

# نظير العراق بزائن المؤسسة الرياضية على ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة دراسة ميدانية لزبائن المسبح الأولمبي بالجلفة

إعداد

الأستاذ عزوز محمد  
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية  
جامعة زيان عاشور 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 المسبح الأولمبي بولاية الجلفة وبلغت عينة الدراسة (60) زبونا.

**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 تظافر 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 09-95 على أن: " يجب أن تحتوي المناطق السكنية والمؤسسات التربوية والتعليمية والتكوينية على منشآت رياضية، ومساحات للعب 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) واطلاعه على الخدمات المتطورة التي تقدمها المؤسسات الرياضية العالمية، أصبح التحدي الحقيقي للإدارة الرياضية ليست تقديم الخدمة أو المنتج فقط بل العمل الجاد على تحقيق متطلبات الزبائن المتنوعة والكيفية المقبولة بحث تشبع حاجياتهم الحقيقية وكذا الحفاظ على ولاء هؤلاء الزبائن 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 علاقة الزبائن بالمؤسسة الرياضية وما بين معايير إدارة الجودة الشاملة ؟

وهذا التساؤل يقودنا إلى تساؤلات فرعية :

- هل هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ما بين رضا زبائن المؤسسة الرياضية وأبعاد إدارة الجودة الشاملة ؟

- هل هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ما بين ولاء زبائن المؤسسة الرياضية وأبعاد إدارة الجودة الشاملة ؟

- هل هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ما بين الاحتفاظ بزبائن المؤسسة الرياضية وأبعاد إدارة الجودة الشاملة ؟

<sup>1</sup> . الأمر 09/95 ، الباب الرابع ، المادة 89.

### فرضيات الدراسة:

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

### الفرضيات الجزئية :

- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ما بين رضا زبائن المؤسسة الرياضية وأبعاد إدارة الجودة الشاملة
- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ما بين ولاء زبائن المؤسسة الرياضية وأبعاد إدارة الجودة الشاملة
- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ما بين الاحتفاظ بزبائن المؤسسة الرياضية وأبعاد إدارة الجودة الشاملة ؟

### أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى :

- التعرف على المعايير الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة لدى إدارة المسبح الأولمبي بولاية الجلفة.
- الاطلاع على المتطلبات الحقيقية التي تلبي رغبات واحتياجات زبائن المسبح الأولمبي بالجلفة.
- التعرف على تأثير تحسين الخدمات المقدمة على اختيارات زبائن 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 الزبائن.

### 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 وبتيح إمكانيات كبيرة لتنمية الأفراد والجماعات، وترسيخ الانتماء والعمل الجماعي وتماسكه<sup>1</sup>.

### الزبون ( العميل):

هو الفرد أو الجهة المستهدفة والتي تسعى المؤسسة لتحقيق احتياجاتها وتتمحور 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>1</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>2</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>3</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 الاندية 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.

1 . أحمد بن قلاوون تواتي، بن قناب الحاج، بلكبيش 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

2 . عمر نصر الله قشطة: إستراتيجية تطبيق إدارة الجودة الشاملة للتدريب الرياضي الاتحادات الرياضية الفلسطينية ، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، 2011، ص ، 15

3 . عمر نصر الله قشطة : إستراتيجية تطبيق إدارة الجودة الشاملة للتدريب الرياضي الاتحادات الرياضية الفلسطينية ، دار الوفاء لنديا الطباعة

والنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، 2011. ص. 30

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 تبنيها 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 و أداء 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 ب 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 ب 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 .1. 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 تصيف بالفعل قيمة وجودة للمؤسسة"<sup>1</sup> ، ويعرفها معهد الجودة الفيدرالي 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>2</sup>.

<sup>1</sup> . ليلي عساف: أنموذج مقترح لتطوير إدارة المؤسسة التعليمية في الأردن في ضوء فلسفة إدارة الجودة الشاملة، مجلة جامعة دمشق، سوريا، المجلد

27، 2001، ص.599

<sup>2</sup> . توفيق محمد عبد المحسن: تخطيط ومراقبة جودة المنتجات- مدخل إدارة الجودة الشاملة، دار النهضة العربية ، القاهرة، 1997، ص.155.

