

دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء التسويقي بالمؤسسات الرياضية

## The role of applying total quality management in improving the marketing performance of sports institutions

خيري جمال

جامعة البويرة (الجزائر)

[dr.khiri@univ-bouira.dz](mailto:dr.khiri@univ-bouira.dz)

حتحات خولة

جامعة البويرة (الجزائر)

[kh.hathat@univ-bouira.dz](mailto:kh.hathat@univ-bouira.dz)

### المخلص:

تهدف الدراسة الى التعرف على دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء التسويقي بالمؤسسات الرياضية من خلال المستويات الإدارية والتنظيمية لتحقيق الأداء المطلوب ، و إبراز أهم مبادئها كعامل من عوامل نجاح المؤسسات الرياضية ، تم استخدام المنهج الوصفي وذلك ملائمته مع طبيعة الدراسة والاستعانة باستمارة استبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات ، حيث بلغت عدد عينة الدراسة (37) موظف و موظفة ، ومن أهم النتائج أنه يوجد دور لإدراك الإدارة العليا بالمؤسسة الرياضية لمعايير و ثقافة و مبادئ الجودة في متغير الأداء التسويقي و تحقيق متطلبات التدريب و التحسين المستمر لإدارة الجودة الشاملة لتحقيق الأداء التسويقي في المؤسسات الرياضية

### معلومات المقال

تاريخ الارسال:

2023/05/16

تاريخ القبول:

2023/07/04

### الكلمات المفتاحية:

- ✓ إدارة الجودة الشاملة
- ✓ الأداء التسويقي
- ✓ المؤسسات الرياضية

### Abstract :

The study aims to identify the role of applying total quality management in improving the marketing performance of sports institutions Through the administrative and organizational levels to achieve the required performance, And highlighting its most important principles as a factor in the success of sports institutions , The study sample consisted of (37) male and female employees, One of the most important results is that there is a role for the higher management's awareness of the sports institution The standards, culture and principles of quality in the marketing performance variable And achieving training and continuous improvement requirements for total quality management To achieve marketing performance in sports institutions

### Article info

Received

16/05/2023

Accepted

04/07/2023

### Keywords:

- ✓ Total Quality Management
- ✓ Marketing performance
- ✓ sports institutions



**1- مقدمة :**

بمتطلبات الزبائن وفقا لتوقعاته لا يتأتى إلا من خلال تبني مفهوم الجودة كثقافة عمل ترسيخها ونقلها بين مختلف المستويات الإدارية، لكي نضمن حصول الزبائن على منتجات عالية الجودة وتتوافق مع رغباته وتوقعاته وتحقيق رضاهم وكسب ولائهم التي ستعكس على ربحية المؤسسة الرياضية وحصتها السوقية، التي نعتبر عنها من خلال ما يعرف بالأداء التسويقي الفعال

كما أن الأداء التسويقي يتطلب كثيرا من الاهتمام فإن الجودة المقدمة للسلعة أو الخدمة تتطلب قدرة المنظمات والمنشآت في القيام بدورها المقرر في ابتكار كل ما هو جديد ومتنوع، لذلك يتوجب على المؤسسة الرياضية أن تعمل على المكاسب وراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة وهي البقاء والاستدامة، جاءت هذه الدراسة للكشف عن دور مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء التسويقي للموظفين بمديرية الشباب والرياضة ولاية المسيلة. لذلك تمحورت مشكلة الدراسة الأساسية على النحو التالي: هل تطبيق إدارة الجودة الشاملة لها دور في تحسين الأداء التسويقي بالمؤسسات الرياضية؟

و يندرج عن التساؤل العام التساؤلات الجزئية الآتية:

- هل الإدارة العليا لها دور في تحسين الاداء التسويقي بالمؤسسات الرياضية؟
- هل التدريب المستمر له دور في تحسين الاداء التسويقي بالمؤسسات الرياضية؟
- هل التحسين المستمر للجودة له دور في تحسين الاداء التسويقي بالمؤسسات الرياضية؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة: لتطبيق إدارة الجودة الشاملة دور في تحسن الاداء التسويقي بالمؤسسات الرياضية  
الفرضيات الجزئية:

