



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة حسيبة بن بوعلبي الشلف
معهد التربية البدنية والرياضية
قسم الإدارة والتسيير الرياضي



أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه
الشعبة : الإدارة والتسيير الرياضي
التخصص : تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية

العنوان

استراتيجيات الجودة الشاملة و تطبيقاتها في الادارة الحديثة للمنشآت الرياضية

دراسة ميدانية للمرافق الرياضية لولاية شلف

من إعداد

كلال جيلالي

المناقشة بتاريخ 2025/10/23 من طرف اللجنة المكونة من:

رئيس	حسيبة بن بوعلبي-الشلف	أستاذ	مختاري عبد الحميد
مقررا	حسيبة بن بوعلبي-الشلف	أستاذ	عكوش كمال
مقررا مساعدا	حسيبة بن بوعلبي-الشلف	أستاذ	غزالي عبد القادر
ممتحنا	حسيبة بن بوعلبي-الشلف	أستاذ محاضر أ	بن سعادة معمر بدر الدين
ممتحنا	جامعة بومرداس	أستاذ محاضر أ	حدي علي
ممتحنا	جامعة بومرداس	أستاذ محاضر أ	بن عيسى رضا

السنة الجامعية 2025 / 2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتِ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتِ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتِ

الإهداء

إلى من قال فيهما المولى عز وجل:

وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا(سورة الإسراء الآية 23)

أهدي ثمرة جهدي

إلى المتربعة على عرشها المقدس إلى صانعة الأبطال ومربية الأجيال

إلى من كانت ولا تزال شمعة تضيء درب حياتي

إلى أغلى كلمة ينطقها اللسان إليك (أمي الغالية).

إلى اعظم رجل في الوجود ابي العزيز،

إلى رفيقة دربي و مصدر قوتي و الهامي زوجتي الغالية

إلى مصدر سعادتني اولادي الاعزاء "منذرو ومرام وتيم"

إلى كل من ساعدني في اتمام هذا البحث وقدم لي الغوث

و يد المساعدة وزودني بالمعلومات لإتمام بحثي ونخص بالذكر

الأستاذ المشرف البروفيسور عكوش كمال ومن كان لي مصدرا وسندا في جميع

خطوات بحثي البروفيسور غزالي عبد القادر

إلى كل من ساعدني في مساري الجامعي من قريب ومن بعيد وإلى من نسهم قلبي ولم

ينساهم قلبي

إلى هؤلاء جميعا اهدي ثمرة عملي

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق استراتيجيات الجودة الشاملة في المنشآت الرياضية، وذلك من خلال التركيز على أربعة أبعاد رئيسية، هي: القيادة الفعّالة، التدريب المكثف، التركيز على العملاء، التحسين المستمر.

وقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الموضوع، كما تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة ميدانية اعتمدنا في اختيارها على الحصر الشامل لجميع مفردات مجتمع الدراسة، وهذا بعد استبعاد الأفراد الذين تم تطبيق الدراسة الاستطلاعية عليهم أي (05) أفراد من مجموع (32) فرد للمجتمع الأصلي، ومنه تقدر عينة الدراسة بـ (27) فرداً من مدراء ومسيري المنشآت الرياضية التابعة لديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية ، تحديداً من مديرية الشباب والرياضة لولاية الشلف. تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، حيث تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية، أبرزها: التحليل العاملي، اختبار بيرسون للارتباط، ونموذج الانحدار الخطي البسيط.

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقات ارتباط دالة إحصائياً بين مختلف بنود الاستبيان المرتبطة بالأبعاد الأربعة لاستراتيجيات الجودة الشاملة ودرجة تطبيق الجودة الشاملة داخل المنشآت الرياضية. كما كشفت نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط أن كل بعد من أبعاد الجودة (وخاصة القيادة الفعّالة والتحسين المستمر) له تأثير معنوي موجب على اساليب الادارة الحديثة وجودة الخدمات داخل المنشآت.

وقد تبين من خلال مؤشرات قيمة Sig أن معظم العلاقات كانت دالة عند مستوى (0.01) و** (0.05)**، مما يعكس قوة العلاقة بين تطبيق استراتيجيات الجودة والارتقاء بمستوى الأداء الاداري.

توصي الدراسة بضرورة:

- تعزيز ثقافة الجودة داخل المؤسسات الرياضية،
- دعم برامج التدريب والتطوير المستمر للعاملين،
- إشراك الموظفين في اتخاذ القرار وتحسين العمليات،

ملخص الدراسة

- الاهتمام بقياس رضا العملاء وتوقعاتهم كعنصر أساسي في التخطيط والتحسين.

الكلمات المفتاحية:

استراتيجيات، الجودة الشاملة، الادارة الحديثة، المنشآت الرياضية

Résumé de l'étude :

Cette étude vise à analyser l'effet de l'application des stratégies de gestion de la qualité totale dans les établissements sportifs, à travers quatre dimensions principales : le leadership efficace, la formation intensive, l'orientation client et l'amélioration continue. Une méthode descriptive et analytique a été adoptée, adaptée à la nature du sujet. Le questionnaire a été utilisé comme principal outil de collecte des données, auprès d'un échantillon constitué par un recensement exhaustif de toutes les unités de la population étudiée, à l'exception des cinq individus ayant participé à l'étude exploratoire, soit un total de 27 personnes issues de la Direction de la Jeunesse et des Sports de la wilaya de Chlef, responsables et gestionnaires des établissements sportifs affiliés à l'Office du Complexe Sportif Polyvalent.

Les données ont été analysées à l'aide du logiciel SPSS, en recourant à diverses méthodes statistiques, notamment l'analyse factorielle, le test de corrélation de Pearson et le modèle de régression linéaire simple. Les résultats ont révélé des corrélations statistiquement significatives entre les différents items du questionnaire liés aux quatre dimensions des stratégies de qualité et le degré d'application de la qualité totale dans les établissements sportifs. Le modèle de régression linéaire simple a montré que chaque dimension, notamment le leadership efficace et l'amélioration continue, a un impact positif significatif sur les méthodes de gestion moderne et la qualité des services dans les établissements.

Les indicateurs de la valeur Sig ont montré que la majorité des relations sont significatives au seuil de 0,01 et de 0,05, reflétant ainsi la solidité des liens entre l'application des stratégies de qualité et l'amélioration de la performance administrative.

recommandation de L'étude:

- Le renforcement de la culture de la qualité au sein des établissements sportifs ;
- Le soutien des programmes de formation et de développement continu du personnel ;
- L'implication des employés dans la prise de décision et l'amélioration des processus ;
- L'attention portée à la mesure de la satisfaction et des attentes des clients comme élément essentiel de la planification et de l'amélioration.

Mots-clés : stratégies, qualité totale, gestion moderne, établissements sportifs.

Study Abstract :

This study aims to analyze the impact of implementing Total Quality Management (TQM) strategies in sports institutions by focusing on four main dimensions: effective leadership, intensive training, customer focus, and continuous improvement.

A descriptive and analytical approach was adopted, suited to the nature of the subject. The questionnaire was used as the main tool for data collection, targeting a field sample selected through a comprehensive census of all units of the study population, excluding five individuals involved in the pilot study. Thus, the final sample comprised 27 individuals, including managers and administrators of sports facilities affiliated with the Office of the Multi-Sport Complex in the Wilaya of Chlef, under the Directorate of Youth and Sports.

Data were analyzed using SPSS software, employing several statistical methods, most notably factor analysis, Pearson correlation test, and the simple linear regression model.

The study's results revealed statistically significant correlations between the questionnaire items related to the four TQM dimensions and the degree of quality implementation within sports institutions. Regression analysis indicated that each dimension—especially effective leadership and continuous improvement—has a significant positive impact on modern management practices and service quality in these institutions.

The significance values (Sig) showed that most relationships were statistically significant at the 0.01 and 0.05 levels, reflecting the strength of the relationship between applying TQM strategies and improving administrative performance.

The study recommends:

- Strengthening the culture of quality within sports institutions;
- Supporting continuous training and development programs for staff;
- Involving employees in decision-making and process improvement;
- Emphasizing the measurement of customer satisfaction and expectations as a core component of planning and improvement.

Keywords: strategies, total quality, modern management, sports institutions.

A decorative border with intricate floral and scrollwork patterns in black, framing the central text.

قائمة

المحتويات

المحتويات

الصفحة	العنوان
	الاهداء
	ملخص البحث
	قائمة الجداول و الاشكال
أ-ب-ت-ث	مقدمة
7	الاشكالية
9	الفرضيات
10	اهمية الدراسة
10	اهداف الدراسة
11	تحديد المفاهيم و المصطلحات
13	الدراسات السابقة و المرتبطة
	الفصل الاول: إستراتيجية الجودة الشاملة
38	تمهيد
39	1-1 مفهوم إستراتيجية الجودة الشاملة وأهميتها
39	1-1-1 مفهوم إستراتيجية الجودة الشاملة
39	1-1-2 تعريف الإستراتيجية، خصائصها ومستوياتها
42	1-2-1 الجودة الشاملة
43	2-2-1 مفهوم الجودة
44	3-2-1 الانتقال من مفهوم الجودة إلى الجودة الشاملة
45	4-2-1 مفهوم إستراتيجية الجودة الشاملة
46	3-1 أهمية إستراتيجية الجودة الشاملة
47	1-3-1 أهمية تطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة لربائنا
48	2-3-1 أهمية إستراتيجية الجودة الشاملة للمجتمع
48	2 خصائص إستراتيجية الجودة الشاملة وأبعادها
48	1-2 خصائص إستراتيجية الجودة الشاملة
49	2-2 ابعاد إستراتيجية الجودة الشاملة
55	3 مستويات إستراتيجية الجودة الشاملة ومراحل تطبيقها
55	1-3 مستويات تطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة
56	2-3 مراحل تطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة
58	3-3 ادوات إستراتيجية الجودة الشاملة
61	4 التطور التاريخي للإستراتيجية الجودة الشاملة وعوامل نجاحها ومعوقاتها
61	1-4 التطور التاريخي لإستراتيجية الجودة الشاملة
65	2-4 المجالات الحديثة لإستراتيجية الجودة الشاملة
67	3-4 عوامل نجاح إستراتيجية الجودة الشاملة و معوقات تطبيقها

المحتويات

67	4-3-1 عوامل نجاح إستراتيجية الجودة الشاملة
67	4-3-2 معوقات محددات تطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة وأهدافها
68	5 مساهمات رواد إستراتيجية الجودة الشاملة
68	5-1 أولاً مساهمات والتر شيوارت WALTERA.SHEWHART
69	5-2 مساهمات إدوارد ديمينغ: EDWARDS DEMING
71	5-3 ثالثاً مساهمات جوزيف جوران JOSEPH JURAN
74	5-4 خامساً مساهمات كروسي CROSBY PHILIP
75	5-6 مساهمات ما لكولوم بالدريج MALCOLM BALRIDGE
77	5-7 مساهمات كوروا إشيكاورا KAORU ISHIKAWA
79	6 جوائز الجودة الشاملة
80	6-1 أهم جوائز الجودة الشاملة
80	6-1-1 جائزة ديمينج
81	6-1-2 جائزة مالكولم بالدريج
81	6-1-3 جائزة الجودة الأوروبية
82	6-1-4 جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز
83	7-علاقة إستراتيجية الجودة الشاملة مع الايزو.9000
83	7-1 مفهوم الإيزو9000
84	7-2 نشأة وتطور الإيزو9000
84	7-3 أهمية شهادة الإيزو9001
85	7-4 سلسلة نظام إدارة الجودة SO 9000
85	7-4-1 سلسلة مواصفات (ISO 9000 : 1994)
86	7-4-2 سلسلة مواصفات (ISO9000) ISO 2000
86	7-4-3 سلسلة مواصفات (2000 9000)
89	7-5 مبادئ الإيزو
90	7-6 خطوات ومقتضيات الحصول على شهادة الإيزو
90	7-6-1 خطوات الحصول على شهادة الإيزو
92	7-6-2 مقتضيات الحصول على شهادة الإيزو9000
93	8 العلاقة بين استراتيجيات الجودة الشاملة والإيزو 9000
	الفصل الثاني: الادارة الحديثة
98	1 ماهية الادارة الحديثة و انواعها
98	1-1 تعريف الإدارة
99	1-1-1 الإدارة بين العلم والفن
99	1-1-2 الإدارة كعلم
99	1-1-3 الإدارة كفن

المحتويات

101	2-1 العوامل الممهدة لظهور علم الإدارة
103	3-1 مفهوم الإدارة العامة
103	1-3-1 مظاهر سوء الإدارة على مستوى الدولة
104	2-3-1 مظاهر سوء الإدارة على مستوى المؤسسة والشركة والمنظمة
104	3-3-1 أهمية الإدارة
104	4-1 مستويات الإدارة
106	5-1 مفهوم عمومية الإدارة
107	6-1 أولوية الإدارة
107	7-1 تعريف الإدارة
108	8-1 إدارة الأعمال
108	1-8-1 أوجه الاختلاف بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال
109	2-8-1 أوجه الشبه بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال
109	2مدخل الإدارة العلمية
111	1-2 هندسة الإدارة
112	1-1-2 خطوات هندسة الإدارة
113	2-1-2 خصائص هندسة الإدارة
113	2-2 الحاجة الماسة للتطور
114	3-2 الإدارة ومتطلبات التحديث
115	4-2 مهام الإعداد والتدريب
115	5-2 ثمرات التطور الإداري
116	3مدخل وظائف الإدارة
118	1-3 مدخل العلاقات الإنسانية
120	2-3 مدخل العلوم السلوكية
120	3-3 المدخل الكمي
121	4-3 مدخل النظم :
124	5-3 المدخل الشرطي أو الموقفي
126	4وظائف الإدارة
126	1-4 التخطيط الإداري
126	1-1-4 مفهوم التخطيط
126	2-1-4 عناصر التخطيط : Elements of Planning
126	3-1-4 الحاجة للتخطيط
126	4-1-4 أهمية التخطيط
127	5-1-4 مراحل التخطيط
128	6-1-4 أنواع التخطيط

المحتويات

129	7-1-4 أنواع المعيار
130	8-1-4 التخطيط الجيد أو الفعال
131	2-4 التنظيم الإداري
131	1-2-4 مفهوم التنظيم
131	2-2-4 فوائد التنظيم
131	3-2-4 خطوات أو مراحل التنظيم
136	3-4 وظيفة التوجيه
136	1-3-4 التوجيه
142	4-4 وظيفة الرقابة
142	1-4-4 مفهوم الرقابة Concept of Controlling
142	2-4-4 مراحل الرقابة الإدارية Process the Controlling
143	3-4-4 تصنيف أنواع الرقابة
144	4-4-4 أهمية الرقابة
الفصل الثالث: المنشآت الرياضية	
146	تمهيد
147	1 مفهوم، أنواع، وأهمية المنشآت الرياضية
147	1-1 مفهوم المنشآت الرياضية
148	1-1-1 الأبعاد الاجتماعية والبنائية للمنشآت الرياضية
148	2-1-1 البعد الاجتماعي للمنشآت الرياضية
149	3-1-1 البعد البنائي للمنشآت الرياضية
150	4-1-1 أهمية الدمج بين الأبعاد الاجتماعية والبنائية
150	2-1 المنشآت الرياضية في العصر القديم
150	1-2-1. العصور البدائية والبرونزية
151	2-2-1 اليونان القديمة
151	3-2-1 العصر الروماني
152	4-2-1 الحضارات الأخرى
152	5-2-1 أهمية المنشآت الرياضية في العصور القديمة
153	3-1 المنشآت الرياضية عند العرب والمسلمين
153	1-3-1 أنواع المنشآت الرياضية التي شيدها العرب والمسلمون
154	2-3-1 الرياضات الممارسة في العصر الإسلامي
154	3-3-1 إسهامات الخلفاء المسلمين في تطوير المنشآت الرياضية
155	4-3-1 أبعاد المنشآت الرياضية في الحضارة الإسلامية
155	5-3-1 أهمية المنشآت الرياضية عند العرب والمسلمين
156	4-1 المنشآت الرياضية في العصر الحديث

المحتويات

156	1-4-1 التطورات الهندسية والمعمارية
156	2-4-1 التوجه نحو المدن الرياضية
156	3-4-1 الأثر الاقتصادي والاجتماعي للمنشآت الرياضية
157	5-4-1 التحديات المرتبطة بالمنشآت الرياضية الحديثة
157	6-4-1 توجهات المستقبل في تصميم المنشآت الرياضية
158	7-4-1 دور المنشآت الرياضية في الدبلوماسية الدولية
159	2 أنواع المنشآت الرياضية
159	1-2 التصنيف حسب الأهداف
159	2-2 التصنيف حسب الشكل العام
160	3-2 التصنيف حسب نوع الرياضة
160	4-2 التصنيف حسب القانونية
161	5-2 التصنيف حسب التبعية
161	6-2 التصنيف حسب نوعية الأرضية
162	3 خصائص المنشآت الرياضية
164	1-3 أهمية هذه الخصائص
164	4 أهمية المنشآت الرياضية وأثارها الإيجابية على المجتمع
164	1-4 المنشآت الرياضية كمقياس لتطور الدول
164	2-4 دور المنشآت الرياضية في تحقيق الأهداف المتنوعة
165	3-4 الرياضة كأداة للتنمية الاقتصادية
166	4-4 الرياضة كمقياس لتطور الشعوب
166	5-4 أهمية تخصيص المساحات والموارد للمنشآت الرياضية
166	6-4 التأثير الإيجابي على الشباب
167	5 التخطيط ومراحله في المنشأة الرياضية
167	1-5-1 المقاييس المعتمدة قانونيًا عند تخطيط المنشآت الرياضية
170	2-5 مراحل تخطيط المنشأة الرياضية
174	6 إمكانات المنشآت الرياضية ومزايا دراستها
174	1-6 إمكانات المنشآت الرياضية
174	1-1-6 الإمكانات البشرية
175	2-1-6 الإمكانات المادية
176	3-1-6 - إمكانات التمويل
176	4-1-6 - الإمكانات الطبيعية
176	5-1-6 - إمكانات المعلومات
178	2-6 مزايا دراسة إمكانات المنشأة الرياضية

المحتويات

179	7- المنافسات والتظاهرات الرياضية داخل المنشآت الرياضية والكوادر المنظمة لها
179	1-7 تنظيم المنافسات والتظاهرات داخل المنشآت الرياضية
179	1-1-7 لإجراءات الخاصة بامن المنافسات والتظاهرات الرياضية داخل المنشآت الرياضية
183	2-1-7 الإجراءات الواجب اتباعها لتنظيم التظاهرات الرياضية من طرف الأجانب
186	2-7 الكوادر الفنية المتخصصة في المنشآت الرياضية
186	1-2-7- مسؤوليات إدارى المنشأة الرياضية
190	8-تسيير واستغلال المنشآت الرياضية في الجزائر
190	1-8 سياسة الدولة الجزائرية في مجال إنجاز المنشآت الرياضية
191	1-1-8 جهود الدولة الجزائرية بعد الاستقلال لتطوير المنشآت الرياضية
192	2-1-8 أهمية هذه السياسات
193	3-1-8- تطور المنشأة الرياضية حسب مخططات التنمية
195	4-1-8 تحول السياسات الاستثمارية وتطوير المنشآت الرياضية خلال الفترة (1999-2007):
197	2-8 مجالات استعمال المنشآت الرياضية التابعة للدولة
198	3-8 إنشاء دواوين المركبات المتعددة الرياضات
198	1-3-8 التطور القانوني للدواوين المركبات المتعددة الرياضات
206	2-3-8 النظام الداخلي والإدارى للمنشأة الرياضية (الحظائر متعددة الرياضات)
206	3-3-8 التنظيم المالي للحظائر المتعددة الرياضات
207	4-8 نمط المنشآت الرياضية العمومية و الوضعية التي آلت إليها
207	1-4-8 بالنسبة للمنشآت الرياضية العمومية
208	2-4-8 بالنسبة للعتاد والتجهيزات الرياضية
209	3-4-8 فشل نظام التسيير المركزي للمنشآت الرياضية في الجزائر:
210	خلاصة
	الباب الثاني : الجانب التطبيقي
	الفصل الرابع: اجراءات البحث للدراسة الميدانية
213	الدراسة الاستطلاعية
213	المنهج المتبع في الدراسة
214	تعريف البحث الوصفي
215	عينة ومتغيرات الدراسة
215	1 عينة الدراسة
215	2 متغيرات الدراسة
216	أدوات جمع البيانات والمعلومات
217	أساليب التحليل الاحصائي
218	الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة
228	عرض النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة وتحليلها

المحتويات

238	اختبار الفرضيات وتحليل مناقشة نتائج الدراسة
249	استنتاجات
	خاتمة
	المراجع
	الملاحق

قائمة الاشكال و الجداول

قائمة الاشكال و الجداول

الصفحة	الجدول	رقم
65-64	مراحل تطور الجودة	01
78	مقارنة بين مساهمات علماء الجودة الشاملة	02
89-88-87	مقارنة بين الايزو 9001 2000 والايزو 9001: 2008	03
95-94	الاختلافات الأساسية بين شهادة الايزو 9000 وإستراتيجية الجودة الشاملة	04
217	تقسيم مستويات الموافقة على فقرات الاستبيان	05
-220-219 222-221	معاملات الارتباط بين عبارات كل بعد من محور إستراتيجيات الجودة الشاملة والدرجة الكلية للبعد الذي ينتهي إليه	06
223	معاملات الارتباط بين كل بعد من ابعاد إستراتيجيات الجودة الشاملة والدرجة الكلية للمحور	07
224	معاملات الارتباط بين عبارات كل بعد من محور أساليب الإدارة الحديثة والدرجة الكلية للبعد الذي ينتهي إليه	08
225	معامل الفا كرونباخ لقياس ثبات كل بعد من ابعاد إستراتيجيات الجودة الشاملة محور أساليب الإدارة الحديثة	09
229-228	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لإجابات عينة الدراسة لبعد القيادة الفعالة	10
231-230	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لإجابات عينة الدراسة لبعد التدريب المكثف	11
233-232	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لإجابات عينة الدراسة لبعد التركيز على العملاء	12
235-234	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لإجابات عينة الدراسة لبعد التحسين المستمر	13
237-236	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات عينة الدراسة لمحور أساليب الإدارة الحديثة	14
238	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر إستراتيجيات الجودة الشاملة في تحسين الإدارة الحديثة للمنشآت الرياضية لدى أفراد عينة الدراسة	15
240	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر القيادة الفعالة في تطوير أساليب الإدارة الحديثة لدى أفراد عينة الدراسة	16

قائمة الاشكال و الجداول

242	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر التدريب المكثف في تطوير أساليب الإدارة الحديثة لدى أفراد عينة الدراسة	17
244	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر التركيز على العملاء في تطوير أساليب الإدارة الحديثة لدى أفراد عينة الدراسة	18
246	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر التحسين المستمر في تطوير أساليب الإدارة الحديثة لدى أفراد عينة الدراسة.	19
الصفحة	الاشكال	الرقم
58	الاطار العام لتطبيق استراتيجية الجودة الشاملة	01
69	حلقة ديمنج للتحسين المستمر (PDCA)	02
74	مثلث جوران	03

مقدمة

شهدت المنشآت الرياضية في الآونة الأخيرة تحوُّلاً جذرياً في أدوارها ووظائفها، حيث لم تعد مجرد أماكن لممارسة الأنشطة البدنية والترفيه، بل أصبحت مؤسسات تسعى لتحقيق معايير التميز الإداري والإنتاجية العالية من خلال تطبيق استراتيجيات الجودة الشاملة. وقد أصبح هذا التوجه أكثر إلحاحاً في ظل المتغيرات العالمية المتسارعة والتنافس الكبير بين المنشآت الرياضية محلياً ودولياً، مما جعل الحاجة إلى قيادة فعالة وتخطيط استراتيجي يضمن استدامة الجودة والتطوير المستمر ضرورة لا غنى عنها.

إن استراتيجيات الجودة الشاملة لا تقتصر فقط على تحسين الخدمات الرياضية المقدمة، بل تمتد لتشمل بناء منظومة متكاملة تستند إلى القيم المؤسسية والمبادئ الحديثة للإدارة، وتُسهم في تعزيز الأداء الفردي والجماعي، ورفع كفاءة الموارد البشرية، وتحقيق رضا المستفيدين من خدمات المنشأة، سواء كانوا رياضيين أو جماهير أو شركاء. وتُعد هذه الاستراتيجيات مرآة حقيقية لمدى التزام المنشأة الرياضية برسالتها وأهدافها في ظل بيئة تنافسية تتطلب التميز والابتكار. (الزاوي، عقيلة. 2008 ص 35)

وقد أسهم العديد من رواد الجودة في إرساء الأسس الفكرية لهذه الاستراتيجيات، أبرزهم ويليام ديمنج الذي أكد على أهمية التحسين المستمر كمدخل أساسي لتطوير الأداء المؤسسي، وجوزيف جوران الذي ركّز على التخطيط الاستراتيجي للجودة من خلال ما يُعرف بثلاثية جوران (التخطيط، المراقبة، التحسين)، وفيليب كروسبي الذي شدد على مبدأ "الوقاية خير من التفيتش"، معتبراً أن الجودة لا تُكلف شيئاً إذا طُبقت بشكل صحيح من البداية.

كما أن المنشآت الرياضية الناجحة هي تلك التي تُدرك أن تطبيق استراتيجيات الجودة الشاملة لا يتحقق إلا من خلال ثقافة تنظيمية مرنة، وإدارة قيادية فعالة، ومشاركة جميع العاملين في صنع القرار، وهو ما أشار إليه المفكر الياباني كاورو إيشيكاوا في تأكيده على أهمية "دوائر الجودة" والعمل الجماعي في تحقيق التطوير. وتتمثل فعالية هذه الاستراتيجيات في كونها تدمج أدوات التحليل الإحصائي، وأساليب التقويم المستمر، مع فلسفات التحفيز والتدريب والتواصل الفعال داخل بيئة العمل.

إن المنشأة الرياضية التي تتبنى فلسفة استراتيجيات الجودة الشاملة تسعى إلى تحقيق التميز الشامل من خلال ترسيخ قيم الالتزام والمسؤولية، وتوظيف التكنولوجيا الحديثة، والتخطيط المنهج المبني على البيانات، وهي بذلك لا تستهدف فقط تقديم خدمة رياضية عالية الجودة، بل تتطلع إلى بناء صورة ذهنية قوية، وتعزيز الثقة المجتمعية، وضمان الاستدامة والتطور المستمر في الأداء والمخرجات.

تشير استراتيجيات الجودة الشاملة في المجال الرياضي إلى مجموعة من المعايير والإجراءات المتكاملة التي تهدف إلى تحسين الأداء المؤسسي والخدمات الرياضية المقدمة باستمرار، مع التركيز على تطوير العمليات والأنشطة التي تحقق تلك المواصفات. وتقوم هذه الاستراتيجيات على رؤية شمولية تستهدف رفع جودة المنتج الرياضي، سواء كان متمثلاً في الأداء الرياضي، أو البرامج التدريبية، أو الخدمات الإدارية، مع ضمان رضا المنتسبين والمستفيدين من هذه الخدمات.

وتكمن فعالية استراتيجيات الجودة الشاملة في كونها تعتمد على أدوات تحليل دقيقة وأساليب تقييم دورية تعتمد على البيانات، ما يتيح للمنشأة الرياضية القدرة على التعرف على نقاط القوة والقصور والعمل على معالجتها بشكل علمي. وهي بذلك تُحفز العمل الجماعي والتشاركي بين جميع الفاعلين داخل المنشأة الرياضية، من إداريين، ومدربين، وموظفين، وللاعبين، من خلال نقل بعض صلاحيات اتخاذ القرار إلى الفئات التنفيذية، دون الإخلال بالإدارة المركزية. ويُعد هذا التحول ضرورة تفرضها طبيعة العمل في المؤسسات الحديثة، ويتطلب إعادة تشكيل الثقافة التنظيمية السائدة، وتبني نمط إداري تشاركي يقوم على الحوار والتعاون والتطوير المستمر.

لقد أولى العديد من المفكرين والرواد اهتمامًا بالغًا بتطبيق استراتيجيات الجودة الشاملة في مختلف المؤسسات، ومن بينهم إدوارد ديمنغ، الذي وضع أربع عشرة نقطة لإرساء ثقافة الجودة، كان من أبرزها: خلق بيئة داعمة للتعليم المستمر، وتبني فلسفة التحسين الدائم، وتفادي سياسة التفتيش الصارمة لصالح التمكين والثقة، والاهتمام بالتدريب والتأهيل في مختلف المهام. كما أكد جوزيف جوران على أهمية التخطيط الاستراتيجي للجودة من خلال ثلاثية (التخطيط، الرقابة، التحسين)، فيما شدد فيليب كروسبي على أن "الجودة تعني المطابقة للمتطلبات"، مؤكداً على مبدأ "الوقاية من الأخطاء" بدلاً من تصحيحها بعد وقوعها.

وتُظهر الدراسات التطبيقية أن المنشآت الرياضية التي تتبنى هذه الاستراتيجيات تحقق أداءً أفضل، وتنعم بجوّ تنظيمي منتج، حيث يُمنح العاملون الفرصة للتعبير عن آرائهم والمشاركة في صنع القرار، وهو ما يرفع من معنوياتهم وولائهم المهني، كما يساهم في تحسين مناخ العمل بشكل عام.

إن اعتماد استراتيجيات الجودة الشاملة في المنشآت الرياضية لا يقتصر على التحسين الداخلي فحسب، بل يمتد إلى تعزيز الصورة الذهنية للمنشأة، وتحقيق التميز التنافسي على المستويين الوطني والدولي. وتتجلى هذه الفلسفة في تطبيق أدوات مثل "دوائر الجودة"، و"مراقبة العمليات الإحصائية"، و"النشر الداخلي لثقافة الجودة"، والتي كانت ولا تزال من الركائز التي اعتمدت عليها الشركات والمؤسسات الكبرى عالمياً في تحقيق تحولات إدارية جذرية. كما أشار إلى ذلك Kaoru Ishikawa في نظرياته حول القيادة الجماعية ومشاركة العاملين.

ويُعزز هذا التوجه ما أكدته الجمعية الأمريكية للجودة (ASQ) في تقاريرها، من أن تطبيق نهج (Total Quality Management) TQM بوصفه إطاراً عاماً لاستراتيجيات الجودة الشاملة، يُساهم في دمج العمليات الأساسية داخل المؤسسة الرياضية مع الوحدات التنظيمية المختلفة من أجل تعزيز التحسينات وتوفير بيئة رياضية مستدامة وعالية الكفاءة. ومن هنا، فإن النماذج المستوحاة من التجارب العالمية تؤكد أن نجاح تطبيق استراتيجيات الجودة يتطلب انسجاماً بين الثقافة الإدارية، والرؤية المؤسسية، والكفاءات البشرية، والتقنيات الحديثة.

تعتمد الدول المتقدمة في مجال تطبيق استراتيجيات الجودة الشاملة في القطاع الرياضي على مجموعة من السياسات المتكاملة التي تهدف إلى تحسين جودة الأداء الرياضي ورفع كفاءة المنشآت الرياضية، سواء من حيث البنية التحتية أو النظم الإدارية أو الكفاءات البشرية. وتُنقذ هذه السياسات من خلال استراتيجيات واضحة المعالم تأخذ بعين الاعتبار التعددية في الأهداف والاختلاف في طبيعة الأنشطة الرياضية، بما يتيح مرونة التكيف مع الخصوصيات المحلية والدولية. فعلى سبيل المثال، تُعد الولايات المتحدة الأمريكية من الدول الرائدة في تطبيق هذه الاستراتيجيات، حيث تعتمد على قوة نظامها الرياضي التنظيمي والمؤسسي، إلى جانب توظيف الإمكانيات البشرية والمادية المتوفرة في المنشآت الرياضية لتطبيق استراتيجيات الجودة الشاملة بفعالية. وقد أشار كل من وإلى أهمية التدرج في تنفيذ الاستراتيجيات، بدءاً بالمجالات التي يُتوقع تحقيق نجاحات سريعة فيها، وهو ما يساهم في تعزيز الحافزية لدى العاملين ويدفع باقي الأقسام أو الفروع إلى محاكاة هذا النجاح. كما تتضمن عمليات تطبيق الاستراتيجية في السياق الرياضي تحليلاً معمقاً للعوامل المؤثرة في التغيير، حيث تُحدد المعوقات

التي قد تعرقل التطبيق وتُقابلها بالعوامل المساندة، ويتم وضع خطط لمعالجة تلك المعوقات وتقوية عناصر الدعم. ومن بين الخطوات العملية المقترحة، ضرورة التنسيق مع لجان توكيد الجودة داخل المنشأة الرياضية لتحديد أنجع السبل للاستمرار، وتطوير أساليب التقييم والمتابعة. (، 169 Kranenburg Gerbic2003).

وتبرز أهمية إجراء مشاريع تجريبية واستطلاعية في المراحل الأولى، لاختبار مدى فاعلية المبادرات والبرامج قبل تعميمها على كافة وحدات المنشأة، مع الاعتماد على أدوات قياس دقيقة مثل الاستبيانات، ومؤشرات الأداء، ونماذج التخطيط الاستراتيجي والتقويم المرحلي. وهو ما أوصت به الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي 2006 عند الحديث عن تطبيق الجودة الشاملة، حيث أكدت على ضرورة توسيع التطبيق بشكل تدريجي مدروس يُبنى على النتائج السابقة، بما يضمن استدامة التحسين وتجنب التراجع في الأداء.

من ذلك نرى تبني استراتيجيات 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 تطبيق استراتيجيات الجودة الشاملة في الادارة الحديثة للمنشآت الرياضية بغية الكشف عن درجة تطبيق هذه الاستراتيجيات في ادارة ديوان المركب المتعدد الرياضات و الوحدات التابعة له واقترح تصور في هذا الشأن، حيث تمت معالجة هذا الموضوع من خلال ستة فصول مقسمة الى جانبين : جانب نظري و آخر تطبيقي فالجانب النظري تم الاستهلال فيه بالفصل التمهيدي الذي تناولنا فيه الإطار العام للدراسة وثلاثة فصول نظرية من أجل التأصيل وتقديم المرجعية النظرية للموضوع ، حيث تناولنا في الفصل الاول استراتيجيات الجودة الشاملة و مفاهيمها وطورها عبر التاريخ، و الفصل الثاني الادارة الحديثة و ماهيتها و خصائصها، و الفصل الثالث المنشآت الرياضية و انواعها و المراسيم التنفيذية و القوانين المعمول بها في تسيرها أما الجانب التطبيقي فقد احتوى على فصلين كانا على التوالي: - الفصل الرابع ضم إجراءات البحث الميدانية والفصل الخامس خصص لتحليل النتائج ومناقشة الفرضيات على ضوء نتائج الدراسة للوصول إلى استخلاص النتائج العامة منها واقترحات وعرض التصور المقترح لتطبيق استراتيجيات الجودة الشاملة في الادارة الحديثة لمركب المتعدد الرياضات و الوحدات التابعة له المقدره ب 32 وحدة .

الفصل التمهيدي

الاشكالية :

تعد إدارة الجودة الشاملة من الفلسفات الإدارية الحديثة التي ساهمت بشكل كبير في تطوير الأداء المؤسسي والارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة، خاصة في مجال المنشآت الرياضية. إذ أصبحت الجودة الشاملة ضرورة ملحة لتحقيق التميز في الإدارة الرياضية، حيث تساعد على تحقيق التكامل بين مختلف الأنشطة، وتعزيز التنسيق بين الأفراد والفرق، مما يساهم في تحسين الكفاءة التشغيلية وزيادة رضا المستفيدين. إن تطبيق معايير الجودة الشاملة في المنشآت الرياضية يساهم في تحسين مستوى الأداء العام، من خلال تحديد الأهداف بوضوح، ومراقبة العمليات بشكل مستمر، والعمل على تحسين الخدمات المقدمة للجمهور الرياضي، سواء كانوا لاعبين أو مشجعين أو مستثمرين.

يؤدي الالتزام بمبادئ الجودة إلى تعزيز سمعة المنشأة الرياضية وزيادة جاذبيتها للاستثمارات، ما يساعد على تنمية البنية التحتية الرياضية وجعلها تتماشى مع المعايير العالمية. فالمنشآت الرياضية التي تطبق الجودة الشاملة تستطيع تقديم بيئة آمنة ومحفزة لممارسة الرياضة، إلى جانب توفير الخدمات اللوجستية والتقنية التي تلبى احتياجات مختلف الفئات. كما تساهم الجودة الشاملة في تعزيز ثقافة الابتكار داخل المؤسسة الرياضية، حيث تسعى الفرق الإدارية إلى البحث المستمر عن أفضل الحلول التقنية والإدارية، ما يؤدي إلى تطوير مستمر ومستدام في الأداء العام.

إضافة إلى ذلك، فإن تطبيق الجودة الشاملة يمكن أن يخفف من الأعباء المالية على الدولة من خلال تحسين إدارة الموارد وترشيد النفقات، إذ تستطيع المنشآت الرياضية تحقيق الاكتفاء الذاتي من خلال استقطاب المستثمرين وتنظيم الفعاليات الكبرى. هذه العوائد المالية يمكن أن تُعاد استثمارها في تحسين البنية التحتية وتطوير البرامج الرياضية، ما يعزز من مكانة الرياضة الوطنية على الصعيدين الإقليمي والدولي. وباختصار، فإن الجودة الشاملة ليست مجرد مفهوم نظري، بل هي أداة استراتيجية فعالة تضمن استمرارية نجاح المنشآت الرياضية، وتعزز من قدرتها على التكيف مع التغيرات المتسارعة في البيئة الرياضية العالمية، مما يجعلها قادرة على المنافسة وتحقيق التميز المستدام. في تقديم الخدمات، خاصة في المنشآت الرياضية التي تتطلب تكاملاً عالياً بين الأنشطة وفاعلية في إدارة العمليات. استناداً إلى أبعاد نموذج "بالدرج مالكوم" للتميز،

وتُعد استراتيجيات الجودة الشاملة من التوجهات الإدارية الحديثة التي تهدف إلى إحداث نقلة نوعية في الأداء المؤسسي، خاصة داخل المنشآت الرياضية، وذلك من خلال اعتمادها على مجموعة من

الأبعاد الأساسية التي تُسهم في تحسين جودة الخدمات ورفع مستوى رضا المستفيدين. فقد أصبحت هذه الاستراتيجيات ضرورة ملحة في ظل التحديات المتزايدة التي تواجه قطاع الرياضة، والحاجة إلى التميز والتنافسية على المستويين المحلي والدولي.

ويُمثل تطبيق استراتيجيات الجودة الشاملة إطاراً متكاملًا لتحقيق التميز المؤسسي في المنشآت الرياضية، لا سيما عند التركيز على أربعة أبعاد محورية هي:

✓ **التركيز على العملاء:** يعتبر رضا المستفيدين – سواء كانوا لاعبين، مشجعين، أو مستثمرين – محورًا أساسيًا لاستراتيجيات الجودة الشاملة، حيث تسعى المنشآت إلى فهم احتياجات جمهورها وتلبيتها بكفاءة، من خلال تطوير الخدمات والارتقاء بتجربة المستخدم الرياضي.

✓ **التدريب المكثف:** يُعد بناء قدرات الموارد البشرية عنصرًا جوهريًا، فاستراتيجيات الجودة الشاملة تركز على إعداد العاملين وتأهيلهم بما يواكب متطلبات التغيير والتطوير، من خلال برامج تدريبية مستمرة تهدف إلى رفع الكفاءة وتطوير الأداء، مما يُسهم في تعزيز جودة الخدمة الرياضية بشكل عام.

✓ **التحسين المستمر:** تُركز هذه الاستراتيجية على مراجعة العمليات والخدمات بشكل دوري بهدف التحديث والتطوير، بما يضمن استجابة المنشآت الرياضية للتغيرات الديناميكية في البيئة الخارجية، ويُعزز من مرونتها في التكيف مع تحديات السوق الرياضي وتحقيق الاستفادة.

✓ **القيادة الفعالة:** تمثل القيادة حجر الزاوية في نجاح تطبيق استراتيجيات الجودة الشاملة، حيث تُسهم في صياغة رؤية واضحة، وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف، وتحفيز العاملين على تبني ثقافة التحسين والجودة، مما ينعكس على الأداء العام للمنشأة.

بناءً على هذه الأبعاد، يصبح تطبيق استراتيجيات الجودة الشاملة في المنشآت الرياضية أداة قوية لتحقيق التحسين المستمر والتميز المؤسسي. من خلال تبني نهج شامل يدمج القيادة الاستراتيجية مع التركيز على العملاء والتحسين المستمر وتحليل الأداء، يمكن للمنشآت الرياضية ليس فقط تلبية توقعات المستفيدين، بل تجاوزها، مما يُعزز مكانتها التنافسية في البيئة الرياضية المتسارعة، و من أجل معرفة دور هذه الأبعاد الأربعة لاستراتيجيات الجودة الشاملة في الإدارة الحديثة للمنشآت الرياضية جاءت هذه الدراسة وطرحنا التساؤل التالي :

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق استراتيجيات الجودة الشاملة في الإدارة الحديثة للمنشآت الرياضية ؟

ومنهم انبثقت الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق القيادة الفعالة في تطوير الإدارة الحديثة للمنشآت الرياضية

2. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب المكثف في دعم الإدارة الحديثة للمنشآت الرياضية

3. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفعالية التركيز على العملاء في تحسين الإدارة الحديثة للمنشآت الرياضية

4. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر في تطوير الإدارة الحديثة للمنشآت الرياضية

2-فرضيات الدراسة

الفرضية العامة:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق استراتيجيات الجودة الشاملة في تحسين الإدارة الحديثة للمنشآت الرياضية لدى أفراد عينة الدراسة

الفرضيات الفرعية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء القيادة الفعالة في تطوير الإدارة الحديثة للمنشآت الرياضية لدى افراد عينة الدراسة.

2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب المكثف في دعم أساليب الإدارة الحديثة للمنشآت الرياضية لدى أفراد عينة الدراسة.

3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتركيز على العملاء في تحسين أساليب الإدارة الحديثة للمنشآت الرياضية لدى أفراد عينة الدراسة.

4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر في تطوير أساليب الإدارة الحديثة للمنشآت الرياضية لدى افراد عينة الدراسة.

أهداف الدراسة:

- ✓ تحليل دور استراتيجيات الجودة الشاملة في تحسين الأداء الإداري داخل المنشآت الرياضية.
- ✓ تحديد أثر بُعد التركيز على العملاء في رفع مستوى جودة الخدمات الرياضية المقدمة.
- ✓ قياس فعالية التدريب المكثف في تطوير كفاءة الموارد البشرية داخل المنشآت الرياضية.
- ✓ بيان أهمية التحسين المستمر كمدخل لتجويد العمليات الإدارية وتحقيق الكفاءة التشغيلية.
- ✓ تقييم تأثير القيادة الفعالة في تعزيز ثقافة الجودة والتميز داخل المنشآت الرياضية.
- ✓ تقديم مجموعة من التوصيات لتفعيل أبعاد الجودة الشاملة في الإدارة الحديثة للمنشآت الرياضية.
- ✓ اقتراح استراتيجيات لتعزيز أساليب الإدارة الحديثة في المنشآت الرياضية، بما يسهم في تطويرها وفق أحدث الممارسات الإدارية.

أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من عدة جوانب، يمكن تلخيصها في ما يلي:

1. أهمية نظرية/علمية:

- تساهم الدراسة في إثراء الأدبيات المتعلقة بتطبيق استراتيجيات الجودة الشاملة في قطاع المنشآت الرياضية، من خلال التركيز على أربعة أبعاد أساسية (التركيز على العملاء، التدريب المكثف، التحسين المستمر، القيادة الفعالة)
- تقدم الدراسة إطارًا نظريًا يساعد الباحثين والمهتمين في مجال الإدارة الرياضية على فهم العلاقة بين تطبيق هذه الاستراتيجيات وتحقيق التميز المؤسسي.

2. أهمية عملية/تطبيقية:

- تساعد الدراسة صنّاع القرار والإداريين في المنشآت الرياضية على إدراك أهمية تبني استراتيجيات الجودة الشاملة كأداة تطويرية فعالة.
- تقدم مؤشرات يمكن البناء عليها لتحسين الأداء المؤسسي، من خلال تعزيز ثقافة الجودة وتفعيل أبعادها داخل المنظومة الرياضية.
- تساهم في تحقيق التنافسية والاستدامة للمنشآت الرياضية على الصعيدين المحلي والدولي، من خلال تحسين رضا العملاء وتطوير بيئة العمل.

مصطلحات البحث:

1. الاستراتيجية: (Strategy)

- **التعريف اللغوي :** كلمة "استراتيجية" مشتقة من الكلمة اليونانية "استراتيجوس" (Strategos)، وتعني فن القيادة أو التخطيط العسكري، لكنها توسعت لتشمل أي خطة طويلة المدى لتحقيق أهداف معينة. أما "الجودة"، فهي مشتقة من الفعل "جأد" بمعنى أصبح جيدًا، وتشير إلى درجة الامتياز أو الكمال في الشيء. (أكرم ديري و الهيثم ايوب ، ص 27)
- **التعريف الاصطلاحي:** استراتيجية الجودة الشاملة هي نهج إداري شامل يهدف إلى التحسين المستمر في جميع جوانب العمل، من خلال إشراك جميع العاملين في المؤسسة، وتركيز الجهود على تلبية احتياجات وتوقعات العملاء، مع الاعتماد على أساليب علمية لقياس الأداء وتحليل العمليات لتحقيق التميز التنظيمي (Deming, 1986).
- **التعريف الاجرائي :** في البحث العلمي أو عند تطبيقه في المؤسسات، يُقصد باستراتيجية الجودة الشاملة مجموعة من الخطط والأنشطة المنظمة التي تتبعها المنشأة لتحسين جودة الخدمات أو المنتجات، عبر تعزيز ثقافة التحسين المستمر، استخدام مؤشرات أداء واضحة، ضمان مشاركة الموظفين في عمليات التطوير، والالتزام بمعايير معترف بها (مثل iso 9000)، بهدف زيادة رضا المستفيدين وتعزيز الكفاءة التشغيلية.

2. الجودة الشاملة:(Total Quality)

- **التعريف اللغوي:** تعني الجودة الشاملة السعي نحو تحقيق أعلى مستويات التميز في جميع العمليات التنظيمية.
- **التعريف الاصطلاحي:** هي نهج إداري شامل يهدف إلى التحسين المستمر في الأداء والجودة داخل المنظمة، من خلال إشراك جميع الموظفين، والتركيز على تلبية احتياجات المستفيدين وتعزيز الكفاءة التنظيمية. (طاهر محسن ،منصور غالي، 2007، ص 30)
- **التعريف الإجرائي:** في هذه الدراسة، تعني إدارة الجودة الشاملة تطبيق معايير وأدوات الجودة في المنشآت الرياضية لتحسين الأداء الإداري والخدمات المقدمة.

3. الإدارة الحديثة:(Modern Management)

- **التعريف اللغوي:** مصطلح يشير إلى الأساليب المتطورة في تسيير المؤسسات وتنظيمها.
- **التعريف الاصطلاحي:** هي مجموعة من الأساليب والأنماط الإدارية التي تعتمد على التكنولوجيا، الابتكار، والمرونة في إدارة المؤسسات لتحقيق الأهداف بكفاءة عالية. (طاهر محسن ،منصور غالي، 2007، ص 29)
- **التعريف الإجرائي:** في هذه الدراسة، تشير الإدارة الحديثة إلى تطبيق استراتيجيات متطورة في إدارة المنشآت الرياضية لتحقيق الأداء الفعال والمستدام.

