما كانت الرقابة والتقويم عملية سهلة، وفي ضوء كون هناك أهداف واضحة وسياسات

مرشدة وإجراءات توضح ما يجب عمله وهناك تنظيم جيد يسمح لتحقيق الأهداف، كلما كان التوجيه عملية

تستهدف دعم المنظومة الإدارية من أجل إنجازها وتحقيق أهدافها.

ولقد تعددت الآراء نحو توجيه الجهود الإنسانية لتحقيق أهداف المنظمة، كما تبلورت تلك الآراء في ثلاثة أبعاد رئيسية للتوجيه وهي:

**III-3-1- القيادة:** يعرف درويش وآخرون أن القيادة: هي عملية التأثير في نشاط الأفراد والجماعات، وتوجيه نشاطهم نحو تحقيق الغاية التي يسعون إليها (كمال درويش وآخرون، 2009م:ص125).

أن القيادة الإدارية هي عملية تأثير في الأفراد مستمدة من السلطة الرسمية للقائد ومن قدراته التي تكفل تحقيق أهداف المنظمة بأقصى درجة من الكفاية والفاعلية.

➤ **مراحل عملية القيادة:** ويشير (حافظ بلال وآخرون، 2003م:ص22) إلى أن عملية القيادة تتكون من أربع مراحل

**المرحلة الأولى:** توزيع المهام وتشمل نشاطات التخطيط، التوجيه، التعليمات.

**المرحلة الثانية:** التنفيذ وتشمل نشاطات التوجيه، المراقبة، التفويض، تدعيم أداء المرؤوسين.

**المرحلة الثالثة:** التقويم ويشمل رقابة وتقويم العمل.

**المرحلة الرابعة:** التحفيز ويشمل تقديم المكافآت المعلومات المرتدة حول مدى أداء المرؤوسين للأهداف.

➤ **أنواع القيادة في المجال الرياضي:** يذكرها (أحمد الشافعي، 2001م:ص38) وهي كالآتي:

- **القائد المهني:** هو الشخص الذي أعد عن طريقه دراسات معينة وتدريبية خاص لكي يكون قادرا على العمل
- **القائد المتطوع:** هو الشخص الذي لديه الوقت والرغبة في التطوع للعمل في المنظمات والهئات الرياضية بدون أجر وغالبا ما يكون لديه مهارة عملية أو يتقن نشاطا معيناً.
- **القائد الطبيعي:** هو القائد الذي يخرج من بيت أعضاء الجماعة لكي يتولى مباشرة قيادتها وتنظيم أعمالها ونشاطها واجتماعاتها ويكون حلقة الوصل بينهما وبين القائد المهني.

**III-3-1-2- التحفيز:** يرى بعض علماء الإدارة أن الحوافز هي مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الإنسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته، ويعرفها دال بيتش بأنها " الرغبة الإنسانية في الاستجابة إلى متطلبات المنظمة أي تحقيق رسالتها أو أهدافها " (إبراهيم عبدالمقصود وأحمد الشافعي، 2003م:ص43).

ويذكر (أحمد الشافعي، 2006م:ص892) بأن الحوافز في المنظمات الرياضية تنقسم إلى ما يلي:

➤ **الحوافز الإيجابية:**

- الحافز المالي: (الأجر- الترقية- المكافآت).

- الحافز الاجتماعي: تقديره كعضو في الجماعة.

- الحافز المعنوي: إشباع حاجات العاملين.

➤ **الحوافز السلبية:** هي مجموعة العقوبات التي يتعرض لها العمل مثل (التنبيه ، عدم الإستمرار في الخطأ ، التحفيز إلى تحسين المستوى ، الجزاء يتناسب مع قيمة العمل).

➤ **الحوافز الذاتية:** هي القوة الكامنة التي تدفع الفرد بمحض إرادته إلى العمل وإشباع حاجاته يؤدي إلى الخلق والابتكار ويساعد على إكتشاف المواهب وكذلك على الصفاء النفسي للفرد.

➤ **الحوافز الفردية والحوافز الجماعية:** فالحوافز الفردية تتمثل في مكافآت الفرد عن الأعمال غير العادية التي يقوم بها، أما الحوافز الجماعية تستخدم في حالة الإنتاج الذي يعتمد أساسا على الآلات.

ويشير (أحمد الشافعي، 2006م:ص890) من خصائص الحوافز ما يلي:

- مناسبة لدوافع الفرد وإشباع حاجاته.

- العمل على رغبة جديدة أو زيادة في رغبة قائمة.

- مرونة الحوافز أي قابليتها للتغيير.

- تعمل على ربط الفرد بالمنظمة التي ينتمي إليها.

**III-3-1-3-الإتصال:** يشير سيد الهواري إلى أن الإتصال هو عملية يتم من خلالها إيصال معلومات من أي

نوع، وذلك من أي عضو في الهيكل التنظيمي إلى عضو آخر بغرض إحداث تغيير فالإتصال وسيلة لنقل المعلومات والأوامر والقرارات من مستويات الإدارة العليا إلى مستوى التنفيذ، وكذلك نقل البيانات والآراء من مستوى التنفيذ إلى مستوى الإدارة العليا في شكل تقارير ومذكرات وإقتراحات، وذلك بغرض اتخاذ القرارات والتأثير في سلوك الأفراد والجماعات التي يمثلها الهيكل التنظيمي (كمال درويش وآخرون، 2009م:ص170).

➤ **أهداف الإتصال في المجال الرياضي:** يمكن تصنيف أهداف الإتصال في المجال الرياضي كما حددها (حسن زكي، 2010م:ص89) وهي:

- **هدف توجيهي:** وهو ما نشاهده ونلاحظه في المجال الرياضي بكثرة سواء في المواقف التدريبي أو الموقف التنافسي حيث يقوم المدير الفني كل من المدرب أو رئيس الفريق أو مسئول النشاط بتوجيه اللاعب ونرى ذلك يتحقق بوضوح أيضا حينما يتجه الإتصال إلى إكساب المستقبل اتجاهات جديدة.

- **هدف معرفي:** يتحقق هذا الهدف حينما يتجه الإتصال نحو تبصير وتوعية المستقبلين بأمور تهمهم بقصد مساعدتهم وزيادة معارفهم واتساع آفاقهم لما يدور حولهم من أحداث.

- **هدف تعليمي:** هو إكساب المستقبل خبرات جديدة أو مهارات أو مفاهيم جديدة ترتبط بمجال التخصص.



- هدف ترويجي أو ترفيهي: يتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو إدخال البهجة والسرور.
- هدف إداري: ففي الأندية والمنظمات الرياضية هناك مجلس الإدارة وهناك المدير الفني والجهاز الفني، وكذلك رئيس الفريق واللاعبين، ويتحقق هذا الهدف حينما يتجه الإتصال نحو تحسين سير العمل وتوزيع المسؤوليات ودعم التفاهم بين اللاعبين بعضهم البعض، وبينهم وبين الجهاز وكذلك في المنظمة أو الهيئة الرياضية.
- أهمية الاتصال: تتضح أهمية الإتصال من خلال النقاط التي ذكرها درويش وآخرون وهي كالتالي:
- دوره في نقل المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات: إن للإتصال دورا حيويا لتوفير ونقل المعلومات الضرورية لإتخاذ قرارات عن طريق زيادة ودقة قنوات الإتصال في نقل المعلومات وتوصيلها إلى مستويات التنظيم المختلفة.
- تنمية روح التعاون بين العاملين والشعور بالترابط والهدف المشترك: من خلال تحقيق تفاهم مشترك بين أفراد المنظمة وإدارتها، وبذلك بتنمية روح التعامل بين العاملين وكذلك تنمية الإحساس لديهم بالترابط بينهم.
- استثارة الدافعية والتحفيز: إن للاتصال الفعال يجب أن يعمل على تحفيز ودفع الأفراد إلى ما هو مطلوب، فالإتصال له دور هام في عملية تحفيز وتوجيه أداء الأفراد وكذلك تقويم أعمالهم.
- الرقابة على تطبيق القرارات: فكلما وفر التنظيم للمديرين علاقات رأسية وأفقية سليمة كلما زادت كفاءتهم في الرقابة والمتابعة، وما توفره من معلومات متبادلة تسهم بوضوح في عمليات المتابعة والرقابة.
- رفع كفاءة الإنتاج: الحصول على المعلومات اللازمة لحل مشاكل العمل ورسم الخطط والسياسات لرفع كفاءة الإنتاجية (كمال درويش وآخرون، 2009م:ص127).

III-4- الرقابة: أن الرقابة تعتبر عنصرا أساسيا من عناصر الإدارة وتحظى باهتمام خاص من جانب المهتمين بمجال الإدارة، إذ يضع هؤلاء الرقابة في مقدمة أهمية عناصر الإدارة، حيث أن الهدف الأساسي منها هو التأكد من أن الأعمال تسير في إتجاه تحقيق الأهداف بصورة مرضية، وأن الخطط الموضوعية لبلوغها قد تم تحقيقها.

III-4-1- مفهوم الرقابة: يرى هنري فايول أن الرقابة هي عملية التحقق من أن ما يحدث يطابق الخطة المقررة، والتعليمات الصادرة والمبادئ المعتمدة، ويمكن القول بأن الرقابة هي تلك العملية الإدارية التي يتم من خلالها متابعة عمليات تنفيذ الأعمال وقياس الأداء وفقا للمعايير الرقابية المحددة، وذلك لبيان مدى تحقيق الأهداف المراد إنجازها، والكشف عن السلبيات لتداركها ومعالجتها، للوصول بالإدارة إلى أعلى كفاية ممكنة.

III-4-2- أهمية الرقابة: يشير كل من (أحمد الزهري وآخرون، 2003م:ص87) إلى أهمية الرقابة إلى

- مساعدة الإدارة على إكتشاف المشكلات والمبادرة في تصحيحها.
- تعديل الخطط وتحسين مسارها وبناء خطط جديدة على أساس سليم.
- تنشيط دافعية العاملين لبلوغ مستويات الإدارة المقررة.
- التنسيق بين أعمال الإدارات والأقسام وتعاونها لتحقيق الأهداف المشتركة.

- خفض التكلفة بمعالجة الأخطاء بمجرد ظهورها.

ويضيف (أحمد الشافعي، 2006م:ص844) أن للرقابة دور مهم في المنظمات الرياضية من حيث:

- تساعد على تحقيق أهداف المنظمة الرياضية.

- تحديد المسؤولية عن الأخطاء.

- معرفة نواحي القصور.

- وضع أسلوب العلاج المناسب.

**III-4-3- أنواع الرقابة في المنظمات الرياضية:** يذكرها (أحمد الشافعي، 2006م:ص895) إلى ما يلي:

➤ **الرقابة الداخلية والخارجية:** الرقابة الداخلية يقصد بها هي تشكيل لجنة من داخل المنظمة الرياضية لرقابة والتأكد من تنفيذه داخل العمل، أما الرقابة الخارجية يقصد بها هي تكوين لجنة من خارج المنظمة الرياضية للإشراف على تنفيذ الأعمال.

➤ **الرقابة الفنية والإدارية:** الرقابة الفنية تتمثل في الرقابة المتخصصة في فرع معين، أما الرقابة الإدارية هي الرقابة التي تختص بالأمر التي سبق تأدية العمل الفني وتشكيل لجنة تشرف على العمل ومدى تنفيذه من المختصين في نفس الفرع.

ويضيف (أحمد الشافعي، 2006م:ص896) إن أهم مكونات العملية الرقابية بالمنظمات الرياضية:

- الإهتمام بالرقابة وتوجيه العاملين.

- اهتمام المسؤولين داخل المنظمة الرياضية بعملية الرقابة على الأنشطة الرياضية.

- الإهتمام بتوضيح المعايير التي تقوم على أساسها عملية الرقابة.

- مقارنة ما تم تنفيذه بالخطط الموضوعة.

- الإهتمام بتصحيح آراء العاملين داخل المنظومة الرياضية.

أن الرقابة هي العملية الرابعة بين العمليات الإدارية الرئيسية وهي تقع في نهاية مراحل النشاط الإداري كما أن لها صلة قوية بوظيفة التخطيط والتنظيم والتوجيه لأن من خلالها يتم متابعة جميع العمليات والأعمال وقياس الأداء وفق معايير محددة للتعرف على مدى الأهداف المراد تحقيقها.

### الخلاصة:

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

كما يمكن القول في النهاية أن العمل الإداري له دور كبير في مساندة التعقيدات التي تواجه الإدارة الرياضية، فبدون العمل الإداري الدقيق نعم الفوضى بشكل يهدد وجود المنظمات والهيئات الرياضية، مما يوفر درجة من الإنتظام والتنسيق، وذلك لا يتم إلا بوجود قيادة ذات كفاءة عالية.

ويمكن القول أن نقول أن العملية الإدارية هي مجموعة من العمليات المترجحة والمتمثلة في: التخطيط، التنظيم، الرقابة، وإتخاذ القرار، من أجل تحقيق الأهداف المرجوة يجب أن تكون هناك سياسة إدارية ناجحة ومدروسة.

لذلك أن الهدف الأساسي للإدارة قد يكون في حقيقة جوهرها، وهذا الهدف هو تنفيذ العمل بأحسن الأساليب وبأقل التكاليف الممكنة وبالإستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية واللوائح والقوانين والإمكانات المتاحة لتحقيق الهدف.

الفصل الثاني:

إدارة الجودة

الشاملة

تمهيد:

بدأ مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالظهور في الثمانينات من القرن العشرين, حيث يتضمن هذا المفهوم جودة العمليات بالإضافة إلى جودة المنتج ويركز على العمل الجماعي وتشجيع العاملين وإندماجهم, بالإضافة إلى التركيز على العملاء ومشاركة الموردين (أحمد جودة، 2009م:ص5).

لاشك أن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تعتبر من الفلسفات الإدارية الحديثة ففي نهاية عقد الثمانينات بدأت تتبلور أدوات ومفاهيم وفلسفة إدارة الجودة معا تحت مسمى إدارة الجودة الشاملة, وقد بدأ استخدام مصطلح الجودة الشاملة TQM في الكتابات العربية مع بداية عقد التسعينات نتيجة لظهور العديدة من المتغيرات الدولية التي حتمت شيوع استخدام المصطلح وضرورة لفت إنتباه جميع المنظمات إلى أهمية وضرورة إعتناق فلسفة إدارة الجودة الشاملة (عبد الرحمن توفيق، 2008م:ص10).

لذا تعد إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية الرائدة التي إستحوذت على الإهتمام الواسع من قبل الإختصاصيين والباحثين والإداريين والأكاديميين الذين يعنون بشكل خاص في تطوير وتحسين الأداء الإنتاجي والخدمي في مختلف المنظمات, وتعزى النجاحات الكبيرة في الصناعات اليابانية إلى تطبيقات إدارة الجودة الشاملة التي تعرف أحيانا بضبط الجودة على مستوى الشركة ككل, وإستخدم مصطلح إدارة الجودة الشاملة Management Total Quality لأول مرة عام 1980م من قبل الطيران في البحرية الأمريكية يصف فيه الطريق إلى تحسين الجودة بالأسلوب الياباني للإدارة, وهي طريقة لتحقيق نجاحات مستمرة ومتواصلة على المدى البعيد من خلال تحقيق رضا الزبون (عبد الوهاب العزاوي، 2005م:ص39).

## 1. مدخل لإدارة الجودة الشاملة:

إهتمت المؤسسات الإقتصادية بإدارة الجودة الشاملة في السنوات الأخيرة نتيجة لعدة إعتبرات لعل من أهمها ما حققته الشركات اليابانية من تطور وإزدهار وإرتقاء في مختلف الصناعات الإلكترونية وصناعة السيارات التي أصبحت تنافس كبرى الشركات العالمية في هذا المجال, فقد أكتسحت الصناعة اليابانية هذه الأسواق العالمية, راجع لجودة المنتجات اليابانية وتميزها على المنتجات الأخرى, ومن هنا أصبحت الجودة الشاملة مطلب أساسي تسعى لتحقيقه كل المؤسسات من أجل ضمان تحقيق أهدافها المتمثلة في الإستمرارية والبقاء.

**1-1 - مفهوم الجودة:** يرجع مفهوم الجودة (Quality) إلى الكلمة اللاتينية Qualities والتي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة وقديما كانت تعني الدقة والإتقان من خلال قيامهم بتصنيع الأثار والتماثيل وقلاع وقصور لأغراض التفاخر بها أو إستخدامها لأغراض الحماية, وحديثا تغير مفهوم الجودة بعد تطور علم الإدارة وظهور الإنتاج الكبير والثورة الصناعية وظهور الشركات الكبرى وإزدياد المنافسة, إذ أصبح لمفهوم الجودة أبعاد جديدة ومتشعبة, ويمكن تعريفها بأنها عبارة عن مجموعة من الصفات والخصائص التي يتميز بها المنتج أو الخدمة, والتي تؤدي الى تلبية حاجات المستهلكين والعملاء سواء الوصول الى إرضاء هؤلاء العملاء وإسعادهم (مأمون الدراكة،2006م:ص15).

ويعرف " ايشيكاوا" كما أورد (مخالد سعيد،2012م:ص48) أن الجودة قد يتسع مداها لتشمل على "جودة العمل, وجودة الخدمة, وجودة المعلومات والتشغيل, وجودة القسم والنظام, وجودة القوى العاملة (المديرين التنفيذيين والمهندسين والموظفين والعمال), وجودة المنظمة, وجود الأهداف وغيرها, مما يجعل مراقبة الجودة وأبعادها المتعددة من الأدوات الأساسية لتحقيق الأهداف المنشودة".

وعرفها (حمود كاضم ومنير الشيخ،2010م:ص19) الجودة هي عملية ديناميكية ترتبط بالبضائع والخدمات والعمليات والأشخاص القائمين عليها وبيئات عملها وتسعى الى أن تتطابق مع توقعات عناصرها أو تتعداها.

كما تعني أيضا " قدرة المنتج على إشباع حاجات ورغبات المستهلكين" (Etienne,1983:p05).

وعرفها "Crosby" فيليب كرروسي على أنها "المطابقة مع المتطلبات" (Willy,1996:p16).

ويؤكد "ديمنج" نقلا عن (مأمون الدراكة،2006م:ص16) أن الجودة عبارة عن تخفيض مستمر وتحسين مستمر للجودة في جميع النشاطات.

كما عرفت الجودة "إستعداد مجموعة من الخصائص الجوهرية على إرضاء المتطلبات" (Seddiki,2004:p23).

ويعرفها (أحمد الخطيب، 2008م:ص14) بأنها عبارة عن خاصية أو صفة مميزة للمنتج أو الخدمة والتي يمكن تحسينها.

وكذلك عرفتها الجمعية الأمريكية كما أوردها (منير عبوي، 2008م:ص32) بأنها مجموعة من المزايا وخصائص المنتج أو الخدمة القادرة على تلبية حاجات المستهلكين. من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الجودة بأنها "الإتقان والدقة في العمل وذلك لتحقيق الرضا والسعادة لدى العملاء من خلال جودة السلعة أو الخدمة المقدمة إليهم".

**1-2- مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المجال الرياضي:** لقد إستأثرت الجودة (النوعية) Quality بإهتمام واسع من لدن العديد من الباحثين والمفكرين نحو أفاق التطورات الفكرية والفلسفية في مختلف المجالات الإقتصادية والإجتماعية والحضارية سيما في ظروف التطورات التي تشهدها المجتمعات وبروز ظاهرة العولمة والتجارة الحرة ونظم المعلومات والإتصالات والأترنت وقد أطلق على القرن الحادي والعشرين بأنه قرن لما إقترن به من أبعاد هادفة نحو جعل الميدان حسما في تحقيق أهداف المنظمات المختلفة سواء الإنتاجية أو الخدمية على حد سواء، كما أن القدرة التنافسية للمنظمات الإقتصادية على الصعيد العالمي إرتبطت بشكل لا يدعو للشك بالجودة العالمية للمنتجات أو الخدمات التي تستهدف تقديمها للمستهلك الحالي أو المرتقب.

وقد أختلف الكثير من الباحثين والكتاب حول إبراز تعريف محددة لإدارة الجودة الشاملة إذ أن الجودة نفسها تحتمل مفاهيم مختلفة من حالة إلى حالة ومن شخص إلى شخص لآخر ومن أبرز هذه التعاريف مايلي:  
عرفها "ستيفن كوهان" و"رونالد براند" نقلا عن (منير عبوي، 2006م:ص35) على أنها: التطوير والحفاظة على إمكانيات المنظمة من أجل تحسين الجودة وبشكل مستمر والإيفاء بمتطلبات المستهلكين وتجاوزها، وكذلك البحث عن الجودة وتطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل بدءا من التعريف على إحتياجات المستهلك وإنتهاءا بمعرفة مدى رضا المستهلك عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له.

كما أورد (صالح الشمري، 2007م:ص31) أن إدارة الجودة الشاملة تتطلب أن توجد داخل التنظيم بحيث تمثل جزءا من ثقافته وتتطلب مجموعة من الأساليب الإدارية التي تستهدف تقديم خدمات تلي إحتياجات المستهلكين. ويعرفها "أوكلاند" نقلا عن (سعيد خالد، 2012م:ص80) إدارة الجودة الشاملة بأنها: طريقة لتحسين مرونة وفعالية الأعمال بشكل عام ومن خلال هذه الطريقة يمكن تحسين التنظيم ومشاركة كل قسم وكل نشاط وكل فرد في جميع المستويات.

وعرفت أيضا هي إستراتيجية للتسيير تشمل كل نشاطات المؤسسة، من أجل تحديد وإشباع أهداف الجودة المستنبطة من الزبون" (Gerrd,1994:p119).

ويذكر (أحمد الشافعي، 2004م:ص55) أن إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الرياضية تتطلب الأتي:

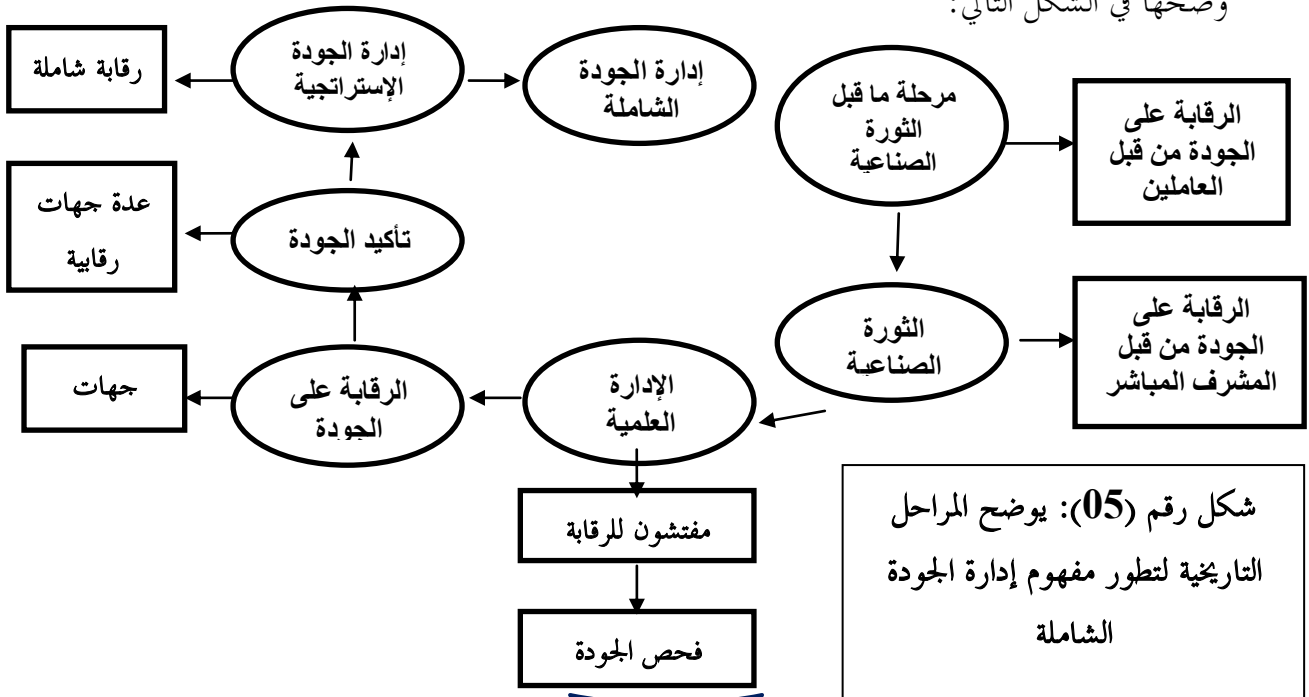
- إتباع السلوك الصحيح للجودة من العاملين بالمنظمة الرياضية.
- توافر الموارد المطلوبة سواء كانت مادية أو بشرية.
- التحكم والسيطرة على العمليات لجميع الأنشطة بالمنظمة.
- إستخدام النظم الفعالة لتحقيق أهداف المنظمة.

إن إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الرياضية يتوقف على مدى وعي المسؤولين بالرياضية بفلسفة إدارة الجودة الشاملة والتي تعتبر من الفلسفات الإدارية الحديثة فهي عبارة عن خطة عامة تشمل جميع مستويات الإدارة وتنادي بتطبيق إدارة الجودة الشاملة وجعلها مسئولية جميع العاملين وتهدف إلى تحقيق التميز في جودة أداء خلال الوفاء بإحتياجات المستفيدين والعاملين الداخليين والخارجيين.

**1- 3- التطور التاريخي للإدارة الجودة الشاملة:** بدأ التركيز على مفهوم الجودة في اليابان في القرن العشرين إنتشر بعدها في أمريكا والدول الأوروبية ثم باقي دول العالم وقد كان هناك مساهمات عديدة من قبل عدد من العلماء والمفكرين في تحديد مفهوم الجودة وتطويره، ففي عام 1931م بدأ Deming والذي تعلم على يد اليابانيين، وقد إنتشرت أفكاره بسرعة وأصبحت عناوين الجودة منشورة في عدة مجالات عملية في اليابان(أحمد جودة، 2009م:ص24).

أما (عمر عقيلي، 2001م:ص21) فقد أورد تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة ضمن مراحل تاريخية متلاحقة

وضحها في الشكل التالي:





➤ **مرحلة ما قبل الثورة الصناعية:** قبل الثورة الصناعية لم يكن هناك مصنع وإنتاج. بمعنى الكلمة فالمصنع كان عبارة عن ورشة فيها رب العمل أو صاحب الورشة وعدد من العمال، الذين يقومون بتصنيع سلعة معينة باستخدام أدوات يدوية، وفق معايير جودة بسيطة يحددها الزبون من منطلق وجهة نظره ورغبته، وما على صاحب الورشة إلا أن يلبي رغبة زبونه، وبالتالي فالعمال يصنعون السلعة المطلوبة وفق توجيهات صاحب العمل وبالنسبة لعملية الرقابة على الجودة، فقد كانت من قبل العامل نفسه ومنفردا، مع تدقيق نهائي من قبل صاحب الورشة (منير عبوي، 2006م: ص19).

➤ **مرحلة ما بعد الثورة الصناعية:** ويضيف (منير عبوي، 2006م: ص19) أن الثورة الصناعية أحدثت كما هو معروف للجميع تغييرات جذرية في مجال الصناعة يمكن تلخيصها بالنقاط التالية:

- ظهور المصنع العاملين في المصنع (المنظمة).

- كبر عدد العاملين في المصنع (المنظمة).

- ارتفاع مستوى الجودة نتيجة استخدام الألة في العمل.

- كبر حجم الإنتاج بسبب استخدام الألة.

في هذه المرحلة لم تعد الرقابة على الجودة تتم من قبل العامل نفسه، بل من قبل المشرف المباشر.

➤ **مرحلة الإدارة العلمية:** ظهرت الإدارة العلمية في مطلع القرن العشرين بقيادة فريدريك تايلور والتي ترمي إلى الاستفادة القصوى من الموارد البشرية والمادية بغية تحقيق أعلى مستوى من الكفاية الإنتاجية، وقد ترجم تايلور أفكاره في مؤلفه المشهور مبادئ الإدارة العلمية الصادر عام 1911م وفي هذه المرحلة ظهر مفهوم يدعى فحص الجودة، الذي سحبت بموجبه مسؤولية الفحص من المشرف المباشر، أسندت إلى مفتشين مختصين بالعمل الرقابة على الجودة وعملية التحقق من الجودة كانت تركز على إجراء المطابقة بين معايير محددة بشكل مسبق، مع جودة المنتج المنجز للتأكد من أن مستوى الجودة المطلوبة محافظ عليه باستمرار، وكانت الرقابة في هذه المرحلة تهدف إلى تحديد الإنحراف والمسؤول عنه، لتوقيع العقوبة المناسبة بحقه (أحمد الخطيب، 2008م: ص25).

➤ **مرحلة الرقابة الإحصائية على الجودة:** وقد ظهرت هذه المرحلة في أوائل القرن العشرين عندما تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية في الرقابة على الجودة وخاصة أساليب الخرائط، وأعمدة جانيت، وكذلك محاولة لوضع قسم مستقل للرقابة على جودة المنتجات باستخدام الأساليب الإحصائية لقياس الأداء والإنتاجية بطريقة إحصائية بغية التعرف على مدى إنحراف الأداء والمنتج عن معايير الأداء المقبولة فالأصل في مراقبة وتعديل المواصفات ليست وظيفة تتم في نهاية الإنتاج لضبط الأخطاء وإستبعاد المنتجات التي لا تنطبق عليها المعايير .

➤ **مرحلة تأكيد الجودة أو ضمان الجودة:** بدأ التفكير بمفهوم تأكيد الجودة في عام 1956م وبعد تطويره إستخدم كأسلوب فعال في مجال الرقابة على الجودة، ثم إعتمدت عليه إدارة الجودة الشاملة فيما بعد، وتتبنى فكرة تأكيد الجودة ثلاثة أنواع من الرقابة هي:

- الرقابة الوقائية: وتعني متابعة و تنفيذ العمل أولا بأول لإكتشاف الخطأ قبل وقوعه والعمل على منع حدوثه.
- الرقابة المرحلية: وفيها يتم فحص المنتج بعد إنتهاء كل مرحلة تصنيع للتأكد من مستوى الجودة، بحيث لا ينتقل المنتج تحت الصنع من مرحلة لأخرى إلا بعد فحصه والتأكد من جودته (إكتشاف الأخطاء).
- الرقابة البعدية: وتعني التأكد من جودة المنتج بعد الإنتهاء من تصنيعه وقبل إنتقاله ليد المستهلك، وذلك ضمانا لحلوه من أي عيب.

➤ **مرحلة إدارة الجودة الإستراتيجية:** وقد ظهر هذا المفهوم عن الجودة ما بين عامي 1970م و1990م وكان ذلك بسبب دخول التجارة العالمية في حالة منافسة بين الشركات، على كسب أكبر حصص من السوق وخاصة من قبل الشركات اليابانية، ولعل شركة (IBN) الأمريكية هي أولى الشركات الأمريكية التي تبنت إدارة الجودة، للوقوف أمام الزحف الياباني، حيث رسمت إستراتيجية الجودة لديها ضمن محاور الرئيسية التالية:

- إرضاء الزبون وتلبية ما يريده ويتوقعه.

- الجودة مسؤولية الجميع من قمة الهرم التنظيمي حتى قاعدته.
- المطلوب تحقيق الجودة في كل شيء (أنظمة، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، أساليب وإجراءات العمل).

➤ **مرحلة إدارة الجودة الشاملة:** يذكر (زيدان سليمان، 2010م:ص94) أن في هذه المرحلة أصبحت الجودة ركنا أساسيا من أركان الوظيفة الإدارية للمدراء، لتمكين المنظمة من إحراز التميز سواء لمنتجاتها أو لعملها من مسؤولية كل فرد فيها، وظهرت إدارة الجودة الشاملة كمدخل إداري يركز على الجودة التي تعتمد على مساهمة جميع أفراد المنظمة لتحقيق النجاح طويل الأمد من خلال تحقيق رضا الزبون وتحقيق المنافع للمنظمة وللمجتمع، وشهدت هذه المرحلة تطور المواصفات العالمية بما يضمن تحقيق أعلى درجات المطابقة للمواصفات المطلوبة للزبون، الأمر الذي وحد المواصفات الوطنية في دول العالم كافة للخروج بمواصفات عالمية موحدة ذات شأن لضمان الجودة أطلق عليها سلسلة المعايير الدولية ISO9001 فهذه المواصفات أصبحت شرطا مهما وأساسيا في عمليات التبادل التجاري الدولي، وضرورة من ضرورات إبرام العقود التجارية بين المنظمات في كافة دول العالم.

