

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف  
معهد التربية البدنية والرياضية



أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه  
الطور الثالث (ل.م.د)

الشعبة: إدارة وتسيير رياضي.

التخصص: الرياضة والادارة من الأخلاق الى الممارسة.

العنوان:

تطوير استراتيجية تسيير المنظمات الرياضية وفق متطلبات الجودة الشاملة.  
دراسة ميدانية حول دواوين المركبات المتعددة الرياضات.

من إعداد

وهاب يوسف

المناقشة بتاريخ 2022/05/19 من طرف اللجنة المكونة من:

اللقب والاسم	الرتبة	مؤسسة الانتماء	الصفة
بورزامة راج	استاذ التعليم العالي	حسيبة بن بوعلي الشلف	رئيسا
كمال عكوش	أستاذ التعليم العالي	حسيبة بن بوعلي الشلف	مقررا
قندز علي	أستاذ محاضر "أ"	حسيبة بن بوعلي الشلف	ممتحنا
غزالي عبد القادر	أستاذ محاضر "أ"	حسيبة بن بوعلي الشلف	ممتحنا
ثابت محمد	استاذ التعليم العالي	جامعة الجزائر 3	ممتحنا
شهاث مراد	أستاذ محاضر "أ"	جامعة الجزائر 3	ممتحنا

السنة الجامعية: 2022/2021



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف  
معهد التربية البدنية والرياضية



أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه  
الطور الثالث (ل.م.د)

الشعبة: إدارة وتسيير رياضي.  
التخصص: الرياضة والادارة من الأخلاق الى الممارسة.  
العنوان

تطوير استراتيجية تسيير المنظمات الرياضية وفق متطلبات الجودة الشاملة.  
دراسة ميدانية حول دواوين المركبات المتعددة الرياضات.

من إعداد

وهاب يوسف

المناقشة بتاريخ 2022/05/19 من طرف اللجنة المكونة من:

اللقب والاسم	الرتبة	مؤسسة الانتماء	الصفة
بورزامة رابح	استاذ التعليم العالي	حسيبة بن بوعلي الشلف	رئيسا
كمال عكوش	أستاذ التعليم العالي	حسيبة بن بوعلي الشلف	مقررا
قندز علي	أستاذ محاضر "أ"	حسيبة بن بوعلي الشلف	ممتحنا
غزالي عبد القادر	أستاذ محاضر "أ"	حسيبة بن بوعلي الشلف	ممتحنا
ثابت محمد	استاذ التعليم العالي	جامعة الجزائر 3	ممتحنا
شهاب مراد	أستاذ محاضر "أ"	جامعة الجزائر 3	ممتحنا

السنة الجامعية: 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿إِذْ أَوَى الْفِتْيَةُ إِلَى الْكَهْفِ فَقَالُوا رَبَّنَا آتِنَا مِنْ  
لَدُنْكَ رَحْمَةً وَهَيِّئْ لَنَا مِنْ أَمْرِنَا رَشَدًا﴾

الآية 10 من سورة الكهف.

صدق الله العظيم.

# شكر وعرفان.

بسم الله الرحمن الرحيم

قال الله تعالى: { رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ  
وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحاً تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ } [النمذ : 19]

صدق الله العظيم

اللَّهُمَّ لَكَ الْحَمْدُ كُلُّهُ، وَإِلَيْكَ يَرْجِعُ الْأَمْرُ كُلُّهُ، عَلَانِيَتُهُ وَسِرُّهُ. فَحَقُّ أَنْتَ أَنْ تُعْبَدَ، وَحَقُّ أَنْتَ أَنْ  
تُحْمَدَ، وَأَنْتَ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ.

بعد المولى عز وجل أتقدم بخالص وأسمى عبارات الشكر إلى الوالدين ، فمنكما تعلمت  
أن للنجاح قيمة و معنى و تعلمت كيف يكون التفاني والإخلاص...ومعكما آمنت أن لا مستحيل  
في سبيل الإبداع والرقى .حفظكما الله ،وأجزل لكم العطاء في الدنيا والآخرة.  
الشكر وخالص التقدير موصول إلى الأستاذ الدكتور "كمال عكوش"، حقا إن قلت شكرا  
فشكري لن يوفيك، أعطيتنا فكفيتنا، فكان عطاءك مشكورا. جزاك الله خيرا أستاذي الكريم.  
كذلك واجب الوفاء والإخلاص يدعوننا أن نتقدم بالشكر الجزيل والتقدير إلى كل أساتذة  
وعمال معهد التربية البدنية والرياضية بجامعة حسيبة بن بوعلي ، كما لا أنسى جميع موظفي  
وعمال دواوين المركبات المتعددة الرياضات.  
بأرق كلمات الشكر والثناء و قلب ملؤه الإخاء الشكر موصول لزوجتي و إخوتي، وكل عائلة  
وهاب، و إلى كل من ساهم في انجاز هذا العمل المتواضع من قريب أو من بعيد.

## ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة ضمن استراتيجية تسيير دواوين المركبات المتعددة الرياضات، وتحديد اتجاهات موظفي دواوين المركبات المتعددة الرياضات نحو أهمية تبنى متطلبات إدارة الجودة الشاملة في تطوير استراتيجية التسيير، والكشف عن الصعوبات التي تحول دون تطبيق هذه المتطلبات، وذلك بغية التوصل الى اقتراح تصور حول تطوير استراتيجية تسيير المنظمات الرياضية وفق متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

وظفت الدراسة المنهج الوصفي، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث على استمارة استبائية في جمع البيانات مكونة من (60) فقرة، وزعت على عينة قوامها (160) فردا من موظفي دواوين المركبات المتعددة الرياضات على مستوى عشرة ولايات في الدولة الجزائرية، تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الجزم الإحصائية عن طريق حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، اختبار التوزيع الاعتدالي كولموغوروف سميرنوف (-Kolmogorov Smirnov) وشابيرو ويلك (Shapiro-Wilk)، اختبار  $K^2$  ومن أهم ما توصل اليه:

- درجة تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة ضمن استراتيجية تسيير دواوين المركبات المتعددة الرياضات متوسطة.
- هناك اتجاهات ايجابية لدى موظفي دواوين المركبات المتعددة الرياضات نحو أهمية تبنى متطلبات إدارة الجودة الشاملة ضمن استراتيجية التسيير .
- تعاني دواوين المركبات المتعددة الرياضات بدرجة متوسطة الى مرتفعة من صعوبات تحول دون تطبيق متطلبات الجودة الشاملة في تسييرها.
- قدم الباحث تصورا لتطوير استراتيجية تسيير دواوين المركبات المتعددة الرياضات وفق متطلبات إدارة الجودة الشاملة

**الكلمات الدالة:** التطوير، استراتيجية التسيير، المنظمة الرياضية العمومية، متطلبات إدارة الجودة الشاملة، دواوين المركبات المتعددة الرياضات.

## Résumé :

L'objectif de l'étude est de révéler dans quelle mesure, les exigences de management de la qualité totale sont appliquées dans le cadre de la stratégie de gestion des Offices des parcs omnisports des Wilaya, d'identifier les tendances des employés vers l'importance d'adopter des exigences de management de la qualité totale dans l'élaboration de la stratégie de gestion, et de révéler les difficultés qui empêchent l'application de ces exigences, afin de parvenir à une proposition de conception pour développer la stratégie de gestion des Offices des parcs omnisports des wilaya selon les exigences de management de la qualité totale.

L'étude a utilisé l'approche descriptive et, pour atteindre les objectifs de l'étude, le chercheur s'est appuyé sur un formulaire de questionnaire composé de (60) paragraphes, pour la collecte de données, le questionnaire distribué sur un échantillon de 160 membres du personnel des Offices au niveau de 11 wilayas de l'État algérien. Les données ont été traitées statistiquement à l'aide du logiciel (SPSSv25) en calculant la moyenne arithmétique et l'écart-type, et les tests de Kolmogorov-Smirnov et Shapiro-Wilk pour la distribution de modération Plus le test de Chi-Square.

L'étude a révélé les résultats suivants:

- Le niveau d'application des exigences de management de la qualité totale, dans la stratégie de gestion des Offices des parcs omnisports des wilaya moyennes.
- Il y a une tendance positive parmi les employés des Offices des parcs omnisports des wilayas, vers l'importance d'adopter les exigences de management de la qualité totale dans l'élaboration d'une stratégie de gestion.
- Il existe des difficultés modérées à élevées empêchant l'application d'exigences de management de la qualité totale dans la stratégie de gestion des Offices des parcs omnisports des wilaya.
- Le chercheur a proposé une vision pour développer la stratégie de gestion des Offices des parcs omnisports des wilayas selon les exigences de management de la qualité totale.

**Mots-clés :** Développement, Stratégie de gestion, Organisation sportive publique, les exigences de management de la qualité totale, Offices des parcs omnisports des wilayas.

## **Abstract.**

The objective of the study is to reveal to what extent, Requirements of the application total quality management in the strategy of management the Office, Identifying employee trends towards the importance of adopting Requirements of the application total quality management in the development of the management strategy. To detect the difficulties in applying these requirements, in order to Conceived proposal to develop the management strategy of Offices of the Omni-sports parks of the Wilaya in accordance with the requirements of total quality management.

The study used the descriptive approach and, to achieve the objectives of the study, the researcher relied on a questionnaire form consisting of (60) paragraphs, for data collection, the data were processed statistically using the software (SPSSv25) by calculating the arithmetic mean and standard deviation and the Kolmogorov-Smirnov and Shapiro-Wilk tests for the moderation distribution Plus the Chi-Square test.

The study found the following results:

- Applying the requirements of total quality management within the strategy of running Offices Omni-sports parks came to an average degree.
- There are positive trends among employees towards the importance of adopting total quality management requirements within a management strategy.
- There are moderate to high difficulties preventing the application Requirements of the application total quality management of management strategy.
- the researcher reached to imagine a suggested proposal for the management develop the management strategy of Offices Omni-sports parks of the Wilaya in accordance with the requirements of total quality management.

**Keywords:** Development, Management Strategy, Public sports organization, Requirements of the application total quality management, Offices of the omni-sports parks of the wilayas.

الفهرس وقائمة الجداول  
و الأشكال.



## فهرس الموضوعات

الصفحة	المحتوى
	شكر وعرهان
	ملخص الدراسة
	فهرس الموضوعات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ،ب،ج،د	مقدمة

### الإطار العام للدراسة

06	الاشكالية
09	1. فرضيات الدراسة
09	2. أهداف الدراسة
09	3. أهمية الدراسة
10	4. الكلمات الدالة في الدراسة.
14	6. الدراسات السابقة.
14	1.6. عرض الدراسات السابقة.
19	2.6. أوجه الاتفاق والاختلاف.
20	3.6. جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة.
21	4.6. أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

### الجانب النظري

#### الفصل الأول: المنظمة الرياضية العمومية تحديات واتجاهات.

24	تمهيد
25	أولاً: الإطار المفاهيمي للمنظمة العمومية والمنظمة الرياضية العمومية.
25	1. المنظمة العمومية.
25	1.1 مفهوم المنظمة العمومية.
26	2.1 خصائص المنظمة العمومية.
27	3.1 أهمية المنظمة العمومية للمجتمع.
28	4.1 مبادئ المنظمة العمومية
29	2. المنظمات الرياضية العمومية
29	1.2 مفهوم المنظمة الرياضية العمومية.
30	2.2 خصائص المنظمة الرياضية العمومية.

31	3.3 وظائف المنظمة الرياضية العمومية في المجتمع.
32	3. ديوان المركبات المتعددة الرياضات
33	1.3 مفهوم ديوان المركبات المتعددة الرياضات.
34	2.3 مهام دواوين المركبات المتعددة الرياضات.
35	3.3 النظام القانوني لتنظيم وتسيير الدواوين.
35	1- أجهزة تسيير الديوان
39	2- الهيكل التنظيمي للديوان.
39	3- التسيير المالي والمحاسبي للديوان.
41	ثانيا: المنظمة الرياضية العمومية تحديات متعددة واتجاهات متجددة
42	1. التحديات التي تواجه المنظمة الرياضية العمومية.
44	2. الاتجاهات المتجددة للمنظمات الرياضية العمومية.
44	1.2 تطوير الخدمات الرياضية.
45	2.2 التوجه نحو الاستثمار الفعلي في الرياضة.
46	3.2 التمويل الذاتي.
47	ثالثا: التطوير التنظيمي لتسيير المنظمة الرياضية العمومية
47	1. مفهوم التطور التنظيمي.
49	2. أهداف التطوير التنظيمي في المنظمات الرياضية.
51	3. أهمية التطوير التنظيمي في المنظمات الرياضية.
52	4. أسباب التطوير التنظيمي.
53	5. مجالات التطوير التنظيمي.
54	6. مداخل التطوير التنظيمي.
56	خلاصة
<b>الفصل الثاني: استراتيجية التسيير وإدارة الجودة الشاملة.</b>	
58	تمهيد
59	أولا: استراتيجية التسيير
59	1. مفهوم الاستراتيجية
60	2. أهداف الاستراتيجية
61	3. مستويات وضع الاستراتيجية.
62	4. مفهوم استراتيجية التسيير
63	5. أهمية التسيير الاستراتيجي
64	6. مكونات الإدارة الاستراتيجية
65	7. مراحل تطبيق الإدارة الاستراتيجية

65	ثانيا/ إدارة الجودة الشاملة
65	1. الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة
65	1.1 مفهوم الجودة.
66	2.1 مراحل تطور مفهوم الجودة.
68	3.1 مفهوم إدارة الجودة الشاملة.
70	4.1 خصائص إدارة الجودة الشاملة.
71	2. مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
73	3. أهمية إدارة الجودة الشاملة في المنظمة.
73	4. أهداف إدارة الجودة الشاملة.
74	5. معايير إدارة الجودة الشاملة.
74	6. أساليب وأدوات إدارة الجودة الشاملة.
77	7. متطلبات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة
78	ثالثا: إدارة الجودة الشاملة في المنظمة الرياضية العمومية.
78	1. مفهوم إدارة الجودة في المنظمة الرياضية العمومية.
79	2. أهداف إدارة الجودة الشاملة في المنظمة الرياضية العمومية.
79	3. أهمية إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الرياضية.
81	4. مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الرياضية العمومية.
82	5. محاور الجودة الشاملة في المنظمة الرياضية العمومية.
83	6. متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الرياضية.
86	ثالثا: علاقة إدارة الجودة الشاملة باستراتيجية المنظمة.
90	خلاصة
<b>الفصل الثالث: تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في تسيير المنظمة الرياضية</b>	
92	تمهيد
93	أولا: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
93	1. مرحلة الإعداد.
94	2. مرحلة التخطيط.
95	3. مرحلة التنفيذ.
95	4. مرحلة التقييم.
96	5. مرحلة تبادل الخبرات.
96	ثانيا: استراتيجية المنظمة الرياضية وفق متطلبات الجودة الشاملة.
97	1. استراتيجية المنظمة في ظل إدارة الجودة الشاملة.
98	1.1. استراتيجية ضبط الجودة.

99	2.1. استراتيجية التوجه إلى الاهتمام بالمستفيد.
100	3.1. استراتيجية التحسين المستمر.
100	4.1. استراتيجية الضبط الإحصائي.
100	2. تخطيط استراتيجية الجودة الشاملة.
103	1.2. تحديد رسالة المنظمة في ظل إدارة الجودة الشاملة.
105	2.2. سياسة المنظمة في ظل إدارة الجودة الشاملة.
107	ثالثا: التغييرات المطلوبة لاستراتيجية إدارة الجودة الشاملة.
107	1. ثقافة المنظمة في ظل إدارة الجودة الشاملة.
109	2. الهيكل التنظيمي في ظل إدارة الجودة الشاملة.
111	3. القيادة الإدارية في ظل إدارة الجودة الشاملة.
114	4. إدارة الموارد البشرية في ظل الجودة الشاملة.
119	5. قياس وتقويم الجودة.
120	6. الأنشطة الداعمة المستمرة لإدارة الجودة الشاملة.
124	رابعا: صعوبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الرياضية العمومية.
126	خلاصة

## الجانب التطبيقي

### الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

128	تمهيد
129	1. الدراسة الاستطلاعية.
129	2. مجالات الدراسة.
130	3. المنهج المتبع.
130	4. مجتمع الدراسة وعينته.
131	5. متغيرات الدراسة.
132	6. أدوات الدراسة
132	1.6 الاستبيان.
135	1.1.6 الشروط العلمية للأداة.
144	2.1.6 الأساليب الإحصائية.

### الفصل الخامس: عرض وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة

147	أولا: عرض نتائج الدراسة الميدانية .
147	1. التحقق من شرط اعتدالية التوزيع.
147	2. وصف أجزاء الاستبيان.
160	ثانيا: تفسير ومناقشة النتائج على ضوء الفرضيات.

160	1. عرض وتفسير ومناقشة الفرضية الاولى
168	2. عرض وتفسير ومناقشة الفرضية الثانية
171	3. عرض وتفسير ومناقشة الفرضية الثالثة
176	ثالثا: نتائج الدراسة الميدانية.
177	رابعا: التصور المقترح لتطوير استراتيجية تسيير الدواوين.
178	1. أهداف التصور المقترح.
179	2. المتطلبات التي تقوم عليها استراتيجية التسيير.
188	3. مقومات تنفيذ التصور المقترح.
189	خامسا: التوصيات
191	قائمة المصادر والمراجع
200	الملاحق

### قائمة الجداول.

رقم	العنوان	الصفحة
01	يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة	131
02	يوضح تصحيح عبارات الاستبيان بعد التحكيم	133
03	يوضح أجزاء استمارة الاستبيان	134
04	يوضح ثبات الجزء الاول من الاستبيان عن طريق ألفا كرونباخ	135
05	يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات بعد التخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة مع درجته الكلية	136
06	يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات بعد ثقافة المنظمة مع درجته الكلية	136
07	يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات بعد ادارة الموارد البشرية مع درجته	137
08	يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات بعد القيادة الإدارية الموجهة ودرجته الكلية	138
09	يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات بعد الهيكل التنظيمي مع درجته الكلية	138
10	يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات بعد قياس جودة الاداء مع درجته الكلية	139
11	يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات بعد الانشطة الداعمة لإدارة الجودة مع درجته الكلية	140
12	يوضح مصفوفة ارتباطات أبعاد الجزء الاول من الاستبيان مع درجته الكلية	141
13	يوضح ثبات الجزء الثاني من الاستبيان عن طريق ألفا كرونباخ	142
14	يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات الجزء الثاني من الاستبيان مع درجته الكلية	142
15	يوضح ثبات الجزء الثالث من الاستبيان عن طريق ألفا كرونباخ	143
16	يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات الجزء الثالث من الاستبيان مع درجته الكلية	144
17	يوضح التحقق من شرط اعتدالية التوزيع بالنسبة للمتغيرات محل الدراسة	147
18	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد تخطيط استراتيجية الجودة	148

149	يوضح وصف عبارات لبعء ثقافة المنظمة عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية	19
150	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد الإدارة الفعالة للمورد البشري.	20
151	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد القيادة الإدارية الموجهة .	21
152	يوضح وصف عبارات بعد الهيكل التنظيمي عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية	22
153	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد قياس جودة الاداء.	23
154	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد الانشطة الداعمة لادارة الجودة .	24
155	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الجزء الاول عن طريق	25
156	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الجزء الثاني.	26
158	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الجزء الثالث.	27
160	يوضح إختبار كا <sup>2</sup> للكشف عن مستوى تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة لدى أفراد العينة	28
168	يوضح إختبار كا <sup>2</sup> للكشف عن طبيعة الاتجاهات لدى أفراد العينة	29
171	يوضح إختبار كا <sup>2</sup> للكشف عن مستوى الصعوبات حسب استجابات أفراد عينة الدراسة .	30

### قائمة الأشكال .

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
52	مصادر الضغط على المنظمات لاحداث التطور	01
87	العلاقة بين استراتيجية العامة للمؤسسة والجودة الشاملة	02
122	يوضح الية التغذية العكسية	03
148	يوضح توزيع عبارات البعد الاول من الجزء الاول من الاستبيان حسب متوسطاتها الحسابية	04
149	يوضح توزيع عبارات البعد الثاني من الجزء الاول من الاستبيان حسب متوسطاتها الحسابية.	05
150	يوضح توزيع عبارات البعد الثالث من الجزء الاول من الاستبيان حسب متوسطاتها الحسابية	06
151	يوضح توزيع عبارات البعد الرابع من الجزء الاول من الاستبيان حسب متوسطاتها الحسابية	07
152	يوضح توزيع عبارات البعد الخامس من الجزء الاول من الاستبيان حسب متوسطاتها الحسابية	08
153	يوضح توزيع عبارات البعد السادس من الجزء الاول من الاستبيان حسب متوسطاتها الحسابية.	09
154	يوضح توزيع أبعاد الجزء الاول من الاستبيان حسب متوسطاتها الحسابية	10
155	يوضح توزيع عبارات البعد السابع من الجزء الاول من الاستبيان حسب متوسطاتها الحسابية	11
157	يوضح توزيع عبارات الجزء الثاني من الاستبيان حسب متوسطاتها الحسابية	12
159	يوضح توزيع عبارات الجزء الثالث من الاستبيان حسب متوسطاتها الحسابية	13
187	يوضح استراتيجية تسيير الدواوين المتعددة الرياضات وفق متطلبات الجودة الشاملة	14



# مقدمة





### مقدمة

تشهد المنظومة الرياضية دولياً تطورات متسارعة، تعود أساساً إلى النظرة الشمولية المركبة لأبعادها (الرياضية، السياسية، الاقتصادية، الثقافية، الاجتماعية) التي فرضتها العولمة، من خلال مجموعة من المتغيرات التي عارضت المنظومة الرياضية القديمة بظهور مفاهيم وآليات جديدة. وضعت الدول أمام حتمية المشاركة والاندماج في سمة التغيير المستمر في مجالات الرياضة لتواكب التطورات الحاصلة على الساحة الرياضية.

هذه التحولات غيرت في غايات ومفاهيم الرياضية التي كانت تقتصر على الترفيه والممارسة ذات الصبغة التنافسية وتعدت إلى الاستثمار والصناعة، أخذت أبعاداً صحية واجتماعية وتجارية اقتصادية. خلقت وضعا جديداً جوهره الأساس الرقي بمستوى الأداء بما يتوافق ومتطلبات العصر في تحقيق الجودة، والبحث عن التميز. ويعتبر في نفس الوقت من التحديات التي تواجه المنظمات القائمة على شؤون الرياضة من أجل التكيف مع هذه المتطلبات التي أفرزت معايير للنوعية والفعالية في الأداء والتميز كحتمية للبقاء. بحيث لم تصبح قدرة هذه المنظمات على تسيير شؤون الرياضة بالتركيز على ضمان الحد الأدنى من الأداء كافٍ لتحقيق الهدف وإنما تعدى ذلك إلى التركيز على الكفاءة والفاعلية في الأداء وتطوير البرامج الرياضية التنموية التي تحقق توقعات المجتمع الحديث وطموحاته الواقعية من خدمات هذه المنظمات.

لذلك أصبح الرقي في المجال الرياضي يشكل اهتماماً عالمياً، ويعتبر أحد المؤشرات التي تقيس مستوى تقدم دول العالم، ومن أهم الخصائص التي تميز أي مجتمع عن غيره من المجتمعات، هو قدرته على إدارة منظماته ومشاريعه الرياضية بالوجه الذي يثبت رقي مستوى ممارسة رياضته المحلية وقدرته على اللحاق بمستويات المنافسة الدولية، وكنتيجة لذلك سعت مختلف الدول جاهدة لتحقيق أفضل منتوج رياضي، عن طريق تطوير ادارة وتسيير المنظمات الرياضية، لما لها من أهمية كبيرة ودور أساسي في تأطير شؤون الممارسة والمنافسة





## مقدمة.

الرياضية، من خلال تنمية إدارية قائمة على طرق علمية تمكن الجهاز الإداري من تحديث الأنماط التنظيمية والسلوكية وإتباع ممارسات إدارية حديثة بما يكفل تحقيق الكفاءة والفعالية، والجودة في مخرجات المنظمة الرياضية.

ان المنظمة الرياضية الجزائرية هي الاخرى مطالبة باتخاذ توجه استراتيجي وإعادة هندسة الأساليب المعتمدة في التسيير لتحقيق النتائج والأهداف المنشودة وتحديد ملامح الدور الجديد الذي ينبغي أن تؤديه اذا ما أرادت اللحاق بالمستويات الدولية للرياضة ومعالجة المشاكل المرتبطة بأزمة التسيير التي تشكل عائقا وراء تطور الرياضة المحلية. ولا يمكن التحدث عن التنمية في المجال الرياضي ما لم تتمتع منظماته بإدارة رشيدة، ففشل منظمة ما لا يعود إلى قلة مواردها أو امكانياتها في كثير من الحالات بقدر ما يعود بدرجة أساسية إلى طبيعة الإدارة المطبقة فيها والنمط الإداري السائد، فالإدارة الناجعة تتصرف بكفاءة وفعالية في ادارة الموارد الموجودة وتطمح الى تنمية هذه الموارد.

أمام هذه المعطيات الجديدة استدعى الأمر اتخاذ الية التطوير التنظيمي في تسيير المنظمات الرياضية العمومية، عن طريق استراتيجية ذات معالم واضحة تتوافق مع غايات المنظومة الرياضية الوطنية. وبالتالي البحث عن اليات للتغيير تشمل عدة مجالات داخل المنظمة الرياضية منها الاهداف، السياسات، الاستراتيجيات والخطط، السلوك التنظيمي، الإجراءات والعمليات الادارية، بغية الرفع من مستويات الفعالية التنظيمية، وتطوير أداء المنظمة الرياضية العمومية لمواكبة تغيرات البيئة المعاصرة، حتى تساهم في ترقية الحركة الرياضية الوطنية.

ومن أهم مداخل إحداث التطوير التنظيمي الذي يهتم بتحسين أداء المنظمة نجد ادارة الجودة الشاملة التي عرفت على أنها فلسفة إدارية حديثة، تأخذ شكل نهج أو نظاما اداريا شاملا، قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المنظمة، بحيث تشمل هذه التغييرات: الفكر، السلوك، القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط





## مقدمة.

القيادة الإدارية، نظم وإجراءات العمل والأداء، ذلك من أجل تحسين و تطوير كل مكونات المنظمة، للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها" (عقيلي، 2001، ص31).

اعتمدت مختلف المنظمات إدارة الجودة الشاملة كفلسفة قائمة على مجموعة من المبادئ تركز بشكل مباشر على كل من رضا الزبائن و عمليات التحسين المستمر، الذي يشمل كافة الأنشطة والعمليات التي تمارسها المنظمة بهدف تحقيق مستويات متميزة من الأداء لتلبية الطلب المتزايد على الخدمات والمنتجات ذات الجودة العالية، بحيث نجد أن "مدخل نظرية النظم لإدارة الجودة الشاملة جعلها متلازمة ومتكاملة مع الاستراتيجية، بل اعتبرها استراتيجية في حد ذاتها، وأشار إلى أن المنظمات التي تتعامل مع الجودة كقيمة أساسية ومبدأ استراتيجي أنها تتجه نحو الأفضل" (Osuagwu, 2012, p146).

ترتكز ادارة الجودة الشاملة على مبدأ التغيير كعملية جوهرية في توجيه المنظمة نحو ضمان شمولية الجودة والفعالية للنظام الإداري بكافة عناصره وترشيد استغلال القوى البشرية والموارد المادية المتاحة لتتمكن من تحقيق مواصفات الجودة في الخدمات المقدمة للزبائن. ولكي تصل إدارة الجودة الشاملة الى تحقيق أهدافها فإنها تقوم على عدد من المتطلبات التي تميزها عن الإدارة التقليدية، انطلاقا من إعادة تشكيل ثقافة المنظمة بقناعة 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 وتعزز سبل العمل التشاركي والتحلي بروح الفريق الواحد في التحسين المستمر لجودة الخدمات المقدمة، كما أنها تؤكد في إطار العمليات الادارية على إرساء نظام للمعلومات والاتصال بالإضافة الى وضع مجموعة من المؤشرات التي يتم على أساسها قياس الجودة الشاملة وتطبيقاتها في كل أجزاء المنظمة الرياضية، بهدف تقييم مسار الاستراتيجية والخطط الموضوعة في تطبيق الجودة الشاملة.





## مقدمة.

من ذلك نرى تبني متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الرياضية العمومية تساهم في تطوير كافة الأنشطة والعمليات الادارية من أجل ضمان جودة المنتجات والخدمات الرياضية بشكل مستمر، وفي هذه الدراسة نتناول موضوع تطوير استراتيجية تسيير المنظمات الرياضية وفق متطلبات ادارة الجودة الشاملة بغية الكشف عن درجة تطبيق هذه المتطلبات ضمن استراتيجية تسيير دواوين المركبات المتعددة الرياضات واقتراح تصورا في هذا الشأن لتطوير استراتيجية تسيير دواوين المركبات الرياضات، حيث تمت معالجة هذا الموضوع من خلال ستة فصول مقسمة الى جانبين :جانب نظري و آخر تطبيقي فالجانب النظري تم الاستهلال فيه بالإطار العام للدراسة وثلاثة فصول نظرية من أجل التأصيل وتقديم المرجعية النظرية للموضوع ، أما الجانب التطبيقي فقد احتوى على فصلين كانا على التوالي: -الفصل الخامس ضم الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية والفصل السادس خصص لتحليل النتائج ومناقشة الفرضيات على ضوء نتائج الدراسة للوصول إلى استخلاص النتائج العامة منها واقتراحات وعرض التصور المقترح لتطوير استراتيجية تسيير دواوين المركبات المتعددة الرياضات وفق متطلبات إدارة الجودة الشاملة.



## الفصل الأول

### الإطار العام للدراصة

1. الإشكالية.
  2. فرضيات الدراسة.
  3. أهداف الدراسة.
  4. أهمية الدراسة.
  5. الكلمات الدالة في الدراسة.
  6. الدراسات السابقة.
- 1.6 عرض الدراسات السابقة.
  - 2.6 أوجه الاتفاق والاختلاف.
  - 3.6 جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة.
  - 4.6 أهم ما يميز الدراسة الحالية.

## 1. الإشكالية.

تعتبر دواوين المركبات المتعددة الرياضات من أهم منظمات الدولة، كونها إحدى دعائم القطاع الرياضي في كل ولاية من ولايات الوطن، تعمل على تنفيذ مخططات الدولة في الأبعاد التنموية التي تهتم بالمواطن، فهي أداة اجتماعية تحقق وظائف متعددة تدخل ضمن استراتيجية الدولة الجزائرية اتجاه حسن تسيير واستغلال المرافق الرياضية العمومية لترقية وتوسيع ممارسات الأنشطة البدنية والرياضية وتطويرها على مستوى الولاية وقاعدة تساهم في تنمية الحركة الرياضية الوطنية بشكل عام.

تقوم هذه الهيئات الإدارية بنشاط ذي مصلحة عامة في إدارة شؤون الهياكل الرياضية لضمان التسيير الحسن للمنشآت الرياضية وهياكل الاستقبال المكونة لممتلكات الديوان، فهي بذلك تقع على عاتقها مسؤوليات كما جاءت في المادة 04 من المرسوم التنفيذي رقم 05-492 القيام بأعمال صيانة المنشآت وتجهيزات الديوان و انجاز كل أشغال البناء أو التهيئة أو التوسيع أو الدعم أو الترميم في هذا المجال، بغية ضمان التحضير والتنظيم المادي والنقني لكل من : - التدريبات التحضيرية للرياضيين - تكوين الرياضيين وكذا مستخدمي التأطير - استقبال الرياضيين من المنتخبات المحلية والجهوية والوطنية - تنمية الممارسات الرياضية المنتشرة ضمن مدارس الرياضة - تنظيم كل التظاهرات والعروض الرياضية وترقيتها وضمان كل أداء للخدمة في مجال التسلية وراحة الجمهور .

إن هذه المهام الموكلة للديوان ومع زيادة وعي المجتمع اتجاه ممارسة الأنشطة البدنية والرياضية والتطور المذهل الذي شهدته المنظومة الرياضية عالميا إلى أن جعل الرقي في المستوي الرياضي أحد أبرز المقومات التي تتصف بها الدولة الحديثة مما أظهر مفاهيم جديدة متعلقة بجودة الخدمات المقدمة للمستفيد واعتبرت الممارسة الرياضية استثمارا يرمي إلى تحقيق أبعاد صحية، اجتماعية، تجارية واقتصادية. كلها عوامل أفرزت معايير للنوعية وفعالية أداء المنظمات الرياضية لاسيما الهياكل الرياضية كونها الخلية الأساسية في الممارسة الرياضية.

ولعل ما أصبحت تعاني منه المنشآت والملاعب والمرافق الرياضية العمومية هي قضية الابقاء على الأساليب التقليدية المستخدمة في التسيير وما نتج عنها من عيوب تنظيمية أثرت على نوعيتها ومستوى أدائها، الذي أثر بدوره على تقديم خدمات رياضية ذات نوعية وجودة عالية. فتدني مستوى نوعية هذه الهياكل القاعدية له تأثيرات سلبية على نجاعة الممارسة الرياضية حاضرا ومستقبلا ما يقلل من فرص تحقيق مستويات عالية في مجال الممارسة والمنافسة وكذلك صعوبة مواكبة التطورات الحاصلة على المجال الرياضي عالميا.

أمام هذه التطورات وأساليب التسيير التقليدية التي أصبحت عاجزة على مواكبة هذه التطورات، والارتباط الوثيق بين فعالية الهياكل القاعدية للرياضة ومستوى الانجاز الرياضي الوطني، بات من اللازم انتهاج توجه استراتيجي في تطوير نوعية هذه الهياكل وإزالة مختلف القيود التي تحول دون تحقيق المستوى المطلوب في أدائها وجاهزيتها وفق المقاييس العالمية. ولن يتأتى ذلك إلا عن طريق جهاز إداري مرن يمتاز برؤية تطويرية تُترجم في استراتيجية دافعة واليات قيادية واعية توجه وتنظم الموارد البشرية والمادية بكفاءة من خلال زرع ثقافة التغيير والتطوير والتوجه نحو مواكبة الممارسات الإدارية الحديثة، التي تحولت فيها المبادئ الإدارية الجامدة إلى مفاهيم إدارية مرنة تمثلت في تصورات ونماذج فكرية أنتجت توجهها بواكب معطيات التطور ومواجهتها بفعالية.

من أبرز هذه الاتجاهات إدارة الجودة الشاملة التي يراها أحدهم " نهج متكامل لخدمة العميل، فهي ليست مجرد إدارة متخصصة تسعى إلى تحقيق الجودة في مجال معين أو أكثر داخل المنظمة، بل هي عملية متكاملة تشمل جميع الأنشطة والوظائف على شكل سلسلة، بحيث أن أي خلل في أي حلقة منها يعتبر نقطة ضعف تؤثر في الجودة الشكلية " (الصيرفي، 2002، ص199).

تبنت المنظمات الحديثة إدارة الجودة الشاملة كونها أحدثت نقلة نوعية في ثقافة ضمان الحد الأدنى من الأداء إلى ثقافة الإتقان والتميز ضمن رؤية واضحة هادفة للتطوير، تستشرف المستقبل وفق احتياجات المجتمع بما يحقق الأهداف التي أنشأت من أجلها المنظمة، من خلال التركيز على التطوير والتحسين الذي يشمل كل مكونات المنظمة والعمليات التي

تمارسها ويتطلب تطبيقها توفر قيادة إدارية موجهة تنتشر ثقافة ضمان الجودة الشاملة بين جميع الموظفين الإداريين والعمال المهنيين، كما يركز نظام إدارة الجودة الشاملة على العمل التشاركي في مختلف الأقسام الإدارية والسعي لإيجاد بيئة تنظيمية مناسبة يسعى فيها الجميع إلى تحسين الجودة باستمرار من خلال التعرف على احتياجات المجتمع والعمل على إشباعها ورفع كفاءة الأداء والوصول بالمنظمة إلى مبدأ تحقيق الكفاءة والفعالية في تقديم الخدمات للمستفيدين

بناء على ما تم التطرق إليه سابقا ودون إغفال الدور المحوري الذي تلعبه دواوين المركبات المتعددة الرياضات في تسيير شؤون الهياكل الرياضية للمساهمة في ترقية وتوسيع ممارسات الأنشطة البدنية والرياضية وتطويرها على مستوى الولاية. تم التطرق لهذه الدراسة بغية اقتراح تصور في تطوير استراتيجية تسيير المركبات المتعددة الرياضات على ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة لتنمية أساليب التسيير باستخدام طرق علمية تمكن الجهاز الإداري من تحديث الأنماط التنظيمية والسلوكية واتباع ممارسات تعمل على إحداث تغيير متكامل يرفع من فعالية الهياكل الرياضية في تحقيق متطلبات الممارسة الرياضية في كافة مجالاتها وأعلى مستوياتها بما يتناسب مع تلبية احتياجات المنظومة الرياضية ومتطلبات المجتمع.

فبذلك تبلورت إشكالية البحث في التساؤلات التالية:

- 1- ما مستوى تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة ضمن استراتيجية تسيير دواوين المركبات المتعددة الرياضات؟
- 2- ما طبيعة اتجاهات موظفي دواوين المركبات المتعددة الرياضات نحو أهمية تبني متطلبات إدارة الجودة الشاملة ضمن استراتيجية التسيير؟
- 3- ما مستوى الصعوبات التي تحول دون تطبيق متطلبات الجودة الشاملة في تسيير دواوين المركبات المتعددة الرياضات؟
- 4- ما التصور الذي يمكن اقتراحه في تطوير استراتيجية تسيير المنظمات الرياضية وفق متطلبات الجودة الشاملة؟

## 2. فرضيات الدراسة.

- 1- مستوى تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة ضمن استراتيجية تسيير دواوين المركبات المتعددة الرياضات متوسط.
- 2- هناك اتجاهات ايجابية لدى موظفي دواوين المركبات المتعددة الرياضات نحو أهمية تبني متطلبات إدارة الجودة الشاملة ضمن استراتيجية تسيير.
- 3- تعاني دواوين المركبات المتعددة الرياضات بدرجة متوسطة من الصعوبات التي تحول دون تطبيق متطلبات الجودة الشاملة في تسييرها.

## 3. أهداف الدراسة.

تهدف الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لتطوير استراتيجية تسيير دواوين المركبات المتعددة الرياضات وفق متطلبات الجودة الشاملة وذلك من خلال الآتي:

- الكشف عن درجة تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة ضمن استراتيجية تسيير دواوين المركبات المتعددة الرياضات
- الكشف عن توجه الموظفين نحو أهمية تبني متطلبات إدارة الجودة الشاملة ضمن استراتيجية تسيير دواوين المركبات المتعددة الرياضات.
- الكشف عن الصعوبات تحول دون تطبيق متطلبات الجودة الشاملة في تسيير دواوين المركبات المتعددة الرياضات.
- اقتراح تصور لتطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في تسيير دواوين المركبات المتعددة الرياضات.

## 4. أهمية الدراسة.

تكمّن أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- أنها تناولت موضوعا هاما وحيويا في اتجاهات التسيير الحديث الذي يمكنه أن يطبق في تسيير دواوين المركبات المتعددة الرياضات في ظل تطور معايير نوعية الأداء وجودة الخدمات الرياضية، بذلك زادت الحاجة إلى التوجه نحو استراتيجية الجودة الشاملة لتحقيق الإلتقان والتميز في الخدمات الرياضية المقدمة للمجتمع اعتبارا من مبادئها التي تركز

بشكل مباشر على كل من رضا المستفيد والتحسين المستمر لكل مكونات المنظمة والعمليات التي تمارسها.

■ حادثة المشكلة المعالجة والمرتبطة باستراتيجية تسيير المنظمات الرياضية العمومية في ظل حتمية الاندماج ضمن الحركة الرياضية العالمية التي تلزمها اتباع مناهج التغيير والتطوير التنظيمي في إدارة شؤون الرياضة، إذ تبرز ضرورة انتهاج استراتيجية واضحة يحدد فيها الدور المنوط بهذه المنظمات في ظل تداعيات عولمة الرياضة والتطورات الحاصلة في شتى الميادين، بما يسمح بتطوير الاستثمار في الإمكانيات المسخرة لقطاع الشباب والرياضة وتفعيلها، ما يكفل الارتقاء بمستويات تأطير الرياضة الوطنية والتوجه نحو المنافسة الدولية والعالمية.

■ وضع تصور شامل حول تطوير استراتيجية تسيير الهياكل الرياضية العمومية وفق إدارة الجودة الشاملة الذي من شأنه أن يساهم في تطويرها ورفع مستواها، وبالتالي الوصول إلى الرقي والتقدم في جميع الأهداف سواء في جانب الممارسة أو تنظيم الدورات والمنافسات الرياضية.

■ الخروج عن النمطية وتبني ثقافة التطوير في المنظمات الرياضية العمومية من شأنه أن يحسن من مستوى الرياضة الوطنية ويصبح سلوك تحسين الأداء ذا قيمة أساسية في مبادئ المنظومة الرياضية.

## 5. الكلمات الدالة في الدراسة

### 1.5. تطوير استراتيجية التسيير

- التطوير:

"يعني التحول من نقطة التوازن الحالية، إلى نقطة التوازن المستهدفة، وتعني الانتقال من حالة إلى أخرى في المكان والزمان" (السيد، 2000، ص 9)

يمكن تعريف التطوير اجرائيا على أنه تلك العملية التي ينتج عنها إحداث تعديلات على الاتجاهات والممارسات الادارية في بناء استراتيجية تسيير تتكيف مع متغيرات البيئة

الداخلية والخارجية للمنظمة الرياضية العمومية، والارتقاء بالأداء لتحقيق الأهداف الرياضية والاجتماعية بشكل يضمن تحسين المنظومة الرياضية الوطنية.

#### - الاستراتيجية:

تعبّر عن إطار عام مرشد للتفكير و التصرف تتخذه الإدارة العليا ، يكون مستمدا من الأهداف العليا للمنظمة، ليصبح بعد تبنيه وسيلة لتحقيق تلك الأهداف و موجهة للقرارات المصيرية المستقبلية التي تتخذها تلك الإدارة لتطوير مواطن قوتها من خلال إحداث التكيف مع البيئة الخارجية وصولا إلى أداء رسالتها (الركابي،2004،ص45).

يمكن تعريفها اجرائيا على أنها أسلوب في التفكير والممارسات الادارية التي تستشرف الرؤية المستقبلية للمنظمة الرياضية انطلاقا من تشخيص الإمكانيات المتاحة واتخاذ قرارات عقلانية بشأن الاستفادة منها في تحقيق أفضل النتائج.

#### - التسيير:

"عملية تحديد الأهداف وتنسيق الجهود للأفراد من أجل بلوغها حيث أنه عملية دائرية تبدأ بتنظيم، تخطيط، توجيه ورقابة" (جمال،2008،ص29).

ويمكن تعريف التسيير اجرائيا على أنه مجموعة من العمليات المتكاملة التي تعمل على وضع الأهداف وتنظيم وتوجيه جهود الأفراد الى تحقيق رسالة المنظمة الرياضية ورقابة تنفيذها.

#### - استراتيجية التسيير:

تعبّر عن خطة بعيدة المدى تعمل على رسم السياسة العامة للمنظمة الرياضية، وبناء المسار الذي يحدد الاتجاه العام لها، وتعمل على رصد وتوظيف الطاقات والإمكانيات اللازمة لتحقيق الأهداف المسطرة حسب احتياجات المستفيد الرياضي.

نقصد بتطوير استراتيجية تسيير المنظمات الرياضية العمومية في هذه الدراسة ذلك الجهد الشمولي المتكامل الذي يسعى الى نقل المنظمات الرياضية العمومية من الوضع

الحالي الى وضع مستهدف، عن طريق اجراء تغييرات تشمل كل أجزاء التنظيم، من خلال اتخاذ ممارسات ادارية حديثة تعمل على اتخاذ توجه استراتيجي يهدف الى احداث تحسينات على النمط القيادي، العمليات الادارية، الثقافة السائدة في المنظمة، ادارة المورد البشري، المخرجات الرياضية لتكون في مسار تطورات البيئة المحيطة وترقية مستوى الرياضي بشكل عام.

### 2.5. المنظمة الرياضية العمومية:

#### - المنظمة العمومية:

"هي كل مؤسسة يمكن للسلطة العامة أن تمارس عليها تأثيرا مهيمنا في الملكية أو المساهمة المالية أو القواعد، المسيرة لها بطريقة مباشرة أو غير مباشرة" (Parrat,1999, p17)

#### - المنظمة الرياضية:

"وحدات اجتماعية لها كيانها المؤثر وتقوم بمجموعة من الأدوار المتداخلة مع المجتمع من أجل تحقيق هدف مشترك يسعى إليه الأفراد المنتمين لها" (حسين، 2002، ص68)

يمكن تعريف المنظمة الرياضية العمومية اجرائيا على أنها هيئة عمومية تخضع للقانون العام في تسييرها الاداري والمالي، أنشأتها الدولة لتقديم خدمات ذات النفع العام في المجال الرياضي.

### 3.5. ديوان المركبات المتعددة الرياضات:

حسب المرسوم التنفيذي 05-492 المؤرخ في 22 ديسمبر 2005 فان دواوين المركبات المتعددة الرياضات للولايات التي تدعى في صلب النص الدواوين مؤسسات عمومية ذات طابع إداري وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتوضع تحت وصاية الوزير المكلف بالرياضة.

يمكن تعريفه إجرائيا: منظمة عمومية ذات طابع إداري وشخصية معنوية واستقلال مالي يوكل له تسيير شؤون الهياكل والمرافق الرياضية في النطاق الجغرافي للولاية.

## 4.5. متطلبات إدارة الجودة الشاملة :

## -المتطلبات:

نقصد بها المستلزمات الضرورية للتطبيق الناجح والفعال لمدخل إدارة الجودة الشاملة بغية الوصول إلى تحقيق مبادئ الجودة الشاملة في كل أجزاء المنظمة الرياضية. وفي هذه الدراسة يمكن تعريفها اجرائياً مجموعة من السمات التي يجب توافرها في جميع عناصر المنظمة الرياضية من مدخلات وعمليات ومخرجات ، لتطوير استراتيجية التسيير، باستخدام الموارد المادية والبشرية والإدارية المتاحة بمرونة وفعالية، عن طريق قيادة ادارية موجهة تعمل على تخطيط استراتيجية الجودة الشاملة، وتطور كل العناصر التالية: ثقافة المنظمة، ادارة الموارد البشرية ، الهيكل التنظيمي، قياس جودة الأداء، الانشطة الداعمة وفق مبادئ الجودة الشاملة لتحقيق حاجات ورغبات المستفيد الرياضي والمجتمع

## -إدارة الجودة الشاملة:

عرفها معهد الجودة الفدرالي على أنها " منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل إذ يتم استخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات و الخدمات " (الدراركة وشبلي، 2002 ص17).

يعرفها الباحث اجرائياً نظام اداري متكامل ، يقوم على مبدأ التطوير والتحسين الشمولي لجميع مكونات المنظمة الرياضية (المدخلات، الاستراتيجيات، الاهداف، العمليات، المخرجات..) عن طريق خلق ثقافة تنظيمية جديدة قائمة على تحقيق التميز والجودة بشكل مستمر والإيفاء برغبات وطموحات كل الأطراف المستفيدة من الخدمات الرياضية بأكفاً الأساليب لتنمية واتقان الأداء الفردي والجماعي، الاستخدام الأمثل للعناصر المادية والمالية المتاحة.

## 6. الدراسات السابقة:

تشكل الدراسات السابقة مصدراً مهماً للدارسين والباحثين، إذ تساعدهم في تكوين خلفية علمية عن القضايا، والمشكلات التي تناولتها، والتعرف على الأساليب، والاجراءات التي اتبعتها، وفي ما يلي: نستعرض بعض الدراسات التي تتعلق بموضوع الدراسة حيث قمنا بترتيب هذه الدراسات تنازلياً من الأحدث إلى الأقدم وختمنها بالتعقيب على هذه الدراسات.

## 1.6. عرض الدراسات السابقة

1- دراسة بن سميثة العيد (2019): متطلبات إدارة الأندية الرياضية في ضوء معايير الجودة الشاملة بولايات (تيارت، البيض، سعيدة) من وجهة العاملين فيها. هدف الباحث الى الكشف عن مستوى إدراك الادارة العليا بالاندية الرياضية محل الدراسة بتطبيق مبادئ الجودة الشاملة، والكشف عن الفروق في إدراك أهمية تطبيق هذه المبادئ. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي واعتمد على استمارة استبائية في جمع البيانات، وزعها على عينة قوامها (70) مفردة من رؤساء وأعضاء النوادي الرياضية لكرة القدم في ولايات (تيارت، البيض، سعيدة). تم تحليل البيانات عن طريق استخدام المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، اختبار (ف)، معمل بيرسون، معامل الفا كرونباخ. توصل الباحث الى أن مبادئ الجودة الشاملة مطبقة بدرجة متوسطة في النوادي محل الدراسة. أوصي الباحث على ضرورة توفير متطلبات الجودة الشاملة من موارد مادية وبشرية ووضع الخطط ورسم السياسات وتوضيح ملامح هذه الإدارة الحديثة، بالإضافة الى عقد دورات تدريبية متخصصة في إدارة الجودة الشاملة وادواتها والأساليب الإحصائية لضبط الجودة.

2- دراسة جيلالي سليمة (2018): تطوير الممارسات الإدارية في مؤسسات التعليم الجامعي من منظور إدارة الجودة الشاملة. هدفت الباحثة الى التعرف على مدى تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات نجاح تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر من خلال اتجاهات قياداتها الإدارية والأكاديمية. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي والمنهج التاريخي، اعتمدت الباحثة في جمع البيانات على المقابلة واستمارة استبائية طبقت على عينة عمدية قوامها (105) فرداً من القيادة الإدارية، تم تحليل البيانات عن طريق النسب

المئوية، التكرارات المتوسطة الحسابية، الانحرافات المعيارية إضافة الى اختبار التباين الأحادي لدراسة العلاقة بين المتغيرات توصلت الباحثة الى النتائج التالية:

- غياب شبه تام لممارسات التخطيط الاستراتيجي بالكليات محل الدراسة، حيث لا تتوفر بهذه الكليات خطط استراتيجية واضحة يتم بناءها اعتمادا على التحليل البيئي الداخلي والخارجي، حتى أنها لا تملك رسالة كروية مستقبلية واضحة ومعتمدة ومعلنة بالكليات.
- ممارسات إدارة الموارد البشرية بعيدة عن تلك الممارسة المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة
- أظهرت النتائج المرتبطة ببعث إدارة المعلومات، غياب نسبي لنظام معلومات إدارة متطور بالكليات محل البحث.

أوصت الباحثة على النقاط التالية:

- 1-إحداث تغر في التوجه الاستراتيجي للكليات، من حيث بناء رؤية مستقبلية واضحة وإعداد رسالة مؤسسية تتبنى فكر الجودة في كل عناصرها.
- 2-تأسيس برامج شاملة لتطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس في الجوانب الأساسية للعمل الاكاديمي.

**3- دراسة شيهاني سهام (2017): محاولة دراسة شروط جودة الخدمات بالمنظمات العمومية، دراسة حالة المؤسسة الصحية بعين طاية،** هدفت الباحثة الى دراسة إمكانية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية والتعرف على متطلبات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية الجزائرية. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت في جمع المعلومات على المقابلة واستمارة استبيان مكونة من (36) سؤال وزعت على عينة قوامها (200) عامل من المؤسسة العمومية الاستشفائية، ومن أهم ما توصلت اليه الدراسة ما يلي:

- عدم كفاءة النظام الحالي للتسيير و المتبع في المؤسسة الصحية لعين طاية
  - غياب برنامج للتغيير نحو الجودة في مستشفى عين طاية.
  - غياب استراتيجية واضحة الاهداف للتدريب و تحديد الاحتياجات التدريبية في المرفق الصحي أثر سلبا على تنمية المورد البشري و تحسين الجودة في الخدمة الصحية.
- أوصت الباحثة على:

- ضرورة وضع استراتيجية ذات رؤية بعيدة المدى للمرفق العام تأخذ بعين الاعتبار مقتضيات التحولات الجديدة في طرق التسيير والمتغيرات البيئية.

- تطوير الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية بتشكيل مجلس للجودة من أجل التخطيط لها و مراقبة تنفيذها.

4- دراسة رشاد ياسر عبد الرازق تمارز (2015): تصور مقترح لإدارة الأندية الرياضية الفلسطينية بقطاع غزة في ضوء معايير الجودة الشاملة، هدفت الدراسة إلى التعرف على إدراك الإدارة العليا بالأندية الرياضية لمعايير الجودة الشاملة ورفع كفاءة القيادة الإدارية. استخدم الباحث لذلك المنهج الوصفي، وطبق استمارة استبائيته في جمع البيانات على عينة قوامها (52) فرداً إدارياً من خمسة عشر نادي رياضي في محافظات قطاع غزة، تم تحليل البيانات عن طريق النسب المئوية، التكرارات المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية إضافة إلى اختبار التباين الأحادي لدراسة العلاقة بين المتغيرات توصلت الباحثة إلى النتائج التالية: توصل الباحث إلى أهم النتائج التالية:

- ضرورة التدريب المستمر لأعضاء مجالس الإدارة في الأندية الرياضية.
- هناك حاجة للتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة في مجالس الإدارة في الأندية الرياضية في قطاع غزة.
- ضرورة تعديل لائحة الأندية الرياضية بإضافة مواصفات لأعضاء مجلس الإدارة.
- تصور مقترح لإدارة الأندية الرياضية الفلسطينية بقطاع غزة في ضوء معايير الجودة الشاملة ويرتكز هذا التصور على المحاور (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في الأندية).
- في ضوء النتائج والبيانات التي توصل إليها الباحث أوصى بما يلي:
- تطبيق التصور المقترح وتطوير الهيكل التنظيمي باستمرار في ضوء احتياجات العمل
- الاهتمام بأراء العاملين فيما يخص مصادر وأفكار والتحسين والتطوير.
- دعم وتأييد إدارة النادي العليا لبرامج إدارة الجودة الشاملة.

5- دراسة نبيل محمود شاكر وصبار محمود شحادة (2015): متطلبات لإدارة الجودة الشاملة في كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة-جامعة ديالى من وجهة نظر العاملين فيها، هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توافر متطلبات ادارة الجودة الشاملة في كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة في جامعة ديالى العراق، استخدم الباحثان المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي بتطبيق استمارة استبيان كأداة لجمع المعلومات طبقت على عينة قوامها (40) فردا من العاملين بالكلية مستعملين النسب المئوية في تحليل النتائج. توصلت الدراسة الى أن البيئة التنظيمية (المناخ التنظيمي) أو الهياكل التنظيمية غير مهيئة بشكل تام لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة في جامعة ديالى، وأنها تحتاج لجهود مضاعفة وتغييرات متعددة لغرض تهيئتها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، كذلك من أهم المعوقات التي تحول دون القدرة على تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الكلية هو عدم توفر أو كفاية الامكانيات المادية والبشرية الموجودة لدى هذه الكليات. أوصت الدراسة على تطوير معايير دقيقة لقياس الأداء وعقد دورات تدريبية متخصصة في مجالات إدارة الجودة الشاملة وأدواتها والأساليب الاحصائية لمراقبة وضبط الجودة

6- دراسة بندر محمد عبد القادر مغربي (2013): تقييم العمل الإداري بالأندية الرياضية السعودية في ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة، هدف من خلال دراسته إلى تقييم العمل الإداري والتعرف على المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالأندية الرياضية السعودية، معتمدا على المنهج الوصفي في دراسته بتطبيق استمارة استبيان في جمع البيانات مكونة من (71) فقرة وزعت على عينة قوامها (152) فردا من أعضاء مجلس إدارة ومديري ومشرفي الألعاب الرياضية المختلفة من ثمانية أندية رياضية في المملكة العربية السعودية، تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية عن طريق حساب المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسب المئوية، معامل الارتباط ومعامل ألفا كرونباخ . ومن أهم ما توصل اليه الباحث:

- هناك ضعف جهود دعم الإدارة العليا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما أن الإدارة العليا لا تقوم بشرح وتبسيط مفهوم إدارة الجودة الشاملة لجميع العاملين والاداريين
- لا تتوفر لدى الادرة العليا الكفاءة البشرية المؤهلة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- يوجد قصور في ترشيح الكوادر الرياضية من قبل الإدارة العليا الى مراكز علمية متخصصة في إدارة الجودة الشاملة للتدريب.
- أوصى الباحث على:
- الإسراع في تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة في العمل الإداري بالأندية الرياضية السعودية وضرورة التدريب على متطلبات تطبيقاتها.
- إقامة ندوات ومحاضرات في مجال إدارة الجودة الشاملة لجميع الإداريين والعاملين بالاندية الرياضية السعودية.
- ضرورة الاهتمام بمتطلبات إدارة الجودة الشاملة .

7-دراسة منير بن محمد سعيد بن محمد قطب(2008): إمكانية تطبيق أسس الجودة الشاملة في إدارة وتنظيم النشاط الرياضي بمراحل التعليم العام بمدارس العاصمة المقدسة، هدف الباحث الى التعرف على أهمية وإمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة وتنظيم النشاط الرياضي والى درجة تطبيق متطلبات إدارة الجودة في إدارة وتنظيم النشاط الرياضي بمراحل التعليم العام من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة، استخدام المنهج الوصفي واستمارة استبانة كأداة للدراسة، طبقت على عينة قوامها (250) معلما للتربية البدنية و(10) من مشرفي التربية البدنية. وظف الباحث في تحليل النتائج برنامج الحزم الإحصائية معتمدا على المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية وكذلك تحليل التباين الأحادي ومعاملات الارتباط سبيرمان. توصلت دراسته الى النتائج التالية:

- درجة أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة وتنظيم النشاط الرياضي بمراحل التعليم العام من وجهة نظر مشرفي ومعلمي التربية البدنية كانت بدرجة عالية.
- درجة التحديات التي تواجه المعلمين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة لإدارة وتنظيم النشاط الرياضي من وجهة نظر مشرفي ومعلمي التربية البدنية كانت بدرجة متوسطة.
- وجود علاقة ارتباطيه موجبة قوية بين متطلب وبين جميع متطلبات تطبيق أسس الجودة الشاملة في إدارة وتنظيم النشاط الرياضي من وجهة نظر مشرفي ومعلمي التربية البدنية بالعاصمة المقدسة.

