

ISSN: 2392-5442, EISSN: 2602-540X		مجلة المنظومة الرياضية
المجلد 10 العدد 02 السنة 2023		مجلة علمية دولية تصدر بجامعة الجلفة - الجزائر
الصفحات: 473-488		تاريخ الإرسال: 2023_3_9 تاريخ القبول: 2023-06-30

تطبيق نظام الجودة الشاملة كمدخل لتطوير إدارة المؤسسات الرياضية

Implementation of the total quality system as an input for the development of management of sports institutions

بوطالي يحيى^{*1}

جامعة الجزائر 3، boutalbiyahia24@gmail.com

ملخص: هدفت الدراسة إلى إبراز واقع وأهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية لتطوير أدائها الإداري، بالتركيز على مبدأ عملية البحث والتطوير وعملية التحسين المستمر للجودة لتشمل كافة العمليات الاستراتيجية، ولدراسة الموضوع تم الاعتماد على المنهج الوصفي وذلك بتسليط الضوء على الاتحادات الرياضية وبعض دواوين المركبات الرياضية، بحيث وزعت الاستبانة بمحاورها الثلاث على عينة تكونت من 28 فردا لبعض رؤساء الاتحادات والمدراء التقنيين والتكوين والتنظيم بشكل قصدي لخدمة أهداف الدراسة. حيث توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن عدم إدراج قسم للجودة الشاملة في الهيكل التنظيمي للإتحاديات وبعض المنشآت الرياضية من العوامل الأساسية لعدم تطبيق بعض مبادئ الجودة الشاملة لتحسين الأداء الإداري ومنه الإنجازات الرياضية، كما أن عملية البحث والتطوير والتكوين الإداري للموارد البشرية المعتمدة غير كافية من حيث البرامج التدريبية المخصصة لضمان نجاح الجودة.

كلمات مفتاحية: الإدارة الرياضية، الجودة الشاملة، فلسفة التحسين المستمر، المنشآت والمؤسسات الرياضية.

Summary: The study aimed to highlight the reality and importance of applying the principles of total quality management in sports institutions to develop their administrative performance, by focusing on the principle of the research and development process and the process of continuous quality improvement to include all strategic operations. Sports vehicles, so that the questionnaire was distributed in its three axes to a sample consisting of 28 individuals for some heads of federations and technical directors, as the study reached the conclusion that the failure to include a section for total quality in the organizational structure of federations and some sports facilities is one of the main factors for not Applying some principles of total quality to improve administrative performance, including sports achievements, and the process of research and development and administrative training of accredited human resources is insufficient in terms of training programs designed to ensure the success of quality.

Keywords: sports management, total quality, continuous improvement philosophy, sports facilities and institutions.

*المؤلف المرسل .

1. مقدمة:

إن الرياضة اليوم بمختلف تخصصاتها وأنواعها تمثل أحد الجوانب المهمة في إحداث التنمية البشرية القادرة على مواجهة مختلف التحديات، وتحقيق الإنجازات الرياضية المطلوبة محليا وعالميا، في إطار المؤسسات الرياضية الجزائرية من اتحاديات رياضية وطنية تضم الرابطة والنوادي المختلفة أو المنشآت الرياضية، التي من خلالها تنظم المسابقات والتظاهرات المحلية والعالمية والقارية كاهم محور استثماري يساهم في تطوير الرياضة وتحقيق الأهداف أو من خلال مديريات الشباب والرياضة واللجان الأولمبية في إطار استغلال أمثل للطاقات البشرية وتشجيع الإبداع الرياضي وخدمة المواهب وصقلها.

هذا ما يجعلنا كباحثين في مجال الإدارة الرياضية نهتم بمسألة مهمة وأساسية لإنجاح العمل الرياضي في هذا الإطار، ألا هي مسألة تطوير الإدارة الرياضية كأحد أهم مقومات التطور الرياضي العلمي الحديث، لأنها الأداة الفعالة في زيادة الإنجاز الرياضي وتطويره كما نوعا وهي تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقويم لكل الأنشطة الرياضية للمؤسسات، والتركيز على استغلال مهارات الإدارة الفنية والإنسانية والاستيعاب الجيد لما يحدث على الساحة، حيث نسعى جاهدين للتقدم والازدهار بالرياضة، بفضل إدارة تقود التقدم وتعمل جاهدة على تنشيط حوافز التغيير وتنمية عوامله وتحريك متطلباته، ولهذا فإنها مطالبة بأن تعد نفسها وتبرئ أدواتها ووسائلها لتكون أكثر تجاوبا مع ظروف المجتمع والبيئة وهذا ما يؤكد الباحثين أمثال " إدوارد بريك " بأنها مسؤولية اجتماعية تتضمن التخطيط والتنظيم الفاعلين لعمليات المنشأة وإقرار الإدارة اللازمة لضمان سير الأعمال مع الخطة المرسومة وتوجيه ومراقبة الأفراد في المنشأة.

ذلك من جهة لا بد من إدارة رياضية تركز على التخطيط المبني على فهم وتحديد الهدف بوضوح وتحليل المشكلة وطرح البدائل الممكنة وتقويم وتقييم الخطة، مع تنظيم فعال يوضح السلطة والمهام وتنسيق أكثر قدرة على التأثير لقيادة جهود فريق العمل، ورقابة تضمن الشفافية والحوكمة وتوظيف فعال بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب، ومن جهة ثانية لا بد أيضا من ترسيخ وتطبيق نظام الجودة الشاملة كفلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء في المنظمة، وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكوناتها للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها سلعا أو خدمات وبأقل تكلفة، بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى عملائها من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم وفق ما يتوقعونه هذا ما يؤكد باحثين أمثال الباحث فيشر Fisher و جابلونسكي وآخرون.

هذا ما دفعنا كباحثين لدراسة موضوع تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير إدارة المؤسسات الرياضية بالنظر إلى الإنجازات الحالية المحققة والتي لم تتحقق أيضا، بنظرة تحليلية واقعية لما آلت إليه نتائج العمل الرياضي على الصعيد الوطني والمحلي، لنحدد الأسباب ونحاول إيجاد الحلول الممكنة وفق منهج علمي ينظم جانبه النظري والتطبيقي بالتركيز على مبدئين هما عملية البحث والتطوير وتتضمن تحديد طرق جديدة في التدريب ووسائل تعليمية مستخدمة في العمليات الخاصة بالتدريب الذاتي لتنمية المهارات وتشجيع الإبداع لدى العاملين، بهدف الوصول الي تحسين الجودة بالتركيز على موارد بشرية مرنة وكفأه، وعملية التحسين المستمر للجودة كرمز للتميز والبقاء وتشمل كافة العمليات الاستراتيجية تهدف الى تسخير الموارد المادية والبشرية للمنشآت لتكون أكثر كفاءة لإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف التي تتسق مع احتياجات المجتمع في إطار

وضوح الرؤية الاستراتيجية المتعلقة بالتحسين المستمر للعملية المستهدفة سواء كانت إضافة أم تحسين إبداعي معرفي للمنظمة بحيث يشارك فيها الجميع.

