

إستراتيجية تسيير المنظمات الرياضية في ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر  
موظفي دواوين المركبات المتعددة الرياضات.

## The strategy of running sports organizations in light of the requirements of total quality management from the point of view of the staff of the multi-sport complex.

وهاب يوسف<sup>1</sup>، كمال عكوش<sup>2</sup>

جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف،<sup>1</sup> [y.ouahab@univ-chlef.dz](mailto:y.ouahab@univ-chlef.dz)<sup>2</sup>، [k.akkouche@univ-chlef.dz](mailto:k.akkouche@univ-chlef.dz)

معلومات عن البحث:	ملخص:
تاريخ الاستلام: 2020/01/22 تاريخ القبول: 2020/04/02 تاريخ النشر: 2020/06/13	هدفت الدراسة إلى الكشف عن متطلبات إدارة الجودة الشاملة التي يتم اعتمادها في إستراتيجية تسيير دواوين المركبات المتعددة الرياضات من وجهة نظر الموظفين، من خلال إتباع المنهج الوصفي ومعتمدين على استمارة استبائيته في جمع البيانات تضمنت (48) عبارة مقسمة على تسعة أبعاد طبقت على عينة قوامها (107) مفردة تم انتقاؤهم بطريقة العينة العشوائية ، تم التوصل من خلالها إلى أن إستراتيجية تسيير الدواوين تتوفر وبصفة متفاوتة على متطلبات إدارة الجودة الشاملة، وأوصى الباحث بأجراء دراسة تقترح نموذجًا لتطوير إستراتيجية تسيير دواوين المركبات المتعددة الرياضات بناءً على متطلبات الإدارة الشاملة للجودة
الكلمات المفتاحية: استراتيجية التسيير، ادارة الجودة الشاملة، ديوان المركب المتعدد الرياضات	
الباحث المرسل: وهاب يوسف <a href="mailto:y.ouahab@univ-chlef.dz">y.ouahab@univ-chlef.dz</a>	
<b>Keywords :</b> Management strategy Total Quality Management Omni sport Park office	<b>Abstract</b> The study aimed to reveal the requirements of total quality management that are adopted in the management strategy in the sports park office from the staff's point of view, the researcher used the descriptive method He relied on a questionnaire in the collection of data, which included (48) words, To measure the opinions of the employees of a multi-sport complex for some states of Algeria, The researcher has concluded that The office management strategy meets, to varying degrees, the requirements of total quality management. The researcher recommended to conduct a study that proposes a model for the development of the strategy of running sports organizations based on the requirements of total quality management

## 1. مقدمة:

في ظل العولمة وما انجر عنها من تأثيرات تعدت إلى الساحة الرياضية مسببة تحولات في غايات ومفاهيم المنظومة الرياضية، إلى أن خلقت وضعاً جديداً جوهره الأساس الرقي بمستوى الأداء بما يتوافق ومتطلبات العصر، ويعتبر في نفس الوقت من التحديات التي تواجه المنظمات الرياضية عامة وخاصة القائمة على تسيير شؤون الهياكل والمنشآت الرياضية منها من أجل التكيف مع هذه المتطلبات، بحيث لم يصبح أداء هذه المنظمات بالتركيز على ضمان الحد الأدنى من الخدمات كافي لتحقيق الهدف وإنما تعدى ذلك إلى التركيز على الدقة والتميز في الأداء لتحقيق توقعات المجتمع الحديث وطموحاته من جودة الخدمات الرياضية.

نتيجة لهذه المعطيات الجديدة والدور الذي ينتظر من المنشآت الرياضية في تقديم الخدمات المتنوعة للمستفيدين من الجمهور والرياضيين والمدربين والإداريين وغيرهم، فهذا بدوره يحتاج إلى آلية واضحة تعمل من خلالها (العبودي، 2016، ص 219) دواوين المركبات المتعددة الرياضات في انتهاج ما يسمى بإدارة التغيير في تسيير هذه المنشآت بغية مواكبة البيئة المعاصرة عن طريق سياسة تُشكل وعاءاً شاملاً ومتكاملاً لفلسفة التسيير بدءاً باتخاذ إستراتيجية "تضمن خلق درجة من التوافق بين رسالة المنظمة وأهدافها وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية" (غراب وصالح، 2018، ص 38) وتغيير الأساليب التقليدية للإدارة بالاتجاهات الإدارية الحديثة التي تواكب معطيات التطور.