4. المنشآت الرياضية:(Sports Facilities)

- **التعريف اللغوي:** تعني المرافق أو الأماكن المخصصة لممارسة الأنشطة الرياضية.
- **التعريف الاصطلاحي:** هي جميع المرافق التي يتم تصميمها وتجهيزها لخدمة النشاطات الرياضية، سواء للمنافسات، التدريب، أو الترفيه.

○ التعريف الإجرائي: في هذه الدراسة، يقصد بالمنشآت الرياضية كل البنى التحتية الرياضية، مثل الملاعب والصالات والمساح، التي يتم إدارتها وفق مبادئ الجودة الشاملة لضمان كفاءتها التشغيلية.

الدراسات السابقة :

تشكل الدراسات السابقة ركيزة أساسية في أي بحث علمي، حيث تُعد بمثابة المصدر المعرفي الذي يعتمد عليه الباحثون في بناء خلفية علمية متكاملة حول القضايا والمشكلات التي يتناولونها. من خلال هذه الدراسات، يتعرف الباحثون على الأساليب والإجراءات التي اتبعتها الباحثون السابقون، مما يمكنهم من تحديد الفجوات البحثية وتطوير منهجيات جديدة تساهم في إثراء المعرفة العلمية.

في هذا الفصل، سنستعرض عدداً من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوعات ذات صلة بمتغيرات الدراسة الحالية. تم ترتيب هذه الدراسات ترتيباً زمنياً تنازلياً، بدءاً من الأحدث إلى الأقدم، وذلك لتوفير رؤية شاملة لتطور الأفكار والمنهجيات في هذا المجال. كما سيتم ختم هذا الفصل بتعقيب نقدي على هذه الدراسات، بهدف تسليط الضوء على أوجه التشابه والاختلاف فيما بينها، وتحديد مدى مساهمتها في الإجابة على أسئلة البحث الحالي.

يأتي هذا الاستعراض في إطار سعينا لتوفير إطار نظري متين يعزز فهمنا لموضوع الدراسة، ويساهم في تقديم رؤية واضحة حول كيفية تطوير البحث الحالي بناءً على ما تم إنجازه سابقاً.

أولاً: الدراسات العربية :

1- أطروحة دكتوراه: صوالح عبد الرزاق (2022) – أساليب الخصوصية كاستراتيجية لإنجاح

الاستثمار في المنشآت الرياضية

هدف الدراسة:

سعت هذه الدراسة إلى تحليل دور الخصوصية كاستراتيجية لتعزيز الاستثمار في المنشآت الرياضية الجزائرية، وذلك من خلال:

1. تقييم المناخ الاستثماري ومدى تأثيره على تبني أساليب الخصوصية.
2. دراسة إمكانية اعتماد مبادئ الخصوصية كنهج لإنجاح الاستثمار في القطاع الرياضي.

3. تحليل البنود المتعلقة بالخصوصية ومدى ملاءمتها لتطوير الاستثمار في المنشآت الرياضية.

المنهجية البحثية:

- المنهج المستخدم: اعتمد الباحث المنهج الوصفي نظرًا لملاءمته لدراسة الظواهر الاقتصادية والاستثمارية في المجال الرياضي.
- عينة الدراسة: شملت 12 فردًا من مسيري المنشآت الرياضية التابعة لديوان المركب متعدد الرياضات في ولاية المسيلة، وتم اختيارهم بطريقة الحصر الشامل.
- أداة جمع البيانات: استخدم الباحث استمارة استبيان كوسيلة رئيسية لجمع المعلومات وتحليل آراء المسيرين حول تطبيق الخصوصية في المنشآت الرياضية.

نتائج الدراسة:

1. المناخ الاستثماري قد يُشكل عائقًا أمام اعتماد الخصوصية كاستراتيجية للاستثمار في المنشآت الرياضية، باستثناء العامل الاجتماعي والثقافي الذي لا يمثل عائقًا كبيرًا في هذا المجال.
2. إمكانية اعتماد مبادئ الخصوصية كوسيلة فعالة لإنجاح الاستثمار في المنشآت الرياضية الجزائرية.
3. إمكانية تطبيق البنود المتعلقة بالخصوصية ضمن استراتيجيات تطوير الاستثمار الرياضي في الجزائر.

أهمية الدراسة:

- تسلط الدراسة الضوء على الخصوصية كآلية اقتصادية يُمكن أن تُحسن إدارة واستثمار المنشآت الرياضية في الجزائر.
- تُساهم في تقديم رؤية حديثة لتطوير هذا القطاع، بما يتماشى مع الاتجاهات العالمية في خصخصة الرياضة وتعزيز فعاليتها الاقتصادية.
- تُعزز فهم العلاقة بين الجودة، الاستثمار، والخصوصية كعناصر ضرورية لتطوير الرياضة ودخول الأسواق العالمية.

الخلاصة:

تُشير الدراسة إلى أن الخصوصية يمكن أن تكون استراتيجية ناجحة لتعزيز الاستثمار في المنشآت الرياضية الجزائرية، رغم التحديات التي قد تفرضها البيئة الاستثمارية. وأوصت الدراسة بضرورة تهيئة المناخ الاستثماري، تحسين التشريعات، وتوفير بيئة مناسبة لتطبيق الخصوصية، مما يُسهم في تطوير قطاع الرياضة في الجزائر ورفع جودته.

2- دراسة بن سميشة العيد (2019): متطلبات إدارة الأندية الرياضية وفق معايير الجودة

الشاملة

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل متطلبات إدارة الأندية الرياضية في ضوء معايير الجودة الشاملة في ولايات تيارت، البيض، وسعيدة، من خلال تقييم مستوى إدراك الإدارة العليا في الأندية الرياضية لمبادئ الجودة الشاملة، والكشف عن الفروق في مدى أهمية تطبيق هذه المبادئ.

منهجية الدراسة:

- المنهج المستخدم: اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي لدراسة الواقع وتحليل البيانات.
- أداة جمع البيانات: تم استخدام استمارة استبيان وُزعت على عينة مكونة من 70 فردًا من رؤساء وأعضاء الأندية الرياضية لكرة القدم في الولايات المذكورة.

• طرق التحليل الإحصائي:

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- اختبار ف (ANOVA) لتحليل الفروق.
- معامل بيرسون لقياس العلاقة بين المتغيرات.
- معامل ألفا كرونباخ لاختبار الثبات والموثوقية.

النتائج الرئيسية:

- تبين أن تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في الأندية الرياضية محل الدراسة كان بمستوى متوسط.

- وجود تفاوت في إدراك أهمية الجودة الشاملة بين الأندية، مما يدل على الحاجة إلى مزيد من الوعي والتوجيه في هذا المجال.

التوصيات:

أوصت الدراسة بضرورة:

1. توفير متطلبات الجودة الشاملة، من موارد مادية وبشرية، لضمان تحسين الأداء الإداري والرياضي في الأندية.
2. وضع خطط استراتيجية ورسم سياسات واضحة لتعزيز مفهوم إدارة الجودة الشاملة.
3. تنظيم دورات تدريبية متخصصة في إدارة الجودة الشاملة، وأدواتها، والأساليب الإحصائية لضبط الجودة، مما يُسهم في تحسين أداء الإدارات الرياضية.

الخلاصة:

أكدت الدراسة أن مستوى تطبيق معايير الجودة الشاملة في الأندية الرياضية قيد البحث كان متوسطاً، ما يستدعي جهوداً إضافية لتحسين جودة الإدارة الرياضية عبر توفير الموارد المناسبة، وضع استراتيجيات واضحة، وتدريب الكوادر على الأساليب الحديثة لإدارة الجودة.

- 3- دراسة جيلالي سليمة (2018): تطوير الممارسات الإدارية في مؤسسات التعليم الجامعي من منظور إدارة الجودة الشاملة

هدف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات نجاحها في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر، وذلك من خلال تحليل اتجاهات القيادات الإدارية والأكاديمية في هذه المؤسسات.

منهجية الدراسة:

- المناهج المستخدمة:

- المنهج الوصفي: لتحليل واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

○ المنهج التاريخي: لدراسة تطور ممارسات الجودة الشاملة في التعليم العالي.

• أدوات جمع البيانات:

○ المقابلة الشخصية مع القيادات الإدارية والأكاديمية.

○ استمارة استبائية طُبقت على عينة عمدية مكونة من 105 فردًا من القيادات الإدارية.

• طرق تحليل البيانات:

○ تحليل البيانات باستخدام النسب المئوية ومقاييس إحصائية أخرى لم يتم ذكرها في النص.

النتائج والتوصيات:

• كشفت الدراسة عن وجود تفاوت في تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة بين مؤسسات التعليم العالي، حيث تواجه بعض المؤسسات صعوبات في تحقيق معايير الجودة بسبب نقص الموارد أو ضعف الوعي بأهميتها.

• أوصت الدراسة بضرورة:

1. تعزيز ثقافة الجودة الشاملة داخل المؤسسات الجامعية.

2. توفير الموارد المالية والتقنية اللازمة لدعم تطبيق الجودة.

3. تدريب وتأهيل القيادات الإدارية لضمان إدارة أكثر كفاءة.

الخلاصة:

سلطت الدراسة الضوء على واقع إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، مبينةً التحديات التي تواجهها وأهمية دعم الموارد والتكوين الإداري لتحقيق تطبيق فعال لهذه الممارسات.

4- دراسة توزان فاطمة (2016): نموذج مقترح لتطبيق نظم الجودة الشاملة في الجامعات

الجزائرية وفق معايير بالدريج

هدف الدراسة:

سعت هذه الأطروحة إلى تقديم نموذج مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية، وذلك وفق معايير بالدريج للجودة في التعليم الجامعي، بهدف تحسين الأداء الإداري والأكاديمي في المؤسسات الجامعية.

منهجية الدراسة:

- مجال الدراسة: ركزت الدراسة الميدانية على عينة من الأساتذة في جامعتي عين تموشنت ومستغانم.
- أداة جمع البيانات: تم استخدام استبيان صُمم وفق معايير بالدريج للجودة، لتقييم مدى إدراك الأساتذة لمفاهيم الجودة الشاملة في التعليم العالي.

محاور الدراسة:

- معايير القيادة.
- التخطيط الاستراتيجي.
- التركيز على العملاء (الطلبة وأصحاب المصلحة).
- التحسين المستمر.

النتائج الرئيسية:

- أظهرت الدراسة وجود فروق في استجابات الأساتذة حول إدراكهم لمفهوم الجودة الشاملة، حيث تأثرت آراؤهم بالخصائص الشخصية (مثل الخبرة الأكاديمية، العمر، والرتبة العلمية).
- كما تم تسجيل تباين في تقييم معايير القيادة، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على العملاء، والتحسين المستمر، مما يشير إلى اختلاف مستويات تبني الجودة في الجامعات المدروسة.

التوصيات:

1. تعزيز ثقافة الجودة الشاملة داخل الجامعات الجزائرية من خلال التوعية والتدريب.

2. تحسين استراتيجيات القيادة والتخطيط الاستراتيجي لضمان تحقيق معايير الجودة المستدامة.
3. إشراك كافة أصحاب المصلحة (الأساتذة، الطلبة، الإداريين) في عملية تحسين الجودة التعليمية.
4. العمل على التحسين المستمر من خلال التقييم المستمر للبرامج التعليمية والإدارية.

الخلاصة:

قدمت الدراسة رؤية متكاملة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية وفق معايير بالدريج، وأكدت على ضرورة الاهتمام بالقيادة الفعالة، التخطيط الاستراتيجي، والتركيز على المستفيدين لتحقيق التحسين المستمر في التعليم العالي.

- 5- دراسة نبيل محمود شاكر وصبار محمود شحادة (2015): متطلبات إدارة الجودة الشاملة في كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة – جامعة ديالى

هدف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم مدى توفر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة بجامعة ديالى – العراق، وذلك من وجهة نظر العاملين في الكلية، بهدف تحديد المعوقات ووضع التوصيات اللازمة لتطبيق الجودة الشاملة بشكل فعال.

منهجية الدراسة:

- المنهج المستخدم: اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي بأسلوب المسح الميداني.
- أداة جمع البيانات: تم استخدام استمارة استبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات.
- عينة الدراسة: شملت 40 فردًا من العاملين في كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة.
- طرق تحليل البيانات: تم تحليل النتائج باستخدام النسب المئوية.

النتائج الرئيسية:

- أظهرت الدراسة أن البيئة التنظيمية والمناخ التنظيمي في الكلية غير مهيأ بشكل كامل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- كشفت النتائج عن الحاجة إلى جهود مضاعفة وإجراء تغييرات جوهرية لضمان تهيئة الكلية لاعتماد معايير الجودة.
- أوضحت الدراسة أن أحد أبرز المعوقات التي تحول دون تطبيق الجودة الشاملة هو عدم كفاية الموارد المادية والبشرية اللازمة لدعم هذه العملية.

التوصيات:

أوصت الدراسة بضرورة:

1. تطوير معايير دقيقة لقياس الأداء لضمان تطبيق الجودة في مختلف جوانب العمل الأكاديمي والإداري.
2. عقد دورات تدريبية متخصصة للعاملين في مجال إدارة الجودة الشاملة، أدواتها، والأساليب الإحصائية لمراقبة وضبط الجودة.
3. تعزيز الإمكانيات المادية والبشرية لدعم البنية التحتية المطلوبة لتنفيذ الجودة الشاملة في الكلية.

الخلاصة:

أظهرت الدراسة أن كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة في جامعة ديالى غير مهيأة بالكامل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث تعاني من نقص الموارد المادية والبشرية وغياب بيئة تنظيمية داعمة. ولتحقيق ذلك، دعت الدراسة إلى تطوير معايير قياس الأداء، تقديم دورات تدريبية متخصصة، وتعزيز الإمكانيات المتاحة لتطبيق معايير الجودة بشكل فعال.

6- دراسة بندر محمد عبد القادر مغربي (2013): تقويم العمل الإداري بالأندية الرياضية السعودية في ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة

هدف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم العمل الإداري في الأندية الرياضية السعودية، مع تحليل المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذه الأندية، وذلك من خلال دراسة واقع الممارسات الإدارية ومدى جاهزية الأندية لتبني معايير الجودة الشاملة.

منهجية الدراسة:

- المنهج المستخدم: اعتمد الباحث على المنهج الوصفي.
- أداة البحث: استخدم الباحث استمارة استبيان مكونة من 71 فقرة، وزعت على عينة قوامها 152 فردًا من:
 - أعضاء مجلس الإدارة.
 - مديري الأندية.
 - مشرفي الألعاب الرياضية المختلفة.
- مجتمع الدراسة: شملت العينة ثمانية أندية رياضية في المملكة العربية السعودية.
- طرق التحليل الإحصائي:
 - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
 - النسب المئوية لتوزيع الإجابات.
 - معامل الارتباط لقياس العلاقات بين المتغيرات.
 - معامل ألفا كرونباخ لاختبار موثوقية الاستبيان.

النتائج الرئيسية:

1. ضعف دعم الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، مما يؤثر على فعالية تطبيق المبادئ الحديثة للإدارة الرياضية.
2. قصور في شرح وتبسيط مفهوم إدارة الجودة الشاملة للعاملين والإداريين، مما يؤدي إلى ضعف الفهم والتطبيق العملي لها.
3. نقص الكفاءات البشرية المؤهلة في الإدارة العليا، مما يعوق تنفيذ معايير الجودة الشاملة بفعالية.
4. قصور في ترشيح الكوادر الرياضية لمراكز تدريب متخصصة في إدارة الجودة الشاملة، مما يحد من فرص التطوير الإداري للأندية الرياضية.

التوصيات:

1. الإسراع في تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة في العمل الإداري بالأندية الرياضية السعودية، مع تعزيز التدريب على متطلبات تطبيقها.
2. إقامة ندوات ومحاضرات حول إدارة الجودة الشاملة لجميع العاملين والإداريين في الأندية، بهدف رفع مستوى الوعي الإداري.
3. الاهتمام بتوفير متطلبات إدارة الجودة الشاملة، من خلال تأهيل الكوادر البشرية وإعادة هيكلة العمليات الإدارية لتحقيق أفضل الممارسات.

الخلاصة:

أكدت الدراسة أن هناك ضعفاً في جهود دعم الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأندية الرياضية السعودية، مع وجود قصور في تأهيل الكوادر البشرية وغياب التدريب المتخصص في هذا المجال. وأوصت الدراسة بتكثيف برامج التدريب، نشر ثقافة الجودة، وتعزيز تبني معايير الجودة الشاملة في جميع مراحل العمل الإداري بالأندية الرياضية.

7- دراسة عبد العزيز صالح الكريديس (2008): متطلبات تطبيق معايير الجودة الشاملة في إدارة المنشآت الرياضية وانعكاساتها الأمنية

هدف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل متطلبات تطبيق معايير الجودة الشاملة في إدارة المنشآت الرياضية بمدينة الرياض، والكشف عن مدى إلمام العاملين في هذه المنشآت بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، بالإضافة إلى دراسة انعكاساتها الأمنية.

منهجية الدراسة:

- المنهج المستخدم: اتبع الباحث المنهج الوصفي لإجراء دراسة تحليلية حول تطبيق الجودة الشاملة في المنشآت الرياضية.

- مجتمع الدراسة وعينتها:

- قام الباحث بالحصص الشامل لجميع مفردات مجتمع الدراسة، حيث بلغت العينة 183 فردًا من العاملين في المنشآت الرياضية بمدينة الرياض.

- أداة جمع البيانات:

- تم استخدام استمارة استبيان مكونة من 30 عبارة موزعة على 4 محاور رئيسية لقياس مدى إدراك العاملين لمفهوم الجودة الشاملة ومتطلباتها.

النتائج الرئيسية:

1. أظهرت الدراسة أن منتسبي المنشآت الرياضية لديهم إلمام قوي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة.
2. كشفت النتائج عن وجود خمسة متطلبات رئيسية لتطبيق معايير الجودة الشاملة في إدارة المنشآت الرياضية، دون تحديدها بالتفصيل في النص.
3. أكدت الدراسة أهمية تطبيق معايير الجودة الشاملة في كافة مراحل العمل في المنشآت الرياضية، بدءًا من تصميم الإنشاءات، مرورًا بإدارتها، وحتى استغلالها بأقصى كفاءة ممكنة.

التوصيات:

أوصت الدراسة بـ:

1. إدراج معايير إدارة الجودة الشاملة في جميع مراحل إدارة المنشآت الرياضية.
2. تعزيز التدريب والتأهيل المستمر للعاملين في المنشآت الرياضية لضمان تحقيق معايير الجودة.
3. دمج الاعتبارات الأمنية في إدارة الجودة لضمان بيئة آمنة ومستدامة داخل المنشآت الرياضية.

الخلاصة:

أكدت الدراسة على أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنشآت الرياضية، حيث أظهرت أن العاملين في هذا المجال يمتلكون وعيًا كبيرًا بمفاهيم الجودة الشاملة، لكنها تتطلب استيفاء خمسة متطلبات رئيسية لضمان تطبيقها الفعّال. كما شددت الدراسة على ضرورة دمج الجودة الشاملة في كافة مراحل تشغيل المنشآت الرياضية، من التصميم إلى الاستغلال، مع مراعاة الجوانب الأمنية لضمان بيئة آمنة ومستدامة.

- 8- مقالة: أثر تطبيق الجودة الشاملة في مرفق إداري عمومي جزائري على تحقيق رضا الزبون – دراسة باستخدام نموذج SERVQUAL

المؤلفان:

- الأستاذ سليمان يجيب أستاذ مساعد، معهد العلوم الاقتصادية، المركز الجامعي غليزان.
- الأستاذ الدكتور بن بوزيان محمد أستاذ التعليم العالي، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان .
- سنة النشر 2012

هدف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق مفهوم الجودة الشاملة في مرفق إداري عمومي بالجزائر، من خلال قياس مستوى رضا الزبون باستخدام نموذج SERVQUAL، الذي يُستخدم لتقييم جودة الخدمات من خلال الفجوات بين توقعات العملاء ومستوى الخدمة الفعلي المُقدم.

النتائج الرئيسية:

1. مستوى جودة الخدمة العمومية كان متوسطاً، مما يشير إلى وجود فجوات في الأداء الإداري تتطلب تحسينات لتحقيق رضا الزبون.
2. درجة وضوح أدوار العمل لدى الموظفين كانت متوسطة، مما يعني أن هناك حاجة إلى مزيد من التنظيم والتوضيح للمسؤوليات داخل المرفق الإداري.
3. مستوى التدريب وتنمية العاملين كان متوسطاً، مما يُبرز أهمية تعزيز برامج التكوين والتطوير الوظيفي لرفع كفاءة الأداء الإداري.
4. مستوى المكافآت للعاملين كان منخفضاً، مما قد يؤثر سلباً على تحفيزهم وأدائهم الوظيفي.
5. العلاقات بين العاملين داخل المرفق الإداري كانت ضعيفة، مما قد يؤدي إلى انخفاض فعالية العمل الجماعي والتواصل بين الفرق الوظيفية.
6. مستوى الدافعية لدى الموظفين كان منخفضاً، مما يعكس الحاجة إلى تحسين بيئة العمل وتحفيز الموظفين من خلال سياسات إدارية داعمة.
7. الاتصالات والتفاعل بين الموظفين والعملاء كانت ضعيفة، مما يؤثر على تجربة الزبون ورضاه عن الخدمة المقدمة.

الاستنتاجات والتوصيات:

- ضرورة تحسين جودة الخدمة العمومية من خلال تطبيق أكثر فعالية لمعايير الجودة الشاملة.
- أهمية تعزيز وضوح الأدوار الوظيفية داخل المؤسسات الإدارية لضمان أداء أكثر كفاءة.
- الاستثمار في التدريب والتكوين المستمر للعاملين لرفع مستوى أدائهم وزيادة رضا المستفيدين.
- تحفيز الموظفين من خلال أنظمة مكافآت عادلة تعكس جهودهم وتحسن من رضاهم الوظيفي.
- تعزيز العلاقات الداخلية بين العاملين من خلال سياسات إدارية تشجع على التواصل الفعال والعمل الجماعي.

- تحسين قنوات الاتصال بين الموظفين والعملاء لضمان تقديم خدمة عمومية أكثر شفافية وفعالية.

الخلاصة:

أكدت الدراسة أن مستوى جودة الخدمات في المرفق الإداري العمومي المدروس كان متوسطاً، مع وجود نقاط ضعف تتعلق بالتحفيز، العلاقات المهنية، والتفاعل مع العملاء. وأوصت بضرورة تحسين بيئة العمل، الاستثمار في تكوين الموظفين، وتعزيز ثقافة الجودة الشاملة لضمان تحقيق رضا الزبون وتحسين الأداء الإداري.

9- دراسة الشمراني (2008): معايير مقترحة للجودة التعليمية وفق معايير بالدريج في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية

هدف الدراسة:

سعت هذه الدراسة إلى تطوير معايير مقترحة للجودة التعليمية في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، مستندة إلى معايير بالدريج للجودة الشاملة، وذلك بهدف تحسين الأداء التعليمي وتعزيز جودة التعليم.

منهجية الدراسة:

- نوع الدراسة: دراسة وصفية تحليلية.
- منهج البحث: اعتمد الباحث على المسح الشامل لجمع البيانات.
- مجتمع الدراسة: جميع مشرفي الإدارة المدرسية في إدارة التربية والتعليم والمراكز التابعة لها.
- حجم العينة: شملت الدراسة 295 مشرفاً في 42 منطقة ومحافظات تعليمية داخل المملكة العربية السعودية.

النتائج والتوصيات:

- أكدت الدراسة ضرورة تبني وزارة التربية والتعليم معايير بالدريج في مدارس التعليم العام لتحقيق الجودة الشاملة.
- أشارت إلى أهمية تحسين أنظمة التقييم والإدارة المدرسية لضمان تحقيق معايير الجودة.
- دعت إلى توفير برامج تدريبية للمشرفين والإداريين لتعزيز فهمهم لمبادئ الجودة الشاملة وتطبيقها في المدارس.

الخلاصة:

تُبرز هذه الدراسة أهمية تطبيق معايير بالدريج للجودة الشاملة في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، وذلك من خلال وضع معايير مقترحة لتحسين الجودة التعليمية. كما أوصت بتبني استراتيجيات واضحة لضمان نجاح هذا التطبيق، مع ضرورة تدريب الكوادر الإدارية لتحقيق التحسين المستمر في العملية التعليمية.

10-دراسة منير بن محمد سعيد بن محمد قطب (2008): إمكانية تطبيق أسس الجودة الشاملة في إدارة وتنظيم النشاط الرياضي بمراحل التعليم العام في مدارس العاصمة المقدسة

هدف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل مدى أهمية وإمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة وتنظيم النشاط الرياضي بمراحل التعليم العام في مدارس العاصمة المقدسة (مكة المكرمة) وذلك من خلال تقييم درجة تطبيق متطلبات الجودة الشاملة وفقاً لآراء أفراد مجتمع الدراسة.

منهجية الدراسة:

- المنهج المستخدم: اعتمد الباحث على المنهج الوصفي لدراسة الواقع وتحليل البيانات.
- أداة جمع البيانات: تم استخدام استمارة استبيان لقياس مدى تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في إدارة النشاط الرياضي.
- عينة الدراسة:

- 250 معلمًا للتربية البدنية في مدارس العاصمة المقدسة.
- 10 مشرفين للتربية البدنية.
- طرق التحليل الإحصائي:
 - برنامج الحزم الإحصائية SPSS لتحليل البيانات.
 - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد الاتجاهات العامة للنتائج.
 - تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لفحص الفروق بين الفئات المختلفة.
 - معامل الارتباط سبيرمان لتحليل العلاقات بين المتغيرات المختلفة.

النتائج الرئيسية:

1. إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة النشاط الرياضي بمراحل التعليم العام بدرجة متوسطة.
2. وجود تفاوت في مدى تطبيق متطلبات الجودة الشاملة بين المدارس، حيث تعاني بعض المدارس من ضعف في البنية التحتية والإمكانات اللازمة لدعم الجودة.
3. أهمية دور مشرفي التربية البدنية في دعم تطبيق الجودة الشاملة من خلال الإشراف الفعال والتدريب المستمر للمعلمين.
4. وجود علاقة إيجابية بين جودة التنظيم الإداري للنشاط الرياضي ومدى تطبيق مبادئ الجودة الشاملة، مما يشير إلى أهمية الإدارة الجيدة في تحقيق المعايير المطلوبة.
5. عدم توفر الموارد الكافية والمعدات الرياضية المناسبة في بعض المدارس، مما يؤثر على جودة تنفيذ البرامج الرياضية.

التوصيات:

1. تعزيز الوعي بأهمية إدارة الجودة الشاملة في إدارة النشاط الرياضي بين معلمي ومشرفي التربية البدنية.

2. تحسين البنية التحتية والمرافق الرياضية لضمان توفير بيئة مناسبة لممارسة الأنشطة الرياضية بجودة عالية.
3. إجراء دورات تدريبية لمعلمي التربية البدنية حول أساليب تطبيق الجودة الشاملة في النشاط الرياضي المدرسي.
4. تفعيل دور مشرفي التربية البدنية في مراقبة تطبيق معايير الجودة وتعزيز الأداء الإداري في تنظيم النشاطات الرياضية.
5. توفير موارد مالية إضافية لتطوير البرامج الرياضية المدرسية ودعم المعلمين بالأدوات والمعدات اللازمة.

الخلاصة:

توصلت الدراسة إلى أن إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة النشاط الرياضي بمدارس التعليم العام في العاصمة المقدسة كانت متوسطة، مع وجود بعض التحديات، مثل ضعف الموارد وقلة التدريب، التي تعيق التطبيق الفعال. وأوصت الدراسة بتعزيز الوعي والتدريب، تحسين البنية التحتية، وتوفير الموارد المالية والمعدات اللازمة لدعم جودة النشاط الرياضي في المدارس.

11-دراسة صالح عبد الرضا رشيد & إحسان دهش جلاب (2007): الأداء الجامعي المتميز وفق

معايير Malcolm Baldrige

هدف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل مدى توفر معايير مالكوم بالدريج السبعة للجودة في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة القادسية – العراق، وذلك بهدف تقييم الأداء الجامعي وفق أسس الجودة الشاملة والتميز الأكاديمي.

منهجية الدراسة:

- مجتمع الدراسة: أعضاء هيئة التدريس في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة القادسية.

• حجم العينة 48: عضو هيئة تدريس، مع استبعاد الأساتذة حديثي التعيين لضمان موثوقية الاستجابات.

• أداة البحث: استمارة استبيان تقيس مدى توافر معايير بالدريج السبعة في الكلية.

نتائج الدراسة:

1. أظهرت الدراسة تفاوتاً في مدى تطبيق معايير مالكوم بالدريج في الكلية، مما يشير إلى الحاجة إلى تحسين بعض الجوانب الإدارية والتعليمية.
2. عدم كفاية التركيز على العمليات والمخرجات، حيث ما زالت الكلية تركز بشكل أكبر على المدخلات، دون ربطها بشكل فعال بجودة النتائج النهائية.
3. ضعف في التأهيل التربوي والأكاديمي الشامل لجميع عناصر العملية التعليمية.
4. استمرار اعتماد المعايير الرقمية التقليدية، مثل عدد المحاضرات وساعات الدوام الرسمية، بدلاً من التركيز على جودة التعليم والنتائج الأكاديمية الفعلية.

التوصيات:

أوصت الدراسة بضرورة:

1. الانتقال من التركيز على المدخلات إلى التركيز على العمليات والمخرجات معاً، لضمان تحقيق جودة التعليم.
2. تعزيز التأهيل التربوي والأكاديمي لجميع عناصر العملية التعليمية، بما يشمل الأساتذة والطلبة والبرامج الأكاديمية.
3. التخلي عن الاعتماد المفرط على المعايير الرقمية (عدد المحاضرات، ساعات الدوام)، والاتجاه نحو تقييم الأداء بناءً على جودة العملية التعليمية وكفاءة المخرجات.
4. تطبيق معايير بالدريج السبعة بشكل أوسع، بما يُحسن من جودة التعليم العالي ويعزز من تنافسية الجامعة.

الخلاصة:

أكدت الدراسة على أهمية تبني معايير مالكوم بالدرج للتميز الجامعي في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة القادسية، مع ضرورة تحويل التركيز من المدخلات إلى العمليات والمخرجات، وتحسين التأهيل التربوي والأكاديمي لكافة عناصر العملية التعليمية، بدلاً من الاعتماد على المعايير العددية التقليدية.

ثانياً : الدراسات الأجنبية :

12-دراسة

Solis, L. R., et al. (1998). Quality management practices and quality results: a comparison of manufacturing and service sectors in Taiwan. *Managing Service Quality*,

هدفت الدراسة إلى مقارنة ممارسات إدارة الجودة ونتائج الجودة في تايوان، عبر استقصاء مدراء الشركات الصغيرة والمتوسطة، والكبيرة الحجم في كل من قطاعي الصناعة والخدمات التايوانية، فاتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في المستجوبين ولأداة المستخدمة في جمع البيانات، بالإضافة إلى مبادئ أو ممارسات إدارة الجودة الشاملة (القيادة التخطيط الاستراتيجي للجودة، إدارة الموارد البشرية الاهتمام بالزبون الجودة من أجل المجتمع، وتختلف مع هذه الدراسة من حيث الهدف وبيئة الدراسة، كما تناولت الدراسة نتائج الجودة التي حققتها كل من الشركات الإنتاجية والخدمية جراء تطبيق ممارسات إدارة الجودة .

13- دراسة

Tsang, J. H. Y., & Antony, J. (2001). Total quality management in UK service organisations: Some key findings from a survey. *Managing Service Quality*,

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل ممارسات استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة في منظمات صناعة الخدمات في المملكة المتحدة، من خلال استقصاء شمل 25 شركة خدمية صغيرة، متوسطة، وكبيرة

الحجم. وقد شكلت الشركات الصغيرة والمتوسطة نسبة 68 % من إجمالي العينة، في حين مثلت شركات الاتصالات نسبة 16 % من مجتمع الدراسة، أي ما يعادل 4 شركات نسبة 28 %

وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في عدد من المبادئ الجوهرية في تطبيق استراتيجيات الجودة الشاملة، من بينها:

- التركيز على العميل
- التحسين المستمر

- التزام الإدارة العليا وتقديرها لأهمية الجودة

كما تماثلت الدراستان في أداة جمع البيانات المعتمدة، والتي تمثلت في الاستبيان، وكذلك في فئة المستجوبين، حيث شملت العينة في الدراسة السابقة كلاً من:

- المدراء الإداريين بنسبة 56%
- مدراء الجودة بنسبة 32%

- المدراء التنفيذيين أو مدراء العموم بنسبة 12%

غير أن الدراستين اختلفتا من حيث عدد من المبادئ الأخرى المستخدمة، بالإضافة إلى اختلاف المنهجية المعتمدة في التحليل.

14- دراسة

Al-Khawaldeh, K. (2001). Total quality management and its effect on corporations in Jordan (PhD Thesis). University of Western Sydney.

ركزت هذه الدراسة على تطبيق مبادئ استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة وارتباطها بـ إنتاجية العاملين في الشركات الصناعية الأردنية المدرجة في سوق عمّان للأوراق المالية، وهو ما يجعلها تختلف عن الدراسة الحالية من حيث الهدف والبيئة البحثية؛ إذ إنّها تناولت العلاقة بين تبني مبادئ الجودة الشاملة وإنتاجية العاملين في القطاع الصناعي، في حين تسعى الدراسة الحالية إلى تحليل تطبيق استراتيجيات الجودة الشاملة في المنشآت الرياضية.

غير أن هناك نقاط التقاء منهجية بين الدراستين، إذ اعتمدت كليهما على المنهج الاستنباطي، حيث قام الباحث في الدراسة الأردنية بمراجعة الأدبيات والدراسات السابقة لبناء نموذج لمبادئ الجودة الشاملة وصياغة الفرضيات وأسئلة البحث. كما تم استخدام المنهج الاستقرائي لتحليل النتائج وتفسيرها بعمق، بغرض توضيح العلاقة بين المتغيرات المستقلة (مبادئ الجودة الشاملة) والمتغير التابع (إنتاجية العاملين)

بالإضافة إلى ذلك، تناولت الدراسة الصعوبات التي تواجه الشركات الصناعية عند تبني مبادئ الجودة الشاملة، وهي نقطة يمكن الاستفادة منها في الدراسة الحالية لفهم المعوقات المحتملة في المنشآت الرياضية عند تطبيق الاستراتيجيات ذاتها.

15- دراسة

Chandar, G. S., Suresh, et al. (2001). A conceptual model for total quality management in service organizations. *Total Quality Management*

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير نموذج فلسفي نظري يوضح آليات التطبيق الفعال لاستراتيجيات الجودة الشاملة في قطاع الخدمات، وقد انطلقت من فرضية مفادها أن أبعاد إدارة الجودة الشاملة المطبقة في القطاع الصناعي يمكن تكرارها وتكييفها في المنظمات الخدمية. ومن خلال تحليل شامل لمائة بحث علمي تم إنجازها في الفترة الممتدة بين 1995 و1999 في القطاع الصناعي، وبين 1960 و1976 في القطاع الخدمي، توصل الباحث وفريقه إلى نموذج تصوري يتكون من اثني عشر بعداً يمثلان مرتكزات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية.

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في التركيز على عدة أبعاد أساسية ضمن استراتيجيات الجودة الشاملة، مثل: التزام الإدارة العليا، إدارة الموارد البشرية، التحسين المستمر، التركيز على العميل، والمسؤولية الاجتماعية، مما يعكس شمولية هذه الأبعاد في مختلف القطاعات. إلا أن الدراسة السابقة اختلفت عن الدراسة الحالية في كونها دراسة نظرية استكشافية هدفت إلى بناء نموذج فلسفي يمكن الرجوع إليه في الأبحاث المستقبلية، ومن ضمنها الدراسة الحالية، دون أن يتم اختبار هذا النموذج ميدانياً.

ويُعد هذا النموذج من الإسهامات الهامة في الأدبيات المتعلقة بالجودة الشاملة في قطاع الخدمات، حيث وقر إطاراً مرجعياً يمكن توظيفه لاحقاً في دراسات تطبيقية تهدف إلى اختبار فعالية هذه الأبعاد في بيئات تنظيمية مختلفة، مثل المنشآت الرياضية التي تركز عليها الدراسة الحالية.

16- دراسة :

Quek, E. E., & Yusof, S. M. (2002, July 22-25). Comparison of TQM implementation practices in Malaysian electrical and electronics industry: A survey. *Paper presented at the 2nd World Engineering Congress, Sarawak, Malaysia.*

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعة الكهربائية والإلكترونية في ماليزيا، حيث شملت عينات من الشركات الصغيرة والمتوسطة، سواء تلك التي حصلت على شهادة الأيزو ISO أو التي لم تحصل عليها. وقد سعت الدراسة إلى إجراء مقارنة بين هذه الفئات من الشركات من حيث التزامها بتطبيق مبادئ الجودة الشاملة.

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تركيزها على مجموعة من الأبعاد الجوهرية لاستراتيجيات الجودة الشاملة، مثل: القيادة، التحسين المستمر، رضا العميل، مشاركة الموظفين، والتعليم والتدريب، كما تشترك معها في أداة جمع البيانات المعتمدة، وهي الاستبيان، الذي وُظف للاستقصاء عن مستوى تطبيق هذه المبادئ.

ومع ذلك، تختلف الدراسة عن الدراسة الحالية في بيئة البحث، حيث إنها ركزت على القطاع الصناعي الماليزي، بينما تركز الدراسة الحالية على المنشآت الرياضية. كما تختلف من حيث المنهج المستخدم، إذ اعتمدت على المنهج المقارن لبيان الفروق بين الشركات الحاصلة وغير الحاصلة على شهادة الأيزو، في حين تستخدم الدراسة الحالية منهجاً وصفيّاً تحليلياً لدراسة واقع تطبيق استراتيجيات الجودة الشاملة.

17- دراسة

Baidoun, S., & Zairi, M. (2003). A proposed model of TQM implementation in the Palestinian context. *Total Quality Management & Business Excellence*

سعت هذه الدراسة إلى اقتراح نموذج لتطبيق استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة في البيئة الفلسطينية، حيث استهدفت 78 منظمة مختلفة الأحجام، جميعها حاصلة على شهادة الأيزو 9000، وذلك من أجل الحصول على إجماع آراء المستجوبين حول العوامل الحاسمة في إدارة الجودة. وقد تم تنفيذ دراسة حالة معمقة على 18 منظمة من أصل العينة الكلية، بهدف تطوير نموذج مقترح لإدارة الجودة الشاملة يستند إلى أربع ركائز أساسية هي:

1. التزام ومشاركة الإدارة العليا،
2. التزام ومشاركة الموظفين،
3. الإدارة من خلال نظام قيادة يركز على المستهلك والعمليات،
4. ثقافة التحسين المستمر.

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تركيزها على ثلاثة مبادئ رئيسية من مبادئ استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة، وهي: القيادة العليا، مشاركة الموظفين، والتحسين المستمر. غير أنها تختلف عن الدراسة الحالية من حيث البيئة التطبيقية، إذ إنها أُجريت في المنظمات الفلسطينية الصناعية والخدمية، بينما تركز الدراسة الحالية على المنشآت الرياضية.

18- دراسة

Saravanan, R., & Rao, K. S. P. (2006). Development and validation of an instrument for measuring total quality service. *Total Quality Management*

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير أداة لقياس استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات والتحقق من سلامتها ومصداقيتها. وقد اتفقت مع الدراسة الحالية في مجموعة من الأبعاد الجوهرية لاستراتيجيات الجودة الشاملة، وهي: التزام الإدارة العليا، إدارة الموارد البشرية، التركيز على العميل ورضاه، التحسين المستمر، المسؤولية الاجتماعية، وبيئة الخدمة المادية. كما تشابهت مع الدراسة الحالية في اعتمادها على آراء المدراء في الإدارة العليا كعينة للدراسة، وفي استخدام المنهج الوصفي التحليلي كإطار منهجي لتحليل البيانات واستخلاص النتائج. ومع ذلك، اختلفت الدراسة من حيث البيئة التطبيقية، إذ إنها أُجريت في القطاع الخدمي لمحطات

السيارات في الهند، في حين تنصب الدراسة الحالية على المنشآت الرياضية، مما يعكس اختلافاً في طبيعة المجال والبيئة التنظيمية.

19- دراسة

Faiza Sajjad, Shehla Amjad, "Assessment of Total Quality Management Practices and Organizational Development. (The case of Telecom Services Sector of Pakistan)", Mediterranean Journal of Social Sciences, Vol.2, No.2, May 2011,

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الفوائد التي يمكن أن تحققها المنظمة من خلال تطبيق ممارسات استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة، مع التركيز على العلاقة بين تطبيق هذه الاستراتيجيات وفوائد الجودة في قطاع خدمات الاتصالات في باكستان. واستندت الدراسة إلى مراجعة الأدبيات السابقة، واعتمدت على ثمانية مبادئ أساسية لإدارة الجودة الشاملة، وهي: التزام الإدارة العليا، التخطيط الاستراتيجي للجودة، معلومات الجودة والتحليل، تنمية الموارد البشرية، تأكيد الجودة، التركيز على العميل وإرضائه، المسؤولية الاجتماعية، والمقارنة المرجعية. وقد اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في معظم المبادئ، باستثناء مبدأ المقارنة المرجعية وتأكيد الجودة. كما استخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات، واستهدفت عينة من 105 مستجوباً من فئات الإدارة العليا، والإدارة الوسطى، والمشرفين. في حين تختلف عن الدراسة الحالية من حيث الهدف الأساسي، إذ ركزت على تحليل الفوائد الناتجة عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وليس على قياس مدى تطبيقها في المنشآت الرياضية.

الباب الأول

الجانب النظري

الفصل الأول

استراتيجيات الجودة الشاملة

تمهيد:

شهد محيط المنشآت الرياضية تحولات سريعة وعميقة مست جميع المجالات، فتأثير العولمة كان واضحاً على تحرير المنافسات الرياضية العالمية وتسهيل حركة رؤوس الأموال والموارد الرياضية، إلى جانب تدفق السلع والخدمات الرياضية والتكنولوجيا الحديثة. وقد صاحب هذه التحولات ظهور مفاهيم جديدة في إدارة المنشآت الرياضية وأساليب مبتكرة لمواجهة التحديات المحيطة بهدف ضمان الاستمرارية والتميز.

تعد إستراتيجية الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تُبنى على مجموعة من المبادئ الأساسية، مما يجعلها محط اهتمام المنشآت الرياضية التي تسعى إلى التفوق وتحقيق التميز في أدائها. وقد حققت المنشآت الرياضية اليابانية وغيرها من الدول نجاحاً كبيراً في تطبيق هذه الاستراتيجية، مما جعلها نموذجاً يحتذى به في هذا المجال. وعليه، في هذا الفصل سنتناول ما يلي:

- إستراتيجية الجودة الشاملة: مفاهيم أساسية؛
- التطور التاريخي لإستراتيجية الجودة الشاملة وعوامل نجاحها ومعوقاتها؛
- مساهمات رواد إستراتيجية الجودة الشاملة وجوائزها وعلاقتها مع الإيزو 9000.

1 إستراتيجية الجودة الشاملة - مفاهيم أساسية-

نتطرق في هذا المبحث لمفهوم إستراتيجية الجودة الشاملة وأهميتها، خصائصها، أبعادها، مستويات ومراحل تطبيقها، أدوات وتقنيات تطبيقها

1-1 مفهوم إستراتيجية الجودة الشاملة وأهميتها

1-1-1 مفهوم إستراتيجية الجودة الشاملة:

"يُعد مصطلح الجودة الشاملة من المفاهيم التي حظيت باهتمام العديد من الدراسات والأبحاث، حيث تناولته من زوايا متعددة، فاعتبره البعض استراتيجية، وآخرون رأوه ثقافة، فلسفة، أو مدخلاً إدارياً، مما أدى إلى غياب تعريف موحد له. وفي إطار بحثنا، نسعى إلى تقديم تعريف دقيق لمصطلح استراتيجية الجودة الشاملة، من خلال تحليل مكوناته الأساسية: الاستراتيجية والجودة الشاملة، للوصول في النهاية إلى تعريف شامل يدمج بين العنصرين."

2-1-1 تعريف الإستراتيجية، خصائصها ومستوياتها:

أ. تعريف الإستراتيجية:

إستراتيجية هي المقابل العربي للكلمة الاستراتيجية في اللغة الفرنسية و strategy في اللغة الانجليزية، ويرى الباحثون أن أصل كلمة إستراتيجية يرجع إلى الكلمة اليونانية strategos والتي تعني فن القيادة وإدارة المعارك، وهذا يدل على أن استخدام الإستراتيجية ظهر أولاً في المجال العسكري للكشف على مختلف القوى المتاحة لتحقيق النصر على الأعداء

ويشير قاموس أكسفورد إلى معنى الإستراتيجية أنها الفن المستخدم في تعبئة وتحريك المعدات الحربية، بما يمكن من السيطرة على الموقف بصورة شاملة وهذا المعنى أيضا يوضح الأصل العسكري لمصطلح الإستراتيجية (طاهر محسن منصور الغالي، 2007، ص30)

وبدخول مصطلح الإستراتيجية إلى ميادين متعددة سياسية اجتماعية اقتصادية، بدأت تظهر تعريفات مختلفة للإستراتيجية، فهناك من ربطها بالقرارات التي يتم اتخاذها بغرض تحقيق أهداف المؤسسة، حيث عرفت على أنها قرارات هامة ومؤثرة تتخذها المؤسسة لتعظيم قدرتها على الاستفادة مما تتيحه البيئة من فرص ولوضع أفضل الوسائل لحمايتها مما تفرضه البيئة من تهديدات وتتحدا على

مستوى المؤسسة ومستوى الوحدات الإستراتيجية ومستوى الوظائف (طاهر محسن منصور الغالي، 2007، ص31) إن هذا التعريف يوضح أن الإستراتيجية تترجم القرارات الهامة التي تتخذها المؤسسة على جميع المستويات وذلك لتخصيص الموارد والاستغلال العقلاني لها لتحقيق الأهداف المسطرة

وهناك من ربط مفهوم الإستراتيجية بالتخطيط، بحيث عرفت على أنها تحديد للأهداف والغايات والقدرة على تحقيقها في المدى الطويل مع إعداد عدد من البدائل للتصرف وتخصيص الإمكانيات اللازمة لتحقيق الأهداف المسطرة في هذا التعريف هناك خلط بين التخطيط والإستراتيجية حيث أن هذه الأخيرة تجيب عن السؤال ماذا تريد المؤسسة أما التخطيط فيجب عن السؤال كيف تصل المؤسسة إلى تحقيق أهدافها؟

وبشكل عام يمكن القول أن هناك خلط بين الإستراتيجية والتخطيط والقرارات أما التعريف الأكثر شمولاً هو التعريف قدمه Minez berg الذي ينظر إلى الإستراتيجية على أنها خطة، مناورة نموذج، وسيلة لتحقيق موقف، تصور لوضعية مستقبلية (كاضم نزار الركابي، 2004 ص 44)

ومما سبق التطرق إليه نورد التعريف الذي تعتقد انه يولم بجوانب مصطلح الإستراتيجية وهي اختيار طويل المدى تتخذه المؤسسة لتحقيق أهدافها، أخذه بعين الاعتبار الفرص والتهديدات في المحيط الخارجي ونقاط القوة ونقاط الضعف التي تتميز بها بغية ضمان بقاءها في السوق

ب خصائص الإستراتيجية:

للاستراتيجية خصائص متعددة ومختلفة بالمؤسسة ومن أهمها ما يلي: (كاضم نزار الركابي، 2004 ص 57)

1. الشمولية: بما أن الإستراتيجية هي التصور أو الوضعية المستقبلية الذي تريد المؤسسة أن تحققه مستقبلاً، فيجب أن يغطي هذا التصور إطاراً كلياً وشاملاً للمؤسسة، بحيث يمكن الإلمام بجميع الجوانب السلوكيات والممارسات الصادرة عن المؤسسة.

