

# أثر تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة على تطوير إدارة العملاء في

## المؤسسة الرياضية

دراسة ميدانية لعملاء المركب الرياضي الأولمبي بالجلفة

أ. عزوز محمد

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

جامعة الجلفة

ملخص الدراسة:

تلعب الجودة عاملا أساسيا في خلق الميزة التنافسية، كما تركز إدارة الجودة الشاملة على التحسين المستمر وهو مفهوم يحتم على الإدارة أن تطور وتعزز العمليات التي سوف تؤدي إلى التحسين المستمر لجودة الخدمات المقدمة، ويعد التحسين للجودة من أهم أهداف الإدارة الرياضية لبلوغ الجودة المطلوبة حيث أن إدارة الجودة الشاملة تقضي بأن يكون كل عنصر في المؤسسة الرياضية وكل فعالية وقسم والذي هو جزء من الخدمة خاضعا لتطبيقات مبادئ إدارة الجودة. ولقد اخترنا ميدان الدراسة المركب الأولمبي بولاية الجلفة وبلغت عينة الدراسة (60) عميلا.

Abstract

Quality is a key factor for any competitive advantage, Total quality management ( TQM ), also focuses on continuous improvement, a concept that means management must develop and enhance the processes that will lead to constant improvement in the quality of the provided services. Moreover, quality improvement is one of the main targets for achieving the required quality. Total quality management decrees that every element in the Organization, activity and component which is part of the service or product should be subject to application of quality management principles.

The study has sought to recognize the extent of (TQM) effect on the customer capital. Piscine Olympique in Wilaya Djelfa has been chosen to the study sample. It is consisted of (60) people

مقدمة:

إن مهمة الإداري في المؤسسات الرياضية ليست عملية عشوائية وليست عملية تصيد الأخطاء في نفس الوقت بل هي عملية استعراض لكافة المتطلبات المطلوبة لتحقيق الأهداف من خلال السياسات المستخدمة والخطط المستقبلية الرياضية وربطها بفلسفة الإدارة التي تتوازن مع أهداف الدولة ورفع مستوى الأداء الإداري باعتماد كافة الأساليب الحديثة واتخاذ الوسائل والطرق الكفيلة بإنجاح العملية الإدارية المستخدمة في العمل الرياضي. إن هذا الموضوع المتسم بالمنافسة أصبح يشكل أحد الضغوط الكبيرة التي تجبر الإدارات العليا للمؤسسات على الاهتمام بتوفير الكثير من الصفات والمزايا التي تفي بمتطلبات الجودة لمختلف أوجه نشاط المؤسسة والشركاء فيه،

ومن ثم تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة التي تتطلب تضافر جهود المسؤولين والعاملين في المؤسسة من أجل تحقيق جميع الأهداف التي وجدت من أجلها المؤسسة الرياضية.

إن الدولة الجزائرية اهتمت كثيراً بعملية تطوير المنشآت الرياضية وتحسينها حتى تحقق الأهداف الوطنية من مساعدة شريحة كبيرة من المجتمع الجزائري على ممارسة مختلف النشاطات الرياضية، كما نصت المادة 89 من الأمر 95-09 على أن: " يجب أن تحتوي المناطق السكنية والمؤسسات التربوية والتعليمية والتكوينية على منشآت رياضية، ومساحات اللعب المنجزة طبقاً للمواصفات التقنية والمقاييس الأمنية"<sup>1</sup>، مما يوضح دور المنشآت في التنمية الاجتماعية والتربوية والاقتصادية، وتمثيل مشرف للرياضة الجزائرية في المحافل الدولية.

لقد أصبحت الجودة وطرق تطوير الخدمات والمنتجات من الأهداف الأساسية والأولويات الملحة على المؤسسة الرياضية وخاصة في الوقت الذي تنامي فيه دور العملاء (الزبائن) وإطلاعهم على الخدمات المتطورة التي تقدمها المؤسسات الرياضية العالمية، أصبح التحدي الحقيقي للإدارة الرياضية ليست تقديم الخدمة او المنتج فقط بل العمل الجاد على تحقيق متطلبات العملاء المتنوعة والكيفية المقبولة بحث تشبع حاجياتهم الحقيقية وكذا الحفاظ على ولاء هؤلاء العملاء للمؤسسة الرياضية وعدم تغييرها بمؤسسات أخرى (أي الحفاظ على حصتها في سوق المنافسة).

### مشكلة الدراسة:

تتمثل إشكالية الدراسة في التساؤل التالي :

هل هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ما بين تطوير إدارة العملاء بالمؤسسة الرياضية وما بين معايير إدارة الجودة الشاملة ؟

وهذا التساؤل يقودنا إلى تساؤلات فرعية :

- هل هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ما بين رضا العملاء بالمؤسسة الرياضية وأبعاد إدارة الجودة الشاملة؟
- هل هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ما بين ولاء العملاء بالمؤسسة الرياضية وأبعاد إدارة الجودة الشاملة؟
- هل هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ما بين الاحتفاظ بالعملاء بالمؤسسة الرياضية وأبعاد إدارة الجودة الشاملة ؟

فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية : هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ما بين تطوير إدارة العملاء بالمؤسسة الرياضية وما بين معايير إدارة الجودة الشاملة .

الفرضيات الجزئية :

- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ما بين رضا العملاء بالمؤسسة الرياضية وأبعاد إدارة الجودة الشاملة
- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ما بين ولاء العملاء بالمؤسسة الرياضية وأبعاد إدارة الجودة الشاملة
- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ما بين الاحتفاظ بالعملاء بالمؤسسة الرياضية وأبعاد إدارة الجودة الشاملة؟

## أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى :

- التعرف على المعايير الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة لدى إدارة المركب الرياضي الأولمبي بولاية الجلفة.
- الاطلاع على المتطلبات الحقيقية التي تلي رغبات واحتياجات عملاء المركب الرياضي الأولمبي بالجلفة.
- التعرف على تأثير تحسين الخدمات المقدمة على اختيارات العملاء المؤسسة الرياضية محل الدراسة.
- توصيف واقع المؤسسة الرياضية محل الدراسة وثقافتها في مجال جودة أداء العنصر البشري ومدى توافر أسس ومتطلبات بناء ثقافة الجودة الشاملة بها.
- وضع المقترحات والتوصيات التي من شأنها مساعد المشرفين على إدارة المؤسسة الرياضية على آليات تطوير جودة الخدمة على حسب متطلبات العملاء.

