

إدارة الجودة الشاملة في البطولات الرياضية المحترفة ومدى انعكاساتها  
على السياسة الاقتصادية الرياضية  
دراسة ميدانية بالهياكل الرياضية الجزائرية

**Total quality management in professional sports tournaments and its implications  
On sports economic policy  
A field study of Algerian sports structures**

ناصرى عبد القادر<sup>1</sup>،

-naceri.abdelkader@univ-alger3.1جامعة الجزائر /3 الجزائر/

تاريخ النشر: 2023/07/24

تاريخ القبول: 2023/06/24

تاريخ الاستلام: 2023/02/14

ملخص:

فلسفة إدارة الجودة الشاملة تهدف التحقيق التميز في جودة أداء المؤسسة ككل من خلال الوفاء باحتياجات المستفيدين والعاملين في الرياضة كما تعتبر مجموعة من المبادئ الإرشادية التي تعتبر بمثابة دعائم التحسين المستمر للمؤسسة من خلال التنظيم ومشاركة كل قيم وكل نشاط وكل فرد سواء في الموارد أو الخدمات أو العمليات وفي جميع المستويات الإدارية داخل المؤسسة، كما تعمل على تعزيز مزايا الشركات المنافسة كما تؤهل العاملين لأن يكونوا على علم ودراية بالموقف الحالي للعمل وكيفية تحسينه. كما تنادي بتطبيق أعلى مستويات الأداء اثناء قيادة أعمالهم و تحقيق التميز في جودة الأداء يؤدي التحقيق الانجاز الرياضي وان أداء الجودة بكفاءة يكون نتيجة الاعداد المهني والعلمي والفني للعاملين بالأنشطة الرياضية المختلفة، ان إدارة الجودة الشاملة تؤدي الى التفاعل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والأخلاقية لعمل المؤسسة الرياضية وفق قواعد تنفيذية وتنظيمية

الكلمات الدالة: إدارة الجودة الشاملة، السياسة الاقتصادية الرياضية، البطولات الرياضية المحترفة،

**Abstract:**

The philosophy of total quality management aims to achieve excellence in the quality of the performance of the institution as a whole by fulfilling the needs of the beneficiaries and workers in the sport. At all administrative levels within the organization, it also works to enhance the advantages of competing companies and qualifies employees to be aware of the current situation of work and how to improve it. It also calls for applying the highest levels of performance while leading their business and achieving excellence in performance quality. Efficiently is the result of the professional, scientific and technical preparation of workers in various sports activities. Total quality management leads to the interaction of economic, social, political and ethical factors for the work of the sports institution according to executive and organizational rules.

**Keywords:** Total quality management, sports economic policy, professional sports leagues,

## 1- مقدمة:

أصبح ضرورة وطنية في بناء القوة الذاتية للدولة ويعطيه الثقة بمستقبله، ولهذا وجب علينا اختيار الافكار التي عندما تطبق تنتج إنجازات رياضية ذات مستوى عل وذلك لمسايرة العالم المتطور وبذل الجهود في اتجاه ضمان الجودة، وتوفير الكفاءات المطلوبة للرياضيين من خلال تحسين الأنظمة الإدارية والقوانين الرياضية والقيام بمزيد من التطور المستمر لمؤسساتنا الرياضية مع تحسين أدائها لتكسب ثقة المجتمع وتكون قادرة على المنافسة مع المؤسسات الرياضية الوطنية والدولية.

ان تطبيق الإدارة الحديثة في المؤسسات الرياضية سوف تحقق أفضل خدمات رياضية و استشارية بكفاءات الأساليب و اقل التكاليف و أعلى جودة ممكنة، لكونها تحتوي على مبادئ ارشادية تسمح للإداري و المدرب و الرياضي ان يعمل بشكل افضل، وان تطبيقها بالمجال الرياضي سوف يكون أسلوبا جديرا للتفكير و النظر الى المؤسسة الرياضية بانها تعد الرياضيين و افراد مبدعين، وعلى العاملين فيها ان يعرفوا كيفية التعامل معها و العمل داخلها لإنتاج لاعبين و افراد متميزين، وخدمة افضل لهم من خلال معرفة مدى تحسين أهدافهم و انجازاتهم و لهذا اكد (الربيعي) بان الإدارة نشاط يهدف الى انجاز الاعمال الاخرين للوصول الى غايات و اهداف تنظيمية محددة و ذلك باستخدام الموارد المتاحة وفقا للأسس ومفاهيم علمية و سيلتها عناصر العملية الإدارية.(الربيعي محمود داود، 2011، ص 3)

إدارة الجودة الشاملة في البطولات والمنافسات الرياضية هي تلك جميع الجهود التي تبذل لإنشاء المشروع وتحويله ورسم سياسته ومدته بالمعدات اللازمة والافراد اللازمين، وتنظيم المشروع حتى تعمل كافة اجزائه في تناسق تام وتوجيهه بعد ان يتم انشائه (خليل محمد حسن الشماع، 1999، ص 5)، ان الجودة الرياضية لا يمكن ان تتحقق من تلقاء نفسها انما من خلال سبل عملية تخطيط و جودة السياسة الرياضية و ان تكون بسيطة و سهلة التطبيق في وقت تكون عمليات محددة الوظائف و الأهداف على ان تترجم هذه العوامل في اطار قابل للتطبيق على ان إدارة الجودة هي الفلسفة الإدارية التي تشمل كافة النشاطات المنظمة و من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعاتهم بطريقة الاستخدام الأمثل للطاقات بدافع مستمر للتطوير(طلال محمد علي و اخرون 2010، ص 10)

## 2- الإشكالية:

ان المفهوم الجديد لإدارة الجودة يعبر عن السلع والخدمات بنفس الدرجة، اما بالنسبة لمجال ادارة المؤسسات الرياضية، فقد بدا الحديث عن مؤشرات الجودة في المؤسسات الرياضية في الولايات المتحدة الامريكية واوروبا وأستراليا، وقد تم تطويع مبادئ إدارة الجودة، التي تم التطرق اليها من المنظور الاقتصادي (الصناعي والتجاري)، ان الإدارة الجودة في المجال الرياضي يتم من خلال تفاعل المدخلات و هي الافراد والأساليب و السياسات والأجهزة لتحقيق مستوى عالي من الجودة حيث يقوم العاملون بالاشتراك بصورة فاعلة في الأنشطة الرياضية و التركيز على التحسين المستمر لجودة المخرجات لإرضاء المستفيدين ، و المستلزمات المادية، و الافراد (أعضاء الهيئات الإدارية و اللاعبين و المدربين) وإدارة المؤسسة الرياضية و التي تتحول من خلال النشاط الرياضي الهادف الى مجموعة من المخرجات التي تمثل كوادرات تدريبية وللاعبين محترفين ، واما المستفيدين من النشاط الرياضي فهي مختلف المؤسسات الرياضية التي تستفاد من خبرات و مؤهلات الكوادرات التدريبية و اللاعبين على حسب مستواهم. ان تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية الجزائرية تأثر على تحسين مستوى الرياضة فيها و ذلك بإظهار عوامل الجذب للشركات الراعية و تقديم مستوى معين من الخدمات الإعلامية و اصدار نشرات دورية تتضمن تحليلا للنواحي الرياضية و الاقتصادية و خلق فرص عمل جديدة لمنتسبيها، وهذا بالإضافة الى تحسين عملية الترويج للخدمات الرياضية لتلبية حاجيات الجمهور و رغباتهم و امكاناتهم و استمرارهم في تحقيق الأرباح و وفقا لمتطلبات السوق و اقتراح نماذج تحديد أجور اللاعبين و انتقالهم ترتبط بمواصفات اللاعب، النادي، المشتري، البائع و الظروف المحيطة بعمليات الانتقال و جمع البيانات المتوافرة و التي تحدد المبالغ المتفق عليها بين اللاعب و المؤسسة الرياضية. من خلال هذا الجدول القائم ارتأينا ان تكون الإشكالية كالتالي: هل ينتهج الإداري

الرياضي على إدارة الجودة الشاملة في إدارة وتسيير البطولات والمنافسات الرياضية المحترفة ومدى انعكاساتها على السياسة الاقتصادية الرياضية الجزئية؟  
ومنه يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- فيما تتمثل اهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الإدارة الرياضية الجزائرية؟
- 2- هل البطولات والمنافسات الرياضية المحترفة تعتمد على التسيير وإدارة الجودة الشاملة؟
- 3- ما هي اهم النتائج الاقتصادية (عقود الاحتراف، الاستثمار، التسويق) الرياضية الجزائرية عندما يتبنى الإداري الرياضي سياسة إدارة الجودة الشاملة؟
- 3- أهداف وأهمية الدراسة
- 1-3- أهمية الدراسة:

- 1- تطبيق ادارة الجودة الشاملة في عملية التسويق للبطولات والمنافسات الرياضية بالمؤسسة الرياضي.
- 2- فهم وسائل الاتصال المناسبة بين المستويات الإدارية.
- 3- تحسين الجودة باستمرار مع الاستعانة بالأساليب الأخرى في إدارة الجودة الشاملة.
- 4- القرارات الإدارية الموجهة للأعمال التسويقية الخاصة بالمزيج التسويقي الرياضي والضرورة لتحقيق التنافس في الخدمات والأنشطة الرياضية المقدمة لأطراف الاحتراف الرياضي (اللاعب، الإداري، المدرب) بالمؤسسات الرياضية المختلفة
- 5- القرارات الموجهة لتحقيق الأهداف المحددة والخطط والسياسات الإدارية بالمؤسسات الرياضية والمشروعات الاستثمارية الرياضية من خلال الاحتراف الرياضي.
- 6- الاستراتيجية لعملية التسويق للاعتراف الرياضي تشمل الصفات العامة كالشمولية، الاستمرارية، المرونة والقابلية للتعديل والتغيير وفقا لظروف البيئة المحيطة الداخلية والخارجية والحاجة الى المعلومات والمخاطرة المحسوبة والتركيز على المخرجات.

