معوقات تطبيق التغيير التنظيمي في معاهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية "إدارة الجودة الشاملة أنموذجا"

"دراسة ميدانية لمعهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية والرياضية جامعة المسيلة"

Obstacles to the application of organizational change in the institutes of science and techniques of physical and sports activities "Total quality management as a model"

أ. مطرفي خميسي*khemissi.metarfi [1]،آمنة مرنيزamina.merniz [2]

[1] جامعة المسيلة، khemissi.metarfi@univ-msila.dz

[2]جامعة المسيلة، amina.merniz@univ-msila.dz

تاريخ الاستلام: 2019/08/18 تاريخ القبول: 2020/01/29 تاريخ النشر: 2020/06/28

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية من وجهة نظر الإداريين في معهد علوم وتقنيات نشاطات البدنية والرياضية بجامعة المسيلة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كونه يتلاءم مع موضوع الدراسة، و استخدم الباحث الاستبيان و طبق على عينة بحث مكون من 31 موظف العاملين بمعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة المسيلة ، و قد أوضحت النتائج المتوصلة إليها أنه بالنسبة للمعوقات التي تتعلق بالجانب القيادي (الإدارة العليا)، أقرت بوجود معوقات في هذا المجال ، وعلى رأس هذه المعوقات " عدم وضوح سياسة تطبيق إدارة الجودة الشاملة"، وكذلك "عدم حرص الإدارة العليا المسيرة للمعهد على تواصل مستمر مع إداريين ومسئولي لجنة ضمان الجودة بالمعهد فيما يخص السبل التي تساعد في على تطبيق الفعلي لإدارة الجودة الشاملة، وبالنسبة للمعوقات التي تتعلق بالجانب السلوكي للأطراف المعنية بتطبيق الجودة ، أقرت بوجود معوقات في هذا المجال ،على رأس هذه المعوقات " الخوف من عملية التقييم"،وكذا "الخوف من عدم القدرة على تجاوب مع طبيعة مهام الجديدة " بالإضافة "الخوف من فقدان النفوذ".

كلمات مفتاحية: الجودة، التغيير التنظيمي، إدارة الجودة الشاملة.

***المؤلف المرسل:** مطرفي خميسي، **الإيميل:** metarfikhemissi@gmail.com

Abstract:

This Study was undertaken to explore the different obstacles faced when applying the Total Quality Management (i.e., TQM) in institutions of Science and Techniques of Physical and Sports Activities. The study for exploring, particularly the attitudes of administrators at the institution of Science and Techniques of Physical and Sports Activities; M'sila University. This research was based on the use of the analytical, descriptive approach simply because it is proper to the aim of this investigation. Hence, the researcher used a questionnaire which was distributed to a sample population of 31 employees who work at the institution of Science and Techniques of Physical and Sports Activities; M'sila University. The results gathered from this study concludes that Regarding the obstacles related to the leadership aspect, the results gathered to prove different constraints which mostly include the lack of clarity of TQM Implementation Policy, lack of maintaining an ongoing contact with the higher management with administrators and officials Quality Assurance Committee about the ways in which the real application of TQM can be applied, and about the obstacles related to the behavioral aspect of members concerned with the application of quality, the data gathered showed also different constraints which mostly incorporate fear of the evaluation process, fear of being unable to respond to the nature of the new tasks, and fear of losing power.

Keywords: Quality, organizational change, Total Quality Management.

Résumé :

Cette étude a été d'explorer les différents obstacles rencontrés lors de l'application de la gestion de la qualité totale (TQM) dans les institutions scientifiques et techniques d'activités physiques et sportives. L'étude avait pour objectif d'explorer plus particulièrement les attitudes des administrateurs de l'institution des sciences et techniques des activités physiques et sportives ; Université de M'sila.

Cette recherche était basée sur l'utilisation de l'approche descriptive analytique simplement parce qu'elle était appropriée à l'objectif de l'étude. Le chercheur a

donc utilisé un questionnaire qui a été distribué à un échantillon de 31 employés travaillant pour l'institution des sciences et techniques des activités physiques et sportives; Université de M'sila.

Les résultats de cette étude concluent que, en ce qui concerne les obstacles liés au leadership, les résultats obtenus ont révélé différentes contraintes, notamment le manque de clarté de la politique de mise en œuvre de la gestion intégrale de la qualité, le manque de contacts permanents de la direction avec les administrateurs et les responsables. Qualité Comité d'assurance concernant les moyens d'appliquer l'application effective de la gestion de la qualité totale et concernant les obstacles liés à l'aspect comportemental des membres concernés par l'application de la qualité, les données recueillies ont également mis en évidence des contraintes différentes qui reflètent principalement la crainte du processus d'évaluation, peur de ne pas être en mesure de répondre à la nature des nouvelles tâches et peur de perdre le pouvoir.

Mots clés :Qualité, Changement organisationnel, Gestion de la qualité totale.

إشكالية الدراسة:

لقد شهد العالم المعاصر في الآونة الأخيرة الكثير من التغيرات والتحولات في كافة المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية والتكنولوجية والتي أدت إلى اشتداد المنافسة بين المنظمات الاقتصادية محليا ودوليا من اجل الاستحواذ على الحصة السوقية الأكبر وجذب الزبائن وكسب رضاهم وولائهم.

إن هذه التغيرات التي شهدتها المجتمعات في شتى المجالات أدت إلى بروز ما يعرف بإدارة التغيير والتي جاءت للتوفيق بين المتغيرات الداخلية للمنظمة والمتغيرات الخارجية وذلك لمساعدتها على التأقلم ومسايرة التطورات وضمان وجودها وبقاء إستمراريتها .

