

مساهمة الحوكمة الرياضية في تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية

The contribution of sports governance to the application of the philosophy of total quality management in sports institutions

¹ بورحلي عائشة، مرنيز اسامة²

¹ مخبر التعلم و التحكم الحركي جامعة محمد بوضياف المسيلة / aicha.bourahl@univ-msila.dz

² جامعة محمد بوضياف المسيلة / oussama.merniz@univ-msila.dz

تاريخ النشر: 2022/12/01

تاريخ القبول: 2022/09/19

تاريخ الاستلام: 2022/06/18

الملخص:

يفرض التطور الذي يشهده العالم في مختلف جوانب الحياة، على جميع المؤسسات والمرافق تغيير نمطها الإداري وتحسينه إلى الأفضل؛ ومن ضمنها المؤسسات الرياضية. لذا استهدفت هذا البحث التعرف على الحوكمة الرياضية وإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية من خلال المستويات التنظيمية، ومراحل تسييرها ومتابعتها، وكذا إبراز مبادئها كعامل من عوامل نجاح المؤسسات الرياضية، ورصد أهم معوقات ومؤشرات تطبيق نظام الحوكمة الرياضية وإدارة الجودة الشاملة فيها، وهذا في ظل التحولات التي عرفتها مختلف المؤسسات. مما يمكننا من تحديد الإطار النظري و الفني لأحد أهم المعايير المحددة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إطار المؤسسة الرياضية.

- الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة – الحوكمة الرياضية- المؤسسات الرياضية.

Abstract:

The development witnessed by the world in various aspects of life requires all institutions and facilities to change and improve their management style for the better. Including sports institutions.

Therefore, this research aimed to identify the total quality governance sportive management in sports institutions through the organizational levels, and the stages of its management and follow-up, as well as to highlight its principles as a factor in the success of sports institutions, and to monitor the most important obstacles and indicators of the application of governance sportive and the total quality management system in them, and this is in light of the transformations that I have known various institutions. Which enables us

to define the theoretical and technical framework for one of the most important criteria specified for the application of total quality management within the framework of the sports institution.

Keywords: Total Quality Management - Sports Governance - Sports Institutions.

الجانب النظري

مقدمة وإشكالية الدراسة:

تعد الحوكمة نظام بمقتضاه تدار وتراقب الشركات وتدفع بها نحو تحقيق الجودة والتميز في أداؤها، فالجودة مفتاح لنجاح الشركات واستمرارها وهي نقطة اهتمام لكل مؤسسة تسعى للاستمرار وكسب رهان المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية وتحقيق ذلك لا يتأتى بطريق الصدفة فالأمر يحتاج لفلسفة تنظيمية تدفع للتحسين المستمر لجميع الأنشطة على مستوى الشركة ككل، هذه الفلسفة هي إدارة الجودة الشاملة التي هيئت موقعا لها وشكلت حيزا ضمن النظام الإداري والرقابي للحوكمة فقد تطورت من مجرد نظام إداري استراتيجي لتصبح إحدى الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير الذي يضمن التحكم في التسيير الأمثل للمؤسسة مهما كانت طبيعتها إلى جانب تسخير الطاقات المتاحة للمؤسسة بطريقة تسمح للوصول إلى الأهداف المبرمجة ومقارنتها مع النتائج المحصل عليها.

إشكالية الدراسة:

تحتم التحديات العالمية المعاصرة على المنظمات و المؤسسات انتهاج الأسلوب العلمي الواعي في مواجهة هذه التحديات واستثمار الطاقات الإنسانية الفاعلة في ترصين الأداء بمرونة أكثر كفاءة وفاعلية، ومن أكثر الجوانب الإدارية الهادفة إدارة الجودة الشاملة، التي أصبحت الآن وبفضل الكم الهائل في المعلومات وتقنيات الاتصال سمة مميزة لمعطيات الفكر الإنساني الحديث وهذا ما يمكن ملاحظته في المؤسسات الصناعية والهيئات والمنظمات بشكل عام، وعلى أساس ما تقدم فإن إشكالية البحث هي: هل تساهم الحوكمة الرياضية في تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية؟

الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: مهديد فاطمة الزهراء(2010): الثقافة التنظيمية كمدخل لتحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية التي تهدف إلى دراسة مدى مساهمة الثقافة التنظيمية