### 2-3- اهداف الدراسة:

- 1- تحديد البناء الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في الهيئات الرياضية.
- 2- تحديد المنطلقات الفكرية لإدارة الجودة الشاملة في الهيئات الرياضية.
- 3- تحديد الثقافة التنظيمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الهيئات الرياضية.
- 4- تحديد معايير رضا العمل في الهيئات للرياضية.
- 5- تحديد أهمية تبني إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية.
- 6- تحديد جودة البرامج والتظاهرات والبطولات الرياضية في المؤسسات الرياضية.
- 7- انشاء وحدة تنظيمية للإشراف على الجودة.
- 8- اختيار القيادات الواعية والمتميزة لإدارة الاحداث للرياضية.

### 4-الفرضيات:

#### 1-4-الفرضية العامة:

ينتهج الإداري الرياضي على إدارة الجودة الشاملة في إدارة وتسيير البطولات والمنافسات الرياضية المحترفة ومدى انعكاساتها على السياسة الاقتصادية الرياضية الجزائرية

#### 2-4-الفرضيات الجزئية:

- 1- الإدارة الرياضية الجزائرية تعتمد على مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- 2- البطولات والمنافسات الرياضية المحترفة تعتمد على التسيير وإدارة الجودة الشاملة.

3-تهدف إدارة الجودة الشاملة الى تحقيق النتائج الاقتصادية من خلال عقود الاحتراف لدى اللاعبين الرياضيين، الاستثمار في الهياكل الرياضية والبنية التحتية والتسويق البطولات والمنافسات والمنتوجات الرياضية.

5-تحديد المفاهيم وشرح المصطلحات

5-1-إدارة الجودة الشاملة في المجال الرياضي:

التعريف الاصطلاحي:

مجموعة الخصائص او السمات التي تعبر بدقة وشمولية عن جوهر الرياضة وحالتها، بما في ذلك كل ابعادها: مدخلات، وعمليات، ومخرجات، وتغذية راجعة، وكذلك التفاعلات المتواصلة التي تؤدي الى تحقيق الأهداف المنشودة والمناسبة لمجتمع معين. كما انها عملية إدارية (استراتيجية ادارية) تركز على مجموعة من القيم، تستمد طاقة حركتها من المعلومات التي نتمكن في اطارها من توظيف مواهب العاملين، وتستمد قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو ابداعي لضمان تحقيق التحسن المستمر للمؤسسة (احمد درباس، 1994، ص 15)

التعريف الاجرائي:

هي أسلوب تطوير شامل ومستمر في الأداء يشمل مجالات العمل الرياضي كافة، فهي عملية تحقق أهداف كل من المؤسسة الرياضية والمدربين واللاعبين والإداريين، أي أنها تشمل جميع وظائف المؤسسة الرياضية ونشاطاتها، ليس في إنتاج الخدمة فحسب ولكن في توصيلها، الأمر الذي ينطوي حتمًا على تحقيق رضا الجمهور وزيادة ثقتهم وتحسين مركز المؤسسة الرياضية محليا وعالمياً (أحمد بدح، 2003، ص 22)

5-2-البطولات الرياضية المحترفة:

التعريف الاصطلاحي: تكتسب تنظيم البطولات الرياضية أهمية لدورها وتأثيرها في الواقع الرياضي الوطني والدولي ودورها في تحقيق الأهداف الإنسانية النبيلة للحركتين الرياضية والاولمبية وتعزيز المثل الخاصة بالفلسفة الرياضية وتزويد من سعة العلوم الرياضية وتؤكد في قيادتها وترفع مستوياتها التربوية، كما تعمل على تشجيع التعاون الفكري الدولي والوطني وتقديم المساعدات الميدانية للدول الأعضاء بالإضافة الى خلق مناخات تساعد في توطيد اواصر الاخوة والمحبة بين العاملين في الوسط الرياضي من دون العالم المختلفة رياضيين و مدربين و اداريين و قياديين و عليه فان توضيح صورة الرياضة الوطنية و الدولية والاستفادة منها سوف تساهم في بناء تصورات جديدة عن تنظيم البطولات الرياضية الدولية و أنشطتها و فعاليتها و مجمل الاحداث الرياضية الدولية (محمود داود الربيعي، علي محمد جواد الصائغ، 2018، ص 295)

التعريف الاجرائي:

يستوجب على القيادات الرياضية المعرفة التامة بمختلف التنظيمات الرياضية وانشطتها وفعاليتها ومجمل الاحداث الدولية في هذا الميدان، لكن لكل تلك التنظيمات خصائص وسمات ذاتية ترتبط بطبيعة المهام والظروف والفاعليات التي تمارسها، وتحديد نوع الأهداف المرسومة وغير ذلك من الأسباب المرتبطة بواقع التنظيم المكلفة بشؤونه وحججه وشموليته (احمد الخطيب، 2000، ص 295)

5-3-الاقتصاد والرياضة:

التعريف الاصطلاحي:

هو أسلوب تطوير شامل ومستمر في الأداء يشمل مجالات العمل الرياضي كافة. فهي عملية إدارية تحقق اهداف كل من المؤسسة الرياضية والمدربين واللاعبين والإداريين، أي انها تشمل جميع ووظائف المؤسسة الرياضية ونشاطاتها. ليس في إنتاج الخدمة فحسب، ولكن في توصيلها، الامر الذي ينطوي حتما على تحقيق رضا الجمهور، وزيادة ثقتهم، وتحسين مركز المؤسسة الرياضية محليا وعالميا (احمد بدح، 2003، ص 22)

## التعريف الإجرائي:

تعد اقتصاديات الهيئة الرياضية هي طريقة توزيع الموارد وإمكانيات الهيئات الرياضية لتحقيق أقصى اشباع ممكن لحاجات ورغبات أعضائه بما يحقق أهداف تكوينية وأنشائه وأهداف أعضائه من الاشتراك فيه، كما يؤثر النظام الاقتصادي الذي تتجه الدولة الموجودة بها الهيئة الرياضية على اقتصادها باعتبارها محركات اقتصادية متصلة بالرياضة تحدد سياسة الدولة نحو اقتصاد الرياضة وهي:

ما هو حجم الإنتاج والاستهلاك في المجال الرياضي؟

ماهي الأنشطة الرياضية الأكثر أهمية وشيوعا في المجتمع؟

هل يمكن عقد مقارنات بين قطاع الرياضة وقطاعات اقتصادية أخرى لمعرفة ما يمكن ان تقدمه الرياضة الى الاستهلاك الوطني؟

ما هو معدل او نسبة استهلاك الاسرة في المجال الرياضي بالنسبة الى سائر مجالات الاستهلاك الأخرى (أدوات الرياضة، اشتراكات اندية، ملابس رياضية، تذاكر حضور مباريات) (كمال درويش، وآخرون، 2013، ص35-36)

## 6-تحديد الدراسات السابقة والمشابهة:

6-1-دراسة سيار احمد عبد الرحمان(2006) تحت عنوان، بناء مقياس لإدارة الجودة الشاملة للأندية الرياضية المحترفة بمملكة البحرين، قسم التربية البدنية، كلية التربية، جامعة البحرين. وذلك من خلال:

-تحديد البناء الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في الأندية الرياضية.

-تحديد المنطلقات الفكرية لإدارة الجودة الشاملة في الأندية الرياضية.

-تحديد الثقافة التنظيمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأندية الرياضية.

-تحديد معايير رضا العمل في الأندية الرياضية.

-تحديد أهمية تبني إدارة الجودة الشاملة في الأندية الرياضية.

-تحديد جودة البرامج التدريبية للعاملين في الأندية الرياضية.

ومن اهم نتائج هذه الدراسة التي أوصى بها الباحث وهي كالتالي:

-ان تهيأ إدارة الأندية الرياضية المناخ الفكري والثقافة التنظيمية المواتية للتجديد والتغيير لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

-ان تحاول الإدارة في النادي بتوجهاتها وممارستها الى اللامركزية التي تحفز العاملين للمشاركة في اتخاذ القرار.

-ان يتضمن الهيكل التنظيمي للإدارة اقل عدد ممكن من المستويات الادارية وذلك لاختصار المسافة بين اعلى هيئة وادائها لزيادة فعالية الاتصال.

-سيادة روح التفاهم والانسجام بين كافة العاملين وتنمية روح الفريق الواحد بينهم.

-زيادة البرامج التدريبية

-الاستثمار الأمثل للموارد المالية.

-انشاء وحدة تنظيمية للإشراف على الجودة.

-اختيار القيادات الواعية والمتميزة.