أهمية الدراسة :

تبرز أهمية هذه الدراسة في:

- التعرف على الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات تطبيقها في المؤسسات الرياضية الجزائرية .
- اقتراح تصورات لتطوير جودة الخدمة في المؤسسات الرياضية في ضوء إدارة الجودة الشاملة.
- كونها إضافة لدراسات وبحوث أخرى لمجال الإدارة في الميدان الرياضي تتناول موضوع إدارة الجودة الشاملة مما يساعد على التعمق في دراسة هذه الظاهرة وبالتالي إثراء البحث العلمي.

المصطلحات الأساسية للدراسة :

التطوير :

هو إستراتيجية تتضمن استخداما محدودا للقوى الداخلية والخارجية للمؤسسة لتحقيق التغيير ويتيح إمكانيات كبيرة لتنمية الأفراد والجماعات، وترسيخ الانتماء والعمل الجماعي وتماسكه<sup>2</sup>.  
العميل:

هو الفرد أو الجهة المستهدفة والتي تسعى المؤسسة لتحقيق احتياجاتها وتمحور حول متطلبات ومحاولة الوصول لتوقعات وإرضاء رغباته، وفي المجال الرياضي هو : اللاعب، المدرب، العامل، الموظف).  
المؤسسة الرياضية :

هي مؤسسات تنشئها الدولة في المجتمع لخدمة القطاع الرياضي وأفراد المجتمع من كافة الجوانب بحيث يكون لها هيكل تنظيمي يتفق وحجم تلك المؤسسات وأهدافها بما يعود بالنفع لخدمة المجتمع.

المعايير Standard<sup>3</sup> :

جاء في معجم الوجيز أن المعيار هو ما اتخذ أساسا للمقارنة والتقدير، وتعني مستوى من التحصيل أو من الجودة يفترض أن يكون مقبولا، ويعرف المعيار أيضا أنه الحكم أو القاعد أو مستوى معين نسعى للوصول إليه على أنه غاية يجب تحقيقها بهدف قياس الواقع في ضوءه للتعرف على مدى اقتراب هذا الواقع من المستوى المطلوب.

## إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management:

فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية تشمل الفكر والسلوك والقيم والمعتقدات التنظيمية والمفاهيم الإدارية ونمط القيادة الإدارية وإجراءات العمل المختلفة من أجل تحسين وتطوير كل مكونات المؤسسة للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها<sup>4</sup>.

الدراسات السابقة :

1. دراسة رحاب علي أمين عثمان بعنوان : " دراسة معوقات تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بحمامات السباحة في المؤسسات الرياضية بمحافظة الإسكندرية"<sup>5</sup> تمت هذه الدراسة سنة 2004 ، كانت أهداف الدراسة التعرف على المعوقات التي تحول دون تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في حمامات السباحة، استخدم المنهج الوصفي المسحي، واشتملت عينة البحث على (11) فردا من أعضاء مجالس الأندية والمسيرين ، واستعملت في جمع البيانات الاستبيان ، ومن أهم النتائج عدم وجود إدارة مؤهلة لتحقيق الجودة في حمامات السباحة، قلة برامج التدريب والتعليم ، ضعف في المعلومات والإمكانات المادية والبشرية.

2. دراسة جراندزول جون ريتشارد بعنوان : " تطبيق إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بمديري العلاقات العامة ورضا العملاء بالمؤسسة " سنة 1996 كان هدف الدراسة التعرف على مفهوم إدارة الجودة الشاملة للعلاقات العامة بالمؤسسة الأمريكية ، استخدم المنهج الوصفي تكونت العينة من مسؤولي المؤسسة الرياضية المكلفون بالعلاقات العامة وكذا العملاء ، أهم النتائج فهم طرق إرضاء العملاء ، مدى تحقيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

3. دراسة شيماء مصطفى ومحمد الصوابي بعنوان : " دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير أداء المرافق العامة " سنة 1999 وكان الهدف من الدراسة التعرف على المعوقات التي تواجه قطاع المرافق العامة وكيفية تطويرها ، استخدم المنهج الوصفي المسحي وتكونت العينة من مسؤولي القطاع المدروس وكذا مجموعة من الخبراء والأساتذة الجامعيين في مجال إدارة الجودة ، من أهم النتائج إن المرافق العامة التابع للقطاع الرياضي تعاني مشاكل ومعوقات تحول دون تبنيتها لمفاهيم إدارة الجودة وكذا وجود شكاوي من العملاء حول سوء الخدمات المقدمة وبالتالي وجود خلل في فهم متطلبات الزبائن.

4. دراسة Shams-ur Rahman , Bullock بعنوان : " علاقة إدارة الجودة الشاملة للجهد البشري وإدارة الجودة الشاملة للجهد المادي مع الأداء التنظيمي "

"Soft TQM, hard TQM, and organizational performance relationships: an empirical investigation, An analysis of 260 Australian manufacturing companies,

سنة 2002 ، وكان هدف هذه الدراسة اختبار العلاقة بين الجودة الشاملة وأداء المنظمات، من خلال تصميم

نموذجين لاختبار هذه العلاقة بين الأداء و كل ( من العوامل البشرية، والعوامل المادية)،

النموذج الأول : العلاقة بين soft TQM وبين الأداء ، وقام بتحديد ستة عوامل لتوضيح soft TQM

والمقصود بـ soft TQM هي عوامل الجودة الشاملة التي تخص الجهد البشري وتشمل: التزام الإطارات ، مشاركة في الرؤيا، التركيز على العملاء، استخدام فرق العمل، تدريب الأيدي العاملة، التعاون مع الموردين و تحسين العلاقة معهم. والنموذج الثاني: العلاقة بين hard TQM وبين الأداء وقام بتحديد أربعة عوامل لتوضيح hard TQM والمقصود بـ hard TQM هي عوامل الجودة الشاملة التي تخص العوامل المادية في المنشأة مثل: استخدام الحاسوب، استخدام نظام " Just In Time " JIT ، استخدام الوسائل التكنولوجية، المساعدة في العمل، التحسين المستمر في العمل. وتوصل الباحث إلى أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل soft TQM وبين الأداء، كما توصل إلى أنها توجد علاقة بين ثلاثة عناصر من أربعة في hard TQM والأداء وهي : استخدام التكنولوجيا، والتحسين المستمر في العمل، استخدام نظام JIT .