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>1</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 الزبائن والسوق بما يمكنها من تلبية متطلبات الزبائن.
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 ومتميزة.

## 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 الزبون Customer Focus

إن متطلبات النجاح لأي مؤسسة مختصة في المجال الرياضي تفرض عليها بناء أعمالها وخططها ونظمها على قاعدة تلبية حاجات ورغبات الزبون<sup>2</sup>، وهناك من عرف الجودة تعريف Ishikawa (1984) : الجودة هي القدرة على إرضاء العميل<sup>3</sup> وهنا لا يقتصر المفهوم على الزبون الخارجي الذي يحدد جودة المنتج أو الخدمة، بل تمتد كلمة الزبون الداخلي الذي يساعد في تحديد جودة الأفراد والعمليات وبيئة العمل، لأن عدم الاهتمام بالزبون 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>4</sup>  
إن هدف التحسين المستمر في المؤسسة الرياضية هو إن التحسين المستمر هو التغيير للأفضل<sup>1</sup> على ضوء البيانات والمعطيات المتجددة.

<sup>1</sup> . 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، ص. 125

<sup>2</sup> . 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، ص.74

3 . Détrie. P: Conduire une démarche qualité, 4ème édition, Edition d'Organisation, Paris, 2010 , page 20

<sup>4</sup> . Krajewski LEE ,Ritzman Larry: operations managements strategy and Analysis, Addison - Wesley, Inc, New York, USA ,1999

### 3.3. I. 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. زبائن ( عملاء ) المؤسسة الرياضية :

#### II. 1. تعريف زبائن ( عملاء ) المؤسسة الرياضية :

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

#### الزبون (العميل) الرياضي Customer sport

هو الوحدة الفردية التي يتكون منها السوق، ولدية القدرة والرغبة على التعامل وشراء المنتج الرياضي<sup>2</sup>.

#### المستهلك الرياضي Sport Consumer

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

#### II. 2. التركيز على الزبائن :

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 زبائنهم في سوق تنافسية حادة. لان الزبون هو المساعد الحقيقي للمؤسسة الرياضية على تحديد متطلبات الخدمة التسويقية المقدمة والتي أنشئت لأجلها هذه المنشأة الرياضية مثل ما تعلق بدراساتها ( المسبح الأولمبي ).

#### II. 3. العلاقة بالزبائن<sup>3</sup> :

إدارة العلاقة الزبون هي منهجية لفهم سلوك الزبون 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 الزبون هدفها الأساسي ربط علاقة خاصة و شخصية مع كل زبون.

يرى Peppers and Rogers تسيير العلاقة مع الزبائن على أنه تطبيق لمفهوم التسويق بالعلاقات بهدف إشباع حاجات كل زبون بصفة فردية، من خلال الارتكاز على ما يقوله الزبون و ما تعرفه المؤسسة عنه ، ويعرف كوتلر تسيير العلاقة مع الزبائن على أنه " عملية تتضمن جمع المعلومات المفصلة، و المتعلقة بكل زبون على حدة، و كذا التسيير بعناية لكل لحظات الاتصال مع الزبائن، هذا كله من أجل تحقيق الاحتفاظ بولاء الزبائن للمؤسسة"<sup>4</sup>

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

- رضا الزبون على الخدمات المقدمة وعلى أداء المؤسسة الرياضية.

<sup>1</sup> . جودة محفوظ أحمد: إدارة الجودة الشاملة - مفاهيم وتطبيقات، ط3 ، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006، ص. 194

<sup>2</sup> . ابراهيم علي غراب : واقع التسويق الرياضي بالمؤسسة الرياضية، ماجستير ، جامعة الجزائر 3 ، 2010، ص. 26.

<sup>3</sup> . منير نوري، أمينة بارك: إدارة العلاقة مع الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، ص. 2.

<sup>4</sup> . Philip Kotler et Al : Marketing et Management, Pearson Education; 12eme édition, France, 2006 .p180



- تحقيق ولاء الزبون للمؤسسة الرياضية وعدم تغييرها بمؤسسة أخرى.
- ضمان الحفاظ على الزبون في السوق التنافسية للمؤسسة الرياضية.

ثانيا : الجانب التطبيقي للدراسة :

I. مجالات الدراسة :

المجال المكاني للدراسة : المسبح الاولمبي التابع للمركب الأولمبي " أول نوفمبر 54 " بولاية الجلفة.

