

## متطلبات إدارة الأندية الرياضية في ضوء معايير الجودة الشاملة بولايات (تيارت، البيض، سعيدة) من وجهة نظر العاملين فيها

### *Requirements For The Management Of Sports Clubs In The Light Of The Overall Quality Standards In the Mandates (Tiaaret, Elbayadh, Saida) From The Perspective Of Their Employees*

بن سميشة العيد<sup>1</sup>

bensemicha01111954@gmail.com

تاريخ النشر: 2019/09/29

تاريخ الارسال: 2019 / 05 / 01

#### ملخص

هدفت الدراسة هو معرفة مستوى إدراك الإدارة العليا بالأندية الرياضية بولايات (تيارت، البيض، سعيدة) لتطبيق مبادئ الجودة الشاملة، والكشف عن الفروق في إدراك أهمية تطبيق مبادئ الجودة الشاملة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، استخدم الباحث المنهج الوصفي، وطبق أداة الاستبيان على عينة تمثلت في أعضاء ورؤساء الأندية الرياضية لكرة القدم بولايات (تيارت، البيض، سعيدة)، وبلغ عددهم (70) فرداً، تم اختيارها بالطريقة العمدية. وأظهرت الدراسة أن مبادئ الجودة الشاملة في الأندية الرياضية تطبق بدرجة متوسطة، كما بينت عدم وجود فروق في إدراك أهمية تطبيق مبادئ الجودة الشاملة تعزى لمتغير المؤهل العلمي من قبل الأندية الرياضية، وأوصى الباحث بضرورة توفير متطلبات الجودة الشاملة من موارد مادية وبشرية ووضع الخطط ورسم السياسات وتوضيح ملامح هذه الإدارة الحديثة، إضافة إلى عقد دورات تدريبية متخصصة في مجالات إدارة الجودة الشاملة وأدواتها والأساليب الإحصائية لمراقبة وضبط الجودة.

الكلمات المفتاحية: الإدارة، الأندية الرياضية، الجودة الشاملة.

#### Abstract

*The study aimed to identify the level of awareness of the senior management of the sports clubs in the states of (Tiaaret, Elbaydh and Saida) To apply the principles of total quality and to detect the differences in understanding the importance of applying the principles of total quality due to the variable of scientific qualification, In the members and heads of football clubs in the states of (Tiaaret, Elbaydh, Saida), and the number of (70) individuals, was chosen in a deliberate way.*

*The study showed that the principles of total quality in sports clubs are applied to a medium degree. It also showed that there are no differences in understanding the importance of applying the principles of total quality due to the variable of scientific qualification by sports clubs. The researcher recommended the necessity of providing the overall quality requirements from physical and human resources. The features of this modern management, in addition to holding specialized training courses in the fields of total quality management and its tools and statistical methods to control and control quality.*

**Keywords:** Administration, Sports Clubs, Total Quality.

<sup>1</sup> المركز الجامعي النور البشير. البيض

## مقدمة الدراسة

ويعرفها مفتي إبراهيم (1999) بأنها " فلسفة قيادية تتطلب سعياً دؤوباً للجودة وتوجيهها نحو التحسين المستمر في كافة الجوانب العملية والإدارية من إنتاج وخدمات وإجراءات واتصالات، أوهي إستراتيجية تنظيم يصاحبها مجموعة من الوسائل التي تقود المنظمة لأن تقدم للمستفيد خدمات ذات جودة عالية" (مفتي، 1999، صفحة 20).

وتعد المؤسسات الرياضية وخاصة الأندية الرياضية من أكثر المؤسسات تأثيراً بالتغييرات العالمية والمحلية وذلك لما للرياضة من تأثير واضح محلياً وعالمياً، فهي مظهر من مظاهر تقدم الأمم والشعوب، ويضيف المصري (2012) أن نظام الجودة في المؤسسات والأنشطة الرياضية المختلفة يتضمن هيكل تنظيمي للمؤسسة الرياضية والأنشطة الرياضية المختلفة، ويشمل مجموعة من الإجراءات والعمليات والموارد المادية والبشرية التي يتم الاحتياج إليها لتطبيق إدارة الجودة للوصول للأهداف المطلوبة وهو تحقيق المستوى المرادف للخدمة المقدمة للمستفيد" (المصري، 2012، صفحة 57).