أمام هذا الوضع الجديد أصبحت منظمات مجبرة على التغيير من أساليبها التقليدية في الإدارة ومحاولة تبني مفاهيم إدارية حديثة إذا ما أرادات تحقيق أهدافها،وتعد إدارة الجودة الشاملة من أهم المفاهيم الإدارية الحديثة الأكثر انتشارا واستعمالا لتطوير أساليب العمل في مختلف مجلاته ولتحقيق أقصى درجة من الأهداف المنشودة للمؤسسة .

يعد التعليم بصفة العامة والتعليم العالي بصفة خاصة من أهم ركائز اقتصاد ومجتمع المعرفة حيث تسهم مؤسسات تعليم العالي بدور أساسي في تعظيم القدرة المعرفية للمجتمع بحثا واستخداما وتطبيقا من خلال ممارسة وظائفها من تدريس (نشر معرفة) وبحث علمي(إنتاج المعرفة) وخدمة مجتمع (تطبيق المعرفة)، إلا أن نجاح هذه المؤسسات في إعداد الرأس المال البشري المؤهل للإنتاج،وتطوير القدرات الإبداعية له ،والرفع من مستوى تأهيله لتلبية مختلف حاجات المجتمع من التنمية المستدامة ،في جميع المجلات الاجتماعية ، والبشرية ،الاقتصادية ، الثقافية يتطلب منها ضرورة الاهتمام بقضية صارت الشغل الشاغل لكبار الباحثين في العالم ،ألا وهي ضمان جودة التعليم على مستوى مؤسسات التعليم العالي ويكون ذلك عن طريق تطبيق الجيد لمفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة ، والتي تشكل اللبنة أساسية التي تمكن مؤسسات التعليم العالي من الوصول إلى الاعتمادية العالمية .

وتعتبر معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر من أهم مؤسسات تعليم العالي التي تولي لها الدولة الجزائرية اهتماما كبيرا وذلك بالنظر للخدمات الكبيرة التي ستقدمها لمجتمع من جميع نواحي الاجتماعية أو الاقتصادية إذا مات م اهتمام بها جيدا، لذلك فقد عمدت الدولة الجزائرية عن طريق وزارة التعليم العالي إلى سعي لتوفير سبل نجاح هاته معاهد وذلك بتكوين إطارات متخصصة في هذا مجال تساهم في تحقيق الأهداف المنشودة.

كل هاته الأمور التي تسعى إليها وزارة التعليم العالي لا يمكن الوصول إليها إلا بوجود إدارة فاعلة تسعى وتهتم بتطوير المجتمع من جميع نواحي وذلك لتحقيق التفوق والوصول للتميز، ونظرا للنجاحات التي حققتها إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات الإنتاجية والخدمية فقد إرتئت وزارة الوصية عن طريق خبراءها وباحثيها إلى ضرورة تطبيق مفاهيم هذا النظام الإداري على مستوى معاهد علوم وتقنيات نشاطات البدنية والرياضية قصد إحداث قفزة نوعية وتطوير في أداء بما يلاءم المستجدات الموجودة على الصعيد المحلي والدولي ، لكنها اصطدمت بجملة من معوقات حالت دون تطبيق الفعلي لمبادئ إدارة الجودة الشاملة واستفادة من نتائجها ،ومن خلال ما سبق ذكره تكونت لدى الباحث مجموعة من تساؤلات حول هاته معوقات ونوعيتها والتي ثبطت عمل الخبراء والباحثين في هذا المجال.

وانطلاقا من هذا برزت ملامح إشكاليتنا كالتالي:

الإشكالية العامة:

- ما هي معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية؟

الإشكاليات الجزئية:

- ما هي معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر عينة البحث في المجال القيادي (الإدارة العليا)؟
- ما هي معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر عينة البحث في المجال الجانب السلوكي للأطراف المعنية بالجودة ؟

أهداف البحث:

- محاولة معرفة معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في معاهد علوم وتقنيات نشاطات البدنية والرياضية .
- التعرف على أهم المعوقات التي تمنع من تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مستوى معاهد علوم وتقنيات نشاطات البدنية والرياضية.
- محاولة التوصل إلى نتائج تساعد القائمين ومتخذي القرار على إيجاد الآليات المناسبة لتطبيق نظام إدارة الجودة بنجاح .

أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث والتي تدور حول معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في معاهد علوم وتقنيات نشاطات البدنية والرياضية من ناحية العلمية من ناحيتين:

- **الأهمية العلمية النظرية:** وذلك بتزويد الباحثين والمهتمين في مجال إدارة الجودة الشاملة بمعلومات علمية عنها وعن أهم معوقات التي تحول دون تطبيق الجيد لإدارة الجودة الشاملة على مستوى معاهد علوم وتقنيات نشاطات البدنية والرياضية.
- **الأهمية العلمية التطبيقية :** تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال الإضافة العلمية التي يمكن أن تتوصل إليها نتائج الدراسة من خلال تقديم المقترحات اللازمة ، وإبراز أهم معوقات التي تحول دون تمكن القائمين والفاعلين في اتخاذ القرار على مستوى معاهد من تطبيق إدارة الجودة الشاملة ،بالإضافة إلى أنها سوف تساهم بإذن الله من خلال النتائج والتوصيات التي ستتوصل إليها في مساعدة المسئولين على كشف الانحرافات وتصحيح ومعالجة القصور وذلك من اجل تطبيق الجيد لمبادئ هذا النظام ، وذلك لتحقيق النتائج المرجوة.

الفرضية العامة:

- للجودة الشاملة معوقات تحول دون تطبيقها على مستوى معاهد علوم وتقنيات نشاطات البدنية والرياضية بالجزائر.