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

المجال البشري : الزبائن المستفيدين من خدمات المسبح الاولمبي منهم رياضيين تابعين لنوادي رياضية متعاقدة مع المسبح ، وطلبة جامعيون ، وزبائن من أفراد المجتمع الذين لديهم بطاقات انخراط في السباحة بالمسبح .

العامل المشترك ما بين عينة البحث أنهم يدفعون مستحقات الاستفادة من خدمات المسبح ، هذه المستحقات مصنفة حسب الفئة المستهدفة .

المستحقات	الفئة
900.00 دج	بطاقة للمنخرطين أقل من 18 سنة
1.500.00 دج	بطاقة للمنخرطين أكبر من 18 سنة
700.00 دج	بطاقة للمنخرطين من الطلبة الجامعيين
حسب اتفاقية	رياضيي النوادي الرياضية والقطاعات الأخرى
الحد 40 دج	ثمن التذاكر

الدراسة الميدانية والإحصائية

II. 1. منهج البحث:

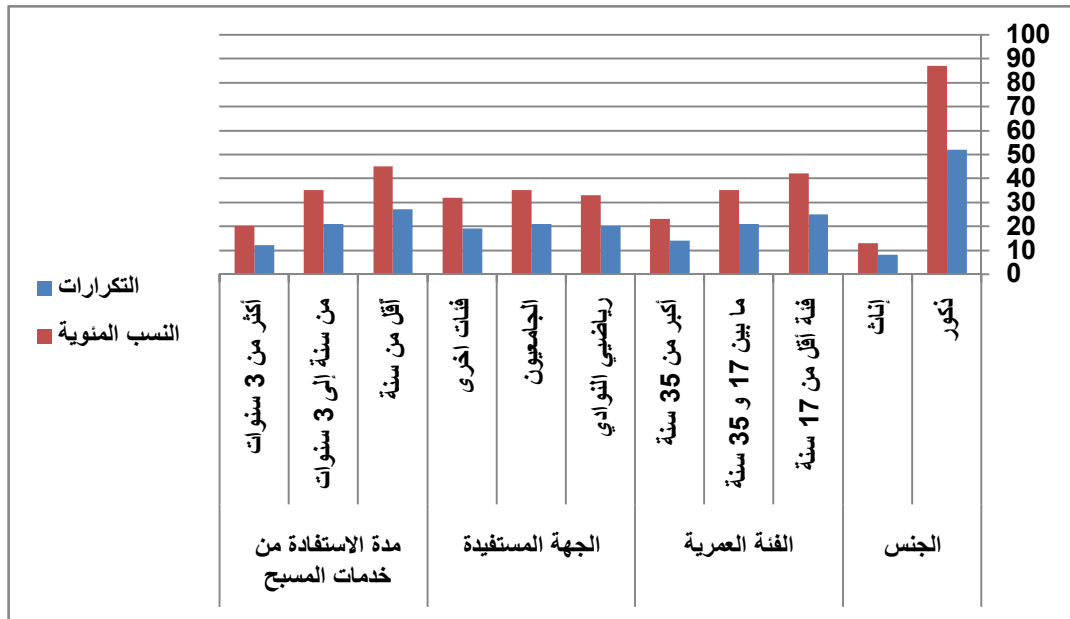
اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي التحليلي الذي يهتم بوصف الجوانب المتنوعة لإدارة الجودة الشاملة ومدى فعالية تطبيقها في معرفة وتطوير سلوك الزبائن باتجاه الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة الرياضية وفي دراستنا هذه ( المسبح الأولمبي بولاية الجلفة ).

II. 2. مجتمع الدراسة وعينتها:

مجتمع الدراسة تكون من جميع الزبائن الذين يستفيدون من خدمات المسبح الأولمبي وهي متشكلة من رياضيي بعض النوادي الرياضية، طلبة الجامعة، الأطفال والشباب المنخرطون في خدمات المسبح والبالغ عددهم (416) ، وتم اختيار عينة عشوائية تمثل مختلف طبقات المجتمع الأصلي، وكان عدد أفراد العينة ( 80 ) فردا تم استرجاع (60) استبانته.

