

ISSN: 2392-5442, ESSN: 2602-540X		مجلة المنظومة الرياضية
المجلد: 09 العدد: 02 السنة: 2022		مجلة علمية دولية تصدر بجامعة الجلفة_الجزائر
الصفحات: 410 - 425		تاريخ الإرسال: 16/01/2022 تاريخ القبول: 09/02/2022

الأداء الوظيفي في إدارة المؤسسة الرياضية على ضوء أبعاد إدارة الجودة الشاملة-دراسة ميدانية  
بالاتحاديات الرياضية الوطنية الجزائرية

## Job performance in the management of the sports institution in light of the dimensions of comprehensive quality management - field study of Algerian national sports federations

طبيي عمار<sup>1</sup>\*

<sup>1</sup> جامعة إبراهيم سلطان شيبوط الجزائر 3 ، 3.taibi.ammar@univ-alger3.dz

ملخص: تعاني المؤسسات الرياضية الجزائرية من تدني مستوى المخرجات المقدمة نتيجة نهج الأساليب التقليدية في التسيير وبالتالي تقادم المهارات وضعف التنافسية مما يستوجب تداركه لتحقيق مستوى عال في الأداء وذلك بالتركيز على الجودة التي هي التحدي الحقيقي الذي يواجه الإدارة. بات من الضروري الاهتمام بموضوع تحسين وتطوير الأداء الوظيفي وأبعاد إدارة الجودة، وهو ما تتمحور عليه اشكالية موضوع البحث، الذي استخدم المنهج الوصفي طريقا لذلك معتمدين على أدوات المقابلة والملاحظة والاستبيان، كانت أهم النتائج المحصل عليها وجود قابلية كبيرة لدى المبحوثين لتبني نظام الجودة وصنع التحدي لتحقيق ذلك رغم الصعوبات المختلفة.

كلمات مفتاحية: الأداء الوظيفي، المؤسسة الرياضية، أبعاد الجودة الشاملة.

**Abstract:** The Algerian sports establishment suffers from the low level of its results due to the traditional methods of organizing and managing the administration that cause weak competition. Therefore, this existing problem must be addressed it has become necessary to develop the performance of workers in sports federations and to adopt the quality that is the subject of our study in order to find an effective way to work with the quality system despite the difficulties to achieve this.

**Keywords:** Job performance; sports organization; total quality dimensions.

\*المؤلف المرسل

# الأداء الوظيفي في إدارة المؤسسة الرياضية على ضوء أبعاد إدارة الجودة الشاملة

## 1. مقدمة:

تواجه المؤسسات على مستوى العالم تحديات متعددة ومعقدة نتيجة التغيرات الهائلة مما جعل عناصر المنافسة والجودة والتميز أهم مقومات القوة في العالم. فالأهم العارفة هي الأمم القوية، قادرة على الإبداع والإنتاج والمنافسة والاستثمار الإيجابي في مواردها البشرية، والاجتهاد لإيجاد مداخل وآليات حديثة لتطوير وتحديث منظومة التسيير الإداري لمؤسساتها إدراكا منها أن للإدارة دور تلعبه في كل مجتمع من المجتمعات مهما كانت درجة نموه الاقتصادي، وأن من أسباب فشل المشروعات إنما مرجعه عدم الكفاءة والخبرة الإدارية (لعويسات، 2010، ص11). وبالتالي ضعف الأداء الوظيفي المكون الرئيسي للعملية الإدارية والتنظيمية للمؤسسة كونه الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالإنسان (ارفيس، دت، ص477). ولضمان تحقيق وتطوير أداء متميز في المؤسسة كان من الحتمي تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة كأحدث النظم الإدارية لتحسين المخرجات وتحقيق الميزة التنافسية بكل فعالية وفق رؤية مستقبلية واضحة في اتساق إيجابي مع بيئة ديناميكية وتحديات مستجدة ومتسارعة.

لقد تم الاستفادة من إدارة الجودة الشاملة حتى في المجال الرياضي بالعمل على تحسين مخرجات باهرة للمؤسسات الرياضية، ولكن بالرغم من التجارب الناجحة المسجلة لدى العديد من الدول التي طبقت فلسفة الجودة وحقت أهدافها المرسومة بالتركيز على الجانب النظري و العملي، إلا أن السائد في الإدارة الرياضية الجزائرية غلبة الأساليب التقليدية والبيروقراطية في التسيير واتخاذ القرارات وبالتالي تقادم المهارات وضعف التنافسية مما يستوجب تداركه والاهتمام بالتطوير المستمر لأداء الموظفين، الأمر الذي يحتم عليهما إيجاد الأسلوب الذي يمكنها من دمج معارفها وكفاءاتها المختلفة لتحقيق مستوى عال في الأداء وذلك بالتركيز على الجودة، والتي تعبر عن الأساس الذي ينطلق منه استهداف مستوى أعلى من الأداء بحيث يمكن القول أن الجودة الشاملة هي التحدي الحقيقي الذي يواجه الإدارة الرياضية الجزائرية(عزوز، 2016، ص2).

تعاني المؤسسات الرياضية الجزائرية من تدني مستوى المخرجات المقدمة فأصبح من الضروري الاهتمام بموضوع تحسين وتطوير الأداء داخلها في ضوء فلسفة وإدارة الجودة الشاملة. وعلى أهمية هذه العلاقة وترابط مؤشرات الأداء الوظيفي وأبعاد إدارة الجودة الشاملة تتمحور إشكالية موضوع هذا البحث والتي دفعت بنا إلى طرح التساؤلات الآتية:

هل هناك اهتمام لدى الموظفين بالاتحاديات الرياضية الوطنية بمؤشرات الأداء الوظيفي وأبعاد إدارة الجودة الشاملة وما هي قوة درجة الارتباط بينهما؟

ما مدى أهمية مؤشرات الأداء وترتيبها لدى الموظفين بالاتحاديات الرياضية الوطنية؟

ما مدى أهمية أبعاد إدارة الجودة الشاملة وترتيبها لدى الموظفين بالاتحاديات الرياضية الوطنية؟

هل توجد علاقة ارتباطية بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة لموظفي الاتحاديات الرياضية الوطنية وأهمية مؤشرات

الأداء الوظيفي؟

وقد هدفت الدراسة من خلال اشكالياتها الى تحقيق الأهداف الآتية:

إبراز أهمية التخطيط الاستراتيجي والتطوير في الأداء والأساليب الإنتاجية.

توسيع مفاهيم الأداء الوظيفي ونماذج قياسه وتقييمه.

إبراز أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الرياضية.

تبيان أهمية إدارة الجودة الشاملة في تطوير الأداء المتميز في المؤسسة الرياضية.

التعريف بنماذج إدارة الأداء المتطور وآليات تطبيق إدارة الجودة بالمؤسسة الرياضية.