ويؤكد الشافعي (2003) على أهمية استخدام الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية لمواكبة ثورة الإدارة الرياضية على مستوى العالم بحيث تعمل على استمرار المنافسة في مجال الأنشطة الرياضية وجذب المستفيد من ممارسة الأنشطة الرياضية وإدارة المؤسسات الرياضية المختلفة بفاعلية، إذ أن الجودة في إدارة المؤسسات والأندية الرياضية هي تحقيق متطلبات وأهداف المستفيد في مجال الأداء الرياضي والإداري في الأندية الرياضية، والمستفيد هو اللاعب والإداري والجهاز الفني والجهاز الإداري" (الشافعي، 2003، صفحة 30).

إن إدارة الجودة في العمل الرياضي يتوقف على مدى وعي المسؤولين بالمؤسسات الرياضية بفلسفة إدارة الجودة الشاملة والتي تعتبر من الفلسفات الإدارية الحديثة، فهي عبارة عن خطة عامة تشمل جميع مستويات الإدارة وتنادي بتطبيق الجودة وجعلها مسؤولية جميع العاملين، وتهدف إلى تحقيق التميز في جودة أداء المؤسسة من خلال الوفاء باحتياجات المستفيدين والعاملين (العزاوي، 2005).

وقد عرفت إدارة الجودة الشاملة على أنها "فلسفة ومجموعة من المبادئ الإرشادية التي تعتبر بمثابة دعائم التحسين المستمر للمؤسسة سواء في الموارد أو الخدمات أو العمليات (عطية، 2005، صفحة 322)، لذا فهي عملية واسعة النطاق لتعزيز مزايا المؤسسات الرياضية تتضمن التحسين المستمر وتجاوز الأخطاء أثناء أداء العمل، أما في مجال العمل الرياضي فقد ذكر الشافعي (2003) بأن مفهوم إدارة الجودة الشاملة هو "تحقيق احتياجات ورغبات وتوقعات المستفيد أو العميل في المؤسسات الرياضية والأنشطة الرياضية (لاعب، إداري، مدرب)، كما إنها تعني" التفوق أي تحقيق المستوى الرياضي أو الانجاز الرقمي المطلوب أو المستوى الإداري الفعال للمؤسسات الرياضية"، وأن أداء الجودة بكفاءة يكون نتيجة الإعداد المهني والعلمي والفني للعاملين بالأنشطة في المؤسسات الرياضية المختلفة (الشافعي، 2003، صفحة 62).

وتأخذ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية أشكال عدة عند تواجد الموائمة مع المواصفات المرتبطة بكل نشاط أو مجالات التربية البدنية والرياضية والقيام بأفضل ما يجب أن يكون في حدود الإمكانيات المتاحة لتحقيق أهداف الأنشطة الرياضية (الشافعي، 2005، صفحة 22).

## مشكلة الدراسة

إن التطور الذي يشهده العالم في مختلف جوانب الحياة يفرض على جميع المؤسسات والمرافق تغيير نمطها الإداري وتحسينه إلى الأفضل، ومن ضمنها الأندية الرياضية، فلا شك في أهمية إدارة الجودة الشاملة بشكل عام، والحاجة إلى تطبيقها في الأندية الرياضية بشكل خاص، لأن كل لعبة من الألعاب في الأندية الرياضية في حاجة إلى أن تدار بأسلوب علمي بعيداً عن عامل الصدفة، وأن الفشل الذي يصيب إحدى ألعاب الأندية الرياضية يكون بسبب غياب الإدارة السليمة فيها (شحادة، 2013، صفحة 31)، ولكي تتحقق جودة الأندية الرياضية ينبغي مراعاة تطوير أسلوب الإدارة، وذلك بالبعد عن الطرق التقليدية في الإدارة، وتحقيق الجودة الشاملة لا يتم بتطبيق الأساليب الإدارية التقليدية التي تركز أساساً على التدرج الهرمي للسلطات، وإعطاء الأولوية لعملية الرقابة والسلطة لإصدار الأوامر، وإتباع الصيغ الرسمية فقط، وتكليف العاملين بما لا يتناسب مع طاقاتهم وحرمانهم من تحمل المسؤولية، وعدم القدرة على الابتكار والتجديد، والرقابة على الأداء دون الاهتمام بجودة نوعية الإنجاز، وجميع هذه العوامل السلبية هي السائدة الآن في معظم أنديةنا للأسف الشديد (الربيعي، 2010، صفحة 17).