أولا : الجانب النظري للدراسة :

I . إدارة الجودة الشاملة :

I . I . تعريف إدارة الجودة الشاملة:

عرف كل من Barton et Marson إدارة الجودة الشاملة بأنها : " أسلوب قيادي، ينشئ فلسفة تنظيمية تساعد على تحقيق أعلى درجة ممكنة لجودة السلع والخدمات، وتسعى إلى إدماج فلسفتها ببنية المؤسسة ، ويتوقف نجاحها على قناعة أفراد المنظمة بمبادئها، وأن مبادئها وقد أثبتت مبادئها تضيف بالفعل قيمة وجودة للمؤسسة"<sup>6</sup> ، ويعرفها معهد الجودة الفيديرالي الأمريكي : " إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة هي القيام بالعمل الصحيح بشكل صحيح ومن أول مرة ، مع الاعتماد على تقييم العميل في معرفة تحسين الأداء"<sup>7</sup> .

وإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الرياضية هي : " التطوير المستمر للعمليات الإدارية بصفة عامة، وتتم هذه العملية بالمراجعة والتحليل والبحث عن الوسائل والطرق لتحسين مستوى الأداء"<sup>8</sup> .

التعريف الإجرائي :

إدارة الجودة الشاملة في الإدارة الرياضية ثقافة تهتم بالتركيز على خطوات إجرائية تدريجية تعني بمجموعة من المعايير والإجراءات التي يهدف تنفيذها والأخذ بها إلى التحسين المستمر وتحقيق معدلات الجودة العالمية.

I . 2. أهداف إدارة الجودة الشاملة:

1. التركيز على حاجات العملاء والسوق بما يمكنها من تلبية متطلبات العملاء.
2. تحقيق الأداء العالي للجودة في جميع المواقع الوظيفية وعدم اقتصرها على السلع والخدمات.
3. الفحص المستمر لجميع العمليات واستبعاد الفعاليات الثانوية في إنتاج السلع وتقديم الخدمات.
4. التحقق من حاجة المشاريع للتحسين وتطوير مقاييس الأداء.
5. الفهم الكامل والتفصيلي للمنافسين والتطوير الفعال للإستراتيجية التنافسية لتطوير عمل المؤسسة.
6. تطوير إجراءات الاتصال لإنجاز العمل بصورة جيدة و متميزة.

I . 3. معايير إدارة الجودة الشاملة:

يمكن أن نذكر أهم المعايير المعتمد في إدارة الجودة الشاملة وخاصة منها ما تعلق بموضوع بحثنا كالتالي:

### I. 3. 1. التركيز على العميل Customer Focus

إن متطلبات النجاح لأي مؤسسة مختصة في المجال الرياضي تفرض عليها بناء أعمالها وخططها ونظمها على قاعدة تلبية حاجات ورغبات العميل<sup>9</sup>، وهناك من عرف الجودة تعريف Ishikawa (1984) : الجودة هي القدرة على إرضاء العميل<sup>10</sup> وهنا لا يقتصر المفهوم على العميل الخارجي الذي يحدد جودة المنتج أو الخدمة، بل تمتد كلمة العميل الداخلي الذي يساعد في تحديد جودة الأفراد والعمليات وبيئة العمل، لأن عدم الاهتمام بالعميل وإغفال الإدارة العليا له وعدم وصول التغذية العكسية له عن العمليات ونتائج الأعمال التي يقوم بها سيشكل عوائق كبيرة تقف أمام تحقيق رضاه.

### I. 3. 2. التحسين المستمر Continuous Improvement

يعرف التحسين المستمر بأنه: "البحث المستمر عن الطرق التي تحسن العمليات وهذا يتضمن المقارنة بالتطبيقات المتميزة وتنمية الشعور والوعي لدى الأفراد بملكيتهم للأنشطة والعمليات"<sup>11</sup> إن هدف التحسين المستمر في المؤسسة الرياضية هو إن التحسين المستمر هو التغيير للأفضل<sup>12</sup> على ضوء البيانات والمعطيات المتجددة.

### I. 3. 3. تحفيز العاملين Motivating the Employees

نجاح المؤسسة يعتمد على مشاركة العاملين من خلال تقديمهم للأفكار والمقترحات التطويرية، إذ لا بد من تحفيزهم وتشجيعهم على المساهمة لتحسين الجودة من خلال تمكينهم من إجراء التغييرات المناسبة واتخاذ القرارات اللازمة وإعطائهم فرصة للإبداع في طرق وأساليب عمل حديثة نابعة من تجربتهم في مجال عملهم.

II . عملاء المؤسسة الرياضية :

#### II . 1. تعريف عملاء المؤسسة الرياضية :

العملاء هم الأفراد أو الجهات المستهدفة التي تسعى المؤسسة الرياضية لتحقيق احتياجاتهم وتلبية متطلباتهم وإشباع رغباتهم من خلال تقديم وتوفير لهم خدمات تنافسية.

العميل الرياضي Customer sport : هو الوحدة الفردية التي يتكون منها السوق، ولديه القدرة والرغبة على التعامل وشراء المنتج الرياضي<sup>13</sup>.

Sport Consumer المستهلك الرياضي: هم الأفراد الذين يشترون المنتج الرياضي سواء كان هذا المنتج سلعة أو خدمة بغرض الاستخدام الشخصي أو الاستمتاع.

#### II . 2. التركيز على العملاء :

يرتكز هذا المفهوم على تأكيد بان المؤسسة الرياضية بحاجة لمعرفة ما يدور في أفكار زبائنهم هم وما يترتب عليه من سلوكيات وخيارات ومن ثم تعمل إدارة المؤسسة الرياضية على تحقيق الجودة في خدماتها المقدمة وكذلك قدرتها بالحفاظ على زبائنها في سوق تنافسية حادة. لان العميل هو المساعد الحقيقي للمؤسسة الرياضية على تحديد متطلبات الخدمة التسويقية المقدمة والتي أنشئت لأجلها هذه المنشأة الرياضية مثل ما تعلق بدراساتها ( المركب الرياضي الأولمبي ).

## II . 3. العلاقة بالعملاء<sup>14</sup> :

إدارة العلاقة العميل هي منهجية لفهم سلوك العميل و التأثير فيه من خلال التواصل معه. أو هي عبارة عن مجموعة من الوسائل التنظيمية و التقنية و البشرية لإدارة علاقة من نوع جديد مع العميل هدفها الأساسي ربط علاقة خاصة و شخصية مع كل زبون.