2. موجهة لنظام مفتوح: المؤسسة عبارة عن نظام مفتوح يتواجد داخل بيئة خارجية ويتكون من أنظمة تحتية تسويق، إنتاج موارد بشرية... الخ تعمل فيما بينها بطريقة متكاملة ومترابطة من

- اجل تحقيق الهدف الأساسي، فتأتي الإستراتيجية بتصورها المستقبلية فتعمل على دراسة وتمحيص هذا النظام كلية بمختلف جزئياته وتوجهه بما يضمن تحقيق هذا التصور.
3. مجموعة من القرارات: تتكون من قرارات إستراتيجية، وهي قرارات خاصة بالتوجهات الأساسية للمؤسسة ولها دور في تحديد مستقبلها، وقرارات روتينية، وهي القرارات التي تتخذ على المستوى التشغيلي وتكون يومية.
4. إلزامية الوقت: إن احترام الوقت في الجانب الإستراتيجي مهم جدا، إذ يجب صياغة وتطبيق الإستراتيجية في الوقت المناسب والملائم، فأى تأخير خاصة مع وجود بيئة متغيرة سيؤدي إلى أن تصبح هذه الإستراتيجية لا جدوى منها
5. الوضوح والإقناع: يجب أن تكون الإستراتيجية واضحة من حيث الأهداف، الصياغة والتطبيق و كذلك مقنعة ليتم تطبيقها بصورة فعالة، دون حدوث مقاومة، أو تعارض في الأهداف
6. أسلوب المشاركة: فمن أجل نجاح صياغة الإستراتيجية يجب إشراك مختلف الكفاءات في المؤسسة واستشارتهم في الأمور الخاصة بالإستراتيجية، ثم تقوم الإدارة العليا باتخاذ القرار بشأن الإستراتيجية الملائمة، فهذه الاستشارة ستكون حافزا لتطبيقها وتحسيسهم بأنهم قاموا بدورهم وبانتمائهم للمؤسسة
7. محددة من حيث المراحل: هناك اختلاف في هذه النقطة فالبعض يقول بأنها تمر بثلاث مراحل الصياغة، التطبيق والرقابة، والبعض يقول بأنها تمر بمرحلتين الصياغة والتطبيق، على أساس أن عملية الرقابة لا تتم كمرحلة أخيرة، بل تتم على مستوى الصياغة وعلى مستوى التطبيق، أي أن عملية الرقابة مستمرة وتخص كل المراحل.
8. المرنة: الإستراتيجية ليست عملية ثابتة وصلبة بل هي عملية مرنة تستدعي التغيير متى لزم الأمر فالمتابعة المستمرة للمحيط وتغير ميولاته المستقبلية، تستدعي من المؤسسة تحضير سيناريوهات ملائمة لهذه التغيرات تطبق متى حدثت وذلك للتقليل من الأخطاء المرتقبة
9. تخصيص الموارد: تعمل الإستراتيجية على تخصيص موارد المؤسسة حسب الأهداف المراد تحقيقها

ج مستويات وضع الإستراتيجية:

يرى المختصون في مجال الإستراتيجية أن الإستراتيجية تقسم إلى ثلاثة مستويات (عبد الباري براهيم درة 2014 ص 174،200)

المستوى الأول : الإستراتيجية العامة للمؤسسة:

يتعلق هذا النوع من الإستراتيجية بالمؤسسة ككل حيث تحدد اتجاهاتها بالتعامل مع البيئة الخارجية فيتم من خلالها بناء التصور الإستراتيجي 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 : إستراتيجيات الوحدات الأساسية مستوى وحدات الأعمال:

يرتبط هذا المستوى من الإستراتيجية بالمؤسسات التي تملك فروع وتشكيلات مختلفة من المنتجات تطرحها في قطاعات سوقية مستهدفة ومتنوعة، كل فرع من هذه الفروع يشكل وحدة إستراتيجية متميزة بجملة من الخصائص عن الوحدات الأخرى، إلا أن كل هذه الإستراتيجيات تخدم الأهداف الإستراتيجية العامة . يشترك في بناء هذه الإستراتيجيات رؤساء الفروع والأنشطة الرئيسية للمؤسسة للحصول على إستراتيجية متكاملة وموحدة.

المستوى الثالث : الإستراتيجيات الوظيفية:

وهي إستراتيجيات 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 الإستراتيجية . وهناك من يضيف المستوى الرابع لإستراتيجية وهو مستوى الاستراتيجيات التشغيلية إلا أن هذا يدخل في إطار السياسات

1-2-1 الجودة الشاملة:

تشكل الجودة القاعدة الأساسية التي تبنى عليها العديد من مفاهيم الجودة الشاملة لذلك لابد من التعرف أولاً على معنى مصطلح الجودة ثم إضافة صفة الشمولية عليها

1-2-2 مفهوم الجودة

الجودة هي المقابل العربي لكلمة Quality في اللغة الانجليزية و Qualitas في اللغة اللاتينية والتي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة صلابته وأما مصدرها اللغوي، فهي كلمة مشتقة من فعلها الثلاثي جاد ومصدره جودة أو جودة بمعنى صار جيد، بمعنى خال من العيوب، أو تعني الشيء كما هو في الواقع

كما عرفها قاموس أكسفورد الأمريكي على أنها درجة أو مستوى التميز ولقد تعددت التعاريف التي أعطيت للجودة نظرا لتطورها واختلافها من مرحلة إلى أخرى، حيث عرفت من طرف المعهد الأمريكي للمعايير DANSID أنها جملة السمات والخصائص للمنتج أو الخدمة التي تجعلها قادرة على الوفاء باحتياجات معينة كما عرفت من طرف ديمينغ W.E.Deming على أنها الوصول إلى إرضاء العميل وتحقيق توقعاته ، وعرفتها شركة بوينغ بأنها تزويد الزبائن بالخدمات التي تتعدى توقعاتهم واحتياجاتهم ، أما - Juran عرفها بأنها الملائمة للاستعمال وكتعريف آخر للجودة فيقصد بها مجموعة الخصائص والصفات المسجلة في المنتجات والتي تجعل الزبون قادرا على إشباع حاجاته المعلنة والضمنية (محمد عبد العال النعيمي 2009 ص 31)

بالرغم من المحاولات المتعددة التي بذلت لإعطاء تعريف موحد للجودة إلا أنها لم توفق في ذلك، فهناك من ينظر إلى الجودة من جانبين هما من وجهة نظر الزبون والتي تعبر عن القيمة التي تخلقها الجودة للزبون من منفعة وفائدة مقابل السعر الذي يدفعه أما وجهة نظر الثانية هي من طرف المنتج فهي تقترن بمطابقة المنتج بالمواصفات المحددة سابقا كي تكون ملائمة للاستعمال ويمكن توضيحها فيما يلي

الجودة من وجهة نظر الزبون لقد أصبحت الجودة عاملا مهما في اختيار الزبون للمنتج أو الخدمة، كما يقول ادوارد ديمينغ DW.E. deming إن الزبون هو الجزء المهم في خط الإنتاج ويجب أن تهدف الجودة إلى تلبية حاجاته الحالية والمستقبلية وهذا فان الجودة من وجهة نظر الزبون يجب أن تراعي ما يريده الزبون مقابل ما يدفعه للمؤسسة بمقارنة ملائمة المنتج بالأغراض التي وضعت لأجلها ومدى ملائمتها للاستخدام مرور إلى التفوق وتوجد عدة أبعاد للجودة من وجهة نظر الزبون تم اختصارها على النحو الآتي

✓ الأداء يقصد به الخصائص التشغيلية الأساسية للمنتج

✓ المزايا يقصد بها الخصائص الإضافية إلى الخصائص الأساسية للمنتج

✓ الموثوقية يقصد بها الضمان للمنتج لمدة معين

✓ التوافق والانسجام درجة تلاءم المنتج مع المعايير الموضوعية سابقا

✓ المتانة والتحمل عمر المنتج عند الرؤية ، اللمس ، الذوق الشم

✓ الأمن ضمان عدم تضرر الزبون من المنتج

وبشكل عام فإن الزبون يدفع بمستوى الجودة إذا شعر بأنه حصل على قيمة ما دفعه وبالتالي فإنه يكون راضيا عن جودة المنتج

الجودة من وجهة نظر المصنع المنتج: إن الجودة من وجهة نظر المصنع تستوجب ضرورة تطابق المواصفات مع المصممة مسبقا، ولتحقيق التطابق يجب توفر عدة عوامل هي

✓ تصميم عملية الإنتاج

✓ مستوى أداء الآلة؛

✓ التكلفة

✓ التكنولوجيا والمعدات المتاحة

✓ نوعية المواد المستخدمة؛

✓ تدريب الموظفين والإشراف عليهم؛

✓ درجة استخدام تقنيات ضبط الجودة

إن الاعتبار المهم من وجهة نظر المصنع هو تحقيق الجودة عند مستوى منخفض أو مقبول من التكلفة

1-2-3 الانتقال من مفهوم الجودة إلى الجودة الشاملة:

لقد انتقل مفهوم الجودة إلى فكرة الشمولية بفضل مساهمات العديد من العلماء الأمريكيين واليابانيون الذين أجروا دراسات مطولة وعميقة في موضوع الجودة منهم إدوارد ديمنج، جوزيف جوران

فيليب كروسي، وأرماند فيجينوم وبهذا 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، ويبقى المصطلح في تطور مستمر وأول من استخدم مصطلح الشمولية هو فيجينوم في أحد مقالاته في مجلة Harvard Business Review إن مفهوم الشمولية في الجودة يتعلق بكل أنواع المنتج جميع نشاطات المؤسسة، جميع الأفراد، كل متطلبات الزبون وتطبيق كل مواصفات الجودة العالمية، وهناك من الباحثين من فيعتبرون أن الجودة الشاملة تؤدي إلى التميز (الهام شبلي 2014 ص 14)

4-2-1 مفهوم إستراتيجية الجودة الشاملة

بناء على تعاريف لمصطلح الإستراتيجية و للجودة الشاملة نصل إلى تعريف إستراتيجية الجودة الشاملة على أنها خطة بعيدة المدى تعمل على توظيف الطاقات والإمكانيات وإعداد الخطط ورسم السياسات اللازمة لتحقيق الهدف الاستراتيجي الذي محوره الرئيسي هو الجودة لتحقيق رضا الزبون، كما عرفت على أنها إستراتيجية عمل أساسية تساهم بشكل كبير في تلبية توقعات الزبائن في داخل وخارج المؤسسة سواء ضمنية أو صريحة، وعرفت أيضا على أنها إستراتيجية تنظيمية يمكن تطبيقها في مختلف مستويات المؤسسة، ويلتزم تطبيقها جميع الأفراد وشكل متواصل لتحقيق الجودة الشاملة ورضا الزبون (الهام شبلي 2014 ص 5)

وما نخلص إليه أن إستراتيجية الجودة الشاملة قائمة على تحقيق رضا الزبون من خلال مبدأين هما

- الاهتمام والتركيز على تحقيق رضا الزبون

- التركيز المستمر على تحقيق التميز من خلال بناء عناصر الميزة التنافسية

وتجدر الإشارة إلى أن نجاح إستراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسة يتحقق بالتركيز على العناصر التالية)

عز الدين علي سويسي 2014 ص 49.50

✓ التميز ويقصد به أن المؤسسات تأخذ رغبات الزبائن واحتياجاتهم وتوقعاتهم على شكل معلومات

مرتدة من أجل تقديم المنتجات والخدمات التي تناسب هذه الرغبات والتوقعات، بحيث تصمم

خطتها وإستراتيجيتها بالشكل الذي يحقق الجودة المطلوبة

- ✓ التركيز على الجودة بمعناها الواسع وهذا يتطلب معرفة الخصائص الممكن قياسها للمنتجات
- ✓ والخدمات التي تقدمها المؤسسة والطريقة التي يدرك بها الزبون تلك السلع والخدمات؛
- ✓ التحسينات المستمر فالتطلب هذه التحسينات متابعة مستمرة في المؤسسات وعلى مستوى كل العمليات لفترات متلاحقة لتحقيق الجودة المطلوبة
- ✓ التعاون المتبادل بين المؤسسة والعاملين فيها بإقناعهم بأن نجاح المؤسسة سيؤدي إلى نجاحهم؛
- ✓ اعتماد عمليات اتخاذ القرارات في المؤسسة على بيانات ذات جودة عالية من حيث الكمية الوقت، المصدر
- ✓ تفعيل أدوار العاملين في المؤسسة من خلال تفويض السلطة لهم؛
- ✓ الاهتمام بالتدريب وتكوين العامل البشري في المؤسسة
- ✓ وجود قيادة فعالة تمثل القدوة الحسنة للعاملين

ومما سبق، يمكن تعريف إستراتيجية الجودة الشاملة بأنها إستراتيجية طويلة المدى تسعى إلى الإتقان على الصعيد الداخلي والخارجي في المؤسسة بالتركيز على تفعيل العنصر البشري وتحقيق التحسين المستمر على مستوى جميع عملياتها للوصول إلى تحسين أدائها الكلي والجزئي الإنتاجي المالي، التسويقي لضمان كسب ولاء الزبون والسيطرة على

1-3 أهمية إستراتيجية الجودة الشاملة:

تتعد الأطراف والجهات المستفيدة من تبني إستراتيجية الجودة الشاملة والتي يمكن توزيعها على ثلاث جهات، وهي المؤسسة، الزبائن، والمجتمع

1 أهمية تطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة للمؤسسة تتمثل في الآتي: (jean.pierre hefer ;2013 p362)

- ✓ تقوية الوضع التنافسي للمؤسسة من خلال تطبيق الجودة في المنتجات والخدمات والاستمرار في تحسينها لتحسين ربحيتها في ظل وجود منافسة شديدة؛
- ✓ تحقيق مستويات عالية من الإنتاجية وتخفيض التكاليف بتفعيل أنظمة الإنتاج وتقليل الإهدار في الوقت والموارد الأولية وإيجاد سبل لتقويم الأداء وتحسينه

- ✓ زيادة عوائد وأرباح المساهمين في المؤسسة
- ✓ تحسين سمعة المؤسسة في نظر الزبائن؛
- ✓ تعزيز ثقة المتعاملين مع المؤسسة بتبني التحسين المستمر في أعمالها؛
- ✓ التوسيع في فتح فروع وأقسام إنتاجية جديدة نتيجة للأرباح والعوائد المحققة؛

1-3-1 أهمية تطبيق استراتيجية الجودة الشاملة لزبائن:

يصنف الزبائن في المؤسسة بدورهم إلى الداخليين والخارجيين والمجهزون

أ. الزبائن الداخليون الأفراد العاملون في المؤسسة: يعتمد نجاح إستراتيجية الجودة الشاملة على العنصر البشري سواء كانوا رؤساء أو كانوا مرؤوسين من خلال

✓ منحهم الفرص الاستخدام خبراتهم ومهاراتهم؛

✓ تدريب الأفراد لرفع مستوى أداءهم؛

✓ العمل على تحسين وتطوير طرق وأساليب العمل؛

✓ تشجيع العمل الجماعي في المؤسسة

✓ زيادة ولاء العاملين للمؤسسة

ب. الزبائن الخارجيون: تكمن أهمية إستراتيجية الجودة الشاملة بالنسبة للعملاء من خلال تركيز

المؤسسة على العناصر التالية (مهدي السامرائي 2014 ص 55.54)

✓ التزام المؤسسة بالشروط التعاقدية المتفق عليها؛

✓ تقديم المنتجات والخدمات وفق متطلبات ورغبات العملاء

✓ تحسين نوعية وجودة الخدمات والمنتجات المقدمة

✓ قدرة المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية تمكنها من كسب ولاء زبائها لأطول فترة ممكنة؛

✓ التطوير والتحسين الدائم للجودة وفقا لمعايير الجودة

الزبائن المجهزون الموردون يمثلون مصدر تزويد المؤسسة بمدخلاتها، والذين هم بدورهم يتأثرون بتطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسة، وهذا ما نجده في النقاط التالية

✓ حصول الموردين على قوة تفاوضية أكبر كلما كان الموقع التنافسي للمؤسسة أقوى؛

✓ ضمان استمرار عمل الموردين مع المؤسسة في ظل البدائل المتاحة

✓ حصول المؤسسة على مدخلات في الوقت المناسب وبالجودة العالمية وأسعار منخفضة

تسمح للمؤسسة الإنتاج بتكاليف منخفضة وطرح منتجات بأسعار تنافسية تضمن الاستمرار في

التعامل مع مورديها الأطول فترة ممكن

1-2-3 أهمية إستراتيجية الجودة الشاملة للمجتمع:

تعتبر إستراتيجية الجودة الشاملة هي همزة وصل بين مؤسسة والمجتمع الذي أنشئت فيه وبكل فئات وهذا ما أفرزته المعايير العالمية للجودة في الفترة الحالية من خلال صياغة أنظمة تضمن سلامة المجتمع والمؤسسة معا، لأنها تحرص على جعل المجتمع طرفا مهما في تعاملات المؤسسة، وتجلى ذلك في انعقاد المؤتمرات الدولية المهتمة بالجودة وصياغة نظم الجودة المتعلقة بالبيئة (ISO 14000) و (ISO 26000) المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، وقد حظيت البيئة بمكانة مهمة في هذا السياق بحكم أن إدارة الجودة البيئية الشاملة هي الوجه الآخر لإستراتيجية الجودة الشاملة، لأن التلوث هو الشكل الجديد لتلف المنتجات والعيوب الصناعية في العمليات والمنتجات

وهذا ما يجعل المؤسسات تنظر إلى البعد البيئي الأخضر بوصفه الوجه الجديد للميزة التنافسية، وليكون التلوث الصفري هو الوجه الآخر للتلف الصفري، وحتى تكون المؤسسات الحاصلة على جائزة الجودة هي نفسها التي تحصل على جائزة البيئة التي لها انعكاسات مباشرة على التنمية المستدامة (نجم عبود نجم 2010 ص 86)

2 خصائص استراتيجية الجودة الشاملة وأبعادها

سيتم التطرق إلى خصائص إستراتيجية الجودة الشاملة ثم أبعادها على التوالي

1-2 خصائص إستراتيجية الجودة الشاملة:

تتمثل خصائص إستراتيجية الجودة الشاملة فيما يلي

كل وظائف المؤسسة معنية بتحقيق الجودة، فالجودة ليست مقتصرة على الوظائف المباشرة بالمنتج التطوير الإنتاج، ضمان الجودة، بل مرتبطة بوظائف الدعم الإدارة، التسويق الموارد البشرية الخ؛

✓ حصول المؤسسة على مدخلات في الوقت المناسب وبالجودة العالمية وأسعار منخفضة تسمح للمؤسسة الإنتاج بتكاليف منخفضة وطرح منتجات بأسعار تنافسية تضمن الاستمرار في التعامل مع مورديها الأطول فترة ممكن

✓ يمثل الأفراد داخل كل وظيفة أعوان للجودة ومسؤولين بصفة كاملة مهما كانت مناصبهم ومستوياتهم التنظيمية، فكل فرد مسؤول على جودة عمله أو المجموعة التي ينتهي إليها، فالجودة مسؤولية الجميع؛

✓ الأخذ بعين الاعتبار أثناء إعداد إستراتيجية الجودة الشاملة حاجات وتطلعات العملاء، من حيث التكاليف المدة، الأداء

✓ تسخر كل وظيفة في المؤسسة وسائلها المادية والبشرية والمالية نحو تحقيق التحسين المستمر على مستوى أدائها الجزئي وأيضا على المستوى الكلي للمؤسسة

✓ هي خطة تتسم بالشمولية لجميع المستويات على مستوى المؤسسة، على مستوى وحدات الأعمال، وعلى مستوى وظائف المؤسسة

✓ هي خطة واضحة لتسهيل عملية تطبيقها من طرف المعنيين بالجودة في جميع المستويات

✓ هي خطة طويلة المدى تفوق 15 سنة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة

2-2 أبعاد إستراتيجية الجودة الشاملة:

تعتمد إستراتيجية الجودة الشاملة على عدة أبعاد ولقد اختلف المهتمين بالجودة حول تسميتها مثل الأبعاد المبادئ المرتكزات عناصر أساسيات إلخ، لكن اختيارنا كان على تسمية الأبعاد لأنه الأنسب لبحثنا، إلا إن الاختلاف استمر حتى حول عددها

وفيما يلي أهم هذه الأبعاد :

أ. التركيز على العميل: يُعد التركيز على العميل أحد المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، ويُقصد به الالتزام الدائم بتحديد احتياجات وتوقعات العملاء وتلبيتها بشكل فعال ومستمر، بما يُحقق أعلى مستويات الرضا لديهم. وفي سياق المنشآت الرياضية، يتجاوز مفهوم "العميل" الرياضي أو المشترك المباشر في الأنشطة الرياضية، ليشمل كذلك الجمهور، المدربين، أولياء الأمور، الجهات الراعية، والمؤسسات الشريكة، بل وحتى المجتمع المحلي.

وتطبيق هذا البُعد يتطلب من إدارة المنشأة الرياضية القيام بمجموعة من الإجراءات العملية، من أبرزها:

✓ رصد احتياجات وتوقعات العملاء من خلال وسائل متعددة مثل الاستبيانات، المقابلات، مجموعات النقاش، والتقارير التقييمية.

✓ تقديم خدمات رياضية عالية الجودة تتماشى مع تلك التوقعات، مثل توفير بيئة رياضية آمنة، معدات ملائمة، برامج تدريب متخصصة، وتنظيم فعال للأنشطة والفعاليات الرياضية.

✓ تحليل التغذية الراجعة التي يقدمها العملاء والاستجابة السريعة لها، بما يُسهم في تطوير وتحسين مستوى الأداء.

✓ بناء علاقة شراكة وثيقة مع العملاء تركز على الثقة المتبادلة والتواصل المستمر.

✓ نشر ثقافة الجودة بين العاملين، وتحفيزهم على جعل رضا العميل من أولوياتهم في جميع الجوانب الإدارية والفنية.

✓ ويُسهم التركيز على العميل في تعزيز ثقة المتعاملين مع المنشأة، وزيادة درجة ولائهم، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى تحسين سمعة المنشأة ورفع كفاءتها التنافسية في قطاع الرياضة.

ب. التحسين المستمر: تنطلق فكرة التحسين المستمر من أن كل شيء قابل للتحسين بصفة مستمرة، كما يطلق على التحسين المستمر بـ Kaizen وهي كلمة من أصل ياباني مكونة من قسمين Kai تعني التحسين و Zen تعني الجيد، وتعني إحداث تغييرات نحو الأفضل، وفي الولايات المتحدة تم تسميتها Zero Defected بمعنى لا مجال للخطأ (الصفر خطأ)، حيث كان اليابانيين

- السباقين في تطبيقه من خلال حلقة ديمنج المتكونة من أربع مراحل، وهي خطط Plan ، إفعال Do ، إحص Check وأخيرا تصرف Act ويتم تطبيق برامج التحسين المستمر من خلال :
- ✓ وضع خطط تطوير استراتيجية تعمل المنشأة على صياغة خطط تطوير تتضمن أهدافاً قصيرة وطويلة المدى، مع تحديد مؤشرات قياس الأداء المرتبطة بكل هدف لضمان التتبع والمراجعة.
 - ✓ إجراء تقييمات دورية للأداء يتم تنفيذ تقييم داخلي وخارجي منتظم لقياس كفاءة الأنشطة والبرامج الرياضية، مع استخدام أدوات الجودة مثل تحليل الفجوات وتحليل SWOT لتحديد مجالات التحسين.
 - ✓ تشجيع ثقافة المبادرة والاقتراحات يتم تحفيز العاملين على تقديم الأفكار والمقترحات التطويرية من خلال برامج تحفيزية أو صناديق اقتراحات، مما يعزز من روح الابتكار داخل المؤسسة.
 - ✓ تبني تقنيات وأساليب حديثة تسعى المنشأة إلى دمج الوسائل التكنولوجية المتطورة في الإدارة والتدريب والتواصل، بما يساهم في تحسين الكفاءة وتسهيل الخدمات.
 - ✓ مراجعة الإجراءات واللوائح بانتظام يتم تقييم السياسات والإجراءات الإدارية والفنية بشكل دوري للتأكد من فعاليتها، وتحديثها بما يتماشى مع التغيرات البيئية والاجتماعية.
 - ✓ تكوين فرق عمل للتطوير والتحسين يتم تشكيل فرق عمل متخصصة تُكلف بمهام تحسين العمليات، ومتابعة تنفيذ المبادرات التطويرية، ورفع تقارير دورية للإدارة العليا.
 - ✓ قياس رضا العملاء والمستفيدين يُستخدم رضا العملاء كمؤشر أساسي لتحديد فعالية التحسينات، ويتم توظيف أدوات مثل استبيانات الرضا أو المقابلات للتغذية الراجعة.
 - ✓ تخصيص ميزانية وموارد للتحسين تُخصص المنشأة جزءاً من مواردها لدعم مشاريع التحسين المستمر، سواء في البنية التحتية، أو الكوادر البشرية، أو الأنظمة التقنية.
- ت. القيادة الفعالة: تلتزم القيادة العليا بالمشاركة الفعالة لإحداث التغيير المطلوب المتوجه بالجودة عن طريق وضع أهداف الجودة، مخططات الجودة وسياسات الجودة التي تمكن العمال من التركيز على الزبائن بشكل مستمر بدل من المنتج نفسه، ويتطلب هذا الالتزام من المؤسسة وضع خطة استراتيجية محددة الرؤية الأهداف الوسائل، وتهيئة المستلزمات المادية المالية والبشرية

ولنجاح تطبيقاتها يجب أن تكون موجهة للأفراد، وموضحة لجميع المستويات بمعنى أن الجودة الشاملة هي مسؤولية تتقاسمها الإدارة العليا بنسبة 90% و 10% تقع على عاتق الأفراد العاملين في مختلف المستويات بالمؤسسة .

لتفعيل دور القيادة الفعالة في دعم استراتيجية الجودة الشاملة داخل المنشآت الرياضية، يجب على الإدارة اتخاذ مجموعة من الإجراءات العملية والتنظيمية التي تضمن تحقيق هذا الهدف، وأبرزها:

- ✓ وضع رؤية ورسالة واضحة ينبغي أن تتبنى القيادة رؤية استراتيجية بعيدة المدى ورسالة محددة تعكس التزام المنشأة بالجودة والتحسين المستمر، ويتم إشراك العاملين في صياغتها ونشرها داخل جميع أقسام المؤسسة.
- ✓ تعزيز ثقافة الجودة تقوم القيادة بتكريس ثقافة تنظيمية تركز على مفاهيم الجودة والمسؤولية والشفافية، من خلال المحاضرات، الاجتماعات الدورية، وبرامج التوعية الداخلية، بما يضمن فهم الجميع لأهمية الجودة ودورهم في تحقيقها.
- ✓ التحفيز والتمكين العمل على تحفيز العاملين وتشجيعهم على الإبداع والمبادرة، من خلال نظام حوافز مادي ومعنوي، وتوفير بيئة عمل إيجابية تُمكن الأفراد من تحمل المسؤولية والمشاركة في اتخاذ القرار.
- ✓ اتخاذ قرارات مبنية على بيانات تعتمد القيادة الفعالة على جمع وتحليل البيانات المتعلقة بالأداء والخدمات لاتخاذ قرارات دقيقة تستند إلى مؤشرات موضوعية، ما يساهم في توجيه المنشأة نحو أهدافها بكفاءة.
- ✓ تطوير القادة والكوادر الإدارية الاستثمار في تأهيل وتدريب القيادات الرياضية والإدارية، من خلال ورش عمل ودورات تدريبية في مجالات القيادة، الاتصال، حل المشكلات، وإدارة الفرق.
- ✓ تعزيز العمل الجماعي تشجيع العمل ضمن فرق متعددة التخصصات، وتوزيع المسؤوليات بوضوح، مما يُعزز التعاون بين مختلف مستويات الإدارة والموظفين.
- ✓ المتابعة والتقييم المستمر تضع القيادة آليات فعالة لمتابعة تنفيذ خطط الجودة، من خلال تقارير الأداء، الاجتماعات التقويمية، وتحديد الانحرافات في الأداء لمعالجتها في الوقت المناسب.

ث. التدريب المكثف:

يعد التدريب المستمر والمكثف من العناصر المحورية في إنجاح استراتيجية الجودة الشاملة، حيث يسهم في رفع كفاءة العاملين وتحديث معارفهم ومهاراتهم بما يتلاءم مع متطلبات العمل الرياضي. في المنشآت الرياضية، يجب أن يستهدف التدريب كافة الفئات: من إداريين، مدربين، فنيين، وموظفي الخدمات، من خلال دورات منتظمة في مجالات الإدارة الرياضية، الإسعافات الأولية، استخدام التقنيات الحديثة، وأساليب التعامل مع الجمهور.

كما يُسهم الاستثمار في التدريب في تعزيز ثقافة الجودة لدى العاملين، ويدعم قدرتهم على حل المشكلات، واتخاذ قرارات فعالة، وتحقيق أهداف المنشأة الرياضية بكفاءة واحترافية.

يُعد التدريب المكثف من أهم عناصر دعم الجودة الشاملة في المنشآت الرياضية، حيث يسهم في رفع كفاءة الكوادر البشرية، وتحسين جودة الخدمات المقدمة. ولتطبيق هذا البُعد بفعالية، ينبغي على المؤسسة الرياضية تنفيذ مجموعة من الإجراءات العملية، منها:

✓ تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة يتم ذلك من خلال تقييم الأداء الوظيفي وتحليل الفجوات المعرفية والمهارية لدى العاملين في مختلف الأقسام الإدارية والفنية.

✓ إعداد خطة تدريب سنوية تقوم المنشأة بوضع خطة تدريب متكاملة تشمل المجالات الإدارية، التقنية، التنظيمية، والتخصصات الرياضية، مع تحديد الفئات المستهدفة ومواعيد التنفيذ.

✓ تنوع برامج وأساليب التدريب يُعتمد على مجموعة من الأساليب مثل الورش التطبيقية، المحاضرات، التدريب الإلكتروني، والتدريب أثناء العمل، لضمان تحقيق أقصى استفادة.

✓ الاستعانة بمدربين ذوي كفاءة يتم اختيار مدربين معتمدين ومتخصصين في المجال الرياضي أو الإداري لضمان جودة المحتوى التدريبي ومناسبته لطبيعة العمل داخل المنشأة.

✓ متابعة تنفيذ البرامج التدريبية وتقييمها يتم قياس مدى استفادة المتدربين من خلال اختبارات قبلية وبعديّة، أو من خلال ملاحظات المشرفين، وتحليل نتائج التدريب لتطوير البرامج مستقبلاً.

- ✓ ربط التدريب بتطوير المسار المهني يُربط التدريب بفرص الترقية أو التحفيز، مما يعزز دافعية العاملين ويجعلهم أكثر التزامًا بالمشاركة الفاعلة في البرامج التدريبية.
- ✓ تحفيز التعلم الذاتي والمستمر يتم توفير موارد تعليمية داخلية مثل مكتبة إلكترونية، اشتراكات تدريبية، أو منصات تعليمية تُشجع العاملين على التطوير الذاتي المستمر.
- ✓ إنشاء وحدة أو قسم للتدريب والتطوير تتولى هذه الوحدة مسؤولية تخطيط وتنفيذ وتقييم برامج التدريب، وضمان تكاملها مع أهداف الجودة الشاملة في المنشأة.
- ج. مشاركة العاملين تعتبر مشاركة العاملين أحد أهم أبعاد إستراتيجية الجودة الشاملة، حيث أن مشاركتهم في العمل الجماعي وحل المشاكل واتخاذ القرارات وتحسين الجودة، ينمي ولائهم لمؤسسة وتنمية قدراتهم، مهاراتهم ومعارفه بالتعلم والتدريب
- ح. مبدأ الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها يهدف هذا البعد إلى الأخذ بمبدأ الوقاية من الأخطاء والعيوب عن طريق الفحص المراجعة والتحليل المستمر وإيجاد الحلول المناسبة لها، لأن تكلفة الوقاية أقل بكثير من تكلفة العلاج، على اعتبار أن تحسين جودة المنتجات من أولويات إستراتيجية الجودة الشاملة
- خ. استخدام التقنيات الإحصائية في القياس والتطوير يجب على المؤسسة استخدام التقنيات الإحصائية المناسبة لتحديد نتائج القياس وتطوير العملية، اعتماداً على تحليل البيانات والمعلومات بطريقة علمية، وليس الاعتماد على الحدس والتخمين والخبرة فقط، لإعطاء العملية مصداقية أكثر
- د. المقارنة مع النموذج الأفضل ويقصد به أن تقوم المؤسسة بمقارنة أدائها في مجال معين مع أداء المؤسسات المتفوقة، للاستفادة منها لتطوير الجودة المطلوبة، لأن المقارنة المرجعية هي التجسيد الحقيقي لمبدأ التحسين المستمر
- ذ. التغذية العكسية: يساهم هذا البعد بشكل كبير في تطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة من خلال توفير شبكة الاتصالات التي تمكن من عملية الحصول على المعلومات في الوقت المناسب وبالكمية المطلوبة، لزيادة فرص النجاح والتفوق أمام منافسيها والارتقاء بمستويات أدائها.

3 مستويات إستراتيجية الجودة الشاملة ومراحل تطبيقها

1-3 مستويات تطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة:

تقسم مستويات تبني إستراتيجية الجودة الشاملة إلى ستة مستويات، وهي

أ. المستوى الأول غير الملزمين:

يشمل هذا المستوى كافة المؤسسات التي بدأت بتطبيق بعض مفاهيم الجودة، لكنها لم تبدأ بتطبيق عمليات تحسين الجودة، والتي حصلت على نظام إدارة الجودة

ب. المستوى الثاني مترددين:

تسمى المؤسسات في هذا المستوى بالمترددة، لأن لديها الاستعداد للتحويل من برنامج للجودة إلى برنامج آخر، وذلك لحدثة عهدها بتحسينات الجودة، حيث لا تتعدى فترة الاهتمام لديها بثلاثة سنوات

ت. المستوى الثالث مستخدمو الأدوات:

تكون المؤسسات في هذا المستوى لديها خبرة في تحسين الجودة أكثر من غيرها، وتتراوح خبرتها بين ثلاث إلى خمس سنوات

ث. المستوى الرابع منفذو التحسينات:

بعد مرور المؤسسات من خمسة إلى ثمانية سنوات، في ممارستها لعملية تحسين الجودة، تصل إلى المستوى الرابع، وبالتالي فهي تهتم بتغيير الثقافة على المدى الطويل وتدرك أهمية التحسين المستمر للجودة

ج. المستوى الخامس رابحو الجوائز:

في هذا المستوى تصبح المؤسسات قادرة على دخول مسابقات جوائز الجودة، وهي قد وصلت إلى مرحلة ناضجة في إستراتيجية الجودة الشاملة

ح. المستوى السادس التميز العالمي:

يتصف هذا المستوى بالتكامل بين استراتيجيات المؤسسة وبين استراتيجيات التحسين المستمر للعمليات، وتكون المؤسسة قد حازت خبرة طويلة، تفوق عشر سنوات في تطبيقها لإستراتيجية الجودة الشاملة

2-3 مراحل تطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة

تطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة (TQM) في أي منشأة أو مؤسسة، بما في ذلك المنشآت الرياضية، يتطلب تنفيذ مراحل محددة ومنهجية لضمان تحقيق الأهداف المنشودة. يمكن تلخيص مراحل تطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة كما يلي:

❖ المرحلة الأولى: التوعية والالتزام من القيادة العليا

التوعية: يجب أن يكون هناك فهم واضح وشامل لإستراتيجية الجودة الشاملة من قبل جميع أفراد القيادة العليا في المنشأة.

الالتزام: القيادة العليا يجب أن تظهر التزامًا قويًا بتطبيق الجودة الشاملة، حيث أن النجاح يعتمد بشكل كبير على دعمهم الكامل وتوفير الموارد اللازمة.

التخطيط الاستراتيجي: وضع خطة استراتيجية شاملة تحدد الأهداف والرؤية الخاصة بالجودة.

❖ 2. المرحلة الثانية: التقييم والتخطيط

التقييم الأولي: قبل البدء في تطبيق الإستراتيجية، يجب أن تتم مراجعة الوضع الحالي وتحديد الفجوات في الأداء والجودة. يمكن استخدام أدوات مثل تحليل SWOT (القوة، الضعف، الفرص، التهديدات) لفهم الوضع بشكل دقيق.

وضع أهداف واضحة: يتم تحديد الأهداف التي تسعى المنشأة لتحقيقها من خلال تطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة، مثل تحسين الأداء، رفع رضا العملاء (المشجعين واللاعبين)، وتحقيق كفاءة أعلى.

❖ 3. المرحلة الثالثة: التدريب والتطوير

تدريب العاملين: يجب تدريب جميع العاملين في المنشأة (من الإدارة إلى الموظفين الميدانيين) على مبادئ الجودة الشاملة وأدواتها مثل التحليل الإحصائي، وتحليل السبب الجذري، ومؤشرات الأداء.

تطوير المهارات: رفع مستوى مهارات العاملين في مجال تحسين الجودة المستمر.

❖ 4. المرحلة الرابعة: تنفيذ العمليات والتحسين المستمر

تنفيذ الإستراتيجية: البدء في تطبيق الأساليب المعتمدة ضمن إستراتيجية الجودة الشاملة على جميع الأنشطة، مثل تحسين تجربة المشجعين، تدريب اللاعبين بشكل أفضل، إدارة المرافق الرياضية بكفاءة. التحسين المستمر: تواصل التحسينات في الأداء عبر طرق مثل مراجعة العمليات بشكل دوري، تقييم الأداء من خلال مؤشرات الأداء الرئيسية، والتفاعل مع المشجعين واللاعبين لجمع ملاحظاتهم.

❖ 5. المرحلة الخامسة: المراقبة والتقييم

مراقبة الأداء: يجب وضع نظام لمراقبة الأداء باستمرار، باستخدام أدوات قياس الجودة المختلفة مثل الفحوصات الدورية، استطلاعات الرأي، وتحليل البيانات. تقييم النتائج: مقارنة النتائج الفعلية مع الأهداف المحددة في المرحلة الثانية لضمان أن الإستراتيجية تحقق الأهداف المنشودة.

❖ 6. المرحلة السادسة: التحسين المستمر والابتكار

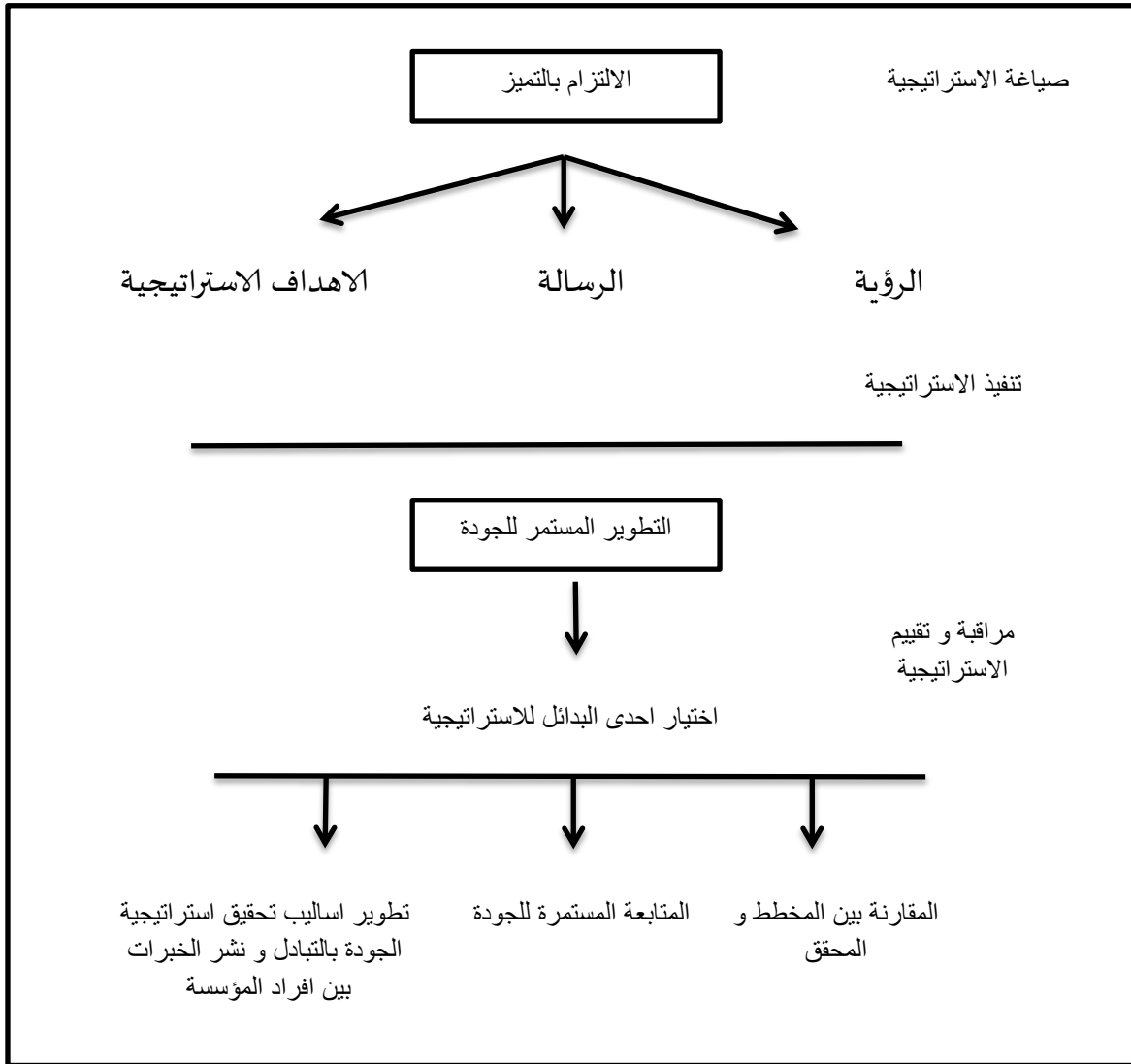
التعلم من الأخطاء: يجب أن يكون هناك آلية لتحليل الأخطاء والنجاحات التي تم تحقيقها أثناء تطبيق الإستراتيجية. الابتكار: التحسين المستمر يتطلب من المنشآت الرياضية البحث عن طرق مبتكرة جديدة لتعزيز الجودة في كل جوانب العمل، سواء كان في البنية التحتية أو في تقديم الخدمات للمشجعين واللاعبين. الاستدامة: ضمان استدامة تطبيق الجودة الشاملة في المستقبل من خلال دمجها في ثقافة المنشأة وتطويرها بشكل دوري.

❖ 7. المرحلة السابعة: التقدير والاعتراف بالإنجازات

جوائز الجودة: من خلال تطبيق الجودة الشاملة، يمكن للمنشآت الرياضية أن تتقدم للحصول على جوائز وتقديرات في مجال الجودة. الاعتراف بالمساهمات وتكريم الفرق التي حققت تحسينات ملحوظة في الجودة وتحقيق الأهداف.

3-3 ادوات استراتيجية الجودة الشاملة

وتعتمد إستراتيجية الجودة الشاملة على أدوات وأساليب إحصائية تبعا لحالات العمل المطلوب إلا أن أغلب الباحثين يجمعون على أن إستراتيجية الجودة الشاملة تبنت سبع أدوات أثبتت كفاءتها في الواقع العملي، وهي



الشكل (1): الاطار العام لتطبيق استراتيجية الجودة الشاملة

المصدر: (صهونيا الكيلاني، 2016، ص25)

مخطط باريتو، مخطط السبب/ النتيجة يدعى مخطط عظم السمك، قوائم المراجعة، المدرجات التكرارية، مخططات التشتت التبعثر، خرائط التدفق، خرائط الرقابة

وسنقوم بعرض موجز لهذه الأدوات

أ. مخطط باريتو الفريد باريتو 1923 1848 تعتمد طريقة باريتو على تحديد الأهمية النسبية لسبب الانحراف عن المسار المطلوب ووضعها ويرى أن 80% من المشكلات التي تحدث في بيئة العمل هي ثانوية وأن 20% من المشكلات هي المسؤولة عنها، وبالتركيز عليها يتم تشخيص المشاكل وإيجاد حلول لها ويتم رسم المخطط من خلال تصنيف البيانات على شكل أعمدة متدرجة من اليسار إلى اليمين تبعا لأهمية وحجم المشكلة، وتحدد العوامل بترتيب تنازلي للتكرار على طول المحور الأفقي، فالمحور على اليسار يوضح التكرار ومحور اليمين يوضح النسب المئوية المتراكمة للتكرار وتكمن أهمية خريطة باريتو في أنها تساعد المؤسسات على تخصيص مواردها بأكثر فعالية

ب. مخطط السبب/ النتيجة (مخطط عظم السمكة) بعد هذا المخطط أسلوبا نموذجيا في عرض نتائج العصف الذهني التي يمكن الحصول عليها من العاملين في فرق العمل، أثناء إجراء اجتماعات حلقات الجودة المتعلقة بتحسين جودة السلعة أو العملية أو الخدمة وقد طوره المفكر الياباني Kaoru ishikawa لاستخدامه في تشخيص شكاوى الزبائن ويعتمد هذا المخطط على تحديد السبب الرئيسي للمشكلة ويطلق عليه برأس السمكة والأصناف الأخرى للأسباب المحتملة يطلق عليها العظام الهيكلية والأسباب المحددة المحتملة هي الأضلاع، وهذه من مهام المحلل، ويتم إنشاء مخطط السمكة

من خلال المراحل الخطوات التالية

- ✓ الخطوة الأولى: تحديد بوضوح الأثر وعرض الأسباب كتابيا؛
- ✓ الخطوة الثانية: وضع الأثر في الجهة اليمنى ضمن إطار ورسم العمود الفقري المركزي بخط سميك مشيرا للأثر؛
- ✓ الخطوة الثالثة: استخدام أسلوب العصف الذهني لتحديد الأسباب المحتملة لتحديد الأسباب الرئيسية وصولا إلى الأسباب الثانوية

✓ الخطوة الرابعة: تحديد كل من الأسباب الرئيسية من 1 إلى 10 تكتب وتوصل مع العمود المركزي بخط في زاوية 10 درجة

✓ الخطوة الخامسة: إضافة الأسباب الفرعية لكل منطقة رئيسية

✓ الخطوة السادسة: المحافظة على الخطوة المتوازية لتكون القراءة سهلة

✓ الخطوة السابعة: يتم إضافة متابعة الأسباب المحتملة

✓ الخطوة الثامنة: فحص المخطط كاملا

ت. قوائم المراجعة يستخدم هذا المخطط لتدوين تكرار حدوث خواص السلعة أو الخدمة المرتبطة بالجودة، وهي خواص قابلة للقياس ويعبر عنها بنعم أو لا مثل الروائح الزيوت، تغير اللون إلخ وهذا المخطط يساعد على بلورة المعلومات للتحليل الكمي وهي خطوة مهمة في تحليل المشاكل النوعية وتوجد عدة أنواع من قوائم المراجعة، نذكر منها قوائم متعلقة بالتوزيع، قوائم متعلقة بمواقع العمل، قوائم متعلقة بالأسباب

ث. المدرجات التكرارية يعود تطور المدرج التكراري إلى الإحصائي الفرنسي 0000 عندما قدم مخططا بيانيا يصف فيه تحليل الجرائم عام 0000 ، وملخصا بيانيا للتغيرات في مجموعة البيانات يشير إلى مدى تكرار حدوث ظاهرة ما بإظهار نمط توزيعها والصورة الطبيعية للمدرج التكراري فالمدرج التكراري أداة ضرورية ولكن إذا كانت الاختلافات صغيرة يكون المدرج حساسا خاصة إذا كانت العينة صغيرة

ويجب الإشارة إلى وجود نوعين من البيانات

النوع الأول: بيانات تتعلق بالصفات أو الخصائص كونها موجودة أو غير موجودة في المنتج، جيد أو غير جيد، نجاح أو فشل إلخ

النوع الثاني: بيانات تتعلق بالمتغيرات وهي قيم معيارية تمثل الحجم، الوزن إلخ

ج. مخطط التشتت أو الانتشار وهو أكثر الأدوات سهولة وبساطة حيث يستخدم لتحديد نوع واتجاه العلاقة بين متغيرين، بهدف إعطاء فكرة أولية عن العلاقة، والتي يمكن أن تكون خطية موجبة أو خطية سالبة أو علاقة غير خطية، وقد لا تكون علاقة

ح. مخطط تدفق العمليات يستخدم في إطار الجودة الشاملة لتوثيق العمليات وتحديد خطوات العمل بشكل واضح ومحدد، حيث تعرف العملية بأنها سلسلة أو مجموعة خطوات مترابطة ومتداخلة يتم من خلالها تحويل المدخلات إلى مخرجات

خ. خريطة الرقابة يتم استخدام خرائط الرقابة للتعبير عن الاختلافات في الإنتاج بصورة رقمية وبيانات كمية، حيث ترسم البيانات ضمن حدود دنيا وحدود عليا، وهناك متوسط العمليات والانحرافات تقع ضمن هذه الحدود وبشكل عام فإن التصنيف الأساسي لأنواع خرائط الرقابة يعتمد على أساسين، هما المتغيرات الطول الوزن السمك والخصائص الصالحة تالفة موجودة غير موجودة مطابقة غير مطابقة

وهناك العديد من الأدوات الأخرى المستخدمة في الجودة الشاملة، ولكن تبقى الأدوات التي اشرنا إليها هي الأكثر شيوعاً لإستراتيجية الجودة الشاملة.