ولو أن الأندية الرياضية سعت إلى تطبيق أهم المفاهيم الإدارية، وهو ما يعرف بإدارة الجودة الشاملة، وذلك نظراً لأهمية إدارة الجودة الشاملة بشكل عام، والحاجة إلى تطبيقها في القطاع الرياضي بشكل خاص للوصول إلى التغيير المنشود في التحسين المستمر، وتطوير أداء العاملين في المؤسسات الرياضية، عن طريق تطوير هيكلها وأقسامها الإدارية والفنية.

الأمر الذي دفع الباحث هو أن كثيراً من الأندية الرياضية بحاجة إلى إحداث تغييرات لتواكب ثورة الإدارة الرياضية الحادثة على مستوى العالم في القرن الحادي والعشرين، ومن ثم علمها أن تمضي قدماً في سبيل تبني فلسفة وتوجهات إدارية جديدة تتماشى مع متطلبات الإنتاج الرياضي في كافة مجالاتها وعلى مستوياتها كافة.

## أسئلة الدراسة

- ما مدى مستوى إدراك الإدارة العليا بالأندية الرياضية لتطبيق مبادئ الجودة الشاملة؟.
- هل هناك فروق في إدراك أهمية تطبيق مبادئ الجودة الشاملة تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟.

## أهداف الدراسة

- معرفة مستوى إدراك الإدارة العليا بالأندية الرياضية بولايات (تيارت، البيض، سعيدة) لتطبيق مبادئ الجودة الشاملة.
- الكشف عن الفروق في إدراك أهمية تطبيق مبادئ الجودة الشاملة تعزى لمتغير المؤهل العلمي من قبل الأندية الرياضية بولايات (تيارت، البيض، سعيدة).

## فرضيات الدراسة

- يتميز مستوى إدراك الإدارة العليا بالأندية الرياضية بولاية تيارت لتطبيق مبادئ الجودة الشاملة بدرجة عالية.
- توجد فروق في إدراك أهمية تطبيق مبادئ الجودة الشاملة تعزى لمتغير المؤهل العلمي من قبل الأندية الرياضية بولايات (تيارت، البيض، سعيدة).

## أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في توفير العديد من الكفايات التي تجعل العاملين في الأندية الرياضية قادرين على تنفيذ وتطبيق إدارة الجودة بعد فهم الحاجة إلى المزيد من التدريب المستمر لاكتساب هذه الكفايات، وتطبيق مفهوم الجودة الشاملة كأسلوب في تطوير الأندية الرياضية،

فرد في أي مستوى تنظيمي في المنظمة" (OKLAN, 2001, p. 28)، ويرى الباحث أنها تتطلب النظر إلى المستفيدين بصوره مباشره وكيفية إعداد المؤسسة لهم لتحقيق حاجاتهم ورغباتهم الحالية والمستقبلية وكذلك العاملين والإداريين الذين هم بحاجة إلى التدريب لتطوير مهاراتهم وكفائاتهم لاستيعاب فلسفة ومفاهيم الجودة الشاملة وهذا يتطلب فحص الهيكل التنظيمي للأندية الرياضية حتى يتوافق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة مع توفر مناهج تتوافق مع متطلبات تطبيقها.

### الدراسات السابقة والمساهمة

1- دراسة عادل رضوان محمد عبد الله (2009) بعنوان التزام الإدارة العليا بالأندية الرياضية نحو تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وتهدف هذه الدراسة إلى مدى وعي الإدارة بالجودة الشاملة، ومدى اهتمام الإدارة بوضع هيكل تنظيمي يتناسب مع متطلبات العمل بالأندية، واستخدام الباحث المنهج الوصفي، المقابلة الشخصية والاستبيان كأدوات لجمع البيانات وشملت العينة الأندية المصرية، ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث يتم متابعة المشكلات التي تعرض لها الأعضاء بالنادي بين العاملين والإدارة، وتوافر أفراد مسؤولين عن وضع السياسات والبرامج وخطط العمل والإشراف على تنفيذها.