يرى Peppers and Rogers تسيير العلاقة مع العملاء على أنه تطبيق لمفهوم التسويق بالعلاقات، بهدف إشباع حاجات كل عميل بصفة فردية، من خلال الارتكاز على ما يقوله العميل و ما تعرفه المؤسسة عنه ، ويعرف كوتلر تسيير العلاقة مع العملاء على أنه "عملية تتضمن جمع المعلومات المفصلة، و المتعلقة بكل زبون على حدا، و كذا التسيير بعناية لكل لحظات الاتصال مع العملاء، هذا كله من أجل تحقيق الاحتفاظ بولاء العملاء للمؤسسة"<sup>15</sup>

من ذلك يمكن لنا أن نلاحظ بأن التركيز على العميل من طرف المسؤولين على إدارة المنشأة الرياضية يعمل على تحقيق :

- رضا العميل على الخدمات المقدمة وعلى أداء المؤسسة الرياضية.
- تحقيق ولاء العميل للمؤسسة الرياضية وعدم تغييرها بمؤسسة أخرى.
- ضمان الحفاظ على العميل في السوق التنافسية للمؤسسة الرياضية.

ثانيا : الجانب التطبيقي للدراسة :

### I. مجالات الدراسة :

المجال المكاني للدراسة : المرافق التابعة للمركب الأولمي " أول نوفمبر 54 " بولاية الجلفة. كالمسبح وقاعات الرياضة.

لمجال الزمني : الدراسة تمت في الفترة 1 نوفمبر 2014 إلى 20 جانفي 2015

المجال البشري : العملاء المستفيدين من خدمات المركب الأولمي منهم رياضيين تابعين لنوادي رياضية متعاقدة مع المركب الرياضي، وطلبة جامعيون ، وزبائن من أفراد المجتمع الذين لديهم بطاقات انخراط في السباحة بالمسبح .

### II. الدراسة الميدانية والإحصائية :

#### II . 1. منهج البحث:

اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي التحليلي الذي يهتم بوصف الجوانب المتنوعة لإدارة الجودة الشاملة ومدى فعالية تطبيقها في معرفة وتطوير سلوك العملاء باتجاه الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة الرياضية وفي دراستنا هذه ( المركب الأولمي بولاية الجلفة ).

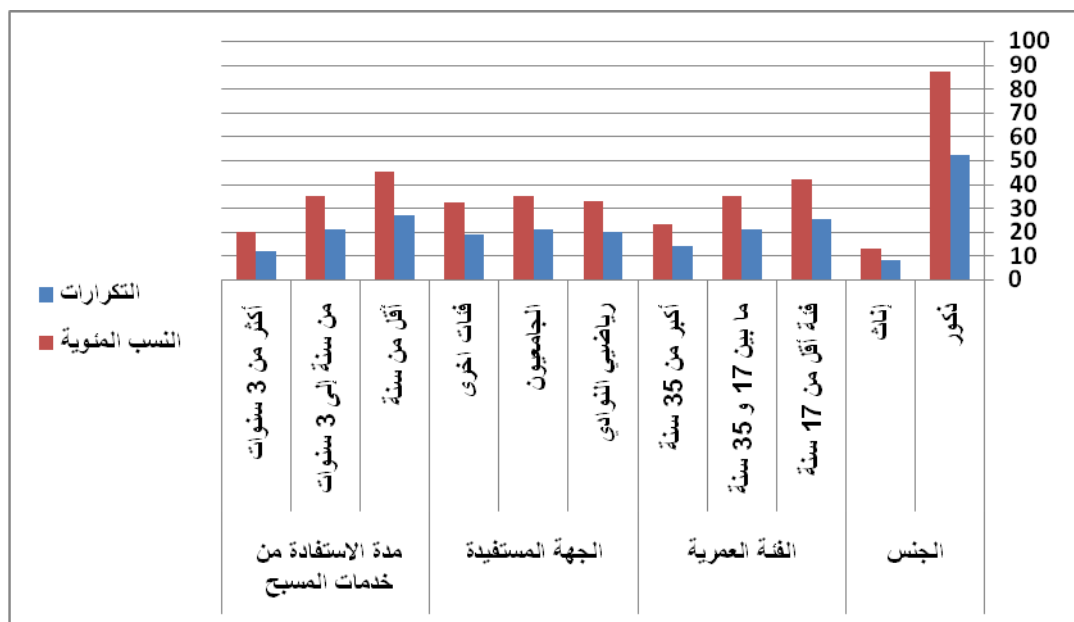
#### II . 2. مجتمع الدراسة وعينتها:

مجتمع الدراسة تكون من جميع العملاء الذين يستفيدون من خدمات المرافق التابعة للمركب الأولمي وهي متشكلة من رياضيي بعض النوادي الرياضية، طلبة الجامعة، الأطفال والشباب المنخرطون في خدمات المسبح والبالغ

عدددهم (416) ، وتم اختيار عينة عشوائية تمثل مختلف طبقات المجتمع الأصلي، وكان عدد أفراد العينة ( 80 ) فردا تم استرجاع (60) استبانته.

خصائص العينة		التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكور	52	87 %
	إناث	08	13 %
الفئة العمرية	فئة أقل من 17 سنة	25	42 %
	ما بين 17 و 35 سنة	21	35 %
	أكبر من 35 سنة	14	23 %
الجهة المستفيدة	رياضي النوادي	20	33 %
	الجامعيون	21	35 %
	فئات اخرى	19	32 %
مدة الاستفادة من الخدمات خاصة المسبح	أقل من سنة	27	45 %
	من سنة إلى 3 سنوات	21	35 %
	أكثر من 3 سنوات	12	20 %

الجدول (01) خصائص العينة



الشكل (01) الرسم البياني لخصائص العينة

يتضح من الجدول رقم (01) أن:

الجنس : نسبة مشاركة الذكور مرتفعة جدا (87 %) مقارنة بنسبة الإناث والمقدرة بـ (13 %) وهذا مؤشر على ضعف استفادة الإناث من خدمات المسبح وقد يعزى ذلك لطبيعة المنطقة المحافظة جدا وكذلك قد يرجع لعدم توفر وقت خاص بمزاولة الفتيات لرياضة خاصة السباحة.