-استخدام إدارة النادي للتقويم الحقيقي للأداء ورضا المستفيدين.

6-2-دراسة حسن احمد الشافعي(2006) حول: معايير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية بالمجتمع العربي. تأخذ الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية عدة اشكال منها الموائمة مع المواصفات المرتبطة بكل نشاط او بمجالات التربية البدنية والرياضة والقيام بأفضل ما يجب ان يكون في حدود الإمكانيات المتاحة لتحقيق اهداف

الأنشطة، وان جودة النشاط الرياضي تعبر عن جودة الخدمة التي تقدم للمستفيدين من ممارسة الأنشطة الرياضية سواء كان (لاعب، اداري، مدرب)

تعمل الإدارة الجودة الشاملة في تحقيق احتياجات ورغبات وتوقعات المستفيد او العميل في المؤسسات الرياضية والأنشطة الرياضية المختلفة، كما انها تعمل على التفوق وتحقيق المستوى الرياضي او الإنجاز الرقمي المطلوب او مستوى اداري فعال للمؤسسات الرياضية، وان أداء الجودة بكفاءة يكون نتيجة الاعداد المهني والعلمي والفني للعاملين بالأنشطة في المؤسسات الرياضية المختلفة. استنتج العناصر المساندة في إدارة الجودة الشاملة في مجال الأنشطة وإدارة الرياضة.

1-توافر القيادة الإدارية الفعالة.

2-التعليم والتدريب والتحسين المستمر.

3-التخطيط للمنافسات والبطولات والاحداث الرياضية.

4-الهيكل التنظيمي وتطوير المستويات الإدارية.

5-توافر وسائل الاتصال المناسبة.

6-استخدام مبدا التحفيز مع القياس والتقييم.

7-الإجراءات المنهجية : من خلال المشكلة المطروحة في بحثي هذا وقصد الوصول إلى حل لهذه المشكلة لا بد على الباحث من توضيح منهجية البحث والإجراءات الميدانية.

7-1-الدراسة الاستطلاعية :

إن الهدف من الدراسة الاستطلاعية هو التأكد من ملائمة مكان الدراسة لموضوع البحث، ومدى الوصول إلى مصداقية وموضوعية البحث بالإضافة إلى مدى صلاحية الأداة المستعملة لجمع المعلومات حول موضوع البحث.

محاولة الوصول إلى نتائج تحمل طابع الدقة والصرامة والواقعية، من خلال الوصول إلى موضوع البحث الموضوعي في الحقائق، لذلك قمنا بدراسة ميدانية في المقرات الإدارية للهيئات الرياضية الجزائرية، نذكر منها: الاتحادات الرياضية لأغلب الرياضات سواء كانت رياضات جماعية أو فردية ونخص الذكر الأندية الرياضية لكرة القدم المحترفة للقسم الوطني الأول والقسم الوطني الثاني، والرابطة الوطنية لكرة القدم بالإضافة إلى وزارة الشباب ووزارة الرياضة واللجنة الأولمبية الجزائرية (COA) وتم ذلك من خلال الإمكانيات المتاحة لنا بالتنقل إلى مختلف مناطق التراب الوطني، كما سمح لنا بإنجاز مقابلات وحصص عمل مع المشرفين وأعضاء الإدارة والتسيير، و قمنا بتوزيع استمارات الاستبيان على بعض الأندية وإرسالها إلى بعض الآخر من الأندية التي لم يتسنى لنا الوصول إليها أو إرسالها عن طريق منصات تواصل الاجتماعي لهاته الهيئات، هذا لغرض دراسة نوعية وطبيعة الإدارة ومعرفة نقاط الضعف ونقاط القوة ومعرفة الثغرات والعراقيل على مستوى التسيير والإدارة، زيادة على ذلك سمحت لنا هذه الدراسة بالإطلاع عن قرب على تسيير النوادي المحترفة والاقتراب أكثر من المسيرين لهذه النوادي وهي الفئة المستهدفة للدراسة (عينة البحث)، كما أخذنا فكرة عامة عن أهم النقاط التي اعتمدنا عليها في بناء استمارة الاستبيان المؤيدة لموضوع البحث، والحصول على المعلومات والبيانات التي تخدم دراسة البحث من خلال بناء المؤسسة المحترفة، سياسة الإدارة الجودة الشاملة في كرة القدم الجزائرية، وكذا مختلف المنافسات و البطولات الرياضية، بالإضافة على السياسة الاقتصادية لعملية الاحتراف من خلال الاستثمار، التسويق، الخصوصية، الدعاية، السبونسورينغ، مصادر التمويل وما يقابلها من نفقات ضخمة لتلبية حاجياتها خلال الموسم الرياضي.

7-2-المنهج المتبع في البحث :

استخدمنا لسرد الحقائق المنهج الوصفي التحليلي حيث يهدف هذا المنهج إلى جمع البيانات لتقرير الحالات الفعلية للظواهر واختبار الفروض للإجابة عن الإشكالات المطروحة وفق معايير علمية دقيقة، حيث يعرف المنهج الوصفي "على أنه هو الطريقة التي يهتم بها الباحثون في الحصول على معلومات وافية ودقيقة للتصور الواقع الاجتماعي، ويهدف المنهج الوصفي إلى تحقيق عدد من الأهداف نذكر منها:

- جمع معلومات دقيقة ووافية حول ظاهرة ما.

- صياغة عدد من التعليمات التي يمكن أن تكون أساسا يقوم عليه تصور نظري.

الخروج بمجموعة من المقترحات والتوصيات العملية التي تعمل على ترشيد السياسات الاجتماعية (عامر إبراهيم القنجيلي، 1993، ص 75)

كما يعرفه أيضا عثمان حسين عثمان " أنه دراسة وصفية عند مجرد جمع الحقائق، بل تتجه إلى تصنيف هذه الحقائق وتلك البيانات وتعليلها واستخلاص دلالتها وتحديدها بالصورة التي هي عليها كميا وكيفيا بهدف التوصل إلى نتائج نهائية لتعميمها (محمد شفيق، 1998، ص 180)

وعند إجراء المنهج الوصفي ننتج الخطوات التالية:

1- الشعور وملاحظة الظاهرة أو المشكلة.

2- جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة.

3- وضع الفروض العلمية.

4- اختبار صحة الفروض.

5- تفسير النتائج.

6- تعميمها.

7-3- مجتمع وعينة البحث :

لإجراء الدراسة الميدانية لابد من تحديد مجتمع وعينة البحث:

7-3-1- مجتمع البحث :

هو جميع الأطراف أو المعنيين أو الأحداث أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة البحث. وضمن الموضوع المعالج يتجسد مجتمع بحثنا في مجموع الهيئات والأندية الرياضية الجزائرية كل من الأندية الرياضية المحترفة القسم الوطني الأول والقسم الوطني الثاني، الرابطة الرياضية لرياضة الألعاب الجماعية (كرة السلة، كرة القدم، كرة اليد، كرة الطائرة)، اللجنة الأولمبية الجزائرية (COA)، حيث من خلالها تحديد الإطار القانوني والإداري لهذه الهيئات والظروف العملية انطلاقا من الوسائل المادية والبشرية المتاحة بالإضافة إلى تقسيم العمل الإداري من خلال وضع اهم اهداف ادارة الجودة الشاملة في العمل الإداري و التنظيمي الذي وضعها المسير الرياضي الجزائري وكذلك من خلال إبرام مجموعة من العقود التي تنظم هذه العملية بين (اللاعب و النادي)، (المدرّب و النادي)، وبعض الشركات الممولة والراعية، بالإضافة إلى إسقاطها على العملية التسويقية من أجل جلب موارد التمويل من خلال عملية تسويق منتوجاتها للعملاء مع إمكانية الاستثمار، الخصوصية، التسويق، الإشهار، ترويج لجميع منتوجاتهم، وهذا يعتبر جوهر مشكلة البحث حيث قدرت نسبة 12.5% من مجتمع البحث وكان العدد الإجمالي للعينة 50 مسيرا من المجتمع العينة المقصودة.

7-3-2- عينة البحث (الدراسة) :

إن العينة التي يجب أن تمثل المجتمع الأصلي تمثيلا حقيقيا، وأخذنا بعين الاعتبار كل الأندية الرياضية الجزائرية للقسم الوطني الأول والثاني لكرة القدم وبعض المسيرين للجنة الأولمبية الجزائرية وبعض مسيري الاتحادية الجزائرية لكرة القدم والاتحادية الجزائرية لألعاب القوى والرابطة الوطنية لكرة القدم وبعض مسيري وزارة الشباب ووزارة الرياضة، حيث تضم فئة من عناصر المجتمع لهذا فيمكن اعتبارها عينة طبقية من حيث الانتماء، وهذا تم اختياره بطريقة عشوائية مقصودة وبكل موضوعية ابتعادا عن الدوافع الذاتية للحصول على نتائج ذات مصداقية وثبات، فقدم العدد الأكبر من الأعضاء المشكلة في الإدارة خاصة من الجانب التسيير المالي والتسيير الإداري لعملية التسيير وإدارة مختلف المنافسات و البطولات الرياضية مع إمكانية معاينة الوضع الإداري الحالي والسياسة الاقتصادية من خلال إبرام العقود ما بين الطرفين لتنظيم هذه العملية والوضع المالي أي المقابل ما بين الطرفين تقديم مردود معين لمعرفة ودراسة المشاكل

المطروحة خلال كل سنة رياضية مع استخلاص واستيعاب النتائج المحققة، ووصولاً إلى نهاية طرح الاقتراحات والتوصيات المراد إتباعها من أجل استخلاص العبر إذ أخص بالذكر من أجل معالجة المشاكل المطروحة أو العالقة. بلغت عينة الدراسة 10 نوادي من الرابطة الوطنية الأولى المحترفة و10 نوادي من الرابطة الوطنية الثانية المحترفة، بمعدل مسير لكل ناد بالإضافة إلى 05 مسيري من وزارة الشباب و05 مسيري من وزارة الرياضة و05 مسيرين من اللجنة الوطنية الأولمبية الجزائرية و05 مسيري من الاتحادية الجزائرية لكرة القدم و05 مسيرين من الاتحادية الجزائرية لكرة اليد و05 مسيرين الاتحادية الجزائرية لألعاب القوى.