وموضوع الدراسة الحالية كان مجال بحث خصب لعديد الباحثين نذكر منها:

دراسة بهجت عطية (2002) الموسومة بإدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير إدارة الأندية الرياضية، حيث هدفت الدراسة التعرف على مدى توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأندية الرياضية مستخدماً المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي على عينة عمدية من الإدارة العليا ومن العاملين والأعضاء من خلال أداة استمارة استبيان وخلص الباحث إلى أن تحقيق احتياجات ورغبات الأعضاء إحدى مسؤوليات الإدارة العليا وتفعيل قنوات الاتصال وسرعة نقل المعلومة داخل هياكل الأندية الرياضية، وأنه لا يتوفر الوعي الكامل والإيمان والاقتناع للإدارة العليا بفلسفة إدارة الجودة الشاملة.

في حين تناول ميرفت علي حسن (2002) في دراسته المعنونة ببناء مقياس لتقويم إدارة الجودة الشاملة في مراكز الشباب المطورة، هدفت الدراسة إلى التعرف على أهداف مراكز الشباب التي تريد الإدارة العليا تحقيقها والإمكانات المتاحة ومدى مطابقتها لمتطلبات الجودة الشاملة مستخدماً المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي على عينة شملت المديرين والعاملين والأعضاء بمراكز الشباب عن طريق استمارة استبيان وخلصت الدراسة إلى أنه لا تساعد الإدارة الحالية العاملين على التنمية المهنية بصورة سليمة كما لا يتوفر نظام التدريب العاملين بالمراكز وعدم مناقشة مشاكل الأعضاء مع العاملين بصورة مستمرة.

بينما ذهب الباحث جوادى خالد (2002) إلى توصيف المهن المتعلقة بالإدارة الرياضية ومدى استجابتها لمعايير إدارة الجودة الشاملة، هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع المواصفات المهنية لدى الإداريين بالاتحادات الرياضية ومدى استجابتها لمعايير إدارة الجودة الشاملة من خلال تحديد دور متغيرات على عينة مكونة من 70 موظفاً في 22 اتحادية رياضية، ولتحقيق ذلك وزع عليهم استبيان من 06 فقرات. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي وتوصل إلى عدة نتائج، أهمها أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول المحاور الستة المقترحة تعزى للمتغيرات التالية: المؤهل العلمي، المسعى الوظيفي، الخبرة، السن، وأنه لا يوجد تطابق بين المتطلبات الوظيفية والمؤهلات العلمية لشاغلي هذه المناصب وغياب تصور واضح حول المواصفات الوظيفية الواجب توافرها في الإداري نتج عنه تداخل في المهام.

وكان محمد عبد الله (2002) قد درس تطوير كليات التربية البدنية في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي بالكويت، بهدف التعرف على المشكلات التي تعاني منها كليات التربية المتعلقة بالجوانب المادية والمالية والبشرية مما أدى إلى ضعف أداء خريجي الكليات. استخدم الباحث المنهج الوصفي، ومن أهم النتائج المتحصل عليها: ضرورة الأخذ بالأساليب الإدارية الحديثة المطبقة في العديد من الدول المتقدمة مثل أمريكا وبريطانيا واليابان ومنها أسلوب إدارة الجودة الشاملة، والتركيز على غرس واكتساب الأفراد العاملين بكليات التربية لثقافة الجودة الشاملة ليتمكنوا من أداء عملهم بأعلى كفاءة ممكنة وفي أقصر وقت وأقل تكلفة.

## الأداء الوظيفي في إدارة المؤسسة الرياضية على ضوء أبعاد إدارة الجودة الشاملة

وتطرق رحاب علي أمين عثمان(2004): في دراسته الموسومة بمعوقات تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بحمامات السباحة في المؤسسات الرياضية بمحافظة الإسكندرية هدفت إلى التعرف على أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بحمامات السباحة من حيث الإمكانيات البشرية والمادية وإمكانات المعلومات متبعا المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي على عينة عمدية (11 فردا) من أعضاء مجالس الإدارة والمدربين الفنيين والمشرفين والمدربين والعاملين بواسطة استمارة استبيان ومن أهم نتائج الدراسة اعتبرت أن أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة عدم حرص العاملين على حضور الاجتماعات والالتزام بالمواعيد المحددة بالإضافة إلى عدم وجود قيادة فعالة ووجود قصور في وسائل الاتصال بين الإدارة والعاملين وبعضهم البعض واقتصرها على لوحة إعلانات. والملاحظ مما سبق أن البحوث السابقة قد تناولت بالدراسة والتحليل وفي بنات مختلفة موضوع إدارة الجودة الشاملة وأهميتها في تطوير الأداء المتميز على مستوى هيئات حكومية، مؤسسات تعليمية، اقتصادية ورياضية، وعلى عينات مختلفة متنوعة عشوائية أو قصدية، مستخدمين في أغلبها المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي أو المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام أداة الاستبيان في الغالب وفي بعضها مع المقابلة والملاحظة.

خلصت الدراسات السابقة إلى أهمية وعي وإدراك الإدارة العليا بتطبيق ونشر فلسفة إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الأداء المتميز الذي تصبو إليه وذلك بالاستفادة من التجارب الناجحة في الدول الرائدة واستخدام النموذج المناسب بالاستعانة بالخبراء الأجانب. ومطالبة الهيئات الحكومية بإلزام المؤسسات الرياضية بضبط هيكلها التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتأطيرها بقيادات ذات كفاءة وقدرة على التخطيط الاستراتيجي ودعمها بالإمكانات المادية والبشرية المؤهلة والكافية بحيث تتطابق المؤهلات العلمية مع متطلبات الوظيفة من خلال التدريب والتقويم. والعمل على رفع المعوقات وتثمين البحوث لتطوير الأداء الوظيفي على ضوء مبادئ ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة. إذ أن مؤشرات الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية علاقة ارتباط طردية وقوية بأبعاد إدارة الجودة الشاملة (الالتزام الإداري العليا بالجودة، مشاركة الموظفين، تدريب الموظفين على الجودة، التحسين المستمر، العمل بروح فرق العمل، الاتصال الفعال).

### 2. التعريف بميدان الدراسة:

الاتحادية الرياضية الوطنية جمعية ذات صبغة وطنية تسيرها أحكام (قانون رقم 13-05، عدد 39، ص13):  
- القانون رقم 12-06 المؤرخ في 14 رمضان عام 1434 الموافق 23 يوليو سنة 2013 المتعلق بتنظيم الأنشطة الرياضية وتطويرها.

- والمرسوم التنفيذي رقم 14-330 المؤرخ في 4 صفر عام 1436 الموافق 27 نوفمبر سنة 2014 يحدد كفاءات تنظيم الاتحاديات الرياضية الوطنية وسيرها وكذا قانونها الأساسي النموذجي.  
- قانونها الأساسي الذي يوافق عليه الوزير المكلف بالرياضة.  
- قوانين الاتحادية الدولية المنضمة إليها (مرسوم تنفيذي رقم 14-330، 2014، ص11).