ولعل من أبرز هذه الاتجاهات إدارة الجودة الشاملة التي "حظيت بجانب كبير من الاهتمام إلى الحد الذي جعل المفكرين يطلقون على هذا العصر عصر الجودة" (أحمد وآخرون، 2011) لذلك تبنتها المنظمات الحديثة لكي تلبي الطلب المتزايد على الخدمات والمنتجات ذات الجودة العالية، بل أصبحت تعتبر كإستراتيجية تضمن تحسين كافة الأنشطة والعمليات داخل المنظمة بحيث نجد أن "مدخل نظرية النظم

إدارة الجودة الشاملة جعلها متلازمة ومتكاملة مع الإستراتيجية، بل اعتبرها إستراتيجية في حد ذاتها، وأشار إلى أن المنظمات التي تتعامل مع الجودة كقيمة أساسية ومبدأ إستراتيجي أنها تتجه نحو الأفضل " (Osuagwu. L, 2012, p, 146)

تقوم فلسفة إدارة الجودة الشاملة على مبادئ تستدعي متطلبات توفر المناخ الملائم لتطبيقها، انطلاقاً من إعادة تشكيل ثقافة المنظمة بقناعة وتأييد الإدارة العليا على ضرورة التغيير والتحسين ونشر ثقافة الجودة في كل المستويات الإدارية وتحديد أهداف طويلة الأمد حسب احتياجات ورغبات المستفيد والعمل على تحقيقها عن طريق ممارسات قيادية مناسبة تحرص على التكوين المستمر للموظفين، كما أنها تتطلب إرساء نظام للمعلومات والاتصال يضمن "انتقال وتبادل المعلومات والأفكار للمساعدة على أداء الأعمال بطريقة أفضل ويجعل الأفكار تفهم بوضوح وفي الوقت المناسب" (لوط ومصباح، 2019، ص80) بالإضافة إلى تعزيز سبل العمل التشاركي والتخلي بروح الفريق والتحسين المستمر لجودة الخدمات المقدمة في ضوء التقييم والتقويم لتحقيق التوافق مع أهداف المنظمة المعاصرة القائمة على الحركة والتغيير.

من ذلك نرى تبني متطلبات إدارة الجودة الشاملة ضمن إستراتيجية تسيير المنظمات الرياضية تساهم في تطوير كافة الأنشطة والعمليات الإدارية من أجل ضمان جودة المنتجات والخدمات الرياضية بشكل مستمر، اعتباراً من مبادئها التي تركز بشكل مباشر على كل من رضا المستفيد والتحسين المستمر لكل مكونات المنظمة والعمليات التي تمارسها في إطار العمل التشاركي بين جميع موظفي المستويات الإدارية. لذلك نجد العديد من الباحثين تطرقوا إلى دراسة موضوع إدارة الجودة الشاملة في مختلف المنظمات الرياضية، كدراسة مكي وآخرون (2017) تحت عنوان تطوير الاتحاد المصري لرفع الأثقال في ضوء إدارة الجودة الشاملة والتي توصلت إلى نموذج مقترح لتطوير الاتحاد في ضوء إدارة الجودة الشاملة كما إنها

أوصت بتنفيذ الدورات التدريبية اللازمة للعاملين لتطبيق الجودة الشاملة، كذلك نجد دراسة مغربي (2013) التي هدفت إلى تقويم العمل الإداري والتعرف على المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالأندية الرياضية السعودية، توصل الباحث إلى وجود ضعف في جهود دعم الإدارة العليا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأوصى بتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة في العمل الإداري وضرورة التدريب على متطلبات تطبيقاتها، وقد تشابهت الدراستين مع دراستنا في تناولها موضوع إدارة الجودة الشاملة في الإدارة الرياضية .

بناء على ما تم التطرق إليه سالفا ودون إغفال الدور المحوري الذي تلعبه دواوين المركبات المتعددة الرياضات في تسيير شؤون الهياكل والمنشآت الرياضية "التي أولتها الدولة الجزائرية في السنوات الأخيرة اهتماما بالغا عن طريق التشييد وسن العديد من القوانين والمراسيم التي تحدد وتنظم" (النذير وآخرون، 2019، ص 241) صيرورتها وعملها للمساهمة في ترقية وتوسيع ممارسات الأنشطة البدنية والرياضية وتطويرها على مستوى الولاية. تم التطرق لهذه الدراسة بغية الكشف عن مدى تبني دواوين المركبات المتعددة الرياضات لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة ضمن إستراتيجية التسيير في ظل المتغيرات البيئية التي تتطلب تنمية أساليب التسيير بإتباع ممارسات إدارية حديثة تعمل على إحداث تغير متكامل يرفع من فعالية الهياكل والمنشآت الرياضية وتحقيق متطلبات الممارسة الرياضية في كافة مجالاتها وأعلى مستوياتها بما يتناسب مع تلبية احتياجات السوق الرياضية ومتطلبات المجتمع، فبذلك تبلورت إشكالية البحث في التساؤل التالي:

ما هي أكثر متطلبات إدارة الجودة الشاملة التي تتوفر عليها إستراتيجية تسيير دواوين المركبات المتعددة الرياضات من وجهة نظر الموظفين؟

## II. الطريقة وأدوات الدراسة:

**1 - العينة وطرق اختيارها:** تمثلت عينة الدراسة في (107) مفردة من مديري دواوين المركبات المتعددة الرياضات ورؤساء الوحدات التابعة لهم على مستوى بعض ولايات بواقع (البلدية (10)، البويرة(24)، تيزي وزو(17)، المسيلة(12)، بومرداس(17)، تيبازة(15)، عين الدفلى(12)). تم انتقاؤهم بطريقة عشوائية، إلا انه تم استرجاع (100) استبائيه.