الفرضيات الجزئية:

- للجودة الشاملة معوقات تحول دون تطبيقها على مستوى الجانب القيادي (الإدارة العليا) من وجهة نظر عينة البحث.
- للجودة الشاملة معوقات تحول دون تطبيقها على مستوى الجانب السلوكي للأطراف المعنية بالجودة من وجهة نظر عينة البحث.

الكلمات الدالة في الدراسة: ويكون تحديد مصطلحات بحثنا كالأتي:

المعوقات :

" هي جميع العوائق المالية ،والإدارية ، والفنية ،والاجتماعية ،والشخصية التي تعوق المسئول عن تحقيق أهداف برامجه الإدارية التي تساعد في تحسين عملية التعليم والتعلم وتطويرها"(الحسن المغيدي، 1997، ص71).

التعريف الإجرائي:

ويعرفها الباحث إجرائيا "هي العوامل التي تعمل على عرقلة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر".

إدارة الجودة الشاملة :

التعريف اللغوي:

" الأصل الاشتقاقي لكلمة الجودة (ج – و – د)، و هو أصل يدل على كثرة التسامح و العطاء و الجودة يضم الجيم أو فتحها بمعنى الشيء الجيد ، و اشتقاقاً اسم مرة من الثلاثي الأجوف (جاد) زنته على (فَعلة)، و يصح الجودة (بضم الجيم) بمعنى الشيء الجيد أيضاً " (مدني حرفوش، 1996، ص14).

التعريف الاصطلاحي:

يعرفها هوفر وزملائه :بأنها فلسفة إدارية مصممة لجعل المؤسسة أكثر مرونة وسرعة في إنشاء نظام هيكلي متين توجه من خلاله جهود كافة العاملين لكسب العملاء عن طريق سبل المشاركة في التخطيط والتنفيذ للأداء التشغيلي (محمد عبد الوهاب العزاوي، 2016، ص20).

التعريف الإجرائي:

هي عبارة عن نظام الإدارة الذي يعتمد على الموارد البشرية ويسعى إلى التحسين المستمر في خدمة العميل بأحسن طريقة و بأقل تكلفة.

إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

"هي فلسفة إدارية لقيادات الجامعة تركز على إشباع حاجات الطلاب والمستفيدين وتحقق نمو الجامعة، وتوصلها إلى أهدافها وهي تضمن الفاعلية، والكفاية المرتفعة في الحقل العلمي والبحثي التي تؤدي في النهاية إلى تفوق والتميز وتشمل الجودة الشاملة الجامعية الكليات والمعاهد والإدارات والعاملين " (محمد عوض الترتوري وجويحات أغادير عرفات، 2006، 115).

-الدراسات السابقة والمشابهة:

رغم أهمية الموضوع إلا أنه لا توجد دراسات سابقة بل وجدنا من خلال استطلاع الذي قمنا به من أجل جمع معلومات النظرية عن موضوع الدراسة، دراسات مشابهة من أهمها ما يلي:

- **الدراسة الأولى:** رسالة ماجستير من إعداد الباحث نصر الدين حمدي سعيد مدوخ (2008) بعنوان معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وسبل التغلب عليها".

- **الهدف العام من الدراسة:** هو دراسة وإبراز أهم معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية وسبل التغلب عليها .

- **تساؤلات الدراسة:**

- ما معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة؟وسبل تغلب عليها؟
- ما أهم معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة من وجهة نظر عينة الدراسة؟
- ما سبل التغلب على معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة؟

-المنهج المتبع: المنهج الوصفي التحليلي.

- **مجتمع البحث:** كل عمداء، رؤساء أقسام الأقسام الأكاديمية في جامعات الثلاث لمحافظة غزة.

-أداة الدراسة: استبيان موجه لعمداء، ورؤساء أقسام الأكاديمية.

-نتائج الدراسة: بالنسبة للمعوقات التي تتعلق بالهيئة الإدارية، فقد أظهرت النتائج أن نسبة متوسطة من المستجيبين بلغت(57.41بالمائة) أقرت بوجود معوقات في هذا المجال وعلى رأس هذه المعوقات "وجود درجة عالية من المركزية في اتخاذ القرارات الجامعية".

- بالنسبة للمعوقات التي تتعلق بالهيئة تدريسية،فقد أظهرت نتائج أن نسبة متوسطة من مستجيبين بلغت (56.41بالمئة)أقرت بوجود معوقات في هذا المجال،على رأس هذه المعوقات افتقار أعضاء الهيئة التدريسية للمعرفة الكافية بمبادئ إدارة الجودة الشاملة".

- **الاقتراحات:**

- الحد من المركزية في اتخاذ القرارات الجامعية وضرورة مشاركة كل عاملين وفاعلين في المؤسسة الجامعية .
- العمل الجاد على نشر ثقافة ومفهوم إدارة الجودة الشاملة ومبادئها داخل المؤسسات التعليمية، من خلال تدريب أعضاء الهيئة التدريسية.

الدراسة الثانية: أطروحة دكتوراه للباحثة رقاد صليحة (2013-2014) بعنوان تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية "آفاق ومعوقاته "،دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم العالي للشرق الجزائري.

- **الهدف العام من الدراسة :** معرفة معوقات وآفاق تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات تعليم العالي الجزائرية.

- **تساؤلات الدراسة:**

- ما هي معوقات وآفاق تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات تعليم العالي الجزائرية؟
- ما هي المبررات الدافعة لتطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات تعليم العالي الجزائرية من وجهة نظر مسئولي ضمان الجودة؟
- ما هي السياسة المناسبة لتطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات تعليم العالي الجزائرية من وجهة نظر مسئولي ضمان الجودة؟

- **المنهج المتبع:** استخدم المنهج الوصفي التحليلي.
- **مجتمع البحث:** مكون من مسئولي ضمان الجودة بجامعات الشرق الجزائري.
-**أداة الدراسة:** استخدم الاستبيان كأداة مناسبة لجمع البيانات من مجتمع البحث.