### 3. تصنيف الاتحاديات الرياضية الوطنية:

تصنف الاتحاديات الرياضية الوطنية إلى ثلاث تصنيفات من حيث الاعتراف بها حسب التصنيف المعتمد من اللجنة الأولمبية الدولية، وهي تصنف كالتالي:

1.3 اتحاديات رياضية وطنية أولمبية: وهي الاتحاديات التي تسير اختصاص رياضي أو أكثر معترف به ومدرج في

برنامج المنافسات في الدورات الأولمبية مثل: اتحاديات الجودو، السباحة، كرة اليد، ألعاب القوى...

2.3 اتحاديات رياضية وطنية غير أولمبية ومعترف بها: وهي الاتحاديات التي تسير اختصاص أو اختصاصات

رياضية غير مدرجة في برنامج المنافسات الأولمبية ولكنها معترف بها من طرف اللجنة الأولمبية الدولية مثل: اتحادية الكونغ فو ووشو.

3.3 اتحاديات رياضية غير أولمبية وغير معترف بها: وهي الاتحاديات التي تسير اختصاص أو اختصاصات غير

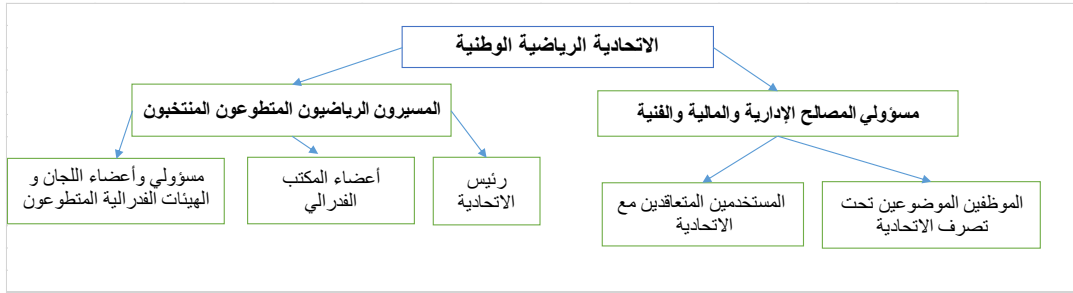
أولمبية وغير معترف بها من اللجنة الأولمبية الدولية مثل: اتحاديات اليوسيكان بيدو، الفوفيتنام...

#### 4. الهيكل التنظيمي للاتحاديات الرياضية الوطنية:

تضبط مهام الاتحاديات الرياضية الوطنية وتنظيمها وتسيرها بموجب قانون أساسي نموذجي يحدد عن طريق

التنظيم. وهي تسير هياكل منتخبة ومصالح تقنية وإدارية تضم موظفين وإطارات موضوعة تحت تصر الاتحادية أو وفق صيغ تعاقدية مصادق عليها من طرف مصالح وزارة الشباب والرياضة.

#### الشكل 1: الهيكل التنظيمي للاتحاديات الرياضية الوطنية



#### المصدر مرسوم تنفيذي رقم 14-330، 2014

يعتبر مسيرا رياضيا متطوعا منتخبا كل شخص يتولى توجيه أو تسير ناد رياضي هاو أو جمعية رياضية أو رابطة أو

اتحادية رياضية وطنية أو يشارك في ذلك دون أي مرتب مهما يكن نوعه (مرسوم تنفيذي رقم- 16-153، 2016، ص11).

يمارس المسير الرياضي المتطوع المنتخب، ضمن الهيكل التنظيمي للاتحادية، وظائف الإدارة أو التسير طبقا للقوانين

الأساسية. المسكرون الرياضيون المتطوعون المنتخبون هم رؤساء الاتحاديات وأعضاء المكاتب الفدرالية ومسؤولي اللجان

المخصصة الفدرالية.

#### 5. مجتمع وعينة الدراسة:

في دراستنا هذه مجتمع الدراسة المعني هم الموظفون الإداريون الموضوعون تحت التصرف أو المتعاقدين

بالاتحاديات الرياضية الجزائرية البالغ عددهم 54 اتحادية فضلا عن اللجنة الأولمبية الجزائرية، فيما تم تحديد عينة

الدراسة بطريقة قصدية ل 21 اتحادية رياضية يبلغ عدد موظفيهم 113 موظف موزعين عليها كما هو موضح في الجدول 1:

## الأداء الوظيفي في إدارة المؤسسة الرياضية على ضوء أبعاد إدارة الجودة الشاملة

### الجدول 1: توزيع الموظفين بالاتحاديات الرياضية الممثلين لمجتمع الدراسة

رقم	الاتحادية	الاختصاص	التصنيف	عدد الموظفين
01	اتحادية للكونغ فو ووشو	اختصاص واحد	غير أولمبية معترف بها	07
02	اتحادية الفوفيتنام	اختصاص واحد	غير أولمبية غير معترف بها	05
03	اتحادية الكريات الحديدية	متعدد الاختصاصات	غير أولمبية معترف بها	05
04	اتحادية الملاحة الشراعية	اختصاص واحد	رياضة أولمبية	02
05	اتحادية الرياضات الجامعية	متعدد الاختصاصات	غير أولمبية معترف بها	04
06	اتحادية الرمي الرياضي	متعدد الاختصاصات	رياضة أولمبية	04
07	اتحادية الرياضة للجميع	متعدد الاختصاصات	غير أولمبية معترف بها	05
08	اتحادية المصارعة	اختصاص واحد	رياضة أولمبية	07
09	اتحادية الصم والبكم	متعدد الاختصاصات	غير أولمبية معترف بها	05
10	اتحادية القولف	اختصاص واحد	غير أولمبية معترف بها	05
11	اتحادية البادمينتون	اختصاص واحد	رياضة أولمبية	07
12	اتحادية الرياضة والعمل	متعدد الاختصاصات	غير أولمبية معترف بها	07
13	اتحادية الفنون القتالية	متعدد الاختصاصات	غير أولمبية غير معترف بها	08
14	اتحادية الكيك بوكسينغ والرياضات المشابهة	متعدد الاختصاصات	غير أولمبية غير معترف بها	06
15	اتحادية الملاكمة	اختصاص واحد	رياضة أولمبية	09
16	اتحادية الكراتي دو	اختصاص واحد	رياضة أولمبية	08
17	اتحادية الكرة الطاولة	اختصاص واحد	رياضة أولمبية	03
18	اتحادية رفع الأثقال	اختصاص واحد	رياضة أولمبية	06
19	اتحادية الرافل والبيار	متعدد الاختصاصات	غير أولمبية معترف بها	05
20	اتحادية الكامبو	اختصاص واحد	غير أولمبية غير معترف بها	03
21	اتحادية التايجيتسو	اختصاص واحد	غير أولمبية غير معترف بها	02
113	المجموع			

المصدر: إعداد الباحث

تم اختيار العينة بطريقة قصدية اي تم التوجه مباشرة للاتحاديات التي لدينا معها علاقات شخصية من شأنها أن تسهل عملية توزيع أدوات البحث وكذا التفاعل بإيجابية مع العملية ككل، نظرا للظروف الاستثنائية والوضع الصحي الذي

تمر به البلاد واتباعا للبروتوكول الصحي المنتهج التي بلغ عددها 113 موظف تم استبعاد 20 موظفا منهم وجوبا لتمثيلهم العينة الاستطلاعية وتم استرجاع 73 استمارة من مجموع 93 استمارة موزعة فعليا على 21 اتحادية رياضية وطنية.