## 2 - إجراءات البحث الدراسة:

-**المنهج:** اعتمدنا في هذا البحث على المنهج الوصفي.

-**متغيرات الدراسة:** المتغير المستقل إستراتيجية تسيير الدواوين والمتغير التابع متطلبات إدارة الجودة الشاملة

-**أدوات الدراسة:** تم تصميم استبانة لقياس وجهات نظر العاملين بدواوين المركبات الرياضات، وقد ضم هذا الاستبيان (48) عبارة مقسمة على تسعة (09) أبعاد تمثل متطلبات إدارة الجودة الشاملة وكل بعد يحتوي على معايير ويتم الإجابة عليها وفق سلم لكارث الخماسي ذو البدائل (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) بحيث يأخذ التدرجات (5، 4، 3، 2، 1) كما هي على الترتيب.

-**الخصائص السيكومترية لأداة البحث:** لتحقق من مدى صلاحية الأداة للدراسة تم تطبيقها على عينة استطلاعية قوامها (26) وتمثلت النتائج فيما يلي:

-**الصدق:** تم حسابه بطريقة المقارنة الطرفية وذلك بترتيب الدرجات تنازليا ثم أخذ نسبة 27% من طرفي المقياس الأعلى والأدنى، أي ما يقابلها 13 درجة عليا و 13 درجة دنيا ثم المقارنة بينهما باستخدام اختبار الدلالة الإحصائية (Ttest) وبالنظر إلى قيمة اختبار الدلالة (Ttest) كما هو موضح في الجدول رقم (01) يتضح بأن هذا المقياس صادق حيث بلغت قيمته (9,86) وهي دالة عند درجة الحرية (24) ومستوى الخطأ أو الدلالة ( $\alpha = 0.01$ ).

الجدول رقم (01) يوضح صدق المقارنة الطرفية لأداة الدراسة.

القرار	مستوى الدلالة	t	درجة الحرية	الإحتراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	مستوى الدلالة	اختبار التجانس ليفين	الطرفين	الدرجات
دال عند 0,01	0,01	9,86	24	4,173	149,1	13	0,3	1,102	الأعلى	
				7,002	126,8	13			الأدنى	

ب-الثبات: تم عن طريق حساب معامل ألفا كرونباخ (Alpha-Gronbach) والذي قدر ب (0,56) وهي قيمة مقبولة وبالتالي يمكننا اعتبار الاستبانة المعتمدة في بحثنا على قدر مقبول من الثبات.

الجدول رقم (02) يوضح ثبات أداة الدراسة عن طريق ألفا كرومباخ

عدد العبارات	معامل ألفا كرومباخ	المقياس ككل
48	0.569	

-الأساليب الإحصائية: قام الباحث بالاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم

الاجتماعية في نسخته الرابعة والعشرون (SPSS<sub>v24</sub>) وهذا من أجل تطبيق مختلف

الأساليب الإحصائية التالية:

أولا/ بالنسبة للخصائص السيكو مترية: - الثبات تم التطبيق عن طريق معادلة ألفا كرومباخ. - الصدق تم تطبيق طريقة صدق المقارنة الطرفية.

ثانيا/ بالنسبة لنتائج الدراسة تم تطبيق اختبار التوزيع الأعتدالي كولموغوروف سميرونوف

(Kolmogorov-Smirnov) وشابير وويلك (Shapiro-Wilk) بهدف التحقق من شرط التوزيع

الطبيعي لبيانات متغير الدراسة، كما تم تطبيق معاملا فريدمان (Friedman)، ويليوكسون

(Wilcoxon) الترتيبان للكشف عن ترتيب متطلبات ادارة الجودة الشاملة.