- أوصى الباحث بما يلي:

- إعادة صياغة برامج التربية البدنية المقدمة وتضمينها أنشطة مصاحبة تركز على الجودة الشاملة بما يتناسب والإمكانات المادية والبشرية.
- إقامة الندوات والمحاضرات والحلقات وورش العمل من قبل أقسام التربية البدنية ومن قبل المدارس على اختلاف مراحلها حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

8- دراسة عبد العزيز صالح الكريديس (2008): متطلبات تطبيق معايير الجودة الشاملة في إدارة المنشآت الرياضية وانعكاساتها الأمنية: دراسة مسحية على العاملين في المنشآت الرياضية بمدينة الرياض ، هدفت الدراسة إلى الكشف عن متطلبات تطبيق معايير الجودة الشاملة في إدارة المنشآت الرياضية ومدى إلمام منسوبيها بمفهوم إدارة الجودة، اتبع الباحث المنهج الوصفي وقام بحصر شامل لجميع مفردات مجتمع الدراسة إذ بلغت العينة 183 فردا على العاملين في المنشآت الرياضية بالرياض، استخدم الباحث استمارة استببانيه في جمع البيانات مكونة من (30) عبارة موزعة على 4 محاور، توصلت الدراسة إلى أن منتسبي المنشآت الرياضية ملمين بمفهوم الجودة الشاملة بدرجة قوية كذلك خلصت الدراسة إلى وجود خمسة متطلبات مهمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنشآت الرياضية، أوصت الدراسة على استخدام معايير إدارة الجودة الشاملة في كافة مراحل العمل في المنشآت الرياضية من بداية تصميم إنشائها إلى استغلالها.

## 2.6. أوجه الاتفاق والاختلاف:

ومن خلال استعراض هذه الدراسات التي تناولت موضوع إدارة الجودة الشاملة بين الفترة الزمنية الممتدة من (2008) إلى (2019) تبين ما يلي:

- اختلفت الأهداف التي سعت إليها الدراسات السابقة إما بسبب اختلاف المواضيع أو بسبب اختلاف مجتمع الدراسة، مما أدى إلى وجود نتائج متفاوتة.
- اتفقت دراستنا الحالية في هدف الكشف عن مدى تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة مع كل من دراسة بن سميثة العيد، جيلالي سليمة، شاكر وصبار محمود شحادة ، صالح الكريديس، محمد قطب.

- اختلفت الدراسات فيما بينها من حيث مجتمع الدراسة فبعضها أجريت على منظمات جامعية ، وبعضها على أندية وادارة رياضية.
- كل الدراسات استخدمت المنهج الوصفي وهو نفس المنهج الذي استخدمه الباحث في الدراسة الحالية.
- وظفت جل الدراسات السابقة برنامج الحزم الإحصائية معتمدا على أساليب احصائية متعددة لتحليل في معالجة البيانات، إلا دراسة نبيل محمود شاكر وصبار محمود شحادة (2015) اکتفت بالنسب المؤوية في معالجة البيانات.
- اعتمدت جل الدراسات على استمارة استبانة كأداة جمع البيانات، وهي نفس الأداة التي اعتمدها هذه الدراسة.

### 3.6. جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة:

- استفادت الدراسة الحالية من تجارب الباحثين السابقين في دراسة موضوع متطلبات ادارة الجودة الشاملة في الجوانب الاتية:
- في صياغة اشكالية الدراسة وتحديد متطلبات تطبيق الجودة الشاملة.
  - تحديد المنهج الملائم لهذه الدراسة.
  - ضبط الخطة واثراء الجانب النظري خاصة من دراسة جيلالي سليمة (2018) ودراسة شيهاني سهام (2017) .
  - تحديد الإجراءات الميدانية للدراسة ، كأداة جمع البيانات وصياغة عبارات الاستبيان خاصة دراسة محمد قطب (2008) و عبد الرازق تمرز (2015).
  - استفادت الدراسة الحالية من دراسة عبد الرازق تمرز (2015) في صياغة التصور المقترح.

### 4.6. أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- تعتبر أولى الدراسات في البيئة المحلية على حد علمنا التي تتناول تطوير استراتيجية تسيير دواووبين المركبات المتعددة الرياضات وفق متطلبات ادارة الجودة الشاملة.
- تميزت عن الدراسات السابقة في تحديد متطلبات ادارة الجودة الشاملة (القيادة الادارية الموجهة، تخطيط استراتيجية الجودة الشاملة، تغيير ثقافة المنظمة، الادارة الفعالة للموارد البشرية ، الهيكل التنظيمي، قياس جودة

- 
- 
- الأداء، الأنشطة الداعمة ) حيث نرى هذه العناصر شاملة ومتكاملة لتطوير استراتيجية تسيير المنظمات الرياضية.
- اختلفت عن جل الدراسات السابقة في هدف تقديم تصور لتطوير استراتيجية تسيير المنظمات الرياضية.
  - تختلف عن الدراسات السابقة في المجال الزمني والمكاني والبشري.
  - اختلفت الأهداف التي سعت إليها الدراسات السابقة عن أهداف الدراسة الحالية ، ذلك بسبب اختلاف الموضوع و اختلاف مجتمع الدراسة .





# الجانب النظري

## الفصل الثاني



المنظمة الرياضية العمومية  
تحديات واتجاهات.

تمهيد :

أولاً: الإطار المفاهيمي.

1. المنظمة العمومية.

2. المنظمات الرياضية العمومية

3. ديوان المركبات المتعددة الرياضات

ثانياً: المنظمة الرياضية العمومية تحديات متعددة

واتجاهات متعددة

1. التحديات التي تواجه المنظمة الرياضية .

2. الاتجاهات المتجددة للمنظمات الرياضية.

ثالثاً: التطوير التنظيمي لتسيير المنظمة الرياضية

خلاصة

تمهيد:

تعتمد الدولة على المنظمات العمومية في تنفيذ السياسة التنموية وتسيير المرافق العامة التي تتكفل بتقديم الخدمات الأساسية واللازمة لافراد المجتمع بغية تحقيق المصلحة العامة. ومن بين هذه المنظمات نجد المنظمة الرياضية العمومية التي تصنف ضمن المنظمات الحيوية في المجتمع، لمساهمتها في تحقيق الأهداف الإنمائية التي ترسمها الدولة في مختلف الأبعاد ، فهي المسؤولة عن تجسيد البرنامج وخطط قطاع الشباب والرياضة، من خلال ترجمة الأهداف الى نشاطات تتكفل بفئة الشباب، ولها مهام أساسية تسعى الى تحقيقها تكمن في تأطير الرياضية الوطنية بمختلف أنواعها وتوفير فضاءات الممارسة لجميع أفراد المجتمع الى غير ذلك من المهام التي تضطلع بها كل منظمة رياضية عمومية بحسب تخصصها والاهداف التي قامت من أجلها.

ولكي تتمكن هذه المنظمات الرياضية من تحقيق أهدافها يجب أن تأخذ بأسلوب التحديث الذي املاه الواقع المعيش، حيث أصبح يتطلب التكيف مع مستجدات البنية التركيبية للبيئة الاقتصادية والاجتماعية والتطورات الثقافية والمتغيرات الرياضية، وذلك عن طريق الاستجابة الواعية لهذه المتغيرات، بإجراء تغييرات في وظائفها وأنشطتها وطرق تسييرها بهدف تنمية وترقية الحركة الرياضية الوطنية والانسجام مع هذه التغيرات المتسارعة التي تتأثر بها وتؤثر فيها.

هذا ما سنتطرق اليه في هذا الفصل بالتعرف على المنظمة الرياضية العمومية وأهم خصائصها وكيفية مساهمتها في ترقية وتطوير الرياضة ضمن التوجهات الجديدة، من خلال العناوين الرئيسية التالية:

- أولاً: الإطار المفاهيمي للمنظمة العمومية والمنظمة الرياضية العمومية.
- ثانياً: المنظمة الرياضية العمومية بين التحديات والاتجاهات.
- ثالثاً: التطوير التنظيمي لتسيير المنظمة الرياضية العمومية.

## أولاً: الإطار المفاهيمي للمنظمة العمومية والمنظمة الرياضية العمومية

### 1. المنظمة العمومية:

يطلق مصطلح المنظمة على كل بنية اجتماعية لها أهداف محددة، تقوم على مبادئ وقواعد تنظيمية تعمل على تحقيقها من خلال تضافر جهود القوى البشرية والاعتماد على جملة من الموارد المادية لبلوغ الهدف المسطر، وكما يراها المفكر ليدر "وجود اجتماعي طور من قبل الأفراد والجماعات ضمن حدود معينة نسبياً من أجل تحقيق أهداف مشتركة تخدم البيئة الخارجية المحيطة بها".

بادرت الدول والجماعات الى خلق منظمات لتجسيد أهداف واتخاذ قرارات لرسم الاتجاهات وتطبيق السياسات والاستراتيجيات بما يساهم في التغيير والتطور الحضاري وتلبية الحاجات الإنسانية وفقاً لمتطلبات العصر.

تظهر المنظمات في أشكال مختلفة تبعاً لاختلاف تبعيتها واختصاصها والهدف التي تسعى اليه وغيرها من الخصائص الأخرى، فهناك المنظمات الدولية والمنظمات الخاصة والمنظمات العمومية الاقتصادية والإدارية الى غير ذلك ... لكن ما يهمنا من هذه الأنواع هو المنظمات العمومية التي أنشأتها الدولة الجزائرية لإدارة المرافق العمومية.

### 1.1 مفهوم المنظمة العمومية:

تعتبر المنظمة العمومية من الهياكل الأساسية المشكلة للدولة لما تؤديه من أدوار أساسية وحيوية في المجتمع، اتخذتها الدول كأداة هامة في تنفيذ سياستها واستراتيجيتها التنموية لتحقيق المصلحة العامة وتسيير القطاعات المختلفة التي تتكفل بالحاجيات المعنوية والمادية لأفراد المجتمع، كالصحة والتعليم والثقافة والرياضية الى غير ذلك من متطلبات الافراد والجماعات. ظهرت هذه المنظمات في عدة أنواع حيث صنفها المشرع الجزائري حسب نوع النشاط والاختصاص الذي تقوم به وقد اختلف تعريفها عند المفكرين لاختلاف اتجاهاتهم واختصاصهم وفي الآتي نعرض بعض التعاريف:

عرفها الأستاذ عمار عوابدي: على أنها منظمة إدارية عامة تتمتع بالشخصية القانونية وبالاستقلال المالي والإداري وترتبط بالسلطات الإدارية المركزية المختصة بعلاقة التبعية والخضوع للرقابة الإدارية الوصائية، وهي تدار وتسير بالأسلوب الإداري اللامركزي لتحقيق أهداف محددة في نظامها القانوني (عوابدي، 2005، ص 307).

عرفت على أنها كل منظمة عامة تنشئها الدولة وتخضع لإدارتها بقصد تحقيق حاجات الجمهور (بوضياف، 2013، ص 414).

هي مؤسسات تؤول ملكيتها إلى الدولة، رأسمالها مملوك لمجموعة عمومية متمثلة في الدولة أو الجماعات المحلية، تتمتع بشخصية اعتبارية ولها ميزانية مستقلة وتهدف إلى تحقيق المصلحة العامة والمساهمة في الخطة الوطنية (براهيمي، 2006، ص 53).

هي كل مؤسسة يمكن للسلطة أن تمارس عليها تأثيرا مهيمنًا في الملكية أو المساهمة المالية أو القواعد المسيرة لها بطريقة مباشرة أو غير مباشرة (Feredric, 1999, p17) من خلال ما سبق يمكن تعريف المنظمة العمومية على أنها هيئة إدارية، تتأسس بموجب نص قانوني يحدد طبيعة نشاطها واختصاصها سواء كان خدماتي أو تجاري بهدف تطبيق السياسة التنموية في مختلف أنشطة الدولة وتحقيق المنفعة العامة والعدالة الاجتماعية عن طريق تلبية احتياجات ومتطلبات أفراد المجتمع.

## 2.1 خصائص المنظمة العمومية:

تحدد خصائص المؤسسة العمومية من خلال زاويتين، زاوية التحليل المؤسسي الذي يدرس الخصائص السياسية والقانونية، والزاوية التنظيمية وعلى هذا الأساس فخصائص المؤسسة العمومية هي كالآتي: (esdeg, 1999, p19)

- الخضوع للسلطة الرئاسية، ولكي تأخذ الصفة العمومية يجب أن تكون تحت رقابة السلطة العامة، وهذا يتضمن الحق في تصميم قمة الإدارة وتشكيل القرارات الهامة لسياساتها.

- تعمل على تحقيق أهداف الدولة والتي تعني الغايات والأهداف أو مجموعة الأمور المستقبلية التي تسعى الدولة إلى تحقيقها سواء على المدى القصير أو المتوسط أو الطويل.
- انتظام سيرها وعدم توقفه لأهمية الخدمات المقدمة.
- يتم تمويلها عن طريق ميزانية معينة أو مقتطعة وليس من خلال تبادل تجاري. بالإضافة الى أنها :
- تعمل على تحقيق المنفعة العامة، بخلاف المنظمة الخاصة التي تهدف الى تحقيق مصلحة خاصة.
- تلتزم بممارسة النشاط المحدد في النص القانوني المنشأ لها.
- يتم انشاؤها من طرف الدولة.
- تخضع المنظمة الى رقابة واشراف الوصاية الإدارية التي تمارسها أجهزة الدولة.

### 3.1 أهمية المنظمة العمومية للمجتمع:

تتمتع المنظمة العمومية بمكانة مرموقة في الجهاز الإداري والاقتصادي للدولة نتيجة للدور الحيوي الذي تؤديه في تسيير المرافق العمومية تجسيدا لسياسة الدولة في تحقيق المصلحة العامة للمجتمع بحيث تتوقف عمليات إشباع الحاجات العامة للمواطنين والمنتفعين على ضمان حسن سير عملية تنظيم وتسيير المرافق العامة بانتظام واطراد .

### 4.1 مبادئ المنظمة العمومية:

ذكرت مازن ليلي راضي (2008) المبادئ الأساسية للمنظمة العمومية في الاتي:

- أ. مبدأ استمرار سير المرفق العام: تتولى المرافق العامة تقديم الخدمات للأفراد وإشباع حاجات عامة وجوهية في حياتهم ويترتب على انقطاع هذه الخدمات حصول خلل واضطراب في حياتهم اليومية، لذلك كان من الضروري ألا تكتفي الدولة بإنشاء المرافق العامة بل تسعى إلى ضمان استمرارها وتقديمها للخدمات.

ب. مبدأ المساواة بين المنتفعين: يقوم هذا المبدأ على أساس التزام الجهات القائمة على إدارة المرافق بأن تؤدي خدماتها لكل من يطلبها من الجمهور ممن تتوافر فيهم شروط الاستفادة منها دون تمييز بينهم، بسبب الجنس أو اللون أو اللغة أو الدين أو المركز الاجتماعي أو الاقتصادي. ويستمد هذا المبدأ أساسه من الدساتير والمواثيق واعلانات الحقوق التي تقتضي بمساواة الجميع أمام القانون دون تمييز، غير أن المساواة أمام المرافق العامة مساواة نسبية وليست مطلقة، ومن مقتضياتها أن تتوافر شروط الانتفاع بخدمات المرفق فيمن يطلبها وأن يتواجد الأفراد في المركز الذي يتطلبه القانون والقواعد الخاصة بتنظيم الانتفاع بخدمات المرفق ثم يكون لهم الحق بالمعاملة المتساوية سواء في الانتفاع بالخدمات أو في تحمل أعباء هذا الانتفاع.

ت. مبدأ قابلية المرفق للتغيير: إذا كانت المرافق العامة تهدف إلى إشباع الحاجات العامة للأفراد. علما أن هذه الحاجات متطورة ومتغيرة باستمرار. فإن الدور المنوط بالإدارة هو تطوير وتغيير المرفق من حيث أسلوب إدارته وتنظيمه. وطبيعة المرافق العامة تملك دائما النشاط الذي يؤديه بما يتلاءم مع الظروف والمتغيرات التي تطرأ على المجتمع (ص96).

## 2. المنظمات الرياضية العمومية:

عملت الدول في اطار سياسة مخططاتها وأهدافها التنموية في تحقيق مصالح المجتمع وإرضاء حاجياته على تحديد مرتكزات أساسية تدفع الحركة الرياضية إلى التقدم والرفي من خلال تسيير الموارد المعبئة لتنفيذ المشاريع الرياضية عبر سن قوانين ونصوص تنظيمية وتخصيص ميزانية وتشديد هياكل قاعدية الى جانب استحداث هيئات ومنظمات عمومية للرياضة، تضمن تحقيق الغايات المنشودة في تسيير المرافق والهياكل القاعدية العمومية واستغلال الإمكانيات في ترقية الأنشطة البدنية والرياضية المختلفة بغية اتاحة فرص الاستفادة أمام جميع فئات المجتمع وتمكينهم من بلوغ أقصى ما تتيح لهم قدراتهم

واستعداداتهم لممارسة هذه الأنشطة دعماً للدور الوظيفي الذي تؤديه في بناء شخصية المواطن، والمساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.

## 1.2 مفهوم المنظمة الرياضية العمومية:

نقصد بالمنظمات الرياضية تلك التي تكتسب صفة العمومية، تكون تابعة للدولة ومفوضة من طرفها في تسيير شؤون الحركة الرياضية، فهي تشكل البناء الهيكلي للمنظومة الرياضية والجهاز التنفيذي داخل الدولة، تعمل في إطار تكاملي وتتاسق مترابط ترابطاً وظيفياً يقوم على أساس تفاعلي وحيوي بين مختلف الهيئات والمنظمات المختصة في تنظيم شؤون الرياضة تحت وصاية وزارة الشباب والرياضة استناداً إلى الدستور والقوانين السياسية العامة للدولة وتشمل المديرية الولائية للشباب والرياضة ودواوين تسيير المركبات المتعددة الرياضات بالإضافة إلى هياكل التنظيم والتنشيط التي يمكن أن يعترف لها بالسلطة والمنفعة العامة.

يشوب المنظمة الرياضية العمومية نوعاً من الغموض من حيث تحديد مفهوم لها بصفة خاصة، ذلك لغياب تعريف اجرائي في القانون الجزائري إلا ما نجده من تحديد لتعريف الهيئات الرياضية في القانون الأساسي وفيما يلي نعرض بعض التعاريف كما يلي:

هي الهيئات التي تفوضها الدولة عنها في تسيير وإدارة ومتابعة أنشطة التربية البدنية والرياضية مثل: وزارة الشباب والرياضة، مديرية الشباب والرياضة، رئاسة عامة للشباب والرياضة، مؤسسة عامة للشباب والرياضة، حيث تختلف في المسميات من دولة إلى أخرى (مروان، 2002، ص 46).

هي وحدات اجتماعية فنية تضم مجموعة من الأفراد يؤدون وظائف معينة لازمة لبلوغ الهدف، والمنظمات الرياضية وفق هذا التعريف وحدات اجتماعية لها كياناتها المؤثر

وتقوم بمجموعة من الأدوار المتداخلة في المجتمع من أجل تحقيق هدف مشترك يسعى إليه الأفراد المنتمين لها (حسين يونس، 2002، ص68).

وقد عرفها (Daft) أن المؤسسة الرياضية هي مؤسسة تدار بفكر اداري علمي ذات بناء محدد بداخله الاقسام والشعب المختلفة والمستويات الإدارية مع تحديد الاختصاصات والمسؤوليات ويتفق الهيكل التنظيمي مع حجم تلك المؤسسة (سعد، أحمد، 2016، 176).

من هذا يمكن تعريف المنظمة الرياضية العمومية على أنها وحدة اجتماعية مفوضة من طرف الدولة لتسيير شؤون الرياضة الوطنية، تقوم على إمكانات مادية وطاقات بشرية في إطار منظم ومنسق يتفاعل فيها الافراد والجماعات من أجل تحقيق أهداف إنمائية تخدم قطاع الشباب والرياضة بشكل خاص والمجتمع عامة.

## 2.2 خصائص المنظمة الرياضية العمومية:

الظاهر أن المنظمة الرياضية تكتسب صفة العمومية كغيرها من المنظمات الأخرى التي تنشئها الدولة عبر نص قانوني يحدد تنظيمها واختصاصها بغية تقديم خدمة للصالح العام، فمن خصائصها ما يلي:

- تكتسب طابع المنفعة العامة فهي تهدف الى إشباع حاجة رياضية لصالح النفع العام، بخلاف المنظمة الرياضية الخاصة التي تستهدف تحقيق المصلحة الخاصة.
- تتميز بحقوق وامتيازات ممارسة السلطة في حدود ما تملكه من صلاحيات.
- تعمل في حدود اختصاص رياضي، والتزامها بالمهام المحددة في نص انشائها.
- تركز على أسلوب التنظيم اللامركزي وتخضع الى رقابة السلطة الوصية.
- لا تهدف إلى الربح بل تقوم بتقديم خدمات رياضية بمساهمة رمزية من المستفيد.
- يربط المنظمة الرياضية المختصة مع نظيرتها في التخصصات الأخرى رابط تكاملي يمليه القانون.

### 3.2 وظائف المنظمة الرياضية العمومية في المجتمع:

تعد المنظمة الرياضية العمومية وحدة أساسية في الدولة والمجتمع كونها تساهم في خدمة المجتمع من خلال تأطير الوظيفة الرياضية والترفيهية بغية الوصول الى تحقيق أهداف تعود بالنفع على الفرد والمجتمع عامة، حيث تتلخص وظائفها في:

- تطبيق برامج تنمية الحركة الرياضية وتنظم التعامل بين مختلف الهيئات والمنظمات العمومية المعنية بالنشاط الرياضي لتحقيق التعاون والتكامل في تدعيم السياسة الرياضية المنتهجة في خدمة المجتمع والرياضية الوطنية.
- تطبيق الأنظمة والقوانين العامة التي تضعها الدولة ممثلة بوزارة الشباب والرياضة بغرض توجيه الحركة الرياضية وترسيخ مبادئ التنمية اتجاه الفئة الشبانية.
- المساهمة في التنشئة الاجتماعية السليمة من خلال تطوير وتنمية قدرات أفراد المجتمع رياضيا واجتماعيا وثقافيا بصورة متكاملة.
- السهر على تحقيق الاحتياجات الاجتماعية (الرياضية، الثقافية).
- المساهمة في الاقتصاد الوطني بشكل مباشر وغير مباشر.
- ضمان تطبيق الأطر القانونية والتشريعية الخاصة بالرياضة التي تحدد الواجبات والمسئوليات المتعلقة بتنظيم الممارسة الرياضية ورقابتها بما يكفل مساندة حركة التطور في المجال الرياضي على المستوى العلمي.
- تطبيق البرامج التي من شأنها نشر الثقافة الرياضية والتأكيد على مفهوم الروح الرياضية التي تكبح العنف الرياضي وتعزز القيم والمبادئ المستهدفة في حماية المجتمع من مختلف الآفات الاجتماعية ومكافحة المنشطات الضارة في مجالات الرياضة
- توسيع فرص وقاعدة الممارسة الرياضية المقننة بين جميع فئات المجتمع.
- تنفيذ خطط تكوين وتنمية الموارد البشرية العاملة في مجالات الرياضة (الاداريين، المدربين، الحكام، الصحافيين، اللاعبين).
- العمل على رفع المستوى الرياضي لتمثيل الدولة في المحافل القارية والدولية.

- تسيير المرافق والمنشآت والملاعب الرياضية وتعبئة كافة الإمكانيات البشرية والمادية لتقديم خدمات تضمن ممارسة الأنشطة الرياضية التنافسية والترفيهية لأفراد المجتمع.
- ادارة مجريات ممارسة أصناف الرياضات الجماعية والفردية الى جانب الاشراف على تنظيم المنافسات والبطولات الرياضية بشتى أنواعها طبقا لأحكام القوانين والضوابط الدولية الخاصة بالممارسة والمنافسة للارتقاء بمستواها.

### 3. ديوان المركبات المتعددة الرياضات

أنشأت المركبات المتعددة الرياضات في كل ولاية من ولايات الوطن الجزائري ضمن تطبيق البرامج التنموية في القطاع الرياضي، حيث تقوم هذه الهيئات الإدارية بنشاط ذو مصلحة عامة في إدارة شؤون الهياكل الرياضية لضمان التسيير الحسن عن طريق جهاز إداري يسهر على وظيفية المنشآت الرياضية و هياكل الاستقبال المكونة لممتلكات الديوان فهي بذلك تقع على عاتقها مسؤولية ضمان أعمال الصيانة والتجهيز و انجاز كل أشغال البناء و التهيئة و التوسيع و الدعم و الترميم في هذا المجال بغية تقديم خدمات رياضية من إتاحة فرص الممارسة للجميع وتنظيم المنافسات و التظاهرات الرياضية المحلية والوطنية والدولية إلى تقديم الخدمات في مجال التسلية و راحة الجمهور كما لا يقتصر دورها على توفير مكان الممارسة فحسب بل يتعدى ذلك إلى البحث عن تدابير الارتقاء بالاحتياجات الرياضية من احتضان التريصات التحضيرية للأفراد والفرق الرياضية إلى تكوين مستخدمي التأطير.

### 1.3 مفهوم ديوان المركبات المتعددة الرياضات

استحدثت مكاتب المركبات المتعددة الرياضات التي عرفت على أنها مؤسسات عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي وتوضع تحت وصاية وزير الشبيبة و الرياضة، يكون كل مكتب في مقر الولاية ( المرسوم التنفيذي رقم 77-177، المؤرخ في 6 غشت 1977 ) ، إلى أن تم استحداث تسمية جديدة لهذه المكاتب من خلال

المرسوم التنفيذي رقم 05-492 المؤرخ في 20 ذي القعدة عام 1426 الموافق ل 22 ديسمبر 2005 الذي يتضمن تعديل القانون الأساسي للدواوين و المركبات المتعددة الرياضات في المادة 25 التي نصت على " تعوض تسمية مكاتب المركبات المتعددة الرياضات بتسمية دواوين المركبات المتعددة الرياضات للولايات" ونصت المادة 02 من هذا المرسوم على أن "دواوين المركبات المتعددة الرياضات للولايات التي تدعى في صلب النص الدواوين مؤسسات عمومية ذات طابع إداري وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتوضع تحت وصاية الوزير المكلف بالرياضة".

من خلال التعريف السابق يمكن أن نستنتج السمات التالية لديوان المركبات المتعددة الرياضات:

- هيئة إدارية مخول لها تسيير المرافق والمنشآت القاعدية الرياضية والترفيهية التي تكون تحت مسؤوليتها والتابعة الى نطاقها الجغرافي .
  - تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي.
- ويمكن تعريف ديوان المركبات المتعددة الرياضات على أنه منظمة عمومية ذات طابع إداري يتمتع بالشخصية المعنوية تخصص لها ميزانية سنوية، يخضع لنفس النظام المعمول به في منظمات الدولة سواء من حيث القانون الإداري أو النظام المالي والمحاسبي المطبق على الإدارة العمومية، يعمل بشكل تكاملي بين الأقسام الإدارية والوحدات التابعة له وفق ادوار يرسمها ويحددها قانون أساسي وذلك فيما يتعلق بمهامه ومسؤولياته في تسيير وإدارة الهياكل الرياضية الواقعة تحت تصرفه في النطاق الجغرافي للولاية.

### 2.3 مهام دواوين المركبات المتعددة الرياضات

تعد دواوين المركبات المتعددة الرياضات من المرتكزات الأساسية التي تبنى عليها الحركة الرياضية في إطار ترقية وتطوير ممارسة النشاطات البدنية والرياضية كونها تقوم بحفظ النظام وتنظيم عمل الهياكل الرياضية لضمان التسيير والسير الحسن لها، عن طريق

جهاز إداري يسهر على تطبيق استراتيجية محكمة توجه عمل المنشآت الرياضية وتخطيط نشاطاتها وبرامجها الرياضية والتربوية والترفيهية ومراقبة أدائها، لرعاية وتحقيق الأهداف السياسية والاجتماعية والاقتصادية التي أنشأت لأجلها هذه الهياكل.

وذلك وفقا لما جاء في المادة الرابعة من المرسوم التنفيذي رقم 491/05 فان مهام الدواوين تتمثل في المساهمة في ترقية الممارسات البدنية والرياضية وتطويرها على مستوى الولاية وبهذه الصفة تكلف بما يلي (المرسوم التنفيذي رقم 05-492 المؤرخ في 22 ديسمبر 2005):

- ضمان عمل مجموع المنشآت الرياضية وهياكل الاستقبال المكونة لممتلكات الديوان وتسييرها وصيانتها.
- ضمان صيانة المنشآت وتجهيزات الديوان وانجاز كل أشغال البناء أو التهيئة أو التوسيع أو الدعم أو الترميم في المجال أو التكليف بإنجازها.
- وضع وسائلها تحت التصرف قصد ضمان التحضير والتنظيم المادي والتقني لما يأتي:

- المنافسات والتظاهرات الرياضية المحلية والوطنية والدولية التي تجرى داخل المنشأة الرياضية للديوان.
- التدريبات والتربصات التحضيرية للرياضيين.
- تعليم التربية البدنية والرياضية والمستويات الأخرى للممارسات البدنية والرياضة.
- تكوين الرياضيين وكذا مستخدمي التأطير وتحسين مستواهم وتجديد معارفهم.
- استقبال الرياضيين من المنتخبات المحلية والجهوية والوطنية، ووضع الوسائل الضرورية لتحضيرهم وتجمعهم تحت تصرفهم.
- المساهمة في تنمية الممارسات الرياضية المنتشرة ضمن مدارس الرياضة عن طريق وضع الوسائل والهياكل تحت التصرف.
- تنظيم كل التظاهرات والعروض الرياضية وترقيتها، وعروضها الفنية والثقافية منها وضمان كل أداء للخدمة في مجال التسلية وراحة الجمهور.

### 3.3 النظام القانوني لتنظيم وتسيير الدواوين:

تسيير المنظمة العمومية وفقا للنظام السياسي السائد في الدولة عن طريق نصوص قانونية عامة وأخرى خاصة تحدد كل الجوانب التنظيمية للمنظمة من حيث قرار انشائها وطريقة تسييرها الإداري والمالي الى جانب تحديد نطاق السلطة المتاحة لها وطبيعة نشاط اختصاصها لذلك نجد المشرع فصل في النظام القانوني للدواوين من حيث أجهزة تسييره والهيكل التنظيمي الإداري والاحكام المالية الخاصة به. وهذا ما نتطرق اليه في الاتي بشيء من التفصيل:

#### 1. أجهزة تسيير الديوان:

وفقا لتمتع الدواوين بالصفة العمومية والشخصية المعنوية واللامركزية الادارية فإنها تسير تحت رقابة الهيئة الوصية بواسطة ممثلين عن الهيئات والمديريات العمومية وممثل عن الموظفين والمنتهجين من خدمات الديوان الى جانب الجهاز التنفيذي المتمثل في مدير المنظمة، فأجهزة تسيير الدواوين تتمثل في جهاز تداولي وجهاز تنفيذي قام المشرع بتنظيمها من حيث تشكيلها وصلاحياتها التي سنعالجها كما يأتي:

#### 1.1 الجهاز التداولي:

يتمثل هذا الجهاز في مجلس الادارة الذي يكلف بدراسة جميع المسائل المرتبطة بالديوان والهيكل الواقعة تحت تصرفه و "يجسد بشكل طبيعي السلطة العليا في المؤسسة، وهو عبارة عن جهاز جماعي للتداول مكلف بتحديد سياسة المؤسسة العمومية" (محيو، 2006، ص490).

يتشكل أعضاء مجلس ادارة الديوان من ممثلي الهيئات العمومية في الولاية التي لها علاقة بنشاطه بالإضافة الى ثلاثة ممثلين عن الرابطات الرياضية الى جانب ممثل منتخب عن موظفي الديوان ويشارك مدير الديوان بصوت استشاري ويتولى لأمانة المجلس

"حيث يمثل الموظفين الحكوميين وجهة النظر السياسية بينما يمثل ممثلو المستخدمين أو المنتفعين أو الفنيين وجهة النظر الوظيفية" (عساف، 2005، ص 95).

استنادا الى الفصل الثاني في القسم الأول من المرسوم التنفيذي رقم 05-492 الذي يتضمن تعديل القانون الأساسي لدواوين المركبات المتعددة الرياضات نجد في المادة (09) أن أعضاء المجلس الاداري يتم تعيينهم لمدة ثلاث سنوات من طرف والي الولاية باقتراح من السلطات التي ينتمي اليها الأعضاء وفي حال انقطاع عضوية أحد الأعضاء يتم تعويضه بعضو جديد بنفس الطريقة حتى انتهاء مدة العضوية، وحدد المشرع تشكيل أعضاء المجلس وسيره واختصاصاته في المادة (07) من نفس المرسوم التنفيذي حسب الآتي:

- الوالي أو ممثلا عنه، رئيسا
- رئيس المجلس الشعبي الولائي أو ممثله،
- مدير الشباب والرياضة في الولاية،
- رئيس أمن الولاية أو ممثله،
- مدير الحماية المدنية في الولاية أو ممثله،
- أمين الخزينة في الولاية أو ممثله،
- رئيس المجلس الشعبي البلدي لمقر الولاية أو ممثله،
- مدير مركز اعلام الشبيبة وتنشيطها،
- ثلاثة ممثلين عن الرابطات الرياضية الولائية،
- ممثل منتخب من عمال الديوان.
- يشارك مدير الديوان في اجتماعات مجلس الادارة بصوت استشاري ويتولى أمانته.
- يمكن لمجلس الادارة أن يستعين بكل شخص كفء من شأنه أن يساعده في أشغاله.

## - سير عمل مجلس الإدارة ومهامه:

يحدد رئيس مجلس الإدارة جدول أعمال الاجتماعات بناء على اقتراح مدير الديوان ويستدعي رئيس مجلس الإدارة الأعضاء للاجتماع مرتين في السنة على الأقل في دورة عادية مرتين في السنة، كما يمكن أن يجتمع في دورة غير عادية بطلب من السلطة الوصية أو رئيسه أو ثلثي أعضائه، يوجه استدعاء فردي قبل (15) يوم من انعقاد الاجتماع مرفق بجدول الأعمال إلى الأعضاء بحيث لا تصح مداوات المجلس إلا بحضور نصف الأعضاء، وفي حالة ما لم يكتمل النصاب تتم المداوات بعد ثمانية أيام مهما كان عدد الحضور.

- تتخذ مداوات مجلس الإدارة بالأغلبية أصوات الأعضاء الحاضرين، وفي حالة تساوي عدد الأصوات يكون صوت الرئيس مرجحا وتدون القرارات في سجل المحاضر وترسل الى السلطة الوصية في حدود ثمانية أيام وتكون هذه المداوات نافذة بعد (30) يوما من ارسال المحاضر الى السلطة المعنية الا باعتراض صريح قبل انقضاء هذه المدة.

## -مهام مجلس الإدارة

يكلف مجلس الإدارة بدراسة جميع المسائل المرتبطة بالديوان والهيكل الواقعة تحت تصرفه حسب المادة (12) من المرسوم التنفيذي رقم 05-492 يدرس مجلس الإدارة ويقترح كل التدابير التي تحسن عمل الدواوين ، فمجلس الإدارة يتداول القضايا المتعلقة بالنظام والتنظيم الداخلي للديوان والبرامج والحصائل السنوية لنشاطه، مشاريع الميزانية، الصفقات والعقود والاتفاقيات التي يلتزم بها الديوان، مشاريع توسيع الديوان أو تهيئته، التقرير السنوي عن النشاط والحساب الاداري وحساب التسيير التي يقدمها مدير الديوان، مشاريع اقتناء الأملاك المنقولة أو العقارات أو التصرف فيها أو تبادلها، الايجارات والامتيازات الخاصة بالاستغلال، مشاريع القرض، تسعير الخدمات التي يؤديها الديوان (المرسوم التنفيذي رقم 05-492 المؤرخ في 22 ديسمبر 2005، العدد 84)

## 2.1 الجهاز التنفيذي

يتمثل هذا الجهاز في مدير الديوان الذي يعين بقرار من وزير الشباب والرياضة بناء على اقتراح من والي الولاية وبساعده رؤساء الاقسام والوحدات في التسيير اليومي لنشاط الديوان، ويعتبر المدير جهازا أساسيا في التسيير اليومي لشؤون الديوان لأنه يتولى عدة سلطات واختصاصات حددت له في المادة 16 من المرسوم التنفيذي رقم 492/05 الذي يتضمن تعديل القانون الأساسي لدواوين المركبات المتعددة الرياضات كما يلي:

- يضمن حسن سير الديوان،
- يقوم بإبرام جميع الصفقات والعقود والاتفاقيات في إطار النظام المعمول به،
- يمارس السلطة السلمية على جميع المستخدمين،
- يقترح التنظيم والنظام الداخليين للديوان،
- يحضر اجتماعات مجلس الإدارة ويتولى تنفيذ مداولاته،
- يعد مشاريع الميزانية وبرامج نشاطات والحسابات الادارية والمالية للمؤسسة، وهو الأمر بصرف الميزانية،
- يعد التقرير السنوي عن النشاط ويرسله الى الوزير الوصي بعد موافقة مجلس الإدارة

## 2. الهيكل التنظيمي للديوان:

يعتمد التسيير في أي منظمة كانت على الهيكل التنظيمي كونه يعبر عن الخريطة التنظيمية التي تسيير عليها المنظمة في تحقيق أهدافها، فهو يبين خطوط السلطة والمسؤولية ونطاق اشرافها ويحدد تركيبة الوحدات الإدارية واختصاصاتها والطبيعة العلائقية التي تربط أجزاء التنظيم ككل داخل المنظمة، فقد عرف بأنه البناء الهرمي للعلاقات وتدفق الاتصالات و يمثل أحد الوسائل الإدارية التي تستخدم لتحقيق الأهداف وفق رؤية شاملة ومتكاملة للتفاعلات السائدة في المنظمة. (العلاق، 2008، ص 201)

حسب المرسوم التنفيذي رقم 492/05 في المادة (16) نجد أن المشرع الجزائري عمد

الى تنظيم الديوان الى أقسام ووحدات كما يلي:

أ. القسم: هيكل يتكفل بالنشاطات المرتبطة بتسيير الديوان ، يسيره رئيس قسم.

ب. الوحدة: هيكل يتكفل بالنشاطات التي تجرى في إطار منشأة رياضية واحدة، وتهدف

خصوصا الى ضبط كفاءات التنظيم المادي والتقني للتظاهرات الرياضية والتدريب

الرياضي واقتراح كل المشاريع قصد تحقيق مردودية أمثل لمنشآت الديوان، يسيرها

رئيس وحدة

يضم تنظيم الديوان ما يلي:

- قسم الادارة والمالية.
- قسم الصيانة وتقييم المنشآت والتجهيزات.
- وحدات المنشآت الرياضية.

### 3. التسيير المالي والمحاسبي للديوان:

يعتمد الديوان في تحصيل اراداته المالية لتسيير نشاطاته وتحقيق أهدافه على التمويل

العمومي بشكل أساسي من خلال ميزانية سنوية، وتشمل ارادات الديوان كما جاء في المادة

(19) "على اعانات التجهيز والتسيير التي تخصصها الدولة والجماعات المحلية والمؤسسات

والهيئات العمومية أو الخاصة، من الموارد بالإضافة الى حصة من الموارد الخاصة

بالتظاهرات الرياضية التي تجرى في منشآت الديوان والحاصل الناتج عن أداءات الخدمات

والاشهار الى جانب الهبات والوصايا وكل الارادات الاخرى ذات الصلة بهدف

الديوان"(المرسوم التنفيذي رقم 05-492 المؤرخ في 22ديسمبر 2005، العدد 84)

في الغالب يتم اعداد ميزانية الديوان قبل 15 ماي من كل سنة، و30 جوان للميزانية

الإضافية من طرف الأمر بالصرف (مدير الديوان) في شكل مشروع يقدر للسنة المالية

المالية مجموع الإيرادات والنفقات الخاصة بالتسيير، بحيث تقدر احتياجات الديوان والوحدات

التابعة له بناء على تجربة السنة الحالية ويراعى في ذلك أي اضافات في نفقات السنة المقبلة

كإعادة ترميم أو صيانة الوحدات الرياضية الى غير ذلك من المشاريع التي تحتاج ارادات،

وتشمل نفقات الديوان حسب المادة (19) من المرسوم التنفيذي المذكور اعلاه على نفقات

التسيير، نفقات التجهيز وكل النفقات الأخرى الضرورية لتحقيق الاهداف المخولة للديوان وكما جاء في المادة (18) من المرسوم التنفيذي رقم 492/05 بعد تحضير الميزانية السنوية للديوان يتم التداول عليها من طرف مجلس الادارة والمصادقة عليها وتعرض بعد ذلك على الوزير الوصي ووزير المالية للموافقة عليها، "وبعد تحصيل الميزانية السنوية تقوم ادارة المؤسسة بتحضير ميزانيتها حسب الاعتمادات الممنوحة لها في شكل إيرادات ونفقات يعني تحول الجدول الى ميزانية بالشكل النهائي من عناوين وأبواب ومواد" (جروني، 2016، ص1) نصت المادة (21) من المرسوم المذكور اعلاه على مسك حسابات الديوان من طرف عون محاسب يعينه أو يعتمده وزير المالية، بحيث يقوم المحاسب العمومي "بمسك المحاسبة والمحافظة على المستندات، والسجلات والوثائق المحاسبية المثبتة للعمليات المالية (النفقات العامة والايادات العامة)، قصد تحديد النتائج عند قفل السنة المالية ومحاسبة تتعلق بالقيم والسندات شهريا التي تشمل مقدار المبالغ التي أنفقت بالمقارنة مع الاعتمادات المسجلة في الميزانية، كما يلتزم المحاسب بإعداد حساب التسيير بعد قفل السنة المالية 31 ديسمبر يتضمن الاعتمادات المسجلة في الميزانية ومقدار المبالغ التي تم إنفاقها، والأرصدة المتبقية ثم يرسله إلى السلطة الوصية والى مجلس المحاسبة" (بوبر، 2016، ص96).

ما يمكن استخلاصه أن الديوان من المنظمات العمومية الادارية ذات المصلحة العامة يخضع تسييره المالي والمحاسبي الى أحكام القانون الأساسي للميزانية وأحكام المحاسبة العمومية في الدولة الجزائرية شأنه شأن المنظمات العمومية الادارية الاخرى، فاعتماداته المالية السنوية تبنى على أساس الميزانية العامة للدولة، فهي تتأثر بالحالة الاقتصادية العامة للدولة، بحيث في حالة ركود اقتصادي قد يؤدي ذلك الى انعكاس سلبي على تطوير وسير أهداف الدواوين.

### ثانيا: المنظمة الرياضية العمومية تحديات واتجاهات متجددة

تعمل المنظمات في مجتمع مفتوح تتأثر به وتتوثر فيه، فهي "عبارة عن نظام مرتبط بمجموعة من الأنظمة الخارجية فهي تتأثر بطريقة أو بأخرى بالتغيرات التي تحدث في

مكونات البيئة الخارجية" (Patrick ET Pierre,2006,P28). هذه التطورات الحاصلة في بيئة المنظمة، تفرض عليها تحديات وحتمية انتهاز اتجاهات جديدة تحقق للمنظمة تكيفا مع الاوضاع التي تخلفها الأنظمة الخارجية .

تتمثل تغيرات البيئة الخارجية كما ذكرتها خالصة فتح الله (2012) في:

- التغيرات السياسية والاقتصادية: تستدعي هذه التغيرات في البلد المعني سواء كانت ايجابية أو سلبية أن تقوم المنظمات بالتكيف وخلق التوازن في إطار أنشطتها مع المستجدات السياسية والاقتصادية.
- التغيرات التكنولوجية: تأثير على تقادم خدمات و سلع المنظمة مثل التطور في المعدات والآلات، أساليب العمل، إدخال التكنولوجيا في إدارة العمل مثل: الحاسبات الآلية والكمبيوتر، الانترنت، اكتساب المعلومات والمعارف والخبرات.
- التغيرات في القوانين والتشريعات؛ ويقصد بها القوانين والتشريعات التي تصدرها الحكومة لضبط طبيعة العلاقات بين الدولة والمنظمات، مثل التشريعات المتعلقة بالبيئة، التشريعات الخاصة بالاستثمار، قوانين تنظيم البنوك، الضرائب وغيرها.
- الانفجار المعرفي: النمو المتسارع في جميع مجالات وميادين العلم والمعرفة.
- ازدياد حدة المنافسة في السوق: قيام المنافسين بتكثيف حملاتهم الإعلامية، وإدخال منتجات جديدة إلى السوق، إضافة إلى حدوث تغير في رغبات المستهلكين وأذواقهم ودخولهم (ص77-78).
- التغيرات الاجتماعية: تتمثل في نمط ومستوى المعيشة، التغيرات المكانية، مستوى التعليم والثقافة، التي ينعكس تأثيرها على القوى العاملة وبالتالي على سياسة المنظمة (John et David,2002,p4).

هذه التغيرات أنتجت مفاهيم جديدة متعلقة بالجودة، التميز، الريادة، وبالتالي دفعت المنظمة إلى تطوير الخدمات التي تقدمها من خلال اعتماد مفهوم اداري حديث يستطيع تحقيق الكفاءة والتميز في الاداء

## 1. التحديات التي تواجه المنظمة الرياضية العمومية:

تشهد المنظومة الرياضية حركة ديناميكية أملتتها التغيرات المتسارعة لظروف البيئة المحيطة بها من جراء عدة تغيرات طرأت على الانظمة الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية والتطورات العلمية والتكنولوجية والثقافية، هذه التغيرات في صورتها الايجابية أو السلبية أثرت على مختلف المنظمات الفاعلة في الرياضة سواء بشكل مباشر أو غير مباشرة وأصبحت تشكل في كثير من الأحيان تحديات تواجه عمل المنظمات الرياضية وفرضت عليها انتهاج توجه جديد ومتجدد اذ ماأرادت أن تواكب هذه التطورات الحاصلة، ومن بين التحديات التي تولدت عن ذلك ما يلي:

❖ تطور الثقافة الرياضية للمجتمع: تولدت في عصرنا الحالي حركة متنامية شكلت اتجاهات وثقافة رياضية تغلغلت في أوساط المجتمع أدت الى زيادة الرغبة في استهلاك المنتجات الرياضية وانشطتها، هذا ما نتج عنه زيادة الاقبال على فضاءات ممارسة الرياضية من طرف جميع فئات المجتمع وطلب الخدمات الرياضية المتميزة مما ولد ضغطا كبيرا على المرافق الرياضية العمومية.

❖ المنافسة: تعتبر المنافسة من أهم التحديات التي تواجه المنظمة الرياضية حديثا، ذلك لان القدرة التنافسية هي التي تحدد قيمة المنظمة في السوق الرياضية، خاصة مع تداعيات عولمة الرياضية التي أنتجت معايير للمستوى المطلوب في تنظيم وإدارة شؤون الرياضة للصمود على الساحة الرياضية المحلية أو الخارجية، ما يجعل المنظمة أمام تحدٍ لكسب مقومات وامكانيات تمكنها من تحقيق مزايا تنافسية للمواجهة.

❖ التطور في العلوم الرياضية التي أثبتت الجوانب الايجابية لممارسة أوجه النشاطات البدنية والرياضي الى أن أصبحت من ضروريات الحياة العصرية التي جعلت من الرياضة مطلب اجتماعي وظاهرة ثقافية ونظام حيوي.

- ❖ تطور المفهوم الاقتصادي للرياضة: أصبحت هناك علاقة وثيقة بين الاقتصاد والرياضة الى الحد الذي جعلها أحد الجوانب الهامة في التنمية الاقتصادية بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، لذلك انتهجت المنظمات الرياضية الحديثة في مختلف الدول طرق واساليب تمكنها من الاستثمار في منشاتها الرياضية لجعلها مصدر دخل يساهم في التنمية الاقتصادية للدولة.
- ❖ الاعتراف بالرياضة الاحترافية كنشاط اقتصادي في جميع أنحاء العالم يجبرها على الخضوع لقواعد قانون الاحتراف الرياضي.
- ❖ مظاهر العنف والشغب التي أصبحت تعرفها القاعات والملاعب الرياضية مما انتجت تحديا يفرض استحداث اليات لمواجهةها وحماية الرياضيين والجمهور من أخطاره وحماية المنشأة من التخريب الناتجة عنه.
- ❖ التمويل: يشكل التمويل أهم التحديات التي تواجه المنظمات الرياضية العمومية ذلك في كثير من الاحيان يحدث عجزا في الموازنة بين الموارد والأعباء الموكلة لهذه المنظمات، بحيث أصبح هاجساً أمام القائمين على تسيير المرافق العمومية الرياضية ترتب عنه ما الت اليه البعض منها من تقادم واهتراء في البنية التحتية، خاصة في الازمة الاقتصادية التي عرفتها الدول وسياسة التقشف الناتجة عنها.
- ❖ التطور في مستوى الخدمات والانجاز الرياضي: أصبحت الخدمات الرياضية في المنشآت الرياضية جزء ديناميكي معقد يواجه القائمين عليها لإشباع احتياجات ورغبات المستهلك الرياضي من جراء التطور التكنولوجي في المعدات الرياضية وكذا الملحقات الواجب توفرها في المنشأة الرياضية
- كل هذه التحديات تستوجب على المنظمات الرياضية العمومية انتهاج اتجاهات جديدة تمكنها من تحقيق الادوار التي تساير مطالب البيئة الحديثة ومواكبة التطورات الحاصلة في الميدان الرياضي.

## 2. الاتجاهات المتجددة للمنظمات الرياضية العمومية:

أمام هذه التحديات التي صاحبت التطورات الحاصلة لم يعد الاهتمام باتخاذ اتجاهات جديدة تزيد من مردودية المنظمات الرياضية الوطنية خيارا ثانويا وإنما هو ضرورة حتمية وتوجه استراتيجي مهم ضمن الاستراتيجية العامة للحركة الرياضية، مما يؤكد على إيجاد اليات جديدة تواجه هذه التحديات وتعمل على ترقية المنظومة الرياضية الوطنية على المستوى المحلي والدولي ومن أهمها نذكر الآتي:

### 1.2 تطوير الخدمات الرياضية:

من بين العمليات الرئيسية التي يتعين على المنظمات الرياضية العمومية القيام بها لأجل مواكبة التطورات الحديثة، العمل على مطابقة الخدمات الرياضية مع تطلعات الزبون الرياضي حديثا والمعايير المعمول بها دوليا في الاتحاديات الدولية لمختلف الرياضات والشروط التي املاها الاحتراف الرياضي وذلك عن طريق اتخاذ اجراءات تمكن من مواكبة التطورات التكنولوجية في ميدان تهيئة المرافق الرياضية بغية ضمان خدمات ذات نوعية وجودة عالية تستجيب باستمرار للتطورات الحاصلة في كافة جوانب عمل المنظمات الرياضية كتوفير الانظمة الالكترونية المناسبة في عملية التدريب واقامة الاحداث والمنافسات الرياضية ( شاشات العرض، لوحات الاعلانات...) وكذا توفير الأمن وشروط النظافة وحسن الاستقبال، ما يمكن من ترقية ظروف الممارسات الرياضية محليا فضلا عن خلق ميزة تنافسية تؤهلها الى احتضان التبرصات والتحضيرات الرياضية وتنظيم التظاهرات الرياضية الاقليمية والدولية. بالاضافة الى السعي وراء تحقيق الآتي:

- ضمان استمرار المواهمة بين الاحتياجات المتغيرة للرياضيين والتقدم التكنولوجي للمنشآت الرياضية.
- المواهمة بين المتطلبات الشرعية في توفير مرافق الممارسة والمتطلبات الضرورية في تقديم خدمات ذات نوعية.
- التفتح على التنافسية العالمية لاستقبال الزبائن الرياضيين من كل أنحاء العالم.

وعلى هذا الاساس يتجسد تطوير خدمات المرافق الرياضية في تحسين عملية التدريب الرياضي والارتقاء بمستوى تنظيم المنافسات الرياضية وحتى تلبية احتياجات المجتمع من ممارسة الرياضة الترفيهية والتمتع بمشاهدة ومناصرة الفرق الرياضية في احسن الظروف.

## 2.2 التوجه نحو الاستثمار الفعلي في الرياضية:

تقوم المنظمة الرياضية على تحقيق الاهداف الرياضية والاجتماعية فهي بذلك تحتاج الى مؤهلات مادية كافية تمكنها من تغطية اعباء ممارسة نشاطاتها بفاعلية خاصة في ظل التحديات الاقتصادية والتطورات الرياضية الراهنة، لهذا بات من الضروري عليها انتهاز توجه نحو الاستثمار الفعلي في الميدان الرياضي "لزيادة رأس مالها أو زيادة مواردها عن طريق تعظيم الاستفادة من امكاناتها والحصول على أكبر عائد مادي يساعدها على تنفيذ برامجها والارتقاء بمستوى الخدمات" (عبد رزق، 2012، ص21). وفاعلية ظروف الممارسة والمنافسة الرياضية هذا من جهة ومن جهة أخرى تستطيع المساهمة في التنمية المتوازنة للاقتصاد الوطني وتخفيف العبء عن ميزانية الدولة.

## 3.2 التمويل الذاتي:

تعتمد المنظمات الرياضية العمومية في الجزائر على تحصيل اعتماداتها السنوية من الميزانية العامة، فعلى الرغم من تكفل الدولة في تمويل احتياجاتها وتغطية اعبائها في تسيير شؤون الرياضية، الا أنه في كثير من الاحيان هذه الميزانية تضمن الحد الأدنى في التسيير وتكون غير كافية لتجسيد الأهداف التنموية نظرا الى التغير في مطالب واحتياجات الرياضية التي تفوق الموارد المالية، هذا ما يتطلب استحداث توجهات استراتيجية تولد مصادر مالية مضافة تساهم في التمويل الذاتي لمشاريعها التنموية والمساهمة حتى في تحقيق مداخل للميزانية العامة للدولة

هذه التوجهات الجديدة التي أصبحت حتمية في مجملها في ضمان التصدي للتحديات التي أصبحت تشكل عائقا أمام رقى الرياضة الوطنية بشكل عام ونجاعة عمل منظماتها بشكل خاص، بدورها تتطلب من المنظمات الرياضية اتخاذ مفاهيم جديدة في تسيير شؤون الرياضة الوطنية التي تسعى إلى تحقيق أهداف طموحة وذلك بتغيير الاساليب التقليدية التي أثبتت محدوديتها في مواكبة هذه التطورات، بتبني مفاهيم إدارية حديثة في التسيير تمكن التعامل مع التحديات التي تواجهها وتحقيق الاستثمار الفعلي في الموارد الرياضية المتاحة لتحقيق الاهداف المرجوة وبلوغ الاشعاع الرياضي على الصعيد الوطني والاقليمي والدولي ، ما سنتطرق اليه في العنصر الموالي .

#### رابعا: التطوير التنظيمي لتسيير المنظمة الرياضية العمومية

أصبح التطور خيار حتمي للمنظمة الرياضية العمومية والاساس الذي يدفع حركة الارتقاء بمستوى اداءها من أجل التكيف مع متطلبات العصر الحديث طالما أنها عرضة للتغير المستمر والسريع في العوامل البيئية المحيطة بها، ولعل من أبرز أسباب رقي وتطور الرياضية في الدول الرائدة عالميا هي الاصلاحات الجوهرية على أنظمة تسيير منظماتها، بحيث يتحكم هذا الاخير في جميع جوانب عمل المنظمة من خلال اعتماد طرق وتقنيات ممنهجة مكنتها من استثمار امكانياتها وتطوير مشاريعها لتقديم خدمات رياضية في مستوى النوعية والجودة المرجوة الى أن ساهمت في تطوير مستوى الرياضة وبناء ميزة تنافسية ضمنت لها دخول المنافسة في مجال احتضان التبرعات وتنظيم مختلف المنافسات والاحداث الرياضية الاقليمية والدولية والعالمية.

#### 1. مفهوم التطور التنظيمي:

ظهر مفهوم التطوير التنظيمي كثمرة من ثمار التطورات العالمية، وكوسيلة فاعلة تمكن الادارة من القيام بدورها من خلال تطوير الفكر الاداري التقليدي، وتيسير الاجراءات،

واستخدام التكنولوجيا في زيادة الانتاج، وفي الوقت ذاته المحافظة على كفاءة الاداء عبر التخطيط العلمي للتغيير، والتشخيص الميداني للمشكلات، والتكامل والشمول في التطوير. يعبر التطوير التنظيمي عن اجراءات محددة تشمل تحديث جميع العوامل المتداخلة في تسيير المنظمة بغية مسايرة التطورات الحاصلة في بيئتها ومجابهة التحديات التي تقف أمام تطور أدائها، فموضوع التطور التنظيمي كان محل اهتمام الكثير من الباحثين لذلك نجد له عدة تعريفات نورد البعض منها في الاتي:

ذكر الزيديين خالد عبد الوهاب (2013) أن التطور التنظيمي عملية تغيير ايجابية مخطط لها في ثقافة المؤسسة وعناصر العمل التنظيمي، كأهداف الادارة وسياساتها وأساليبها من أجل تحقيق الكفاءة الانتاجية للمؤسسة (ص93).

عرفه **عمر وصفي عقيلي** على أنه نشاط يهدف إلى إحداث تغييرات في بعض أو جميع العناصر التي تتكون منها المنظمة من أجل مواجهة بعض التغيرات والأحداث المؤثرة فيها والتي تحدث بداخلها أو خارجها وذلك من اجل تحسين قدرتها على حل المشكلات وتطوير نفسها والتكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ويتم هذا الأمر عن طريق إدخال التغيير المناسب في المجال المادي أو البشري أو الاثنين معا بما يتماشى ويتوافق مع التغيير البيئي الحادث (السكرانة، 2009، ص50).

يرى كل من **براون وهارفي** التطوير التنظيمي هو مختلف الجهود المخططة والمداخل المبرمجة للتغيير والتي تشمل المنظمة بكاملها أو أجزاء كبيرة نسبيا منها، بهدف زيادة فاعلية التنظيم وتطوير القدرات الكامنة لجميع أعضائه من الأفراد، فهو عملية تشمل سلسلة من أنشطة تدخلات علم السلوك المخططة و التي تنفذ بالتعاون مع أعضاء المنظمة لمساعدتهم في إيجاد طرق تحسين العمل لتحقيق أهداف المنظمة و الأفراد العاملين بها (الغالبى، 2010، ص27).