2- دراسة رشاد ياسر عبد الرازق (2015) بعنوان تصور مقترح لإدارة الأندية الرياضية الفلسطينية بقطاع غزة في ضوء معايير الجودة الشاملة، وهدفت إلى إدراك الإدارة العليا بالأندية الرياضية لمعايير الجودة الشاملة، وإدراك إدارة النادي للوظائف الأساسية للإدارة الممثلة في (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة)، ورفع كفاءة القيادة الإدارية، واستخدام الباحث المنهج الوصفي، وطبق الاستبيان على (15) نادي رياضي، وتوصلت الدراسة إلى تحديد الاحتياجات لكل نشاط رياضي بالتعاون مع مجلس

كضبط وتطوير النظام الإداري في الأندية الرياضية نتيجة لوضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات بدقة، والارتقاء بمستوى الرياضيين في جميع الجوانب البدنية والعقلية والاجتماعية والنفسية والروحية، وتوفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية السليمة بين جميع العاملين بالأندية الرياضية مهما كان حجمها ونوعها، وزيادة الوعي والانتماء نحو الأندية الرياضية من قبل اللاعبين والأعضاء والمجتمع المحلي، والترابط والتكامل بين جميع الإداريين والعاملين بالأندية الرياضية للعمل بروح الفريق الواحد.

### المصطلحات المستخدمة في الدراسة

- الإدارة: هي عملية تنسيق بين جميع عوامل الإنتاج البشرية وغير البشرية باستعمال وظائف التخطيط والتنظيم والإشراف والقيادة والتقييم حتى يمكن التوصل إلى الهدف المطلوب وبأقصى كفاية ممكنة (أمل، 2002، صفحة 78)، ويرى الباحث أن الإدارة هي مجموعة من الوظائف التي يقوم بها فرد أو جماعة لتحقيق أهداف محددة.

- الأندية الرياضية: بأنها مؤسسات رياضية ترويجية تهدف إلى المساهمة بدور ايجابي في التنمية الرياضية والاجتماعية لأفراد المجتمع في إطار احتياجات ورغبات أعضائه مما يؤدي إلى تحقيق فلسفة الدولة (ابراهيم، 2003، صفحة 41)، جمعية أهلية يكونها مجموعة من الأفراد ويهدف النادي إلى تكوين الشخصية المتكاملة للشباب من النواحي الاجتماعية والصحية والدينية والنفسية والفكرية والترويجية عن طريق النشاط الرياضي كنشاط رئيسي والاستثمار الأمثل لأوقات فراغهم (أشرف، 1996، صفحة 65).

- إدارة الجودة الشاملة: عرفها أوكلان أنها منهج شامل لتحسين التنافسية والفاعلية والمرونة في المنظمة من خلال التخطيط والتنظيم والفهم لكل نشاط وإشراك كل

- جدول رقم (01): يبين مواصفات عينة الدراسة.

الولايات	الأندية الرياضية	أعضاء ورئيس مجلس الإدارة
تيارت	شبيبة تيارت	10
	فوز فرنندة	10
	الاتحاد الرياضي السوفّر	10
سجدة	مولودية سجدة	10
	مولودية الحساننة	10
البيض	مولودية البيض	10
	الثباب الرياضي بوقطب	10
المجموع	07	70

### مجالات البحث

- الحدود الموضوعية: اقتصرته هذه الدراسة إلى معرفة مستوى إدراك الإدارة العليا بالأندية الرياضية لكرة القدم بولايات (تيارت، البيض، سجدة) لتطبيق مبادئ الجودة الشاملة (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، متطلبات إدارة الجودة الشاملة)، والكشف عن الفروق في إدراك أهمية تطبيق مبادئ الجودة الشاملة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

- المجال البشري: تمثل في أعضاء ورؤساء الأندية الرياضية بولايات لكرة القدم (تيارت، البيض، سجدة).