ويشير (أحمد جودة، 2009م:ص27)، أن هناك فروق عديدة إجمالاً بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة كما في الجدول التالي:

جدول رقم (01) يوضح أوجه المقارنة بين الإدارة التقليدية و إدارة الجودة الشاملة

الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
1 الرقابة اللصقية و تصيد الأخطاء	الرقابة الذاتية
2 العمل الفردي	العمل الجماعي و روح الفريق
3 التركيز على المنتج	التركيز على المنتج و العمليات
4 مشاركة الموظفين	إندماج الموظفين
5 التحسين وقت الحاجة	التحسين المستمر
6 جمود السياسات و الإجراءات	مرونة السياسات و الإجراءات
7 حفظ البيانات	تحليل البيانات و إجراء المقارنات البيئية
8 التركيز على جني الإرباح	التركيز على رضا العملاء
9 النظرة إلى الموردين على أنهم مستغلين	مشاركة الموردين
10 العمل الخارجي	العمل الداخلي و الداخلي
11 خبرة ضيقة تعتمد على الفرد	خبرة واسعة عن طريق فرق العمل

1. - 4- أهمية إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الرياضية:

يمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة، فلسفة وخطوط عريضة تدل وترشد المنظمة لتحقيق وتحسين مستمر، بحيث تعد مهمة أساسية لكل الأفراد العاملين في المنظمة، بغية خلق قيمة مضافة لتحقيق رضا العاملين الداخليين والخارجين من خلال تقديم ما يتوقعونه أو ما يفوق توقعاتهم.

ويشير (أحمد الشافعي، 2004م:ص30) أن أهمية إستخدام إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الرياضية على

مالي:

- إستمرار المنافسة في مجال الأنشطة الرياضية وإدارة المنظمات الرياضية المختلفة.
- نمو تسويق الخدمات الرياضية في الأنشطة الرياضية وإدارة المنظمات الرياضية.
- الإستمرار والبقاء في البطولات والمنافسات والعلاقات الرياضية الدولية.
- تقليل تكلفة الإعداد الرياضي في الأنشطة الرياضية والمنظمات الرياضية المختلفة.
- الإحتفاظ وجذب المستفيد من ممارسة الأنشطة الرياضية وإدارة المنظمات الرياضية.

- تحقيق وتحسين عامل الربح.

II. - مبادئ إدارة الجودة الشاملة: تتباين رؤى الباحثين و الكتاب في تحديد المبادئ التي تستند إليها إدارة

الجودة الشاملة غير أنهم اتفقوا على مبادئ أساسية تمثلت بما يأتي:

➤ **ثقافة المنظمة:** يذكر (عمر عقيلي، 2001م:ص86) أن الثقافة التنظيمية الجديدة تركز على العناصر التالية:

- نمط القيادية والإشراف هو المساندة والصدق والإخلاص.

- تنمية الرقابة الذاتية والإحساس بالمسؤولية.

- تنمية العلاقات غير الرسمية بين الجميع.

- رسالة المنظمة هي غاية ومسعى الجميع، فالمنظمة هي مستقبل كل من يعمل فيها.

- الولاء والانتماء والإخلاص والأمانة في العمل السبيل الوحيد لتحقيق رسالة المنظمة.

- النظر لكل من يعمل في المنظمة على أن لديه القابلية للإبتكار والإبداع.

➤ **القيادة:** حيث أشار (زيدان سليمان، 2010م:ص64) بأن القيادة تقوم بوضع أهداف المنظمة وتوجيه أعضائها

بالشكل السليم، إذ تقع عليها مسؤولية إيجاد بيئة داخلية تحفز الأفراد على الوصول إلى أهداف المنظمة.

لكي تحقق القيادة تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح عليها الإلتزام بالمرتكزات التالية:

- التحسين المستمر على كافة الأقسام.

- على الإدارة أن تأخذ بفلسفة العيوب الصفريّة.

- تدريب العاملين على معرفة وتطبيق العلاقة مع العميل.

- التوسع في تشكيل فرق العمل.

- إيجاد وتطوير الخبراء والإحتفاظ بهم في المنظمة.

- عدم تحديد الأهداف عشوائيا.

- إستخدام أفضل الطرق الحديثة للتدريب والإشراف.

- إتباع الخطط المنهجية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

➤ **التخطيط الإستراتيجي:** أشار (عبد الوهاب العزاوي، 2005م:ص59) أن وضع خطة شاملة تعتمد رؤيا ورسالة

وأهداف واسعة تمكن من صياغة الإستراتيجية، ومن ثم تسهل وضع السياسات والبرامج في ضوء تحليل للبيئة

الداخلية والخارجية بإعتماد تحليل نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية والخارجية والفرص والمخاطر في البيئة

الخارجية لغرض وضع الخطط الشاملة بالشكل الذي يوفر قابلية دعم للميزة التنافسية للمنظمة، وتحتوي

العملية على:

- رسالة الجودة.

- وضع سياسات الجودة.

- تطوير الأهداف الإستراتيجية.

- وضع خطط تطوير الجودة.

- مراقبة وتقييم جودة الأداء.

➤ **التعليم والتدريب والتطوير المستمر:** حيث أشار (عبد الوهاب العزاوي، 2005م:ص61) إلى التدريب على أنه وسيلة لتنمية إمكانات الأفراد كل ضمن وظيفته بما يحقق الإنجاز الأمثل، والتدريب يحتل أهمية متميزة لأنه سلسلة من الأنشطة المنظمة المصممة لتعزيز معرفة الأفراد ما يتصل بوظائفهم ومهاراتهم وفهم تحفيزهم فالإدارة تشجع أفرادها وترفع من مهاراتهم التقنية وتزيد من خبراتهم التخصصية باستمرار ونتيجة لذلك يتفق الأفراد في أداء وظائفهم، فالتدريب والتطوير يرفع من مستوى قابليتهم على أداء تلك الوظائف.

ويذكر (عمر عقيلي، 2001م:ص165) أن هناك بعض النواحي التي يجب أخذها بعين الاعتبار لتحقيق النجاح وهي

- شمولية عملية التعليم والتدريب لكافة المجالات، ولجميع فئات العاملين وفي مختلف المستويات الإدارية.

- إعتبار التعليم والتدريب استثمار له عائد وليس نفقة أو تكلفة، ويتمثل هذا العائد برفع مهارة وكفاءة العاملين على الأداء الجيد، وخدمة الزبون وتلبية رغباته وتوقعاته بأعلى مستوى من الكفاءة.

- قيام التدريب على أساس تحديد الحاجات التدريبية بشكل دقيق و ليس بشكل إرتجالي .

➤ **التحسين المستمر:** ولقد أشار (أحمد جودة، 2009م:ص171) يعتبر التحسين المستمر فلسفة إدارية تهدف إلى العمل على تطوير العمليات والأنشطة بشكل مستمر بفلسفة التحسين المستمر وهي إحدى ركائز منهجية إدارة الجودة الشاملة والتي تحتاج إلى دعم الإدارة العليا وتشجيعها من خلال الحوافز المادية والمعنوية المناسبة.

ولنجاح جهود التحسين المستمر في المنظمة لابد من مراعاة النقاط التالية:

- التزام الإدارة بإجراءات التحسينات وتقليل الاختلافات.

- شعور جميع العاملين في الإدارة بالمسؤولية الشخصية تجاه التحسين المستمر.

- الإهتمام بالتغذية الراجعة بصفة مستمرة، مما يساعد على جمع المعلومات وتحليلها بشكل دوري والإفادة منها.

- وضع معايير للجودة لجميع مجالات العمل في المنظمة وأقسامها.

- توفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة للتحسين.

- عقد دورات تدريبية بصفة مستمرة للعاملين على مختلف مستوياتهم الوظيفية وتخصصاتهم.

➤ **إلتزام الإدارة العليا بالجودة:** إن الإدارة العليا في بيئة إدارة الجودة الشاملة تقوم بدور قيادي لتنسيق الجهود وتوحيدها، لتحقيق أهداف المنظمة، ويكون التطوير والتنفيذ مهمة العاملين من خلال فرق العمل ولكي يتحقق النجاح المنشود لإدارة الجودة الشاملة، يجب أن تلتزم الإدارة العليا بهذا المفهوم، ولضمان الإلتزام، وإقناع الآخرين به، لا بد بدأ التطبيق من قمة الهرم التنظيمي، ثم ينحدر للمستويات الدنيا (أحمد الخطيب، 2008م:ص2).

➤ **تحفيز العاملين:** أن تحفيز العاملين على أداء أعمالهم بطريقة مميزة وذلك بإتباع الأساليب التالية:

- توضح للعاملين مستويات الأداء بشكل واضح.
  - تعريف كل فرد في المنظمة بمسؤولياته الأخرى حتى لا تتداخل المسؤوليات.
  - العمل على أن يسود في جو العمل الثقة والاحترام المتبادل.
  - إزالة العقبات التي تعترض سير الشكل الذي يرضي العاملين ويفي بمتطلبات الأداء المتميز.
  - تكليف العاملين بأعمال تتناسب مع قدراتهم وميولهم.
  - وضع العاملين في مجموعات عمل متجانسة.
  - وفرة المعلومات الكافية عن الأعمال والمسؤوليات المناطة بالعاملين وتدريبهم وتحفيزهم.
- **منع الأخطاء قبل وقوعها:** اعتمدت الإدارة التقليدية على مراقبة الخدمات بعد تقديمها وهو ما أدى إلى عدم الإستغلال الأمثل لموارد المنظمة، ولكن بتطبيق إدارة الجودة الشاملة وإدخال مبدأ الوقاية بدل مراقبة العاملين في أعمالهم وعمليات تقديم الخدمة هي من الأخطاء التي تحصل في تقديم الخدمة في المنظمة (قاسم الحياوي، 2006م:ص147).

ويضيف (أحمد الخطيب، 2008م:ص31) إن من أهم الأهداف التي تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيقها، والوسيلة لذلك هو الحد من الأخطاء، والمشكلات الإدارية قبل حدوثها، أي أنها تأخذ بمبدأ الوقاية من الأخطاء والعيوب، وذلك عن طريق الفحص والمراجعة والتحليل المستمر لمعرفة المشكلات قبل حدوثها وإيجاد الحلول المناسبة لها.

➤ **التركيز على العميل:** لقد أجمع الباحثون والمختصون على أن المحور الأساسي لجميع ما يرتبط بإدارة الجودة الشاملة هو العميل، حيث يعتبر الهدف النهائي لأي عملية، لأنه مفتاح النجاح أو الفشل للمنظمة، لذا تسعى المنظمة على إشباع حاجات ورغبات وتوقعات العميل، وتركز الإدارة الناجحة على رضا العميل على المدى البعيد وليس رضاه على المدى القصير .

ويشير (أحمد الخطيب، 2008م:ص29) لا توجد منظمة إلا وتعمل على تقديم خدمات، أو منتجات لعملائها ومعيار النجاح هو مدى رضا العملاء عن تلك الخدمات أو المنتجات، لذلك يمثل رضا العملاء هو المحور الأساس لإدارة الجودة الشاملة، خلال تقديم خدماتها أو منتجاتها بشكل متميز يتناسب مع توقعات العاملين الداخليين أو الخارجيين حتى تكسب ولاعهم، وبذلك يتحقق النجاح والقدرة التنافسية .

➤ **إتخاذ القرارات على الحقائق:** تمتاز المنظمة التي تطبق نظام إدارة الجودة الشاملة بأن قراراتها مبنية على حقائق وبيانات صحيحة وليس مجرد تكهنات فردية أو إفتراضات أو توقعات مبنية على آراء شخصية، فليس بمقدور المنظمة إصدار القرارات الإرتجالية على أساس "ممكن أن تنجح" في عالم يتغير بخطوات متسارعة، إن القرار الذي يتم التوصل إليه يجب أن يكون سريعاً ودقيقاً، كما أن القرارات المبنية على الحقائق يمكن الإعتماد عليها بشكل واسع (خالد سعيد، 2012م:ص104).

### III - متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

إن الطريقة المثلى للمشروع في تطبيق برنامج (TQM) تبدأ من خلال التهيئة الجيدة، والهدف الأساسي من التهيئة هو التركيز والدعم التام من قبل الإدارة العليا وتسخير كافة الطاقات لتحقيق الجودة، ووضعها موضع التطبيق كجزء لا يتجزأ من التنظيم الإداري، ومن أهم المتطلبات التي ينبغي توفرها عند تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة ما يلي:

III-1- **مدى دعم وتأييد الإدارة العليا لإدارة الجودة الشاملة:** ويشير (أحمد جودة، 2009م:ص205) من الضروري إقناع الإدارة أولاً وقبل كل شيء بضرورة تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، وذلك حتى يكون لديها الإستعداد لدعم التغييرات التي ستحدث في المنظمة.

ويذكر (عبد الرحمن توفيق، 2006م:ص31) أن دور الإدارة العليا يتمثل في إدارة الجودة الشاملة:

- الدعم والتأييد المستمر لهذا المدخل.
- الإعلام بتطبيق الجودة الشاملة أمام جميع المديرين والإلتزام بالخطط والبرامج على كافة المستويات المختلفة.
- تخصيص الموارد المادية والبشرية اللازمة لنجاح التطبيق.
- تحديد السلطات والمسؤوليات والتنسيق اللازم.

III-2- **تهيئة مناخ العمل وثقافة داخل المنظمة:** معنى ذلك تهيئة جميع العاملين بالمنظمة نفسياً، وإعدادهم لتقبل التغييرات وفهم ومعرفة المفاهيم وتقبلهم عمليات التغيير، وعلى الإدارة نشر ثقافة الكاملة الخاصة، والقضاء على هاجس الخوف وتنمية الإحساس بالمسؤولية.

لذلك يذكر (عبد الرحمن توفيق، 2006م:ص33) لتهيئة وخلق ثقافة المنظمة يجب على الإدارة توفير ما يلي:

- أن يتقبل جميع الأفراد العاملين منطق بأنه ليس هناك حالة مثالية أو أداء أمثل.
- أنه لا يسمح الأفراد العاملين بانتقال العيوب إلى العملية التالية.
- تشجيع العمل الجماعي من خلال فرق العمل.
- أن لا يتنافس العاملين مع بعضهم ولكن يتم التنافس مع المنظمات المنافسة.
- أن يفتش كل فرد على عمله الخاص "تفتيش ذاتي".

### III-3- التركيز على تحقيق إحتياجات المستفيدين: ويذكر (أحمد جودة، 2009م:ص205) إن الهدف الأساسي

من تطبيق منهجية إدارة الجودة هو رضا العميل وإسعاده، وبالتالي فإن إقناع الإدارة والعاملين بالتوجه نحو العميل متطلب أساسي، وبالإضافة إلى ذلك فعلى الإدارة أن توفر قاعدة بيانات كبيرة عن العملاء وإحتياجاتهم وإن تفعل من نظام التغذية العكسية.

### III-4- قياس مستوى جودة الخدمات: حيث أشار (بدر الطالب، 2008م:ص205) لابد من وجود نظام لقياس

يعتمد على إستخدام الأساليب الإحصائية لقياس العمليات والمهام وهذا يتطلب تدريب جميع العاملين على إستخدام التحليل الإحصائي وتحديد الأوقات المحددة للإنتاج.

### III-5- العمل الجماعي وروح الفريق الواحد: يشير (أحمد جودة، 2009م:ص205) ينبغي توفر مناخ التعاون

وروح الفريق العمل الجماعي بين العاملين في المنظمة، وذلك لأن تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة يعتمد أساساً على فرق العمل.

### III-6- الإدارة الفعالة للعنصر البشري: يشير (عبد الرحمن توفيق، 2006م:ص37) أن الموارد البشرية هي القوة

الدافعة لنجاح مدخل إدارة الجودة الشاملة ولذلك:

- توجيه الاهتمام إليها من خلال الإدارة الجيدة لها والبعد عن الطرق التقليدية في إدارتها.

- التركيز على تطوير الإرتقاء بنظام الإختيار والتعيين وشغل الوظائف وتقييم الأداء وبرامج التدريب والتحفيز.

- بناء فرق العمل ذاتية الإدارة لضمان المشاركة والتعاون لتحقيق التحسين المستمر.

- إعادة وصف الوظائف، تطوير عملية تصميم الوظائف، تقييم تقارير الأداء.

### III-7- التعليم والتدريب المستمر: ويشير (بدر الطالب، 2008م:ص69) يجب تزويد جميع العاملين بالمنظمة

بقدر كاف من التعليم والتدريب لإكسابهم الوعي بالمفاهيم والمبادئ والممارسات والأساليب وأهمية الجودة

الشاملة وهذا مما يؤدي إلى دعم النجاح للتطبيق الناجح إذا أردنا نضع مفهوم إدارة الجودة الشاملة موضع

التطبيق الفعلي، فإنه ينبغي الإهتمام بالتدريب المستمر للخط الأول من القوى الوظيفية .



**III-8-** ممارسة النمط القيادي المناسب: لقد أشار (أحمد جودة، 2009م:ص206) أن أكثر الأنماط القيادية مناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة هو النمط الديمقراطي والذي يسمح بمشاركة العاملين في وضع الأهداف وإتخاذ القرار والتوسع في تفويض الصلاحيات، أما النمط الديكتاتوري أو الأوتوقراطي والذي يعتمد على الإتصال من أعلى إلى أسفل فقط وعلى فرض الأوامر والتعليمات، فهو يناسب المنهجية الجديدة، ويقول "ريتشارد ويليامز" في هذا المجال إنه إذا كانت ظروف المنظمة لا تسمح أساسا بفكرة تفويض السلطة للعاملين فربما يكون الوقت غير مناسباً لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

**III-9-** إنشاء نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة: إن من أهم العوامل المساعدة لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو وجود معلومات متكاملة وهذا يفيد في التغذية الراجعة من العميل وتحديد معايير القياس للأداء ومعرفة العمل الداخلي والتحسين المستمر للجودة، فهذا على التركيز على العميل وتلبية احتياجاته.

#### **IV. - مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:**

يشير (أحمد جودة، 2009م:ص213) تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات عملية ليست سهلة وتحتاج إلى وقت طويل لإستكمال مراحلها فإدارة الجودة الشاملة هي منهجية علمية متطورة ترتبط بكافة نشاطات المنظمة. ويمكن تلخيص مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:

**IV-1- المرحلة الصفرية: (مرحلة الإعداد)** يبدأ الإنجاز الناجح لإدارة الجودة الشاملة من هذه المرحلة، أطلق عليها المرحلة الصفرية لأنها تسبق عملية البناء التي يشارك فيها كبار الموظفين التنفيذيين بالتعاون مع محترفين (مهنيين) في عملية التنسيق لتوضيح رسالة المنظمة والرؤية المستقبلية لها، كما يتم وضع الأهداف المشتركة ورسم المنظمة من خلال الدعم المباشر للخطة الإستراتيجية، وتنتهي هذه المرحلة بالإلتزام بالموارد الضرورية اللازمة لتنفيذ خطة أسلوب إدارة الجودة الشاملة (خالد سعيد، 2012م:ص88).

**IV-2- المرحلة الأولى: مرحلة التخطيط:** حيث أشار (بدر الطالب، 2008م:ص76) أن في هذه المرحلة يتم إعداد خطة التطبيق التفصيلية، كما يتم تحديد هيكل الدعم، والموارد لتنفيذ هذا التطبيق، وإتخاذ قرارات هامة، حيث تشمل هذه المرحلة على الخطوات التالية:

✓ إختيار أعضاء المجلس الإستشاري: تتضمن نشر روح إدارة الجودة الشاملة فالأفراد المشاركون في هذه المرحلة يشملون جميع أعضاء المجلس الإستشاري بالمنظمة، ومنسق إدارة الجودة الشاملة.

✓ إختيار منسق إدارة الجودة الشاملة: يعمل كهمزة وصل يربط جميع النواحي المتعلقة بالمجلس إدارة الجودة.

✓ تدريب أعضاء المجلس الإستشاري ومنسق إدارة الجودة الشاملة: يشتمل هذا التدريب على مقدمة للمبادئ والمفاهيم الخاصة بإدارة الجودة الشاملة.

**VI-3- المرحلة الثانية:** مرحلة التقييم والتقدير: ويذكر (فايز الأحمرى، 2009م:ص75) أن الهدف من وراء عملية التقييم والتقدير هنا يتمثل في الوقوف على موقع المنظمة، وذلك من خلال العديد من الأدوات التي تهدف إلى قياس أو تقدير فناعة كل فرد في المنظمة بأن هناك مجالاً للتحسين في الطريقة التي تنجز بها المنظمة أعمالها، وهذه العمليات لا تتم مرة واحدة وإنما بطريقة متوالية ومستمرة لمعرفة موقع المنظمة باستمرار، وتشمل مرحلة التقييم والتقدير أربع عمليات أساسية هي:

- عملية التقييم الذاتي.

- عملية التقدير التنظيمي.

- عملية المسح الشامل للعملاء.

- إرجاع الأثر التدريبي.

**IV-4- المرحلة الثالثة: مرحلة التطبيق:** من هذه المرحلة يشير (بدر الطالب، 2008م:ص79) يجب أن يتحقق العائد على الاستثمار كل من الوقت والمال وفي هذه المرحلة، يتم إختيار المدربين و تدريبهم، وتعطى الأهمية الكافية لمكتبة إدارة الجودة الشاملة، ويدرب المديرون والعاملون بالمنظمة، وتشكل فرق العمل، فإذا أصبحت كل الأمور كما كان مخطط لها، فسوف تظهر النتائج المرجوة وتشمل هذه المرحلة الخطوات التالية:

- إختيار من سيتولى التدريب بالمنظمة.

- تدريب المدربين.

- تأسيس مكتبة إدارة الجودة الشاملة.

- تدريب المدربين.

- تدريب المرؤوسين (قوة العمل).

- تشكيل فرق العمل.

**IV-5- المرحلة الرابعة: تبادل ونشر الخبرات:** تعتبر هذه المرحلة هي المرحلة الأخيرة حيث أشار فيها (بدر الطالب، 2008م:ص81) من مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وفي هذه المرحلة يجب الاستفادة من الخبرات والنجاحات التي حققتها المنظمة، وذلك بدعوة الآخرين للمشاركة في عملية التحسين، حيث تشمل جميع وحدات المنظمة وفروعها والموردين الذين يتعاملون مع المنظمة.

### V. - المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في منشآت الرياضة:

هناك العديد من المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنشآت الرياضية مما يترتب عليه عدم القدرة على الاستغلال الأمثل لهذه المنشآت في خدمة أفراد المجتمع أو تحقيق نتائج توازي الجهود المبذولة والأموال المنفقة وإجهاض جهود السياسة العامة للدولة .  
وتنقسم المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنشآت الرياضية إلى معوقات إدارية، ومعوقات فنية، ومعوقات بشرية، ومعوقات مالية تؤثر بدرجات متباينة في إعاقه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنشآت الرياضية.

#### V.1- المعوقات الإدارية : التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنشآت الرياضية :

- \_\_ المركزية الشديدة نتيجة تمسك الرؤساء بالصلاحيات والمسؤوليات خوفا من فقدان النفوذ والسيطرة.
- \_\_ عدم ثقة الرؤساء بالمرؤوسين وضعف النضوج الفكري لدى بعض الرؤساء نتيجة إعتناق معتقدات قديمة.
- \_\_ ضعف الثقة بالنفس بسبب نقص التدريب والمعلومات أو غموض الدور الوظيفي.
- \_\_ عدم إنتهاج الأسلوب المخطط المدروس لتنفيذ أسلوب إدارة الجودة الشاملة في المنشآت الرياضية.
- \_\_ قلة عدد الموظفين الملمين بالمهارات الأساسية لإستخدام إدارة الجودة الشاملة في المنشآت الرياضية.
- \_\_ قلة برامج التدريب في مجال إدارة الجودة الشاملة.
- \_\_ تقليد تجارب المنظمات الأخرى.
- \_\_ البدء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة قبل تهيئة المناخ الملائم للتطبيق.
- \_\_ الإعتقاد بأن التدريب هو كل المطلوب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- \_\_ الفشل في توفير معلومات عن الإنجازات المحققة لأن إعلانها يزيد من الإلتزام ويدفع إلى مزيد من الإنجاز.
- \_\_ محاولة حل أكثر مشكلة إدارية في وقت واحد (محمود فتحى، 2007م:ص 37).

#### V.2- المعوقات الفنية : التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنشآت الرياضية :

- \_\_ غياب نظم وتقنيات الإتصال المتطورة وقلة أجهزة التدريب الحديثة القادرة على تحفيز العاملين.
- \_\_ ضعف تبادل المعلومات بين المنشآت الرياضية.
- \_\_ قلة الدعم الفني لمنسوبي المنشآت الرياضية.
- \_\_ تقادم الأجهزة والمعدات المستخدمة من قبل المنشآت الرياضية (علي البشري، 1998م:ص 27).
- \_\_ عدم توافر التدريب المناسب على كيفية إتخاذ القرار المناسب لمواجهة المشكلات.
- \_\_ ضعف سياسات التدريب الفني وغياب البرامج التدريبية اللازمة لرفع مهارات منسوبي المنشآت الرياضية.
- \_\_ الفشل في الإتصالات بين العاملين والمستفيدين.

- إنتشار وتعدد البرامج الإحصائية الجاهزة في تحليل البيانات بدون وعي كاف بالمفاهيم والطرق الإحصائية.
- الإعتقاد بان أجهزة الحاسب الآلي هي التي تؤدي إلى تحسين الجودة (محمود فتحي، 2007م:ص 28).
- V - 3- المعوقات البشرية :** التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنشآت الرياضية:
- عدم تحديد المسؤوليات والسلطات لمنسوبي المنشآت الرياضية.
- نقص في الكوادر المتخصصة وأصحاب الخبرة والدراية في إدارة المنشآت الرياضية لمواجهة سوء إستخدام المنشآت الرياضية يحد من القدرة على تنفيذ أسلوب إدارة الجودة الشاملة (عبد الرحمن حربي، 1999م: ص 83).
- عدم الإهتمام بمشاركة جميع العاملين في تطوير أسلوب العمل بالمنشآت الرياضية.
- عدم الإستعانة بالخبراء والإختصاصيين والأكاديميين وأصحاب الرأي المختصين في إدارة الجودة الشاملة.
- ضعف التأهيل العلمي لبعض الأفراد الذين لا يحظون بالمستوى التعليمي المناسب, وضعف مستوى التدريب.
- ضعف مستوى الخبرة لم يتم الإستفادة في الدول النامية من الأفراد الذين إبتعثوا لرفع مستوى خبراتهم العملية بالخارج في ظل جمود المنظمات (سعيد القحطاني، 2001م:ص 219).
- V - 4- المعوقات المادية :** التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنشآت الرياضية :
- محدودية المخصصات المالية المخصصة لتدريب منسوبي المنشآت الرياضية.
- قلة الموارد المالية اللازمة لتوفير البنية التحتية (بإنشاء الصالات والمراكز الرياضية أو شراء الأجهزة الرياضية).
- إرتفاع تكاليف خدمة الصيانة للأجهزة والتقنيات ومباني المنشآت الرياضية(حسن عبد القادر، 2000م:ص 33).
- ضعف دور الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع على تطوير ومتابعة التعليم والتدريب والتنمية الذاتية.
- عدم وجود إعمادات مالية لتطوير المناهج التدريبية النظرية والتطبيقية لمنسوبي المنشآت الرياضية.
- يتضح مما سبق وجود العديد من المعوقات الإدارية والفنية والبشرية والمادية التي تحول تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنشآت الرياضية, مما ينعكس سلبا على قدرة العاملين في المنشآت الرياضية على إستثمار مناخ العمل الرياضي أو تحقيق ما تصبو إليه الدولة من الحصول على نتائج توازي ما يبذل من جهود وما ينفق من أموال, بل قد يتعدى الأمر ذلك نتيجة عدم قدرة منسوبي المنشآت الرياضية على حفظ الأمن ونظام في دور إستخدام أساليب الإدارة تقليدية توسع عن دائرة الخطر فتفتقد إلى دقة السرعة التي توفرها إدارة الجودة الشاملة, مما يترتب عليه آثار سلبية متعددة قد تؤدي إلى خسائر مادية وبشرية كان يمكن تفاديها إلى حسن استثمار مناخ العمل الرياضي وفق إدارة فعالة تحسن إستغلال الفرص وتوزيع المشكلات أولا بأول.

### الخلاصة:

إن فلسفة إدارة الجودة الشاملة مدخلا هاما وإستراتيجيا لإنتاج أفضل منتج أو خدمة ممكنة, وذلك عن طريق الإبتكار المستمر الذي لا ينقطع, لذلك تعتبر إدارة الجودة الشاملة تتضمن فلسفة إدارية تحتوي على كافة أنشطة المنظمة التي عن طريقها يتم تحقيق إحتياجات وتوقعات المستهلك والمجتمع, وكذا تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الإستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير.

ويعتبر الأسلوب الجديد للتفكير فيما يتعلق بإدارة المنظمات, إذ أن إدارة الجودة الشاملة تعد بمثابة ثقافة تعزز وتؤيد مفهوم الإلتزام الكامل تجاه رضا المستهلك من خلال التحسين المستمر والإبداع في كافة فروع العمل بشقيه الإنتاجي والخدمي.

لذلك أهم ما يميز إدارة الجودة الشاملة هو التأكد على أهمية الوقاية من الأخطاء قبل حدوثها والبحث المستمر في مراقبة مستوى الجودة قبل وأثناء تقديم الخدمة أو إعداد المنتج وتركيزها التعرف على عوائق العمل ومواجهتها قبل حدوثها, وإلى إعادة تقييم العمليات والأساليب الإدارية لإحداث تغيير إلى الأفضل في تطوير أساليب العمل والرفع من مهارات وقدرات العاملين وأداء العمل بشكل صحيح وذلك من خلال الإهتمام بعنصر الجودة لمواجهة متطلبات ورضا المستفيدين سعيا لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.

# الفصل الثالث:

المنشآت

الرياضية

## تمهيد:

بالرغم من التكلفة المرتفعة للمنشآت الرياضية, إلا أن وجودها وانتشارها ذو أهمية قصوى لما يترتب عليها من تفريغ طاقات الشباب في ممارسة هوايتهم وأنشطتهم الرياضية التي تنعكس إيجاباً على تنمية وبناء أجسادهم وتكسبهم الصحة البدنية اللازمة لممارسة العمل وإنتاج في القطاعات التنموية كافة. بما يلي احتياجات ومتطلبات تنفيذ خطط التنمية الطموحة, وفي الوقت نفسه يوفر قاعدة عريضة من ممارسي الرياضات المختلفة التي يمكن تنميتها من خلال المختصين بقطاع الرياضة واستثمار هذه الطاقات في صنع أبطال رياضيين يعبرون عما وصلت إليه من إمكانات متميزة في المجالات كافة, ويجعلون هناك مردود اقتصادي للرياضة بتحقيق بطولات وإنجازات توازي ما ينفق من الجهود والأموال, فلا تصبح الرياضة مجرد تبديد للوقت والجهد والتكلفة.

**1-1- مفهوم المنشآت الرياضية:**

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

**1-1-1- تعريف المنشآت الرياضية:**

عرفها (أمين أنور الخولي، 2002م:ص32) أنها " ذلك الواقع المادي المؤسساتي الذي تعهد إليه الرياضة " وتعرف أيضا على أنها " وحدة فنية اجتماعية المفروض أن تدار للوصول إلى أفضل صورة وذلك إذا اتبعت جوانب رئيسية متداخلة في بعضها بحيث يؤثر كل جانب منها في الآخر ويتأثر به وهي الأهداف التي تكون معروفة وواضحة للموارد البشرية والمادية والعمليات الإدارية كالخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة".

عرفت المنشآت الرياضية أيضا بأنها هي "المرافق الرياضية والأندية ومراكز الشباب والصالات المفتوحة والمغطاة التي تم إنشائها لتمكين أفراد المجتمع في مراحل سنوية مختلفة من ممارسة هوايتهم ونشاطاتهم الرياضية (الشافعي، 2002م:ص21).

وعرفها حامد بأنها "مؤسسات تربوية تهدف إلى إعداد الشباب والاهتمام بالنشاء، ورعايته في ضوء السياسة العامة للدولة " (حامد، 2002 م:ص2).

ويعرفها الهارون بأنها "البناء أو المكان الذي يقام به لون النشاط المطلوب فالمنشآت الرياضية لكرة القدم هي الملعب وملحقاته، والمنشأة الرياضية للسباحة هي حمام السباحة وملحقات وكل ما يحيط به، والمنشأة الرياضية لكرة السلة هي الصالة المخصصة لمباريات وتدريب السلة وكل ما يتصل بتلك الصالة من مبان ومرافق وملحقات" (الهارون، 1985م:ص216).

