

مساهمة الأداء الوظيفي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الرياضية

## The contribution of job performance in the application of total quality management in sports institutions

حتحات خولة<sup>1</sup>، خيري جمال<sup>2</sup>

Hathat khawla<sup>1</sup>, khiri djamel<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جامعة اكي محند أولحاج "البويرة" / SMAPS / [kh.hathat@univ-bouira.dz](mailto:kh.hathat@univ-bouira.dz)

<sup>2</sup> جامعة اكي محند أولحاج "البويرة" / SMAPS / [dr.khiri@univ-bouira.dz](mailto:dr.khiri@univ-bouira.dz)

مخبر العلوم الحديثة في الأنشطة البدنية والرياضية ، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية – جامعة البويرة ، البويرة 10000، الجزائر .

تاريخ الاستلام: 2023/06/11 تاريخ القبول: 2023/12/11 تاريخ النشر: 2023/12/26

### المخلص :

هدفت الدراسة إلى مساهمة الأداء الوظيفي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية ، حيث أن المؤسسات الرياضية الجزائرية تعاني من تدني مستوى المخرجات إذ أصبح من الضروري الاهتمام بالأداء الوظيفي في ضوء تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، و لتحقيق ذلك أجريت الدراسة على عينة قوامها (30)موظف بمجموع (40)موظف بمديرية الشباب و الرياضة "بالمسيلة" ، حيث تم إتباع المنهج الوصفي ، و الاستعانة باستبيان كأداة لجمع البيانات ، و قد أظهرت النتائج أن للإدارة العليا و لتحقيق رضا الموظفين مساهمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الرياضية

- الكلمات المفتاحية : الأداء الوظيفي – إدارة الجودة الشاملة – المؤسسات الرياضية

**Abstract :** The study aimed at the contribution of job performance in the application of total quality management in sports institutions , Whereas, Algerian sports institutions suffer from a low level of outputs, as it has become necessary to pay attention to job performance in light of the application of total quality management ,To achieve this, the study was conducted on a sample of (30) employees, with a total of (40) employees in the Directorate of Youth and Sports in "M'sila" , Where the descriptive approach was followed, And the use of a questionnaire as a tool for data collection ,The results showed that senior management and to achieve employee satisfaction Contribution to the application of total quality management in sports institutions

**Keywords::** Functional performance - total quality management - sports institutions.

### -الجاناب النظري

\* مقدمة واشكالية الدراسة : تواجه المؤسسات على مستوى العالم تحديات متعددة و معقدة نتيجة التغيرات الهائلة مما جعل عناصر المنافسة و الجودة و التميز أهم مقومات القوة في العالم ، و الاجتهاد لإيجاد مداخل و آليات حديثة لتطوير و تحديث منظومة التسيير الإداري لمؤسساتها إدراكا منها أن للإدارة دور تلعبه في كل مجتمع من المجتمعات مهما كانت درجة نموه الاقتصادي ، و أن من أسباب فشل المشروعات هو مرجعه لعدم الكفاءة و الخبرة الإدارية (عويسات، 2016، صفحة 11) ، و ضعف الأداء لوظيفي المكون الرئيسي للعملية الإدارية و التنظيمي للمؤسسة كونه الجزء الحي منها و لضمان تحقيق و تكوير الأداء المتميز داخل المؤسسة كان لا بد من استخدام و تطبيق إدارة الجودة الشاملة كأحدث النظم الإدارية لتحقيق مستوى عال في الأداء ، من خلال وضع برامج و تطوير خطط تعنى بتحقيق ذلك .

و قد أكدت الدراسات أن مفاهيم و ممارسات إدارة الجودة الشاملة كانت هي القاعدة الأساسية التي انطلقت منها حركة البحث عن الأداء المتميز ،ومن ذلك أهميتها في تحسين الربحية و تعزيز المركز التنافسي فضلا عن الاستجابة لتوقعات الزبائن و تحسين معدلات الإنتاجية الأمر الذي يعكس أهمية هذا المدخل في تحقيق أداء متميز و على جميع المستويات التنظيمية ، فيقول عيسى الهادي " الجودة الشاملة هي ثقافة و سلوك ، فممارسة و تطبيق ، و هي نظام جديد محسن ومطور للإدارة يتسم بالديمومة و طول المدى و أن تكون هناك قناعة راسخة من الإدارة العليا بأهمية و دور إدارة الجودة الشاملة من أجل تفعيل ممارسات الجودة تفعيلًا ناجحًا و مستمرا . (الهادي، 2012، صفحة 124)

كما أشار "عزوز" إلا أن السائد في الإدارة الرياضية الجزائرية غلبة الأساليب التقليدية و البيروقراطية في التسيير و اتخاذ القرارات و بتالي تقادم المهارات و ضعف التنافسية مما يستوجب تداركه و الاهتمام بالتطوير المستمر لأداء الموظفين ، الأمر الذي يحتم عليها إيجاد الأسلوب الذي يمكنها من دمج معارفها و كفاءتها المختلفة لتحقيق مستوى عال في الأداء و ذلك بالتركيز على الجودة . و التي تعبر عن الأساس الذي ينطلق من استهداف مستوى أعلى من الأداء . (عزوز، 2016، صفحة 2). و من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة نجد أن :