#### 4-7-مجالات وحدود الدراسة :

**1-المجال المكاني:** انحصر المجال المكاني في هذا البحث على مستوى الإدارة المسيرة أو المقرات الإدارية لهذه المؤسسات أو الهيئات أي القائمة على العمل إدارة الجودة الشاملة في الهيئات الرياضية الجزائرية بالدرجة الأولى على الأندية الرياضية الجزائرية لكرة القدم المحترفة القسم الوطني الأول والقسم الوطني الثاني، وتم ذلك الانتقال إلى الأندية المذكورة سالفاً في عينة الدراسة إلى مقر تواجدها، فتم البحث على مستواها من خلال الاتصال بالأعضاء المشرفة على الطاقم الفني، أما الهيئات الرياضية الجزائرية الأخرى اقتصر على الجزائر العاصمة لكل من وزارتي الشباب والرياضة، الاتحادية الرياضية الجزائرية لكرة اليد، الاتحادية الرياضية الجزائرية لكرة القدم، اللجنة الأولمبية الجزائرية، حيث ركزت الدراسة خصوصاً على المراكز الإدارية لهذه الهيئات مع الرؤساء والمسيرين والناطق الرسمي باسم هذه الأندية أو ممثل العلاقات العامة لهذه الهيئات وتم لقاءهم في ميدان عملهم.

#### 2-المجال الزمني:

تم العمل من خلال البحث الميداني للموسمين الرياضيين 2020-2021 موازاة مع السنة المالية لهذه الهيئات الرياضية، إلا أن أغلب الأسئلة ركزت حول طبعة الإدارة والتنظيم الإداري في تسيير البطولات والمنافسات الرياضية وكذا كمية ونوعية الأعمال المنجزة في إطار العمل الإداري خلال الموسم الرياضي من خلال النتائج المحصل عليها على المستوى المحلي والقاري لهذه الأندية الرياضية، حيث تم إنجاز هذا البحث النظري بالموازاة مع العمل بالجانب التطبيقي، قمنا بخطوات البحث التطبيقي بتوزيع استمارات الاستبيان

**3-المجال البشري:** قام الباحث بتوزيع استمارات الاستبيان على (100 مسير) من مسيري مختلف الهيئات الرياضية والمؤسسات الرياضية بمعدل (02) مسيرين للأندية الرياضية الجزائرية المحترفة لكرة القدم المقترحة المذكورة سابقاً و(05) مسيرين من وزارة الشباب و(05) مسيرين من وزارة الرياضة، (05) مسيرين للجنة الأولمبية الجزائرية، (05) مسيرين الاتحادات الرياضية الجزائرية للألعاب الجماعية (كرة القدم- كرة اليد) (05) مسيرين من الرابطة الوطنية لألعاب القوى.

بعد حذف الاستبيانات الناقصة والتي لم ترد لنا إلى هذا اليوم لتصل إلى 50 استبيان التي قامت عليها هذه الدراسة.

#### 5-7-متغيرات البحث :

اشتملت متغيرات هذه الدراسة على العناصر التالية:

**1-المتغير المستقل:** هو المتغير الذي يتحكم فيه الباحث لدراسة مدى تأثيره على متغير آخر أو هو الذي يؤدي التغير في قيمته إلى التأثير على القيم المتغيرات الأخرى التي لها علاقة به وفي بحثنا هذا تمثل المتغير المستقل في ظاهرة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الهيئات الرياضية بالجزائر.

**2-المتغير التابع:** هو المتغير الذي يراد منه معرفة تأثير المتغير المستقل عليه أو هو الذي تتوقف قيمته على قيمة المتغيرات الأخرى، ومعنى ذلك أن الباحث حينما يحدث تعديلات على قيمة المتغير المستقل، تظهر نتائج تلك التعديلات على قيم المتغير التابع في هذا البحث يشمل على المنافسات والبطولات الرياضية المحترفة بالإضافة البعد الاقتصادي



الذي يلعبه في ظاهرة الاحتراف من خلال عمليات التسويق، الاستثمار، الخصوصية، الرعاية، الدعاية، جلب موارد التمويل.

3-الأداة: هي وسيلة الربط بين المتغير المستقل والمتغير التابع وتمثلت في هذا البحث في عملية إبرام عقود الاحتراف ما بين (النادي – اللاعب) و(النادي-المدرّب) من أجل تحديد العائد الاقتصادي لهذه العملية. الطرفين.

#### 6-7-أدوات الدراسة:

استخدم الباحث مجموعة من الأدوات للحصول على المعلومات التي تفيد في الوصول إلى أهداف هذا البحث بغرض إشباع حاجياتنا من المعلومات الكافية وتحصيل كل المعطيات اللازمة لجأت إلى استعمال الوسائل المناسبة والتي يمكن أن تؤدي غرض الدراسة وكان الاعتماد في جميع المادة العلمية على مايلي:

#### 6-7-1-أدوات الجانب النظري:

واشتملت على الكتب، المعجم، أطروحات الدكتوراه، رسائل الماجستير الجديدة الرسمية ومواقع البحوث العلمية على الإنترنت.

#### أداة القياس:

تمثلت في استمارة الاستبيان الموجهة للأعضاء الذين لهم صفة مسيري ورؤساء الأندية المحترفة لكرة القدم للرابطين المحترفتين الأولى والثانية بالإضافة إلى اللجنة الأولمبية الجزائرية (COA)، وزارة الشباب ووزارة الرياضة، الاتحادية الجزائرية لكرة القدم والاتحادية الجزائرية لكرة اليد، الاتحادية الجزائرية لكرة السلة، الاتحادية الجزائرية لكرة الطائرة، بالإضافة إلى الرابطة الوطنية لكرة القدم.

#### 6-7-2-أدوات الجانب التطبيقي:اعتمدت الباحثة على استمارة الاستبيان:

يعتبر الاستبيان أحد الأدوات الاستراتيجية لجمع البيانات والقيام بدراسة مسحية من خلال تحديد مجموعة أسئلة مكتوبة يقوم المبحوث الإجابة عليها، وتمثل أسئلة الاستبيان أسئلة مغلقة كون الباحث يحدد نوعية الإجابة مسبقا، وعموما ما تأخذ شكل "نعم" أو "لا" كما تأخذ أسئلة الاستبيان أشكال أخرى كأن تكون أسئلة مفتوحة أو نصف مفتوحة، حيث يعتمد إجراء الاستبيان على توزيع استمارات الأسئلة على أكبر عدد ممكن من مجتمع الدراسة (أحمد بدر، 1979، ص 63).

كما انه هو مجموعة من الأسئلة المرتبطة حول موضوع معين يتم وضعها في استمارة ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد أو تسلم باليد مباشرة، تمهيدا للحصول على الأجوبة والاستبيان عدة أنواع:

أ-الاستبيانات المغلقة: والتي تكون الإجابة فيها على الأسئلة في العادة محددة بعدد من الخيارات مثل (نعم، لا) (موافق، غير موافق) أو ما شابه ذلك.

ب-الاستبيانات المفتوحة: وتتمثل في إعطاء المجيبين حرية الإجابة دون تقييد إجاباتهم بعدد من الخيارات المتاحة لهم.

ج-الاستبيانات المغلقة –المفتوحة: وهو النوع الذي اعتمدها في الاستبيان الذي أنجزناه وهذا النوع من الاستبيانات يتكون من مجموعة من الأسئلة منها مغلقة تتطلب على المفحوصين اختيار الإجابة المناسبة لها، ومجموعة أخرى من الأسئلة المفتوحة وللمفحوصين الحرية في الإجابة عنها.

وعند إعداد أسئلة الاستبيان يجب مراعاة ما يلي:

- البدء بأسئلة سهلة بسيطة.
- استعمال لغة سهلة ومفهومة.
- عدم طرح أسئلة محرّجة.
- استعمال أسئلة للمراقبة.

### تصميم الاستبيان:

حيث تم تصميم الأسئلة وتحديد محاورها استنادا إلى توجهات أساتذة باحثين ومختصين في مجالات هذه الدراسة وشملت 03 محاور رئيسية:

#### 7-7- الخصائص السيكومترية لأداة القياس:

1- صدق المحكمين: للتحقق من صدق الاستبيان، تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين من أساتذة جامعة الجزائر 3 تخصص في الرياضة، والاقتصاد من ذوي الخبرة والكفاءة وقد اتقوا على معظم الأسئلة الواردة في الاستبيان وعليه يمكن ان نستخلص بان أداة القياس المستخدمة ذات قيمة علمية، وبذلك يمكن اعتمادها في جميع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة.