- المجال الزمني: تم توزيع استمارات الاستبيان الخاص بالجودة الشاملة للأندية الرياضية لكرة القدم بولايات (تيارت، البيض، سجدة)، للتجربة الاستطلاعية في بداية شهر أفريل (2018) والتجربة الرئيسية في بداية شهر ماي (2018).

- المجال المكاني: تم توزيع الاستمارات على أعضاء ورؤساء الأندية الرياضية لكرة القدم بولايات (تيارت، البيض، سجدة).

### أدوات جمع البيانات

استخدم الباحث في جمع البيانات الأدوات التالية:  
أولا: المصادر والمراجع العربية والأجنبية.

إدارة النادي يؤدي إلى تحقيق الانجازات الرياضية، وبناء الهيكل التنظيمي للنادي بالطابع الهرمي، تحديد متطلبات إدارة الجودة الشاملة بوضوح ودقة.

3- دراسة عبد المالك سربوت (2015) بعنوان إدارة الجودة الشاملة في الأندية الجزائرية بين الواقع والمأمول، هدفت الدراسة إلى معرفة واقع إدارة الجودة الشاملة في الأندية الجزائرية، ومدى إدراك القائمين على الرياضة في الجزائر لأهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وتألف مجتمع الدراسة من الفرق المحترفة في الجزائر للموسم الرياضي 2012/2013 والبالغ عددها (16) فريقا، وأظهرت نتائج الدراسة الجودة الشاملة في الأندية الجزائرية لا تطبق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بمستويات عالية، وأوصى الباحث بضرورة العمل على تجسيد مبادئ الجودة الشاملة لتكون أكثر انغماسا في الثقافة التنظيمية الرياضية بشكل محوري وكأساس في إنجاح تطبيقها.

### الإجراءات الميدانية

- المنهج العلمي المستخدم: استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي لجمع البيانات.

- مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من مجالس الأندية الرياضية لكرة القدم بولايات (تيارت، البيض، سجدة).

- عينة الدراسة: تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العمدية وتمثلت في أعضاء ورؤساء الأندية الرياضية لكرة القدم بولايات (تيارت، البيض، سجدة)، وبلغ عددهم (70) فرداً.

الدراسة الاستطلاعية: قام الباحث باختيار عينة استطلاعية من أعضاء ورؤساء الأندية الرياضية لكرة القدم بولايات (تيارت، البيض، سعيدة)، قوامها (10) أعضاء ورؤساء من غير عينة الدراسة الأصلية ومشابهة تماما مع العينة الأصلية للتأكد من مدى ملائمة الاستبانة المعدة ومناسبتها من حيث الوضوح ومناسبة العبارات، وتذليل أي عقبات يمكن أن تواجه المفحوصين.

- الجدول رقم (03): يبين معامل الثبات والصدق لأبعاد استمارة استبيان الجودة الشاملة في الأندية الرياضية.

المجالات	حجم العينة	معامل الارتباط المحسوب	معامل الصدق
التخطيط	10	0.82	0.90
التنظيم		0.88	0.93
التوجيه		0.81	0.90
الرقابة		0.91	0.95
مخططات إدارة الجودة الشاملة		0.90	0.94
قيمة (ر) الجدولية عند مستوى الدلالة (0,01) وتحت درجة الحرية (9) = 0,79			

من خلال الجدول رقم (03) يتبين أن معامل الثبات باستعمال معامل بيرسون للاستمارة الموجهة لأعضاء ورؤساء الأندية الرياضية للمجالات الخمسة فبلغ أدنى معامل ارتباط (0,81) وأعلى قيمة (0,91) وهذا ما يبين أن الأداة (استمارة استبيان الجودة الشاملة في الأندية الرياضية) تتميز بدرجة عالية من الثبات، واستخدم الباحث معامل الصدق الذاتي حيث تراوحت أدنى قيمة له (0,90)، وأعلى قيمة له (0,95) وهذا ما يبين أن الأداة تتميز بدرجة عالية من الصدق، أما الموضوعية فإن الأداة بعد عرضها على المحكمين أجمعوا على أن الأداة المستعملة لقياس الجودة الشاملة في الأندية الرياضية المقدمة لأعضاء ورؤساء الأندية الرياضية (فعلا تقيس ما مراد قياسه).