- للإدارة العليا دور في تحسين الاداء التسويقي بالمؤسسات الرياضية

تعد إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية و الفلسفية التي حظيت باهتمام واسع من العديد من المفكرين و الباحثين قصد التطوير و التحسين في الأداء و الخدمات في مختلف المنظمات بهدف إشباع حاجات المستهلكين و تقديم خدمات بالجودة العالمية، و تقليص التكاليف في الأداء التشغيلي إلى الحدود الملائمة و تطبيق الميز التنافسية و الاستحواذ على الحصة التسويقية المستهدفة. (رمضان، 2018، صفحة 214)، بحيث أصبحت إدارة الجودة الشاملة من أهم المداخل الإدارية، التي تسعى المؤسسات لتبنيها من أجل تحقيق التميز في أدائها والوفاء بمتطلبات زبائنها، باعتبار أن رغبة هذه المؤسسات في زيادة ربحها و حصتها السوقية، و كذا تحسينها لموقعها التنافسي ينبثق من قدرات على تلبية حاجات الزبائن ورغبات، ومن ثم تحقيق رضاهم وكسب ولائهم لها، والذي لا يتحقق إلا من خلال اعتمادها على توجه إستراتيجي بالزبون وهو ما تحققه إدارة الجودة الشاملة (حياة، 2019-2020، صفحة 02)، هذا ما يحقق للمؤسسات النجاح في الأداء بشكل عام و الأداء التسويقي بشكل خاص.

ولقد ظهرت الحاجة إلى أداء تسويقي فعال في ظل تعاظم أهمية العملية التسويقية ودورها، في مواجهة مختلف التحديات التي فرضتها التحولات على المؤسسات، لذا تعتبر إدارة الجودة الشاملة من السبيل الرامية لتحقيق لتحسين الأداء التسويقي، وذلك من خلال زيادة قدرة المؤسسة على الاستفادة من الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات التي تفرضها التغيرات البيئية المحيطة، ومن هنا يعد الأداء التسويقي أحد أهم المؤشرات على مدى نجاح أو فشل المؤسسة في قطاع نشاطها وأمام منافسيها. (حياة، 2019-2020، صفحة 03)ومن هنا كانت إدارة الجودة الشاملة تعتبر مدخل إداري شامل، بما تتضمنه من مبادئ موجهة لخدمة الزبون وتحقيق رضاه وكسب ولائه، الأساس في العملية الإدارية داخل المؤسسة الرياضية، فالوفاء

(بضم الجيم) بمعنى الشيء الجيد أيضا" (مدني و حرفوش، 1996، صفحة 14)

التعريف الاصطلاحي : يعرفها هوفر و زملائه " أنها فلسفة ادارية مصممة لجعل المؤسسة أكثر مرونة و سرعة في إنشاء نظام هيكلية متين توجه من خلاله جهود كافة العاملين لكسب العملاء عن طريق سبل المشاركة في التخطيط و التنفيذ للأداء التشغيلي ". (الوهاب و العزاوي، 2005، صفحة 20)

التعريف الاجرائي : هي درجة متوقعة من التناسق و التي تسعى إلى التحسين المستمر في خدمة العميل بأحسن طريقة و أقل تكلفة الأداء التسويقي :

التعريف الاصطلاحي : الأداء التسويقي مصطلح يستخدم من قبل المختصين في مجال التسويق لوصف و تحليل كفاءة و فعالية العملية التسويقية ، و يتم ذلك عن طريق التركيز على الموازنة بين مخرجات أنشطة و إستراتيجيات التسويق و بين الأهداف المطلوبة لتلك الأنشطة و الإستراتيجيات و و قياس الأداء التسويقي . (الدوسي، 2010، صفحة 68)

التعريف الاجرائي : الأداء التسويقي هو مدى كفاءة و فعالية وظيفة التسويق ، أي مدى قدرتها على تحقيق أهدافها (زيادة المبيعات ، رفع حصتها السوقية ، تحقيق رضا العملاء ) من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها المؤسسة الرياضية :

التعريف الاصطلاحي : هي مجموعة الموارد البشرية و المادية المتاحة وفقا لأسس و مفاهيم علمية و سبلتها العملية الإدارية التي تحقق التطور المستمر و الزيادة في كفاءة الرياضيين و انجازاتهم وفق إشراف الإدارة الرياضية التي تعمل على تنظيم و تنسيق و توحيد الجهود المبذولة من قبل العاملين في الحقل الرياضي و الأخرى توجيها بما ينسجم بالمؤسسة الرياضية . (الربيعي، 2006، صفحة 03)

التعريف الاجرائي : هي وحدة فنية و اجتماعية ترتبط بالمجال الرياضي كمهنة و صناعة و تتحدد أهدافها بطبيعة الأنشطة التي تمارسها الإدارة .