1.دراسة جوادي خالد، (2009)، بعنوان "توصيف المهين المتعلقة بالإدارة الرياضية ومدى أستجابهها لمعايير إدارة الجودة الشاملة"، شهادة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في نظرية و منهجية التربية البدنية و الرياضية، هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع المواصفات المهنية لدى الإداريين بالاتحادات الرياضية و مدى استجابتها لمعايير إدارة الجودة الشاملة من خلال تحديد دور متغيرات كل من المؤهل العلمي و الوظيفي و الخبرة و السن، أجريت الدراسة على عينة قوامها (70) موظفا في الاتحادات الرياضية بالجزائر و تم توزيع استبانة مكونة من (44) فقرة موزعة على (06) مجالات و تم الاعتماد على المنهج الوصفي، و أهم ما توصل إليه أنه لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية حول المحاول الستة المقترحة تعزى للمتغيرات التالية: المؤهل العلمي، المسعى الوظيفي، الخبرة، السن، و أنه لا توجد تطابق بين المتطلبات الوظيفية و المؤهلات العلمية لشاغلي هذه المناصب و غياب تصور واضح حول لموصفات الوظيفية الواجب توافرها في الإداري نتج عنه تداخل في المهام داخل الاتحادات الرياضية، جامعة الجزائر.

2. دراسة عزوز محمد، (2022) بعنوان "أثر تطبيق الأداء الوظيفي على فعالية الموظفين في الإدارة الرياضية"، ورقة بحثية في مجلة الإستراتيجية و التنمية، المجلد (10) / العدد (05) جامعة الجلفة. جاءت الإشكالية على النحو التالي: ما هو أثر تدقيق محددات الأداء الوظيفي على تطوير فعالية الموظفين في الإدارة الرياضية، هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تدقيق محددات الأداء الوظيفي على فعالية الموظفين في الإدارة الرياضية، و لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استمارة استبيان حول قياس الأداء و تم توزيعه على عينة مكونة من (29) موظفا بالمؤسسة الرياضية بالجلفة ميدان الدراسة، و لتحليل هذه النتائج من لناحية الكمية اعتمد الباحث على برنامج الإحصائية، و قد كانت أهم النتائج التي توصل إليها الباحث إن كفاءة أداء العاملين في المؤسسة الرياضية تتوقف على مدى فعالية قياس مؤشرات الأداء للأفراد العاملين بالمؤسسة و مدى الحرص الشديد من قبل الإدارة المسؤولة على تفعيل تطبيق و تقييم الأداء الوظيفي.

3.دراسة بورحلي عائشة و مرينز أسامة، (2022)، بعنوان "مساهمة الحوكمة الرياضية في تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية" ورقة بحثية منشورة في مجلة الإبداع الرياضي، المجلد رقم (13)، العدد رقم (02)، جامعة المسيلة. جاءت الإشكالية

البحث : هل تساهم الحوكمة الرياضية في تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية ؟ و هدفت الدراسة لتعرف على مفهوم الحوكمة الرياضية و التعرف على علاقة تطبيق إدارة الجودة الشاملة بتفعيل الحوكمة الإدارية ، و لتحقيق ذلك صيغت فرضيتين : لمبدأ المعاملة المتكافئة للمساهمين في الحوكمة الرياضية دور في تحسين أداء العاملين في المنشآت الرياضية ، لمبدأ إعداد برنامج قوي للتعليم و التحسين في إدارة الجودة الشاملة دور في تحسين أداء العاملين في المنشآت الرياضية بحيث اختبرت بمجموعة من الأساليب الإحصائية و استخدمت الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات و المعلومات من عينة قوامها (20) فردا ، و توصلت لنتائج التالية : إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات و توقعات العميل و المجتمع ، و تحقيق أهداف المنظمة بأكفاً الطرق و أقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير .

و بذلك فإن دراسة موضوع " مساهمة الأداء الوظيفي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية" يعد ذا أهمية بالغة بحيث أصبحت المؤسسات الرياضية تعاني من تدني مستوى المخرجات المقدمة فأصبح من الضروري الاهتمام بموضوع الأداء الوظيفي و تحسينه و تطويره داخلها في ضوء تطبيق إدارة الجودة الشاملة و على أهمية هذه العلاقة بين الأداء الوظيفي و إدارة الجودة الشاملة تتمحور لدينا مشكلة موضوع هذا البحث كان لا بد من القيام بدراسة حول المتغيرات و على هذا الأساس نطرح الإشكالية التالية :

2- التساؤل العام للدراسة : هل يساهم الأداء الوظيفي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الرياضية ؟

### 1-2- التساؤلات الجزئية :

1. هل يساهم التزام الإدارة العليا بالجودة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الرياضية ؟

2. هل يساهم رضا الموظفين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الرياضية ؟

3- الفرضية العامة : يساهم الأداء الوظيفي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الرياضية

### 1.3. الفرضيات الجزئية :

1- لالتزام الإدارة العليا بالجودة مساهمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية

2- للرضا الوظيفي مساهمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية

### 4- أهداف الدراسة :

- التعرف على مفهوم الأداء الوظيفي في المؤسسات الرياضية
- التعرف على علاقة تطبيق معايير الجودة الشاملة بتفعيل الأداء الوظيفي في المؤسسات الرياضية
- تطوير الأداء في المؤسسات الرياضية من خلال آليات تطبيق الأداء الوظيفي في المؤسسات الرياضية

5- أهمية الدراسة : تكمن أهمية هذه الدراسة من أهمية الأداء الوظيفي في المؤسسات الرياضية و توسيع مفهومه و نماذج قياسه و قيمه و إبراز أهمية تطبيقه وفقاً لفلسفة تطبيق إدارة الجودة الشاملة و دورها في تطوير الأداء المتميز فهو عبارة عن الطريق الذي يضمن كفاءة سير الإدارة الرياضية في الاستفادة من إمكانياته و موارده لضمان جودة المخرجات . و تبين أهمية إدارة الجودة الشاملة في تطوير الأداء الوظيفي في المؤسسات الرياضية .

### 6- مصطلحات و المفاهيم الواردة في الدراسة :

### 1.6\_ تعريف الأداء الوظيفي :

اصطلاحاً : الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات و إدراك الدور ، أو المهام التي تشير إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد (محمد و سعيد ، 2004 ، صفحة 82)

إجرائيا : هو عبارة عن قدرة العاملين داخل المنظمات الرياضية للقيام بالمهام و الواجبات الموكلة لهم و المسؤوليات المسندة إليهم لتحقيق الكفاءة و الفعالية من أجل تحقيق الأهداف المسطرة .

## 2.6\_ تعريف إدارة الجودة الشاملة :

بالاطلاع على الأدب التربوي الخاص بإدارة الجودة الشاملة يلاحظ كيف انتقلت مفاهيم إدارة الجودة الشاملة و معاييرها من مرحلة إلى أخرى . و نلاحظ بصورة جلية استخدام التربويين لنموذج ستيوارت حيث اعتبر المؤسسة التعليمية هي المصنع ، و الطلاب يقومون مقام العمال و اعتبر المعلمين و الإداريين يمثلون الإدارة . (توفيق و قرصان ، 2022، صفحة 310)

اصطلاحا : هي أسلوب لضمان بقاء المنظمة في مجال تنافسي معين و تأكيد الربح و الكفاءة و الفعالية القصوى للمؤسسة ، و العمل بطريقة صحيحة و تعاونية بأداء متميز و هي نظام لتغيير جوانب عديدة داخل المنظمة أو المؤسسة أو المنظمة ، و أهم هذه الجوانب ( فكر ، سلوك ، قيم ، معتقدات تنظيمية ، مفاهيم إدارية ) . (رمضان، 2018، صفحة 213)

إجرائيا : إدارة الجودة الشاملة هي المواءمة مع المتطلبات المراد تحقيقها في المؤسسات الرياضية على المستوى الرياضي و الإداري .

## 3.6- مبادئ وأهداف إدارة الجودة الشاملة :

هي مجموعة من المبادئ التي تقود إلى تصميم و تشغيل نظام إدارة الجودة الشاملة بالإضافة إلى نظام المنظمة ككل و تتمثل هذه المبادئ في الآتي :

- توفير الرؤيا و الالتزام لدى الإدارة العليا : أن تكون الجودة جانبا من الرؤيا و العقيدة التي تؤمن بها الإدارة العليا و تعمل على تحقيقها
- المنظور الإستراتيجي للجودة : تبني فلسفة إدارة الجودة لشاملة في التوجه الإستراتيجي للمنظمة و في الإستراتيجية لكل من المنظمة الأم ووحدة الأعمال و الأنشطة الوظيفية واعتماد التنفيذ الإستراتيجي و الرقابة الاستراتيجية لضمان فاعلية التطبيق

- التركيز على العميل و الانطلاق منه : العمل محور الاهتمام الرئيسي للمنظمة و مختلف الأنشطة فيها و البداية تكون بالتعرف على حاجات و توقعات العملاء ثم العمل على تحقيق أقصى إشباع يمكن لها أو ما يفوقها
- المعرفة بالأدوات الجودة و استعمالها : و هي تعلم استخدام مجموعة من الأدوات و الوسائل العلمية من قب العاملين لقياس الجودة و تحسينها لحل المشاكل
- زيادة الأمن الوظيفي للعاملين بالمنظمة (عائشة و مرينز ، 2022 ، صفحة 448)