-نتائج الدراسة:

- دفع كل من التحديات الداخلية والخارجية التي تواجه مؤسسات تعليم العالي الجزائرية إلى تطبيق نظام ضمان الجودة.
- وجود جملة من معوقات التي من تطبيق نظام ضمان الجودة والمتعلقة بالجانب القيادي على مستوى وزارة الوصية والجانب الإداري والتنظيمي للمؤسسة وعلى مستوى الجانب السلوكي للإطراف المعنية بالتطبيق.

- الاقتراحات:

- ضرورة تسطير خطوط العريضة من اجل تطبيق الفعلي والجيد لنظام ضمان الجودة من تحديد للهدف والآلية مناسبة والنطاق مناسب.
- العمل على ضمان الجودة داخلية من خلال الاهتمام بتحقيق الجودة الشاملة والتحسين المستمر القائم على إجراءات التقييم الذاتي.

- تبني إجراءات ضمان الجودة الخارجية التي تتيح لها مقارنة سياستها بما هو متعارف عليه عند أصحاب اختصاص.

التعليق على الدراسات المشابهة:

من خلال العرض السابق لمجموع الدراسات المشابهة يتضح لنا أن أغلب هذه الدراسات تتشابه مع الدراسة الحالية التي تناولتها وذلك أنها تناولت موضوع معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعات بشكل عام والتعليم العالي بشكل خاص على اعتبار أن معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية تابعة لوزارة التعليم العالي ، وتتشابه أيضا مع الدراسة الحالية بأن جميع الدراسات أستخدم فيها المنهج الوصفي تحليلي من قبل الباحثين وكذلك كان هناك اختلاف في مجال الزمني للدراسات المطروحة عن مجال الزمني للدراسة الحالية فالدراسات السابقة أجريت في الفترة مابين (2008،و2014م)،بينما سيتم بإذن الله إجراء هذه الدراسة الحالية خلال الموسم الدراسي(2019،2018م)،كما أن الدراسة الحالية تناولت معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر وجميع الدراسات المشابهة التي تناولتها في موضوعي لها فائدة كبيرة في إثراء الإطار النظري المتعلق بهذه الدراسة وفي ضبط تساؤلات وفرضيات الدراسة وكذا في وجود الأفكار التي ساعدتني كباحث في تصميم أداة الدراسة (الاستبيان) وضبط وبيان محاوره وبنوده.

الإجراءات الميدانية للدراسة:

الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر أدوات البحث العلمي هي أساس الجانب التطبيقي الذي يعطي أكثر مصداقية للإشكالية المطروحة، وتعد الدراسة الاستطلاعية أحد أهم الأدوات المستعملة في البحث العلمي فهي تفصح لنا عن خبايا المكان الذي نستفسر فيه فرضياتنا.

ويعرف (ماثيو جيدير) الدراسة الاستطلاعية على أنها عبارة عن دراسة علمية كشفية، تهدف إلى التعرف على المشكلة، وتقوم الحاجة إلى هذا النوع من البحوث عندما تكون المشكلة محل البحث جديدة لم يسبق إليها، أو عندما تكون المعلومات أو المعارف المتحصل عليها حول المشكلة قليلة وضعيفة.(ماثيو جيدير،2004،ص26).

وعلى هذا الأساس قمنا بإجرائها على الموظفين وإداريين العاملين بالمعهد ،فاخترنا 11 من الإداريين عشوائيا للقيام بالدراسة استطلاعية من بين 51 إداري الذين يكونون الهيئة المسيرة للمعهد وهذه العينة استطلاعية تمثل 20% من المجتمع الأصلي للبحث، حيث دامت مدة شهر و ذلك خلال شهر مارس 2019.

وقد اشتملت دراستنا هذه على عدة خطوات هي:

- الحصول على قبول إدارة المعهد للقيام بهذه الدراسة.

وكان الهدف من هذه الدراسة هو:

- معرفة الصعوبات التي قد تواجه الباحث أثناء إجراء دراسة الميدانية.
- التعرف على ميدان تطبيق وإجراءات هذه الدراسة.
- قابلية موظفي وإداريي المعهد لمساعدتنا على إجراء دراستنا.
- معرفة مدى صعوبة أو سهولة أسئلة الاستبيان المقدم.
- معرفة الوقت الذي ممكن أن نستغرقه لإجراء هذه الدراسة.

- مجالات الدراسة :

تنقسم مجالات الدراسة إلى مجالين أساسيين وهما مجالين المكاني،أي المكان الذي أجريت فيه الدراسة ، والمجال الزماني أي المدة التي استغرقتها الدراسة الميدانية وهي موضحة كالتالي:

أُ-المجال المكاني:

جرت أطوار الدراسة الميدانية بمعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية جامعة مسيلة،

المجال الزماني:

بعد اختيارنا لموضوع الدراسة وقبوله من طرف لجنة تكوين الخاصة بنا شرعنا في العمل وبعد تحديد عبارات ومحاور الاستبيان تم توزيع استماراته على إداريين وموظفين الموجودين بمعهد علوم وتقنيات نشاطات البدنية والرياضية بجامعة المسيلة في يوم الثلاثاء 09 أفريل 2019م إلى غاية الخميس 25 أفريل 2019م وبعدها تم استرجاع استمارات ،وتمت مرحلة تحليل النتائج الخاصة بالدراسة استطلاعية.

المنهج المتبع في الدراسة :

يعرف منهج البحث بأنه " مجموعة الخطوات المنظمة والعمليات العقلية الواعية والمبادئ العامة والطرق الفعلية التي يستخدمها الباحث لتفهم الظاهرة موضوع دراسته" (بوداود عبد اليمين وعطاء الله أحمد،2009، ص111).