2- الدراسات السابقة و المشابهة :

- للتدريب المستمر دور في تحسين الأداء التسويقي بالمؤسسات الرياضية  
- للتحسين المستمر للجودة دور في تحسين الأداء التسويقي بالمؤسسات الرياضية .  
أهداف الدراسة :

- الوصول إلى معرفة إذا كان تطبيق إدارة الجودة الشاملة لها دور تحسين الأداء التسويقي بالمؤسسات الرياضية  
- الوصول إلى معرفة إذا كانت الادارة العليا لها دور في

تحسين الأداء التسويقي بالمؤسسات الرياضية  
- الوصول إلى معرفة إذا كان التدريب المستمر له دور في

تحسين الأداء التسويقي بالمؤسسات الرياضية  
- الوصول إلى معرفة إذا كان التحسين المستمر للجودة

له دور في تحسين الأداء التسويقي بالمؤسسات الرياضية أهمية الدراسة :

تأمل الباحثة من خلال هذه الدراسة للكشف عن الدور الذي تلعبه إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء التسويقي بالمؤسسات الرياضية . و لسمات الموضوع التي تكسب العنصر البشري و الاداري الرقي و التقدم و تكسب المجتمع بأكمله أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة و بطريقة فعالة من أجل تطوير الأداء التسويقي ، و إعداد الاداريين الأكفاء على الارتقاء بالجودة الشاملة ، كما تكمن أهمية الدراسة في كونها تأتي في وضع حساس و دقيق من خلال الظروف و التطور الذي يشهده العالم التي تحد من السعي لتطوير المؤسسات الرياضية لتساير التحسين و التطوير العلمي

1- الكلمات الدالة في الدراسة:

إدارة الجودة الشاملة :

التعريف اللغوي : " الأصل الاشتقائي لكلمة الجودة ( ج - و - د ) ، هو أصل يدل على كثرة التسامح و العطاء و الجودة بضم الجيم أو فتحها بمعنى الشيء الجيد ، و اشتقاقا اسم مرة من الثلاثي الأجوف ( جاد ) زنته على ( فعلة ) ، و يصح الجودة

الدراسة الثالثة: الطالب مطرفي خميسي ، (2020) ، بعنوان: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في معاهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية في الجزائر ، دراسة ميدانية لمعهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية ، " جامعة المسيلة " ، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه ، تهدف هذه الدراسة إلى معرفة ماهي أهم المعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في معاهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية بالجزائر و قد جاءت إشكالية الدراسة كالآتي: ماهي المعوقات الادارية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في معاهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية في الجزائر؟

و لتحقيق هذه الأهداف استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، مستعينا بالاستبيان كأداة لدراسة بغرض جمع البيانات المطلوبة ، و اختار الباحث عينة (30) فردا ، وقد توصل إلى نتائج التالية : أن نسبة عالية أقرت بوجود معوقات في هذا المجال التنظيمي وايضا بنسبة عالية بوجود معوقات على مستوى الإدارة العليا ، و أوصى بالعمل على تدريس مبادئ ادارة الجودة الشاملة في كامل التخصصات على مستوى المعهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية .

#### الجانب التطبيقي :

##### 1- الطرق المنهجية المتبعة :

الدراسة الاستطلاعية: تعتبر الدراسة الاستطلاعية " أحد أهم الأدوات المستعملة في البحث العلمي باعتبارها الخطوة الأولى لإلمام في أي دراسة ميدانية قصد الإلمام الجيد بموضوع البحث و كذلك للتعرف أكثر على جوانب المشكلة المراد دراستها " (عدالة مبروك ، 2021 ، صفحة 121) ولذا قمنا بدراسة من خلال توزيع استمارة استبيان أولي على مجموعة من الموظفين على مستوى مديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة المقدر عددهم ب( 10) موظفين بقصد الوقوف على نقائص و ثغرات الاستبيان قبل التوزيع النهائي .

#### مجالات الدراسة :

المجال البشري: و يقصد به عدد الأفراد في المؤسسة (الإدارة) مجال الدراسة ، و هم موظفي مديرية الشباب و الرياضة ولاية المسيلة .

الدراسة الأولى : دراسة الطالب وهاب يوسف ، 2020 ، بعنوان " استراتيجية تسيير المنظمات الرياضية في ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر موظفي دواوين المركبات المتعددة الرياضات ، جامعة حسيبة بن بو علي " الشلف " ، ورقة بحثية منشورة في المجلة العلمية لعلوم و التكنولوجيا للنشاطات البدنية و الرياضية ، العدد الأول (مكرر) جوان (2020) .