الفئة العمرية : من الجدول نجد أن نسبة الأطفال والشباب أقل من 17 سنة هي أكبر نسبة (42 %) مما يفسر إقبال هذه الفئة لممارسة رياضة السباحة وخاصة ما لحظه من ثقافة تعليم الأولاد لدى أولياء أمورهم وغالبيتهم من طبقة المثقفين، ونسبة 35 % كانت لفئة ما بين 17 و 35 سنة و أغلبهم رياضيون في نوادي رياضية متعاقدة



مع إدارة المركب وكذا جامعيون، والفئة الأخير أكبر من 23 % وهي كذلك نسبة معتبرة وبالتالي هذه الأرقام تؤكد أنها هناك فرصة وسوق معتبرة لعملاء المركب خاصة في المركب الرياضي الأولي يجب أن تعمل إدارة المركب الأولي بالجلفة للحفاظ عليهم من خلال تلبية حاجياتهم وإشباع رغباتهم.

مدة الاستفادة من الخدمات خاصة بالمسبح : نلاحظ أن هناك نسبة معتبرة مقدرة 12 % لها أكثر من ثلاثة سنوات وهذا مؤشر جيد أي هناك حفاظ على العملاء وخاصة إذا كان راجع للخدمات والامتيازات المقدمة من قبل إدارة المركب الأولي، ونسبة 21 % من سنة إلى 3 سنوات أي هناك حفاظ على العملاء والتي لها أقل من سنة 27 % وهي كبيرة وتدل على إقبال كبير على خدمات ورياضة السباحة، أي هذا يؤكد أهمية موضوع تطوير جودة الخدمات للمسبح ومعرفة سلوكيات العملاء حتى يتم إرضائهم والحفاظ عليهم.

### II. 3. متغيرات الدراسة :

المتغير المستقل : في دراستنا هو أبعاد إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بسلوك العملاء ( التركيز على العميل ، التحسين المستمر، مشاركة العاملين ).

المتغير التابع : في دراستنا هو الأبعاد المشخصة لسلوك العملاء ( رضا العملاء ، ولاء العملاء ، الاحتفاظ بالعملاء).

### II. 4. طرق جمع المعلومات والطرق الإحصائية لتحليلها:

تم الاعتماد في جمع المعلومات حول سلوك العملاء باتجاه الخدمات المقدمة لهم من قبل إدارة المركب الأولي على ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة من خلال إعداد استبيان حول جودة الخدمات المقدمة ( عباراته بطريقة غير مباشرة تدل على أبعاد إدارة الجودة الشاملة ) مكونة من 21 فقرة واستبيان خاصة بأبعاد سلوك العملاء بسلوك مكونة من 15 فقرة . اشتملت ورقتي الاستبيان في شكلها الأولي على (49) فقرة تمت حذف (13) فقرة بناء على رأي المحكمين فبلغت شكلها النهائي (36) فقرة موزعة على أبعاد الدراسة. واشتملت على فئة المستجيب، الجنس، سنوات الاستفادة من خدمات المسبح الأولي.

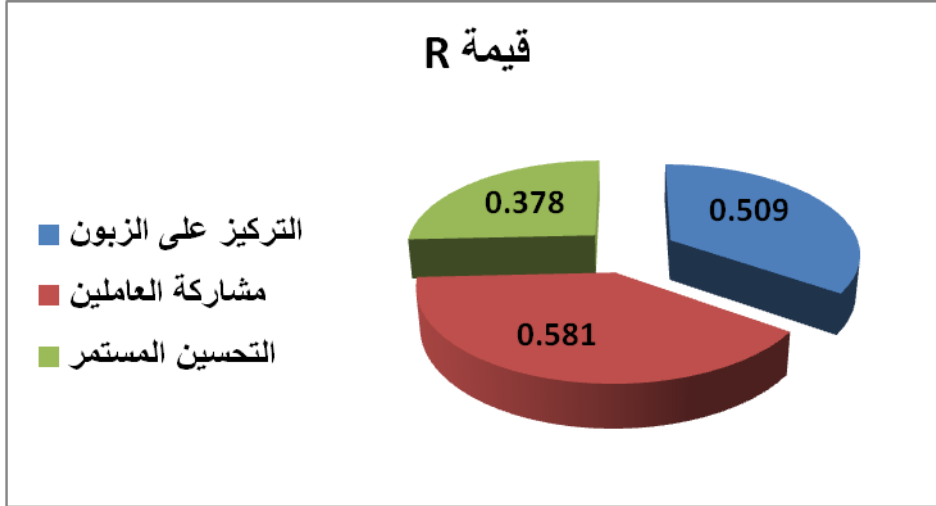
المعالجة الإحصائية: تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات الإحصائية وهي : ( التكرارات ، النسب المئوية، برنامج الرزم الإحصائية (SPSS)، معاملات الارتباط )

### III. تحليل ومناقشة نتائج الدراسة :

السؤال الرئيسي : هل هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ما بين تطوير علاقة العملاء بالمؤسسة الرياضية وما بين معايير إدارة الجودة الشاملة ؟

المؤشر الإجمالي	المتغير التابع		المتغير المستقل
	أبعاد سلوك العملاء ( رضا العميل، ولاء العميل، الاحتفاظ بالعميل )		
	قيمة R		
0.596	0.509	التركيز على العملاء	أبعاد إدارة
	0.581	مشاركة العاملين	الجودة
	0.378	التحسين المستمر	الشاملة

الجدول (02) علاقة الارتباط ما بين أبعاد سلوك العملاء وأبعاد إدارة الجودة الشاملة



الشكل (02) منحني بياني علاقة الارتباط ما بين أبعاد سلوك العملاء وأبعاد إدارة الجودة الشاملة