#### 6. مجالات الدراسة الزمكانية:

دامت متابعة الدراسة الميدانية بمركز الاتحاديات الرياضية الوطنية لمدة تقدر بثمانية أشهر (08) خصصت الفترة الأولى (أكتوبر 2019- أبريل 2020) ثم الفترة الثانية (جوان وجويلية 2020) فصلت بينهما مرحلة انقطاع بسبب الحجر الصحي وغلق الاتحاديات بقرار من وزير الشباب والرياضة كإجراء وقائي من تفشي وباء كورونا كوفيد 19.

#### 7. المنهج المتبع في الدراسة:

نظرا لطبيعة الموضوع تبين بأن المنهج الوصفي الأنسب للقيام بتحليل ومعالجة الإشكالية المطروحة.

#### 8. أدوات الدراسة وجمع البيانات: تم الاعتماد على:

1.5 الملاحظة: التشخيص المباشر لواقع الأساليب المطبقة من أجل الاهتمام بتحسين الأداء وتطويره والتدقيق في ظروف العمل ومدى اهتمام وتحفيز الموظفين لبلوغ ذلك، ومعرفة ما يحدث داخل الاتحاديات (التزام الإدارة بالجودة، مشاركة الموظفين، تدريبهم والتحسين المستمر، العمل بروح الفريق، الاتصال الفعال)، وقام الباحث بتسجيل الملاحظات حوله.

2.5 المقابلة: أجرى الباحث مجموعة من المقابلات الشخصية مع رؤساء الاتحاديات الرياضية الوطنية مما مكن من الحصول على معلومات وبيانات ساعدت على بلورة رؤية لواقع التسيير والأداء في الاتحاديات الرياضية الوطنية.

3.5 الاستبيان: وهو أداة البحث الرئيسية، ومن أجل الحصول على البيانات الضرورية والوقوف على مدى فهم وتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة وتطوير أداء الموظفين في إدارة الاتحاديات الرياضية الوطنية تم إعداد استبيان لقياس أداء الموظفين محل الدراسة في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة. الذي تم تصميمه باستخدام عبارات مقياس ليكارت الخماسي لتقدير الاستجابة على الشكل التالي:

#### الجدول 2: تقديرات الاستجابة لفقرات الاستبيان باستخدام مقياس ليكارت

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	غير موافق	موافق بشدة
1 درجة	2 درجة	3 درجة	4 درجة	5 درجة

ولتحديد الحد الأدنى والأعلى لمقياس ليكارت قمنا بوضع المقياس التالي: المدى: المدى = أعلى رتبة في المقياس - أدنى

رتبة في المقياس (أي 1-5=4). طول المدى: طول المدى = المدى / عدد الدرجات (أي 5/4=0.8)

#### الجدول 3: الحدود التي تفصل الإجابات خماسية السلم عند ليكارت

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
[1.8]1	[2.6]1.8	[3.4]2.6	[4.2]3.4	[5]4.2

## الأداء الوظيفي في إدارة المؤسسة الرياضية على ضوء أبعاد إدارة الجودة الشاملة

تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاثة أقسام: القسم الأول: معلومات تتعلق بخصائص العينة: الوظيفة، الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، الوضعية في المنصب، والرتبة الوظيفية. القسم الثاني: يناقش أبعاد إدارة الجودة الشاملة ومدى توفر أسس تطبيق مفاهيمها ويتكون من خمسة محاور كالتالي:

### الجدول 4: يبين محاور أبعاد إدارة الجودة الشاملة

المحور الأول	التزام ودعم الإدارة العليا للجودة	09 فقرات
المحور الثاني	مشاركة الموظفين	06 فقرات
المحور الثالث	مبدأ مشاركة الموظفين	05 فقرات
المحور الرابع	مبدأ التحسين المستمر	09 فقرات
المحور الخامس	مبدأ العمل بروح الفريق	05 فقرات

بينما تناول القسم الثالث أهمية أداء الموظفين في إدارة الاتحادات الرياضية الوطنية، ويتكون من ثلاث محاور:

### الجدول 5: محاور أهمية أداء الموظفين في إدارة الاتحادات الرياضية الوطنية

المحور الأول	رضا الموظفين	11 فقرة
المحور الثاني	التزام الموظفين	06 فقرات
المحور الثالث	زيادة الجهد في الأداء	07 فقرات

ولقياس اختبار صدق وثبات الاستبيان قام الباحث بعرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة في مجال موضوع البحث، متكونة من دكاترة وباحثين في تخصص التربية البدنية والرياضية، طلب منهم تقييم صلاحية الاستبيان مع موضوع البحث من حيث ملائمة محاور الاستبيان أهداف الدراسة -الصدق المنطقي-. إضافة الى التناسق والتكامل بين الأسئلة ومدى معالجتها لموضوع تطوير أداء الموظفين على ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة - صدق المحتوى، وكذا الصياغة اللغوية للعبارة الدالة على الأفكار المعبرة على أهمية مبادئ تطوير أداء الموظفين في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة، مدى الوضوح والفهم للعبارة، توزيع وترتيب العبارات على الاستبيان والاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان.

ومن أجل الوقوف على صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة استطلاعية مكونة من 20 مبحوثاً خارج عينة الدراسة الأساسية، بحساب قيمة معامل الارتباط بيرسون بين كل فقرة والقيمة الكلية للمحور مع بيان مستوى الدلالة في كل حالة عند مستوى الدلالة (0.01) باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS وكانت النتائج كالتالي:

أن الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 عدا الفقرة الثانية من محور التزام الإدارة العليا ( $r=0.471$ ) في دالة عند مستوى الدلالة 0.05. والفقرة الرابعة في محور التدريب على الجودة ( $r=0.396$ ) في دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 ما يؤكد بأن الاستبيان له درجة عالية من الاتساق الداخلي.



وأن معامل ارتباط درجة كل فقرة والقيمة الكلية لمحورها لاستبيان أهمية تطوير الأداء الوظيفي، تبين أن فقراتها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 ما عدا الفقرة الثانية في المحور الخاص بقياس الجهد الزائد ( $r=0.503$ ) فهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 وهذا يؤكد بأن الاستبيان له درجة عالية من الاتساق الداخلي. من أجل اختبار ثبات أداة الاستبيان قام الباحث بتطبيق الأداة على العينة التجريبية المكونة من 20 مبحوثاً باستعمال اختبار الثبات معامل ألفا كورنباخ بإجراء حساب الاختبار باستخدام برنامج SPSS. بينت النتائج المحصل عليها أن قيمة ألفا كورنباخ مرتفعة لكل مجال من مجالات الاستبيان تراوحت بين 0.924 في حده الأعلى عند محور التزام الموظفين و0.681 في حده الأدنى عند محور فريق العمل، ومعامل ثبات أداة الدراسة ككل 0.863 وهو معامل يدل على ثبات النتائج عند تطبيق هذه الأداة في دراستنا.