2- الاتساق الداخلي: لحساب الاتساق الداخلي تم تحديد محاور الاستبيان كما هو موضح في الجدول التالية:

الجدول رقم 1: يمثل الأسئلة المقابلة لمحاور الاستبيان

المحاور الرئيسية	الأسئلة المقابلة لكل محور
المحور الأول	السؤال الأول
المحور الثاني	السؤال الثاني
المحور الثالث	السؤال الثالث

من اجل معرفة الاتساق الداخلي داخل محاور الاستبيان فقد تم استخدام معامل سبيرمان لاختيار الارتباط كل الأسئلة من محاور الاستبيان مع كل محور، وكانت النتائج المتوصل اليها ملخصة في الجداول التالية:

#### 3- صدق الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان:

تم اختبار صدق الاتساق الداخلي لكل مؤشر من مؤشرات المحور الأول مع المحور الدراسة ككل المتعلق بالإدارة الجودة الشاملة، ويبين الجدول التالي معاملات الارتباط وذلك عند معامل الثقة 95% عند مستوى الدلالة 5% أي درجة الخطأ قدره 0.05.

الجدول رقم 2: يمثل الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان

عنوان المحور	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
المحور الأول	0.805	0.05
المحور الثاني	0.799	0.05
المحور الثالث	0.643	0.05

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

تبين نتائج الجدول أعلاه وجود ارتباط فوق المتوسط بين المحور الأول ككل والمحاور الثلاثة حيث يلاحظ ان كل القيم الارتباط داخل المحور الأول كانت دالة عند مستوى الدلالة المعنوية (0.05) بل كانت دالة عند 0.01 حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط (0.643) فيما كان الحد الأعلى (0.805). وعليه نستنتج ان جميع أسئلة المحاور متسقة داخليا مع محور ككل لدراسة، مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات الأسئلة المحاور.

#### 4- اختبار ثبات الاستبيان:

تم اختبار الاستبيان عن طريق توزيعه على عينة أولية من مجتمع الدراسة التي تتكون من 50 رؤساء الهيئات والمؤسسات الرياضية، وذلك للتأكد من مدى وضوح عباراته وسهولة فهم الأسئلة الواردة فيه. من خلال الانطباع الأولي الذي تركته العينة محل الدراسة عن ملائمة الاستبيان للهدف مراد تحقيقه وعن فهم الأسئلة و عدم تأويلها، ثم استخدام البرامج الإحصائية SPSS V26 واستخراج معامل الصدق و الثبات الفا كرو نباخ من اجل معرفة ثبات الأداة لجمع أسئلة الاستبيان مجتمعة، وقد بلغ هذا المعامل 0.866 وهو ما يبين وجود علاقة تناسق و ترابط عالية بين عبارات استمارات الاستبيان، كما تم حساب معامل الفا كرونباخ لعينة الدراسة ككل و المكونة من 50 استمارة مستلمة، وبلغت قيمة هذا

المعامل 0.896 للاستبيان ككل، ويمكن توضيح قيمة معاملات الفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبيان من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 3: يمثل معامل الفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

المحور	العنوان	عدد الفقرات	معامل الفا كرونباخ
المحور الأول	إدارة الجودة الشاملة	8	0.817
المحور الثاني	البطولات والمنافسات المحترفة	7	0.860
المحور الثالث	السياسة الاقتصادية للهيئات الرياضية	5	0.896
ثبات العام للاستبيان		20	0.885

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

من خلال الجدول السابق نلاحظ ان قيم معامل الثبات العام لمحاور الدراسة مرتفع جدا حيث بلغ (0.885) لأجمالي فقرات الاستبيان البالغة (20) فقرة، فيما كانت قيمة ثبات المحاور الثلاثة وفق معامل الفا كرونباخ (0.817) و(0.860) و(0.896) وهذا يدل على ان الاستبيان يتمتع بدرجة عالية جدا من الثبات و يمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة حسب مقياس نانلي و الذي اعتمد قيمة (0.7) كحد ادنى للثبات (Nunnally,1978,p245) وعليه من خلال نتائج الثبات والاتساق الداخلي في الجداول السابقة يتضح لنا ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) بدرجة مرتفعة وصدق اتساقها الداخلي.

#### 7-8-الاساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة الاستطلاعية:

##### 1-الدراسة الإحصائية لنتائج الاستبيان:

تهدف الدراسة الميدانية للحصول على المعطيات الكمية من خلال جمع المعلومات حول الظاهرة المراد الإبحار في خباياها أما المعلومات الكيفية من خلال الطرق والوسائل المنتهجة التي تؤدي إلى صياغة مؤشرات إحصائية ذات دلالة إحصائية تساعدنا على التحليل والتفسير بطريقة علمية لنتائج المفردة من استمارات الاستبيان، وللقيام بالدراسة قمنا بانتقاء مؤشرات النسب المئوية للإشارة النوعية وجمع المعلومات. كما أنه استخدمنا اختبار إحصائي علمي يتمثل في اختبار كاف تربيع

ك<sup>2</sup>( $x^2$ ) الذي يختبر الدلالة الإحصائية والفروق الفردية بين المتغيرات لدى المجتمع.

##### 2-قانون النسب المئوية:

قانون النسب المئوية هو مؤشر لدلالة الشكلية عن فرضيات البحث وتحليل نتائج إجابات المسيرين ورؤساء الأندية على المقترحات الموجودة ضمن الأسئلة ويمكن حساب النسب المئوية على النحو الآتي:

$$\text{النسب المئوية: } \left( \frac{\text{التكراراتعدد}}{\text{العددالكليلعينة}} \right) \times 100$$

##### 3-قانون كاف<sup>2</sup>( $x^2$ ) كاف تربيع:

يسمح هذا الاختبار في معرفة مدى وجود فروق فردية في إجابات المسيرين ورؤساء الأندية على الأسئلة

الاستبيان الموجه لهم ويتم حسابه كالتالي:

$$\text{كاف}^2 = \sum \frac{(\text{مت} - \text{نت})^2}{\text{نت}}$$

ت م: التكرارات المشاهدة أو التجريبي.

ت ن: التكرارات النظرية أو المتوقع.

∑ : مجموع .

بعدما نبحت عن الاحتمال المتحصل عليه من خلال القراءة لجداول كا<sup>2</sup> درجة الحرية = 03 أي (ن - 3) عند نقطة أو درجة الخطأ المعياري  $\alpha = 0.05$ .

درجة الحرية  $n = h - 1$  (حيث  $h$  هو عدد الفئات أو الأعمدة).

ملاحظة: إذا كانت عدد التكرارات أقل من 05 نستعمل قانون ياتس (YATTES)

$$\text{كا}^2(x^2) = \frac{\text{مت} - [\text{نت} - 0.05]^2}{\text{نت}}$$

- تحسب التكرارات النظرية كما يلي:  $T = \frac{\text{الأعمدةمجموع} \times \text{الصفوفمجموع}}{\text{للينةالكليالمجموع}}$

- إذا كان كا<sup>2</sup> المقروء أكبر من كا<sup>2</sup> النظري فالفرق معنوي.

- إذا كان كا<sup>2</sup> المقروء أصغر من كا<sup>2</sup> النظري فالفرق ليس معنوي.

8- عرض نتائج الاستبيان ومناقشتها:

8-1- عرض نتائج الفرضية الأولى:

المحور الأول: الإدارة الرياضية الجزائرية تعتمد على مبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى المؤسسات الرياضية الجزائرية.

السؤال الأول: ما هي أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تعتمد عليها المؤسسات الرياضية في تسيير هياكلها الادارية؟  
الهدف من السؤال: معرفة اهم مبادئ مبادئ ومحاور ادارة الجودة الشاملة التي تعتمد عليها المؤسسات الرياضية في تسيير هياكلها الإدارية

جدول رقم 4: يمثل الاستراتيجيات الإدارية التي تنتهجها الهيئات الرياضية.

المقترحات	موافق جدا		موافق		موافق نوعا ما		غير موافق		المجموع
	ر	%	ر	%	ر	%	ر	%	
1- جودة المشرف على التدريب	19	38%	14	28%	16	32%	1	2%	50
2- جودة اللاعبين	17	34%	15	30%	9	18%	9	18%	50
3- جودة البرامج التدريبية والتعليمية في المؤسسات الرياضية	29	58%	16	32%	4	8%	1	2%	50
4- جودة المباني والقاعات الرياضية وتجهيزاتها	28	56%	15	30%	4	8%	3	6%	50
5- جودة الإدارة الرياضية والتشريعات واللوائح	23	46%	21	42%	5	10%	1	2%	50
6- جودة الخطط والبرامج الرياضية.	19	38%	21	42%	7	14%	3	6%	50
7- جودة الانفاق الرياضي وجودة تقييم الأداء الرياضي.	27	54%	16	32%	5	10%	2	4%	50

المصدر: من اعداد الباحث

نتائج أجوبة رؤساء المؤسسات الرياضية فيما يخص أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تعتمد عليها المؤسسات الرياضية في تسيير هياكلها الإدارية جميع مستويات العاملين بتطبيق أعلى مستويات الأداء عند قيام بأعمالهم لتحقيق التميز في جودة الأداء بدوره يؤدي إلى تحقيق الإنجاز الرياضي المتميز وبالرجوع إلى مفهوم إدارة الجودة هو تحقيق

احتياجات ورغبات وتوقعات المستفيد في النجاح والكفاية الرياضية والانشطة الرياضية (لاعب، إداري، مدرب) هذا من خلال التفوق أي تحقيق المستوى الرياضي أو الإنجاز الرقمي المطلوب أو المستوى الفعال، وأن أداء الجودة بكفاءة يكون نتيجة الإعداد المهني والعلمي والفني للعاملين بالأنشطة الرياضية المختلفة

جدول رقم 5: يمثل نتائج اختبار كاف تربيع.