### المعالجات الإحصائية

- المتوسطات الحسابية.
- الانحرافات المعيارية.
- اختبار (ف).

ثانيا: الاستبيان الخاص بالجودة الشاملة للأندية الرياضية، من إعداد الباحث، كأداة لجمع البيانات والمعلومات وتم تصميمها وفق الخطوات التالية:

- مراجعة الأبحاث والدراسات والكتب العلمية التي تناولت موضوع الجودة الشاملة للأندية الرياضية.
- مراجعة الأدوات المستخدمة في جمع البيانات والأبحاث والدراسات السابقة.

تبعا لسلم الاستجابة ميز في تفسير نتائج الدراسة بين (4) مستويات للمتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة نحو إدراك الجودة الشاملة للأندية الرياضية، من حيث استخدام المتوسط الحسابي كمؤشر أقوى من النسبة المئوية والمستويات هي:

أقل من 1,88 قليلة	من 1,88 إلى 2,32 متوسطة
من 2,33 إلى 2,54 عالية	أكبر من 2,55 عالية جدا

وبعد تحديد المحاور المقبولة للأداة "استبيان الجودة الشاملة في الأندية الرياضية" تم إدراج مجموعة من العبارات الخاصة بكل محور، وتم عرضها على المحكمين لإبداء الرأي حول:

- علاقة الفقرة بالمحور.
- سهولة الفقرات وتناسبها مع العينة المدروسة.
- الوضوح من حيث اللغة والصيغة اللغوية.
- حذف أي فقرة أو فقرات غير مناسبة، وتعديل بما يروونه مناسب من أجل إثراء هذه الدراسات من جهة، وإيجاد الأسلوب الواضح والأقرب إلى مدارك العينة من جهة أخرى.

- جدول رقم (02): يبين محاور استمارة الاستبيان الجودة الشاملة للأندية الرياضية.

المحاور	عدد العبارات بالصورة الابتدائية	عدد العبارات بالصورة النهائية	معامل ألفا
التخطيط	30	14	0.84
التنظيم	20	12	0.81
التوجيه	20	09	0.87
الرقابة	20	12	0.85
مخططات إدارة الجودة الشاملة	26	23	0.87

هذه الأبعاد والمحاور مجتمعة، وأن إهمال أي عنصر من عناصرها لا يساعد على تحقيق النتائج المتوقعة منها. وهذا ما اتفق مع دراسة عادل رضوان (2009) التي أكدت على توافر أفراد مسؤولين عن وضع السياسات والبرامج وخطط العمل والإشراف على تنفيذها. ودراسة رشاد ياسر (2015) التي أشارت إلى تحديد الاحتياجات لكل نشاط رياضي بالتعاون مع مجلس إدارة النادي يؤدي إلى تحقيق الانجازات الرياضية، وبناء الهيكل التنظيمي للنادي بالطابع الهرمي، تحديد متطلبات إدارة الجودة الشاملة بوضوح ودقة. ودراسة سربوت (2015) التي أظهرت نتائجها أن الجودة الشاملة في الأندية الجزائرية لا تطبق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بمستويات عالية.

### متغير المؤهل العلمي

جدول رقم (05): يبين تحليل التباين بين عينة الدراسة على محاور الاستبيان وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	الدلالة الإحصائية
التخطيط	2	83,68	41,84	3,03	غير دال
	67	925,27	13,81		
	69	108,95	/		
التنظيم	2	156,14	78,07	2,58	غير دال
	67	2027,42	30,26		
	69	2183,56	/		
التوجيه	2	247,48	123,74	3,01	غير دال
	67	2754,37	41,11		
	69	3001,85	/		
الرقابة	2	298,98	149,49	2,87	غير دال
	67	3490,03	52,09		
	69	3789,01	/		
متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الأندية الرياضية	2	187,52	93,76	1,96	غير دال
	67	3205,28	47,84		
	69	3392,80	/		
3,07 = (2,67) ودرجة الحرية (0,05) ودلالة (0,05)					