والتطوير التنظيمي حسب "بيرز" هو المساعدة في احداث الانسجام بين بيئة التنظيم والعمليات والاستراتيجيات والأفراد وبين الثقافة في تنظيمية وابداعية المنظمة وبالتالي فهو وسيلة تطوير ومقدرة المنظمة على التجديد(خيري،2014،ص88).

عرف ريتشارد بكارد التطوير التنظيمي بأنه الجهد المخطط على مستوى التنظيم ككل والذي تشرف عليه الادارة العليا، لزيادة الكفاءة والقدرة التنظيمية من خلال التدخل المخطط في العمليات التنظيمية، باستخدام العلوم السلوكية (ROJOT,2003,P71).

يتضح من التعاريف السابقة وغيرها من التعاريف أن التطوير التنظيمي يركز على العناصر الآتية:

- التطوير التنظيمي عملية مستمرة وملائمة لأداء المنظمة، بهدف احداث التكيف مع التغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة لضمان الاستمرارية والتميز في مجال عملها.
- يستدعي التطوير التنظيمي التغيير في أسلوب الإدارة التقليدية الى أساليب ونظم إدارية حديثة.
- يقوم التطوير التنظيمي على التخطيط المحكم لخطوات اجرائه مع اشراك وتكاتف جهود جميع موظفي المستويات الادارية.
- التطوير التنظيمي عملية تكاملية ومتداخلة تشمل التغيير في مكونات المنظمة وعناصر العمل التنظيمي ابتداء من استراتيجيه وأهداف المنظمة الى إجراءات ووسائل ظروف العمل.
- يعتمد التطوير التنظيمي على تحليل ورصد تغييرات البيئية في اتخاذ توجهات استراتيجية تمكن التطور في أداء المنظمة.

من خلال ما تطرقنا اليه سابقا يمكن استنتاج مفهوم التطوير التنظيمي في المنظمات الرياضية العمومية على أنه مجموع الأنشطة المخططة التي تركز على تطوير الإجراءات والعمليات الإدارية بصفة متكاملة ومستمرة، لغرض الاستخدام الأمثل للإمكانات المتاحة

في تحقيق أهداف المنظمة الرياضية بكفاءة وفعالية، بهدف مواكبة المتطلبات والتطورات الحاصلة في المجال الرياضي.

## 2. أهداف التطوير التنظيمي في المنظمات الرياضية:

ترى الأستاذة سعيدة بوزوران (2015) أن أهداف برامج التطوير التنظيمي قد تختلف باختلاف مشاكل وظروف المؤسسات التي ستستخدم هذه البرامج ولكن في الأغلب تكون هذه الأهداف كالآتي :

- مساعدة مختلف التنظيمات في التعامل مع جزء من البيئة التي تحيط بها.
- الساهمة في زيادة انتماء الافراد للمنظمات وتحقيق أغراض التنظيم بما يتحقق معه الانسجام والتكامل بين أغراض التنظيم واحتياجات الافراد.
- العمل على تطوير نظام ذاتي للتغيير بحيث يعيد الجهاز تنظيم نفسه للمحافظة على البقاء والاستمرار.
- تهيئة الظروف التي يمكن معها كشف عوامل الصراع بقصد إدارته والسيطرة عليه.
- مساعدة التنظيم في تطوير نظام مبني على سلطة الادوار والراكرز بالاضافة إلى سلطة العرفة.
- تقديم المساعدة للمديرين في حلّ الشكاالت الادارية.
- تطوير نظم الحوافز والكافآت بحيث يتم ربطها بإنجاز أهداف التنظيم وتطوير الافراد.
- مساعدة التنظيم في حل مشكالاته من خلال تزويده بالعرفة الكاملة للعمليات التنظيمية ونتائجها، وآليات المستخدمة لحل الشكاالت (ص32).

بذلك يهدف التطوير التنظيمي الى تحسين الأداء الكلي للمنظمة وتحقيق مستويات عالية من الفعالية التنظيمية عن طريق اتخاذ أساليب إدارية حديثة تحقق أهداف المنظمة تكيفا مع متطلبات النمو ، فهو عادة يهدف الى التحديث بشكل عام قصد مساعدة المنظمة على التكيف مع الظروف الراهنة واستشراف مستقبلها وهذا التغيير يمس عدة مجالات منها:

رؤى ورسالة المنظمة، الاستراتيجيات الخطط، إجراءات وقواعد العمل، المناخ التنظيمي السائد داخل المنظمة، الهيكل التنظيمي

- فالتطوير التنظيمي في المنظمة الرياضية يقوم على العمل التشاركي ويهدف الى:
- استبدال الأساليب الإدارية التقليدية بالأساليب الحديثة لتحقيق مستويات عالية من الفعالية التنظيمية التي توافق متطلبات عمل المنظمة الرياضية الحديثة.
  - تنمية المهارات الفنية والعملية للموظفين والارتقاء بمستوى الأداء التنظيمي.
  - استثمار الموارد البشرية والمادية المتاحة وتحقيق التكامل بين أهداف المنظمة والأفراد العاملين والحركة الرياضية الوطنية والمجتمع ككل.
  - خلق اليات في مواجهة التحديات التي تقف أمام تنمية وتطوير المنظمة الرياضية.
  - التكيف المستمر مع مستجدات المنظومة الرياضية والتغيرات الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية حتى توفر خدمات رياضية ترقى الى مستوى التنافسية.

### 3. أهمية التطوير التنظيمي في المنظمات الرياضية:

باعتبار أن التطوير التنظيمي اجراء منهجي متكامل وشامل لجميع أجزاء التنظيم، يعمل على اتخاذ توجهات جديدة في التعامل مع التحديات البيئية للمنظمة، عن طريق تطوير الممارسات الادارية والحرص على تنمية المهارات الفكرية لأفراد التنظيم وكذا استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة في اجراءات الأداء والتشخيص الميداني للمشكلات، فمن هنا تتبع أهمية التطوير التنظيمي للمنظمات الرياضية من كونها تعيش تداعيات التغيير والتطور المستمر التي اجتاحت الميدان الرياضي، لذلك يمكن أن ننظر اليه على أنه توجه ايجابي هدفه تطوير مختلف مكونات وعناصر المنظمة الرياضية بغية تحسين نتائج خدماتها وتحقيق الاهداف الطموحة في المجال الرياضي ونقلها من مرحلة الركود الى الديناميكية في التفاعل مع هذه التغيرات والتطورات المستمرة .

يمكن حصر أهمية التطوير التنظيمي كما جاء بها محمد الصيرفي(2006) في:

- دعم كفاءة التنظيم وزيادة الفاعلية ورفع الانتاجية كما ونوعا وتقليل هدر الموارد.
- تنمية القوة البشرية وتحسين أدائها والارتقاء بسلوكها وتشجيع الابداع .
- توفير مناخ ملائم وبيئة متوازنة ومواجهة نقاط الضعف في الإدارة .

- الاستفادة من التطورات والاكتشافات في مجال العلوم الأخرى.
- العمل على تكامل أهداف التنظيم والمجتمع والعاملين. حتى لا تتعارض الاهداف، وتنشأ عنها صراعات داخلية (الصيرفي، 2006، ص 31-32).

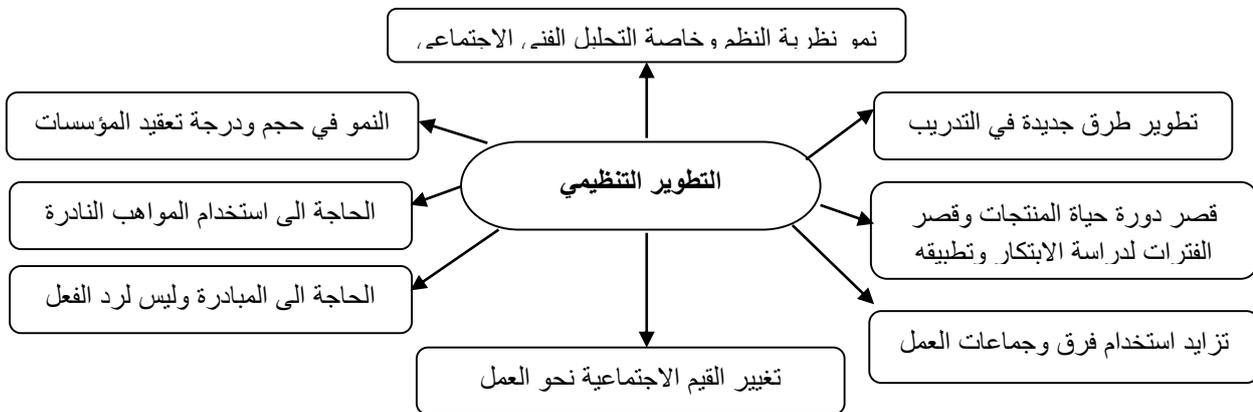
#### 4. أسباب التطوير التنظيمي:

تتبنى المنظمات التطوير التنظيمي كآلية واستراتيجية للتجديد المستمر للفعاليات التنظيمية، وذلك لعدة أسباب ترتبط بمجموعة من الأهداف والمبررات التي تدعو الى التطوير والتغيير التنظيمي، الا انه نجد اختلاف في تحديد هذه الاسباب فهناك من حصرها في أربعة أسباب مثل ما جاء بها الزبيديين (2013):

- الازمة (Crisis): أي ادراك أن الامور يجب أن تتحرك من مكانها وتتغير.
- الرؤية (Vision): الصورة الواضحة للمستقبل الممكن الوصول اليه.
- الفرصة (Opportunity): بمعنى التنبؤ بأن التطوير سيكون الى الأفضل وبالتالي لا يجب ترك هذه الفرصة.
- التهديدات (Threat): أي التنبؤ بحدوث شيء في المستقبل سيؤثر سلبا على المؤسسة واستمراريتها (ص، 95).

كذلك هناك من يرى أن توجه المنظمات نحو التطوير التنظيمي يعود لعدة عوامل داخلية وخارجية تشكل ضغوطات وتحديات تستدعي إجراءات التغيير والتطوير لمواجهتها من أجل استمرار المنظمة وزيادة فعاليتها، ويمكن تمثيل هذه الضغوطات في الشكل التالي:

#### الشكل رقم (1): مصادر الضغط على المنظمات لإحداث التطوير



المصدر: (الصيرفي، 2006 ، ص، 26) .

من خلال الشكل أعلاه يتبين أن التطوير التنظيمي يخضع الى قواعد في نظرية النظم من خلال التحليل الفني الاجتماعي للتعرف أكثر على الفئة المستهدفة، والى تطوير طرق جديدة في التدريب بتحديد أساليب التكوين والتأهيل، كما لا ينبغي اغفال الابتكار وتنظيم فرق وجماعات العمل لدفعها نحو العمل الأفضل في اطار المبادرة، والاستغلال الأمثل للمواهب هذا ما يجعلها تساهم في نمو وتطوير المنظمة.

### 5. مجالات التطوير التنظيمي:

إذا كان هناك اتفاق بين علماء الإدارة على أن مجالات التطوير التنظيمي هي الأفراد، الجماعات والتنظيم، إلا أن هناك من يضيف مجالاً رابعاً وهو المنظمة ككل، حيث يرى أنها المجمع الذي يضم الأفراد والجماعات والتنظيم من حيث الإدارات والأقسام، بالإضافة إلى ذلك يهتم التطوير التنظيمي في هذا المجال بتحسين التفاعل بين المنظمة والبيئة الخاصة وذلك حتى يستفيد الطرفان من هذا التفاعل (شيخة، 2006، ص43).

تبدأ عملية التطوير التنظيمي من التشخيص الدقيق للمشكلة التي تسبب وجود خلل في أداء المنظمة، بهدف احداث تغييرات من شأنها تساعدها على التحول من وضع إلى وضع مستقبلي منشود، فمجهودات التطوير تشمل مختلف عناصر التنظيم (الأفراد، الهيكل، الاجراءات...) بصفة تكاملية تسهل عملية التغلب على التحديات، وقد صنف دودين أحمد (2012) مجالات التطوير التنظيمي الى أربعة عناصر تمثلت فيما يلي:

**أولاً: المجال الاستراتيجي:** وهي التغييرات في استراتيجيات المنظمة الكلية والفرعية والوظيفية، بالإضافة إلى التغييرات المتعلقة بقرارات المنظمة المهمة بعملية تخصيص الموارد، وتغيير الأهداف المقررة.

**ثانياً: المجال الهيكلي:** يتمثل في تغيير الهيكل التنظيمي للمنظمة، وأيضا هياكل الإدارات الفرعية، وتوزيع الوظائف كما يشمل مصادر اتخاذ القرارات، ونطاق الإشراف والعلاقات ما بين العمال، بالإضافة إلى نظام المكافآت وتقييم الأداء، ونظام المراقبة.



**ثالثا: المجال التكنولوجي:** تقوم المنظمة بالتطوير التكنولوجي لمواجهة الأوضاع واقتناء وسائل إنتاج حديثة، أو تغيير طرق الإنتاج وخطوطه. تطوير طرق الاتصال ووسائله باستخدام وسائل اتصال جديدة واستخدام طرق حديثة للتعامل مثل تحويل الأموال والتجارة الإلكترونية.

**رابعا: المجال الإنساني:** يعني بتغيير الأفراد القائمين بالعمل، وبأخذ شكلين وهما: تغيير الأفراد واحلال غيرهم في محلهم واستغناء عن بعضهم. بالإضافة إلى التغيير النوعي للأفراد وذلك برفع مهاراتهم، وتنمية قدراتهم، وتعديل أنماط سلوكهم. كما أن هناك من أضاف المجال الخامس المتمثل في:

**خامسا: الأعمال أو الأنشطة التي تمارسها المؤسسة:** يتمثل ذلك في استحداث أعمال جديدة، أو ترك أعمال قائمة، أو تغيير أسلوب أداء الأعمال أو الأنشطة الحالية وتطويره.

وبناء على ما تم الاطلاع عليه من مجالات التطوير التنظيمي وعرضه سابقا يمكن اعتمادها في تطوير المنظمة الرياضية(ص،41-43).

#### 6. مداخل التطوير التنظيمي:

يعبر التطوير التنظيمي عن برنامج مخطط يطمح الى رفع مستوى أداء المنظمة وكفاءتها وزيادة قدرتها على البقاء والاستمرار ومواجهة التحديات بفعالية حسب توجهات البيئة المحيطة بالمنظمة ، فهو بذلك يعتمد على مداخل وأساليب ادارية متباينة في فلسفتها واستراتيجياتها طبقا لظروف وبيئات المنظمات.

هذه الاساليب عبارة عن مداخل ادارية تمثلت في نماذج فكرية وتصورات أنتجت اتجاهات وممارسات إدارية حديثة عملت على تطوير المبادئ الإدارية، لتساير التغيرات والتطورات العلمية والتكنولوجية الحاصلة، وتهدف الى خلق ديناميكية في أداء المنظمة لتواكب المقاييس العصرية التي أصبحت تؤكد على الجودة، السرعة في الإنجاز، التميز، الابتكار، التطوير بغية الصمود في ميدان التنافس والتكيف مع الظروف المحلية والعالمية.



هناك عدة مداخل حديثة يراها المختصون أساسية لعملية احداث التطوير التنظيمي، من بينها مدخل إدارة الجودة الشاملة. التي اعتمدها المنظمات الحديثة كاستراتيجية في تحقيق التطوير التنظيمي، ذلك من منطلق فلسفتها التي تؤكد على التحسين المستمر والشامل لكافة عمليات وأجزاء المنظمة فهي تشمل الفرد، الوظيفة، التنظيم ككل بمختلف أجزائه بغرض تحقيق المواءمة بين أهداف المنظمة والبيئة المحيطة بها.

تسعى ادارة الجودة الشاملة الى "تحسين وتطوير جودة المنتجات والخدمات وإشباع رغبات العملاء والاهتمام بالعلاقة الجيدة مع الموردين والتحسين للعمليات التنظيمية من خلال القياس والتقييم والتدريب المستمر، فمدخل إدارة الجودة الشاملة يعتبر أحد التطبيقات الهامة لبرامج التطوير التنظيمي باعتباره يسعى لتحقيق التحسين والتطوير المستمرين" (عطية، 2003، ص، 369)، فتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة من خلال استخدام الإمكانيات البيئية المتوفرة يؤدي إلى التطوير التنظيمي والذي يترتب عنه تحسين الأداء التنظيمي بشكل يحقق الرضا، والذي ينتج عنه تحقيق الولاء التنظيمي، لذلك نستطيع اعتبار إدارة الجودة وسيلة من وسائل التطوير التنظيمي عن طريق تحقيق الولاء و الرضا (الفاعوري، 2005، ص، 176).

تقوم ادارة الجودة الشاملة على ضرورة قبول التغيير والافتتاح بأهمية المناخ والمحيط، والاعتراف بأهمية الطلب على الخدمة واستيعاب التكنولوجيا واستخدامها بذكاء، وخاصة تكنولوجيا المعلومات، وقبول المنافسة وادراك أهمية استثمار طاقات المؤسسة ووقتها والابتعاد عن الفردية والتشتت، اضافة الى الاعتماد على العمل الجماعي، والنظر الى المستقبل والافتتاح بأهمية الحركة ورفض الجمود في الهياكل والتنظيمات، مع احترام العنصر البشري كأهم عنصر في نجاح الادارة المعاصرة (جيلالي، 2018، ص، 32).

سنتناول هذا المدخل التطوري بالتفصيل في الفصل الموالي

## خلاصة

ان المنظمة الرياضية العمومية هي أساس قيام الحركة الرياضية في الدولة، فإن غياب استراتيجية واضحة في تسييرها وفق متطلبات الحداثة يؤدي إلى عرقلة سير الرياضة الوطنية بشكل عام وتدني مستوياتها محليا ودوليا، لذلك نرى أن الاقتناع بأهمية إحداث التطوير في سياسة تسيير المنظمات الرياضية العمومية أصبح من الضروريات الملحة لان المبادئ الأساسية التي قامت على أدرجها لم تعد تتماشى مع معطيات الحركة الرياضية الحديثة. ويكون هذا التطوير عن طريق اتخاذ توجه استراتيجي نحو التغيير يشمل كل مكونات التنظيم من خلال تبني نظم ادارية حديثة تطمح الى رفع مستوى الفعالية التنظيمية وكفاءتها وزيادة قدرتها على البقاء والاستمرار ومواجهة التحديات بفعالية حسب توجهات المنظومة الرياضية.

ومن مداخل التطوير التنظيمي في تسيير المنظمة الرياضية العمومية نجد ادارة الجودة الشاملة التي تقوم اساسا على مبدأ التطوير والتحسين المستمر لكل مكونات المنظمة بهدف الحصول على مخرجات ذات جودة عالية تواكب وتحقق احتياجات ومتطلبات الساحة الرياضية التي أصبحت لا ترضى الا بمستويات عالية للتكيف مع المستجدات المحلية والعالمية في مجال أداء المنظمات الرياضية سواء من ناحية التميز أو التطوير في تقديم خدمات أو تنظيم الممارسة والمنافسة التي تعتبر مؤشرات لمستوى رقي المنظومة الرياضية. ما نتطرق اليه في الفصل الموالي بشيء من التفصيل حول استراتيجية المنظمة وادارة الجودة الشاملة.



## الفصل الثالث

استراتيجية التسيير  
وإدارة الجودة الشاملة.

تمهيد

أولاً: استراتيجية التسيير

ثانياً/ إدارة الجودة الشاملة

ثالثاً: إدارة الجودة الشاملة في

المنظمة الرياضية العمومية.

ثالثاً: علاقة إدارة الجودة الشاملة

باستراتيجية المنظمة.

خلاصة.



### تمهيد

من أبرز ما فرضته تغيرات وتوجهات البيئة المحيطة بالمنظمة الرياضية من تأثيرات على أدائها ، تلك التحولات في معايير الخدمة الرياضية بمختلف مكوناته (الفعالية، التميز، الجودة، الكفاءة، التنافسية)، ما جعل الحاجة ماسة الى تطوير تنظيمي يتصف بالشمول والتكامل في وضع تصورات جديدة وانتهاج مداخل إدارية حديثة في التسيير وفق استراتيجية محكمة تستند على أسس علمية دقيقة تنظم نشاطات المنظمة لتحقيق اهدافها والتميز في ادائها، لهذا توجهت الأنظار إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة التي تعد وسيلة فعالة في احداث تغيرات جذرية تشمل كافة الأنشطة والمستويات التنظيمية للمنظمة استجابة إلى مختلف التغيرات وضمان استمرارها وتطورها، ذلك من خلال مبادئها التي يمكن لأي منظمة أن تطبقها من أجل مسايرة المتغيرات الدولية والمحلية ومحاولة التكيف معها. تركز إدارة الجودة الشاملة بشكل مباشر على التطوير والتحسين الشامل لكل أجزاء المنظمة عن طريق الاستثمار الفعال لمختلف الموارد، والكفاءات الداخلية للمنظمة بغية تحقيق احتياجات ومتطلبات عملائها عن طريق تقديم خدمات ذات جودة عالية وتحقيق رسالتها اتجاه المجتمع. ارتأينا من خلال هذا الفصل إلقاء الضوء على استراتيجية التسيير وإدارة الجودة الشاملة بغية التعرف عليها من مختلف الجوانب، وذلك من خلال التطرق إلى ماهية التسيير الاستراتيجي والإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة، ثم مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الرياضية ومتطلبات تطبيقها وأخيرا تناولنا عنصر العلاقة القائمة بين إدارة الجودة الشاملة واستراتيجية المنظمة.





أولاً: استراتيجية التسيير

### 1. مفهوم الاستراتيجية

تفهم الاستراتيجية في العادة على أنها رؤية شاملة تحدد المبادئ والأساليب التي تسعى إلى تحقيق أهداف ترتبط بعمل مجال معين، مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل التي تؤثر على تطبيقها بشكل فعلي. "ظهر مصطلح الاستراتيجية في الميدان العسكري بهدف دراسة سبل النجاح في الحروب والمعارك، فقد اشتقت كلمة استراتيجية من الكلمة اليونانية (Strategos) التي تعني قيادة القوات" (كاظم، 2004، ص21)، إلى أن انتقل مفهوم الاستراتيجية إلى العلوم الإدارية وفي هذا الإطار قدمت عدة مفاهيم للاستراتيجية نذكر منها ما يلي:

عرفها كليونوك (Glueck) "خطة موحدة وشاملة ومتكاملة توضع لتأمين وتحقيق أهداف المنظمة الأساسية" (الركابي، 2008، ص24).

سعى مينتزبرغ (Mintzberg 1987) إلى صياغة مفهومًا للاستراتيجية يتضمن آراء مجموعة كبيرة من الباحثين، فتوصل إلى ما يعرف بـ: "Five P.S for strategy" الاستراتيجية هي خطة 'plan' موضوعة لتحديد سياسات وسبل التصرف. حيلة 'ploy' لمناورة المنافسين. نموذجًا متناسقًا 'pattern' للوصول إلى وضع مستقر في البيئة. 'Position' وكذلك منظور فكري 'perspective' يعطي صورة واضحة (بن حبتور، 2004، ص29).

عرفت على أنها "مجموعة الخطط الموجهة والتي تساعد المؤسسة على تحقيق المسار الذي تختاره والاستفادة من الفرص المحيطة بها ومواجهة القيود والتهديدات والمخاطر التي تتعرض لها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية" (سامح، 2011، ص44).

كذلك نجد من ينظر إليها على أنها "الإطار الرئيسي الشامل الذي يحدد كيف تحقق المنظمة أو الشركة أغراضها وأهدافها من خلال تعظيم ما تتمتع به من مزايا وتقليل ما تعانيه من مساوئ" (الظاهر، 2009، ص22).





باستعراض هذه التعاريف نجدتها ركزت على أن:

- الاستراتيجية عبارة عن خطة شاملة ومتكاملة تسعى الى تحقيق أهداف المنظمة.
  - الاستراتيجية تسعى الى الموازنة بين أهداف المنظمة ومتطلبات البيئة المحيطة بها.
  - أنها قرارات تأخذ بناء على الوضع الحالي واستشراف مستقبل المنظمة.
- وبناء على ما تقدم يمكن القول بأن الاستراتيجية هي إطار عام مخطط له تسلكه المنظمة في سبيل تحقيق أهدافها ورسالتها انطلاقاً من تعبئة مواردها واتخاذ القرارات المناسبة في إجراءات أدائها لإحداث التكيف مع متطلبات المحيط الذي تنشط فيه وصولاً الى ضمان مكانتها الاجتماعية والاقتصادية والسياسية.

## 2. أهداف الاستراتيجية:

ذكر دارين بوزيدي (2005) أهداف الاستراتيجية في النقاط التالية:

- **مواكبة تغيرات المحيط:** حيث يتعين على المؤسسة توجيه نشاطها، أهدافها وتخصيص مواردها بالنظر إلى فرص المحيط وتهديداته، سواء كان المحيط اقتصادي أو تكنولوجي أو اجتماعي أو سياسي. وفي مواجهتها لهذا المحيط المتقلب عادة، يجب على المؤسسة تكيف قراراتها، فعلى الاستراتيجي قيادة المؤسسة في بيئتها بالبحث عن أحسن توجه أو مسار لها بالنظر إلى نقاط قوتها وضعفها.
- **البحث عن التنافسية:** التنافسية في النظرية الكلاسيكية للأسعار تعبر عن القدرة على بيع ما تنتجه المؤسسة لأجل طويل مع تحقيق الربح فعلى الخيارات الاستراتيجية تمكين المؤسسة من التوصل إلى أفضل تسيير لمواردها ومهاراتها، بغرض عرض سلع وخدمات بسعر منافس، مع إمكانية تحقيق ربح. لكن اهتمام العميل في وقتنا الحاضر، يتعدى السعر إلى الجودة والخدمات المرافقة للمنتج، فتوجهت بعض المؤسسات إلى اختيار استراتيجيات تشمل كل العوامل الجديدة: الجودة، مرونة المنتج، التكنولوجيا... الخ
- **النمو:** يمكن القول انه على الخيارات الاستراتيجية تحقيق الفوز على المنافسين وزيادة قيمة المؤسسة من وجهة نظر العملاء -المساهمين والمجتمع- لتمكين المؤسسة من





تأمين استمرارها، بل حتى توسعها ونموها في كل الاتجاهات، بالمنتجات والأسواق سواء كانت محلية أو دولية(ص،14-15).

### 3. مستويات وضع الاستراتيجية:

ذكر دة عبد الباري إبراهيم وجرادات ناصر محمد مسعود(2014) أن الاستراتيجية توضع على ثلاثة مستويات تتمثل في:

❖ **المستوى الأول:** الاستراتيجية العامة للمؤسسة: يتعلق هذا النوع من الاستراتيجية بالمؤسسة ككل حيث تحدد اتجاهاتها بالتعامل مع البيئة الخارجية فيتم من خلالها بناء التصور الاستراتيجي من قبل مجلس الإدارة العليا التي تضع نصب أعينها الفرص الأساسية والهامة التي تمنحها البيئة وكذا التهديدات الكبرى التي قد تشكلها هذه الأخيرة، بالإضافة إلى ذلك ما يشكله المشروع ككل من نقاط قوة وضعف.

❖ **المستوى الثاني:** استراتيجيات الوحدات الأساسية مستوى وحدات الأعمال: يرتبط هذا المستوى من الاستراتيجية بالمؤسسات التي تملك فروع وتشكيلات مختلفة من المنتجات، تطرحها في قطاعات سوقية مستهدفة ومتنوعة، كل فرع من هذه الفروع يشكل وحدة استراتيجية متميزة بجملة من الخصائص عن الوحدات الأخرى، إلا أن كل هذه الاستراتيجيات تخدم الأهداف الاستراتيجية العامة، يشترك في بناء هذه الاستراتيجيات رؤساء الفروع والأنشطة الرئيسية للمؤسسة للحصول على استراتيجية متكاملة وموحدة.

❖ **المستوى الثالث:** الاستراتيجيات الوظيفية: وهي استراتيجيات توضع على مستوى الوظائف في المؤسسة والتي تشمل: التسويق، الإنتاج، التمويل، الموارد البشرية... إلخ. وعلى كل مدير مسؤول عن إحدى هذه الوظائف أن يحدد مدى مساهمة وظيفته في تحقيق الاستراتيجية. وهناك من يضيف المستوى الرابع لاستراتيجية وهو مستوى الاستراتيجيات التشغيلية إلا أن هذا يدخل في إطار السياسات(ص،174-200).





#### 4. مفهوم استراتيجية التسيير:

يعد النهج الاستراتيجي من أهم توجهات فلسفة التسيير الحديث، يرسم المسلك الذي تنتهجه المنظمة ويحدد مختلف التصرفات الصادرة عن أداء المنظمة في تحقيق أهدافها عن طريق توصيق وضعها واستشراف مستقبلها، حيث يشكل التوجه الاستراتيجي للتسيير وعاءً شاملاً ومتكاملاً يدرس ويحل كل عمليات التنظيم ويحدد قرارات مصيرية في استمرار المنظمة على الأمد البعيد. تتخذ هذه القرارات على مستوى الإدارة العليا انطلاقاً من الغاية التي قامت من أجلها المنظمة لتحقيق الأهداف في ضوء رؤيتها وخصوصيات محيطها والتطورات المستقبلية المحتملة ضمن مسعى موحد ومتكامل يراعي رسالة المنظمة وأهدافها. أورد الكتاب والباحثون عدة تعاريف للتسيير الاستراتيجي من بينها:

التسيير الاستراتيجي يعتبر "توجهاً حديثاً في تطبيق المدخل الاستراتيجي في تسيير المؤسسة ككل، فهو طريقة في التفكير ومنهجية في صنع القرارات الاستراتيجية" (العلاق واخرون، 1999، ص77).

يرى هيجنق (higgins 1983) التسيير الاستراتيجي أنه عملية تهدف الى تحقيق رسالة المنظمة من خلال إدارة العلاقة بينها وبين البيئة المحيطة بها، أما بيرس و روبينسن (PEARCE et ROBINSON) يعرفانه على أنه مجموعة من القرارات والنشاطات التي تتصل بصياغة وتنفيذ الاستراتيجية اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، وأن هذه العملية تتضمن تخطيط وتوجيه وتنظيم ورقابة القرارات والنشاطات ذات الصلة باستراتيجية المنظمة ويعرف ديس وأل (DESS et AL 2005) التسيير الاستراتيجي مجموع القرارات والنشاطات التي تمارسها المنظمة لخلق الميزة التنافسية والمحافظة عليها (رشيد واحسان، 2007، ص64-65).

يمكن تعريف التسيير الاستراتيجي على أنه المسار الذي تتخذه المنظمة على ضوء نتائج تحليل متغيرات البيئة المحيطة بها لتحقيق أهدافها الانية والمستقبلية، عن طريق تحديد إجراءات وعمليات تنفيذ ومتابعة وتقييم الخطة الاستراتيجية المرسومة.





### 5. أهمية التسيير الاستراتيجي:

- أشار الغالبي طاهر محسن منصور وصبحي وائل محمد إدريس (2007) إلى أن تبني الإدارة الاستراتيجية من قبل إدارة المؤسسة يساعدها على تحقيق الآتي:
- توضيح الرؤية المستقبلية للعمل ورسم صورة مستقبلية للمؤسسة تحاول الوصول إليها.
  - التفاعل البيئي على المدى البعيد، حيث يساعد هذا التفاعل المؤسسة على التعامل مع الظروف والمستجدات، ويعطيها القدرة على التكيف مع التغيرات.
  - إمكانية تبني أفكار إبداعية جديدة تساهم في تطوير قدرات وقابليات تولد رغبة في تطوير واقع المؤسسة من خلال إجراء تغييرات مستمرة وإيجابية.
  - توفر أساس معين لتحديد الحاجة للتغيير وإبرازها لجميع المستويات الإدارية، إضافة إلى المساعدة في النظر إلى التغيير كفرصة، وليس كتهديد.
  - تضع أسس علمية لتخصيص الموارد والإمكانات وخاصة النادرة منها على مختلف وحدات الأعمال والأنشطة الوظيفية في المؤسسة (ص، 50).

### 6. مكونات الإدارة الاستراتيجية:

- ذكر قريو جمال (2016) المكونات الأساسية للإدارة الاستراتيجية في النقاط التالية:
- 1- الرسالة (المهمة): رسالة المنظمة هي تعبير عن الغرض الرئيسي الذي أنشأت من أجله المنظمة. بحيث أن الرسالة هي التي تحدد الغرض الأساسي للمنظمة، بشكل يسمح بتمييزها عن غيرها من المنظمات ذات الأنشطة المتشابهة، وكذا نطاق عملياتها من منظور المنتجات التي تعرضها في الأسواق التي تخدمها.
  - 2- الأهداف: هي تلك النتائج النهائية المرغوبة من ممارسة الأنشطة المخططة أو اتباع الاستراتيجيات المطبقة، وتحدد الأهداف ما الذي يجب إنجازه ومتى؟ والتي يعبر عنها بصورة كمية، وتختلف الأهداف عن الغايات في كون الغايات هي تعبير عندما ترغب المنظمة في تحقيقه دون أن يكون ذلك محددًا بإطار زمني أو أن يتم التعبير عنه كميًا.





- 3- **محفظة الأنشطة:** هي عبارة عن توليفة من الأنشطة ذات الخصائص المتميزة لتحقيق أقصى عائد ممكن للمنظمة على استثمارها في هذا النوع من الأنشطة.
- 4- **السياسات:** تستمد هذه السياسات من الاستراتيجية وتمثل آلية أو دليل لعملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية وعمليات تنفيذها، كما تمثل إطارا مرجعيا ينبغي الاقتداء به من قبل الأقسام والأفراد في سعيهم لتنفيذ الاستراتيجية العامة للمنظمة.
- 5- **الرؤية الاستراتيجية:** ويقصد بها المسار الذي يحدد وجهة المنظمة مستقبلا والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والامكانيات التي تخطط لتتميتها (ص55).

#### 7. مراحل تطبيق الإدارة الاستراتيجية:

لخص الدري زكريا (2005) مراحل تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الخطوات التالية:

- 1- صياغة رؤية ورسالة المنظمة وتحديد غاياتها واهدافها.
- 2- صياغة الاستراتيجية.
- 3- التحليل الاستراتيجي ويتضمن ما يلي:
  - تحليل الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية.
  - تحليل جوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية.
- 4- الخيارات الاستراتيجية: وتأخذ مستويات متعددة أهمها على مستوى المنظمة، على مستوى الوحدات، على المستوى الوظيفي.
- 5- تنفيذ الاستراتيجية.
- 6- رقابة وتقييم الأداء للتأكد بأن أهداف المنظمة مدركة ومنجزة (ص،27).





ثانيا/ إدارة الجودة الشاملة:

### 1. الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة:

قبل التطرق إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة ارتأينا أن نتطرق إلى معرفة الجودة ومراحل تطورها فيما يلي:

#### 1.1 مفهوم الجودة

ترجع كلمة الجودة في الأصل إلى "الكلمة اللاتينية (Qualitas)، التي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة صلابته وكانت تعني قديما الدقة والإتقان" (الدراركة و الشبلي، 2002 ص15). والجودة في اللغة "كلمة مشتقة من فعلها الثلاثي جاد ومصدره جُودة أو جَوْدَةٌ بمعنى صار جيدا بمعنى خال من العيوب" (التميمي والخطيب، 2007 ص1). وعلى ذلك نستعرض بعض المفاهيم التي أعطيت لمفهوم الجودة من منظور بعض روادها كما أوردها محمد عبد الوهاب العزاوي (2005) كما يلي:

عرف ديمينغ (Deming) الجودة بأنها درجة التوافق والاعتمادية التي تتناسب مع السوق ومع التكلفة، بمعنى المطابقة للاحتياجات.

يرى كروسبي (Crosby) الجودة أنها المطابقة مع المتطلبات وأكد بأنها تنشأ من الوقاية وليس من التصحيح وبأنه يمكن قياس مدى تحقق الجودة من خلال كلف عدم المطابقة.

فيجنباوم (Feigenbaum) عرفها على أنها الناتج الكلي للمنتج أو الخدمة جراء دمج خصائص نشاطات التسويق والهندسة والتصنيع والصيانة والتي تمكن من تلبية حاجات ورغبات الزبون. (ص، 15)

حسب المعهد الأمريكي للمعايير (ANSI) الجودة جملة السمات والخصائص للمنتج أو الخدمة التي تجعلها قادرة على الوفاء باحتياجات معينة كما عرفها قاموس أكسفورد الأمريكي على أنها "درجة أو مستوى التميز" (النعمي واخرون، 2009 ص31).





تري المنظمة العالمية للتقييس الجودة هي مجموعة من الصفات والخصائص التي تتمتع بها سلعة أو خدمة ما، تؤدي إلى إمكانية تحقيق رغبات معلنه أو مفترضة ضمنيا (TERFAYA ,2004,p13).

من خلال التعاريف السابقة للجودة نستخلص أنها تعبر عن:

- مجموعة الخصائص التي يمكن توفرها في سلعة أو خدمة ما.
- المطابقة مع المتطلبات التي يجب أن تتوفر في سلعة أو خدمة ما.
- تلبية الحاجات والرغبات المعلن عنها أو الضمنية للزبائن وأصحاب المصالح.

## 2.1 مراحل تطور مفهوم الجودة:

تنسب اهتمامات الجودة إلى القرن (68) قبل الميلاد في الحضارة البابلية حيث ضمت قوانينها التي وضعها "حمو رابي" قانون يخص التجارة من خلال تقديم السلعة بصورة جيدة غير ناقصة، وكذلك اهتم المصريون القدامى بالجودة في منشآتهم المعمارية (حداد، 2009، ص 55)، وفي صدر الإسلام زاد التأكيد على الجودة من خلال ما ورد في القرآن الكريم والسيرة النبوية من تعاليم تحث على الاتقان في العمل والصدق في التعاملات، وقد تطور مفهوم وفكرة الجودة مع مرور المراحل التاريخية، فقبل الثورة الصناعية لم يكن هناك مصانع وإنتاج بالمعنى الحالي، فالمصنع كان عبارة عن ورشة يرأسها صاحب الورشة، يقوم العمال بتصنيع سلعة معينة باستخدام أدوات يدوية بسيطة وفق معايير جودة بسيطة يحددها الزبون حسب رغبته ووجهة نظره، وكانت عملية الرقابة على الجودة تتم من طرف العامل نفسه، وقد عرفت هذه المرحلة بمرحلة مسؤولية الحرفي عن ضبط الجودة (عثماني، 2010، ص 6).

لقد مر تطور مفهوم الجودة بعدة مراحل نذكر أهمها في الآتي:

### 1-مرحلة فحص الجودة:

لقد ظهرت هذه المرحلة بظهور الثورة الصناعية وبروز حالات الإنتاج الكبير حيث استدعى الأمر وجود إدارة تهتم بالفحص والتفتيش للمنتجات النهائية والتأكد من انسجامها





مع المواصفات والمعايير لتلك السلع، وقد اتسمت هذه المرحلة بالتركيز على المنتجات النهائية والتأكد من مطابقتها للمواصفات، وعليه فإن الفحص يتم انجازه بعد استكمال المتطلبات الإنتاجية لتلك السلع (حمود، 2009، ص 31).

### 2-مرحلة مراقبة الجودة:

تميزت هذه المرحلة ببناء أساليب إحصائية مستحدثة يمكن من خلالها أداء مراقبة الجودة التي تتضمن تسجيل وتحليل وكتابة التقارير المتعلقة بالمعلومات المتصلة بالجودة، وقد بدأت هذه المرحلة مع كتابات (Rom Ford) في كتابه "الرقابة على المنتجات" عام (1922) ولقد اقترح شيوارت (Shewart) عام (1924) تطبيق خرائط المراقبة التي تعتمد على الطرق الإحصائية والتي أظهرت أنها أكثر اقتصادية من تفتيش المنتجات النهائية. وقد لاحظ مميزات خريطة المراقبة في تخفيض تكاليف التفتيش، والانتفاع أكثر من الإنتاج بكميات كبيرة. في سنة (1930) صمم كل من هورلود دودج (Horlod Dodge) و هاري رومينغ (Harry Romings) جدول عينات القبول، حيث فرضت الحرب العالمية الثانية على الجيش الأمريكي استخدام إجراءات لاختيار العينات الإحصائية، ووضع مواصفات محددة لكل الإمدادات التي يستخدمها الجيش، أما فترة الخمسينات فقد شهدت تقديم فكرة الأساليب الإحصائية في الرقابة على الجودة للصناعة اليابانية التي كان لها دور كبير في فترة إعادة بناء اليابان ولقد كان ل دومينغ (Deming) مساهمة في هذه الفترة وهو صاحب التوزيع العددي الإحصائي لتحسين الجودة (الداركة والشبلي، 2002، ص 50-51).

### 3-مرحلة تأكيد الجودة:

تميزت هذه المرحلة بتجاوز مرحلة مراقبة الجودة وأدت إلى ظهور نظرة جديدة نمت تدريجيا منذ بداية (1950) متمثلة في تأكيد أو ضمان الجودة بسبب ما تميزت به هذه المرحلة من تحولات كبيرة في العالم من النواحي الاقتصادية الصناعية والاجتماعية، حيث ارتكزت هذه التحولات على نقطتين أساسيتين، الأولى تركز على ضرورة الاهتمام باحتياجات الزبون وأولوياته وكذا الاعتراف بالعلاقة بين المورد والزبون داخل وخارج





المؤسسة، أما النقطة الثانية فركزت على البعد الاقتصادي للجودة، حيث كان عند مفاهيم الصناعات الغربية أن الجودة تكلف كثيرا وإن المنتج الجيد يباع بسعر مرتفع لكن حاول جوران (Juran) إثبات العكس فاعتبر تكاليف الجودة التي يمكن تجنبها يمكن الضغط عليها والتقليل منها بواسطة العمليات الوقائية، وفي مختلف مراحل العملية الإنتاجية (غول، 2014، ص 11) وأصبح ينظر للجودة في هذه المرحلة في ضوء ثلاثة اعتبارات: دقة التصميم، دقة الأداء، دقة المطابقة (حمود، 2009، ص 31).

#### 4-مرحلة إدارة الجودة الشاملة:

لقد تطورت مفاهيم الجودة والنوعية على مر العصور من مفهوم نوعية المنتج النهائي إلى مفهوم نظام الجودة الشاملة التي يرمز لها بـ (TQM) وتسمى أيضا: إدارة الجودة الكلية، نظام الجودة الشاملة، إدارة النوعية الشاملة، إدارة النوعية الكلية، ولكن المصطلح استقر في نهاية المطاف على إدارة الجودة (بن عيسى، 2019، ص 10)، وبعد أن كان التركيز في المراحل الأولى على المنتج النهائي من خلال المواصفات التي تحدد الخصائص المطلوب توافرها في المخرجات النهائية بهدف الحصول على منتج أو خدمة تتوافق مع المواصفات الموضوعية، انتقل التركيز إلى نوعية العمليات من خلال ضبطها ومراقبتها سواء كانت إنتاجية أم خدمية للحصول على نسبة عيوب معينة ومحددة، وإن أي اختلاف بين النتائج والمطلوب يؤدي إلى دراسة العملية أو النظام وإجراء التعديلات اللازمة عليه، وقد أدى هذا إلى نشوء أنظمة مختلفة للجودة في البلدان المتقدمة وبالأخص تطبيق الجودة الشاملة ليس فقط في المخرجات والعمليات الإنتاجية بل في جميع الجوانب التي تشكل المنظمة (جاسم، 2004، ص 204).

#### 3.1. مفهوم إدارة الجودة الشاملة

لقد حظيت إدارة الجودة الشاملة بتعاريف كثيرة ومتنوعة، وقد يعود ذلك إلى الخلفية الفكرية والفلسفية والخبرات العلمية للكتاب التي شكلت آراءهم الفكرية نحو مفهومها، وقد توزعت آراءهم على مجموعة من الأوصاف والخصائص الكثيرة، فمنهم من وصفها بأنها





فلسفة إدارية شاملة أو عملية تجمع فيها الأدوات والطرائق اللازمة لتنفيذها، أو أنها نظام أو أسلوب إداري أو ثقافة تنظيمية أو مدخل إداري معاصر (السامرائي، 2007، ص 33).

عرفت الجودة الشاملة على أنها تشمل جميع وظائف المؤسسة وليس المنتج أو الخدمة فقط، إضافة إلى أنها تشمل كل مستويات التسيير وجميع أفراد المؤسسة، وإن مفهوم الزبون أصبح أشمل يضم الزبون الداخلي والخارجي، ولهذا فإن الجودة انتقلت من مفهوم جودة المنتج إلى جودة المؤسسة ككل (شبلي، 2014، ص 14).

مفهوم إدارة الجودة الشاملة يتضمن فلسفة لمنهج فكري متكامل يعتمد على إرضاء المستهلكين كأهم الأهداف التي تسعى إليها المنظمة في الأمد الطويل من خلال المسؤولية التضامنية بين الإدارة والعاملين على التحسينات المستمرة لجميع الأنشطة وعلى مستوى المنظمة ككل. فهو مدخل إداري يتطلب الالتزام من الإدارة العليا، حيث يتم التركيز على جودة الأداء في جميع الجوانب والتخصصات المختلفة في الشركة، ومن هنا يتضح بأن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن نظام شامل يتكون من تركيبة للفلسفة الإدارية الشاملة مع مجموعة من الأساليب والأدوات اللازمة لتطبيقها (علوان، 2005، ص 80).

هناك من عرفها وفقا لمفرداتها الثلاثة: الإدارة، الجودة ثم الشاملة، وذلك كما يلي:

- **الإدارة:** تعني التطوير والمحافظة على إمكانية المنظمة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر وتبدأ الإدارة (Management) بالإدارة العليا وتنتهي بكل العاملين، كما أنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة كافة النشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة، كما يتضمن ذلك دعم نشاطات الجودة وتوفير الموارد اللازمة.
- **الجودة:** تعني الوفاء بمتطلبات المستفيد بل وتتجاوزها إلى تلافي العيوب والنواقص من المراحل الأولى للعملية بما يرضي المستفيد، وتضم الجودة: جودة المنتج وجودة الخدمة وجودة المسؤولية الاجتماعية وجودة السعر وتاريخ التسليم، وهي بشكل موجز تلبية متطلبات المستفيد وتوقعاته.





■ **الشاملة:** فإنها البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل ابتداء من التعرف على احتياجات المستفيد وانتهاء بتقويم رضاه عن المنتجات أو الخدمات المقدمة إليه، وتضم: كل المؤسسة، كل مجالات العمل وكل العاملين (جودة، 2004، ص، 23).

ادارة الجودة الشاملة في الإدارة الرياضة ثقافة تهتم بالتركز على خطوات إجرائية تدريجية تعنى بمجموعة من المعايير والإجراءات التي يهدف تنفيذها والأخذ بها إلى التحسين المستمر وتحقيق معدلات الجودة العالمية" (عزوز، 2015، ص 79).

يمكن إعطاء مفهوم لإدارة الجودة الشاملة على أنها نظام اداري يركز على احتياجات وتطلعات كل الأطراف المستفيدين من المنظمة وفقا لمبدأ التطوير والتحسين المستمرين بصفة تكاملية لكل من الأنشطة والأساليب الفنية وتدريب الموارد البشرية وانتقاء المعدات والموارد والإجراءات وصولاً إلى المخرجات سواء كانت خدمات أو سلع، لضمان تلبية احتياجات الزبائن بمواصفات عالية الجودة والتميز وبأقل كلفة واقصر وقت.

#### 4.1. خصائص إدارة الجودة الشاملة:

ذكر أحمد يوسف دودين (2014) خصائص إدارة الجودة الشاملة في الآتي:

- تقليل الأخطاء الشائعة داخل المنظمة.
- تقليل الوقت اللازم لإنهاء المهام والمسؤوليات.
- الاستفادة المثلى من الموارد الموجودة في المنظمة.
- زيادة رضا المستفيدين والعاملين في المنظمة.
- بناء وتعزيز العلاقات الإنسانية والاجتماعية.
- تحسين بيئة العمل بتوفير كافة الخدمات.
- تحديد أنماط قيادية مناسبة لنظام إدارة الجودة الشاملة.
- تأسيس نظام معلوماتي دقيق لإدارة الجودة الشاملة (ص 37، 38).





## 2. مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

تقوم إدارة الجودة الشاملة على ركائز من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن ويعبر عنها بالمبادئ التي تشكل فلسفتها، إلا أنه تباينت رؤى الكتاب والباحثين في تحديد مبادئ إدارة الجودة الشاملة غير أنهم اتفقوا على مبادئ أساسية تمثلت فيما يلي:

**1.2 القيادة الفعالة:** هي عملية لابتكار الرؤية البعيدة، صياغة الأهداف، وضع ستراتيجيات، تحقيق التعاون، التأثير في الآخرين واستنهاض الهمم للعمل من أجل تحقيق الأهداف. والقيادة ضمن مفهوم إدارة الجودة الشاملة تعني القدرة على حث الافراد وتشجيعهم في أن تكون لديهم الرغبة والقدرة في انجاز الأهداف (درويش، 2017، ص85).

**2.2 التخطيط الاستراتيجي:** ان وضع خطة شاملة تعتمد رؤية ورسالة وأهدافا واسعة سيمكن من صياغة الاستراتيجية، ومن ثمة تسهل وضع السياسات والبرامج في ضوء تحليل معمق للبيئة الداخلية والخارجية باعتماد تحليل نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والمخاطر في البيئة الخارجية بغرض وضع خطط شاملة بالشكل الذي يوفر قابلية دعم للميزة التنافسية للمؤسسة (العزاوي، 2005، ص59).

**3.2 التركيز على المستفيد:** تصنف الجودة الشاملة الزبون في قمة هرم أولوياتها. ومن الغاية الاساسية التي تعمل المنظمة على تحقيق احتياجاته وتوقعاته باستمرار للمحافظة عليه وكسب زبائن اخرين، ذلك لان "المواصفات الدولية للجودة (ISO 9000) أكدت أن المستفيد هو أحد الأهداف الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة، ويرتبط رضا المستفيد الدائم بنجاح و تميز المنظمة، وهذا الرضا الدائم يمكن أن يستمر لفترة طويلة من الزمن ما دامت المنظمة تفي بمتطلبات المستفيد على أكمل الوجه" (الحوري، 2008، ص15).

**4.2 مبدأ التحسين المستمر والتميز:** يعبر هذا المبدأ على فلسفة تسعى الى تحسين كل العوامل المتعلقة بالعمليات والانشطة التي تحول المدخلات الى مخرجات بصفة مستمرة وتشمل هذه العملية: المعدات، الممارسات، الخدمات والافراد، وهذا يستدعي تغيير النظرية التقليدية التي





كانت تقصد الصيانة والاصلاح للحالات التي يصل اليها البعض الى ضرورة اجراء التحسين بشكل دوري ومستمر قبل الوصول الى حالات التوقف (البكري، 2002، ص223).

**5.2 التركيز على العمليات:** العملية هي مجموعة من الأنشطة المترابطة أو المتفاعلة مع بعضها، تقوم بتحويل المدخلات إلى مخرجات. وحتى تتمكن المنظمة من تحقيق مستوى عالٍ من الجودة في منتجاتها، فإن ذلك قد يتطلب إعادة تصميم العمليات بشكل جزئي أو كلي حتى تتسجم العمليات مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة (جودة، 2009، ص50).

**6.2 مبدأ المشاركة والعمل الجماعي:** منهج إدارة الجودة الشاملة يتطلب مشاركة الجميع، على أساس أن المشاركة تعد من أهم المرتكزات لنجاح هذا النموذج، حيث أكدت إدارة الجودة الشاملة أن المشاركة تبدأ بخطوة أساسية تتمثل في معرفة كل فرد لدوره في المنظمة حتى تحقيق هذه الفلسفة بنجاح، فوضوح خطط الجودة وسياستها وأهدافها يعطي الأفراد انطبعا على أهمية الدور الذين يقومون به في تحقيق أهداف المنظمة، الأمر الذي يجعل الفرد يشعر بالمتعة في انجاز عمله (فضل الله، 1999، ص243).

**7.2 مبدأ اتخاذ قرارات مرتكزة على حقائق:** تعتمد الجودة على اتخاذ قرارات من خلال الفهم الكامل للعمل ومشكلاته وكافة المعلومات التي تتخذ على أساسها القرارات، وبذلك يتم التركيز على استخدام البيانات لتحليل العمليات وتحديد المشكلات، ويمكن اختبار هذه البيانات التي تم تحليلها للتأكد من أن هذه التغيرات أدت إلى تحسين واعتبار البيانات هي الأساس لنجاح عملية التحسين والتطوير (سلامة، 2005، ص22).

**8.2 منع الأخطاء قبل وقوعها:** هو مبدأ ذات صلة مباشرة بمبدأ التحسين المستمر والتميز مثل التركيز على النتائج يمكن الإدارة من منع الأخطاء قبل أن تقع، وهذا يستلزم تطوير معايير للرقابة على الجودة الشاملة أثناء العمليات. وتقوم فلسفة الجودة الشاملة على مبدأ أساسي هو أن الجودة عبارة عن ثمرة العملية الوقائية وليست العملية النفسية ، بينما نرى في





الإدارة التقليدية أن مراقبة الجودة أو التفتيش على مستوى الخدمة أو السلعة يكون بعد عملية التصنيع أو بعد عملية تقديم الخدمة، وهذه الطريقة تستنزف الكثير من الطاقات البشرية والموارد المالية، وفي حالة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة فإن ذلك سيقص من الهدر لأنه يقوم على الوقاية من العملية قبل تخديم الخدمة (درويش، 2017، ص90).

### 3. أهمية إدارة الجودة الشاملة في المنظمة

تأتي أهمية إدارة الجودة الشاملة من "كونها منهجا كاملا للتغيير أبعد من كونه نظاما يتبع أساليب مدونة في شكل إجراءات وقرارات، وأن الالتزام بها من قبل أية منظمة يعني قابليتها على تغيير سلوكيات أفرادها تجاه الجودة الشاملة، ومن ثم تطبيقها" (الغزوي، 2005، ص58). ومن هنا يمكن تلخيص أهمية إدارة الجودة الشاملة في النقاط التالية (عبد المحسن، 2001، ص120):

- تمكين الإدارة من دراسة احتياجات العملاء والوفاء بتلك الاحتياجات.
- المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات بسهولة ويسر.
- تدعيم الترابط والتنسيق بين ادارات المنشأة ككل.
- تنمية الشعور بوحدة المجموعة وعمل الفريق والشعور بالانتماء في بيئة العمل.
- إحراز معدلات التفوق والكفاءة عن طريق زيادة الوعي بالجودة في المنظمة.
- الحصول على بعض الشهادات الدولية مثل شهادة ISO9000 وغيرها.

### 4. أهداف إدارة الجودة الشاملة

الهدف الأساسي من تطبيق إدارة الجودة هو التغيير والتطوير الشامل في كافة أنشطة وعمليات المنظمة لتحسين جودة مخرجاتها سواء منتجات أو خدمات لتكون في مستوى تطلعات المستفيد. فهي تهدف بذلك كما يرى عمر وصفي عقيلي (2001) الى:

- فهم حاجات ورغبات العميل (المستهلك، الجمهور) لتحقيق ما يريده.
- توفير الخدمة وفق متطلبات العميل من حيث: الجودة-التكلفة-الوقت-الاستمرارية.





- التكيف مع المتغيرات التقنية، والاقتصادية، والاجتماعية، بما يحقق الجودة المطلوبة.
- توقع احتياجات ورغبات العميل في المستقبل وجعل ذلك عملاً مستمراً.
- جذب المزيد من العملاء والمحافظة على العملاء الحاليين.
- النمو في الأداء والخدمة عن طريق التطوير والتحسين المستمرين للمنتج أو الخدمة، وجعل الكفاءة الإنتاجية بشكل عام عالية في ظل تخفيض التكلفة إلى أدنى حد ممكن (ص، 41).

### 5. معايير إدارة الجودة الشاملة:

تعد معايير إدارة الجودة الشاملة في المنظمة أساس تقييم الأهداف المسطرة والحكم على مسار الإجراءات والسياسات المعتمدة في أداء المنظمة، "حيث يجب أن تتم الممارسات الإدارية بين الموظفين وفق معايير يتم الحكم بموجبها على مستوى جودة الأداء. يحتاج تقييم جودة الخدمات الاجتماعية إلى تحديد بعض المؤشرات التي توفر المعلومات الكاملة عن أداء النظام الخدمي داخل تلك المؤسسات الاجتماعية" (السيد، 2013، ص36).

يذكر مدحت أبو النصر (2008) أن فيليب كروسبي حدد أربعة معايير لا بد منها

لضمان تحقيق المنظمات للجودة الشاملة وهي:

- التكيف أو التعديل طبقاً لمتطلبات الجودة.
- وصف نظام تحقيق الجودة على أنه الوقاية من الأخطاء بمنع حدوثها من خلال وضع معايير للأداء من خلال تقديرات الجيد/السيئ/المنخفض/العالي.
- تحديد مستويات الأداء ومنع حدوث الخطأ من خلال ضمان الأداء الجيد.
- تقويم الجودة، فإذا تم تحقيق الجودة يتم تقويمها من خلال قياسها بناء على المعايير الموضوعية (ص102).

وتكمن أهمية تحديد معايير إدارة الجودة الشاملة كما ذكرها البلاوي حسن حسين

واخرون (2010) في الآتي:

- وضع مستويات معيارية متوقعة، ومرغوبة، ومتفق عليها، لأداء الخدمة المطلوبة.





- مقارنة مستويات الاداء الفعلي مع ما هو مخطط.
- توفير سبل محاسبة المجتمع للمؤسسة الاجتماعية.
- تقديم إطار ثابت ومستقر لإعادة التقارير (درويش، 2017، ص103).

## 6. الأساليب والأدوات التي تعتمدها إدارة الجودة الشاملة

حتى تحقق إدارة الجودة الشاملة هدفها المنشود في تشجيع ودعم التحسين المستمر لابد لها أن تستعمل مجموعة من الأدوات والأساليب المهمة لذلك، وقد وجد أن كثيرا من المؤسسات المنتجة للسلع والخدمات تستعمل الأساليب والأدوات كما ذكرها معالي عباس الشريف عبد الرحمن (2018) في الاتي:

❖ **أسلوب حل المشكلات:** وهو أسلوب يعتمد على تكوين فرق تعمل في وقت قصير، يكون الهدف منها مناقشة مشكلات المؤسسة، والعمل على حلها وإيجاد فرص جديدة للتحسين، ولهذه الفرق أنواع متعددة من الاختصاصات وأهم هذه الأنواع فرق تحسين الجودة ويكون أعضاء فريق تحسين الجودة من قسم واحد أو من عدة أقسام ومن عدة مستويات إدارية. وتساهم هذه الفرق مساهمة كبيرة في الوصول إلى قرارات أفضل، وخاصة في المشاكل المعقدة، ثم أنها تحسن من المهارات والقدرات الفردية لأعضائها، وتزيد من المشاركة والاتصال بين أفراد القسم الواحد والأقسام الأخرى داخل المؤسسة.