السادة في المنظمات في تحقيق الأداء المتميز ولتحقيق ذلك أجريت الدراسة على عينة شملت جميع عمال وحدة كوندور والبالغ عددهم 439 وقد تم تحديد عينة البحث بنسبة 30 % وبالتالي شملت العينة 131 عاملا بطريقة عشوائية، متبعا في ذلك المنهج الوصفي التحليلي من خلال استمارة استبيان إلى جانب المقابلة والملاحظة، والسجلات الإدارية بحيث توصل الباحث إلى أنه الثقافة التنظيمية القوية تمثل أداة فعالة في تحقيق التفوق والأداء التنظيمي المتميز في المؤسسات الاقتصادية ، وأظهرت الدراسة أن درجة مساهمتها كانت عالية وكبيرة.

الدراسة الثانية: جوادي خالد(2009): توصيف المهن المتعلقة بالإدارة الرياضية ومدى استجابتها لمعايير إدارة الجودة الشاملة، هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع المواصفات المهنية لدى الإداريين بالإتحادات الرياضية ومدى استجابتها لمعايير إدارة الجودة الشاملة من خلال تحديد دور متغيرات كل من المؤهل العلمي والمسعى الوظيفي والخبرة والسن على ذلك، ولتحقيق ذلك أجريت الدراسة على عينة قوامها 70 موظفا في الاتحادات الرياضية بالجزائر وزع عليهم استبانة مكونة من 44 فقرة موزعة على 6 مجالات معتمدا في ذلك المنهج الوصفي وتوصل الباحث إلى عدة نتائج أهمها أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية حول المحاور الستة المقترحة تعزى للمتغيرات التالية: المؤهل العلمي، المسعى الوظيفي، الخبرة، السن، وأنه لا يوجد تطابق بين المتطلبات الوظيفية والمؤهلات العلمية لشاغلي هذه المناصب وغياب تصور واضح حول المواصفات الوظيفية الواجب توافرها في الإداري نتج عنه تداخل في المهام.

الدراسة الثالثة: بلهادي سعيدة(2008): تنمية الإبداع الإداري في الأداء المتميز بين القادة والمرؤوسين، هدفت الدراسة إلى معرفة دور القادة والمرؤوسين الذين يعتبران هما الرأس المال للتنمية الإدارية لذلك فال تغيير الإيجابي ينبغي أن يبدأ بالموارد البشرية وألا يقتصر فقط على تشخيصات عيادية مخففة لأعراض البيروقراطية المنتشرة في الواقع الإداري، وإنما تقديم البديل الرأسمال البشري والمعرفي من أجل تحدي كل من يقف أمام تنمية الإبداع الإداري متبعا في الدراسة المنهج الوصفي والمنهج المقارن على عينة شملت جميع رؤساء الوحدات وموظفي المعهد الوطني للتسيير مستخدما أداة الاستبيان والمقابلة في الدراسة، حيث توصل الباحث في الأخير إلى ضرورة العمل على تصميم دورات تدريبية منظمة لإنماء التفكير الإبداعي من خلال تكريس مناخ إداري يقوم على التفاهم بين

القادة والمرؤوسين، وبناء وتنمية شبكة الاتصالات الفعالة التي تؤمن توافر المعلومات بالسرعة المطلوبة وصياغة التشريعات المحفزة للإبداع والابتكار بالإضافة إلى ضرورة انتقاء القادة الإداريين ذوي التفكير الاستراتيجي.

وللتحقق من هذه الإشكالية، يسعى البحث للإجابة على التساؤلات الآتية:

- هل لمبدأ إعداد برنامج قوي للتعليم والتحسين في إدارة الجودة الشاملة دور في تحسين أداء العاملين في المنشآت الرياضية؟

- هل لمبدأ المعاملة المكافئة للمساهمين في الحوكمة الرياضية دور في تحسين أداء العاملين في المنشآت الرياضية؟

- فرضيات الدراسة:

- لمبدأ إعداد برنامج قوي للتعليم والتحسين في إدارة الجودة الشاملة دور في تحسين أداء العاملين في المنشآت الرياضية.

- لمبدأ المعاملة المكافئة للمساهمين في الحوكمة الرياضية دور في تحسين أداء العاملين في المنشآت الرياضية.
أهداف الدراسة:

1. التعرف على مفهوم الحوكمة الرياضية.