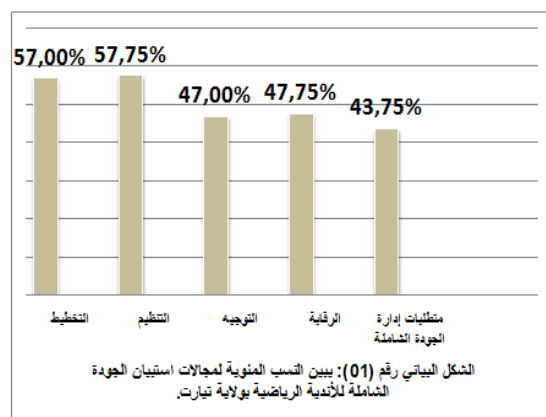
يتضح من الجدول رقم (05) أن قيمة (ف) المحسوبة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,05) على جميع محاور الاستبيان وذلك وفقاً لمتغير المؤهل العلمي. ويرى الباحث أن ذلك يرجع إلى اتفاق آراء عينة الدراسة على جميع البنود الخاصة لمحاور الاستبيان سواء مرتبطة

- معادلة معامل بيرسون البسيط لحساب الثبات.  
- الصدق الذاتي.  
- معامل ألفا كرونباخ.

### عرض وتحليل ومناقشة النتائج

جدول رقم (04): يبين مجموع الاستجابات والمتوسطات والوزن النسبي والترتيب لمحاور استبيان الجودة الشاملة للأندية الرياضية لكرة القدم بولايات (تيارت، البيض، سعيدة).

المحور	مجموع الاستجابات	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	درجة الموافقة	الترتيب
التخطيط	160	2,28	57,00%	متوسطة	2
التنظيم	162	2,31	57,75%	متوسطة	1
التوجيه	132	1,88	47,00%	متوسطة	4
الرقابة	134	1,91	47,75%	متوسطة	3
متطلبات إدارة الجودة الشاملة	123	1,75	43,75%	قليلة	5
المجموع	/	2,02	50,50%	متوسطة	/



يتضح من الجدول (04) والشكل البياني رقم (01) ما يلي: جاء في المرتبة الأولى محور التنظيم بوزن نسبي (57,75%)، وفي المرتبة الثانية محور التخطيط بوزن نسبي (57,00%)، وفي المرتبة الثالثة محور الرقابة بوزن نسبي (47,75%)، وفي المرتبة الرابعة محور التوجيه بوزن نسبي (47,00%)، وفي المرتبة الخامسة محور متطلبات إدارة الجودة الشاملة بوزن نسبي (43,75%). ويرى الباحث أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة عملية متكاملة الأبعاد والمحاور، ولا يمكن العمل بها دون تكامل

مجالات إدارة الجودة الشاملة وأدواتها والأساليب الإحصائية لمراقبة وضبط الجودة.

### الاستنتاجات

- أظهرت الدراسة أن مبادئ الجودة الشاملة في الأندية الرياضية لكرة القدم بولايات (تيارت، البيض، سعيدة) تطبق بدرجة متوسطة.

- أظهرت الدراسة عدم وجود فروق في إدراك أهمية تطبيق مبادئ الجودة الشاملة تعزى لمتغير المؤهل العلمي من قبل الأندية الرياضية لكرة القدم بولايات (تيارت، البيض، سعيدة).

### التوصيات

في ضوء الاستنتاجات والنتائج التي تم التوصل إليها يوصي الباحث بالتالي:

- ضرورة توفير متطلبات الجودة الشاملة من موارد مادية وبشرية ووضع الخطط ورسم السياسات وتوضيح ملامح هذه الإدارة الحديثة.

- أن تتصف إدارات الأندية الرياضية بالمرونة وقابلية التجديد في برامجها وأهدافها وبنيتها وعملياتها الإدارية لاستيعاب أي متغير جديد يؤثر في عملية التطوير والتحسين.

- عقد دورات تدريبية متخصصة في مجالات إدارة الجودة الشاملة وأدواتها والأساليب الإحصائية لمراقبة وضبط الجودة.

- الاستفادة من الخبرات العالمية السابقة التي تبنت إدارة الجودة الشاملة في الأندية الرياضية والتي ثبت نجاحها بشكل كبير.