جاءت إشكالية الدراسة على النحو التالي : ماهي أكثر متطلبات إدارة الجودة الشاملة التي تتوفر عليها إستراتيجية تسيير دواوين المركبات الرياضية من وجهة نظر الموظفين ، و هدفت الدراسة إلى الكشف عن متطلبات إدارة الجودة الشاملة التي يتم اعتمادها في إستراتيجية تسيير دواوين المركبات المتعددة لرياضة ، ومن خلال اعتماد المنهج الوصفي و معتمدين على استمارة استبيان في جمع البيانات و تضمنت (48) عينة تم انتقاؤهم بطريقة العينة العشوائية ، و قد تم التوصل من خلالها إلى أن إستراتيجية تسيير الدواوين تتوفر و بصفة متفاوتة على متطلبات إدارة الجودة الشاملة ، و أوصى الباحث بإجراء دراسة تقترح نموذجا لتطوير استراتيجية تسيير الدواوين المركبات المتعددة الرياضات بناءً على متطلبات الإدارة الشاملة للجودة .

الدراسة الثانية : دراسة أكرم أحمد الطويل و علي وليد العابدي ، (2013) بعنوان : إدارة سلسلة التجهيز و أبعاد استراتيجية العمليات و الأداء التسويقي ، و قد أوضحت هذه الدراسة العلاقة بين أبعاد استراتيجية العمليات و الأداء التسويقي ، وكان الهدف الأساسي من الدراسة هو تشخيص تلك العلاقة على مستوى الشركة و محاولة بناء نموذج افتراضي و اختباره للوصول إلى صورة تعكس الأثر التتابعي لأنشطة إدارة سلسلة التجهيز و أبعاد استراتيجية العمليات في الأداء التسويقي للشركة .

و قد تم الاعتماد على استمارة استبيان و استعمال مقياس لي كارت الخماسي ، فقد تم إعداد مقياس الدراسة من خلال ثلاث مؤشرات :

1- المقاييس الخاصة بأنشطة إدارة سلسلة التجهيز

2- المقاييس الخاصة بأبعاد محتوى إستراتيجية العمليات

3- المقاييس الخاصة بالأداء التسويقي

المجال المكاني : و يقصد به المجال الجغرافي و النطاق المكاني للبحث ، و هو تحديد مقر مديرية الشباب و الرياضة بالمسيلة .

المجال الزماني : و هو المدة الزمنية التي استغرقتها البحث حيث امتدت من " مارس 2023" إلى " افريل 2023" المنهج المستخدم في الدراسة : يعتبر المنهج المستخدم في البحث العمود الفقري و الحجر الأساسي للبحث ، حيث يفيد في إكساب الباحث الطابع العلمي و الموضوعي ، و الالتزام بحدود بحثه ، و للمنهج عدة أنواع حسب طبيعة الموضوع و خصوصياته ،وانطلاقا من طبيعة الموضوع المعالج في بحثنا هذا ، و الذي نقول من خلاله بوصف الظواهر التي تتمحور عموما استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء التسويقي بالمؤسسات الرياضية ، فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي باعتباره الأنسب لطبيعة الموضوع .

مجتمع و عينة الدراسة : ضمن الموضوع المعالج يتجسد مجتمع بحثنا في جميع الموظفين على مستوى مديرية الشباب و الرياضة لولايي " المسيلة " ، و في دراستنا هذه استخدمنا عينة عشوائية بسيطة قوامها (37) موظف من مجتمع قدره (40) فردا .

طريقة اختيار العينة: في دراستنا تم اختيار عينة عشوائية بسيطة و تعتبر العينة العشوائية البسيطة " هي اختيار عدد معين من افراد المجتمع بحيث يكون لكل فرد من الافراد الفرصة نفسها للظهور في العينة ، و تستخدم للمجتمع الذي يكون من عناصر متجانسة " (خوجة باسم ، 2022 ، صفحة 24) و تم الاختيار عن طريق القرعة بحيث تم إحضار قائمة بأسماء الموظفين و وضع كل رقم أمام مفردة من القائمة و بالشكل التسلسلي و في ورقة صغيرة ، و بعد ذلك تم طويها و وضعها في إناء تم الخلط جيدا و اختيار من الإناء عدد العينة و هو (37) مفردا

أدوات جمع البيانات و المعلومات : ثم الاعتماد في إنجازها هذا الاستبيان على الشكل المغلق الذي يحدد الاستجابات المحتملة لكل سؤال ، أي على مقياس لي بكرت الثلاثي نسبة لعالم النفس " فرنسيس لي كرت" و قد طلب من المبحوثين تحديد مدى الموافقة على هذه العبارات . يشمل الاستبيان على (03) درجات .

درجات الاستبيان :

جدول رقم (01) يمثل درجات الاستبيان

الإجابة	موافق	غير موافق	موافق بشدة
الدرجات	1	2	3

المصدر: إعداد الطالبة البحثية

الشروط العلمية للأداة : هناك شروط معيارية يجب مراعاتها خلال إنجاز الاختبارات وفقا للأسس العلمية الصحيحة و المتمثلة في :

\_ معامل الصدق : تعتبر درجة الصدق هي العامل الأكثر أهمية بالنسبة للمقاييس و الاختبارات و هو يتعلق أساسا بنتائج الاختبار و لقد رأيت الباحثة أن الصدق الظاهري هو أحسن طريقة لاستخراج درجة صدق المقياس ، حيث يتم هذا النوع من الصدق على أساس ملاحظة القياس و محتوياته .