**1-2- لمحة تاريخية عن المنشآت الرياضية:**

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

**1-2-1- المنشآت الرياضية في العصر القديم: يعتبر الإغريق أول من مارسوا الألعاب الرياضية وذلك**

منذ سنة 866 قبل الميلاد وفي سنة 468 قبل الميلاد حيث نظم هؤلاء أول دورة رياضية في مدينة اولمبيا وهي الأصل تسمية الألعاب الاولمبية التي تمارس في وقتنا الحالي.

وإستمرت هذه الدورة مدة 5 أيام اشترك فيها الكثير من المتنافسين فظهرت بذلك حاجتهم إلى إقامة منشآت رياضية تنظم فيها تلك المنافسات، وكان أول ما بنو ملعبا كبيرا سمي بمضمار الحري، ثم جاء عصر الرومان فشيّدوا مجموعة من المنشآت الرياضية الهامة أطلقوا عليها تسمية البلاستر.



➤ **ملعب البنتاثون:** كانت تمارس فيه خمس رياضات تتمثل في العدو والوثب العالي ,رمي القرص ,ورمي الرمح المصارعة, وكان يطلق على هذه الرياضات, برياضة البانتوثون.

➤ **ملعب الهيبودوروم:** بني هذا الملعب في العصر الروماني لأجل سباقات الفروسية والعربات والإحتفالات والأعياد إضافة إلى بعض النشاطات الثقافية المتمثلة في التنافس بين الخطباء والشعراء.

➤ **البلاسترا:** تمثل دور هذا الملعب في تدريب اللاعبين والرياضيين على مختلف أنواع الرياضات.

➤ **الليونيدون:** تقابله في وقتنا الحالي القرى الرياضية حيث كان مخصصا لإقامة الوفود الرياضية البعيدة عن مكان إجراء المنافسات.

➤ **الكولسيوم:** يعتبر من أشهر الملاعب القديمة في التاريخ قام بتشيدته الإمبراطور فسباسيان وتوفي قبل إتمامه فأكمل ابنه البناء سنة 80م كان الملعب بيضاوي الشكل يشتمل على مدرجات بنيت على أربعة طوابق يبلغ ارتفاعها 48متر, ويستوعب حوالي 8000متفرج, بالإضافة إلى وجود مداخل ومخارج وضعت على أسس علمية سليمة, كما زينت واجهتها بالتماثيل (عفاف وشحاته، 2001م:ص25).

**1-2-2- المنشآت الرياضية في العصر الحديث:** يرى عبد المنعم وشحاته أنه (2001م) في سنة 1890م بدأ الاهتمام الكبير بالمنشآت الرياضية فأصبحت الدول الأوروبية تخصص لها ميزانيات كبيرة وتأخذ في تشييدها بالمعايير الهندسية معتمدة في ذلك على خبراء ومتخصصين, إضافة إلى التطور التكنولوجي للتجهيزات الرياضية كما ظهرت المدن الرياضية لإقامة المنافسات الدولية والتي تضم مجموعة من المنشآت والملاعب من أهمها (ص25).

➤ **الملعب الأولمبي:** وهو أهم منشأة في الدورات الاولمبية حيث خصص لمجموعة من الرياضات منها كرة القدم, ألعاب القوى الخفيفة, سباق الموانع, المشي, القفز, الرمي... الخ ، وتتكون هذه المنشأة من ملعب لكرة القدم يتركب من أرضية ذات حشائش طبيعية.

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

➤ **الملاعب المفتوحة:** وهي عبارة عن مجموعة من الملاعب تعتبر كملاحق للملعب الأولمبي تعد خصيصا لبعض المنافسات التي تقام حول رياضة واحدة في وقت واحد, كما تستعمل في التدريب.

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

➤ الفنادق الرياضية: تخصص هذه الأخيرة لإقامة الرياضيين الوافدين، وتكون مزودة بالمرافق الضرورية من غرف ومطاعم ومقهى... الخ.

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

➤ مراكز الشباب والساحات الخضراء: يعد توفير مراكز للشباب أو الساحة الرياضية في كل حي أو منطقة أمر في غاية الأهمية حيث تكون بمثابة المكان المخصص لإستثمار طاقات الشباب والكشف عن قدراته.

**1-3- أهداف المنشآت الرياضية:** فيرى (الشافعي، 2003م:ص33) أن المنشآت الرياضية تهدف إلى:

- إقامة فعاليات جميع الأنشطة الرياضية والثقافية والفنية والاجتماعية.
- تنظيم المباريات الرياضية والمسابقات الثقافية والاجتماعية بكافة أنواعها.
- غرس وتنمية الروح الرياضية الوعي الرياضي بين جميع أفراد المجتمع.
- توفير الظروف الملائمة لأداء العمل الرياضي وفق القانون الدولي للألعاب الرياضية.
- تحقيق إنجازات رياضية عالية.
- محاولة جذب واحتواء الشباب لممارسة الأنشطة الرياضية بشكل متواصل ومنظم.
- المساهمة في إحداث التنمية المتكاملة من النواحي الرياضية والثقافية والفنية والاجتماعية.
- رعاية الشباب وتربيته وزيادة فعاليته في المجتمع.
- الاستفادة من الطاقات الشبابية وتوظيفها في خدمة المجتمع.
- الإرتقاء بالمستوى الصحي والنفسي للشباب عن طريق الأنشطة المختارة سواء كانت رياضية أو إجتماعية مع الإهتمام بالقيم والعادات والتقاليد الإسلامية.
- تنظيم وإستثمار وقت الفراغ والطاقة لدى النشء والشباب لما فيه خدمة الفرد والمجتمع.
- إعداد أجيال قادرة على حمل الأمانة وقيادة المسيرة.

**1-4- أسس تصميم وبناء المنشآت الرياضية:** فيرى (عبد المنعم وشحاته، 2001م:ص28) أن من أهم

الأسس التي يجب مراعاتها عند تصميم وبناء المنشآت الرياضية هي:

- توفير كافة عوامل الأمن والسلامة في التصميم لجميع اللاعبين والمتفرجين لأهميتها الخاصة والقصى.

- توفر المدرجات الكافية لاستيعاب الجمهور ودورات المياه والمخارج والمدخل.
- توفر المنافذ والأبواب والممرات ولمصاعد التي تستوعب أكبر عدد ممكن من الأفراد.
- توفير مواقف كافية لاستيعاب السيارات.
- مراعاة دخول وخروج الجمهور والمتفرجين من الأبواب الخارجية التي لا تصب داخل النادي والمؤسسة الرياضية بحيث لا يصل أحدهم إلى اللاعبين أو إلى إدارة المؤسسة.
- وضوح أهداف إنشاء منشأة رياضية.
- مراعاة دخول وخروج جمهور المتفرجين في إنسياب ووصوله من وإلى أماكن جلوسه بسهولة وسرعة.
- مراعاة توفير الإضاءة الكافية ووجود مصادرها في أماكن لا تؤذي عيون اللاعبين.
- مراعاة توافر التمديدات والتوصيلات الكهربائية وحسن توزيعها في الأماكن المطلوبة.
- تخصيص أماكن الصحفيين ورجال إعلام والكاميرات التصوير والتلفزيون.
- توفير وتوزيع الأماكن ولوحات إعلان النتائج وساعات التوقيت والقياس في أماكن واضحة للجميع.
- العناية بالمنصة الرئيسية واختيار موقعها المناسب.
- مراعاة سهولة دخول وخروج السيارات الإسعاف والنجدة خاصة في الملاعب الخارجية.

#### 1. - 5 - أنواع المنشآت:

يرى (عازب، 2005م:ص25) أن إختلاف المنشآت الرياضية عن بعضها البعض بناء على ما تحويه من أماكن تتعلق بممارسة النشاطات الرياضية، ولهذا من الممكن تصنيفها إلى أنواع وذلك من حيث الأتي:

#### 1. - 5 - 1 - الأهداف:

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

#### 1. - 5 - 2 - الشكل العام:

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

### 1- 5- 3- الرياضة (العبة):

- رياضات جماعية (قدم - سلة - طائرة... الخ).
- رياضيات زوجية (تنس - اسكواش... الخ).
- رياضات مائية (سباحة - غطس... الخ).
- منشآت ذات ملاعب قانونية (للمنافسات الرسمية).
- رياضات إستعراضية وإيقاعية (جمباز... الخ).
- رياضات المنازل (دفاع عن النفس - مصارعة... الخ).
- منشآت ذات ملاعب غير قانونية (للتعليم والتدريب والترفيه).

### 1- 5- 4- التبعية لمنشآت حكومية (مدارس ، جامعات ، ساحات شعبي):

- منشآت خاصة (شركات أندية).
- منشآت تجارية (مراكز تجارية متخصصة دفاع عن النفس واللياقة البدنية البولدينغ.. الخ).

### 1- 5- 5- نوعية الأرضية: تعتمد على نوعية وطبيعة النشاط الرياضي (زراعة

طبيعية، صناعية) مدكوكة (إسفلت أو بلاط، خشبية، رملية،...) (عازب، 2005م:ص 25)

### 1- 6- الأسس العامة لتخطيط المنشآت الرياضية:

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

### 1- 6- 1- إختيار الموقع: تتوقف دراسة هذا العنصر على نوع المنشأة الرياضية المطلوبة إقامتها حيث يختلف

إختيار المواقع ومساحتها باختلاف حجم المشروع، ومن خلال ما سبق يمكن الإختيار بين مجموعة مواقع لإختيار أنسبها، ولبناء الملاعب والمنشآت الرياضية المطلوبة يجب مراعاة النقاط التالية:

- يفضل إختيار المواقع الذي يبعد عن مناطق السكنية بمسافة لا تقل عن 3 كلم بالنسبة للشباب 2 كلم بالنسبة للأطفال حتى يسهل إنشاء شبكة من المواصلات السريعة التي تربط الملعب بالمدينة.
- يراعى نمو الكثافة السكانية مستقبلا ومعرفة المشروعات التي سوف تقام أو التوسعات المتوقع إضافتها.
- دراسة وسائل المواصلات المختلفة الذي يستحسن أن يكون قريبا ما أمكن من المدينة مع كثرة وسهولة المواصلات المؤدية إليه وقصر الطريق وسهولة الإستدلال عن موقعه.

\_\_ بالنسبة لإختيار موقع المنشأة الرياضية الجديدة يجب دراسة أقصى حد للضغط المرور في أيام المباريات الرسمية حتى يمكن توفير الوسائل المختلفة لإنتقال المشاهدين من وإلى المنشآت في أقل وقت ممكن.

\_\_ يجب أن تكون الطرق مؤدية للمنشآت ممهدة جيدا ومضاءة سواء بالنسبة لطرق لوصول أو دخول والخروج من المنشأة، وجميع الطرق المحيطة بالملاعب داخل القرى والمدن الرياضة حرصا على سلامة وراحة اللاعبين وال جماهير والحكام والإداريين ورجال الإعلام وغيرهم.

\_\_ العناية التامة بالخدمات العامة بالجماهير المشاهدين وخاصة الأماكن الموصلة إلى ملحقات المباني مثل دورات المياه والكفيتيريات والمطاعم سريعة الخدمات والإسعاف..... الخ، (فاضل، بدون سنة: ص 38).

**1. -6-2- التجانس الوظيفي للملاعب والوحدات:** يجب أن تكون الملاعب المتجانسة قريبة من بعضها البعض (الملاعب المفتوحة ذات الأرضيات الصلبة - الملاعب الداخلية حسب نوع الأرضية....)، وذلك لكي تسهل عملية التحكم في إدارتها وأعمال صيانتها كما يجب أن تكون تبديل الملابس ودورات المياه وأماكن الاستحمام قريبة ما أمكن من الملاعب وكذلك يفضل أن تكون المباني الإدارية متقاربة لتسهيل عمليات الإتصال وإنجاز المهام بكفاءة.

**1. -6-3- العزل:** هناك بعض العوامل غير المرغوب فيها والتي تحتاج إلى العزل ومنها ما يلي:

- \_\_ عزل المنشأة عن أماكن الخطورة والإزعاج مثل مصانع مطارات وغير ذلك.
- \_\_ عزل ملاعب الرياضات التي تحتاج إلى هدوء عن الملاعب والأخرى (ميادين الرماية الجمباز وغير ذلك).
- \_\_ عزل الملاعب الكبار عن الصغار (الأطفال).
- \_\_ عزل جماهير المشاهدين عن أرضيات الملاعب بجواجز لا تعيق لا تشوه الملاعب.
- \_\_ مراعاة تخصيص أماكن لمدوبي الصحافة والإعلام.
- \_\_ عزل المدرجات بعضها عن بعض (تقسيم) مع إستقلالية في المداخل والسلام.
- \_\_ تخصيص أماكن مغلقة لحفظ الأجهزة الكهربائية والميكانيكية بعيدا عن العبث.

**1. -6-4- الأمن والسلامة:** هناك بعض من العوامل التي يجب مراعاتها ومنها على سبيل المثال:

- \_\_ يجب أن تكون المنشأة بعيدة عن أماكن التلوث والأوبئة.
- \_\_ يجب أن تكون هناك مساحات كافية وخالية من أي مواد صلبة أو حادة حول أرضيات الملاعب.
- \_\_ يجب أن تكون عدد الأبواب المؤدية للملاعب وسعتها يتناسب مع عدد المستفيدين.
- \_\_ ينبغي أن تكون جميع أدوات الرياضة بعيدة تماما عن أرضيات الملاعب.
- \_\_ يجب تخصيص غرفة للإسعافات الأولية.

- \_\_ تخصيص أماكن للأجهزة إنذار ولطفائيات الحريق حسب قواعد الدفاع المدني.
- 1. - 6-5- الصحة العامة:** يجب الإهتمام بعوامل التالية:
- \_\_ تناسب عدد دوريات المياه ومقاساتها مع عدد المترددين عن منشآت الرياضية.
- \_\_ العناية بمصادر مياه الشرب وبصرف الصحي ونظافة اليومية والصيانة الدورية.
- \_\_ الإهتمام بالتهوية الجيدة وكذلك الإضاءة الكافية والقانونية.
- \_\_ العناية المستمرة بتسوية بأرضيات الملاعب ونظافتها والتأكد من خلوها مما قد يسبب الأذى للاعبين (فاضل ، بدون سنة:ص 40) .
- 1. - 6-6- نواحي الإشراف:** هناك العديد من النواحي المتعلقة بالإشراف والتي من أهمها:
- \_\_ يجب أن تكون أماكن الإشراف تسهل عملية الإتصال بجميع أماكن النشاط بالمنشأة.
- \_\_ يفضل أن تكون أماكن وحجوزات الإشراف مطلة على ميادين المنشأة وبزوايا رؤية جيدة.
- \_\_ يجب توفير أماكن الإشراف في جميع وحدات المنشأة الرياضية.
- \_\_ يجب أن تكون أماكن الإشراف مناسبة للتحكم في إدارتها.
- 1. - 6-7- الإستغلال الأمثل:** يعتبر تشغيل المنشأة الرياضية إلى أقصى حد والاستفادة القصوى منها ما أمكن هو القاعدة الذهبية، فزيادة ساعات التشغيل الأكثر هو غرض يعتبر دليل على ايجابيات المنشأة، ويتم ذلك من خلال تنظيم برامج تشغيلها لفترات مختلفة طوال اليوم بما يلائم مختلف الجماعات المستفيدة مع محاولة استمرارية الإستخدام لجميع فصول السنة، بغض النظر عن عوامل الطقس، أي لا يمكن أن يكون عامل الطقس عائقاً لاستمرارية الاستخدام ولذا يجب مراعاة ما يلي:
- \_\_ الاستفادة القصوى من مساحة وموقع وإمكانات المنشأة لأكثر من غرض.
- \_\_ إنشاء أكثر من ميدان رياضي للاستفادة القصوى من المساحات.
- \_\_ إستخدام أجود أنواع الخدمات التي تتحمل الضغط المستمر.
- \_\_ تنظيم برامج متعددة في جميع فصول السنة والمناسبات (فاضل ، بدون سنة:ص 40).
- 1. - 6-8- النواحي الاقتصادية:** يجب ألا تكون التكاليف المالية لإنشاء عائق لتحقيق المنشأة لقيمتها الحيوية ومع هذا يجب مراعاة التالي:
- \_\_ إمكانية تقسيم المشروع إلى مراحل متعددة.

- \_ وضع خطة تنموية حسب الميزانيات المخصصة للمشروع (على مدى الطويل والقصير).
- \_ خفض التكاليف المالية قدر الإمكان مع عدم المساس بجودة الإنشاء والتشغيل.
- \_ تحقيق الأهداف بأقل التكاليف (الاقتصاد في التشغيل والكهرباء دون التأثير على الأداء).
- \_ استغلال مساحات الموقع وتعدد المنشآت وإستخدامها.

**1. 6-9- القانونية:** للهندسة المعمارية قوانين يجب إتباعها بالإضافة إلى القوانين المتعلقة بالنواحي الأمنية

وكذلك القوانين ومواصفات ومقاييس الملاعب الرياضية ولهذا يجب مراعاة التالي:

\_ المطابقة للمواصفات والمقاييس القانونية (الدولية والمحلية) في تصميم وتنفيذ المنشأة.

\_ إتباع الأسس العملية في تصميم وتخطيط وتشغيل المنشأة.

\_ مراعاة التجهيزات الحديثة والتطورات في المنشآت الرياضية.

\_ تطبيق القواعد القانونية للملاعب والأدوات والأجهزة الرياضية ( فاضل، بدون سنة: ص 44).

**1. 6-10- إمكانية التوسع مستقبلا:** عملية التوقع للتوسع أو التعديل في بعض جوانب للمنشأة

الرياضية مستقبلا أمر محتمل الحدوث خصوصا في عصر التقنيات الحديثة ولهذا يجب مراعاة ما يلي:

\_ مراعاة عمليات التطوير المستمرة في تقنية التجهيزات الرياضية.

\_ مراعاة احتمالية التوسع في المنشأة أفقيا وراسيا.

**1. 6-11- الناحية الجمالية:** الجانب الجمالي للمنشآت الرياضية يبعث السرور في النفس ويثير عواطف

وأحاسيس الأفراد عامة والمستفيدين خاصة من خلال:

\_ جمال المنشأة يؤثر في نظرهم للمنشأة وحكمهم عليها بالإضافة إلى رفع مستوى الأداء والتحفيز على الممارسة.

\_ توزيع الملاعب والمباني بشكل متناسق على مساحة الأرض مع مراعاة الناحية الجمالية في التصميم.

\_ زيادة المساحات والمسطحات الخضراء بأشكال هندسية جمالية متنوعة مع اهتمام بزراعة الحدائق.

\_ الإهتمام بألوان المباني الخارجية بشكل جذاب وإستخدام الزهور والنافورات (فاضل، بدون سنة: ص 46).

**II. - سياسة الدولة في إطار المنشآت الرياضية:**

**1-11- قوانين المنشأة الرياضية:** إن الدولة تسهر بمشاركة الجماعات المحلية وبعد إستشارة هياكل التنظيم والتنشيط, ومن أجل ترقية وتنمية الممارسات البدنية والرياضية على تهيئة المنشآت الرياضية المتنوعة, مع مختلف أشكال ممارسة الرياضة طبقا للمخطط الوطني للتنمية والرياضية, وقد إتبعت الدولة سياسة واضحة تتمثل في:

-إنجاز المنشآت الرياضية لمختلف مستويات الممارسة الرياضية.

-إنشاء المنشآت الرياضية لفائدة المؤسسات التعليمية.

-إنشاء المنشآت الصغيرة التي تضمنت الممارسة الرياضية وبتكاليف قليلة, وذلك في إنشاء المنشآت الكبرى أو الدواوين في المناطق ذات الكثافة السكانية الكبيرة, وقد إتجهت الدولة إلى المشاريع الكبرى بهدف الإستثمار وهي بناء المركبات متعددة الرياضات في مقر كل ولاية, وقد إستهلكت هذه المشاريع مبالغ مالية فحمة وهذا رغبة من الدولة في تعميم الرياضة وتطويرها وإرضاء رغبات السكان من خلال حقهم في ممارسة النشاط الرياضي.

وقد عرفت المنشآت الرياضية تطورا كبيرا خاصة في التنظيم والقوانين الخاصة بتسيير الهياكل الرياضية وذلك ما تم إبرازه في القانون رقم 60-31 المؤرخ في 23 جويلية 2013 المتعلق بالتربية البدنية والرياضية, ومن مواده ما يلي:

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

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

-تسهر الدولة والجماعات المحلية على المصادقة التقنية والأمنية للمنشآت الرياضية وإستغلالها (القانون رقم 13/06 المؤرخ في 23 جويلية 2013م المتعلق بالتربية البدنية والرياضية).

-يكون إستعمال المنشآت الرياضية العمومية مجانا:

\_\_ لرياضة النخبة والمستوى العالي.

\_\_ للتربية البدنية والرياضية في الوسط المدرسي والجامعي.

\_\_ لتنظيمات الرياضة للمعوقين.

-عمليات التكوين للإطارات الرياضية التي تقوم بها المؤسسات العمومية.



فيجب أن تكون المهمة الأساسية والرئيسية لهذه المنشأة هو أن تمارس فيها إما النشاطات البدنية والرياضية وإما النشاطات الترفيهية وإما النشاطين معا.

ويعتبر المنشأة معدة خصيصا لمثل هذه الممارسات, لا يمنع إمكانية أن تمارس فيها نشاطات غير الممارسات البدنية والرياضية مثلا نشاطات ثقافية أو عروض إجتماعية أو تظاهرات مختلفة, وهذا من أجل تحسين مردودية المنشأة فالمهم من تنوع الممارسات في المنشأة هو أن تكون مفتوحة للجمهور ومعدة خصيصا للممارسات البدنية والرياضية.

**II-1-2- تسيير المنشأة الرياضية:** يتم تسيير المنشأة الرياضية عن طريق مدير يعمل على توفير كل الظروف من اجل السير الحسن والجيد لهذه المنشأة, حسب المرسوم التنفيذي 492\_05 الذي يحدد القانون الداخلي لدواوين المركبات المتعددة الرياضية فيبقى على مسيرين المنشآت الرياضية يعتمدون على توجيهات مدير الديوان ومديرية الشباب والرياضة للولاية, وهذا يتفوق على شخصية المسيرين ومبادراتهم في تسيير المنشأة المتواجدين فيها (المرسوم التنفيذي رقم 492/05 المؤرخ في 22 ديسمبر 2005م, والعدد 84, ص 13).

**II-1-3- المنشآت والتجهيزات والعتاد الرياضي:** تميزت السياسة الرياضية بعد الإستقلال وخلال السبعينات بالإستثمار الوجه أساسا نحو المشاريع الكبرى وكانت تخضع هذه المركبات لبرمجة ظرفية مقترنة بالتقسيمات الإدارية الجديدة أي الانتقال من 13 ولاية إلى 48 ولاية.

ولقد غابت الدراسة التقنية والمالية لهذه المشاريع سببا في تكلفة الدولة لمبالغ مالية هائلة تجاوزت في معظم الأحيان الميزانية المتخصصة لها ولم تستجب هذه السياسة إلى الاشتغال بنخبة رياضية معينة, وكان من المفروض إن يتم الإستثمار لصالح التطبيق الجماهيري من خلال المنشأة و المدارس والجمعيات.

أما في ما يخص القانون رقم 03/89 وبعده الأمر 09/95 جاء يحمل جملة من الأفكار تشجع ترقية وتنمية الممارسات البدنية والرياضية المتنوعة والمكيفة مع متطلبات مختلفة الأشكال الممارسات الرياضية, ويشير إلى ضرورة أن تحتوي المناطق السكنية والمؤسسات التربوية والتعليم والتكوين على المنشآت الرياضية ومساحة لعب وعلى أن تحتوي جميع المخططات العمرانية, كما أعطى للأشخاص الطبيعيين والمعنويين إمكانية انجاز وإستغلال المنشآت الرياضية والترفيهية قصد تكثيف شبكة المنشآت الرياضية الوطنية (المادة 19 من الأمر رقم 09/95 المؤرخ في

**25 فيفري 1995م)**

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

**II-1-4- المراقبة والتفتيش:** تخضع كل المنشأة للرقابة والتفتيش كما ورد في المرسوم 91\_416 السابق الذكر من طرف مفتشو الرياضة بالنسبة لشروط الممارسة الرياضية ومفتشو الصحة فيما يخص مقاييس النظافة والشروط الصحية، ومصالح الحماية المدنية فيما يخص مقاييس الأمن، وهنا يكمن دور مختلف المفتشين والممثلين للهيئات السابقة بالتطلع على المنشأة الرياضية من أجل القيام بعمليات تقييمه للكيفية التي تسير بها المنشأة الرياضية ومدى تطبيقها مع الشروط الصيانة للممارسة الرياضة فيها، وهذا عن طريق التطلع على نظافة المنشأة الرياضية وهويتها، كما يتناول شروط ممارسة النشاطات البدنية من حيث التجهيزات المستعملة وتطبيقها المعايير العامة، كما يقومون بتقييم حجم النشاطات ومردودية المنشأة المالية ومردودها من حيث النشاط الرياضي (المرسوم التنفيذي رقم 416/91 المؤرخ في 02 نوفمبر 1991م، العدد 54، ص 213).

### III - الديوان المركب المتعدد الرياضات:

**III-1- مفهومه:** بناء على تقرير الشباب والرياضة في الجريدة الرسمية الباب الأول تحدثت تحت تسمية (مكاتب المركبات المتعددة الرياضات مؤسسات عمومية ذات طابع إداري وشخصية معنوية واستقلال مالي) (المرسوم التنفيذي رقم 177/77 المؤرخ في 06 أوت 1977م، ص 925).

ودواوين المركبات المتعددة الرياضات للولايات التي تدعى في صلب نص الدواوين مؤسسات عمومية ذات طابع إداري وتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي وتوضع تحت وصايا الوزير المكلف بالرياضة (المرسوم التنفيذي رقم 492/05 المؤرخ في 22 ديسمبر 2005م، العدد 84، ص 12).

ومن مهامه تكلف مكاتب المركبات المتعددة الرياضات بما يلي:

— الإسهام في عملية تربية الشبيبة وتكوينها ومدتها بالوسائل اللازمة لتطويرها.

— المساعدة على نشر روح الرياضة وذلك بفتح المجال لأقصى عدد ممكن من المواطنين لممارسة نشاطات البدنية والرياضية.

**III-2- إستعمال المركبات المتعددة الرياضات:** يسمح المدراء في كل المكاتب لمركب متعدد الرياضات بإستخدام للمنشأة الرياضية، على أساس معايير الاستعمال الأمثل والمنصوص عليها في قانون التربية البدنية والرياضة والمحددة من طرف الوزير المكلف بالرياضة تبعا لمستوى الممارسة الرياضية وعدد الممارسين المقبولين بالنسبة لكل مستوى والدوام الأدنى للممارسة الواجب منحها لهم، ويوضح منهج سنوي لإستعمال كل منشأة وذلك في بدء كل موسم رياضي بالاتفاق مع المجموعة المستخدمة ومراعاة ترتيب الأولوية.

### III-2-1- بالنسبة للمباريات:

- التظاهرات الرياضية الدولية.
- تنظيم البطولات الوطنية والمدنية والمدرسية والجامعية أو العسكرية وهدفها لترويج الرياضة.
- تنظيم المهرجانات الرياضية الجماهيرية.
- تنظيم المقابلات رياضية بين القسم الوطني للرياضات.
- تنظيم المقابلات الرياضية الجهوية للرياضات الجماعية والفردية.
- تنظيم المقابلات الرياضية الجهوية بين الأقسام الجهوية الشرفية للرياضات الجماعية والفردية.

### III-2-2- بالنسبة للتدريبات:

- الجمعيات الرياضية للأقسام الجهوية والشرفية بمعدل حصتين تدريبيتين مدة كل منهما ساعة ونصف.
- الجمعيات الرياضية للأقسام الجهوية والشرفية بمعدل حصتين مدة كل منهما ساعة ونصف.
- المدارس الرياضية التي تظم الشبان التابعين من الرياضيين في الولاية بمعدل حصتين في الأسبوع.
- المؤسسات المدرسية والجامعية والوحدات العسكرية غير المزودة بمنشأة رياضية تمكنها من تعليم التربية البدنية والرياضية في أماكنها.

### III-2-3- بالنسبة لتكوين الإطارات:

- إذا برجت تمارين التكوين للإطارات في الولاية تكون الأولوية للحصص التربوية التطبيقية بالنسبة للعمليات المدرجة في الفقرة (المرسوم التنفيذي رقم 177/77 المؤرخ في 06 أوت 1977م، ص926).

### III-3- التنظيم الإداري لمركب متعدد الرياضات:

وورد ذكره في الباب الثالث من المرسوم رقم 117/17 في الفصل الأول:

#### III-3-1- التنظيم الداخلي: ينظم المكتب في أقسام ووحدات:

- قسم المديرية المكلف بالنشاطات الذي يسهر على سير العام للمكتب ويتولى إدارته رئيس القسم.
  - تعد الوحدة هيكلًا مكلفًا بالنشاطات التي تتم في إطار منشأة رياضية واحدة ويتولى دارتها رئيس الوحدة
- تشتمل إدارة المكتب على قسمين:
- القسم الإداري والمالي: المكلف بتسيير الوسائل البشرية والمادية والمالية للمكتب.
  - القسم التقني: المكلف بالقيام بأشغال الصيانة والتصليح وللمنشأة الرياضية التابعة للمكتب.
- يوظف المكتب مستخدمين دائمين ومستخدمين عرضيين عدد العمال التابعين لديوان المركب المتعدد الرياضات, وتتكون إدارة المكتب من: مدير ديوان- القسم الإداري - القسم المالي - مجلس الإدارة.

**III-3-2- مدير الديوان:** هو الذي يسهر على التسيير السليم لمجموعة الأقسام والوحدات التابعة لهذا الأخير وهذا الأمر يصرف الميزانية ويضع مشاريع الميزانيات والبرامج والنشاطات والحسابات الإدارية والمالية وجميع الوثائق الأخرى المتعلقة بالمشاكل الواجب رفعها لمداولات مجلس الإدارة، وله الحق في إبرام جميع الصفقات والتعاقدات والاتفاقيات في إطار التشريع الجاري به العمل والمداولات لمجلس الإدارة كما يعد في نهاية كل سنة تقريراً عاماً بالنشاط يوجه إلى السلطة الوصايا.

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

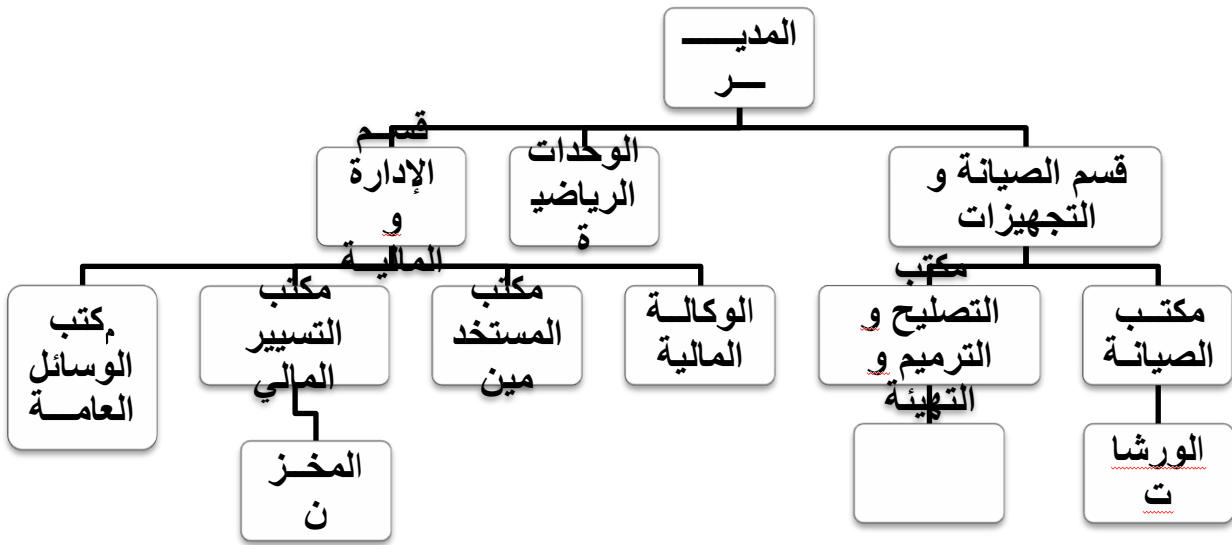
يساعد المدير في مهامه رؤساء أقسام ورؤساء وحدات ويجري تعيينهم بقرار من الوالي بناء على اقتراح مدير المكتب ويقوم أيضاً بالسير السليم للمكتب بالسهر شخصياً بالاتصال ومتابعة القاعات الرياضية، وإتخاذ الإجراءات الخاصة بالأمن الداخلي للمؤسسة القاعدية للقطاع خاصة أيام العطل الدينية والوطنية (حراسة مداومة) وإعلام جهاز الأمن والحماية المدنية حول كل ما يتعلق بالمهرجانات التي تقوم ملحقاً ومخطط السباق وكذا المنافسات الرياضية سواء كانت دولية أو وطنية (المرسوم التنفيذي رقم 177/77 المؤرخ في 06 أوت 1977م، ص 927).