بعملية التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، فضلا عن متطلبات تطبيق الجودة الشاملة، وأن ذلك يرجع على غالبية عينة الدراسة لها أهمية في تطوير العمليات الإدارية والارتقاء بها داخل الأندية الرياضية الجزائرية لكرة القدم بولايات (تيارت، البيض، سعيدة)، حيث كلما تحسنت العمليات الإدارية كلما أدى ذلك إلى الارتقاء بالأنشطة الرياضية، وهذا يتفق مع ما أشار إليه الشافعي (2010) على أنّ نجاح تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بالأندية الرياضية يتطلب نمط إداري يعمل على بذل الجهد لإيجاد بيئة تنظيمية مناسبة تسمح للعاملين فيها ممارسة العمل الجماعي وإتباع سياسة موحدة واضحة واختيار المسؤولين على أساس الكفاءة والفعالية من أجل تحقيق أهداف الأندية الرياضية (الشافعي، 2010، صفحة 92).

### خاتمة

تعد إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الفكرية الحديثة التي حظيت باهتمام المنظمات المختلفة في مجال الخدمات، ويلاحظ تسابق تلك المنظمات في العالم للأخذ بهذا المفهوم لما يحققه من مزايا تنعكس على جودة ما تقدمه من خدمات حتى أنه أصبح في كثير من الدول شعارا تعمل به، فالهدف هو الوصول في النهاية إلى جودة الحياة، ولذلك فإن إدارة الجودة الشاملة هي عبارة عن منظمة وأدوات ومجموعة من المبادئ يجب أن تتبعها المنظمة في إدارتها، وهذه الدراسة تؤكد على تهيئة الجو العام على تقبل وانتشار ثقافة الجودة الشاملة في الأندية الرياضية، وأن تتصف إدارات الأندية الرياضية بالمرونة وقابلية التجديد في برامجها وأهدافها وبنيتها وعملياتها الإدارية لاستيعاب أي متغير جديد يؤثر في عملية التطوير والتحسين، إضافة إلى عقد دورات تدريبية متخصصة في



## المصادر والمراجع

- إبراهيم عبد المقصود، حسن الشافعي.(2003). الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية (التوجيه، القيادة، التحفيز، الاتصال وتقويم الإدارة في المجال الرياضي)، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية.
- أشرف عبد المعتز.(1996). تقويم اقتصاديات الأندية الرياضية المصرية، رسالة دكتوراه، جامعة حلوان، القاهرة.
- أمل عبد العال هلال.(2002). تطوير الإدارة الجامعية في ضوء فعاليات إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، جامعة القاهرة.
- حسن أحمد الشافعي.(2003). إدارة الجودة الشاملة، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية.
- حسن أحمد الشافعي.(2010). تطبيقات معاصرة في الإدارة في التربية البدنية الرياضية، دار وفاء الدين للطباعة والنشر، الإسكندرية.
- رامي سيد إبراهيم المصري.(2012). نموذج مقترح لإنشاء نظام للجودة بالمؤسسات الرياضية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية.
- عصام البدوي.(2001). موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، دار الفكر العربي، القاهرة.
- محمد عبد الوهاب العزاوي.(2005). إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- مفتي إبراهيم حماد.(1999). تطبيقات الإدارة الرياضية، ط1، مركز الكتاب للنشر، القاهرة.
- عثمان محمود شحادة.(2013). بناء مقياس لإدارة الجودة الشاملة كأحد المؤشرات لتصنيف أندية المؤسسات الرياضية في العراق، أطروحة دكتوراه، جامعة ديالى.
- عطية راضي.(2005). إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير إدارة الأندية الرياضية المصرية في ضوء التحولات العالمية المعاصرة، رسالة دكتوراه، جامعة حلوان، القاهرة.
- محمود داوود الربيعي وبيان علي عبد علي.(2010). تطوير الرياضة العراقية في ضوء إدارة الجودة الشاملة، بحث منشور، كلية التربية الرياضية، جامعة بابل.
- Oakland, J.S. (2001). Total Quality Management: Text With Cases, Butter Worth, Heinemann, Oxford, UK.