#### 9. الوسائل الإحصائية:

تم استخدام الأساليب الإحصائية اللازمة لمعالجة المعلومات المتحصل عليها بالاعتماد على البرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS (Social Package for Statistical Science) كالتالي:

- التوزيعات التكرارية.
- النسب المئوية لمعرفة نسبة الإجابات لكل فرد قياساً بالإجابات الأخرى لمفردات العينة.
- مقياس ألفا كورنباخ لتحديد معامل ثبات الأداة قياساً بالإجابات الأخرى لمفردات العينة.
- المتوسط الحسابي لتحديد اتجاهات الإجابات وتأثيرها على المتغيرات مقارنة بأوزان البحث (مقياس ليكارت).
- الانحراف المعياري لمعرفة درجة التشتت في الإجابات عند وسطها الحسابي أي كلما قلت قيمته زادت درجة تركيز الإجابة حول الوسط الحسابي.

معامل الاختلاف من مقياس التشتت مقارنة تشتت البيانات بين عدة مجموعات من البيانات، ويحسب بالمعادلة التالية:

$$\text{معامل الاختلاف (CV)} = \frac{\text{الانحراف المعياري/الوسط الحسابي}}{100\%} \times 100$$

معامل الارتباط بيرسون لقياس قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة.

#### 10. عرض وتحليل النتائج:

##### 1.10 أبعاد إدارة الجودة الشاملة ومدى توفر أسس تطبيقي مفاهيمها:

##### 1.1.10 نتائج المحور الأول المتعلق بمدى أهمية التزام الإدارة العليا بالجودة:

بقراءة النتائج المحصل عليها من إجابات أفراد العينة على أسئلة فقرات الاستبيان المتعلقة بمدى أهمية الإدارة العليا بالجودة إلى كانت بمتوسط حسابي قدره 4.007 وانحراف معياري 1.00، نستنتج أن أفراد العينة الدراسة لديهم فهم جيد بأن التزام هياكل الاتحادية يحسن من مستوى أدائهم، وأن الاتحادية يمكن أن ترتقي للأفضل إذا ما قدمت الدعم لذلك مع حرصها على مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات مع توفير احتياجاتهم لتحقيق الجودة في الأداء. ولتطوير الاتحادية يجب أن يتحقق لدى مسئولها القناعة بأهمية التخطيط لتطبيق طرق إدارة الجودة الشاملة ومتابعة تطبيقها مع تسخير إمكاناتها المالية والبشرية والاهتمام بآراء الشركاء في مستوى الخدمة المقدمة والاهتمام بتقييم مدى فاعلية وكفاءة الأداء في تسييرها وتولى الهياكل القيادية لعملية تقييم مدى فاعلية وكفاءة التغيير في الاتحادية من خلال تطبيقها لمبادئ الجودة.

## الأداء الوظيفي في إدارة المؤسسة الرياضية على ضوء أبعاد إدارة الجودة الشاملة

### 2.1.10 نتائج المحور الثاني المتعلق بأهمية مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات:

بينت النتائج المحصل عليها – متوسط حسابي 3.980 وانحراف معياري 0.99- الخاصة بإجابة العينة على أسئلة المحور الثاني المتعلق بأهمية مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات أن أفراد عينة الدراسة يولون أهمية بالغة لتطوير أدائهم بالاتحادية من خلال إشراكهم في وضع الأهداف واتخاذ القرارات ومعالجة المشاكل مع التمتع بصلاحيات التصرف عند وجود مشكلة ما والعمل بروح الفريق لأن الموظفين بالاتحاديات لديهم من الكفاءة والتأهيل ما يمكنهم من حل مشاكل عملهم والمشاركة في تحسينه.

### 3.1.10 نتائج المحور الثالث المتعلق بأهمية تدريب الموظفين على الجودة:

بلغ التوسط الحسابي 4.202 وانحراف معياري 0.82 ومنه نستنتج من إجابات أفراد العينة على أسئلة الاستبيان الخاصة بمدى أهمية مبدأ تدريب الموظفين على الجودة أن اهتمام أفراد عينة الدراسة بالتكوين والتدريب المستمر بالدرجة الأولى مع التحكم في تقييم الجودة تحقيقاً لتطوير الأداء ويعبرون على وجود حاجة ملحة لبرامج التدريب المتواصل حول الجودة والأداء لفائدة الموظفين بالاتحاديات بناء على تخطيط استراتيجي لأهداف التدريب يتفق مع الرؤية الإستراتيجية للاتحادية واحتياجات العمل بها.

### 4.1.10 نتائج المحور الرابع المتعلق بأهمية التحسين المستمر:

بخصوص نتائج المحور الرابع المتعلق بأهمية مبدأ التحسين المستمر نج متوسطا حسابيا يبلغ 4.145 وانحرافا معياريا مثل 0.81 وبالتالي بينت هاته النتائج أنه تركزت لدى أفراد العينة فكرة العمل بروح الفريق مع الاهتمام بالبحث عن المشاكل والعراقيل داخل الاتحادية وعلاجها وهذا، من شأنه أن يحسن من أدائهم الذي يبقى من مسؤولياتهم، إذ أن هذا التحسين مستمر ويتم بالمراقبة المتواصلة لكشف المشاكل والعراقيل مع تسخير مصالح الاتحادية لتلبية حاجيات الشركاء والمتعاملين من أجل تحقيق رغباتهم على أحسن وجه، مع التأكيد على أهمية التواصل بين مختلف هيئات وهيكل الاتحادية عند القيام بتطوير وتحسين خدمة مقدمة أو خدمة جديدة وهذا يتم بالاهتمام باستعمال أساليب ونظم جديدة لتحسين الأداء الذي يتم بالمراقبة المتواصلة وكشف المشاكل والعراقيل ورفع جميع المعوقات.

### 5.1.10 نتائج المحور الخامس المتعلق بأهمية العمل بروح الفريق:

تبين نتائج هذا المحور من خلال النتائج المسجلة – متوسط حسابي 4.238 وانحراف معياري 0.73- أهمية العمل الجماعي لدى أفراد عينة الدراسة من حيث أن بناء فرق العمل يقلل المشاكل داخل الإدارة ويؤدي إلى تطوير أداء الموظفين، ويساهم بفعالية وكفاءة في رفع كل العراقيل وحل المشكلات من خلال تشكيل فرق عمل من مختلف المستويات والمصالح الإدارية للاتحادية.

### 6.1.10 عرض وتحليل نتائج المحور السادس المتعلق بأهمية الاتصال الفعال:

من خلال النتائج المسجلة المتعلقة بمحور أهمية الاتصال الفعال بينت إجابات أفراد العينة على أهمية الاتصال الفعال لديهم من خلال أن الاطلاع على المعلومات في وقتها يحقق الأداء الجيد للموظفين بالاتحادية، مع ضرورة الاهتمام بتوفير وسائل اتصال فعال ومباشر بين الموظفين والهيكل القيادية للاتحادية، التي علمها ضمان قنوات حوار بين المسئول والموظفين مع تفعيل نظام اتصال لتحقيق تبادل المعلومات على جميع الأصعدة ووصولها للموظفين الذين لهم الحق في الوصول إلى أصحاب القرار دون صعوبة لشرح مواقفهم.