❖ **المقارنة المرجعية:** وهو أسلوب من أساليب تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب البحث عن أفضل الممارسات التي تقوم بها المؤسسات المنافسة والتي تؤدي إلى التفوق في أدائها، ومن ثم تقوم بقياس أدائها مقارنة مع منافسيها، وتطبيق التغيير المطلوب لتحقيق الأفضل دائماً. وتهدف هذه العملية إلى تحديد توقعات الزبائن من المؤسسة، وتساعد على تعلم طرق بديلة في أداء العمل، ومن ثم إيجاد أهداف واضحة لتحسين الجودة.





❖ **أنظمة الاقتراحات:** وهو اشراك أفراد المؤسسة بجهود تحسين الجودة وذلك من خلال وضع نظام اقتراحات للموظفين، فيقدم كل منهم اقتراحه حول طرق تحسين العمل وحل المشكلات التي تواجهه في العمل، ومن ثم تقوم الإدارة بتبني هذه الاقتراحات ودراستها ولا بد من الأخذ بعين الاعتبار توفير الحافز لدى الموظفين للالتزام والمشاركة في جهود تحسين الجودة، ولا بد أيضاً من إيجاد الوسائل اللازمة لتنظيم هذه العملية.

❖ **رقابة العمليات الإحصائية:** وهي طريقة إحصائية تستخدم للتعرف على التباين الذي قد يحدث في أي عملية نتيجة لأسباب خاصة وفصله عن التباين الطبيعي وذلك من أجل التخلص من تلك الأسباب الخاصة، والمحافظة على الثبات في عمليات الإنتاج والعمل على تحسينها، وهذه الطريقة ضرورية جداً لتعزيز جودة السلع وتقليل التكاليف وزيادة رضا المستفيدين. كما أن استعمال طرق جمع البيانات وبرمجيات الكمبيوتر يساعد على تطبيق الأساليب الإحصائية المختلفة التي تزود فرق تحسين الجودة ببيانات دقيقة تفيد في حل مشكلة أو اتخاذ قرار ما (ص، 57-58).

### 7. متطلبات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة

تتمثل متطلبات تطبيق الجودة الشاملة فيما يجب أن تقوم به المؤسسة الاجتماعية عموماً لتتأكد من تطبيقها واستمرارية تحسين الجودة على الأمد الطويل، وكيفية قياس هذا التحسين بصورة متكاملة، ذلك الهدف الرئيس للجودة الشاملة هو التحسين والتطوير المستمر للجودة واعتبارها برنامج تحسين مستمداً كأسلوب لبقاء المؤسسة (المقلي، 2006، ص 125).

يرى الباحثون والكتاب في تطبيقات إدارة الجودة الشاملة أن هناك مجموعة من المتطلبات التي تعد في مجملها مرتكزات أساسية ينطلق من خلالها التطبيق الفعلي لفلسفة الجودة الشاملة في المنظمة، لذا يجب معرفتها والعمل على تطويرها لإحداث التناسق فيما بينها، لتوفير مناخاً ملائماً للتطبيق، إلا أننا خلال البحث في متطلبات تطبيق الجودة الشاملة وجدنا بعض الاختلاف في تحديد عدد هذه المتطلبات، غير أن محتواها يعبر عن نفس





التوجه فمثلا نجد "سايلور (Saylor) يعتبر تبني إدارة الجودة الشاملة هو دعوة للتغيير الثقافي تتطلب مشاركة العمال بكل المستويات وتأكيد حضور الروح الجماعية بين المستهلكين، الموردين، القادة والعمال، ولقد أشار بأن لإدارة الجودة الشاملة ستة قواعد تستند عليها تتمثل في: التزام القيادة العليا، التحسين المستمر، التركيز على الزبائن، إشراك العمال، التدريب و التعليم، التشجيع (ENG, SHARI, 2003, P64).

كما حددت صبرينة بنت مسلم اليحيوي (2001) متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات الاجتماعية فيما يلي:

- التركيز على خدمة المستفيد من المؤسسة الاجتماعية.
- التخطيط الاستراتيجي.
- القناعة ودعم الإدارة العليا.
- ضرورة إيجاد أساليب لقياس مستوى الخدمة المقدمة للمستفيد (درويش، 2017، ص93).
- ويحدد المعهد الأمريكي للجودة عددا من العناصر الأساسية التي تمثل متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جميع المؤسسات سواء كانت سلعية أم خدمية ومهما كان حجمها، وتتمثل هذه العناصر في: دعم وتأييد الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، تهيئة مناخ العمل وثقافة المؤسسة، التركيز على العميل، الإدارة الفعالة للموارد البشرية، التعليم والتدريب المستمر، القيادة القادرة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، إرساء نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة، تشكيل فرق عمل للجودة (فتح الله، 2012، ص14-15).
- من خلال تتبعنا لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة يمكن أن نرجع اختلاف الباحثين في تحديد عدد متطلباتها الى اختلاف نشاط المنظمات التي تطبق فيها، فاستخدامها في المنظمة التي تقدم خدمات قد يختلف على المنظمة التي تقدم سلع ومنتجات، إلا أن هناك إجماعا فيما يخص مطلب وجود قيادة فعالة تلتزم بتدعيم وبناء استراتيجية تقوم على مبادئ الجودة الشاملة التي تركز على احداث التطوير والتغيير، الى جانب مطلب الإدارة الفعالة للمورد البشري ومدى مشاركة الموظفين في تفعيل مخططات الجودة، بالإضافة الى احداث تطوير





بما يتوافق مع توجه نظام الجودة في كل من الهيكل التنظيمي، ثقافة المنظمة، واعتماد النشاطات الداعمة المتمثلة في تأسيس نظام معلومات والتركيز على التغذية العكسية.

### ثالثاً: إدارة الجودة الشاملة في المنظمة الرياضية العمومية

#### 1. مفهوم إدارة الجودة في المنظمة الرياضية العمومية

إدارة الجودة الشاملة في المنظمة الرياضية العمومية هي جملة الجهود المبذولة في تقديم خدمات رياضية تتناسب مع متطلبات المستفيد الرياضي والمجتمع، وفق ما يقتضيه التطوير المستمر في كافة أجزاء المنظمة، لتحقيق الجودة في الخدمات المقدمة للزبون الرياضي والمجتمع، بهدف تطوير مستوى الأداء الرياضي، ومن ثمة تحسين سمعة المنظمة الرياضية العمومية محلياً ودولياً.

يعرف حسن أحمد الشافعي إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية على أنها تشمل كل أنشطة ووظائف الإدارة التي تطبق في المؤسسات الرياضية والتي تقوم بتحديد أهداف الجودة وسياستها ومسئولياتها وتطبيقها بواسطة التخطيط وضبط وتوكيد الجودة وتحسين الجودة بداخل نظام الجودة (الشافعي، 2003ص56).

إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الرياضية تعني التطوير المستمر للعمليات الإدارية بصفة عامة، وتتم هذه العملية بالمراجعة والتحليل والبحث عن الوسائل والطرق لتحسين مستوى الأداء (بن مصباح وشريفي، 2012، ص125).

يمكن أن ننظر الى إدارة الجودة الشاملة في المنظمة الرياضية العمومية نظرة إجرائية على أنها نظام اداري متكامل يقوم على مبادئ تركز على كل من رضا الجمهور الرياضي والمجتمع. يعمل هذا النظام على مسايرة حركة التطور في المجال الرياضي، من خلال استراتيجية مدعمة بثقافة التغيير والتحسين في تلبية احتياجات المستفيد الرياضي، والعمل على إشباعها عن طريق ممارسات ادارية تحرص على توظيف التقنية الفعالة وتعزيز سبل





التعاون والتخلي بروح الفريق في مجال التحسين المستمر للخدمات الرياضية بغية تحقيق التوافق مع الرؤى القائمة على الحركة والتغيير.

## 2. أهداف إدارة الجودة الشاملة في المنظمة الرياضية العمومية

تهدف إدارة الجودة الشاملة الى تحقيق جملة من الأهداف التي تخدم غاية ورسالة المنظمة الرياضية العمومية اتجاه المجتمع عامة والمستفيد الرياضي خاصة، ويمكن تحديد أهم أهداف إدارة الجودة الشاملة في الآتي:

- تحدد أهداف ورسالة المنظمة الرياضية العمومية بشكل واضح على أساس ضمان الجودة في خدمة المجتمع والمنظومة الرياضية الوطنية.
- توضح الإجراءات الإدارية والأدوار المختلفة لكل الأطراف الفاعلة في أداء المنظمة.
- دراسة متطلبات الممارسة الرياضية الحديثة والوفاء بها، لإشباع حاجات المجتمع والرياضيين وزيادة الإحساس بالرضا لدى جميع المستفيدين من المنظمة.
- توفير نظام معلوماتي دقيق يساعد على اتخاذ القرارات الفاعلة والمراجعة المستمرة لتحسين جودة العمليات وجودة الخدمات الرياضية.
- تطوير وتحسين أداء المنظمة الرياضية لتحقيق جودة الخدمات المقدمة لضمان مركز تنافسي دوليا.
- الإدارة الفعالة للموارد البشرية من خلال التدريب والتحسين المستمر، ما يسهم في تحسين أداء الموظفين.
- خلق بيئة تحافظ على التطوير المستمر، واشراك جميع الأطراف في التطوير.

## 3. أهمية إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الرياضية:

تدخل إدارة الجودة الشاملة في العديد من العمليات الخدمية التي تهدف الى تحقيق أهداف المؤسسة الاجتماعية في تطوير أدائها والسير في ميادين سبل تحسين انتاجها،





وتحقيق استمرار الجودة في الخدمات بدقة واثقان وبأقل جهد وتكلفة ممكنة من خلال العمل الجماعي اعتماداً على فرق العمل المتجانسة (درويش، 2017، ص97).

بذلك تنبثق أهمية إدارة الجودة الشاملة من الفوائد والنتائج التي تحققها للمنظمة الرياضية العمومية والتي تستفيد منها المنظومة الرياضية الوطنية والمجتمع، ويمكن حصر البعض منها في النقاط التالية :

- إدراك توقعات واحتياجات الأطراف المستفيدة من المنظمة الرياضية، وبالتالي الفهم الصحيح لتوقعاتهم بما يؤدي الى توفير خدمات بالشكل المطلوب.
  - تحسن سمعة المنظمة الرياضية العمومية في نظر المستفيدين وتنمية روح التنافس بين المنظمات الرياضية الاخرى.
  - تساهم في التحسين المستمر للخدمات والبرامج الرياضية المسطرة لبلوغ المستويات العالمية.
  - تعمل على تحسين جودة أداء المنظمة الرياضية الذي يؤثر ايجاباً على المستوى الرياضي المحلي.
- ويشير حسن أحمد الشافعي (2006) إلى أهمية استخدام إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الرياضية وذلك للأسباب التالية:

- فهم العاملين بالإدارة الرياضية في المنظمات للمستفيدين منها جيداً (اللاعب، الإداري، الجهاز الفني والإداري)، الجمهور الداخلي والخارجي.
- مقابلة النشاط الرياضي والإداري واحتياجات المستفيد.
- أخطاء أقل في الأداء الرياضي مع الإداري للمنظمات الرياضية المختلفة.
- إيجاد لغة ومنهج عام لحل المشكلات المرتبطة بالأداء الإداري.
- تكاتف العاملين في مجال الأنشطة الرياضية والإدارة الرياضية بأن يتم معاملتهم بصورة أفضل.
- تقليل زمن الاستجابة للإصلاح في الأداء الرياضي والإداري في المنظمات الرياضية.
- تحسين الموارد المادية والبشرية الواردة للأداء الرياضي والإدارة الرياضية (ص، 53).





#### 4. مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الرياضية العمومية:

تبنى أسلوب إدارة الجودة الشاملة في المرافق العامة له آثار ايجابية تعود بالفائدة على المرفق العام، المواطن والعامل وتتعلق بتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين من حيث النوعية والتكلفة باعتبار القطاع الحكومي هو الجهة المسؤولة على تقديم الخدمات للمجتمع وبالتالي رفع مستوى الأداء، وبذلك كسب رضا المواطن فيما يتعلق بمستوى جودة الخدمة العامة (جغوف، 2011، ص 06).

يؤكد حسن أحمد الشافعي على أهمية استخدام الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية، لمواكبة ثورة الإدارة الرياضية على مستوى العالم بحيث تعمل على استمرار المنافسة في مجال الأنشطة الرياضية وجذب المستفيد من ممارسة الأنشطة الرياضية وإدارة المؤسسات الرياضية المختلفة بفاعلية، إذ أنّ الجودة في إدارة المؤسسات والأندية الرياضية هي تحقيق متطلبات وأهداف المستفيد في مجال الأداء الرياضي والإداري، والمستفيد هو اللاعب والإداري والجهاز الفني والجهاز الإداري (الشافعي، 2003، ص 29-30).

ومن أهم المبررات التي نراها تدعو الى تبني استراتيجية إدارة الجودة الشاملة في تسيير المنظمات الرياضية العمومية نذكرها فيما يلي:

- اعتبارا من أن فلسفة إدارة الجودة تقوم على مبدأ الشمولية في احداث التغيير والتطوير الايجابي على كل أجزاء التنظيم، الأمر الذي يساهم في جودة أداء المنظمة الرياضية خاصة بعدما أصبحت خدمات المنظمة الرياضية العمومية مطلب من مطالب الرقي في مستوى الرياضة بشكل عام.

- التغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية التي أظهرت معايير ومؤشرات جديدة للأداء تميز المنظمات عن بعضها، جعلت الأنظار تتجه الى إدارة الجودة الشاملة كونها نظام متكامل يؤدي الى تحسين الأداء ومخرجات المنظمة، من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية وفق معايير التطوير والتحسين الشامل للمنظمة الرياضية العمومية.





- ارتباط نظام إدارة الجودة الشاملة بالتقويم الشامل للأداء وتطويره على مستوى كل مجالات المنظمة، ما يساهم في منع أخطاء التسيير.
- تطبيق إدارة الجودة الشاملة في العديد من الدول المتقدمة وما أحدث هذا التطبيق في المؤسسات الرياضية من تحسين أداء وانجاز اللاعبين، وتطوير مستوى فرقهم وزيادة مشاهدة مبارياتهم وأعضائهم واستثماراتهم أوجد مبررا قويا لتطبيق هذا الأسلوب بالمؤسسات الرياضية العربية بناء على مفاهيم الجودة الشاملة (الريبيعي، 2020، الفقرة 4).
- زيادة الوعي لدى الزبون الرياضي والمجتمع بأهمية مواكبة المستويات العالمية في جودة الخدمات الرياضية المقدمة لهم لتلبي احتياجاتهم التدريبية والتنافسية والترفيهية، ما يرفع من ثقتهم في المنظمة الرياضية العمومية.
- تجويد مخرجات المنظمة الرياضية العمومية يساهم في رفع مستوى المنظمة الرياضية العمومية ومصداقيتها في خدمة المجتمع عامة.
- تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية له تأثير على تحسين مستوى الرياضة وذلك بإظهار عوامل الجذب للشركات الراعية، وتقديم مستوى معين من الخدمات الإعلامية وإصدار نشرات دورية تتضمن تحليلا للنواحي الرياضية والاقتصادية، وخلق فرص عمل جديدة لمنتسبيها، وهذا بالإضافة إلى تلبية حاجات الجمهور ورغباتهم وإمكانياتهم واستمرارها في تحقيق الأرباح وفقا لمتطلبات السوق (الريبيعي، 2012، الفقرة 6).
- أظهر التطور في المجال الرياضي مطلب جودة الخدمة الرياضية، الذي يعد من الأساسيات التي تأهل الدول على تنظيم وإدارة واحتضان مختلف التظاهرات والمنافسات الرياضية.

### 5. محاور الجودة الشاملة في المنظمة الرياضية العمومية:

- تشمل إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الرياضية على مجموعة من المحاور التي تركز على ضمان جودتها في إطار تحقيق التطوير الشامل لأداء المنظمة الرياضية في





تحقيق جودة مخرجاتها، ونذكر هذه المحاور كما ذكرها صبري ابراهيم مصيلحي (2009) في الاتي:

**1- العنصر البشري:** ويتمثل في اللاعب، المدرب، الجهاز المعين، اداريون، ومسئولي الهيئات الرياضية، فجودة العنصر البشري مهم في المجال الرياضي، فليس هناك خلاف حول الدور الهام الذي يقوم به مسؤولو الهيئة الرياضية أو اللاعب أو المدرب في تحقيق الإنجاز الرياضي وتحقيق الأهداف المرجوة.

**2- العنصر الإداري:** ويتمثل هذا العنصر في جودة التخطيط، جودة التنظيم، الجودة في الرقابة، الجودة في عملية الاتصال، فجودة العنصر الإداري ذو درجة عالية من الأهمية في المجال الرياضي، فمرونته واستيعابه لمختلف التحديات العالمية والثورة المعرفية ومدى تطويعه بما يتناسب مع المتغيرات العامة الأمر الذي من شأنه يجعل المنظمات الرياضية تواجه التحديات العالمية.

**3-العنصر الفني:** المباني الرياضية، والأجهزة والأدوات الرياضية، والملاعب محور هام من محاور الجودة الشاملة بالمجال الرياضي، فجودة العنصر الفني أداة فعالة لتحقيق الجودة الشاملة في المجال الرياضي (ص،84).

## 6.متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الرياضية

تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الرياضية يتطلب توفير أسس ضرورية، اعتبرت أديبات هذا المدخل كخارطة طريق تستدعي توفر المناخ الملائم للتطبيق وإعداد الفريق الإداري على قبول مضمون ومفاهيم إدارة الجودة، لتجسيدها عمليا وبلوغ نتائجها المرغوبة، في هذه الدراسة اعتمدنا على تحديد متطلبات إدارة الجودة الشاملة في تطوير استراتيجية تسيير المنظمات الرياضية كما يلي:





## 1. اعداد استراتيجية إدارة الجودة الشاملة:

تهدف المنظمة الى تحديد استراتيجية تكون بمثابة مسار تتخذه المنظمة من أجل تحقيق رسالتها القائمة على الجودة في كل أجزاء المنظمة، "فالاستراتيجية التي تتبنى إدارة الجودة الشاملة تقوم على التميز والتفوق على المنافسين من خلال تقديم سلعة أو خدمة للمستفيد تحقق له الرضا، ويحتاج وضع هذه الاستراتيجية إلى القيام بترجمتها إلى خطة استراتيجية ومن ثم خطط تفصيلية مرحلية تتضمن الفعاليات والوسائل التي سيتم من خلالها انجازها لتحقيق الأهداف" (عقيلي، 2001، ص80)، وتقوم الاستراتيجية التي تتخذها المنظمة خلال تطبيقها إدارة الجودة الشاملة على مبدئين أساسيين هما:

- **التوجه إلى الاهتمام بالمستفيد:** تعتبر إدارة الجودة الشاملة تلبية حاجات ورغبات المستفيد من خدمات المنظمة هدف أساسي تقوم عليه فلسفتها.
- **التطوير والتحسين المستمر:** من مبادئ الجودة الشاملة التطوير والتحسين بشكل مستمر لكل من الموارد البشرية والمادية والإجراءات العملية بغية تحصيل النتائج المرغوبة.

## 2. القيادة الفعالة:

تلعب القيادة الإدارية الدور الأساس في الإشراف ومتابعة استراتيجية الجودة الشاملة بتعديل مسارها وتقويمها عن طريق تحفيز وتنسيق جهود الموظفين وتكوين اتجاهاتهم نحو هذا المسعى. وتقوم القيادة في نهج إدارة الجودة الشاملة بما يلي:

- بناء التوجه الاستراتيجي للمنظمة وفق ثقافة الجودة الشاملة.
- الالتزام بتطبيق ادارة الجودة الشاملة ودعمها.
- ادارة أداء المنظمة.





### 3. إعادة تشكيل ثقافة المنظمة:

تلعب الإدارة العليا دوراً أساسياً في تبني وغرس ثقافة الجودة الشاملة في أوساط الموظفين، مما يخلق دوافع لديهم في تطوير أدائهم ويقلل من مقاومتهم للتغيير، حيث أن " قبول أو رفض أي مبدأ يعتمد على ثقافة ومعتقدات الموظفين في المؤسسة، وثقافة الجودة تختلف اختلافاً جذرياً عن الثقافة الإدارية التقليدية، وبالتالي يجب إيجاد ثقافة ملائمة لتطبيق هذا المدخل" (bevort ,lallement , 2006,p56).

### 4. إعادة بناء الهيكل التنظيمي للمنظمة:

المقصود بذلك هو أحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي بغرض تحسين أداء المؤسسة، كما تؤكد أغلب التوجهات الفكرية لإدارة الجودة الشاملة على ضرورة بناء هيكل تنظيمية تتكيف مع هذا المدخل من حيث بناء فرق العمل، مشاركة العاملين، الاتصال، تقليل الهرمية في تفويض السلطة (بوحرو، 2013، ص59).

### 5. الإدارة الفعالة للموارد البشرية:

تلعب الإدارة الفعالة للمورد البشري الدور الأساسي في نظام إدارة الجودة الشاملة كونها تهتم بمحور عملية تطبيق مبادئ هذا النظام في عملية التطوير والتحسين داخل المنظمة، ولتحقيق ذلك تتطلب إدارة الجودة الشاملة تنمية قدرات المورد البشري كما يلي:

- التكوين والتدريب المستمر.
- مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتكوين فرق العمل.
- التوجه إلى تمكين الموظفين.
- استراتيجية المرتبات والحوافز.

### 6. الأنشطة الداعمة لإدارة الجودة الشاملة:

تتطلب إدارة الجودة الشاملة أنشطة داعمة توظفها في عملية التحسين والتطوير، وذلك عن طريق نظام المعلومات والتغذية العكسية الذي تتأسس عليه أهداف المنظمة من





جهة ويستخدم في تصحيح الاختلال وتحديد معايير الأداء والتحسين المستمر للجودة من جهة أخرى، كون البيانات والمعلومات الشاملة لكل أجزاء المنظمة محور تصويب اتخاذ القرارات والإجراءات الرشيدة.

### ثالثا: علاقة إدارة الجودة الشاملة باستراتيجية المنظمة:

على ضوء سمات العولمة التي دعت إلى وضع تصورات جديدة، وانتهاج استراتيجية تضمن اغتنام فرص إحداث التطوير والبحث عن التميز في الأداء. توجهت أنظار المنظمات إلى تطبيق مبادئ الجودة الشاملة ضمن استراتيجيتها العامة لكي تتغلب وتواجه هذه التحديات.

أصبحت إدارة الجودة الشاملة جزءا من استراتيجية المنظمة منذ انتشرت أهدافها، حيث تعمل المنظمات المعنية بتصميم هذه الأهداف والسياسات والخطط على تطبيقها في الأمد الطويل، وهذا يؤثر على المنظمة من عدة جوانب مثل: ثقافة المنظمة والوضع التنافسي وأقسام السوق، فتحديد الأهداف الخاصة والموارد المخصصة لتحقيق ذلك تتبع من العملية المحددة بالاستراتيجية، لذلك يمكن إدراك كيف أن الاستراتيجية التي تتبنى الجودة تتخلل جميع مواقع المنظمة، وتوفر الأساس لتطوير الخطط وتحقيق الاتصال الفاعل من خلاله (Mctavis et Goyal, 2012, p12).

يشير مدخل نظرية النظم لإدارة الجودة الشاملة الى علاقتها التكاملية مع الاستراتيجية العامة للمنظمة، بل يعتبرها مسألة استراتيجية في حد ذاتها، وتعتبر المنظمات التي تتعامل مع الجودة كمبادئ استراتيجية أنها تتجه نحو الأفضل، وأن الترابط بين الجودة الشاملة والاتجاهات الاستراتيجية يكون من خلال تقديم استراتيجية كاستجابة للاتجاهات الاقتصادية الحديثة وتأثيراتها (Osugwu, 2012, p146).





إدارة الجودة الشاملة لها العديد من الجوانب والنواحي التي تثبت وتؤكد العلاقة الجوهرية

بينها وبين الإدارة الاستراتيجية كما ذكرها هيرمال و بارثون (2011) فيما يلي:

- العلاقة بين الأبعاد الداخلية (العمليات) والأبعاد الخارجية (البيئة) لاستراتيجية المنظمة.
- الأهمية الرئيسة لدور العاملين بإدارة الجودة الشاملة في العملية الاستراتيجية.
- التكامل الاجتماعي والاقتصادي والتكنولوجي والتجاري والمعرفي للتحليل الاستراتيجي.
- التفاعل بين الاستراتيجية الشاملة وبين العوامل التنظيمية والثقافية والسلوكية للمنظمة.

بالتالي اهتمام الإدارة في استراتيجية إدارة الجودة الشاملة يجب ان يكون جزءا من كافة

المتطلبات لصياغة الاستراتيجية الخاصة بالمنظمة وتنفيذها، وداعما لأهدافها الأخرى وأن

يتكامل مع أسلوب العمل داخل المنظمة بما في ذلك الخطط والميزانيات، وأن تصبح

استراتيجية إدارة الجودة الشاملة محورا للرسالة الخاصة بالمنظمة ضمن أهداف الاستراتيجيات

الأخرى (Hermel et Bartoh, 2011, p171172).

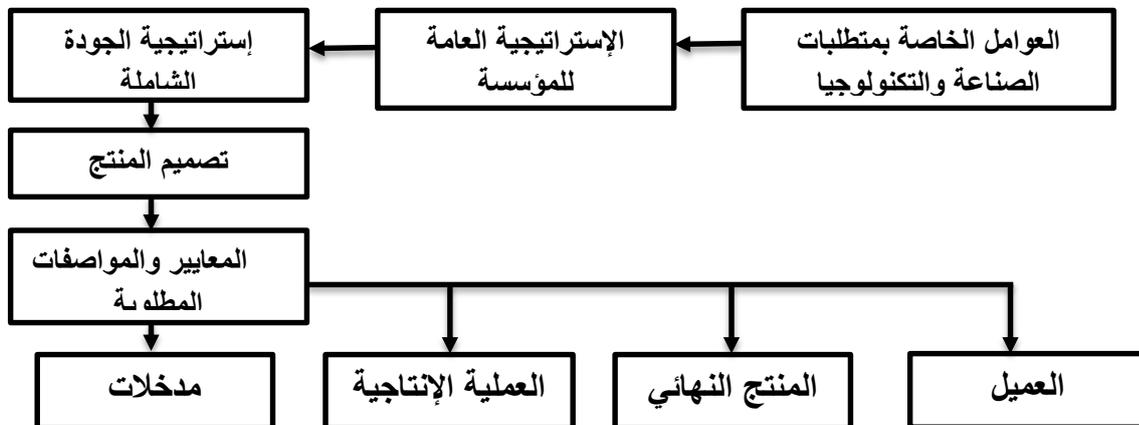
ويمكن توضيح العلاقة بين استراتيجية الجودة الشاملة والاستراتيجية العامة للمنظمة

من خلال الإطار الذي قدمه سكينر (Skinner) الذي يقوم على الأجزاء الرئيسية التي أوردها

بن عيسى الشريف عبد القادر (2019) نقلا عن مأمون الدرادكة وطارق الشبلي (2002) في

الشكل التالي:

الشكل رقم(2): العلاقة بين الاستراتيجية العامة للمؤسسة والجودة الشاملة.



المصدر: (بن عيسى، 2019، ص70)





من خلال الشكل السابق نلاحظ أن استراتيجية الجودة الشاملة تدخل ضمن

الاستراتيجية العامة للمنظمة من خلال الجوانب الآتية:

- دراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة بهدف تحديد مواطن القوة والضعف للمنظمة، وكذلك تحديد معايير المنتجات والخدمات المطلوبة من قبل المستهلك والمجتمع.
- اتخاذ الجودة الشاملة كهدف استراتيجي ضمن الأهداف العاملة للمنظمة بغية تحسين كافة أجزاء ومكونات المنظمة لمواكبة العوامل الخاصة بمتطلبات تطوير خدماتها ومنتجاتها بما يتوافق مع تطلعات المستهلك والمجتمع .
- إشراك جميع الأطراف الفاعلة في المنظمة (الطاقم الإداري، العاملين، المستهلكين) في تحديد أهداف الجودة الشاملة، خلال بناء التوجه الاستراتيجي العام للمنظمة.
- مراعات الإمكانيات المتاحة داخل المنظمة عند تحديد أهداف الجودة الشاملة.
- نشر ثقافة الجودة الشاملة بين الموارد البشرية وتدريبهم على المعايير والمواصفات المتخذة أثناء تأدية مهامهم وأثناء التعامل مع المستهلكين من الخدمات المقدمة لهم.
- تحديد معايير تطبيق استراتيجية الجودة الشاملة واجراءات الرقابة.
- بناء نظام للمعلومات يتم استخدامه في جمع البيانات والمعلومات لتوظيفه في التغذية.
- استراتيجية إدارة الجودة الشاملة نشاط منظم يتم عن طريق التركيز على عمليات الجودة، لترتبط بالاتجاه طويل الأمد لباقي الاستراتيجيات داخل المنظمة، بهدف تعزيز عملية ظهور استراتيجية إدارة الجودة الشاملة خلال الصياغة المتقنة للتخطيط الاستراتيجي لها، والتنفيذ الصحيح لجميع استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة. فان استراتيجية إدارة الجودة الشاملة هي محور أساس كافة استراتيجيات المنافسة التي تضعها المنظمة لإرضاء الزبائن، وأن المنافسة العالمية أجبرت الشركات على التفكير بأساليب ووسائل جديدة لكسب المنافسة. لذلك على المنظمات إعطاء قيمة للمنتجات والخدمات والحرص على معالجة الجودة كمسألة استراتيجية (PHENG et HONG,2015,P36).





تتضح العلاقة التكاملية بين استراتيجية المنظمة الرياضية وإدارة الجودة الشاملة، منذ أصبحت الجودة الشاملة تدخل في القرارات الاستراتيجية للمنظمة، فهي بذلك تحتاج الى المفاهيم والتقنيات التي تستخدم في إدارة الجودة الشاملة كنظام إداري متكامل يعمل على تحقيق رسالة المنظمة وتطويرها بما يتناسب مع بيئتها بشكل يضمن للمنظمة مسايرة التطورات الحاصلة في محيطها عن طريق مبدأ التطوير الشامل لكل مكونات المنظمة والمحافظة على إمكانياتها من أجل تحسين جودة المخرجات بشكل مستمر، والإيفاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها، ومن ثم تحقق المنظمة ميزة في نشاطاتها الرئيسية والتغلب على منافسيها والتفوق عليهم.





### خلاصة

من خلال ما تطرقنا اليه في هذا الفصل يتبين أن استراتيجية التسيير في ظل إدارة الجودة الشاملة تعني طريقة في التفكير ومنهجية في صنع القرارات الاستراتيجية، فهي تمثل مجموعة من العمليات المتكاملة التي تقوم على تحليل البيئة الداخلية والخارجية، في بناء استراتيجية واضحة ومتكاملة، يتم تطبيقها باشتراك كافة المتعاملين من خلال أنشطة مضبوطة تتخللها وقفات تقييمية لتصحيح المسار كل هذا من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، أما إدارة الجودة الشاملة اتضح أنها نظام اداري يقوم على مبدأ شمولية الجودة وفعالية العناصر التنظيمية في ترشيد استغلال القوى البشرية والموارد المادية المتاحة، لتتمكن المنظمة الرياضية من تحقيق هدف إرضاء المستفيد الرياضي، من خلال تحقيق معايير الخدمات المطلوبة على الساحة الرياضية، إلا أن هذا المبدأ لا يتحقق إلا بمجموعة من المتطلبات اعتبرها الباحثون ركائز أساسية تقوم عليها استراتيجية المنظمة التي تتبنى هذا النظام، فهي تستدعي قيادة إدارية فاعلة توفر المناخ الملائم للتطبيق وإعداد الفريق الإداري على قبول مضمون ومفاهيم إدارة الجودة لتجسيدها عمليا وبلوغ نتائجها المرغوبة .

ويمكن كذلك استنتاج العلاقة التكاملية التي تقوم بين استراتيجية المنظمة وإدارة الجودة الشاملة، حيث ان اعتمادها في تسيير المنظمة الرياضية تصبح منهجاً فكرياً متكاملأً واستراتيجية إدارية تعتمد على التحسين والتطوير لتحقيق احتياجات المجتمع كأهم الأهداف التي تسعى لها المنظمة في الأمد الطويل، بحيث لن تتمكن من بلوغ أهدافها إلا من خلال المسؤولية المشتركة لجميع اطراف المنظمة في مختلف المستويات الإدارية الى غير ذلك من متطلبات التطبيق.

هذا يقودنا للتطرق في الفصل الموالي الى تطبيقات متطلبات إدارة الجودة الشاملة في

بناء استراتيجية تسيير المنظمات



## الفصل الرابع



تطبيقات إدارة الجودة  
الشاملة في تسيير  
المنظمة الرياضية

تمهيد

أولاً: مراحل تطبيق إدارة الجودة  
الشاملة.

ثانياً: استراتيجيات المنظمة الرياضية  
وفق متطلبات الجودة الشاملة.

ثالثاً: التغييرات المطلوبة في إدارة  
الجودة الشاملة.

رابعاً: صعوبات تطبيق إدارة الجودة  
الشاملة في المنظمات الرياضية

العمومية.

خلاصة.



**تمهيد:**

تم التطرق في الفصل السابق إلى المفاهيم النظرية لكل من استراتيجية التسيير وإدارة الجودة الشاملة والعلاقة بينهما، وحتى تكتمل الصورة عن دراستنا في إطارها النظري سوف نتطرق في هذا الفصل إلى تطبيقات إدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال توضيح مراحل تطبيقها، وكيفية معالجة الاستراتيجية في ظل إدارة الجودة الشاملة وأهم التطويرات التي تطرأ على مكونات وعمليات المنظمات الرياضية العمومية، بحيث تتطلب الاستراتيجية التي تقوم على فلسفة إدارة الجودة الشاملة توفير بني تنظيمية وإدارية توفر المناخ المناسب لإمكانية تطبيق المعايير والإجراءات التي تهدف إلى التطوير والتحسين المستمر في كل ما يتعلق بأداء المنظمة والرفع من جودة خدماتها. إذ لا بد من وجود قيادة إدارية لديها القناعة التامة بأهمية هذا المفهوم وإعطاء موضوع الجودة أهمية استراتيجية في تبني فلسفة التطوير المستمر استناداً إلى رؤية مستقبلية واضحة لأهداف المنظمة الرياضية ورسالتها على أساس ثقافة الجودة الشاملة، والعمل على أحداث تطوير شامل على مكونات المنظمة وتعزيز ثقافة الجودة والتميز لدى أعضاء المنظمة وتحديث الهياكل التنظيمية وتغيير النظم التقليدية وإدارة المورد البشري الذي يتولى تطبيق نظام الجودة الشاملة.

كل هذا يصاغ في شكل مشروع متكامل العناصر، بحيث يحدد الأهداف والزمان والمكان والأطراف المتداخلة وضبط النشاطات والوقفات التقييمية، هذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل بشيء من التفصيل من خلال:

أولاً: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ثانياً: استراتيجية المنظمة الرياضية وفق متطلبات الجودة الشاملة.

ثالثاً: التغييرات المطلوبة لتطوير استراتيجية التسيير وفق إدارة الجودة الشاملة

رابعاً: صعوبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الرياضية العمومية





### أولاً: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

يمر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة على مراحل متتابعة ومتسلسلة من الإعداد والتخطيط إلى التنفيذ والتقييم، بحيث كل مرحلة لها أهمية في التنفيذ الفعلي لاستراتيجيات الجودة الشاملة. ويمكن تلخيص هذه المراحل فيما يلي:

#### 1. مرحلة الإعداد:

في هذه المرحلة تعلن إدارة المنظمة رغبتها في تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة كنظام اداري "ويطلق عليها JOSEPH JOBLANSKI بالمرحلة الصفرية كما تسمى أيضا بمرحلة التوعية بالجودة وهي مرحلة متعلقة بتهيئة الأجواء واعدادها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة إذ ترسم فيها ملامح التوجه نحو هذا النهج الجديد والتميز " (توفيق، 2005، ص228).

هذه المرحلة كما يراها قاسم نايف علوان (2005) تعبر عن معرفة مدى الحاجة إلى تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المنظمة، فهي تمثل مرحلة تحضيرية لتحديد وتوضيح عدد من القضايا ومنها:

- توضيح الرؤية الاستراتيجية.

- تحديد رسالة المنظمة.

- تحديد الموارد المطلوبة لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة (علوان، ص209).

تستلزم هذه المرحلة من المنظمة القيام بعدن الأنشطة كما ذكرها حمد خضير كاظم (2007) في الآتي:

- التزام الإدارة العليا للمؤسسة في تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة واعتبار ذلك الالتزام قاعدة أساسية في إجراء التحسين والتطوير المستمر للجودة.
- استعانة المؤسسة بخبراء واستشاريين من خارج المؤسسة.
- تشكيل مجلس الجودة والذي ينبغي أن يضم في عضويته أعضاء من مجلس إدارة المؤسسة، لزيادة قدرته وفعاليتها على تحقيق الأهداف المراد بلوغها.





- تشكيل وبناء فرق عمل (حلقات الجودة) في الدوائر والأقسام المختلفة في المؤسسة وتمكين هذه الفرق من الصلاحيات الواسعة في مجال تحقيق الأهداف.
  - إرساء القواعد الفكرية والثقافية لدى العاملين في المؤسسة كافة، وبناء قيم جوهرية يرجع إليها أثناء التطبيق، وذلك من خلال تنفيذ البرامج التدريبية والتطويرية لجميع العاملين حول مفاهيم وقيم الجودة وأدواتها المستخدمة في التطبيق.
  - اعتماد سبل قياس الأداء ومعايير الجودة الموضوعية وذلك لمعرفة الآثار التي يمكن أن تحقق على أرض الواقع فعليا عند التطبيق (ص، 238).
  - من خلال ما سبق يتبين أن مرحلة الاعداد يتم فيها التحسيس واشاعة الوعي بين الفاعلين في المنظمة والالتزام بالعمل ورسم الأهداف المأمولة.
2. **مرحلة التخطيط:** في هذه المرحلة يتم اعداد الخطة الاستراتيجية الدقيقة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة، كما يتم تحديد هيكل الدعم والموارد اللازمة لتنفيذ هذا النظام وتتضمن هذه المرحلة ما يلي (بن غبشاوي، 2013، ص 141):
- صياغة الرؤية والرسالة للمؤسسة الاجتماعية المعنية بتطبيق هذا المشروع.
  - التحديد المفصل للأهداف الاستراتيجية الرابطة بين رؤية ورسالة المؤسسة، وكذا الموارد والامكانات الضرورية لتحقيق هذا الهدف.
  - اختيار منسق للجودة والذي غالبا ما يتم اختياره من المستويات الادارية العليا ويكون يتمتع بتأييد قوي لقضية الجودة ويعمل للوصول بين جميع المستويات في المؤسسة.
  - تدريب منسق الجودة والذي عادة ما يتم من طرف مستشارين خارجيين.
  - اعداد مسودة تطبيق الجودة الشاملة من طرف مجلس الجودة بالتنسيق مع كامل المعنيين بهذا التطبيق.
  - مناقشة خطة التطبيق بصدد الموافقة عليها وتخصيص الموارد اللازمة لها.





من خلال ما سبق يتبين أن هذه المرحلة تتلخص في اعداد الخطة التي تتضمن صياغة الأهداف بدقة والوقت المطلوب لذلك ، مع تحديد اجراءات التطبيق الفعلي لهذه الخطة.

### 3 مرحلة التنفيذ:

في هذه المرحلة تكون المنظمة مهياًة لتنفيذ مخطط الجودة الشاملة على أرض الواقع وتتلخص ملامح هذه المرحلة كما ذكرها رشاد ياسر عبد الرزاق تمرز (2015) فيما يلي:

- تحديد هيكل الإشراف الإداري على عملية التطبيق.
  - تحديد نظام الحوافز والمكافآت للمشاركين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
  - تكوين فريق التحسين.
  - التدريب على مهارات فرق العمل.
  - التطبيق على مشروعات تحسين تجريبية.
  - استخدام نتائج التحسين وتطبيقها.
  - التوسع في التطبيق على مستوى المنظمة(ص،85-86).
- من خلال ما سبق يتبين أن هذه المرحلة تعبر عن التنفيذ الميداني لما تم التخطيط له في المرحلة السابقة من خلال أنشطة وعمليات ممنهجة.

### 4.4.4 مرحلة التقييم:

في هذه المرحلة تتم الرقابة الفعالة والمستمرة التي تستعمل الأساليب الإحصائية وتحدد مميزات الجودة التي تحتاج الى قياس ومقارنة الإنجاز بالمعايير الموضوعه للجودة بهدف تحديد الانحرافات عن المعايير واتخاذ التدابير اللازمة لتصويبها.

تشتمل هذه المرحلة على: (بن عيشاوي، 2013، ص144)

- التقييم الذاتي: والذي يهدف الى تقييم وعي وإدراك العاملين حول أهمية تطبيق الجودة الشاملة.





• تقييم آراء المستفيدين من الخدمة: والذي يتم بواسطة المسح الشامل حول آراء هؤلاء المستفيدين من خدمة المؤسسة حالياً ومستقبلاً.

من خلال ما سبق يتبين أن هذه المرحلة مهمة وحاسمة إذ تعد وقفة لمراقبة الانجازات ودرجة النجاح والاختفاق من خلال توظيف مختلف الأساليب والأدوات في التقييم الشامل للأداء ومخرجاته.

#### 5. مرحلة تبادل الخبرات:

إذا تم تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة بنجاح فإن إدارة المؤسسة تتولى دعوة المديرين الذين ساهموا في هذا التطبيق، بالإضافة إلى جميع المؤسسات الاجتماعية الأخرى لاطلاعهم على نتائج هذا التطبيق ودعوتهم للتضامن معها والتكاتف أكثر نحو الاستمرار والتقدم في هذا الاتجاه، كما يكون في وسع المؤسسات الأخرى للتعاون والتبادل الخبرات في هذا المجال وهي الخدمة الاجتماعية للفرد والجماعة والمجتمع. (عبد العال، 2002، ص40) من خلال ما سبق يتبين أن هذه المرحلة تعبر عن الاستفادة والاستفادة من خبرات الغير لتضمن المنظمة استمرارية التطوير وتدفع المنظمات الأخرى إلى تحقيق النجاح.

#### ثانياً: استراتيجية المنظمة الرياضية وفق متطلبات الجودة الشاملة:

إدارة الجودة الشاملة كنظام إداري أو فلسفة إدارية تهدف إلى تحقيق الجودة الشاملة في جميع مكونات أداء المنظمة، عن طريق مجموعة الأنشطة المخطط لها لخلق بيئة تنظيمية توجه جهود المنظمة في تحقيق التحسين والتطوير المستمر لجودة العوامل الداخلية والخارجية للمنظمة، فتوجه المنظمة نحو نظام الجودة يجب أن يكون جزءاً من كافة المتطلبات لصياغة الاستراتيجية الخاصة بالمنظمة وتنفيذها وداعماً لأهدافها الأخرى وأن يتكامل مع أسلوب العمل داخل المنظمة وأن تصبح الجودة الشاملة محورياً للرسالة الخاصة بالمنظمة ضمن الأهداف والاستراتيجيات الأخرى.

ومن ناحية نظرية النظم فإن إدارة الجودة الشاملة تؤثر في جميع مظاهر ومواقع أداء المنظمة، من إدارة الموارد البشرية إلى السياسات التنظيمية، فاستراتيجية إدارة الجودة الشاملة





نظام داخلي للتفكير والمراجعة، وهي مفتاح لتكوين القيمة، ولهذا السبب يجب أن توضع بموضع متكامل مع استراتيجية المنظمة، وأن المنظمات التي لا تهتم بالجودة سوف تفشل ويضعف موقفها التنافسي مستقبلا (PHENG et HONG, 2015, P38).

لذلك تستلزم إدارة الجودة الشاملة في بناء استراتيجية تهدف الى تطوير أداء المنظمة الرياضية، اتباع منهج التطوير والتحسين الشامل على مستوى جميع أجزاء المنظمة (استراتيجية المنظمة، الهيكل التنظيمي، ثقافة المنظمة، العمليات، الموارد البشرية...)، وتحديد الاجراءات الخاصة والموارد المخصصة لتحقيق أهداف الجودة، وفيما يلي نوضح أهم الجوانب التي تتخللها فلسفة الجودة الشاملة:

### 1. استراتيجية المنظمة في ظل إدارة الجودة الشاملة:

تتخذ المنظمة الرياضية عدد من الاستراتيجيات في ظل الجودة الشاملة، فهناك استراتيجية الخدمات المقدمة للزبون، استراتيجية التمويل، استراتيجية تدريب المواد البشرية الى غير ذلك من الاستراتيجيات، وذلك بحسب نشاط وتخصص كل منظمة رياضية، فكل نشاط أو وظيفة داخل المنظمة لها استراتيجية تسيير بها لخدمة الاستراتيجية العامة للمنظمة من بين الأهداف الاستراتيجية التي تتخذها إدارة الجودة الشاملة نجد ما لخصها Ishikawa فيما يلي:

- الجودة مبنية على وجهة نظر العميل، حيث يرى أن العميل هو الأساس في تحديد الجودة؛
- الجودة هي جوهر العملية الادارية وهي استثمار طويل الأجل بدلا من التركيز على الأرباح في الأجل القصير؛
- تعتمد الجودة اعتمادا كليا على المشاركة الفاعلة، ويتطلب ذلك ازالة الحواجز بين الاقسام، وقيام المسؤولين بتفكيك نظام العمل الى اجزاء صغيرة للتعرف على المشكلات ومن ثم التخلص منها؛





■ استخدام البيانات والمعلومات بواسطة الوسائل الاحصائية للمساعدة في عملية اتخاذ القرارات؛

■ الادارة من خلال الاعتماد المتبادل للوظائف (Kaoru, 2002, p25).

ومن بين أهم الاستراتيجيات التي تركز عليها ادارة الجودة الشاملة نذكر ما يلي:

### 1.1. استراتيجية ضبط الجودة:

يكون رئيس مجلس ادارة المؤسسة أو مديرها العام هو المسؤول الأول عن ادارة أنشطة الجودة والضبط والرقابة وتستلزم هذه الاستراتيجية كما يرى محفوظ أمحمد جودة (2010) وجود ما يلي:

■ سياسة مكتوبة للجودة بحيث يتم نشرها وتعميمها على كافة العاملين، وتعتبر سياسة الجودة مرشد عام للموظفين أثناء تأدية مهامهم؛

■ قد تتضمن هذه السياسات التأكيد على ضرورة أن تكون جهود التحسين مستمرة أو التركيز في أنشطة الجودة على التأكيد على الجودة ومنع وقوع أخطائها بدلا من ضبط الجودة واكتشاف الأخطاء لتصحيحها أو أي سياسات أخرى تتعلق بالوصول الى مستويات عالية من الجودة؛

■ وضع أهداف للجودة الشاملة لجميع الوظائف في كافة المستويات وخاصة تلك الأهداف المتعلقة بالتحسينات المستمرة؛

■ توزيع المسؤوليات على أنشطة الجودة؛

■ تمكين العاملين من تأدية أعمالهم من خلال تفويض الصلاحيات التي يحتاجونها

لأداء أعمالهم بطريقة تساعدهم على تحقيق أهداف الجودة. يقول هيوكوش بأن

استراتيجية الجودة الشاملة تتضمن منح صلاحيات مناسبة للموظفين تمكنهم من

ممارسة صلاحياتهم (ص 122).





## 2.1. استراتيجية التوجه إلى الاهتمام بالمستفيد:

يعد الاهتمام باحتياجات وطموحات المستفيد من الهدف الرئيس في فلسفة إدارة الجودة الشاملة، " أكد كروسبي Crosby أنه لا توجد منظمة إلا وتعمل على تقديم خدمات أو منتجات لعملائها، ومعيار نجاحها ارضاء العملاء عن تلك الخدمات والمنتجات، لذلك يمثل رضا العملاء المحور الأساسي لإدارة الجودة" (الطراونة والبلبيسي، 2002، ص21). لذلك تعد استراتيجية التركيز على تلبية احتياجات المستفيد الرياضي والمجتمع عن طريق تفعيل نظام التغذية العكسية عبر توفير قاعدة بيانات يساهم في تحقيق الجودة المرجوة من المنظمة الرياضية العمومية.

للإشارة فان العميل أو المستفيد في فلسفة الجودة الشاملة لا يقتصر على المستفيد الخارجي بل يمتد إلى " المستفيد الداخلي الذي يساهم في تحديد جودة الأفراد والعمليات وبيئة العمل، فتصف الإدارة العليا المستفيد الداخلي على أنه الفرد الذي يعتمد على مخرجات العاملين الآخرين في الأقسام الأخرى للمؤسسة وتعتبره من الضروريات، وبالتالي يجب أن تولي له اهتمام كبير " (الغزوي، 2005، ص60).

يمكن بناء هذه الاستراتيجية عبر التعرف على احتياجات ورغبات المستفيدين من خلال ما ذكره محفوظ أحمد جودة (2014):

- ◀ مقابلات شخصية: التفاعل اللفظي الذي يتم بين فردين وأكثر بإتباع أسلوب الحوار بالكلام للوصول لمعرفة الحاجات.
- ◀ استمارة الاستبانة: تعتبر من الوسائل التي يتم جمع البيانات والمعلومات بأسئلة يجيب عليها العميل.
- ◀ ضمان المشاركة من قبل العميل بفرق جودة: أن تتاح فرصة للعميل ليكون ضمن عضوية فريق ضمان الجودة
- ◀ تأسيس نظام اقتراحات: كصندوق لجمع اقتراحات العملاء ومعرفة آرائهم حول المنتجات(ص73).





نرى أهمية تطبيق مبدأ التركيز على احتياجات المستفيد الرياضي وأخذ آرائهم في مجال تحسين وتطوير الخدمات من الأساسيات التي يجب أن تراعى في المنظمة الرياضية، لأن ذلك يحقق جودة الخدمات الرياضية وبالتالي يساهم في الرفع من مستوى المنظومة الرياضية المحلية والتطلع الى منافسة المستويات الدولية والعالمية.

### 3.1. استراتيجية التحسين المستمر:

تقوم إدارة الجودة الشاملة على مبدأ أن التطوير والتحسين عملية مستمرة، لان رغبات وطموحات المستفيدين غير ثابتة ومتطورة، لذلك تحرص على تحسين وتطوير كل من العمليات والأنشطة والخدمات بشكل مستمر وفقا لتحليل احتياجات المستفيد.

تتميز إدارة الجودة الشاملة عن الإدارة التقليدية باستمرار التطوير والتحسين، ففي الإدارة التقليدية يتم التطوير حسب الحاجة فقط أما في إدارة الجودة الشاملة فإن التطوير والتحسين عملية مستمرة تتطلب التقييم المستمر للمدخلات والعمليات والمخرجات عبر خطط عمل تتناول التحسين أو معالجة المشكلة، ومن ثم القيام بتنفيذ الخطة على نطاق محدود على سبيل التجربة لفحص فعالية التنفيذ وأخيرا تأتي مرحلة مباشرة العمل وفق الخطة الموضوعية بعد التأكد من فعاليتها (شيهاني، 2017، ص 96).

4.1. استراتيجية الضبط الاحصائي: تقوم الكثير من المؤسسات باستخدام الاساليب الاحصائية في ضبط جودة الانتاج والعمليات، هناك سبعة أدوات معروفة تستخدم في هذا المجال: شكل الانتشار، تحليل باريتو، خريطة السبب والاثر، خريطة تدقيق العمليات، قائمة المراجع، خريطة المتابعة، خرائط الرقابة، وتساعد هذه الأدوات في تصنيف البيانات وتحليل مشكلات العمل لتحديد أولويات حل المشكلات والعمل على حلها.

### 2. تخطيط استراتيجية الجودة الشاملة:

التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في المنظمة الرياضية يعبر عن الخطوط العريضة والتفصيلية للتوجه الاستراتيجي الذي تتخذه الادارة العليا في تطوير عملية تسيير





شؤون التنظيم الرياضي، تترجم هذه الاستراتيجية كما يرى الطراونة والبلبسي (2002) في خطة تتحدد من خلالها سبل التصرف والهدف المراد الوصول إليه وكيفية المناورة في تحقيق هذا الهدف، وتشمل أبعاد التخطيط الاستراتيجي للجودة في استمرارية التحسين، المنافسة، الأسعار، الاحتياجات، ومتابعة التغيرات في حاجات ورغبات العملاء ومتابعة التطورات والمواصفات والمقاييس الخاصة بتقييم الجودة ووضع خطط طويلة الأمد لضمان جودة تقديم الخدمة ومتابعة وفحص آثار تطبيق هذه الخطط أثناء وبعد تنفيذ العملية (ص21).

يبدأ التخطيط الاستراتيجي للجودة في المنظمة الرياضية من خلال تحديد رسالة المنظمة، وتحديد أهداف قصيرة وطويلة الأجل للجودة، حيث أكد شعبان اياذ عبد الله (2009) أن هذه الأهداف تعكس رؤية وتوجهات القيادة في أي مؤسسة. ولا بد أن تتسجم كذلك مع أهداف العاملين، فالجميع يعملون معا اتجاه أهداف مشتركة في إطار الجودة الشاملة، ويشكل عام يراعى عند وضع الأهداف الاستراتيجية للجودة أن تأخذ في الاعتبار الاهتمام بالعمل وتحقيق النتائج باعتبارها ركائز أساسية في إطار الجودة الشاملة، ولا بد أن تكون هذه الأهداف واضحة ومحددة، قابلة للقياس، قابلة للتحقيق لكنها تتطوي على التحدي، واقعية ومحددة بإطار زمني، وهو ما يطلق عليه الأهداف الذكية (ص86).

#### - خطوات صياغة الخطة الاستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة:

تتمثل الخطوات الأساسية في عملية وضع الخطة الاستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة

كما ذكرها أحمد بن عيشاوي (2008) في النقاط التالية:

- قيام إدارة المؤسسة بتهيئة بيئة العمل الداخلية من خلال نشر ثقافة الجودة والتأكيد على أهميتها الاستراتيجية، فبموجبها يستطيع العاملون تقبل آليات جديدة في العمل، وحتى تتمكن المؤسسة من توفير هذه الظروف لا بد من إشراك العاملين، والعمل على تغيير ثقافة المؤسسة ووضع برامج تدريب جديدة تتناسب مع مقتضيات هذه البيئة الجديدة.
- تطوير رسالة المؤسسة وتحديد أهدافها الاستراتيجية، إذ أن إنجاز عملية التخطيط الاستراتيجي تستوجب توضيح الرسالة والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة من أجل





الحصول على الدعم المعنوي والمادي الذي تحتاجه، والهدف الاستراتيجي هو قدرة المؤسسة في المحافظة على الالتزام طويل الأجل اتجاه امتلاك الميزة التنافسية والعمل على تحسينها وهذا يتطلب تحديد عناصر النجاح التي لها تأثير مباشر على إرضاء العملاء وكسب ولائهم.

- تحليل البيئة الخارجية العامة منها والخاصة للمؤسسة وتحديد مختلف عناصرها والتنبؤ باتجاهاتها المستقبلية وتحديد الفرص المتاحة لاستثمارها وكذا تحديد مجالات التهديد لمواجهةها.
- تحليل بيئة العمل الداخلية بهدف تقليل الصعوبات التي قد تواجه التطبيق الصحيح والناجح لخطة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة وذلك من خلال تحديد نقاط القوة من أجل استثمارها وتحديد نقاط الضعف لمعالجتها.
- وضع خطة لتحسين الجودة الشاملة والتي تركز أساسا حول المنتجات التي سيتم تحسينها في المستقبل استنادا إلى بحوث التسويق ومن خلالها مسح آراء العملاء لمعرفة احتياجاتهم وتوقعاتهم المستقبلية اتجاه منتجات المؤسسة ووضع هذه المقترحات المتعلقة بعمليات تحسين الجودة ضمن تقارير مفصلة ترفع للإدارة العليا للمصادقة عليها قصد التنفيذ في المستقبل (ص 89-90).

من هذا فان تخطيط استراتيجية الجودة الشاملة في المنظمة الرياضية عبارة عن منهجية تتبع لتحديد رسالة المنظمة وسياستها اتجاه المستهلك الرياضي والمجتمع، عن طريق رسم المسار العام للتطبيق الفعلي لفلسفة الجودة الشاملة. يمكن تحديد أهم الخطوات التي يمكن لإدارة المنظمة الرياضية أن تتخذها في بناء الخطة الاستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة:

- تسطير أهداف الجودة الشاملة في المنظمة الرياضية من خلال وضع اليات تطوير أداء المنظمة في تحقيق المستوى الرياضي المطلوب؛
- تحديد الأطراف الفاعلة في المنظمة سواء من يعمل على تحقيق الجودة (موظفي المنظمة الرياضية) أو المستفيد منها (المجتمع الرياضي)؛





- تحديد احتياجات ومتطلبات الخدمات التي يطمح لها المجتمع الرياضي في ظل التطورات البيئية الحاصلة؛
- تحديد استراتيجية تطويرية تشمل كل مجالات المنظمة (السياسات، الاجراءات والعمليات) مع رصد وتحديد وسائل التحكم والسيطرة عليها؛
- تحديد ودراسة الامكانيات المتاحة (موارد بشرية، موارد مادية) داخل المنظمة؛
- ترجمة الاستراتيجية الى خطط تفصيلية مع تحديد مراحل واجراءات تنفيذها؛
- وضع معايير ومقاييس لجودة أداء المنظمة الرياضية وجودة مخرجاتها.

## 1.2. تحديد رسالة المنظمة في ظل إدارة الجودة الشاملة:

تعتبر رسالة المنظمة على "الغرض الأساسي الذي وجدت من أجله المنظمة أو المهمة الجوهرية لها، ومبرر وجودها واستمرارها، توصف الأنشطة ومخرجات ومصالح المنظمة وقيمتها الأساسية" (عزوز، 2015، ص 143). رسالة المنظمة تعد كمرشدا للجهاز الاداري والجهاز الفني في المنظمة، يرشدهم نحو العمل على بلوغ الأهداف المرسومة .