4 التطور التاريخي للإستراتيجية الجودة الشاملة وعوامل نجاحها ومعوقاتها

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى التطور التاريخي لإستراتيجية الجودة الشاملة وعوامل نجاحها ومعوقاتها

1-4 التطور التاريخي لإستراتيجية الجودة الشاملة

تعود نشأة الجودة إلى مطلع القرن العشرين في القطاع الصناعي الياباني، بعد النجاح الذي حققه، انتشرت الفكرة في العديد من الدول الغربية، وقد كانت الولايات المتحدة الأمريكية من أوائل الدول التي اهتمت بتطبيق فلسفة الجودة الشاملة في منشآتها الصناعية، ثم امتد ذلك الإهتمام ليشمل القطاعات الإنتاجية والخدمية، التي تسعى إلى تحسين نوعية سلعها وخدماتها، وزيادة الكفاءة والفعالية في الأداء، ولتحقيق الهدف الأساسي للمؤسسة وهو رضا الزبون ونظراً لأهمية الجودة للفرد والمؤسسة والمجتمع فقد كان الاهتمام بها على مر العصور وفي مختلف الحضارات القديمة كالحضارة الفرعونية والحضارة الإغريقية والرومانية والصينية والعربية الإسلامية ومن هذه النشأة استمدت إدارة الجودة المفاهيم والمعايير الحالية

ففي الحضارة الإسلامية تشير الكثير من الآيات القرآنية الكريمة والأحاديث النبوية الشريفة إلى أن الإسلام وضع الأسس الصحيحة لبناء مجتمع قوي متماسك، تحكمه العديد من مبادئ إدارة الجودة الشاملة وفيما يلي أهمها

مبدأ الشورى :يدعو الإسلام إلى الالتزام بمبدأ الشورى من خلال التشاور مع الأفراد في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، لان المشورة تؤدي إلى إتقان العمل ويظهر هذا في قوله تعالى فَأَعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ آل عمران

مبدأ التعاون والتكافل بين أفراد المجتمع يؤكد الإسلام على ضرورة التعاون وأهميته في المجتمع مصداقا لقوله تعالى وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ المائدة

مبدأ اتفاق العمل واحترامه والإخلاص فيه يحث الإسلام الإنسان المسلم على إتقان عمله والإخلاص فيه وأن يكون مسؤولا على جودته وسلامته من العيوب لقوله تعالى « وَلَسْأَلَنَّ عَمَّا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ النحل93

مبدأ الرقابة وهي تلك الرقابة الشاملة سواء كانت داخلية وخارجية أو رقابة ذاتية أو علوية، فهي تسعى جميعها إلى التأكد من أن الأهداف المخططة تم تنفيذها وفقا للمعايير الموضوعية والضوابط الشرعية الإسلامية لقوله تعالى « وَاتَّقُوا يَوْمًا تُرْجَعُونَ فِيهِ إِلَى اللَّهِ ثُمَّ تُوَفَّى كُلُّ نَفْسٍ مَّا كَسَبَتْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ البقر

281

ومما سبق يمكن القول إن جذور الجودة قديمة لكن استخدامها كان محدودا ومتأخرا نسبيا، ويمكن تقسيم التطور التاريخي التي مرت به الجودة إلى خمسة مراحل، وهي الفحص، ضبط الجودة، توكيد إدارة الجودة الشاملة

أ. مرحلة المعاينة الفحص، أو التفتيش 1920. 1930 ركزت هذه المرحلة على مجموعة من النشاطات المتعلقة بالجودة، كالقياس الفحص الاختبار من خلال مقارنة النتائج مع المتطلبات المحددة للتحقق من المطابقة لهذه النتائج في السلع والخدمات المقدمة وتسليمها إلى العميل وما يمكن قوله أن عملية فحص المنتج كانت تركز على اكتشاف الأخطاء والقيام بتصحيحها بعد عملية الإنتاج، أي بعد أن يكون العيب أو التلف قد حصل فعلا، ولم تتم عملية منعه من الأساس

ب. مرحلة ضبط الجودة إحصائيا 1930. 1970 تميزت هذه المرحلة بزيادة الإنتاج بشكل كبير الأمر الذي أدى إلى صعوبة ضبط وفحص المنتج كليا، مما أدى إلى إتباع أسلوب فحص العينات ويعد العالم لترشيورات من مؤسسي ومطوري نظرية ضبط الجودة إحصائيا وفق قياسات موحدة مكنت من استخدام الأساليب والأدوات الإحصائية، ووفقا لهذه المرحلة فإن ضبط

الجودة إحصائيا يعتبر مرحلة متطورة من الفحص لأنها شملت أساليب وأنظمة متطورة لتنفيذ متطلبات الجودة

ت. مرحلة ضمان توكيد الجودة 1970 1985 في هذه المرحلة أصبحت الجودة جزءا من خطط المنظمة وأصبح تعميم الجودة بين الأقسام والمستويات الإدارية من أولياتها، حيث تم الاعتماد على نظام يقوم على أساس منع وقوع الأخطاء، والتأكيد على تطبيق الجودة على جميع الأنشطة التنفيذية لإعطاء ثقة كافية بأن السلع والخدمات المقدمة للعملاء ستحقق رضاهم وولاءهم، كما تضمنت هذه المرحلة ظهور حلقات الجودة، والتي حققت نتائج جيدة في مجال الجودة عندما طبقت في المؤسسات اليابانية، حيث شجعت على العمل الجماعي داخل المؤسسة والتأكيد على أن الجودة هي مسؤولية الجميع في المؤسسة

ث. مرحلة إدارة الجودة الشاملة: لقد أعطيت عدة تسميات لهذه المرحلة منها الإدارة الإستراتيجية للجودة، إدارة الجودة الكلية، إدارة النوعية الشاملة وتسميات أخرى ، ففي هذه المرحلة بدأ الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة كنظام إداري، كفلسفة، كثقافة جديدة تدعوا إلى التعامل مع الجودة في جميع مستويات المؤسسة سواء كانت إنتاجية أو خدمية، وفي بداية التسعينات عرفت التجارة العالمية حالة منافسة شديدة بين المؤسسات لكسب أكبر حصة من السوق العالمية ولإسيما المؤسسات اليابانية وقد تميزت بجملة من الخصائص أهمها

✓ إرضاء العميل وتلبية متطلباته

✓ الجودة مسؤولية الجميع في المؤسسة

ج. مرحلة إستراتيجية الجودة الشاملة بدأت هذه المرحلة من أواخر التسعينات إلى يومنا هذا، جاءت هذه المرحلة كتكملة للمراحل التي سبقتها وذلك بإضافة البعد الاستراتيجي للجودة، وهذا راجع إلى شدة المنافسة العالمية المتزايدة بين المؤسسات الأمريكية واليابانية ما فرض على المؤسسات الأمريكية تطوير مفهوم الجودة الشاملة بإضافة جوانب أكثر شمولا وعمقا واستخدمت أساليب متطورة في تحسين الجودة والتعامل مع الزبائن والموردين وتفعيل أساليب توكيد الجودة ليصبح أسلوبا رقابيا استراتيجيا على الجودة 1 وتميزت هذه المرحلة بجملة من خصائص أهمها

إدخال الجودة في عملية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة:

✓ الربط بين الجودة والقدرة على تحقيق الأرباح في المدى الطويل

✓ استخدام الجودة كسلاح تنافسي؛

✓ الاقتراب من السوق والزبائن

✓ اهتمام الإدارة العليا والمسؤولين في المؤسسات بمفهوم الجودة

ويمكن تلخيص مراحل تطور الجودة في الجدول الموالي

الجدول(1): مراحل تطور الجودة

المراحل الميزات	التفتيش	ضبط الجودة إحصائيا	توكيد وضمان الجودة	إدارة الجودة الشاملة	إستراتيجية الجودة الشاملة
الاهتمام الأساسي	الكشف	الضبط	التنسيق	الآثار الاستراتيجي	الزبون والتحسين المستمر
هدف الجودة	حل المشكلة	حل المشكلة	حل المشكلة	رضا العملاء	التميز والتفوق
التأكيد على	تطابق الإنتاج	تطابق الإنتاج مع تقلص التفتيش	التركيز على النتائج إلى التسويق ومحاولة منع فشل الجودة	احتياجات العملاء الداخليين والخارجين	احتياجات الزبائن الداخليين والخارجين التحسين المستمر
الطرق والأساليب	المعاينة والقياس	الأدوات والتقنيات	البرامج وأنظمة الجودة	التخطيط الاستراتيجي	الأداء المتوازن المقارنة

المرجعية	لتحقيق الأهداف الإستراتيجية		الإحصائية		
الجميع	المستويات الإدارية العليا، الوسطى، الدنيا	جميع الدوائر في تخطيط والتنفيذ لكن تبقى نظريا وجميع ليس واقعا وتطبيقي	دوائر التصنع والهندسة	دائرة التفتيش	المسؤولية
الزبون والتحسين المستمر	إدارة الجودة الشاملة	بناء الجودة	ضبط الجودة	التفتيش على الجودة	التركيز

المصدر: (مهدي السامرائي، 2006، ص52)

يتضح من خلال الجدول السابق أن مفهوم الجودة مر بعدة مراحل من مرحلة التفتيش إلى ضبط الجودة إحصائياً ثم مرحلة ضمان الجودة والتوكيد وصولاً إلى مرحلة إدارة الجودة الشاملة وأخيراً مرحلة استراتيجية الجودة الشاملة حيث تضمنت كل مرحلة جملة من المميزات تعكس التطورات التي مست مصطلح الجودة والذي هو بدوره ديناميكي يتغير من مرحلة إلى أخرى

2-4 المجالات الحديثة لإستراتيجية الجودة الشاملة

إن المجالات الحديثة لإستراتيجية الجودة الشاملة كثيرة ومتنوعة، أهمها ما يلي:

✓ التطور في مجال الخدمة المتخصصة: أخذ الاهتمام بالجودة أبعاد مهمة منذ سبعينات، ولكن التطور السريع وبالأخص ذلك الذي يحدث في مجال الخدمات المتخصصة مثل الخدمات

- الصحية عالية التخصص الخدمات المتعلقة بالتعليم العالي الخدمات المتعلقة بالخدمات السياحية الخدمات المتعلقة بالبحث والتطوير وكل ما هو جديد
- ✓ التطور في مجال جودة المشاريع: إن إدارة المشاريع اهتمت بالجوانب المتعلقة بالزمن التكلفة الأداء حسب المخطط وكذا دراسة الجدوى المتعلقة بالجانب الاقتصادي والاجتماعي للمشاريع المستقبلية لضمان نجاحها واستمراريتها
- ✓ التطور في جودة المعرفة إن جودة البيانات والمعلومات هي الجزء القياسي في إدارة المعرفة وتبقى المعرفة الابتكارية هي مصدر التميز للمؤسسة والمجسدة في منتجاتها وخدماتها لكسب رضا وولاء الزبون
- ✓ التطوير نحو الجودة البيئية تعتبر إدارة الجودة البيئية الشاملة الوجه الآخر لإستراتيجية الجودة الشاملة، فإذا كان الايزو 9000 جاء للتأكيد على جودة المنتجات والخدمات فإن الأيزو 14000 يؤكد على جودة البيئة دوليا وبهذا أصبح شأن جودة البيئة هو نفسه شأن جودة المنتجات والخدمات، وفي السنوات القادمة سيكون التلوث الصفري هو الوجه الآخر للتلوث الصفري ليجعل المؤسسة المتحصلة على جائزة البيئة هي نفسها المتحصلة على جائزة الجودة
- ✓ جودة اللاملموسات تمثل اللاملموسات الأصول الصاعدة والأهم في تكوين قيمة المؤسسة، لأنها تمثل الثروة غير المنظورة وهي الأصعب في القياس، وهذا ما يجعل جودة اللاملموسات تشكل محور التركيز في الحاضر والمستقبل، وتتضمن بعدين أساسيين وهما البعد الأول وهو الصلب والمتمثل في المكونات الأربعة براءات الاختراع، العلامة التجارية، حق المؤلف؛ السمعة أو شهرة المحل أما البعد الثاني وهو الناعم والمتمثل في رأس المال البشري، العلاقة مع الزبائن والموردين وكلا منهما يحتاج إلى تطوير معايير الجودة من أجل المزيد من الاستقرار في القيمة والترشيد في توظيفها مستقبلا
- ✓ الجودة الإلكترونية: يعتبر العالم الإلكتروني عالما موازيا للعالم المادي وأن الجودة الإلكترونية مطلوبة في كل شيء الكتروني، وأبعادها هي جودة الموقع الإلكتروني، جودة البرمجيات، جودة المعلومات، جودة وتنوع الخدمات الإلكترونية وأخيرا الأخلاقيات الإلكترونية التي تمثل المجال الأكثر حيوية في الوقت الحالي وفي المستقبل
- ✓ جودة الدماغ البشري يمثل الدماغ البشري مصدرا للأفكار المتميزة والخرافة، وكلما تم الاهتمام بجودة هذا المصدر سمح ذلك بالوصول إلى ابتكارات وأداءات متميزة تمكن المؤسسة من الاستمرار والبقاء، وهو يمثل أكبر تحدي يواجه المؤسسات مستقبل

✓ التطوير نحو المزيد من التركيز على جودة الحياة: إن جودة الحياة هي التوجه الحديث للمجتمعات من أفراد ومؤسسات، من خلال توفير مستويات راقية من منتجات وخدمات للأجيال الحالية، ومحاولة استدامتها للأجيال القادمة والتي تمثل الجانب الآخر لإدارة الجودة الشاملة ويبقى هذا التوجه يلقي اهتماما كبيرا من طرف قادة الجودة في المستقبل

3-4 عوامل نجاح إستراتيجية الجودة الشاملة و معوقات تطبيقها

1-3-4 عوامل نجاح إستراتيجية الجودة الشاملة:

تتحكم جملة من العوامل في نجاح إستراتيجية الجودة الشاملة ، يجب توفرها لضمان نجاحها وأهمها (نجم عبود نجم ، ، 2010 ص 63)

- التحديد الدقيق والسليم لاحتياجات الزبائن
- القضاء التام على جميع أنواع الأخطاء والعيوب
- الاعتماد على إستراتيجية التحسين المستمر واستدامتها؛
- إعادة هندسة جميع عمليات التشغيل الداخلي؛
- إشراك العمال في الإعداد والتنفيذ للخطط على جميع المستويات؛
- الاستخدام المكثف لأدوات التشخيص والتحليل، الرقابة على الجودة

2-3-4 معوقات محددات تطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة وأهدافها

أ. أولا معوقات تطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة:

يواجه تطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية عدة معوقات أهمها

- الحلول الافتراضية البعيدة عن الواقع
- الاستخدام الخاطئ لأبعاد الجودة الشاملة
- العمل الانفرادي
- عدم وجود دعم من طرف الإدارة العليا؛
- نقص النماذج وسوء استخدامها

ب. أهداف إستراتيجية الجودة الشاملة:

يمكن تلخيص أهداف إستراتيجية الجودة الشاملة في "

- تخفيض تكاليف الإنتاج
- تلبية حاجات ورغبات الزبائن
- تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة في الأسواق العالمية؛
- تعظيم أرباح للمؤسسة وتعزيز قدرتها التنافسية

5-مساهمات رواد استراتيجية الجودة الشاملة:

مساهمات رواد إستراتيجية الجودة الشاملة وجوائزها وعلاقتها مع الايزو 9000. في هذا سيتم تناول
مساهمات رواد الجودة الشاملة وجوائزها وعلاقتها مع الايزو 9000

لقد تم الاهتمام بالجودة بصيغ ومفاهيم متعددة، جميعها تهدف إلى تحسين جودة المنتج المادي والخدمي، إلا أنه لا يزال يخضع لسلسلة من التطورات المستمرة والفضل يعود إلى رواد الجودة، حيث ساهم كل واحد منهم بجهود معتبرة لإثراء الموضوع وإضافة أفكار جديدة ساهمت في الوصول إلى كم كبير من الأبحاث المتخصصة في هذا المجال، وأهم مساهمات هؤلاء الرواة(نور الدين حاروش، مرجع سابق، ص160 ص159)

1-5 أولاً مساهمات والتر شيوارت WALTERA.SHEWHART

يعد شيورات الرائد الأول في الرقابة الإحصائية للجودة، ففي عام 1931 نشر كتابه بعنوان الرقابة الاقتصادية على جودة المنتج المصنع وقد استفاد اليابانيون من هذا الكتاب بعد الحرب العالمية الثانية في تطوير جودة منتجاتهم حيث ميز شيوارت بين نوعين من الجودة ، وهما

الجودة الموضوعية ويقصد بها جودة الأشياء كحقيقة موضوعية مستقلة عن الوجود الإنساني؛

الجودة الشخصية وهي جودة الأشياء المنسوبة لمشاعر وإحساس الإنسان

وأكد شيوارت على ضرورة ازدواجية الجودة من جانبها الموضوعية والشخصية ويرى بأن التطوير المستمر يعد أحد مظاهر الجودة، وقد وضع تصميمًا يتشابه إلى حد كبير مع الطريقة العلمية في التطوير المستمر أطلق عليه دائرة الخطة العمل، المراجعة، التنفيذ

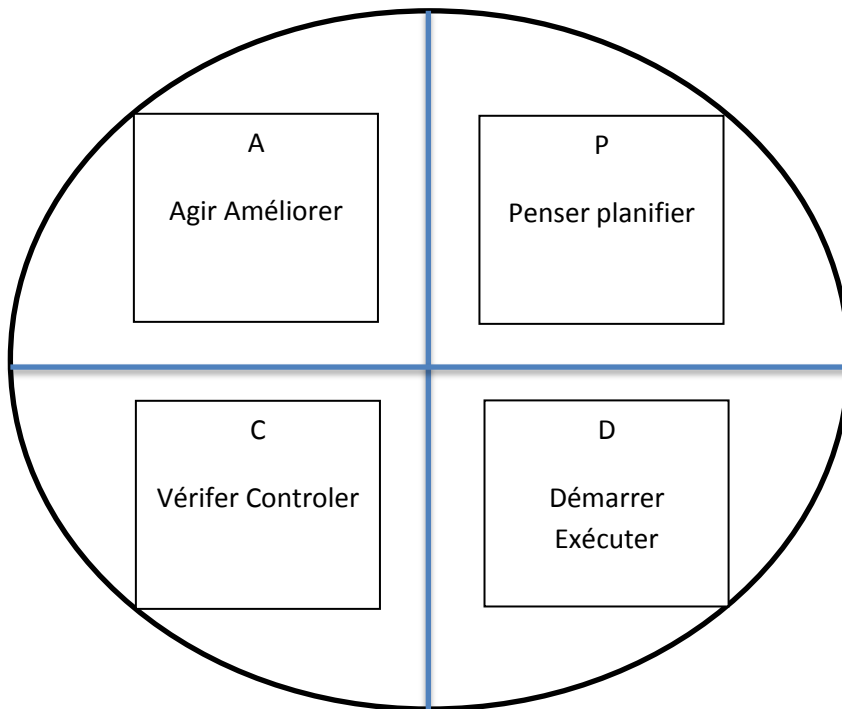
2-5 مساهمات إدوارد ديمينغ: EDWARDS DEMING

ألقى إدوارد ديمينغ محاضرات عن الجودة والأساليب الإحصائية، وبناء على دعوة اليابان له لمساعدتها في تحسين الإنتاجية والجودة سافر إليها بعد الحرب العالمية الثانية، أين حقق نجاحا كبيرا مما جعل الحكومة اليابانية تنشئ جائزة سميت باسمه، تمنح سنويا للشركة التي تتميز بالابتكار في إدارة الجودة الشاملة تتلخص مساهماته في ثلاث عناصر أساسية هي حلقة ديمينغ النقاط 14 لإستراتيجية

الجودة الشاملة الأمراض السبعة المميتة لها وهي العناصر التي سنتناولها بإيجاز

حلقة ديمينغ وهي دائرة لتحسين جودة المنتج، بدءا من التخطيط له اعتمادا على بحوث متعلقة بالعملاء ثم إنتاج المنتج المطلوب وفحصه للتأكد من مطابقته للخطة الموضوعية، على أن يتبع ذلك نشاط تسويقي لتقديم المنتج أو الخدمة، كما ينبغي الاستمرار في تحليل ردود أفعال العملاء بعد استلامهم المنتج أو الخدمة والشكل الموالي يوضح ذلك

الشكل(2): حلقة ديمينغ للتحسين المستمر (PDCA)



SOURCE: Joseph kelada, Février2010. P3.

المبادئ الأربعة عشر لديمنغ: ولقد قسمها ديمنج مناصفة (7 و7) و بين النقاط التي يجب على المؤسسة

إتباعها وأخرى يجب الامتناع عنها

النقاط السبعة التي يجب إتباعها: (مهدي السامراتي ، ص من 10، 11،).

- ✓ وضع هدف دائم يتمثل في تحسين المنتجات والخدمات اعتمادا على الإبداع، البحث والتنظيم والتعليم، صيانة الأجهزة؛
- ✓ انتهاج وتبني فلسفة جديدة
- ✓ وجود تطوير مستمر في طرق اختبار جودة المنتجات والخدمات؛
- ✓ إنشاء مراكز للتدريب الفعال
- ✓ وجود قيادة فعالة؛
- ✓ إعداد برامج للتعليم والتحسين؛
- ✓ اتخاذ قرار التغيير عن طريق إشراك الجميع، بإتباع دائرة شيوارت

النقاط التي يجب الامتناع الإقلاع عنها.

- ✓ التخلص من الاعتماد على التفتيش الجماعي؛
- ✓ إلغاء تقويم العمل على أساس السعر فقط؛
- ✓ إزالة الخوف
- ✓ رفع الحواجز بين الأقسام والإدارات في المؤسسة؛
- ✓ التخلص من الشعارات والنصائح لأنها تولد الإحباط والاستياء
- ✓ استبعاد أسلوب الحصص العددية
- ✓ رفع الحواجز لتعزيز قيمة العمالة

النقاط السبع المميته وهي الأمراض التي يجب الحذر منها وهي (مأمون سليمان الدرادكا ، ص 27)

- ✓ افتقار الاتساق في الأهداف
- ✓ التركيز على منافع القصيرة إدارة المؤسسة ظاهرياً فقط؛
- ✓ التقويم من خلال المراجعة السنوية للأداء؛
- ✓ المغالاة في التكاليف الطبية؛
- ✓ المغالاة في تكاليف المحامين؛
- ✓ المغالاة في تكاليف الضمانات

3-5 ثالثاً مساهمات جوزيف جوران JOSEPH JURAN

يعد جوران المعلم الأول للجودة في العالم ومن أبرز روادها و تجسدت مساهماته منذ 1950 عندما أصدر كتابه بعنوان السيطرة النوعية، وله العديد من الكتب في إستراتيجية الجودة الشاملة التي لقيت اهتماماً كبيراً من طرف المهتمين بالجودة حول العالم ودامت ثلاثة عقود، ويعود له الفضل في التقدم الصناعي لليابان بفضل البرامج التدريبية التي قدمها هناك حول مبادئ الجودة الشاملة وهو أول من تنبأ في عام 1966 بأن اليابان ستصل إلى مركز القيادة في مجال الجودة (مهدي السامراتي ، ص من 92،94).

ويمكن تلخيص مساهماته من خلال المحاور الآتية

- ✓ المبادئ الثلاثة الأساسية للجودة الشاملة
- ✓ الخطوات العشرة لتحسين الجودة
- ✓ استخدام مبدأ باريتو PARETOD
- ✓ مثلث جوران

وفيما يلي عرض لهذه المحاور

أ. المبادئ الثلاثة الأساسية للجودة الشاملة وتمثلت هذه المبادئ فيما يلي

✓ أن تتم التحسينات على أسس واضحة، وأن تكون مكرسة لجوانب محددة وأن تفهم على أنها ضرورة ملحة

✓ تأسيس برنامج تدريبي مكثف للجودة الشاملة

✓ وجود قيادة واعية لأهمية الجودة الشاملة في المؤسسة وملتزمة بها

ب. الخطوات العشر لتحسين الجودة: قدم جوران عشر خطوات لتحسين الجودة وهي وضع
غايات للتحسين:

✓ إشاعة الوعي بعملية التحسين والحاجة للجودة:

✓ تهيئة التنظيم لتحقيق الأهداف الموضوعية:

✓ تدريب العاملين على أساليب ومبادئ الجودة الشاملة:

✓ تبني أسلوب علمي في حل المشاكل:

✓ وضع تقارير حول تقدم العمل:

✓ منح الاعتراف والتميز والتقدير للعاملين:

✓ جعل عملية التحسين جزءاً من نظم المؤسسة وعملياتها؛

✓ الإبلاغ عن النتائج المحققة؛

✓ الاهتمام بعملية الاتصال بين مستويات المؤسسة والتركيز على عملية التغذية العكسية

✓ الإيصال النتائج إلى المستويات التنظيمية المختلفة

ت. استخدام مبدأ باريتو: PARETO استخدم جوران مبدأ باريتو للتخلص من النشاطات التي

تسبب المشكلات الرئيسية، ويقوم هذا المبدأ على تصنيف البيانات المتعلقة بنشاطات المؤسسة

على شكل أعمدة مدرجة من اليسار إلى اليمين حسب أهميتها وتأثيرها على الإنتاج وبفضل هذا

الجدول أو الخريطة أمكن فصل أو إبعاد المشكلات الجوهرية عن المشكلات الثانوية، بالاعتماد على البيانات لا على الحدس أو التخمين

ث. مثلث جوران قدم جوران عام 1986 مثلثا ثلاثية لتحقيق الجودة وهي تخطيط الجودة والرقابة على الجودة وأخيرا تحسين الجودة فتخطيط الجودة يهدف إلى تطوير المنتجات والنظم والعمليات الضرورية التي تقابل أو تفوق توقعات العملاء، وتمثل الخطوات المطلوبة للتخطيط في تحديد المستفيد أو العميل

ما احتياجات العملاء توقعاتهم؟

✓ تطوير المنتج الخدمة بشكل تستجيب لحاجة العميل

✓ تطوير النظم والعمليات التي تتيح للمؤسسة هذه الاستجابة؛

✓ توضيح هذه الخطط للمستويات التشغيلية

أما الرقابة على الجودة فتتضمن العمليات التالية:

✓ تقدير الأداء الفعلي للجودة؛

✓ مقارنة الأداء الفعلي المحقق مع الأداء المخطط الأهداف؛

✓ العمل على تحديد الانحرافات والتقليل منها

وأخيرا تحسين الجودة، وهي عملية مستمرة تعتمد على تطوير البنية التحتية الضرورية لعمل التحسينات السنوية للجودة

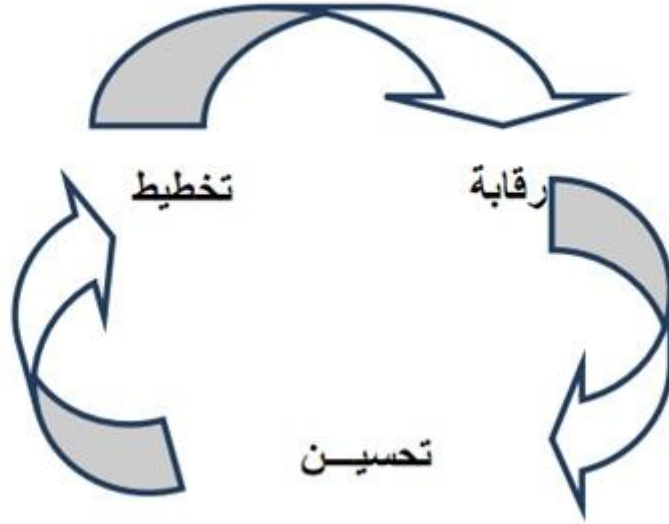
✓ تحديد المجالات التي تحتاج إلى التحسين وتنفيذ البرامج الخاصة بذلك؛

✓ إنشاء فريق خاص لإجراء التحسينات مع تحديد مسؤوليات أعضاء الفريق؛

✓ تهيئة المستلزمات الضرورية لإنجاح عمل فريق التحسين وإجراء الرقابة لمتابعة التحقيق

ويمكن تقديم عناصر مثلث جوران في الشكل الآتي

الشكل (2): مثلث جوران



4-5 خامسا مساهمات كروسي CROSBY PHILIP

يعد فليب كروسي من أبراز المهتمين بالجودة الشاملة، استطاع بخبرته التي دامت 38 عاما من جمع معارف كثيرة على الجودة، وأصدر خلالها العديد من الكتب في المجال الجودة الشاملة منها الجودة الحرة، الجودة بدون ندم وهو أول من وضع برنامج المعيب الصفري، وهو برنامج يهدف إلى الإنتاج السليم من المرة الأولى كما قدم العديد من المبادئ لمنع حدوث عيوب في المخرجات، وهي

✓ التعليم والتدريب المستمرين لأن نقص المعرفة هو سبب الوقوع في الأخطاء؛

✓ التحسين المستمر للجودة لا حدود للجودة؛

✓ الرقابة الوقائية لتحديد مصدر وقوع الأخطاء وتصحيحه قبل وقوعه لتفادي وجوده أثناء تنفيذ العمليات

✓ كما قدم كروسي أربع عشرة نقطة لتحسين الجودة وهي

✓ التزام الإدارة العليا بالجودة لأمد طويل؛

- ✓ تشكيل فرق عمل لتحسين الجودة في كل الأقسام
 - ✓ تحديد المشكلات الحالية والمحتملة
 - ✓ تقدير تكاليف الجودة؛
 - ✓ زيادة وعي العاملين للالتزام بالجودة داخل المؤسسة؛
 - ✓ تصحيح المشكلات قبل وقوعها؛
 - ✓ تخطيط المعيب الصفري والالتزام ببرنامجه
 - ✓ ضرورة تدريب العاملين في جميع المستويات التنظيمية لإدراك أهمية الجودة؛
 - ✓ وضع أهداف لكل فرد وقياسها في مدة تتراوح بين 30 و 90 يوما لتحديد المسؤولية بدقة؛
 - ✓ إنشاء مجالس للجودة لتعزيز الاتصال المستمر؛
 - ✓ تحفيز الأفراد على المشاركة ومنحهم التقدير اللازم؛
 - ✓ اعتبار عملية تحسين الجودة، عملية لا تنتهي لا حدود لها؛
 - ✓ تشخيص المشاكل والاقتراحات لإزالة المشاكل بأسرع وقت ممكن
 - ✓ عقد اجتماعات دورية من طرف القيادة الإدارية لتهيئة أفكار جديدة لمزيد من التحسينات (
- (Jérôme LERAT-PYTLAK p.40.2002)

6-5 مساهمات ما لكولوم بالدريج MALCOLM BALDRIDGE

يعتبر من الإداريين البارزين في مجال الجودة الشاملة في الولايات المتحدة الأمريكية، وتقديرا لجهوده في تحسين كفاءة وفاعلية وزارة التجارة سميت جائزة باسمه جودة 2004:294 ويشرف عليها المعهد الوطن للمعايير والتكنولوجيا الأمريكية، ونظرا لصلاحية نموذجة فإن العديد من الشركات البريطانية استخدمته لتحقيق الجودة الشاملة فقد وصف بالدرية الجودة الشاملة بأنها ليست برنامجا إضافيا تطبقه المؤسسة لتحسين مستوى الجودة في ظل الإبقاء على فلسفتها الحالية ونهجها الإداري القائم بل هي ثورة لتغيير

القديم تغييرا جذريا وشاملا لكل مكونات ومستويات المؤسسة وتطبيق فلسفة جديدة ولتأكيد قناعاته قام بتقديم نموذج الذي يعتمد على العناصر التالية

- أ. القيادة الإدارية
- ب. التخطيط الاستراتيجي؛
- ت. نظام جمع المعلومات وتحليلها؛
- ث. إدارة الموارد البشرية
- ج. تصميم العمليات
- ح. قياس وتقويم الجودة
- خ. التركيز على العميل وإرضاءه؛

وبتطبيق هذه المبادئ يمكن تحقيق الأهداف الآتية

- أ. الإطار النظري لإستراتيجية الجودة الشاملة
- ب. إرضاء الزبون من خلال تقديم جودة عالية له بشكل مستمر وفقا ما يريده؛
- ت. إيجاد منافسة شريفة بين المؤسسات في مجال تحقيق الجودة وخدمة المجتمع
- ث. تحديد سياسات المؤسسات من أجل تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة وتحسينها؛
- ج. تحديد سبل تحقيق الجودة.
- ح. وضع أسس إرشادية للتقييم الذاتي في مجال تحقيق الجودة وتحسينها؛
- خ. الرعاية للمؤسسات التي تفوز في المنافسة والحصول على الجائزة؛
- د. تطوير فهم الإدارة المؤسسة لبيئة العمل والعمليات الإحصائية التي يمكن أن تؤدي إلى تطوير تكلفة، نوعية والجودة للمنتجات والشكل الموالى يلخص ما جاء في نموذج بالدرج

7-5 مساهمات كوروا إشيكاورا KAORU ISHIKAWA

هو مهندس ياباني ويعد من أبرز المهتمين في اليابان بالجودة الشاملة والمساهمين في تطوير مفاهيمها، ويطلق عليه أبو حلقات الجود QUALITE CIRCULES التي تعتبر إحدى أهم أدوات تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات والتي تقوم على فلسفة اشتراك العاملين في حل المشاكل التي قد تعترض عملهم في المؤسسة كما تمكنهم من رفع مستوى أدائهم ومهاراتهم وتتجلى مساهماته أيضا في كتابه بعنوان ما هي رقابة الجودة الشاملة الذي نشر سنة 1985 حيث أشار فيه إلى سبع أدوات للرقابة على الجودة، وهي باختصار (المهدي السامرائي، 2006 ص 101 ص 104)

أ. خريطة باريتو

ب. مخطط السبب النتيجة يسمى مخطط عظم السمكة والذي يستخدم لتتبع شكاوي الزبائن عن الجودة وتحديد مصدر الخطأ

ت. قوائم المراجعة أو الفحص

ث. المدرجات التكرارية

ج. مخططات التشتت أو الانتشار

ح. خرائط التدفق المتابعة

خ. خرائط الرقابة أو السيطرة

وقد قدم إشيكاورا مجموعة من المبادئ بخصوص الجودة الشاملة ، وهي كما يلي

أ. الجودة أولا وليس المكاسب الآنية أو في المدى القصير

ب. الأخذ بتوجيهات ومقترحات متلقوا الخدمة وليس توجيهات المنتجين

ت. أن يتخلص متلقوا الخدمة من عوائق التعصب الإقليمي

ث. الاعتماد على الحقائق والمعلومات والبيانات لاستخدامها إحصائيا

ج. احترام الجوانب الإنسانية للعاملين وجعلها فلسفة إدارة يؤمن بها الجميع

ح. اعتماد نمط الإدارة التشاركية في تسير شؤون العمل

وإلى جانب هذه المساهمات ظهرت مجموعة أخرى من المتخصصين الذي ساهموا في تطوير مفاهيم الجودة الشاملة، ومن هؤلاء تاكوش TAQUCHI الذي عمل مستشاراً في شركات فوردي وأي بي أم وجيمس سايلور JAMES SAYLOR و همبر وأرماندو ARMANDO وآخرون والجدول أدناه يوضح العناصر المشتركة بين أبرز علماء إدارة الجودة الشاملة

الجدول رقم : (2) مقارنة بين مساهمات علماء الجودة الشاملة

بالدرج	ايشيكاوا	كروسي	جوران	ديمنج	
+	+	+	-	+	القيادة
+	+	-	+	+	التخطيط الاستراتيجي
+	+	+	+	-	نظم المعلومات
+	+	+	+	+	ادارة الموارد البشرية
+	-	-	+	+	تصميم العمليات
+	+	+	+	-	قياس و تقويم الجودة
+	+	+	+	+	التركيز على العميل

المصدر: (مهدي السامرائي، 2006، ص 108) ،

يظهر الجدول أعلاه بأن نموذج مالكوم بالدريج هو الأكثر شمولاً لأنه يحدد متطلبات إستراتيجية الجودة الشاملة بدقة.

6 جوائز الجودة الشاملة

نظراً للأهمية البالغة التي يكتسبها موضوع الجودة الشاملة فإن الكثير من دول العالم تخصص جوائز قيمة لتشجيع البحث في هذا المجال، ومن أهمها نذكر على سبيل المثال لا الحصر جائزة ديمنج في اليابان، وجائزة مالكولم بالدريج للجودة الوطنية في الولايات المتحدة الأمريكية وجائزة الجودة الأوروبية في أوروبا وجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في الأردن ويمكن تلخيص أهداف جوائز الجودة فيما يلي (محفوظ أحمد ، 2009 ص 291، 294)

- ✓ زيادة وعي الأفراد بأهمية الجودة الشاملة ومساهمتها في زيادة الميزة التنافسية للمؤسسات؛
 - ✓ تشجيع التقييم الذاتي للمؤسسات ومقارنة أداء المؤسسة مع المعايير الموضوعية؛
 - ✓ الحث على تشجيع تبادل المعلومات بخصوص استراتيجيات ثقافة الجودة؛
 - ✓ تشجيع المنظمات على تطبيق عمليات تطوير إدارة الجودة؛
 - ✓ تعد جوائز الجودة إحدى أدوات التحفيز الفعالة التي تؤدي إلى تحسين الأعمال والارتقاء بمستوى الإنتاجية والأداء ورضا العملاء وزيادة الربحية
 - ✓ تعد جوائز الجودة القوة المحركة لإنطلاق طاقات الجودة والتحسين المستمر
- 1 أهم معايير جوائز الجودة توجد معايير وقواعد مشتركة بين جوائز الجودة أهمها: (أمل العصيمي وناضيا البقمي /

(www.crmang.com/download)

✓ وحدة القيادة والتوجيه؛

✓ التحسين المستمر؛

✓ إدارة الموارد؛

- ✓ التركيز على العملاء
- ✓ المعلومات والقياس والتحليل؛
- ✓ التخطيط الاستراتيجي للجودة على المدى البعيد؛
- ✓ مشاركة العاملين وتدريبهم وتحفيزها

1-6 أهم جوائز الجودة الشاملة

1-1-6 جائزة ديمنج:

وضعت أسس جائزة ديمنج من خلال اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين عام 1951 ، اعترفا بجهود ديمنج ومساهمته في الصناعة اليابانية، وتمنح الجائزة للمؤسسات والأفراد الذين يساهمون في دراسات إدارة الجودة الشاملة أو الأساليب الإحصائية المستخدمة في إدارة الجودة الشاملة ، ويمكن تلخيص عناصر التقييم التي تعتمدها جائزة ديمنج فيما يلي

- ✓ السياسات
- ✓ التنظيم؛
- ✓ التعليم والنشر؛
- ✓ جمع واستخدام معلومات الجودة؛
- ✓ التحليل؛
- ✓ المعايير؛
- ✓ المراقبة
- ✓ تأكيد الجودة؛
- ✓ النتائج
- ✓ التخطيط للمستقبل

2-1-6 جائزة مالكولم بالدريج:

لجودة الوطنية أنشئت من قبل الكونغرس الأمريكي عام 1987 كجائزة وطنية للجودة، تمنح للمؤسسات الموجودة في و اعترافا بامتياز أدائها، وكانت تمنح سنويا في ثلاثة مجالات الصناعة والخدمات والمنشآت الصغيرة بحيث تمنح جائزتان في كل مجال، ولكن في عام 2000 تم توسيع الجائزة لتشمل المؤسسات غير الربحية كمؤسسات التعليم والرعاية الصحية، وتدار الجائزة من قبل المعهد الوطني للمقاييس والتقنية NIST والجمعية الأمريكية للجودة DASQD وتعتمد الجائزة على 7 معايير (مأمون سليمان مرجع سابق، ص 113)

✓ القيادة؛

✓ التخطيط الاستراتيجي؛

✓ التركيز على العميل

✓ المعلومات والتحليل؛

✓ الموارد البشرية

✓ إدارة العمليات

✓ نتائج الأعمال الجودة

3-1-6 جائزة الجودة الأوروبية:

أنشئت من قبل المؤسسة الأوروبية للجودة EFQMD ومنظمة الجودة الأوروبية FOQ سنة (1991) وتدعم من طرف الاتحاد الأوروبي، وهي مخصصة للشركات الأوروبية فقط، واشتملت هذه الجائزة على مجموعة من المعايير خصص لكل منها عدد من النقاط حسب مدى أهميتها، وتلتزم المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQMD بمساعدة المؤسسات على تحقيق تحسينات شاملة في الأداء والتميز، على أن تمنح الجائزة إلى أربعة فئات من الشركات، وهي الشركات الكبيرة، الدوائر والوحدات التشغيلية للشركات منظمات القطاع العالم وتنظر هذه الجائزة إلى الجودة الشاملة كنظام متكامل يتكون من مدخلات توجهها إدارة وقيادة فعالة، للوصول إلى مخرجات محددة تنال رضا وقبول الزبائن وفيما يلي أهم المعايير الرئيسية لهذه الجائزة وهي

أ. القيادة تعتبر القيادة الرأس المفكر والموجه والنظام الجودة الشاملة وذلك من خلال إدارة عناصر المدخلات وتحويلها بالعمليات والأنشطة الإدارية والتشغيلية ، للحصول على مخرجات عالية الجودة، ولهذا يجب توفر قيادة فعالة مكونة من المديرين والعاملين في كافة المستويات الإدارية

ب. المدخلات وتتكون من الإستراتيجية والسياسة فالإستراتيجية تعبر عن النهج العام والرؤية بعيدة الأجل والتصور المستقبلي المطلوب تحقيقه من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة، أما السياسة فهي تعبر عن الإطار العام الذي يحكم سير وتنفيذ العمليات داخل المؤسسة، فهي وفقا لذلك تعبر عن الضوابط التي تسعى إلى تحقيق جودة عالية وتحسينها بشكل مستمر

إدارة الموارد البشرية وهذا المعيار يعبر عن مدى كفاءة استخدام وتشغيل العنصر البشري داخل المنظمة
إدارة الموارد المادية يعبر هذا المعيار عن مدى كفاءة استخدام استثمار كافة الموارد المادية التي تستخدمها المؤسسة، مثل الآلات

ت. العمليات تمثل كافة الخطوات التي تعمل على تحويل المدخلات إلى مخرجات بجودة عالية(1)

ث. لمخرجات تمثل نتائج العمليات ويشترط فيها (مؤمون سليمان الدرادكة 2015 ص142-144)

✓ فهم الزبائن

✓ قياس الرضا لدى الزبائن

✓ نتائج العمل؛

✓ التأثير بالمجتمع والبيئة

4-1-6 جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز:

تهدف جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز إلى تعزيز التنافسية لدى المنظمات الأردنية من خلال نشر ثقافة الجودة والتميز في الأداء، وتمنح الجائزة مرة كل عامين إلى خمسة فئات محددة

✓ المؤسسات الصناعية الكبيرة أو وحداتها الفرعية؛

- ✓ المؤسسات الخدمية الكبيرة أو وحداتها الفرعية
 - ✓ المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة [التي يقل عدد عمالها عن 50 عامل
 - ✓ المؤسسات الخدمية الصغيرة والمتوسطة التي يقل عدد عمالها عن 100 عامل
 - ✓ مؤسسات الزراعة والتسويق الزراعي
- وتركز جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز على المعايير التالية
- ✓ القيادة؛
 - ✓ التخطيط الاستراتيجي
 - ✓ إدارة الموارد؛
 - ✓ إدارة العمليات
 - ✓ النتائج

7-علاقة إستراتيجية الجودة الشاملة مع الايزو.9000

الإيزو ISO هي كلمة اغريقية ISOS بمعنى التساوي وقد اشتق الاسم من الأحرف الأولى للمنظمة العالمية للمواصفات Internationale Standardisation Organisation والتي تأسست عام 1946 ، ويقع مقرها في جنيف بسويسر "وقد نشأت هذه المنظمة استجابة للاهتمام العالمي المتزايد بالجودة، حيث قامت عام 1987 بإصدار سلسلة المواصفات العالمية المعروفة بالإيزو ISO9000 ، بهدف رفع مستوى القياس ووضع المعايير والأسس والاختبارات من أجل تشجيع تجارة السلع والخدمات على المستوى العالمي (محمد عوض الترتوري وآخرون، مرجع سابق، ص 10)

1-7 مفهوم الإيزو9000

هو عبارة عن سلسلة من المواصفات القياسية الدولية، خاصة بإدارة وتأكيد الجودة ويطلق اسم ايزو 9000 أو 5750 أو EN29000 ، وهذه مسميات مختلفة لنفس الشيء ولكن في دول مختلفة فمنها BS اسم مواصفة يجسدها نظام الجودة البريطاني، وتبناها وزارة التجارة والصناعة البريطانية Département trade DTIO وتؤكد على التوافق معها وتسميتان 5750 و ايزو مترادفان أما المسمى

EN29000فهو مطابق للإيزو 9000 وهو الاسم الذي يتبناه الاتحاد الأوروبي حيث عدل اسم مواصفة الإيزو في عام 1994 ليصبح متضمنا الحرفين EN اللذين يعبران عن البعد الأوروبي فأصبح الاسم الجديد 9000 TEN ISO (مهدي السامرائي، مرجع سابق، ص144)