### III. النتائج:

نص تساؤل الدراسة على ما هي أكثر متطلبات الجودة الشاملة التي تتوفر عليها إستراتيجية تسيير دواوين المركبات المتعددة الرياضات، وللتحقق من صحة هذا التساؤل تم اللجوء إلى معامل فريدمان الترتيبي بهدف ترتيب المتطلبات، فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

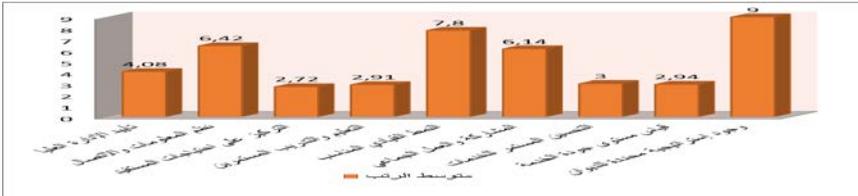
**جدول رقم (03) يوضح اختبار فريدمان لترتيب معايير الجودة الشاملة.**

الرقم	الأبعاد	متوسط الرتب	Khi-deux	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
01	دعم وتأييد الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة	4.08	7619.00	8	0.000	دال عند 0.01
02	نظم المعلومات والاتصال	6.42				
03	التركيز على احتياجات المستفيد	2.72				
04	التدريب والتحسين المستمر	2.91				
05	ممارسة النمط القيادي المناسب	7.80				
06	المشاركة والعمل الجماعي	6.14				
07	تهيئة مناخ العمل وإعادة تشكيل ثقافة المنظمة	3.00				
08	قياس مستوى جودة الخدمة	2.94				
09	وجود استراتيجيات محددة للديوان	9.00				

من خلال الجدول رقم (03) الذي يوضح نتائج معامل فريدمان الترتيبي لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة التي تتوفر عليها إستراتيجية تسيير الدواوين نلاحظ أن ترتيب المتطلبات جاء كما يلي:

- (وجود إستراتيجية محددة للديوان) احتل المرتبة الأولى بمتوسط رتب بلغ 9,00
- (ممارسة النمط القيادي المناسب) احتل المرتبة الثانية بمتوسط رتب بلغ 7,80
- (نظم المعلومات والاتصال) احتل المرتبة الثالثة بمتوسط رتب بلغ 6,42
- (المشاركة والعمل الجماعي) احتل المرتبة الرابعة بمتوسط رتب بلغ 6,14
- (دعم وتأييد الإدارة العليا) احتل المرتبة الخامسة بمتوسط رتب بلغ 4,08

- (تهيئة مناخ العمل وإعادة تشكيل ثقافة المنظمة) احتل المرتبة السادسة بمتوسط رتب 3.00
  - (قياس مستوى جودة الخدمة) احتل المرتبة السابعة بمتوسط رتب بلغ 2,94
  - (التدريب والتحسين المستمر) احتل المرتبة الثامنة بمتوسط رتب بلغ 2,91
  - (التركيز على احتياجات المستفيد) احتل المرتبة التاسعة بمتوسط رتب بلغ 2,72
- والشكل التالي يوضح ذلك:



الشكل رقم (01) أعمدة بيانية توضح ترتيب متطلبات إدارة الجودة الشاملة لدى أفراد العينة.

وبناء على قيمة  $\chi^2$  والتي بلغت 619.00 نلاحظ أنها قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي يمكن القول بأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين ترتيب متطلبات إدارة الجودة الشاملة لدى أفراد عينة الدراسة، ويهدف التحقق من الترتيب الذي أفرزه معامل فريدمان تم اللجوء إلى اختبار ويلكوكسون وهذا ما هو مبين في الجدول التالي:

### الجدول رقم (04) يوضح اختبار ويلكوكسون للمقارنات الزوجية.

مستوى الدلالة	Z	المقارنات الثنائية
0.000	-8.695 <sup>-b</sup>	النمط القيادي المناسب -وجود استراتيجية محددة للديوان
0.000	-7.876 <sup>-b</sup>	نظم المعلومات والاتصال -النمط القيادي المناسب
0.044	-2.016 <sup>-b</sup>	المشاركة والعمل الجماعي -نظم المعلومات والاتصال
0.000	-7.336 <sup>-b</sup>	تأييد الإدارة العليا -المشاركة والعمل الجماعي
0.000	-4.333 <sup>-b</sup>	التحسين المستمر للخدمات -تأييد الإدارة العليا
0.860	.177 <sup>-b0</sup>	قياس مستوى جودة الخدمة -التحسين المستمر للخدمات
0.608	.513 <sup>-b0</sup>	التعليم والتدريب المستمرين -التحسين المستمر للخدمات
0.102	-1.636 <sup>-b</sup>	التركيز على احتياجات المستفيد -التحسين المستمر للخدمات
0.852	.186 <sup>-b0</sup>	التعليم والتدريب المستمرين -قياس مستوى جودة الخدمة
0.165	-1.388 <sup>-b</sup>	التركيز على احتياجات المستفيد -قياس مستوى جودة الخدمة
0.260	-1.127 <sup>-b</sup>	التركيز على احتياجات المستفيد -التعليم والتدريب المستمرين