#### 4.6 \_ المؤسسة الرياضية :

اصطلاحا: يعرفها الشافعي بأنها وحدة فنية و اجتماعية المفروض أن تدار للوصول إلى أفضل صورة ذات الجوانب المتداخلة في بعضها البعض من أهداف و موارد المؤسسة و العمليات الإدارية بحيث يؤثر كل جانب منها في الآخر و يتأثر و هي مجموعة من الموارد البشرية و المادية المتاحة وفقا لأسس و مفاهيم علمية و سيلتها عناصر العملية الإدارية التي تحقق التطور المستمر و الزيادة في كفاءة الرياضيين و إنجازاتهم وفق إشراف الإدارة الرياضية . (الشافعي، 2004 ، صفحة 16)

إجرائيا: هي مؤسسات ينشئها المجتمع لخدمة القطاع الرياضي من كافة جوانبه ، بحيث يكون لها هيكل تنظيمي يتفق مع حجم هذه المؤسسة و أهدافها بما يعود بالنفع لخدمة هذا المجتمع متماشيا مع أهدافه .

#### الجانب التطبيقي :

#### 1-الطرق المنهجية المتبعة :

#### 1.1.الدراسة الاستطلاعية :

تعتبر الدراسة الاستطلاعية بمثابة الخطوة الأولى في أي دراسة بقصد الإمام بموضوع البحث حتى نتمكن من معرفة مختلف الجوانب المراد دراستها ، و الاطلاع الميداني على حيثيات الدراسة المستهدفة (مساهمة الأداء الوظيفي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة لدى موظفي مديرية الشباب و الرياضة بالمسيلة ). لذا قمنا بدراسة أولية من خلال توزيع استمارة استبيان على مجموعة من الموظفين على مستوى مديرية الشباب و الرياضة ولاية " المسيلة "

كان عددهم (10) موظفين بقصد الوقوف على نقائص و ثغرات الاستبيان قبل التوزيع النهائي . و كان مجالها بين 20 -01-2023 الى غاية 20-02-2023.

#### 2.1. المنهج البحث :

يتعين على كل باحث أن يختار المنهج أو الأسلوب المعين لتحديد مشكلته التي هو بصدد دراستها وكما تمكن الباحث من التحكم في المنهج تمكن في التحكم في دراسته . (واي و سليمان ، 2012) ، و لتحقيق أهداف الدراسة و البرهنة على فرضياتها اعتمدنا على المنهج الوصفي و ذلك لمناسبته مع طبيعة الدراسة فهو " هو المنهج الذي يقوم فيه الباحث بوصف الظاهرة كما هي في الواقع وصفا دقيقا كما وكيفا و ذلك عن طريق جمع المعلومات النظرية و البيانات الميدانية عم مشكلة موضوع البحث و تصنيفها و تحليلها و الوصول إلى النتيجة . (زرزواتي، 2007، صفحة 86)

#### 1.3. مجتمع وعينة الدراسة :

إن المجتمع يعتبر شمول كافة وحدات الظاهرة التي نحن بصدد دراستها ، كما أن العينة تعتبر أهم الخطوات المنهجية حيث الاختيار الأمثل للعينة يضمن للباحث النجاح في باقي خطوات دراسته . (لعياضي، 2022، صفحة 217)

1.3.1 مجتمع الدراسة :يتكون المجتمع الأصلي للدراسة من جميع موظفي مديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة و البالغ عددهم (40) موظفا .

2.3.1 عينة الدراسة : تم اختيارها بالطريقة العشوائية البسيطة ، و تتكون من (30) موظف بمديرية الشباب و الرياضة.

#### 4.1 مجالات البحث :

-المجال البشري : أجريت الدراسة على موظفي مديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة كان عددهم (40) موظفا .

- المجال المكاني : أجريت الدراسة في مقر مديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة .

-المجال الزمني : كانت المدة الدراسة الأساسية من 2023-02-25 الى غاية 2023-05-20

### 5.1. أدوات جمع البيانات :

تطلب لتحقيق أهداف الدراسة بناء استبيان خاص بإدارة جودة الشاملة و لغرض تحديد مجال المقياس قامت الباحثة من خلال القراءات النظرية و الاطلاع على الدراسات السابقة للموضوع ذات الصلة بموضوع الأداء الوظيفي و إدارة الجودة الشاملة بإجراء تعديلات على بعض العبارات حتى تتلاءم مع عينات البحث . و عليه فإن استمارة استبيان هي وسيلة من وسائل جمع البيانات و يعتمد أساسا على استمارة تتكون من مجموعة من الأسئلة تسلم إلى الأشخاص الذين تم اختيارهم من موضوع الدراسة ليقوموا بتسجيل إجاباتهم على الأسئلة المراد فيه على إجابات مختلفة تعكس آراءهم و مواقفهم . ( عزوف احلام و آخرون ، 2005 ، ص 65) ، و قد تم الاعتماد على الشكل المغلق حيث تم تحديد استجابات المحتملة لكل سؤال باستخدام مقياس لكارث الثلاثي الموضح في الشكل التالي :