2-7 نشأة وتطور الإيزو9000

تعود نشأة نظام إدارة الجودة المعروفة بالإيزو 9000 إلى عام 1906 عندما تأسست اللجنة العالمية للبراءة الالكترونية IESD ، والتي قامت بوضع مجموعة من المقاييس العلمية خاصة بالإلكترونيات، ثم توسعت نحو قطاعات صناعية أخرى وبعد الحرب العالمية الثانية، أي عام 1946 اجتمع 64 مندوبا من 25 دولة في لندن لمناقشة موضوع إنشاء هيئة دولية جديدة، تعمل على تسهيل التنسيق والتنميط الدولي للمواصفات الصناعية، حيث توصل الاجتماع إلى تأسيس المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس [International Standardization Organisation] ، والتي قامت بإصدار مجموعة المواصفات الدولية لنظم الجودة ISO 9000 وهي تركز على ضبط الجودة واكتشاف الأخطاء، وقد تم تعديلها في نهاية عام 1994 لتتماشى مع متطلبات واحتياجات نظم الإدارة المطبقة عالميا، حيث اهتمت بتأكيد الجودة والوقاية من وقوع الأخطاء، وقد تلى ذلك إصدار إيزو 9001 ، إيزو9002 ، إيزو 9003 عام 2000 والتي ركزت على نظام إدارة الجودة و أخيرا الإصدار الأخير الذي تم عام 2008 والمعروف بإيزو 19001، وقد أصدرت أكثر من 00000 مواصفة دولية عالمية وقد بلغ عدد الدول التي اعتمدت مواصفات ISO كمواصفات وطنية 100 دولة في العالم (http://www.iso.org, 2010, p2, ISO Central Secretariat, : 10:46)

3-7 أهمية شهادة الإيزو9001

حتى تتمكن المؤسسة من تسويق منتجاتها في الأسواق العالمية والصمود في وجه المنافسة، يجب عليها تطبيق المواصفات القياسية الدولية المنصوص عليها في الإيزو، فهي تعتبر أداة تسويقية فعالة لتخفيف الضغوط التنافسية على المؤسسة في المجالات التالية

- ✓ مساعدة المؤسسة على رفع أداءها وتحقيق أكبر كفاءة وفعالية
- ✓ تحسين وتوطيد العلاقة بين المؤسسة وعملائها؛
- ✓ يمكن المؤسسة من القيام بعمل المراجعة والتقييم ذاتيا ؛

- ✓ تحفيز العمال ورفع الروح المعنوية لديهم؟
- ✓ حصول المؤسسة على شهادة الإيزو، يعتبر بداية لمواصلة طريقها نحو تطبيق ادارة الجودة الشاملة
- ✓ زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة ووضع مجموعة متكاملة من الوثائق تمثل الدليل الإرشادي لها

4-7 سلسلة نظام إدارة الجودة ISO 9000

لقد أجريت عدة تعديلات على سلسلة مواصفات نظام إدارة الجودة خلال السنوات 1994، 2000، 2008، ليتم صياغتها على النحو التالي

1-4-7 سلسلة مواصفات (ISO 9000: 1994): وتتمثل في المواصفات التالية

- ISO 9000 وهي مرشد الذي يحدد مجالات تطبيق كل من الإيزو 9001 والإيزو 9002 والإيزو 9003
- ISO 9001 تتضمن ما يجب أن يكون نظام الجودة عليه في المؤسسات الإنتاجية والخدمية والتي تبدأ عملها بالتصميم وينتهي بخدمة ما بعد البيع، وتضم 20 عنصرا من عناصر الجودة
- ISO 9002 تتضمن ما يجب أن يكون عليه نظام الجودة في المؤسسات الإنتاجية أو الخدمية التي يقتصر عملها على الانتاج والتركيب دون التصميم أو خدمة ما بعد البيع، وتضم 18 عنصرا من عناصر الجودة، على أن تكون المنتجات والخدمات قد صممت وفحصت وسوقت لذلك تهتم هذه المواصفة بالمحافظة على نظم الجودة القائمة بدلا من تطوير نظم جودة المنتجات جديدة
- ISO 9003 تشمل هذه المواصفة الدولية على مقاييس نظام الجودة في مجال الفحص النهائي للسلعة المنتجة واختبار جودتها، وتتضمن 12 عنصرا من عناصر الجودة، حيث تعتبر هذه العناصر شروطا مفروضة على الشركات للحصول على شهادة الإيزو 149003
- ISO 9004 يحدد عناصر نظام الجودة، وتعتبر المرشد الذي يحدد كيفية إدارة الجودة، وهي بذلك تختلف جذريا عن مواصفات 9001، 9002، 9003 في حين أن 9003 تتضمن صيغة تعاقدية وهي تفرض الحصول على الشهادة، أما مواصفة 9004 فهي إرشادية 100 (صلاح الدين حسن السيسي، 2020، ص194)

هذه إذن سلسلة مواصفات ISO 9000 حسب إصدار سنة ISO 9000 1994 التي تم تعديلها لتصدر على شكل سلسلة جديدة وهي

2-4-7 سلسلة مواصفات (ISO9000 : 2000) :

تم في هذه السلسلة إدماج معايير ISO 9002 ، ISO 9001 ، ISO 9003 في مواصفة واحدة هي مواصفة ISO 9001 بسبب الانتقادات الكثيرة التي تعرض لها الإصدار السابق، ومن أجل التغلب على مشكلة الاختيار لدى المنظمات بين هذه المواصفات، وتأكيد اشتغال ISO 9001 على جميع أنشطة المنظمة وإمكانية تطبيقه في جميع أنواع المنظمات مهما كان نوعها أو حجمها أو القطاع الذي تنتمي إليه وفي ما يلي السلسلة المعدلة لنظام: (إدارة الجودة ISO 9001 2000)

➤ ISO 9001 وهو المعيار الذي يحدد متطلبات نظام إدارة الجودة، والحصول على الشهادة التي تثبت قدرة المؤسسة على تقديم سلع وخدمات مطابقة لمتطلبات الزبون وتشبع حاجاته حيث يشمل كل المراحل والعمليات التي ترتبط بجودة المنتج وكيفية التحكم فيها مع العلم أن هذا المعيار يقيم من خلال المراجعة الخارجية

➤ ISO 9004 ويطلق عليه إرشادات تحسين الأداء وهو على شكل دليل يقدم الخطوط الموجهة المرشدة لجميع عمليات المؤسسة من أجل تحسين أدائها، ويهدف إلى تحقيق الإشباع للزبائن والمستهلكين، ولجميع الأطراف المهمة الأخرى، وهو عبارة عن معيار مكمل المعيار ISO 9001 ، إذ يشكل معه ثنائياً، فما يحتويه معيار ISO 9004 يعتبر كتوضيح لما جاء في معيار ISO 9001 ، ومع العلم أن هذا المعيار يخضع للمراجعة الداخلية والتقييم الذاتي

3-4-7 سلسلة مواصفات (2000 9000) :

إن إصدار هذه المواصفة جاء للقيام بتعديلات معتبرة للمواصفة السابقة، ومعظم هذه التعديلات توضيحية وضبطية وليست تغييرات جذرية أو هيكلية، فقد تم توطيد مفهوم مطابقة المنتج للمتطلبات المحددة، وتفضيل المراجعة الخارجية للعمليات، وتم توضيح إنشاء وتحرير بعض المتطلبات، وتم ضبط منهج متطلبات المواصفة أما أغلب أساسيات المواصفة السابقة فلم تتغير، ويمكن اختصار أهم هذه الأساسيات في ما يلي (Sylvain Portal, ISO 9001 version 2008)

يتم العمل بالمواصفة الجديدة مع بداية إصدارها في 15 نوفمبر 2008 جنبا إلى جنب مع 2000 9001 مواصفة ايزو

بعد عام واحد من المواصفة الجديدة لن يكون هناك أي إصدار الشهادات جديدة، أو تجديد الشهادات سابقة إلا باستخدام المواصفة الجديدة

تم إلغاء شهادات الجودة الصادرة وفق المواصفة الايزو 9001 2000 اعتبارا من 15 أكتوبر 2010

والجدول الموالي يوضح الإختلافات بين شهادة الايزو 9001 2000 و الايزو 9001 2008

الجدول رقم: (3) مقارنة بين الايزو 9001 2000 و الايزو 2008: 9001

ISO 9001:2008	ISO 9001:2000	بند المواصفة
بالرغم من أن عملية التعاقد الخارجي لازالت جزء أساسي في المواصفة الجديدة فهي تؤكد على ضرورة توافق العملية مع كلا من المتطلبات القانونية ومتطلبات الزبون، كما تؤكد المواصفة مسؤولية المؤسسة في تحديد المشاكل والأخطاء والحلول	تشتمل المؤسسة على نظام الجودة بهدف تطابق و توافق المنتج مع المواصفات، ويمكن المؤسسة من السيطرة والإشراف على عمليات التعاقد مع المؤسسات الأخرى	متطلبات عامة
هناك مرونة أكبر في تحرير إجراءات التوثيق، فيمكن أن تحتوي وثيقة واحدة على أكثر من إجراء، كما أصبحت المؤسسة مطالبة بتحديد الوثائق الخارجية حتى تتمكن من	إن مصطلح الإجراءات موثقة في إطار المواصفة الدولية فإن ذلك يعني أن الإجراءات محددة وموثقة ومطبقة ويتم الحفاظ عليه، بما فيها المصادر الخارجية	متطلبات التوثيق

الحفاظ على نظام الإدارة وتشغيلها		
ممثل الإدارة يجب أن يكون عضواً في فريق إدارة المؤسسة وليس عضو إدارة من الخارج	تقوم الإدارة العليا بتعيين عدد من الإداريين والذين بغض النظر عن مهامهم الأخرى، تكون لديهم مسؤولية وسلطة	ممثل الإدارة
زيادة الاهتمام بكفاءة العاملين التي تؤثر على مطابقة المنتج بصورة مباشرة أو غير مباشرة مع مواصفات الجودة	العاملين الذين يقومون بعمل يؤثر على جودة المنتج يجب أن تتوفر لديهم كفاءة على أساس التعليم والتدريب والمهارات والخبرة الملائمة لطبيعة العمل	الموارد البشرية
أكثر اهتماماً بالبنية التحتية ونظام المعلومات	الاهتمام بالخدمات المساعدة مثل النقل، الاتصال الخ	البنية التحتية
تحديد وصف لمهية ما بعد التوصيل والتي تتضمن الالتزامات التعاقدية مثل خدمات الصيانة وقطع الغيار وتحديد الضمان والتخلص من النفايات	المتطلبات التي يحددها العميل وتتضمن متطلبات التوصيل وأنشطة ما بعد التوصيل	تحديد المتطلبات ذات العلاقة بالمنتج
تم إضافة إشارة جديدة لتفسير الطرق قياس ومراقبة رضا الزبون من خلال تحليل البيانات والاستقصاء والضمان وتقارير المتعاملين	كأحد مقاييس أداء نظام إدارة الجودة فإن المؤسسة تراقب المعلومات المتعلقة بإدراك الزبون والقدرة على الوفاء بتحقيق مطالبات	رضا الزبون

<p>يحدد متطلبات سجلات المراجعة الداخلية التي يجب الاحتفاظ بها</p>	<p>لا يهتم بضرورة وجود سجلات للمراجعة الداخلية</p>	<p>التدقيق الداخلي</p>
<p>تم إضافة طرق ملائمة، لتحديد نمط و رقابة وقياس كل عملية لتحديد أثرها على مدى توافق المنتج ومدى فعاليتها في إطار نظام إدارة الجودة</p>	<p>تطبق المؤسسة طرق ملائمة للرقابة فكلما أمكن قياس عمليات نظام إدارة الجودة سوف يتضح قدرة العمليات على تحقيق النتائج المخطط لها مع اتخاذ إجراءات تصحيحية في حالة فشل تحقيق النتائج</p>	<p>مراقبة وقياس العمليات</p>
<p>أصبح أكثر وضوحا في تحديد في طرق مراقبة وقياس المنتج</p>	<p>لا يتم إطلاق وتوصيل المنتج أو الخدمة إلا بعد التأكد من اكتمال الترتيبات المخطط لها، وموافقة كل الأطراف المتعاملة مع المؤسسة</p>	<p>مراقبة وقياس المنتج</p>

المصدر: فادية جباري 2011 ص 39

يتضح من الجدول أعلاه أن الاختلاف بين مواصفات الايزو 2000:9001 و 2008:9001 هي اختلافات بسيطة جاءت لتوضيح البنود وتسهيل تطبيقها في المؤسسات الاقتصادية استجابة لتغيرات المحيط

5-7 مبادئ الإيزو:

ركز نظام إدارة الجودة الايزو 9001 منذ أصدره سنة 2000 على أبعاد الجودة الشاملة من أجل تحسين مستويات الأداء في المؤسسات الاقتصادية، وعدد مبادئ نظام إدارة الجودة هي ثمانية والمتمثلة في

✓ التوجه بالزبون

✓ التشديد على دور الإدارة العليا القيادة

- ✓ مشاركة جميع العاملين؛
- ✓ إدارة موارد ونشاطات المؤسسة المترابطة كنظام متكامل؛
- ✓ إدارة السيوررات المترابطة والمتفاعلة مع بعضها كنظام متكامل؛
- ✓ التحسين المستمر
- ✓ اتخاذ القرارات بناء على تحليل الحقائق وليس على الانطباعات
- ✓ التشديد على العلاقات القائمة على تقسيم المنافع بين المؤسسة ومورديها

6-7 خطوات ومقتضيات الحصول على شهادة الإيزو:

1-6-7 خطوات الحصول على شهادة الإيزو:

للحصول على شهادة الإيزو، يجب على المؤسسة اتباع ثلاث مراحل رئيسية، وهي كالتالي:

المرحلة الأولى: الاستعداد للتسجيل

تتضمن هذه المرحلة إعداد المؤسسة وتأهيلها للحصول على الشهادة من خلال:

- ✓ التزام الإدارة العليا: بدء اهتمام الإدارة العليا بالحصول على الشهادة وتحفيز العاملين لتحقيق هذا الهدف.
- ✓ تشكيل فريق عمل: تكوين فريق مسؤول عن الإشراف، التنسيق، والإعداد لتطبيق نظام الجودة.
- ✓ تخطيط العمل: إعداد خطة عمل وجدول زمني واضح والالتزام به أثناء التنفيذ.
- ✓ صياغة سياسة الجودة: وضع سياسة الجودة وأهدافها بما يتماشى مع طبيعة نشاط المؤسسة.
- ✓ توثيق الإجراءات: كتابة وتوثيق إجراءات العمل، والإجراءات التصحيحية والوقائية.
- ✓ إعداد دليل الجودة: إعداد دليل الجودة ليكون مرجعاً أساسياً في المؤسسة.
- ✓ التدقيق الداخلي: إجراء مراجعة داخلية لنظام إدارة الجودة للتأكد من استيفاء متطلبات النظام، مع ضمان أن المدققين مؤهلون وحاصلون على التدريب اللازم.

المرحلة الثانية: الحصول على الشهادة

في هذه المرحلة، يتم استكمال متطلبات الحصول على الشهادة من خلال:

- ✓ التعاقد مع الجهة المانحة: ** اختيار جهة معتمدة لمنح الشهادة.
- ✓ مراجعة المستندات: تقوم الجهة المانحة بدراسة ومراجعة الوثائق المقدمة من المؤسسة.
- ✓ التعاون والتعديل: تنفيذ التعديلات المطلوبة من الجهة المانحة لضمان الامتثال الكامل.
- ✓ تحليل الثغرات: إجراء تقييم تجريبي (اختياري) لتحديد الفجوات ومعالجتها.
- ✓ التقييم الرسمي: قيام فريق التدقيق بإجراء تقييم شامل لاكتشاف أي مخالفات:
- ✓ مخالفات جوهرية: قد تؤدي إلى تأجيل منح الشهادة حتى التصحيح.
- ✓ مخالفات ثانوية: يمكن منح الشهادة بشرط تصحيح المخالفات لاحقاً.
- ✓ ملاحظات: تُعتبر فرصاً للتحسين المستمر.

نسبة المخالفات المقبولة تختلف بين الجهات المانحة، وقد تبدأ من 1% في السنة الأولى وتنخفض تدريجياً. أما في حال وجود مخالفات جوهرية تتجاوز الحد المسموح به، يتم تأجيل منح الشهادة حتى التصحيح وإعادة التقييم.

المرحلة الثالثة: ما بعد الحصول على الشهادة

بعد الحصول على الشهادة، يجب على المؤسسة العمل على الحفاظ عليها من خلال:

- ✓ التدقيق الدوري: تقوم الجهة المانحة بزيارات دورية (وأحياناً مفاجئة) للتأكد من استمرارية الامتثال.
- ✓ التنسيق مع الجهة المانحة: يمكن الاتفاق على زيارات سنوية لتخفيف الضغط، مع ضرورة تصحيح أي مخالفات يتم اكتشافها.
- ✓ الالتزام المستمر بنظام الجودة هو الضامن للحفاظ على الشهادة، وتعزيز ثقافة التحسين المستمر داخل المؤسسة.

2-6-7 مقتضيات الحصول على شهادة الإيزو 9000

تختلف مدة الحصول على شهادة الإيزو 9000 من مؤسسة إلى أخرى، إذ يتوقف الأمر على حالة نظام الجودة عند شروع المؤسسة في التقدم للتسجيل، ويمكن تجزئة مدة مراحل عملية الإيزو كما يلي (سمير محمد عبد العزيز ص 142)

- تنفيذ نظام جودة الإيزو 9000
- اختيار المنظمة المعتمدة التي سيتم التسجيل لديها، والتي ستقيم نظام الجودة كأساس لمنح شهادة الإيزو 9000
- الفترة بين المراجعة والتقييم وبين إصدار الشهادة فإن كانت المؤسسة تطبق نظاما عادلا للجودة فإن الارتقاء به لمستوى الإيزو 9000 ، للحصول على شهادة الإيزو و يمكن أن يستغرق من 12 إلى 18 شهرا أي 15 شهرا في المتوسط للشركات الكبيرة الذي يتجاوزه عدد موظفيها الخمسمائة، فمدة نيل الشهادة تتوقف على درجة توافق نظام المؤسسة مع المواصفة فكلما قلت درجة التوافق طالت فترة نيل الشهادة، أما بالنسبة لتكلفة الحصول على شهادة الإيزو 0000 فيمكن تحليل هيكل تكلفة الإيزو إلى عنصرين أما الأول فهو تكلفة تنفيذ نظام الجودة وأما الثاني فيمثل تكلفة التسجيل
- وتتوقف تكلفة تنفيذ نظام جودة الإيزو على نظام الجودة الموجود للمؤسسة في توقيت بدء التحول نحو مدخل الإيزو وعلى ذلك فإن مؤسسة تتمتع بنظام جودة فاعل قد تجد أن تكلفتها في سبيل تهيئة وتنفيذ نظام جودة الإيزو 9000 محدودة للغاية لكن مؤسسة ليس لديها نظام للجودة ستنتفح مبالغ لها شأنها حتى تتهيأ للانطلاق نحو الاستيعاب نظام جودة الإيزو 2000
- أما بالنسبة لتكلفة التسجيل فإنها تختلف من بلد لآخر، ومن مؤسسة لأخرى وحيث تحدد مثل هذه المؤسسات أسعارها متأثرة بعاملين، أما الأول فهو مدى أو نطاق التسجيل المطلوب، هل هو لنيل شهادة الإيزو 9001 أو 9002 أو 9003 وأما الثاني فيرتب بحجم المؤسسة أو القطاع الذي يراد له الحصول على الإيزو مقوما بعدد العاملين

8 العلاقة بين استراتيجية الجودة الشاملة والإيزو 9000

يساهم نظام الإيزو 9000 بشكل كبير في تحسين الأداء الإداري داخل المؤسسات، حيث يغطي مختلف الجوانب المتعلقة بالإنتاج مثل التخطيط، التصنيع، التسويق، ضبط الجودة، والتدريب. يساعد هذا النظام على تعزيز ثقة كل من المستهلك والإدارة بقدرة المؤسسة على تقديم مستوى ثابت من الجودة من خلال تطبيق متطلبات محددة.

يُعد الإيزو 9000 بمثابة الهيكل الأساسي الذي يساعد المؤسسات على تبني إدارة الجودة الشاملة. وعلى الرغم من أن معايير الإيزو لا تقدم حلولاً تفصيلية للمشكلات، فإنها توفر إرشادات تضمن تنفيذ العمليات بشكل صحيح. في المقابل، تركز إدارة الجودة الشاملة على القيام بالأشياء بطريقة صحيحة والسعي الدائم للتحسين المستمر. ورغم أن الإيزو 9000 قد لا يجيب على جميع التساؤلات المتعلقة بالإدارة، فإنه يمثل خطوة أولى نحو تحقيق الامتياز المؤسسي.

كثيراً ما يحدث خلط بين مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومعايير الإيزو 9000، حيث يعتقد البعض أنهما متطابقان، في حين أن إدارة الجودة الشاملة أوسع نطاقاً وتُعد ثقافة تنظيمية تسعى للتحسين المستمر، بينما تركز شهادة الإيزو 9000 على الالتزام بعناصر المواصفة وتطبيق إجراءات التحقق.

ورغم وجود اختلافات، إلا أن هناك نقاط تقاطع بين المفهومين، حيث يُعتبر الحصول على شهادة الإيزو 9000 خطوة مبدئية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة. يدعم نظام الإيزو توثيق العمليات ويمنع التراجع، في حين تتطلب الجودة الشاملة معرفة العاملين بالأساليب الإحصائية لتحديد المشاكل ومعالجتها. كما تتداخل متطلبات الإيزو مع بعض أهداف الجودة الشاملة، مثل الاستجابة للشكاوى، المعايير، وإدارة الوثائق.

في النهاية، يُمكن اعتبار الإيزو 9000 كقاعدة صلبة تُبنى عليها إدارة الجودة الشاملة، حيث تُساعد معاييرها على ضبط العمليات، بينما تضمن مبادئ الجودة الشاملة التطوير المستمر، العمل الجماعي، وإدارة التكاليف بكفاءة.

ويمكن تلخيص أهم أوجه الاختلاف بينها في النقاط الآتية

أ. تهدف المؤسسات الحائزة على شهادة الايزو إلى التعامل غير المباشر مع الزبون في حين أن المؤسسات التي تطبق إستراتيجية الجودة الشاملة تهدف إلى التعامل المباشر والمستمر مع الزبون من خلال دراسة احتياجاتهم ورغباتهم والعمل على تلبيتها

ب. يمكن اعتبار نظام الايزو خطوة الأولى للتطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة لأنها الأشمل والأعم من الايزول

ت. المؤسسات المتحصلة على شهادة الايزو تطبق نفس المعايير والقواعد أي متماثلة عكس المؤسسات التي تطبق إستراتيجية فهي تختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب اختلاف أبعادها

ث. جميع المؤسسات الحائزة على الايزو خاضعة للمراجعة الدورية من طرف المؤسسات المعتمدة في المراقبة، عكس المؤسسات المطبقة لإستراتيجية الجودة الشاملة لا تحتاج إلى جهة خارجية لمراقبتها

ج. تسعى المؤسسات الناشئة والصغيرة إلى الاعتماد على شهادة الايزو لفتح أسواق جديدة لها أما المؤسسات الكبيرة تعمل على تطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة لتعزيز قدراتها التنافسية والمرور إلى التميز من خلال التعامل المستمر مع الزبائن (زياد فاضل محمد التميمي ورقة بحثية منشورة)

ومما سبق نستنتج ان نظام الجودة الايزو وإستراتيجية الجودة الشاملة إن أوجه التكامل بينهما تطبيق على أوجه الاختلاف بينهما لأنهما متكاملان لبعضهما البعض

والجدول الموالي يوضح الاختلافات الأساسية بين انظمة الجودة الايزو 9000 وإستراتيجية الجودة الشاملة

الجدول (3) : الاختلافات الأساسية بين شهادة الايزو 9000 وإستراتيجية الجودة الشاملة

المعيار	إستراتيجية الجودة الشاملة	شهادة الايزو 9000
منظور الجودة	من منظور شامل	يقوم على مواصفات موثقة
تركيز الجودة	تركز على الجانب الإنساني والاجتماعي وتحاول تكييفه مع الجانب الفني	تركز على الجانب الفني من خلال طرق تشغيل العمليات المختلفة

هدف الجودة	التحسين المستمر للإنتاجية والجودة	المراجعة الدورية بهدف التحديث المستمر للجودة
التطبيق	يشمل كل المؤسسة	يمكن أن تطبق في قسم أو فرع واحد
مسؤولية الجودة	مسؤولية كل العاملين والأقسام في المؤسسة	مسؤولية قسم ضبط الجودة
مدة التطبيق	يحتاج وقت طويل نسبيا	يحتاج وقت أقل
نوع المنظمة	تصلح لكل المؤسسات	حسب نوع عمليات المؤسسة

المصدر (:قاسم نايف علوان المحيماوي، 2006 ص 214)

يتضح من الجدول السابق أنه توجد اختلافات بين شهادة الايزو 9000 وإستراتيجية الجودة الشاملة إلا أنهما متكاملان، وتبقى أنظمة الجودة 9000 كخطوة للوصول إلى إستراتيجية الجودة الشاملة وفيما يلي أهم الدراسات التي اثبتت العلاقة بينهما

خلاصة الفصل الأول:

اتضح لنا من خلال هذا الفصل أن الجودة هي المحور الأساسي الذي تدور حوله إستراتيجية الجودة الشاملة في جميع نشاطات ووظائف المؤسسة، لأنه يتطلب تنسيقا وتوجيها للجهود من طرف الجميع وهذا من خلال رسم خطة طويلة المدى تنصب في موضوع الجودة والتي لها دور في تحقيق التميز للمؤسسة وربطها بالمواصفات القياسية العالمية ايزو 9000 ومن خلال هذا الفصل اتضح لنا النقاط الآتية:

✓ إن مفهوم الجودة الشاملة متعددة الاستعمالات كإستراتيجية، فلسفة، مدخل إداري، مدخل متكامل، نظام، ثقافة إلخ

✓ نجاعة إستراتيجية الجودة الشاملة مرتبط بتفاعل أبعادها؛

✓ وجود علاقة تكامل بين إستراتيجية الجودة الشاملة والإيزو 9000

✓ التأكيد على أن إستراتيجية الجودة الشاملة تعد من أهم الأساليب الحديثة التي يجب الاعتماد عليها لمسيرة التطورات الراهنة وغيابها يعرقل مسيرة التطور للمؤسسات الاقتصادية

الفصل الثاني

الإدارة الحديثة

1. ماهية الإدارة الحديثة وأنواعها

1-1 تعريف الإدارة

يُعدّ وضع تعريف دقيق وشامل للمصطلحات في العلوم الاجتماعية، وخاصة في مجال الإدارة، أمرًا معقدًا نظرًا للطبيعة الديناميكية والمتطورة للإنسان، بالإضافة إلى التأخر النسبي في الاهتمام بعلم الإدارة وتطوير بنيته النظرية. تتعدد العلوم التي تدرس الإدارة، وكل منها يتناولها من زاويته الخاصة، مما يؤدي إلى تنوع التعريفات. فيما يلي بعض هذه التعريفات:

✓ **فريدريك تايلور (Frederick Taylor):** الإدارة هي المعرفة الدقيقة لما تريد من الأفراد أن يقوموا به، ثم التأكد من أنهم يؤدونه بأفضل وأرخص طريقة ممكنة".

✓ **هنري فايول (Henri Fayol):** الإدارة تعني التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة".

✓ **كونتز وأودونيل (Koontz & O'Donnell):** الإدارة هي وظيفة تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين".

✓ **موسوعة العلوم الاجتماعية:** الإدارة هي العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ غرض معين والإشراف عليه".

✓ **جون مي (John F. Mee):** الإدارة هي فن الحصول على أقصى نتائج بأقل جهد، لتحقيق أقصى سعادة لكل من صاحب العمل والعاملين، مع تقديم أفضل خدمة للمجتمع".

✓ **هيلين بيفرز (Helen Beavers):** الإدارة هي عملية تحديد أهداف المؤسسة ورسم السياسات والخطط المناسبة لتحقيق هذه الأهداف والعمل على تنفيذ تلك الخطط".

هذه التعريفات تعكس تنوع وجهات النظر والمدارس الفكرية في دراسة الإدارة، مما يثري فهمنا لهذا المجال الحيوي.

1-1-1 الإدارة بين العلم والفن

2-1-1 الإدارة كعلم:

تُعرف الإدارة كعلم على أنها مجموعة من المبادئ، الأسس، القوانين، والنظريات التي تهدف إلى تنظيم وتوجيه جهود الأفراد والجماعات لتحقيق أهداف محددة بكفاءة وفعالية. تستند الإدارة إلى مناهج علمية تساعد في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، بما يضمن الاستخدام الأمثل للموارد (فايول، 1916؛ تايلور، 1911)

3-1-1 الإدارة كفن:

تُعتبر الإدارة مزيجًا من المهارات، القدرات، المواهب، والخبرات التي يكتسبها المديرون من خلال الممارسة العملية والتجارب الميدانية. ورغم الجهود المبذولة لتحويل الإدارة إلى علم ذي أصول ومبادئ ونظريات، والاتجاه المتزايد نحو استخدام الأساليب الرياضية والإحصائية وبحوث العمليات في مختلف فروعها، بالإضافة إلى الاستفادة من العلوم السلوكية كعلم النفس والاجتماع، إلا أن الواقع يُظهر ما يلي:

- لا يزال العديد من المديرين يتخذون قراراتهم بناءً على الحدس والتخمين.
 - تظل المشكلات الإدارية معقدة بحيث يصعب وضعها في قوالب رياضية أو نماذج عملية ثابتة.
- هناك تفاوت بين الدول المتقدمة والنامية في طبيعة ممارسة الإدارة كعلم وفن:
- في الدول المتقدمة، تُعتبر الإدارة علمًا أكثر منها فنًا، حيث تعتمد على التفكير والمنهج العلمي في اتخاذ القرارات، وتستند إلى نظريات ومبادئ علمية.
 - في الدول النامية، تُمارس الإدارة كفن أكثر منها كعلم، معتمدةً على المهارات والخبرات الشخصية، وأحيانًا تقترب من العشوائية في ممارستها.
- ينطبق هذا التفاوت أيضًا على المنظمات الناجحة والفاشلة؛ حيث تعتمد الأولى على الأسس العلمية في إدارتها، بينما تميل الثانية إلى الاعتماد على المهارات الشخصية والخبرات الفردية.

من هذا المنطلق، يمكن القول إن الإدارة تجمع بين العلم والفن، وتختلف درجة اقترابها من أي منهما بناءً على نوع وحجم المنظمات، والبيئة المحيطة، والعاملين فيها. وتُعد الإدارة علمًا إنسانيًا، حيث يتمحور موضوعها حول الإنسان، سواء كان عاملاً أو قائدًا، ويظل العنصر البشري هو الحاسم في العملية الإدارية، مهما تقدمت التكنولوجيا.

على سبيل المثال، يُظهر النظام التعليمي في اليابان كيف يمكن للإدارة الناجحة أن تسهم في تحقيق تقدم مستمر، من خلال التركيز على تطوير العملية التعليمية وإدارتها بفعالية.

في الختام، تُعتبر الإدارة مفتاح التقدم في أي مجتمع، كونها تنظيمًا جماعيًا هادفًا، وظاهرة اجتماعية تتطلب تمازجًا بين مجموعة من الأفكار والرؤى المتنوعة.

و عليه فإنه لا يفوتنا في هذا الصدد مادمننا في مجال مناقشة قضية الإدارة أن نستعرض أيضاً في إيجاز بعض صور تطور الفكر الإداري و على ضوء ذلك يمكن النظر للإدارة من خلال أربع مراحل أساسية تتمثل فيما يلي:

✓ الإدارة العلمية

✓ العلاقات الإنسانية

✓ المدرسة التجريبية

✓ اتجاه النظم في الإدارة

فإذا حاولنا إعطاء فكرة عن ملامح كل مرحلة من هذه المراحل كنتاج فكر إداري نقول إن حركة الإدارة العلمية تتمثل ملامحها فيما يلي:

- مصلحة المنظمة فوق مصلحة الأفراد

- تنظيم العمل هو الهدف ومن ثم التركيز عليه.

- الرقابة الصارمة.

- التدرج الهرمي في المسؤوليات و الاختصاصات.

- المنظمة عبارة عن تنظيم ميكانيكي.

أما مدرسة العلاقات الإنسانية فيمكن تلخيصها في إن الإنسان ليس حيوانا اقتصاديا:

- و من ثم عليها مراعاة إنسانيته.

- إن إشباع الاحتياج المادي لا يكفي وحده لتدفق الإنتاج.

- إن الاتصالات الجيدة مدخل صحيح لكفاءة الأداء و تحقيق النتائج.

و عليه فإن الإنسان في النهاية مرتبط بالجماعة و إنه يتعين كسب الرضا الإنساني في العمل . أما المدرسة التجريبية فهي تجمع الكثير من مبادئ الإدارة العلمية إنما في شكل أكثر تعديلاً وتطوراً يتمثل فيما يلي:

- يتعين تحديد المسؤوليات القانونية بدقة شديدة.

- تفويض كبير في المسؤوليات اليومية بالإضافة إلى نظام رقابة صارم...

- التحديد الدقيق لدور المدير.

- كل وحدة مستقلة تحت رقابة مدير واحد.

أما مدرسة النظم و هي من المدارس الحديثة في تطور الفكر الإداري فتحكمها بعض المبادئ نورد منها الثلاثة مبادئ الرئيسية التالية:

- الاتصالات : و هي الوسيلة التي من خلالها يتم تحقيق الترابط بين أجزاء المنظمة.

- التوازن : بين أهداف المنظمة و الأفراد.

- القرارات : التي من خلالها ينتظم العمل في المنظمة.

2-1 العوامل الممهدة لظهور علم الإدارة:

تُعتبر الإدارة ممارسة قديمة بدأت مع نشوء الحضارات الإنسانية، حيث أظهرت المجتمعات القديمة مثل المصريين، الصينيين، البابليين، الفرس، والرومان قدرات تنظيمية وإدارية في بناء المعالم وإدارة

شؤون دولهم. كما قدم المسلمون نماذج إدارية متميزة أسهمت في انتقالهم من حياة البداوة إلى تأسيس دولة ذات حضارة عظيمة.

ومع ذلك، لم تتبلور الإدارة كعلم ذي مبادئ ونظريات محددة إلا مع انطلاق الثورة الصناعية في أواخر القرن التاسع عشر. أدى ظهور الاختراعات والتقدم الصناعي إلى إنشاء مصانع كبيرة والتوسع في الإنتاج، مما أبرز الحاجة إلى أساليب إدارية أكثر فعالية.

من العوامل التي أسهمت في ظهور علم الإدارة:

1. اتساع حجم المشروعات وتعقيد مشكلاتها: أدى التوسع والتطور في المشروعات إلى زيادة تعقيد المشكلات الإدارية، مما استدعى تطوير أساليب علمية لإدارتها.

2. ظهور الشركات المساهمة: مع انتشار هذا النوع من الشركات، أصبح من الصعب على المساهمين إدارة المشروعات بأنفسهم، مما استلزم وجود مديرين محترفين يتولون هذه المهام، وبالتالي فصل الملكية عن الإدارة.

3. تطبيق مبادئ تقسيم العمل والتخصص: ساهم تقسيم العمل والتخصص في زيادة الكفاءة والإنتاجية، لكنه أوجد تحديات جديدة تتعلق بالتنسيق والتخطيط والرقابة.

4. تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية: مع زيادة تدخل الدولة ووضعها لضوابط تنظم عمل المشروعات الخاصة، أصبح من الضروري على المديرين فهم التشريعات والعلاقات بين المشروعات والدولة والمجتمع.

هذه العوامل، مجتمعة، دفعت الباحثين والممارسين إلى تبني أساليب علمية في معالجة المشكلات الإدارية، مما أدى إلى تطوير نظريات ومناهج مختلفة في علم الإدارة.

وقد ظهر عدد من رجال الإدارة والباحثين الذين حاولوا معالجة مشاكل الإدارة بالأسلوب العلمي المنظم بدلا من الاعتماد على أسلوب التجربة والخطأ، مما أدى إلى ظهور اتجاهات ومناهج مختلفة لدراسة الإدارة وفيما يلي نبذة مختصرة لهذه المدارس أو المداخل حسب تطورها التاريخي (نوال بوعلاق، 2020، ص 35)

1-3 مفهوم الإدارة العامة:

تُعد الإدارة العامة مفهومًا مختلفًا عن إدارة الأعمال، ولكل منهما نطاقه الخاص. فيما يلي توضيح لمفهوم الإدارة العامة وبعض الفروقات الرئيسية:

- ✓ الإدارة كنشاط قديم: بدأت الإدارة مع نشوء المجتمعات والمنظمات، وازدادت أهميتها مع توسع المؤسسات وتعقد الهياكل التنظيمية.
- ✓ الفرق بين الإدارة والقيادة: القيادة مفهوم أوسع من الإدارة؛ فهي تشمل إدارة الأفراد، لكنها تمتد إلى تحفيزهم واستنهاض طاقاتهم لتحقيق الأهداف المشتركة.
- ✓ التطور والتنمية مرتبطان بالإدارة: لا يمكن تصنيف الدول إلى متقدمة أو متخلفة إلا بالنظر إلى مستوى إدارتها؛ فالإدارة المتقدمة هي العامل الحاسم في نجاح المجتمعات.
- ✓ دور الإدارة في تنظيم الموارد: داخل أي منظمة توجد عناصر إنتاج متعددة (الموارد البشرية، المواد، المعدات، المباني). الإدارة هي التي تنسق بين هذه العناصر لتحقيق الإنتاج بأقل تكلفة وفي أقصر وقت.
- ✓ أهمية الإدارة الناجحة: الإدارة الفعالة قد تكون غير مرئية، لكن غيابها يُلاحظ من خلال النتائج السلبية على مستوى المؤسسات والدول. (محمود حسني الهواسي 2020، ص24)

1-3-1 مظاهر سوء الإدارة على مستوى الدولة

- عدم اعتماد الدولة على التخطيط العلمي لتنظيم الموارد البشرية والمادية
- عدم وجود إدارة عامة منظمة
- خضوع الدولة لأهواء رجال السياسة
- تعدد مراكز القرار في الإدارة العامة
- الفساد في الإدارة العامة مما يسهل انهيار الدولة
- تفتت الإدارة العامة وسيادة التنظيم اللامركزي المبعثر

- سوء اختيار العاملين وعدم وضعهم في المناصب التي تناسب قدراتهم

2-3-1 مظاهر سوء الإدارة على مستوى المؤسسة والشركة والمنظمة

- الاستهانة بالمنافسين الذين يستولون على جزء من سوق المنظمة
- اقتراض أموال دون التخطيط لسدادها مما يوقع المؤسسة في العسر والعجز المالي
- التساهل في منح الائتمان ومنح ذمم يصعب تحصيلها وتصبح ديون هالكة
- التراخي في سداد الديون مما يضر بسمعة المؤسسة وتشدد الغير في إقراض المؤسسة عند حاجتها
- عدم تخطيط الموارد بشكل علمي سليم
- استعمال الموارد لغايات شخصية غير غايات المؤسسة

3-3-1 أهمية الإدارة:

- الإدارة مثل القلب هي العضو المسؤول عن تحقيق نتائج المنظمة مثل القلب المسؤول عن إمداد الجسم بالدم اللازم لبقائه
- الإدارة مسؤولة ليس لها أهمية في ذاتها وإنما مسؤولة عن تحقيق نتائج
- أهمية الإدارة مستمدة من النتائج المفروض أن تحققها في المجتمع في جميع المجالات
- لا يمكن تصور منظمة أو شركة أو مؤسسة بدون إدارة
- الإدارة مطلوبة وضرورية لكل أنشطة المنظمات ولكل مستويات الإدارة

4-1 مستويات الإدارة

✓ الإدارة العليا

✓ الإدارة الوسطى

✓ الإدارة الدنيا التنفيذية

أ. الإدارة العليا:

تُعد الإدارة العليا المستوى الاستراتيجي في أي منظمة، وتحتاج إلى مهارات متعددة لضمان نجاح المنظمة. من بين هذه المهارات:

- ✓ القدرة على التحليل والتركيب: لفهم المشكلات المعقدة وتفكيكها إلى أجزاء يسهل التعامل معها.
- ✓ الإبداع والابتكار: لتطوير حلول جديدة وفعالة تتناسب مع التغيرات المستمرة في البيئة المحيطة.
- ✓ اتخاذ القرارات: بناءً على تقييم شامل للمواقف، مع القدرة على اختيار البدائل الأكثر ملاءمة.
- ✓ المهارات الفكرية والإنسانية: لفهم أبعاد القضايا المختلفة، والتفاعل بمرونة مع فرق العمل.

ب. الإدارة الوسطى:

الإدارة الوسطى هي حلقة الوصل بين الإدارة العليا والمستويات التنفيذية، وتُعد مسؤولة عن تحويل الاستراتيجيات إلى خطط عملية. وتحتاج إلى المهارات التالية:

- ✓ القدرة على القيادة: لتوجيه الفرق وتحفيزهم نحو تحقيق الأهداف.
- ✓ التحفيز وبناء العلاقات: لتعزيز روح الفريق ورفع معنويات الموظفين.
- ✓ مهارات الاتصال: لضمان وضوح الأهداف والتعليمات، والتنسيق بين مختلف الأقسام.
- ✓ حل مشكلات العمل: للاستجابة للتحديات اليومية، وتقديم الحلول الفعالة.
- ✓ التعاون والعمل الجماعي: لتحقيق التكامل بين فرق العمل المختلفة.

ت. الإدارة الدنيا التنفيذية:

تمثل الإدارة الدنيا المستوى التشغيلي في المنظمة، حيث تُترجم الخطط إلى واقع عملي. وتتطلب هذه المرحلة مجموعة من المهارات العملية والتنظيمية:

- ✓ القدرة على تنفيذ الأعمال الفنية والمتخصصة: الإشراف المباشر على العمليات اليومية وضمان تنفيذ المهام بكفاءة.
- ✓ وضع البرامج والرقابة على التنفيذ: ضمان سير العمل وفق الخطط الموضوعة، مع متابعة الأداء وتصحيح الانحرافات.
- ✓ شمولية الإدارة: الإداري في أي مستوى يُمارس وظائف الإدارة الخمس (التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، والرقابة)، وإن اختلفت النسب.
- ✓ اختلاف التركيز وفق المستوى الإداري: الحاجة للتخطيط تزيد في الإدارة العليا، بينما التركيز على التنفيذ أكبر في المستويات الدنيا.
- ✓ توزيع الوقت الإداري: في المستويات الدنيا، يُقضي وقت أكبر في التنفيذ والمتابعة اليومية مقارنة بالإدارة العليا التي تركز على التخطيط الاستراتيجي.. (Denhardt, R. B., & Denhardt, J., 2015).

5-1 مفهوم عمومية الإدارة:

عمومية الإدارة تعني أن المدير الناجح الكفاء يمكنه إدارة أي نشاط من أنشطة المنظمة المختلفة، بغض النظر عن طبيعة النشاط أو القطاع. من أبرز مظاهر هذا المفهوم:

- ✓ مرونة القدرات الإدارية: مدير التسويق الناجح يمكن أن يصبح مديرًا ناجحًا للإنتاج، لأن المهارات الإدارية الأساسية (مثل التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة) تظل ثابتة.
- ✓ الإدارة كفن شامل: القائد العسكري الناجح يمكن أن يدير منظمة مدنية بكفاءة، إذ أن مبادئ الإدارة وقواعدها تُطبق على مختلف القطاعات.
- ✓ جذور فلسفية: هذا المفهوم ليس جديدًا؛ فقد أشار إليه الفيلسوف سقراط، وأصبح فيما بعد حجر الأساس لفكرة جعل الإدارة مهنة مستقلة.

✓ فصل الملكية عن الإدارة: ترسخ مفهوم عمومية الإدارة مع تطور الفكر الإداري الحديث، حيث بات يُنظر إلى الإدارة كمهنة تُمارس بموضوعية من قبل محترفين، بعيداً عن امتلاك المنظمة.. (محمود حسني الهواسي 2020، ص56)

6-1 أولوية الإدارة:

✓ تعد الإدارة من أهم أوجه النشاط الإنساني حيث ترتبط بحياة كل فرد وكل مجموعة في الأسرة، المدرسة - المصنع - الجامعة - المؤسسة.

✓ الإدارة تشمل جميع النشاطات الإنسانية وهي تقف خلف كل نشاط أو إنتاج أو خدمة وهي السبب في النجاح أو الفشل

✓ إن انجح المجتمعات اليوم هي أفضلها إدارة، لأن الإدارة هي الأساس في تحقيق التفوق والتقدم هناك دول غنية بالثروات لكنها تعاني التخلف بسبب افتقاد هذه الدول الى الإدارة العلمية السليمة التي تحسن استخدام الموارد

✓ هناك دول ليس لها موارد لكنها تعتمد على المهارات الإدارية المتوافرة لديها وأصبحت من الدول المتقدمة جدا بفضل إدارتها مثل اليابان وماليزيا وغيرها

✓ لذا لا بد من إعطاء الأولوية للعمل الإداري وتحسين كفايته وأدائه حتى يمكن الحصول على أفضل نتائج للجماعة وللمجتمع

7-1 إذن تعريف الإدارة:

هي علم وفن ومهنة وموهبة وتخصص علمي وليست استعراض لبطولات شخصية وليست ركوب للسيارات الحديثة وليست تباهي بالتكنولوجيا وليست استخدام للسكربتيرات الجميلات بل هي تهدف إلى معرفة ما تريد من الآخرين أن يقوموا به ثم التأكد من أنهم يقومون به بأفضل وارخص طريقة

وهي التنبؤ والتخطيط والتنظيم والقيادة والتحفيز والتنسيق والرقابة وهي تنفيذ الأشياء بواسطة الآخرين من اجل تحقيق الأهداف المتوخاة بسرعة قصوى وبأقل كلفة أي كما نقول أقصى مردود بأقل جهود

الإدارة العامة هي جميع العمليات التي تستهدف تنفيذ السياسة العامة للدولة وذلك عبر استخدام وتنظيم وإدارة الطاقات البشرية والمادية

وهي نشاط عام يهدف الى تقديم الخدمة العامة لتسيير الحياة اليومية للمواطنين في مختلف المجالات الاقتصادية والأمنية والثقافية والتربوية والرياضية والبيئية

وهي مجموع العمل الحكومي الموجه نحو أداء الخدمات العامة والإنتاج الحكومي وتنفيذ مختلف القوانين

8-1 إدارة الأعمال:

تعني تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة جهود الأفراد الآخرين لتحقيق أهداف خاصة محددة في منشآت خاصة تعود ملكيتها لأفراد أو شركات مساهمة، يوجد اختلاف بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال كما يوجد أوجه شبه بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال (المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، 2004 ص 12)

1-8-1 أوجه الاختلاف بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال:

الإدارة العامة:

- ✓ تعمل في ظروف احتكارية
- ✓ تؤدي خدمات عامة ليس هدفها الربح إنما الخدمة واجب
- ✓ تلتزم قاعدة مساواة المواطنين أمام الخدمة دون تمييز
- ✓ الموظف يعمل بصفته لا بإسمه أي باسم النظام العام
- ✓ تخضع الإدارة العامة للمسؤولية العامة
- ✓ تلتزم الإدارة العامة بتزويد المواطنين بالمعلومات التي تمكنهم من الرقابة
- ✓ الإدارة العامة ضخمة وفيها عدد كبير من الموظفين

إدارة الأعمال:

- ✓ تتميز بروح المنافسة الحادة
- ✓ تهدف الى تحقيق أقصى ربح ممكن

- ✓ ليست ملزمة في أن تساوي بين جميع الزبائن
- ✓ الموظف يعمل بإسمه شخصيا
- ✓ لا تخضع مؤسسات القطاع الخاص للمسؤولية العامة
- ✓ اصغر عادة من الإدارات العامة
- ✓ اقل بعدد الموظفين والعاملين حيث لا يتم توظيف أحد ليسوا بحاجة إليه

1-8-2 أوجه الشبه بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال

- ✓ مبادئ كل منهم واحدة مثل التخصص وتقسيم العمل ووحدة القيادة وتكافؤ السلطة والمسؤولية والتفويض وغير ذلك
 - ✓ ترمي كلاهما إلى تحقيق أهدافها بأقل كلفة وأقصر وقت وأفضل إنتاج كما ونوعا وسعرا وجوده
 - ✓ تسعى الإدارة العامة والخاصة الى خدمة المواطنين وإشباع حاجاتهم
 - ✓ يمكن أن تعمل الإدارة العامة في جو منافسة مع إدارة خاصة تمارس نفس النشاط
 - ✓ تخضع الإدارة الخاصة مثل الإدارة العامة لمراعاة الصالح العام والمساواة بين الزبائن
- إن الإدارة العامة وإدارة الأعمال مختلفتان في الشكل فقط لكنهما متفقتين في الجوهر والأساس لأن الإدارة عملية مشتركة بكافة النشاطات الجماعية العامة والخاصة المدنية والعسكرية الكبيرة والصغيرة

2. مدخل الإدارة العلمية:

ارتبطت نظرية الإدارة العلمية باسم المهندس الأمريكي فريدريك تيلور (1856-1915)، الذي عمل في صناعة الصلب وسعى لتحسين كفاءة العمل والإنتاجية. ركزت فلسفته على تحقيق أعلى مستويات الرفاهية لكل من صاحب العمل والعامل من خلال زيادة الإنتاجية الفردية.