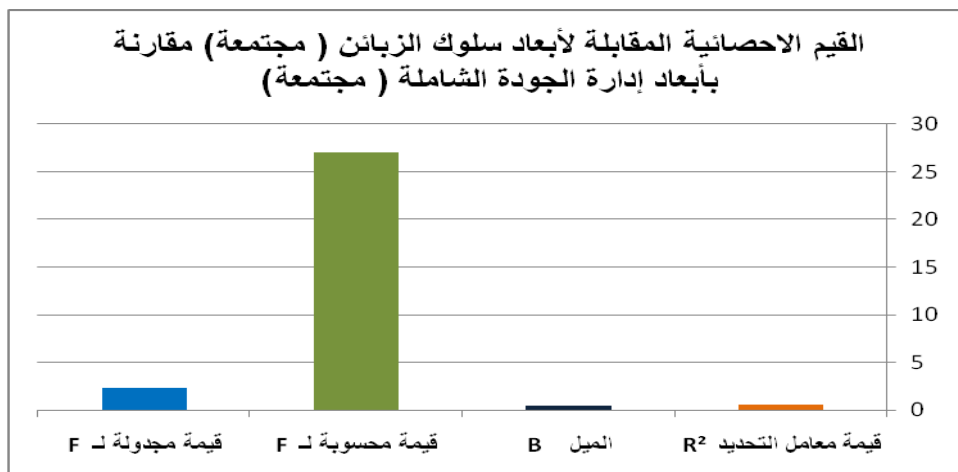
من الجدول (02) نجد بأنها توجد علاقة ارتباط بين التركيز على العميل وبين أبعاد سلوك العميل مجتمعة ومن تحليل نتائج الجدول نجد أن قيمة R تساوي (0.378) وهي درجة منخفضة وهذا يدل بأنه لا يوجد قبول لدى العملاء بالعمليات التحسين التي ربما قامت بها إدارة المركب الأولي وهذا قد يؤثر على مدى قناعة العملاء في التعامل مع خدمات المقدمة خاصة في المركب وبالتالي قد يلجؤون إلى مسابح أخرى ، أما بالنسبة معيار التركيز على العميل فكانت قيمة R تساوي ( 0.509 ) وهذه الدرجة مرتفعة مما يعطي صورة بان إدارة المركب تهتم بالخدمات ولكن بمقارنتها مع مؤشر التحسين المستمر السابق الضعيف قد ينتج لدينا أن إدارة المركب تعمل على تحسين خدماتها ولكن ربما لا تعرف ما هي الطريقة الجيدة لتحقيق ذلك . وعند وجود قيمة مشاركة العاملين R (0.581) وهي مرتفعة جدا نتأكد بان هناك عمل مشترك ما بين إدارة المركب والعاملين بها من أجل رفع مستوى الخدمات المقدمة ولكن ينقص هنا عدم فهم ما يحتاجه العملاء بالضبط وما هي رغباتهم . وهذا ما يجعلنا نقول مبدئيا أن هناك علاقة ارتباط ما بين سلوك العملاء نحو المؤسسة الرياضية المدروسة على ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة.

وللتحقق مما ذهبنا إليه قمنا بقياس تأثير لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على أبعاد سلوك العملاء. بمعنى نأخذ كل بعد من أبعاد سلوك العميل على حدا ونقارنه بأبعاد إدارة الجودة الشاملة.

أبعاد سلوك العميل ( مجتمعة )			المتغير التابع	المتغير المستقل
الاحتفاظ بالعميل	ولاء العميل	رضا العميل		أبعاد إدارة الجودة الشاملة
0.557			قيمة معامل التحديد R <sup>2</sup>	
0.451			الميل B	
* 27.031			قيمة محسوبة لـ F	
2.368			قيمة مجدولة لـ F	

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $0.05 \geq \alpha$

الجدول (03) تأثير أبعاد إدارة الجودة الشاملة على أبعاد سلوك العميلة



الشكل (03) رسم بياني لتأثير أبعاد إدارة الجودة الشاملة على أبعاد سلوك العميلة

يوضح الجدول (03) الذي يمثل تحليل الانحدار فنجد أن قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) تساوي (0.557) مما يدل على أن أكثر من 56% من التنوع الموجود في تفسير سلوك العملاء يعزى إلى تأثير معايير إدارة الجودة الشاملة والباقي أي 44% يرجع إلى أسباب أخرى، وعند قراءتنا لقيمة ( $F$ ) المحسوبة (27.031) وهي أكبر من القيمة الجدولة (2.368) وبوجود درجة حرية ( $df$ ) (1.48) و  $\alpha \geq 0.05$  تبين أن هناك أثر لمعايير إدارة الجودة الشاملة على أبعاد المتغير التابع الكلي (سلوك العملاء). وبالتالي تقبل الفرضية الرئيسية التي تقول أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ما بين تطوير العلاقة بعملاء المؤسسة الرياضية وما بين معايير إدارة الجودة الشاملة. السؤال الثاني: هل هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ما بين تحقيق رضا العملاء بالمركب الرياضي الأولي وما بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة؟

أبعاد سلوك العميل				المتغير التابع	
رضا العميل					
قيمة معادلة لـ F	قيمة محسوبة لـ F	الميل B	معامل التحديد R <sup>2</sup>	المتغير المستقل	
2.368	7.821	0.321	0.147	التركيز على العميل	أبعاد إدارة
2.368	23.456	0.481	0.372	مشاركة العاملين	الجودة الشاملة
2.368	4.073	0.121	0.082	التحسين المستمر	

الجدول (04) تأثير أبعاد إدارة الجودة الشاملة على رضا العميل

من خلال أرقام الجدول (04) بقراءة قيمة معامل التحديد  $R^2$  المقدرة (0.147) عند التركيز على العميل يتضح لنا أن قيمة 15% من الضعف لدى إدارة المركب الرياضي الأولي في الحصول على رضا العميل راجع إلى عدم تركيزهم على إرضاء زبائنهم من خلال الخدمات المقدمة، ونلاحظ أن قيمة معامل التحديد  $R^2$  المحسوبة لمشاركة العاملين قدرت (0.372) وهي قيمة مرتفعة مما يستنتج أن مشاركة العاملين تساهم في تحقيق بقيمة كبيرة رضا العميل وبقيمة  $F$  المقدرة (23.456) وهي كبيرة جدا عن قيمتها الجدولة (2.368) وقيمة  $R^2$  للتحسين المستمر هي (0.082) عند متغير رضا العميل أن 8.2% من رضا العميل ترجع إلى التحسين المستمر لدى

خدمات إدارة المسبح والباقي 91.8 % يرجع إلى تأثير متغيرات ليست ضمن نموذج الانحدار وبدلالة F المحسوبة (4.073) وهي أكبر من القيمة الجدولة وبقيمة B (0.121) وبالتالي نقول بصدق الفرضية الثانية هناك علاقة ارتباط بين ولاء العملاء وأبعاد إدارة الجودة الشاملة ( التركيز على العميل، مشاركة العاملين، التحسين المستمر) .  
السؤال الثالث : هل هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ما بين ولاء عملاء المركب الأولي وما بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة؟