**III-3-3- القسم الإداري:** ويوجد مجموعة من الموظفين مكلفين بتسيير الوسائل البشرية كالأتي:

- القسم المالي: يوجد هناك محاسب إداري يقوم بتسيير و متابعة الأمور المالية والإدارية الخاصة بالديوان.
- مجلس الإدارة: يتشكل من:

- والي الولاية (رئيساً).
- رئيس المجلس الشعبي البلدي لمقر الولاية.
- المدير المكلف بالشبيبة في المجلس التنفيذي للولاية.
- المراقب المالي للولاية.
- مفتش التربية البدنية والرياضية بالولاية.
- ممثل المنتخب من مستخدمي المكتب.
- ممثل عن الرياضة الجامعية المعين من طرف مدير الجامعة.
- ممثل إما قطاع الجامعة وإما عن مدير المركز الجامعي إذا كان المكتب منشأة في الولاية تشمل إما على جامعة وإما مركز جامعي.

- مدير مؤسسة مدرسة يعينه المدير المكلف بالتربية بالمجلس التنفيذي للولاية .
- رؤساء الاتحادات الجهوية لألعاب القوى - كرة القدم - الملاكمة - المصارعة اليابانية والألعاب الجامعية.
- يشارك مدير المكتب في الأشغال مجلس الإدارة بصفة استشارية.
- وفي حالة شعور منصب يتم تعيين عضو جديد للمدة المتبقية للمهمة.
- يمكن لمجلس الإدارة الاستعانة بكل شخص بصفة استشارية يمكن أن يساعد المجلس في مهمته.



الشكل رقم (06) : مخطط يوضح الهيكل التنظيمي لديوان المركب المتعدد الرياضات - بسكرة -

الخلاصة:

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

الجانِب  
التطبيقي

# الفصل الأول:

الإجراءات

المنهجية للبحث



## تمهيد:

تمثل دراستنا لموضوع واقع العمل الإداري قي ضوء تطبيق معايير الجودة الشاملة في المنشآت الرياضية, منطلق هام لمواكبة التطورات التي تشهدها الإدارة العصرية في جميع المجالات السياسية والاقتصادية و الاجتماعية, وفي دراستنا تطرقنا إلى إدارة الجودة الشاملة وللدور الذي تلعبه في تسيير المنشأة الرياضية ولتأكيد هذا المنطلق لا بد من إثبات صحة تطبيقه ميدانيا ومن خلال هذه الدراسة سنحاول إيجاد حل للإشكالية المطروحة سابقا وذلك بإثبات صحة فروض الدراسة أو نفيها وذلك بجمع المعلومات النظرية ثم العمل على ترتيبها وتصنيفها وقياسها وتعديلها بطريقة منهجية متبعة من اجل استخلاص النتائج والوقوف على ثوابت الموضوع المدروس.

وفي الجانب التطبيقي سنستعرض أسلوب معين أو منهج مناسب الدراسة وحدودها (المجال الزمني والمكاني) التي تتناسب مع موضوع البحث, وذلك بتحديد عينة الدراسة والتي تخدم لب الموضوع مع تحديد الأدوات المناسبة لجمع المعلومات والبيانات الميدانية التي تهتم بموضوع البحث من حيث بنائها وصدقها وثباتها وأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة, وسيتم في هذا الفصل التطرق على جميع هاته الطرق للوصول إلى نتائج علمية سليمة وصحيحة.

إن مناهج البحث عديدة ومتنوعة ومتباينة للموضوعات وللإشكاليات، وهي أساس كل بحث علمي إذ لا يمكن أن ننجز هذا البحث دون الاعتماد على منهج واضح يساعد على دراسة وتشخيص الإشكالية، التي يتناولها بحثنا، إذ يعتمد على إتصالنا بالميدان ودراسة ما هو قائم فيه بالفعل وهذا ما يحتم استخدام المنهج الوصفي الذي يعرف "بأنه مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة التي هي محل الدراسة" (بشير الرشيد، 2000م:ص59).

لذلك لم يعد الأساس في التقدم العلمي اليوم هو الحصول على الكم معرفي أكثر، وإنما الوسيلة التي تمكننا من الحصول على هذا الكم، ويقول (علي شتا، 1997م:ص96) "هي الوسيلة في ذلك المنهج العلمي الطريق الذي يتبعه الباحث للوصول إلى تعليمات أو نتائج بطريقة علمية دقيقة، وكذلك مجموعة القواعد العامة التي تواجه الباحث للوصول إلى الحقيقة".

فيعرف (عمار بوحوش ومحمود الذنبيات، 1995م:ص129) "أنه حين يدرس الباحث ظاهرة ما فإن أول المنهج الوصفي التحليلي يقوم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفا دقيقا والتعبير عنها تعبيرا كافيا أو كميًا"

وعليه يمكننا تعريف المنهج الوصفي التحليلي كما عرفه (بشير الرشيد، 2000م:ص59) بأنه: "مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها، ومعالجتها وتحليلها تحليلا كافيا ودقيقا لإستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث".

ويكون منهج الدراسة محدد من خلال طبيعة الموضوع المدروس، ونحن بصدد دراسة ظاهرة محددة وجمع البيانات والمعلومات حولها وتحليلها قصد إصدار الأحكام والمناقشة، فقد إقتضى منا إتباع المنهج الوصفي والذي يعرفه (قنديجلي، 1993م:ص45) "وهو منهج يعتمد عليه الباحثون في الحصول على معلومات وافية ودقيقة تصور الواقع الإجتماعي، والذي هو يؤثر في كافة الأنشطة الثقافية والسياسية والعلمية وتسهم في تحليل ظواهره ويستهدف الوصف أو المنهج الوصفي عدد من الأهداف هي:

- جمع المعلومات الوافية والدقيقة عن مجتمع أو مجموعة أو ظاهرة من الظواهر، أو نشاط من الأنشطة .
- صياغة عدد من التعليمات أو النتائج التي يمكن أن تكون أساسا يقوم عليه تصور نظري محدد للإصلاحات الاجتماعية ، وما يرتبط بها من أنشطة أخرى.
- الخروج بمجموعة من المقترحات والتوصيات العلمية التي يمكن أن نسترشد بها السياسات الاجتماعية ، وما يرتبط بها من أنشطة " (سليمان بن عميروش، 2003م:ص75).

## 2- مجتمع الدراسة:

يتشكل مجتمع الدراسة من العاملين بديوان المركب متعدد الرياضات لولاية بسكرة وعددهم 50 عامل، ولقد تم إختيار لأهم أكثر قدرة على تحديد متطلبات تطبيق معايير الجودة الشاملة في إدارة المنشأة الرياضية في ضوء الواقع العملي، وما يواجهونه من مشكلات وإقتراح الحلول العملية من وجهة نظرهم، وتحديد دور إدارة الجودة الشاملة في التغلب على السلبيات والمعوقات وتحسين مستويات الأداء، وأيضاً وقع إختيار الباحث على الديوان المركب متعدد الرياضات لولاية بسكرة باعتبارها مقر غالبية المنشآت الرياضية الكبرى والمقر الرئيسي. ونظراً لمحدودية حجم مجتمع الدراسة، فقد قام الباحث بحصر شامل لجميع مفردات مجتمع الدراسة، لضمان توفر بعض الخبرات العملية لدى مفردات الدراسة الذين بلغ عددهم الإجمالي 50 شخصاً، وتم توزيع الإستبانة عليهم وإسترجاعها مباشرة من قبل الباحث، وكان عدد الإستبانة المستردة 47 إستبانة، من بينها إستبانتين غير صالحة للتحليل الإحصائي، وبذلك أصبح عدد الإستبانة الصالحة 45 إستبانة بنسبة (90%) من الإستبانة الموزعة على مفردات مجتمع الدراسة، كما يتضح من الجدول رقم (2).

عدد الإستبانة	التوزيع	العائد	الفاقد	المستبعد	النهائي
المجموع	50	47	03	02	45
النسبة	100	90	06	04	90

جدول رقم (2) يمثل توزيع الإستبانة على مفردات مجتمع الدراسة

## 3- الدراسة الاستطلاعية:

لقد تم إجراء الدراسة الميدانية بالديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية بسكرة، وهي مؤسسة رياضية عمومية تابعة لوزارة الشبيبة والرياضة، وهي تتواجد في منطقة الشرقية للولاية "طريق فلياش".  
لقد تمت الزيارة الميدانية والاستطلاعية للمركب المتعدد الرياضات لولاية بسكرة بتاريخ 2017/01/07م إلى غاية 2017/01/03م مرفقين بوثيقة "طلب تسهيل مهمة" (الملحق رقم 01)، أين تم من خلالها التعرف على ميدان الدراسة والإطلاع على بعض الحقائق المتعلقة بالموضوع، وذلك باللقاء الذي جمعنا بالمدير العام للمركب، الذي أفادنا بمعلومات هامة عن المركب، وعن طبيعة نشاطها كما قدم لنا شروحات وافية على النمط الإداري المتبع به، والهيكلة التنظيمية للمديرية، وكيفية التسيير بالمركب.  
وبعد تحديد عدد الباحثين الذين سيجري عليهم التحقيق الميداني، تم الشروع في إنجاز الدراسة الميدانية بتاريخ 2017/04/05م حتى 2017/04/13م، تم فيها ملئ الاستمارات وجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالموضوع.

#### 4- متغيرات الدراسة:

- 1-4- المتغيرات المستقلة:** وهو الأداة التي تؤدي في قيمتها إلى إحداث تغيير في قيم متغيرات أخرى, ذات صلة به والتأثير عليها, وتعتبر السبب الافتراضي للمتغيرات التابعة, والمتغيرات المستقلة في هذا البحث هي:
- العمل الإداري ( التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة).
  - معايير إدارة الجودة الشاملة.
  - معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- 2-4 - المتغيرات التابع:** وهو السبب الافتراضي أو الناتج المتوقع عن المتغير المستقل, وفي هذه الدراسة فان المتغير التابع هو:
- المنشآت الرياضية.

#### 5- عينة البحث وكيفية إختيارها:

- ينظر إلى العينة على أنها جزء من الكل أو البعض من المجتمع تلتخص في محاولة الوصول إلى تعليمات لظاهرة معينة (محمد علاوي واسامة راتب، 1999م:ص134).
- لذا إعتدنا في دراستنا على أسلوب العينة العشوائية البسيطة, حيث تعطي هذه الطريقة لجميع مفردات المجتمع نفس الفرصة أن يكونوا من عينة البحث وهذا ما يعطي صبغة الموضوعية لأداة الدراسة.
- ويعرف كل من (عمار بوحوش ومحمود الذنبيات، 1999م:ص64) العينة العشوائية البسيطة على أنها "هي الإختيار على أساس إعطاء الفرص المتكافئة لكل فرد من أفراد المجتمع الأصلي.
- ويعرف كذلك (فضيل دليو وعلي غربي، 1999م:ص49) العينة هي التي تكون فيها تكافؤ فرص الإختيار لكل أفراد مجتمع البحث.

وتم إختيار عينة البحث المكونة من (50) فردا يعملون في ديوان المركب متعدد الرياضات لولاية بسكرة .

#### 6- حدود الدراسة:

➤ **الجال الزمني:** قمنا بتطبيق الإستبيان على عينة البحث قوامها (50) فردا في الفترة من 2017/04/05م حتى 2017/04/13م.

➤ **الجال المكاني:** إقتصر تطبيق البحث على ديوان مركب الاولمبي المتعدد الرياضات لولاية بسكرة وملحقاتها.

➤ **الجال البشري:** تتمثل في جميع مديري وأعضاء المصالح ومشرفي تابعين لديوان المركب المتعدد الرياضيات بسكرة.

## 7- أدوات جمع البيانات:

يعد الإستبيان من أكثر وأهم الأدوات المستخدمة في جمع البيانات الخاصة في العلوم الاجتماعية فيعرف (رشيد زرواني، 2002م:ص123) الإستمارة بأنها " نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، ويتم تنفيذ المبحوثين عن طريق البريد، أو تسلم إلى الأشخاص المختارين لتسجيل إجاباتهم ثم إعدادها ثانياً " .

كما يعرفان (بلقاسم سلاطينة وحسان الجليلاني، 2004م:ص282) بأنها " مجموعة مؤشرات يمكن عن طريقها إكتشاف أبعاد موضوع الدراسة عن طريق الإستقصاء التجريبي، أي إجراء بحث ميداني على مجموعة محددة من الناس وهي وسيلة الإتصال الرئيسية بين الباحث والمبحوث، وتحتوي على مجموعة من الأسئلة تخص القضايا التي يريد الباحث معلومات عنها من المبحوث " .

حيث تم تصميم الاستبيان الموجهة للموظفين وذلك لمعرفة رأي الموظفين في الإدارة التي يعملون تحت إشرافها، وذلك من أجل التعرف على مدى وجود التوافق أو التضارب بين رأي الموظفين، لأن طبيعة الدراسة تبحث في معرفة واقع العمل الإداري في ضوء تطبيق معايير الجودة الشاملة بإدارة المنشآت الرياضية ، لمعرفة هذا الواقع إستوجب علينا مساءلة الموظفين، فإن الهدف من الإستبيان ملاحظة ردود أفعال الموظفين وإستجاباتهم التلقائية للتأكد من صحة الإجابات.

وقد إستخدم الإستبيان وتم إعداده وفقا للإجراءات التالية:

تحديد مشكلة البحث تحديدا دقيقا ودراستها تفصيليا لمعرفة كل النقاط الرئيسية المكونة للإستمارة ومحتوى تلك المحاور وطرق تقويمها.

- الإطلاع على بعض المراجع العلمية والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث.
- إجراء المسح المرجعي للدراسات السابقة والمراجع العلمية لتحديد عبارات الإستبيان.
- إعادة صياغة عبارات الإستبيان لتتفق مع مجال الإدارة الرياضية بصفة خاصة.
- عرض الإستبيان على السادة المحكمين لإستطلاع آرائهم لتحديد محاور الإستبيانات.

## 8- خطوات إعداد الإستییان:

إنطلاقاً من طبيعة البيانات التي يراد جمعها، وعلى المنهج المتبع في البحث، والوقت المسموح له، والإمكانات المادية المتاحة، رأى الباحث إن الأداة الأكثر الملائمة لتحقيق أهداف الدراسة هي الاستمارة. وقد نظمت أداة الدراسة كما يلي:

➤ الجزء الأول من الاستمارة: تتضمن البيانات والمعلومات الشخصية (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

➤ الجزء الثاني: يتضمن المتغيرات الأساسية للدراسة ويتكون من (48) عبارة، مقسمة على ثلاث محاور كالتالي:

- محور مدى إلمام منتسبي المنشأة الرياضية بمفهوم إدارة الجودة الشاملة ويشمل على 15 عبارة.
- محور وجود معايير الجودة الشاملة في إدارة المنشآت الرياضية وتشمل على 24 عبارة.
- محور وجود معوقات تحول دون تطبيق الجودة الشاملة في إدارة المنشآت الرياضية وتشمل على 09 عبارات.

ويقابل كل عبارة من عبارات المحاور قائمة تحمل العبارات التالية (نعم، إلى حد ما، لا) وقد تم إعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجات لتتم معالجتها إحصائياً على النحو التالي:

عبارة (نعم) 3 درجات، عبارة (إلى حد ما) 2 درجات، عبارة (لا) درجة واحدة، وقد تبنى الباحث في إعداد الاستمارة بشكل المغلق الذي يحدد الإجابات المحتملة لكل سؤال، وقد تم استخدام مقياس ليكرت المتدرج ذي النقاط الثلاثة لقياس عبارات الاستمارة.

## 9- المعاملات العلمية لأدوات جمع البيانات:

وذلك بالتأكد من المعاملات العلمية (الصدق، الثبات) كما يلي:

➤ **صدق الإستییان:** قمنا بعرض الإستییان على مجموعة من المحكمين وعددهم (03) من أعضاء هيئة التدريس في مجال الإدارة الرياضية وعلوم الإدارة والتسيير، وذلك لإبداء رأيهم في محاور وعبارات الإستییان ومدى ملاءمته لكل عبارة للمحور المنتمي إليه للتأكد من:

- صلاحية الإستییان لموضوع وأهداف البحث.
- مدى وضوح وصياغة العبارات وملائمتها للمحاور.
- مدى ملائمة العبارات للمحاور.
- إجراء تعديلات على العبارات عن طريق الحذف أو الإضافة أو النقل أو التعديل.

وفي الأخير بعد عرض على المحكمين وإجراء التعديلات اللازمة الملحق رقم (02) ووصلنا إلى ما يلي:

رقم المحور	محاور الاستبيان	عدد العبارات في صورتها المبدئية	عدد العبارات المستبعدة	عدد العبارات بعد رأي الخبراء
01	التخطيط	07	03	04
02	التنظيم	06	02	04
03	التوجيه	07	03	04
04	الرقابة	05	02	03
	المجموع	25	10	15

- بالنسبة للتساؤل ل الأول (مدى)

إمام منتسبي عاملي المنشأة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة من خلال المحاور الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (3) يمثل عبارات السؤال الأول في صورته الأولية قبل وبعد الحذف والتعديل وصولاً إلى الصورة النهائية.

- بالنسبة للتساؤل الثاني (التعرف على وجود المتطلبات الأساسية لتطبيق معايير الجودة الشاملة في إدارة المنشأة الرياضية) من خلال المحاور الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (4) يمثل عبارات السؤال الثاني في صورته الأولية قبل وبعد الحذف والتعديل وصولاً إلى الصورة

#### النهائية

- بالنسبة للتساؤل الثالث ( التعرف على وجود معوقات تعيق تطبيق معايير الجودة الشاملة في إدارة المنشأة الرياضية ) من خلال المحاور الموضحة في الجدول التالي:

رقم	محاور الاستبيان	عدد العبارات في صورتها المبدئية	عدد العبارات المستبعدة	عدد العبارات بعد رأي الخبراء
01	مدى دعم وتأيد الإدارة	06	03	03
02	وجود أهداف وسياسات	04	02	02
03	تهيئة ومناخ العمل داخل المنشأة	04	02	02
04	التركيز على تحقيق احتياجات المستفيدين	06	03	03
05	قياس مستوى جودة الخدمات	04	02	02
06	العمل الجماعي داخل المنشأة	05	03	02
07	الإدارة الفعالة للعنصر البشري والتدريب المستمر	07	03	04
08	ممارسة النمط القيادي المناسب	05	02	03
09	إنشاء قاعدة معلومات لإدارة الجودة الشاملة	05	02	03
	المجموع	46	22	24



جدول رقم (5) يمثل عبارات السؤال الثالث في صورته الأولى قبل وبعد الحذف والتعديل وصولاً إلى الصورة النهائية

رقم	محاور الاستبيان	عدد العبارات في صورتها المبدئية	عدد العبارات المستبعدة	عدد العبارات بعد رأي الخبراء
01	عدم اقتناع إدارة المنشأة بتطبيق الجودة الشاملة	02	01	01
02	إفتقار المنشأة للبنية التحتية لتطبيق معايير الجودة	03	02	01
03	مقاومة بعض العاملين لتطبيق معايير الجودة الشاملة	04	03	01
04	غياب البرامج التدريبية للتأهيل	03	02	01
05	قلة الإمكانيات المادية لتطبيق معايير الجودة الشاملة	02	01	01
06	نقص الكوادر البشرية المؤهلة	03	02	01
07	إفتقار لنظام اتصالات فعالة بين الإدارات	03	02	01
08	عدم وجود معايير لتحديد مستوى الأداء	03	02	01
09	عدم منح العاملين الفرصة للمشاركة	02	01	01
	المجموع	24	15	09

#### ➤ معامل الإتساق الداخلي:

قمنا بإجراء الدراسة الاستطلاعية الثانية وذلك على عينة من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأساسية وبلغ قوام عينة الدراسة الاستطلاعية (10) أفراد، يمثلون مسيري بعض المنشأة الرياضية وذلك في الفترة من 23/03/2017م حتى 30/03/2017م، وذلك للتأكد من سهولة العبارات، ومتوسط الزمن المستغرق للإجابة على الإستبيان، ولحساب المعاملات العلمية، وإذا كان الإستبيان صادقاً للعينة البحث وذلك عن طريق حساب إرتباط درجة كل عبارة بدرجة المجموع الكلي للمحور المنتمية إليه كما في الجدول التالي:

-معامل الإتساق الداخلي لعبارات الإستبيان الخاص بمدى إلمام منتسبي المنشأة الرياضية بمفهوم إدارة الجودة الشاملة. (قيمة "ر" الجدولية عند مستوى معنوية 0,05 هي 0.60)

معامل الارتباط	المحاور	رقم
0,898	التخطيط	01
0,858	التنظيم	02
0,836	التوجيه	03
0,808	الرقابة	04

جدول رقم (6) يمثل محاور استبيان الخاصة بالمتساؤل الأول (ن) = معامل الاتساق الداخلي

10).

تشير نتائج الجدول رقم (6) إلى أنه توجد علاقة إرتباطية دالة إحصائيا بين مجموع المحور والمجموع الكلي لاستبيان بمدى إلمام منتسبي المنشأة الرياضية بمفهوم إدارة الجودة الشاملة (السؤال الأول) مما يدل على صدق محاور الإستبيان.

- معامل الإتساق الداخلي لعبارات الإستبيان الخاص بالتعرف على وجود المتطلبات الأساسية لتطبيق معايير الجودة الشاملة في إدارة المنشأة الرياضية: (قيمة "ر" الجدولية عند مستوى معنوية 0,05 هي 0.60)

معامل الارتباط	المحاور	رقم
0,832	مدى دعم وتأيد الإدارة	01
0,729	وجود أهداف وسياسات	02
0,553	تهيئة ومناخ العمل داخل المنشأة	03
0,725	التركيز على تحقيق احتياجات المستفيدين	04
0,750	قياس مستوى جودة الخدمات	05
0,799	العمل الجماعي داخل المنشأة	06
0,648	الإدارة الفعالة للعنصر البشري والتدريب المستمر	07
0,735	ممارسة النمط القيادي المناسب	08
0,691	إنشاء قاعدة معلومات لإدارة الجودة الشاملة	09

رقم (7)

جدول

يمثل معامل الاتساق الداخلي لمحاور استبيان الخاصة بالمتساؤل الثاني (ن = 10).

تشير نتائج الجدول رقم (7) إلى أنه توجد علاقة إرتباطية دالة إحصائياً بين مجموع المحور والمجموع الكلي لإستبيان بالتعرف على وجود المتطلبات الأساسية لتطبيق معايير الجودة الشاملة في إدارة المنشأة الرياضية (السؤال الثاني) مما يدل على صدق محاور الإستبيان.

- معامل الاتساق الداخلي لعبارات الإستبيان الخاص بالتعرف على وجود معوقات تعيق تطبيق معايير الجودة الشاملة في إدارة المنشأة الرياضية: (قيمة "ر" الجدولية عند مستوى معنوية 0,05 هي 0.60)

رقم	عبارات الاستبيان	معامل الارتباط
01	عدم اقتناع إدارة المنشأة بتطبيق ج ش	0,708
02	افتقار منشأة للبنية التحتية لتطبيق معايير ج ش	0,566
03	مقاومة بعض العاملين لتطبيق معايير ج ش	0,624
04	غياب البرامج التدريبية للتأهيل	0,777
05	قلة الإمكانيات المادية لتطبيق معايير ج ش	0,810
06	نقص الكوادر البشرية المؤهلة	0,672
07	افتقار لنظام اتصالات فعالة بين الإدارات	0,649
08	عدم وجود معايير لتحديد مستوى الأداء	0,763
09	عدم منح العاملين الفرصة للمشاركة	0,601

جدول رقم (8) يمثل معامل الاتساق الداخلي لمحاور استبيان الخاصة بالتساؤل الثالث (ن = 10).

تشير نتائج الجدول رقم (8) إلى أنه توجد علاقة إرتباطية دالة إحصائياً بين مجموع المحور والمجموع الكلي لإستبيان بالتعرف على وجود معوقات تعيق تطبيق معايير الجودة الشاملة في إدارة المنشأة الرياضية (السؤال الثالث) مما يدل على صدق محاور الاستبيان.

#### ➤ ثبات الاستبيان:

يقصد بثبات أداة الدراسة ( الاستمارة ) أي الإجابة تكون واحدة تقريبا إذا تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم تحت نفس الظروف والشروط, ولتحقيق ثبات استمارة البحث, تم استخدام معامل ألفا كرونباخ حيث طبقت على العينة الاستطلاعية السابقة لقياس الصدق البنائي والتي تكونت من (10) مفردة من موظفي المركب وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

محاو الاستمارة	عدد العبارات	قيمة ألفا
01	15	0,858
02	24	0,838
03	09	0,827

جدول رقم (9) يمثل معامل ثبات محاور أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ.

تشير نتائج جدول رقم (09) إلى أن معامل ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان مرتفع حيث تراوح بين (0,827 و 0,858), وهذا يدل على أن الاستبيان تتمتع بدرجة ثبات عالية.

وبعد التأكد من صدق وثبات الاستمارة أصبح بالإمكان الاعتماد عليها في التطبيق الميداني (الملحق رقم 03).

### 10- المعالجات الإحصائية:

لتحليل البيانات والمعلومات التي تم تجميعها وللإجابة على التساؤلات الدراسة الأساسية فقد إستخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستعمال برمجية التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (Spss), وفي ما يلي نستعرض مجموعة الأساليب الإحصائية التي تم إستخدامها:

- المتوسط الحسابي.

- معامل الارتباط بيرسون.

- معامل الثبات الفا كرونباخ .

- التكرارات والنسب المئوية.

### 11- صعوبات البحث:

لقد واجهت الباحث بعض الصعوبات في إنجاز هذه الدراسة نذكر منها:

- غياب الدراسات حول موضوع إدارة الجودة الشاملة في المجال الرياضي.

- قلة المصادر والمراجع المرتبطة بموضوع الدراسة.

- عدم وجود التعامل الكافي من قبل العاملين في المنشآت وهذا بسبب عدم الفهم الكافي لموضوع الجودة.

- عدم وجود قسم خاص بالجودة في إدارة المنشآت الرياضية.

# الفصل الثاني:

عرض وتحليل

النتائج

### 1- تحليل محاور الاستمارة الاستبائية:

بعد أن تم عرض إجراءات الدراسة في الفصل السابق من خلال بيان الهدف من الدراسة ومنهجية وتحديد مجتمع وعينة الدراسة وأداة الدراسة, وحساب الصدق والثبات وتحديد المعالجات الإحصائية في التحليل الكمي لإستجابات أفراد عينة الدراسة.

سيتناول هذا الفصل تحليل نتائج الدراسة وذلك من خلال عرض إستجابات أفراد عينة الدراسة على الإستبيانات قيد الدراسة, بإستخدام المفاهيم الإحصائية وصولاً إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها في ضوء الإطار النظري للدراسة المتعلقة بالتحديات التي تواجهها المنشآت الرياضية في الوقت الراهن والتي تفرض على منظماتها تغيير أساليبها وتبني مفاهيم إدارية حديثة تساعدها على مواجهة التطور الحضاري الذي تشهدها المجتمعات في العصر الحالي, وكذلك التعرف على نقاط القوة والضعف الخاصة بالجودة الشاملة التي تساهم في وضع إستراتيجية تتمثل بتنفيذ العمل المطلوب على الوجه الصحيح وبكفاءة عالية وأداء متميز.

### 1-1- البيانات الشخصية لعينة البحث:

السؤال الأول: حول السن.

الغرض: ترتيب المبحوثين حسب السن.

الجدول رقم (10): توزيع المبحوثين حسب السن

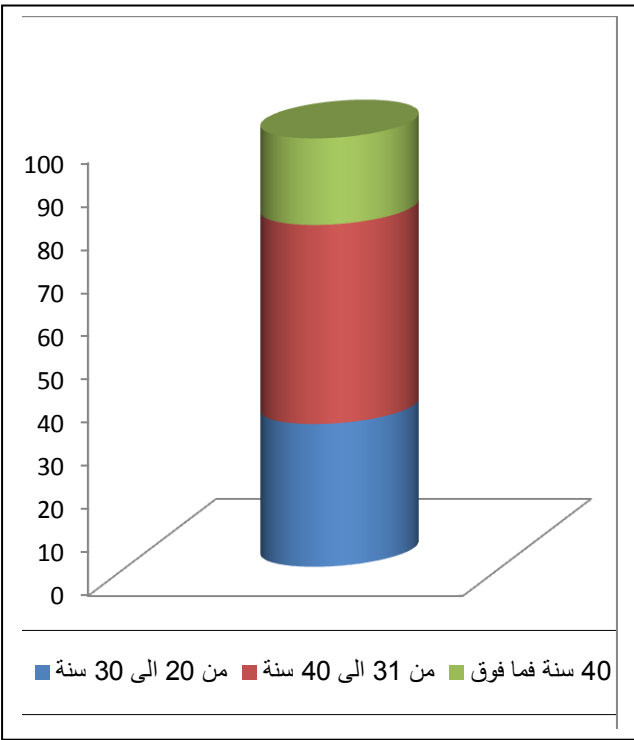
النسبة	التكرارات	الاقتراحات
33	15	من 20 إلى 30 سنة
46	21	من 31 إلى 40 سنة
21	09	40 سنة فما فوق
100	45	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب (بالاعتماد على نتائج الاستبيان).

الشكل رقم (07) يوضح التمثيل البياني للسن

عرض وتحليل النتائج :

من نتائج الجدول رقم (10) يلاحظ أعلى نسبة هي 46 % والتي تمثل الفئة العمرية 31 إلى 40 سنة وتليها نسبة 33 % وعلى تمثيل الفئة العمرية من 20 إلى 30 سنة مما يدل على عنصر الشباب, أما الفئة العمرية من 40 سنة فأكثر تمثل 21 % وهذا يعني وجود عنصر الأقدمية والخبرة متوفرة لدى العاملين.



المصدر: من إعداد الطالب.

السؤال الثاني: حول المستوى الدراسي.

الغرض: تحديد المستوى الدراسي للمبحوثين.

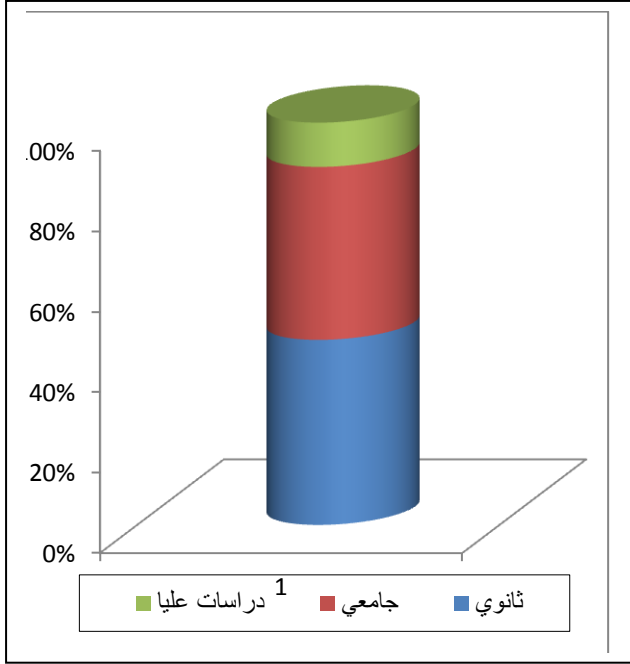
الجدول (11): توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرارات	المستوى التعليمي
46	21	ثانوي
43	19	جامعي
11	05	دراسات عليا
100	45	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب (بالاعتماد على نتائج الاستبيان).

الشكل رقم (08) التمثيل البياني للمستوى التعليمي

عرض وتحليل النتائج:



المصدر: من إعداد الطالب.