وممّا لا شك فيه أن تقدم الأمم والمجتمعات ومؤسساته المختلفة وازدهارها، يعتمد على ما تنتجه أو تقدمه من منتجات وخدمات تشبع حاجات ورغبات الأفراد والمنظمات بمستوى عال من الجودة، والمؤسسات الرياضية باختلاف أنواعها جزء هام لا يتجزأ من المجتمع الجزائري من خلال اسهاماتها في شتى مجالات الحياة، كما أن المطلوب منها أيضا تحسين مخرجاتها بشكل مستمر ودائم وجودة مطلوبة، تحقق رغبات المستفيدين من الأنشطة البدنية والرياضية، بفضل تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الإسهام الفعال للنظام الإداري والتنظيمي بكافة عناصره فيما يخص الكفاءة الاستثمارية للموارد المتاحة من مادة أولية ومعدات وقوى بشرية ومعلوماتية وإدارة واستراتيجية ومعايير ومواصفات .. الخ، وهذا ما تطرق إليه أيضا الباحث (شلالى أحمد، مجلة المنظومة، ص 480).

لكن بحكم دراستنا الاستطلاعية لبعض المؤسسات الرياضية الجزائرية المختلفة، ومناقشة بعض الدراسات المشابهة لها تؤكد أن الإدارة الرياضية تعاني مشكلات تخص جانبا الإداري، مما قد ينجم عن ذلك تداخل في الصلاحيات والتهرب من المسؤولية، بالإضافة إلى القيادة الإدارية التي تحتاج إلى تدريب وتأهيل للإشراف الجيد على الموارد البشرية وحسن التصرف والتدبير في الموارد والإمكانات المادية، وبالإضافة إلى انعدام التخطيط الإستراتيجي وضعف الرقابة والتوجيه والوعي بأهمية العمل بالجودة لتطوير أدائها الإداري وتحقيق الإنجازات الرياضية على الصعيد المحلي والعالمي.

هذا ما جعلنا كباحثين نهتم بدراسة هذا الموضوع الذي من خلاله سنحاول تسليط الضوء على واقع تطبيق نظام الجودة بالمؤسسات الرياضية بالتركيز على عمليات البحث والتطوير التي تتضمن تحديد طرق جديدة في التدريب ووسائل تعليمية مستخدمة في العمليات الخاصة بالتدريب الذاتي لتنمية المهارات وتشجيع الإبداع لدى العاملين، بهدف الوصول إلى تحسين الجودة بالتركيز على موارد بشرية مرنة وكفأه، وعمليات التحسين المستمر للجودة كرمز للتميز والبقاء وتشمل كافة العمليات الاستراتيجية تهدف إلى تسخير الموارد المادية والبشرية للمنشآت لتكون أكثر كفاءة لإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف التي تتسق مع احتياجات المجتمع في إطار وضوح الرؤية الاستراتيجية المتعلقة بالتحسين المستمر للعملية المستهدفة هل إضافة أم تحسين إبداعي معرفي للمنظمة بحيث يشارك فيها الجميع، وهذا ما سوف يكون له تأثير على مستقبل الرياضة الجزائرية عامة والإدارة الرياضية خاصة كأداة محركة للقطاع الرياضي، خصوصا مع التحولات والتحديات الهائلة في الساحة الرياضية بشكل عام حيث أصبح التغيير واقعا لا مفر منه بالتحول الإداري الرياضي نحو الإدارة بالجودة، نتيجة للمنافسة الشديدة ومتطلبات العصر وتأثير العولمة لضمان بقاء واستمرار أنشطة المؤسسة الرياضية الجزائرية، وانطلاقا من هنا يمكن لنا طرح التساؤل التالي:

هل يؤدي تطبيق نظام إدارة الجودة في المؤسسات الرياضية إلى تطوير الإدارة الرياضية؟

1.1.1 التساؤلات الفرعية

هل المؤسسات الرياضية تعمل على تطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة؟

هل المؤسسات الرياضية تتبنى استراتيجية للبحث وتطوير مواردها البشرية؟
هل المؤسسات الرياضية تتبنى استراتيجية للتحسين المستمر للخدمات المقدمة؟

2.1. الفرضية العامة

يؤدي تطبيق نظام إدارة الجودة في المؤسسات الرياضية إلى تطوير الإدارة الرياضية.

ومنه الفرضيات الجزئية

المؤسسات الرياضية تعمل على تطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة.

المؤسسات الرياضية تتبنى استراتيجية للبحث وتطوير مواردها البشرية.

المؤسسات الرياضية تتبنى استراتيجية للتحسين المستمر للخدمات المقدمة.

4.1. أهداف البحث

معرفة ما إذا كانت المؤسسات الرياضية تعمل على تطبيق مبادئ إدارة الجودة.

معرفة ما إذا كانت المؤسسات الرياضية تتبنى استراتيجية للبحث وتطوير مواردها البشرية.

معرفة ما إذا كانت المؤسسات الرياضية تتبنى استراتيجية للتحسين المستمر للخدمات المقدمة.

تحديد العقبات والصعوبات التي تقف دون تطبيق نظام ومبادئ الجودة.

5.1. بعض الدراسات السابقة والمشابهة

دراسة رشاد ياسر عبد الرزاق تمرز، تصور مقترح لإدارة الأندية الرياضية الفلسطينية بقطاع غزة في ضوء معايير الجودة، القاهرة، 2015، حيث طرح الباحث إشكالية ما هو التصور المقترح لإدارة الأندية الرياضية الفلسطينية بقطاع غزة في ظل الجودة الشاملة؟ هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لإدارة الأندية الرياضية الفلسطينية بقطاع غزة في ضوء معايير الجودة الشاملة من خلال إدراك الإدارة العليا بالأندية الرياضية لمعايير الجودة الشاملة، باعتماد المنهج الوصفي واختياره العينة تتكون من 135 فرداً أغلبهم إطارات ومسؤولي النوادي واعتمد الاستبيان كأداة للحصول على الإجابات المطلوبة، توصلت هذه الدراسة إلى دعم وتأييد الإدارة العليا للنوادي لبرنامج إدارة الجودة الشاملة والعمل على توفير إدارة متخصصة في إدارتها وتحديد متطلبات نجاحها ودعم فكرة المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار والتدريب المستمر للعاملين لتطوير الأداء الإداري للنوادي الرياضية وتحقيق الإنجازات المطلوبة.