### الجدول رقم (01) : يبين تصنيف ودرجات مقياس لكارث الثلاثي

التصنيف	موافق	محايد	غير موافق
الدرجة	3	2	1

المصدر: من اعداد الطالبة البحثية

و تم تقسيم قيم المتوسط المرجح إلى ثلاث مجالات :

- المجال الأول : من 1 إلى 2 و يشير إلى الخيار غير موافق
- المجال الثاني : من 2 إلى 2.33 و يشير إلى الخيار محايد
- المجال الثالث : من 2.34 إلى 3 و يشير إلى الخيار موافق

### 2.5.1. الشروط العلمية للأداة :

#### الخصائص السيكومترية للأداة :

صدق الأداة : يقصد به شمول الاستبيان لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية و وضوح فقرتها و مفرداتها من ناحية أخرى بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها (موساوي، 2021، صفحة 60)

صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة : يعتبر صدق الاتساق البنائي أحد المقاييس الصدق حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الوصول إليها و يبين مدى ارتباط كل محور من محاور أداة الدراسة بالدرجة الكلية لأسئلة الاستبيان و الجدول الآتي يوضح ذلك

#### الجدول رقم (02) : يبين صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة :

محاوير الاستبيان	معامل الارتباط	النتيجة
المحور الأول : التزام الإدارة العليا للجودة	0.776	دال
المحور الثاني : الرضا الوظيفي	0.692	دال
قيمة r المحسوبة 0.616 عند مستوى الدلالة 0.00 ودرجة حرية f=2 قيمة r الجدولة 0.396 عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة حرية f=2		

المصدر: من إعداد الطالبة البحثية (SPSS23)

من خلال الجدول نجد أن معاملات الارتباط بين كل المحاور و المعدل الكلي لأسئلة الاستبيان دالة إحصائيا حيث قيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية ومنه محاور الاستبيان صادقة و متسقة لما وضعت لقياسه .

الثبات : وإن كلمة الثبات تعني في مدلولها الاستقرار ، و هذا يعني أننا لو قمنا بتكرار الاختبار لمرات متعددة على الفرد لأظهرت النتائج شيئاً من الاستقرار ، و ذلك بأن يعطي الاختبار نفس النتائج إذا ما استخدم أكثر من مرة تحت نفس الظروف و على نفس الأفراد ، كما أن الثبات قد يعني الموضوعية في كثير من الأحيان لأن الفرد يحل على نفس الدرجة مهما اختلف الباحث الذي يطبق الاختبار أو الذي يصححه . (الأمين و عطالله ، 2009 ، صفحة 106)

صدق وثبات الاستبيان :

الجدول رقم (03) : يبين قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لأداة الدراسة .

عدد العبارات	معامل الثبات	صدق الاستبيان
16	0.766	0.875

المصدر: من إعداد الطالبة البحثية بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS23)

و بتالي معامل الثبات الاستبيان بلغ 0.766 و بصدق بلغ 0.875 و إذن فهو ثابت و قابل للتطبيق . و عليه تم التأكد من صدق و ثبات الاستبانة مما يجعلها على ثقة تامة بصحتها و صلاحيتها لتحليل النتائج و الإجابة على أسئلة الدراسة و اختبار فرضياتها .

#### 6.1. الأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة :

بعد مرحلة التطبيق ثم التفرغ للاستبيانات الصالحة و المستوفية للشروط الإجابة في الحاسب الآلي بعد تحليلها و معالجتها عن طريق البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية حيث تم الأخذ بعين الاعتبار فشط الاستمارات التي استوفت شرط الإجابة بمفهوم برنامج (SPSS) فهو برنامج إحصائي يستخدم لمعالجة البيانات الإحصائية المختلفة من بينها الاستبيانات (خالد و زواوي ، 2012 ، صفحة 219) ، و بتالي تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية :

-برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)

- معامل الثبات ألفا كرونباخ .