تعتمد دراستنا هذه على المنهج الوصف التحليلي ، منهجا إجرائيا لجمع و تحليل وتفسير النتائج المتحصل عليها ، و يعرف المنهج الوصفي بأنه طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة.(عمار بوحوش ومحمد محمود، 2007، ص139).

مجتمع الدراسة : عرف الباحث Grawitz مجتمع الدراسة على أنه مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا والتي ترتكز عليها الملاحظات (موريس أنجرس، 2004، ص298).

حيث تكون مجتمع البحث في هذه الدراسة في موظفين وإداريين العاملين بمعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة المسيلة قدر عددهم بعد قيامنا بالدراسة استطلاعية ب 51 موظف مقسمين على عدة مصالح.

أدوات جمع البيانات والمعلومات : من أجل جمع البيانات والمعلومات والحقائق يوجد العديد من أدوات البحث العلمي منها الاستبيان والذي يعرف بأنه: " نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، ويتم تنفيذ الاستمارة عن طريق المقابلة أو أن ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد".(رشيد زرواتي، 2002، ص58).

وقد تم تصميمه بصورة تنسجم مع طبيعة الدراسة أهدافها وقد تكون من جزئين هما كالتالي:

- الجزء الأول يحتوي على معلومات أولية تتعلق بمجتمع الدراسة

وقد جاءت فيها بيانات تتعلق بالسن، والجنس، و الخبرة المهنية، المستوى التعليمي، ووضعية المنصب.

- أما الجزء الثاني فتكون من 15 عبارة تحمل 5 مستويات اختيار

تراوحت بين موافق تماما، موافق، محايد، غير موافق،غير موافق تماما وقد وزعت هذه العبارات على محورين هما:

المحور الأول: معوقات تتعلق بالجانب القيادي (الإدارة العليا).

المحور الثاني: معوقات متعلقة بالجانب السلوكي للأطراف المعنية بتطبيق الجودة(الموظفين والإداريين).

الخصائص السيكومترية للأداة:

صدق المحكمين : تستمد الأداة صدقها الظاهري من صدق محكمين لها ، وبناءا على ذلك تم عرض الأداة في صورتها الأولية على الأساتذة المحكمين عددهم(07) أساتذة حسب التخصص حيث طلبنا منهم إبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مناسبة فقرات أو عبارات الاستبيان ومدى انتماء الفقرات إلى كل محور أو مجال من مجالات الدراسة وكذلك وضع صياغتها الأولية وفي ضوء ذلك تم حذف بعض العبارات و تغيير بعض العبارات وذلك ليتلاءم الاستبيان مع واقع الدراسة وخصوصية معهد علوم

وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ، وقد بلغ عدد العبارات الموجودة في الاستبيان المقدم للإداريين وموظفين بمعهد علوم وتقنيات نشاطات البدنية والرياضية 15عبارة موزعين على محورين .

الجدول رقم : 01 يوضح عدد العبارات وفق كل محور من محاور الاستبيان.

المحاور	*عدد العبارات*
*المحور الأول:*معوقات متعلقة بالجانب القيادي(الإدارة العليا).	*07*
المحور الثاني: معوقات متعلقة بالجانب سلوكي للأطراف معنية بالجودة(الإداريين والموظفين).	*08*
مجموع عبارات الاستبيان ككل	*15*

صدق الاتساق الداخلي: تم حساب صدق الاتساق الداخلي للاستبيان وجرى التحقق منه بتطبيقها على عينة استطلاعية بلغ عددها (11) فرد من أفراد مجتمع البحث وقد تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجات كل محور من محاور الاستبيان الخاص بالدراسة، وقد كان ذلك بواسطة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية ((statiscal package for social sciences) ، (spss) ، والجداول التالية توضح ذلك .

الجدول رقم:02 يبين معامل الاتساق الداخلي لكل عبارة للمحور الأول (معوقات متعلقة بالجانب القيادي) مع العبارات الكلية للاستبيان:

المحور الأول: معوقات متعلقة بالجانب القيادي (الإدارة العليا).

العبارات	*رقم العبارة*	*معامل الارتباط*
1-عدم قناعة الإدارة العليا بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.	01	0.951
2- عدم وضوح سياسة تطبيق إدارة الجودة الشاملة .	02	0.872
3- عدم حرص الإدارة العليا على توثيق سياسة تطبيق إدارة الجودة الشاملة	03	0.850
4- عدم حرص الإدارة العليا على الإعلان عن سياسة تطبيق إدارة الجودة	04	0.789

الشاملة		
5- عدم حرص الإدارة العليا على مشاركة رؤساء مصالح وإداريين في تحديد سياسة تطبيق إدارة الجودة الشاملة .	05	0.633
6- عدم حرص الإدارة العليا على تواصل مستمر مع إداريين ومسئولي لجنة ضمان الجودة بالمعهد.	06	0.814
7-المركزية في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة .	07	0.822

معامل الارتباط معنوي عند درجة الحرية (09) وعند نسبة الخطأ (0.05)

يتبين من خلال الجدول رقم(02) أن معامل الارتباط لعبارات الاستبيان تراوحت بين (0.633،و0.951) ، وبمقارنتها بالقيمة الجدولية عند نسبة الخطأ (0.05) وعند درجة الحرية (09) نجد أن قيم معامل الارتباط معنوية.

المحور الثاني: معوقات مرتبطة بالجانب السلوكي للأطراف المعنية بالجودة (الموظفين والإداريين) .

الجدول رقم 03 -يبين معامل الاتساق الداخلي لكل عبارة للمحور الثاني (معوقات مرتبطة بالجانب السلوكي للأطراف) مع العبارات الكلية للاستبيان.