إنطلاقاً من نتائج الجدول رقم (11) نجد أن المستوى التعليمي لأغلبية العاملين (46%) هو من المستوى الجامعي وتليه فئة المستوى الثانوي بنسبة (43%) ثم تليها في المرتبة الأخيرة مستوى دراسات عليا بنسبة (11%) وهذا يدل على أن إدارة المنشأة الرياضية تعتمد على عمال أغلبيتهم ذو مستوى الجامعي فما فوق ثم المستوى الثانوي في الدرجة الثانية.

السؤال (03): حول سنوات الخبرة.

الغرض: معرفة عدد سنوات الخبرة.

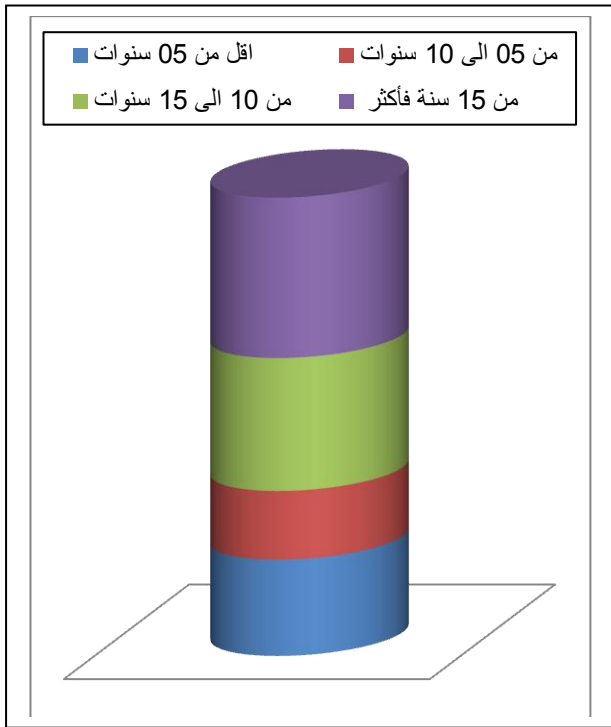
الجدول (12) توزيع المبحوثين حسب عدد سنوات الخبرة

النسبة	التكرارات	المستوى التعليمي
21	09	اقل من 05 سنوات
15	07	من 05 إلى 10 سنوات
29	13	من 10 إلى 15 سنوات
35	16	من 15 سنة فأكثر
100	45	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب (بالاعتماد على نتائج الاستبيان).

الشكل رقم (09) يوضح التمثيل البياني لسنوات الخبرة

عرض وتحليل النتائج:



المصدر: من إعداد الطالب.

يتضح لنا من نتائج الجدول رقم(12) أن نسبة (35%) في المرتبة الأولى تمثل فئة العمرية أكثر من 15 سنة, وتأتي نسبة (29%) الفئة العمرية من 10 إلى 15 سنة في المرتبة الثانية, ثم تأتي نسبة (21%) الفئة العمرية أقل من 05 سنوات في المرتبة الثالثة, وفي المرتبة الأخيرة من 05 إلى 10 سنوات بنسبة (15%), وهذا يدل على توفر عامل الخبرة لدى مفردات مجتمع الدراسة, مما يجعلهم قادرين على تكوين آراء إيجابية أو سلبية نحو موضوع الدراسة.

### 1-2- التساؤل الأول: مدى إلمام منتسبي المنشآت الرياضية بمفهوم إدارة الجودة الشاملة.

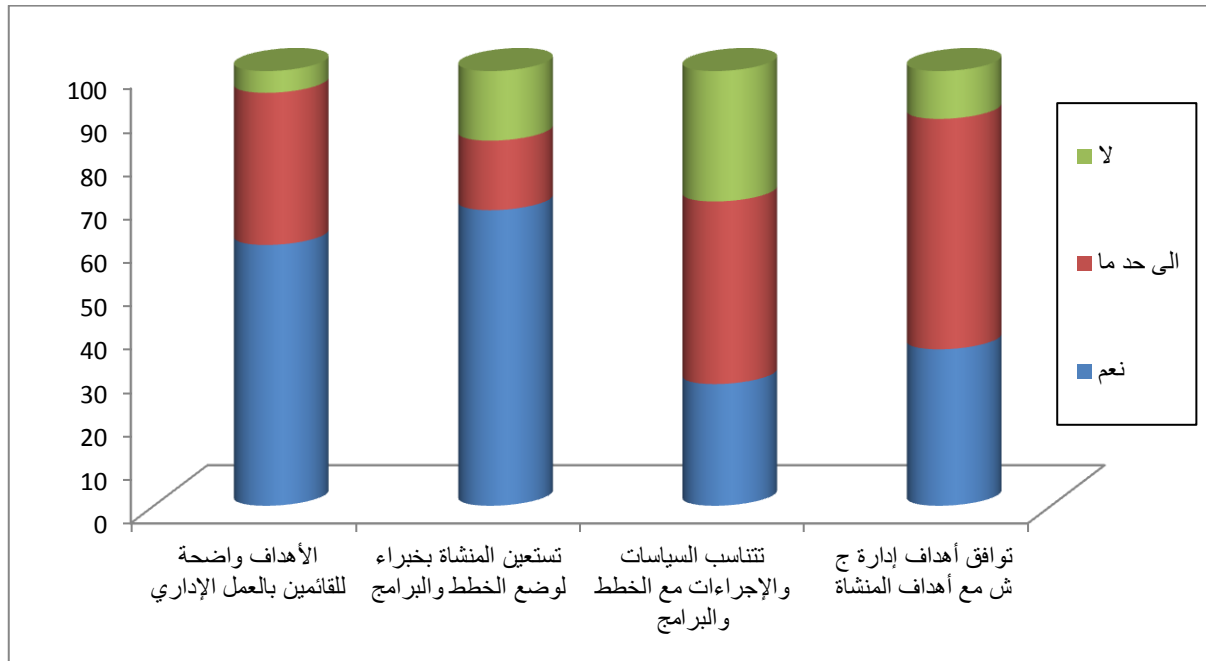
وللإجابة على التساؤل يتم من خلال الجداول الأرقام التالية (13,14,15,16).

الغرض: معرفة مدى إلمام منتسبي المنشآت الرياضية (بمحاور التخطيط, التنظيم, التوجيه, الرقابة).

الجدول (13): إجابات المبحوثين حول محور الأول التخطيط.

رقم	العبارات	نعم		إلى حد ما		لا	
		%	ت	%	ت	%	ت
01	الأهداف واضحة للقائمين بالعمل الإداري	29	64	13	35	03	05
02	تستعين المنشأة بخبراء لوضع الخطط والبرامج	31	68	07	16	07	16
03	تتناسب السياسات والإجراءات مع الخطط والبرامج	13	29	19	42	13	29
04	توافق أهداف إدارة ج ش مع أهداف المنشأة	16	36	24	53	05	11

المصدر: من إعداد الطالب ( بالاعتماد على نتائج الاستبيان).



المصدر: من إعداد الطالب.

الشكل رقم (10) التمثيل البياني لجدول رقم (13).



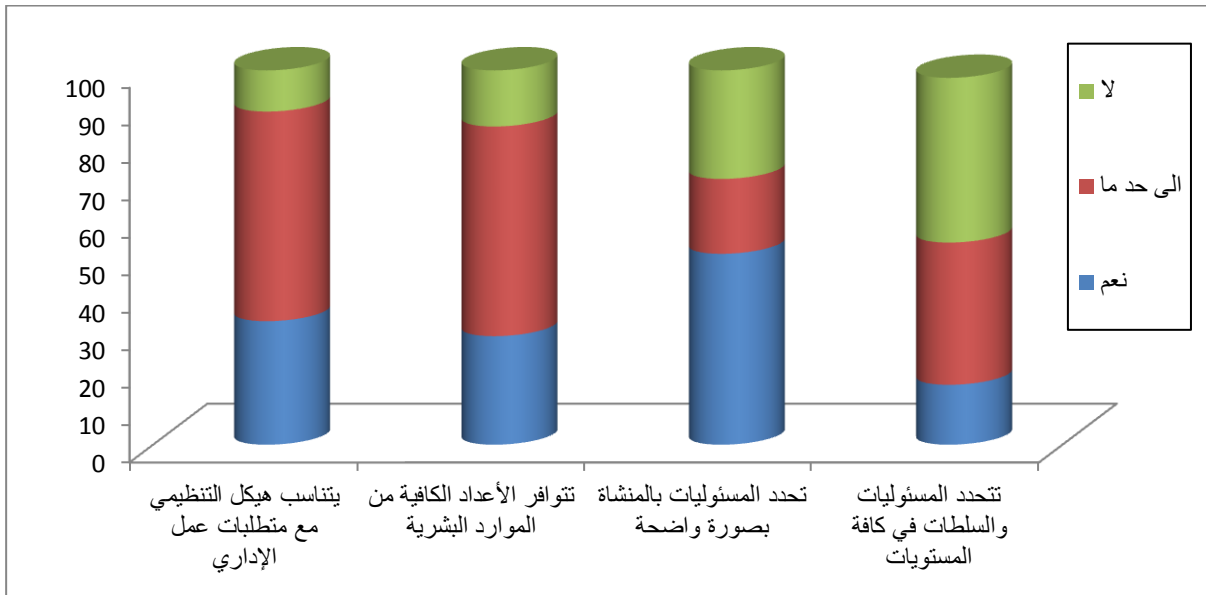
عرض وتحليل النتائج:

يشير الجدول رقم (13) إلى تكرارات والنسب المئوية للإستجابات لكل عبارة من عبارات الإستبيان (محور التخطيط) كما يتضح من الجدول أن العبارة رقم (1) وهي "الأهداف واضحة للقائمين بالعمل الإداري داخل المنشأة" جاءت بنسبة كبيرة (64%)، ثم جاءت العبارة (2) "تستعين المنشأة بخبراء في المجال الرياضي لوضع الخطط والبرامج" بنسبة (68%)، ثم جاءت العبارة (3) "تناسب السياسات والإجراءات مع الخطط والبرامج الزمنية" بعبارة "إلى حد ما" بنسبة (42%)، ثم جاءت العبارة (4) "توافق أهداف إدارة الجودة الشاملة مع أهداف المنشأة الرياضية" أيضا "إلى حد ما" بنسبة (53%)، وهذا ما يدل إلى أن مجموع الإجابات تدل على أن الأهداف واضحة ومعلنة للقائمين وهناك إستعانة بالخبراء لوضع الخطط والبرامج ووجود توافق أهداف إدارة الجودة الشاملة مع المنشأة الرياضية، إلا أنه هناك عدم الوضوح في عدم تناسب السياسات والإجراءات مع الخطط الزمنية الموضوعه.

الجدول (14): إجابات الباحثين حول محور الثاني التنظيم.

رقم	العبارات	نعم		إلى حد ما		لا	
		%	ت	%	ت	%	ت
05	يتناسب هيكل التنظيمي مع متطلبات عمل الإداري	15	33	25	56	05	11
06	تتوافر الأعداد الكافية من الموارد البشرية	13	29	25	56	07	15
07	تحدد المسؤوليات بالمنشأة بصورة واضحة	23	51	09	20	13	29
08	تحدد المسؤوليات والسلطات في كافة المستويات	07	16	17	38	20	44

المصدر: من إعداد الطالب ( بالاعتماد على نتائج الاستبيان).



المصدر: من إعداد الطالب.

الشكل رقم (11) التمثيل البياني لجدول رقم (14).

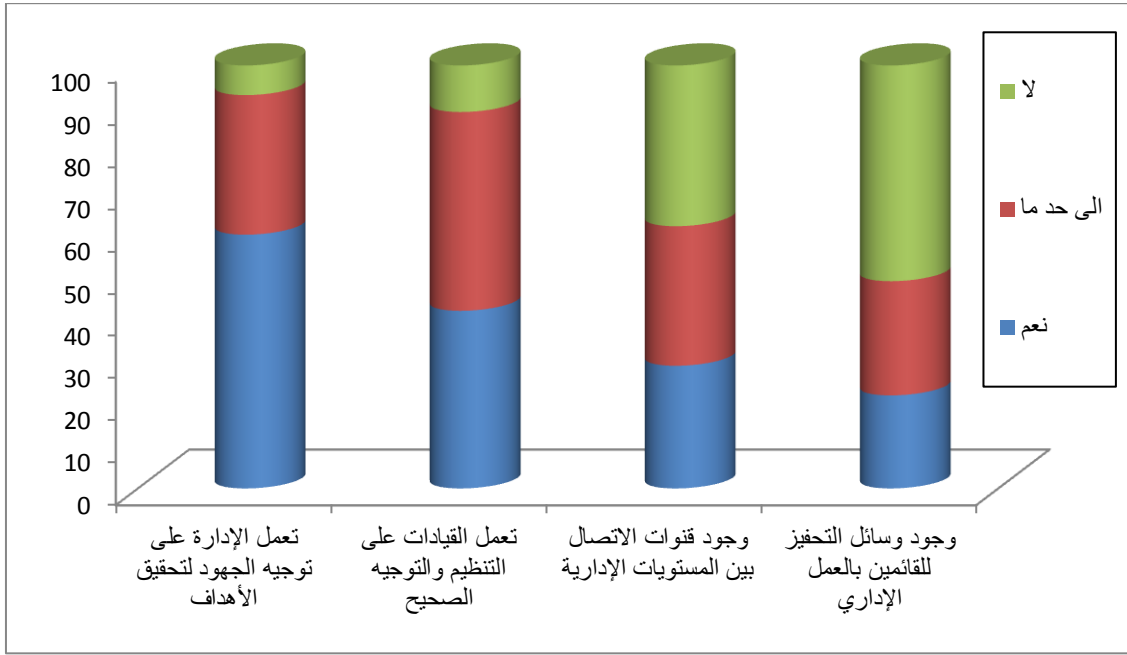
عرض وتحليل النتائج:

يشير الجدول رقم (14) إلى تكرارات والنسب المئوية للإستجابات لكل عبارة من عبارات الإستبيان (محور التنظيم) كما يتضح من الجدول أن العبارة رقم (7) وهي "تحدد المسؤوليات والصلاحيات في كافة المستويات الإدارية" جاءت بنسبة كبيرة (51%) بعبارة "نعم"، ثم جاءت العبارتين (5) و(6) "يتناسب الهيكل التنظيمي مع طبيعة متطلبات العمل الإداري بالمنشأة" و"توافر الأعداد الكافية من الموارد البشرية الفنية بالمنشأة" بعبارة "إلى حد ما" متساوية النسبة ب(51%)، ثم جاءت العبارة (8) "تحدد المسؤوليات والسلطات في كافة المستويات الإدارية" بنسبة (44%) بعبارة "لا"، وهذا ما يدل إلى أن مجموع الإجابات تدل على أن الهيكل التنظيمي واضح كما يعرف الدور الذي يقوم به جميع الموظفين لكن عدم وجود وضوح في تحديد المسؤوليات في المستويات الإدارية.

الجدول (15): إجابات الباحثين حول محور الثالث التوجيه.

رقم	العبارات	نعم		إلى حد ما		لا	
		ت	%	ت	%	ت	%
09	تعمل الإدارة على توجيه الجهود لتحقيق الأهداف	27	60	15	33	03	07
10	تعمل القيادات على التنظيم والتوجيه الصحيح	19	42	21	47	05	11
11	وجود قنوات الاتصال بين المستويات الإدارية	13	29	15	33	17	38
12	وجود وسائل التحفيز للقائمين بالعمل الإداري	10	22	12	27	23	51

المصدر: من إعداد الطالب ( بالاعتماد على نتائج الاستبيان).



الشكل رقم (12) التمثيل البياني لجدول رقم (15). المصدر: من إعداد الطالب.

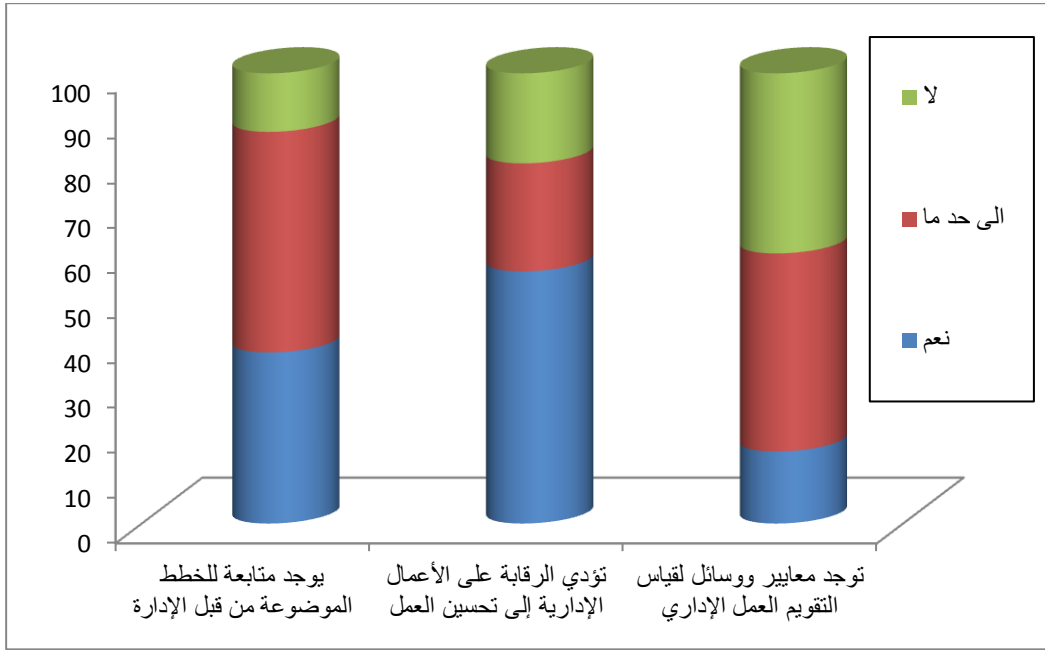
### عرض وتحليل النتائج:

يشير الجدول رقم (15) إلى تكرارات والنسب المئوية للإستجابات لكل عبارة من عبارات الإستبيان (محور التوجيه) كما يتضح من الجدول أن العبارة رقم (9) وهي "تعمل إدارة المنشأة على توجيه جهود العاملين لتحقيق أهداف المنشأة بأعلى كفاءة" جاءت عبارة "نعم" بنسبة كبيرة (60%)، ثم جاءت العبارة (10) "تعمل القيادات الإدارية بالمنشأة على تنظيم وتنسيق جهود العاملين وتوجيهها" بعبارة "إلى حد ما" بنسبة (47%)، والعبارة (11) "وجود قنوات الاتصال بين اتصال بين جميع المستويات الإدارية بالمنشأة" بعبارة "لا" بنسبة (56%)، ثم جاءت العبارة (12) "وجود وسائل التحفيز للقائمين بالعمل الإداري" بنسبة (51%) بعبارة "لا"، وهذا ما يدل إلى أن مجموع الإجابات تدل على أن هناك توجيه ومتابعة من طرف الإدارة لكن بدون وجود قنوات إتصال ولا حوافز للعاملين داخل المنشأة.

### الجدول (16): إجابات الباحثين حول محور الرقابة.

رقم	العبارات		نعم		إلى حد ما		لا	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
13	17	38	22	49	06	13		
14	25	56	11	24	09	20		
15	07	16	20	44	18	40		

المصدر: من إعداد الطالب ( بالاعتماد على نتائج الاستبيان).



المصدر: من إعداد الطالب

الشكل رقم (13) التمثيل البياني لجدول رقم (16)

عرض وتحليل النتائج:

يشير الجدول رقم (16) إلى تكرارات والنسب المئوية للإستجابات لكل عبارة من عبارات الإستبيان (محور الرقابة) كما يتضح من الجدول أن العبارة رقم (14) وهي "تؤدي الرقابة الفعالة على الأعمال الإدارية إلى تحسين جودة العمل بالمنشأة" جاءت عبارة "نعم" بنسبة كبيرة (56%)، ثم جاءت العبارة (13) "يوجد متابعة للخطط الموضوعية من قبل الإدارة لتحقيق إنجاز الأهداف" بعبارة "إلى حد ما" بنسبة (49%)، ثم جاءت العبارة (15) "توجد معايير ووسائل قياس عملية لتقويم العمل الإداري بالمنشأة" بنسبة (44%) بعبارة "إلى حد ما" أيضاً، وهذا ما يدل إلى أن مجموع الإجابات تدل على أنه هناك متابعة ورقابة جيدة وفعالة للأعمال الإدارية وللخطط الموضوعية من قبل الإدارة إلا أنه لا يوجد هناك معايير ومقاييس لقياس العمل الإداري داخل المنشأة.

### 1-3- التساؤل الثاني: وجود تطبيق للمتطلبات معايير الجودة الشاملة في إدارة المنشآت الرياضية.

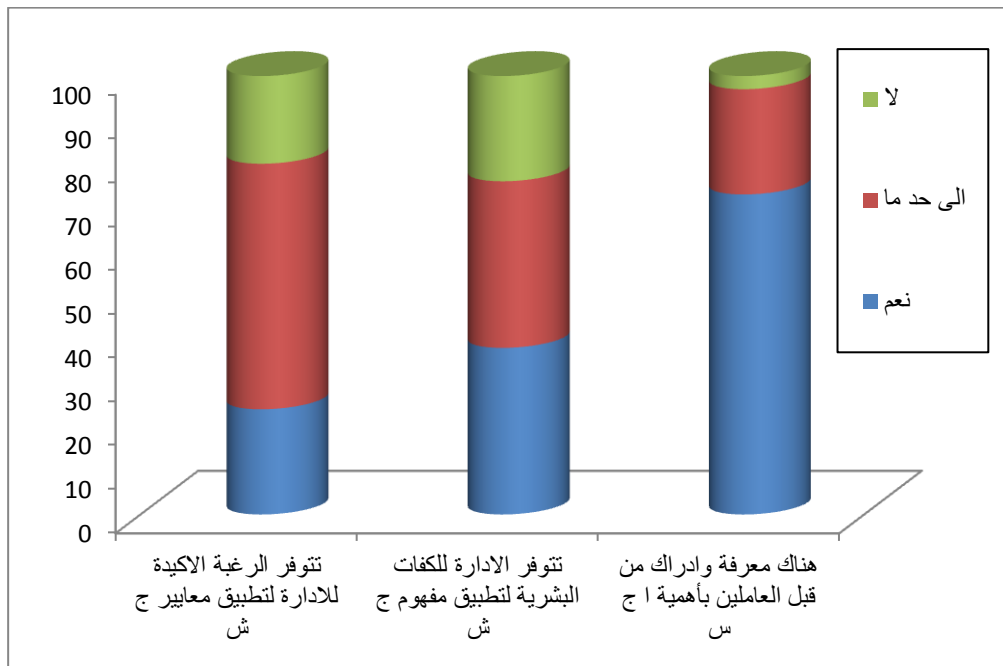
**الغرض:** تحديد معايير تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة بالمنشآت الرياضية من خلال محاور (دعم وتأييد الإدارة العليا، وجود أهداف وسياسات محددة للأنشطة الرياضية، تهيئة مناخ العمل وثقافة المنظمة، التركيز على تحقيق احتياجات المستفيدين، قياس مستوى جودة الخدمات، التعاون وروح الفريق الواحد، الإدارة الفعالة للعنصر البشري والتعليم والتدريب المستمر، ممارسة النمط القيادي المناسب، إنشاء نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة).

وللإجابة على هذا التساؤل يتم من خلال الجداول الأرقام (17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25).

الجدول (17): إجابات الباحثين حول محور مدى دعم وتأييد الإدارة العليا للجودة الشاملة.

رقم	العبارات	نعم		إلى حد ما		لا	
		ت	%	ت	%	ت	%
16	تتوفر الرغبة الأكيدة للإدارة لتطبيق معايير ج ش	11	24	25	56	09	20
17	تتوفر الإدارة للكافات البشرية لتطبيق مفهوم ج ش	17	38	17	38	11	24
18	هناك معرفة وإدراك من قبل العاملين بأهمية أ ج س	33	73	11	24	01	03

المصدر: من إعداد الطالب ( بالاعتماد على نتائج الاستبيان).



المصدر: من إعداد الطالب.

الشكل رقم (14) التمثيل البياني لجدول رقم (17)

عرض وتحليل النتائج:

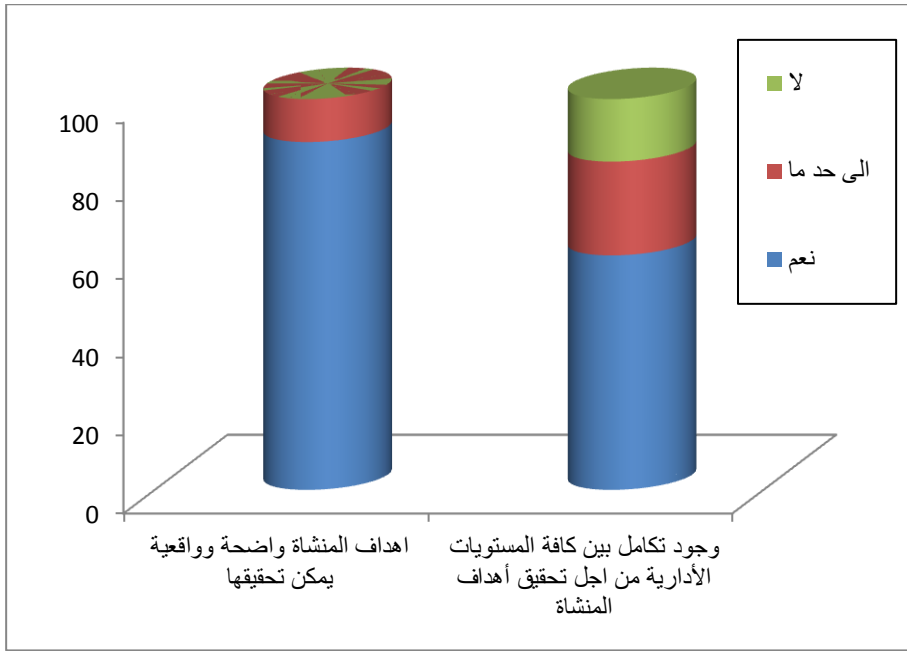
يشير الجدول رقم (17) إلى تكرارات والنسب المئوية للإستجابات لكل عبارة من عبارات الإستبيان (محور مدى دعم وتأييد الإدارة العليا للجودة الشاملة) كما أن العبارة رقم (18) وهي "هناك معرفة وإدراك من قبل العاملين بأهمية إدارة الجودة الشاملة" جاءت بعبارة "نعم" بنسبة كبيرة (73%)، ثم جاءت العبارة (17) "تتوفر الإدارة العليا للكافات البشرية المؤهلة لتطبيق مفهوم الجودة الشاملة بالمنشأة" بعبارة "نعم" و"إلى حد ما" بنسبة

متساوية (38%)، ثم جاءت العبارة (16) "تتوفر الرغبة الأكيدة للإدارة العليا لتطبيق معايير الجودة الشاملة بالمنشأة" بأكبر نسبة (56%) بعبارة "إلى حد ما"، وهذا ما يدل إلى أن مجموع الإجابات تدل على أنه هناك وجود دعم وتأييد الإدارة العليا للجودة الشاملة من طرف الإدارة العليا وتوفر الإمكانيات البشرية المدركة بأهمية إدارة الجودة الشاملة داخل المنشأة.

الجدول (18): إجابات الباحثين حول محور وجود أهداف وسياسات محددة لنشاط المنشأة.

رقم	العبارات	نعم		إلى حد ما		لا	
		ت	%	ت	%	ت	%
19	أهداف المنشأة واضحة وواقعية يمكن تحقيقها	40	89	05	11	00	00
20	وجود تكامل بين كافة المستويات الإدارية من أجل تحقيق أهداف المنشأة	27	60	11	24	07	16

المصدر: من إعداد الطالب ( بالاعتماد على نتائج الاستبيان).



المصدر: من إعداد الطالب.

الشكل رقم (15) التمثيل البياني لجدول رقم (18)

عرض وتحليل النتائج:

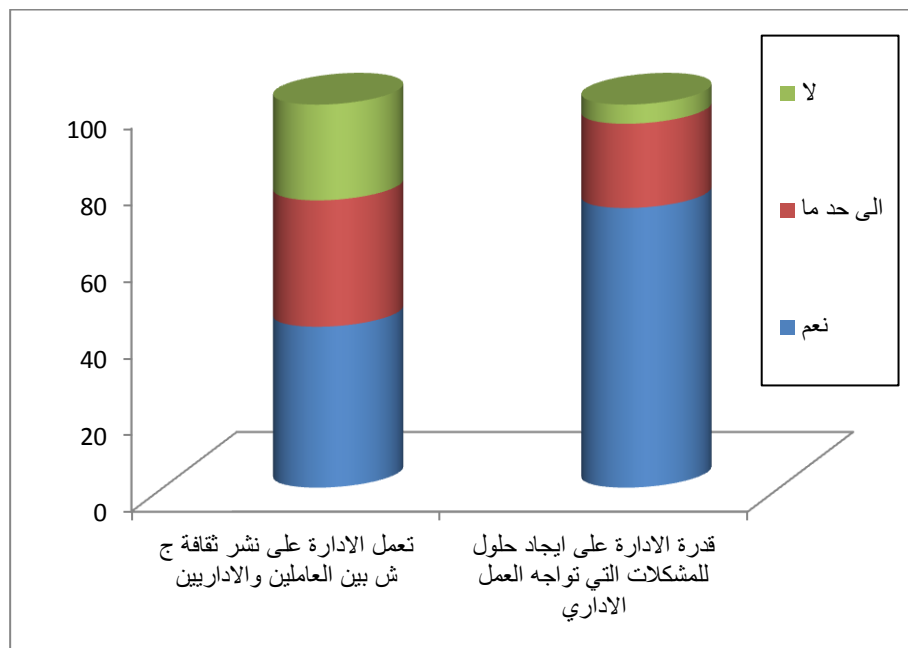
يشير الجدول رقم (18) إلى تكرارات والنسب المئوية للإستجابات لكل عبارة من عبارات الإستبيان (محور وجود أهداف وسياسات محددة لنشاط المنشأة) كما يتضح من الجدول أن العبارة رقم (19) وهي "أهداف المنشأة واضحة وواقعية يمكن تحقيقها" جاءت عبارة "نعم" بنسبة كبيرة جدا (89%)، ثم جاءت العبارة (20) "وجود تكامل بين كافة المستويات الإدارية داخل المنشأة من أجل تحقيق أهداف المنشأة" بعبارة أيضا "نعم"

بنسبة كبيرة (60%)، وهذا ما يدل إلى أن مجموع الإجابات تدل على أنه هناك وجود أهداف وسياسات محددة وواضحة وواقعية يمكن تحقيقها لنشاط المنشأة من خلال تكامل كافة مستويات الإدارية تسعى إلى الوصول إليها.

الجدول (19): إجابات المبحوثين حول محور هئية مناخ العمل وثقافة العمل داخل المنشأة.

رقم	العبارات	نعم		إلى حد ما		لا	
		%	ت	%	ت	%	ت
21	تعمل الإدارة على نشر ثقافة ج ش بين العاملين والإداريين	42	19	33	15	25	11
22	قدرة الإدارة على إيجاد حلول لمشكلات التي تواجه لعمل الإداري	73	33	22	10	05	02

المصدر: من إعداد الطالب ( بالاعتماد على نتائج الاستبيان).



المصدر: من إعداد الطالب.