- التكرارات و النسب المئوية

- المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري

- صدق الاتساق البنائي

2- عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها :

1.2. عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى : "مساهمة التزام الإدارة العليا للجودة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الرياضية "

جدول رقم (04) : يمثل النتائج الممثلة لعبارات المحور الأول من استمارة استبيان :

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	المجموع	غير موافق	محايد	موافق	التغيير
				العدد	العدد	العدد	
				%	%	%	
موافق	0.596	2.70	30	2	5	23	عبارة 01
			100	6.7	16.7	76.7	
موافق	0.776	2.53	30	5	4	21	عبارة 02
			100	16.7	13.3	70	
موافق	0.379	2.83	30	0	5	25	عبارة 03
			100	0	16.7	83.3	
موافق	0.682	2.50	30	3	9	18	عبارة 04

			100	10	30	60	
عبارة 05	موافق	0.521	2.73	30	1	6	23
			100	3.3	20	76.7	
عبارة 06	موافق	0.556	2.63	30	1	9	20
			100	3.3	30	66.7	
عبارة 07	موافق	0.434	2.87	30	1	2	27
			100	3.3	6.7	90	
عبارة 08	موافق	0.521	2.73	30	1	6	23
			100	3.3	20	76.7	
المجموع	موافق	0.386	2.69				

المصدر: من إعداد الطالبة البحثية انطلاقاً من برنامج (SPSS23)

1.1.2 . تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الأولى : بعد القيام بعملية تحليل نتائج المحور الأول الخاص بالفرضية الأولى " مساهمة التزام الإدارة العليا للجودة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمديرية الشباب و الرياضة ولاية المسيلة "

فإن الأداة احتوت على أسئلة مرقمين من (01) إلى (08) بحيث تم تبين مدى التزام الإدارة العليا بفلسفة إدارة الجودة الشاملة ، و بعد عملية الفرز وتفرغ و ترتيب النتائج المحصل عليها إحصائياً فإن جاءت العبارة رقم (07) في المرتبة الأولى من حيث المتوسط المرجح لإجابات العبارة و الذي يقدر ب : 2.87 و هو المتوسط الذي يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات لكارت الثلاثي من (2.34 إلى 3) و هي الفئة التي تشير إلى الخيار الموافق على أداة البحث ، وأيضاً كل من العبارات التالية ( العبارة رقم 03 و 08 و 05 و 01 و 06 و 02 و 04) على الترتيب من ناحية المتوسط المرجح و الذي يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات لكارت الثلاثي من (2.34 إلى 3) و

هي الفئة الموافق على أداة البحث ، و بتالي يتضح لنا من خلال تحليل الجدول رقم (04) أن التزام الإدارة العليا للجودة لها مساهمة في تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية وهذا ما يحقق لنا صحة الفرضية الأولى . وهذا ما توصلت إليه دراسة (عمار، 2022) ( أن أهمية التزام الإدارة العليا للجودة على ما تقدمه من دعم و حرصها على مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات بتوفير احتياجاتهم لتحقيق الجودة في الأداء .) و يؤكد أيضا عمر 2018 ( أن اقتناع أعضاء الإدارة العليا بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى نجاح تطبيقها في الأندية الرياضية مما يؤدي إلى زيادة فعاليتها .) و أشار أيضا محمد 2015 ( أن أي منظمة تتبنى إدارة الجودة الشاملة فهي تسعى إلى تحسين الأداء الوظيفي و رفع كفاءة العاملين)

2.2 - عرض و تحليل و مناقشة الفرضية الثانية : مساهمة الرضا الوظيفي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الرياضية

جدول رقم (05) : يمثل النتائج الممثلة للعبارات المحور الثاني من استمارة الاستبيان

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	المجموع	غير	محايد	موافق	التقدير
				موافق			العبارة
				العدد	العدد	العدد	
				%	%	%	
موافق	0.535	2.70	30	1	7	22	العبارة 09
			100	3.3	23.3	73.3	
موافق	0.547	2.67	30	5	4	21	العبارة 10
			100	16.7	13.3	70	
موافق	0.535	2.70	30	1	7	22	العبارة 11

			100	3.3	23.3	73.3	
موافق	0.596	2.70	30	2	5	23	العبارة 12
			100	6.7	16.7	76.7	
موافق	0.621	2.60	30	2	8	20	العبارة 13
			100	6.7	26.7	66.7	
موافق	0.785	2.27	30	6	10	14	العبارة 14
			100	20	33.3	46.7	
موافق	0.571	2.46	30	1	14	15	العبارة 15
			100	3.3	46.7	20	
موافق	0.556	2.63	30	1	9	20	العبارة 16
			100	3.3	30	66.7	
موافق	0.593	2.591	المجموع				

المصدر: من إعداد الطالبة البحثية بالاعتماد على بيانات برنامج (SPSS23)

1.2.2 - تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثانية: بعد القيام بعملية تحليل نتائج المحور الثاني الخاص بالفرضية الثانية والتي تبحث عن التعرف على "مساهمة الرضا الوظيفي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة".