لاحظ تيلور وجود عائقين رئيسيين أمام زيادة الإنتاجية:

- ✓ جهل الإدارة بالأساليب العلمية لتحديد كمية العمل والوقت اللازم لإنجازه.

✓ تكاسل العمال، الناتج عن الميل الفطري للراحة وغياب الحوافز المشجعة لبذل المزيد من الجهد.

استندت الإدارة العلمية إلى مبدأ البحث عن أفضل أسلوب لأداء العمل من خلال تحليل المهام إلى حركات بسيطة يمكن قياسها باستخدام أدوات توقيت دقيقة، مما يساعد على تجنب الحركات غير الضرورية وتحسين الأداء. عُرفت هذه المنهجية باسم دراسة الوقت والحركة.

في بعض التجارب، درس تيلور الجوانب المادية للعمل، فوجد أن الوزن المثالي لحمولة الجاروف هو 22 رطلاً، كما حدد تصميمًا مناسبًا لكل نوع من أنواع الجرف. أما على الجانب البشري، فقد أظهرت تجاربه أنه يمكن تدريب العاملين على مناولة الحديد الخام لزيادة الجمل اليومي المنقول من 12.5 طن إلى 47.5 طن، أي زيادة إنتاجية الفرد بمعدل 400%.

تعكس هذه النتائج جوهر الإدارة العلمية، التي تهدف إلى تحقيق الكفاءة المثلى عبر التوفيق بين تطوير أساليب العمل وتحفيز العمال لتحقيق أداء أعلى.

● وتتلخص مفاهيم تيلور عن الإدارة العلمية فيما يلي:

1. التخلي عن المفاهيم القديمة في الإدارة القائمة على التجربة والخطأ وإحلال الأساليب العلمية محلها.
2. استخدام الطرق العلمية في اختيار وتدريب العمال.
3. البحث عن أحسن طريق ممكنة لأداء أي عمل معين وتحديد الوقت الأمثل الذي يجب على أن يستغرقه الأداء.
4. إيجاد وتنمية نوع من الصداقة والتعاون التام بين الإدارة والعمال.
5. التركيز على وظيفة التخطيط وفصلها عن وظيفة التنفيذ ، أي يكون هناك تقسيم عادل للمسئولية بين الإدارة والعمال ، على أساس قيام الإدارة بمهام تخطيط العمل على أن يتولى العمال مهام التنفيذ
6. مشاركة العمال ماليًا في المكاسب التي تتحقق نتيجة ارتفاع الكفاية الإنتاجية والربح (نظام الحوافز التشجيعية للعمال).

تطبيق مبدأ التخصص في وظائف الإشراف ، بمعنى تقسيم عمل المشرف العام الى عدة أجزاء يتولى كل جزء ملاحظ مباشر مثل ملاحظ الأوامر التشغيل وملاحظ للأمن وملاحظ لجودة الإنتاج وبالتالي يتلقى العامل الواحد تعليماته من أكثر من ملاحظ مباشر

وقد قوبلت حركة الإدارة العلمية في الولايات المتحدة الأمريكية بمقاومة عنيفة وخاصة من النقابات العمالية ، وتركز النقد في أن تيلور تعامل مع الإنسان كتعامله مع الآلة وتجاهل العلاقات الإنسانية ، واعتبر أن زيادة الأجر هو المحرك الأساسي لرفع مستوى الأداء ، كما حصر اهتمامه بالمستوى التشغيلي للمصنع واغفل النواحي الإدارية الأخرى.

وأخيراً اعتبر تيلور أن الإدارة علم له أصوله القابلة للتطبيق في حل جميع المشكلات وفي مختلف الظروف ، وتجاهل أهمية عنصر التقدير الشخصي والمهارات الفردية في اتخاذ القرارات ، مع أنه من المعروف أن الإدارة هي علم وفن في نفس الوقت.

1-2 هندسة الإدارة:

لكل عصر خصائصه ومتطلباته للتفوق والتقدم، والقرن الحادي والعشرون يتميز بسيطرة التكنولوجيا والابتكار، مما يستدعي التخلي عن الطرق التقليدية في الإدارة واعتماد أساليب حديثة تهدف إلى تحسين الأداء بجوانبه المختلفة من حيث التكلفة، الجودة، الخدمة، والسرعة.

إن الإدارة الفعالة تسعى إلى تسخير الطاقات وتوجيهها بأسلوب علمي منظم، مع إعادة هيكلة المؤسسات بما يتماشى مع المعايير الحديثة، لأن البقاء في مكان واحد دون تقدم يعني التراجع. لذا، من الضروري للمؤسسات أن تتخطى الهياكل الجامدة وتتفاعل باستمرار مع المتغيرات السوقية.

يُعد تبني هندسة الإدارة مدخلاً أساسياً لتحقيق هذا التحول، من خلال اعتماد طرق جديدة في التفكير، والتخلي عن الأساليب القديمة لصالح تصميم شامل للعمليات الإنتاجية. لا يكفي التطوير الجزئي للوظائف أو الهياكل التنظيمية، بل ينبغي أن يكون التطوير شاملاً، يشمل مدخلات ومخرجات العملية الإنتاجية، مع تعزيز الابتكار والتجديد.

إن البحث عن حلول مبتكرة بدلاً من الاكتفاء بالمعالجات المؤقتة يساهم في تحقيق قفزات نوعية نحو النجاح والتميز. كما أن اعتماد المنافسة المستمرة، سواء مع الذات أو مع المؤسسات الأخرى، يعزز من

فرص البقاء في الصدارة ويُكرس ثقافة التحسين الدائم والتفوق المستمر. (مفلح راتب الحميدي، 2016، ص 17)

1-1-2 خطوات هندسة الإدارة:

الأعمال الناجحة لا يتم إنجازها بدون تخطيط جيد، لذلك يعد التخطيط لعملية هندسة الإدارة من أهم المراحل لتحقيق عنصرَي الكفاءة والفاعلية اللذين سبق ذكرهما، وتنقسم عملية التخطيط إلى أربع مراحل هي: التشخيص والتخطيط، والتنفيذ، والمتابعة.

أما التشخيص فيهتم بتحديد المشكلة، وتعريف جوانبها ليأتي بعد ذلك التخطيط من خلال تحديد الأهداف، ووضع خطة متكاملة يتم بعدها السير في تنفيذ هذه الخطة حسب جدول زمني لنتهي إلى تقويم النتائج، والتعرف على درجة فاعليتها.

وقد وضع خبراء الإدارة عدة خطوات لتحقيق هندسة الإدارة وهي على التوالي:

- تحديد مجالات التطوير من خلال دراسة الوضع الحالي للمنظمة وقياس درجة رضا العملاء وما يرتبط بها من جودة السلعة أو الخدمة، وأسباب ذلك وطرق تحقيقه إن لم يكن موجوداً.
- والخطوة الثانية هي إعداد خريطة العمليات الحالية، وهي أشبه بدراسات الجدوى التي تجريها للمشاريع الجديدة، ويتم فيها رسم الخرائط التوضيحية للعمليات التي تؤديها المنظمة مع إعطاء مسميات محددة لهذه العمليات مثل عملية الشراء..عملية التخزين..عملية التصنيع..عملية التسويق والترويج..عملية البيع..).
- والخطوة الثالثة هي تحديد التعديلات اللازمة وهي الخطوة الأكثر صعوبة حيث تستغرق وقتاً وجهداً كبيرين، وتبرز في هذه الخطوة قيمة التدريب الفني والفكري والسلوكي الذي يساهم في زيادة سرعة العمليات، واختصار عدد الخطوات للعملية الواحدة وضغط العادم، ورفع مستوى الجودة للعملية.
- والخطوة الرابعة هي المقارنة مع أفضل المؤسسات والمنظمات التي تمكنت من تحقيق النجاح في عمليات هندسة الإدارة، وذلك للاسترشاد والإفادة بما حققتة المنظمات التي سبقت تطوير عملياتها، وتنقلنا هذه الخطوة إلى التي تليها، وهي إعادة تصميم العمليات، والإدارة الناجحة في

هذه الخطوة تحديداً تعتمد الأساليب الحديثة غير التقليدية التي تقوم على التكنولوجيا الحديثة وتكنولوجيا المعلومات والتفكير الابتكاري، لننتقل في النهاية للخطوة الأخيرة، وهي عمليات التنفيذ والمتابعة بتطبيق العمليات الجديدة، وقياس مؤشرات النجاح. (شيراز حايف سي حايف، 2018، ص23)

2-1-2 خصائص هندسة الإدارة

تتضح خصائص عمليات التطوير وإعادة هيكلة الإدارة من خلال الخطوات التنفيذية لهندسة الإدارة، حيث تظهر هذه الخصائص في دمج عدة وظائف في وظيفة واحدة، وإشراك الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بوظائفهم، وتنفيذ الأعمال وفقاً لطبيعة كل نشاط. كما تتنوع خصائص العمليات لتتلاءم مع الأسواق المختلفة وتلبية متطلبات العملاء.

تُعد تقليل المركزية، وخفض مستويات الرقابة، وتقليل الحاجة إلى التحقق المتكرر من المعلومات من أبرز سمات هندسة الإدارة، مستفيدة من تكنولوجيا المعلومات التي توفر الدقة والسرعة وتقلل الفاقد. يُضاف إلى ذلك الاعتماد على فرق العمل، وتطبيق الإثراء الوظيفي من خلال توسيع صلاحيات الموظفين، مع التحول من مجرد التدريب إلى التعليم المستمر والفعال.

كما تتميز عمليات هندسة الإدارة بالتركيز على الأنشطة لتحقيق النتائج، وتحويل معايير الترقية من الأداء إلى الكفاءة، مما يعزز ولاء الموظف تجاه العمل بدلاً من رئيسه المباشر. ويتحول المديرون من مشرفين إلى قادة، ويتغير شكل التنظيم من الهرمي إلى المستويات الرأسية، مما يجعل المسؤولين أكثر تركيزاً على القيادة بدلاً من الرقابة.

2-2 الحاجة الماسة للتطور

التطور ليس مجرد هدف، بل هو منهج استراتيجي لتحقيق غايات واضحة تسعى من خلالها المنظمات إلى تحقيق رضا العملاء والوصول إلى أفضل النتائج. تصبح الحاجة إلى التطور أكثر إلحاحاً عندما تواجه المؤسسات مشكلات مثل انخفاض الإنتاجية، تدني الأداء، تراجع الروح المعنوية، انخفاض المبيعات، أو فقدان العملاء. كما يُعد التطور ضرورياً لاستعادة القدرة على المنافسة وتعزيز الكفاءة التشغيلية.

يتزايد الضغط على المنظمات للتطور عندما تسعى لتحقيق مستويات عالية من الكفاءة والفعالية، حيث تشير الكفاءة إلى الاستغلال الأمثل للموارد، بينما تعكس الفعالية القدرة على تحقيق الأهداف المحددة. وتُعد هندسة الإدارة الأداة المثلى لتحقيق هذا التوازن، من خلال تبني ممارسات جديدة تلبي احتياجات العصر، وتجاوز العمليات التقليدية التي لم تعد فعالة.

تُساهم هندسة الإدارة في تصميم عمليات مرنة ومبتكرة تركز على متطلبات العميل، مع وضع قوانين إدارية حديثة تدعم أهداف المنظمة وتتكيف مع تقلبات السوق. هذه المقاربة تُعزز تجربة العميل وتضمن تلبية توقعاته، مما يرفع من مستوى أداء المؤسسة ويدفعها نحو الاستدامة والريادة في بيئتها التنافسية.

3-2 الإدارة ومتطلبات التحديث

يختلف شكل القيادة والإدارة التي تسعى للتحديث والتطور عن الأنماط التقليدية الثابتة، وفي عملية إعادة هندسة الإدارة تتلاحم القيادة والإدارة مع العاملين، مع احتفاظ كل عنصر بدوره؛ إذ تدعم القيادة الجهود الكلية المبذولة في إعادة هندسة الإدارة وتختار المستشارين من داخل المنظمة أو خارجها، كما تراقب القيادة تطبيق خطط هندسة الإدارة وتقييم النتائج، بينما تتولى الإدارة مهام وضع خطط المؤسسة والإشراف على تنفيذها في مختلف مراحلها، وتتصل بشكل مباشر بالقيادة، وتمتلك الصلاحيات التي تمكنها من توفير الموارد التي يحتاجها فريق إعادة هندسة الإدارة، أما الفريق الذي يتولى تنفيذ المخططات من العاملين المتخصصين فيمیزه في الطرق الحديثة المشاركة الفعالة والتعاون والرغبة في تحقيق الهدف.

يضاف إلى العناصر السابقة في عملية إعادة هندسة الإدارة اللجنة الموجهة، وهي المسؤولة عن وضع وتطوير استراتيجيات هندسة عمليات المؤسسة، ومراقبة التنفيذ وتقييم النتائج، وغالباً ما تتكون من كبار المديرين بالمنظمة، ويتم التنسيق بين القيادة والإدارة والعاملين عبر منسق عام العملية التطوير، وهو الشخص الذي ينسق بين المشروعات المنفصلة، ويبحث في تطوير أساليب هندسة الإدارة لاستمرار زيادة كفاءتها وفعاليتها. (إسماعيل محمد الصرايرة، 2012 ص 32)

4-2 مهام الإعداد والتدريب

للإعداد والتدريب دور محوري في نجاح المؤسسات التي تتبنى أسلوب إعادة الهيكلة وهندسة الإدارة، إذ تتطلب هذه العمليات تطوير مهارات فنية وفكرية وسلوكية حديثة تساعد العاملين على تجاوز الأساليب التقليدية. يشمل الإعداد تهيئة العاملين نفسيًا ومعلوماتيًا، مع تسليط الضوء على المشكلات الحالية في المؤسسة وشرح الجهود المطلوبة لمعالجتها.

بعد مرحلة الإعداد، تأتي مرحلة التدريب التي تُعد ضرورية لنجاح هندسة الإدارة. يشمل التدريب عدة جوانب:

- الجانب الفني: يركز على رفع كفاءة الأفراد، وتعزيز مهاراتهم المهنية في مجالات مثل التسويق، دراسة سلوك المستهلك، تحليل المنافسة، أساليب الحفاظ على العملاء، بالإضافة إلى تحسين العمليات من خلال استثمار التكنولوجيا الحديثة.
- الجانب الفكري: يُبني قدرة العاملين على اتخاذ القرارات، وحل المشكلات، وتنظيم المعلومات، مع تعزيز التفكير الإبداعي والابتكاري، مما يعكس أهمية رأس المال المعرفي في القرن الحادي والعشرين.
- الجانب السلوكي: يكمل العملية التدريبية عبر تطوير مهارات العمل الجماعي، وتعزيز روح التعاون، بما يُمكن المديرين والعاملين من أداء وظائفهم بكفاءة ضمن فرق عمل متجانسة.

بهذا التكامل بين الإعداد والتدريب، تصبح المؤسسات أكثر قدرة على التكيف مع التحديات وتحقيق الكفاءة والفعالية في بيئة عمل ديناميكية ومتغيرة.

5-2 ثمرات التطور الإداري

هندسة الإدارة هي عملية دائمة ومتجددة، وترتبط إلى حد كبير بالمتغيرات التي تشهدها الأسواق وتغير مستوى رضا العملاء، وهي ليست عملية تجميلية للإدارة وإنما عملية هادفة يتم قياس مستوى نجاحها وثمرات فعاليتها، والتي تظهر جلية في سرعة إنجاز العمل وخفض التكاليف وتقليل معدل الأخطاء وتحسن الأداء.

وعلى مستوى العاملين تظهر ثمرات هندسة الإدارة في رفع الروح المعنوية للعاملين، وتوسيع صلاحيات الموظف، وظهور ثمار الإبداع والأفكار الجديدة، وتنمية إحساس الموظف بالإنجاز والانتماء للمؤسسة، وتنويع قدرات الموظف واستمرار تطوير قدراته وزيادة تنافس الأفراد لتحقيق ما هو أفضل من خلال تحقيق العدالة والموضوعية في تقييم الأداء.

ومن ثمرات هندسة الإدارة على مستوى العملاء تحقيق نتائج أفضل للخدمة أو المنتج للوصول لرغبات العملاء مما يرفع الروح المعنوية للموظفين لإحساسهم برضا العميل، وتحسين جودة الخدمة بحيث تكون المنظمة أو المؤسسة قادرة على الإيفاء بمتطلبات السوق.

3. مدخل وظائف الإدارة

كان هنري فايول (1841 - 1925) والذي يعمل مهندس بإحدى شركات المناجم بفرنسا يجرى عدة دراسات عن المنهج العلمي لدراسة مهمة المدير والمبادئ العامة للإدارة ، وقام بنشر مؤلفه عام 1916 بعنوان (الإدارة الصناعية والعمومية).

وقد أبرز فايول وظيفة الإدارة كوظيفة متميزة تماماً عن وظائف المشروع الأخرى كالتمويل والتأمين والمحاسبة والإنتاج ، وأوضح أن وظائف الإدارة تشمل التخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والمراقبة

ووضع " فايول " أربعة عشر مبدأ للإدارة ولكنه دعا الى وجوب استعمالها وتطويرها حسب الظروف وهذه المبادئ كالآتي:

1. تقسيم العمل : وهو نفس مبدأ التخصص الذي يستهدف للحصول على قدر أكبر من الإنتاج بنفس الجهد الذي يبذله العامل.

2. السلطة والمسئولية : ويعد فايول أن السلطة والمسئولية مرتبطتان ، فالمسئولية تتبع السلطة وتنبثق منها ، والسلطة في نظره هو مزيج من السلطة الرسمية المستمدة من مركزه كمدير والسلطة الشخصية التي تتكون من الذكاء والخبرة والقيمة الخلقية.

3. النظام والتأديب : يعنى ضرورة احترام النظم واللوائح وعدم الإخلال بالأداء.

4. وحدة الأمر : أي أن الموظف يجب أن يتلقى تعليماته من رئيس واحد فقط.
5. وحدة التوجيه : ويقضى هذا المبدأ أن كل مجموعة من النشاط تعمل لتحقيق هدف واحد ويجب أن يكون لها رئيس واحد وخطة واحدة. ويختص مبدأ وحدة التوجيه بنشاط المشروع ككل في حين أن مبدأ وحدة الأمر يتعلق بالأفراد فقط.
6. تفضيل الصالح العام للمشروع على المصالح الشخصية للأفراد.
7. تعويض ومكافأة الأفراد من عملهم بصورة عادلة.
8. المركزية : ويعنى تركيز السلطة في شخص ثم تفويضها في ضوء الظروف الخاصة بكل مشروع.
9. تدرج السلطة أو التسلسل الهرمي ويعنى تسلسل الرؤساء من أعلى إلى أسفل وتوضيح هذا التدرج الرئاسي لجميع مستويات الإدارة.
10. المساواة بين الأفراد وتحقيق العدالة بينهم لكسب ثقتهم وزيادة إخلاصهم للعمل.
11. الترتيب : ويقصد به الترتيب الإنساني ، أي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ، والترتيب المادي للأشياء
12. ثبات الموظفين في العمل : لان تغيير الموظفين المستمر يعتبر من عوارض الإدارة السيئة
13. المبادرة : أي إعطاء الموظف الفرصة لممارسة قدرته على التصرف وتنمية روح الخلق والابتكار
14. روح الجماعة : تنمية روح التعاون بين الأفراد وتشجيعهم على العمل الجماعي. (هارولد كونتز 1989، ص 35)

ومن أهم العلماء الذين أسهموا بدراساتهم في هذا المدخل هو ماكس وبر (1864 - 1920)

عالم الاجتماع الألماني ، وقد ساهم مساهمة كبيرة بتقديمه نموذج الخاص بالتنظيم الإداري البيروقراطي ، وهذا النموذج في حقيقته لا يحمل أي من المعاني الغير مرغوبة الشائعة الآن في الاستخدام العادي للكلمة.

فالبيروقراطية ترتبط دائما بالتنظيمات الكبيرة الحجم، وهذه التنظيمات تتميز بتعدد المشاكل التنظيمية والإدارية التي تواجهها . فمن ناحية نجد أن العمل الواحد مقسم الى أجزاء صغيرة وان العمل

الواحد يقوم به مجموعة كبيرة من الأفراد ، ومن ناحية أخرى يضم التنظيم مستويات إدارية متعددة تجعل عملية الاتصال رأسياً وأفقياً في منتهى الصعوبة ، ومن ناحية ثالثة فإن العلاقة بين الرئيس والمرؤوس لا تصبح علاقة شخصية ومباشرة بحيث تصعب عملية تقييم كفاءة المرؤوسين . وفي ظل هذا المناخ المعقد يصبح من الضروري وجود لوائح تحكم عملية تحديد الخطوط الفاصلة بين مختلف التخصصات ويصبح من الضروري وجود مسالك محددة للاتصال الرسمي تحددها الإدارة العليا ، وبذلك تتجرد الوظائف من شتى المؤثرات الشخصية.

ويتضح مما سبق أن البيروقراطية تستهدف إلغاء الطابع الشخصي من حيث توزيع الأعمال أو طرق الداء والتقييم، فهي ضرورة لجميه التنظيمات الكبيرة الحجم.

وإذا أمكن تحويل المثالية الى واقع فإنها تصبح أفضل شكل تنظيمي ممكن، لكن الذي يحدث عادة هو التماذي في تطبيق اللوائح والقوانين والتمسك الحرفة بها ، ومع طول تعود العاملين على هذا المناخ وصعوبة تعديل اللوائح بما يتمشى مع المتغيرات ، يزحف مرض الجمود التنظيمي عليها وتصبح المبادرات الشخصية شيئاً نادر الحدوث أو مخالف للوائح والقوانين ، ومن ثم تبدأ الآثار السلبية للبيروقراطية في الظهور.

1-3 مدخل العلاقات الإنسانية

بدأت دراسات هذه المدرسة بالتجارب التي أجراها التون مايو (1880 - 1949) بمصانع الهوثورن بشركة ويسترن الكترينك ما بين عام 1924 وعام 1932 وكان الهدف في البداية قياس الآثار المترتبة على تغيير الظروف المادية للعمل كالإضاءة والتهوية والرطوبة والضوضاء وسوء توزيع فترات الراحة والأجور التشجيعية على إنتاجية العمال . وقد قاموا بعدة تجارب لاختبار صحة الفرض كما يلي:

✓ قام الباحثون باختيار مجموعتين احدهما تجريبية والأخرى ضابطة ، وعملوا على إدخال تحسينات في ظروف الإضاءة بالنسبة للمجموعة التجريبية وحدها غير إنهم لاحظوا أن معدل الإنتاج قد ارتفع في المجموعتين . فاستنتجوا أن هناك عاملاً آخر غير الإضاءة أدى إلى زيادة الإنتاج.

في تجربة أخرى قام الباحثون بعزل ست فتيات في حجرة اختبار السهولة دراسة التغيرات التي تطرأ على معدلات الإنتاج بعد تغيير ظروف العمل المادية . وقد أشارت النتائج الى ارتفاع في معدلات الإنتاج ، ولكن بعد مراحل عديدة من التجربة والعودة الى ظروف العمل السابقة فوجيء الباحثون أن

إنتاجية الفتيات طلت مرتفعة . وقد توصل الباحثون من ذلك إلى أن هناك مجموعة من العوامل تفوق الظروف المادية للعمل أدت هذه العوامل إلى زيادة الإنتاج . وهذه العوامل هي العوامل الإنسانية ، فاختيار الست فتيات أعطاهن شعور بالأهمية لقيامهم بدور أساسي في برنامج تجريبي معين ، كما أنه نمت بينهم روابط و علاقات اجتماعية أدت إلى خلق شعور بالمسئولية الجماعية التي تحفز على العمل دون الحاجة إلى إشراف مباشر ، كما أدى إشراكهم في اتخاذ القرار إلى رفع روحهم المعنوية وتنمية الروابط والعلاقات مع الإدارة.

. في تجربة أخرى تم نقل 14 عاملة إلى حجرة مستقلة حتى يتسنى ملاحظتهم وتسجيل سلوكهم وإنتاجيتهم عن طريق مراقب مقيم بنفس الحجرة ، وقد أظهرت النتائج أنه حتى مع وجود سياسة للإدارة وتنظيماتها الرسمية تتكوم في محيط العمل جماعات غير رسمية يظهر فيها قادة طبيعيين مختلفون عن القادة الرسميين . كما أن العمال يتفوقون على مستويات إنتاج معينة يلتزمون بها ، وفصل العضو غير الملتزم من الجماعة وعزله اجتماعيا لذا لم يلتزم بذلك ، وكان ذلك كافيا لجعل كل فرد يلتزم بالميثاق غير الرسمي ، وبالرغم من وجود حوافز مادية لزيادة الإنتاج فإن الإنتاج لم يزد ولم ينقص

ويمكن استخلاص أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات:

1. السلوك الانساني احد العناصر الرئيسية المحددة للكفاية الإنتاجية
2. الحوافز المعنوية للأفراد التي تشبع حاجتهم النفسية والاجتماعية تعتبر أكثر أهمية من الحوافز المادية في رفع روح العمال المعنوية وزيادة الكفاءة الإنتاجية.
3. التنظيمات والاتصالات غير الرسمية في العمل لها تأثيرها الفعال في اتجاهات الأفراد نحو العمل ، وتمارس نوع من الرقابة الاجتماعية على عادات العمل
4. الإدارة الديمقراطية : أي مشاركة العاملين في الإدارة هو الأسلوب الأمثل لتحقيق أهداف المشروع ومن السابق يتضح أن حركة العلاقات الإنسانية حاولت مثل حركة الإدارة العلمية التوصل إلى أحسن طريقة لأداء العمل وزيادة معدلات الإنتاج. (رعد الصرن ، 2001، ص 62)

ففي حين ركزت حركة الإدارة العلمية على الجانب المادي والفني باعتباره المحدد الأساسي لكمية العمل . ركزت حركة العلاقات الإنسانية على البعد النفسي والاجتماعي للإنسان وتوصلت إلى أن أحسن طريقة لأداء العمل هي القيادة الديمقراطية ، والحوافز المعنوية لها تأثيرها البالغ على العاملين . على

عكس حركة الإدارة العلمية التي أكدت على أهمية الأجر والحوافز المادية باعتبارها الحوافز الوحيدة التي تدفع العامل إلى زيادة الإنتاج.

وتتفق المدرستين أنه يمكن إزالة النزاع والتعارض بين الأفراد بسهولة لو طبق الأسلوب الأمثل في الإدارة من وجهة نظر كل منهم. ويعتبر ذلك تجاهلاً لوجهة النظر القائلة أن النزاع ظاهره اجتماعية موجودة بين الأفراد والجماعات نتيجة لاختلاف أفكارهم وميولهم واتجاهاتهم. وأن تنازع المصالح أمر حتمي بين الأفراد قد تكون له نتائج إيجابية كالمنافسة البناءة

2-3 مدخل العلوم السلوكية

ظهر هذا المدخل في أوائل الخمسينات ، ويعتبر امتداد مدخل العلاقات الإنسانية وركز علي استخدام طرق البحث العلمي لوصف وملاحظته وتفسير السلوك الإنساني والتنبؤ به داخل المنظمات ، وقد أعتمد هذا المدخل على علم النفس وعلم الاجتماع وعلم الأنثروبولوجيا في دراسة السلوك الإنساني.

ويمكن تقسيم أبحاث العلوم السلوكية في الإدارة إلى ثلاث مستويات.

✓ المستوى الأول : يرتبط بسلوك الفرد داخل المنظمة.

✓ المستوى الثاني : يرتبط بسلوك الجماعات داخل المنظمة.

✓ المستوى الثالث : يتعامل مع السلوك الإنساني داخل المنظمة ككل.

3-3 المدخل الكمي

يستمد هذا المدخل أصوله من حركة الإدارة العلمية ، ويركز على الإدارة باعتبارها نظاماً من النماذج و العمليات الرياضية وسمي باسم بحوث العمليات.

وتعطي بحوث العمليات أهمية خاصة لوضع الحقائق والمشكلات الإدارية في صور رقمية يعبر عنها برموز وعلاقات رياضية وتأخذ شكل النموذج ، ويساعد هذا المدخل المديرين على التفكير المنطقي المنظم ورؤية مشاكل الإدارة المعقدة بطريقة أوضح ويسهل لهم عملية اتخاذ القرارات. (رعد الصرن ، 2001، ص 62)

4-3 مدخل النظم:

يفترض هذا المدخل أن المنظمة هي كيان اجتماعي تمثل نظام مفتوح يحتوي على أنظمة جزئية تتفاعل مع بعضها البعض وتتفاعل مع الأنظمة الأكبر والأشمل التي تمثل بيئتها ، وتنشأ بينها وبين هذه البيئة صلات تأثير وتفاعل ووفق هذا التحليل فإن المنظمات لها عديد من الأهداف العملية التي تسعى لتحقيقها بحكم تعدد الأنظمة الجزئية التي تتكون منها وبحكم تعدد جوانب البيئة التي تتفاعل معها. (رندة الزهري 2002، ص 64)

وبناء على ذلك فإن الإدارة في المنظمة تعمل بمثابة الجهاز العصبي ومهمة الإدارة في هذا المدخل هو الحفاظ على المنظمة وزيادة قدرتها على البقاء

وتتسم الأنظمة في هذا المدخل بعدد من الخصائص الرئيسية.

1. المدخلات: لا يوجد أي منظمة تتمتع بالاكتمال الذاتي أي يمكنها أن تنشط بمعزل عن البيئة فالمنظمة لابد لها تستورد مصادر الطاقة اللازمة لنشاطها وحركتها وتتمثل هذه المصادر في الأفراد و الخدمات و المعدات والأموال والأسواق... الخ
2. العمليات التحويلية: ويقصد بها استخدام وتحويل المدخلات في داخل المشروع لإنتاج السلعة أو الخدمة (المخرجات) ، وذلك يتطلب إنشاء مجموعة من الأنظمة الفرعية لإنجاز هذه العمليات مثل نظام فرعي لكل من التسويق والتمويل وبداخل كل نظام فرعي يمكن تكوين أنظمة فرعية أخرى . ويعتبر الفرد العامل نظام فرعي من النظام الكلي للمشروع وله مجموعة من الأنظمة الفرعية الأخرى كالنواحي النفسية والاجتماعية والمادية . وغالباً ما تقع إدارة المشروع في الأخطاء نتيجة لافتراضها عدم وجود علاقات متبادلة ومتداخلة من أجزاء النظم الفرعية في المشروع.
3. المخرجات: عملية التبادل التي تنشأ بين المنظمة وبينها لا تقتصر على عملية استيراد المدخلات وإنما تتضمن ما تقدمه المنظمة للبيئة كنتاج للنشاط التحويلي الذي تقدم به مثل الخدمات أو المنتجات الملموسة أو المعلومات. فمثلاً هدف الجامعة هو تحويل الطالب الى خريج ، وهدف المستشفى هو تحويل المريض الى شخص معافي، وتنقسم المخرجات الى مخرجات مستهدفة أى النتائج التي كانت الإدارة تهدف الى تحقيقها ، والمخرجات غير المستهدفة مثل التلف والضياع والخسارة.

4. الإدارة: هي إحدى أحد الأنظمة الفرعية الرئيسية في نظام المشروع وتهتم بتحديد وتنفيذ أنشطة العمليات التحويلية لتحقيق المخرجات المستهدفة ، ويمكن تقسيم الإدارة كنظام فرعى إلى أنظمة فرعية أخرى مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

5. الأثر المرتد: ويعنى المعلومات اللازمة للإدارة لتتأكد أن النتائج المستهدفة (المخرجات) قد تحققت ، مثل المعلومات المتعلقة بالجودة والتكلفة والوقت ويكون الأثر المرتد سلبيا إذا كان هناك انحراف عن الهدف المرغوب (مثل المعلومات التي تبلغ الإدارة عن زيادة التكاليف الفعلية عن التكاليف المستهدفة وتعالجها الإدارة بعد تصحيح الأخطاء (ويكون الأثر المرتد ايجابيا إذا كانت المخرجات هي المستهدف أو تزيد عنه.

6. المحيط: إن المشروع نظام حدوده مفتوحة على المحيط الخارجي ، يتلقى مدخلاته من المحيط ويقوم بتحويلها الى مخرجات تعود ثانية الى المحيط .وأهم خصائص المشروع كنظام مفتوح كالتالي:

أ - كل نظام ليس إلا جزء من مجموعة متكاملة من النظم يطلق عليها النظام الأعلى ، والعلاقات متبادلة ومتشابكة بين الأنظمة وفروعها ونظامها الأعلى وكل منها يؤثر ويتأثر بالآخر

ب - يجب على المشروع كنظام أن يحقق حالة من التوازن الديناميكي اي يكون قادر على التأقلم مع المتغيرات في محيطه الخارجي.

ج - يتميز المشروع كنظام مفتوح باستمرار أنشطته واتصالها وتكرارها بصفة دوريه ، فالمشروع الصناعي يحصل على مدخلاته من مواد وطاقة وعمالة وغيرها من محيطه لاستخدامها في تصنيع المنتج ثم تسويته ، أو يستخدم الأموال والأرباح التي حصل عليها من تسويق المنتج للحصول على مزيد من المواد والعمالة اللازمة للتصنيع مرة أخرى ، وهكذا تستمر الدورة.

د - الفناء : فالمنظمات مثل الكائنات الحية مصيرها في النهاية الى الفناء أو الموت ، وتحاول كل منظمة مقاومة هذا الفناء بتخزين عناصر طاقة فيما تحميها من تقلبات البيئة ، وتحقق المشروعات هذا الهدف بعدة طرق منها الأرباح المحتجزة ، اختيار وتدريب الأفراد على التعامل مع المتغيرات والمطالب الحالية والمستقبلية للمشروع ، والبحث والاستفادة من التكنولوجيا لتخفيض سعر المنتجات هـ - يتجه المشروع كنظام مفتوح بمرور الوقت الى الاتساع والتطور في نشاطاته والى الاختلاف والتميز في طبيعة عمله ، فكلما نما المشروع اتجه الى أن يكون أكثر تخصصا في عناصره وتعدداً في أعماله ، وبالتالي يحتاج

الى إنشاء إدارات متخصصة ومهارات مرتفعة ، ويتوسع المشروع عن طريق الحصول على الموارد وتوسيع خطوط الإنتاج وافتتاح فروع جديدة.

ذ - يتميز المشروع كنظام مفتوح بالاستمرار والتكيف ، فالنظام يبقى في حالة استقرار طالما انه يتلقى من البيئة مقومات نشاطه وحركته ، ويخرج لها نواتجه بمعدلات منتظمة ثابتة . فإذا حدث خلل أو انحراف في المشروع فإن معلومات الأثر المرتد السلبي تساعد على كشف هذا الانحراف وإعادة المشروع الى حالة الاستقرار ، وهذا ما يسمى بالتكيف . ومن ناحية أخرى يهتم التكيف بالتغيرات التي تحدث في المشروع كنظام مثل النمو في المشروع.

وان كان يبدو أن هناك تعارض بين الاستقرار والتكيف إلا أن كل منهما لازم للمشروع.

وهناك خمسة أنواع من الترابط بين الاستقرار و التكيف:

النوع الأول:

مشروعات ذات درجة عالية من الاستقرار ودرجة منخفضة من التكيف تميل الى الجمود احتمال فشلها كبير في المدى البعيد ، فإذا كانت هذه المشروعات تتمتع بمحيط خارجي مستقر نسبيا وأمكن لها المحافظة على عوامل بقائها مثل الاحتفاظ باحتياطي أموال فمن المحتمل أن عملية الفشل ستكون بطيئة

النوع الثاني:

المشروعات ذات الدرجة المتوسطة من الاستقرار والتكيف و هذه المشروعات تتجه الى الاستجابة الي التغيير عند حدوثه وليس عندها الرغبة في توقع التغيير والاستعداد له . وهناك احتمال كبيرا من تبقي هذه المشروعات لفترات طويلة.

النوع الثالث:

مشروعات تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والتكيف ولديها إمكانية البقاء والنمو، وتستطيع الاستفادة القصوى من الأثر المرتد الايجابي والسلبي ، وتستعد لمواجهة كل المتغيرات وتستجيب لها بسرعة ، والاحتمال كبير لبقاء ونمو هذه المشروعات.

النوع الرابع:

مشروعات تتمتع بدرجة منخفضة من كل من الاستقرار والتكيف ومصيرها الفشل الأكيد، ولكن بصورة بطيئة فهي تتصف بالجمود ولا تستجيب الى متغيرات المحيطة إلا بعد فترة طويلة حيث يكون المشروع قد استنفذ موارده.

النوع الخامس:

مشروعات تتمتع بدرجة عالية من التكيف واستقرار منخفض ، وستواجه هذه المشروعات الفشل الأكيد ولكن بصورة أسرع ، فهي تتصف بالغموض والارتباك السريع ، فالجهود التي تبذلها هذه المشروعات للتغير والتكيف مع المحيط الخارجي يمكن أن تتداعى لعدم وجود عنصر الاستقرار في النظام.

7. الوصول الى الهدف بأكثر من طريقة :

تتعدد الطرق التي تسلكها المنظمة لكي توصلها الى حالة معينة و هذه الخاصية توضع للإدارة أو المدير

✓ أ - إمكانية حل المشاكل بالاختيار ما بين عدد من البدائل المناسبة

✓ ب - قد يواجه مشروعين مختلفين نفس المشكلة و لكن حلها يتطلب استخدام تكتيكات استراتيجية مختلفة بالنسبة لكل مشروع

و يقوم هذا الافتراض على أن الحلول الفعالة تعتمد على خصائص المميّزة لكل مشروع ومحيطه الخارجي

تقييم مدخل النظم:

استطاع مدخل النظم أن يوضح النظرة العامة الشاملة والإدراك الواسع لمشاكل الإدارة ، وجذب الانتباه الى ضرورة التفاعل والترابط بين الأجزاء المتداخلة التي تكون في مجموعها النظام الكلي.

ولكن لم يقدم طرق محدودة لحل المشاكل الإدارة ، فمفهوم النظم يتصف بالتجريد و العمومية . وقد ترتب على ذلك عدم إمكانية الاستفادة منه عمليا وتطبيقا في دراسة الأساليب وأنظمة الإدارة و اقتراح حلول للمشكلات الإدارية التي تواجهها المنظمات

5-3 المدخل الشرطي أو الموقفي:

يهدف الي التركيز على العلاقات المحددة بين عناصر النظام امتد مدخل الأنظمة إلى ما يسمى بالمدخل الشرطي في الإدارة ، ويقوم على أساس انه ليس هناك طرق أو مبادئ إدارية تطبق في كل الحالات أو المواقف التي تواجهها الإدارة أي لا يوجد طريقة مثلى للإدارة تطبق على كل المشروعات. (رندة الزهري 2002، ص 38)

فهذا المدخل يحاول تغطية الفجوة بين النظرية والتطبيق و بالتالي تساعد على زيادة حجم المعرفة الإدارية.

وكان من أهم نتائج الدراسات التي توصل إليها الباحثون:

1. المشروعات الناجحة التي تستخدم الإنتاج النمطي الكبير تتجه الي أسس الإدارة التقليدية مثل التحديد الدقيق للواجبات والمسئوليات.
2. الشركات الناجحة التي تستخدم الإنتاج بالقطعة تتجه نحو القواعد المرنة في التنظيم و تفويض السلطات للمستويات المختلفة في المشروع وأسلوب القيادة الديموقراطية.
3. الشركات غير الناجحة كشفت الدراسات أنها لا تتبع أساليب الإدارة المتبعة في الشركات الناجحة ومن ذلك يتضح أن نماذج و طرق وأساليب الإدارة تختلف تبعاً لنوع التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج.
4. بعض المشروعات الصناعية الناجحة تعمل في محيط غير مستقر وعلي درجة عالية من التنبؤ بالتغيير ، تتجه هذه المشروعات الي إتباع الأسلوب التقليدي في الإدارة.
5. المشروعات الناجحة التي تعمل في محيط غير مستقر وعلي درجة عالية من عدم إمكانية التنبؤ بالتغيير وصعوبة الحصول علي المعلومات ، فان هذه الشركات تتبع أساليب الإدارة والتي تتميز بعدم الرسمية في العلاقات والمشاركة في اتخاذ القرار وغيرها من الأساليب التي تتلاءم مع المحيط المتقلب.
6. أظهرت الأبحاث انه لا يوجد نمط مثالي واحد في كل المواقف ، فالقيادة الديموقراطية تصلح في بعض المواقف ، والقيادة الاوتوقراطية تصلح في مواقف أخرى.

وهناك ثلاث مواقف تؤثر على اختيار النمط القيادي الفعال وهي:

✓ درجة قبول المرؤوس للرئيس.

✓ طبيعة العمل.

✓ السلطة الرسمية التي يتمتع بها القائد.

4. وظائف الإدارة:

1-4 التخطيط الإداري

1-1-4 مفهوم التخطيط:

التخطيط هو التقرير سلفاً بما يجب عمله لتحقيق هدف معين.

وهو عمل يسبق التنفيذ، ويمثل إحدى وظائف المدير.

2-1-4 عناصر التخطيط Elements of Planning :

-الأهداف - الاستراتيجيات - السياسات - الإجراءات - القواعد - البرامج - الموازنات

3-1-4 الحاجة للتخطيط:

تنشأ الحاجة للتخطيط من عاملين:

✓ امتلاك المنظمات المواد محدودة

✓ أن تكون المنظمة في بيئة معقدة ومنفردة

4-1-4 أهمية التخطيط:

✓ يجنب المنظمة من المفاجآت.

✓ يحدد ويوضح أهداف المنظمة.

✓ يضمن الاستخدام الأمثل للموارد.

✓ يعتبر أساس لقياس مدى نجاح المنظمة في التطبيق.

✓ يقلل من اتخاذ قرارات اعتباطية وشخصية.

✓ يوفر الأمن النفسي للعاملين.

✓ أساس لبقية الوظائف.

5-1-4 مراحل التخطيط:

هي عبارة عن سلسلة من الخطوات أو الطرق التي تتبع للقيام بعملية التخطيط ويمكن توضيحها من خلال الشكل التالي:

- الخطوة الأولى

أن نبدأ بدراسة العوامل المحيطة بالمنظمة مثل العوامل الاقتصادية ، والسياسية، والاجتماعية وكذلك ظروف البيئة الداخلية مثل نوع الخبرات والكفاءات لدى الأفراد ونوع الآلات والمعدات

- الخطوة الثانية

على ضوء تحديد ظروف البيئة نستطيع أن نحدد أهدافنا بشكل واضح مثل هدف تحقيق عائد على الاستثمار بواقع 10% في السنة، أو هدف زيادة عدد طلبة كلية الإدارة بنسبة 5% عن السنة الماضية

- الخطوة الثالثة

على ضوء تحديد الهدف تحدد البدائل التي من خلالها تستطيع تحقيق هذا الهدف فإذا كان هدفنا هو زيادة العائد على الاستثمار بواقع ١٠% فقد تكون البدائل أمامنا هي أن تتوسع في خط الإنتاج القائم أو نبني خطاً جديداً لمنتج جديد أو نستثمر المبلغ في شراء أسهم أو سندات من السوق المالية .. هكذا..

- الخطوة الرابعة

بعد وضع عدد البدائل التي نسعى من خلالها إلى تحقيق الهدف نبدأ بتقييم كل بديل من خلال معرفة وتحديد مدى تحقيق كل بديل للهدف وكلما كان البديل أقرب إلى تحقيق الهدف النهائي

(10% عائد) كلما كان مرغوباً به أكثر. أي أننا هنا نحاول تحديد مدى تحقيق كل بديل للهدف فإذا كان مثلاً بديل التوسع سيحقق الهدف بشكل أفضل فإننا نفضله على البديلين الآخرين وهما بناء خط جديد أو الاستثمار في السوق المالية.

- الخطوة الخامسة

بعد الانتهاء من الخطوة الرابعة المتمثلة في تقييم البدائل نبدأ بمرحلة الاختيار أي تحديد البديل الأفضل، وفي هذه الحالة فإن المنظمة تختار البديل الذي يحقق هدفها وينسجم مع سياساتها وتكون مخاطره قليلة.

- الخطوة السادسة

في ضوء البديل الذي يتم اختياره يقوم المخطط بتحديد الأنشطة والأعمال التي يجب القيام بها الوضع البديل المختار موضع التنفيذ وتكون الأنشطة على شكل : سياسات ، إجراءات ، قواعد، برامج ميزانيات . يجب الالتزام بها حيث بدونها لا يمكن ضمان حسن التنفيذ.

4-1-6 أنواع التخطيط:

تستخدم المنظمات أنواعاً مختلفة من التخطيط وفقاً لأغراضها المختلفة. ويمكن تصنيف التخطيط وفقاً لذلك على ضوء عدة معايير أهمها:

- التخطيط حسب مدى تأثيره ويشمل:

التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning

وهو التخطيط الذي يكون مهماً ويحدث تغيير نوعي في المنظمة وتمارسه الإدارة العليا وتأثيره بعيد المدى ومن أمثلته ، التخطيط لإضافة خط إنتاجي جديد أو التخطيط لفتح سوق جديدة.

التخطيط التكتيكي tactical Planning

وتمارسه الإدارة الوسطى والعليا وتأثيره متوسط المدى، ويوضع لمساعدة التخطيط الاستراتيجي ومن أمثلته تقدير حجم الطلب على سلعة معينة في السوق.

التخطيط التشغيلي Operational Planning

وتمارسه الإدارة الوسطى الدنيا وتأثيره متوسط المدى، ويوضح عادة التخطيط التكتيكي ومن أمثلته تحديد احتياجات إدارة الإنتاج من المواد وقطع الغيار.

- التخطيط حسب المدى الزمني**Long range Planning التخطيط طويل المدى**

وهو الذي يغطي فترة زمنية طويلة، ويمكن القول نسبياً أن الفترة خمس سنوات فما فوق هي فترة تخطيط طويل المدى.

التخطيط متوسط المدى Medium - range Planning

وهو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية ليست بطويلة وليست بقصيرة..ويغطي في الغالب فترة تزيد عن سنة وتقل عن خمسة سنوات.

التخطيط قصير المدى Short term Planning

وهو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية تقل عن السنة.