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

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 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 المسبح وكذا جامعيون، والفئة الأخير أكبر من 23 % وهي كذلك نسبة معتبرة وبالتالي هذه الأرقام تؤكد أنها هناك فرصة وسوق معتبرة لزبائن يجب ان تعمل إدارة المسبح الأولمبي بالجلفة للحفاظ عليهم من خلال تلبية حاجياتهم وإشباع رغباتهم.

**مدة الاستفادة من الخدمات المسبح :** نلاحظ أن هناك نسبة معتبرة مقدرة 12 % لها أكثر من ثلاثة سنوات وهذا مؤشر جيد أي هناك حفاظ على الزبائن وخاصة إذا كان راجع للخدمات والامتيازات المقدمة من قبل إدارة المسبح الأولمبي، ونسبة 21 % من سنة إلى 3 سنوات أي هناك حفاظ على الزبائن 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 الزبائن حتى يتم إرضائهم والحفاظ عليهم.

### II. 3. متغيرات الدراسة :

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

**المتغير التابع :** في دراستنا هو الأبعاد المشخصة لسلوك الزبائن ( رضا الزبائن، ولاء الزبائن، الاحتفاظ بالزبائن ).

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

تم الاعتماد في جمع المعلومات حول سلوك الزبائن باتجاه الخدمات المقدمة لهم من قبل إدارة المسبح الأولمبي على ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة من خلال إعداد استبان حول جودة الخدمات المقدمة ( عباراته بطريقة غير مباشرة تدل على أبعاد إدارة الجودة الشاملة ) مكونة من 21 فقرة واستبيان خاصة بأبعاد سلوك الزبائن 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 الأولمبي.

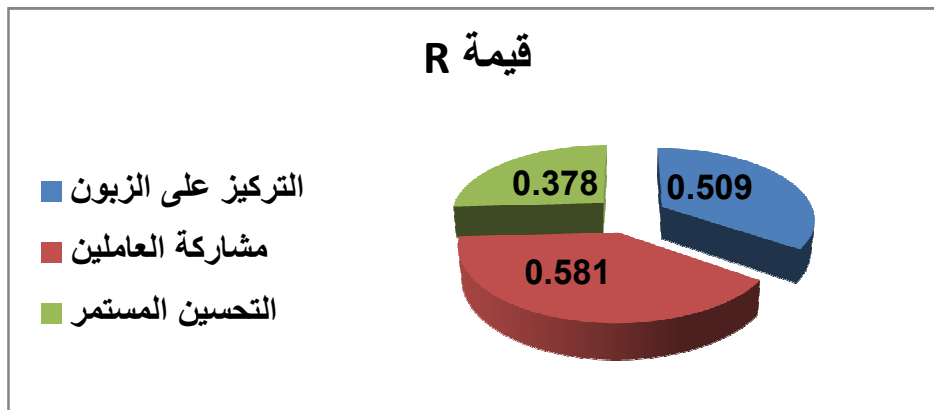
**المعالجة الإحصائية:** تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات الإحصائية وهي : ( التكرارات ، النسب المئوية، برنامج الرزم الإحصائية (SPSS)، معاملات الارتباط )

### III. تحليل ومناقشة نتائج الدراسة :

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

المؤشر الإجمالي	المتغير التابع	
	المتغير المستقل	
0.596	أبعاد سلوك الزبون ( رضا الزبون ، ولاء الزبون، الاحتفاظ بالزبون )	قيمة R
	التركيز على الزبون	0.509
	مشاركة العاملين	0.581
	التحسين المستمر	0.378

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



الشكل (02) منحنى بياني علاقة الارتباط ما بين أبعاد سلوك الزبائن وأبعاد إدارة الجودة الشاملة