\_ معامل الثبات : الثبات يمثل أهمية كبيرة في عملية بناء و تقنين الاختبارات ، و هو يعني أن يكون الاختبار على درجة عالية من الدقة و الإتقان فيما وضع لقياسه و تعتبر درجة الثبات عالية كلما اقتربت إلى القيمة الصحيحة إلى الواحد ، ووفقا لمتطلبات الدراسة فقد تم استعمال طريقة ( ألفا كرونباخ ) للتأكد من الثبات . و الجدول الآتي يبين درجة الثبات لأداة الدراسة .

الجدول رقم (02): معامل ( ألفا كرونباخ ) لاستمارة الاستبيان :

أبعاد الاستبيان و الدرجة الكلية	معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات
المحور الأول	0.765	11
المحور الثاني	0.776	11
المحور الثالث	0.770	10
الدرجة الكلية للاستبيان	0.797	32

المصدر: إعداد الطالبة البحثية من مخرجات برنامج " Spss" من الجدول نجد أن درجة الثبات عالية وهي أعلى من (0,05) و هي القيمة الدنيا المقبولة و هي تقرب من القيمة "واحد" و

## دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء التسويقي بالمؤسسات الرياضية

02	الفقرة رقم 02	ت	02	28	07	2,24	,430
		%	05,4 0	75,67	18,91		
03	الفقرة رقم 03	ت	00	35	02	2,05	,220
		%	00	94,59	05,40		
04	الفقرة رقم 04	ت	01	30	06	2,13	,410
		%	02,7 0	81,08	16,21		
05	الفقرة رقم 05	ت	05	21	11	2,10	,650
		%	13,5 1	56,75	29,72		
06	الفقرة رقم 06	ت	04	20	13	2,24	,640
		%	10,8 1	54,05	35,13		
07	الفقرة رقم 07	ت	05	24	08	2,51	,730
		%	13,5 1	64,86	21,62		
08	الفقرة رقم 08	ت	00	07	30	2,81	,390
		%	00	18,91	81,08		
09	الفقرة رقم 09	ت	06	19	12	1,83	,680
		%	16,2 1	51,35	32,43		
10	الفقرة رقم 10	ت	05	18	14	1,75	,680
		%	13,5 1	48,64	34,83		
11	الفقرة رقم 11	ت	05	25	07	1,94	,570
		%	13,5 1	67,56	18,91		

المصدر: إعداد طالبة البحتية من مخرجات برنامج "Spss" الاستنتاج:

للتعرف على دور الإدارة العليا في تحسين الأداء التسويقي في المؤسسات الرياضية ، و هذا بعد عملية فرز و تفرغ البيانات المحصل عليها إحصائيا باستخدام نظام الحزم الإحصائية spss ، وتطبيق الاستبيان على عينة (37) فردا و بعد استخراج المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للمحور الأول و مقارنته بالمتوسط النظري للمحور حيث تبين أن متوسط درجات أفراد العينة في المحور الأول بلغ (23.94) بدرجة و بانحراف معياري قدره (0.57) درجة ، و عند إجراء المقارنة بين المتوسط الحسابي المتحقق " المحسوب " و المتوسط "النظري" البالغ (22) درجة حيث

هذه القيمة مؤشرا على صلاحية أداة الدراسة للتطبيق بغرض تحقيق أهدافها من خلال الإجابة عن أسئلتها ، مما يؤكد ثبات النتائج التي يمكن الحصول عليها عند تطبيقها . إجراءات التطبيق الميداني : بعد الصياغة النهائية لاستمارات الاستبيان تم الانطلاق في توزيعها ، ثم بدأنا بعملية التفرغ و توزيع و صب النتائج و إخضاع البيانات المحصل عليها إلى المعالجة الإحصائية .

الأساليب الإحصائية المستخدمة: تمت معالجة البيانات الإحصائية باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) حيث تضمنت المعالجة الأساليب التالية:

- التكرارات و النسب المئوية لوصف خصائص المجتمع
- معامل الثبات (ألفا كرونباخ)
- المتوسط الحسابي: و هو متوسط مجموعة من القيم

، أو مجموعة القيم المدروسة مقسوم على عددها و ذلك بغية التعرف على متوسط إجابات المبحوثين حول الاستبيان

- الانحراف المعياري : ذلك من أجل التعرف على مدى

انحراف استجابات أفراد الدراسة اتجاه كل فقرة أو بعد ، لتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات ، ويوضح التشتت في استجابات أفراد العينة فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات و عدم تشتتها ، و بالتالي تكون النتائج أكثر دقة و مصداقية .