تركز رسالة المنظمة في ظل تطبيق أسلوب إدارة الجودة في المنظمات العمومية حسب شيهاني سهام (2017) على العناصر التالية:

- **المستفيد (النقطة المحورية):** إذ ينبغي ذكر المستفيد صراحة في الرسالة بدل استعمال اسم المواطن، كما ينبغي التركيز في الرسالة أن الإدارة تهدف إلى تحقيق إشباع احتياجات المستفيد في المجال الذي تخدمه الإدارة.
- **فلسفة الإدارة (مدعمة للمستفيد):** فهي إدارة عامة حكومية موجهة للمستفيدين منها وتوظف كافة مواردها نحو تحقيق هذا الهدف، تعمل على تقديم: الاحترام، الثقة، المصداقية، والتحسين المستمر للعمل.
- **العاملين (أهم المحاور في تدعيم العاملين):** حيث يسير العمل في المرفق من خلال مجموعة من العاملين مؤهلين ومتعاونين فيما بينهم لتقديم خدمات تشبع احتياجات المواطنين.





- الجودة (الهدف النهائي): يسعى المرفق نحو تقديم مستوى مرتفع من الجودة تشبع احتياجات المواطن وتظهر في جميع المراحل التي يحصل من خلالها على الخدمة(ص168).

ذكر حسن صادق حسن عبد الله (2014) أن صياغة رسالة المنظمة في ظل إدارة الجودة الشاملة تشمل الجوانب الرئيسية التالية:

- المنظمة جزء لا يتجزأ من المجتمع الذي تعمل في ظله وتعيش في كنفه ولولا قبوله لها لما قامت، فله دين عليها بشكل دائم، فعلى المنظمة أن تقدم له كل خير ونفع، وتسعى لإبعاد أي ضرر يلحق به، فرضا المجتمع هو غاية المنظمة.
- طموح المنظمة المستقبلي هو أن تكون دائماً في الطليعة، وتحمل راية الريادة في الجودة، من خلال تميزها وتفوقها على المنافسين.
- تريد المنظمة دائماً أن تكون الأفضل في نظر عملائها، وهذا يلقي عليها مسؤولية كبيرة نحوهم وهي المحافظة على الريادة في الجودة بشكل دائم.
- إنجازات المنظمة ومستوى جودتها، ورضا عملائها، هم الضمان لها في البقاء والاستمرار لأمد طويل(ص18).

في هذا المنحى رسالة المنظمة الرياضية تكون بمثابة صورة توضح التوجهات المستقبلية للمنظمة، وإلى أين تريد الوصول إليه في مسيرتها والطموح المشترك لكل الاطراف المستفيدة من المنظومة الرياضية (المجتمع، الفرق الرياضية، الجمهور)، من خلال تطبيقها استراتيجية تمثل التوجه الاستراتيجي للجودة الشاملة.

يراعى في صياغة رسالة المنظمة الرياضية وفق فلسفة الجودة النقاط التالية:

- التوجه الجديد الذي فرضته تطورات العصر الحديث في المجال الرياضي.
- الخطط العامة للتنمية المسطرة في المجال الرياضي.
- اشراك الأطراف المستفيدة (موظفين، نوادي رياضية، مدربين، جمعيات ناشطة في المجال الرياضي...) في صياغة الرسالة.





- التركيز على متطلبات الخدمات الرياضية وأساليب تحسينها.
- تحديد الاطراف المستفيدين من المنظمة بدقة وجعل تلبية احتياجاتهم في مقدمة أهداف الرسالة.
- التأكيد على التوجه نحو نظام الجودة الشاملة وتحديد استراتيجية التميز والاستمرار في خدمة الرياضة بشكل خاص والمجتمع بشكل عام.
- وضوح الرسالة لتمكين الموظفين والعاملين من فهم معناها والعمل على نجاحها.

## 2.2. سياسة المنظمة في ظل ادارة الجودة الشاملة:

تعرف سياسة الجودة على أنها "مبادئ عامة وخطوط عريضة توجه عمل المنظمة في مجال معين لتحقيق مبدأ التحسين المستمر في هذا المجال" (سلامة، 2008، ص218). يتم رسم سياسة الجودة في استراتيجية المنظمة الرياضية على أساس رسالتها، بحيث تعمل هذه السياسة على اعادة هيكلة تنظيمها وتحديد المسارات التي تتخذها في تحقيق جودة العمليات ومخرجات المنظمة الرياضية لتتوافق مع متطلبات المستفيد الرياضي والمجتمع ككل، كما تعتبر السياسة الموجه والمنسق العام لكافة جهود الطاقم الاداري اتجاه تحقيق أهداف استراتيجية المنظمة ورسالتها القائمة على تقديم خدمات رياضية ذات جودة عالية والمساهمة في ترقية مستوى الرياضي.

### 1.2.2-أسس سياسة ادارة الجودة الشاملة: (بن عباس، 2015، ص43)

يمثل تحسين الجودة رهانا بالنسبة لمستقبل المنظمة والطريق الصحيح والوحيد لمواصلة البناء وتحدي المستقبل في ظل المنافسة، وفي ظل التقدم السريع لمجال التكنولوجيا والتحسين في مستوى تسيير الادارة والاداء للأفراد، وكذا تحديد الاهداف المستقبلية وتحسين مهارات العاملين هذه بعض الأسس التي تعد بمثابة القاعدة التي تقوم عليها سياسة الجودة، بالإضافة الى أسس أخرى يمكن حصرها في الآتي:

◀ تفويض مسؤولية الافراد عن طريق الاشتراك المباشر على مستوى العمليات،

التسيير والرقابة،





◀ التعميم على مستوى المنظمة لمفهوم علاقة زبون/مورد؛

◀ انفتاح المنظمة على الخارج عن طريق الشراكة الخلفية (الموردين) والامامية

(الزبائن)

أما الاتجاهات الجديدة لصياغة سياسة الجودة تتمثل في اتجاهات القرارات من طرف مدير المنظمة وهي الطريقة الفعالة لضمان مصداقيتها وفعاليتها والتي تتمثل في:

◀ اعداد سياسة خاصة بالجودة في المنظمة وكتابتها لكي تبلغ بصورة سهلة وسريعة للمعنيين، كما تسمح بالتسيير بطريقة صادقة كي تعطي الفرصة لمقارنة كل الأهداف المنشودة مع الانجازات المحصل عليها؛

◀ وفي مرحلة ثانية يقوم المسؤولون بشرح هذه السياسة للمستخدمين والتغيير الذي

طرأ في المنظمة وذلك لإشراكهم في هذه السياسة، من أجل:

- تحسين سياسة الجودة؛

- تطبيق هذه السياسة يكون مدعماً بتوجيهات تقوم بتطوير الجودة؛

- يتم ادماج هذه السياسة في تسيير المنظمة لتحقيق أهداف الجودة؛

- تحريك كل القوى الداخلية في حركة الجودة لتحقيق الاهداف الاستراتيجية.

## 2.2.2- قواعد ومرتكزات سياسة الجودة الشاملة:

تشمل سياسة الجودة الشاملة على عدد من المرتكزات والقواعد التي يجب الالتزام بها عند اتخاذ القرارات في كافة المستويات الإدارية داخل المنظمة، فهذا الالتزام يعني توجه جميع المديرين والرؤساء نحو استراتيجية المنظمة ورسالتها، وتتمثل في هذه المرتكزات كما ذكرها حسام الكيالي (2006) في الاتي :

• إرضاء العملاء وكسب ثقتهم من خلال تقديم سلعة أو خدمة خالية من العيوب، وتقديم أكبر منفعة لهم.

• الاتصال المستمر مع العملاء لمعرفة حاجاتهم ومطالبهم وتوقعاتهم، للعمل على تلبيةها بأسرع ما يمكن؛





- أداء العمل الصحيح من المرة الأولى وبدون أخطاء مستخدمين أسلوب تأكيد الجودة وبأكثر الأدوات الرقابية بكفاءة؛
- تعميق المسؤولية الجماعية المشتركة لدى كل من يعمل في المنظمة فيما يخص تحقيق الرضا لدى الزبائن،
- تعميق النظرة الشمولية للعاملين داخل المنظمة.
- تحقيق شعار العمل الجماعي، والمشاركة في اتخاذ القرارات.
- تحقيق السهولة التنظيمية والمرونة في العمل، والقضاء نهائياً على أي تعقيد يعيق سير الأعمال في المنظمة؛
- التحسين المستمر للجودة والتحسين الشامل لكل شيء داخل المنظمة؛
- التكيف مع كل ما يحدث في البيئة ويؤثر في نشاط المنظمة(ص24).

### ثالثاً: التغييرات المطلوبة لتطوير استراتيجية التسيير وفق إدارة الجودة الشاملة

#### 1. ثقافة المنظمة في ظل إدارة الجودة الشاملة:

إن إدخال أي مبدأ جديد يتطلب إعادة تشكيل ثقافة تنظيمية جديدة، وفي ظل إدارة الجودة الشاملة تختلف الثقافة اختلافاً جذرياً عن الثقافة الإدارية التقليدية وبالتالي يلزم إيجاد هذه الثقافة الملائمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

تتطلب إدارة الجودة الشاملة ثقافة تنظيمية تمتاز بقيم التعاون والمشاركة واللامركزية والديمقراطية وخدمة العملاء وتشجيع الموظفين ومساندتهم، لذلك تعمل المنظمة على استبدال ثقافة تنظيمية تدعم العمل وفقاً لخصائص الجودة الشاملة، وذلك عن طريق تبني قيم ومفاهيم قائمة على العمل التعاوني بمشاركة جميع أفراد المنظمة، وبتشكيل فرق عمل تقترح التغييرات المناسبة وأجرائها بغرض إرضاء العميل عن طريق تقديم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية ترقى إلى مستوى توقعاتهم واحتياجاتهم، والعمل مستمر ودؤوب على تحسين جودة الخدمات وتطويرها (فلاق، 2010، ص37).





تشمل الثقافة التنظيمية الجديدة التي تخدم أهداف الجودة الشاملة في المنظمات على الجوانب التالية:

- الكمال في الإنجاز مسؤولية الجميع.
  - التميز هدف استراتيجي.
  - الولاء، الانتماء، الإخلاص والأمانة في العمل، السبيل الوحيد لتحقيق رسالة المنظمة.
  - توفير المعاملة الإنسانية والاحترام والتقدير لكل أفراد المنظمة.
  - احترام الآخر والصدق في التعامل معه وسيلة لتعزيز الثقة.
  - تنمية الرقابة الذاتية والإحساس بالمسؤول.
  - النظر لكل من يعمل في المنظمة على أن لديه القابلية للابتكار والإبداع.
  - تنمية العلاقات غير الرسمية بين الجميع.
  - رسالة المنظمة تمثل غاية ومسعى الجميع، باعتبارها مستقبل كل من يعمل فيها، بل أكثر من ذلك هي مستقبل المجتمع ككل. (فتح الله 2012، ص50، 49).
- لأجل بناء ثقافة تنظيمية في المنظمة وفق أهداف إدارة الجودة الشاملة ينبغي تطبيق الاستراتيجية التالية (عليميات، 2005، ص35):

- معرفة التغيرات المطلوب احداثها: حتى تكون الثقافة السائدة هي ثقافة الجودة لابد من رصد التغيرات المطلوبة عن طريق اتباع عدة طرق نذكر منها:
  - نظام الاتصالات المفتوحة؛
  - المشاركة التبادلية بين الافراد؛
  - اشراك العاملين، وتفويض الصلاحيات؛
- بناء خطة متكاملة لتنفيذ تلك التغيرات المطلوبة: حيث تكشف تلك الخطة عدة أمور نذكر منها: - من الذي سيتأثر بعملية التغيير؟، متى يجب تنفيذ التغيير؟، أين سيتم اجراء التغيير،
- افناع العاملين في المنظمة بأهمية التغيير الذي سيتم احداثه.





▪ تقديم التشجيع والتحفيز المادي والمعنوي الضروري والممكن للأفراد الذين سيتأثرون بعملية التغيير في المنظمة.

على ضوء ما سبق فإن خلق ثقافة تنظيمية داخل المنظمة الرياضية تتفق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة، يعتبر من المرتكزات الأساسية لتطبيقها، بحيث تشمل هذه الثقافة: المبادئ والقيم، المفاهيم، المعتقدات والأنماط السلوكية التي تحدد توجهات جميع الأفراد داخل المنظمة الرياضية، نحو إدراك وقبول التغيير بما يخدم الأهداف الاستراتيجية للجودة الشاملة في تحقيق التطوير والتحسين المستمر للعمليات الإدارية وخدمات المنظمة الرياضية اتجاه المجتمع.

لذلك نرى أن الثقافة التنظيمية لدى جميع الأفراد في المنظمة الرياضية التي تخدم أهداف إدارة الجودة الشاملة تتبلور في النقاط التالية:

- الايمان برسالة المنظمة بحيث يكون تحقيقها مسعى وغاية الجميع في تحقيق رسالة المنظمة.
- ايجاد نمط قيادي مساند ومحفز للطاقت الاداري والمهني.
- الكل في المنظمة يسعى الى تحقيق متطلبات المستفيد الرياضي والمجتمع.
- تنمية الرقابة الذاتية والإحساس بالمسؤولية.
- خلق جو يسوده الصدق، التقدير، والاحترام في التعامل بين جميع الافراد داخل المنظمة.
- العمل التشاركي واتخاذ القرارات بشكل جماعي في حل مشكلات العمل.
- الفشل في تقديم خدمات للجمهور الرياضي ليس نهاية، بل تجربة يجب تجاوزها والاستفادة منها مستقبلا.

## 2. الهيكل التنظيمي في ظل ادارة الجودة الشاملة

تتطلب ادارة الجودة الشاملة الهيكل التنظيمي المسمى ب "مدخل النظام الكلي المتكامل الذي ينظر للمنظمة على أنه مكون من هياكل تنظيمية فرعية متكاملة مع بعضها





البعض في سبيل تحقيق هدف كلي مشترك هو هدف المنظمة. فالهيكل الفرعية هي عبارة عن فرق عمل متكاملة، يتحول بموجبها الهيكل التنظيمي العمودي الطويل إلى هيكل أفقي، فعمل الأنظمة أو الهياكل التنظيمية الفرعية مترابط مع بعضه عمودياً وأفقياً، حيث يتأثر الجميع بأي مشكلة تحدث، وذلك بسبب وجود هذا الترابط الذي يزيد من أواصر التعاون، والتنسيق، والعمل الجماعي، والمشاركة في كافة أنحاء المنظمة، وبالتالي يمكن القول أن هذا الهيكل التنظيمي الجديد يؤدي إلى انسياب العمل بشكل أفقي وبشكل عمودي بأن واحد، بشكل يسهل معه انتقال الأوامر والتوجيهات والمعلومات بسرعة ويسر، وتخف حدة الروتين الذي كان يعيق انسياب العمل في الهيكل التنظيمي التقليدي (حسن صادق، 2014، ص 26).

فعندما تسعى إدارة المنظمة الرياضية إلى توجيه الهيكل التنظيمي في منحى أسلوب إدارة الجودة الشاملة يعني ذلك إلى توجيه الإدارة بأكملها نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجودة الشاملة ويستدعي تطبيق إدارة الجودة الشاملة تضمين الهيكل التنظيمي الجوانب التالية نذكرها كما ذكرها رفيق بن مرسلي (2011) في الآتي:

◀ **وجود المستفيد في الهيكل التنظيمي:** فالإدارة العامة تجعل احتياجات المستفيدين في القمة وتجعل منهم الفئة الأكثر أهمية، بأن يكون لهذه الفئة مكان في إطار التنظيم الرسمي للإدارة رغم طبيعتها المعقدة المتسمة بوجود تنظيم هرمي يشمل السلطات والمسؤوليات، واضح ومحدد، وذلك عن طريق تأسيس وحدة جودة الخدمة تكون هذه الوحدة تابعة بشكل مباشر إلى أعلى مستوى إداري وتكون مسؤولة عن دراسة مشكلات واحتياجات المواطنين والعاملين وتقديم التوصيات الملائمة لتوفير مناخ مناسب لتقديم خدمة ذات جودة.

◀ **الاجراءات الإدارية:** والتي تمثل الخطوات التي تمر بها المعاملة من البداية للنهاية وتلعب الاجراءات الإدارية دورا فعالا في الإدارة العامة نتيجة لتعدد الأنشطة التي تمارسها وكثرة الخدمات التي تقدمها لقطاعات عريضة من المجتمع، إن تأثير الدور التي تمارسه الاجراءات الإدارية يتعدى أهميته في تحديد كفاءة وفعالية الجهاز الإداري ليمارس دورا





لا يقل أهمية بل يزيد حيث يؤثر سلبا وايجابا على انطباعات ودرجة رضا المستفيدين المتعاملين مع المرفق العام.

← **تفويض الصلاحيات:** إن تفويض الصلاحيات يمارس دورا مباشرا في تحسين جودة خدمة المرفق العام خاصة مع الأخذ بعين الاعتبار حجم التعاملات اليومية التي تتم في المرفق العام، ويمكن ايجاد حل للمشكلات من خلال تفويض الصلاحيات، فهو يشكل أهمية كبيرة لموظفي المرفق العام في التعامل مع المستفيدين واشباع حاجياتهم بأن يمتلك هؤلاء الموظفين كافة الصلاحيات في الإطار الذي يتيح لهم خدمة المستفيد بشكل سريع وفعال(ص97).

### 3. القيادة الإدارية في ظل إدارة الجودة الشاملة:

تتطلب ادارة الجودة الشاملة قيادة فعالة على كل المستويات الادارية، تكون لها قوة التأثير على اتجاهات الافراد نحو أهداف الجودة الشاملة، وتعمل على تشجيع العمل الجماعي وروح الفريق والتنسيق بين كافة أعضاء الفريق وغرس القيم الايجابية بين أفراد المنظمة، بغية ضمان السير الحسن لكل المستويات الادارية بالوجه الذي يحقق كفاءة عالية ومستمرة في الأداء وتكريس عملية التطوير المستمر لكل أجزاء المنظمة وتكمن مهام القيادة الادارية في فلسفة ادارة الجودة الشاملة فيما يلي:

#### 1.3. بناء التوجه الاستراتيجي للمنظمة:

تعمل القيادة الادارية على تحديد الرؤية الاستراتيجية والرسالة والتوجهات الاستراتيجية على المدى الطويل والمتوسط والقصير، وتحديد مستويات الاداء والانجاز ومقاييس الحكم عليها، وتحديد أسس ومعايير البناء التنظيمي، وثقافة المؤسسة المتماشية مع التوجهات الاستراتيجية، وتشكيل الاساس الموضوعي لبناء وتمكين الموارد البشرية وافساح المجال لهم للتطور والابداع (السلمي،دت، ص89).





### 2.3. الالتزام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة ودعمها:

يعتمد تطبيق إدارة الجودة الشاملة على دعم الإدارة العليا في المنظمة وتبنيها فلسفة الجودة بكل الأنشطة والعمليات التي تمارسها، والقدرة على إقناع العاملين وتأثيرها عليهم، والالتزام الإدارة العليا يكون بتعزيز الثقافة بالجودة، والارتقاء بالإمكانيات والقدرات عند العاملين في الأداء للوظائف والمهام، مع إيجاد الرؤى الإستراتيجية الواضحة للأهداف عند تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة (ثوابته، 1016، ص25).

تطبيق استراتيجية الجودة الشاملة يعتبر قرارا استراتيجيا عند اتخاذه من جانب القيادات الإدارية على مستوى الإدارة العليا، لذا يجب أن ينبع عن قناعة ودعم ومؤازرة كاملة منها، لامتلاكها صلاحيات اتخاذ القرار والقدرة على تطوير ونشر رؤية المؤسسة ورسالتها واستراتيجيتها، لذلك لا بد أن تقوم القيادة العليا بالإعلان عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة أمام جميع المستويات الإدارية والفنية، وتخصيص الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة للتطبيق (الحلواني، 2013، ص52).

كما يرى مأمون محمد حسن ثوابته (2016) من أهم صور التزام الإدارة العليا بالجودة هو القدرة التي تمكنها من تغيير الثقافة السائدة داخل المنظمة الى ثقافة داعمة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، بحيث لا يمكن تحقيق ذلك من غير وجود قيادة كفوءة تستطيع التأثير في قيم وسلوك وثقافة العاملين في المنظمة (ص26).

تأسيسا على ما سبق نرى أن الالتزام يعني التجسيد الواقعي والعملي لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة، فالإدارة العليا هي التي تتبنى قرار تطبيق الجودة الشاملة في جميع مكونات المنظمة الرياضية، بالإضافة الى قيامها بدور تحفيزي ومساند عن طريق تخصص الإمكانيات اللازمة للتطبيق، ودعم العاملين، وتشجيع العمل التشاركي في بناء استراتيجية على أساس دراسة وتحليل التطورات الحاصلة في المجال الرياضي واستشراف مستقبله.





### 3.3. إدارة الأداء:

تتميز إدارة الأداء بالاستمرار والتجديد والتخطيط للتطوير وتتعلق بدور القيادة في توفير التوجيه والارشاد والمساندة وتقويم أداء مختلف عناصر المؤسسة، وتأكيد جودة الاداء، وتوافقه مع الأهداف الاستراتيجية العامة للمؤسسة، وهذا ما يؤكد أهمية القيادة الادارية في التحسين وتطوير العمل ودعم ومساندة الموظفين بشكل مستمر (السلمي، دت، ص 89).

بالنظر الى مبادئ إدارة الجودة الشاملة، يعتبر نموذج القائد التحويلي أنسب نموذج لتطوير المؤسسات نحو الجودة الشاملة، فالقائد التحويلي هو الذي يرفع من مستوى المرؤوسين من أجل الانجاز والتنمية الذاتية، والذي يروج لعملية التطوير وتنمية المجموعات والمؤسسات، من خلال احداث التغييرات الرئيسية المؤثرة في اتجاهات وافتراضات أفراد المؤسسة، وبناء الالتزام بأهداف واستراتيجيات ورسالة المؤسسة، والقائد التحويلي هو الذي يثير في المرؤوسين أعلى درجات الوعي لديهم وخاصة بالقضايا الرئيسية، وفي الوقت الذي يعمل فيه هذا القائد على رفع ثقة هؤلاء المرؤوسين في أنفسهم وزيادة همهم، فإنه يغير ويعدل أهداف المرؤوسين واهتماماتهم الى اهتمامات خاصة بالإنجاز العالي، وبالتقدم وبالتنمية الذاتية، ولذلك فهو يعتبر من النماذج القيادية الأنسب بالتحول نحو ادارة الجودة الشاملة (الزبيدي، 2013، ص 75).

من خلال ما سبق يمكن القول أن القيادة الادارية في المنظمة الرياضية تعتبر المحرك الاساس لكل نشاطات وعمليات التنظيم لما لها من قدرة على التأثير في سلوك وجهود الافراد العاملين لتوجيههم نحو تحقيق أهداف واستراتيجيات التطوير والتحسين المستمر ضمن توجه منظور الجودة الشاملة، كما تعمل القيادة على تهيئة المناخ التنظيمي وتوجيه الرؤية والأهداف والاستراتيجيات نحو تغيير وتطوير أداء المنظمة الرياضية، فالقائد الإداري في المنظمة الرياضية حسب فلسفة إدارة الجودة الشاملة، تقع على عاتقه مسؤولية تأدية بعض المهام التي نذكر أهمها في الآتي:

- قيادة وتدعيم ثقافة التغيير نحو الجودة الشاملة، وتوضيحها لكافة اعضاء التنظيم.





- تتبع التطورات والمستجدات الحاصلة في بيئة المنظمة الرياضية عامة، وعلى الصعيد الرياضي خاصة.
- تنمية ثقافة الاتصال والتفاوض بينه وبين مرؤوسيه سواء في مناقشة استراتيجية المنظمة أو في حل مشكلات العمل.
- تحفيز الطاقم الإداري على الالتزام بمبدأ جودة الشاملة في تقديم الخدمات الرياضية لتحقيق رضا الزبائن والمستفيدين منها.
- تطبيق العدالة والمساواة في التعامل مع المرؤوسين.
- تفويض السلطة لمرؤوسيه وتشجيعهم على الإسهام بمقترحاتهم في صنع القرارات المشتركة وتوجيههم الى العمل التشاركي ضمن فريق العمل.
- اعتماد نظام لتقييم الأداء وتفعل عملية الرقابة المباشرة والوقائية.
- الاستجابة السريعة لضغوط ومشاكل العمل، والسعي إلى حلها والتكيف معها.

#### 4. ادارة الموارد البشرية في ظل الجودة الشاملة:

كما هو معروف إدارة الموارد البشرية هي إحدى أهم الوظائف الإدارية لتركيزها على المورد البشري والذي يعتبر من أثمن الموارد التي تمتلكها الإدارة وهي الأكثر تأثيراً على الإنتاجية، لذلك فإن إدارة وتنمية هذه الموارد تعتبر ركناً أساسياً في أغلبية المنظمات، التي تسعى إلى تطوير قدراتها التنظيمية، والتي تمكن المنظمات من استقطاب الكفاءات اللازمة والقادرة على تلبية الحاجات الحالية والمستقبلية (Dissler,2013,p17)

يرتكز هذا العنصر على مجموعة من السياسات والبرامج الموجهة إلى العاملين في المرفق العام بهدف تحقيق مستويات مرتفعة من الرضا لديهم والذي بدوره يؤدي إلى الارتقاء بمستوى جودة الخدمة المقدمة للمستفيدين، فالاعتراف بأهمية دور العاملين في تقديم خدمة ذات جودة مرتفعة يتطلب من الإدارة التعامل معهم على أنهم عملاء للمرفق وأن وظائفهم





تمثل منتجات داخلية يجب تصميمها وتطويرها بما يتفق وحاجاتهم ومن ثمة زيادة درجة رضاهم (شيهاني، 2017، ص171).

المورد البشري أحد أهم الموارد بل يعد المحرك الاساس في كل العمليات التي تقوم بها المنظمات الرياضية، فالتركيز عليـة من خلال تنمية قدراته ومهاراته وتوفير له بيئة عمل مناسبة أساس تطبيق الخطط الاستراتيجية، فالمنظمة الرياضية اذ ما أرادت تطبيق فلسفة الجودة الشاملة يجب أن تتخذ استراتيجية واضحة في تنمية الموارد البشرية كأساس جوهري من خلال التدريب والتحفيز والتمكين وغيرها، في الاتي نذكر أهم استراتيجيات ادارة المورد البشري وفق الجودة الشاملة:

#### 1.4 الاستقطاب والتوظيف:

تعتبر عملية التوظيف نقطة الأساس في خلق وترسيخ ثقافة الجودة الشاملة، حيث أن نجاحها في المنظمات تعتمد على طبيعة الموظفين الذين يقومون بتقديم وتوصيل الجودة حيث يجب على المنظمات إختيار الأفراد الذين لديهم المعرفة والمهارات والقدرات التي تتناسب مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة وكذلك إختيار الأفراد الذين لديهم الرغبة والقدرة على تعلم معارف ومهارات جديدة، وهنا يلعب قسم إدارة الموارد البشرية دورا هاما في الوصول إلى هؤلاء الأفراد من خلال خطوات عملية التوظيف (بن علي ونوري، 2015، ص320).

#### 2.4 التدريب والتطوير الوظيفي:

وظيفة التدريب والتطوير الوظيفي هو القيام بإيصال البيانات والمعلومات والحرص على تشكيل القدرات والقابليات والمهارات المحددة إلى عدد من متدربي المنظمة بوساطة إحدى الوسائل الاتصالية والأساليب التدريبيه، وذلك من اجل التأثير على السلوك وزيادة القدرات لأداء الوظيفة، كذلك فأن التدريبات والتطورات تستهدف القيام بإكساب الأفراد المعارف والمهارات والسلوكات المرتبطة بشكل مباشر بدور الفرد الوظيفي في منظمة الأعمال، وهذا يزيد ويحسن من مستوى الإنتاجية(عساف، 2010، ص35).





التدريب المهني للموظفين أحد الأساسيات الذي تركز عليه إدارة الجودة الشاملة، بهدف تحسين مستوى الموظفين في فهم واستيعاب جوانب التطبيق ميدانيا لأهداف الجودة الشاملة وتحسين جودة الخدمات والمنتجات المقدمة للمستفيدين، وتشمل عملية التدريب جميع الموظفين والعاملين في المنظمة، كما تصبح عملية دورية ومستمرة تلازم كل ما هو جديد ومتطور.

برامج التدريب المرتبطة بمفاهيم الجودة وأدواتها وتقنياتها تعد مطلبا أساسيا لتفعيل أنشطة تحسين جودة الأداء، وإيجاد فهم مشترك بين أفراد التنظيم لفلسفة الجودة الشاملة، وتمر هذه البرامج بخطوات ومراحل كما ذكرها طایل مصطفى كمال السيد (2012) فيما يلي:

- 1- **التدريب التوضيحي:** والذي يهدف إلى توضيح مفاهيم الجودة الشاملة للعاملين، مع بيان التأثيرات المحتملة لهذه الجودة على الأداء الكلي للمنظمة.
- 2- **التدريب على أدوات الجودة:** وهذا النوع من التدريب يهتم بإظهار الأدوات الأساسية للجودة والتدريب على كيفية استخدامها وتشغيلها.
- 3- **التدريب على موضوعات خاصة:** ويتصل هذا النوع من التدريب بموضوعات الجودة والخاصة بأداء الوظيفة (مدير فني، مهندس، ملاحظ، عامل).
- 4- **التدريب على فن القيادة:** ويهتم هذا النوع من التدريب بالتوجه إلى الإدارة العليا والمديرين الذين سيقومون بعملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة. وبصفة عامة فإن التطبيق الناجح والفعال لإدارة الجودة الشاملة يعتمد على إيجاد التوازن المناسب للمراحل التدريبية الأربعة السابقة داخل المنظمة. ويشمل التدريب على الجودة في كافة المستويات الإدارية من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى إلى الإدارة التنفيذية (ص117-118).





### 3.4 مشاركة العاملين وتكوين فرق العمل:

العمل الجماعي هو أحد متطلبات نجاح إدارة الجودة الشاملة إذ تعد فرق العمل وسيلة مهمة لاندماج العاملين، فطبيعة عمل الفريق ينصب في كونه مجموعة من الأفراد تكون مهاراتهم مكملة لبعضها البعض وملتزمين بالهدف العام وموجهين أدائهم نحو الغاية والمدخل الذي يلزمهم بمحاسبة أنفسهم، حيث أن الفائدة المتوخاة من تشكيل الفريق تنصب على تقديم انجازات الفريق للإدارة العليا يعزز مكانة الفريق لديها والاقتران بفاعلية عملها وكافة الحلول المنفذة في ضوء الأساليب الجديدة التي اختصرت الوقت والجهد والكلفة مقارنة بأساليب العمل الروتينية السابقة في حل المشاكل (شيهاني، 2017، ص 135-136).

هناك مجموعة من السمات الأساسية التي تتصف بها فرق العمل الناجحة كما

ذكرها عمر وصفي عقيلي (2001) في النقاط الآتية:

- وضع وتحديد الأهداف بدقة بمشاركة جميع أعضاء الفريق.
- التعاون والاحترام المتبادل وروح الفريق شعار الجميع.
- صنع القرارات بناء على معلومات سليمة، والمسئولية المشتركة.
- البحث عن الأفراد القادرين على التفاعل معاً لتكوين فريق عمل جيد.
- المصلحة العامة فوق المصلحة الشخصية.
- توضع أهداف الفريق بمشاركة جميع أعضائه.
- المسئولية عن تحقيق الأهداف جماعية.
- الجميع يعملون من أجل إرضاء العميل من خلال تحقيق الجودة الشاملة (ص 207).

### 4.4 تمكين الموظفين:

يعرف التمكين بأنه "عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسئولية وفي استخدام قدراتهم من خلال تشجيعهم على استخدام القرارات" (الضلعين، 2010، ص 71).





"تتطلب استراتيجية إدارة الجودة الشاملة تفويض القرارات للمستوى الوظيفي المتوسط والتنفيذي، حيث ان عملية تفويض وتمكين العاملين من اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم تعتبر من الاساليب الجيدة للتحفيز، وكذلك يبعث فيهم الإحساس بالوعي للقرارات التي يخولون بها" (جودة، 2114، ص138).

نجاح جهد الإدارة في زيادة تمكين العاملين أو فشل جهودها في تمكينهم يعتمد على عدة عوامل كما ذكرها بومدين يوسف (2006) أهمها:

- مدى رغبة الرؤساء بتفويض صلاحياتهم للمرؤوسين ووجود الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- فعالية نظام الاتصالات والتغذية العكسية، ووجود نظام موضوعي لتقييم الأداء
- وجود نظام عادل وموضوعي للاختيار والتعيين.
- ربط الأداء بالحوافز واستخدام الحوافز المادية والمعنوية.
- تدريب المرؤوسين وتنمية قدراتهم ومهاراتهم(ص79).

ويشير جودة (2014) إلى أن فوائد تمكين العاملين تكمن في:

**فوائد التمكين على العاملين:** يعتبر التمكين بمثابة منح فرصة للعاملين لإظهار الإبداعات والمهارات والموهب ولطاقات.

**فوائد التمكين على المنظمة:** يساعد التمكين على تحسين الاجراءات التي يؤدي بها العمل، واطهار العامل للنشاط والحماسة لإنجاز.

**فوائد التمكين على الزبائن:** يكون الزبائن أكثر سعادة ورضاء، وهذا سيزيد ويرفع من درجة الولاء لمنتجات المنظمة(ص39).

مما سبق فإن التمكين في المنظمة الرياضية يتم من خلال تفويض السلطة للموظفين في اتخاذ قرارات لحل مشكلات الجودة وخدمة المستفيد على مستواهم الاداري، الامر الذي يحفزهم ويشجعهم على المشاركة، وتوفير الفرصة لهم للإفصاح عما لديهم من قدرات ومهارات





وأفكار عملية وواقعية يمكن أن يوظفها في عمليات التحسين والتطوير وحل المشاكل التي تواجهه تلبية حاجات المستفيد ومتطلبات الجودة.

#### 4.5 نظام المرتبات والحوافز:

"تعتبر الاجور والحوافز على المزايا، المنافع، والخدمات التي يتم تقديمها إلى الموظفين في المنظمة مقابل الجهد المبذول والمؤهلات اللازمة للعمل" (BYARS ET RUE2012, P249)، فتحقيق العدالة والشفافية في دفع المستحقات المالية "يعكس التغيير الحادث في ذهنيات العاملين في الإدارة لذلك نظام إدارة الجودة الشاملة يركز على الإنصاف والعدل في معالجة الرواتب والحوافز مقارنة بالرواتب داخليا وخارجيا وكذلك شعور العاملين بأنها وزعت بصفة منصفة" (شيهاني، 2017، ص236).

#### 5. قياس وتقييم الجودة:

قياس وتقييم الجودة يهدف الى مقارنة معايير الاداء بالنتائج المحققة بغية تحديد مستوى جودة الإنجاز الفعلي والوقوف على الانحرافات المسجلة وتحديد مسبباتها من أجل اتخاذ اجراءات التحسين المستمر، لذلك يتطلب تطبيق الجودة الشاملة وجود نظام قادر على "القياس الدقيق المبني على أساليب إحصائية تحدد الاختلال في الأداء وتنفيذ العمليات والأنشطة، والعمل على تصويبها، وحتى يكتب لنظام القياس والتطبيق الفعلي يجب تدريب جميع العاملين بالمنظمة على استخدام التحليلات الإحصائية البسيطة التي تساعدهم على جدولة أدائهم لفترات طويلة، ثم تحديد المدى الزمني والمتوسط الحسابي الذي يحتاج إليه العامل لكل عملية وبهذا الأسلوب تستطيع الإدارة السيطرة على الأداء الكلي للمنظمة والأداء الجزئي للعاملين، ومن ثم التحسن المستمر للعمليات والجودة" (الهولي، 2005، ص10)

إدارة الجودة الشاملة تشتمل على أبعد من مجرد التقييم الذاتي والقياس وتحسين جودة الخدمة، فهي تتطلب قياس وتحسين كافة أوجه الأداء التنظيمي وبالتالي فهي تشمل النواحي التالية (زين الدين، 2001، ص58):





المقاييس المالية Financial Measures

مقاييس العمليات Operational Measures

مقاييس رضا العاملين Employee Satisfaction Measures

مقاييس رضا العملاء Customer Satisfaction Measures

استراتيجية تقييم الأداء في مفهوم إدارة الجودة الشاملة تطبق في ثلاث مراحل نوردها

في الاتي:(شيهاني،2017، ص245)

- **مرحلة انطلاق تطبيق إدارة الجودة الشاملة:** يكون تقييم الأداء فيها على أساس شخصي ووفق متطلبات الأداء الفردي لضمان أكبر مشاركة جماعية لانطلاق التغيير نحو الجودة الشاملة.
- **مرحلة تنفيذ إدارة الجودة الشاملة:** حيث لا تعتمد آليات تقييم الأداء على النتائج الفردية فقط ولكن على مدى تأقلم الفرد مع العمل الجماعي.
- **مرحلة تثبيت الجودة الشاملة:** في هذه المرحلة فإن تقييم الأداء يشمل النتائج الرقمية المحققة والسلوك (مهارات العلاقات الشخصية ذات العلاقة بالوظيفة) بالإضافة إلى مستوى امتثال الأفراد إلى القواعد والاجراءات التنظيمية وإلى فرق العمل.

#### 6. الأنشطة الداعمة المستمرة لإدارة الجودة الشاملة:

تشتمل استراتيجية إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من الأعمال والأنشطة الداعمة، التي تساعد على تحقيق ما تصبوا إليه وتنشده من نجاح على تحقيق الجودة الشاملة بأعلى مستوى وتحقيق الرضا لدى زبائن المنظمة. (حسن صادق،2014،ص44): وهذه الأنشطة تتلخص في:





## 1.6 نظم المعلومات والاتصال:

"من المؤكد أن اتخاذ أي قرار، وحل أي مشكلة، وتحسين أي مجال من مجالات العمل داخل المنظمة، يتطلب جمع معلومات وفيرة، لتعطي رؤية واضحة عن طبيعة المشكلة والقرارات المراد اتخاذها، أو التحسين المنوي إدخاله" (عقيلي، 2001، ص157).

إدارة نظم المعلومات تتضمن كيفية اختيار إدارة المؤسسة للمعلومات والبيانات المستخدمة في التخطيط والإدارة، وتقويم الأداء الكلي الذي يعني مستوى إدارة بيانات ومعلومات الجودة وكيفية تحليل البيانات الخاصة بالنوعية، والمستفيدين والأداء العملي، ويتضمن جمع المعلومات وتحليلها بتزويد من هو بحاجة لها في الوقت المطلوب مع ضرورة تحديثها باستمرار (بن عيسى، 2019، ص40).

يشمل هذا النظام جمع المعلومات بشكل مستمر عن البيئة الداخلية (مدخلات المنظمة بشكل مفصل) معلومات عن البيئة الخارجية للمنظمة (الموردون، المنظمات المنافسة، احتياجات المستفيد، المجتمع) بحيث يتم تحليل كل هذه المعلومات وتبويبها بشكل يسمح الاستفادة منها في اتخاذ مختلف القرارات التي تخدم هدف تحسين الجودة وتطويرها. تتحصل المنظمة على المعلومات من المصادر التالية (عقيلي، 2001، ص158):

- **البيئة:** جمع المعلومات عنها، دراسة اتجاهات البيئة المؤثرة في نشاط المنظمة كالتغير السكاني، الاقتصادي، التكنولوجي، من أجل التكيف معها.
- **العملاء:** وتهدف عملية جمع المعلومات عنهم، إلى معرفة حاجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم، وقياس مدى أو درجة رضاهم عن جودة الخدمة المقدمة لهم.
- **الموردون:** وتهدف عملية جمع المعلومات عنهم، إلى معرفة مدى كفاءتهم في تلبية احتياجات المنظمة من المستلزمات، وكذلك مدى رضاهم في التعامل مع المنظمة، ومدى مساندتهم لها.
- **العاملون في المنظمة:** وتهدف عملية جمع المعلومات عنهم إلى دراسة مدى رضاهم، وروحهم المعنوية، ودرجة ولائهم وانتمائهم للمنظمة.





• المنظمات الأخرى: وهي شقان:

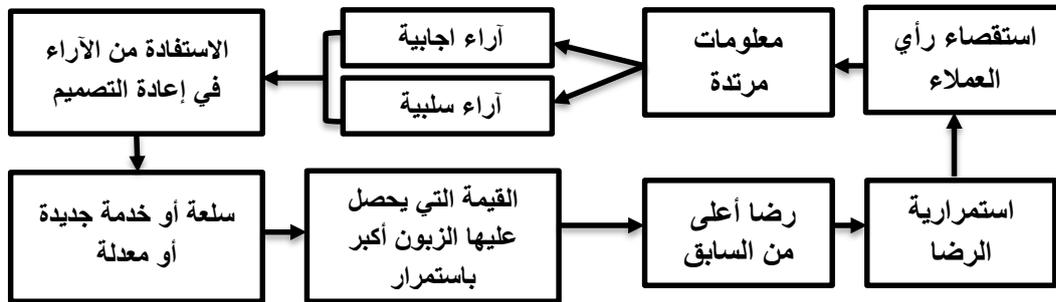
- المنظمات المنافسة وتهدف عملية جمع المعلومات عنها إلى معرفة مدى المنافسة من قبلها ووضع المنظمة بالنسبة لها.
- المنظمات الأخرى الحكومية وغيرها، لدراسة مدى حسن العلاقة معها ورضاها عن المنظمة.

2.6 . التغذية الراجعة:

تعتبر التغذية الراجعة من أهم مبادئ الجودة الشاملة، فتوفير هذه التغذية الراجعة يسمح لكل مبادئ الجودة أن تحقق الخدمة المطلوبة منها بكفاءة وفعالية ومن ثمة فإن نجاح المؤسسة في توفير تغذية عكسية في الوقت المناسب يسهم اسهاما فعالا في زيادة فرص النجاح والابداع لديها (زين الدين، 2009، ص66).

التغذية الراجعة أساس متطلبات ادارة الجودة الشاملة باعتبارها وسيلة تستخدمها المنظمة في الحصول على المعلومات وتحديد احتياجات المستفيدين ومدى رضاهم عن خدماتها، بذلك تساهم هذه المعلومات المرتدة في اتخاذ القرارات الرشيدة اتجاه تعديل اختلالات تطبيق استراتيجية الجودة و تطوير الخدمات بما يتوافق مع تطلعات المستفيد والمجتمع. يمكن توضيح دورة عملية التغذية العكسية في الشكل الاتي:

الشكل رقم (3): يوضح الية التغذية العكسية.



المصدر: (عقيلي، 2001، ص160)





### 3.6. توجيه العمليات نحو تبني أسلوب الجودة الشاملة:

يتوقف تحقيق مستوى الجودة العالية على مدى سلامة العمليات وسهولة تنفيذها، فالتصميم القديم القائم على معتقدات تنظيمية تقليدية لا يخدم منهجية إدارة الجودة الشاملة، فالعمليات ما هي إلا مجموعة من المهمات الرئيسية المكونة من مهمات فرعية مترابطة، متكاملة ومتفاعلة مع بعضها في تجانس وتناغم وفقا لأسلوب سلس حيث يسهم الجميع في إنجاز هدف مشترك، وهو تحقيق أعلى جودة وصولا لإرضاء المستفيد وسعادته، هذا ويجب أن يكون التصميم جيدا ليحقق درجة عالية من الأداء، والجودة دليل على إعادة الهندسة الإدارية للعمليات، وهي الوسيلة الأكثر فاعلية في هذا المجال أنها تتناسب جميع أنواع المؤسسات، إلا أنها أحد أنواع التغيير التنظيمي الجذري التي تأخذ بعين الاعتبار جودة أداء منتسبي المؤسسة وليس التزامهم بمواقيت العمل فقط، ويتخذ تصميم العمليات جوانب عدة هي: (غورهام ورندل، 2002، ص 127)

- عمليات تصميم المخرجات، التصنيع أو الإعداد، إدارة الموارد، رقابة وتقويم الجودة.
- تصميم جميع العمليات بشكل يؤدي إلى تلبية احتياجات المستفيد وتحقيق رضاهم.
- التحسين المستمر لجودة العمليات مع توفير درجة من المرونة ومن خلال رقابة فعالة على جودة تنفيذ العمليات طبقا لمواصفات التصميم الموضوعة لها.
- تأكيد اختيار المدخلات الجيدة التي تتصف بدرجة عالية من الجودة.
- توثيق نتائج المراقبة والقياس والتقييم في سجلات تعتمد خصيصا لهذا الغرض بطريقة يسهل الرجوع إليها ببسر.

### 4.6. توجيه الموارد المالية نحو تطبيق أسلوب الجودة الشاملة:

يتمحور هذا العنصر حول اعتبار الجودة غير مكلفة على المدى الطويل وعلى اعتبار أنها تسعى إلى فعل الشيء الصحيح من أول مرة، والجودة في إدارة الموارد المالية تركز على النتائج والمخرجات أكثر من تركيزها على المدخلات والعمليات فينبغي توجيه الموارد المالية بشكل مباشر إلى جميع الأنشطة التي تساهم في تقديم خدمات ذات جودة





للمستفيدين كما أن العمل الداخلي والدور الحيوي الذي يؤديه في تقديم خدمات ذات جودة يقتضي توفير المناخ الملائم له لأداء مهامه بكفاءة وهذا يشير إلى أهمية تخصيص جزء من الميزانية لتحسين بيئة العمل المادية في المرفق العام (الراشدص37).

ما يمكن استخلاصه تتطلب فلسفة ادارة الجودة الشاملة دراسة معمقة لإحداث تغيرات جذرية في أسلوب ادارة المنظمات الرياضية العمومية، و تطوير الخدمات الرياضية يتطلب تحسين وادرة النظام بكافة مكوناته وعلى كل المستويات الادارية وفي جميع مجالات المنظمة الرياضية.

#### رابعاً: صعوبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المنظمات الرياضية العمومية:

في بعض الاحيان يواجه تطبيق نظام ادارة الجودة صعوبات تحول دون بلوغ الأهداف والفوائد المرجوة من تطبيقه. في الاتي نذكر بعض الصعوبات كما ذكرها بلال خلف السكارنة (2009) في الاتي:

- المركزية الشديدة وإدارة الاقتصاد بالأوامر والبطء في اتخاذ القرارات الإدارية: كثيراً ما يلاحظ أن معالجة مشكلة قد تستغرق عدة أشهر لمرورها بسلسلة من المراسلات عبر التسلسل الهرمي للمؤسسة مما يعطل من اتخاذ القرارات المناسبة.
- تداخل ما هو اجتماعي مع ما هو اقتصادي في المرفق العام: تعاني الكثير من المرافق العامة من وجود عمالة زائدة تساهم في زيادة عناصر التكلفة بالإضافة إلى سياسة التسعير الناتجة عن تداخل ما هو اجتماعي مع ما هو اقتصادي والخاسر الأكبر هو القطاع العام.
- تدني الأجور وضعف الحوافز مما يؤثر بالسلب على أداء العاملين(ص107).
- ويرى مهدي السامرائي (2007) بعض المعوقات في:
- ضعف النظام المالي، وصعوبة وجود مصادر تمويل غير المصادر التقليدية (الحكومية).





- تعارض مطالب المستفيدين مما يعيق الوصول إلى اتفاق ورؤية للاستجابة لمطالبهم ورغباتهم(ص152).
- كما ذكر عبد الواسع عبد الغني سيف قاسم المخلافي(2006) الصعوبات التالية:
  - التغيير الدائم في القيادات الإدارية لا يمنحها الفرصة لتأسيس وتطوير ثقافات خاصة بمنظمتها، بالإضافة إلى الاهتمامات المختلفة لكل قيادة.
  - الاعتقاد الخاطيء لدى الثقافات التنظيمية في القطاع العام بأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى فقدان الأدوار والسيطرة، وتحجيم الصلاحيات.
  - الاعتماد على الإدارة الهرمية، فتسلسل الأوامر الإدارية يحبط روح الإبداع عند العاملين، مع زرع الخوف من الأخطاء.
  - ضعف مستوى التحفيز بدوره يؤدي إلى ضعف الانتماء الوظيفي (ص101).
- هذه مختصر الصعوبات التي ذكرها بعض الباحثين التي تعتري مسار تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة في المنظمات التي تقدم خدمات عمومية للمجتمع قد تنطبق على المنظمات الرياضية العمومية الموجهة لخدمة المجتمع بدليل أنها تخضع لنفس القوانين والتشريعات ونفس الاساليب الادارية المطبقة في المنظمات العمومية الاخرى .





### خلاصة:

من خلال ما تطرقنا اليه انفا تبين أن ادارة الجودة الشاملة عملية ادارية تتم عن طريق التركيز على تحقيق فعاليات الجودة في كل أجزاء المنظمة، ويمر تطبيقها من التطبيق الأولي للجودة إلى مرحلة التميز والتفوق عبر مراحل مترابطة، متكاملة ومتفاعلة مع بعضها في تجانس وتناغم وفقا لتسلسل منهجي يؤثر في جميع مظاهر ومواقع أداء المنظمة، وبالتالي في حالة ما إذا اهتم القائمين على شؤون المنظمة الرياضية العمومية بتطوير استراتيجية تسييرها على ضوء فلسفة ادارة الجودة الشاملة، يجب ان يبدأ ذلك من التركيز على بلورة رسالة وسياسة خدمة المجتمع بشكل عام والرياضي بشكل خاص في اطار انتهاج ثقافته التحسين والتطوير المستمر في تقديم الخدمات التي تتحقق ضمن استراتيجية استشرافية للقيادة الادارية في ادارة المورد المادي والمورد البشري بتمكينه وتدريبه وتوجيه سلوكه نحو الجودة وخدمة المستفيد والمجتمع وايجاد اليات للتعاون والانسجام في اطار العمل الجماعي بتكوين فرق عمل لديها ولاء وانتماء للمنظمة، وكذلك تكيف الاجراءات والعمليات مع مقتضيات العمل، بالإضافة الى انشاء نظام معلوماتي شامل يهدف منه الحصول على التغذية الراجعة من المستفيد على مستوى الخدمات المقدمة لتقييمها من خلال نظام للقياس والتقويم الذي يقارن معايير الاداء بالنتائج المحققة بغية تحديد مستوى جودة الإنجاز الفعلي والوقوف على الانحرافات المسجلة وتحديد مسبباتها من أجل اتخاذ اجراءات التحسين المستمر في الخدمات الرياضية التي تعد من اهداف تبني ادارة الجودة الشاملة ومن ثم فعالية استراتيجية المنظمة الرياضية العمومية بصفة عامة التي تؤدي بدورها الى تحسين المنظومة الرياضية المحلية بشكل عام

ما ذكرناه في هذه الخلاصة بشكل عام ما أبرزناه في هذا الفصل الذي سننتقل منه الى الجانب التطبيقي للدراسة الذي نتناول فيه الدراسة الميدانية.



## الفصل الخامس

### الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

#### تمهيد

01. الدراسة الاستطلاعية.
02. مجالات الدراسة.
03. المنهج المتبع.
04. مجتمع الدراسة وعينته.
05. متغيرات الدراسة.
06. أدوات الدراسة
- 1.06. الاستبيان.
- 1.1.06 الشروط العلمية للأداة.
- 2.06. الأساليب الإحصائية.



### تمهيد:

فيما سبق تناولنا الجانب التمهيدي والجانب النظري ذات الصلة بدراسة استراتيجية تسيير المنظمات الرياضية وفق متطلبات الجودة الشاملة، حيث تم التطرق في الجانب التمهيدي للدراسة الى تحديد المشكلة وفرضياتها مع أهمية وأهداف الدراسة وأهم المصطلحات الدالة. وفي الفصل الثاني في الجانب النظري تم التعرف على المنظمة الرياضية العمومية وخصائصها وأهميتها مع مختلف التحديات التي تعترضها والاتجاهات التي تنتظر منها في العصر الحديث، أما الفصل الثاني خصص لإطار مفاهيم استراتيجية التسيير وادارة الجودة الشاملة والعلاقة بينهما بالإضافة الى مفهوم ادارة الجودة الشاملة في المنظمات الرياضية ومتطلبات تطبيقها. فيما خصص الفصل الرابع لتطبيقات ادارة الجودة الشاملة في المنظمة الرياضية من خلال مراحل تطبيقها ومتطلبات بناء استراتيجية ضمن مفهوم الجودة الشاملة.

وبعد استيفاء الجانب النظري نتطرق في هذا الجانب الى التطبيق الميداني للدراسة الذي خصصنا له فصلين. حيث نتناول في الفصل الخامس الاجراءات الميدانية للدراسة من الدراسة الاستطلاعية الى الأدوات الاحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، أما الفصل السادس يتناول عرض النتائج ومناقشتها على ضوء فرضيات الدراسة لنخلص الى النتائج والتصور المقترح في تطوير استراتيجية تسيير المنظمات الرياضية وأهم التوصيات التي نراها مهمة في مجال البحث.





## 01. الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية خطوة أولية تساعد الباحث في إلقاء نظرة عامة حول جوانب الدراسة الميدانية لبحثه، وتهدف الدراسة الاستطلاعية إلى التأكد من ملائمة دراسة البحث، والتحقق من مدى صلاحية الأداة المستعملة لجمع المعلومات ومعرفة الزمن المناسب والمتطلب لإجرائها.

وكان الهدف من وراء هذه الخطوات ما يلي:

للم التأكد من واقعية إشكالية الدراسة.

للم إعداد أرضية تناسب العمل والتنبيه بالمشاكل المحتمل وقوعها لتجنبها.

للم تحديد أفراد العينة من أجل التعرف على أهم إجراءات التطبيق الميداني.

وبما أننا كنا بصدد إجراء دراسة ميدانية لا بد من إجراء دراسة استطلاعية كانت بدايتها بتوجهنا إلى بعض دواوين المركبات المتعددة الرياضات، للوقوف على الظروف التي سيتم فيها إجراء البحث والتعرف على الأفراد الذين ستطبق عليهم أداة الدراسة وعلى مدى استعدادهم للتعاون معنا، خلال دراستنا الاستطلاعية قمنا بمقابلة مع مختلف الموظفين، من أجل معرفة آرائهم واقتراحاتهم ووجهات نظرهم حول مجموعة من النقاط الأساسية التي لها صلة وثيقة بموضوع الدراسة.

ومن خلال ذلك اتضحت لنا الصورة أكثر على مشكلة الدراسة التي نحن بصدد مناقشتها وعلى واقع هذه الدراسة من حيث الزمان والمكان، كما تم التعرف على مجتمع الدراسة وعدد العينة التي نأخذها في الدراسة كذلك ساعدتنا هذه الدراسة الاستطلاعية في ضبط فرضيات الدراسة، وتحديد وقت توزيع الاستبيان.

## 02. مجالات الدراسة:

**1.2. المجال الزمني:** بعد مناقشة موضوع الدراسة مع الأستاذ المشرف، تم الموافقة عليه من طرف المجلس العلمي في 2017/10/05، قمنا بالتسجيل الإداري النهائي لموضوعنا، ومن





ثمة بدأنا بجمع المادة العلمية للجانب النظري والاطلاع على الدراسات السابقة والمشابهة، لتحديد الخطة العامة للدراسة، وإنشاء الجانب النظري ليتم الانتقال الى الجانب التطبيقي والذي ختمناه في اواخر سنة 2020 مع آخر استبيان تحصلنا عليه، ومنه انطلقنا في تحليل وتفسير ومناقشة النتائج المتحصل عليها.

**2.2 المجال المكاني:** أجريت الدراسة على مستوى دواوين المركبات المتعددة الرياضات.

### 03. المنهج المتبع:

يعتبر تحديد المنهج من الخطوات الرئيسية التي يتبناها الباحث في دراسته وتعني كلمة "منهج مجموعة القواعد العامة المصاغة من أجل الوصول إلى الحقيقة العلمية، وتستخدم لتشير إلى الطرق التي تؤدي للكشف عن الحقيقة" (زرواتي، 2007، ص220).

فالمنهج المتبع له علاقة مباشرة بموضوع الدراسة وطبيعة الإشكالية التي يطرحها الباحث، وانطلاقاً من موضوع الدراسة، اقتضى منا استعمال المنهج الوصفي بطابعه التقويمي الذي يعتمد على دراسة " الظاهرة كما هي في الواقع، بوصفها وصفاً دقيقاً والتعبير عنها كيفياً وكمياً، حيث يصف التعبير الكيفي على الظاهرة ويوضح خصائصها، بينما يعطي التعبير الكمي رقمياً يوضح مقدار الظاهرة أو حجمها، ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى (عبيدات وآخرون، 2001، ص307)، كما لا يتوقف عند جمع المعلومات الخاصة بالظاهرة لاستقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلف، بل يشمل التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبني عليها التصور المقترح (العساف، 2000، ص186).

### 04. مجتمع الدراسة وعينته:

يتمثل مجتمع الدراسة في دواوين المركبات المتعددة الرياضات والمقدر عددها بـ (48) موزعين على التراب الوطني الجزائري .

تعتبر العينة جزء من مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية، بمعنى أنه تؤخذ من مجموعة أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة لمجتمع البحث بغية الوصول إلى نتائج





ذات مصداقية قابلة لتعميمها على المجتمع الكلي للدراسة، حيث تم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية البسيطة بواقع (10) دواوين كما هو مبين في الجدول الآتي:

الجدول رقم (01) يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة					
النسبة%	العدد	رئيس وحدة	رؤساء الأقسام	المديرين	الديوان
9.87%	16	13	2	01	ولاية الشلف
6.17%	10	07	2	01	ولاية البليدة
14.81%	24	21	02	01	ولاية البويرة
10.49%	17	14	02	01	ولاية تيزي وزو
14.19%	23	20	02	01	ولاية سطيف
7.40%	12	09	02	01	ولاية المسيلة
6.79%	11	08	02	01	ولاية برج بوعريش
10.49%	17	14	02	01	ولاية بومرداس
12.34%	20	17	02	01	ولاية تيبازة
7.40%	12	09	02	01	ولاية عين الدفلى
100%	162	132	20	10	المجموع

#### 05. متغيرات الدراسة:

**المتغير المستقل:** وهو الذي يؤدي التغير في قيمته إلى التأثير في قيم متغيرات أخرى لها علاقة به وفي هذه الدراسة المتغير المستقل هو: متطلبات ادارة الجودة الشاملة أي العناصر المكونة لها وتضم التخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة، ثقافة المنظمة، ادارة الموارد البشرية، القيادة الإدارية الموجهة، الهيكل التنظيمي، قياس جودة الأداء، الانشطة الداعمة لإدارة الجودة الشاملة.