الدراسة الثانية: وهي عبارة عن رسالة دكتوراه بقسم الإدارة الرياضية بجامعة حلوان المصرية أنجزت من طرف الدكتور بهجت عطية بهجت راضي سنة 2002م، تعرض إلى دراسة أفكار إدارة الجودة الشاملة في الأندية الرياضية وتعرض إلى مجموعة من العناصر تخص التزام إدارة الأندية بفلسفة الجودة، ومشاركة العاملين ومستوى الخدمة المقدمة، والثقافة التنظيمية السائدة كما تطرق إلى نظام التدريب والمعلومات.

تمثلت عينة الدراسة في الأفراد العاملين بمختلف المستويات الإدارية وكذا الأعضاء الذين تربطهم علاقة عينة بالناديين، واستعمل المنهج الوصفي وتمثلت أداة البحث في استخدام الاستبيان وبعد الحصول على البيانات ومعالجتها الإحصائية خرجت الدراسة بتوصيات تخص العناية والاهتمام بالعناصر المذكورة سابقا وتطويرها بما يتماشى والأفكار الإدارية الحديثة. الدراسة الثالثة: ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر بعنوان الإدارة الرياضية الجزائرية ومتطلبات تطبيق الجودة الشاملة من إعداد الطالبين، لموشي عبد السلام، برجم عبد الرؤوف، 2018/2017، حيث طرح الباحثين إشكالية-هل تتوفر الإدارة الرياضية الجزائرية على متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟ هدفت الدراسة إلى معرفة ما إذا كانت الإدارة الرياضية مؤهلة لتطبيق الجودة الشاملة وتوفير متطلبات نجاحها واعتمد الباحثين المنهج العلمي الوصفي والعينة تمثلت في الأفراد العاملين بديرية الشباب والرياضة لولاية المدية وعددهم 230 والاستبيان كأداة لجمع المعطيات، توصلت الدراسة إلى أن الإدارة الرياضية الجزائرية مؤهلة لتطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة إلى حد ما مع وجود بعض النقائص التي يمكن التغلب عليها لتحقيق مختلف الأهداف والبرامج مثل الاهتمام بالدورات التكوينية والاهتمام بعنصر التحفيز وتعميم استخدام التكنولوجيا وكذا تفعيل العنصر القيادي بشكل أفضل لأن له دور كبير دخل الإدارة الرياضية ويمكن الاعتماد عليه لتطبيق أفكار الجودة الشاملة وضرورة دعم الإدارة العليا لفكرة الجودة الشاملة والتحسين المستمر وانتظار النتائج على المدى البعيد.

الدراسة الرابعة: دراسة علي محمد عبد الجبار مهدي الحميري، التدريب، وأثره في المنظمة من منظور إدارة الجودة دراسة تطبيقية حالة الشركة اليمنية لصناعة السمن و الصابون" في الجمهورية اليمنية، مذكرة ماجستير، 2006/2007 فرع إدارة أعمال، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، حيث تمحورت دراسة الباحث حول معرفة أثر التدريب المبني على أساس إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الأداء في المنظمة فقد توصل إلى نتائج أهمها: أن الأسلوب المتبع في تطبيق ادارة الجودة الشاملة لازال تقليديا بعيدا عن منهجية إدارة الجودة الشاملة. نقد الدراسات السابقة: بالنظر إلى هذا النوع من الدراسات الهامة والجديرة تلاحظ نقصا ونذرة في الدراسات المشابهة في الميدان الرياضي، خاصة بالرغم من مكانتها اليوم في عصر يشهد التحديات، كما أنها دراسات تتصف بالعموم هذا ما يجعلنا نركز على التخصص أكثر واعتمادا على مبدئين ألا وهما التحسين المستمر والبحث والتطوير للموارد البشرية لنساهم أيضا في اثره ولتستفيد منه المؤسسات في المستقبل.

6.1 أسباب ومبررات اختيار الموضوع

أسباب ذاتية: لكون الباحث في تخصص الإدارة والتسيير الرياضي واهتمامه بهذا النوع من البحوث العلمية التي من شأنها تطوير العمل الإداري الرياضي على كافة المستويات، والمساهمة في إيجاد حلول ممكنة وفعالة تخدم النهضة الرياضية في عالم يشهد ضغوط للتغيير الهائلة.

أسباب موضوعية: تتمثل في عدم استقرار الأداء الإداري الرياضي للمؤسسات الرياضية وهذا واضح للعيان بالنظر إلى أزمت التسيير وتغيير القيادات باستمرار وتدني المردود الرياضي وكذلك البحث عن الحلول الممكنة لتطوير العمل الرياضي انطلاقا

من تطبيق فكرة الإدارة بالجودة وكذلك للوقوف عند أهم العمليات الاستراتيجية للجودة والعقبات التي تحول دون تطبيق مبادئ الجودة الشاملة من زاوية عمليات البحث والتطوير وعملية التحسين المستمر ومحاولة اقتراح حلول عملية وممكنة في ظل التحديات الراهنة.

2. المصطلحات الدالة:

1.2 الإدارة: هي وسيلة الوصول إلى الهدف واستخدام أحسن الطرق في استغلال الموارد البشرية والمالية والإقتصادية في المؤسسة وتنفيذ الخطط المسطرة للإدارة، كما يمكن القول بأن الإدارة هي المعرفة والقدرة والمهارة التي يتمتع بها كل فرد من أفراد المنظمة للقيام بالواجبات على أحسن شكل ممكن.

كما يعرفها فريدريك تايلور " تعني التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة وتطبيق فكرة الحركة والزمن لإدارة الجهد البشري في المنظمة".

أما الإدارة الرياضية: تعني " الإدارة الرياضية هي علم وفن تنسيق عناصر العمل والمنتج الرياضي وإخراجه بصورة منظمة من أجل تحقيق أهداف المؤسسات الرياضية". " كما عرفها كل من (Desense Kelly; Blomten; 1990) على أنها " المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والقيادة والمتابعة والميزانيات والتقييم في المؤسسات التي تقدم خدمات أو منتجات رياضية أو أنشطة بدنية أو ترويحية".

2.2 الجودة الشاملة: الجودة عبارة عن خطة عامة تشمل جميع مستويات الإدارة وتنادي بتطبيق الجودة وجعلها مسؤولية جميع العاملين ، وتهدف إلى تحقيق التميز في جودة أداء المؤسسة من خلال الوفاء باحتياجات المستفيدين والعاملين وقد عرفت إدارة الجودة الشاملة على أنها : فلسفة ومجموعة من المبادئ الإرشادية التي تعد بمثابة دعائم التحسين المستمر للمؤسسة سواء في الموارد أو الخدمات أو العمليات.