حيث احتوت الأداة على ثمانية أسئلة مرقمين من (09) إلى (16) و الذي أردنا من خلالها أن نبين مدى مساهمة الرضا الوظيفي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، و هذا بعد عملية الفرز و تفرغ و ترتيب النتائج المحصل عليها إحصائيا ، و قد جات العبارات مرتبة حيث جاءت

العبارة رقم (09) في المرتبة الأولى من حيث المتوسط المرجح لإجابات العبارة و الذي يقدر ب 2.70 و هو المتوسط الذي يقع ضمن الفئة الأولى من فئات لكارث الثلاثي من (2.34 إلى 3) و هي الفئة التي تشير إلى الخيار موافق على أداة البحث ، و تلمها العبارات التالية ( العبارة رقم 11 و 12 و 10 و 16 و 13 و 15 و 14 ) على الترتيب ، تتفق مع دراسة (محمد ع.، 2020) التي توصلت إلى ضرورة الأخذ بمؤشرات الأداء الوظيفي و تحقيق فعالية الموظفين و الرضا الوظيفي و تطبيقها في المؤسسة الرياضية لتحقيق الجودة " ، أما ( Brozn & Jacqueline , 1995, p. 175) فيؤكد من خلال نموذج فيليب كروسي أن "الأداء يبلغ أعلى مستوياته عندما يكون الأداء صحيح " ، و يؤكد طيبي 2022 " على أهمية التزام الإدارة العليا بالجودة و أهمية الرضا الوظيفي على ما يتفق مع أبعاد إدارة لجودة الشاملة و أهمية مؤشرات الأداء الوظيفي لدى الموظفين بالاتحادية الرياضية الوطنية كمؤسسة رياضية " ، كما حث ( Heizer & Render, B, 1996, p. 175) " أن ضرورة الاستماع إلى مشاكل الموظفين في الوقت نفسه فضلا عن تدريبهم على التقنيات الحديثة لتحقيق الرضا الوظيفي "

### 3. الاستنتاجات والاقتراحات والافاق المستقبلية :

#### 3.1. الاستنتاجات :

انطلاقا من النتائج المحصل عليها في هذه الدراسة ، يتضح لنا جليا أن إدارة الجودة الشاملة لها مساهمة قوية في تحسين الأداء الوظيفي ، كون إدارة الجودة الشاملة بكامل تطبيقاتها و أبعادها أصبحت في العصر الحديث هي المعيار الأساسي للنجاح المنظمات و المعيار المحدد أيضا للأداء المتميز ، بحيث أصبح ينظر إليها أنها القاطرة العظيمة للتغير نحو الأفضل و مقياس أساسي للمفاضلة بين المنظمات .

المؤسسات الرياضية تسعى بشكل كبير في تحقيق الرضا الوظيفي فهي تحرص و تهتم بتقوية عملية التواصل فيما بينها من أجل تبادل الخبرات و التجارب و المهارات و لتطوير أساليب عملهم و هو ما يشعدهم بالمتعة و حب العمل و لا يتذمرون لتوفر درجة كبيرة من التفاهم الأمر الذي يشعده بالأمان الوظيفي و بتالي تساعد على الأداء الفعال و تحقيق الرضا الوظيفي وذلك تحت تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة .

الإدارة الحديثة تعتمد على معايير الأداء و على رأسها المورد البشري و كل ما يتعلق بالأفراد العاملين بها ، فهي تسعى لتحقيق التي نشأت من أجلها و ذلك برفع كفاءتهم و فعاليتهم من خلال تحسين الإدارة و التسيير الذي ثبتت عن طرق تحسين الأداء في المؤسسات الرياضية والذي لا يتحقق إلا برفع مستوى أداء موظفيها تحديد مواقعهم من مختلف المستويات الهرم الوظيفي اعتماداً على فلسفة إدارة الجودة الشاملة .

و في الأخير يجب أن أشير إلى أن الأداء الوظيفي ليس هدفاً بحد ذاته و إنما هو وسيلة لتحقيق الغاية هي النتائج التي خططت إليها إدارة الجودة الشاملة ، و لهذا ينظر لأداء أنه الترجمة العلمية لكافة تطبيقات إدارة الجودة الشاملة من التزام الإدارة العليا و رضا الموظفين و بتالي على المؤسسات الرياضية أن تبني نظام إدارة الجودة الشاملة الذي غزى المنظمات العالمية و الذي يؤدي إلى تحسن الأداء الوظيفي و تحقيق أهداف المنظمة .

### 2.3. الاقتراحات :

- التركيز على القوانين و التنظيمات التي تسيير المؤسسات الرياضية .
- الاهتمام بنشر فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتنظيم ورشات عمل تضمن تحقيق تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة .
- إجراء المزيد من البحوث بمجال تطوير لتعزيز فكرة فلسفة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية .
- من الأهمية بمكان ان توضح التزام الإدارة العليا في أي منظمة أهمية إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي لكل الموظفين من أعلى السلم إلى أسفله ، فهذا يؤدي الى رفع مستوى الأداء و بتالي تسهيل عملية تطبيق الجودة في المؤسسات الرياضية
- ننصح المؤسسات الرياضية التي ترغب بتطبيق إدارة الجودة الشاملة بأن تبدأ أولاً و كتمهيد في تطبيق معايير و متطلبات نظام الأيزو 9000 و 9001 باعتبارهم أول عتبة لتطبيق الجودة و بتالي تكون قد أسست نظاماً قائماً على منهجية إدارة الجودة الشاملة التي تؤدي للتطوير و التحسين المستمر فيها .