**المتغير التابع:** وهو الذي تتوقف قيمته على قيم متغيرات أخرى، وفي هذه الدراسة المتغير التابع هو استراتيجية التسيير، كما هو مبين في الشكل.





## 6. الأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية:

لأدوات البحث أهمية كبرى، وتتجلى هذه الأهمية من خلال استعانة الباحث بها في جمع المعلومات والبيانات حول موضوع الدراسة، فهو يستعمل مجموعة من التقنيات والأساليب للإحاطة بجوانب الدراسة، غير أن طبيعة الموضوع تلزم الباحث اختيار وانتقاء الأداة الملائمة في جمع وتصنيف وتحليل البيانات المستهدفة من الدراسة بحيث تتوقف درجة دقة النتائج على مدى دقة ومصداقية هذه الأدوات والأساليب.

وفي هذا الدراسة اعتمد الباحث على مجموعة من الأدوات في جمع المعلومات، وأخرى في معالجتها وتحليلها نوضحها في الآتي:

### 1.6. الاستبيان:

بناءً على طبيعة البيانات المراد جمعها، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، وجد أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف البحث هي "الاستبانة"، التي تعرف على أنها لائحة مؤلفة من مجموعة من الأسئلة في علاقة وطيدة بموضوع البحث، ويستمد تصميمها من المراحل المنهجية الأساسية التي يجب على الباحث أن يوليها اهتمامه، لأن فرضيات البحث وتفرعاتها سوف تأتي في صيغة أسئلة الاستبانة، وعليها تبني نتائج البحث، كما تُعرّف كذلك بأنها وثيقة تتضمن أسئلة، وتوجه إلى جميع أفراد العينة، ويسجل المبحوثين إجاباتهم عن أسئلة الاستبانة، كما قد يجيب المبحوث عن جميع احتمالات الأسئلة أو عن بعض احتمالاتها فقط (زرواتي، 2007، ص 334).

تم تصميم استبانة استبيان استناداً على مختلف الدراسات السابقة للموضوع، حيث اتبعنا الخطوات التالية:

#### • تحديد أهداف الاستبيان والتي تمثلت في الآتي:

- التعرف على درجة تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة ضمن استراتيجية تسيير دواوين المركبات المتعددة الرياضات.
- الكشف عن اتجاهات الموظفين نحو أهمية تبني متطلبات إدارة الجودة الشاملة ضمن استراتيجية تسيير دواوين المركبات المتعددة الرياضات.





- التعرف على صعوبات تطبيق متطلبات ادارة الجودة الشاملة ضمن استراتيجية تسيير دواوين المركبات المتعددة الرياضات.

• تصميم الأداة: تكونت الاستمارة الاولية للدراسة من (65) عبارة مقسمة على ثلاثة أجزاء معتمدين على مقياس ليكارت الخماسي ذو البدائل (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) بحيث يأخذ التدرجات (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب في حال ما اذا جاءت العبارات ايجابية و (5،4،3،2،1) كما هي على الترتيب في حال العبارات جاءت سلبية.

• تم عرضها على مجموعة من الاساتذة المحكمين بهدف ابداء آرائهم حول دقة ووضوح عباراتها ومدى مناسبة وشمولية محاورها للدراسة حيث كانت مجمل الملاحظات تدور حول اعادة صياغة العبارات وحذف البعض منها، تم أخذ الملاحظات واقتراحات السادة المحكمين بعين الاعتبار وتم تعديل وحذف ما يلزم كما هو مبين في الجدول أدناه

### الجدول رقم (02) يوضح تصحيح عبارات الاستبيان بعد التحكيم

العبارات قبل التحكيم	العبارات بعد التحكيم
وجود برنامج شامل وواضح للتحسن والتطوير وفق المعايير الدولية في خدمات الوحدات الرياضية.	وجود برنامج واضح للتطوير وفق المعايير الدولية في خدمات الوحدات الرياضية.
يعمل الديوان على تنمية اتجاهات المشاركة التبادلية في الاداء بين الافراد.	يعمل الديوان على تنمية اتجاهات المشاركة التبادلية في الاداء بين الموظفين.
يتم تقييم أداء الموظفين بصفة دوية على معايير جودة الاداء الموضوعة مسبقاً.	يتم تقييم أداء الموظفين دورياً بناءً على معايير جودة الاداء الموضوعة مسبقاً.
يخصص الديوان غلاف مالي بهدف تطبيق نظام الجودة الشاملة والخدمات المقدمة.	يخصص الديوان غلاف مالي لتطبيق نظام الجودة الشاملة.
يعتمد الديوان على التغذية الراجعة في عملية التحسين الشامل للأداء والخدمات.	يعتمد الديوان على التغذية الراجعة في عملية تحسين الأداء والخدمات المقدمة.
يعتمد على تحليل البيئة الداخلية والخارجية في بناء استراتيجية الجودة الشاملة.	يعتمد الرؤساء على تحليل البيئة الداخلية والخارجية في بناء استراتيجية الجودة الشاملة.





تساعد على تطوير المستمر لكافة الخدمات التي يحتاجها الممارسون والجمهور وفق المعايير الدولية.	تساعد على تحسين ظروف تنظيم مختلف المنافسات والتظاهرات الرياضية.
تساعد على تحسين ظروف تنظيم مختلف المنافسات والتظاهرات الرياضية.	تساعد على تحسين ظروف تنظيم مختلف المنافسات والتظاهرات الرياضية.
نقص الموارد المادية تؤثر على تطبيق الجودة الشاملة في تسيير الوحدات الرياضية .	قصور الموارد المتاحة حالت دون على تطبيق الجودة الشاملة في تسيير الوحدات الرياضية .
انعدام سياسة و رؤية واضحة تراعي تغييرات المجتمع وتطورات العصر الحديث.	غياب رؤية واضحة تراعي تغييرات المجتمع وتطورات العصر الحديث.

وبعد التصحيح خرجت الاستبانة في صورتها النهائية مكونة من (60) عبارة مقسمة على ثلاث أجزاء كما يوضحها الجدول الآتي:

الجدول رقم (03) يوضح أجزاء استمارة الاستبيان			
المجموع	العبارات	البعد	الجزء
40	من 1 الى 6	التخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة	الجزء الاول درجة تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة
	من 7 الى 11	ثقافة المنظمة	
	من 12 الى 16	ادارة الموارد البشرية	
	من 17 الى 22	القيادة الإدارية الموجهة	
	من 23 الى 26	الهيكل التنظيمي	
	من 27 الى 32	قياس جودة الأداء	
	من 33 الى 40	الانشطة الداعمة للجودة الشاملة.	
10	من 41 الى 50	الاتجاهات نحو أهمية تبني متطلبات ادارة الجودة ضمن استراتيجية التسيير	الجزء الثاني
10	من 51 الى 60	الصعوبات التي تحول دون تطبيق المتطلبات.	الجزء الثالث
60	العدد الاجمالي لعبارات الاستبيان		





## 7. الشروط العلمية لأداة القياس:

بعد التأكد من الصدق الظاهري للأداة ومدى وضوح العبارات وتوافقها مع أهداف الدراسة من خلال عرضها على الاساتذة المحكمين، تم بعدها التأكد من ثبات وصدق الاتساق الداخلي للأداة كما يلي:

**1. ثبات وصدق الجزء الاول من الاستبيان (درجة تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة)**  
تم التحقق الأولي من نتائج الثبات والصدق بالنسبة لهذا الجزء والذي أفرز النتائج التالية:

**1.1. الثبات: بطريقة التناسق الداخلي (ألفا كرونباخ):**

تم حساب ثبات هذا الجزء بطريقة التناسق الداخلي بمعامل ألفا كرونباخ والتي تقوم على أساس تقدير معدل ارتباطات العبارات فيما بينها ككل كما هو موضح بالجدول التالي:

الجدول رقم (04): يوضح ثبات الجزء الاول من الاستبيان عن طريق ألفا كرونباخ		
عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	درجة تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة
40	0.797	

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيمة معامل ألفا كرونباخ والذي قدر بالنسبة للجزء الاول ككل (0.79)، يمكن القول بأنها قيمة تدل على أن هذا الجزء يتمتع بالثبات جيد، حيث نلاحظ أنها قيمة جاءت موجبة وأن هناك انسجام وترابط بين عبارات هذا المقياس يتعدى (0.50).

## 2.1. الصدق: بطريقة الاتساق الداخلي:

تم حساب صدق هذا الجزء عن طريق حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه ثم بين درجة كل بعد بالدرجة الكلية للجزء الاول ككل، كما يلي:

**1. تقدير الارتباطات الجزء الاول من الاستبيان بين العبارات والمحاور التي تنتمي إليها:**

**1. الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لبعد تخطيط استراتيجية الجودة الشاملة:**

تم تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية لبعد (التخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة) بمعامل الارتباط بيرسون كما هو موضح في الجدول التالي:





الجدول رقم (05) يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات بعد التخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة مع درجته الكلية			
العبارات	الدرجة الكلية للبعد	العبارات	الدرجة الكلية للبعد
العبارة 1	0.497**	العبارة 4	0.600**
العبارة 2	0.643**	العبارة 5	0.456*
العبارة 3	0.486**	العبارة 6	0.498**
** الارتباط دال عند (0.01)		* الارتباط دال عند (0.05)	

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيم معامل الارتباط بيرسون نلاحظ أنها جاءت أغلبها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ ) وعددها (5) عبارات حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,64) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (2) والدرجة الكلية للبعد ككل و(0,48) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (3) والدرجة الكلية للبعد ككل، في حين نجد أن هناك عبارة واحدة فقط وهي رقم (5) جاءت دالة عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.05$ ) بارتباط قدره (0.45)، وعموماً يمكن القول بأن البعد الأول (التخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة) صادق لأن كل عباراته تتسق فيما بينها وبين البعد التي هي فيه.

## 2. الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لبعده ثقافة المنظمة:

تم تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية لبعده (ثقافة المنظمة)

بمعامل الارتباط بيرسون كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (06) يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات بعد ثقافة المنظمة مع درجته الكلية			
العبارات	الدرجة الكلية للبعد	العبارات	الدرجة الكلية للبعد
العبارة 7	0.550**	العبارة 10	0.649**
العبارة 8	0.577**	العبارة 11	0.362*
العبارة 9	0.727**	** الارتباط دال عند (0.01)	
* الارتباط دال عند (0.05)			

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيم معامل الارتباط بيرسون نلاحظ أنها جاءت أغلبها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ ) وعددها (4) عبارات حيث تراوحت قيم





الارتباط فيها ما بين (0,72) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (9) والدرجة الكلية للبعد ككل و(0,55) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (7) والدرجة الكلية للبعد ككل، في حين نجد أن هناك عبارة واحدة فقط وهي رقم (11) جاءت دالة عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.05$ ) بارتباط قدر ب (0,36)، وعموماً يمكن القول بأن البعد الثاني (ثقافة المنظمة) صادق لأن كل عباراته تتسق فيما بينها وبين البعد التي هي فيه.

### 3. الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لبعدها إدارة الموارد البشرية:

تم تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للبعد (الإدارة الفعالة للمورد البشري) بمعامل الارتباط بيرسون كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (07) يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات بعد إدارة الموارد البشرية مع درجته الكلية			
العبارات	الدرجة الكلية للبعد	العبارات	الدرجة الكلية للبعد
العبارة 12	0.370*	العبارة 15	0.602**
العبارة 13	0.726**	العبارة 16	0.539**
العبارة 14	0.521**	** الارتباط دال عند (0.01)	
* الارتباط دال عند (0.05)			

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيم معامل الارتباط بيرسون نلاحظ أنها جاءت أغلبها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ ) وعددها (4) عبارات حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,72) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (13) والدرجة الكلية للبعد ككل و(0,52) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (14) والدرجة الكلية للبعد ككل، في حين نجد أن هناك عبارة واحدة فقط وهي رقم (12) جاءت دالة عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.05$ ) بارتباط قدر ب (0,37)، وعموماً يمكن القول بأن البعد الثالث (إدارة الموارد البشرية) صادق لأن كل عباراته تتسق فيما بينها وبين البعد التي هي فيه.





## 4. الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لبعء القيادة الإدارية الموجهة:

تم تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية لبعء (القيادة الإدارية الموجهة)

بمعامل الارتباط بيرسون كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (08) يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات بعء القيادة الإدارية الموجهة ودرجته الكلية			
العبارات	الدرجة الكلية للبعء	العبارات	الدرجة الكلية للبعء
العبارة 17	0.633**	العبارة 20	0.488**
العبارة 18	0.601**	العبارة 21	0.467**
العبارة 19	0.523**	العبارة 22	0.628**
** الإرتباط دال عند (0.01)			

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيم معامل الارتباط بيرسون نلاحظ أنها جاءت كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ ) وعددها (6) عبارات حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,63) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (17) والدرجة الكلية للبعء ككل و(0,46) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (21) والدرجة الكلية لبعء ككل، وعموماً يمكن القول بأن البعد الرابع (القيادة الإدارية الموجهة) صادق لأن كل عباراته تتسق فيما بينها وبين البعد التي هي فيه.

## 5. الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لبعء الهيكل التنظيمي:

تم تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية لبعء (الهيكل التنظيمي)

بمعامل الارتباط بيرسون كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (09) يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات بعء الهيكل التنظيمي مع درجته الكلية			
العبارات	الدرجة الكلية للبعء	العبارات	الدرجة الكلية للبعء
العبارة 23	0.548**	العبارة 25	0.645**
العبارة 24	0.611**	العبارة 26	0.588**
** الإرتباط دال عند (0.01)			





من خلال الجدول رقم (08) وبالنظر إلى قيم معامل الارتباط بيرسون نلاحظ أنها جاءت كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ ) وعددها (4) عبارات حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,64) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (25) والدرجة الكلية للبعد ككل و(0,54) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (23) والدرجة الكلية للبعد ككل، وعموماً يمكن القول بأن البعد الخامس (الهيكل التنظيمي) صادق لأن كل عباراته تتسق فيما بينها وبين البعد التي هي فيه.

#### 6. الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لبعدها قياس جودة الاداء:

تم تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية لبعدها (قياس جودة الاداء) بمعامل الارتباط بيرسون كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (10) يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات بعد قياس جودة الاداء مع درجته الكلية			
الدرجة الكلية للبعد	العبارات	الدرجة الكلية للبعد	العبارات
0.468**	العبارة 30	0.676**	العبارة 27
0.416*	العبارة 31	0.589**	العبارة 28
0.518**	العبارة 32	0.444*	العبارة 29
** الارتباط دال عند (0.01)		* الارتباط دال عند (0.05)	

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيم معامل الارتباط بيرسون نلاحظ أنها جاءت أغلبها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ ) وعددها (4) عبارات حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,67) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (27) والدرجة الكلية للبعد ككل و(0,46) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (30) والدرجة الكلية للبعد ككل، في حين نجد أن العبارتين رقم (29، 31) جاءت دالة عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.05$ )، بالارتباط قدر ب (0,44، 0,41) كما هما على الترتيب، وعموماً يمكن القول بأن البعد السادس (قياس جودة الاداء) صادق لأن كل عباراته تتسق فيما بينها وبين البعد التي هي فيه.





7. الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لبعء الانشطة الداعمة لإدارة الجودة الشاملة:

تم تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية لبعء (الانشطة الداعمة

لإدارة الجودة الشاملة) بمعامل الارتباط بيرسون كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (11) يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات بعد الانشطة الداعمة لإدارة الجودة الشاملة مع درجته الكلية			
الدرجة الكلية للبعء	العبارات	الدرجة الكلية للبعء	العبارات
0.577**	العبارة 37	0.568**	العبارة 33
0.617**	العبارة 38	0.504**	العبارة 34
0.655**	العبارة 39	0.644**	العبارة 35
0.461**	العبارة 40	0.553**	العبارة 36
** الإرتباط دال عند (0.01)			

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيم معامل الارتباط بيرسون نلاحظ أنها جاءت كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ ) وعددها (8) عبارات حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,65) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (39) والدرجة الكلية للبعء ككل و(0,46) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (40) والدرجة الكلية لبعء ككل، وعموماً يمكن القول بأن البعد السابع (الانشطة الداعمة لإدارة الجودة الشاملة) صادق لأن كل عباراته تتسق فيما بينها وبين البعد التي هي فيه.





### 8. تقدير الارتباط بين الأبعاد والدرجة الكلية للجزء الأول من الاستبيان ككل:

تم تقدير الارتباطات بين درجة كل بعد بالدرجة الكلية للجزء الأول من الاستبيان

ككل بمعامل الارتباط بيرسون كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (12) يوضح مصفوفة ارتباطات أبعاد الجزء الأول من الاستبيان مع درجته الكلية			
الجزء الأول	المحاور	الجزء الأول	المحاور
0.622**	البعد الخامس	0.633**	البعد الأول
0.523**	البعد السادس	0.522**	البعد الثاني
0.605**	البعد السابع	0.678**	البعد الثالث
** الارتباط دال عند ألفا (0.01)		0.634**	البعد الرابع

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيم معامل الارتباط بيرسون نلاحظ أنها جاءت كلها دالة إحصائياً، حيث قدر معامل الارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية للبعد الأول (التخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة) مع الدرجة الكلية للجزء الأول من الاستبيان ككل (0.63)، وبالنسبة لارتباط الدرجة الكلية للبعد الثاني (ثقافة المنظمة) مع الدرجة الكلية للجزء الأول من الاستبيان ككل (0.52)، وبالنسبة لارتباط الدرجة الكلية للبعد الثالث (إدارة الموارد البشرية) مع الدرجة الكلية للجزء الأول من الاستبيان ككل (0.67)، وبالنسبة لارتباط الدرجة الكلية للبعد الرابع (القيادة الإدارية الموجهة) مع الدرجة الكلية للجزء الأول من الاستبيان ككل (0.63)، وبالنسبة لارتباط الدرجة الكلية للبعد الخامس (الهيكل التنظيمي) مع الدرجة الكلية للجزء الأول من الاستبيان ككل (0.62)، وبالنسبة لارتباط الدرجة الكلية للبعد السادس (قياس جودة الأداء) مع الدرجة الكلية للجزء الأول من الاستبيان ككل (0.52)، وبالنسبة لارتباط الدرجة الكلية للبعد السابع (الأنشطة الداعمة لإدارة الجودة الشاملة) مع الدرجة الكلية للجزء الأول من الاستبيان ككل (0.60)، وعموماً يمكن القول بأن هذا المقياس صادق لأن كل محاوره تتسق فيما بينها وبين المقياس ككل.





2. ثبات وصدق الجزء الثاني من الاستبيان (الاتجاهات نحو أهمية تبني المتطلبات) تم التحقق الأولي من نتائج الثبات والصدق بالنسبة لهذا الجزء والذي أفرز النتائج التالية:

أ/ الثبات: بطريقة التناسق الداخلي (ألفا كرونباخ):

تم حساب ثبات هذا الجزء بطريقة التناسق الداخلي بمعامل ألفا كرونباخ والتي تقوم على أساس تقدير معدل ارتباطات العبارات فيما بينها ككل كما هو موضح بالجدول التالي:

الجدول رقم (13) يوضح ثبات الجزء الثاني من الاستبيان عن طريق ألفا كرونباخ		
عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	الاتجاهات نحو أهمية تبني المتطلبات
10	0.945	

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيمة معامل ألفا كرونباخ والذي قدر بالنسبة للجزء الثاني ككل (0.94)، يمكن القول بأنها قيمة تدل على أن هذا الجزء يتمتع بالثبات جيد، حيث نلاحظ أنها قيمة جاءت موجبة وأن هناك انسجام وترابط بين عبارات هذا المقياس يتعدى (0.50).

ب/ الصدق: بطريقة الاتساق الداخلي:

تم حساب صدق هذا الجزء عن طريق حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للجزء الذي تنتمي إليه، كما يلي:

الجدول رقم (14) يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات الجزء الثاني من الاستبيان مع درجته الكلية			
العبارات	الدرجة الكلية للجزء	العبارات	الدرجة الكلية للجزء
العبارة 1	0.852**	العبارة 6	0.782**
العبارة 2	0.847**	العبارة 7	0.825**
العبارة 3	0.792**	العبارة 8	0.813**
العبارة 4	0.714**	العبارة 9	0.847**
العبارة 5	0.836**	العبارة 10	0.897**
** الارتباط دال عند (0.01)		* الارتباط دال عند (0.05)	





من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيم معامل الارتباط بيرسون نلاحظ أنها جاءت كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ ) وعددها (10) عبارات حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,89) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (10) والدرجة الكلية للجزء الثاني ككل و(0,71) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (4) والدرجة الكلية للجزء الثاني ككل، وعموماً يمكن القول بأن الجزء الثاني (الاتجاهات نحو أهمية تبني المتطلبات) صادق لأن كل عباراته تتسق فيما بينها وبين الجزء التي هي فيه.

### 3. ثبات وصدق الجزء الثالث من الاستبيان (صعوبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة)

تم التحقق الأولي من نتائج الثبات والصدق بالنسبة لهذا حسب النتائج التالية:

أ/ الثبات: بطريقة التناسق الداخلي (ألفا كرونباخ):

تم حساب ثبات هذا الجزء بطريقة التناسق الداخلي بمعامل ألفا كرونباخ والتي تقوم على أساس تقدير معدل ارتباطات العبارات فيما بينها ككل كما هو موضح بالجدول التالي:

الجدول رقم (15) يوضح ثبات الجزء الثالث من الاستبيان عن طريق ألفا كرونباخ		
عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	الصعوبات التي تحول دون تطبيق المتطلبات
10	0.786	

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيمة معامل ألفا كرونباخ والذي قدر بالنسبة للجزء الثالث ككل (0.78)، يمكن القول بأنها قيمة تدل على أن هذا الجزء يتمتع بالثبات حيث نلاحظ أنها قيمة جاءت موجبة وهناك انسجام وترابط بين عبارات هذا المقياس يتعدى (0.50).





## ب/الصدق: بطريقة الاتساق الداخلي:

تم حساب صدق هذا الجزء عن طريق حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للجزء الذي تنتمي إليه، كما يلي:

الجدول رقم (16) يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات الجزء الثالث من الاستبيان مع درجته الكلية			
الدرجة الكلية للجزء	العبارات	الدرجة الكلية للجزء	العبارات
0.647**	العبارة 6	0.535**	العبارة 1
0.529**	العبارة 7	0.600**	العبارة 2
0.598**	العبارة 8	0.622**	العبارة 3
0.531**	العبارة 9	0.628**	العبارة 4
0.596**	العبارة 10	0.582**	العبارة 5
* الارتباط دال عند (0.05)		** الارتباط دال عند (0.01)	

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيم معامل الارتباط بيرسون نلاحظ أنها جاءت كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ ) وعددها (10) عبارات حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,62) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (4) والدرجة الكلية للجزء الثالث ككل و(0,52) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (7) والدرجة الكلية للجزء الثالث ككل، وعموماً يمكن القول بأن الجزء الثالث (الصعوبات التي تحول دون تطبيق المتطلبات) صادق لأن كل عباراته تتسق فيما بينها وبين الجزء التي هي فيه.

## 6.2. الأساليب الإحصائية:

اعتمدنا في معالجة البيانات على أدوات التحليل الإحصائي باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية **statistical package for social science** والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS) في نسخته 25 وفيما يأتي مجموعة الأساليب الإحصائية التي قام الباحث باستخدامها:

## 1. بالنسبة للخصائص السيكومترية للأداة:

- بالنسبة للثبات بطريقة التناسق الداخلي (ألفا كرونباخ)





- بالنسبة للصدق بطريقة الاتساق الداخلي (معامل الارتباط بيرسون).

2. بالنسبة لنتائج الدراسة:

- اختبار التوزيع الاعتدالي كولموغروف سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) وشابيرو ويلك (Shapiro-Wilk) بهدف التحقق من شرط التوزيع الطبيعي لبيانات متغير الدراسة الحالية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأعمدة البيانية في وصف عبارات الاستبيان.
- اختبار (K2) للكشف عن مستوى تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة لدى أفراد عينة الدراسة.



## الفصل السادس

### عرض وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة

1. أولا: عرض نتائج الدراسة الميدانية .  
التحقق من شرط اعتدالية التوزيع.
  2. وصف أجزاء الاستبيان.
- ثانيا: تفسير ومناقشة النتائج على ضوء  
الفرضيات.
- ثالثا: نتائج الدراسة الميدانية.
- رابعا: اقتراح تصور لتطوير استراتيجية  
تسيير الدواوين.



أولاً: عرض نتائج الدراسة الميدانية.

### 1. التحقق من شرط إعتدالية التوزيع:

قبل البدء في مرحلة معالجة الفرضيات باستخدام الأساليب الاحصائية المختلفة والملائمة  
وجب أولاً التحقق من شرط إعتدالية التوزيع بالنسبة للمتغيرات محل الدراسة الحالية، والجدول  
التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (17) يوضح التحقق من شرط إعتدالية التوزيع بالنسبة للمتغيرات محل الدراسة

القرار	Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			المتغيرات
	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الاحصاءات	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الاحصاءات	
غير دال	0.551	160	0.992	0.200	160	0.055	درجة التطبيق
دال	0.002	160	0.970	0.001	160	0.098	الاتجاهات
دال	0.021	160	0.980	0.013	160	0.081	الصعوبات

من خلال المعطيات المبينة بالجدول أعلاه نلاحظ وبناء على قيم إختبار كولموغروف  
سميرنوف وكذا إختبار شبيرو ويلك في درجات أفراد عينة الدراسة على أجزاء الاستبيان ككل  
أغلبها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، مما يدل على أن البيانات تتوزع توزيعاً  
غير طبيعياً وهذا يعني أن كل الاساليب الاحصائية التي ستستخدم في معالجة الفرضيات هي  
أساليب لابارامترية.

### 2. وصف أجزاء الاستبيان:

1.2. عرض نتائج أبعاد الجزء الاول من الاستبيان (درجة تطبيق متطلبات إدارة الجودة  
الشاملة):

تمت معالجة إجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد الجزء الأول من الاستبيان (درجة تطبيق  
متطلبات إدارة الجودة الشاملة) فكانت النتائج كما يلي:



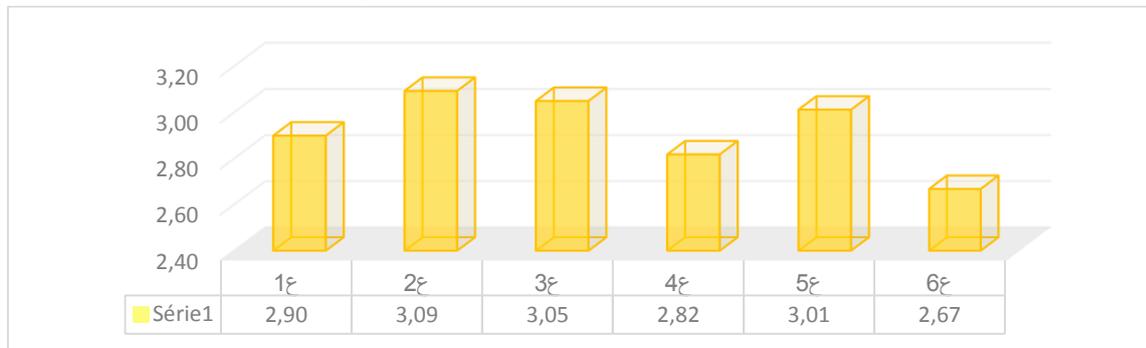


## 1.1.2. البعد الاول (تخطيط استراتيجية الجودة الشاملة):

تم قياس تشبعت العبارات في هذا البعد من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على البعد كما يلي:

الجدول رقم (18) يوضح وصف عبارات بعد تخطيط استراتيجية الجودة عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية			
الرقم	عبارات البعد الأول (التخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة)	حجم العينة	المتوسط الحسابي
01	تقوم الاستراتيجية حول التطوير الشامل لكل مكونات الديوان والوحدات التابعة له.	160	2.90
02	تشمل رسالة الديوان على المبادئ الأساسية للجودة الشاملة. (التميز، الجودة، التنافس)	160	3.09
03	تتضمن الخطة الاستراتيجية للديوان أهدافا تتعلق بالجودة الشاملة.	160	3.05
04	وجود برنامج واضح للتطوير وفق المعايير الدولية في خدمات الوحدات الرياضية.	160	2.82
05	يتم رسم السياسات والاستراتيجيات بناءً على احتياجات المجتمع.	160	3.01
06	تقوم الإدارة بتحديد أهداف طويلة الاجل حسب متغيرات البيئة الخارجية	160	2.67
3.083	البعد ككل	160	17.54

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المستخرجة من إستجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات البعد الاول (التخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة) نلاحظ أن كل العبارات تنتمي إلى المجال المتوسط (2.60-3.40)، وبالنظر إلى المتوسط الحسابي الاجمالي للبعد الاول والذي بلغ (17.54) فهو ينتمي إلى المجال المتوسط (15.6-20.4) ومنه يمكن القول أن البعد الاول (تخطيط استراتيجية الجودة الشاملة) حسب إستجابات أفراد عينة الدراسة متوسط، وهذا ما هو موضح في الشكل التالي:



الشكل رقم (4) يوضح توزيع عبارات البعد الاول من الجزء الاول من الاستبيان حسب متوسطاتها الحسابية





## 2.1.2. البعد الثاني (ثقافة المنظمة):

تم قياس تشبعت العبارات في هذا البعد من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على البعد كما يلي:

الجدول رقم (19) يوضح وصف عبارات بعد ثقافة المنظمة عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية				
الرقم	عبارات البعد الثاني (ثقافة المنظمة)	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
07	توفير المناخ التنظيمي المساعد على تحقيق الجودة الشاملة.	160	3.14	1.191
08	يحرص الديوان على بناء ثقة متبادلة بين العاملين والإدارة.	160	3.06	0.953
09	تحرص الإدارة على تلبية احتياجات المجتمع من الخدمات الرياضية.	160	3.18	1.252
10	يعمل الديوان على تنمية اتجاهات المشاركة التبادلية في الاداء بين الموظفين.	160	2.90	1.023
11	تقوم الادارة العليا بنشر ثقافة الجودة والتأكيد على أهميتها الاستراتيجية.	160	3.01	1.000
<b>البعد ككل</b>				
		160	15.28	2.432

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المستخرجة من إستجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات البعد الثاني (ثقافة المنظمة) نلاحظ أن كل العبارات تنتمي إلى المجال المتوسط (2.60 - 3.40)، وبالنظر إلى المتوسط الحسابي الاجمالي للبعد الثاني والذي بلغ (15.28) فهو ينتمي إلى المجال المتوسط (13- 17) ومنه يمكن القول أن البعد الثاني (ثقافة المنظمة) حسب إستجابات أفراد عينة الدراسة متوسط، وهذا ما هو موضح في الشكل التالي:



الشكل رقم (5) يوضح توزيع عبارات البعد الثاني من الجزء الاول من الاستبيان حسب متوسطاتها الحسابية.



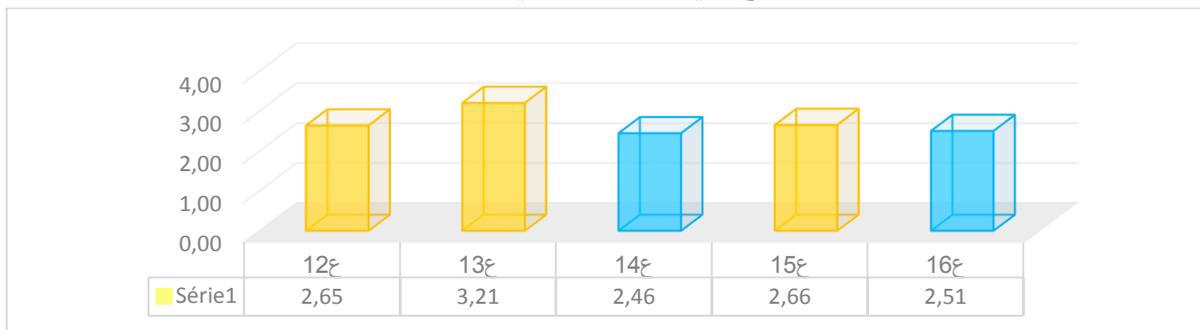


## 3.1.2. البعد الثالث (الإدارة الفعالة للمورد البشري):

تم قياس تشبعت العبارات في هذا البعد من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على البعد كما يلي:

الجدول رقم (20) يوضح وصف عبارات بعد الإدارة الفعالة للمورد البشري عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية			
الرقم	عبارات البعد الثالث (الإدارة الفعالة للمورد البشري)	حجم العينة	المتوسط الحسابي
12	تعتمد الادارة على سياسة واضحة في تدريب الموظفين على تطبيقات إدارة الجودة الشاملة.	160	2.65
13	يسعى الديوان لتحسين الظروف المحيطة بالموظفين في تحقيق احتياجاتهم المهنية.	160	3.21
14	يتم استخدام الحوافز المادية والمعنوية على أساس جودة الاداء.	160	2.46
15	تشجع الادارة على تشكيل فرق وإشراكها في قرارات تحسين الجودة الشاملة.	160	2.66
16	تستخدم الإدارة التقييم المستمر لتحديد حاجة الموظفين للتدريب.	160	2.51
2.175	<b>البعد ككل</b>	160	13.49

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المستخرجة من إستجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات البعد الثالث (ادارة الموارد البشرية) نلاحظ أن كل العبارات تنتمي إلى المجال المتوسط (2.60 - 3.40) ما عدا العبارتين رقم (14، 16) فهما ينتميان إلى المجال المنخفض (1.80 - 2.60)، وبالنظر إلى المتوسط الحسابي الاجمالي للبعد الثالث والذي بلغ (13.49) فهو ينتمي إلى المجال المتوسط (13-17) ومنه يمكن القول أن البعد الثالث (ادارة الموارد البشرية) حسب إستجابات أفراد عينة الدراسة متوسط، وهذا ما هو موضح في الشكل التالي:



الشكل رقم (6) يوضح توزيع عبارات البعد الثالث من الجزء الاول من الاستبيان حسب متوسطاتها الحسابية



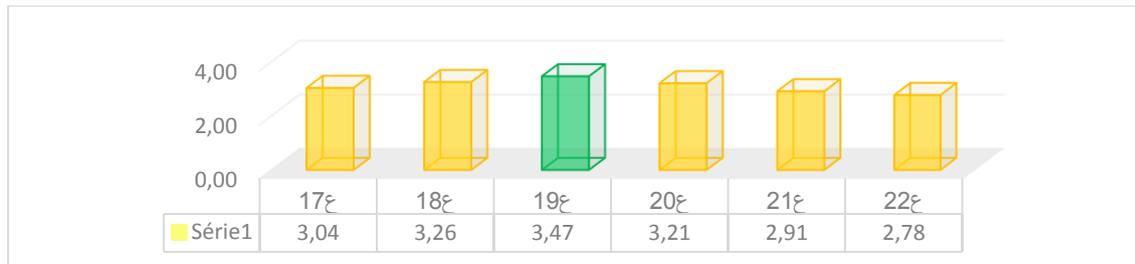


## 4.1.2. البعد الرابع (القيادة الإدارية الموجهة):

تم قياس تشبعت العبارات في هذا البعد من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على البعد كما يلي:

الجدول رقم (21) يوضح وصف عبارات بعد القيادة الإدارية الموجهة عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية				
الرقم	عبارات البعد الرابع (القيادة الإدارية الموجهة)	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
17	تحرص القيادة على تطبيق أهداف واستراتيجيات ورسالة الديوان.	160	3.04	1.002
18	تشجع القيادة العليا الموظفين على المبادرة بتحسين الأداء وتطويره.	160	3.26	1.017
19	تعمل الادارة العليا على تشجيع وخلق روح الفريق الواحد بين العاملين.	160	3.47	0.938
20	تعمل الادارة العليا على تغيير القيم والمفاهيم التي تعيق تطوير الاداء المطلوب.	160	3.21	1.210
21	تدعم الادارة العليا التوجه الاستراتيجي لتطبيق مضامين الجودة الشاملة	160	2.91	0.948
22	تحرص القيادة على اشراك جميع الموظفين في اتخاذ قرارات التحسين المستمر.	160	2.78	0.931
	البعد ككل	160	18.66	2.368

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المستخرجة من إستجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات البعد الرابع (القيادة الإدارية الموجهة) نلاحظ أن كل العبارات تنتمي إلى المجال المتوسط (2.60 - 3.40) ما عدا العبارة رقم (19) فهي ينتمي إلى المجال المرتفع (3.40 - 4.20)، وبالنظر إلى المتوسط الحسابي الاجمالي للبعد الرابع والذي بلغ (18.66) فهو ينتمي إلى المجال المتوسط (15.6 - 20.4) ومنه يمكن القول أن البعد الرابع (القيادة الإدارية الموجهة) حسب إستجابات أفراد عينة الدراسة متوسط، وهذا ما هو موضح في الشكل التالي:



الشكل رقم (7) يوضح توزيع عبارات البعد الرابع من الجزء الاول من الاستبيان حسب متوسطاتها الحسابية



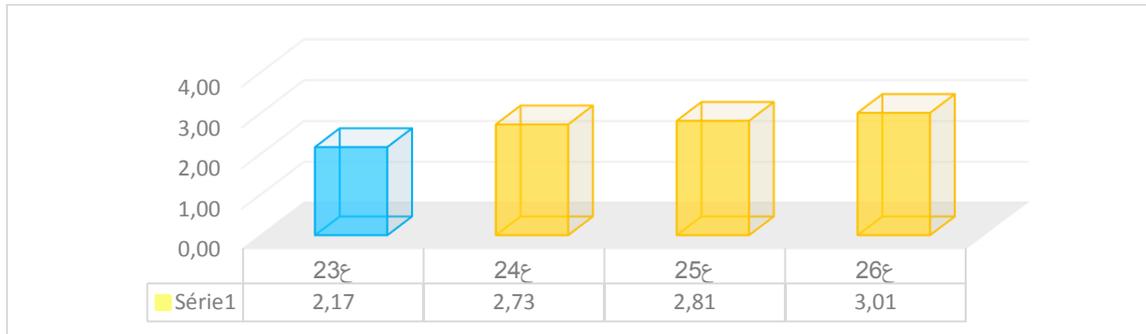


### 5.1.2. بالنسبة للبعد الخامس (الهيكل التنظيمي):

تم قياس تشبعات العبارات في هذا البعد من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على البعد كما يلي:

الجدول رقم (22) يوضح وصف عبارات بعد الهيكل التنظيمي عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية				
الرقم	عبارات البعد الخامس (الهيكل التنظيمي)	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
23	يتوفر الهيكل التنظيمي على إدارة متخصصة في متابعة الجودة الشاملة	160	2.17	0.826
24	يتميز الهيكل التنظيمي بتفويض الصلاحيات والمسؤوليات.	160	2.73	0.971
25	يساعد الهيكل التنظيمي على سرعة اتخاذ القرارات وإنجاز الأعمال.	160	2.81	0.979
26	هناك درجة من التداخل والازدواجية بين الوظائف.	160	3.01	0.887
البعد ككل		160	10.71	1.746

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المستخرجة من إستجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات البعد الخامس (الهيكل التنظيمي) نلاحظ أن كل العبارات تنتمي إلى المجال المتوسط (2.60 - 3.40) ما عدا العبارة رقم (23) فهي ينتمي إلى المجال المنخفض (1.80 - 2.60)، وبالنظر إلى المتوسط الحسابي الاجمالي للبعد الخامس والذي بلغ (10.71) فهو ينتمي إلى المجال المتوسط (10.4 - 13.6) ومنه يمكن القول أن البعد الخامس (الهيكل التنظيمي) حسب إستجابات أفراد عينة الدراسة متوسط، وهذا ما هو موضح في الشكل التالي:



الشكل رقم (8) يوضح توزيع عبارات البعد الخامس من الجزء الاول من الاستبيان حسب متوسطاتها الحسابية



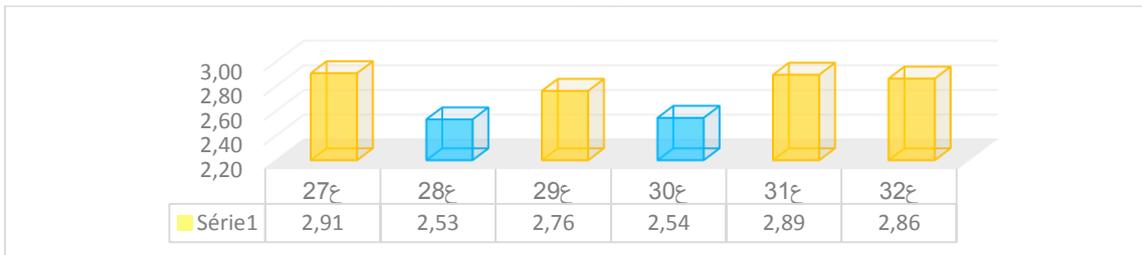


## 6.1.2. لبعده السادس (قياس جودة الاداء):

تم قياس تشبعت العبارات في هذا البعد من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على البعد كما يلي:

الجدول رقم (23) يوضح وصف عبارات بعد قياس جودة الاداء عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية			
الرقم	عبارات البعد السادس (قياس جودة الاداء)	حجم العينة	المتوسط الحسابي
27	تطبق إدارة الديوان معايير أداء واضحة للحكم على الخطة الاستراتيجية للجودة	160	2.91
28	يتم اشراك الموظفين في وضع مقاييس الأداء لتحسين جودة الوحدات الرياضية.	160	2.53
29	يتم تقييم أداء الموظفين دورياً بناءً على معايير جودة الاداء الموضوعه مسبقاً.	160	2.76
30	تعتمد الادارة على مختلف أدوات التشخيص والتحليل في تقييم تطبيق استراتيجية الجودة.	160	2.54
31	يتم متابعة مراحل تنفيذ الخطة الاستراتيجية وحصر أخطاء مراحل تنفيذها .	160	2.89
32	يتم مراجعة وتحديث أساليب الرقابة على الجودة الشاملة بصفة دورية.	160	2.86
2.553	البعد ككل	160	16.50

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المستخرجة من إستجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات البعد السادس (قياس جودة الاداء) نلاحظ أن كل العبارات تنتمي إلى المجال المتوسط (2.60 - 3.40) ما عدا العبارتين رقم (28، 30) فهما ينتميان إلى المجال المنخفض (1.80 - 2.60)، وبالنظر إلى المتوسط الحسابي الاجمالي للبعد السادس والذي بلغ (16.50) فهو ينتمي إلى المجال المتوسط (15.6 - 20.4) ومنه يمكن القول أن البعد السادس (قياس جودة الاداء) حسب إستجابات أفراد عينة الدراسة متوسط، وهذا ما هو موضح في الشكل التالي:



الشكل رقم (9) يوضح توزيع عبارات البعد السادس من الجزء الاول من الاستبيان حسب متوسطاتها الحسابية.



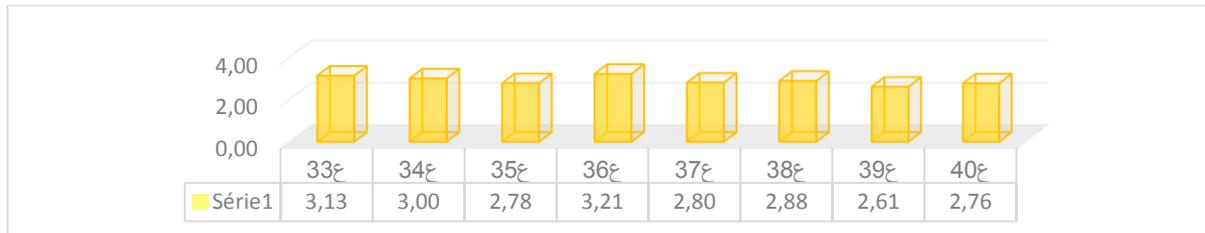


## 7.1.2 البعد السابع (الانشطة الداعمة لإدارة الجودة الشاملة):

تم قياس تشبعت العبارات في هذا البعد من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على البعد كما يلي:

الرقم	عبارات البعد السابع (الانشطة الداعمة لإدارة الجودة الشاملة)	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
33	تتوفر بيانات عن احتياجات وتطلعات المستخدمين لتحسين جودة الخدمات.	160	3.13	0.998
34	يتم مراجعة وتحديث أساليب الرقابة على الجودة الشاملة بصفة دورية.	160	3.00	1.052
35	يعمل الديوان على التطوير المستمر للخدمات التي يحتاجها الممارسين والمتفرجين وفق المعايير الدولية.	160	2.78	0.883
36	يتم عقد اجتماعات دورية لتحديد مستوى خدمات الوحدات الرياضية مع المستفيد.	160	3.21	1.036
37	يخصص الديوان غلاف مالي لتطبيق نظام الجودة الشاملة.	160	2.80	1.181
38	يعتمد الديوان على التغذية الراجعة في عملية تحسين الأداء والخدمات المقدمة.	160	2.88	1.030
39	يعتمد الرؤساء على تحليل البيئة الداخلية والخارجية في بناء استراتيجية الجودة الشاملة.	160	2.61	0.939
40	يتم تطوير الأساليب المستخدمة في تنفيذ برامج الأنشطة الرياضية لتجنب الأخطاء قبل وقوعها.	160	2.76	0.981
البعد ككل		160	23.17	2.511

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المستخرجة من إستجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات البعد السابع (الانشطة الداعمة لإدارة الجودة الشاملة) نلاحظ أن كل العبارات تنتمي إلى المجال المتوسط (2.60 - 3.40)، وبالنظر إلى المتوسط الحسابي الاجمالي للبعد السابع والذي بلغ (23.17) فهو ينتمي إلى المجال المتوسط (20.8 - 27.2) ومنه يمكن القول أن البعد السابع (الانشطة الداعمة لإدارة الجودة الشاملة) حسب إستجابات أفراد عينة الدراسة متوسط، وهذا ما هو موضح في الشكل التالي:



الشكل رقم (10) يوضح توزيع عبارات البعد السابع من الجزء الاول من الاستبيان حسب متوسطاتها الحسابية



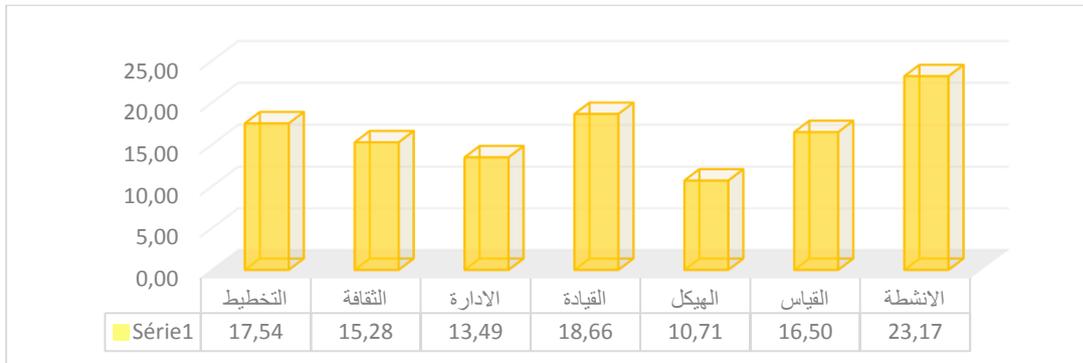


## 8.1.2. أبعاد الجزء الاول ككل (درجة تطبيق متطلبات الجودة الشاملة):

تم قياس تشبعات الابعاد في هذا الجزء من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الابعاد وجزء الاول ككل كما يلي:

الرقم	الابعاد ككل	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	تخطيط استراتيجية للجودة الشاملة.	160	17.54	3.083
02	ثقافة المنظمة.	160	15.28	2.432
03	الإدارة الفعالة للموارد البشرية.	160	13.49	2.175
04	القيادة الإدارية الموجهة.	160	18.66	2.368
05	الهيكل التنظيمي.	160	10.71	1.746
06	قياس جودة الأداء.	160	16.50	2.553
07	الانشطة الداعمة لإدارة الجودة الشاملة.	160	23.17	2.511
	البعد ككل	160	115.36	6.400

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المستخرجة من إستجابات أفراد عينة الدراسة على كل بعد من أبعاد الجزء الاول من الاستبيان (درجة تطبيق متطلبات الجودة الشاملة) نلاحظ أن كل الابعاد تنتمي إلى المجال المتوسط (2.60 - 3.40) حسب عدد العبارات في كل بعد، وبالنظر إلى المتوسط الحسابي الاجمالي للجزء الاول ككل والذي بلغ (115.36) فهو ينتمي إلى المجال المتوسط (104-136) ومنه يمكن القول أن الجزء الاول ككل (درجة تطبيق متطلبات الجودة الشاملة) حسب إستجابات أفراد عينة الدراسة متوسط، وهذا ما هو موضح في الشكل التالي:



الشكل رقم (11) يوضح توزيع أبعاد الجزء الاول من الاستبيان حسب متوسطاتها الحسابية





## 2. عرض نتائج الجزء الثاني من الاستبيان (الاتجاهات نحو أهمية تبني المتطلبات):

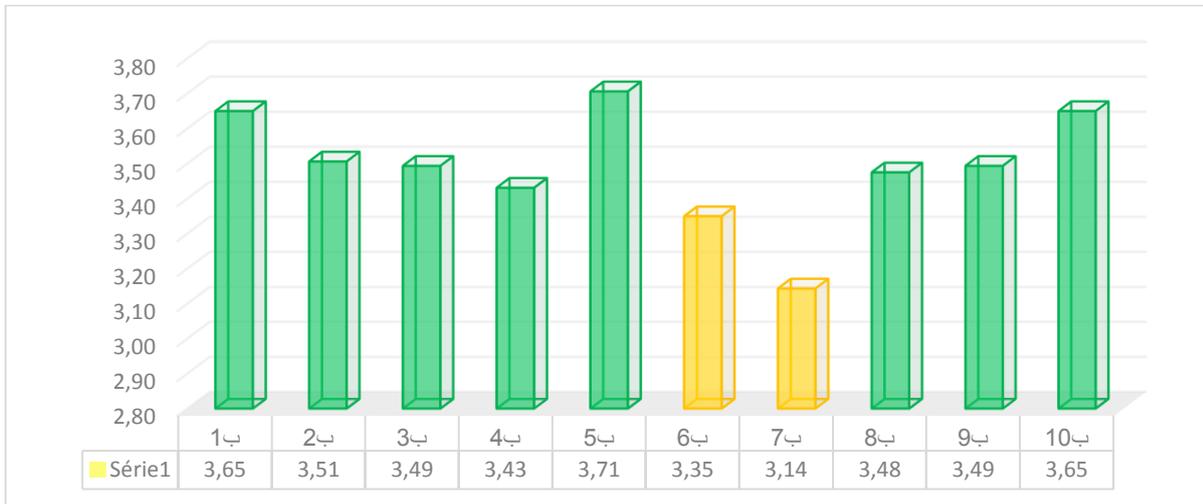
تم قياس تشبعات العبارات في هذا الجزء من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الجزء الثاني كما يلي:

الجدول رقم (26) يوضح وصف عبارات الجزء الثاني عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية			
الرقم	عبارات الجزء الثاني (الاتجاهات نحو أهمية تبني المتطلبات)	حجم العينة	المتوسط الحسابي
01	تخلق بيئة ثقافية تحافظ على التطوير المستمر، في مجال الخدمات الرياضية العمومية.	160	3.65
02	تحسن سمعة المنظمة الرياضية وتنمية روح التنافس بين المنظمات الرياضية العمومية في خدمة الرياضة.	160	3.51
03	الاستغلال الجيد لقدرات الموظفين الإبداعية من خلا إتاحة فرص طرح الأفكار والرؤى التطويرية.	160	3.49
04	تساعد على تحقيق البرامج الرياضية والثقافية والاجتماعية وفق المستويات العالمية.	160	3.43
05	تساعد على تجسيد أهداف الدولة في استغلال الهياكل الرياضية بفاعلية.	160	3.71
06	تطبيق متطلبات الجودة الشاملة تساهم في ترشيد نفقات الهياكل الرياضية.	160	3.35
07	تساعد على تحسين الخدمات التي يحتاجها الرياضيين والجمهور وفق المعايير الدولية.	160	3.14
08	تساعد على تحسين ظروف تنظيم مختلف المنافسات والتظاهرات الرياضية.	160	3.48
09	تلبية احتياجات الموظفين وكل الأطراف المستفيدة يرفع من ولائهم للديوان والوحدات التابعة له.	160	3.49
10	تساعد على خلق ميزة تنافسية تتطلع لمنافسة المنشآت الرياضية الدولية في تنظيم الدورات الرياضية الرسمية.	160	3.65
3.584	الجزء ككل	160	34.90





من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المستخرجة من إستجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات الجزء الثاني (الاتجاهات نحو أهمية تبني المتطلبات) نلاحظ أن كل العبارات تنتمي إلى المجال المرتفع (3.40 - 4.20) ما عدا العبارتين رقم (6، 7) فهما ينتميان إلى المجال المتوسط (2.60 - 3.40)، وبالنظر إلى المتوسط الحسابي الاجمالي للجزء الثاني والذي بلغ (34.90) فهو ينتمي إلى المجال المرتفع (34-42) ومنه يمكن القول أن الجزء الثاني (الاتجاهات نحو أهمية تبني المتطلبات) حسب إستجابات أفراد عينة الدراسة إيجابية، وهذا ما هو موضح في الشكل التالي:



الشكل رقم (12) يوضح توزيع عبارات الجزء الثاني من الاستبيان حسب متوسطاتها الحسابية





3. عرض نتائج الجزء الثالث من الاستبيان (الصعوبات التي تحول دون تطبيق المتطلبات):  
تم قياس تشبعات العبارات في هذا الجزء من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الجزء الثاني كما يلي:

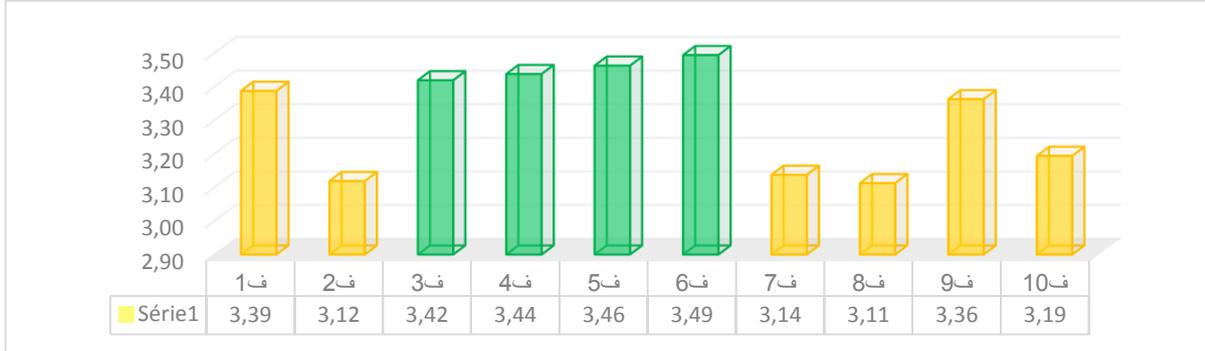
الجدول رقم (27) يوضح وصف عبارات الجزء الثالث عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية			
الرقم	عبارات الجزء الثالث (الصعوبات التي تحول دون تطبيق المتطلبات)	حجم العينة	المتوسط الحسابي
01	قصور الموارد المتاحة حالت دون تطبيق الجودة الشاملة في تسيير الوحدات الرياضية .	160	3.39
02	جمود الأنظمة والقوانين المعمول بها في الإدارة الرياضية.	160	3.12
03	غياب ثقافة الاهتمام بإرضاء رغبات وتطلعات المستفيد من خدمات الهياكل الرياضية.	160	3.42
04	نقص برامج التكوين المستمر في تطبيقات ادارة الجودة الشاملة.	160	3.44
05	غياب معايير دقيقة تقيس مستوى أداء الجودة الشاملة.	160	3.46
06	نقص ثقافة العمل بمبدأ الجودة الشاملة لدى كافة أفراد الديوان.	160	3.49
07	غياب العمل التشاركي في تخطيط استراتيجية الجودة الشاملة.	160	3.14
08	التركيز على أساليب معينة في إدارة الجودة وليس على النظام ككل.	160	3.11
09	غياب نظام الحوافز والعدالة في الاجور والمكافئات.	160	3.36
10	غياب رؤية واضحة تراعي تغييرات المجتمع والتطورات العصرية.	160	3.19
	<b>الجزء ككل</b>	160	33.13

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المستخرجة من إستجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات الجزء الثالث (الصعوبات التي تحول دون تطبيق المتطلبات) نلاحظ أن كل العبارات تنتمي إلى المجال المتوسط (2.60 - 3.40) ما عدا العبارات أرقام (3، 4، 5، 6) فهي تنتمي إلى المجال المرتفع (3.40-4.20)، وبالنظر إلى المتوسط الحسابي الاجمالي للجزء الثالث والذي بلغ (33.13)





فهو ينتمي إلى المجال المتوسطك (26-34) ومنه يمكن القول أن الجزء الثالث (الصعوبات التي تحول دون تطبيق المتطلبات) حسب إستجابات أفراد عينة الدراسة متوسط، وهذا ما هو موضح في الشكل التالي:



الشكل رقم (13) يوضح توزيع عبارات الجزء الثالث من الاستبيان حسب متوسطاتها الحسابية





ثانيا: تفسير ومناقشة النتائج على ضوء الفرضيات:

### 1. تفسير ومناقشة الفرضية الأولى:

نصت الفرضية الاولى لهذه الدراسة على: " مستوى تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة ضمن استراتيجية تسيير دواوين المركبات المتعددة الرياضات متوسط" وللإجابة على الفرضية تم الاعتماد على إختبار (كا<sup>2</sup>) لجودة التوفيق أو ما يطلق عليه بحسن المطابقة، فكانت النتيجة كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (28) يوضح إختبار كا <sup>2</sup> للكشف عن مستوى تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة لدى أفراد عينة الدراسة								
المستويات	التكرار المشاهد	النسبة	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرارات	Chi-Square	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
منخفض جدا	0	%00	32.0	-32.0	601.000	4	0.000	دال عند 0.01
منخفض	4	%02	32.0	-28.0				
متوسط	156	%98	32.0	124.0				
مرتفع	0	%00	32.0	-32.0				
مرتفع جدا	0	%00	32.0	-32.0				
الاجمالي	160	%100	//	//				

من خلال الجدول أعلاه رقم (27) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (160) موظفا تباينت مستوياتهم فيما بينها حيث نجد أن (156) موظفا كان مستواهم على الجزء الاول من الاستبيان (متوسطا) بنسبة مئوية قدرت بـ (98%) ، ويليهما (4) موظفين كان مستواهم على الجزء الأول من الاستبيان (منخفضا) بنسبة مئوية قدرت بـ 02%، في حين لا نجد أن هناك أي موظف كان مستواه على الاستبيان (منخفضا جدا، أو مرتفعا، أو مرتفعا جدا)، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ (601.00) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المستويات الخمسة لصالح المستوى الثالث (متوسط)، ومنه يمكن القول بأن مستوى تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة حسب استجابات أفراد عينة الدراسة





متوسط، وعليه فإن هذه النتيجة تؤيد فرضية البحث الاولى والقائلة مستوى تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة ضمن استراتيجية تسيير دواوين المركبات المتعددة الرياضات متوسطة، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

يتضح من خلال النتائج في الجدول (24) الذي يوضح وصف أبعاد الجزء الاول من الاستبيان عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية أن درجة تطبيق متطلبات الجودة الشاملة جاءت كلها بدرجة متوسطة واحتلت الانشطة الداعمة لإدارة الجودة الشاملة المرتبة الاولى كأكثر المتطلبات تطبيقاً حسب آراء مفردات عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ (23.17) ويؤكد ذلك ترتيب عبارات هذا المحور في الجدول (23) حيث نجد هناك 4 فقرات كانت استجابة أفراد العينة عليها بدرجة أكثر من فقرات هذا المحور بحيث تراوح المتوسط الحسابي لموافقة أفراد العينة على توفرها بين (2.88 و3.21) ويدل ذلك على أن الدواوين تعمل على عقد اجتماعات دورية لتحديد مستوى خدمات الوحدات الرياضية مع المستفيدين منها وتسعى كذلك الى توفير قاعدة بيانات عن احتياجات وتطلعات المستفيدين لتحسين جودة الخدمات المقدمة كما تستخدم الدواوين بعض اقتراحات المستفيدين من التغذية الراجعة في تحسين الخدمات المقدمة، بينما يضعف دور هذا المتطلب في نقص الغلاف المالي المخصص لتطبيق نظام الجودة الشاملة مما يؤدي الى قصور التطوير المستمر في الأساليب المستخدمة في تنفيذ برامج الأنشطة الرياضية والخدمات التي يحتاجها الممارسين والمتفرجين وفق المعايير الدولية، كما نجد أن إدارة الديوان لا تعتمد كثيراً على تحليل البيئة الداخلية والخارجية في بناء استراتيجية الجودة الشاملة، ويؤكد هذا استجابات عينة الدراسة حول العبارات (37، 38، 39، 40) التي جاءت في أواخر ترتيب هذا المتطلب بمتوسط حسابي تراوح بين (2.80 و2.61) الا أن نظام إدارة الجودة الشاملة يؤكد على الاهتمام بالأنشطة الداعمة المتمثلة في نظام المعلومات الذي يشمل تحليل البيئة الداخلية والخارجية بالإضافة الى التغذية الراجعة التي تساعد على تحقيق مبدأ التحسين والتطوير المستمر، وهذه الأنشطة تساعد المنظمة على تحقيق ما تصبوا إليه وتنشده من نجاح على تحقيق الجودة الشاملة بأعلى مستوى وتحقيق الرضا لدى زبائن المنظمة" (عبد الله، 2014، ص44).