الشكل رقم (16) التمثيل البياني لجدول رقم (19)

عرض وتحليل النتائج:

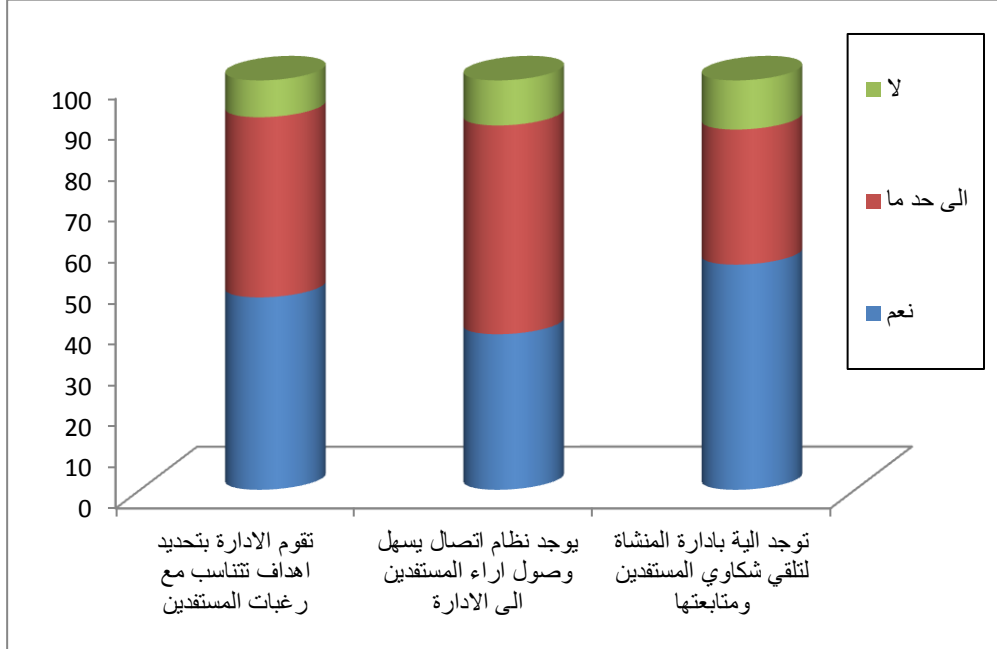
يشير الجدول رقم (19) إلى تكرارات والنسب المئوية للإستجابات لكل عبارة من عبارات الإستبيان (محور هئية مناخ العمل وثقافة العمل داخل المنشأة) كما يتضح من الجدول أن العبارة رقم (22) وهي "تتوفر الإدارة

القدرة على إيجاد الحلول للمشكلات التي تواجه العمل الإداري بالمنشأة" جاءت عبارة "نعم" بنسبة كبيرة (73%)، ثم جاءت العبارة (21) "تعمل الإدارة على نشر ثقافة الجودة الشاملة بين العاملين والإداريين بالمنشأة" عبارة "نعم" بأكبر نسبة تقدر (42%)، وهذا ما يدل إلى أن مجموع الإجابات تدل على أنه هناك وجود قميّة مناخ العمل وثقافة العمل داخل المنشأة بنسبة عالية.

الجدول (20): إجابات المبحوثين حول محور التركيز على تحقيق احتياجات المستفيدين.

رقم	العبارات	نعم		إلى حد ما		لا	
		%	ت	%	ت	%	ت
23	تقوم الإدارة بتحديد أهداف تتناسب مع رغبات المستفيدين	47	21	44	20	09	04
24	يوجد نظام اتصال يسهل وصول آراء المستفيدين إلى الإدارة	38	17	51	23	11	05
25	توجد آلية بإدارة المنشأة لتلقي شكاوي المستفيدين ومتابعتها	55	25	33	15	12	05

المصدر: من إعداد الطالب ( بالاعتماد على نتائج الاستبيان).



الشكل رقم (17) التمثيل البياني لجدول رقم (20) المصدر: من إعداد الطالب.

عرض وتحليل النتائج:

يشير الجدول رقم (20) إلى تكرارات والنسب المئوية للإستجابات لكل عبارة من عبارات الإستبيان (محور التركيز على تحقيق إحتياجات المستفيدين) كما يتضح من الجدول أن العبارة رقم (25) وهي "توجد آلية بإدارة

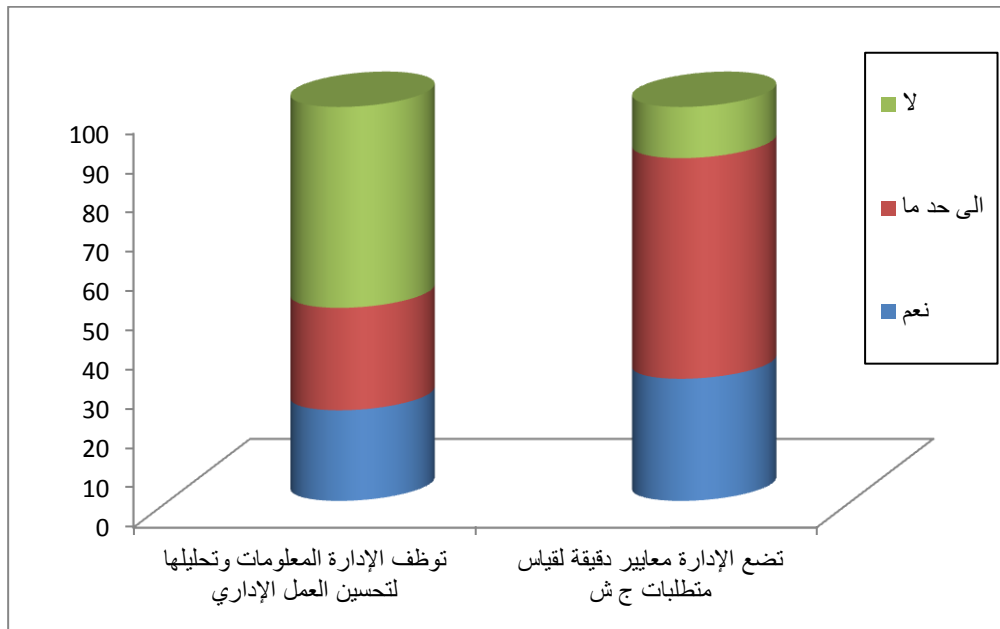


المنشأة لتلقي شكاوي المستفيدين ومتابعتها" جاءت عبارة "نعم" بنسبة كبيرة (55%)، ثم جاءت العبارة (23) "تقوم الإدارة بتحديد أهداف واضحة لبرامجها تتناسب مع رغبات المستفيد" بعبارة أيضا "نعم" بنسبة كبيرة تقدر (47%)، ثم جاءت العبارة (24) "وجود نظام اتصال في إدارة المنشأة يسهل وصول آراء المستفيدين من الخدمات إلى الإدارة" بنسبة (51%) بعبارة "إلى حد ما"، وهذا ما يدل إلى أن مجموع الإجابات تدل على أنه هناك وجود سعي للإدارة على التركيز على تحقيق إحتياجات المستفيدين لكن نقص في نظام إتصال يسهل عدم وصول آراء المستفيدين إلى الإدارة.

الجدول (21): إجابات المبحوثين حول محور قياس مستوى جودة الخدمات المقدمة من طرف المنشأة.

رقم	العبارات					
	نعم		إلى حد ما		لا	
	ت	%	ت	%	ت	%
26	10	23	12	26	23	51
27	14	31	25	56	06	13

المصدر: من إعداد الطالب ( بالاعتماد على نتائج الاستبيان).



المصدر: من إعداد الطالب

الشكل رقم (18) التمثيل البياني لجدول رقم (21)

عرض وتحليل النتائج:

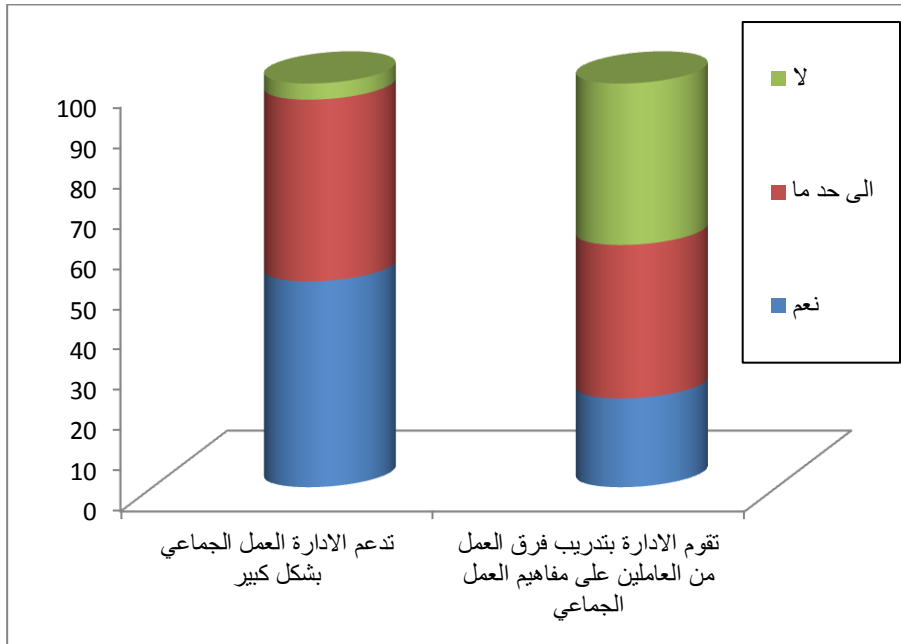
يشير الجدول رقم (21) إلى تكرارات والنسب المئوية للإستجابات لكل عبارة من عبارات الإستبيان (محور قياس مستوى جودة الخدمات المقدمة من طرف المنشأة) كما يتضح من الجدول أن العبارة رقم (26) وهي

"تعمل الإدارة على توظيف المعلومات وتحليلها لتحسين العمل الإداري بالمنشأة" جاءت عبارة "لا" بنسبة كبيرة (51%)، ثم جاءت العبارة (27) "تضع الإدارة العليا معايير دقيقة لقياس متطلبات الجودة الشاملة بإدارة المنشأة" بعبارة "إلى حد ما" بنسبة أكبر (56%)، وهذا ما يدل إلى أن مجموع الإجابات تدل على أن الإدارة تضع معايير لقياس مستوى جودة الخدمات المقدمة من طرف المنشأة لكن لا توظف هذه المعلومات وتحليلها لتحسين العمل الإداري داخل المنشأة.

الجدول (22): إجابات الباحثين حول محور العمل الجماعي وروح الفريق الواحد داخل المنشأة.

رقم	العبارات	نعم		إلى حد ما		لا	
		%	ت	%	ت	%	ت
28	تدعم الإدارة العمل الجماعي بشكل كبير	51	23	45	20	04	02
29	تقوم الإدارة بتدريب فرق العمل من العاملين على مفاهيم العمل الجماعي	22	10	38	17	40	18

المصدر: من إعداد الطالب ( بالاعتماد على نتائج الاستبيان).



المصدر: من إعداد الطالب.

الشكل رقم (19) التمثيل البياني لجدول رقم (22)

عرض وتحليل النتائج:

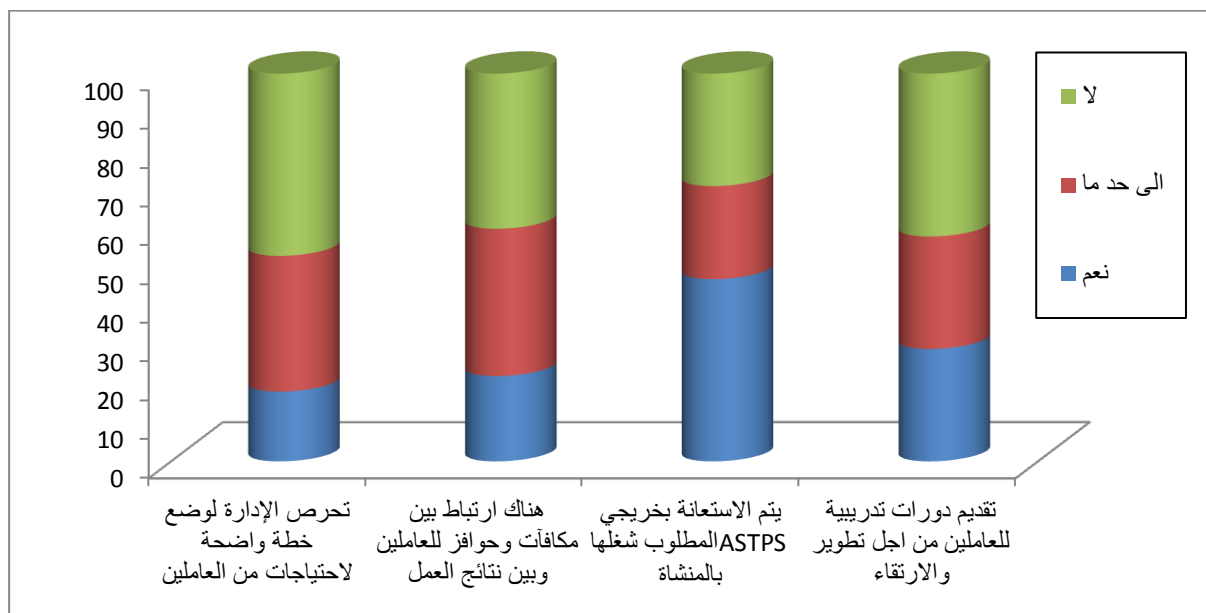
يشير الجدول رقم (22) إلى تكرارات والنسب المئوية للاستجابات لكل عبارة من عبارات الاستبيان (محور العمل الجماعي وروح الفريق الواحد داخل المنشأة) كما يتضح من الجدول أن العبارة رقم (28) وهي "تدعم"

الإدارة العمل الجماعي بشكل كبير" جاءت عبارة "نعم" بنسبة كبيرة (51%)، ثم جاءت العبارة (29) "تقوم الإدارة بتدريب فرق العمل من العاملين بالمنشأة على مفاهيم العمل الجماعي" بعبارة "لا" بنسبة أكبر تقدر (40%)، وهذا ما يدل إلى أن مجموع الإجابات تدل على أنه هناك عمل جماعي وروح الفريق الواحد إلا أنه لا تقوم الإدارة بعملية تدريب فرق العمل للعاملين داخل المنشأة على مفاهيم العمل الجماعي.

الجدول (23): إجابات الباحثين حول محور الإدارة الفعالة للعنصر البشري والتدريب المستمر.

رقم	العبارات	نعم		إلى حد ما		لا	
		%	ت	%	ت	%	ت
30	تحرص الإدارة لوضع خطة واضحة لاحتياجات من العاملين	08	18	16	35	21	47
31	هناك ارتباط بين مكافآت وحوافز للعاملين وبين نتائج العمل	10	22	17	38	18	40
32	يتم الاستعانة بخريجي ISTAPS المطلوب شغلها بالمنشأة	21	47	11	24	13	29
33	تقدم دورات تدريبية للعاملين من اجل تطوير والارتقاء	13	29	13	29	19	42

المصدر: من إعداد الطالب ( بالاعتماد على نتائج الاستبيان).



المصدر: من إعداد الطالب.

الشكل رقم (20) التمثيل البياني لجدول رقم (23)

عرض وتحليل النتائج:

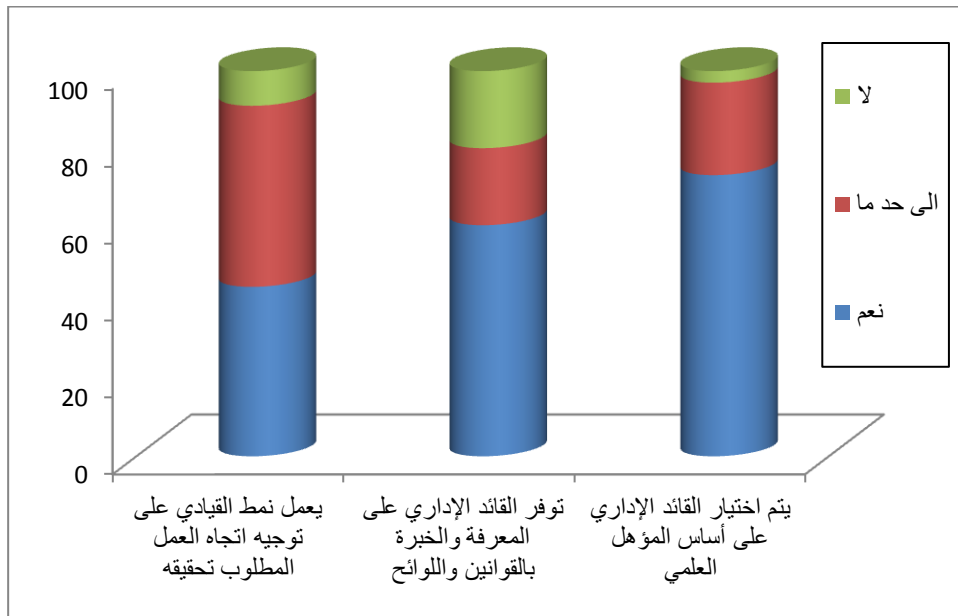
يشير الجدول رقم (23) إلى تكرارات والنسب المئوية للإستجابات لكل عبارة من عبارات الإستبيان (محور الإدارة الفعالة للعنصر البشري والتدريب المستمر) كما يتضح من الجدول أن العبارة رقم (32) وهي "يتم الاستعانة بخريجي معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية (ISTAPS) المطلوب شغلها بالمنشأة" جاءت عبارة "نعم" بنسبة كبيرة (47%)، ثم جاءت العبارة (33) "يتم تقديم دورات تدريبية للعاملين بالمنشأة"

من اجل التطوير والارتقاء بالعمل الإداري "عبارة لا" بنسبة (42%)، ثم جاءت العبارة (31) "هناك إرتباط بين مكافآت وحوافز للعاملين وبين نتائج العمل الإداري" بنسبة (40%) بعبارة "لا" أيضا، ثم جاءت العبارة (30) "تحرص الإدارة لوضع خطة وسياسة واضحة لإحتياجات المنشأة من العاملين" بنسبة كبيرة تقدر (47%) بعبارة "لا" أيضا وهذا ما يدل إلى أن مجموع الإجابات تدل على أنه لا وجود لإدارة فعالة للعنصر البشري والتدريب المستمر للعاملين داخل المنشأة لكن يتم الإستعانة في توظيف خريجي معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية لمناصب المطلوب شغلها بالمنشأة.

الجدول (24): إجابات المبحوثين حول محور ممارسة النمط القيادي المناسب داخل المنشأة.

رقم	العبارات	نعم		إلى حد ما		لا	
		%	ت	%	ت	%	ت
34	يعمل نمط القيادي على توجيه اتجاه عمل المطلوب تحقيقه	20	44	21	47	04	09
35	توفر القائد الإداري على المعرفة والخبرة بالقوانين واللوائح	27	60	09	20	09	20
36	يتم اختيار القائد الإداري على أساس المؤهل العلمي	33	73	11	24	01	03

المصدر: من إعداد الطالب (بالاعتماد على نتائج الاستبيان).



المصدر: من إعداد الطالب

الشكل رقم (21) التمثيل البياني لجدول رقم (24)

عرض وتحليل النتائج:

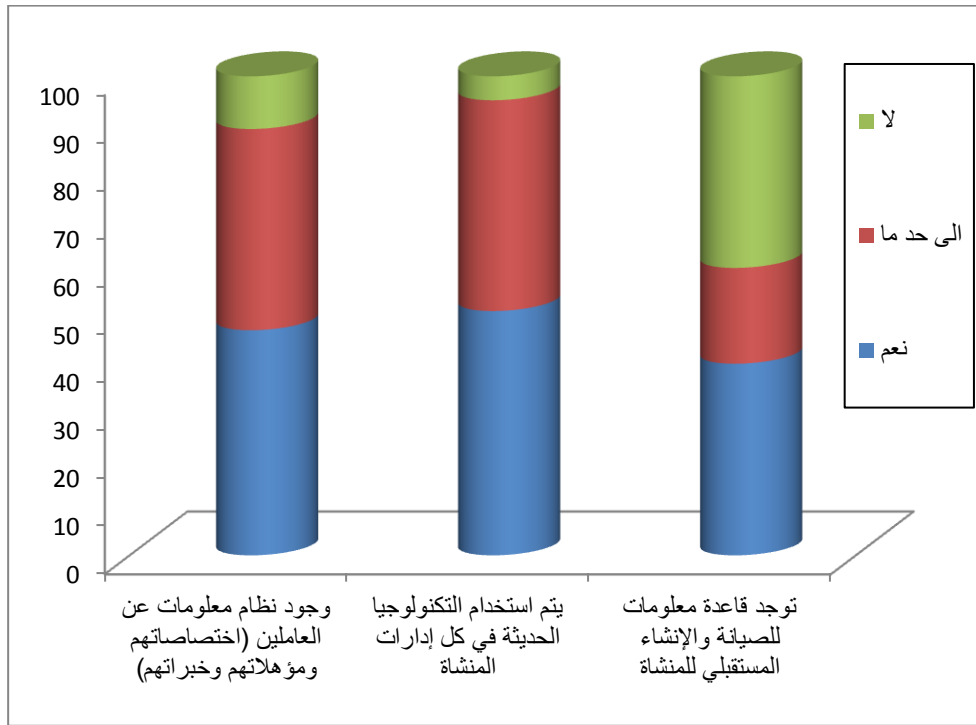
يشير الجدول رقم (24) إلى تكرارات والنسب المئوية للإستجابات لكل عبارة من عبارات الإستبيان (محور ممارسة النمط القيادي المناسب داخل المنشأة) كما يتضح من الجدول أن العبارة رقم (36) وهي "يتم إختيار

القائد الإداري على أساس المؤهل العلمي " جاءت عبارة "نعم" بنسبة كبيرة (73%)، ثم جاءت العبارة (35) "يتوفر لدى القائد الإداري المعرفة والخبرة بالقوانين واللوائح التي تدار من خلالها العمل الإداري" بعبارة "نعم" أيضا بنسبة (60%)، ثم جاءت العبارة (34) "يعمل نمط القيادي السائد في المنشأة في توجيه طاقات الآخرين اتجاه العمل المطلوب تحقيقه" بنسبة كبيرة تقدر (47%) بعبارة "إلى حد ما"، وهذا ما يدل إلى أن مجموع الإجابات تدل على أنه هناك وجود نمط قيادي مناسب ذو مؤهل علمي له المعرفة والخبرة بالقوانين واللوائح داخل المنشأة يعمل على توجيه العمل المطلوب تحقيقه.

الجدول (25): إجابات المبحوثين حول محور إنشاء قاعدة معلومات لإدارة الجودة الشاملة.

رقم	العبارات	نعم		إلى حد ما		لا	
		%	ت	%	ت	%	ت
37	وجود نظام معلومات متكامل عن العاملين (اختصاصاتهم...)	21	47	19	42	05	11
38	يتم استخدام التكنولوجيا الحديثة في كل إدارات المنشأة	23	51	20	44	02	05
39	توجد قاعدة معلومات للصيانة والإنشاء المستقبلي للمنشأة	18	40	09	20	18	40

المصدر: من إعداد الطالب ( بالاعتماد على نتائج الاستبيان)



المصدر: من إعداد الطالب

الشكل رقم (22) التمثيل البياني لجدول رقم (25)

عرض وتحليل النتائج:

يشير الجدول رقم (25) إلى تكرارات والنسب المئوية للإستجابات لكل عبارة من عبارات الإستبيان (محور إنشاء قاعدة معلومات لإدارة الجودة الشاملة) كما يتضح من الجدول أن العبارة رقم (38) وهي "يتم إستخدام التكنولوجيا الحديثة في كل إدارة من إدارات المنشأة" جاءت عبارة "نعم" بنسبة كبيرة (51%)، ثم جاءت العبارة (37) "وجود نظام معلومات متكامل عن العاملين من حيث إختصاصاتهم ومؤهلاتهم وخبراتهم" بعبارة "نعم" أيضا بنسبة (47%)، ثم جاءت العبارة (39) "توجد قاعدة معلومات للصيانة والإنشاء المستقبلي للمنشأة" بنسبة كبيرة (40%) بعبارة "لا"، وهذا ما يدل إلى أن مجموع الإجابات تدل على أنه هناك قاعدة معلومات لإدارة الجودة الشاملة من خلال إستخدام التكنولوجيا في الإدارات ووجود نظام معلومات يحتوي على إختصاصاتهم ومؤهلاتهم العلمية، إلا أنه لا يوجد هناك قاعدة معلومات للصيانة والإنشاء المستقبلي للمنشأة.

## 2- 4- التساؤل الثالث: ما هي المعوقات في تطبيق متطلبات معايير الجودة الشاملة في إدارة المنشآت الرياضية.

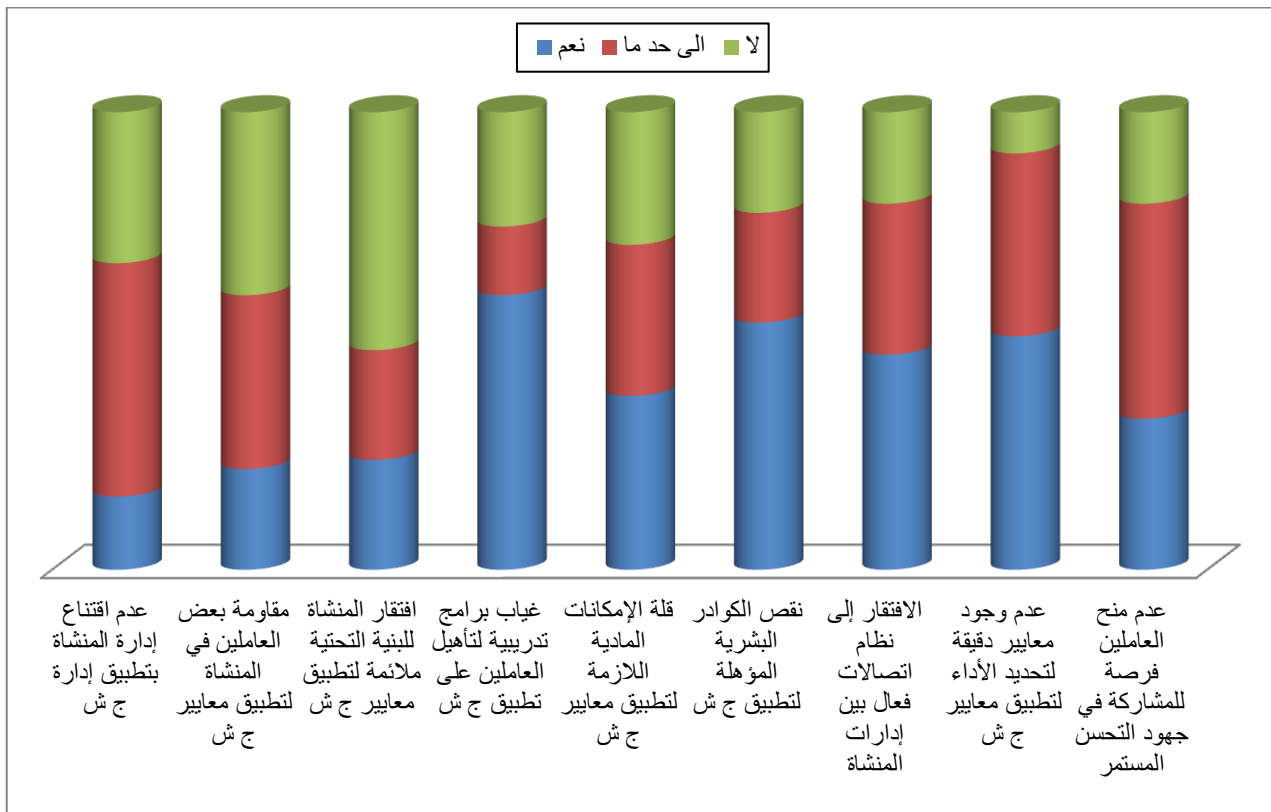
الغرض: معرفة المعوقات في تطبيق متطلبات معايير الجودة الشاملة في إدارة المنشآت الرياضية. وللإجابة على هذا التساؤل يتم من خلال الجدول رقم (26).

الجدول (26): إجابات الباحثين حول محور المعوقات في تطبيق متطلبات معايير الجودة الشاملة في إدارة المنشآت الرياضية.

رقم	العبارات	نعم		إلى حد ما		لا	
		ت	%	ت	%	ت	%
40	عدم اقتناع إدارة المنشأة بتطبيق إدارة ج ش	07	16	23	51	15	33
41	مقاومة بعض العاملين في المنشأة لتطبيق معايير ج ش	10	22	17	38	18	40
42	افتقار المنشأة للبنية التحتية الملائمة لتطبيق معايير ج ش	11	24	11	24	23	52
43	غياب برامج تدريبية لتأهيل منسوبي المنشأة على تطبيق ج	27	60	07	15	11	25

29	13	33	15	38	17	قلة الإمكانيات المادية اللازمة لتطبيق معايير ج ش	44
22	10	24	11	54	24	نقص الكوادر البشرية المؤهلة لتطبيق ج ش	45
20	09	33	15	47	21	الافتقار إلى نظام اتصالات فعال بين إدارات المنشأة	46
09	04	40	18	51	23	عدم وجود معايير دقيقة لتحديد مستوى الأداء اللازم لتطبيق معايير الجودة الشاملة	47
20	09	47	21	33	15	عدم منح العاملين الفرصة للمشاركة في جهود التحسن المستمر لنشاطات المنشأة	48

المصدر: من إعداد الطالب ( بالاعتماد على نتائج الاستبيان).



المصدر: من إعداد الطالب

الشكل رقم (23) التمثيل البياني لجدول رقم (26).

### عرض وتحليل النتائج:

يشير الجدول رقم (26) إلى تكرارات والنسب المئوية للإستجابات لكل عبارة من عبارات الإستبيان (محور المعوقات في تطبيق متطلبات معايير الجودة الشاملة في إدارة المنشآت الرياضية) كما يتضح من الجدول أن العبارة رقم (43) وهي "غياب البرامج التدريبية اللازمة لتأهيل منسوبي المنشأة على تطبيق معايير الجودة الشاملة" جاءت عبارة "نعم" بنسبة كبيرة (60%)، ثم جاءت العبارة رقم (45) "نقص الكوادر البشرية المؤهلة لتطبيق معايير الجودة الشاملة" بعبارة أيضا "نعم" بنسبة (54%)، ثم جاءت العبارة رقم (47) "عدم وجود معايير دقيقة لتحديد مستوى الأداء اللازم لتطبيق معايير الجودة الشاملة" بعبارة أيضا "نعم" بنسبة (51%) ثم جاءت العبارة (46) "الإفتقار إلى نظام إتصالات فعال بين إدارات المنشأة" بعبارة أيضا "نعم" بنسبة (47%) ثم جاءت العبارة (44) "قلة الإمكانيات المادية اللازمة لتطبيق معايير الجودة الشاملة" بعبارة أيضا "نعم" بنسبة (38%) ثم جاءت العبارة (48) "عدم منح العاملين الفرصة للمشاركة في جهود التحسن المستمر لنشاطات المنشأة" بعبارة "إلى حد ما" بنسبة (47%) ثم جاءت العبارة (40) "عدم إقتناع إدارة المنشأة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة" بعبارة "إلى حد ما" بنسبة (51%) ثم جاءت العبارة (41) "مقاومة بعض العاملين في المنشأة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة" بعبارة "لا" بنسبة (40%) ثم جاءت العبارة (15) "إفتقار المنشأة للبنية التحتية الملائمة لتطبيق معايير الجودة الشاملة" بنسبة (42%) بعبارة "لا" أيضا، وهذا ما يدل إلى أن مجموع الإجابات تدل على أنه هناك وجود للبنية التحتية للمنشأة الملائمة لتطبيق معايير الجودة الشاملة وعدم وجود مقاومة للعاملين في المنشأة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في حين يرى مجموع أفراد الدراسة عدم إقتناع إدارة المنشأة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة وعدم منح العاملين الفرصة للمشاركة في جهود التحسن المستمر لنشاطات المنشأة، وتلح على نقص الكوادر البشرية المؤهلة لتطبيق معايير الجودة الشاملة وعدم وجود معايير دقيقة لتحديد مستوى الأداء اللازم لتطبيق معايير الجودة الشاملة والإفتقار إلى نظام إتصالات فعال بين إدارات المنشأة وقلة الإمكانيات المادية اللازمة لتطبيق معايير الجودة الشاملة التي تحول دون تطبيق معايير الجودة الشاملة في إدارة المنشآت الرياضية.



# الفصل الثالث:

مناقشة الفرضيات

على ضوء

النتائج

### 1. - عرض ومناقشة نتائج الدراسة:

إن الهدف من كل عمل أو جهد فكري أو بحث علمي هو الخروج ببعض الإستنتاجات والتوصيات والإقتراحات التي يمكن أن يعتمد عليها باحثون آخرون وإتخاذها المرجع أو كمنطلق لدراسته بغية إثراء بحوثهم بمعلوماتنا والإستفادة منها ولو بنسبة ضئيلة, ومن خلال بحثنا هذا وبعد الإطلاع على النتائج المدونة والمحقة نجد ما يلي:

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

**خاصية السن:** نجد أن وجود عنصر الأقدمية والخبرة متوفرة لدى العاملين وهذا ما يخدم أهداف الدراسة.  
**-خاصية المستوى التعليمي:** نجد هناك تراوح بين المستوى الجامعي والثانوي بدرجة أقل, وهذا ما يبين أن أفراد العينة ذو تعليم عالي ودراية بأسس إدارة الجودة الشاملة.  
**خاصية الخبرة:** أي الخبرة المعقولة فيما يخص جانب الأقدمية مما يجعل يحمل هذه النتائج تخدم كل ما سبق ذكره في أسئلة الاستبيان والهدف منها التعرف على واقع العمل الإداري في ضوء تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة.