## 2.10 عرض وتحليل نتائج أسئلة القسم الخاص بأهمية الأداء الوظيفي:

### 1.2.10 عرض وتحليل نتائج المحور الأول المتعلق بأهمية رضا الموظفين:

من خلال النتائج يتأكد لدينا بأن الموظفين بالاتحاديات الرياضية الوطنية واعون بأهمية وحساسية مناصب عملهم وهي أمر هام بالنسبة إليهم، فهم لا يتغيبون إلا للضرورة القصوى وأن الإدارة تحرص وتهتم بتقوية التواصل فيما بينهم من أجل تبادل الخبرات والتجارب والمهارات لتطوير أساليب أعمالهم، وهو ما يشعرهم بالمتعة ولا يتدمرون لتوفر درجة كبيرة من التفاهم بين الموظف والرئيس المباشر الأمر الذي يكرس الإحساس بالأمان الوظيفي ويوفر بالتالي ظروف جيدة تساعد على الأداء الفعال براتب يرضي بعض من طموحات الموظفين وترقية وفق معايير شفافة تخضع لقانون الوظيف العمومي.

### 2.2.10 عرض وتحليل نتائج المحور الثاني المتعلق بأهمية التزام الموظفين:

جاءت إجابات أفراد العينة على المحور المتعلق أهمية التزام الموظفين أعلاه لتبين التزام الموظفين لبذل جهود إضافية من أجل نجاح الأداء بالاتحادية ويشعرون أن قرارهم صحيح بالعمل بها وولائهم لها أمر مهم بالنسبة إليهم ويتحدثون عن عملهم كمكان جيد ونادرا ما يجدون أنفسهم يعارضون إجراءات العمل ويقبلون أي عمل يسند إليهم حتى يبقون بالاتحادية.

### 3.2.10 عرض وتحليل نتائج المحور الثالث المتعلق بأهمية الجهد الإضافي المبذول من طرف الموظفين:

بقراءة النتائج المتعلقة بمدى أهمية الجهد الإضافي المبذول من الموظفين نجد أن الموظفين بالاتحاديات محل الدراسة متفانين في أعمالهم بكل نشاط ويعملون ساعات إضافية من أجل إنهاء متطلبات العمل، ويقومون طواعية ببعض أعمالهم في البيت ويساعدون زملائهم ويحرصون على المشاركة في دورات تدريبية من اجتهادهم الخاص، لتطوير خبراتهم وأدائهم في العمل، ويهتمون بوضع معايير جودة الأداء تفوق المعايير الموضوعية بالاتحادية ويتفانون في انجاز المهام الإضافية الموكلة لهم رغم أنها تجهدهم.

### 3.10 ترتيب الأهمية من وجهة نظر العينة لمعايير إدارة الجودة الشاملة:

من خلال النتائج المسجلة نجد أن أفراد العينة لديهم وعي واهتمام كبير بمعايير إدارة الجودة الشاملة. فقد سجلنا متوسطات حسابية بين 3.980 إلى 4.238 تبين من خلالها ترتيب أهمية المعايير كما يلي:

جاء أولا معيار العمل بروح الفريق وهذا مؤشرا جيدا لأداء الموظفين مهامهم تأكيدا بأن طبيعة العمل في الجمعيات الرياضية يستوجب تضافر الجهود وتقسيم المهام على عدة مستويات، وتدخل أكثر من مصلحة لتحقيق الأهداف فلا يمكن أن تؤدي الوظائف بشكل منعزل وإنما بالتكامل والعمل بروح الفريق الواحد.

المرتبة الثانية معيار التدريب على الجودة، وهو أمر يوحى بأن تولي المهام والمسؤوليات على مستوى الاتحاديات يستوجب كفاءات يجب أن تتوفر لدى الموظف لها لتحقيق الأهداف المسطرة وتولي المسؤوليات. وأن اهتمام المبحوثين بمعيار التدريب على الجودة يبين الاهتمام بتحسين الأداء وحاجة الموظفين للتدريب المستمر لاكتساب مهارات وخبرات في الميادين المتعلقة بالتسيير الإداري وهذا مؤشر لإمكانية تطبيق برنامج تدريبي لفائدة الموظفين بالاتحاديات الرياضية الوطنية.

جاء في المرتبة الثالثة معيار الاتصال الفعال وهذا مؤشر وعي واهتمام كبيرين لدى أفراد العينة وإدراك بأن المؤسسة الرياضية بكفاء بدون اتصال فعال لذلك اهتمت الاتحاديات بتقنيات الاتصال الحديثة وتكليف مختصين يشرفون عليها وهو الأمر المطبق لدى غالبية الاتحاديات خاصة الأولمبية منها لأنها استفادت من هذه التقنيات المطبقة على مستوى الهيئات الدولية المنخرطة بها، التي تلزم الاتحادات الوطنية على التعامل معها عن طريق التقنيات الالكترونية

## الأداء الوظيفي في إدارة المؤسسة الرياضية على ضوء أبعاد إدارة الجودة الشاملة

الحديثة خاصة ما تعلق منها بالتسجيلات للمنافسات والدورات الدولية والاولمبية. وقد أدركت الاتحادات الرياضية الوطنية أهمية الاتصال الفعال كسلاح فعال لدحض الإشاعات والمغالطات التي أثرت سلبا على السير الحسن لكثير من الاتحادات وبالتالي فإن الموظفين بها استفادوا هذا العامل لتحقيق الاستقرار بالاتحادية واعتماد مبدأ الشفافية والنجاعة في الأداء.

نسجل في المرتبة الرابعة مبدأ التحسين المستمر وهو أمر منطقي من حيث التسلسل في مدى الاهتمام حيث أنه يلي العمل بروح الفريق والتدريب على الجودة والاتصال الفعال فالتحسين لدى أفراد العينة هو تحسين العملية الإدارية وصولاً إلى تحقيق الأهداف الرياضية المنشودة بصورة أكثر كفاءة.

في المرتبة الخامسة والسادسة نجد أن أفراد العينة يجدون أن الهياكل القيادية العليا في الاتحادية يشغلها المسيرين الرياضيون المنتخبون المتطوعون الذين ليس لديهم إلمام أو اهتمام بتطبيق فلسفة إدارة الجودة، كما أنه لا يشركون الموظفين في اتخاذ القرارات وهذا مرده أن اللوائح والقوانين السارية المفعول في تسيير الاتحادات والجمعيات الرياضية تنص على أن القرارات المهمة بيد الهياكل المنتخبة الأمر الذي قلص بشكل كبير من صلاحيات الإطارات الدائمة وثبط من عزيمتهم وقدراتهم في الأداء الجيد. هذه النتائج تستدعي أخذها بعين الاعتبار لمراجعة القوانين المسير لهياكل التنشيط الرياضي وإعطاء هذا الأمر الأولوية القصوى والاهتمام البالغ لئتم تحقيق التطوير الرياضي وتحسين الأداء الرياضي بالمؤسسات الرياضية الوطنية.