أبعاد سلوك العميل				المتغير التابع	
ولاء العميل				المتغير المستقل	
قيمة محسوبة لـ F	قيمة محسوبة لـ F	الميل B	قيمة معامل التحديد R <sup>2</sup>	أبعاد إدارة	المتغير المستقل
2.368	4.261	0.263	0.089	التركيز على العميل	أبعاد إدارة
2.368	4.301	0.299	0.128	مشاركة العاملين	الجودة
2.368	6.521	0.271	0.291	التحسين المستمر	الشاملة

#### الجدول (05) تأثير أبعاد إدارة الجودة الشاملة على ولاء العميل

من الجدول (05) نجد أن عند متغير التركيز على العميل وجدنا قيمة معامل التحديد R<sup>2</sup> المقدرة (0.089) المقابل لمتغير ولاء العميل أن قيمة 8.9 % من ولاء العميل ترجع إلى تركيز إدارة المركب على خدمة العميل أما النسبة الباقية والمقدرة 91.1 % ترجع إلى عوامل خارجة عن نموذج الانحدار وبدلالة F تقدر (4.261) وهي أكبر من قيمة F الجدولة عند درجة حرية df (1.48) و  $0.05 \geq \alpha$  ، ونلاحظ أن قيمة معامل التحديد R<sup>2</sup> المحسوبة لمشاركة العاملين قدرت (0.128) وهي قيمة منخفضة نوعاً ما مما يستنتج أن مشاركة العاملين تساهم في التأثير على ولاء العميل وبقيمة F المقدرة (4.301) وهي كبيرة عن قيمتها الجدولة (2.368) وقيمة R<sup>2</sup> للتحسين المستمر هي (0.291) أن 2.91 % من ولاء العميل ترجع إلى التحسين المستمر لدى خدمات إدارة المركب والباقي 97.01 % يرجع إلى عوامل خارجة ، فنستنتج صدق فرضية أن هناك علاقة ارتباط بين ولاء العملاء وأن لأبعاد إدارة الجودة الشاملة ( التركيز على العميل، مشاركة العاملين، التحسين المستمر) .

السؤال الرابع : هل هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ما بين الاحتفاظ بعملاء المركب الأولي وما بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة؟

أبعاد سلوك العميل				المتغير التابع	
الاحتفاظ بالعميل				المتغير المستقل	
قيمة محسوبة لـ F	قيمة محسوبة لـ F	الميل B	قيمة معامل التحديد R <sup>2</sup>	أبعاد إدارة	المتغير المستقل
2.368	17.112	0.447	0.270	التركيز على العميل	أبعاد إدارة
2.368	8.465	0.319	0.161	مشاركة العاملين	الجودة
2.368	12.231	0.272	0.196	التحسين المستمر	الشاملة

#### الجدول (06) تأثير أبعاد إدارة الجودة الشاملة على الاحتفاظ بالعميل

في الجدول (06) نجد أن التركيز على العميل وجدنا قيمة معامل التحديد  $R^2$  المقدرة (0.270) المقابل لمتغير الحفاظ على العميل أن قيمة 27 % وهي قيمة كبيرة أي أن الاحتفاظ على العميل له علاقة كبيرة في التركيز على تلبية حاجيات العميل من خلال معرفة إدارة المركب عن الخدمات التي تلي حاجيات ورغبات زبائنها، ونلاحظ أن قيمة معامل التحديد  $R^2$  المحسوبة لمشاركة العاملين قدرت (0.161) وهي قيمة منخفضة نوعا ما مما يستنتج أن مشاركة العاملين لها دور في الاحتفاظ بالعميل وبقية  $F$  المقدرة (12.231) وهي كبيرة عن قيمتها الجدولة (2.368) عند درجة حرية  $df$  (1.48) و  $0.05 \geq \alpha$  ، وقيمة  $R^2$  للتحسين المستمر هي (0.196) أن 1.96 % من الاحتفاظ بالعملاء ترجع إلى التحسين المستمر لدى خدمات إدارة المركب، وبالتالي نقول بصحة فرضية أن هناك علاقة ارتباط بين الاحتفاظ بعميل لدى المؤسسة الرياضية وأبعاد إدارة الجودة الشاملة ( التركيز على العميل، مشاركة العاملين، التحسين المستمر) .

من تحليلنا لنتائج الجداول السابقة نجد أنه دائما كانت قيمة  $F$  المحسوبة أكبر بكثير من قيمتها الجدولة وبالتالي ذلك يقتضي تقبل كل الفرضيات التي طرحت في هذه الدراسة والتي تؤكد بأن هناك علاقة ارتباط ما بين سلوك العملاء والذي حدد في أبعاده ( رضا العميل، ولاء العميل، الاحتفاظ بالعميل) لها علاقة ارتباط بأبعاد إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بالعميل ( التركيز على العميل، مشاركة العاملين، التحسين المستمر) مما يؤكد لدينا ضرورة الأخذ بآليات وطرق تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسة الرياضية والمتمثلة في دراستنا الحالية في المركب الرياضي الأولمبي بولاية الجلفة.

#### IV. الاستنتاجات والتوصيات :

##### 1. الاستنتاجات :

1. يعتبر العملاء من الركائز الأساسية التي يجب على إدارة المؤسسة الرياضية أن تأخذها بعين الاعتبار في تحديد أهدافها ، فعليها أن تعمل المؤسسة على كسب رضا العملاء الذين يستفيدون من خدماتها والسعي للحفاظ عليهم.
2. توصلنا إلى نتيجة أكيدة بأن هناك علاقة ارتباط ما بين علاقة العملاء بالمؤسسة الرياضية ومعايير إدارة الجودة الشاملة، مما يؤكد على ضرورة الأخذ بمبادئ إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في إدارة المؤسسة الرياضية تحقيقا للجودة.
3. نتائج الدراسة بينت بان هناك مبادئ للجودة لها تأثير كبير على سلوك العملاء أكثر من المبادئ الأخرى، وبالتالي على المؤسسة الرياضية فهم آليات تطبيق مبادئ الجودة الشاملة.
4. من خلال هذه الدراسة وجدنا بأن هناك نوعا ما حفاظ المركب الرياضي الأولمبي بعدد مقبول من عملائها ولكن اتضح أن سبب ذلك يرجع لعدم وجود مساح أخرى ، وبالتالي هذه فرصة لإدارة المركب على تحسين خدماتها والحفاظ على عملائها في غياب منافسة قوية.