العبارات	*رقم العبارة*	*معامل الارتباط*
1- الخوف من عملية التقييم.	01	0.975
2- الخوف من عدم القدرة على تجاوب مع طبيعة المهام الجديدة.	02	0.846
3- الخوف من بذل جهد إضافي.	03	0.861
4- الخوف من فقدان النفوذ.	04	0.653
5- الخوف من فقدان الاستقلالية.	05	0.950
6-تفضيل الاستقرار (تفضيل الاعتماد على أساليب الروتينية في العمل).	06	0.712
7-الشعور بالاغتراب الوظيفي (عدم مشاركته في العمل).	07	0.789
8- ضعف الثقة بنتائج تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	08	0.750

معامل الارتباط معنوي عند درجة الحرية (09)، وعند نسبة الخطأ (0.05)

يتبين من خلال الجدول التالي أن معامل الارتباط لعبارات الاستبيان تراوحت بين (0.653، و0.975)، وبمقارنتها بقيمة الجدولية عند نسبة الخطأ (0.05) وعند درجة الحرية (09) نجد أن جميع قيم معامل الارتباط معنوية.

2/5 ثبات الأداة:

ويقصد بثبات الأداة أن تحصل على "نتائج متقاربة أو نفس النتائج إذا طبقت أكثر من مرة في نفس الظروف المماثلة، ومن النادر أن يوجد مقياس صادق ولا يكون ثابت، فالمقياس الصادق هو المقياس الثابت لكن العكس ليس صحيح.

-ألفا كرومباخ محسوبة بالنسبة لمحاور الاستبيان المقدم للمسيرين هي : 0.867

الجدول رقم :04 يبين قيم ألفا كرومباخ لكل محور والاستبيان ككل الخاص بالدراسة:

المحاور	*عدد العبارات*	*قيمة ألفا*
***المحور الأول:* معوقات متعلقة بالجانب القيادي (الإدارة العليا).**	***07***	***0.858***
***المحور الثاني:* (معوقات مرتبطة بالجانب السلوكي للأطراف المعنية).**	***08***	***0.913***
المجموع	***15***	***0.867***

يتبين من خلال الجدول أن قيم ألفا كرومباخ لكل محور وللاستبيان ككل مرتفعة وأكبر من قيمة المقبولة (0.7) حسب (nunnally،1978).

06- إجراءات التطبيق الميداني للأداة: لقد قمنا بدراستنا الأساسية على مجتمع البحث المكون من 31موظف وإداري في معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة المسيلة،حيث تم توزيع استمارات الاستبيان عليهم واسترجاعها ، وكان هذا طيلة الفترة الممتدة من الأحد 28 أفريل 2019م إلى غاية الثلاثاء 30 أفريل 2019م.

07-الأساليب الإحصائية المستخدمة: بغرض تحليل نتائج الدراسة التي جمعت من خلال استمارة الاستبيان فقد لجأنا في المعالجة الإحصائية للمعطيات المتحصل عليها إلى:

-لقياس الصدق والثبات بالنسبة للأداة المستعملة استخدمنا معامل ارتباط بيرسون ،و معامل الثبات ألفا كرومباخ.

-المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

-لغرض تحديد مستويات أوزان فقرات محاور الدراسة (الأهمية النسبية)، إلمعبر عنها في محاور الاستمارة ،تم الاعتماد مقياس ليكرت ،وعلى أساسه حدد المدى 5-1 يساوي 4، وبتقسيمه على مستويات الأداة والبالغة خمسة نحدد طول الفقرة والمقدرة ب:4/5تساوي 0.8،وعليه تكون قيمة الوسط المرجح الأوزان المئوية كما يلي :

جدول رقم :05 :قيمة الوسط المرجح والأوزان المئوية ودرجات الموافقة لمحاور الاستبيان.

الوسط المرجح	الأوزان المئوية	درجة موافقة
من 1- أقل من 1.8	0.2- اقل من36.0	ضعيفة جدا
من 1.8أقل من 2.6	0.36- اقل من 0.52	ضعيفة
من 2.6 أقل من 3.4	0.52- اقل من 0.68	متوسطة
من 3.4 اقل من 4.2	0.68- اقل من0.84	عالية
من 4.2 اقل من 5	0.84- اقل من 100	عالية جدا

تحليل و مناقشة النتائج:

السؤال الأول: " ما هي معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر عينة البحث في المجال القيادي (الإدارة العليا)؟

وكان الهدف من هذه الإشكالية هو معرفة ما هي أهم معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية وأكثرها تأثيرا من وجهة نظر عينة البحث في مجال القيادي وهو المجال الذي يتكلم عن الإدارة العليا المسيرة للمعهد، وقد تم حساب ذلك بالاستعانة بالمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد مجتمع البحث على عبارات محور الأول "**معوقات مجال القيادي(الإدارة العليا)**" وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي :

الجدول رقم:06-يوضح استجابات أفراد مجتمع البحث على عبارات محور معوقات تطبيق في على مستوى الجانب القيادي (الإدارة العليا).