حيث يعرف أحمد الشافعي مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المجال الرياضي بأنها " تحقيق احتياجات، رغبات وتوقعات المستفيد أو العميل في الهيئات الرياضية والأنشطة الرياضية المختلفة (اللاعب، الإداري)، كما يرى أنها التفوق، أي تحقيق المستوى الرياضي أو الانجاز الرقي المطلوب أو مستوى إداري فعال للهيئات الرياضية، وان أداء الجودة بكفاءة يكون نتيجة الإعداد المهني والعلمي للعاملين بالأنشطة والمؤسسات المختلفة". الشافعي 2003، ص62.

كما عرفها كول 1995 على أنها نظام اداري يضع رضا العمال على رأس قائمة الأولويات بدلا من التركيز على الأرباح القصيرة الأمد " ص75

3.2. المنشأة الرياضية: هي مؤسسة عمومية إدارية تنحصر مهامها في تنظيم الممارسات الرياضية التنافسية أو الجماهيرية، وتشمل المنشأة الرياضية كل الملاعب والقاعات المخصصة لكرة اليد أو الطائرة وتشكل وظيفة الإدارة والمالية والصيانة والإصلاح من بين الوظائف الأساسية للمنشأة الرياضية الجزائرية.

4.2. المؤسسات الرياضية: تتمثل في وزارة الشباب واللجنة الأولمبية والاتحادات الرياضية للألعاب المختلفة والأندية الرياضية ومراكز الشباب ومؤسسات الإعلام الرياضي والمؤسسات المنتجة للوسائل والمعدات وأدوات الرياضة المختلفة والفنادق والإطعام والسياحة في الرياضة، كما أنها هيئة لها الشخصية الاعتبارية تهدف لخدمة القطاع الرياضي في كافة جوانبه في إطار الهيكل التنظيمي الذي يحقق كافة أهداف المجتمع (سعدودي الشيخ، مجلة المنظومة الرياضية، 635).

5.2. فلسفة التحسين المستمر: هي فلسفة تسعى إلى تحسين جميع العمليات الإدارية التي تتطلبها تقديم المنتجات أو الخدمات للزبون، وبشكل مستمر لضمان رغباته وحاجاته من خلال تخفيض الأخطاء وتجنب الوقوع فيها بعد تحديد الإشكالات وحلها، كما ان التحسين المستمر عملية شاملة تتضمن كافة الأنشطة في المنظمة سواء المدخلات او المخرجات او العمليات وحتى انتقال المخرجات او المنتجات الى العميل، ويعتبر تحسين الجودة فلسفة ادارية وممارسة لأعمال المؤسسات الرياضية تهدف الى تسخير الموارد المادية والبشرية للمنشآت لتكون أكثر كفاءة لإنجاز الاعمال وتحقيق الاهداف التي تتسق مع احتياجات المجتمع. (د. قاسم نايف علوان المحياوي، ص 203، 2006)

6.2. عملية البحث والتطوير: وتتضمن تلك العمليات لاستكشاف طرق جديدة او مختلفة في التدريب والوسائل التعليمية المستخدمة في العمليات الخاصة بالتدريب وطرقها المختلفة بهدف الوصول الي تحسين الجودة بالتركيز على موارد بشرية مرنة وكفأه. (د. قاسم نايف علوان المحياوي، ص 179)

7.2. تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية: يقول الدكتور الربيعي محمود داود، في دراسته تطوير الرياضة العربية في ضوء إدارة الجودة الشاملة من خلال المؤتمر العلمي السنوي الثالث لكلية التربية الأساسية، كلية التربية البدنية، جامعة بابل، العراق 2010، ص 05 بأنه يمكن أن نضع مجموعه من المضامين في كيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية ومنها:

✓ الاستمرار بالتحديث والتطوير لتحسين الجودة واعتماد أسلوب العمل الجماعي التعاوني.
✓ العمل على تجاوز الأخطاء بسرعة مما يؤدي إلى تقليل التكلفة والحصول على رضا الأعضاء والعاملين في المؤسسات الرياضية.

✓ تقدير تكلفة الجودة وشمولها لكافة الأعمال المتعلقة بالهيئة الرياضية.

✓ إتباع النهج الشمولي لكافة المجالات داخل الهيئات الرياضية كأهداف والهيكل التنظيمي.

✓ الاعتماد على العناصر ذات القدرات والمواهب والخبرات.

حيث إن التوصل إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الهيئات الرياضية سوف يقودنا إلى:

✓ تحسين وتطوير مستوى اللاعبين والإداريين والفنيين وهو الهدف الأساسي لنظام الجودة.

✓ توفير قيادات رياضية فعالة قادرة على الابتكار والتطبيق الفعال بثقة وبدون تردد.

✓ استخدام أساليب ابتكاره وتوليد أفكار مع التخطيط للوصول إلى الحلول الصحيحة.

- ✓ بذل جهود مضاعفة ولفترة طويلة من أجل الحكم على مدى نجاح إدارة الجودة في تحقيق الأهداف المنشودة والتدريب المستمر لحل المشكلات بأساليب علمية متنوعة.
- ✓ خلق المزيد من الجهد والمنافسة بين الهيئات الرياضية للوصول إلى أفضل الانجازات الرياضية بأقل كلفه وتوفير هياكل ومناهج ملائمة لعملية التطبيق والتنفيذ.
- ✓ خلق حاجة مستمرة لتحسين الإنتاج والخدمة والاهتمام بالتدريب المستمر.
- ✓ توفير قياده ديمقراطية واعية تؤمن بفكرة العمل لتحقيق الجودة.

3. الخلفية النظرية المعرفية للدراسة:

تناول الباحث في الفصل الأول مفاهيم ومراحل تطور إدارة الجودة الشاملة حيث تطرق إلى الجودة حسب مضمون المواصفة القياسية ISO 9000 لعام 2000 بأنها "مجموعة الصفات المميزة للمنتج أو النشاط أو العملية أو المؤسسة أو الشخص والتي تجعله ملبياً للحاجات المعلنة والمتوقعة أو قادراً على تلبيةها".