- التخطيط حسب الوظيفة Planning by Functions**تخطيط الإنتاج Production Planning**

ويركز على المواضيع المتعلقة بالإنتاج مثل تدفق المواد الخام والعاملين في إدارة الإنتاج ومراقبة جودة الإنتاج.

تخطيط التسويق Marketing Planning

ويركز على المواضيع المتعلقة بالتسويق مثل تقييم المنتج، والتسويق والترويج، والتوزيع

التخطيط المالي Financial Planning

ويركز على القضايا المتعلقة بالجوانب المالية مثل كيفية الحصول على الأموال وكيفية إنفاقها.

تخطيط القوى العاملة Human resources planning

ويركز على كل ما يتعلق بالقوى العاملة مثل: الاحتياجات، والاستقطاب، والتدريب والتطوير...

تخطيط الشراء والتخزين Storage planning & Purchasings

ويركز على تخطيط الشراء والتخزين من حيث الحجم الاقتصادي للشراء والتخزين، ظروف التخزين ...

4-1-7 أنواع المعيار

-تشغيلي تكتيكي استراتيجي حسب التأثير

-قصير المدى متوسط المدى طويل المدى حسب الزمن

تخطيط التسويق تخطيط الشراء والتخزين تخطيط القوى العاملة التخطيط المالي تخطيط الإنتاج حسب الوظيفة

4-1-8 التخطيط الجيد أو الفعال:

هناك صفات معينة تجعل من التخطيط تخطيطاً فعالاً إلى حد كبير ومن أهمها:

-أن يكون التخطيط مرناً ويتقبل الاستجابة لأي متغيرات.

أن يتمتع بالواقعية فلا يبالغ في التقديرات ولا يتشائم أكثر من الحد المعقول.

أن يكون واضحاً وبعيداً عن العموميات.

أن يشمل كل جوانب المنظمة بمعنى أن يشمل الجوانب الإنتاجية والمالية ..الخ.

-أن يغطي فترة زمنية معقولة.

تم تناول موضوع التخطيط باعتباره الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة، وعناصره، والحاجة إلى التخطيط المتمثلة في نقص الموارد وتعقد البيئة، ثم أهمية التخطيط. كما استعرضنا مراحل التخطيط التي تبلور في دراسة البيئة وتحديد الهدف، وتحديد البدائل وتقييم البديل واختبار البديل المناسب، ثم وضع وتطوير الخطط للبديل المناسب وهذه الخطط هي

السياسات والإجراءات والقواعد البرامج والموازنات التقديرية. وأخيراً تم استعراض أنواع التخطيط حسب التأثير والزمن والوظيفة.

2-4 التنظيم الإداري

1-2-4 مفهوم التنظيم:

يعتبر التنظيم الوظيفة الثانية من الوظائف الإدارية. والتنظيم هنا يقصد به كل عمل يتم بموجبه تحديد أنشطة ووظائف المنظمة كالوظيفة المالية والتسويقية وتحديد إدارتها (كالإدارة المالية وإدارة التسويق) ، وأقسامها ولجانها، وعلاقات هذه المكونات مع بعضها البعض من خلال تحديد السلطة والمسئولية، التفويض، والمركزية واللامركزية ، ونطاق الإشراف .. وغيرها في سبيل تحقيق الهدف(عمار بوضياف،، 2010 ص 05)

2-2-4 فوائد التنظيم:

لاشك أن للتنظيم فوائد متعددة يمكن توضيح أهمها في الآتي:

- ✓ توزيع الأعمال والأنشطة بشكل عملي.
- ✓ يقضي التنظيم على الازدواجية في الاختصاصات.
- ✓ يحدد التنظيم العلاقات بين العاملين بشكل واضح.
- ✓ يخلق التنظيم تنسيقاً واضحاً بين الأعمال.

3-2-4 خطوات أو مراحل التنظيم:

بعد أن حددنا مفهومنا للتنظيم ووضحنا فوائده نأتي إلى نقطة أساسية ومهمة وهي كيفية القيام بعملية التنظيم ولتوضيح ذلك دعنا نتحدث بالشكل التالي:

لنفترض أن هناك شخصاً ما يمتلك رأس مال ويرغب في تكوين شركة (منظمة) لتصنيع أحد المنتجات، وطلب من أحد الخبراء الإداريين أن يعمل على وضع نظام إداري لهذه الشركة فما هي الخطوات التي سيتبعها هذا الخبير لوضع هذا النظام. دعنا نستعرض هذه الخطوات بشيء من الإيجاز كما يلي(عمار بوضياف،، 2010 ص 44)

- الخطوة الأولى

سيطلب الخبير من أصحاب الشركة المزمع إنشائها أن يحددوا له ما هي أهدافهم من إنشاء هذه الشركة من أجل تحديد نوع وعدد الوظائف (الأنشطة) التي يتطلبها تحقيق هذا الهدف. فإذا كان هدف المنشأة هو إنتاج سلعة لتسويقها في السوق المحلية مثلاً بفرض تحقيق هدف مرضي، فإن الخبير في هذه الحالة سيكون قد حدد بداية الطريق وسينتقل إلى الخطوة التالية لها.

- الخطوة الثانية:

سيعمل الخبير على إعداد قوائم تفصيلية بالانشاطات التي يتطلبها تحقيق الهدف المبين في النقطة (أ) ومن هذه النشاطات تصميم المنتج اختيار التكنولوجيا الملائمة، تخطيط الإنتاج طويل المدى تخطيط الإنتاج السنوي، جدولة الإنتاج، استلام المواد ، تخزين المواد صرف المواد...الإعلان ، البيع الشخصي، توزيع المواد، تحليل الوظائف، تخطيط القوى العاملة، اختيار العاملين، وضع المرتبات اتخاذ قرارات الاستثمار والتمويل، وضع الموازنات، ومسك السجلات المحاسبية...الخ.

- الخطوة الثالثة

بعد أن ينتهي الخبير من إعداد كشف تفصيلي بجميع الأنشطة اللازمة لتحقيق هدف المنشأة فإنه سيضع سؤالاً كبيراً وهو هل كل هذه الأنشطة المتنوعة يمكن لإدارة واحدة أو قسم واحد أن يقوم بها جميعاً؟ بالتأكيد فإن الجواب سيكون هو) لا (لأنه لا يعقل أن تقوم إدارة واحدة بجميع الأعمال المالية، والإنتاجية، والتسويقية.

وبالتالي فإن هذه الخطوة ستتركز على تجميع الأنشطة المتشابهة معاً ووضعها في وحدة إدارية واحدة.

ولكن السؤال الآن هو ما هو أساس التجميع لهذه الأنشطة هل التشابه في الوظيفة بمعنى أن النشاطات المالية تجمع معاً أو التشابه في نوع المنتج بمعنى أن المنتجات المتشابهة توضع معاً..الخ؟

للإجابة على هذا السؤال يمكن القول أن هناك أسس متعددة لتجميع الأنشطة (تكوين الإدارات)

ومن أهم هذه الأسس:

1. التقسيم (التجميع) حسب الوظائف functions by
2. التقسيم (التجميع) حسب المنتج by product
3. التقسيم (التجميع) حسب العملاء By customer .
4. التقسيم (التجميع) حسب المناطق الجغرافية by geographic area
5. التقسيم (التجميع) حسب مرحلة الإنتاج phase by

وفيما يلي توضيح موجز لكل نوع من هذه الأنواع.

أ. التقسيم على أساس الوظيفة: ويعتبر أكثر شيوعاً وفيه يتم تجميع كافة الأنشطة المرتبطة بمجال معين في وحدة إدارية واحدة فنشاطات الإنتاج تجمع في إدارة واحدة ، والنشاطات المالية في إدارة واحدة ... الخ

ب. التقسيم حسب المنتج: وهذا الأساس يقوم على تجميع الأنشطة المرتبطة بسلعة ما أو خط إنتاج معين في وحدة إدارية واحدة ويستخدم في المنشآت الكبيرة.

ت. التقسيم على أساس العملاء. ويستخدم عندما تتعامل المنظمة مع عدة أنواع من العملاء مثل الشباب والأطفال والنساء.

ث. التقسيم حسب المناطق الجغرافية ويستخدم في المنظمات التي يشمل نشاطها مناطق جغرافية متعددة سواء محلية أو دولية

ج. التقسيم على أساس الإنتاج (العمليات):

وهنا يتم التقسيم إلى إدارات طبقاً لمراحل العمليات الصناعية المستخدمة في التصنيع

- الخطوة الرابعة

تحديد العلاقات التنظيمية

بعد تكوين الوحدات الإدارية فإنه لابد من ربط هذه الوحدات مع بعضها من خلال تحديد العلاقات المناسبة بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية رأسياً وأفقياً.

وهذه العلاقات التنظيمية تتصل بمفاهيم أساسية أهمها:

السلطة - المسئولية - التفويض - المركزية واللامركزية - نطاق الإشراف - اللجان وفيما يلي توضيح سريع لهذه المفاهيم

السلطة - Authority

هي الحق (Right) القانوني (الشرعي) في إصدار الأوامر للآخرين للقيام بعمل معين وهناك أربعة أنواع من السلطات:

- السلطة التنفيذية lime - Authority

هي السلطة التي لها الحق في إصدار الأوامر، ولا يجوز رفضها وأوامرها لا تقتصر على مجال متخصص معين (كما هو في السلطة الوظيفية) ولكن يشمل كل المجالات.

- السلطة الاستشارية Staff Authority

هي الحق في تقديم النصح والاستشارة لأصحاب السلطة التنفيذية وتكون غير ملزمة التنفيذ من قبل الآخرين.

السلطة الوظيفية (التخصيصية Functional Authority) رئيساً عليها - كما هو في السلطة التنفيذية - ولكن بحكم الخدمات التخصيصية التي يقدمها لها.

هي السلطة التي يستمدّها صاحبها من الخدمات التي يقدمها إلى الإدارات الأخرى ليس بحكم كونه

سلطة اللجان Committe Authority

وهي السلطة التي تمارس من قبل اللجان وقد تكون اللجان تنفيذية أو استشارية

-المسئولية Responsibility

هي التزام الفرد بتنفيذ الواجبات والأعمال التي تعهد إليه من سلطة أعلى.

-تفويض السلطة Delegation

هي عملية بموجبها يتم منح السلطة من الرئيس إلى المرؤوس لأداء عمل معين.

المركزية واللامركزية- decentralization & Centralization

المركزية هي حصر حق اتخاذ القرار في قمة الهيكل التنظيمي. أي تركز السلطة في الإدارة العليا.

اللامركزية هي عبارة عن نقل حق اتخاذ القرار للمستويات التنظيمية الأخرى (الأدنى) أو الفروع بموجب قواعد تشريعية.

وتختلف اللامركزية عن التفويض في أن اللامركزية تتم بموجب قواعد تشريعية وليست منحة كما هو الحال في التفويض. كما أن المفوض يبقى مسؤولاً عن نتائج الأعمال التي فوضها.

نطاق الإشراف Span of management

يقصد به عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم إداري واحد ويخضعون لسلطته.

-اللجان Committees

عبارة عن مجموعة من الأفراد المعينين أو المنتخبين يعهد إليهم كجماعة بمسئولية القيام بعمل معين وقد تكون اللجنة تنفيذية أو استشارية.

- الخطوة الخامسة

تحديد العلاقات بين الوحدات الإدارية

بعد إنشاء الوحدات الإدارية في المنظمة كالإدارة المالية، وإدارة الإنتاج، وإدارة التسويق، وإدارة الموارد البشرية، لابد من إيجاد التنسيق بينها من خلال إيجاد شبكة اتصالات رسمية بينهم تسمح بتبادل البيانات والمعلومات بانسياب ويسر.

- الخطوة السادسة

اختيار وتنمية العناصر البشرية من أجل تنفيذ مهام الوحدات الإدارية

بعد الانتهاء من عملية تصميم الهيكل التنظيمي تبدأ عملية اختيار الأفراد لشغل الوظائف الموجودة في الهيكل، ولا بد أن يكون الاختيار قائم على مبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب

- الخطوة السابعة

رسم الهيكل التنظيمي على شكل مخطط يطلق عليه (الخريطة التنظيمية)

والخريطة التنظيمية توضح حجم الهيكل التنظيمي (التنظيم) ، والتبعية، ونطاق الإشراف لكل شخص وعدد المستويات الإدارية، وتعطي فكرة عن المناصب المختلفة.

وقد تبين الخريطة خطوط انسياب السلطة من أعلى إلى أسفل وقد تكون الخريطة من اليمين إلى اليسار وقد تكون دائرية

- الخطوة الثامنة

إعداد الدليل التنظيمي

في هذه المرحلة يعمل الخبير على إعداد ما يسمى بالدليل التنظيمي وهو عبارة عن ملخص في شكل كتيب يتضمن اسم المنظمة ، عنونها، أهدافها، سياساتها، هيكلها التنظيمي بتقسيماته الرئيسية والفرعية، وإجراءاتها ... الخ.

- الخطوة التاسعة

تتمثل في ضرورة مراقبة عملية التنظيم بشكل دائم ومستمر وإدخال التعديلات المناسبة عليه عند الحاجة لذلك حتى يلبي أي متغيرات مطلوبة.

3-4وظيفة التوجيه

1-3-4 التوجيه :

هو إرشاد المرؤوسين أثناء تنفيذهم للأعمال بغية تحقيق أهداف المنظمة.

نحتاج إلى التوجيه حتى نضمن سلامة تطبيق الخطط المرسومة وحسن استخدام العلاقات التنظيمية مثل السلطة وتمثل:

✓ القيادة Leadership

✓ الاتصال Communication

✓ والتحفيز Motivation

الأسس التي من خلالها يستطيع المدير إرشاد وحث روح التعاون والنشاط المستمر بين العاملين في المنظمة من أجل تحقيق أهدافها.

وسنتناول باختصار شديد موضوع القيادة والاتصال والتحفيز

أ القيادة:

- مفهوم القيادة:

هو القدرة على التأثير في الآخرين وحفزهم في تحقيق أهداف معينة. والقائد هو الشخص الذي يستطيع أن يؤثر على سلوك العاملين في المنظمة لتحقيق هدف معين.

- نظريات القيادة

تفسر نظريات القيادة الأسباب التي تجعل من الفرد قائداً، وتشرح الخصائص التي تميز القائد (leader) عن غيره من أفراد الجماعة:

ومن أهم نظريات القيادة:

أ. نظرية سمات القائد the trait theory

ب. نظرية سلوك القائد Behavioral theory

ت. النظرية الموقفية في القيادة theory Situational

وهي تركز على صفات القائد وسماته كالصفات الجسدية والفكرية، وترى أن هذه الصفات قد تجعل من الفرد قائداً كالذكاء والقوى العضلية. وتقول بأن القائد يولد ولا يصنع سمات القائد وترتكز على كيفية سلوك القائد أثناء تعامله مع الآخرين: هل هو شخص ديمقراطي أم ديكتاتوري.

ولا تركز على سمات أو صفات القائد كما هو في النظرية السابقة، وهل القائد في سلوكه يركز على العمل (work) أم العاملين (Workers) سلوك القائد

وتشير هذه النظرية إلى أنه ليس هناك سلوك واحد (ديكتاتوري، أو ديمقراطي .. الخ) في القيادة يصلح لكل زمان ومكان، كما أنه ليس هناك صفات معينة يجب توافرها في كل قائد ليكون ناجحاً بل إن

الموقف له أهمية كبيرة في تحديد فعالية القيادة (إدارة السجن تحتاج إلى نمط إداري يختلف عن إدارة الجامعة .) النظرية الموقفية

- أنماط أو أساليب القيادة:

هناك عدة نماذج قيادية تحدد وفقا لفلسفة القائد وشخصيته وخبرته ونوع التابعين وأهم هذه

الأنماط:

أ. القيادة الدكتاتورية Dictator - leadership: وهو القائد الذي تتركز بيده السلطة، ويتخذ كافة القرارات بنفسه ، ويمارس مبدأ التخويف ويتحكم بشكل كامل بالجماعة التي يديرها.

ب. القيادة الديمقراطية Democratic leadership : يمارس القائد هنا المشاركة والتعاون وتبادل الآراء مع الجماعة التي يعمل معها.

ت. القيادة المتساهل Loose leadership: وهي قيادة تتسم بالتسيب وانخفاض الأداء

ث. القيادة غير الموجهة Free - maim leadership : وهي أن يترك القائد سلطة اتخاذ القرار للمرؤوسين ويصبح هو في حكم المستشار.

وينجح هذا الأسلوب عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوي مستويات ثقافية وعلمية عالية كما هو الحال في مؤسسات الأبحاث والدراسات والجامعات.

ج. أسلوب الخط المستمر في القيادة continuum a leadership: وهذا النمط ينظر إلى القيادة باعتبارها سلسلة من النشاطات القيادية في أحد أطرافها يعتمد المدير القائد على استخدام سلطاته بأوسع معانيها ويركز اهتمامه على إصدار الأوامر واتخاذ الإجراءات بإنجاز العمل، وفي الطرف الآخر من السلسلة يعطي القائد اهتماماً كبيراً إلى المرؤوسين من خلال منحهم حرية أوسع في المشاركة واتخاذ القرار ضمن إطار عام

ب الاتصال:

- مفهوم الاتصال Concept of Communication

يعرف الاتصال بشكل عام بأنه عملية نقل المعلومات من شخص (أشخاص) إلى آخر أو آخرون أما الاتصال الفعال Effective communication فيعرف بأنه عملية إرسال الرسالة بطريقة تجعل المعنى الذي يفهمه المستقبل مطابق إلى حد بعيد للمعنى الذي يقصده المرسل.

- عملية الاتصال Communication process

عملية الاتصال طريق ذو اتجاهين wo way process أي أن كل فرد في عملية الاتصال هو مرسل ومستقبل للمعلومات التي تتضمنها هذه العملية. وعملية الاتصال تتكون من مجموعة من العناصر هي:

أ. المرسل Sender

ب. وسيلة الاتصال communication Method of

ت. مستقبل الرسالة Receiver

ث. الضوضاء التشويش Noisy

ج. التغذية العكسية Feed – Back

وفيما يلي توضيح مختصر لكل عنصر من هذه العناصر.

أ. المرسل: هو الشخص الذي يقوم بإرسال الرسالة إلى شخص آخر لهدف معين وتبدأ عملية الاتصال من قبل المرسل بالفكرة idea ثم الترميز encoding أي تحويل الفكرة إلى رسالة كلمات، صور، أرقام، إيماءات.

ب. وسيلة (طريقة / قناة) الاتصال: هي الطريقة التي تسلكها الرسالة حتى تصل إلى الطرف الآخر وقد تكون الوسيلة اجتماع مذكرة داخلية تقارير مكاملة تلفونية، تلفزيون.

ت. مستقبل الرسالة: وهو الطرف (رئيس / مرؤوس) الذي يتلقى رسالة المرسل والتي يدركها من خلال حواسه ويقوم المستقبل في هذه المرحلة بفك رموز الرسالة Decoding أي تحويل الرموز إلى أفكار واضحة (من خلال مقارنتها بالمخزون الذهني من المعلومات) ، ومن ثم الاستجابة التي تتمثل في فهم أو عدم فهم الرسالة وأخيراً قبول أو رفض الرسالة.

ث. الضوضاء: أي شيء يمكن أن يعوق الاتصال سواء حصلت على المرسل أو على عملية الإرسال أو على المستقبل ومن أمثلة الضوضاء: الأصوات المسافة البعيدة، سوء الفهم، اختلاف الثقافات.

ج. التغذية العكسية: ويقصد بها جميع أنواع ردود الأفعال التي يقوم بها المستقبل، والتي تمكن المرسل من التصرف

- أنواع الاتصال:

✓ الاتصال الرسمي: هو الاتصال الذي يتبع خطوط السلطة وهو على أنواع.

✓ الاتصال غير الرسمي: وهو الاتصال الذي لا يتقيد بخطوط السلطة الرسمية.

- طرق الاتصال:

قد تكون مكتوبة، أو غير مكتوبة، وقد تكون شخصية أو غير شخصية.

- أهداف الاتصال Objectives of Communication :

الهدف الرئيسي للاتصال هو إحداث التفاعل والتنسيق بين أعضاء المنظمة.

ت التحفيز

1. مفهوم التحفيز

التحفيز هو عملية نفسية تهدف إلى توجيه سلوك الأفراد نحو تحقيق أهداف معينة، من خلال إثارة دوافعهم الداخلية أو تقديم مكافآت خارجية. يمكن تصنيف الحوافز إلى:

- حوافز مادية: مثل الرواتب، المكافآت، والعلاوات.
- حوافز معنوية: مثل التقدير، الترقيات، والاعتراف بالإنجازات.

3. نظريات التحفيز

- هرم ماسلو للحاجات: ترتيب الحاجات البشرية من الأساسية إلى الذاتية.
- نظرية هيرزبيرج: التي تفرق بين العوامل المحفزة والعوامل الوقائية.
- نظرية التوقع: التي تربط الجهد المبذول بالنتائج المتوقعة.

التحفيز كأداة لتعزيز التوجيه

1. تأثير التحفيز على الأداء الوظيفي

التحفيز يُسهم في زيادة إنتاجية الموظفين، تحسين جودة العمل، وتقليل معدلات الغياب والدوران الوظيفي. الموظف المُحفَّز يكون أكثر التزامًا واستعدادًا لبذل جهد إضافي.

2. استراتيجيات تحفيز الموظفين

- تصميم برامج تحفيز متنوعة.
- توفير بيئة عمل داعمة.
- تعزيز التواصل المفتوح والشفاف.

3. التحديات التي تواجه التحفيز في التوجيه

- صعوبة فهم دوافع الأفراد المتغيرة.
- نقص الموارد المالية لدعم الحوافز.
- التوازن بين الحوافز الفردية والجماعية.

الخلاصة:

وظيفة التوجيه هي الوظيفة الأساسية الثالثة في الإدارة وتشتمل هذه الوظيفة على ثلاث عناصر هي: القيادة، والاتصال، والتحفيز والقيادة هي القدرة على التأثير على الآخرين لتحقيق هدف معين أما الاتصال فهو عملية نقل المعلومات من شخص إلى آخر. وتتكون عملية الاتصال من مجموعة من

العناصر هي: المرسل ووسيلة الاتصال، ومستقبل الرسالة، الضوؤاء، والتغذية العكسية، والاتصال قد يكون رسمياً أو غير رسمي وقد يكون مكتوباً أو غير مكتوب أو شخصي أو غير شخصي.

4-4 وظيفة الرقابة

1-4-4 مفهوم الرقابة Concept of Controlling

تمثل إحدى الوظائف الإدارية وهي عبارة عن عملية تقييم النشاط الإداري الفعلي للتنظيم ومقارنته بالنشاط الإداري المخطط، ومن ثم تحديد الانحرافات بطريقة وصفية أو كمية بغية اتخاذ ما يلزم لمعالجة الانحرافات.

2-4-4 مراحل الرقابة الإدارية Process the Controlling

تتكون عملية الرقابة الإدارية من الخطوات الرئيسية التالية

أ. تحديد المعايير Establishing standards

والمعيار هو رقم أو مستوى جودة نسعى إلى تحقيقه

ب. قياس الأداء (Measuring Performance)

وهنا يقاس الأداء الفعلي بطريقة مستمرة لتقدير ما إذا كان الأداء متفقاً مع المعايير وقد يكون القياس شاملاً أو بالعينة.

ج. مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط standards Comparing performance against

تتضمن هذه المرحلة مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط وهنا نصل إما إلى:

✓ توافق الأداء الفعلي مع المعياري (لا توجد انحرافات)

✓ أن يكون الأداء جيداً ويفوق المعيار (الانحراف موجب)

✓ أن يكون الأداء سلبياً (الانحراف سلبياً)

د. تحليل أسباب الانحرافات واتخاذ اللازم actions & Evaluation

3-4-4 تصنيف أنواع الرقابة

يمكن تصنيف الرقابة حسب أسس عدة أهمها

- أ. الرقابة السابقة (وقائية إيجابية)
 - ب. الرقابة الجارية (أثناء التنفيذ)
 - ت. الرقابة اللاحقة (بعد التنفيذ)
 - ث. نظام الرقابة المتعددة الزمن
 - ج. الرقابة الداخلية (قسم ضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة)
 - ح. الرقابة الخارجية (رقابة من جهة خارجية الجهة التي تقوم بها)
 - خ. الرقابة المفاجئة.
 - د. الرقابة الدورية
 - ذ. الرقابة المستمرة التنظيم الرقابي
 - ر. الرقابة البيروقراطية
 - ز. الرقابة غير البيروقراطية
 - س. الرقابة الإستراتيجية
- وأشكال أخرى من الرقابة

4-4-4 أهمية الرقابة:

الرقابة الإدارية مهمة وضرورية لعدة أسباب

- أ. منع حدوث الأخطاء.
- ب. التأكد من حسن سير العمل.

ت. لتشجيع النجاح الإداري

الخلاصة:

الرقابة تشكل الوظيفة الرابعة للإدارة ومفهومها يتبلور في تقييم النشاط الفعلي ومقارنته بالمخطط وتحديد الانحرافات ومعالجتها، ومراحل الرقابة الإدارية هي: تحديد المعايير، قياس الأداء ، مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط، تحليل أسباب الانحرافات ومعالجتها.

وتصنف الرقابة حسب أسس متعددة منها : الزمن والجهة التي تقوم بها، والتنظيم الرقابي، وتعدد أساليب الرقابة منها :أساليب الرقابة بالاستثناء، والاستثناء التقليدية في الرقابة، وأساليب الرقابة المتخصصة ثم أساليب الرقابة الشاملة.

الفصل الثالث

المنشآت الرياضية

تمهيد:

تُعد المنشآت الرياضية بمختلف مكوناتها من ملاعب، ساحات، مرافق، تجهيزات وأدوات رياضية، من الأسس الجوهرية التي تقوم عليها المنظومة الرياضية الحديثة، إذ تشكل القاعدة الأساسية للنشاط الرياضي المنظم. ومع التطور الذي شهده القطاع الرياضي على المستويين المحلي والدولي، عرفت هذه المنشآت توسعاً ملحوظاً من حيث الحجم، وتنوعاً في الوظائف، مما استدعى ضرورة تبني مفاهيم الإدارة الحديثة، وعلى رأسها استراتيجيات الجودة الشاملة، باعتبارها أداة فعالة لضبط العمليات وتحسين الأداء في مختلف الجوانب التنظيمية والتشغيلية.

لقد بدأت ملامح المنشآت الرياضية بالظهور منذ العصور القديمة استجابة لحاجات الإنسان المتزايدة لممارسة الأنشطة الرياضية، وإن كانت في بداياتها بسيطة ومتواضعة، إلا أنها شكّلت النواة الأولى لتطور البنى الرياضية الحالية. فبفضل تطور الممارسات الرياضية وتوسع نطاقها، أصبحت الحاجة ماسةً إلى فضاءات رياضية متخصصة، مما دفع بالعديد من الدول إلى تصميم منشآت حديثة وفق معايير جودة دقيقة، تستجيب لمتطلبات الأداء الرياضي العالي وتُسهم في تطوير البنية التحتية للرياضة.

وفي هذا السياق، أصبحت استراتيجيات الجودة الشاملة خياراً حتمياً لإدارة هذه المنشآت بفعالية وكفاءة، لما توفره من أدوات منهجية لضمان التحسين المستمر، وإرضاء المستفيدين، وتحقيق التميز المؤسسي. وهو ما أدركته الدول المتقدمة، فسعت إلى توجيه الاستثمارات نحو تطوير المنشآت الرياضية، وتطبيق مفاهيم الجودة في إدارتها، ما مكّنها من تحقيق نقلة نوعية في الأداء والخدمات. كما أسهم التحول من التمويل الحكومي إلى أنماط تمويل جديدة، كالشراكات والخصوصية، في فتح آفاق أوسع لتطبيق مبادئ الجودة الشاملة في تسيير هذه المنشآت وضمان استدامتها.

1 مفهوم، أنواع، وأهمية المنشآت الرياضية.

1-1 مفهوم المنشآت الرياضية

تُعد المنشآت الرياضية الركيزة الأساسية لأي تطور رياضي، حيث تُشكل القاعدة المادية التي بدونها لا يمكن تحقيق تعميم وتوسيع الأنشطة الرياضية. فهي توفر البنية التحتية الضرورية لممارسة الرياضة على جميع المستويات، بدءًا من الهواة وحتى المحترفين.

وفقًا للمرسوم التنفيذي الذي يحدد شروط إنشاء واستغلال المنشآت الرياضية، يُمكن تعريف المنشآت الرياضية على النحو التالي:

"كل منشأة مفتوحة للجمهور، معدة خصيصًا للممارسة البدنية والرياضية، وتتوفر فيها الشروط التقنية، الصحية، والأمنية لاحتضان النشاطات الرياضية والبدنية".
(الجريدة الرسمية، العدد 54، 1991، ص 2131)

خصائص المنشآت الرياضية وفقًا لهذا التعريف:

لأي منشأة رياضية أن تحقق هذا التصنيف، يجب أن تتوفر فيها شرطين أساسيين:

أ. أن تكون مفتوحة للجمهور:

- أي أنها ليست مخصصة لفئة معينة من الأشخاص، بل متاحة لجميع الأفراد، سواء كانوا رياضيين، متفرجين، أو غيرهم.
- تُعد المنشآت الرياضية مرافق عامة يُمكن للجميع الاستفادة منها دون قيود.

ب. أن تكون معدة خصيصًا للممارسات البدنية والرياضية أو الترفيهية:

- أي أن الهدف الأساسي من المنشأة هو توفير بيئة مناسبة لممارسة الأنشطة الرياضية بأنواعها المختلفة.
- قد تشمل المنشآت الرياضية مرافق ترفيهية تُساعد في تعزيز الثقافة الرياضية بين الأفراد.

تعريفات إضافية للمنشآت الرياضية:

- دافيت وروبينز (Dafat Roppins) عرّفا المنشآت الرياضية بأنها:

"تكوين اجتماعي يرتبط بالمجال الرياضي كمهنة وصناعة، حيث تتحدد أهدافها بناءً على طبيعة الأنشطة التي تمارسها المنشأة والعلاقات المتبادلة مع المؤسسات الأخرى في المجتمع".
(الوشاح والشقارين، 2012، ص 145)

- الخولي (1995) عرّفها بأنها:

"الواقع المادي المؤسسي الذي يُعنى بتطوير الرياضة وتحقيق أهدافها". (أمين أنور الخولي، 1995، ص 329)

وفقًا لدافيت وروبينز، يمكن تحديد بعض الأبعاد التي تُحدد مفهوم المنشآت الرياضية وتشمل:

1-1-1 الأبعاد الاجتماعية والبنائية للمنشآت الرياضية:

2-1-1 البعد الاجتماعي للمنشآت الرياضية

تشكل المنشآت الرياضية محورًا أساسيًا لتعزيز التفاعل الاجتماعي بين الأفراد والجماعات، حيث تساهم في:

1. تعزيز التماسك الاجتماعي: من خلال جمع مختلف الفئات العمرية والاجتماعية لممارسة الرياضة أو تشجيعها، مما يعزز العلاقات الإيجابية بين أفراد المجتمع.
2. تشجيع التعاون والتكامل: إذ تُستخدم المنشآت الرياضية كمنصة للتفاعل بين الأفراد والجماعات، مما يخلق فرصًا للتواصل والعمل الجماعي.
3. تعزيز الصحة النفسية: من خلال توفير بيئة صحية آمنة تتيح للأفراد الاستمتاع بالأنشطة الرياضية والترفيهية.
4. خلق فرص عمل: المنشآت الرياضية تساهم في توفير فرص عمل مباشرة وغير مباشرة للعديد من العاملين في قطاعات الرياضة، الصيانة، التسويق، والخدمات.

3-1-1 البعد البنائي للمنشآت الرياضية

يركز البعد البنائي على العناصر الفيزيائية والتصميمية للمنشآت الرياضية، والتي تهدف إلى تلبية احتياجات الرياضيين والجمهور. ومن أبرز هذه الأبعاد:

1. التصميم الهندسي:

- يجب أن يُصمم الملعب أو المنشأة الرياضية بشكل يحقق الكفاءة والراحة للرياضيين والمشاهدين.
- يتضمن التصميم توزيع المساحات بطريقة تُسهّل الوصول إلى المناطق المهمة مثل غرف تبديل الملابس، المناطق الترفيهية، والمداخل والمخارج.

2. تطبيق المعايير التقنية:

- تعتمد المنشآت الرياضية الحديثة على معايير دولية في البناء، مثل حجم الملاعب، نوع الأرضيات، وارتفاع المدرجات.
- تُراعى في التصميمات الهندسية عوامل السلامة لضمان حماية الرياضيين والجمهور، مثل وجود مخارج طوارئ ومعدات لمكافحة الحرائق.

3. المرافق التكميلية:

- تشمل المرافق التكميلية غرف تبديل الملابس، مناطق التدريب، العيادات الطبية، والمرافق الصحية التي تلي احتياجات المستخدمين.
- توفر المنشآت الحديثة تجهيزات متطورة مثل شاشات العرض الرقمية، أنظمة الصوت المتقدمة، والإضاءة المناسبة للفعاليات الرياضية.

4. التوسع المستقبلي:

- تُصمم المنشآت الرياضية مع مراعاة إمكانية التوسع الأفقي أو الرأسي لتلبية احتياجات النمو السكاني وزيادة عدد المستخدمين.

○ يتم استخدام مواد بناء قابلة للتعديل وإدخال التقنيات الحديثة لتعزيز مرونة التصميم.

5. التكامل مع البيئة:

○ تلتزم المنشآت الرياضية بالممارسات المستدامة مثل استخدام مصادر الطاقة المتجددة، تقنيات إعادة تدوير المياه، وتصميم مساحات خضراء تساهم في تعزيز الجوانب الجمالية والبيئية.

4-1-1 أهمية الدمج بين الأبعاد الاجتماعية والبنائية

- تحقيق التجربة المثالية: عندما تتكامل الأبعاد الاجتماعية والبنائية، يتمكن الأفراد من الاستفادة القصوى من المنشآت الرياضية.
- تحسين الأداء الرياضي: المنشآت المصممة بشكل جيد توفر بيئة تدريبية مثالية تساعد الرياضيين على تحسين أدائهم وتحقيق إنجازات رياضية متميزة.
- الجذب السياحي: المنشآت الحديثة ذات التصميم الجمالي والبنية التحتية القوية تستقطب الزوار، مما يعزز مكانة الدولة في استضافة الفعاليات الدولية.

2-1 المنشآت الرياضية في العصر القديم:

صقلت الرياضة حياة البشر على مر العصور، فقد تطورت منذ أقدم العصور واحتلت مكانة لائقة في حياتهم اليومية، وحملت ممارسة الرياضة من خلال المسابقات أو التسلية طابع الاحتفالات الدينية وفي بعض الأحيان طابع التدريب القتالي، بالإضافة إلى الفائدة الصحية، فقد مورست من قبل الطبقة العالية التي لديها وقت فراغ وذلك في أفنية المعابد والساحات العامة، في الوقت الذي يكتسب باقي أفراد المجتمع العادي صحته ولياقته من خلال المهنة التي يؤديها في حياته اليومية.

1-2-1. العصور البدائية والبرونزية:

في بدايات تطور البشرية، ظهرت الرياضة كجزء من الأنشطة اليومية للأفراد، وكانت تُمارَس بشكل غير منظم في المساحات المفتوحة. في العصر البرونزي، ظهرت أولى المنشآت الرياضية البسيطة

مثل كروملت (Cromleth) ، وهو عبارة عن تجمع دائري من الأحجار الضخمة يُستخدم لممارسة الأنشطة البدنية، بالإضافة إلى إقامة الشعائر الدينية.

- تعتبر هذه المنشآت أولى المحاولات لتخصيص أماكن تجمع تُستخدم لأغراض متعددة مثل التمارين الرياضية والاحتفالات الاجتماعية.

2-2-1 اليونان القديمة:

اليونانيون هم من أوائل الشعوب التي أضفت الطابع المنظم على الرياضة، حيث اعتبروا النشاط البدني جزءًا لا يتجزأ من الحياة اليومية والتعليم.

- الجمنازيوم: ظهرت في القرن الأول قبل الميلاد وكانت مخصصة للتدريب البدني والتعليم الفلسفي. يتكون الجمنازيوم من ساحة مركزية كبيرة محاطة بأعمدة وممرات مظلة تُستخدم للتدريبات الرياضية.
- ألعاب الأولمبياد القديمة: نظمت أول دورة أولمبية في مدينة أولمبيا عام 776 قبل الميلاد، مما أدى إلى بناء مضامير سباق واسعة ومجهزة لاستضافة المنافسات.
- مضمار الجري: كان الملعب الرئيسي الذي صُمم بشكل مستطيل طويل مع مدرجات للمتفرجين، ما يعكس اهتمام الإغريق بتنظيم الرياضة.

3-2-1 العصر الروماني:

أخذ الرومان الكثير من ممارساتهم الرياضية من الإغريق، لكنهم طوروا البنية التحتية للمنشآت الرياضية لتناسب طابعهم الإمبراطوري.

- الكولوسيوم (Colosseum): يُعد من أعظم المنشآت الرياضية التي بُنيت في التاريخ القديم، حيث استوعب أكثر من 50,000 متفرج، وكان يُستخدم لعرض الألعاب القتالية والمصارعة. بُني وفق معايير هندسية متقدمة تضمنت مداخل ومخارج لتسهيل الحركة.
- الهيبودروم: مخصص لسباقات العربات، وكان يحتوي على مضمار بيضاوي ضخم ومدرجات شاهقة.

- البالاسترا: مركز تدريب مغلق، يحتوي على ساحات للتمارين والمصارعة وأحواض استحمام تُستخدم بعد التمارين.

1-2-4 الحضارات الأخرى:

- حضارة المايا: في أمريكا الوسطى، أنشأت حضارة المايا ملاعب مخصصة للعبة الكرة الشبيهة لديهم، وهي رياضة تجمع بين المهارة البدنية والطقوس الدينية، وكانت تُقام في ساحات مستطيلة محاطة بجدران مزخرفة.
- الصين القديمة: شهدت إنشاء ساحات لممارسة رياضات الدفاع عن النفس مثل الكونغ فو، مع وجود مساحات تدريبية بجانب الأديرة والمعابد.
- مصر القديمة: المصريون مارسوا رياضات مثل الرماية وسباقات القوارب، وقد خُصصت ساحات بجانب الأهرامات والمعابد لهذه الأنشطة، ما يشير إلى ارتباط الرياضة بالحياة الدينية.

1-2-5 أهمية المنشآت الرياضية في العصور القديمة:

- الدور الديني: غالبًا ما كانت الرياضة تُمارَس كجزء من الاحتفالات الدينية، مما يجعل المنشآت الرياضية أماكن مقدسة تُستخدم لتكريم الآلهة.
- الوظيفة الاجتماعية: مثلت هذه المنشآت ملتقى للناس من مختلف الطبقات الاجتماعية، حيث ساعدت في تعزيز الوحدة والتفاعل المجتمعي.
- التدريب العسكري: كانت الرياضة وسيلة أساسية لتدريب الجنود، حيث كانت المنشآت الرياضية توفر بيئة مناسبة لاختبار القوة واللياقة البدنية.

التطور الهندسي:

أظهرت المنشآت الرياضية القديمة تقدمًا كبيرًا في الهندسة والتصميم، حيث استخدمت تقنيات متطورة لبناء المدرجات، المنصات، والساحات. كانت المنشآت تُصمم لتكون متينة وقادرة على استيعاب آلاف الأشخاص، مع مراعاة توزيع الصوت والتهوية، وهو ما نراه بوضوح في الكولوسيوم ومضامير سباقات الخيل.

1-3 المنشآت الرياضية عند العرب والمسلمين

الاهتمام بالرياضة في الثقافة العربية والإسلامية:

اهتم العرب والمسلمون بالرياضة كجزء من الحياة اليومية، حيث اعتبروا الأنشطة البدنية وسيلة للحفاظ على اللياقة والصحة، بالإضافة إلى دورها في تعزيز القوة العسكرية. وقد عُني الإسلام بالرياضة لتأثيرها الإيجابي على الجسد والعقل، حيث وردت أحاديث كثيرة تحث على ممارسة الأنشطة الرياضية، مثل الرماية وركوب الخيل والسباحة.

1-3-1 أنواع المنشآت الرياضية التي شيدها العرب والمسلمون:

• الساحات العامة والملاعب المفتوحة:

استخدم العرب الأسواق الكبيرة، مثل سوق عكاظ، لتنظيم مسابقات رياضية متنوعة، كالمصارعة وسباقات الخيل. كانت هذه الأماكن توفر مساحة كافية لتجمع الجمهور وممارسة الأنشطة الترفيهية.

• الباحات داخل المساجد:

في العصور الإسلامية الأولى، كانت باحات المساجد تُستخدم لممارسة الرياضات البدنية، خاصة تلك التي تتطلب مساحة مفتوحة، مثل رمي السهام والتدريب على الفروسية. هذه الباحات كانت ترمز إلى الجمع بين القوة البدنية والروحانية.

• حلبات سباق الخيل:

اهتم الخلفاء المسلمون، مثل معاوية بن أبي سفيان، ببناء حلبات خاصة لسباق الخيل، حيث كان هذا النوع من الرياضات يحظى بشعبية كبيرة بين العرب نظرًا لأهميته في تدريب الفرسان واختبار مهاراتهم.

• الحمامات العامة:

كانت الحمامات العامة جزءًا من المنشآت التي تخدم الرياضيين. فقد بُنيت لتوفير خدمات الراحة والاستشفاء بعد التمارين الرياضية. تضمنت الحمامات غرف بخار ومياه ساخنة وباردة، مما يُظهر اهتمام المسلمين بالصحة البدنية.

1-3-2 الرياضات الممارسة في العصر الإسلامي:

• الفروسية والمبارزة:

كانت الفروسية تُعد من أبرز الرياضات التي مارسها العرب والمسلمون، حيث شُيدت الساحات والحلبات لهذا الغرض. كانت المبارزة بالسيوف والسهم جزءاً لا يتجزأ من التدريب العسكري.

• الصيد والقنص:

أنشئت المناطق المخصصة للصيد والقنص ضمن الأراضي الصحراوية الواسعة، حيث كانت هذه الأنشطة تُعتبر رياضة ونشاطاً تدريبياً.

• الرماية:

كانت من الرياضات المحببة التي تُمارس في الأماكن المفتوحة، وقد استُخدمت الأقواس والسهم بشكل واسع في التمارين والمسابقات.

1-3-3 إسهامات الخلفاء المسلمين في تطوير المنشآت الرياضية:

• الخليفة عمر بن الخطاب:

كان يشجع المسلمين على تعلم الفروسية والرماية والسباحة، وقد خصص أماكن في المدينة المنورة للتدريب على هذه الأنشطة.

• الخليفة هارون الرشيد:

خلال فترة حكمه، شهدت الرياضة ازدهاراً كبيراً، حيث أنشأ العديد من المنشآت الرياضية، خاصة تلك المخصصة للفروسية وسباق الخيل.

• الخليفة المأمون:

أسهم في تعزيز دور الرياضة من خلال دعم الأنشطة البدنية وتشجيع بناء المنشآت الرياضية في بغداد والمدن الأخرى.

1-3-4 أبعاد المنشآت الرياضية في الحضارة الإسلامية:

- التأثير الاجتماعي:
لعبت المنشآت الرياضية دورًا محوريًا في تعزيز التفاعل بين الناس، حيث كانت تُستخدم كأماكن تجمع للمسابقات والأنشطة الترفيهية.
- التأثير التعليمي والتربوي:
لم تكن المنشآت الرياضية مخصصة فقط للرياضة، بل كانت أيضًا جزءًا من العملية التعليمية. فقد ساعدت في تربية الشباب وتعزيز القيم الأخلاقية، مثل الصبر والانضباط.
- التأثير العسكري:
ساعدت المنشآت الرياضية في تجهيز الجنود للتدريبات العسكرية، حيث كانت الرياضات مثل الفروسية والرمية أساسية في إعداد الجيوش.

1-3-5 أهمية المنشآت الرياضية عند العرب والمسلمين:

- تعزيز الصحة: مثلت الرياضة أداة للحفاظ على صحة الأفراد وتعزيز لياقتهم البدنية.
- تحقيق الوحدة: كانت المنشآت الرياضية أماكن للتجمع الاجتماعي والثقافي، مما ساعد على بناء الوحدة بين أفراد المجتمع.
- تعزيز المكانة الحضارية: ساهمت المنشآت الرياضية في إبراز قوة الحضارة الإسلامية وتفوقها في العديد من المجالات، بما في ذلك الرياضة.

التطور الهندسي للمنشآت الرياضية في الحضارة الإسلامية:

- تأثرت تصميمات المنشآت الرياضية الإسلامية بالطابع المعماري الإسلامي، حيث كانت تتميز باستخدام الأقواس والزخارف الهندسية.
- أُدرجت عناصر مثل المساحات المفتوحة والمداخل العريضة لتسهيل حركة الجمهور.
- تم استغلال التكنولوجيا البسيطة في تحسين الملاعب والمساحات لتكون أكثر ملاءمة للأنشطة البدنية.

4-1 المنشآت الرياضية في العصر الحديث

1-4-1 التطورات الهندسية والمعمارية:

شهد العصر الحديث تطورًا هائلًا في تصميم وبناء المنشآت الرياضية، مدفوعًا بالتقدم التكنولوجي وارتفاع متطلبات الجماهير والرياضيين. ومن أبرز هذه التطورات:

• التصميم الديناميكية والمستدامة:

أصبحت المنشآت الرياضية تُصمم باستخدام مواد صديقة للبيئة وتقنيات موفرة للطاقة، مثل ألواح الطاقة الشمسية وأنظمة إعادة تدوير المياه. تُعد استاد الأليانز أرينا في ألمانيا مثالًا على هذا التوجه، حيث يتميز بتصميمه الديناميكي وإضاءة واجهته باستخدام تقنيات LED.

• الملاعب متعددة الأغراض:

تُصمم المنشآت الحديثة لتناسب مجموعة متنوعة من الأنشطة الرياضية والثقافية. مثال على ذلك مركز O2 Arena في لندن، الذي يُستخدم للرياضة والحفلات الموسيقية والمعارض.

• الهياكل الذكية:

أدمجت التكنولوجيا الذكية في الملاعب، مثل أنظمة التذاكر الإلكترونية، والمقاعد القابلة للتعديل حسب نوع الفعالية، والاتصال بالإنترنت عالي السرعة لتوفير تجربة رقمية متكاملة.

2-4-1 التوجه نحو المدن الرياضية:

• ظهرت فكرة المدن الرياضية، وهي مجمعات تحتوي على منشآت متنوعة للرياضات المختلفة، مثل الملاعب، الصالات المغطاة، وأحواض السباحة الأولمبية.

• مثال على ذلك مدينة الشيخ محمد بن راشد الرياضية في دبي، التي تضم أحدث المنشآت الرياضية بمعايير عالمية، وتُعتبر وجهة متكاملة للسياحة والرياضة.

3-4-1 الأثر الاقتصادي والاجتماعي للمنشآت الرياضية:

• الأثر الاقتصادي:

تُعتبر المنشآت الرياضية الحديثة مصدرًا رئيسيًا للعوائد الاقتصادية، سواء من خلال استضافة البطولات الدولية أو تعزيز السياحة الرياضية.

○ على سبيل المثال، ساهم استاد خليفة الدولي في قطر بدفع عجلة الاقتصاد من خلال استضافة فعاليات كأس العالم.

○ تُوفر هذه المنشآت آلاف الوظائف في قطاعات مثل البناء، الإدارة الرياضية، والضيافة.

• الأثر الاجتماعي:

○ تُعزز هذه المنشآت الروح الرياضية والانتماء الوطني من خلال توفير بيئة مناسبة للتجمعات المجتمعية.