العبارات	*متوسط الحسابي*	*انحراف المعياري*	*درجة موافقة*	*الأهمية النسبية*	*الترتيب*
1-عدم قناعة الإدارة العليا بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.	3.41	0.919	عالية	68.20	07
2- عدم وضوح سياسة تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	4.03	0.782	عالية	80.60	01
3- عدم حرص الإدارة العليا على توثيق سياسة تطبيق إدارة الجودة الشاملة	3.68	0.853	عالية	73.60	05
4- عدم حرص الإدارة العليا على الإعلان عن سياسة تطبيق إدارة الجودة الشاملة	3.51	0.526	عالية	70.20	06
5- عدم حرص الإدارة العليا على مشاركة	3.72	0.781	عالية	74.40	04

رؤساء مصالح وإداريين في تحديد سياسة تطبيق إدارة الجودة الشاملة .					
6- عدم حرص الإدارة العليا على تواصل مستمر مع إداريين ومسئولي لجنة ضمان الجودة بالمعهد.	3.82	0.728	عالية	76.4	02
7-المركزية في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة .	3.75	0.872	عالية	75	03
المعدل العام	3.70	0.780	عالية	74.05	

المصدر: أعد الجدول بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

بناء على معطيات الجدول رقم 06،نسجل أن المتوسط العام للفقرات قدر ب(3.70) ،وبانحراف معياري مقداره(0.780) ووزن مئوي يقدر (74.05بالمئة)، وعليه فهو يقع عند مستوى الموافقة بدرجة عالية (68-84 بالمائة) للإداريين في معهد علوم وتقنيات نشاطات البدنية والرياضية محل دراسة .وعليه فهم يقرون بوجود مجموعة من المعوقات التي تحد من عملية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وهي معوقات تتعلق بالجانب القيادي (الإدارة العليا) المسيرة للمعهد ويتضح من خلال الجدول موضح أعلاه أن أكثر معوقات التي تشكل أهمية كبيرة من وجهة نظر مجتمع البحث المستهدف هي عدم وضوح سياسة تطبيق إدارة الجودة الشاملة ،وعدم حرص الإدارة العليا المسيرة للمعهد على تواصل مستمر مع إداريين ومسئولي لجنة ضمان الجودة بالمعهد فيما يخص السبل التي تساعد على تطبيق الفعلي لمبادئ إدارة الجودة الشاملة ، كما رأت عينة البحث من خلال مجموع العبارات مطروحة عليهم وجود ما يسمى بالمركزية في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وهو معوق يحول دون تطبيقها وذلك أن من مبادئ إدارة الجودة الشاملة مشاركة الجماعية في عملية اتخاذ القرارات .

وتتفق نتائج هذا الجانب من معوقات مع نتائج دراسة الباحثة صليحة رقاد بعنوان "تطبيق نظام الجودة في مؤسسات تعليم العالي الجزائرية أفاق ومعوقاته " والتي توصلت إلى أن غموض سياسات واستراتيجيات أهداف تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة تعد من أهم معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- **التساؤل الثاني:"** ما هي معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر عينة البحث في المجال الجانب السلوكي للأطراف المعنية بالجودة ؟

كان الهدف من هذا التساؤل هو معرفة ما هي أهم معوقات تطبيق الجودة الشاملة في معهد علوم وتقنيات نشاطات البدنية والرياضية وأكثره تأثيرا من وجهة نظر عينة البحث في مجال الخاص بالجانب السلوكي للأطراف المعنية بتطبيق الجودة ،وقد تم حساب ذلك بالاستعانة بالمتوسطات الحسابية

والانحراف المعياري لاستجابات أفراد مجتمع البحث على عبارات محور الثاني" **جانب السلوكي للأطراف المعنية بالجودة**" ، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم 07: يوضح استجابات أفراد مجتمع البحث على عبارات محور "جانب السلوكي للأطراف المعنية بتطبيق جودة"

مناقشة نتائج المحور الثاني على ضوء الفرضية الثانية:

العبارات	*متوسط الحسابي*	*الانحراف المعياري*	*درجة الموافقة*	*الأهمية النسبية*	*الترتيب*
1- الخوف من عملية التقييم.	4.31	0.712	عالية جدا	86.20	01
2- الخوف من عدم القدرة على تجاوب مع طبيعة المهام الجديدة .	4.24	0.810	عالية جدا	84.80	02
3- الخوف من بذل جهد إضافي.	4.13	0.776	عالية	82.60	04
4- الخوف من فقدان النفوذ.	4.17	0.917	عالية	83.40	03
5- الخوف من فقدان الاستقلالية.	4	0.890	عالية	80	06
6-تفضيل الاستقرار(تفضيل الاعتماد على أساليب الروتينية في العمل).	4.03	0.755	عالية	80.81	05
7-الشعور بالاغتراب الوظيفي (عدم مشاركته في العمل).	3.51	0.919	عالية	70.20	07
8- ضعف الثقة بنتائج تطبيق إدارة الجودة الشاملة .	3.37	0.843	متوسطة	67.40	08
المعدل العام	3.96	0.827	عالية	79.42	

أعد الجدول بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

بعد القيام بعملية تحليل نتائج المحور الثاني الخاص بالفرضية الثانية، و التي تبحث عن معرفة ما هي معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال الخاص بالجانب السلوكي للأطراف المعنية بتطبيق الجودة والمتمثلة في عينة البحث مكونة من إداريين موجودين على مستوى معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة المسيلة، وبناء على المعطيات الموجودة في الجدول أعلاه رقم 07 ،فقد أظهرت النتائج أن المتوسط العام للفقرات قدر ب(3.96) وبانحراف معياري قدره(0.827)، ووزن مئوي قدر (79.42بالمئة)، وعليه فهو يقع عند مستوى الموافقة بدرجة عالية(68-84بالمئة) ، وهو ما يشير إلى موافقة عينة البحث بالمعهد بدرجة عالية على الأسباب التي تؤدي إلى بروز المقاومة ، والتي تعتبر من أهم أسباب التي تحد من تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمعهد وهي تمثل إعاقة كبيرة حسب رأيهم ،ومن أكثر معوقات التي تمثل أهمية بالنسبة لعينة البحث هي الخوف من عملية التقييم، وكذا الخوف من عدم القدرة على تجاوب مع طبيعة مهام الجديدة ،وكذا الخوف من فقدان النفوذ ، والخوف أيضا من بذل جهد إضافي إذا ما تم اعتماد على هذا النظام الإداري الجديد.