وذكر أهم الباحثين الذين ساهموا في الترويج لفكرة الجودة فيشر Fisher إذ يعتبرها درجة التألق والتميز في الأداء وخصائص السلع والخدمات المقدمة بالنظر عند مقارنتها مع المعايير الموضوعية من الزبائن والمنظمة معا، ويشير جابلونسكي بأن إدارة الجودة الشاملة تعني الإسهام الفعال للنظام الإداري والتنظيمي بكافة عناصره في تحقيق الكفاءة الاستثمارية للموارد المتاحة من مادة أولية ومعدات وقوى بشرية ومعلوماتية وإدارة واستراتيجية ومعايير ومواصفات، بحيث تسهم جميعاً في السعي لتحقيق هدف المنظمة الذي يتركز في تحقيق الإشباع الأمثل للمستهلك الأخير من خلال تقديم السلع والخدمات بالمواصفات القياسية ذات النوعية الجيدة والسعر الذي يتلاءم مع قدراته الشرائية.

كما تضمنت المواصفة القياسية الدولية لمصطلحات الجودة رقم ISO 8402 والصادرة عام 1986 عدة تعاريف لمصطلحات الجودة وبعض الملاحظات حول هذه التعاريف وكان على رأس هذه المصطلحات في إصدار عام 1994 تعريفاً للجودة كالاتي: "الجودة مجموعة الخواص والخصائص الكلية التي يحملها المنتج / الخدمة وقابليته لتحقيق الاحتياجات والرضاء أو المطابقة للغرض "Fitness For Use" - ، والصلاحية للغرض Quality is Fitness for use هو أكثر تعريفات الجودة ملائمة، وتتحدد الصلاحية للغرض بالعوامل الستة التالية ملائمة التصميم و المطابقة مع التصميم والإتاحة للاستخدام والاعتمادية والقابلية للصيانة وسهولة التصنيع .

كما تناول الباحث تصنيف الجودة حيث صنف الباحث كوان 1996Kwan مفهوم الجودة في أربع اتجاهات هي التميز في الإنتاج وتلبية الحاجات والمرونة الكافية وتحقيق الأرباح، وأهم رواد الجودة الشاملة وولتر شوارت Walter A. Shewhart 1931، وليام أي ديمينج William E Deming 1960 وهيررو هيتو وجوزيف أم جوران Joseoh M Juran 1951 عالم وباحث أمريكي وكروسي بي فليب Philip B Crosby 1979 وكايرو إيشيكواو Kaoru Ishikawa، كما تطرق الباحث أيضا إلى مراحل الجودة الشاملة وهي مرحلة التفتيش والفحص وضبط الجودة ثم تأكيد الجودة وإدارة الجودة الإستراتيجية.

وركز الباحث في دراسته أيضا على أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة الذين تمحورت عليهما الدراسة وهما مبدأ التحسين المستمر لكافة عمليات المنظمة ومواردها، وكذلك البحث والتطوير كعملية استراتيجية هامة تعبر عن التوجهات المستقبلية للمؤسسة الرياضية بحيث تضم رؤيتها ورسالتها وأهدافها وأجراءاتها ومعالجة معيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة كالثقافة التنظيمية السائدة وقلة الموارد ومستوى تكوين اليد العاملة، بالنظر إلى فوائد تطبيق نظام الجودة.

أما في الفصل الثاني من الدراسة خصصته لفلسفة التطوير والتحسين الإداري المستمر في ظل الجودة كعملية شاملة تتضمن كافة الأنشطة في المنظمة سواء المدخلات او المخرجات او العمليات وحتى انتقال المخرجات او المنتجات الى العميل، ويعتبر تحسين الجودة فلسفة ادارية وممارسة لأعمال المؤسسات الرياضية (المنشآت الرياضية) تهدف الى تسخير الموارد المادية والبشرية للمنشآت لتكون أكثر كفاءة لإنجاز الأعمال وتحقيق الاهداف التي تتسق مع احتياجات المجتمع، وأهم المدخل المعتمدة في عمليات التحسين المستمر والمصادر التي تعد منبعاً لتحسين الجودة وهما أساس الدراسة التحسين المستمر للعمليات وعملية البحث والتطوير ودراسة متطلبات التحسين المستمر للعمليات في إدارة المنشآت الرياضية ومراحل تطبيق التحسين المستمر وفوائده والعناصر الأساسية الداعمة لنجاح عمليات التحسين المستمر.

أما الفصل الثالث فتطرقت فيه إلى إدارة المؤسسات الرياضية بالتركيز على عناصر الإدارة الرياضية وأنواع المؤسسات الرياضية ورسالتها وأهدافها.

1.3. مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية

من أهم المبررات التي تحتتم على المؤسسات الرياضية تطبيق الإدارة بالجودة هو ما تواجهه عملية تقديم الخدمات في المجال الرياضي من تحديات عديدة، حيث أصبح المطلوب من القائمين على إدارتها السير بخطى سريعة وواثقة وبذل الكثير من الجهود لمواجهتها خاصة بعد أن فشل المدخل التقليدي لإدارة أنشطة المؤسسة من الوقوف أمام تلك التحديات لذلك نذكر أهم المبررات فيما يلي

أ. ارتباط تحسين الجودة بالإنتاجية.

ب. ارتباط الجودة بالشمولية في كافة مجالات الخدمة.

ج. عالمية نظام الجودة، باعتبارها سمة من سمات العصر الحديث، حيث أعطت إدارة الجودة الشاملة بنجاح في العديد من منظمات الخدمة والمؤسسات زخماً كبيراً في العمل وتحسينه (قاسم نايف علوان المحيوي، ص 185)

2.3. فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة: نبرز أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة كأحد المدخل الأساسية لتحسين أداء المؤسسات الرياضية التي تقدم الخدمة وتحقيق الجودة العالية، التي يترتب عليها تحقيق رضا الزبون، باعتباره مفتاح النجاح لأي منظمة، حيث أن طبيعة المنافسة العالمية الواسعة والشاملة تتطلب بصفة عامة عدة خصائص هي:

✓ لا بد من فهم ما يريد الزبون وتلبية احتياجاته وقت طلبها وبأقل تكلفة، وهذا يساهم في تحقيق رضا الزبون وزيادة

ولائه لخدمات المنظمة المقدمة، واستمرار التعامل معها ونقصد بالزبون هنا الجمهور الرياضي وكل المستفيدين من الأنشطة الرياضية.

✓ توفير الخدمة بجودة عالية وبشكل مستمر.

✓ مجاراة التغيير في الجوانب الأساسية والتكنولوجية والاجتماعية في العالم.

✓ محاولة توقع رغبات الزبون في المستقبل.

4. الجانب التطبيقي

1.4 منهجية البحث: اعتمد الباحث المنهج العلمي الوصفي التحليلي الذي يساعد على إدراك العلاقات السببية التي تحول دون تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وجمع كل البيانات والحقائق والمعلومات ذات الصلة بالدراسة موضوع البحث وتنظيمها وتفسيرها ومناقشة نتائجها وصولاً إلى نتائج علمية قابلة للتحقيق والتعميم والتطبيق، تساعد الإدارة على اتخاذ القرار السليم وبسرعة، وفق الأساليب الإحصائية التحليلية الوصفية والقياس الخاص بالجودة، والتحقق من صدق الفرضيات وثباته.