- ضرورة الاهتمام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة و التركيز عليها و على مبادئها و أبعادها الأكثر أهمية و تأثيرا على الأداء الوظيفي فهذه الدراسة لم تركز على مبادئ و أبعاد الجودة الشاملة لتحقيق المستوى المطلوب من الأداء الوظيفي ، بل ركزت على تطبيق إدارة الجودة الشاملة من ناحية (التزام الإدارة العليا ، التحسين المستمر)

- العمل على زيادة الدورات تكوينية في مجال إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية لجميع العمال و توعيتهم بأهميتها في تحسين الأداء و رفع الإنتاج و تعريفهم برواد الجودة و برامجها التطويرية .

### 3.3- الافاق المستقبلية :

- نشر دراسة موسعة و طبعها في كتاب كمرجع في المكتبات الوطنية

- القيام بدراسة مكملة و متممة للموضوع المطروح .

- المساهمة في المشاركة في الندوات و المنتقيات تخص الظاهرة المدروسة .

قائمة المصادر والمراجع المعتمدة في الدراسة :

الكتب:

- 1- بوخرص رمضان . الإدارة و التنظيم في المجال الرياضي . المسيلة (الجزائر) : نواصري للطبع و النشر . 2018
- 2- بوداود محمد الأمين، و محمد عطأ الله . المرشد في البحث العلمي للطلبة التربية البدنية و الرياضية . الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية . 2009.
- 3- رشيد زرواتي. مناهج و أ؟دوات البحث العلمي في العلوم الإجتماعية. عين مليلة (الجزائر): دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع. 2007.
- 4- سلطان محمد، و أنور سعيد . السلوك التنظيمي . مصر : دار الجامعة الجديدة . 2004.

5- عودسات. مبادئ الإدارة العامة . دار هومة للطباعة و النشر. 2016.

6- حسن أحمد الشافعي، إدارة المنظمات منظور كلي ،دار حامد للنشر و التوزيع ،2004.

### الرسائل والأطروحات العلمية

1- أمال موساوي.. دور الدعاية و الإعلان في تنمية الموارد المالية لنادي رياضي محترف لكرة القدم. مجلة الإبداع الرياضي، المجلد 12 العدد (02)،. 2021

2- بورحلي عائشة، و اسامة مرنيز .. مساهمة الحوكمة الرياضية في تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية. مجلة الإبداع الرياضي ، المجلد 13 العدد (02)، 2022

3- سالم العياشي.. التطوير التنظيمي و علاقته بالفاعلية التنظيمية لدى الموظفين في الإدارة الرياضية. مجلة الإبداع، المجلد 13 العدد (01). 2022

4- طراد توفيق، و عبد الحق قرصان . نظام مقترح إدارة الجودة الشاملة بمعاهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية. مجلة الإبداع الرياضي ، المجلد 13 العدد (01). 2022

5- طيبي عمار. الأداء الوظيفي في إدارة المؤسسات الرياضية على ضوء أبعاد إدارة الجودة الشاملة. مجلة المنظومة الرياضية، المجلد 09 العدد (02). 2022

6- عزوز محمد ، أثر تدقيق محادثات الأداء الوظيفي على فعالية الموظفين في الإدارة الرياضية. مجلة الإستراتيجية و التنمية ، المجلد 10 العدد (05). 2020

7- عزوز. تطوير أداء الموظفين بالإدارة الرياضية على ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة (أطروحة دكتوراه). معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية ، الجزائر : جامعة الجزائر 2016.

8- عصام لعياضي. علاقة التمكين الإداري بدافعية الإنجاز لدى العاملين بديوان المركب الرياضي. مجلة الإبداع الرياضي، المجلد 13 العدد (01). 2022

9- مرشيش خالد، و عبد الوهاب زاوي . دور الصحافة الرياضية الجزائرية المتخصصة في الحد من التعصب الرياضي وسط الطلبة الجامعيين. مجلة الإبداع الرياضي العدد (05). 2012

10- نبيل صاح واي، و أوسن سليمان . التناوب الإعلامي منافسات إفريقيا للأمم العشرين كرة القدم المقامة بالمغرب من خلال الصحافة الرياضية المكتوبة. مجلة الإبداع الرياضي ، العدد 2012.(05)

المراجع باللغة الأجنبية :

- 1- Brozn, F., & Jacqueline . (L1995). A study in Orgqniwationql change,the Attitde of personql Tozard TQM implementation in state Department of Educqtion . *Dissertation Abstract international*.
- 2- Heizer, & Render ,B . (1996). *Production and Operation Managemeny Englewood Cliffs0 Prentice Hall Inc, New Yirk U.S.A*.