2. تطوير أداء المؤسسات الرياضية من خلال التعرف على مدى تطبيق الحوكمة الإدارية.

3. التعرف على علاقة تطبيق معايير الجودة الشاملة بتفعيل الحوكمة الإدارية.

أهمية الدراسة:

تنطلق أهمية الدراسة من أهمية مفهوم حوكمة المؤسسات الرياضية الذي يُعبّر عن الكيفية التي تُدار بها، وتُراقب من جميع الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسات الرياضية، وبالتالي فهي تُعد بمثابة الأداة التي تضمن كفاءة إدارة في الإفادة من إمكانياتها ومواردها لضمان جودة مخرجاتها.

- ضبط مصطلحات الدراسة:

1. تعريف إدارة الجودة الشاملة

بالإطلاع على الأدب التربوي الخاص بإدارة الجودة الشاملة يلاحظ كيف انتقلت مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ومعاييرها من مرحلة إلى أخرى، ونلاحظ بصورة جلية استخدام التربويين لنموذج ستيوارت حيث اعتبر المؤسسة التعليمية هي المصنع، والطلاب

يقومون مقام العمال واعتبر المعلمين والاداريين يمثلون الإدارة. (طراد، قرصان، 2022، ص310)

هو المصطلح الذي أطلقته قيادة الأنظمة الجوية البحرية عام 1985 لوصف اسلوب الادارة الياباني لتحسين الجودة. (هاغستروم، 2009، 17).

وقدم (Phillip B. Crosby) اربعة مسلمات الادارة الجودة وهي (تعريف الجودة، ونظام تحقيق الجودة معيار الأداء، القياس) بينما نجد (Genichi Taguchi) قد أدخل تصميم التجارب الإحصائية كوسيلة للسيطرة على المنتج، وشجع على الاجتماعات التفاعلية بين العاملين والمدراء بغية التطوير (اللوزي، 1998، 259)

2. مبادئ وأهداف إدارة الجودة الشاملة

هي مجموعة المبادئ التي تقود إلى تصميم وتشغيل نظام إدارة الجودة الشاملة بالإضافة إلى نظام المنظمة ككل وتتمثل هذه المبادئ في الآتي:

1-توفر الرؤيا و الالتزام لدى الإدارة العليا: أن تكون الجودة جانبا من الرؤيا و العقيدة التي تؤمن بها الإدارة العليا وتعمل على تحقيقها.

2- المنظور الإستراتيجي للجودة: تبلى فلسفة إدارة الجودة الشاملة في التوجه الإستراتيجي للمنظمة و في الاستراتيجية لكل من المنظمة الأم ووحدة الأعمال و الأنشطة الوظيفية واعتماد التنفيذ الاستراتيجي والرقابة الاستراتيجية لضمان فاعلية التطبيق.

3- التركيز على العميل و الانطلاق منه: العمل محور الاهتمام الرئيسي للمنظمة و مختلف الأنشطة فيها و البداية تكون بالتعرف على حاجات وتوقعات العملاء تم العمل على تحقيق أقصى إشباع يمكن لها أو ما يفوقها.

4- المعرفة بأدوات الجودة واستعمالها: وهي تعلم استخدام مجموعة من الأدوات والوسائل العلمية من قبل العاملين لقياس الجودة وتحسينها لحل المشاكل.(عبدالعظيم، 2007، 5).

5-زيادة الأمن الوظيفي للعاملين في المنظمة (قدار، 1998، 24).

3. إدارة الجودة الشاملة لعملية التسويق الرياضي بالمؤسسات الرياضية

هي فلسفة أو مجموعة من المبادئ والأساليب والوسائل الفنية والجهود والمهارات المتخصصة التي تؤدي إلى التحسين المستمر للأداء على كافة المستويات -

باستخدام كافة الموارد المادية والبشرية المتاحة مع الالتماس والالتزام والاستمرارية لمواجهة احتياجات وتوقعات المستفيد أو العميل وتحقيق رضائه وسعادته. (حجازي، 2009، 30).

4. مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يتضمن بدء عملية إدارة الجودة الشاملة بصفة عامة أربع مراحل هي:

- أولاً: تقوم الإدارة العليا بتعريف مفهوم إدارة الجودة للمؤسسات.
- ثانياً: تخطيط الجودة الاستراتيجي الذي يتطلب تحديد المجالات المختلفة للعمليات التي تحتاج للتحسين مثل (القيادة المعلومات والتحليل التخطيط الاستراتيجي، تنمية العاملين، العمليات الإدارية، النتائج، مستوى رضا الزبائن).
- ثالثاً: التعليم والتدريب للعاملين (الإداري، المدرب، اللاعب).
- رابعاً: التحسين المستمر والمتابعة لمستوى الإنجاز والأعمال اليومية. (هاغستروم، 2009، 29).

5. الحوكمة الرياضية

1.5 أهداف الحوكمة: تعمل حوكمة الشركات على تحقيق مجموعة من الأهداف التي تخدم جميع الأطراف بدون استثناء ومن أهدافها نذكر:

- تعظيم أداء المؤسسات والمنظمات.
- وضع أنظمة الرقابة على أداء العاملين بالمؤسسات والهيئات.
- وضع الأنظمة الكفيلة بتجنب أو تقليل الغش وتضارب المصالح والتصرفات الغير المقبولة مادياً وإدارياً وأخلاقياً. (بوساق، 2020، 03).

6- المنشآت الرياضية:

1.6 المنشأة:

لغة: مفرد مؤنث، وهو مكان للعمل أو الصناعة، يجمع الآلات والعمال وجمعها منشآت. إصطلاحاً: حسب المرسوم 91-416 المؤرخ في 02 نوفمبر 1991، هي كل هيكل مهيأ للنشاط الرياضي، تابعة لسلطة دواوين مركبات متعددة الرياضات في الولايات والقاعات. ويعرفها آخرون على أنها "وحدة فنية اجتماعية المفروض أن تدار للوصول إلى أفضل صورة إذا أتبعته جوانب رئيسية متداخلة في بعضها بحيث يؤثر به وهي: الأهداف

التي تكون معروفة وواضحة الموارد المادية والبشرية والوظائف الإدارية كالتخطيط والتنظيم، التوجيه والرقابة".

تعد المنشأة الرياضية بمثابة الواقع المادي الذي يحوي مجموعة من النشاطات الإدارية والرياضية، حيث أصبحت المنشأة الرياضية فضاء للعمل وفق المعايير الإدارية، و وسائل متطورة للنشاطات البدنية و الرياضية، بل أصبحت منظمة ذات طابع خاماتي تقام خادماة للأندية و الجمعيات و التكوين و الرسالة. (سليمان، 2012، ص205)

7. الإدارة الرياضية:

هي عملية تخطيط وقيادة و رقابة أفراد المؤسسة الرياضية باستخدام جميع الموارد لتحقيق الأهداف المحددة. (سالم، 2022، ص254)

الجانب التطبيقي:

1- الطرق المنهجية المتبعة:

- المنهج المتبع:

يتعين على كل باحث أن يختار المنهج أو الأسلوب المعين لتحديد مشكلته التي هو بصدد دراستها وكما تمكن الباحث من التحكم في المنهج تمكن من التحكم من دراسته. (نبيل، موفق، 2012، ص37)

ولتحقيق أهداف الدراسة والبرهنة على فرضياتها اعتمدنا على المنهج الوصفي المناسب لطبيعة موضوع الدراسة " هذا المنهج يهدف إلى دراسة ظاهرة بجمع خصائصها وأبعادها في إطار معين ويقوم بتحليلها استنادا للبيانات المجمعّة حولها ثم محاولة الوصول إلى أسبابها والعوامل التي تتحكم فيها وبالتالي الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم". (عثمان، 1998، ص29).

- مجتمع وعينة البحث:

إن المجتمع يعتبر شمول كافة وحدات الظاهرة التي نحن بصدد دراستها، كما أن العينة تعتبر من أهم الخطوات المنهجية حيث أن الاختيار الأمثل للعينة يضمن للباحث النجاح في باقي خطوات دراسته. (عصام، 2022، ص217)

- المجتمع: يتمثل مجتمع البحث في جميع موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة و البالغ عددهم 40 موظفا.

- العينة: تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية البسيطة ، وتتكون من 20 موظفا بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

- أدوات جمع البيانات:

تطلب لتحقيق أهداف البحث بناء استبيان خاص بإدارة الجودة الشاملة ولغرض تحديد مجال المقياس قامت الباحثة من خلال القراءات النظرية والاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الحوكمة الرياضية وإدارة الجودة الشاملة بإجراء بعض التعديلات على بعض العبارات حتى تتلاءم مع عينات الدراسة .