2.4 مجتمع وعينة البحث: يشمل مجتمع الدراسة المؤسسات الرياضية الجزائرية، حيث سيحاول الباحث قدر الإمكان دراسة هذا الموضوع من خلال اختيار عينة متمثلة في بعض المؤسسات والهيئات الرياضية التي تسمح بالإمكانات اللوج إليها في التحقيق الميداني كالاتحادية الوطنية لرياضة الكاراتي دو وألعاب القوى والاتحادية الرياضية لكرة القدم وعينة من دواوين المركبات الرياضية الجزائرية ومنها ديوان المركب الرياضي 5 جويلية مجمد بوضيف، مع اختيار المبحوثين فيها بطريقة عمدية، تمثلت في الإطارات المسيرة لها والمسؤولين الفنيين والتقنيين وبعض العاملين على مستوى الوحدات والأقسام، نظراً لطبيعة الموضوع الذي يتطلب دراية بأهمية تطبيق بعض مبادئ الجودة الشاملة.

3.4 خصائص العينة: قمت بتوزيع الاستبانة على 27 اتحادية رياضية وطنية من بين 55 اتحادية رياضية جزائرية واستبيان لديوان المركب الرياضي 5 جويلية مجمد بوضيف بحيث وزعت على رؤساء الاتحادية والمدراء التقنيين والتكوين والتنظيم بشكل قصدي لخدمة أهداف الدراسة حيث كانت الحصيلة النهائية لأفراد العينة 28 فرداً.

4.4 أدوات البحث: اعتمد الباحث على الاستبيان كأداة إحصائية لجمع المعلومات والحصول على الإجابات الممكنة حول الموضوع ربحاً للوقت والجهد وضماناً لتحقيق أفضل النتائج، حيث أغلب الأسئلة كانت مغلقة نظراً لأهداف البحث وبعض الأسئلة المغلقة والمفتوحة معاً نظراً لطبيعة الإجابة لنصل للحلول الممكنة، حيث قام الباحث بإعدادها ثم تحكيمها لمعرفة الصدق والثبات حيث تم عرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين لضمان المعنى والمحتوى الصحيح وثبات النتائج المتحصل عليها لفترة زمنية أطول حيث ضمّ الاستبانة ثلاث محاور و(37) سؤالاً حيث المحور الأول: حول ما إذا كانت المؤسسات الرياضية تعمل على تطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة وضم ثلاث عشر سؤالاً والمحور الثاني: حول ما إذا كانت المؤسسات الرياضية تتبنى استراتيجية للبحث وتطوير مواردها البشرية وضم اثني عشر سؤالاً والمحور الثالث: حول ما إذا كانت المؤسسات الرياضية تتبنى استراتيجية للتحسين المستمر للخدمات المقدمة وضم اثني عشر سؤالاً.

15.4 المعالجة الإحصائية: *معامل الثبات لتحديد نسبة التجانس الداخلي.

$$Re\ liability = \frac{2(r)}{1 + (r)}$$

معامل الصدق لمعرفة مدى ملائمة وصحة المقياس المستعمل وأن النتائج تعبر فعلا عن حقيقة الوضع، بحيث: معامل الصدق " الصحة" = الجذر التربيعي لمعامل الثبات. وكلما كانت نسبته عالية أكبر من 0.70 دل ذلك على صدق وصحة المقياس المستخدم للدراسة.

*إختبار ك² (KHI-DEUX) وهذا لمعرفة ما إذا كانت هناك دلالات إحصائية أو فروق ذات الدلالة الإحصائية بين العبارات التي خصت آراء العينة المبحوثة حول الظاهرة والبيانات التي ليس لها دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.05. ودرجة الحرية د= ن- 1

ك² = مج (ك ش - ك م) / ك م حيث ك م = مجموع المشاهدات/ عددها مثلا ك م = 2/28 هي نعم ولا

حيث: مج يمثل المجموع، ك ش يمثل التكرار المشاهد وك م يمثل التكرار المتوقع.

*استخدام تصحيح " ياتس " إذا كانت عدد التكرارات أقل من 05

ك² = مج (ك ش - ك م - 0.5) / ك م، بالإضافة إل استخدام التمثيل البياني كالمدرج التكراري والجداول والأشكال البيانية 5. عرض وتحليل ومناقشة النتائج

1.5 عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولى التي مفادها أن المؤسسات الرياضية تعمل على تطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة السؤال الرابع: هل الإدارة الحالية للمؤسسة الرياضية تعمل على اعداد خطة لتطبيق نظام الجودة الشاملة لتطوير إدارتها؟ الهدف من طرح هذا السؤال: هو أن معرفة ما إذا كانت الإدارة الرياضية تعمل اعداد خطة لتطبيق نظام الجودة الشاملة لتطوير إدارتها كمؤشر لتطبيق الجودة الشاملة.

رقم السؤال	نوع الإجابة	التكرار	النسبة %	ك ² المحسوبة	ك ² الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة الاحصائية
04	نعم	02	7.14%	20.56	3.84	01	0.05	غير دالة
	لا	26	92.86%					
	المجموع	28	100%					
	ع							

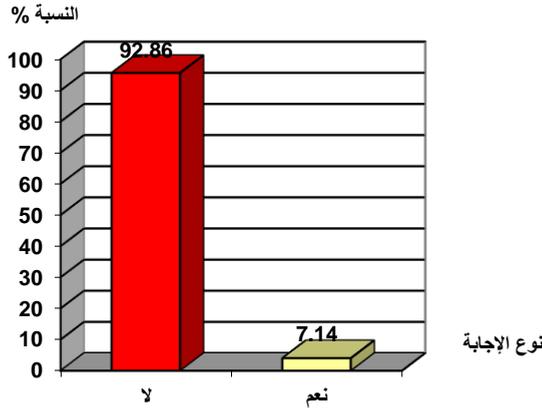
جدول رقم 04: يوضح إجابات المستجوبين حول عملية اعداد خطة لتطبيق الجودة في الإدارة الرياضية.