من خلال الجدول أعلاه رقم (04) وبالنظر إلى ما أفرزه اختبار ويلكوكسون نلاحظ أن الترتيب الذي أفرزه معامل فريدمان هو نفسه الذي أكد عليه معامل ويلكوكسون مع اختلاف بسيط حيث أن المرتبة الأولى كانت لمعيار (وجود إستراتيجية محددة للديوان) وفي المرتبة الثانية معيار (النمط القيادي المناسب) أما المرتبة الثالثة فقد كانت لمعيار (نظم المعلومات والاتصال) والمرتبة الرابعة لمعيار (المشاركة والعمل الجماعي) أما المرتبة الخامسة فقد كانت لمعيار (تأييد الإدارة العليا) في حين نجد أن بقية المعايير اشتركت في المرتبة السادسة وهي (قياس مستوى جودة الخدمة، التعليم والتدريب المستمرين، التركيز على احتياجات المستفيد، التعليم والتدريب المستمرين)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي (99%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة (1%).

#### IV. مناقشة النتائج:

تبين من خلال النتائج المتحصل عليها أن هناك متطلبات إدارة الجودة الشاملة احتلت المراتب الأولى من حيث الترتيب مما يوحي أنها أكثر المتطلبات تطبيقاً في إستراتيجية تسيير دواوين المركبات المتعددة الرياضات، وهذا يمكن يعزى إلى أن

الدواوين تولي أهمية كبرى لتحديد الأهداف والغايات الأساسية التي تعمل في إطارها لضمان عمل المنشآت الرياضية، كذلك نجد أن الإدارة العليا للدواوين تستخدم النمط القيادي المناسب الذي يعتمد على طرائق تحفيزية ويعمل على تسهيل الإجراءات العملية التي تساعد على تحقيق أهداف الوحدات الرياضية وتهيأ الأجواء المناسبة لتنمية العلاقات الإنسانية بين القائد والموظفين الإداريين، كما أن الدواوين تستخدم وسائل التكنولوجيا الحديثة في بناء قاعدة بيانات شاملة عن الموظفين ومدى ملائمة الهياكل الرياضية لاحتضان الحصص التدريبية وإقامة البطولات فيها و هذا ما يتطلبه تطبيق إدارة الجودة الشاملة كون نظم المعلومات والاتصال تتأسس عليه أهداف المنظمة من جهة ويستخدم في تصحيح الاختلال وتحديد معايير الأداء والتحسين المستمر للجودة، إضافة إلى ذلك الدواوين محل الدراسة تعتمد على تشجيع وخلق روح الفريق بين العاملين ويتم مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات وتشكيل فرق عمل لإظهار المشاكل وتقديم الحلول هذا يعزى إلى إدراك الإدارة العليا لأهمية تشجيع العمل الجماعي كأداة فاعلة في التحسين المستمر للأداء.

في حين تبين من خلال النتائج المتحصل عليها أن هناك خمسة متطلبات أقل تطبيقا في تسيير الدواوين، بدليل متوسطها الترتيبي الذي تراوح بين (2.72 و4.08) وهذا يعزى إلى أن الإدارة العليا لا تعتمد كثيرا على دعم وتأييد تبني إدارة الجودة الشاملة ويمكن إرجاع هذه النتيجة إلى نقص الوعي بمفهوم إدارة الجودة أو عدم تخصيص ميزانية لتطبيق هذا المدخل بالرغم أن فلسفة الجودة الشاملة تقتضي مطلب الدعم التام من قبل الإدارة العليا وهذا ما أكدته عقيلي(2000، ص74) أن من أهم العوامل بل وأهمها جميعا والتي تضمن التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة هو دعم وتأييد الإدارة العليا لها، والذي ينبع من اقتناعها وإيمانها بضرورة التطوير والتحسين المستمر. كما أن الدواوين لم تولي أهمية كبيرة لإعادة تشكيل ثقافة المنظمة وهذا قد يعزى إلى مقاومة التغيير من قبل الموظفين، بالرغم من أن نجاح تطبيق إدارة الجودة