كا <sup>2</sup> ( <sup>2</sup> x)	المجموع		غير موافق		موافق نوعا ما		موافق		موافق جدا		مبادئ ومعايير إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الرياضية
	%	ر	%	ر	%	ر	%	ر	%	ر	
42.06	%100	350	%5.72	20	%14.28	50	%33.72	118	%46.28	162	

المصدر: من اعداد الباحث

التحليل الإحصائي: حسب النتائج المحصل عليها كما هو مبين في الجدول رقم "02" يتضح لنا أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين موافقة رؤساء المؤسسات الرياضية حول العناصر الواجب توفرها ضمن مبادئ ومعايير إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الرياضية عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية: ن=1-6، و كا<sup>2</sup>(<sup>2</sup>x) = 42.06 و هي أكبر من القيمة الجدولة التي تساوي 12.59.

مناقشة النتائج:

من خلال التحليل الإحصائي السابق يظهر أن نسبة رؤساء المؤسسات الرياضية الموافقين بنسبة كبيرة حول أهمية توافر عدة عناصر في العملية الإستراتيجية المدرجة ضمن إدارة الجودة الشاملة التي تقدر بقيمة 46.28 % ثم درجة الموافقة بـ 33.72 %، موافق نوعا ما 14.28 %، إلا أنه نسبة قليلة جدا ترى العكس حيث تقدر بـ 5.72 %.

ومن خلال كل هذه النتائج يمكننا أن نستنتج أن رؤساء المؤسسات الرياضية يختلفون في درجة موافقتهم حول أهمية ضرورة توافر نظام إدارة الجودة في المؤسسات الرياضية العديد من المبادئ الواجب التقيد والالتزام بها لتحقيق النجاح في تطبيقاتها، وأنه يمكن تمثيل مبادئ إدارة الجودة في المؤسسات الرياضية على شكل هرم قاعدته التزام الإدارة وعند كل نقطة يمثل إحدى المبادئ وهي التركيز على اللاعبين والمدربين والتركيز على التحسين المستمر والتركيز على المشاركة الكاملة والتركيز على الحقائق. جودة الإدارة يتوقف على قيادة الإدارة الجودة الشاملة من خلال جودة التخطيط الاستراتيجي، ومتابعة الأنشطة التي تخلق ثقافة إدارة الجودة، أما جودة التشريعات واللوائح الرياضية فلا بد ان تكون مرنة وواضحة ومحددة كما يجب عليها ان تواكب كافة المتغيرات والتحولت.

2-8- عرض نتائج الفرضية الثانية:

المحور الثاني: البطولات والمنافسات الرياضية المحترفة تعتمد على التسيير وإدارة الجودة الشاملة لدى الهيئات الرياضية الجزائرية.

السؤال الثاني: ما هي اهم البطولات والمنافسات الرياضية المحترفة تعتمد على التسيير وإدارة الجودة الشاملة لدى الهيئات الرياضية الجزائرية؟

الهدف من السؤال: معرفة اهم مبادئ ومعايير ادارة الجودة الشاملة التي تعتمد عليها المؤسسات الرياضية في تسيير هياكلها الادارية؟

جدول رقم 6: يمثل الاستراتيجيات الإدارية التي تنتهجها الهيئات الرياضية.

المجموع		غير موافق		موافق نوعا ما		موافق		موافق جدا		المقترحات
%	ر	%	ر	%	ر	%	ر	%	ر	
%100	50	%18	9	%28	14	%24	12	%30	15	1- تحديد التواريخ الخاصة بالبطولة الرياضية
%100	50	%30	15	%16	8	%28	14	%26	13	2- اختيار مكان إقامة الدورات الرياضية
%100	50	%20	10	%10	5	%30	15	%40	20	3- اختيار مكان إقامة الدورات الرياضية.
%100	50	%10	5	%16	8	%24	12	%50	25	4- الحصول على تأمين.
%100	50	%6	3	%20	10	%30	15	%44	22	5- تجميع الموظفين والمتطوعين.
%100	50	%16	8	%18	9	%36	18	%30	15	6- بيع تذاكر البطولات الرياضية.
%100	50	%24	12	%16	8	%20	10	%40	20	7- مراجعة الخطة جيدا والاتصال بالمشاركين في البطولة.

المصدر: من اعداد الباحث

نتائج أجوبة رؤساء المؤسسات والهيئات الرياضية فيما يخص أهم العوامل الإدارية الاستراتيجية التي تتطلبها إدارة الجودة الشاملة في تنظيم وتخطيط للبطولات والمنافسات الرياضية في المؤسسة الرياضية. يتطلب رفع كفاءة البرامج الرياضية وجودتها تحسين اداء كافة عناصر الجودة التي تتكون منها المنظمة التطبيقية اللاعب، المدرب، أعضاء الهيئة الإدارية، البرامج التدريبية، طرق التدريب، تمويل، إدارة النادي، أي تدريب كافة العاملين بالمنظومة

جدول رقم 7: يمثل نتائج اختبار كاف تربيع.

كا <sup>2</sup> ( <sup>2</sup> ×)	المجموع		غير موافق		موافق نوعا ما		موافق		موافق جدا		تسيير البطولات وفق جودة الإدارة
	%	ر	%	ر	%	ر	%	ر	%	ر	
26.66	%100	350	%17.71	62	%16.57	58	%27.43	96	%37.14	130	

المصدر: من اعداد الباحث

التحليل الإحصائي: حسب النتائج المحصل عليها كما هو مبين في الجدول رقم "04" يتضح لنا أن هناك دلالة إحصائية من خلال تباين في الفروق الفردية بين موافقة رؤساء المؤسسات الرياضية حول موضوع عناصر مساندة في إدارة الجودة في المجال الرياضي من خلال توفر القيادة الإدارية الفعالة والهيكل التنظيمي والتعليم والتدريب والتحسين المستمر للتخطيط المسبق مع توفر وسائل الاتصال المناسبة التي تسهل إدارة العمل بمستوى عالٍ من الجودة وكذا استخدام مبدأ التحفيز مع القياس والتقييم. وهذا عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية: ن=1-6، و كا<sup>2</sup>(<sup>2</sup>×)=26.66 و هي القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولة التي تساوي 12.59.

مناقشة النتائج:

من خلال التحليل الإحصائي السابق يظهر أن نسبة رؤساء المؤسسات الرياضية الموافقين بنسبة كبيرة بالموافقة الكبيرة التي تقدر بـ 37.14%+24.43%، موافقين على إدراج عدة خصائص ضمن التخطيط الإستراتيجي لدى المؤسسة الرياضية على العكس عدم الموافقة التي قدرت بـ 17.71%، أما الموافقة نوعا ما قدرت بـ 16.75% و من خلال كل هذه المعطيات الإحصائية تبين لنا أن رؤساء المؤسسات الرياضية يختلفون في درجة موافقتهم حول عمليات التخطيط الإستراتيجي و الخصائص التي تتمتع بها ضمن إدارة المؤسسة الرياضية و أن لا تتخلى عنها الإدارة بعيدة عن كل المساومات من خلال

الاستجابة لجميع المعطيات المتاحة للإدارة المؤسسة مع خلق جميع الفرص المتاحة و المنافسة في ظل سياسة السوق الحرة و أن تتفاعل مع أحداث السوق لجذب أكبر عدد ممكن من العملاء و تلبية حاجياتهم الاجتماعية، الاقتصادية مع إيجاد منافسة شريفة في مجال تحقيق الجودة وخدمة المجتمع و تحديد سياسيات من اجل تطبيق منهج إدارة الجودة وتحسينها من اجل وضع أسس إرشادية للتقييم الذاتي في مجال تحقيق الجودة وتحسينها و كذا للدعاية دور في المنافسة والحصول على الجائزة مع ضمان تحديد سبل تحقيق الجودة.

### 3-8- عرض نتائج الفرضية الثالثة:

المحور الثالث: إدارة الجودة الشاملة تهدف الى تحقيق النتائج الاقتصادية من خلال عقود الاحتراف لدى اللاعبين الرياضيين، الاستثمار في الهياكل الرياضية والبنية التحتية والتسويق البطولات والمنافسات والمنتجات الرياضية السؤال الأول: ما هو هدف ادارة الجودة الشاملة في السياسة الاقتصادية المؤسسات الرياضية في تسيير هياكلها الادارية؟

الهدف من السؤال: معرفة اهم اهداف ادارة الجودة الشاملة التي تعتمد عليها المؤسسات الرياضية من الناحية الاقتصادية في تسيير هياكلها الإدارية.