- استبيان إدارة الجودة الشاملة: يحتوي على 14 عبارة مقسمة إلى محورين.

- المحور الأول : إعداد برنامج قوي للتعليم والتحسين ويتكون من 007 عبارات (07-01).

- المحور الثاني : المعاملة المكافئة للمساهمين ويتكون من 07 عبارات (14-08).

- الشروط العلمية للأداة:

- صدق الاتساق الداخلي للاستبيان: يقصد بالصدق "شمول الإستبيان لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها". (أمال، 2021، ص 60)

و بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قمنا بتطبيقها على عينة قوامها 05 عمال بمديرية الشباب و الرياضة، وذلك من أجل التعرف على مدى الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، تم حساب صدق الاتساق الداخلي لاستبيان خاص بالحوكمة وإدارة الجودة الشاملة باستخدام معامل الارتباط بيرسون عن طريق استخراج معامل ارتباط كل عبارة بدرجة المحور الذي تنتهي إليه.

تبين من خلال النتائج أن جميع أبعاد استبيان خاص بإدارة الجودة الشاملة حققت ارتباط دال مع الدرجة الكلية للاستبيان عند مستوى دلالة(0.01)، فقد تراوحت معاملات الارتباط بين(0.88-0.90)، وهي درجة مرتفعة، مما يدل على أن الاستبيان في صورته الحالية يتسم بدرجة عالية من صدق الاتساق الداخلي، وهو ما معناه أن جميع فقرات وأبعاد المقياس تحقق الهدف المصمم من أجله.

- ثبات اداة الدراسة : استخدمت الباحثة المعالجة بألفا كرونباخ لقياس ثبات استبيان مقياس إدارة الجودة الشاملة ، حيث تحصل على قيمة معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور المقياس، وللمقياس ككل. قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة في كل

المحاور، وقد بلغت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الاستبيان الكلي لإدارة الجودة الشاملة 0.90، وبلغت قيمة ثبات مقياس الأداء المتميز 0.40 وهو معامل ثبات مرتفع، وعليه يكون الاستبيان قابلاً للتوزيع، مما يجعله على ثقة تامة بصحة النتائج.

- الأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة:

بعد مرحلة التطبيق ثم التفريغ للاستبيانات الصالحة و المستوفية لشروط الإجابة في الحاسب الآلي بغرض تحليلها ومعالجتها عن طريق البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية حيث تم الأخذ بعين الاعتبار فشط الاستمارات التي استوفت شرط الإجابة مفهوم برنامج spss: هو برنامج إحصائي يستخدم لمعالجة البيانات الإحصائية المختلفة من بينها الاستبيانات. (مرشيش، زاوي، 2012، ص 219)

وللإجابة على تساؤلات الدراسة والتحقق من فروضها، تم استخدام الأساليب

الإحصائية التالية:

برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)

التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة.

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وذلك لحساب القيمة التي يعطها أفراد عينة الدراسة لكل قيمة من القيم التي تضمنتها الدراسة.

2- عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها:

- عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى:

الفرضية(01): مبدأ إعداد برنامج قوي للتعليم والتحسين في إدارة الجودة الشاملة دور في تحسين اداء العاملين في المنشآت الرياضية.

جدول رقم(1): يوضح نتائج الفرضية الأولى

رقم	المتوسط	الانحراف	كاي تربيع	درجة الحرية	Sig	نتيجة دلالة 2كا
1	2,6333	,66868	21,800 ^a	2	0.000	دال احصائيا
2	2,6667	,60648	22,400 ^a	2	0.000	دال احصائيا
3	2,6333	,61495	19,400 ^a	2	0.000	دال احصائيا
4	2,6667	,66089	25,400 ^a	2	0.000	دال احصائيا
5	2,7667	,50401	30,200 ^a	2	0.000	دال احصائيا
6	2,6667	,60648	22,400 ^a	2	0.000	دال احصائيا
7	2,7000	,65126	29,400 ^a	2	0.000	دال احصائيا

المصدر: إعداد الطالبة الباحثة بالاعتماد على بيانات برنامج (spss 22)

تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الأولى:

من خلال هذه النتائج المتوصل إليها نستنتج أنه توجد علاقة ارتباطية قوية و موجبة ترتقي الي الدلالة الإحصائية عند مستوى 0.00 و من جهة أخرى نوع العلاقة الموجبة المتحصل عليها تدل انه كلما زاد مبدأ إعداد برنامج قوي للتعليم والتحسين لدى موظفي الإدارة الرياضية و العكس صحيح كلما نقص مبدأ إعداد برنامج قوي للتعليم والتحسين نقص الأداء المتميز لدى موظفي الإدارة الرياضية . مما يدل على وجود دور إيجابي بين مبدأ إعداد برنامج قوي للتعليم والتحسين في إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز للموظفين. وهذه النتائج جاءت في الاتجاه المتوقع تؤكد صحة الفرضية الجزئية الأولى. ونجد هناك العديد من العلماء الغرب قد اتفقوا مع هذه النتائج منهم: (Heizer et Render, 1996, 67) الذي يرى من خلال نموذج كروسبي فيليب أن الأداء يبلغ أعلى مستوياته عندما يكون الأداء الصحيح من أول مرة يتطلب تدريب مستمر وبصاحبه تحسين متواصل، كما ألح كروسبي على ضرورة الإلتزام بمتطلبات التحسين المستمر، أما عمر وصفي عقيلي (1996، 21) فيؤكد على أهمية إعداد برنامج قوي للتعليم والتحسين للمنشآت التي ترغب في عملية التطوير.

- عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى:

الفرضية(02): مبدأ المعاملة المكافئة للمساهمين في الحوكمة الرياضية دور في تحسين أداء العاملين في المنشآت الرياضية.

جدول رقم(2): يوضح نتائج الفرضية الثانية

رقم	المتوسط	الانحراف	كاي تربيع	درجة الحرية	Sig	نتيجة دلالة كا
8	2,7000	,59596	25,800 ^a	2	0.000	دال احصائيا
9	2,7667	,50401	30,200 ^a	2	0.000	دال احصائيا
10	2,6000	,62146	16,800 ^a	2	0.000	دال احصائيا
11	2,7000	,53498	23,400 ^a	2	0.000	دال احصائيا
12	2,5333	,68145	13,400 ^a	2	0.001	دال احصائيا
13	2,6000	,67466	18,600 ^a	2	0.000	دال احصائيا
14	2,5333	,73030	15,200a	2	0.001	دال احصائيا

المصدر: إعداد الطالبة الباحثة بالإعتماد على بيانات برنامج (SPSS 22)

تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثانية:

من خلال هذه النتائج المتوصل إليها نستنتج أنه توجد علاقة ارتباطية قوية و موجبة ترتقي الي الدلالة الإحصائية عند مستوى 0.00 بين مبدأ المعاملة المكافئة للمساهمين في الحوكمة في الإدارة الرياضية. ومن جهة أخرى نوع العلاقة الموجبة المتحصل عليها تدل انه كلما زاد مبدأ المعاملة المكافئة زاد الأداء لدى موظفي الإدارة الرياضية والعكس صحيح كلما نقص مبدأ المعاملة المكافئة للمساهمين نقص الأداء لدى موظفي الإدارة الرياضية ،

تشجيعا للاستثمار الأجنبي يضمن هذا المبدأ تأكيدا على المعاملة المتكافئة للمساهمين المحليين والأجانب في نطاق أساليب ممارسة سلطة الإدارة بالمؤسسة ولكن لا يتصدى المبدأ للسياسات الحكومية في مجال تنظيم الاستثمار الأجنبي المباشر ، ومن بِنُّ

الوسائل التي يتسنى للمساهمين استخدامها لفرض حقوقه مثل القدرة على إقامة الدعوى القانونية والإدارية ضد المديرين وأعضاء مجلس الإدارة حيث اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة رحاب علي أمين التي توصلت عدم وجود قيادة فعالة. كما حث (, Brown et Jacqueline, 1995,175) على أن القائد يجب أن يمتاز بالبحث والتقصي عن أعمال المنظمة كافة ومعرفة سيرها والاستماع إلى مشاكل الموظفين في الوقت نفسه فضلاً عن تدريبهم على التقنيات الجديدة في أعمالهم.

3. الاستنتاجات والاقتراحات:

إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع، وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير.

و إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات الرياضية تعتبر مهمة أساسية لكل الأفراد المؤسسة ولا يقتصر دورها علي العاملين فقط، إذ أنها تعني الإسهام الفعال للنظام الإداري والتنظيمي بكافة عناصره في تحقيق الكفاءة و كافة متطلبات الخاصة بإشباع المستهلكين الخارجين والداخليين.

الاقتراحات:

- التركيز على اختيار القيادات الادارية الفعالة لتتولى مهمة إدارة المؤسسات الرياضية وفق مبادئ إدارة الجودة الشاملة والقيام بالتخطيط المتقن لتطبيق إدارة الجودة لشاملة.
- تأكيد أهمية التوصل إلى معايير الجودة الشاملة الملاءمة للمؤسسات الرياضية.
- الاهتمام بنشر ثقافة الجودة الشاملة وتنظيم برامج تدريبية قوية وورش عمل تضمن تحقيق تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.
- ضرورة وجود شراكة مع المؤسسات والجهات المتخصصة في الجودة الشاملة من خارج نطاق التعليم للاستفادة من خبراتهم في هذا المجال.

4. قائمة المصادر والمراجع المعتمدة في الدراسة:

- الكتب:

1. حمدي عبدالعظيم، (2007): المنهج العلمي لإدارة الجودة الشاملة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع الإسكندري، مصر.
2. ديمينغ روبرت هاغستروم (2009): اسس ومبادئ وتطبيقات ادارة الجودة الشاملة ترجمة: هند رشدي، داركنوز للنشر، القاهرة.
3. طاهر رجب قدار (1998): المدخل الى ادارة الجودة الشاملة والايزو، دار الحصار، دمشق.
4. عثمان حسن عثمان (1998): المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية، منشورات الشهاب، باتنة، الجزائر.
5. علية عبد المنعم حجازي (2009): حسن الشافعي، استراتيجية للتسويق الرياضي والاستثمار بالمؤسسات الرياضية المختلفة، ط 1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية.
6. موسى اللوزي، (1998): التنمية الادارية، دار الوائل للطباعة والنشر، عمان.

- الرسائل والأطروحات العلمية:

1. أمال موساوي، دور الدعاية والإعلان في تنمية الموارد المالية لنادي رياضي المحترف لكرة القدم بالجزائر- دراسة ميدانية على بعض أندية كرة القدم للرابطة الأولى، مجلة الابداع الرياضي، المجلد12، العدد02، 2021.
2. سالم العياشي، التطوير التنظيمي وعلاقته بالفاعلية التنظيمية لدى الموظفين في الإدارة الرياضية، مجلة الابداع الرياضي، العدد01، المجلد 13، 2022.
3. طراد توفيق، قرصان عبد الحق، نظام مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بمعاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية في الجزائر، مجلة الابداع الرياضي، العدد01، المجلد 13، 2022.

4. عصام لعياضي، علاقة التمكين الإداري بدافعية الإنجاز لدى العاملين بديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية سوق أهراس، مجلة الابداع الرياضي، العدد01، المجلد 13، 2022.
5. فتيحة بوساق (2020/2019): مطبوعة دروس مقياس الحوكمة في المجال الرياضي، تخصص: تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية، قسم: الإدارة والتسيير الرياضي، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف -المسيلة.
6. مريشيش خالد، زاوي عبد الوهاب، دور الصحافة الرياضية الجزائرية المتخصصة في الحد من التعصب الرياضي وسط الطلبة الجامعيين، مجلة الابداع الرياضي، العدد05، أبريل 2012.
7. نبيل صاح واي، موفق صاح، اوسن سليمان، التناول الإعلامي منافسات كأس إفريقيا للأمم العشرين لكرة اليد المقامة بالمغرب من خلال الصحافة الرياضية المكتوبة دراسة تحليلية جريدة الشروق اليومي، مجلة الابداع الرياضي، العدد05، أبريل 2012.
8. هزرشي سليمان، حمادي عامر: دور التخطيط والمتابعة في إدارة المنشأة الرياضية- دراسة ميدانية بالمركب الرياضي بالجلفة، مجلة الابداع الرياضي، العدد05، أبريل 2012.

- المراجع الاجنبية:

1. Brown, F. & Jacqueline, L. (1995). A Study in organizational change, the Attitude of personal Toward TQM implementation in state Department of Education, Dissertation Abstract international.
2. Heizer, J. & Render, B. (1996). Production and Operation Management Englewood Cliffs0 Prentice Hall Inc, New York U.S.A.