الشاملة يستوجب التهيئة الشاملة لمناخ وثقافة الدواوين، "حيث يلعب المناخ التنظيمي دورا كبيرا في ترصين السلوك الأخلاقي والوظيفي للأفراد العاملين" (سليم، 2018، ص105)، كذلك نجد أن مطلب قياس الأداء ومستوى جودة الخدمات ليس له أهمية كبيرة في إستراتيجية تسيير الدواوين ويمكن أن نعزى ذلك إلى غموض المؤشرات التي تعبر عن مستوى جودة الأداء الإداري وجودة خدمات الوحدات الرياضية بالرغم من أن هذا المتطلب هو الأخر من المتطلبات الأساسية في إدارة الجودة الشاملة لمراقبة المنتج أو الخدمات النهائية المقدمة للمستفيد وكذا تحديد مستوى تنفيذ العمليات والأنشطة وتحليل أسباب الخلل الذي يصدر عنها الحكم عن مدى صواب الأهداف والانحرافات المسجلة لتعزيز الإيجابيات و تصحيح الاختلال. كما نجد الدواوين تقوم بالتدريب والتحسين إلا لمرّات محدودة ربما لنقص في الميزانية المخصصة لتكوين وتحسين الخدمات، بالرغم من أن إدارة الجودة تقوم على مبدأ التحسين والتطوير بشكل مستمر لكل من الموارد البشرية والمادية والإجراءات العملية عن طريق تدريب الموظفين "بتشكيل وتعديل سلوكهم بما يتفق مع نشاطات المنظمة، معتمدة بذلك على عملية التكوين لتنمية قدرات الأفراد ومهاراتهم وتعزيز العلاقة بينهم وتغيير اتجاهاتهم بما يتماشى مع اتجاهات المنظمة" (محمد وعبد القادر، 2017، ص313) وكما يرى (التميمي، 2018، ص29) أن إدارة الجودة الشاملة ليست برنامجا تعرف بدايته ونهايته مسبقا بل هي جهود للتحسين والتطوير بشكل مستمر دون توقف وذلك لأنها قائمة على مبدأ أن فرص التطوير والتحسين لا تنتهي أبدا مهما بلغت كفاءة وفعالية الأداء. إضافة إلى ذلك نجد أن التركيز على احتياجات المستفيد جاء في آخر الترتيب وهذا قد يعزى إلى أن الإدارة العليا لم تولي اهتمام كبير إلى رغبات وإرضاء تطلعات المستفيد من خدمات الهياكل الرياضية وذلك قد يعود إلى نقص الإمكانيات المادية جعل الدواوين تسعى إلى ضمان الحد الأدنى من الخدمات،

بالرغم من أن إدارة الجودة الشاملة تضع المستفيد من المنظمة في مقدمة الاهتمامات من أجل تكييف أداءها لمقابلة احتياجاته، ويرى (محمد، 2005، ص60)، أن التركيز على احتياجات ورغبات المستفيد في فلسفة إدارة الجودة الشاملة تمثل قوة الدفع اللازمة لانطلاق كافة الموارد البشرية والمادية والتقنية لتلبية هذه الاحتياجات، واستمرار تحسينها وتطويرها لتحقيق المزيد من الرضا لدى المستفيدين.

توافقت هذه النتائج جزئياً مع نتائج دراسة بندر محمد: (2013) التي توصلت إلى أن إدارة الأندية الرياضية السعودية تولى أهمية كبيرة لاستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة وتشجع العمل الجماعي والعمل بروح الفريق الواحد وهناك ضعف في دعم الإدارة العليا لجهود تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وفي هذا المجال توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إستراتيجية تسيير الدواوين تتوفر وبصفة متفاوتة على متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

- إدارة الدواوين المتعددة الرياضات لم تعطي نفس أهمية التطبيق لجميع متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

## ٧. خاتمة:

ترتكز فلسفة إدارة الجودة الشاملة بشكل مباشر على كل من: - رضا المستفيد التحسين والتطوير المستمر لكل مكونات المنظمة - العمل التشاركي في مختلف الأقسام الإدارية، وفقاً لمجموعة من المتطلبات اعتبرت كخارطة طريق لتهيئة مناخ التطبيق وهذه المتطلبات لها علاقة تبادلية وتشاركية فيما بينها بحيث لا يمكن الفصل بينها بل حتى وجب على المنظمة التي تتبنى إدارة الجودة الشاملة أن تولي لكل مطلب نفس أهمية اعتباراً من أن جميع المتطلبات مكمل بعضها البعض و أي خلل في مطلب من المتطلبات يؤدي إلى حدوث خلل في المتطلبات الأخرى

ومن ثم يكون هناك اختلال في مسار إستراتيجية التسيير التي تقوم على أهداف ومبادئ فلسفة إدارة الجودة الشاملة وعليه يمكن إعطاء المقترحات التالية لدواوين المركبات المتعددة الرياضات محل الدراسة:

- تعزيز الدعم لتبني ثقافة إدارة الجودة الشاملة من قبل الإدارة العليا في الدواوين عن طريق تبسيط تطبيقات الجودة لجميع الموظفين والتوكيد على الالتزام بها.
- الاهتمام بتهيئة مناخ العمل وإعادة تشكيل ثقافة المنظمة وفقا لمبادئ إدارة الجودة.
- اعتماد أساليب علمية في قياس مستوى الأداء وجودة خدمات الهياكل الرياضية.
- برمجة دورات تدريبية دورية في تطبيقات إدارة الجودة الشاملة لصالح الموظفين.
- توظيف أساليب متعددة لتقييم درجة رضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة.
- فتح قناة تواصلية مع المستفيدين للتعرف على احتياجاتهم وتطلعاتهم لمستوى الخدمات المطلوبة.
- ضرورة القيام بدراسة علمية تقدم تصور مقترح لتطوير إستراتيجية التسيير تستفيد منها دواوين المركبات المتعددة الرياضات.