2- عرض النتائج و تفسيرها و مناقشتها :

المحور الأول: الإدارة العليا لها دور في تحسين الأداء التسويقي بالمؤسسات الرياضية .

الجدول رقم (03) : يمثل نتائج عبارات المحور الأول

الرقم	محتوى العبارات	الاستجابات		
		موافق بشدة	غير موافق	موافق
01	ت	15	18	04
	%	40,54	48,64	10,8 1

0.64	1.54	20	14	03	ت	الفقرة رقم 17	6
		54,05	37,83	08,10	%		
0.66	2.29	15	18	04	ت	الفقرة رقم 18	7
		40,54	48,64	10,81	%		
0.66	1.67	16	17	04	ت	الفقرة رقم 19	8
		40,54	48,64	10,81	%		
0.59	1.75	12	22	03	ت	الفقرة رقم 20	9
		32,43	59,45	08,10	%		
0.37	2.16	00	31	06	ت	الفقرة رقم 21	10
		00	83,78	16,21	%		
0.22	2,05	00	35	02	ت	الفقرة رقم 22	11
		00	94,59	05,40	%		

المصدر: إعداد طالبة البحتية من مخرجات برنامج "spss"  
الاستنتاج:

للتعرف على دور التدريب المستمر في تحسين الأداء التسويقي بالمؤسسات الرياضية ككل تم معالجة البيانات التي تم الحصول عليها من تطبيق الاستبيان و على عينة (37) فردا ، و بعد استخدام المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للمحور الثاني و مقارنته بالمتوسط النظري للمحور حيث تبين أن متوسط درجات أفراد العينة في المحور الثاني بلغ (21.02) درجة و بانحراف معياري قدره (3.14) ، و عند هذا إجراء المقارنة بين المتوسط الحسابي المتحقق " المحسوب " و المتوسط " النظري " البالغ (22) درجة بحيث أظهر أن الفرق بين المتوسطين بلغ (0.97) درجة و باستخدام الاختبار التائي لعينة واحدة وسيلة إحصائية في المعالجة الإحصائية . تبين أن الفرق دال إحصائيا بين كل الوسطين المحسوب و الفرضي لصالح المحسوب مما يؤكد لك على قيمة (T\_test) التي بلغت (1.87) و هي دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (a=0.05) هذا يعني أن مستوى دور التدريب المستمر في تحسين الأداء التسويقي بالمؤسسات الرياضية متوسط . أي أن موظفي مديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة يرون للتدريب المستمر دور في تحسين الأداء التسويقي بالمؤسسات الرياضية وهذا ما كانت تتوقعه طالبة البحتية حسب الفرضية الثانية ، و يتفق هذا مع دراسة (عطا، 2004)، بالضرورة الاهتمام بالموارد البشري بالتعليم و التدريب على جودة الأداء " الأداء التسويقي " و اكتساب المهارات و المعارف و السلوكيات التي تجعل الأفراد

تبين الفرق بين المتوسطين بلغ (1.94) درجة و عند استخدام الاختبار التائي لعينة واحدة وسيلة في المعالجة الإحصائية ، أظهر ذلك أن الفرق دال إحصائي بين كلا الوسطين المحسوب و الفرضي لصالح المحسوب ، و ما يؤكد ذلك قيمة (T\_test) التي بلغت (20.59) و هي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة لا (a=0.05) ، ومنه نقول أن دور الإدارة العليا في تحسين الأداء التسويقي بالمؤسسات الرياضية لها مستوى متوسط ، وهذا ما كانت تتوقعه الباحثة حسب الفرضية الأولى و أيضا ما أكدته دراسة (قشطة، 2018) وذلك من خلال إيمان الإدارة العليا بقدرة العاملين على تحمل المسؤولية ، و أهمية تلبية احتياجات المستفيدين و القدرة على حل المشكلات و وضع البدائل و وضع الخطط و البرامج لتحقيق أهداف المؤسسات الرياضية و تحقيق الأداء المطلوب ) ، بهذا ترى طالبة الباحثة أن " أعضاء الإدارة العليا إذا اقتنعنا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة و بذلوا كل الجهود المطلوبة و الدعم اللازم لها ذلك يؤدي إلى نجاح تطبيقها في مما يؤدي لزيادة فعاليتها التنظيمية و تحسين الأداء التسويقي بالمؤسسات الرياضية " .