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

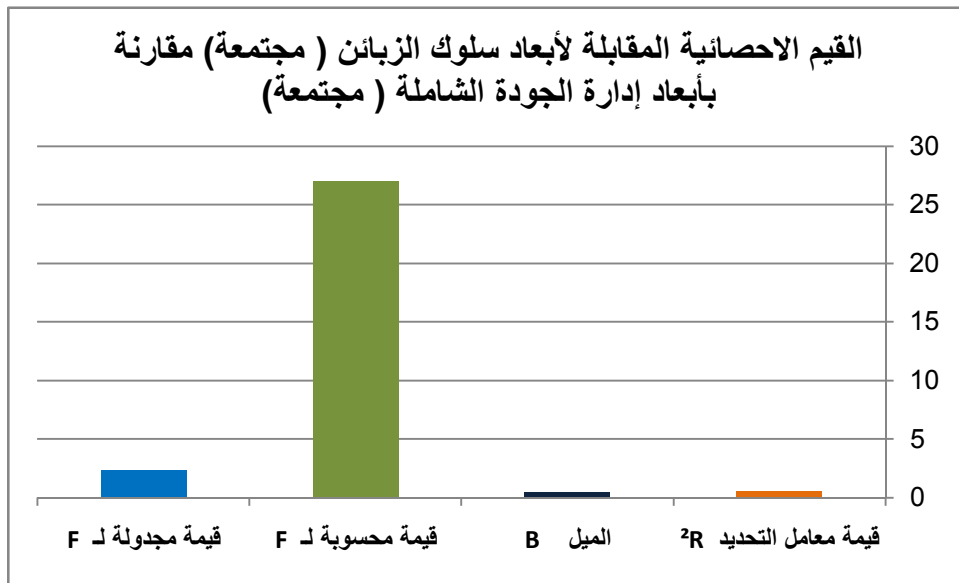
وهذا ما يجعلنا نقول مبدئيا أن هناك علاقة ارتباط ما بين سلوك الزبائن نحو المؤسسة الرياضية المدروسة على ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة.

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

أبعاد سلوك الزبون (مجتمعة)			المتغير التابع	المتغير المستقل
الاحتفاظ بالزبون	ولاء الزبون	رضا الزبون		
	0.557		قيمة معامل التحديد $R^2$	أبعاد إدارة الجودة الشاملة
	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 الزبونة



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

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 الزبائن 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 المجدولة (2.368) وبوجود درجة حرية  $df (1.48)$  و  $0.05 \geq \alpha$  تبين أن هناك أثر لمعايير إدارة الجودة الشاملة على أبعاد المتغير التابع الكلي (سلوك الزبائن). وبالتالي تقبل الفرضية الرئيسية التي تقول أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ما بين تطوير العلاقة بزبائن بالمؤسسة الرياضية وما بين معايير إدارة الجودة الشاملة.

السؤال الثاني : هل هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ما بين تحقيق رضا زبائن المسبح الأولمبي وما بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة ؟

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

أبعاد سلوك الزبون				المتغير التابع	
رضا الزبون				المتغير المستقل	
قيمة مجدولة لـ	قيمة محسوبة لـ	الميل $B$	قيمة معامل التحديد		
$F$	$F$		$R^2$		
2.368	7.821	0.321	0.147	التركيز على الزبون	أبعاد إدارة الجودة الشاملة
2.368	23.456	0.481	0.372	مشاركة العاملين	
2.368	4.073	0.121	0.082	التحسين المستمر	

من خلال أرقام الجدول (04) بقراءة قيمة معامل التحديد  $R^2$  المقدره (0.147) عند التركيز على الزبون يتضح لنا أن قيمة 15 % من الضعف لدى إدارة المسبح الأولمبي في الحصول على رضا الزبائن 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 الزبون وبقيمة  $F$  المقدره (23.456) وهي كبيرة جدا عن قيمتها المجدولة (2.368) وقيمة  $R^2$  للتحسين المستمر هي (0.082) عند متغير رضا الزبون أن 8.2 % من رضا الزبون 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 اكبر من القيمة المجدولة وبقيمة  $B$  (0.121) وبالتالي نقول بصدق الفرضية الثانية هناك علاقة ارتباط بين ولاء الزبائن وأبعاد إدارة الجودة الشاملة ( التركيز على الزبون، مشاركة العاملين، التحسين المستمر) .