### 1. -1- مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

على ضوء الفرضية الجزئية الأولى: لا يوجد إلمام عند منتسبي المنشأة الرياضية بمفهوم إدارة الجودة الشاملة ومن خلال أجوبة المبحوثين التي تحصلنا عليها من الجداول (13,14,15,16) على النتائج التالية:  
ومن خلال الأجوبة التي تحصلنا عليها من المحور الأول حيث أوضحت نتائج الجدول (13) في شكلها العام إستخلصت إلى أن الأهداف واضحة ومعلنة للقائمين وهناك إستعانة بالخبراء لوضع الخطط والبرامج ووجود توافق أهداف إدارة الجودة الشاملة مع المنشأة الرياضية, إلا أنه هناك عدم الوضوح في تناسب السياسات والإجراءات مع الخطط الزمنية الموضوعية, ويرجع ذلك إلى أن جودة العمل الإداري ترتبط بأهداف المنظمة وعمدى وضوح الأهداف للقائمين على العمل الإداري, كذلك ترتبط الجودة الشاملة بعملية التخطيط الجيد حيث أن عملية التخطيط من أهم الأعمال الإدارية المعقدة, وكذلك تحديد السياسات والإجراءات التي توضح طرق إستخدام المدخلات وفقا للبرنامج العمل والجدول الزمني, وتتفق هذه النتائج مع المفهوم العام للتخطيط فقد نظر إليه الهواري بأنه مرحلة من التفكير والتنبؤ بالمشكلات والإمكانات والإحتياجات والإستعداد للمستقبل

وهو يتطلب وضع الأهداف, ورسم السياسات والإجراءات والتنبؤ وإعداد الموازنات, ووضع برامج العمل والجدول الزمنية(محمد إبراهيم، 2009م:ص146).

وتتفق هذه النتائج مع ما ذكره (أحمد الشافعي، 2006م:ص384) على ما يجب مراعاته في المنظمات الرياضية لتحقيق أهدافها ما يلي

- وجود أهداف واضحة ومحددة لكل من (الإداريين - المشرفين - المدربين).
- توسيع قاعدة الممارسين.
- وضع مستويات معيارية إختباريه.
- وجود برامج لإكتشاف الموهوبين والتميزين.
- ضرورة الإعداد للبطولات المختلفة على مستوى المحلي والدولي.
- ضرورة إتباع أنظمة مختلفة لتطوير الأنشطة المختلفة.
- الإستعانة بنتائج الأبحاث المرتبطة بالأنشطة الرياضية.
- وجود جهاز إداري متخصص لتطوير الأنشطة الرياضية.
- قابلية أهداف المنظمات الرياضية للتعديل وفقا لفلسفة المجتمع().

كما أوضحت نتائج الجدول رقم (14) الذي يتناول محور التنظيم كانت مجموع الإجابات في الشكل العام تتفق على أن الهيكل التنظيمي واضح كما يعرف كل واحد الدور الذي يقوم به جميع الموظفين, لكن عدم وضوح في تحديد المسؤوليات في المستويات الإدارية لا يساعد في سرعة إنجاز العمل والجودة المطلوبة وحتى يستطيع الأفراد القيام بالوظيفة الموكلة إليهم بكل دقة وأفضل أداء.

كما أن هذه النتائج تتماشى مع تعريفات التنظيم وذلك يجب توزيع الأعمال على الأفراد العاملين بالمنشآت الرياضية وتوضح من حيث توزيع الواجبات وكذلك المسؤوليات عند تحقيق أي هدف من أهداف المنظمة. ويرجع أسباب عدم وضوح في تحديد المسؤوليات في المستويات الإدارية كما يرى (كمال السيد، 2012م:ص83) إلى عدم وجود قسم (مكتب) إدارة الجودة في الهيكل التنظيمي في المنشأة التي تقوم بالأدوار التالية:

- رفع مستوى التعاون والتكامل بين أجزاء المنظمة (العليا - الوسطى - العمال).
- رفع كفاءة عملية إتخاذ القرار من خلال المشاركة والتشاور من خلال المعلومات والآراء المتوافرة.
- دراسة التغيرات البيئية مما يشير إلى زيادة القدرة على المنافسة والإستمرار.
- إيجاد التواصل بين القوى الإشرافية والقوى العاملة.

- توضيح فلسفة المنظمة وأهدافها المرتبطة بالجودة للسلع أو الخدمات المقدمة للعملاء.

- قياس رضا العملاء والشكاوي والتفاعل معهم.

كما أوضحت نتائج الجدول رقم (15) الذي يتناول محور التوجيه كانت مجموع الإجابات في شكلها العام تتفق على أنه هناك عملية توجيه ومتابعة من طرف إدارة المنشأة حيث يشير الشافعي (أحمد الشافعي، 2003م: ص12) إلى أن التوجيه يعد أحد الأركان الأساسية في العملية الإدارية بإعتبار التسلسل المنطقي للعملية الإدارية يبدأ من التخطيط ثم التنظيم فالتوجيه، حيث يتم عن طريق الإشراف على المرؤوسين والإتصال بهم بهدف إرشادهم وترغيبهم للعمل وقيادتهم أثناء سير العملية التنفيذية ثم تقويم أداء العاملين بالوظائف التنفيذية.

لكن إفتقار عملية التوجيه إلى عدم وجود قنوات الإتصال ونظام الحوافز في إجابات الباحثين يرجع في نظر (كمال السيد، 2012م: ص85) إلى غياب قسم (مكتب) إدارة الجودة الشاملة التي تسهر على مايلي:

- إيجاد التواصل بين القوى الإشرافية والقوى العاملة.

- سهولة قياس أداء العاملين وفق معايير واضحة.

- رفع مستوى الثقة وزيادة الكفاءة.

- إنقاص عدد المستويات الإدارية.

- تغيير أسلوب التقليدي إلى أسلوب إداري حديث يعتمد على التدريب والتوجيه

كما أوضحت نتائج الجدول رقم (16) الذي يتناول محور الرقابة كانت مجموع الإجابات في شكلها العام تتفق على أنه هناك عملية الرقابة الجيدة والفعالة، وهذه الرقابة تعمل على تحسين أداء الإدارات بالمنشأة الرياضية حيث تقوم الإدارة بالرقابة والتوجيه للوصول بالأداء الجيد والأمثل حتى تضمن جودة الخدمات التي تقدمها.

وتتفق هذه النتائج مع ما ذكره (كمال درويش وآخرون، 2009م: ص187) إن الرقابة هي تلك العملية الإدارية التي من خلالها متابعة العمليات تنفيذ الأعمال وقياس الأداء وفقا للمعايير الرقابية المحددة، وذلك لبيان مدى تحقيق الأهداف المراد إنجازها، والكشف عن السلبات لتداركها ومعالجتها، للوصول بالإدارة إلى أعلى كفاية ممكنة.

لكن إجتمعت آراء مجتمع الدراسة إلى أن غياب معايير ووسائل قياس عمليات العمل الإداري بالمنشأة يرجع في نظر (كمال السيد، 2012م: ص199) إلى غياب قسم إدارة الجودة الشاملة التي يسهر على تحقيق العناصر التالية :

- نظرة عامة ومستقبلية لعملية الجودة الشاملة.

- جمع المعلومات عن طريق سبر الآراء أو الشكاوي.

- تحليل وتفسير لنتائج للمنتوج أو الخدمة المقدمة.

- تقويم وعرض النتائج المتحصلة عليها للإدارة العليا.

- متابعة للعمليات وحل المشكلات.

نستخلص من الجداول (13,14,15,16) أن مجموع إجابات الباحثين حول محاور الاستبيان (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) كانت غالبيتهم لديهم إلمام بمفهوم إدارة الجودة الشاملة وهذا ما يثبت أن فرضيتنا المطروحة حول عدم وجود إلمام عند منتسبي المنشأة الرياضية بمفهوم إدارة الجودة الشاملة غير محققة، وهذا ما أكدته دراسة الباحث بندر (2013م) "تقويم العمل الإداري بالأندية الرياضية السعودية في ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة"، ودراسة الكريديس (2008م) "متطلبات تطبيق معايير الجودة الشاملة في إدارة المنشآت الرياضية وانعكاساتها الأمنية"، ودراسة قطب (2008م) "إمكانية تطبيق أسس الجودة الشاملة في إدارة وتنظيم النشاط الرياضي بالمراحل التعليم العام بمدارس العاصمة المصرية"، وعكس دراسة واعر (2015م) "متطلبات الجودة الشاملة في تسيير المنشآت الرياضية"، ودراسة سيف (2010م) "معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بإدارة النشاط الرياضي بجامعة الإسكندرية".

في الأخير هذه بعض النتائج التي إستخلاصها من الفرضية الغير محققة حول مدى إلمام منتسبي المنشأة الرياضية بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، إلا هناك وجود بعض النقاط توقفنا عليها في إجابات الباحثين التي عبرت على وجود بعض النقائص في العمليات الإدارية المتمثلة في النقاط التالية:

- عدم الوضوح في تناسب السياسات والإجراءات مع الخطط الزمنية الموضوعية.

- عدم الوضوح في تحديد المسؤوليات في المستويات الإدارية.

- عدم وجود قنوات الإتصال ونظام الحوافز في المنشأة الرياضية.

- غياب معايير ووسائل قياس عمليات العمل الإداري بالمنشأة الرياضية.

### 1. -2- مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

على ضوء الفرضية الجزئية الثانية التي مفادها: لا يوجد تطبيق لمتطلبات معايير الجودة الشاملة في إدارة المنشآت الرياضية.

ومن خلال أجوبة الباحثين التي تحصلنا عليها من الجداول (17,18,19,20,21,22,23,24,25) على النتائج التالية:

حيث أوضحت نتائج الجدولين (17,18) الذي يتناول كل من الجدول الأول محور مدى دعم وتأيد الإدارة العليا للجودة الشاملة، والجدول الثاني محور وجود أهداف وسياسات محددة لنشاط المنشأة، فكانت مجموع الإجابات في كلتا الحالتين على أنه هناك وجود دعم وتأيد الإدارة العليا للجودة الشاملة من طرف

الإدارة العليا وتوفر الإمكانيات البشرية المدركة بأهمية إدارة الجودة الشاملة داخل المنشأة، ووجود أهداف وسياسات محددة وواضحة وواقعية يمكن تحقيقها لنشاط المنشأة من خلال تكامل كافة مستويات الإدارة تسعى إلى الوصول إليها.

وتتفق هذه النتائج مع ما ذكره (عبد الرحمن توفيق، 2006م:ص31) أن دور الإدارة يتمثل في إدارة الجودة الشاملة:

- الدعم والتأييد المستمر لهذا المدخل.
  - الإعلام بتطبيق الجودة الشاملة أمام جميع المديرين والإلتزام بالخطط والبرامج على كافة المستويات المختلفة.
  - تخصيص الموارد المادية والبشرية اللازمة لنجاح التطبيق.
  - تحديد السلطات والمسؤوليات والتنسيق اللازم.
- كما أوضحت نتائج الجدول رقم (19) الذي يتناول محور تهيئة مناخ العمل وثقافة العمل داخل المنشأة، كانت مجموع الإجابات في شكلها العام تتفق على أنه هناك وجود تهيئة مناخ العمل وثقافة العمل يعمل على زيادة مردودية العاملين بالمنشأة.

وتتفق هذه النتائج مع ما ذكره (عبد الرحمن توفيق، 2006م:ص33) يجب على تهيئة وخلق ثقافة المنظمة التي تتسم:

- أن يتقبل جميع الأفراد العاملين منطق بأنه ليس هناك حالة مثالية أو أداء أمثل.
- أنه لا يسمح الأفراد العاملين بانتقال العيوب إلى العملية التالية.
- تشجيع العمل الجماعي من خلال فرق العمل.
- أن لا يتنافس العاملين مع بعضهم و لكن يتم التنافس مع المنظمات المنافسة.
- مواجهة الأخطاء بحرية دون توجيه اتهامات.
- عدم وجود حواجز إدارية بين الوظائف والإعتراف بعلاقة العميل الخارجي.
- أن يفتش كل فرد على عمله الخاص "تفتيش ذاتي".

كما أوضحت نتائج الجدول رقم (20) الذي يتناول محور التركيز على تحقيق إحتياجات المستفيدين، كانت مجموع الإجابات في شكلها العام تتفق على أنه هناك وجود سعي للإدارة على التركيز على تحقيق إحتياجات المستفيدين لكن هناك نقص في نظام إتصال يسهل عدم وصول آراء المستفيدين إلى الإدارة.

حيث هذه النتائج لا تتفق مع ما ذكره (كمال السيد، 2012م:ص83) على "إمكانية قياس رضا العاملين عن طريق أدوات الاستطلاع الرسمي للعملاء، أو الشكاوي غير الرسمية، وتدقيق الجودة والمراقبة الإحصائية للجودة، والتفاعل مع العملاء، وغالبا ما يستخدم هذه الوسائل، ومداومة مراقبة رضا العملاء لمعرفة ما إذا كانت هناك تغييرات مطلوب إجراؤها على المنتج (السلع والخدمات).

كما أوضحت نتائج الجدول رقم (21) الذي يتناول محور قياس مستوى جودة الخدمات المقدمة من طرف المنشأة، كانت مجموع الإجابات في شكلها العام تتفق على أن الإدارة تضع معايير لقياس مستوى جودة الخدمات المقدمة من طرف المنشأة لكن لا توظف هذه المعلومات وتحليلها لتحسين العمل الإداري داخل المنشأة. حيث هذه النتائج لا تتفق مع ما ذكره (بدر الطالب، 2008م:ص205) حيث لابد من وجود نظام لقياس يعتمد على استخدام الأساليب الإحصائية لقياس العمليات والمهام وهذا يتطلب تدريب جميع العاملين على استخدام التحليل الإحصائي وتحديد الأوقات المحددة للإنجاز.

حيث أوضحت نتائج الجدول رقم (22) الذي يتناول محور العمل الجماعي وروح الفريق الواحد داخل المنشأة، كانت مجموع الإجابات في شكلها العام تتفق على وجوده هناك عمل جماعي وروح الفريق الواحد إلا أنه لا تقوم الإدارة بعملية تدريب فرق العمل للعاملين داخل المنشأة على مفاهيم العمل الجماعي.

حيث هذه النتائج لا تتفق مع ما ذكره (كمال السيد، 2012م:ص86) على أن التدريب والتطوير المستمر يجب توفر مجموعة من الخصائص التي تتصف بها فرق العمل الناجحة في مجال إدارة الجودة الشاملة أو تحسينها والتي نلخصها في ما يلي:

- القيادة العادلة والقوية.
- وضع وتحديد الأهداف بدقة وبمشاركة جميع العاملين.
- التعاون والإحترام المتبادل وروح الفريق شعار الجميع.
- البحث عن مجموعة ملائمة من الأفراد القادرين على التفاعل معا لتكوين فريق عمل جيد.
- إتاحة الفرصة لأعضاء الفريق أن يؤديوا أكثر من عمل في الفريق الواحد.

كما أوضحت نتائج الجدول رقم (23) الذي يتناول محور الإدارة الفعالة للعنصر البشري والتدريب المستمر، كانت مجموع الإجابات في شكلها العام تتفق على أنه لا وجود لإدارة فعالة للعنصر البشري والتدريب المستمر للعاملين داخل المنشأة، لكن يتم الاستعانة في توظيف خريجي معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية في مناصب المطلوب شغلها بالمنشأة ويرجع ذلك إلى الإدارة تستعين بالكفاءات في الوظائف التخصصية بالمنشآت الرياضية، حيث تقوم الإدارة بالاستعانة بخريجي المعهد لشغل الوظائف الإدارية والفنية كما أن الإدارة لا تعمل

على تطوير كفاءة العاملين بالمنشأة من خلال تنظيم دورات لرفع كفاءة العاملين وتطوير الأداء, كما أن الإدارة لا تضع مكافآت ونظام حوافز للعاملين وبين نتائج العمل الإداري في المنشأة.

حيث هذه النتائج لا تتفق مع ما ذكره (كمال السيد، 2012م:ص87) على أن التدريب والتطوير المستمر للعنصر البشري من أهم الوسائل لزيادة الإمكانيات العاملين كل حسب وظيفته, من اجل بلوغ الأمثل, ولذا لزم على إدارة المنظمة بدفع أفرادها إلى عملية التدريب والتطوير للوصول إلى تفوق العنصر البشري في وظائفهم والعمل على التحسين المستمر لجودة المنتج وتحقيق رضا العملاء وذلك يتحقق من خلال:

- التدريب على مبادئ وأهداف إدارة الجودة الشاملة.
- التدريب على المهارات الشخصية لتحسين الأداء ضمن فرق العمل الجماعي.
- التدريب على بعض المهارات التنظيمية, كالتدريب على مراقبة العمليات الإحصائية, بالإضافة إلى الإشتراك مع مديرين من داخل وخارج المنظمة.
- كما يتعين على المنظمة تبني برنامج للحوافز ذو فعالية ومرنة بحيث يخلق جوا من الثقة والتشجيع والشعور بالانتماء للمؤسسة وبأهمية الدور الموكل إلى العاملين في تطبيق البرامج.

حيث أوضحت نتائج الجدول رقم (24) الذي يتناول محور ممارسة النمط القيادي المناسب داخل المنشأة, كانت مجموع الإجابات في شكلها العام تتفق على أنه هناك وجود نمط قيادي مناسب ذو مؤهل علمي له المعرفة والخبرة بالقوانين واللوائح داخل المنشأة يعمل على توجيه العمل المطلوب تحقيقه. وتتفق هذه النتائج مع ما ذكره (أحمد جودة، 2009م:ص206) إن أكثر الأنماط القيادية مناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة هو النمط الديمقراطي والذي يسمح بمشاركة العاملين في وضع الأهداف وإتخاذ القرار والتوسع في تفويض الصلاحيات، أما النمط الديكتاتوري أو الأوتوقراطي والذي يعتمد على الإتصال من أعلى إلى أسفل فقط وعلى فرض الأوامر والتعليمات، فهو يناسب المنهجية الجديدة.

كما أوضحت نتائج الجدول رقم (25) الذي يتناول محور الإدارة إنشاء قاعدة معلومات لإدارة الجودة الشاملة, كانت مجموع الإجابات في شكلها العام تتفق على أنه هناك قاعدة معلومات لإدارة الجودة الشاملة من خلال إستخدام التكنولوجيا في الإدارات ووجود نظام معلومات يحتوي على إختصاصاتهم ومؤهلهم العلمية, إلا أنه لا يوجد هناك قاعدة معلومات للصيانة والإنشاء المستقبلي للمنشأة.

حيث هذه النتائج لا تتفق مع ما ذكره (كمال السيد، 2012م:ص88) أن عملية التحسين المستمر للجودة, ترتبط بشكل أساسي بالتدفق المعلوماتي وأنظمة التغذية العكسية الفعالة, وهذا ما يمثله الأساليب التالية:



- اللقاء المباشر مع العملاء والتعرف على معايير الجودة من وجهة نظرهم
- استخدام الدراسات الميدانية والإستطلاعية للوقوف على مدى رضا العملاء عن الأفاق المستقبلية.
- ضرورة التعرف على المنظمات أو الشركات المنافسة في السوقين المحلي والخارجي.
- جعل التغذية مستمرة وبأسلوب يصبح فيه جزءا لا ينفصل عن النشاط اليومي.

نستخلص من الجداول (17,18,19,20,21,22,23,24,25) أن مجموع إجابات الباحثين حول محاور الاستبيان (دعم وتأيد الإدارة العليا, وجود أهداف وسياسات محددة للأنشطة الرياضية, تهيئة مناخ العمل وثقافة المنظمة, التركيز على تحقيق احتياجات المستفيدين, قياس مستوى جودة الخدمات, التعاون وروح الفريق الواحد, الإدارة الفعالة للعنصر البشري والتعليم والتدريب المستمر, ممارسة النمط القيادي المناسب, إنشاء نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة) عن غياب تطبيق لبعض المعايير لإدارة الجودة الشاملة في المنشآت الرياضية. وهذا ما يثبت أن فرضيتنا المطروحة حول لا وجود لتطبيق لمتطلبات معايير الجودة الشاملة في إدارة المنشآت الرياضية محققة, وهذا ما أكدته دراسة الباحثة واعر خولة (2015م) دراسة "متطلبات الجودة الشاملة في تسيير المنشآت الرياضية", ودراسة السيد (2012م) "معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مراكز الشباب", وعكس دراسة الكريديس (2008م) "متطلبات تطبيق معايير الجودة الشاملة في إدارة المنشآت الرياضية وانعكاساتها الأمنية", ودراسة سيف (2010م) "معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بإدارة النشاط الرياضي بجامعة الإسكندرية".

في الأخير هذه بعض النتائج التي تم إستخلاصها من الفرضية المحققة حول وجود تطبيق للمتطلبات معايير إدارة الجودة الشاملة في المنشآت الرياضية إلى بعض النتائج وهي:

- نقص في نظام الإتصال الذي يسهل عدم وصول آراء المستفيدين إلى الإدارة.
- لا تقوم الإدارة بعملية تدريب فرق العمل للعاملين داخل المنشأة على مفاهيم العمل الجماعي.
- عدم تقديم دورات تدريبية للعاملين بالمنشأة من أجل التطوير والارتقاء بالعمل الإداري.
- لا يوجد مكافآت وحوافز للعاملين عقب نتائج العمل الإداري المبذول.
- لا يوجد هناك قاعدة معلومات للصيانة والإنشاء المستقبلي للمنشأة.

### 1. -3- مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

على ضوء الفرضية الجزئية الثالثة: لا يوجد معوقات تحيل تطبيق معايير الجودة الشاملة في إدارة المنشآت الرياضية.

ومن خلال الأجوبة التي تحصلنا عليها من المحور الأخير حيث أوضحت نتائج الجدول رقم (26) إلى أن مجموع الإجابات تدل على ما يلي :

- أنه هناك وجود للبنية التحتية للمنشأة الملائمة لتطبيق معايير الجودة الشاملة ويرجع ذلك إلى توفر المركب إلى مجموعة من الملاحق والملاعب والصالات وغيرها التي تسمح باستخدام هذه المنشآت للممارسة الأنشطة الرياضية.

- عدم وجود مقاومة للعاملين في المنشأة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة ذلك يرجع إلى وعي من طرف العاملين باعتبار أن منتسبي المنشأة كلهم من خريجي الجامعات ومعهد العلوم وتقنيات النشاط البدني والرياضي مما يجعل هناك فئة تتبنى فكرة إدارة الجودة الشاملة داخل المنشأة الرياضية.

- عدم إقتناع إدارة المنشأة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة وعدم منح العاملين الفرصة للمشاركة في جهود التحسن المستمر لنشاطات المنشأة لأن الإدارة مازلت تعتمد على الأساليب القديمة في عملية التسيير الإداري.

- نقص الكوادر البشرية المؤهلة لتطبيق معايير الجودة الشاملة تعتبر هذه النقطة من أهم النقاط التي يعتمد عليها إدارة الجودة الشاملة فهي تعتبر الطريق للوصول إلى تحقيق عملية جودة المنتج أو الخدمة المقدمة للمستخدمين, لذلك فإن الإدارة قد أهملت هذا الجانب في عملية توظيف المناصب المفتوحة إلى الأفراد ذوي الإختصاص والحاملين للشهادات العلمية المطلوبة للمناصب الشاغرة والمؤهلين لتوليها بجدارة وإستحقاق.

- غياب البرامج التدريبية اللازمة لتأهيل منسوبي المنشأة على تطبيق معايير الجودة الشاملة ويرجع ذلك إلى عدم رغبة الإدارة في تحسين مرود العاملين بالمنشأة الرياضية, لذلك إن الهدف من التدريب هو نشر الوعي

وتمكن المشاركين من التعرف على أساليب التجديد والتطوير, ومن المفيد أن يكون التدريب موجها لجميع فئات ومستويات الإدارة بحيث يلي متطلبات كل فئة حسب التحديات التي تواجهها.

-عدم وجود معايير دقيقة لتحديد مستوى الأداء اللازم لتطبيق معايير الجودة الشاملة وذلك يرجع إلى عدم وضع الإدارة أدوات ووسائل تسمح بقياس هذا الأداء ومعرفة العمل الداخلي والخارجي تسمح بالوقوف على النقاط الإيجابية والسلبية في جميع النواحي لرفع كفاءة ومردودية العمل الإداري داخل المنشأة والحفاظ على العملاء والمستفيدين من الخدمات المقدمة إليهم.

- الإفتقار إلى نظام إتصالات فعال بين إدارات المنشأة ويرجع السبب الأول إلى عدم وجود قسم (مكتب) إدارة الجودة الشاملة في الهيكل التنظيمي للمنشأة الذي يعمل على ربط جميع هذه المستويات الإدارية وتقليص خطوطها, لتفعيل نشاط الإتصال بين هذه الوحدات للوصول إلى خدمة المستفيد بطريقة سهلة وفعالة.

-قلة الإمكانيات المادية اللازمة لتطبيق معايير الجودة الشاملة التي تحول دون تطبيق معايير الجودة الشاملة في إدارة المنشآت الرياضية, ذلك يرجع إلى طرق ووسائل التمويل والاعتمادات التي تركز عليها إدارة المنشأة فقد أصبح الوقت الحالي الاعتمادات المالية المقدمة من طرف الدولة لا تكفي لسد حاجياتها لذلك من الضروري الإنفتاح والتوجه نحو الإستثمار لبلوغ أهداف المنشأة الرياضية ضرورة حتمية.

نستخلص من الجداول رقم (26) أن مجموع إجابات المبحوثين حول محور الإستبيان (وجود معوقات تحيل دون تطبيق معايير الجودة الشاملة في إدارة المنشآت الرياضية) كانت لديهم إجماع على انه هناك وجود معوقات تحيل دون تطبيق معايير الجودة الشاملة في إدارة المنشآت الرياضية, وهذا ما يثبت أن فرضيتنا المطروحة حول معوقات تحيل تطبيق معايير الجودة الشاملة في إدارة المنشآت الرياضية محققة, وهذا ما أكدته دراسة الباحثة واعر حولة(2015م) دراسة "متطلبات الجودة الشاملة في تسيير المنشآت الرياضية", ودراسة السيد (2012م) "معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مراكز الشباب", ودراسة الكريديس (2008م) "متطلبات تطبيق معايير الجودة الشاملة في إدارة المنشآت الرياضية وانعكاساتها الأمنية".

في الأخير هذه بعض النتائج التي تم إستخلاصها من الفرضية المحققة حول وجود معوقات تحيل دون تطبيق معايير الجودة الشاملة في إدارة المنشآت الرياضية:

- هناك تبني لدى العاملين بمفهوم تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمنشأة الرياضية.
- عدم التخلص من الأساليب القديمة في العمل الإداري بالمنشأة الرياضية.
- الإفتقار إلى قنوات الإتصال بين مستويات الإدارات بالمنشأة الرياضية.
- عدم وجود لنظام الحوافز لرفع كفاءة العاملين في المنشأة الرياضية.

- غياب معايير ووسائل قياس عمليات العمل الإداري بالمنشأة الرياضية.
- قلة الإمكانيات المادية اللازمة لتطبيق معايير الجودة الشاملة.
- نقص الكوادر البشرية المؤهلة لتطبيق معايير الجودة الشاملة.
- غياب البرامج التدريبية اللازمة لتأهيل منسوبي المنشأة على تطبيق معايير الجودة الشاملة.

## II. - الاستنتاج العام:

بعد عرض ومناقشة النتائج المحصل عليها والخاصة بدراسة " واقع العمل الإداري في ضوء تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة " دراسة ميدانية على مركب متعدد الرياضات التابعة لولاية بسكرة. فقد تبين لنا من خلال نتائج الفرضية الأولى أنه يوجد بعض الإلمام عند منتسبي المنشأة الرياضية بمفهوم الجودة الشاملة بإدارة المنشأة الرياضية, وهذا ما ينفي صحة الفرضية الأولى.

كما تبين لنا من خلال نتائج الفرضية الثانية أنه لا يوجد تطبيق لمعايير الجودة الشاملة في إدارة المنشأة الرياضية وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.

كما تبين لنا أيضا من خلال نتائج الفرضية الثالثة أنه هناك وجود معوقات تحول دون تطبيق معايير الجودة الشاملة في إدارة المنشآت الرياضية, وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة.

ومما سبق ذكره وبعد التحقق من صحة الفرضيات المقترحة في بداية الدراسة, نستطيع القول أن هناك نقص فعالية العمل الإداري في ضوء تطبيق معايير الجودة الشاملة بإدارة المنشأة الرياضية ويرجع ذلك إلى عدم تبلور فكرة تطبيق معايير الجودة الشاملة عند منتسبي المنشأة الرياضية من جهة وعدم تطبيق لمعايير الجودة الشاملة بإدارة المنشأة الرياضية من جهة أخرى.

## II - إستنتاجات الدراسة:

- في ضوء مشكلة البحث وفي إطار المنهج العلمي المستخدم ووسائل جمع البيانات والتحليل الإحصائي للبيانات وعرضها وتفسير نتائجها، خلصت الدراسة إلى أهم النتائج التي سوف يتم عرضها حسب أهمها:
- ❖ هناك إلمام عند بعض العاملين بالمنشآت الرياضية بمفهوم إدارة الجودة الشاملة.
  - ❖ عدم التخلص الإدارة من بعض الأساليب الإدارية القديمة في العمل.
  - ❖ عدم تطوير المهارات للعاملين بالمنشأة الرياضية بما يساعد على قطاعات المنشأة الرياضية.
  - ❖ عدم الإستعانة بخبراء تطبيق معايير الجودة الشاملة بالمنشآت الرياضية.
  - ❖ عدم توفير نظام الحوافز (المادية والمعنوية) لرفع مردودية العاملين بالمنشأة الرياضية.
  - ❖ عدم إهتمام الإدارة بعملية تدريب فرق العمل للعاملين داخل المنشأة على مفاهيم العمل الجماعي.
  - ❖ عدم وضع برامج التدريب للعاملين بالمنشأة الرياضية تساعدهم على تطوير وتحسين الأداء.
  - ❖ الإفتقار إلى قنوات الإتصال بين مستويات الإدارات بالمنشأة الرياضية.
  - ❖ عدم وجود مقاييس ومعايير دقيقة لتحديد مستوى الأداء اللازم لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة.
  - ❖ غياب البرامج التدريبية اللازمة لتأهيل العاملين بالمنشآت الرياضية على تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة.
  - ❖ نقص الكوادر البشرية المؤهلة لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة.
  - ❖ قلة الإمكانيات المادية اللازمة لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة.
  - ❖ عدم وجود قاعدة معلومات للصيانة والإنشاء المستقبلي للمنشأة الرياضية.

➤ الإقتراحات:

- ✓ في ضوء الإطار النظري للدراسة والنتائج التي أسفرت عنها, نتقدم بالتوصيات والإقتراحات التالية:
- ✓ أهمية المبادرة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنشآت الرياضية بصورة صحيحة, لخلق منشآت رياضية متميزة ومتطورة.
- ✓ الإسراع في تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة من قبل الإدارة للمنشآت الرياضية.
- ✓ إن إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى تعظيم دور مشاركة جميع العاملين من منطلق أنهم مصدر للأفكار الخاصة بتحسين الجودة والحصول على رضا العملاء.
- ✓ إيجاد التواصل بين القوة الإشرافية والقوة العاملة (بين المديرين والموظفين) وكذلك التواصل بين المستوى التنظيمي وبين العملاء عن طريق قسم (مكتب) الجودة الشاملة.
- ✓ يجب الإهتمام بعملية إختيار والتعيين العاملين الجدد من خلال تشبعهم بثقافة إدارة الجودة الشاملة لتحقيق أهداف المنظمة المتمثلة في جودة السلعة أو الخدمة ورضاء العملاء.
- ✓ على الإدارة بث الرغبة لدى العاملين بتطبيق الجودة بشكل دائم في كافة فروع العمل من خلال روح العمل الجماعي لدى العاملين بالمنشأة الرياضية.
- ✓ العمل على تنظيم ورش العمل والدورات الخاصة لنشر ثقافة الجودة الشاملة من خلال توضيح أهدافها ومتطلباتها في المجال الرياضي على الإداريين والعاملين بالمنشأة الرياضية.
- ✓ يجب على الإدارة إستيعاب أهمية الجودة الشاملة كمنظومة إدارية عالمية أضافت الكثير من التميز للمؤسسات المختلفة الصناعية والتجارية والصحية والتربوية, وإثما بلا شك ستضيف الكثير من التميز لإدارة المنشآت الرياضية.
- ✓ أهمية إنتهاج سياسة التحسين المستمر داخل المنشآت الرياضية لكافة العوامل المرتبطة بالعمليات والإجراءات بداية من التخطيط وانتهاء بعملية أداء الفرد في المنشأة.
- ✓ أهمية إستيعاب أفراد العاملين بالمنشأة الرياضية لمبادئ وأساسيات إدارة الجودة الشاملة, ومعرفتهم بالفوائد التي ستعود على المنشأة في حالة تبنيهم لهذا النظام.
- ✓ ضرورة الإهتمام بالموارد البشري والذي يعتبر رأس المال الفكري للمنشأة الرياضية, وذلك بحسن إنتقائها وتوفير فرص التدريب لها, وتهيئة جو العمل المشجع.
- ✓ إقامة دورات تدريبية في مراكز متخصصة للجودة الشاملة للإداريين والعاملين بالمنشآت الرياضية لرفع كفاءتهم ومهاراتهم من أجل التحسين والتطوير.