تحليل النتائج: يرى أفراد العينة ان الإدارة الرياضية للمؤسسة لا تعمل على اعداد خطة واضحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وهذا ما يمثل نسبة كبيرة تقدر بـ 92.86% فيما تعبر نسبة 7.14% عن أن الإدارة تعمل على اعداد خطة لتطبيق نظام الجودة، مع أن هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 01 اذ بلغت ك² المحسوبة 20.56 اكبر من قيمة ك² الجدولة التي بلغت 3.84. أي أن النتيجة لصالح أصحاب الاتجاه في الرأي أن لا وجود لخطة إدارية

تطبيق نظام الجودة الشاملة كمدخل لتطوير إدارة المؤسسات الرياضية

حالية لتطبيق نظام الجودة الشاملة وهذا يرجع بنسبة كبيرة إلى عدة عوامل ومعوقات منها عدم وجود للجنة أو قسم متابعة الجودة وهذا ما جاءت به نتائج السؤال رقم 05 من نفس المحور حيث أغلب المستجوبين بنسبة 92.86% وهذا ما يتنافى مع التوجهات الحديثة الإدارة الرياضية التي تركز على نظام الجودة كأساس لتحقيق النجاح.

الشكل رقم 04 والشكل رقم 05



2.5 عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثانية التي مفادها أن المؤسسات الرياضية تتبنى استراتيجية للبحث وتطوير مواردها البشرية.

السؤال الخامس عشر: هل المؤسسات الرياضية تخصص برامج لتدريب الموارد البشرية؟ الهدف منه معرفة ما إذا كانت المؤسسات الرياضية تخصص برامج للبحث وتدريب مواردها البشرية لتطوير الأداء الإداري.

الجدول رقم 15: إجابات المستجوبين حول تخصيص برامج للبحث وتدريب مواردها البشرية لتطوير الأداء الإداري.

رقم السؤال	نوع الإجابة	التكرار	النسبة %	ك ² المحسوبة	ك ² المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة الاحصائية	الدلالة
15	نعم	22	78.57%	9.14	3.84	01	0.05	دالة
	لا	06	21.43%					
	المجموع	28	100%					

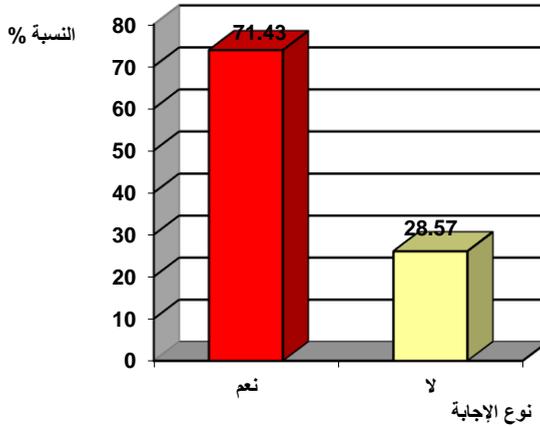
تحليل النتائج: تبين نتائج هذا الجدول أن المؤسسات الرياضية تخصص برامج للبحث وتدريب مواردها البشرية لتطوير الأداء الإداري وذلك ما مثلته نسبة 78.57%، أما نسبة 21.43% فهم يرون عكس ذلك كما نلاحظ بأنه هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 101 إذ بلغت ك² المحسوبة 9.14 أكبر من قيمة ك² الجدولة التي بلغت 3.84. وهذا ما نرجعه كباحثين إلى وجود قسم التكوين ومديره على مستوى الاتحاديات هذا ما ندعمه لتطوير الإنجازات والكفاءات الإدارية التي تحقق النجاح، كما تبين ذلك من خلال السؤال السادس عشر حول ما إذا كانت هناك برنامج لتدريب الموارد البشرية على نظام الجودة الشاملة حيث نسبة 85.71% أكدت أن هناك برامج للتدريب على عكس نسبة 14.29% التي تقول بعدم وجود لبرنامج تدريبي.

3.5 عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة التي مفادها أن المؤسسات الرياضية تتبنى استراتيجية لتحسين المستمر للخدمات المقدمة

السؤال الرابع والثلاثون: هل الإدارة الرياضية للمؤسسة تتبع استراتيجية التحسين المستمر في تطوير أداؤها؟ الهدف منه توضيح ومعرفة ما إذا كانت إدارة الاتحاديات والمنشأة الرياضية تتبنى استراتيجية لتحسين خدماتها من خلال الأداء الإداري. الجدول رقم 34: إجابات المستجوبين حول وجود استراتيجية لتحسين خدماتها من خلال الأداء الإداري.

رقم السؤال	نوع الإجابة	التكرار	النسبة %	ك ² المحسوبة	ك ² الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة الاحصائية	الدلالة
04	نعم	20	71.43%	5.14	3.84	1	0.05	دالة
	لا	08	28.57%					
	المجموع	23	100%					

تحليل النتائج: تبين نتائج هذا الجدول أن المؤسسات الرياضية تعتمد على استراتيجية لتحسين المستمر لتطوير الأداء الإداري الذي من شأنه تحسين الخدمات المقدمة للمتعاملين والمستفيدين من أنشطة المؤسسة الرياضية وذلك ما مثلته نسبة 71.43%، أما نسبة 28.57% فهم يرون عكس ذلك، كما نلاحظ بأنه هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 101 إذ بلغت ك² المحسوبة 5.14 أكبر من قيمة ك² الجدولة التي بلغت 3.84 وهذا يدل على أن أغلب الإجابات لصالح الفرضية، لكن هل هي استراتيجية كافية لتحقيق التحسين المطلوب في ظل العراقيل الموجودة هذا ما أجاب عنه المستجوبين في السؤال الخامس والثلاثون هل هناك عراقيل تواجه تطبيق استراتيجيات التحسين المستمر؟ إذا كانت الإجابة نعم أذكرها، حيث نسبة 96.42% أكدت أن هناك عدة عراقيل منها الهيكل التنظيمي وجوانب قانونية وأخرى تتعلق بالجانب المالي، على عكس نسبة 3.57% التي تقول عكس ذلك.



6. الاستنتاج العام

- عدم إدراج قسم للجودة الشاملة في الهيكل التنظيمي للإتحاديات الرياضية الوطنية وبعض المنشآت الرياضية من العوامل الأساسية لعدم تطبيق بعض مبادئ الجودة الشاملة لتحسين الأداء الإداري ومنه الإنجازات الرياضية.
- المفهوم الشائع للجودة لدى المسيرين للمؤسسات الرياضية الجزائرية هو التركيز على القرارات الإدارية وتحقيق الإنجازات الرياضية.
- بالنسبة لعملية البحث والتطوير والتكوين الإداري للموارد البشرية غير كافية من حيث البرامج التدريبية المخصصة لضمان نجاح الجودة.
- عملية التحسين المستمرة في إدارة المؤسسات تواجه عدة عراقيل تحول دون تحقيق غاياتها نظرا لمشكلات تخص الجانب التنظيمي في الهيكل ونقص التشريعات الملزمة لتطبيق معايير الجودة.