جدول رقم 8: يمثل الاستراتيجيات الإدارية التي تنتهجها الهيئات الرياضية.

المقترحات	موافق جدا		موافق		موافق نوعا ما		غير موافق		المجموع
	%	ر	%	ر	%	ر	%	ر	
1- عقود السبونسورينغ.	30%	15	40%	20	20%	10	10%	5	50
2-التسويق الرياضي لمختلف (السلع، الخدمات، الأنشطة الرياضية)	40%	20	20%	10	24%	12	16%	8	50
3-الاستثمار الرياضي التجاري للمنشآت المؤسسة الرياضية.	20%	10	36%	18	40%	20	4%	2	50
4-الخصخصة للمؤسسات الرياضية.	16%	8	24%	12	36%	18	24%	12	50
5-الاحتراف القانوني، الإداري التجاري للمؤسسات الرياضية.	30%	15	40%	20	20%	10	10%	5	50
6-تكوين شركات تجارية (SSPA)	40%	20	30%	15	10%	5	20%	10	50

المصدر: من اعداد الباحث

نتائج أجوبة رؤساء المؤسسات الرياضية ومسيريها من خلال آراءهم وتوجهاتهم من خلال أساليب التمويل الحديثة وجلب مختلف الموارد التمويلية انطلاقا من المنتجات والقرارات الإدارية من المؤسسة. حول مبادئ إدارة الجودة الشاملة المتاحة لهذه المؤسسات انطلاقا من إمكانياتها الإدارية، التجارية من أجل جلب هذه الموارد في شكل إتخاذ شركات رياضية مساهمة أو عملية الاحتراف في كل الأعمال الإدارية والتجارية لتغطية حاجيات المؤسسات

جدول رقم 9: يمثل نتائج اختبار كاف تربيع.

مختلف الأساليب المحلية لجلب الموارد التمويلية لتغطية حاجيات هذه المؤسسات	موافق جدا		موافق		موافق نوعا ما		غير موافق		المجموع	كا <sup>2</sup> (x)
	%	ر	%	ر	%	ر	%	ر		
	29.33%	88	31.67%	95	25%	75	14%	42	300	41.91

المصدر: من اعداد الباحث

التحليل الإحصائي: حسب النتائج المحصل عليها كما هو مبين في الجدول رقم "08" يتضح لنا أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الموافقة بنسبة كبيرة عن عدم الموافقة لرؤساء و مسيري المؤسسات الرياضية حول موضوع ذا أهمية كبيرة من حيث عدم وجود بدائل أخرى التي لا يمكن استبدالها من خلال أهم الأساليب المحلية للمؤسسات الرياضية التي ينتهجها من أجل جلب موارد التمويل لتغطية حاجياتها المالية و للبحث عن هذه الموارد باستعمال الطرق الحديثة بعد

التعبير في الأنظمة القانونية و التشريعية و هذا عند مستوى الدلالة 0.05 و درجة الحرية: ن=1-5، بحيث كانت ك<sup>2</sup>(×) المحسوبة بقيمة 41.91 أكبر من القيمة المجدولة التي تساوي 11.07.

مناقشة النتائج: من خلال التحليل الإحصائي بالرجوع إلى الجدول أعلاه نستنتج أن آراء وتوجهات رؤساء ومسيري المؤسسات الرياضية يختلفون في مواقفهم على أساليب التمويل المحلية انطلاقا من المنتوجات المحلية لهذه المؤسسات بحيث كانت درجة الموافقة بالنسبة الكبيرة حيث بلغت 31.67% ثم الموافق جدا بنسبة 29.33%، ثم تردد بعض الفئة في قراراتهم حيث بلغت نسبة 25%، كما أنه هناك فئة كان رأيها يقول العكس بقيمة 14%. ومن كل هذه النتائج الإحصائية تبين أن هناك نسبة كبيرة من المجتمع الرياضي لا يعتمد في جلب الموارد التمويلية أو أنها طرق حديثة لم يصل لها المجتمع الجزائري الحديث ونحن نعيش تجربة الاحتراف ومن أهم هذه الموارد عقود السبونسورينغ كذلك التسويق الرياضي لمختلف (السلع، الخدمة، النشاط الرياضي) وتكوين الشركة التجارية الرياضية (SSPA) مع الخصخصة الكلية أو الجزئية والاستثمار في هذه المؤسسات والاحتراف الرياضي الذي مس مختلف الجوانب (الإدارية، القانونية وحتى التجارية).

#### الاستنتاج العام:

من خلال التحليل الإحصائي لنتائج أجوبة آراء و توجهات رؤساء و مسيري المؤسسات الرياضية على المحاور الثلاثة الذي يخص موضوع "إدارة الجودة الشاملة في البطولات الرياضية المحترفة ومدى انعكاساتها على السياسة الاقتصادية الرياضية" و في هذا الموضوع الذي انشطر إلى قسمين: القسم الأول الخاص بإدارة الجودة الشاملة لمختلف الأعمال الإدارية و التسيير لهذه المؤسسات، أما القسم الثاني الخاص بالجانب الاقتصادي من خلال عمليتي التسويق و الاستثمار الرياضي و عقود اللاعبين المحترفين حيث توصلنا إلى النقاط التالية بعد جهد جهيد إلى ما يلي:

#### فيما يخص الجوانب إدارة الجودة الشاملة:

1-تسويق حقوق الدعاية والإعلانات من خلال الشركات الراعية للتظاهرات الرياضية أو تمثيلها محليا أو دوليا وتسويق حقوق البطولات والمباريات والمنافسات الدولية مع بيع حقوق البث التلفزيوني والإذاعي عن طريق مختلف الوكالات العالمية المتخصصة من أجل الهدف العام هو ترقية المستوى الرياضي وانتهاج سياسة اقتصادية بالدرجة الأولى. (د. هدى حسن، 2001،)

2-الاستثمار في توظيف رأسمال الشركة عبر المشاريع والأنشطة الرياضية المحلية والدولية مع إمكانية تشجيع المستثمرين الخواص عن طريق الخصخصة الكلية أو الجزئية عند إبرام العقود مع الشركات الرياضية من أجل تحقيق العائد والربح وتوفير السيولة النقدية اللازمة لتغطية البطولات والمنافسات الرياضية ومتطلبات العمل و عملية الإنتاج. (د. عبد العزيز سمير، 1997.)

3-إبرام العقود التجارية منها عقد السبونسورينغ والرعاية والإشهار للشركات الرياضية، عقود الاستثمار، عقود الاحتراف ما بين (الأندية – اللاعبين المحترفين) وعقود الخصخصة الكلية أو الجزئية (عقود مقاولة، عقود التوريد، عقود التأجير طبقا لقرار 2010 ضمن دفتر الأعباء الشركات الرياضية التجارية مع الشركات التجارية الأخرى.

4-الدعاية والإشهار عن طريق برامج تلفزيونية، الإعلام المكتوب (الصحف – المجلات) وكذلك عن طريق الإنترنت ومن خلال منتوجات الأندية والجماهير (الأقمصة) أو منتجات الشركة أو استمرار الحركة الاولمبية. THE OLYMPIC PARTNER (TOP)

5-الاحتراف الرياضي له أهداف اقتصادية بالدرجة الأولى بزيادة رأس مال الشركة، تشجيع الشركات والمؤسسات الرياضية، التجارية والاستثمارية برعاية الفرق، البطولات وانتشار إعلانات الرعاية عبر قنوات فضائية لخدمة الترويج لنظام الاحتراف ونشر فلسفة وأهداف المؤسسة الرياضية مع وضع خطة تسويقية للاحتراف الرياضي. (د. حسن واحمد الشافعي. د. عبد الرحمان احمد سيار، 2009، 355)



فيما يخص إدارة البطولات والمنافسات:

- 1- إيجاد منافسة شريفة في مجال تحقيق الجودة وخدمة المجتمع.
- 2+ تحديد سياسيات من أجل تطبيق منبرج إدارة الجودة وتحسينها.
- 3- وضع أسس إرشادية للتقييم الذاتي في مجال تحقيق الجودة وتحسينها.
- 4- للدعاية دور في المنافسة والحصول على الجائزة.
- 5- تحديد سبل تحقيق الجودة.

فيما يخص الجوانب الاقتصادية:

- 1- استغلال كل الفرص المتاحة للتمويل عن طرق إعانات الدولة، مساهمة القطاع الخاص وعائدات التسويق لكل من عائدات حقوق الإعلان والدعاية، بيع تذاكر المباريات، استثمار اسم الشعار التجاري للأندية الرياضية، عائدات حقوق البث التلفزيوني والإذاعي، عائدات انتقال وبيع اللاعبين.
- 2- العمل على جلب المداخل المالية عن طريق، عقود السبونسورينغ، التسويق الرياضي، الاستثمار الرياضي والتجاري، الخصخصة لهذه المؤسسات (كلية أو جزئية)، نظام الاحتراف الرياضي، تكوين شركات رياضية ذات طابع مالي (SSPA أو SARL أو EURL).
- 3- تطبيق نظام الاحتراف الرياضي من خلال صناعة الرياضة وتطبيق نظام الرأسمالية لأنه النظام الذي يتماشى مع التطور التكنولوجي والجوانب السياسية والمالية لهذه المؤسسات.
- 4- تبني الرعاية والدعاية لمختلف التظاهرات الرياضية من أجل التسويق والاستثمار والخصخصة في هذا المجال من أجل الحصول على مصادر التمويل المباشرة عن طريق الأفراد والمؤسسات والحكومة ومصادر التمويل غير المباشرة عن طريق التمويل المحلي (المؤسسات المالية والأسواق المالية).