- ✓ من المهم التخلي إدارة المنشآت الرياضية عن الإدارة التقليدية التي تجاوزها الزمن في ظل عالم المنافسة والإستثمار, لأن توجب على الإدارة الحديثة الأخذ بأحدث النظم الإدارية بشكل متواصل وجديد.
- ✓ إستخدام معايير الجودة الشاملة في كافة مراحل العمل في المنشآت الرياضية بتوفير كافة اشتراطات الأمن والوقاية (الصيانة) والسلامة, ونهاية بإستثمار العمل الرياضي في الحصول على مخرجات توازي النفقات والجهد المبذولة في إقامة المنشآت الرياضية.
- ✓ إقامة ندوات ومحاضرات في مجال الجود الشاملة بإشراف أساتذة وباحثين من معهد علوم وتقنيات النشاط البدني والرياضي لجميع الإداريين والعاملين بالمنشأة الرياضية.
- ✓ تساهم نتائج هذه الدراسة في مساعدة القائمين على إدارة المنشأة الرياضية بإتباع الأساليب الإدارية الحديثة لتحقيق الأهداف المرجوة داخل المنظمات الرياضية.

#### ➤ أفاق مستقبلية:

- إجراء دراسة عن واقع العمل الإداري في ضوء تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة بالأندية الرياضية.
- إجراء دراسة عن دور إدارة الجودة الشاملة في الوقاية من العنف الرياضي.
- إجراء دراسة عن معوقات الموارد البشرية في تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المنشآت الرياضية.
- إجراء دراسة عن نموذج مقترح لتطوير العمل الإداري بالمنشآت الرياضية في ضوء إدارة الجودة الشاملة.

خاتمة



## الخاتمة:

إن الفكرة الرئيسية والهامة التي إستوحيناها من خلال بحثنا هذا وإستنادا على الدراسة التطبيقية التي قمنا بها, وبعد تحليلنا للنتائج الكلية المتعلقة بموضوع دراستنا, والمتمثل في واقع العمل الإداري في ضوء تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المنشآت الرياضية استنتجنا:

فيما يخص الجانب النظري انه لا إختلاف بين الإدارة الرياضية والإدارات الأخرى فهي تعتبر كباقي الإدارات

فالإدارة الرياضية هي عملية تخطيط وقيادة ورقابة أفراد المؤسسة الرياضية بإستخدام جميع الموارد لتحقيق أهداف محددة فالإدارة الرياضية هي تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه وهو باختصار الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها.

أما عن الجودة الشاملة فهي أسلوب إداري حديث يعتمد على مشاركة جميع العاملين في التحسين المستمر للعمليات والنشاطات من خلال الرقابة الفعالة التي تعتمد على إكتشاف الأخطاء لا لتصيدها, ولكن لعلاجها وإستبعاد الخطوات الزائدة وتبسيط الإجراءات لتحقيق رضا العميل وفي الوقت نفسه تخفيض تكلفة الإنتاج وتقديم خدمات ومنتجات متميزة.

وفيما يخص المنشآت الرياضية فهي كما يعرفها أمين أنور الخولي " ذلك الواقع المادي المؤسسي الذي تعهد إليه الرياضة ", أما من حيث الجانب التطبيقي قمنا بإعداد استمارة إستبيان كانت الأسئلة فيها واضحة غير معقدة لتسهيل الإجابة عن الباحثين وتم فيه توزيع 40 إستمارة موجهة للموظفين في الإدارة والعاملين بالمركب ديوان متعدد الرياضات لولاية بسكرة, وكانت الدراسة مسحية حيث شملت جميع أفراد الباحثين دعما للإجابة على الفرضيات المطروحة وللإجابة على الإشكالية وبعد التحليل للنتائج تبين لنا عدم صحة الفرضية الأولى وهي عدم إلمام منتسبي المنشأة الرياضية بمفهوم الجودة الشاملة, وصحة الفرضيتين وهي عدم وجود تطبيق معايير الجودة الشاملة في إدارة المنشأة الرياضية, ووجود معوقات في تطبيق الجودة الشاملة في إدارة المنشأة الرياضية, وأنه لا تساهم معايير الجودة الشاملة بالشكل المطلوب.

وفي الأخير نستخلص ضرورة تبني فكرة تطبيق متطلبات الجودة الشاملة في إدارة المنشآت الرياضية على جميع الموظفين بما تسمح بالنهوض هذه المنشآت الرياضية و إستثمار الإمكانيات المادية والبشرية بالطريقة التي تسمح للوصول إلى تحقيق رضى المستفيد وجعله ينتسب إليها من خلال الإقبال على الممارسة أو في المشاهدة المقابلات وذلك عن طريق دراسة الجيدة والسليمة لآليات التي تسمح بقياس رأي المستفيد والعملاء انطلاقا من إدارة تعمل وفق معايير متطورة تسمح للولوج إلى ما هو الأفضل للإدارة الرياضية.

قائمة

المصادر

والمراجع

قائمة المراجع والمصادر:

- القران الكريم.
- الكتب العربية :
- 1 - إبراهيم محمد ، إدارة الجودة من المنظور الإداري ، دار الجامعية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، 2009م .
- 2 - إبراهيم مفتي ، التدريب الرياضي الحديث ، مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، 1998م .
- 3 - إبراهيم مروان عبد المجيد، إستراتيجية الرياضية الأهداف وخطط العمل المستقبلية للاتحادات والأندية الرياضية في الوطن العربي، دار الوراق للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2010م .
- 4 - إبراهيم مروان عبد المجيد، الإدارة و التنظيم في التربية الرياضية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000م .
- 5 - إبراهيم عبد المقصود واحمد الشافعي ، الموسوعة العلمية لإدارة الرياضة التوجيه والقيادة و التحفيز و الاتصالات وتقويم أداء في المجال الرياضي ، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر ، الإسكندرية ، 2003م .
- 6 - أحمد محفوظ جودة ، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات ، - ط 4 - ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009م .
- 7 - أحمد محفوظ جودة ، إدارة الجودة الشاملة، - ط 1 - ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004م .
- 8 - أحمد حسن الشافعي ، معايير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية بالمجتمع العربي ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، الإسكندرية ، 2006م .

- 9 - أحمد حسن الشافعي ، إدارة الجودة الشاملة في التربية البدنية والرياضة ، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر ، الإسكندرية 2003م .
- 10 - أحمد حسن الشافعي ، تطبيقات معاصرة في الإدارة في التربية البدنية والرياضة ، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر ، الإسكندرية ، 2010م .
- 11 - أحمد حسن الشافعي ، الموسوعة العلمية في إدارة وفلسفة التربية البدنية والرياضة الجزء 4 الإدارة بالأهداف والتنظيم والقيادة والعلاقات العامة في التربية الرياضية ، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية ، الإسكندرية ، 2001م .
- 12 - أحمد حسن الشافعي ، الموسوعة العلمية في إدارة و الفلسفة التربية البدنية والرياضة الجزء 5 التخطيط والرقابة و التنمية الإدارية واتخاذ القرار في التربية البدنية ، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفني ، الإسكندرية ، 2004م .
- 13 - أحمد حسن الشافعي ، الموسوعة العلمية في إدارة فلسفة التربية البدنية و الرياضة الجزء 6 مقدمة في إدارة الرياضة مكتبة ومطبعة الإشعاع الفني ، الإسكندرية ، 2007م .
- 14 - أحمد الخطيب ، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل الأيزو 9001 ، عالم الكتب الحديث ودار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع ، عمان ، 2008م .
- 15 - أحمد حسن الزهري وآخرون ، الإدارة العامة ، دار الحريري للطباعة ، القاهرة ، 2003م .
- 16 - بدر عواد فلحي الطالب ، المقدمة الكاملة في إدارة الجودة الشاملة ومراقبة الجودة ، النادي الأدبي بمنطقة الجوف ، الرياض ، 2008م .

- 17 - بشير عباس العلق، الإدارة ومبادئ ووظائف وتطبيقات، الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان، عمان، الأردن، د س نشر .
- 18 - بشير صلاح الرشيدى، مناهج البحث التربوي، دار الكتاب الحديث، الكويت، 2000م.
- 19 - بلال عبد المنعم حافظ وآخرون، أصول التنظيم والإدارة، دار الحريري للطباعة والنشر، القاهرة، 2003 م.
- 20 - بلقاسم سلاطنية، حسان الجيلاني، منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2004م.
- 21 - حامد صالح الشمري، إدارة الجودة الشاملة صناعة النجاح في سباق التحديات، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، الرياض، 2008م.
- 22 - حسام الدين طلحة ومطر عدله، مقدمة في الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 1997م.
- 23 - حسن عبد الله عبد القادر، توطين تقنية المعلومات في دول مجلس التعاون نحو إدارة مثلى، جامعة الملك فهد للبترول والمعادن، الظهران، 2000م.
- 24 - حسن زكي محمد، الاتصال في المجال الرياضي، دارا لكتاب الحديث للنشر والتوزيع، القاهرة، 2010 م.
- 25 - حسني فائق أبو حليلة، الحديث في الإدارة الرياضية، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2004م.
- 26 - حمود كاسم ومنير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010م.

- 27 - خالد ساعد عبد العزيز سعيد ، إدارة الجودة الشاملة ، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، الرياض ، 2012م .
- 28 - رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، دار الطباعة والنشر ، الجزائر ، 2002م .
- 29 - سالم سعيد القحطاني ، للقيادة الإدارية التحويل نحو نموذج القيادي العالمي ، ط - 2 - ، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر ، الرياض ، 2008م .
- 30 - سليمان زيدان ، إدارة الجودة الشاملة الفلسفة ومداخل العمل جزء 1 ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، 2010م .
- 31 - سيد الهواري ، الإدارة الأصول والأسس العلمية ، ط 4 - ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، 2000م .
- 32 - شتلوت السيد ومعوض حسن ، التنظيم و الإدارة في التربية الرياضية ، دار المعارف للنشر و التوزيع ، الإسكندرية ، 1992م .
- 33 - عادل رمضان الزياي ، أصول الإدارة العامة ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 2005م .
- 34 - عبد الرحمن إدريس ثابت وجمال الدين مرسي، \_الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية\_ ،الدار الجامعية ،الإسكندرية ، مصر، 2003م .
- 35 - عبد الرحمن توفيق ، الجودة الشاملة الدليل المتكامل للمفاهيم والأدوات، مركز الخبرات المهنية لإدارة للنشر، القاهرة ، 2008م .
- 36 - عبد الرحمن توفيق ، منهج إدارة الجودة الشاملة ، ط 4 - ، مركز الخبرات المهنية لإدارة القاهرة ، 2006م .

- 37 - عبد الوهاب العزاوي ، إدارة الجودة الشاملة ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان ، 2005م .
- 38 - علي شتا ، المنهج العلمي والعلوم الإجتماعية ، مكتبة الإشعاع الفنية ، مصر ، 1997م .
- 39 - عمر وصفي عقيلي ، مدخل إلى منهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 2001م .
- 40 - فايز علي الأحمري ، الجودة الشاملة في الفكر الإسلامي والإدارة المعاصرة ، مكتبة الملك فهد للنشر، جدة ، 2009م .
- 41 - قاسم نايف المحياوي ، إدارة الجودة في الخدمات المفاهيم وعمليات و تطبيقات ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، 2006م .
- 42 - كمال درويش وحامد إسماعيل ، التنظيمات في المجال الرياضي ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 2000م .
- 43 - كمال درويش ومحمد المهندس سهير ، الأسس العلمية لإدارة الرياضية ، مركز الكتاب للنشر ، القاهرة ، 2009م .
- 44 - كمال مصطفى السيد ، معايير الجودة الشاملة (الإدارة ، الإحصاء ، الإقتصاد) ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2013م .
- 45 - مأمون سليمان الدراكة ، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2006م .
- 46 - مأمون الدراكة وطارق الشبلي ، إدارة الجودة الشاملة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2001م .
- 47 - مأمون الدراكة وطارق الشبلي ، الجودة في المنظمات الحديثة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2002م .

- 48 - محمد حسن علاوي وأسامة كمال راتب ، البحث العلمي في التربية الرياضية وعلم النفس الرياضي ، دار الفكر العربي للطبع والنشر ، القاهرة ، مصر ، 1999م .
- 49 - محمد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق ، ط - 1 - ، دار الميسرة النشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الأردن ، 2000م .
- 50 - محمود محمد فتحي ، نماذج إدارة الجودة الشاملة TQM والمعوقات التي تحول دون تطبيقها في الأجهزة الأمنية العربية ، جامعة نايف للعلوم الامنية ، الرياض ، 2007م .
- 51 - محمود سليمان عبد الفتاح ، إدارة الجودة الشاملة في شركات ومشروعات التشييد ، إيتراك للنشر ، مصر ، 2001م .
- 52 - منير زيد عبوي ، إدارة الجودة الشاملة ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2006م .

### ▪ الكتب الأجنبية:

- Etienne Collignon , Michel Wissler , **Qualité et compétitive des enterprise** , édition- 53  
ECONOMICA, 2 eme éd , Paris , 1983
- Gerrd F Kamiske , Jorg Peter Brauer , **Management de la qualité de A a Z** , - 54  
MASSON , Paris , 1994
- Pierre G Bergeron , **la Gestion Moderne Théorie et cas** , gestion Morin , 2002- 55  
- 56
- Seddiki Abdallah , **Management de la qualité (de l'inspection a l'esprit KAIZEN** - 57  
office des publications universitaires , alger , 2004
- Willy A Sussland , **Le manger, La qualité et les norms ISO (de l'iso 9000 vers la** - 58  
**qualité totale)** presses polytechnique et universitaires romandes ,1996
- Yves Frédéric, **Introduction an l'analyse des Organisations** Edition Economico, Paris,- 59  
1996.

### ▪ قائمة البحوث والدراسات:

- 60 - إبراهيم حامد سيف ، معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بإدارة النشاط الرياضي الإسكندرية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم



- الإدارة الرياضية كلية التربية الرياضية للبنات ، جامعة الإسكندرية ، 2010م .
- 61 - حسن محمد المهنا ، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير العمل الإداري بالاتحادات الرياضية ، كلية التربية الرياضية للبنين بالهرم جامعة حلوان ، رسالة ماجستير غير منشورة ، 2002م .
- 62 - خولة واعر ، معايير الجودة الشاملة في تسيير المنشآت الرياضية ، رسالة ماستر ، غير منشورة ، قسم الإدارة والتسيير الرياضي ، معهد علوم وتقنيات النشاط البدني والرياضي ، جامعة بسكرة ، الجزائر ، 2015م .
- 63 - راضي الجيوشي ، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير قطاع الرياضة للجميع بوزارة الشباب ، مذكرة ماجستير ، كلية التربية الرياضية ، جامعة المنوفية ، 2004م .
- 64 - سليمان بن عميروش ، علاقة مدرب - متدرب والسلوك القيادي لمدربي الرياضات (مقاربة سلوكية) ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة الجزائر ، 2003م .
- 65 - عادل عبد الله رضوان ، التزام الإدارة العليا بالأندية الرياضية نحو تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم الإدارة الرياضية ، جامعة حلوان ، 2009م .
- 66 - عبد الرحمن الحربي ، فاعلية الخطط الفرضية في رفع كفاءة أداء منسوبي الدفاع المدني ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض ، 1999م .
- 67 - عبد الرحمن بندر ، واقع العمل الإداري في النوادي الرياضية في تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة ، رسالة ماجستير ، قسم التربية البدنية ، الرياض ، 2012م .

- 68 - عبد العزيز صالح الكريديس ، متطلبات تطبيق معايير الجودة الشاملة في إدارة المنشآت الرياضية وانعكاساتها الأمنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم العلوم الإدارية كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2008م .
- 69 - عمار بوحش ومحمود الذنبيات ، **مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث** ، ديوان المطبوعات الجامعية - ط 2 - ، بن عكنون ، الجزائر ، 1999م .
- 70 -
- 71 - فضيل دليو وعلي غربي ، **أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية** ، منشورات جامعة منتوري قسنطينة ، الجزائر ، 1999م .
- 72 - مليكة علاي ، **أهمية إدارة الجودة الشاملة و موصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة** ، مذكرة ماجستير غير منشورة ، تخصص تسيير المؤسسات الصناعة ، جامعة بسكرة ، 2003 م .
- 73 - منير محمد قطب ، **إمكانية تطبيق أسس الجودة الشاملة في إدارة و التنظيم النشاط الرياضي بمرحلة التعليم العام بمدارس العاصمة القدس** ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم الإدارة التربوية والتخطيط ، كلية التربية جامعة أم قرى ، 2008م .
- 74 - لمين حرواش ، **الاتصال و أثره على الإدارة الرياضية** ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة الجزائر ، 2005م .

▪ **قائمة الموثيق:**

- 75 - المرسوم التنفيذي رقم 77 - 177 المؤرخ في 20 شعبان 1397 الموافق ل 1977/08/06 .
- 76 - المرسوم التنفيذي 416 - 91 المؤرخ في 25 ربيع الثاني 1412 الموافق 2 نوفمبر 1991 العدد .54

- 77 -** المرسوم التنفيذي رقم 492 - 05 المؤرخ في 20 ذو القعدة 1426 الموافق ل 22 ديسمبر 2005 العدد 84 الجلسات الوطنية. للرياضية قصر الأمم 21 / 22 ديسمبر 1993.
- 78 -** المادة 90 من الأمم رقم 95 - 09 المؤرخ 25 فيفري 1995.
- 79 -** القانون رقم 06 - 13 المؤرخ في 23 جويلية 2013 المتعلق بالتربية البدنية والرياضية.

قائمة

الملاحق





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم الإدارة والتسيير الرياضي



### قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان والمقابلة : في موضوع

واقع العمل الإداري في ضوء تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة

- دراسة ميدانية على مستوى ديوان مركب متعدد الرياضات لولاية بسكرة -

تحت إشراف الأستاذ: الدكتور شتيوي عبد المالك

من إعداد الطالب: سراوي عبدالوهاب

الرقم	اسم الأستاذ	الرتبة العلمية	الجامعة	الإمضاء
01	الدكتور بنحرووي جعفر	أستاذة محاضرة	جامعة بسكرة	
02	الدكتور ياسين خميسوشن بلطمان	أستاذة محاضرة	جامعة بسكرة	
03	الدكتور بنزور بنوع السيد	أستاذة محاضرة	جامعة بسكرة	
04	.....	.....	.....	.
05	.....	.....	.....	.
06	.....	.....	.....	.
07	.....	.....	.....	.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم الإدارة والتسيير الرياضي

إستمارة إستبيان

# واقع العمل الإداري في ضوء تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة

- دراسة ميدانية على مستوى ديوان المركب المتعدد الرياضات -  
- لولاية بسكرة -

تحت إشراف الأستاذ:

د / شتيوي عبد المالك

إعداد الطالب:

سراوي عبد الوهاب

تحية طيبة وبعد :

أتشرف بأن أضع بين أيديكم إستبانة بعنوان  
"واقع العمل الإداري في ضوء تطبيق متطلبات  
إدارة الجودة الشاملة"

لإستكمال الحصول على شهادة الماستر في

الإدارة والتسيير الرياضي بجامعة محمد

خيضر





خصائص العينة:

السن : من 20 إلى 30 سنة  من 31 إلى 40 سنة  40 سنة فما فوق

المستوى التعليمي: ثانوي  جامع  دراسات ع

عدد سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  من 10 إلى 15 سنة  من 15 سنة فأكثر

رقم	العبارات	نعم	إلى حد ما	لا
I.	التعرف على مدى إلمام منتسبي المنشأة الرياضية بمفهوم إدارة الجودة الشاملة			
	<b>التخطيط</b>			
01	الأهداف واضحة القائمين بالعمل الإداري داخل المنشأة			
02	تستعين المنشأة بخبراء في المجال الرياضي لوضع الخطط والبرامج الرياضية			
03	تتناسب السياسات والإجراءات مع الخطط والبرامج الزمنية			
04	توافق أهداف إدارة الجودة الشاملة مع أهداف إدارة المنشأة الرياضية			
	<b>التنظيم</b>			
05	يتناسب الهيكل التنظيمي مع طبيعة متطلبات العمل الإداري بالمنشأة			
06	توافر الأعداد الكافية من الموارد البشرية الفنية بالمنشأة			
07	تحدد المسؤوليات والسلطات بين المستويات الإدارية بالمنشأة بصورة واضحة			
08	تتحد المسؤوليات والصلاحيات في كافة المستويات الإدارية			
	<b>التوجيه</b>			
09	تعمل الإدارة بالمنشأة على توجيه جهود العاملين لتحقيق أهداف المنشأة بأعلى كفاءة			
10	تعمل القيادات الإدارية على تنظيم وتنسيق جهود العاملين وتوجيهها التوجيه الصحيح			
11	هناك قنوات اتصال بين جميع المستويات الإدارية بالمنشأة			
12	هناك وسائل تحفيز مناسبة للقائمين بالعمل الإداري داخل المنشأة			
	<b>الرقابة</b>			
13	هناك متابعة للخطط الموضوعة من قبل الإدارة للتحقق من انجاز الأهداف			
14	تؤدي الرقابة الفعالة على الأعمال الإدارية بالمنشأة إلى تحسين جودة العمل			
15	توجد معايير ووسائل قياس عملية لتقويم العمل الإداري بالمنشأة			
	<b>العبارات</b>			
II.	التعرف على متطلبات الأساسية لتطبيق معايير الجودة الشاملة بالمنشأة الرياضية			
	<b>مدى دعم وتأييد الإدارة ج. ش</b>			
16	تتوفر الرغبة الأكيدة للإدارة العليا لتطبيق معايير متطلبات الجودة الشاملة			
17	تتوفر الإدارة العليا الكفاءات البشرية المؤهلة لتطبيق مفهوم الجودة الشاملة بالمنشأة			

18	هناك معرفة وإدراك من قبل العاملين بأهمية إدارة الجودة الشاملة		
<b>وجود أهداف وسياسات</b>			
19	أهداف المنشأة واضحة وواقعية يمكن تحقيقها		
20	وجود تكامل بين كافة المستويات الإدارية داخل المنشأة من أجل تحقيق أهداف المنشأة		
<b>تهيئة مناخ وثقافة العمل</b>			
21	تعمل الإدارة على نشر ثقافة الجودة الشاملة بين العاملين والإداريين في المنشأة		
22	تتوفر الإدارة القدرة على إيجاد الحلول للمشكلات التي تواجه العمل الإداري بالمنشأة		
<b>التركيز على تحقيق احتياجات المستفيد</b>			
23	تقوم الإدارة بتحديد أهداف واضحة لبرامجها تتناسب مع رغبات المستفيد		
24	يوجد نظام اتصال في إدارة المنشأة يسهل وصول آراء المستفيدين من الخدمات إلى الإدارة		
25	توجد آلية بإدارة المنشأة لتلقي شكاوي المستفيدين ومتابعتها		
<b>قياس ميول جودة الخدمات</b>			
26	تعمل الإدارة على توظيف المعلومات وتحليلها لتحسين العمل الإداري بالمنشأة		
27	تضع الإدارة العليا معايير دقيقة لقياس متطلبات الجودة الشاملة بإدارات المنشأة		
<b>العمل الجماعي</b>			
28	تدعم الإدارة العمل الجماعي بشكل كبير		
29	تقوم الإدارة بتدريب فرق العمل من العاملين بالمنشأة على مفاهيم العمل الجماعي		
<b>الإدارة الفعالة للعنصر البشري والتدريب المستمر</b>			
30	تحرص الإدارة لوضع خطة وسياسة واضحة لاحتياجات المنشأة من العاملين		
31	هناك ارتباط بين مكافآت وحوافز العاملين بالمنشأة وبين نتائج تقويم العمل الإداري		
32	يتم الاستعانة بخريجي معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية المطلوب شغلها بالمنشأة		
33	يتم تقديم دورات تدريبية للعاملين بالمنشأة من أجل التطوير والارتقاء بالعمل الإداري		
رقم	العبارات	نعم	إلى حد ما لا
<b>ممارسة النمط القيادي</b>			
34	يعمل النمط القيادي السائد في المنشأة في توجيه طاقات الآخرين تجاه العمل المطلوب تحقيقه		
35	يتوفر لدى القائد الإداري المعرفة والخبرة بالقوانين واللوائح التي يدار من خلالها العمل الإداري		
36	يتم اختيار القائد الإداري على أساس المؤهل العلمي		
<b>إنشاء قاعدة معلومات لإدارة الجودة الشاملة</b>			
37	هناك نظام معلومات متكامل عن العاملين بالمنشأة من حيث اختصاصاتهم ومؤهلاتهم وخبراتهم		
38	يتم استخدام التكنولوجيا الحديثة في كل إدارة من إدارات المنشأة		
39	توجد قاعدة معلومات للصيانة والإنشاء المستقبلي للمنشأة		

<b>.III</b>		<b>المعوقات التي تحول دون تطبيق معايير الجودة الشاملة في إدارة المنشآت الرياضية</b>
40		عدم اقتناع إدارة المنشآت الرياضية بتطبيق إدارة الجودة الشاملة
41		مقاومة بعض العاملين في المنشآت الرياضية لتطبيق معايير الجودة الشاملة
42		افتقار المنشآت الرياضية للبنية التحتية الملائمة لتطبيق معايير الجودة الشاملة
43		غياب البرامج التدريبية اللازمة لتأهيل منسوبي المنشآت الرياضية على تطبيق معايير الجودة الشاملة
44		قلة الإمكانيات المادية اللازمة لتطبيق معايير الجودة الشاملة
45		نقص الكوادر البشرية المؤهلة لتطبيق معايير الجودة الشاملة
46		الافتقار إلى نظام اتصالات فعال بين إدارات المنشآت الرياضية
47		عدم وجود معايير دقيقة لتحديد مستوى الأداء اللازم لتطبيق معايير الجودة الشاملة
48		عدم منح العاملين الفرصة للمشاركة في جهود التحسن المستمر لنشاطات المنشآت الرياضية

## **Abstract :**

- **The title of the Reserch** : The reality of adiministrative work in new of the application of TQM requirements.
- **The Aim of the saturdy** : To determine the current status of the administrative work in sports facilites.
- **The statement of the problem** : What is the reality of the administrative work in sports Facilites in the light of the application of the TQM ?
- **The hypotheses** :
  - There is no interest in the sports establishments in the concpt of TQM.
  - There is no application to the reuirements of the overall quality standards en the management of sports facilities.
  - There are no obstacles to the application of the overall quality standards in the menegement of sports facilities.
- **Procedures of the study** :
  - **Place area** : on the Bureau of the mult-sports olympic com, : mplex of the stade of Biskra and its accessoiries.
  - **Time area** : This research was conducted in the time period from January 7th till April 13th 2017.
  - **Methodology** : Was used the des criptive approch because it is the most appropriate to such topics and subjecting the studay to detariled in restigation.
  - **The samling** :50 Workers were chosen to conduct this present stndy.
  - **Data gathering tools** :
    - To conduct this disseration we used a questionnaire wich was addressed to the workers and employees ;This questionnaire is coposed of close ended questions.
- **The Obtained results** :
  - There is an understanding of some of the workers in the sports establishments with the concept of TQM.
  - Lack of precise standards to determine the level of performance required to implement TQM standards.
  - Absence of training proprams required to quality the employees of the sports establisments to implement to the TQM standards.
  - Not using experts to apply overall quality standards in sports facilities.
  - The lack of a supstem of material and moral incentives to increase the profictablily of workers in sports facilities.
  - The lack of interest of the administration in the process of on traing teams work for employees within the enterprise on the concepts of team work.
- **Serggestions** :
  - The importance of the reception of personnel in the sports facilities of the principles and basis of TQM.

- **Use of comprehensive quality standards in all stages of work in sports facilities.**
- **To establish communication between the supervisory and manpower forces as well the organizational level and the customers through the TQM department.**
- **Holding training courses in specialized centers for total quality of administrators and employees of sports facilities.**

## ملخص الدراسة:

- عنوان الدراسة:  
واقع العمل الإداري في ضوء تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة  
دراسة ميدانية لمركب ديوان متعدد الرياضات - لولاية بسكرة -
- هدف الدراسة:  
الوقوف على الوضع الراهن للعمل الإداري بالمنشآت الرياضية.
- مشكلة الدراسة:  
ما هو واقع العمل الإداري بالمنشآت الرياضية في ضوء تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة ؟
- فرضيات الدراسة:
  - لا يوجد إلمام عند منتسبي المنشآت الرياضية بمفهوم إدارة الجودة الشاملة.
  - لا يوجد تطبيق لمتطلبات معايير الجودة الشاملة في إدارة المنشآت الرياضية.
  - لا توجد معوقات تحول دون تطبيق معايير الجودة الشاملة في إدارة المنشآت الرياضية.
- إجراءات الدراسة:  
المجال المكاني: ديوان المركب الأولي المتعدد الرياضات لولاية بسكرة وملحقاتها.  
المجال الزمني: تم تطبيق هذا البحث في الفترة الزمنية الممتدة من 2017/01/07م حتى 2017/04/13م.
- المنهج المتبع: إستعملنا المنهج الوصفي لأنه الأنسب لمثل هذه المواضيع وإخضاع الدراسة لتحقيق الدقيق.
- عينة الدراسة: مسحية وكانت متكونة من 50 عامل.
- الأدوات المستخدمة في الدراسة: هي إستمارة الإستبيان مع الموظفين والعاملين فيها أسئلة مغلقة.
- النتائج المتوصل إليها:
  - هناك إلمام عند بعض العاملين بالمنشآت الرياضية لمفهوم إدارة الجودة الشاملة.
  - عدم وجود مقاييس ومعايير دقيقة لتحديد مستوى الأداء اللازم لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة.
  - غياب البرامج التدريبية اللازمة لتأهيل العاملين بالمنشآت الرياضية على تطبيق معايير إدارة الجودة.
  - عدم الإستعانة بخبراء تطبيق معايير الجودة الشاملة بالمنشآت الرياضية.
  - عدم توفير نظام الحوافز (المادية والمعنوية) لرفع مردودية العاملين بالمنشآت الرياضية.
  - عدم إهتمام الإدارة بعملية تدريب فرق العمل للعاملين داخل المنشأة على مفاهيم العمل الجماعي.
- الإقتراحات:
  - أهمية إستيعاب أفراد العاملين بالمنشآت الرياضية لمبادئ وأساسيات إدارة الجودة الشاملة
  - إستخدام معايير الجودة الشاملة في كافة مراحل العمل في المنشآت الرياضية.
  - إيجاد التواصل بين القوة الإشرافية والقوة العاملة وكذلك التواصل بين المستوى التنظيمي وبين العملاء عن طريق قسم إدارة الجودة الشاملة.
  - إقامة دورات تدريبية في مراكز متخصصة للجودة الشاملة للإداريين والعاملين بالمنشآت الرياضية.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم الإدارة والتسيير الرياضي



### قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان والمقابلة : في موضوع

واقع العمل الإداري في ضوء تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة

- دراسة ميدانية على مستوى ديوان مركب متعدد الرياضات لولاية بسكرة -

تحت إشراف الأستاذ: الدكتور شتيوي عبد المالك

من إعداد الطالب: سراوي عبدالوهاب

الرقم	اسم الأستاذ	الرتبة العلمية	الجامعة	الإمضاء
01	الدكتور بنحرووي جعفر	أستاذة محاضرة	جامعة بسكرة	
02	الدكتور ياسين خميسوشن بلطمان	أستاذة محاضرة	جامعة بسكرة	
03	الدكتور بنزور بنوع السيد	أستاذة محاضرة	جامعة بسكرة	
04	.....	.....	.....	.
05	.....	.....	.....	.
06	.....	.....	.....	.
07	.....	.....	.....	.