وهو ما يؤكد من وجود اهتمام كبير لأفراد العينة من الموظفين بالاتحادات الرياضية الوطنية بأهمية أبعاد إدارة الجودة الشاملة، وبمؤشرات إيجابية حيث سجلنا متوسطات حسابية محصورة بين 3.98-4.23.

### 4.10 ترتيب الأهمية النسبية من وجهة نظر العينة لأهمية مؤشرات الأداء الوظيفي:

من خلال إجابات المبحوثين يمكن ترتيب مؤشرات الأداء الوظيفي وفقا للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري كالتالي:

جاء في المرتبة الأولى أهمية الجهد الزائد وهذا ما يؤكد ويدعم خيار معيار العمل بروح الفريق لأن أفراد العينة لديهم مؤهلات علمية عالية وسنوات خبرة مقبولة تجعلهم يؤمنون التكامل في أداء المهام بالاتحادات الرياضية الوطنية وهذا مؤشرا جيدا على تفاني الإطارات والموظفين وتأزرهم لتحقيق أهداف الاتحادية.

في المرتبة الثانية حل مؤشر أهمية الالتزام الوظيفي وهو ما يشير إلى التزام الموظفين بالاتحادات الرياضية الوطنية بواجباتهم القانونية والمعنوية وهو مؤشر جيد لإمكانية تحقيق التطوير داخل الاتحادية والتغير التدريجي للعلاقات والنظم والقيم السائدة فيها.

في المرتبة الثالثة مؤشر الرضا الوظيفي فمن حيث الترتيب يوحي بأن أفراد العينة مسلوحة الصلاحيات وأن الامتيازات والصلاحيات القيادية بيد المسيرين المنتخبين. حيث سجلنا متوسطات حسابية 3.98-4.13 فيما تعلق بالمؤشرات المتعلقة بأهمية الأداء الوظيفي.

### 5.10 عرض نتائج العلاقة الارتباطية بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة لموظفي الاتحادات الرياضية الوطنية

وأهمية رضا والتزام الموظفين وأهمية الجهد المبذول من طرف الموظفين بمعامل الارتباط بيرسون:

لقياس علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة والتحقق منها استخدمنا معامل بيرسن ( $r$ ) وهو مقياس للعلاقة بين متغيرين يأخذ قيمة ما بين +1 و-1 وقد تكون قوة العلاقة الارتباطية إما قوية، متوسطة أو ضعيفة أو معدومة. ويمكن أن نصنف قيم معامل الارتباط حسب تصنيف Hinkel and Others كما يلي:

عند القيمة 0.00: لا توجد علاقة.

من 0.01 – أقل من 0.20: علاقة ضعيفة.

من 0.20 – أقل من 0.50: علاقة متوسطة.

من 0.50 – أقل من 0.80: علاقة قوية.

من 0.80 – أقل من 1.00: علاقة قوية جدا.

نستنتج من البيانات المسجلة من خلال إجابات المبحوثين أن معامل الارتباط بيرسون بين كل من مدى أهمية التزام الإدارة العليا بالجودة وأهمية رضا الموظفين قد بلغ (\*\*\*)1.00، دال عند مستوى الدلالة 0.05 مما يدل على وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين هاذين البعدين، وهذا ما يتفق مع أبعاد إدارة الجودة الشاملة وأهمية مؤشرات الأداء لدى الموظفين بالاتحاديات الرياضية الوطنية.

### 11. الاستنتاج العام

أفراد عينة الدراسة لديهم فهم جيد بأن التزام هياكل الاتحادية يحسن من أدائهم وأن الاتحادية يمكن أن ترتقي للأفضل إذا ما قدمت الدعم لذلك مع حرصها على مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات بتوفير احتياجاتهم لتحقيق الجودة في الأداء.

ولتطوير الاتحادية يجب أن يتحقق لدى مسؤوليها القناعة بأهمية التخطيط لتطبيق طرق إدارة الجودة الشاملة ومتابعة تطبيقها مع تسخير إمكانياتها ومواردها المالية والبشرية والاهتمام بأراء الشركاء في مستوى الخدمة المقدمة والاهتمام كذلك بتقييم مدى فاعلية وكفاءة الأداء في تسييرها وتولى الهياكل القيادية لعملية تقييم مدى فاعلية وكفاءة التغيير في الاتحادية من خلال تطبيقها لمبادئ الجودة.

أفراد عينة الدراسة يولون أهمية بالغة لتطوير أدائهم بالاتحادية من خلال إشراكهم في وضع الأهداف واتخاذ القرارات ومعالجة المشاكل مع التمتع بصلاحيه التصرف عند وجود مشكلة ما والعمل بروح الفريق إذ ان الموظفين بالاتحاديات لديهم من الكفاءة والتأهيل ما يمكنهم من حل مشاكل الجودة والمشاركة في تحسينها.

اهتمام أفراد عينة الدراسة بالتكوين والتدريب المستمر بالدرجة الأولى مع التحكم في تقييم الجودة تحقيقا لتطوير الأداء ويعبرون على وجود حاجة ملحة لبرامج التدريب المتواصل حول الجودة والأداء لفائدة الموظفين بالاتحاديات بناء على تخطيط استراتيجي لأهداف التدريب يتفق مع الرؤية الإستراتيجية للاتحادية واحتياجات العمل بها.

تكرست لدى أفراد العينة فكرة العمل بروح الفريق مع الاهتمام بالبحث عن المشاكل والعراقيل داخل الاتحادية وعلاجها وهذا من شأنه أن يحسن من أدائهم الذي يبقى من مسؤولياتهم إذ أن هذا التحسين مستمر ويتم بالمراقبة المتواصلة لكشف المشاكل والعراقيل مع تسخير مصالح الاتحادية لتلبية حاجيات الشركاء والمتعاملين من أجل تحقيق رغباتهم على أحسن وجه مع التأكيد على أهمية التواصل بين مختلف هيئات وهياكل الاتحادية عند القيام بتطوير وتحسين خدمة مقدمة أو جديدة وهذا يتم بالاهتمام باستعمال أساليب ونظم جديدة لتحسين الأداء الذي يتم بالمراقبة المتواصلة وكشف المشاكل والعراقيل ورفع جميع المعوقات.

تبين النتائج أهمية العمل الجماعي لدى أفراد عينة الدراسة من حيث أن بناء فرق العمل يقلل المشاكل داخل الإدارة ويؤدي إلى تطوير أداء الموظفين ويساهم بفعالية وكفاءة في رفع كل العراقيل وحل المشكلات في مختلف المستويات والمصالح الإدارية للاتحادية.