أما متطلب القيادة الإدارية الموجهة احتل المرتبة الثانية حسب استجابة أفراد العينة حول درجة تطبيقه بمتوسط حسابي بلغ (18.66)، ووفقاً لجدول رقم (20) يوضح وصف عبارات بعد القيادة الإدارية الموجهة عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية نجد هناك 4 فقرات كانت استجابة أفراد العينة عليه بدرجة أكثر من فقرات هذا المحور بحيث تراوح المتوسط الحسابي لموافقة أفراد العينة على توفرها بين (3.04 و3.47) ما يوحي عن قدرة القيادة الإدارية في الدواوين والوحدات الرياضية التابعة لها على تشجيع روح الفريق الواحد بين العاملين و المبادرة الى تحسين الأداء وتطويره بالإضافة الى تغيير القيم والمفاهيم التي تعيق تطوير الاداء المطلوب وكذلك تحرص القيادة على تطبيق أهداف واستراتيجيات ورسالة الديوان، بينما يضعف دور القيادة الإدارية في الدواوين في تدعيم استراتيجية تطبيق مضامين الجودة الشاملة بالإضافة الى اشراك جميع الموظفين في اتخاذ قرارات تطوير أداء الوحدات الرياضية، ما يؤكد ذلك ضعف عدد استجابة أفراد العينة حول العبارات (21، 22) التي تراوح متوسطها الحسابي بين (2.78 و2.91) وذلك قد يعزى الى أن الإدارة العليا لا تعتمد كثيراً على دعم وتأييد تبني إدارة الجودة الشاملة ويمكن إرجاع هذه إلى نقص القناعة التامة بضرورة تبني هذا المدخل في التسيير وهناك غموض في مفهوم إدارة الجودة الشاملة. بالرغم من أن تبني مدخل الجودة الشاملة يقتضي الالتزام والدعم التام من قبل القيادة الادارية الذي يتجسد في إيجاد رؤى استراتيجية واضحة تتماشى مع تطورات البيئة الحديثة، والقدرة على اقناع الطاقم الاداري والتأثير على سلوكهم، والالتزام بالجودة في الافعال والاقوال والمواقف والقرارات بشكل مستمر، وهذا الدعم مهم للتعبير عن هدف تحقيق الجودة الشاملة في كل مكونات المنظمة، ما أكدته مأمون محمد حسن ثوابته (2016) أن من أهم صور التزام الإدارة العليا بالجودة هو القدرة التي تمكنها من تغيير الثقافة السائدة داخل المنظمة الى ثقافة داعمة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، بحيث لا يمكن تحقيق ذلك من غير وجود قيادة كفوءة تستطيع التأثير في قيم وسلوك وثقافة العاملين في المنظمة (ص26)، وكما يرى وصفي عقيلي (2001) منهجية إدارة الجودة الشاملة تحتاج الى قيادة إدارية ذات خصائص معينة وأسلوب خاص في قيادة مسار التغيير، فالمسؤولية الملقاة على عاتق القائد الإداري في ظل هذا المنهج الجديد مسؤولية جسيمة، فالقائد الإداري هو الذي يتخذ القرارات من طرف فرق العمل الا أن هذه القرارات لا تجد مجالاً للتطبيق ما لم تكن محل موافقة من القائد، إضافة الى أن القائد هو الذي يرجع اليه أمر تحفيز





مرؤوسيه، والقائد الذي يخدم منهج إدارة الجودة الشاملة ويزيد من فرص نجاحها هو القائد الموقفي الذي يؤمن بأن الإدارة الحديثة تقتضي المرونة والاستجابة للتغيرات السريعة والتكيف معها، وهنا يمكن القول ان جودة القيادة الإدارية تعد لبنة أساسية في وضع إدارة الجودة الشاملة موضع التطبيق العملي وحصد أكبر فرص النجاح(ص103).

احتل بعد تخطيط استراتيجية إدارة الجودة الشاملة المرتبة الثالثة حسب استجابة أفراد العينة حول درجة تطبيقه بمتوسط حسابي بلغ (17.54)، ووفقاً لجدول رقم (17) الذي يوضح وصف عبارات هذا البعد عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية نجد الفقرات (02، 03، 05) جاءت استجابة أفراد العينة عليها بدرجة أكثر من الفقرات الأخرى بحيث تراوح المتوسط الحسابي لموافقة أفراد العينة حول توفرها بين (3.01 و3.09) ما يدل على أن رسالة دواوين المركبات المتعددة الرياضات تتوفر على المبادئ الأساسية للجودة الشاملة كما تعمل على تحديد أهداف الجودة الشاملة ضمن الخطة الاستراتيجية العامة ويتم رسم السياسات والاستراتيجيات بناءً على احتياجات المجتمع، في حين أبدى أفراد العينة درجة موافقة اقل على العبارات (01، 04، 06) التي تراوح متوسطها الحسابي بين (2.67 و2.90) ما يدل على أنها اقل تطبيقاً من العبارات الأخرى وقد يعزى ذلك الى نقص في اتخاذ مبدأ التطوير الشامل لكل مكونات الديوان كأساس في استراتيجية التسيير، كذلك هناك غموض في برنامج التطوير وفق المعايير الدولية في خدمات الوحدات الرياضية، كما أن إدارة لا تعتمد كثيراً على تحديد أهداف طويلة الاجل حسب متغيرات البيئة الخارجية هذه النتيجة قد ترجع الى غياب رؤى واضحة في تسيير الدواوين أو لسبب ضعف الامكانيات وافتقارها الى الخطوات اللازمة والفعاليات والاجراءات والوسائل الكفيلة التي تساعد على ذلك. نرى أن التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في المنظمة الرياضية يعبر عن الخطوط العريضة والتفصيلية للتوجه الاستراتيجي الذي تتخذه الادارة العليا في تطوير عملية تسيير شؤون التنظيم الرياضي، تترجم هذه الاستراتيجية في خطة "تحدد من خلالها سبل التصرف والهدف المراد الوصول إليه وكيفية المناورة في تحقيق هذا الهدف، وتشمل أبعاد التخطيط الاستراتيجي للجودة في استمرارية التحسين، المنافسة، الأسعار، الاحتياجات، ومتابعة التغيرات في حاجات ورغبات العملاء ومتابعة التطورات والمواصفات والمقاييس الخاصة بتقييم الجودة ووضع خطط طويلة الأمد





لضمان جودة تقديم الخدمة ومتابعة وفحص آثار تطبيق هذه الخطط أثناء وبعد تنفيذ العملية" (الطراونة والبليسي، 2002، ص 21).

بين الجدول (24) الذي يوضح وصف أبعاد الجزء الاول من الاستبيان عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية أن قياس الجودة الشاملة احتلت المرتبة الرابعة من حيث تطبيقها حسب آراء مفردات عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ (16.50) ويؤكد ذلك ترتيب عبارات هذا المحور في الجدول (22) حيث نجد هناك 3 فقرات من أصل (6) فقرات جاءت موافقة أفراد العينة عليها بدرجة أكثر من الفقرات الاخرى بحيث تراوح المتوسط الحسابي بين (2.86 و 2.91) يدل ذلك على أن الدواوين تعمل على تطبيق معايير أداء واضحة للحكم على الخطة الاستراتيجية للجودة الشاملة كما يتم متابعة مراحل تنفيذ الخطة الاستراتيجية وحصر الأخطاء في مراحل تنفيذها للوقاية منها من خلال مراجعة وتحديث أساليب الرقابة على الجودة الشاملة بصفة دورية، بينما يضعف قياس الجودة الشاملة في تقييم أداء الموظفين دورياً بناءً على معايير جودة الاداء الموضوعة مسبقاً و ضعف اعتماد مختلف أدوات التشخيص والتحليل في تقييم تطبيق استراتيجية الجودة كما أن الإدارة العليا تضع مقاييس الأداء لتحسين جودة الوحدات الرياضية دون اشراك الموظفين وهذا يرجع إلى غموض المؤشرات التي تعبر عن مستوى جودة الأداء الإداري للموظفين ومستوى جودة خدمات الوحدات الرياضية. أو نقص التدريب على توظيف اعتماد أساليب علمية في قياس مستوى جودة الخدمات المقدمة بالرغم أن قياس الجودة الشاملة من المتطلبات الأساسية في إدارة الجودة الشاملة وفي هذا الصدد يشير إبراهيم عبد المقصود وحسن الشافعي (2000) أن تقييم أداء العاملين عبارة عن دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية والحكم على امكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله مسؤوليات أكبر (ص 67).

احتل متطلب ثقافة المنظمة المرتبة الخامسة حسب استجابة أفراد العينة حول درجة تطبيقه بمتوسط حسابي بلغ (15.28)، ووفقاً لجدول رقم (18) الذي يوضح وصف عبارات بعد ثقافة المنظمة عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية نجد الفقرات (09، 07، 08) جاءت استجابة أفراد العينة عليها بدرجة أكثر من الفقرات الاخرى بحيث تراوح





المتوسط الحسابي لموافقة أفراد العينة حول توفرها بين (3.06 و3.18) مما يدل على أن الديوان يحرص بدرجة متوسطة على تلبية احتياجات المجتمع من خلال توفير فضاء الممارسة والمنافسة الرياضية والعمل على توفير المناخ التنظيمي المساعد على تحقيق الجودة الشاملة كما تسعى الإدارة العليا الى بناء ثقة متبادلة بين العاملين والإدارة بينما نلتبس في اراء عينة الدراسة التي كانت استجابتهم على العبارتين (11، 10) أقل تطبيق بالنسبة للعبارات الاخرى ما يدل على أن هناك تقصير في تنمية القيم والاتجاهات التي تتعلق بالمشاركة التبادلية بين الافراد في اتخاذ القرارات ونشر ثقافة الجودة الشاملة والتأكيد على اهميتها الاستراتيجية، بالرغم أن نظام الجودة الشاملة يؤكد على تغيير المبادئ والقيم والمعتقدات التنظيمية بما يتناسب مع رؤى التطور والتغيير عن طريق نشر ثقافة الجودة الشاملة بين الموظفين والعمال داخل المنظمة واقناعهم بأهمية التغيير الذي سيتم احداثه، "فتغيير مجموعة المبادئ والقيم والمعتقدات التنظيمية السائدة بين أعضاء المنظمة وتوحيدها من خلال ثقافة تنظيمية جديدة، يلعب دوراً بارزاً في تشكيل وتوجيه الأنماط السلوكية داخلها، بما يخدم أهداف استراتيجية إدارة الجودة الشاملة، ورسالة المنظمة الجديدة" (حسن صادق، 2014، ص23). ويرى محمد فلاق (2010) إدارة الجودة الشاملة تتطلب ثقافة تنظيمية تمتاز بقيم التعاون والمشاركة واللامركزية والديمقراطية وخدمة العملاء وتشجيع الموظفين ومساندتهم، لذلك تعمل المنظمة على استبدال ثقافة تنظيمية تدعيم العمل وفقاً لخصائص الجودة الشاملة، وذلك عن طريق تبني قيم ومفاهيم قائمة على العمل التعاوني بمشاركة جميع أفراد المنظمة، وتشكيل فرق عمل تقترح التغييرات المناسبة واجرائها بغرض ارضاء العميل عن طريق تقديم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية ترقى الى مستوى توقعاتهم واحتياجاتهم، والعمل مستمر ودؤوب على تحسين جودة الخدمات وتطويرها (ص37).

احتلت متطلب ادارة الموارد البشرية المرتبة السادسة حسب استجابة أفراد العينة حول درجة تطبيقها بمتوسط حسابي بلغ (13.49)، ووفقاً لجدول رقم (19) الذي يوضح وصف عبارات هذا البعد عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية نجد الا عبارة رقم (13) جاءت موافقة أفراد العينة على تطبيقها أكثر من العبارات الأخرى بمتوسط الحسابي بلغ (3.21) مما يدل على أن الديوان يسعى لتحسين الظروف المحيطة بالموظفين في تحقيق احتياجاتهم المهنية أما العبارات الأخرى (12، 14، 15، 16) نجد أن موافقة أفراد العينة على





تطبيقها جاءت أقل بالنسبة للعبارة (13) بمتوسط حسابي تراوح بين (2.46 و 2.66) ما يدل على أن الإدارة لا تهتم كثيرا بتشكيل فرق العمل من الموظفين وإشراكها في قرارات التحسين كما أن سياسة تدريب الموظفين على تطبيقات إدارة الجودة الشاملة غير واضحة أو تقتصر على فئة قصيرة من الموظفين بالإضافة إلى أن هناك نقص في التقييم المستمر لتحديد حاجة الموظفين إلى التدريب وفي هذا المجال تحرص فلسفة الجودة على شمولية عملية التدريب لجميع الموظفين والعاملين في المنظمة، كما تصبح عملية دورية ومستمرة تلازم كل ما هو جديد ومتطور، كذلك هناك قصور في استخدام الحوافز المادية والمعنوية على أساس جودة الأداء، بالرغم أن الجودة الشاملة تؤكد على المكافآت المادية والمعنوية على أساس الإنجاز لزيادة إنتاجية الموظفين وفي هذا الاتجاه يؤكد سامح عبد المطلب عمر (2011) أن غياب الحوافز يؤثر على العديد من النواحي منها معنويات الموظفين وعلى رغبتهم في تنمية قدراتهم ومعارفهم وعدم التوصل إلى أفكار جديدة ومنجزات عالية، وبالتالي هذا يؤثر على أداء الموظفين، لأن الحوافز على اختلاف أنواعها تسهم في تحفيز العاملين وتدفعهم إلى رفع كفاءة أداءهم وتزيد من درجة رضاهم عن المنظمة (سامح، ص 226).

جاء متطلب الهيكل التنظيمي في آخر الترتيب حسب موافقة أفراد العينة على عباراته بمتوسط حسابي بلغ (10.71) مما يدل على أنه أقل تطبيقاً بالنسبة للمتطلبات الأخرى وبالرجوع إلى الجدول رقم (21) الذي يوضح وصف عبارات بعد الهيكل التنظيمي عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية نجد إلا العبارة رقم (26) تم الموافقة عليها بدرجة أكثر من العبارات الأخرى بمتوسط حسابي بلغ (3.01) ما يوحي إلى أن تخصصات الموظفين بالديوان والوحدات التابعة له تتناسب مع طبيعة مهام وواجبات وظائفهم، فيما بينت النتائج ضعف في اتخاذ هيكل تنظيمي يتناسب مع نظام الجودة الشاملة، ما أكدته انخفاض موافقة أفراد العينة على العبارات (23، 24، 25) التي جاءت بمتوسطات حسابية تراوحت بين (2.17 و 2.81) بحيث يمكن استخلاص أن الهيكل التنظيمي للديوان لا يتميز بسرعة كبيرة في اتخاذ القرارات وإنجاز الأعمال، وقد يعزى ذلك إلى التنظيم الهرمي للهيكل التنظيمي الذي يؤكد على التسلسل الإداري في اتخاذ القرارات عبر مرورها بسلسلة من المراسلات التي تتخذ وقتاً طويلاً للفصل فيها، كما أظهرت النتائج ضعف في تفويض الصلاحيات والمسؤوليات للموظفين وكذلك لا يتوفر الهيكل التنظيمي على إدارة متخصصة في متابعة الجودة الشاملة بالرغم من أن نظام





إدارة الجودة الشاملة على يؤكد تشكيل لجنة قيادية للجودة وتفويض الصلاحيات للموظفين في اتخاذ قرارات تساعدهم على تأدية مهامهم وحل المشكلات التي تعترضهم في الأداء الوظيفي. كما يرى رفيق بن مرسل (2011) تفويض الصلاحيات يمارس دورا مباشرا في تحسين جودة خدمة المرفق العام خاصة مع الأخذ بعين الاعتبار حجم التعاملات اليومية التي تتم في المرفق العام، ويمكن ايجاد حل لكثير من المشكلات من خلال تفويض الصلاحيات، فهو يشكل أهمية كبيرة لموظفي المرفق العام في التعامل مع المستفيدين واشباع حاجياتهم بأن يمتلك هؤلاء الموظفين كافة الصلاحيات في الإطار الذي يتيح لهم خدمة المستفيد بشكل سريع وفعال (ص97)، لذلك نرى تفعيل فلسفة الجودة الشاملة يتوقف على مدى توفر هيكل تنظيمي يستوعب متطلبات الجودة الشاملة من حيث ضمان التوازن في تفويض الصلاحيات والمسئوليات الممنوحة للفرد وكذلك التوازن في نطاق الإشراف وخطوط الاتصالات الوظيفية ومساهمته في تبسيط الإجراءات وتحقيق السلاسة والمرونة في الأداء، بحيث يتيح للموظفين المشاركة بأفكارهم واقتراحاتهم في رسم السياسات وتحقيق سبل الإبداع والابتكار في إطار تنظيمي قادر على تحفيز الأفراد ورفع الروح المعنوية وبالتالي زيادة أدائهم واستيعاب التعديلات التنظيمية المستمدة تبعا للتغيرات الداخلية والخارجية إلى جانب قدرة الهيكل التنظيمي استشراف التغيرات المستقبلية .

بعد مناقشتنا مدى موافقة أفراد عينة الدراسة حول تطبيق متطلبات الجودة الشاملة ضمن استراتيجية تسير دواوين المركبات المتعددة الرياضات تبين أنها كلها مطبقة بدرجة متوسطة ومختلفة حسب ترتيب درجة تطبيقها ما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة يوافقون نسبيا على درجة تطبيق هذه المتطلبات وأنها غير مطبقة بشكل تام. وبالرجوع الى الادب النظري نجد أن فلسفة الجودة الشاملة تحرص على مبدأ شمولية الجودة والفعالية في كافة أجزاء النظام الإداري والتنظيمي بكافة عناصره بهدف ترشيد استغلال القوى البشرية والموارد المادية المتاحة عن طريق مجموعة الأنشطة المخطط لها لخلق بيئة تنظيمية توجه جهود المنظمة في تحقيق التحسين والتطوير المستمر بغية بلوغ الجودة الشاملة في كل أجزاء المنظمة، فتوجه المنظمات الرياضية نحو نظام الجودة الشاملة يجب عليها ان تولي أهمية كبيرة لجميع متطلبات التطبيق الفعال لهذا النظام بحيث تتخلل كافة أجزاء الاستراتيجية الخاصة بالمنظمة وتنفيذها وأن تتكامل مع أسلوب العمل لتصبح محور الأهداف والاستراتيجية العامة للديوان. ويرى في هذا الاتجاه





نبيل محمود شاكر وصبار محمود شحاذة (2015) أن متطلبات إدارة الجودة الشاملة عملية متكاملة الأبعاد والمحاور، ولا يمكن العمل بها دون تكامل هذه الأبعاد والمحاور مجتمعة، وأن اهمال أي عنصر من عناصرها لا يساعد على تحقيق النتائج المتوقعة منها (ص،304).

اتفقت هذه النتائج دراسة بن سميثة العبد (2019) التي توصلت الى أن مبادئ الجودة الشاملة مطبقة بدرجة متوسطة في النوادي الرياضية محل الدراسة، كما اتفقت جزئياً مع نتائج دراسة بن محمد قطب (2008) التي توصلت الى أن جميع المتطلبات جاءت مطبقة بدرجة متوسطة الى عالية في إدارة وتنظيم النشاط الرياضي بمراحل التعليم العام من وجهة نظر مشرفي ومعلمي التربية البدنية بالعاصمة المقدسة، كما اتفقت جزئياً مع نتائج دراسة جيلالي سليمة (2018) التي توصلت الى هناك درجة متوسطة الى ضعيفة في تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة ضمن الممارسات الإدارية في مؤسسات التعليم الجامعي.

## 2. تفسير ومناقشة الفرضية الثانية:

نصت الفرضية الثانية لهذه الدراسة على: " هناك اتجاهات ايجابية لدى موظفي دواوين المركبات المتعددة الرياضات نحو أهمية تبني متطلبات إدارة الجودة الشاملة ضمن استراتيجية تسيير " وللإجابة على الفرضية تم الاعتماد على إختبار كا<sup>2</sup> لجودة التوفيق أو ما يطلق عليه بحسن المطابقة، فكانت النتيجة كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (29) يوضح إختبار كا <sup>2</sup> للكشف عن طبيعة الاتجاهات لدى أفراد عينة الدراسة								
المستويات	التكرار المشاهد	النسبة	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرارات	Chi-Square	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
منخفض جدا	0	%00	32.0	-32.0	267.438	4	0.000	دال عند 0.01
منخفض	2	%01	32.0	-30.0				
متوسط	47	%29	32.0	15.0				
مرتفع	107	%68	32.0	75.0				
مرتفع جدا	4	%02	32.0	-28.0				
الاجمالي	160	%100	//	//				





من خلال الجدول رقم (23) نلاحظ أن أفراد العينة والبالغ عددهم (160) موظفا تباينت مستوياتهم فيما بينها حيث نجد أن (107) موظفين كان مستواهم على الجزء الثاني من الاستبيان (مرتفعا) بنسبة مئوية قدرت بـ 68%، يليها (47) موظفا كان مستواهم على الجزء الثاني الاستبيان (متوسطا) بنسبة مئوية قدرت بـ 29%، في حين نجد أن هناك (4) موظفين كان مستواهم على الاستبيان (مرتفعا جدا) بنسبة مئوية قدرت بـ 02%، ونجد أيضا أن هناك موظفين (2) فقط كان مستواهما (منخفضا) بنسبة مئوية قدرت بـ 01%، ولانجد أي موظف كان مستواه (منخفضا جدا). وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ (267.43) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المستويات الخمسة لصالح المستوى الرابع (مرتفع)، ومنه يمكن القول بأن الاتجاهات ايجابية حسب استجابات أفراد عينة الدراسة، وعليه فإن هذه النتيجة تؤيد الفرضية القائلة هناك اتجاهات ايجابية لدى موظفي دواوين المركبات المتعددة الرياضات نحو أهمية تبني متطلبات إدارة الجودة الشاملة ضمن استراتيجية تسيير، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

تعزى هذه النتيجة الى إدراك موظفي دواوين المركبات المتعددة الرياضات أهمية تبني استراتيجية تسيير وفق متطلبات ادارة الجودة الشاملة التي تتجه اساسا نحو التركيز على التحسين والتطوير المستمرين في تلبية احتياجات الأطراف المستفيدة من خدمات الديوان والوحدات الرياضية التابعة له بما يتوافق مع المعايير الدولية المعمول بها في مجال ممارسة وتنظيم أوجه النشاط البدني والرياضي على المستوى الدولي وفق تحديد سياسة تتجه نحو خلق هياكل تنظيمية مرنة تتناسب مع المتطلبات الحديثة لخدمات الوحدات الرياضية من خلال الاستغلال الجيد لقدرات الموظفين الإبداعية من جراء العمل التشاركي وإتاحة فرص طرح الأفكار والرؤى التطويرية التي تساعد على تحقيق البرامج الرياضية والثقافية والاجتماعية وفق المستويات العالمية وتجسيد أهداف الدولة في استغلال الهياكل الرياضية بفاعلية بغية خلق





ميزة تنافسية تتطلع لمنافسة المنشآت الرياضية الدولية في تنظيم الدورات الرياضية الرسمية. هذا ما يؤكد حسن أحمد الشافعي (2003) على أهمية استخدام الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية، لمواكبة ثورة الإدارة الرياضية على مستوى العالم بحيث تعمل على استمرار المنافسة في مجال الأنشطة الرياضية وجذب المستفيد من ممارسة الأنشطة الرياضية وإدارة المؤسسات الرياضية المختلفة بفاعلية، إذ إنَّ الجودة في إدارة المؤسسات والأندية الرياضية هي تحقيق متطلبات وأهداف المستفيد في مجال الأداء الرياضي والإداري، والمستفيد هو اللاعب والإداري والجهاز الفني والجهاز الإداري (ص 29-30) وأضاف محمود داود سليمان الربيعي (2012) ان تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية له تأثير على تحسين مستوى الرياضة فيها وذلك بإظهار عوامل الجذب للشركات الراعية وتقديم مستوى معين من الخدمات الإعلامية وإصدار نشرات دورية تتضمن تحليلاً للنواحي الرياضية والاقتصادية، وخلق فرص عمل جديدة لمنتسبيها وهذا بالإضافة إلى تحسين عملية ترويج الخدمات الرياضية لتلبية حاجات الجمهور ورغباتهم وإمكانياتهم واستمرارها في تحقيق الأرباح وفقاً لمتطلبات السوق (الفقرة 6).

توافقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة منير بن محمد سعيد بن محمد قطب (2008) التي توصلت إلى أن درجة أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة وتنظيم النشاط الرياضي بمراحل التعليم العام من وجهة نظر مشرفي ومعلمي التربية البدنية كانت بدرجة عالية.





## 3. تفسير ومناقشة الفرضية الثالثة:

نصت الفرضية الثالثة لهذه الدراسة على: "تعاني دواوين المركبات المتعددة الرياضات بدرجة متوسطة من الصعوبات التي تحول دون تطبيق متطلبات الجودة الشاملة في تسييرها" وللإجابة على الفرضية تم الاعتماد على إختبار كا<sup>2</sup> لجودة التوفيق أو ما يطلق عليه بحسن المطابقة، فكانت النتيجة كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (30) يوضح إختبار كا <sup>2</sup> للكشف عن مستوى الصعوبات حسب استجابات أفراد عينة الدراسة								
المستويات	التكرار المشاهد	النسبة	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرارات	Chi-Square	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
منخفض جدا	0	%00	32.0	-32.0	198.313	4	0.000	دال عند 0.01
منخفض	7	%04	32.0	-25.0				
متوسط	78	%49	32.0	46.0				
مرتفع	73	%46	32.0	41.0				
مرتفع جدا	2	%01	32.0	-30.0				
الاجمالي	160	%100	//	//				

من خلال الجدول أعلاه رقم (29) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (160) موظفا تباينت مستوياتهم فيما بينها حيث نجد أن (78) موظفا كان مستواهم على الجزء الثالث من الاستبيان (متوسطا) بنسبة مئوية قدرت بـ %49، يليها (73) موظفا كان مستواهم على هذا الجزء (مرتفعا) بنسبة مئوية قدرت بـ %46، في حين نجد أن هناك (7) موظفين كان مستواهم على الاستبيان (منخفضا) بنسبة مئوية قدرت بـ %04، ونجد أيضا أن هناك موظفين (2) فقط كان مستواهما (مرتفعا جدا) بنسبة مئوية قدرت بـ %01، ولانجد أي موظف كان مستواه (منخفضا جدا). وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ (198.31) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المستويات الخمسة لصالح المستوى الرابع (الثالث والرابع)،





ومنه يمكن القول بأن مستوى الصعوبات متوسطة إلى مرتفعة حسب استجابات أفراد عينة الدراسة، وعليه فإن هذه النتيجة تؤيد جزئياً فرضية البحث الثالثة والقائلة تعاني دواوين المركبات المتعددة الرياضات بدرجة متوسطة من الصعوبات التي تحول دون تطبيق متطلبات الجودة الشاملة في تسييرها ويمكن حصر هذه الصعوبات، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

ويمكن تفسير هذه النتيجة التي أسفر عنها الجزء الثالث من الاستبيان في مجال صعوبات تطبيق متطلبات ادارة الجودة الشاملة، بأن هناك معوقات مرتفعة الاهمية واخرى متوسطة لكنها صعوبات تحول دون التطبيق المتكامل لنظام الجودة الشاملة ضمن استراتيجية تسيير دواوين المركبات المتعددة الرياضات الموظفين، ويمكن مناقشة هذه الصعوبات كما جاءت مرتبة حسب المتوسطات الحسابية حسب اراء أفراد العينة في الاتي:

يأتي في مقدمة هذه المعوقات نقص ثقافة العمل بمبدأ الجودة الشاملة لدى كافة أفراد الديوان، مما يدل على أن الإدارة العليا لم تولى أهمية كبيرة لإعادة تشكيل ثقافة المنظمة وهذا يمكن أن يعزى إلى مقاومة التغيير و سوء تقدير الإدارة العليا لأهمية إعادة تشكيل ثقافة المنظمة لدى جميع الموظفين في الديوان والوحدات الرياضية التابعة له بما يتناسب و فلسفة إدارة الجودة الشاملة، بالرغم من ان نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة يستوجب التهيئة الشاملة لمناخ وثقافة المنظمة، عن طريق تحديد اتجاه خاص لتطوير المرافق والهياكل الرياضية من الواقع الذي هي فيه إلى مرحلة الطموح والتطور، وفي هذا الاتجاه يرى بيفورت و لالمون أن قبول أو رفض أي مبدأ يعتمد على ثقافة ومعتقدات الموظفين في المؤسسة، وثقافة الجودة تختلف اختلاف جذري عن الثقافة الإدارية التقليدية ، وبالتالي يجب إيجاد هذه الثقافة الملائمة لتطبيق هذا المدخل الجديد (bevort ET lallement,2006,p56).

غياب معايير دقيقة تقيس مستوى أداء الجودة الشاملة مما يوحى إلى غموض المؤشرات التي تعبر عن مستوى جودة الأداء الإداري للموظفين ومستوى جودة خدمات الوحدات الرياضية





أو نقص التدريب على توظيف واعتماد أساليب علمية في قياس مستوى جودة الخدمات المقدمة، بالرغم من أن نظام ادارة الجودة الشاملة يعتمد أساسا على وضع معايير ومؤشرات دقيقة لأداء الخدمة المعنية في كل جوانب المنظمة، تضعها الادارة مسبقا بهدف مراقبة الخدمات النهائية المقدمة للمستفيد وكذا تحديد مستوى تنفيذ العمليات والأنشطة وتحليل أسباب الخلل الذي يصدر عنها للحكم عن مدى صواب الأهداف والانحرافات المسجلة بغية تعزيز الايجابيات وتصحيح الاختلال في الوقت المناسب.

كما أن عملية تطبيق نظام ادارة الجودة يواجه صعوبة نقص برامج التكوين المستمر في تطبيقات ادارة الجودة الشاملة وذلك قد يرجع إلى أن الإدارة العليا تقوم بالتدريب والتحسين إلا لمرات محدودة وبشكل غير كاف وقد يعود ذلك لسبب نقص في الميزانية المخصصة للتكوين وتحسين مستوى الموظفين، إلا أن إدارة الجودة الشاملة تتطلب التدريب لجميع الموظفين والعاملين في المنظمة، بصفة دورية ومستمرة تلازم كل ما هو جديد ومتطور وقد ذكر "ويليامز Wiliam ضرورة توفير البرامج التدريبية المؤهلة القادرة على تزويد الأفراد بالمعلومات والمهارات والاتجاهات وفق أسس عملية تتعكس إيجابياً على أداء العاملين وقدراتهم، وبالتالي فإن أي منظمة تسعى لتحقيق الجودة الشاملة عليها أن تضع التدريب في سلم أولوياتها، حتى تصل برامج التدريب إلى كافة الأفراد بالمستويات الإدارية المختلفة في المنظمة" (الخطيب، 2004، ص 61).

غياب ثقافة الاهتمام بإرضاء رغبات وتطلعات المستفيد من خدمات الهياكل الرياضية وهذا يعزى إلى أن الدواوين لم تولي اهتمام كبير إلى الاهتمام بإشباع رغبات وإرضاء تطلعات المستفيد من خدمات الهياكل الرياضية وذلك قد يعود إلى نقص الإمكانيات المادية جعل الدواوين تسعى إلى ضمان الحد الأدنى في الخدمات المقدمة. بالرغم من أن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تضع المستفيد في مقدمة الاهتمامات ومنه تبدأ مراحل التعرف على حاجاته ورغباته ومن ثم ترجمتها في أهداف واستراتيجيات تحسين العمليات وذلك من أجل تكيف الأداء





لمقابلة احتياجات المستفيدين المتوقعة سواء كانوا داخل المنظمة أو خرجها. وطبقاً لرأي أحد الباحثين، فإن "التركيز على احتياجات ورغبات المستفيد في فلسفة إدارة الجودة الشاملة تمثل قوة الدفع اللازمة لانطلاق كافة الموارد البشرية والمادية والتقنية وتشغيلها لتلبية هذه الاحتياجات، واستمرار تحسينها وتطويرها لتحقيق المزيد من الرضا لدى المستفيدين أو المنتفعين من الخدمة المقدمة" (العزاوي، 2005، ص60).

يترتب على قصور الموارد المتاحة للديوان ضعف في تطبيق الجودة الشاملة على أحسن وجه ويعزي الباحث ذلك الى نقص تقدير الميزانية الموجهة لتكاليف الجودة الشاملة أو قصور الموارد المادية للديوان، فاكتفاء الديوان على الميزانية العامة للدولة أحد المعوقات التي تقف أمام تطبيق نظام الجودة الشاملة التي تقتضي ايجاد اليات وطرق اضافية في تمويل احتياجات المنظمة لان التطوير المستمر في أساليب الاداء وخدمات الوحدات الرياضية يحتاج الى مصادر تمويلية تغطي تكاليف الجودة الشاملة لذلك ينبغي توجيه الموارد المالية بشكل مباشر إلى جميع الأنشطة التي تساهم في تقديم خدمات ذات جودة للمستفيدين كما أن العمل الداخلي والدور الحيوي الذي يؤديه في تقديم خدمات ذات جودة يقتضي توفير المناخ الملائم له لأداء مهامه بكفاءة وهذا يشير إلى أهمية تخصيص جزء من الميزانية لتحسين بيئة العمل المادية في المرفق العام. (الراشدص37)

كما أن غياب نظام الحوافز والعدالة في الاجور والمكافئات يعد أحد معوقات تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة وهذا راجع إلى مركزية نظام الأجور في القطاع العمومي الذي أثر بشكل كبير على مستوى رضى العاملين عن الأجور وعلى مستوى أدائهم فنظام الحوافز والاجور المطبق في ادارة الدواوين لا تفرق بين الموظف الذي يوظف قدراته وكفاءته في تحقيق أفضل أداء والموظف الذي لا يسعى الى تحسين اداءه، فالموظف يكافئ على أساس المنصب لا على أساس الكفاءة ومستوى الانجاز، ما يؤثر على دافعية الانجاز والتطوير في الاداء لدى الموظف، الا أن "تحقيق العدالة والشفافية في دفع المستحقات المالية يعكس التغيير الحادث





في ذهنيات العاملين في الإدارة لذلك نظام إدارة الجودة الشاملة يركز على الإنصاف والعدل في معالجة الرواتب والحوافز مقارنة بالرواتب داخليا وخارجيا وكذلك شعور العاملين بأنها وزعت بصفة منصفة (شيهاني، 2017، ص 236).

بالإضافة الى غياب رؤية واضحة تراعي تغييرات المجتمع والتطورات العصرية تعد من صعوبات التي تطبيق الجودة الشاملة، كما أن غياب العمل التشاركي في تخطيط استراتيجية الجودة الشاملة يدل على انفراد الادارة العليا بإعداد الخطط الخاصة بالجودة الشاملة، وهذا يؤدي الى ضعف تكامل العملية الادارية في تطبيق الجودة الشاملة غير أن "العمل الجماعي هو أحد المنطلقات الأساسية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة. إذ تعتبر فرق العمل وسيلة مهمة لاندماج العاملين لكونهم مجموعة من الأفراد تكون مهاراتهم متممة بعضها لبعضها الآخر، ملتزمين بالهدف العام وموجهين أدائهم نحو الغاية والمدخل الذي يلزمهم بمحاسبة أنفسهم" (الغزالي، 2005، ص 66).

جمود الأنظمة والقوانين المعمول بها في الإدارة الرياضية هو كذلك عامل من العوامل التي تعيق تطبيق نظام الجودة الشاملة، وهذا راجع الى أن بعض القوانين والانظمة السائدة في مجال تسيير الهياكل الرياضية تتصف بالمركزية في اتخاذ القرارات ومحدودية تفويض الصلاحيات "المركزية الشديدة والإدارة بالأوامر والبطء في اتخاذ القرارات الإدارية كثيرا ما يلاحظ أن معالجة مشكلة قد تستغرق عدة أشهر لمرورها بسلسلة من المراسلات عبر التسلسل الهرمي للمؤسسة مما يعطل من اتخاذ القرارات المناسبة" (السكرانة، 2009، ص 107)، كذلك التركيز على متطلبات معينة وليس على النظام ككل يؤدي الى اختلال تطبيق مبادئ واهداف الجودة التي تركز على شمولية التحسين والتطوير وهذه المتطلبات لها علاقة تبادلية وتشاركية فيما بينهم بحيث لا يمكن الفصل بينها بل حتى وجب على المنظمة التي تتبنى إدارة الجودة الشاملة أن تولي لكل متطلب نفس أهمية اعتبارا من أن جميع المتطلبات مكتملة لبعضها





البعض و أي خلل في متطلب من المتطلبات يؤدي إلى حدوث خلل في المتطلبات الأخرى ومن ثم يكون هناك اختلال في مسار استراتيجية التسيير .

توافقت نتائج الدراسة الحالية جزئيا مع دراسة عبد العزيز صالح الكريديس (2008) التي توصلت الي أن هناك معوقات ذات أهمية منخفضة الى متوسطة من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة وتمثلت أهم هذه المعوقات في عدم وجود معايير دقيقة في تحديد مستوى الاداء اللازم في لتطبيق معايير الجودة الشاملة وغياب البرامج التدريبية اللازمة لتأهيل منسوبي المنشآت الرياضية على تطبيق معايير الجودة الشاملة وكذلك عدم منح العاملين الفرصة للمشاركة في جهود التحسين المستمر لنشاطات المنشآت الرياضية. كذلك تتفق هذه النتائج جزئيا مع ما توصلت اليه دراسة أ.د. نبيل محمود شاكر وصبار محمود شحاذة (2015) في مجال عدم توفر أو كفاية الامكانيات المادية من العقبات التي تحول دون القدرة على تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الكلية.

### ثالثا: نتائج الدراسة الميدانية:

من خلال عرض نتائج استجابة أفراد العينة حول عبارات أجزاء محاور أداة الدراسة وبعد تحليل ومناقشة هذه النتائج على ضوء الفرضيات يمكن تلخيص النتائج العامة التي خلصت اليها الدراسة في الاتي:

- بعد تحليل نتائج الجزء الاول من الاستبيان المتعلق بمحور تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة ضمن استراتيجية تسيير دواوين المركبات المتعددة الرياضات أظهرت استجابات أفراد عينة الدراسة أنها مطبقة بدرجة متوسطة.
- اسفرت نتائج محور أهمية تطبيق متطلبات ادارة الجودة الشاملة أن هناك اتجاهات ايجابية لدى موظفي دواوين المركبات المتعددة الرياضات نحو أهمية تبني متطلبات إدارة الجودة الشاملة ضمن استراتيجية تسيير وتكمن هذه الاهمية في النقاط الاتية:
  - تساعد على تجسيد أهداف الدولة في استغلال الهياكل الرياضية بفاعلية.





- تخلق بيئة ثقافية تحافظ على التطوير المستمر في مجال الخدمات الرياضية العمومية.
  - تساعد على خلق ميزة تنافسية تتطلع لمنافسة المنشآت الرياضية الدولية في تنظيم الدورات الرياضية الرسمية.
  - تحسن سمعة المنظمة الرياضية وتنمية روح التنافس بين المنظمات الرياضية العمومية في خدمة الرياضة.
  - الاستغلال الجيد لقدرات الموظفين الإبداعية من خلا إتاحة فرص طرح الأفكار والرؤى التطويرية.
  - تلبية احتياجات الموظفين وكل الأطراف المستفيدة يرفع من ولائهم للديوان والوحدات التابعة له.
  - تحسين ظروف تنظيم مختلف المنافسات والتظاهرات الرياضية.
  - تساعد على تحقيق البرامج الرياضية والثقافية والاجتماعية وفق المستويات العالمية.
  - تطبيق متطلبات الجودة الشاملة تساهم في ترشيد نفقات الهياكل الرياضية.
  - تساعد على التطوير المستمر لكافة الخدمات التي يحتاجها الممارسون والجمهور وفق المعايير الدولية.
- أظهرت نتائج محور الثاني من الاستبيان أن مستوى الصعوبات متوسطة إلى مرتفعة حسب استجابات أفراد عينة الدراسة، وتمثلت الصعوبات التي جاءت بدرجة مرتفعة في الآتي:
- نقص ثقافة العمل بمبدأ الجودة الشاملة لدى كافة أفراد الديوان.
  - غياب معايير دقيقة تقيس مستوى أداء الجودة الشاملة.
  - نقص برامج التكوين المستمر في تطبيقات ادارة الجودة الشاملة.





- غياب ثقافة الاهتمام بإرضاء رغبات وتطلعات المستفيد من خدمات الوحدات الرياضية.

أما الصعوبات التي جاءت بدرجة متوسطة تمثلت في الآتي:

- قصور الموارد المتاحة حالت دون تطبيق الجودة الشاملة في تسيير الوحدات الرياضية.

- غياب نظام الحوافز والعدالة في الأجور والمكافئات.

- غياب رؤية واضحة تراعي تغييرات المجتمع والتطورات العصرية.

- غياب العمل التشاركي في تخطيط استراتيجية الجودة الشاملة.

- جمود الأنظمة والقوانين المعمول بها في الإدارة الرياضية.

- التركيز على أساليب معينة في إدارة الجودة الشاملة وليس على النظام ككل.

#### رابعاً: التصور المقترح لتطوير استراتيجية تسيير الدواوين

على ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الحالية، نجد أن درجة تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة متوسط في استراتيجية تسيير دواوين المركبات المتعددة الرياضات، قد يعود ذلك إلى الصعوبات التي وافق عليها أفراد العينة، الأمر الذي يستوجب تطوير ممارسة هذه المتطلبات لتتناسب مع التطبيق الفعال لنظام إدارة الجودة الشاملة في تسيير دواوين المركبات المتعددة الرياضات والوحدات التابعة له بغية بلوغ وتحقيق أهداف الجودة الشاملة في مواجهة التحديات التي تعترض نجاعة الهياكل الرياضية العمومية وتحقيق هدف التطوير وتنمية الخدمات الرياضية لتلبية احتياجات المستفيد الرياضي والمجتمع من خلال استقاء مواصفات جودة الخدمات الرياضية المقدمة.

ومن خلال النتائج الميدانية المتحصل عليها، وبالرجوع إلى ما تم طرحه في الجانب النظري حول تطبيقات إدارة الجودة الشاملة، وبالاطلاع على مختلف الدراسات السابقة في هذا المجال، نحاول الإجابة على التساؤل الرابع المتمثل في: "ما التصور المقترح لتطوير استراتيجية تسيير دواوين المركبات المتعددة الرياضات ضمن متطلبات الجودة الشاملة؟" بوضع إطار عام





يوضح كيفية توظيف متطلبات هذا المدخل كنهج اداري حديث ضمن استراتيجية التسيير وفق العناصر التالية:

1. أهداف التصور المقترح.

2. المتطلبات التي تقوم عليها استراتيجية التسيير ضمن نظام الجودة الشاملة.

3. مقومات تنفيذ التصور.

### 1. أهداف التصور المقترح.

استناداً لمبررات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المنظمات الرياضية التي ذكرناها في الفصل الثاني من الجانب التطبيقي، يأتي هذا التصور انطلاقاً من الحاجة إلى انتهاج نظام الجودة الشاملة في تسيير الهياكل والمرافق الرياضية العمومية التي أصبحت تعاني من بعض المشاكل التي أثرت على فعالية التسيير في تنظيم مجريات التدريب والاحداث الرياضية، وبالتالي يسعى هذا التصور إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- تنمية الوعي بتطبيق متطلبات تحقيق الجودة الشاملة.
- التغلب على الصعوبات التي تحول دون تطبيق متطلبات ادارة الجودة الشاملة.
- رفع مستوى أداء دواوين المركبات المتعددة الرياضات وفق معيار الفاعلية والتميز.
- بناء آليات لتحسين الكفاءات المهنية للموظفين ضمن متطلبات جودة الموظف.
- بناء استراتيجية تتطلع لمستوى العالمية في مقاييس خدمات الهياكل الرياضية.
- تحديد رؤية تستشرف المستقبل وفق احتياجات المجتمع من الهياكل الرياضية.
- وضع خطة استراتيجية يكون فيها المعيار الرئيس هو الجودة الشاملة .
- إشباع احتياجات ورغبات المستفيد الرياضي والرفع من سمعة الهياكل الرياضية العمومية.
- القدرة على التكيف مع المتغيرات التي أوجدها التطور العلمي والتكنولوجي في المجال الرياضي.





## 2. المتطلبات التي تقوم عليها استراتيجية التسيير

تم بناء التصور المقترح على سبعة متطلبات والتي حددت في الإطار النظري كما يلي:

1. تخطيط استراتيجية الجودة الشاملة.
2. ثقافة المنظمة.
3. ادارة الموارد البشرية.
4. القيادة الإدارية الموجهة.
5. الهيكل التنظيمي.
6. قياس جودة الاداء.
7. الانشطة الداعمة لإدارة الجودة الشاملة.

### 1.2. تخطيط استراتيجية الجودة الشاملة.

يعبر تخطيط استراتيجية الجودة الشاملة في دواوين المركبات المتعددة الرياضات عن الاليات التفصيلية للتوجه التي تتخذها القيادة الادارية في تطوير أداء الوحدات الرياضية وفق معايير ضمان الجودة الشاملة التي تشمل: العمليات الادارية، الموظفين، الهياكل المادية، والخدمات التي تقدم للمستفيد، وترجم هذه الاستراتيجية في خطة عامة تشمل كل أجزاء التنظيم الاداري ويتم ذلك وفق الخطوات الآتية:

- تحليل ظروف البيئة الخارجية التي يعمل فيها ديوان المركبات المتعددة الرياضات التي تعبر عن التطورات الحاصلة في المجالات (السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، الرياضية) لتحديد مختلف العوامل المؤثرة على أدائه والتنبؤ بالاتجاه المستقبلي وتحديد الفرص المتاحة لاستثمارها وكذا تحديد مجالات التهديد لمواجهتها، دون اغفال تحديد الامكانات الداخلية للديوان من (طاقات بشرية، مادية، هياكل قاعدية) بهدف معرفة نقاط القوة واستثمارها وتحديد نقاط الضعف لمعالجتها، وهذا يؤدي الى اتخاذ التوجه الصحيح في تطوير رؤية هادفة للنمو تستشرف المستقبل وفق مؤشرات الخدمات الفعلية التي يطمح لها المجتمع الرياضي في ظل التطورات البيئية الحاصلة





- تطوير رؤية ورسالة الديوان: يجب أن تكون رسالة الديوان تمثل الطموح المشترك لكل الاطراف المعنية وتعبر عن رؤيته وأهدافه المستقبلية من خلال تطبيقه لمنهجية ادارة الجودة الشاملة، بحيث يشارك في تحديدها وصياغتها (القيادة الادارية، الموظفين، المستفيدين من خدمات الهياكل الرياضية) وتعبر بوضوح عن العناية بأفراد المجتمع عن طريق توفير متطلبات فضاء المنافسة وممارسة النشاطات الرياضية بمختلف أشكالها وفق التطورات التي طرأت على الحقل الرياضي.
- تطوير الاهداف الاستراتيجية: يتخذ الديوان أهداف استراتيجية تعبر عن مبادئ الجودة الشاملة وتكون هذه الاهداف قصيرة وطويلة الاجل ومن هنا يجب تحديد الاهداف بالشكل الاتي:
  - بناء وصياغة أهداف واقعية مستمدة من الغايات التي ترسمها السياحة العامة للدولة.
  - اتخاذ احتياجات المستفيد الخارجي كأساس يقوم عليه بناء أهداف الوحدات والهياكل الرياضية وفق تطلعات الفرق الرياضية والمجتمع دون اغفال حاجيات الموظفين.
  - بناء أهداف تطوير الخدمات لتحقيق البرامج الرياضية والثقافية والاجتماعية وفق المستويات العالمية.
  - اتخاذ التطوير والتحسين جوهر العملية الادارية وبمثابة استثمار طويل الأجل لبلوغ مستوى الجودة الشاملة في كل من، العمليات الادارية، ادارة المورد البشري، ادارة الموارد المالية والمادية، الهياكل الرياضية، الخدمات المقدمة .
  - ترجمة الاهداف الاستراتيجية الى خطط تفصيلية مع تحديد اجراءات تنفيذها.
- تطوير سياسة المنظمة وفق مبدأ تحقيق الجودة الشاملة تركز على قواعد يجب الالتزام بها عند اتخاذ قرارات تسيير الوحدات الرياضية وهذا يكمن وفق النقاط التالية:
  - تعميق ثقافة الجودة الشاملة لدى جميع أفراد المنظمة عن طريق توضيح مبادئها.
  - التأكيد على المسؤولية الجماعية والمشاركة بين القيادة الادارية والموظفين والعمال المهنيين في مجال تحقيق احتياجات المستفيد الرياضي والمجتمع .





- التركيز على ثقافة التفوق والنجاح والتعلم من الفشل.
- التأكيد على التفاعل المستمر مع تطورات البيئة الخارجية من خلال الاتصال المستمر مع المستفيد لمعرفة تطلعاتهم وتوقعاتهم اتجاه الخدمات بغية العمل على تلبيتها.
- استخدام وسائل احصائية لمقارنة الأهداف المنشودة مع الانجازات المحصل عليها.
- وضع خطة تفصيلية تركز أساسا على النقاط التالية:
  - اعادة تنظيم استغلال الوحدات والهيكـل الرياضية.
  - تحديد خطة واضحة لتأهيل وتدريب الموظفين.
  - تطوير الخدمات المصاحبة لظروف التدريب والمنافسة.
  - تحسين خدمات استقبال الجمهور الرياضية خلال تنظيم المنافسات الرياضية.
  - تحديد الاحتياجات اللازمة لتأهيل الوحدات الرياضية.
  - تحديد الموازنات التقديرية لتطبيق اجراءات تحسين الوحدات الرياضية.

## 2.2. تطوير ثقافة المنظمة.

ادارة الجودة الشاملة تختلف ثقافيا اختلافا جذرياً عن الثقافة الإدارية التقليدية وبالتالي يجب إعادة بلورة الثقافة السائدة في تسيير الديوان والوحدات التابعة له وفق مجموعة من المبادئ، القيم، المفاهيم، المعتقدات والأنماط السلوكية التي تحدد توجهات جميع الافراد داخل الديوان نحو إدراك وقبول التغيير بما يخدم الأهداف الاستراتيجية للجودة الشاملة ويتم هذا التطوير وفق النقاط الآتية:

- التزام القيادة الادارية بتبني الجوة الشاملة والعمل على نشر ثقافة العمل بمتطلباتها لدى كافة أفراد الديوان والتأكيد على أهميتها الاستراتيجية في تطوير الممارسة الرياضية.
- العمل على اقناع الجميع بأهمية التغيير الذي سيتم احداثه.
- خلق جو يسوده الاحترام في التعامل بين جميع الافراد والمستفيدين من خدمات الديوان.
- تنمية القيم والاتجاهات التي تؤكد على العمل التشاركي في اتخاذ القرارات وحل المشكلات.
- توزيع نشرات دورية حول الجودة لزيادة وعي العاملين بأهمية العمل بها.
- تعزيز الولاء والانتماء والإخلاص والأمانة في العمل ليكون مسعى وغاية الجميع.





- ايجاد نمط قيادي مساندة ومحفز للطاقت الاداري والمهني.
- العمل على توفير المناخ التنظيمي المساعد على تحقيق الجودة الشاملة.
- تنمية ثقافة الاتصال والتفاوض بين الرئيس والمرؤوس سواء في مناقشة استراتيجية المنظمة أو في حل مشكلات العمل.
- توفر دليل للجودة يلتزم بمعايير هيئات اعتماد الجودة الشاملة في الهياكل الرياضية.

### 3.2. الإدارة الفعالة للمورد البشري:

تلعب الإدارة الفعالة للمورد البشري دوراً أساسياً في نظام إدارة الجودة الشاملة كونها تعني محور العملية الإدارية في تسيير شؤون الديوان والوحدات الرياضية، فهو يتطلب تنمية شاملة ومتكاملة من حيث تأهيل الأفراد من جميع النواحي (العلمية، العملية، السلوكية، الثقافية) لتعزيز خبراته الإدارية، ولتحقيق جودة الموظف والعامل المهني وفق مبادئ الجودة الشاملة يجب التأكيد على النقاط التالية:

- بناء استراتيجية واضحة للتكوين والتدريب بصفة دورية لكل الموظفين في المستويات الإدارية تشمل الجوانب التالية:

- مفاهيم واليات تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

- أساليب ومهارات تشخيص وتحليل المشكلات.

- مهارات بناء فريق العمل واستخدام البيانات والمعلومات وقياس الأداء.

- اعتماد التدريب المتخصص حسب احتياجات الموظفين والعاملين.

- تطبيق نظام الحوافز والمكافئات المادية على أساس جودة الاداء لتشجيع العاملين بشكل يضمن استمرارية الجودة في العمل الإداري والمهني.

- السعي المستمر نحو تحسين الظروف المحيطة بالموظفين في تحقيق احتياجاتهم المهنية.

• العمل على اشراك جميع الموظفين في وضع وتحديد الأهداف.

• اشراك الموظفين في تحديد معايير تنفيذ خطة تحسين جودة الوحدات الرياضية.





- تحديد خطة واضحة لحاجات الديوان من عدد الموظفين والعمال المهنيين وفق معايير واضحة وشفافة في التوظيف.
- العمل على تحقيق روح الفريق الواحد بين جميع الموظفين والعمال المهنيين تحت مبدأ "تحقيق اهداف الوحدات الرياضية مسؤولية الجميع"
- العمل على تفويض الصلاحيات للمرؤوسين وبناء ثقة متبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- توفر مكاتب مناسبة مزودة بالأدوات والتجهيزات الالكترونية اللازمة.

#### 4.2. القيادة الإدارية الموجهة.

تشكل القيادة الإدارية المحور الأساس في تطبيق نظام الجودة الشاملة لذلك يحتاج تسيير دواوين المركبات المتعددة الرياضات الى قيادة ادارية متحمسة ذات رؤى تطويرية تعمل على تحفيز وتنسيق جهود الموظفين وتكون فريقاً متعاوناً لديه ولاء وانتماء واتجاهات نحو مسعى التطوير والتحسين في أداء الوحدات الرياضية، فقيادة المطلوبة في نهج ادارة الجودة الشاملة يجب أن تعمل على الآتي:

- مواكبة التطورات والمستجدات الحاصلة في بيئة الدواوين عامة، وعلى الصعيد الرياضي خاصة.
- العمل على تحديد رؤية تطويرية وتوجهات استراتيجية على المدى الطويل والمتوسط والقصير
- قيادة وتدعيم ثقافة التغيير نحو الجودة الشاملة، وتوضيحها لكافة اعضاء التنظيم .
- شرح وتبسيط مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها للمرؤوسين، وبيان الفلسفة العامة التي تقوم عليها.
- تحفيز الطاقم الاداري على الالتزام بمبدأ جودة الاداء في تقديم الخدمات الرياضية لتحقيق رضا المستفيد الرياضي.
- تطبيق العدالة، المساواة، الصدق، الأمانة، والموضوعية في التعامل مع المرؤوسين.