## VI. الإحالات والمراجع:

- 01 - عمر وصفي عقيلي (2001)، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة وجهة نظر، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
- 02 - محمد عبد الوهاب العزاوي (2005)، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.
- 03 - فواز التميمي (2008)، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو (9001)، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، عمان.

- 04-بندر محمد عبد القادر مغربي (2013)، تقويم العمل الإداري بالأندية الرياضية السعودية في ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة (مذكرة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- 05 - احمد بن قلاوز تواتي وآخرون (2011) تطبيق معايير الجودة الشاملة على أساتذة التربية البدنية والرياضية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، مجلة العلوم والتكنولوجية للنشاطات البدنية والرياضية، المجلد 8، العدد 8.
- 06- حسن علي كمبار العبودي (2016) ، أهمية الاستثمار الرياضي في تطوير المنشآت الرياضية العراقية، مجلة العلوم والتكنولوجية للنشاطات البدنية والرياضية، المجلد 13، العدد 13.
- 07 - عادل عبد المنعم محمد مكي وآخرون (2017) ، تطوير الاتحاد المصري لرفع الاثقال في ضوء ادارة الجودة الشاملة، مجلة العلوم والتكنولوجية للنشاطات البدنية والرياضية، المجلد 14، العدد1.
- 08- زحاف محمد، مقصود عبد القادر (2017) ، دور البرامج التكوينية في تحسين السلوك التنظيمي للأفراد العاملين في المؤسسات الرياضية، مجلة العلوم والتكنولوجية للنشاطات البدنية والرياضية، المجلد 14، العدد 1.
- 09- إبراهيم علي صالح غراب، بن قناب الحاج (2018) ، استراتيجيات التسويق الرياضي وأثرها في تطوير أداء المؤسسات الرياضية حالة الاتحادات الرياضية اليمنية، مجلة العلوم والتكنولوجية للنشاطات البدنية والرياضية، المجلد 15، العدد4.
- 10- سليم خلفي (2018) ، المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التربية البدنية، مجلة العلوم والتكنولوجية للنشاطات البدنية والرياضية، المجلد 15، العدد 5.

11 - بوصول النذير وآخرون (2019)، التسويق الرياضي بالمنشآت الرياضية رهان النوادي الرياضية المحترفة لتتبع مصادر تمويلها، مجلة العلوم والتكنولوجية للنشاطات البدنية والرياضية، المجلد 16، العدد 2.

12- محمد الصديق لوط، كمال بن مصباح (2019)، أثر إستراتيجية الاتصال الإداري على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، مجلة العلوم والتكنولوجية للنشاطات البدنية والرياضية، المجلد 16، العدد 1.

13- Osuagwu,L. (2012): TQM strategies in a developing economy: Empirical evidence from Nigerian companies. Business Process Management Journal, 8 (2).

### الملاحق:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة حسيبة بن بوعلي . الشلف .  
معهد التربية البدنية والرياضية.

### استمارة استبيان

في إطار انجاز دراسة تحت عنوان: استراتيجية تسيير المنظمات الرياضية في ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر موظفي دواوين المركبات المتعددة الرياضات. يرجى منكم أختي الكريمة، أخي الكريم، التكرم بالإجابة على الاستبانة، بعد قراءة كل عبارة قراءة متأنية، ثم وضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن رأيكم، مع مراعاة في ذلك الموضوعية، علماً بأن المعلومات المقدمة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي وتبقى في سرية تامة وتتوقف على دقتها صحة النتائج التي ستتوصل إليها الدراسة .

رقم	العبارات
01	لدى الإدارة العليا قناعة بأهمية العمل بمبادئ إدارة الجودة في تحسين أداء الديوان
02	تعمل الإدارة العليا على شرح وتبسيط مفهوم إدارة الجودة الشاملة لجميع الموظفين
03	تعمل الإدارة العليا على توفير الموارد اللازمة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة
04	تحرص الإدارة العليا على متابعة برامج الجودة بفاعلية وحث الموظفين على الالتزام بها
05	تعمل الإدارة على تغيير القيم والمفاهيم التي تعيق تطوير العمل.
06	يتوفر الديوان على قاعدة بيانات شاملة عن الموظفين.