الخاتمة:

الجودة الشاملة تتطلب قياس درجة الرضا للمستفيد، رضا المنتج النهائي (اللاعب) وكذا رضا أثناء النشاط الرياضي والاهتمام بمختلف مراحل الأنشطة الرياضية، وكذلك يتطلب وجود معايير خارجية وداخلية لتغيير برامج الجودة في المؤسسات الرياضية مع وجود أدوات خاصة لجمع بيانات فعلية لعمليات القياس والتقييم. تمكن إدارة المؤسسة الرياضية من حل المشكلات بالطرق العلمية الصحيحة والتعامل معها من خلال الإجراءات التصحيحية والوقائية لمنع حدوثها مستقبلا. رفع مستوى الوعي لدى المستفيدين من خدمات المؤسسات الرياضية من خلال إبراز الالتزام بنظام الجودة. تطبيق نظام الجودة يمنح المؤسسة الرياضية احترامًا وتقديرًا وصورة ذهنية إيجابية عنها. يواجه المسيرين الإداريون في المنظمات الرياضية عدة صعوبات ومن أهمها: المركزية في اتخاذ القرار بدعم من إدارة الجودة تركز على المشاركة. الاعتماد على الأساليب التقليدية في التطبيق وعدم التوجه نحو الاعتماد على الأساليب والمعلومات وأساليب القياس غير التقليدية. الافتقار على الحصول على التمويل المناسب لتطبيق إدارة الجودة. عدم تقبل أساليب التطوير والتحسين ومقاومة التغيير خوفًا من كشف العيوب.

الاقتراحات والتوصيات:

أ- فيما يخص التلاعب في نتائج المباريات:

- إنشاء برامج لمكافحة المراهنات المغشوشة، ولا يجب أن يوجه فقط نحو الشركات المراهنات لكن أيضًا نحو المنظمات والهيئات الرياضية، وفي الواقع فإن الوقاية والتوعية من المسيرين الرياضيين قد يقلل في نهاية المطاف من مخاطر الفساد.

- إنشاء نظام الامتيازات الممنوحة لشركات إدارة الرهانات مع الأنظمة والقواعد التي تتطلب تسجيل اللاعبين والمراهنين.

- تحسين وتعزيز الشراكة بين الشركات المراهنات والشرطة والاتحادات الرياضية لتسهيل التحقيقات.

- تطوير برامج وقائية لمنع الرياضيين والحكام من الغش.

ب- فيما يخص الجريمة المنظمة:

-تشجيع إقامة شراكة بين المنظمات الدولية والمكاتب الوطنية لمكافحة الفساد في مجال الجريمة المنظمة في مجال الرياضة.

ج- فيما يخص الحوكمة:

-تطوير الشراكة بين المجتمع المدني والاتحادات الرياضية والأندية لتشجيع الممارسات الجيدة والشفافية.

-تعزيز قيم الرياضة كجزء من البرامج التعليمية وخاصة الصغار.

-إنشاء نهج مكافحة الفساد في الهيئات من خلال المواثيق ومدونات السلوك لأعضائها.

-تعزيز النزاهة والشفافية بين مسيري الأندية والاتحادات الرياضية.

د- فيما يخص انتقالات اللاعبين:

-تعزيز انتقالات اللاعبين بأنظمة ولوائح واضحة ومزيد من الشفافية.

هـ- فيما يخص البناء:

-إنشاء اتفاقية نزاهة الآليات الرصد المدنية لمشاريع عقود البناء للمنشآت الرياضية الكبرى.

-إنشاء اتفاقية نزاهة (ميثاق النزاهة) لتنظيم الأحداث الرياضية وخاصة من خلال اختيار المدن والبلدان المضيفة لدورة الألعاب الأولمبية وكأس العالم.

-إنشاء وإدراج الرقابة على الأموال من الدول مثل تلك المستخدمة في اليورو 2012، ورصد فعالية الأعمال التحضيرية للأحداث الرياضية وخاصة فيما يتعلق بمشروعات البناء وعملة صنع القرار وتدقيق الأموال.

و- فيما يخص الرعاية:

-نشر الوعي على نطاق واسع من الاتحادات الرياضية والمدربين واللاعبين والمواطنين حول مخاطر الفساد والذي يمكن أن يؤدي إلى سد العلاقات بين المنظمات الرياضية والسياسيين.

-وضع مدونة لقواعد السلوك وقواعد الاستخدام دعوات لكبار الشخصيات لتوزيع التذاكر والجوائز في المناسبات الرياضية.

-تعزيز الأخلاق الرياضية والمسؤولية الاجتماعية والبيئية والسياسة للرعاية (التظاهرات الرياضية).

ي- فيما يخص الإعلام:

-إظهار لوسائل الإعلام واطلاعهم على الدور الذي يمكن ان تلعبه في مكافحة السلوك الغير الأخلاقي، فضلا عن المخاطر الناجمة عن فقدان الاستقلالية.

-تشجيع الشراكة بين المنظمات الغير الحكومية والصحفيين حول مخاطر الفساد في عمل وسائل الإعلام مثل انعدام الشفافية حول بيع حقوق البث.

9- قائمة المصادر والمراجع المعتمدة في الدراسة:

الكتب:

1. خليل محمد حسن الشماع، (1999)، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الاعمال، مصر، دار الفكر العربي،
2. الربيعي محمود داود (2011)، ادارة العمل الرياضي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،
3. طلال محمد علي واخرون (2010)، مجلس ضمان الجودة الدليل الإرشادي لتطبيق ضمان الجودة، جامعة كربلاء، العراق
4. احمد درباس (1994)، إدارة الجودة الشاملة مفهومها وتطبيقاتها التربوية وإمكانية الإفادة منها في-3 القطاع التعليمي السعودي
5. محمود داود الربيعي، علي محمد جواد الصانع (2018)، الإدارة المعاصرة في المجال الرياضي دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

6. احمد الخطيب، (2000)، إدارة الجودة للشاملة تطبيقات في الإدارة الجامعية، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد 3، جامعة اليرموك، الأردن
7. احمد بدح(2003)، إدارة الجودة الشاملة، نموذج مقترح للتطوير الإداري وإمكانية تطبيقه في الجامعات الأردنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية لأردن
8. د، كمال درويش د، وليد مرسى الصغير، احمد عبد الفتاح احمد، د محمد إبراهيم، (2013) اقتصاديات الرياضة، مكتبة الانجلو المصرية، مصر، ص 35-36
9. عامر إبراهيم القنجيلي، (1993) البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات، بغداد، المستنصرية،
10. محمد شفيق، (1998)، الإنسان والمجتمع، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية،
11. أحمد بدر، (1979) أصل البحث العلمي ومناهجه، وكالة المطبوعات، الكويت،
12. دراسة سيار احمد عبد الرحمان(2006) تحت عنوان، بناء مقياس لإدارة الجودة الشاملة للأندية الرياضية المحترفة بمملكة البحرين، قسم التربية البدنية، كلية التربية، جامعة البحرين
13. -دراسة حسن احمد الشافعي(2006) حول: معايير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية بالمجتمع العربي
14. محمد فريد صحن، (1996)، إدارة التسويق، دار الجامعية، الإسكندرية.
15. أحمد بدح، (2003)"إدارة الجودة الشاملة" نموذج مقترح للتطوير الإداري وإمكانية تطبيقه في الجامعات الأردنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.
16. د. غسان علي سلامة، (2012)، الحوكمة في ظل العولمة، المؤتمر العلمي الدولي، لبنان.
17. تيرس. عود يشو، الحوكمة الرياضية، المبادئ والتطبيق، الأكاديمية العراقية، بغداد.

#### مذكرات التخرج:

18. -عباس فريد، "الاستثمار في المجال الرياضي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر
19. أحمد بدح(2003)، إدارة الجودة الشاملة، نموذج مقترح للتطوير الإداري وإمكانية تطبيقه في الجامعات الأردنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن،
20. احمد بدح(2003)، إدارة الجودة الشاملة، نموذج مقترح للتطوير الإداري وإمكانية تطبيقه في الجامعات الأردنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية لأردن
21. المقالات:
22. بركان عادل ، عمرو زهير ، فعالية اتخاذ القرار بمديريات الشباب و الرياضة- دراسة ميدانية بولاية خنشلة مجلة التحدي- المجلد 15، العدد 1، الصفحة340\_350.
23. زاوي عقيلة ، غاصب امال ، وظيفة التنظيم الاداري واثاره على تسيير الموارد البشرية مجلة التحدي، المجلد14، العدد1، الفحة من 414\_427.

#### المراجع الأجنبية:

24. Nunnally,J,C,(1978),psychometric theory.2<sup>nd</sup> ed.New Yourk:McGraw Hill.-