كل هاته النتائج الموضحة أعلاه تتفق مع دراسة الباحثة رقاد صليحة بعنوان " تطبيق نظام الجودة في مؤسسات تعليم العالي الجزائرية أفاق ومعوقاته " والتي توصلت إلى أن جانب السلوكي المرتبط بالأطراف المعنية بتطبيق إدارة الجودة الشاملة من أهم المعوقات التي تحد من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في معاهد ، وذلك باعتبار مقاومة أفراد لأي نظام سيصعب من أمر تطبيقه.

الاستنتاج:

على ضوء ماقمنا به من دراسة ميدانية في معهد علوم وتقنيات نشاطات البدنية والرياضية بجامعة المسيلة ، وكذا تحليل ومناقشة النتائج المتحصل عليها من خلال ، توزيع الاستبيان لكل الإداريين الذين يزاولون نشاطهم بالمعهد وذلك من أجل معرفة مدى تحقق صحة الفرضيات التي بنينا على أساسها البحث أو الدراسة، حيث تم إثبات صحة الفرضيتين وبناءا على ذلك يمكن القول بأن الفرضية العامة للبحث قد تحققت.

ومن هنا يمكننا القول بأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة كنظام إداري يعد ضرورة حتمية وملحة أملتها عدة ظروف وفي ظل الاتجاهات الحديثة الحالية في تعليم العالي والذي يعتبر معهد علوم وتقنيات نشاطات البدنية والرياضية أحد أهم فروعه ، وقد أوضحت العديد من الدراسات التي أجريت في هذا المجال أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة بكفاءة وفعالية عالية يتطلب تسطير الخطوط العريضة له من تحديد الأهداف المناسبة ، والآلية المناسبة ،والنطاق المناسب ، يعني بمفهوم أخر العمل على تحديد السياسات المناسبة التي تسمح بتطبيق هذا النظام والإعلان عنها وتوثيقها والعمل أيضا على مشاركة كل الفاعلين في مؤسسات التعليم العالي بصفة عامة ومعاهد علوم وتقنيات نشاطات البدنية الرياضية بصفة خاصة في تحديد هذه السياسات التي تسمح بتطبيق الجيد لمبادئ هذا النظام ،

كذلك وجب العمل على الحد من معوقات التي تثبط تطبيق هذا النظام ومن ضمنها دحر كل مقاومات التي تنتج عن أفراد المعنيين بتطبيق مبادئ الجودة والعمل على تكوينهم وترسيخ مبادئ وأفكار الخاصة بهذا النظام من أجل إزالة كل مخاوف التي تؤرقهم وتجبرهم على خلق صعوبات وهو ما يساهم في تحسين جودة التعليم على مستوى هاته المعاهد ،ويؤدي في الأخير إلى شهادة بجودة هذا التعليم ،والاعتراف بذلك على مستوى العالمي.

الاقتراحات:

من خلال ما قدمناه من دراسة نظرية وميدانية التي قمنا بها، وكذا من خلال احتكاكنا بالفاعلين في معهد علوم وتقنيات نشاطات البدنية والرياضية بجامعة المسيلة فقد توصلنا لبعض الاقتراحات المهمة والتي نتمنى مراعاتها والمتمثلة فيما يلي :

1. العمل على توضيح سياسة تطبيق إدارة الجودة الشاملة من طرف مسئولين على تطبيقها (الإدارة العليا).
2. إعطاء اهتمام متواصل بتكوين الإداريين ومحاولة ترسيخ مبادئ إدارة الجودة الشاملة بهدف تجنب المقاومات من طرفهم باعتبارهم حلقة أهم في تطبيق هذا النظام.
3. محاولة التواصل المستمر من طرف الإدارة العليا والعمل على مشاركة رؤساء المصالح والإداريين في تحديد سياسة تطبيق إدارة الجودة الشاملة .
4. محاولة الحد من المركزية في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة .
5. العمل على توثيق سياسة تطبيق الإدارة الجودة الشاملة من طرف الإدارة العليا وذلك لتجنب مقاومات من طرف أطراف المعنية بتطبيق مبادئ الجودة .

قائمة المراجع:

1. الحسن المغيدي.(1997). معوقات الإشراف التربوي كما يراها المشرفون والمشرفات في محافظة الإحساء التعليمية. مجلة مركز البحوث التربوية. جامعة قطر.العدد 12 .
2. رشيد زرواتي.(2002).تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية.ط1.الجزائر.دار هومة.
3. رقاد صليحة.(2013-2014).تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: آفاقه ومعوقاته دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم العالي للشرق الجزائري.رسالة دكتوراه.كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.جامعة سطيف 1.
4. عمار بوحوش ومحمد محمود الذنيبات.(2007).مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث.ط4.الجزائر.ديوان المطبوعات الجامعية.
5. ماثيو جيدير.(2004).منهجية البحث العلمي. ترجمة من الفرنسية ملكة أبيض.
6. محمد عبد الوهاب العزاوي.(2016).إدارة الجودة الشاملة.الأردن.دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
7. محمد عوض الترتوري و جويحات أغادير عرفات.(2006). إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات.ط1. الأردن.دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
8. مدني حرفوش.(1996).التوجه نحو إدارة الجودة الشاملة كمدخل للإصلاح الإداري.القاهرة.دار غريب للطباعة والنشر.
9. موريس أنجرس.(2004).منهجية البحث العلمي.ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون.الجزائر.دار القصبة للنشر.
10. نصر الدين حمدي سعيد مدوخ.(2008).تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وسبل التغلب عليها.رسالة ماجستير.قسم أصول التربية.كلية التربية.الجامعة الإسلامية.غزة.
11. وداود عبد اليمين وعطاء الله أحمد.(2009).المرشد في البحث العلمي لطلبة التربية البدنية والرياضية.الجزائر.ديوان المطبوعات الجامعية.