السؤال الثالث : هل هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ما بين ولاء زبائن المسبح الأولمبي وما بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة؟

**الجدول (05) تأثير أبعاد إدارة الجودة الشاملة على ولاء الزبون**

أبعاد سلوك الزبون				المتغير التابع	
ولاء الزبون				المتغير المستقل	
قيمة مجدولة لـ	قيمة محسوبة لـ	الميل $B$	قيمة معامل التحديد		
$F$	$F$		$R^2$		
2.368	4.261	0.263	0.089	التركيز على الزبون	أبعاد إدارة الجودة الشاملة
2.368	4.301	0.299	0.128	مشاركة العاملين	
2.368	6.521	0.271	0.291	التحسين المستمر	

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

لسؤال الرابع : هل هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ما بين الاحتفاظ بزبائن المسبح الأولمبي وما بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة؟

**الجدول (06) تأثير أبعاد إدارة الجودة الشاملة على الاحتفاظ بالزبون**

أبعاد سلوك الزبون				المتغير التابع	
الاحتفاظ بالزبون				المتغير المستقل	
قيمة مجدولة لـ	قيمة محسوبة لـ	الميل $B$	قيمة معامل التحديد		
$F$	$F$		$R^2$		
2.368	17.112	0.447	0.270	التركيز على الزبون	أبعاد إدارة الجودة الشاملة
2.368	8.465	0.319	0.161	مشاركة العاملين	
2.368	12.231	0.272	0.196	التحسين المستمر	

في الجدول (06) نجد أن التركيز على الزبون وجدنا قيمة معامل التحديد  $R^2$  المقدرة (0.270) المقابل لمتغير الحفاظ على الزبون أن قيمة 27 % وهي قيمة كبيرة أي أن الاحتفاظ على الزبون له علاقة كبيرة في التركيز على تلبية حاجيات الزبون من خلال معرفة إدارة المسبح عن الخدمات التي تلي حاجيات ورغبات زبائنهم، 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 الزبون وبقيمة F المقدرة (12.231) وهي كبيرة عن قيمتها المجدولة (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 بالزبائن ترجع إلى التحسين المستمر لدى خدمات إدارة المسبح، وبالتالي نقول بصحة فرضية أن هناك علاقة ارتباط بين الاحتفاظ بزبون لدى المؤسسة الرياضية وأبعاد إدارة الجودة الشاملة ( التركيز على الزبون، مشاركة العاملين، التحسين المستمر) .

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



#### IV. الاستنتاجات والتوصيات :

##### 1. الاستنتاجات :

1. يعتبر الزبائن من الركائز الأساسية التي يجب على إدارة المؤسسة الرياضية أن تأخذها بعين الاعتبار في تحديد أهدافها ، فعليها أن تعمل المؤسسة على كسب رضا زبائنهم الذين يستفيدون من خدماتها والسعي للحفاظ عليهم.
2. توصلنا إلى نتيجة أكيدة بأن هناك علاقة ارتباط ما بين علاقة الزبائن بالمؤسسة الرياضية ومعايير إدارة الجودة الشاملة ، مما يؤكد على ضرورة الأخذ بمبادئ إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في إدارة المؤسسة الرياضية تحقيقا للجودة.
3. نتائج الدراسة بينت بان هناك مبادئ للجودة لها تأثير كبير على سلوك الزبائن 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 المسبح الأولمبي بعدد مقبول من زبائنه ولكن اتضح أن سبب ذلك يرجع لعدم وجود مسابح أخرى، وبالتالي هذه فرصة لغدارة المسبح للعمل على تحسين خدماتها والحفاظ على زبائنهم 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 إطاراتها وموظفين على مبادئ الجودة وتطبيقات الجودة الشاملة.
4. الاهتمام أكثر بفهم حاجيات ورغبات زبائن المؤسسة الرياضية من خلال ربط العلاقة بالزبائن من أجل ضمان الاحتفاظ بالزبائن .
5. وضع نظام اتصال فعال وقوي يعمل على المعرفة الدقيقة بمتطلبات الزبائن وبالتالي تحديد نوع الخدمات الضرورية والعاجلة.

## المراجع

1. إبراهيم علي غراب : واقع التسويق الرياضي بالمؤسسة الرياضية، ماجستير ، جامعة الجزائر 3 ، 2010
  2. أحمد بن قلاويز 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.
  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. ليلي عساف : أنموذج مقترح لتطوير إدارة المؤسسة التعليمية في الأردن في ضوء فلسفة إدارة الجودة الشاملة، مجلة جامعة دمشق، سوريا، المجلد 27، 2001.
  10. منير نوري، أمينة بارك: 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