المحور الثاني : التدريب المستمر و دوره في تحسين الأداء التسويقي بالمؤسسات الرياضية .

الجدول رقم (04) : يمثل نتائج للعبارات المحور الثاني

الرقم	محتوى العبارة	الاستجابات			الانحراف المعياري
		موافق بشدة	بموافق	موافق	
1	الفقرة رقم 12	02	34	01	1.97
		05,40	91,89	02,70	
2	الفقرة رقم 13	00	33	04	2,10
		00	89,18	10,81	
3	الفقرة رقم 14	00	35	02	2,05
		00	94,59	05,40	
4	الفقرة رقم 15	06	29	02	1.89
		16,23	78,37	05,40	
5	الفقرة رقم 16	23	09	05	1.51
		62,16	24,32	13,51	

الانحراف المعياري للمحور و مقارنته بالمتوسط النظري للمحور ، حيث تبين أن المتوسط درجات أفراد العينة للمحور الثالث بلغ ( 22.27) درجة بانحراف معياري قدره (1.17) درجة ، وعند إجراء المقارنة بين المتوسط الحسابي المتحقق (المحسوب ) و المتوسط ( النظري ) البالغ (22) درجة حيث تبين أن الفرق بين المتوسطين بلغ (2.27) درجة ، وباستخدام الاختبار التائي لعينة واحدة وسيلة إحصائية في المعالجة الإحصائية ، تبين أن الفرق دال إحصائياً بين كلا المتوسطين المحسوب و الفرضي لصالح المحسوب . و يؤكد ذلك قيمة (T\_test) التي بلغت (11.80) و هي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (  $a=0.05$  ) ، نقول أن مستوى دور التحسين المستمر للجودة في الأداء التسويقي بالمؤسسات الرياضية متوسط ، أي أنا موظفي مديرية الشباب و الرياضة بالمسيلة يرون أن للتحسين المستمر للجودة دور في تحسين الأداء التسويقي بالمؤسسات الرياضية و هذا ما كانت تتوقعه الطالبة البحثية حسب الفرضية الثالثة . و هذا ما أكدته دراسة (عقيلي، 2000)، أن من أهم عوامل بل و أهمها جميعاً التي تتضمن التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة هو دعم و تأييد الإدارة العليا لها و الذي ينبع من إقناعها بضرورة التحسين المستمر ، أيضاً ترى الباحثة أنه "مهما عظمت جهود العاملين سعياً للتحسين المستمر فلا بد من دعم و اهتمام الإدارة العليا في المؤسسات الرياضية بتوفير المناخ الملائم و توفير الهياكل التنظيمية الملائمة و سياسات الحوافز المرتبطة بأنشطة التحسين المستمر و التطوير و التحسين في الأداء التسويقي بالمؤسسات الرياضية"

### 3- الاستنتاجات والاقتراحات :

لقد سعت هذه الدراسة إلى التعمق و التعرف على دور تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة و توضيح العلاقة الوثيقة بينها و بين تحسين الأداء التسويقي بالمؤسسات الرياضية ، وتم التوصل إلى إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية " مديرية الشباب و الرياضة بالمسيلة " هي إحدى المهمات الأساسية لكل أفراد المؤسسة و لا يقتصر دورها على العاملين فقط ، إذ أنها تعني الإسهام الفعال للنظام الإداري و التنظيمي لتحسين أداء العاملين وتحقيق الأداء التسويقي .

قادرين على الأداء المتميز ،. بذلك ترى الطالبة البحثية أنه "يجب على مسؤولين الإدارة العليا في المؤسسات الرياضية ضرورة تصميم سياسة التدريب في ضوء الخطط الإستراتيجية في المؤسسات الرياضية لتحسين الأداء التسويقي".

المحور الثالث : للتحسين المستمر للجودة دور في تحسين الأداء التسويقي بالمؤسسات الرياضية

جدول رقم (05): يمثل نتائج العبارات المحور الثالث

الرقم	محتوى العبارة	الاستجابات			الانحراف المعياري
		متوسط الحسابي	موافق بشدة	غير موافق	
1	الفقرة رقم 23	2.24	14	18	05
			37,83	48,64	13,51
2	الفقرة رقم 24	2.02	09	20	08
			24,32	54,05	21,62
3	الفقرة رقم 25	1.94	09	21	07
			24,32	56,75	18,91
4	الفقرة رقم 26	2.37	16	19	02
			43,24	51,37	05,40
5	الفقرة رقم 27	2.81	30	07	00
			81,08	18,91	00
6	الفقرة رقم 28	2.83	31	06	00
			83,78	16,21	00
7	الفقرة رقم 29	2.05	07	21	09
			18,91	56,75	24,32
8	الفقرة رقم 30	1.94	15	17	05
			40,54	45,94	13,51
9	الفقرة رقم 31	1.67	15	19	03
			40,54	51,35	08,10
10	الفقرة رقم 32	2.35	12	19	06
			16,21	32,43	51,35