أهمية الاتصال الفعال لدى أفراد عينة الدراسة من خلال الاطلاع على المعلومات في وقتها يحقق الأداء الجيد للموظفين بالاتحادية مع الاهتمام بتوفير وسائل الاتصال الفعال والمباشر بين الموظفين والهياكل القيادية للاتحادية التي عليها ضمان قنوات حوار بين المسئول والموظفين، مع تفعيل نظام اتصال لتحقيق تبادل المعلومات على جميع الأصعدة ووصولها للموظفين الذين يجب أن يتمكنوا من الوصول إلى أصحاب القرار دون صعوبة لشرح مواقفهم.

## الأداء الوظيفي في إدارة المؤسسة الرياضية على ضوء أبعاد إدارة الجودة الشاملة

إن الموظفين بالاتحاديات الرياضية الوطنية يعتبرون العمل بها في المقام الأول أمر هام بالنسبة إليهم، فهم لا يتغيبون إلا للضرورة القصوى فالإدارة تحرص وتهتم بتقوية التواصل فيما بينهم من أجل تبادل الخبرات والتجارب والمهارات لتطوير أسلوب عملهم من خلال أدائهم وهم يشعرون بالمتعة لدرجة كبيرة من التفاهم بين الموظف والرئيس المباشر، الأمر الذي يكرس الإحساس بالأمان الوظيفي ويوفر بالتالي ظروف جيدة تساعد على الأداء الفعال براتب يرضي بعض من طموحات الموظفين وترقية وفق معايير شفافة تخضع لقانون الوظيف العمومي.

فيما تعلق بأهمية التزام الموظفين فإنهم مستعدون لبذل جهود إضافية من أجل نجاح الأداء بالاتحادية ويشعرون أن قرارهم صحيح بالعمل بها وولائهم لها أمر مهم بالنسبة إليهم، ويتحدثون عن عملهم كمكان جيد ونادرا ما يجدون أنفسهم يعارضون إجراءات العمل ويقبلون أي عمل يسند إليهم حتى يبقون بالاتحادية.

الموظفون بالاتحاديات يتفانون في عملهم بكل نشاط وحيوية ويعملون ساعات إضافية من أجل إنهاء متطلبات العمل ويقومون طواعية ببعض أعمالهم في البيت ويساعدون زملائهم ويحرصون على المشاركة في دورات تدريبية من اجتهادهم الخاص لتطوير خبراتهم وأدائهم ويهتمون بوضع معايير جودة الأداء تفوق المعايير الموضوعية بالاتحادية ويتفانون في انجاز المهام الإضافية الموكلة لهم رغم أنها تجهدهم.

الإحساس بالأهمية هو الأمر الذي يساعد على تأكيد إدراك الشخص لقيمته وقيمة ما ينجزه خاصة إذا ما ارتبطت هذه الأهمية بالتحسين والتطور وصولاً إلى تحقيق الأهداف المنشودة بصورة أكثر كفاءة ومراعاة عدة عوامل للوصول إلى القدرة على تحديد الأخطاء وأوجه الضعف ونواحي القصور في الأداء بالدراسة المستفيضة والبحث العلمي المستمر، والأخذ بالأحداث والاتجاهات العالمية والاستفادة من خبرات الآخرين الذين قطعوا أشواطاً طويلة في طريق التقدم.

الإدارة الحديثة تعتمد على معايير الأداء وعلى رأسها الموارد البشرية وكل ما تعلق بالأفراد العاملين بها. فهي تسعى لتحقيق أهدافها التي أنشئت من أجلها، برفع كفاءتها وفعاليتها من خلال تحسين الإدارة والتسيير الذي ثبتت نجاعته عن طريق تحسين وتجويد الأداء في المؤسسة والذي لا يتحقق إلا برفع مستوى أداء موظفيها عن طريق تقييم دوري للأداء لاختيار الأكفأ للوظيفة المناسبة وتحديد مواقعهم في مختلف مستويات الهرم الوظيفي، واعتماد إستراتيجية التدريب والتحصير والتحسين المستمر، وتعزيز مشاعر الانتماء لديهم وإتباع الخطوات المنهجية في تطوير الأداء بالمؤسسة الرياضية.

لقد تأكد من خلال مراحل البحث المختلفة أنه لدى الموظفين بالاتحاديات الرياضية الوطنية اهتمام كبير بأبعاد إدارة الجودة الشاملة وبمؤشرات تطوير الأداء الوظيفي، وهو ما يفتح مجالاً مستفيضاً من البحث العلمي مستقبلاً عن سبل ترسيخ تلك الثقافة وتطويرها والبحث عن دعائم جديدة لها لتحقيق مخرجات تكون في مستوى طموح كل الأطراف المعنية للرفي دائماً بمستوى الممارسة الرياضية في أسس معانيها.

وعلى ضوء ما توصل إليه الباحث من خلال النتائج المتحصل عليها في هذه الدراسة، يقدمان التوصيات التالية:

- ✓ مراجعة القوانين والتنظيمات التي تسيير المؤسسات الرياضية.
- ✓ إجراء المزيد من البحوث بمجال التطوير لتعزيز مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الرياضية.
- ✓ اعادة النظر في عملية انتقاء القادة الإداريين.
- ✓ بناء شبكة اتصال فعالة.
- ✓ العمل على تصميم دورات تدريبية منظمة لإنماء التفكير الإبداعي بالإدارة الرياضية.
- ✓ الحرص على التوافق بين المتطلبات الوظيفية والمؤهلات العلمية لشاغلي المناصب وتفادي التداخل في المهام بين الموظفين والمسيرين المتطوعين المنتخبين.
- ✓ برمجة دورات تكوينية وتدريبية في تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الرياضية.

## الأداء الوظيفي في إدارة المؤسسة الرياضية على ضوء أبعاد إدارة الجودة الشاملة

13. قائمة المراجع:

- أرفيس(د.ت): الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة – دراسة نظرية، بسكرة، مخبر التغيير الاجتماعي والعلاقات العامة في الجزائر.
- عزوز(2016): تطوير أداء الموظفين في الإدارة الرياضية على ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة، الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر3.
- عبد القادر غيدي (2016): الضغط المهني وعلاقته الارتباطية باستنفاد الطاقة النفسية لدى أساتذة التربية البدنية و الرياضية ومدى انعكاساته على تطبيق البرامج التعليمية ضمن المناهج الجديدة، مجلة المنظومة الرياضية مجلة المنظومة الرياضية المجلد 3، العدد 2.
- قانون رقم 05-13 مؤرخ في 14 رمضان 1434 الموافق 23 يوليو سنة 2013، يتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية والرياضية وتطويرها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 39.
- لعويسات (2016) مبادئ الإدارة العامة، الجزائر، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع.
- مرسوم تنفيذي رقم 14-330 مؤرخ في 4 صفر عام 1436 الموافق 27 نوفمبر سنة 2014، يحدد كفايات تنظيم الاتحاديات الرياضية الوطنية وسيرها وكذا قانونها الأساسي النموذجي، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 69 بتاريخ 03 ديسمبر 2014.
- مرسوم تنفيذي رقم- 16-153 مؤرخ في 16 شعبان عام 1437 الموافق 23 مايو سنة 2016، يحدد الأحكام القانونية الأساسية المتعلقة بالمسيرين الرياضيين المتطوعين المنتخبين، عدد 32.