## 2. التوصيات :

1. العمل على تطبيق آلية إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الرياضية من أجل تحقيق أهداف المنشأة التي أنشئت لأجلها وبالجودة العالية المطلوبة.
2. على إدارة المنشأة الرياضية الحرص للاستفادة من المختصين في إدارة الجودة من أجل تطوير وتحسين أدائها.
3. على إدارة المؤسسة الرياضية العمل على تكوين إطارها وموظفين على مبادئ الجودة وتطبيقات الجودة الشاملة.
4. الاهتمام أكثر بفهم حاجيات ورغبات زبائن المؤسسة الرياضية من خلال ربط العلاقة بالعملاء من أجل ضمان الاحتفاظ بالعملاء .
5. وضع نظام اتصال فعال وقوي يعمل على المعرفة الدقيقة بمتطلبات العملاء وبالتالي تحديد نوع الخدمات الضرورية والعاجلة.

## المراجع

1. إبراهيم علي غراب : واقع التسويق الرياضي بالمؤسسة الرياضية، ماجستير ، جامعة الجزائر 3 ، 2010
2. أحمد بن فلانز توائي، بن قناب الحاج، بلكبش قادة : مدى تطبيق معايير الجودة الشاملة على أساتذة التربية البدنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي ، المجلة العلمية لعلوم وتقنيات الأنشطة البدنية والرياضية، العدد 8، جامعة مستغانم، ديسمبر 2011.
3. توفيق محمد عبد المحسن: تخطيط ومراقبة جودة المنتجات- مدخل إدارة الجودة الشاملة، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 1997.
4. جودة محفوظ أحمد: إدارة الجودة الشاملة - مفاهيم وتطبيقات، ط3 ، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006 .
5. عمر نصر الله قشطة: إستراتيجية تطبيق إدارة الجودة الشاملة للتدريب الرياضي الاتحادات الرياضية الفلسطينية ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، 2011.
6. قيس العبيدي: التنظيم ، المفهوم والنظريات والمبادئ، مطبعة الرويال، الإسكندرية، مصر، 1997.
7. كلثوم البز، مولود حواس: إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي - بين النظرية والتطبيق، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 17، مركز البصيرة للبحوث والدراسات، الجزائر، 2010
8. كمال بن مصباح، مسعود شريفي: متطلبات الجودة الشاملة للمرافق في الملاعب الكروية الجزائرية وعلاقتها بعنف المشجعين، المجلة العلمية ، العدد 12، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر 3، 2012.
9. ليلى عساف : أتمودج مقترح لتطوير إدارة المؤسسة التعليمية في الأردن في ضوء فلسفة إدارة الجودة الشاملة، مجلة جامعة دمشق، سوريا، المجلد 27، 2001.
10. منير نوري، أمينة برك: إدارة العلاقة مع الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال.

1. Détrie. P: Conduire une démarche qualité, 4ème édition, Edition d'Organisation, Paris, 2010.
2. Philip Kotler et Al, Marketing et Management, Pearson Education; 12eme édition, France, 2006
3. Krajewski LEE ,Ritzman Larry: operations managements strategy and Analysis, Addison – Wesley. Inc, New York, USA ,1999

- 1 . الأمر 09/95 ، الباب الرابع ، المادة 89.
- 2 . قيس العبيدي: التنظيم: المفهوم والنظريات والمبادئ، مطبعة الرويال، الإسكندرية، مصر، 1997، ص.174
- 3 . أحمد بن قلاووز تواتي، بن قناب الحاج، بلكبش قادة: مدى تطبيق معايير الجودة الشاملة على أساتذة التربية البدنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي ،  
المجلة العلمية لعلوم وتقنيات الأنشطة البدنية والرياضية، العدد 8، جامعة مستغانم، ديسمبر 2011، ص.3
- 4 . عمر نصر الله قشظة: إستراتيجية تطبيق إدارة الجودة الشاملة للتدريب الرياضي الاتحادات الرياضية الفلسطينية ، دار الوفاء  
لدنيا الطباعة والنشر  
والتوزيع ، الإسكندرية ، 2011، ص ، 15
- 5 . عمر نصر الله قشظة : إستراتيجية تطبيق إدارة الجودة الشاملة للتدريب الرياضي الاتحادات الرياضية الفلسطينية ، دار الوفاء  
لدنيا الطباعة والنشر  
والتوزيع ، الإسكندرية ، 2011. ص. 30
- 6 . ليلي عساف : أتمودج مقترح لتطوير إدارة المؤسسة التعليمية في الأردن في ضوء فلسفة إدارة الجودة الشاملة، مجلة جامعة  
دمشق، سوريا، المجلد 27، 2001، ص.599
- 7 . توفيق محمد عبد المحسن: تخطيط ومراقبة جودة المنتجات- مدخل إدارة الجودة الشاملة، دار النهضة العربية ، القاهرة ،  
1997، ص.155
- 8 . كمال بن مصباح، مسعود شريقي: متطلبات الجودة الشاملة للمرافق في الملاعب الكروية الجزائرية وعلاقتها بعنف المشجعين،  
المجلة العلمية ، العدد 12، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر 3، 2012، ص. 125
- 9 . كلثوم البرز، مولود حواس: إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي - بين النظرية والتطبيق، مجلة دراسات اقتصادية،  
العدد 17، مركز  
البصيرة للبحوث والدراسات، الجزائر، 2010، ص.74
- 10 . Détrie. P: Conduire une démarche qualité, 4ème édition, Edition d'Organisation, Paris, 2010 ,  
page 20
- 11 . Krajewski LEE ,Ritzman Larry: operations managements strategy and Analysis, Addison –  
Wesley. Inc, New  
York, USA ,1999
- 12 . جودة محفوظ أحمد: إدارة الجودة الشاملة - مفاهيم وتطبيقات، ط3 ، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006، ص.  
194
- 13 . ابراهيم علي غراب : واقع التسويق الرياضي بالمؤسسة الرياضية، ماجستير ، جامعة الجزائر 3 ، 2010، ص.26
- 14 . منير نوري، أمينة برك: إدارة العلاقة مع الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، ص.2.
- 15 . Philip Kotler et Al : Marketing et Management, Pearson Education; 12eme édition, France,  
2006 .p180