7 الخاتمة

حاولنا من خلال الدراسة المتواضعة إلى إبراز واقع وأهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية لتطوير أدائها الإداري، بالتركيز على مبدأ عملية البحث والتطوير وعملية التحسين المستمر للجودة، لتشمل كافة العمليات الاستراتيجية التي تخص الموارد المادية والبشرية للمنشآت، لتحسين المنتجات والخدمات الرياضية المقدمة، لذلك ولدراسة هذا الموضوع تم الاعتماد على المنهج الوصفي وذلك بتسليط الضوء على الاتحاديات الرياضية وبعض دواوين المركبات الرياضية، كما استخدم الباحث الاستبيان كأداة، بحيث وزعت الاستبانة على بعض رؤساء الاتحادية والمدراء التقنيين والتكوين والتنظيم بشكل قصدي لخدمة أهداف الدراسة، حيث كانت الحصيلة النهائية لأفراد العينة 28 فردا، وضمّ الاستبيان ثلاث محاور أساسية، أولها حول ما إذا كانت المؤسسات الرياضية تعمل على تطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة والثاني حول ما إذا كانت تتبنى استراتيجية للبحث وتطوير مواردها البشرية والمحور الثالث حول ما إذا كانت تتبنى استراتيجية لتحسين المستمر للخدمات المقدمة، حيث توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن عدم إدراج قسم للجودة الشاملة في الهيكل التنظيمي للاتحاديات وبعض المنشآت الرياضية من العوامل الأساسية لعدم تطبيق بعض مبادئ الجودة الشاملة لتحسين

- الأداء الإداري ومنه الإنجازات الرياضية، كما أن عملية البحث والتطوير والتكوين الإداري للموارد البشرية المعتمدة غير كافية من حيث البرامج التدريبية المخصصة لضمان نجاح نظام الجودة الشاملة لهذا نقدم الإقتراحات الآتية
- ضرورة تطبيق مبادئ إدارة الجودة مع اعداد هيكل تنظيمي يتناسب مع طبيعة أنشطة المنظمة وتوجهاتها الإستراتيجية، يتيح حرية الحركة ومرونة التفاعل بين مستوياتها.
 - إعداد الموارد البشرية لتصبح ذات كفاءة و متحفزة للأداء الأفضل من حيث التكوين العملي والخبرات والمهارات مع متطلبات العمليات في المؤسسة الرياضية.
 - لا بد من تعيين لجنة لمتابعة الجودة مع المستفيدين من الزبائن الخارجيين والداخليين تسمح بالتعرف على مدى رضاهم عن مستوى الخدمات المقدمة لهم، مع ضرورة ترسيخ نظم إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة في وجود وإدراك قيادات العليا الأهمية النظام ومساندتها بقوة ودعمها للنظام في جميع مراحلها.
 - ضرورة تبني استراتيجيات لتحسين المستمر للخدمات المقدمة للمؤسسات الرياضية وكل المستفيدين بالنظر إلى الإمكانيات المتاحة والفرص والتحديات الحالية والمستقبلية.

8. الفرضيات المستقبلية

- الدور الاستراتيجي للقيادة الإدارية للرياضة في ضمان نجاح تطبيق مبادئ الجودة؟
- التشريع الرياضي كمدخل لضمان تطوير الإدارة الرياضية في ظل الجودة؟
- إدارة العلاقة مع المستهلكين في المجال الرياضي في ظل نظام الجودة الشاملة؟

9. قائمة المراجع

1. أحمد ماهر وآخرون، الإدارة والمبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
2. أدريان بالمر، مبادئ تسويق الخدمات، الطباعة 1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2009 م.
3. إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي، الموسوعة العلمية لإدارة الرياضة، " التخطيط في المجال الرياضي"، ط1، دار الوفاء لدينا الطباعة والنشر، مصر، 2003.
4. أتكينسون فيليب، التغيير الثقافي، الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة الناجحة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، الطبعة الأولى، ج 1996.
5. أحمد ماهر وآخرون، الإدارة والمبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
6. توفيق محمد عبد المحسن، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2000.
7. حسن أحمد الشافعي، إبراهيم عبد المقصود، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية الإمكانيات والمنشآت في المجال الرياضي، الجزء السابع، دار الوفاء الدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، الطبعة الأولى. 2004.
8. حسن أحمد الشافعي، إدارة الجودة الشاملة في التربية البدنية والرياضية، دار الوفاء، لدينا للطباعة والنشر، مصر، 2003.

9. حسن أحمد الشافعي، إبراهيم محمود عبد المقصود: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية " نظريات الإدارة وتطبيقاتها" الطبعة 1، دار الوفاء لدينا للطباعة والنشر، مصر، 2003.
10. خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى 2001
11. خالد بن سعيد عبد العزيز، إدارة الجودة الشاملة، مكتبة الملك فهد الوطنية، السعودية، 1997.
12. جوزيف جابلوسكي، تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ترجمة مكتبة جرير، نشر وتوزيع مكتبة جرير، السعودية، الطبعة الأولى، 1999.
13. فريد عبد الفتاح زين الدين، المنهج العلمي لتحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتاب، مصر، 1996
14. قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.
15. سعيد يسس عامر وآخرون، سلسلة التميز الإداري الإدارة بالجودة الشاملة، مركز وايد سيرفيس للإنتشارات، التطوير الإداري، مصر 2000
16. على السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9000، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1995.
17. عمرو صفي عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، الأردن، 2000
18. عمر السعيد وآخرون: مبادئ الإدارة الحديثة، ط1، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2003
19. عبد الغفار حنفي، محمد فريد الصحن، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، بيروت، 1989
20. مصطفى حسين باهي، أحمد كمال نصارى، مهارات القيادة في المجال الرياضي في ضوء الاتجاهات الحديثة، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 2005
21. محمد سمير أحمد الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن ط1، 2009.
22. مروان عبد المجيد إبراهيم، إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، ط1، الدار العلمية، مصر، 2001
23. الربيعي محمود داود، تطوير الرياضة العربية في ضوء إدارة الجودة الشاملة، كلية التربية البدنية، جامعة بابل، العراق، 2010.

10. المجالات العلمية

- شلالى محمد، 2022، التنظيم الإداري في المنشآت الرياضية وتأثيره على مستوى معايير الجودة، مجلة المنظومة الرياضية، مجلد9، العدد 3، 2022، ص من 478_490.
- سعدودي شيخ، الأداء الإداري بالمؤسسات الرياضية وعلاقته بتطبيق آليات الحكامة في الجزائر، مجلة المنظومة الرياضية، مجلد 9، العدد3، 2022، ص 635.