**إستراتيجية تسيير المنظمات الرياضية في ضوء متطلبات  
إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر موظفي  
دواوين المركبات المتعددة الرياضات.**



07	تصنيف بيانات الصيانة والتوسيع المستقبلي للهيكل الرياضية وفق نماذج إحصائية.
08	تتوفر قاعدة بيانات عن احتياجات وتطلعات المستفيدين من خدمات الوحدات الرياضية.
09	توفر الإدارة نظام معلومات شامل يساعد على اتخاذ القرارات بدقة وسرعة.
10	يتوفر الديوان والوحدات التابعة له على أحدث الوسائل التكنولوجية.
11	يتم عقد اجتماعات دورية لمناقشة خدمات الوحدات الرياضية مع المستفيدين منها.
12	تحرص الإدارة على تلبية احتياجات كل الموظفين.
13	تعمل الإدارة على توظيف أساليب متعددة لتقييم رضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة.
14	تستخدم الإدارة اقتراحات المستفيدين في تحسين الخدمات المقدمة لهم.
15	يتم إشراك المدربين ورؤساء النوادي في إعداد برنامج استغلال الوحدات الرياضية.
16	تعمل الإدارة على تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين في جميع المستويات الإدارية.
17	يوجد برنامج تدريبي لكل الموظفين في تطبيقات إدارة الجودة الشاملة.
18	تعمل الإدارة على توفير برامج تدريبية تواكب احتياجات المستفيدين داخليًا وخارجيًا.
19	يتم الاستعانة بأكاديميين مختصين في مجال تسيير الهياكل وتنظيم التظاهرات الرياضية.
20	تنظم خرجات تربصية للاستفادة من خبرات تسيير الهياكل والدورات الرياضية .
21	يستخدّم المسؤولون طرائق تحفيزية مناسبة للحصول على الأداء الإداري الفعال.
22	تعتمد المسؤولين على تفويض الصلاحيات والمسؤوليات مع التأكيد على مبدأ المساءلة.
23	يسهل المسؤولون الإجراءات العملية التي تساعد على تحقيق أهداف الوحدات الرياضية.
24	يعمل المسؤولون على تهيئة الأجواء المناسبة لتنمية الروح المعنوية لدى الموظفين .
25	يسود جو من العلاقات الإنسانية بين القائد والموظفين الإداريين.
26	تعمل الإدارة على تشجيع وخلق روح الفريق الواحد بين العاملين.
27	يتم إعطاء العاملين صلاحية تغيير في طرق أداء أعمالهم.
28	تعمل الإدارة على تشكيل فرق عمل في إظهار المشاكل وتقديم الحلول.
29	تشارك الإدارة العاملين في عملية اتخاذ القرارات.
30	تعقد الإدارة اجتماعات دورية مع الموظفين قصد مناقشة آليات تحسين جودة الخدمات.
31	تضع الإدارة العليا معايير شاملة عن جودة الأداء الإداري للموظفين.
32	تهتم الإدارة العليا بقياس درجة رضا المستفيدين عن الخدمة المقدمة لهم.
33	تعتمد الإدارة على مؤشرات لقياس جودة الخدمات المقدمة في جميع الوحدات الرياضية.
34	توظف الإدارة العليا أساليب إحصائية دقيقة في تقويم إستراتيجية التسيير .
35	يتم مراجعة وتحديث أساليب الرقابة على الجودة الشاملة بصفة دورية.
36	تعمل الإدارة العليا على توفير بيئة عمل تشجع الابتكار وتطوير إجراءات العمل.
37	تعمل الإدارة العليا على خلق اتجاهات تتعلق بالجودة الشاملة لدى جميع الموظفين.
38	تحرص الإدارة العليا على نشر ثقافة تحسين الخدمات الرياضية في جميع الوحدات.
39	تعمل الإدارة العليا على بناء سياسة إستراتيجية تواكب التطورات العصرية.
40	تتطلع إدارة الديوان لمستوى العالمية في مقاييس خدمات الهياكل الرياضية.
41	يعمل الديوان وفق رؤية واضحة لتطوير واستثمار جميع الوحدات التابعة له.
42	تتوافق إستراتيجية الديوان مع سياسة الدولة في ترقية ممارسات الأنشطة الرياضية.
43	هناك خطط تعمل على الاستغلال الأمثل للوحدات الرياضية التابعة له .
44	يتم إتباع أساليب علمية لرصد وتوظيف الموارد المتاحة للوصول إلى الأهداف المنشودة.
45	تلتزم الإدارة بالبرامج والجداول الزمنية المخططة لاستغلال الهياكل الرياضية.
46	يحرص الديوان على تحقيق أهداف جميع الوحدات التي أنشأت من أجلها.
47	هناك إستراتيجية تعمل على تطوير الوحدات الرياضية وفق المقاييس العالمية.
48	يعمل الديوان وفق رؤية واضحة لتطوير واستثمار جميع الوحدات التابعة له.