- تفويض السلطة لمرووسين وتشجيعهم على الإسهام بمقترحاتهم في صنع القرارات المشتركة وتوجيههم الى العمل التشاركي ضمن فريق العمل.
- اعتماد نظام عادل وشفاف في تقييم الأداء وتفعيل عملية الرقابة المباشرة والوقائية.
- متابعة برامج الجودة بفاعلية وحث الموظفين على الالتزام بها.
- العمل على تغيير القيم والمفاهيم التي تعيق تطوير الديوان والهيكل الرياضية.
- بناء علاقات الإنسانية بين الموظفين الإداريين والعمال المهنيين.

## 5.2. إعادة بناء الهيكل التنظيمي للديوان:

يتوقف نجاح ادارة الجودة الشاملة على مدى توفر هيكل تنظيمي يوضح التركيبة الداخلية للعلاقات السائدة بين الوحدات الرئيسية والفرعية لمختلف الأعمال والأنشطة التي تتوافق مع متطلبات ثقافة الجودة الشاملة، لذا ينبغي على الدواوين أن تمتلك تنظيما اداريا يوضح مهام وواجبات وصلاحيات ومسؤوليات القائمين على تنفيذ العمليات الادارية، ويستدعي تحديد الجوانب التالية:

- الاعتماد على اللامركزية الادارية في اتخاذ القرارات وتفويض الصلاحيات.
- تشكيل لجنة لإدارة الجودة الشاملة: تكون هذه اللجنة تابعة للمستوى الاداري الأعلى تعمل على اتخاذ القرارات ودعم عملية الجودة الشاملة في أداء الديوان والهيكل الرياضية، وتشكل هذه اللجنة من مديري الوحدات الرياضية وأعضاء من مجلس الادارة وممثلين عن جميع الفئات المستفيدة. ويكون مهامها مايلي:

- قيادة عملية التخطيط الاستراتيجي لتطوير الجودة الشاملة.
- تحديد إجراءات تطبيق الجودة في الهيكل الرياضية.
- العمل على تحقيق نظام إدارة الجودة وضمان التطوير المستمر.
- عقد لقاءات مع كل الاطراف المستفيدة من خدمات الهيكل الرياضية للتعرف على احتياجاتهم ورغباتهم.





- ضبط وضعية الهياكل الرياضية وتحديد جوانب الاصلاح والترميم.
- دراسة المشاكل التي تعاني منها الوحدات في تقديم خدمات ذات نوعية وتقديم الحلول المناسبة.
- متابعة وتقييم برامج استغلال الوحدات الرياضية.
- متابعة وتقييم تنفيذ خطة ضمان الجودة الشاملة.

## 6.2. قياس جودة الاداء.

يتم قياس اداء الجودة الشاملة عن طريق أساليب علمية بهدف تعزيز الايجابيات وتصحيح الاختلال في الوقت المناسب ويشمل القياس النقاط التالية:

- وضع معايير واضحة للحكم على الخطة الاستراتيجية للجودة الشاملة.
- وضع معايير ومؤشرات تقيس جودة مخرجات الوحدات الرياضية .
- اعتماد مؤشرات واضحة في تقييم جودة الأداء الاداري.
- اشراك جميع أفراد الديوان في وضع معايير تعبر عن جودة الاداء.
- تقييم أداء الموظفين دوريا بناءً على مؤشرات جودة الاداء الموضوعة مسبقاً.
- توظيف مختلف أدوات التشخيص والتحليل في تقييم تطبيق استراتيجية الجودة.
- متابعة مراحل تنفيذ الخطة الاستراتيجية وحصر الأخطاء في مراحل تنفيذها.
- مناقشة نتائج تقييم تطبيق نظام الجودة الشاملة دوريا مع كل الموظفين.
- توظيف نتائج التقييم في عمليات التحسين والتطوير.

## 2.7. الانشطة الداعمة لإدارة الجودة الشاملة.

تتطلب إدارة الجودة الشاملة أنشطة داعمة توظفها في عملية التحسين والتطوير، وذلك عن طريق نظام المعلومات والتغذية العكسية الذي يتأسس عليه تحليل البيئة الداخلية والخارجية في بناء استراتيجية الجودة الشاملة وتحديد أهداف المنظمة وكذلك يستخدم في تصحيح





الاختلال وتحديد معايير الأداء والتحسين المستمر للجودة. وتتحدد هذه الأنشطة من خلال قيام الدواوين بالأنشطة الآتية:

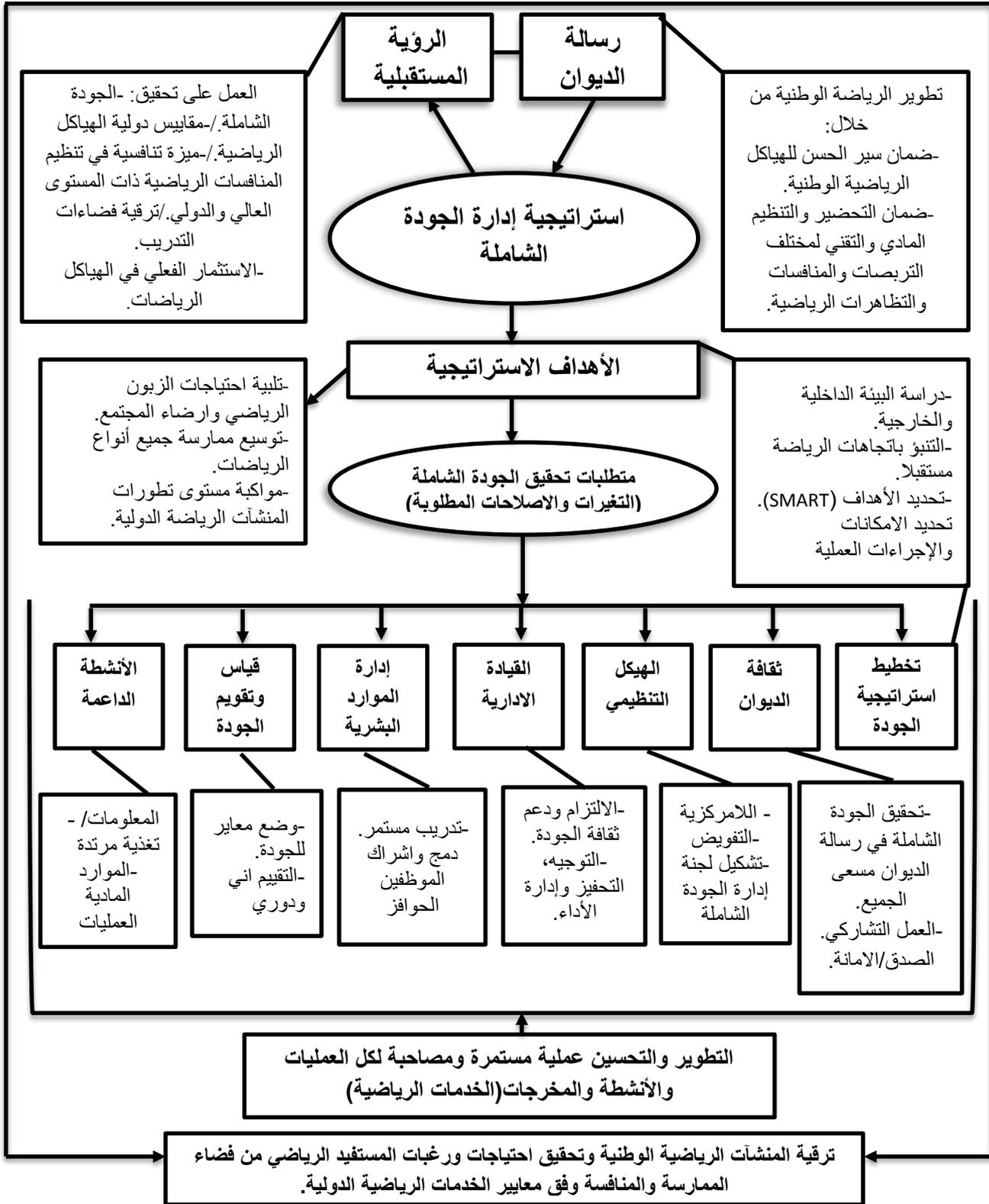
• تأسيس نظام معلوماتي يشمل جمع المعلومات بشكل مستمر عن البيئة الداخلية الخارجية للمنظمة ويتضمن الآتي:

- بيانات شاملة عن الموظفين من حيث الاختصاص والمؤهلات العلمية.
  - بيانات الصيانة والإنشاء المستقبلي للهياكل الرياضية وفق نماذج إحصائية فعالة.
  - مدى ملائمة الهياكل الرياضية لاحتضان الحصص التدريبية وإقامة البطولات الرياضية.
  - بيانات عن احتياجات وتطلعات المستفيدين من خدمات الوحدات الرياضية.
  - العمل على توفير أحدث الوسائل التكنولوجية.
  - عقد اجتماعات دورية لتحديد مستوى خدمات الوحدات الرياضية مع المستفيدين منها.
  - تفعيل نظام التغذية الراجعة عن طريق الاعتماد على سجلات الاقتراحات ووسائل اتصال مع المستفيدين.
  - توظيف التغذية الراجعة في عملية التحسين الشامل للأداء والخدمات المقدمة.
  - تطوير الأساليب المستخدمة في تنفيذ برامج الأنشطة الرياضية لتجنب الأخطاء قبل وقوعها.
  - التركيز على العمليات الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر على خلق قيمة مضافة في خدمات الوحدات الرياضية.
  - الاعتماد على الأدوات والوسائل التي تعتمد عليها إدارة الجودة الشاملة كالمقارنة المرجعية واختبار الفجوة.
- يمكن تلخيص استراتيجية التسيير دواوين المركبات المتعددة الرياضات وفق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الشكل الموالي :





الشكل رقم (14): يوضح استراتيجية تسير الديوان وفق متطلبات الجودة الشاملة



المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على الجانب النظري.





### 3. مقومات تنفيذ التصور المقترح:

يمكن تحديد المقومات التي تساعد على تنفيذ هذا التصور المقترح في تطوير استراتيجية تسيير دواوين المركبات المتعددة الرياضات في النقاط الآتية:

- تبني فكرة تطبيق فلسفة الجودة الشاملة في تسيير الدواوين يقتضي من القائمين على شؤون الرياضة إدراك ضرورة تطوير أداء الهياكل الرياضية العمومية.
- تأهيل القيادة الادارية في مجال ادارة التغيير.
- عقد لقاءات مع مديري الدواوين على مستوى الوطن بهدف مناقشة تطوير وتحسين تسيير المنشآت والهياكل القاعدية العمومية من خلال اعتماد ثقافة الجودة في جميع متطلبات التسيير.
- اعداد دليل وطني يحدد معايير الجودة الشاملة في أداء المنشآت والهياكل الرياضية الوطنية.
- تنمية موارد ومصادر تمويل الدواوين لتحسين الهياكل الرياضية وفق معايير دولية في تنظيم الرياضة.
- العمل على إيجاد اليات للاستثمار في المرافق الملحقة بفضاء الممارسة يساهم في تغطية بعض الأعباء المادية وتمويل مشاريع الجودة الشاملة.
- اعطاء الصلاحيات المناسبة للجنة إدارة الجودة الشاملة حتى يتسنى لها تنفيذ الآليات المناسبة في اطار تحسين الجودة على كل مستويات الديوان والوحدات الرياضية.
- تقليل المقاومة التي قد تحدث عند القيام بتنفيذ أي برنامج للتغيير من خلال مشاركة جميع المستويات الإدارية في مناقشة آليات التحسين المستمر لجودة الخدمات المقدمة.
- الاستعانة بمختصين في مجال تطبيقات ادارة الجودة الشاملة.
- تعزيز العلاقات مع المنظمات الرياضية الدولية الرائدة في مجال المنشآت والهياكل الرياضية للاستفادة من خبراتها وتجاربها في تطوير الأداء.
- وضع جائزة وطنية للمنشأة الرياضية التي تمتاز بجودة الأداء والخدمات الرياضية.





خامسا: توصيات:

بناء على النتائج المتوصل إليها وبالرجوع إلى الأدب النظري نجد أن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تركز بشكل مباشر على كل من: رضا المستفيد، التحسين المستمر لكل مكونات المنظمة، العمل التشاركي في مختلف الأقسام الإدارية، وفقا 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 متطلب نفس أهمية اعتبارا من أن جميع المتطلبات مكملة لبعضها البعض و أي خلل في متطلب 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:

- اعتماد التخطيط الإستراتيجي لتطوير أداء الهياكل الرياضية، ومشاركة العاملين بدور فعال في عمليات التخطيط الاستراتيجي.
- الاهتمام بتحسين وتطوير جودة مخرجات الوحدات الرياضية.
- تعزيز ثقافة إدارة الجودة الشاملة وتدعيمها من من قبل الإدارة العليا في الدواوين عن طريق تبسيط تطبيقات الجودة لجميع الموظفين والتوكيد على الالتزام بها.
- الاهتمام بتهيئة مناخ العمل بتوفير الموارد اللازمة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتعزيز نشر ثقافة الجودة الشاملة بين جميع العاملين وجعلها جزءا من ثقافة التنظيم.
- توظيف أساليب متعددة لتقييم درجة رضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة .
- الاهتمام بعملية التقييم الذاتي مع اعتماد أساليب متعددة في قياس مستوى الأداء و جودة الخدمات الرياضية.
- برمجة دورات تدريبية في تطبيقات الجودة الشاملة لصالح كافة الموظفين .
- عقد اجتماعات دورية لمناقشة مستوى خدمات الوحدات الرياضية مع النوادي والرابطات الرياضية.





- فتح قناة تواصلية مع المستفيدين للتعرف على احتياجاتهم وتطلعاتهم لمستوى الخدمات المطلوبة.

- تطوير الهيكل التنظيمي وفق فلسفة ادارة الجودة الشاملة.

- إنشاء وحدات خاصة لضبط جودة خدمات الوحدات الرياضية.

- استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة لتحسين الممارسات الادارية.

- تطبيق التصور المقترح لتطوير استراتيجية تسيير الدواوين في هذه الدراسة.

#### • الدراسات المستقبلية

- اجراء دراسة معمقة في اليات التطبيق الفعال لفلسفة ادارة الجودة الشاملة في المنظمات الرياضية الوطنية.

- اجراء دراسة حول معوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المنظمة الرياضية الجزائرية

- اجراء دراسة مشابهة للدراسة الحالية بالمنظمات الرياضية العمومية كمديريات الشباب والرياضة و هياكل التنظيم والتنشيط للرياضة الوطنية.





## قائمة المصادر والمراجع.

## أولاً: المصادر

- القرآن الكريم.

## ثانياً: المراجع باللغة العربية.

- ابراهيم محمود عبد المقصود، حسن احمد الشافعي.(2000). الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية. الاسكندرية: دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر.
- اسامة خيرى.(2014). التميز التنظيمي (ط1). الأردن: دار الراية للنشر و التوزيع.
- أنعمى، محمد عبد العال وراتب جليل صويص و غالب جليل صويص.(2009). إدارة الجودة المعاصرة. الأردن- عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- براهمي، نوال. (2006). إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العامة الخدمية دراسة حالة مستشفى بشير بن ناصر بولاية بسكرة. مذكرة ماجستير (غير منشورة). جامعة محمد خيضر بسكرة: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.
- البكري، ثامر. (2008). استراتيجيات التسويق. عمان، الاردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- البكري، سونيا محمد.(2002). إدارة الجودة الكلية. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- بن حبتور، عبد العزيز صالح.(2004) الإدارة الاستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- بن عباس، شامية. (2015). تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المنظمات وانعكاساتها على التنمية المستدامة دراسة حالة الجزائر. أطروحة دكتوراه (غير منشورة). جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة كلية العلوم الاقتصادية، التجارية، وعلوم التسيير .
- بن علي، عائشة ونوري، منير. (2015). دور إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة. مجلة المالية والأسواق. جامعة عبد الحميد ابن باديس بمستغانم: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. المجلد 02 (1) ص-ص 304-326
- بن عيسى، الشريف عبد القادر(2019)، نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة كمدخل استراتيجي للإدارة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر. أطروحة دكتوراه (غير منشورة). جامعة الجزائر3 كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير.
- أحمد، بن عيشاوي. (2008). إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية في الجزائر. أطروحة دكتوراه (غير منشورة). جامعة الجزائر 3. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.
- بن عيشاوي، أحمد. (2013). إدارة الجودة الشاملة (TQM): الأسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمية. الأردن عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.
- بن مرسل، رفيق. (2011). الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير و معوقات التطبيق: دراسة حالة الجزائر. مذكرة ماجستير (غير منشورة). جامعة مولود معمري بتيزي وزو.
- بن مصباح، كمال و شريفي، مسعود.(2012). متطلبات الجودة الشاملة للمرافق في الملاعب الكروية الجزائرية وعلاقتها بعنف المشجعين، المجلة العلمية جامعة الجزائر 3. معهد التربية البدنية والرياضية العدد12 .
- بوبكر، رشيد.(2015). المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني المؤسسات الجامعية، مذكرة ماجستير (غير منشورة). جامعة الجزائر 01 بن يوسف بن خدة. كلية الحقوق.
- بوحرو، فتيحة.(2013). الإدارة بالجودة الشاملة مدخل لترقية تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية: دراسة ميدانية على بعض المؤسسات بسطيف، أطروحة دكتوراه (غير منشورة). جامعة فرحات عباس سطيف1. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

- بوزوران، سعيدة. (2015). أهمية التطوير التنظيمي للمؤسسة. مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية. الجزائر المجلد 3 (6) ص.ص 26-38
- بوضياف، عمار. (2013). الوجيز في القانون الإداري. (ط3). الجزائر: جسور للنشر والتوزيع.
- بومدين، يوسف. (2006) دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات -الحاصل على شهادة الجودة العالمية ISO . رسالة دكتوراه في علوم التسيير (غير منشورة) جامعة الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
- تمراز، رشاد ياسر عبد الرازق. (2015). تصور مقترح لإدارة الأندية الرياضية الفلسطينية بقطاع غزة في ضوء معايير الجودة الشاملة المنظمة. رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة الدول العربية. القاهرة المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم. معهد البحوث والدراسات العربية، قسم البحوث والدراسات التربوية.
- التميمي، فواز و الخطيب، احمد. (2007). إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للليزو (9001) الأردن: عالم الكتب الحديث.
- توفيق، عبد الرحمان. (2005). الدليل المتكامل للجودة الشاملة. القاهرة: سلسلة بميك، مركز الخبرات المهنية للإدارة. ص 228
- ثوابته، مأمون محمد حسن. (2016). أثر تطبيق استراتيجية إدارة الجودة الشاملة في ممارسات إدارة الموارد البشرية على عينة من المصارف التجارية العاملة في الضفة الغربية. رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط: قسم إدارة الأعمال كلية الأعمال
- جروني، محمد العربي. (5 فبراير 2016). دروس مالية عامة للمسابقات: ملخص درس حول ميزانية المؤسسة العمومية. متاح على الموقع <https://speed2down.blogspot.com/2016/02/blog-post.html>
- جغوف، ثلجة نوال. (2011). نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المرافق العامة: حالة الإدارة الضريبية. جامعة منتوري قسنطينة. مخبر المغرب الكبير: الملتقى الدولي حول إدارة الجودة في قطاع الخدمات.
- جمال، محمد علي. (2008). التنمية الإدارية: الإدارة الرياضية والإدارة العامة. د ب ن: مركز الكتاب. ص 29
- جودة، محفوظ أحمد. (2004). إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، (ط1). الأردن: دار وائل.
- جودة، محفوظ أحمد. (2009). إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات. (ط2). عمان الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- جودة، محفوظ أحمد. (2014). إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات. (ط5). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع والطباعة.
- جودة، محفوظ محمد. (2010). إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات. (ط3). الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- جيلالي، سليمة. (2018). تطوير الممارسات الإدارية في التعليم الجامعي من منظور إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية في مؤسسات التعليم الجامعي. أطروحة دكتوراه (غير منشورة). جامعة الجزائر 3. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
- حداد، عواطف إبراهيم. (2009). إدارة الجودة الشاملة. (ط1). عمان- الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع.

- حسن عبد الله، حسن صادق. (2014). إدارة الجودة الشاملة في ظل استراتيجيات الأعمال. مجلة كلية الاقتصاد العلمية. جامعة العلوم التطبيقية مملكة البحرين: كلية العلوم الادارية. العدد4
- حسين، يونس حسين. (2002). دور وسائل الاتصال الجماهيري في صنع القرار في المؤسسات الرياضية العراقية. أطروحة دكتوراه (غير منشورة). جامعة بغداد: كلية التربية الرياضية.
- الحواني، هادية محمد رفيق (2013). متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الثانوي العام في محافظة دمشق. رسالة ماجستير (غير منشورة). الجمهورية العربية السورية. جامعة دمشق: كلية التربية قسم التربية المقارنة والإدارة التربوية.
- حمود، خضير كاظم. (2007). إدارة الجودة وخدمة العملاء. (ط1) الاردن - عمان: دار الميسر للنشر والتوزيع.
- حمود، خضير كاظم. (2009). إدارة الجودة وخدمة العملاء. (ط2). عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- حمود، خضير كاظم. (2012) إدارة الجودة وخدمة العملاء. (ط3) عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- الحوري، فاتح عبد القادر. (2008). تشخيص واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الأردنية. مجلة البصائر عمان. مجلد 12 (1). ص 15
- دارين، بوزيدي. (2005) مساهمة لإعداد استراتيجيات لمؤسسة في قطاع البناء. مذكرة ماجستير في علوم التسيير (غير منشورة). جامعة الحاج لخضر باتنة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
- الدراركة، مأمون وشبلي، طارق. (2002). الجودة في المنظمات الحديثة. (ط1). عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- درة، عبد الباري إبراهيم وجرادات، ناصر محمد سعود. (2014). الإدارة الاستراتيجية في القرن 21: النظرية والتطبيق. (ط1). الأردن: دار وائل..
- درويش، سامان توفيق حمة. (2017). دور تطبيق معايير الجودة الشاملة في تحسين الأداء بالمؤسسات الاجتماعية في محافظة السلمانية بإقليم كردستان. أطروحة دكتوراه (غير منشورة). العراق: جامعة النيلين. كلية الدراسات العليا. قسم علم الاجتماع والأنثروبولوجيا والخدمة الاجتماعية.
- دودين، أحمد. (2012). إدارة التغيير والتطوير التنظيمي. الأردن- عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- الدوري، زكريا. (2005). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية. عمان - الأردن: دار اليازوري العلمية لمنشر والتوزيع.
- دودين، أحمد يوسف. (2014). إدارة الجودة الشاملة. عمان: الأكاديميون
- الربيعي، محمد داود. (2020/05/19). متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية العراقية. الأكاديمية الرياضية العراقية. <https://iraqacad.net/archives/3229> تاريخ التصفح 2020/09/21
- الربيعي، محمود داود سلمان. (2012/7/2). محاضرة بعنوان إدارة الجودة الشاملة في العمل الرياضي. جامعة بابل: كلية التربية والبدنية وعلوم الرياضة. متاح على الموقع <http://physical.uobabylon.edu.iq/lecture.aspx?fid=14&lcid=27045>
- رشيد، صالح عبد الرضا وإحسان، دهش جلاب. (2007). الادارة الاستراتيجية مدخل تكاملي. عمان-الاردن: دار المناهج للنشر والتوزيع ص: 64

- الركابي، كاظم نزار. (2004). الإدارة الاستراتيجية: العولمة والمنافسة. عمان- الأردن: دار وائل للنشر.
- زرواتي رشيد. (2007). مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية. (ط1). الجزائر- عين مليلة: دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع.
- الزيديين، خالد عبد الوهاب. (2013). القيادة الإدارية وتطوير منظمات التعليم العالي. عمان: دار الأيتام للنشر والتوزيع.
- زين الدين، فريد عبد الفتاح. (2009) إدارة الجودة الشاملة. مصر-الإسكندرية: دار الجامعية.ص66.
- سامح، عبد المطلب عامر(2011). استراتيجية إدارة الموارد البشرية. (ط1). الأردن – عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- السامرائي، مهدي صالح. (2007). إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي. (ط1). عمان: دار جرير للنشر والتوزيع.
- سعد مشكور، احمد محمد فهمي، سعيد. (2016). دور المؤسسة الرياضية في صناعة التأمين الرياضي: بحث تطبيقي في قطاع التأمين. مجلة دراسات محاسبية ومالية. المجلد 11(35) . ص 173-198.
- السكرانة، بلال خلف. (2009). التطوير التنظيمي والإداري. (ط1). عمان الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- سلامة، حسن عبد العظيم. (2008). الجودة الشاملة والاعتماد التربوي. مصر-الاسكندرية: دار الجامعية الجديدة.
- سلامة، حسين عبد العظيم. (2005). ضمان الجودة والاعتماد في التعليم. الرياض: الدار الصولتية للنشر.
- السلمي، علي. (دت). السلوك الإنساني في الإدارة. مصر: مكتبة غريب للنشر. ص40
- السيد، طایل مصطفى كمال. (2013). معايير الجودة الشاملة. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع ص36
- السيد، عثمان فاروق. (2000). قوى إدارة التغيير في القرن الحادي والعشرين. (ط 1) مصر- المنصورة دار الوفاء للنشر والتوزيع.
- الشافعي، حسن أحمد. (2006) . معايير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية بالمجتمع العربي. مصر، الإسكندرية: دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر.
- الشافعي، حسن أحمد. (2003) ادارة الجودة الشاملة في التربية البدنية والرياضية. الاسكندرية دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر.
- شاکر، نبیل محمود وشحاذة، صبار محمود. (2015). متطلبات إدارة الجودة الشاملة في كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة من وجهة نظر العاملين فيها. جامعة ديالى. كلية التربية الأساسية العراق مجلة علوم التربية الرياضية المجلد 8 (6) ص،ص 283-308.
- شبلې، إلهام. (2014) دور استراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير (غير منشرة). جامعة سطيف.
- شعبان، إياد عبد الله. (2009). إدارة الجودة الشاملة مدخل نظري وعملي: نحو ترسيخ ثقافة الجودة وتطبيق معايير التميز. عمان الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع.
- شيخة، معتز مصطفى عبد الجواد. (2006). شبكة التطوير التنظيمي في المؤسسات الرياضية. (ط1). الإسكندرية: دار الوفاء.

## قائمة المصادر والمراجع.

- شيهاني، سهام. (2017). محاولة دراسة شروط جودة الخدمات بالمنظمات العمومية: دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية بعين طاية. مذكرة دكتوراه (غير منشورة). جامعة بليدة 02. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير.
- الصيرفي، محمد. (2007). التطوير التنظيمي. (ط1). الاسكندرية: دار الفكر الجامعي.
- الضلاعين، علي. (2010). أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية. مجلة دراسات العلوم الإدارية. المجلد 37(1).
- الطاهر، نعيم ابراهيم. (2009). الإدارة الاستراتيجية: المفهوم- الأهمية- التحديات. (ط1). عمان- الاردن: عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع.
- الطراونة، محمد والبليسي، بدرية. (2002). الجودة الشاملة والأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في الأردن. مجلة مؤتة للبحوث والدراسات. المجلد 17(1).
- عبد الرحمن، معالي عباس الشريف. (2018). إدارة الجودة الشاملة الموجهة وأثرها على الأداء المؤسسي -الدور المعدل للثقافة التنظيمية: دراسة على عينة من المصانع العاملة بولاية الخرطوم. أطروحة دكتوراه (غير منشورة). جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا: كلية الدراسات العليا.
- عبد العال، أمال هلال. (2002). تطوير الإدارة الجامعية في ضوء فعاليات إدارة الجودة الشاملة. القاهرة.
- عبد الله، حسن صادق حسن. (2014). إدارة الجودة الشاملة في ظل استراتيجيات الأعمال. مجلة كلية الاقتصاد العلمية. مملكة البحرين : جامعة العلوم التطبيقية ، كلية العلوم الادارية العدد 04
- عبد المحسن، توفيق. (2001). مراقبة الجودة مدخل إدارة الجودة الشاملة وأيزو 9000. القاهرة: دار الفكر العربي. ص120
- عبده رزق، محمد أحمد. (2012). استراتيجية تفعيل الاستثمار الرياضي في المؤسسات الرياضية. (ط1). الإسكندرية: دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر.
- عبيدات ذوقان و عبد الرحمن عدس وكايد عبد الحق. (2001). البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه. (ط6). عمان-الاردن: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع الأردن.
- عثمانى، أمينة. (13-14-ديسمبر 2010). علاقة أنظمة الأيزو بإدارة الجودة الشاملة. جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة. الملتقى الوطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة.
- العزاوي، محمد عبد الوهاب. (2005). إدارة الجودة الشاملة. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ص
- عزوز، محمد. (2015). تطوير العلاقة بزبائن المؤسسة الرياضية على ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة دراسة ميدانية لزبائن المسبح الأولمبي بالجلفة. مجلة المنظومة الرياضية. جامعة زيان عاشور الجلفة . معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والراضة. المجلد 2(3).
- عساف، عبد المعطي. (2005) إدارة المشروعات العامة. عمان: جبهة للنشر والتوزيع.
- عساف، عبد المعطي. (2010). التدريب وتنمية الموارد البشرية: الأسس والعمليات. عمان: دار زهران.
- عقيلي، عمر وصفي. (2001). المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة: وجهة نظر. (ط1). الأردن: دار وائل للنشر و التوزيع.
- العلاق، بشير أحمد(2008) الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم. عمان: دار اليازوري العلمية.
- العلاق، بشير وآخرون (1999). استراتيجيات التسويق. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
- علميات، محمد. (2005). النظام التربوي الأردني. عمان الأردن: دار الشرق للنشر و التوزيع.

## قائمة المصادر والمراجع.

- علوان، قاسم نايف.(2009). إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001:2000. عمان-الأردن: دار الثقافة عوابدي، عمار. (2005). القانون الإداري. الجزء الأول. (ط3). الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- الغالبي، طاهر محسن منصورو إدريس، وائل محمد صبحي.(2007). الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل. (ط1). الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الغالبي، طاهر محسن وصالح، أحمد على. (2010). التطوير التنظيمي مدخل تحليلي. عمان-الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- غرهام، روبرت وانجلانر، رندل. (2002). تكوين البيئة المناسبة للمشاريع الناجحة، ترجمة أيمن الطباع. السعودية: دار العبيكان للنشر والتوزيع. ص 127
- غول، بلال. (2014). إدارة الجودة الشاملة ودورها في تدنية تكاليف الجودة:دراسة حالة شركات المناجم تنبسة. أطروحة دكتوراه(غير منشورة). جامعة أم البواقي. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
- الفاعوري، رفعت عبد الحليم. (2005). إدارة الإبداع التنظيمي. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005
- فتح الله، خالصة. (2012). إدارة الجودة الشاملة كمدخل لإحداث التطوير التنظيمي في التعليم العالي: دراسة حالة المدرسة الوطنية العليا للإحصاء والاقتصاد التطبيقي. مذكرة ماجستير (غير منشورة). جامعة الجزائر 3. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير. قسم علوم التسيير.
- فضل الله، علي.(1999). إدارة الجودة الشاملة: مشروع رؤية جديدة للفكر الإداري. الرياض: العبيكان للنشر ص.243
- فلاق، محمد. (2010). العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة العمومية الجزائرية للبتروول دراسة حالة. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة). الجامعة الأردنية عمان.
- قريو، جمال.(2016). دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية بمؤسسة بناء الهياكل المعدنية والنحاسية CR METAL فرع البليدة رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة أبو القاسم سعد الله الجزائر 2. كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا.
- قطب، منير بن محمد سعيد بن محمد. (2008). إمكانية تطبيق أسس الجودة الشاملة في إدارة وتنظيم النشاط الرياضي بمراحل التعليم العام بمدارس العاصمة المقدسة. رسالة ماجستير. السعودية جامعة أم القرى. كلية التربية.
- الكريديس، عبدالعزيز صالح. (2008). متطلبات تطبيق معايير الجودة الشاملة في إدارة المنشآت الرياضية و انعكاساتها الأمنية : دراسة مسحية على العاملين في المنشآت الرياضية بمدينة الرياض. رسالة ماجستير. السعودية الرياض. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. كلية الدراسات العليا.
- الكيالي، حسام. (2006) دور الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000 . عمان، الأردن: المجمع العربي للإدارة والمعرفة . ص24
- ماجدة، عطية. (2003). سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة. (ط1). عمان: دار الشروق.
- مازن، ليلو راضي. (2008). القانون الإداري. منشورات الأكاديمية العربية للدانمارك متاح على الموقع [https://www.bibliotdrait.com/2015/12/blog-post\\_66.html](https://www.bibliotdrait.com/2015/12/blog-post_66.html) تاريخ التصفح 2019/07/15

## قائمة المصادر والمراجع.

- محيو، أحمد. (2006). *محاضرات في المؤسسات الإدارية*. ترجمة محمد عرب صاصيلا. الطبعة الرابعة. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- المخلافي، عبد الواسع عبد الغني سيف قاسم. (2006). *إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق الإصلاح الإداري*. أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال (غير منشورة). جامعة دمشق: كلية الاقتصاد
- مدحت، أبو النصر. (2008). *إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات: الاجتماعية-التعليمية والصحية*. مجموعة النيل العربية.
- مروان، عبد المجيد ابراهيم. (2002). *إدارة المنافسات والبطولات الرياضية*. عمان الأردن: الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع.
- مصيلحي، صبري إبراهيم. (2009). *تقويم التربية البدنية والرياضية للقوات المسلحة من منظور ادارة الجودة الشاملة*. رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة حلوان مصر: قسم علم النفس الرياضي. كلية التربية البدنية للبنين بالهرم.
- المقلي، عمر أحمد عثمان. (2006). *ادارة الجودة الشاملة*. جامعة السودان المفتوحة الخرطوم.
- المرسوم التنفيذي رقم 77-117 المؤرخ في 20 شعبان عام 1397 الموافق ل 06 غشت 1977
- المرسوم التنفيذي رقم 15-75 مؤرخ في 26 ربيع الثاني عام 1436 الموافق ل 16 فيراير 2015 يتضمن تعديل القانون الأساسي لديوان المركب الأولمبي .

### ثالثا: المراجع بالغة الأجنبية

- Bevort, antoine et lallement, michel.(2006). *le capital social. Performance, équit  et r ciprocit *. paris. la d couverte recherches/MAUSS .
- Byars, L.L & Rue, L.W. (2012). *Human resource management*, Boston: McGraw Hill Irwin.
- Dessler, G, Human.(2013). *Resource Management*. PrenticeHall. New Jersey ,
- ENG, SHARI.(2003). *survey of TQM practices in the Malaysian Electrical and Electronical industry. journal of Total Quality Management*.Vol.14.
- Feredric, Parrat.(1999)gouvernement d'entreprise, Maxima, Paris,
- Hermel, P., & Bartoli, A. (2011). *Strategic and organizational innovations in the pharmaceutical industry-searching for total quality: the case of a large European pharmaceutical company*. The TQM Magazine, 13(3), 169-174.
- Jacques, ROJOT.(2003). *Th orie des organisations*. Paris,  dition ESCA.
- John Reschermerhorn et David S.Cshappell.(2002). *principe de management*, paris: village mondial .
- Kaoru. (2002). *La gestion de la qualit  : outils et applications pratiques*. Paris : Dunod .



- McGee, T. & Wilson, D. (2015). *Strategy analysis and practice*. London: McGraw Hillinc.
- Mctavis, R & Goyal, S. (2012). *Establishing a strategic framework for improving productivity*. Integrated Manufacturing Systems. (7(12)). , 12-31.
- Mouhamed esdeg.(1999). *management d'entreprises publique*. Alger.
- Byars, L.L & Rue, L.W.(2012). Human resource management, Boston.
- Osuagwu, L.(2012). *TQM strategies in a developing economy*: Empirical evidence from Nigerian companies. Business Process Management Journal, 8(2)
- Patrick Krasensky, Pierre Zimmer.(2006). *surtout ne changer rien*, paris : édition d'organisation.
- Sui Pheng, L., & Hui Hong, S. (2015). *Strategic quality management for the construction industry*. The TQM Magazine, 17(1), 35-53.
- Terfaya Nassima.(2004). *Démarche qualité dans l'entreprise et l'analyse des risques*.Alger : Ed Houma,.



الملاحق.



ملحق (1): قائمة الأساتذة المحكمين

الجامعة	التخصص	الدرجة العلمية	اسم الاستاذ	الرقم
المسيلة	نظريات ومنهجية التربية البدنية والرياضية.	أستاذ التعليم العالي	جوادي خالد	01
المسيلة	إدارة وتسيير رياضي	أستاذ التعليم العالي	مرنيز أسامة	02
المسيلة	إدارة وتسيير رياضي	أستاذ التعليم العالي	منجحي مخلوف	03
البويرة	نظريات ومنهجية التربية البدنية والرياضية.	أستاذ التعليم العالي	مزارى فاتح	04
البويرة	اعلام رياضي	أستاذ محاضر درجة (أ)	الوناس عبد الله	05
الشلف	نظريات ومنهجية التربية البدنية والرياضية.	أستاذ محاضر درجة (أ)	مخالفى رضا	06
الشلف	إدارة وتسيير رياضي	أستاذ محاضر درجة (أ)	نحاوة الوناس	07
الشلف	إدارة وتسيير رياضي	أستاذ محاضر درجة (أ)	بورزامة جمال	08

ملحق (2): الاستبانة الموزع على أفراد العينة بعد تحكيمها.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة حسيبة بن بوعلي . الشلف .

معهد التربية البدنية والرياضية.

قسم إدارة الأعمال الرياضية.

## استمارة استبيان

في إطار انجاز أطروحة دكتوراه تحت عنوان: تطوير استراتيجية تسيير المنظمات الرياضية وفق متطلبات ادارة الجودة الشاملة. يرجى منكم أختي الكريمة، أخي الكريم، التكرم بالإجابة على الاستبانة المرفقة، بعد قراءة كل عبارة قراءة متأنية، ثم وضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن مدى موافقتكم عليها، مع مراعاة في ذلك الصراحة و الموضوعية. علماً بأن المعلومات المقدمة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي وتبقى في سرية تامة وتتوقف علي دقتها صحة النتائج التي ستتوصل إليها الدراسة.

تقبلوا جزيل الشكر والتقدير.



درجة الموافقة					العبارات	
غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق		
					تقوم الاستراتيجية حول التطوير الشامل لكل مكونات الديوان والوحدات التابعة له.	01
					تشمل رسالة الديوان على المبادئ الأساسية للجودة الشاملة. (التميز، الجودة، التنافس)	02
					تتضمن الخطة الاستراتيجية للديوان أهدافا تتعلق بالجودة الشاملة.	03
					يجود برنامج واضح للتطوير وفق المعايير الدولية في خدمات الوحدات الرياضية.	04
					يتم رسم السياسات والاستراتيجيات بناءً على احتياجات المجتمع.	05
					تقوم الإدارة بتحديد أهداف طويلة الاجل حسب متغيرات البيئة الخارجية	06
					توفر الادارة العليا المناخ التنظيمي المساعد على تحقيق الجودة الشاملة.	07
					يجرص الديوان على بناء ثقة متبادلة بين العاملين والإدارة.	08
					تحرص الادارة على تلبية احتياجات المجتمع من الخدمات الرياضية.	09
					يعمل الديوان على تنمية اتجاهات المشاركة التبادلية في الاداء بين الموظفين.	10
					تقوم الادارة العليا بنشر ثقافة الجودة والتأكيد على أهميتها الاستراتيجية.	11
					تعتمد الادارة على برنامج واضح في تدريب الموظفين على تطبيقات إدارة الجودة الشاملة.	12
					يسعى الديوان لتحسين الظروف المحيطة بالموظفين في تحقيق احتياجاتهم المهنية.	13
					يتم استخدام الحوافز المادية والمعنوية على أساس جودة الاداء.	14
					تشجع الادارة على تشكيل فرق وإشراكها في قرارات تحسين الجودة الشاملة.	15
					تستخدم الإدارة التقييم المستمر لتحديد حاجة الموظفين للتدريب.	16
					تحرص القيادة على تحقيق استراتيجيات وأهداف الديوان.	17
					تشجع القيادة العليا الموظفين على المبادرة بتحسين الأداء وتطويره.	18
					تحرص القيادة الادارية على تشجيع وخلق روح الفريق الواحد بين العاملين.	19
					تحرص الادارة العليا على تغيير القيم والمفاهيم التي تعيق تطوير الاداء المطلوب.	20
					تدعم الادارة العليا التوجه الاستراتيجي لتطبيق مضامين الجودة الشاملة	21
					تحرص القيادة على اشراك جميع الموظفين في اتخاذ قرارات التحسين المستمر.	22
					يتوفر الهيكل التنظيمي على إدارة متخصصة في متابعة الجودة الشاملة	23
					يتميز الهيكل التنظيمي بتفويض الصلاحيات والمسؤوليات.	24
					يساعد الهيكل التنظيمي على سرعة اتخاذ القرارات وإنجاز الأعمال.	25
					هناك درجة من التداخل والازدواجية بين الوظائف.	26
					يتوفر الهيكل التنظيمي على إدارة متخصصة في متابعة الجودة الشاملة	27
					تطبق إدارة الديوان معايير أداء واضحة للحكم على الخطة الاستراتيجية للجودة الشاملة.	28
					يتم اشراك الموظفين في وضع مقاييس الأداء لتحسين جودة الوحدات الرياضية.	29
					يتم تقييم أداء الموظفين دوريا بناءً على معايير جودة الاداء الموضوعة مسبقاً.	30





					تعتمد الادارة على مختلف أدوات التشخيص والتحليل في تقييم تطبيق استراتيجية الجودة الشاملة	31
					يتم متابعة مراحل تنفيذ الخطة الاستراتيجية وحصر الأخطاء في مراحل تنفيذها.	32
					تتوفر قاعدة بيانات عن احتياجات وتطلعات المستفيدين لتحسين جودة الخدمات.	33
					يتم مراجعة وتحديث أساليب الرقابة على الجودة الشاملة بصفة دورية.	34
					يعمل الديوان على التطوير المستمر للخدمات التي يحتاجها الممارسين والمتفرجين وفق المعايير الدولية.	35
					يتم عقد اجتماعات دورية لتحديد مستوى خدمات الوحدات الرياضية مع المستفيدين.	36
					يخصص الديوان غلاف مالي لتطبيق نظام الجودة الشاملة.	37
					يعتمد الديوان على التغذية الراجعة في عملية تحسين الأداء والخدمات المقدمة.	38
					يعتمد الرؤساء على تحليل البيئة الداخلية والخارجية في بناء استراتيجية الجودة الشاملة.	39
					يتم تطوير الأساليب المستخدمة في تنفيذ برامج الأنشطة الرياضية لتجنب الأخطاء قبل وقوعها.	40
<b>تكمن أهمية تبنى متطلبات الجودة الشاملة في استراتيجية تسيير الدواوين فيما يلي:</b>						
					تخلق بيئة ثقافية تحافظ على التطوير المستمر، للخدمات الرياضية العمومية.	41
					تحسن سمعة المنظمة الرياضية وتنمي روح التنافس بين المنظمات الرياضية العمومية في خدمة الرياضة.	42
					الاستغلال الجيد لقدرات الموظفين الإبداعية من خلال إتاحة فرص طرح الأفكار والرؤى التطويرية.	43
					تساعد على تحقيق البرامج الرياضية والثقافية والاجتماعية وفق المستويات العالمية.	44
					تساعد على تجسيد أهداف الدولة في استغلال الهياكل الرياضية بفاعلية.	45
					تطبيق متطلبات الجودة الشاملة يساهم في ترشيد نفقات الهياكل الرياضية.	46
					تساعد على تحسين الخدمات التي يحتاجها الرياضيين والجمهور وفق المعايير الدولية.	47
					تساعد على تحسين ظروف تنظيم مختلف المنافسات والتظاهرات الرياضية.	48
					تلبية احتياجات الموظفين وكل الأطراف المستفيدة يرفع من ولائهم للديوان والوحدات التابعة له.	49
					تساعد على خلق ميزة تنافسية تتطلع لمناسبة المنشآت الرياضية الدولية في تنظيم الدورات الرياضية الرسمية.	50
<b>تكمن صعوبات تطبيق متطلبات الجودة الشاملة ضمن استراتيجية تسيير الدواوين في:</b>						
					نقص الموارد المتاحة حالت دون تطبيق الجودة الشاملة في تسيير الوحدات الرياضية.	51
					جمود الأنظمة والقوانين المعمول بها في الإدارة الرياضية.	52
					غياب ثقافة الاهتمام بإرضاء رغبات وتطلعات المستفيد من خدمات الهياكل الرياضية.	53
					نقص برامج التكوين المستمر في تطبيقات ادارة الجودة الشاملة.	54
					غياب معايير دقيقة تقيس مستوى أداء الجودة الشاملة.	55
					نقص ثقافة العمل بمبدأ الجودة الشاملة لدى كافة أفراد الديوان.	56
					غياب العمل التشاركي في تخطيط استراتيجية الجودة الشاملة.	57
					التركيز على أساليب معينة في إدارة الجودة الشاملة وليس على النظام الكلي.	58
					غياب نظام الحوافز والعدالة في الاجور والمكافآت.	59
					غياب رؤية واضحة تراعي تغييرات المجتمع وتطورات العصر الحديث.	60



ملحق (3): نتائج المعالجة الإحصائية لأداة الدراسة  
أولاً/ ثبات وصدق الجزء الأول من الاستبيان (درجة تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة)  
أ/ الثبات:

### Reliability

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0.797	40

ب/ الصدق:

Correlations					
تخطيط استراتيجية إدارة الجودة الشاملة		1 دك		1 دك	
1ع	Pearson Correlation	0.497**	4ع	Pearson Correlation	0.600**
	Sig. (2-tailed)	0.005		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	30		N	30
2ع	Pearson Correlation	0.643**	5ع	Pearson Correlation	0.456*
	Sig. (2-tailed)	0.000		Sig. (2-tailed)	0.011
	N	30		N	30
3ع	Pearson Correlation	0.486**	6ع	Pearson Correlation	0.498**
	Sig. (2-tailed)	0.006		Sig. (2-tailed)	0.005
	N	30		N	30
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).		
Correlations					
ثقافة المنظمة		2 دك		2 دك	
7ع	Pearson Correlation	0.550**	10ع	Pearson Correlation	0.649**
	Sig. (2-tailed)	0.002		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	30		N	30
8ع	Pearson Correlation	0.577**	11ع	Pearson Correlation	0.362*
	Sig. (2-tailed)	0.001		Sig. (2-tailed)	0.050
	N	30		N	30
9ع	Pearson Correlation	0.727**	**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		
	Sig. (2-tailed)	0.000	*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).		
	N	30			
Correlations					
الإدارة الفعالة للمود البشري		3 دك		3 دك	
12ع	Pearson Correlation	0.370*	15ع	Pearson Correlation	0.602**
	Sig. (2-tailed)	0.044		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	30		N	30
13ع	Pearson Correlation	0.726**	16ع	Pearson Correlation	0.539**
	Sig. (2-tailed)	0.000		Sig. (2-tailed)	0.002
	N	30		N	30
14ع	Pearson Correlation	0.521**	*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).		
	Sig. (2-tailed)	0.003	**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		
	N	30			
Correlations					
القيادة الإدارية الموجهة		4 دك		4 دك	
17ع	Pearson Correlation	0.633**	20ع	Pearson Correlation	0.488**
	Sig. (2-tailed)	0.000		Sig. (2-tailed)	0.006
	N	30		N	30
18ع	Pearson Correlation	0.601**	21ع	Pearson Correlation	0.467**
	Sig. (2-tailed)	0.000		Sig. (2-tailed)	0.009
	N	30		N	30
19ع	Pearson Correlation	0.523**	22ع	Pearson Correlation	0.628**
	Sig. (2-tailed)	0.003		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	30		N	30
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).					
Correlations					
الهيكل التنظيمي		5 دك		5 دك	
23ع	Pearson Correlation	0.548**	25ع	Pearson Correlation	0.645**
	Sig. (2-tailed)	0.002		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	30		N	30
24ع	Pearson Correlation	0.611**	26ع	Pearson Correlation	0.588**



Sig. (2-tailed)		0.000	Sig. (2-tailed)		0.001
N		30	N		30
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).					
<b>Correlations</b>					
قياس جودة الأداء		6دك	30ع		6دك
27ع	Pearson Correlation	0.676**	30ع	Pearson Correlation	0.468**
	Sig. (2-tailed)	0.000		Sig. (2-tailed)	0.009
	N	30		N	30
28ع	Pearson Correlation	0.589**	31ع	Pearson Correlation	0.416*
	Sig. (2-tailed)	0.001		Sig. (2-tailed)	0.022
	N	30		N	30
29ع	Pearson Correlation	0.444*	32ع	Pearson Correlation	0.518**
	Sig. (2-tailed)	0.014		Sig. (2-tailed)	0.003
	N	30		N	30
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).		
<b>Correlations</b>					
الانشطة الداعمة لإدارة الجودة الشاملة		7دك	37ع		7دك
33ع	Pearson Correlation	0.568**	37ع	Pearson Correlation	0.577**
	Sig. (2-tailed)	0.001		Sig. (2-tailed)	0.001
	N	30		N	30
34ع	Pearson Correlation	0.504**	38ع	Pearson Correlation	0.617**
	Sig. (2-tailed)	0.005		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	30		N	30
35ع	Pearson Correlation	0.644**	39ع	Pearson Correlation	0.655**
	Sig. (2-tailed)	0.000		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	30		N	30
36ع	Pearson Correlation	0.553**	40ع	Pearson Correlation	0.461**
	Sig. (2-tailed)	0.002		Sig. (2-tailed)	0.010
	N	30		N	30
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).					
<b>Correlations</b>					
درجة تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة		الكلبي 1	الكلبي 1		الكلبي 1
التخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة	Pearson Correlation	0.633**	الهيكل التنظيمي	Pearson Correlation	0.622**
	Sig. (2-tailed)	0.000		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	30		N	30
ثقافة المنظمة	Pearson Correlation	0.522**	قياس جودة الأداء	Pearson Correlation	0.523**
	Sig. (2-tailed)	0.003		Sig. (2-tailed)	0.003
	N	30		N	30
ادارة الموارد البشرية	Pearson Correlation	0.678**	الانشطة الداعمة لإدارة الجودة الشاملة	Pearson Correlation	0.605**
	Sig. (2-tailed)	0.000		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	30		N	30
القيادة الإدارية الموجهة	Pearson Correlation	0.634**	**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		
	Sig. (2-tailed)	0.000			
	N	30			

ثانيا/ ثبات وصدق الجزء الثاني من الاستبيان (الاتجاهات نحو أهمية تبني المتطلبات)

أ/ الثبات:

### Reliability

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0.945	10

ب/ الصدق:

Correlations					
الاتجاهات نحو أهمية تبني المتطلبات		الكلبي 2	الكلبي 2		
1ب	Pearson Correlation	0.852**	6ب	Pearson Correlation	0.782**
	Sig. (2-tailed)	0.000		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	30		N	30
2ب	Pearson Correlation	0.847**	7ب	Pearson Correlation	0.825**
	Sig. (2-tailed)	0.000		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	30		N	30
3ب	Pearson Correlation	0.792**	8ب	Pearson Correlation	0.813**
	Sig. (2-tailed)	0.000		Sig. (2-tailed)	0.000



	N	30		N	30
4ب	Pearson Correlation	0.714**	9ب	Pearson Correlation	0.847**
	Sig. (2-tailed)	0.000		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	30		N	30
5ب	Pearson Correlation	0.836**	10ب	Pearson Correlation	0.897**
	Sig. (2-tailed)	0.000		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	30		N	30

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ثالثا/ ثبات وصدق الجزء الثالث من الاستبيان (الصعوبات التي تحول دون تطبيق المتطلبات) / أ الثبات:

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0.786	10

ب/ الصدق:

Correlations					
الصعوبات التي تحول دون تطبيق المتطلبات	الكلية 3		الكلية 3		
1ف	Pearson Correlation	0.535**	6ف	Pearson Correlation	0.647**
	Sig. (2-tailed)	0.002		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	30		N	30
2ف	Pearson Correlation	0.600**	7ف	Pearson Correlation	0.529**
	Sig. (2-tailed)	0.000		Sig. (2-tailed)	0.003
	N	30		N	30
3ف	Pearson Correlation	0.622**	8ف	Pearson Correlation	0.598**
	Sig. (2-tailed)	0.000		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	30		N	30
4ف	Pearson Correlation	0.628**	9ف	Pearson Correlation	0.531**
	Sig. (2-tailed)	0.000		Sig. (2-tailed)	0.003
	N	30		N	30
5ف	Pearson Correlation	0.582**	10ف	Pearson Correlation	0.596**
	Sig. (2-tailed)	0.001		Sig. (2-tailed)	0.001
	N	30		N	30

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ثانيا/ وصف مخرجات الاستبيان:

أ/ الجزء الاول من الاستبيان (درجة تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة):

Descriptive Statistics			
تخطيط استراتيجي الجودة الشاملة	N	Mean	Std. Deviation
1ع	160	2.90	1.029
2ع	160	3.09	1.057
3ع	160	3.05	1.080
4ع	160	2.82	1.104
5ع	160	3.01	1.064
6ع	160	2.67	0.874
1دك	160	17.54	3.083
Descriptive Statistics			
ثقافة المنظمة	N	Mean	Std. Deviation
7ع	160	3.14	1.191
8ع	160	3.06	0.953
9ع	160	3.18	1.252
10ع	160	2.90	1.023
11ع	160	3.01	1.000
2دك	160	15.28	2.432
Descriptive Statistics			
ادارة الموارد البشرية	N	Mean	Std. Deviation
12ع	160	2.65	0.953
13ع	160	3.21	1.012
14ع	160	2.46	0.964

15ع	160	2.66	1.057
16ع	160	2.51	1.099
3دك	160	13.49	2.175
<b>Descriptive Statistics</b>			
القيادة الإدارية الموجهة	N	Mean	Std. Deviation
17ع	160	3.04	1.002
18ع	160	3.26	1.017
19ع	160	3.47	0.938
20ع	160	3.21	1.210
21ع	160	2.91	0.948
22ع	160	2.78	0.931
4دك	160	18.66	2.368
<b>Descriptive Statistics</b>			
الهيكل التنظيمي	N	Mean	Std. Deviation
23ع	160	2.17	0.826
24ع	160	2.73	0.971
25ع	160	2.81	0.979
26ع	160	3.01	0.887
5دك	160	10.71	1.746
<b>Descriptive Statistics</b>			
قياس جودة الأداء	N	Mean	Std. Deviation
27ع	160	2.91	0.889
28ع	160	2.53	0.958
29ع	160	2.76	1.055
30ع	160	2.54	0.889
31ع	160	2.89	0.969
32ع	160	2.86	1.055
6دك	160	16.50	2.553
<b>Descriptive Statistics</b>			
الانشطة الداعمة لإدارة الجودة الشاملة	N	Mean	Std. Deviation
33ع	160	3.13	0.998
34ع	160	3.00	1.052
35ع	160	2.78	0.883
36ع	160	3.21	1.036
37ع	160	2.80	1.181
38ع	160	2.88	1.030
39ع	160	2.61	0.939
40ع	160	2.76	0.981
7دك	160	23.17	2.511
<b>Descriptive Statistics</b>			
درجة تطبيق متطلبات اجارة الجودة الشاملة	N	Mean	Std. Deviation
التخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة	160	17.54	3.083
ثقافة المنظمة	160	15.28	2.432
ادارة الموارد البشرية	160	13.49	2.175
القيادة الإدارية الموجهة	160	18.66	2.368
الهيكل التنظيمي	160	10.71	1.746
قياس جودة الاداء	160	16.50	2.553
الانشطة الداعمة لإدارة الجودة الشاملة	160	23.17	2.511
الكلية 1	160	115.36	6.400

ب/ الجزء الثاني من الاستبيان (الاتجاهات نحو أهمية تبني المتطلبات):

<b>Descriptive Statistics</b>			
الاتجاهات نحو أهمية تبني المتطلبات	N	Mean	Std. Deviation
1ب	160	3.65	1.100
2ب	160	3.51	1.133
3ب	160	3.49	0.965
4ب	160	3.43	1.074
5ب	160	3.71	0.975
6ب	160	3.35	0.985
7ب	160	3.14	1.063
8ب	160	3.48	0.984
9ب	160	3.49	1.022
10ب	160	3.65	0.848
الكلية 2	160	34.90	3.584

ج/ الجزء الثالث من الاستبيان (الصعوبات التي تحول دون تطبيق المتطلبات):

Descriptive Statistics			
الصعوبات التي تحول دون تطبيق المتطلبات	N	Mean	Std. Deviation
ف1	160	3.39	1.110
ف2	160	3.12	1.024
ف3	160	3.42	0.879
ف4	160	3.44	1.086
ف5	160	3.46	0.996
ف6	160	3.49	0.978
ف7	160	3.14	1.019
ف8	160	3.11	0.997
ف9	160	3.36	0.921
ف10	160	3.19	0.880
الكلي	160	33.13	3.834

ثالثا/ التحقق من فرضيات الدراسة:

### Chi-Square Test

الفرضية الاولى							
Frequencies							
	N1				Test Statistics		
	Category	Observed N	Expected N	Residual	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
1	منخفض جدا	0	32.0	-32.0	601.000 <sup>a</sup>	4	0.000
2	منخفض	4	32.0	-28.0			
3	متوسط	156	32.0	124.0			
4	مرتفع	0	32.0	-32.0			
5	مرتفع جدا	0	32.0	-32.0			
Total		160					
الفرضية الثانية							
Frequencies							
	N2				Test Statistics		
	Category	Observed N	Expected N	Residual	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
1	منخفض جدا	0	32.0	-32.0	267.438 <sup>a</sup>	4	0.000
2	منخفض	2	32.0	-30.0			
3	متوسط	47	32.0	15.0			
4	مرتفع	107	32.0	75.0			
5	مرتفع جدا	4	32.0	-28.0			
Total		160					
الفرضية الثالثة							
Frequencies							
	N3				Test Statistics		
	Category	Observed N	Expected N	Residual	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
1	منخفض جدا	0	32.0	-32.0	198.313 <sup>a</sup>	4	0.000
2	منخفض	7	32.0	-25.0			
3	متوسط	73	32.0	46.0			
4	مرتفع	73	32.0	41.0			
5	مرتفع جدا	2	32.0	-30.0			
Total		160					