المصدر: إعداد الطالبة البحثية من مخرجات برنامج "spss" الاستنتاج :

للتعرف على دور التحسين المستمر للجودة في تحسين الأداء التسويقي بالمؤسسات الرياضية ككل و تم معالجة البيانات التي تم الحصول عليها من تطبيق الاستبيان على العينة المؤلفه من (37) فرداً و بعد استخراج المتوسط الحسابي و

- الرياضة، العدد 02، الصفحات 110-135، 2021.
4. دحمون ابراهيم خرشي سليم خوجة باسم . أهم مناهج و عينات و أدوات البحث العلمي في ميدان علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية. مجلة روافد للدراسات و الأبحاث في علوم الرياضة ، العدد 01، الصفحات 10-29، 2022.
5. عقيلي . مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة. دار وائل للنشر و الطباعة. 2000.
6. عمر نصر الله قشطة . تصور مقترح لإدارة الجودة الشاملة في الأندية الرياضية الفلسطينية. مجلة جامعة الاقصى للعلوم التربوية و النفسية، العدد، 150-183، 2018.
7. كيلالي صوفية. (2015-2016). استراتيجية الجودة الشاملة و دورها في تحسين الاداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية (اطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، باتنة : جامعة (باتنة 1) 2015 - 2016
8. محمد عبد الوهاب، و العزاوي. إدارة الجودة الشاملة و البيئة . دار وائل للطباعة و النشر. 2005.
9. محمود داود الربيعي الربيعي . تصورات مستقبلية لإدارة العمل الإداري. مجلة علوم التربية الرياضية ، العدد 03، 2006،
10. مدني، و حرفوش . نحو إدارة الجودة الشاملة كمدخل للإصلاح الإداري . القاهرة : دار الغريب للطباعة و النشر، 1996
11. معروز حياة. مدخل إدارة الجودة الشاملة آية لتحسين الأداء التسويقي في المؤسسة
- بحيث تم بوجود و إدراك الإدارة العليا لمعايير و ثقافة الجودة الشاملة من ضمن متطلبات تطبيق مبادئ إدارة لجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية و يلها بالترتيب التدريب المستمر للعاملين و التحسين المستمر للجودة من خلال خطط لتحسين الأداء التسويقي و تطويره لكل العاملين بالمستويات الإدارية في المؤسسات الرياضية بذلك استخدام إدارة الجودة الشاملة بكافة عناصرها في تحقيق الكفاءة و كافة متطلبات الخاصة بإشباع المستهلكين الداخليين و الخارجيين.
- الاقتراحات :
- الاهتمام بنشر ثقافة الجودة الشاملة و تنظيم برامج تدريبية تضمن تحقيق تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة
  - إسهام المؤسسة بقياس أداءها التسويقي من حين إلى آخر بالاعتماد على المؤشرات التسويقية .
  - التركيز على التطبيق الفعال لنظام إدارة الجودة الشاملة عبر مختلف المستويات الإدارية ، وعدم تركه و إهماله .
  - اهتمام المؤسسة أكثر بعنصر الجودة الشاملة من خلال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (كالتزام الإدارة العليا ، التدريب المستمر ، التحسين المستمر للجودة ..... إلخ)
- 4- قائمة المصادر و المراجع المعتمدة في الدراسة :
1. ألفت ابراهيم عطا. نموذج مقترح لتطبيق ادارة الجودة الشاملة. مجلة العلمية بكلية التجارة، العدد الأول، 2004.
2. بوخرص رمضان . الادارة و التنظيم في المجال الرياضي (الإصدار طبعة 01). جامعة المسيلة - الجزائر: دار نوصري للطبع و النشر. 2018.
3. بوصلاح النذير منجعي مخلوف عدالة مبروك. تكنولوجيا الاتصال الحديثة و دورها في تفعيل المناخ التنظيبي الإيجابي بالمؤسسات الرياضية. مجلة روافد للدراسات و الابحاث في علوم

الاقتصادية (اطروحة دكتوراه). تخصص إدارة  
تسويقية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و  
علوم التسيير : جامعة إكلي محند أولحاج -  
البويرة. 2020-2019

12. ناصر شافي الدوسي. أثر لإستراتيجية النمو على  
الأداء التسويقي لدى شركات التأمين الكونية و  
دور التوجيه السوقي كمتغير وسيط. جامعة  
الشرق الاوسط ، مذكرة ماجستير. 2010.