○ تسهم في نشر الثقافة الرياضية وتعزيز مفهوم الرياضة للجميع.

1-4-5 التحديات المرتبطة بالمنشآت الرياضية الحديثة:

على الرغم من التطورات الهائلة، تواجه المنشآت الرياضية الحديثة العديد من التحديات:

• تكلفة البناء والتشغيل:

تُعد تكلفة بناء منشآت رياضية حديثة باهظة للغاية، ما يتطلب تمويلًا مستدامًا من القطاعين العام والخاص.

○ على سبيل المثال، تكلفة بناء استاد ويمبلي الجديد في إنجلترا تجاوزت مليار دولار.

• الصيانة المستدامة:

تحتاج المنشآت إلى خطط طويلة الأجل للصيانة والتحديث للحفاظ على معاييرها العالمية.

1-4-6 توجهات المستقبل في تصميم المنشآت الرياضية:

• الملاعب العائمة:

ظهرت فكرة الملاعب العائمة، مثل الملاعب القابلة للنقل فوق الماء، التي توفر حلولاً جديدة للمناطق ذات المساحات المحدودة.

○ مثال: المشاريع المخطط لها في سنغافورة.

- الملاعب الخضراء والمستدامة:

يتجه العالم نحو تصميم منشآت تستخدم الطاقة المتجددة بنسبة 100%، وتقلل من انبعاثات الكربون.

○ مثال: استاد لوسيل في قطر الذي بُني لاستضافة كأس العالم 2022.

- الملاعب التفاعلية:

بفضل تطور التكنولوجيا، ستضمن الملاعب المستقبلية عناصر تفاعلية، مثل شاشات الواقع المعزز، التي تُحسن من تجربة المشاهدين.

أمثلة بارزة على المنشآت الرياضية الحديثة:

- استاد توتنهام هوتسبير: (Tottenham Hotspur Stadium)

يتميز بتصميم مبتكر يتيح تحويل أرضية الملعب من كرة القدم إلى كرة القدم الأمريكية.

- استاد أليانز أرينا: (Allianz Arena)

يُعرف بواجهته المضيئة التي تتغير ألوانها حسب الفريق المضيف.

- استاد عش الطائر في الصين:

الذي استضاف دورة الألعاب الأولمبية في بكين 2008، ويتميز بهندسته المعمارية الفريدة المستوحاة من عش الطائر.

1-4-7 دور المنشآت الرياضية في الدبلوماسية الدولية:

- تُستخدم المنشآت الرياضية الحديثة كوسيلة لتعزيز العلاقات الدولية من خلال استضافة بطولات عالمية تجمع دولاً متعددة.

- على سبيل المثال، أسهمت استضافة كأس العالم في روسيا 2018 في تعزيز صورة البلاد عالمياً وتحقيق مكاسب دبلوماسية.

2 أنواع المنشآت الرياضية

تتنوع المنشآت الرياضية بناءً على طبيعة الأنشطة التي تستضيفها، والتصميم، والأهداف التي تخدمها. لذلك يمكن تصنيفها إلى عدة أنواع وفقاً للمعايير التالية:

1-2 التصنيف حسب الأهداف:

- منشآت تنافسية: تُخصص لاستضافة البطولات والمنافسات الرسمية مثل الملاعب الأولمبية والملاعب المخصصة للدوريات المحلية والدولية.
- منشآت تدريبية: تُستخدم لتحضير الرياضيين وإجراء التدريبات اليومية أو المكثفة مثل الصالات التدريبية الخاصة بالفرق.
- منشآت ترويحية: تهدف إلى تعزيز الرياضة والترفيه بين الأفراد غير المحترفين، مثل الحدائق العامة والملاعب المفتوحة.
- منشآت تعليمية: تُستخدم في المدارس والجامعات لتعليم المهارات الرياضية وتشجيع الطلاب على ممارسة الأنشطة البدنية.
- منشآت علاجية: توفر خدمات التأهيل والعلاج الطبيعي، مثل مراكز العلاج المائي وغرف العلاج بالحرارة.

2-2 التصنيف حسب الشكل العام:

- منشآت خارجية (مكشوفة): تشمل الملاعب المفتوحة مثل ملاعب كرة القدم، ميادين ألعاب القوى، وحلبات سباق الخيل.
- منشآت داخلية (مغطاة): تشمل الصالات المغلقة مثل صالات كرة السلة، التنس المغطى، وأحواض السباحة المغطاة، التي تتيح ممارسة الأنشطة الرياضية في جميع الظروف الجوية.

3-2 التصنيف حسب نوع الرياضة:

- رياضات جماعية:
منشآت مخصصة لألعاب مثل كرة القدم، كرة السلة، الكرة الطائرة، والهوكي.
- رياضات زوجية:
مثل ملاعب التنس، البادل، والإسكواش، التي تستوعب لاعبين اثنين.
- رياضات فردية:
منشآت مثل مضامير الجري وحلقات ألعاب القوى.
- رياضات المنازلات:
مثل صالات المصارعة والجودو والفنون القتالية (الكاراتيه، التايكواندو).
- رياضات مائية:
مثل أحواض السباحة، وأماكن الغطس، وممرات التجديف.
- رياضات استعراضية وإيقاعية:
مثل صالات الجمباز والمسرح الرياضي للعروض.
- رياضات الأطفال:
تشمل ملاعب الأحياء، الحدائق الترفيهية، والمرافق المخصصة للأطفال.

4-2 التصنيف حسب القانونية:

- منشآت ذات ملاعب قانونية:
تُبنى وفقاً للمعايير الدولية أو المحلية لاستضافة المنافسات الرسمية مثل الملاعب الأولمبية.
- منشآت ذات ملاعب غير قانونية:
تُستخدم لأغراض التدريب والتعليم أو الأنشطة الترفيهية، وتكون أكثر مرونة في التصميم.

5-2 التصنيف حسب التبعية:

- منشآت حكومية:
مثل المرافق الرياضية التابعة للمدارس، الجامعات، والساحات الشعبية التي تخدم المجتمع بشكل عام.
- منشآت أهلية/خاصة:
تُدار من قبل الشركات أو الأندية الخاصة، وتشمل المراكز الرياضية التجارية مثل مراكز اللياقة البدنية وأكاديميات الدفاع عن النفس.
- منشآت تجارية:
مثل مراكز البولينج، ملاعب الجولف، والمنتجعات الرياضية التي تهدف إلى الربح.

6-2 التصنيف حسب نوعية الأرضية:

- تعتمد نوعية الأرضية على طبيعة النشاط الرياضي الممارس:
 - أرضيات زراعية طبيعية: تُستخدم في ملاعب كرة القدم وألعاب القوى.
 - أرضيات صناعية: مثل الأرضيات المطاطية أو العشب الصناعي.
 - أرضيات خشبية: تُستخدم في صالات كرة السلة والجمباز.
 - أرضيات جليدية: مخصصة للتزلج على الجليد وهوكي الجليد.
 - أرضيات رملية: تُستخدم لرياضات الشاطئ مثل كرة الطائرة الشاطئية.
 - أرضيات إسفلتية أو بلاطية: تُستخدم في المنشآت المفتوحة مثل ملاعب التنس والرياضات الترفيهية.
 - أرضيات فلينية: تُستخدم في المنشآت التدريبية للحد من تأثير الاصطدامات وحماية الرياضيين.

تمثل هذه التصنيفات إطارًا شاملاً لفهم تنوع المنشآت الرياضية ودورها في خدمة المجتمع، سواء على مستوى الترفيه أو التنافس أو التدريب. كما أن هذه الأنواع تمثل انعكاسًا للتطور الرياضي عالميًا، حيث أصبحت المنشآت الرياضية لا تُصمم فقط لممارسة الرياضة، بل لتحفيز المجتمعات المحلية وتعزيز الاقتصاد والتنمية المستدامة.

3 خصائص المنشآت الرياضية

لتعتبر منشأة ما رياضية، يجب أن تتوفر فيها الخصائص الأساسية التالية:

أ. الانفتاح على الجمهور:

- يجب أن تكون المنشأة الرياضية متاحة للجميع دون تمييز أو تخصيص لفئة معينة.
- تُستخدم هذه المنشآت من قبل الرياضيين، المتفرجين، أو أي أفراد آخرين يرغبون في ممارسة الأنشطة الرياضية أو الاستفادة منها.
- يهدف هذا الانفتاح إلى تعزيز مبدأ الشمولية والمساواة في استخدام المنشآت.

ب. التخصيص للأنشطة البدنية والرياضية:

- تُصمم المنشآت الرياضية بشكل رئيسي لتكون مخصصة للممارسات البدنية والرياضية، سواء كانت تنافسية، تدريبية، أو ترفيهية.
- من الممكن أن تُدمج في هذه المنشآت مساحات مخصصة لأنشطة أخرى تُمارس بشكل عرضي أو تبعية مثل:

- النشاطات الثقافية: عروض فنية، ندوات، أو مهرجانات.
- التظاهرات الاجتماعية: مثل التجمعات المجتمعية أو الحملات التوعوية.
- التظاهرات السياسية: فعاليات أو اجتماعات ذات طابع مؤقت.

ت. الاستخدام المتعدد للمساحات:

- بالرغم من أن الهدف الأساسي للمنشأة هو ممارسة الرياضة، إلا أن تصميمها يسمح باستخدامها لأغراض أخرى بهدف تحقيق أقصى استفادة منها.
- يُعتبر هذا الاستخدام العرضي أو التبعية عاملاً مميزاً في تحقيق مردودية اقتصادية واجتماعية أفضل للمنشأة.

ث. الالتزام بالقوانين والمعايير:

- تخضع المنشآت الرياضية لقوانين تنظيمية تضمن تحقيق معايير السلامة، الجودة، والتخصص.
- استناداً إلى المرسوم التنفيذي رقم (91/416) المؤرخ في 02/11/1991، يجب أن تكون المنشآت الرياضية مصممة ومعدة خصيصاً لتلبية احتياجات الأنشطة الرياضية والبدنية بمختلف أشكالها.

ج. المرونة في الاستخدام:

- تصميم المنشآت الرياضية الحديثة يهدف إلى تحقيق مرونة عالية، بحيث تُستخدم لأغراض متعددة دون أن يؤثر ذلك على وظيفتها الرئيسية كمنشأة رياضية.
- تُتيح هذه المرونة استضافة الأحداث الكبرى (مثل البطولات الدولية)، والفعاليات المحلية، والاجتماعات الثقافية أو السياسية.

ح. الربط بين الأهداف الرياضية والاجتماعية:

- المنشآت الرياضية لا تُعتبر فقط أماكن للتدريب والمنافسة، بل تُساهم أيضاً في تعزيز التفاعل الاجتماعي والتكامل المجتمعي من خلال الأنشطة المختلفة.
- تعمل المنشآت على تحقيق أهداف تربوية وتعليمية من خلال استضافة برامج رياضية تستهدف مختلف الفئات العمرية.

1-3 أهمية هذه الخصائص:

تساهم هذه الخصائص في تعزيز دور المنشآت الرياضية كعنصر أساسي في البنية التحتية الرياضية والاجتماعية، حيث تساعد على:

1. تشجيع الرياضة للجميع: من خلال توفير بيئة شاملة وآمنة لممارسة الأنشطة البدنية.
2. تعزيز الاقتصاد المحلي: عبر استضافة الأحداث الكبرى التي تجذب الزوار وتخلق فرص عمل.
3. تحقيق التنمية المستدامة: من خلال تصميم منشآت مرنة وصديقة للبيئة تُستخدم لفترات طويلة.
4. زيادة المردودية: عبر استخدام المنشآت لفعاليات عرضية تُحقق دخلاً إضافياً وتُحسن كفاءة الاستغلال.

4 أهمية المنشآت الرياضية وأثارها الإيجابية على المجتمع

1-4 المنشآت الرياضية كمقياس لتطور الدول:

أصبحت الرياضة واحدة من المؤشرات الرئيسية التي تُقاس بها درجة تطور الدول في العصر الحديث. لا يقتصر ذلك على الإنجازات الرياضية فقط، بل يمتد ليشمل البنية التحتية الرياضية، بما في ذلك المنشآت الرياضية الحديثة.

- الدول التي تسعى لتحقيق التقدم تُخصص ميزانيات كبيرة لتطوير المنشآت الرياضية، بناءً على دراسات معمقة تشمل الجوانب الاقتصادية، الاجتماعية، النفسية، والتربوية.
- تُعتبر المنشآت الرياضية مقياساً حضارياً يُبرز مدى تطور المجتمع في مختلف المجالات.

2-4 دور المنشآت الرياضية في تحقيق الأهداف المتنوعة:

تُساهم المنشآت الرياضية في تحقيق مجموعة من الأهداف التي تعود بالنفع على المجتمع بأسره، وتشمل:

• الأهداف الصحية:

- تعزيز اللياقة البدنية والصحة العامة للأفراد من خلال توفير أماكن لممارسة الرياضة.
- الحد من انتشار الأمراض المرتبطة بالخمول البدني مثل السمنة وأمراض القلب.

• الأهداف الاجتماعية:

- تعزيز الروابط الاجتماعية بين أفراد المجتمع من خلال الأنشطة الرياضية المشتركة.
- نشر قيم التعاون، الاحترام، والانضباط بين مختلف الفئات.

• الأهداف التربوية:

- تربية النشء على أهمية الرياضة كوسيلة لتنمية الجسد والعقل معًا.
- تعليم قيم المنافسة الشريفة والعمل الجماعي.

• الأهداف النفسية:

- تحسين الحالة النفسية وتقليل التوتر من خلال ممارسة الرياضة.
- تعزيز الثقة بالنفس لدى الأفراد، خاصة بين الشباب.

3-4 الرياضة كأداة للتنمية الاقتصادية:

تلعب المنشآت الرياضية دورًا هامًا في دعم الاقتصاد الوطني من خلال:

• استضافة الفعاليات الكبرى:

مثل البطولات الدولية التي تُساهم في جذب السياح وتنشيط الحركة الاقتصادية.

• خلق فرص عمل:

توفر المنشآت الرياضية آلاف الوظائف المباشرة وغير المباشرة في مجالات مثل البناء، الإدارة، الصيانة، وخدمات الضيافة.

- الترويج للاستثمار:

تشجع المنشآت الرياضية على جذب المستثمرين المحليين والأجانب لتمويل المشاريع الرياضية.

4-4 الرياضة كمقياس لتطور الشعوب:

إن انتشار المنشآت الرياضية وحداثتها يُعد دليلاً على مدى تطور الشعوب وتقدمها.

- الدول التي تستثمر في المنشآت الرياضية لا تقتصر على تحسين الأداء الرياضي فقط، بل تسعى أيضاً لتعزيز مستوى الحياة الاجتماعية والثقافية لمواطنيها.
- تُصبح الرياضة جزءاً من الهوية الوطنية، وتعكس المنشآت الرياضية الحديثة الطابع الثقافي والحضاري للدولة.

5-4 أهمية تخصيص المساحات والموارد للمنشآت الرياضية:

- الدول المتقدمة تُخصص مساحات واسعة لتطوير المنشآت الرياضية بما يخدم الأجيال الحالية والمستقبلية.
- يتم تطوير المرافق بشكل مستدام لتكون قادرة على استيعاب الأنشطة المختلفة، مما يُحقق أقصى فائدة للمجتمع.

6-4 التأثير الإيجابي على الشباب:

- تُشجع المنشآت الرياضية الشباب على ممارسة الرياضة بدلاً من الانخراط في السلوكيات السلبية.
- توفر بيئة آمنة ومحفزة للرياضيين لتطوير مهاراتهم والوصول إلى مستويات عالية من الإنجاز.

أمثلة على الدول التي استفادت من تطوير المنشآت الرياضية:

- قطر: تُعد من الدول الرائدة في تطوير المنشآت الرياضية، حيث أنفقت مبالغ كبيرة لتطوير ملاعب كأس العالم 2022 وفقاً لأعلى المعايير العالمية.
- ألمانيا: تبرز كواحدة من أكثر الدول تقدماً في المنشآت الرياضية، حيث تركز على استدامتها وتوفيرها لجميع الفئات العمرية.

• اليابان: تستثمر في التقنيات الحديثة لتطوير المنشآت، مثل الملاعب الذكية التي تستخدم الذكاء الاصطناعي لتحسين تجربة الجماهير.

تُعتبر المنشآت الرياضية أداة أساسية لتحقيق التنمية الشاملة على المستويات الصحية، الاجتماعية، الاقتصادية، والتربوية. يُظهر الاهتمام بهذه المنشآت مدى التزام الدول بتطوير مجتمعاتها وتعزيز مكانتها عالميًا. كما أن تحديث هذه المنشآت وضمان استدامتها يُعد استثمارًا طويل الأجل يخدم الأجيال الحالية والقادمة.

5 التخطيط ومراحله في المنشأة الرياضية

1-5 تخطيط المنشآت الرياضية

يُعتبر تخطيط المنشآت الرياضية أحد المراحل الأساسية لتحقيق نجاح أي مشروع رياضي. ولكي يتم استغلال المنشأة بأفضل طريقة، يجب أن يمر المشروع بمرحلتين رئيسيتين:

1. مرحلة التخطيط: تشمل هذه المرحلة وضع الأسس والمعايير اللازمة لضمان تحقيق أهداف المشروع.
2. مرحلة اتخاذ قرار الاستثمار: تعتمد على دراسة جدوى شاملة تأخذ بعين الاعتبار التكلفة، الفائدة، والاستدامة.

1-1-5 المقاييس المعتمدة قانونيًا عند تخطيط المنشآت الرياضية

لتخطيط منشأة رياضية فعالة ومستدامة، يجب مراعاة المبادئ الأساسية التالية:

أ. اختيار الموقع:

- يعتمد اختيار الموقع على عدة عوامل رئيسية، منها:
 - نوع المنشأة: هل هي ملعب صغير، مركز تدريب، أو استاد رياضي؟
 - المساحة المتاحة: يُفضل أن تكون المساحة كافية لتلبية احتياجات المستخدمين.
 - القرب من المناطق السكنية: يجب أن تكون المنشأة على بُعد مناسب (مثل 4 كم عن المناطق السكنية للملاعب الشباب).

- سهولة الوصول: يجب مراعاة وجود وسائل مواصلات وطرق مهيأة للوصول إلى الموقع.
- النمو السكاني المستقبلي: لضمان استمرارية استخدام المنشأة في المستقبل.
- توفر الخدمات العامة: مثل الكهرباء، المياه، والصرف الصحي.

ب. التجانس الوظيفي للملاعب والوحدات:

- يجب أن تكون الملاعب المتشابهة وظيفيًا قريبة من بعضها لتسهيل إدارتها وصيانتها.
- ينبغي أن تكون المرافق الحيوية مثل غرف تبديل الملابس، أماكن الاستحمام، والمكاتب الإدارية متقاربة لضمان الكفاءة وسهولة التواصل.

ت. العزل:

- عزل المنشأة عن مصادر الإزعاج والخطر مثل المطارات أو المصانع.
- تخصيص مناطق منفصلة للرياضات التي تتطلب الهدوء مثل الرماية والجمباز.
- وضع حواجز مناسبة بين الجمهور وأرضيات الملاعب لضمان السلامة.

ث. الأمن والسلامة:

- ضرورة أن تكون المنشأة بعيدة عن مصادر التلوث أو الأوبئة.
- تخصيص غرف للإسعافات الأولية وتوفير أدوات السلامة مثل أجهزة الإنذار وطفائيات الحريق.
- تصميم الأبواب والمخارج لتكون واسعة وتفتح للخارج لتجنب الازدحام أثناء الطوارئ.

ج. الصحة العامة:

- توفير عدد كافٍ من دورات المياه التي تتناسب مع عدد المستخدمين.
- ضمان توفر مياه شرب نظيفة ونظام صرف صحي فعال.
- الاهتمام بالتهوية والإضاءة داخل المنشأة.

ح. الاستغلال الأمثل للمنشآت الرياضية

يشمل الاستغلال الأمثل تشغيل المنشأة بشكل كامل لتحقيق أقصى استفادة، ويُمكن تحقيق ذلك عبر:

1. تنظيم برامج رياضية وثقافية طوال العام، بغض النظر عن الظروف الجوية.
2. الاستفادة القصوى من المساحات المتاحة لتوفير ميادين رياضية متعددة الاستخدام.
3. استخدام مواد بناء متينة تتحمل الاستخدام المكثف.

خ. النواحي الاقتصادية:

- خفض التكاليف: من خلال تقسيم المشروع إلى مراحل متعددة لتقليل العبء المالي.
- تحقيق الكفاءة: استخدام الموارد بطريقة ذكية لتقليل نفقات التشغيل مثل الكهرباء والصيانة دون التأثير على جودة الخدمات.
- تنوع مصادر الدخل: عبر استضافة الفعاليات المتنوعة مثل البطولات الكبرى، المعارض، والحفلات.

د. النواحي القانونية والهندسية:

- الالتزام بالموصفات والمقاييس المحلية والدولية في تصميم وتنفيذ المنشأة.
- مراعاة القواعد القانونية المتعلقة بـموصفات الملاعب والأدوات الرياضية.
- التخطيط للتوسع المستقبلي سواءً أفقيًا أو رأسيًا لتلبية الاحتياجات المستقبلية.

ذ. النواحي الجمالية:

- التصميم الجمالي للمنشأة يعكس قيمتها الحضارية ويؤثر إيجابيًا على المشتركين والجمهور.
- يجب مراعاة التالي:

○ استخدام مساحات خضراء ونوافير تضيء جمالاً على المنشأة.

○ اختيار ألوان جذابة للمباني الخارجية.

○ الاهتمام بتوزيع الملاعب والمباني بشكل متناسق.

أثر النواحي الجمالية:

- تعزز النواحي الجمالية من شعور الفخر والاعتزاز لدى المستخدمين والمشاهدين.
 - تحسن من أداء الرياضيين من خلال توفير بيئة مريحة ومشجعة على الإبداع والعطاء.
- يُعتبر التخطيط السليم واتخاذ قرار الاستثمار في المنشآت الرياضية خطوة حاسمة لتحقيق الأهداف الرياضية والاجتماعية والاقتصادية. من خلال مراعاة العوامل القانونية، الاقتصادية، والجمالية، يمكن ضمان تحقيق أقصى استفادة من المنشآت الرياضية مع تعزيز دورها كمراكز حضارية تخدم المجتمع على المدى الطويل.

2-5 مراحل تخطيط المنشأة الرياضية

التخطيط للمنشآت الرياضية يُعد ضرورة أساسية سواء كان الهدف إنشاء منشأة جديدة أو توسيع منشأة قائمة. يهدف التخطيط إلى ضمان تحقيق الأهداف المطلوبة على المدى البعيد، من خلال وضع جميع الإجراءات التي تساهم في الوصول إلى الوضع المرغوب. يتطلب هذا النوع من التخطيط مشاركة المتخصصين في التربية البدنية والرياضة لضمان تحقيق أقصى استفادة.

• الفكرة نقطة البداية:

جميع المنشآت الرياضية تبدأ بفكرة تنشأ من الحاجة إلى وجود هذه المنشأة، حيث يقوم أحد العاملين أو المتخصصين باكتشاف أو تحديد تلك الحاجة.

• تحليل الفكرة:

يتم دراسة الفكرة من جميع الجوانب الفنية، المالية، والتربوية لضمان جدواها وتحقيقها للأهداف المرجوة.

• عرض الفكرة:

بعد تطوير الفكرة بشكل شامل، تُعرض على الجهات المختصة مثل مجلس إدارة المدرسة أو الهيئة الرياضية لدراستها والموافقة عليها.

عرض الفكرة على مجلس الإدارة:

- يتم عرض الفكرة مدعومة بالمعلومات والتقارير، والتي تشمل:
 - ✓ أهمية المشروع من الجوانب التربوية والرياضية.
 - ✓ مدى الحاجة إلى المنشأة الجديدة.
 - ✓ الخطوط العريضة للتكاليف المالية والمصادر المحتملة للتمويل.
- الموافقة المبدئية:
 - في حال الموافقة، يُشكّل فريق عمل أو لجنة تخطيط لإجراء دراسات تفصيلية للفكرة وتطويرها.
- وضع الأهداف التربوية:
 - تحديد الأهداف:
 - يقوم اختصاصي التربية البدنية بوضع الأهداف التربوية التي تسعى المنشأة لتحقيقها. تشمل هذه الأهداف:
 - تحديد الفائدة التربوية والرياضية من المنشأة.
 - تحديد الفئات المستهدفة (مثل الطلاب، الرياضيين، أو المجتمع).
 - ربط الأهداف بأهداف الهيئة أو المؤسسة الأم (المدرسة، النادي).
- مراعاة الخصوصية:
 - يتم مراعاة احتياجات الفئات المختلفة، بما في ذلك ذوي الاحتياجات الخاصة.
- تطوير الشخصية:
 - يُراعى أن تُسهم المنشأة في تطوير الجوانب البدنية، المهارية، الاجتماعية، والعقلية للمستخدمين.

تشكيل لجنة التخطيط:

• تكوين اللجنة:

يتم تشكيل لجنة تمثل كافة الأطراف ذات العلاقة، مثل:

- مختصين في التربية البدنية.
- ممثلين عن المجتمع المحلي.
- أفراد من الفئات المستهدفة الذين سيستخدمون المنشأة.

• مهام اللجنة:

- تقدير التكلفة المالية للمشروع.
- اختيار الموقع المناسب للمنشأة بناءً على طبيعة الهدف وحجم المنشأة.
- ضمان توفر الخدمات الأساسية مثل الكهرباء والمياه والصرف الصحي.
- التأكد من وجود وسائل مواصلات للوصول إلى المنشأة.

اختيار المصمم المعماري المناسب:

يُعد اختيار المصمم خطوة حاسمة في عملية التخطيط، حيث يجب أن يتمتع المصمم بالمهارات والخبرات التالية:

- أ. رخصة مزاولة المهنة كمصمم معتمد.
- ب. القدرة على الابتكار والإبداع.
- ت. القدرة على ترجمة الأهداف التربوية والرياضية إلى تصميمات إنشائية ملموسة.
- ث. خبرة سابقة في تصميم المنشآت الرياضية.
- ج. الإلمام بالتطورات التقنية الحديثة المتعلقة بالمجال الرياضي.
- ح. معرفة بمواصفات البناء والقوانين المحلية.

خ. فهم طبيعة المنطقة وظروفها البيئية والاجتماعية.

اختيار المكتب الاستشاري:

• يتطلب تنفيذ المشروع وجود مكتب استشاري يضم فريقاً من المتخصصين في مختلف المجالات ذات الصلة، مثل الهندسة المدنية، والتصميم الداخلي، والتربية البدنية.

• مهام المكتب الاستشاري:

- زيارة منشآت مشابهة للحصول على خبرة ميدانية.
- تقديم المشورة الفنية لضمان تصميم المنشأة وفق المعايير.
- التنسيق المستمر مع المصمم لضمان التزامه بالخطط الموضوعة.

العوامل الأساسية لنجاح التخطيط:

• المرونة:

يجب أن يُخطط المشروع بحيث يمكن تعديله أو توسعته مستقبلاً لاستيعاب أعداد مستخدمين أكبر أو لمواكبة التطورات التقنية.

• الاستدامة:

يجب أن تكون المنشأة قادرة على العمل بكفاءة لسنوات طويلة، مع الحفاظ على جودتها وتقديم الخدمات بشكل مستمر.

• الشفافية:

يجب أن تتم جميع مراحل التخطيط بوضوح وتعاون بين الجهات المعنية لضمان تحقيق الأهداف بشكل فعال.

تمر عملية تخطيط المنشآت الرياضية بعدة مراحل تبدأ من الفكرة وتحديد الأهداف التربوية، مروراً بتشكيل لجنة التخطيط واختيار المصمم والمكتب الاستشاري المناسب. يعتمد نجاح المشروع على مراعاة جميع العوامل المؤثرة، مثل التكلفة، اختيار الموقع، وضمان استدامة المنشأة. التخطيط الجيد

يُساهم في تحقيق الأهداف التربوية والرياضية بأفضل صورة، مع مراعاة احتياجات المجتمع والفئات المستفيدة.

6- إمكانات المنشآت الرياضية ومزايا دراستها.

1-6 إمكانات المنشآت الرياضية

الإمكانات في المنشآت الرياضية هي كل ما يمكن أن يساهم في تحقيق هدف من أهداف هذه الأخيرة من تسهيلات المال العالم الآلة والادوات و ميزانية وظروف مناخية وجغرافية ومعلومات والإطارات المخصصة متبعين الأسلوب العلمي للإدارة بجميع عناصرها من أجل تحقيق تلك الأهداف. وتلعب الإمكانات دورا كبيرا في سير المنشآت الرياضية وتساهم في تطويرها وتعمل على تحقيق أهدافها التي من بينها:

- ✓ الإسهام في عملية تربية الشباب وتكوينه والعمل على رفع مستواه من خلال توفير الوسائل اللازمة والظروف الأساسية التي تساعد على تطويره.
 - ✓ المساعدة على نشر الروح الرياضية وذلك بفسح المجال لأقصى عدد ممكن من المواطنين الممارسة النشاطات البدنية والرياضية.
 - ✓ تكوين الرياضيين وكذا مستخدمي التأطير وتحسين مستواهم وتجديد معارفهم.
 - ✓ استقبال الرياضيين من المنتخبات المحلية والجهوية والوطنية ووضع الوسائل الضرورية تحت تصرفهم.
- كل هذا من شأنه أن يساهم في تطوير الرياضة ورفع مستواها ومضاعفة النتائج بالإضافة إلى تحسين أداء الرياضي ومردوده

ويمكن تحديد أنواع الإمكانات في المجال الرياضي على النحو التالي:

1-1-6 إمكانات البشرية:

وهي المحرك الأساسي للمنشآت الرياضية أو لأي منشأة، فغياب العنصر البشري يعني عدم جدوى تلك المنشآت، وتنقسم هي الأخرى إلى أقسام:

أ. الممارسون: قد يكونون لاعبين في منافسة معينة أو تلاميذ يمارسون الرياضة المدرسية، أو كل شخص يمكن بسبب تواجده داخل المنشأة في ممارسة إحدى النشاطات البدنية والرياضية، هؤلاء تختلف بطبيعة الحال أجناسهم وأعمارهم وحتى الأهداف التي يصبون إلى تحقيقها، فهناك مثلا من يمارس هذه النشاطات من أجل تقوية الجسم والحفاظ على اللياقة البدنية، وهناك من يمارسها بدافع وطني ... الخ.

ب. المنفذون وهم كل من يعمل في الجانب التطبيقي للرياضة أي كل من يقوم بتنفيذ البرامج الرياضية من المدربين، معلمين، قادة ... الخ.

ت. الفنيون: وهم مجموعة من الأخصائيين في مجالات الرياضة، وتتمثل هذه المجموعة في المدير مدير إدارة الموارد البشرية المسير المالي الموظفون الإداريون الطبيب هناك أخصائيين نفسيين وأخصائي إصابات وعلاج طبيعي.

ث. العمال المهنيين وهم مجموعة العمال داخل المنشآت والملاعب تتطلب مهامهم الجهد العضلي أكثر من الذهني ومن بينهم أعوان الأمن، عمال الصيانة، عمال النظافة، عمال الكهرباء ... الخ.

2-1-6 الإمكانيات المادية:

وهي مجموعة من الأماكن والأجهزة والمعدات المخصصة لممارسة مختلف أنواع النشاطات البدنية والرياضية وتنقسم بدورها إلى:

أ. أماكن الممارسة: وتتمثل في الملاعب القاعات المسابح، المضامير ويجب أن تتوافر هذه الأماكن على شروط معينة وأن تكون وفق مقاييس محددة.

ب. المنشآت: وهي الواقع المادي الذي يحتوي على أماكن الممارسة مثل: المدن الرياضية، كليات ومعاهد التربية البدنية والرياضية، المركبات الرياضية ... الخ

ت. الأجهزة والمعدات وتتمثل في كل الوسائل والأدوات الضرورية في ممارسة أنواع الرياضيات كالأثقال في رياضة رفع الأثقال، والدراجات في رياضة سباق الدراجات ... الخ، ومن جانب آخر هناك المعدات والتجهيزات الرياضية لتسيير المنشآت الرياضية منها اللازمة في الإدارة كالمكاتب وأجهزة الإعلام الآلي والوثائق وغيرها، ومنها اللازمة في أماكن الممارسة كالألبسة والأحذية الرياضية وأدوات الصيانة وعلب الإسعاف مثلا ... الخ.

3-1-6 - إمكانات التمويل:

تحتاج كل من الإمكانيات المادية والبشرية إلى رأس مال حتى تتمكن من تحقيق الأهداف التي تصبوا إليها. ويختلف حجم الأموال حسب طبيعة وحجم المشروع الرياضي المطلوب إنجازه والمنشأة الرياضية المراد تسييرها، فرأس المال عبارة عن سيولة نقدية في شكل ميزانية تنفق في الرواتب الشهرية والمكافآت المالية، وكل الأجهزة والمعدات والمتطلبات الضرورية الواجب توافرها من أجل ممارسة النشاطات الرياضية.

ونظرا إلى أهمية الأموال باعتبارها أحد العوامل الأساسية الواجب توافرها في تسيير المنشآت الرياضية فإنها تتمتع بخصائص من بينها:

- ✓ رأس المال عنصر صنعه الإنسان من أجل تلبية حاجياته المختلفة.
- ✓ رأس المال عنصر مؤقت لأنه قابل للاستهلاك.

يحتاج رأس المال إلى الصيانة والتجديد بصفة دائمة، وهو قابل للزيادة أو النقصان حسب عوامل انتقاله، فالاستثمار في رأس المال بشكل سليم يؤدي إلى تزايد مما يساعد على نمو المنشآت الرياضية واتساع مجالات نشاطاتها ونموها بشكل أفضل.

4-1-6-الإمكانات الطبيعية

يقصد بها كل الموارد التي تساعد في ممارسة النشاطات الرياضية لكنها لا تدخل ضمن الامكانيات المادية كون هذه الأخيرة هي من صنع الإنسان كالأجهزة والمعدات وغيرها، أما الإمكانيات الطبيعية فهي من صنع الخالق عز وجل، ونجد منها: الجبال، الصحراء، البحار ... إذ يستعمل كل مورد منها في ممارسة رياضة معينة مثال (البحار تستعمل لممارسة رياضة القوارب الشراعية، الجبال في ممارسة رياضة التسلق ... الخ) على ضوء ما سبق فإننا نجد أن الإمكانيات الطبيعية تتمتع بخصائص من بينها:

5-1-6-إمكانات المعلومات:

يساعد هذا النوع من الإمكانيات على حسن استغلال وسير الإمكانيات السابقة إذ نجد أن نجاح المنافسات الرياضية يتوقف بشكل كبير على ما توفره المنشآت الرياضية من معلومات مختلفة وهي كثيرة من بينها:

- ✓ معلومات حول أماكن ممارسة النشاطات الرياضية.

- ✓ معلومات حول الأدوات والأجهزة المستخدمة في تلك النشاطات
 - ✓ معلومات فنية حول المهارات الموجودة لدى اللاعبين.
 - ✓ معلومات حول أمن وسلامة الأجهزة والمعدات والمنشآت في حد ذاتها
 - ✓ معلومات إدارية حول التنظيم والتخطيط الخ.
 - ✓ معلومات خاصة بالأرقام والنتائج عند وجود منافسات.
 - ✓ يعتبر هذا النوع من الإمكانيات ذو أهمية كبرى في تطوير مجال الرياضة عموماً وما حيث نجد أنه:
 - ✓ كلما توافرت المعلومات بحجم أكبر سهل ذلك من مهام الإداريين والمسؤولين.
 - ✓ لا يمكن تحقيق الأهداف إلا بتوافر معلومات عنها، مما يوصل إلى مستويات عليا.
 - ✓ كلما كانت هناك دراية بالمعلومات كان هناك استخدام أمثل للإمكانيات الأخرى.
- أما مصادر المعلومات فهي مختلفة وعديدة فهي مختلفة ختلفة وعديدة وقد زادت مع التطور التكنولوجي، و نجد

منها:

- ✓ الهاتف والفاكس.
- ✓ الأقمار الصناعية.
- ✓ أجهزة التلفزيون والإذاعة.
- ✓ أجهزة الإعلام الآلي.
- ✓ شبكات المعلومات internet
- ✓ الوثائق والسجلات الإدارية.
- ✓ البحوث والدراسات في المجال الرياء الرياضي (ديلمي محمد، 2014، ص 74-75):.

2-6 مزايا دراسة إمكانات المنشأة الرياضية

إن التعرف على المزايا الممكن تحقيقها من دراسة إمكانات المنشآت الرياضية يمكن إجمالها فيما يلي:

اختيار أفضل للتقييم التنظيمي للمنشأة: إن دراسة الإمكانيات يتبعه بالضرورة دراسة لتوليفة المثالية الصفات والميزات والأهداف الخاصة بالمنشأة إذ يمكن من خلالها الوصول إلى البدائل الممكنة للتصميم التنظيمي والذي يحقق مرونة تساعد المنشأة في تقديم أنشطتها بدرجة عالية من الكفاءة.

زيادة حماس العاملين بالمنشأة: إن هذا الأمر ضروري بالغ الأهمية، فإن دراسة المنشآت الرياضية ساعد في البحث عن سلوك ودوافع الأفراد المكونين لهذه المنشأة وعلى ذلك يمكننا من الإجابة على السؤال التالي: لماذا يتصرف الأفراد بصورة معينة، وهناك حكمة تقول أنه يمكنك أن تقود حصانا إلى الماء، ولكنك لا تستطيع أن ترغمه على شرب الماء، وهذا ينطبق على الإنسان لذا فإن دراسة الإمكانيات والموارد التي تزودنا بالعوامل المختلفة والأسباب التي من شأنها زيادة حماس العاملين بالمنشأة للاستفادة الكاملة والسليمة منهم.

الإشباع الأفضل للحاجات الإنسانية: إن دراسة الإمكانيات المتاحة في المنشآت تساعد في التعرف على كيفية تحقيق هذا الإشباع بأفضل الطرق والصور وبالتالي يتحقق الإشباع بأقل جهد ممكن وأقل تكلفة.

تطوير مختلف ألوان الممارسة الرياضية: من خلال دراسة الإمكانيات والموارد التي يمكن التواصل إلى أفضل الأنشطة سواء التي يقبل عليها الأفراد والارتقاء بهذه الأنشطة والوصول بلاعبها إلى رياضة المستويات العليا سعياً إلى تحقيق البطولة بالإضافة إلى التعرف على نواحي الضعف وتدعيمها ونواحي القوة وتعميمها. وزيادة أعداد الممارسين مما لا شك فيه أن دراسة الإمكانيات المختلفة في المنشأة الرياضية يضع أيدي المسؤولين على نواحي النقص، مما يدفعهم لاستكمالها والتوسع في إقامتها وتوفيرها مما يتيح الفرصة الأكبر لعدد ممكن من الأفراد للاستمتاع بالمشاركة في مختلف الأنشطة الرياضية.

استخدام أفضل الموارد المتاحة: إن الحجم المتاح من الموارد المجتمع معين أقل عادة من حاجات افراد هذا المجتمع ومن خلال دراسة الإمكانيات يمكن الوصول إلى الاستخدام الأمثل لموارد المجتمع بما يحقق أقصى إشباع للمواطنين.

تحقيق أفضل الأهداف :إن المحطة النهائية لجميع المزايا السابقة والتي تحقق من دراسة الموارد والإمكانات هي الوصول إلى أفضل الطرق فعالية في مساعدة المنشآت على تحقيق وإنجاز الأهداف التي نشأت من أجلها الا وهي الإشباع الأفضل للحاجات الإنسانية للمواطنين بأقل جهد(عفاف عبد المنعم درويش 1998:29، ص)

7- المنافسات والتظاهرات الرياضية داخل المنشآت الرياضية والكوادر المنظمة لها.

1-7 تنظيم المنافسات والتظاهرات داخل المنشآت الرياضية.

1-1-7 لإجراءات الخاصة بامن المنافسات والتظاهرات الرياضية داخل المنشآت الرياضية:

لقد تم تناول الأحكام الخاصة بامن التظاهرات والمنافسات الرياضية في نصوص مختلفة بعضها اقرتة السلطة العمومية في حين بعض الإجراءات أقرتها الاتحاديات الرياضية الوطنية، ولتبيان هذه الحكام والإجراءات منها ما يخص بعض اللجان الخاصة، وهناك أحكام خاصة بالجمهور وأعضاء النوادي الرياضية المتواجدة داخل المنشأة الرياضية ومنظمي التظاهرات والمنافسات الرياضية، ويقصد المصادقة على المنشآت القاعدية الرياضية طبقا للمادة 02 من المرسوم التنفيذي 09-184 ذلك الإجراء الذي يسمح بالتأكد من أجل الترتيبات الخاصة بتصميم وإنجاز المباني والمعايير التقنية والمعايير الأمنية بل الإسعافات قد تم اتخاذها قبل فتح هذه المنشأة القاعدية للجمهور.

شروط المصادقة التقنية والأمنية:

يجب أن تكون كل المنشآت الرياضية الموجهة لاحتضان التظاهرات والمنافسات الرياضية محل مقرر مصادقة يسلمه حسب الحالة (المرسوم التنفيذي 09-184، الملحق أ، والملحق ب) الوزير المكلف بالرياضة أو الوالي بعد أخذ رأي اللجنة الوطنية أو اللجنة الولائية للمصادقة على المنشآت الرياضية، ويشترط لمنح هذا المقرر:

مطابقة المنشأة الرياضية للترتيبات والمقاييس التقنية للبناء وتأمين المخارج والمدخل.

احترام مقاييس الأمن الضرورية بحكم تصميم المنشأة الرياضية والاستعمال المخصص لها، والاختصاص أو التخصصات الرياضية الممارسة ودراسة الأثر على البيئة عند الاقتضاء.

المقاييس الخاصة المتعلقة بالمصادقة التقنية والأمنية:

لضمان أمن الجمهور المستعمل للمنشآت الرياضية يجب أن تخضع هذه الأخيرة لمقاييس خاصة، سواء على المستوى الأمني أو على المستوى التقني:

✓ على المستوى الأمني: المادة 26 من المرسوم التنفيذي (09-184)

إقامة سياج للمنشأة الرياضية.

إقامة الشبابيك الفاصلة بين مختلف مدرجات المتفرجين وكذا الهيئات الضرورية المتمثلة في عزل مساحات مرور هؤلاء المتفرجين منذ وصولهم إلى المنشأة القاعدية الرياضية إلى حين مغادرتهم

انماط فتح بوابات الدخول وكذا الأدراج و منافذ إجلاء المجموعات المتعرجة

تهيئة وحماية المدرج الرسمي مع مدخل خاص به

إقامة منافذ دخول سيارات الإسعاف مباشرة إلى ميادين اللعب.

حماية مساحة اللعب بإقامة سياج وشباك الحماية.

إقامة مواقف السيارات مخصصة للمتفرجين والمناصرين والرياضيين والحكام والرسميين والصحافة ومصالح الأمن.

نظام المراقبة عن بعد بالنسبة للملاعب.

الطرق والممرات المحاذية للمنشأة القاعدية الرياضية التي تمكن من التدفق السريع للمتفرجين

وتدخل الإسعافات المحتملة.

مركز القيادة الخاص بالأمن والمراقبة عن طريق الفيديو.

كيفية استقبال الجمهور وكذا لوحات التنبيه واللافتات والكتابات التصويرية قرب المنشأة وداخلها قصد المساعدة على توجيه الجمهور.

فصل الشبابيك وبيع التذاكر.

بناء دورات المياه (مراحيض) بعدد كاف ومستلزمات الراحة للجمهور.

إقامة المصالح الطبية للجمهور وذلك لتقديم الإسعافات الأولية في حالة إصابتهم.

تهيئة المداخل للأشخاص ذوي الاحتياجات الخاصة.

إقامة جهاز مكافحة الحرائق.

إقامة مقاعد مدعمة.

إقامة مركز مهيا لمصالح الأمن.

المستخدمون الضروريون لحسن سير المنشأة الرياضية والمستخدمون الضروريون لحسن إجراء

التظاهرات الرياضية.

✓ على المستوى التقني: المادة 26 من المرسوم التنفيذي (09-184)

يجب أن تتوفر مجموعة من المواصفات تتمثل فيما يلي:

تصنيف المنشآت الرياضية من طرف الاتحادية الرياضية الوطنية المعنية.

مطابقة مساحة اللعب مع متطلبات الاختصاص أو الاختصاصات الرياضية الممارسة.

توفير المقرات الإدارية.

تخطيط مساحات اللعب ومنطقة المرور.

طبيعة المنشآت والتجهيزات المرتبطة بالاختصاص الرياضي.

تهيئة غرف تغيير الملابس وملحقات الرياضيين والحكام والرسميين.

عيادة للرياضيين والمستخدمين ومستعملي المنشأة الرياضية.

مقر للمراقبة ضد تعاطى الرياضيين للمنشطات.

توفر أنظمة الإدارة وكذا الإنارة البديلة والأمن.

توفير التجهيزات والقاعات والغرف المخصصة لوسائل الإعلام.

إدارة مساحة اللعب وفقا لمتطلبات الاختصاص أو الاختصاصات الرياضية الممارسة.

إدارة المناطق المخصصة للجمهور والعمرات.

تحديد حافات مساحات اللعب والمضامر وتطهيرها.

وضع جهاز الإعلان والصوت للجمهور.

إقامة تجهيزات الصيانة الخاصة بالمنشأة.

إجراءات المصادقة التقنية والأمنية للمنشآت الرياضية:

وتتمثل هذه الإجراءات في:

إيداع طلب المصادقة على مستوى مديرية الشباب والرياضة للولاية المعنية من طرف مسؤول أو مستغل المنشأة الرياضية مقابل وصل استلام.

إرفاق طلب المصادقة بملف إداري وتقني، يتضمن على الخصوص الوثائق التالية: (المادة 07 من المرسوم التنفيذي(09-184)

✓ بطاقة تقنية تحتوي على كل المعلومات حول المنشأة الرياضية مرفقة بالوثائق اللازمة.

✓ رخصة البناء.

✓ التقارير المتعلقة بأمن الأشخاص والممتلكات تعدها لجنة الوقاية بالحماية المدنية.

✓ رأي مصالح الأمن المختصة.

- شهادة التأمين العشري.

✓ مخططات تركيب جهاز المراقبة عن بعد والصوت بالنسبة للملاعب عند الاقتضاء.

✓ شهادة وتقرير المراقبة التقنية للبناء حول متانة المبنى تسلمها المصلحة المختصة.

✓ تقرير زيارة المطابقة للمنشأة الرياضية تعده مصالح الشباب والرياضة والحماية المدنية والتعمير.

✓ وجود السند القانوني لشغل المنشأة الرياضية.

✓ محضر الاستلام المؤقت أو النهائي للمنشأة الرياضية.

✓ مخطط الوقاية ومخطط تدخل الإسعاف.

- كما يمكن للوزير أو الوالي طلب أي وثيقة أخرى تكون ضرورية.

بعد أن تتحقق مديرية الشباب والرياضة من صحة الملف تقوم بإرساله للوزير المكلف بالرياضة أو الوالي بحسب الحالة في أجل لا يتعدى 15 يوما من تاريخ إيداع طلب المصادقة (المادة 07 من المرسوم التنفيذي). (09-184)

يتم إخطار اللجنة الوطنية أو اللجنة الولائية للمصادقة بملف المصادقة بحسب الحالة، وتبديان أيهما بموجب مداولة في أجل أقصاه شهرين من تاريخ إخطارهما.

يبت الوزير المكلف بالرياضة أو الوالي في طلب المصادقة في أجل أقصاه شهر واحد من تاريخ استلام رأي اللجنة المختصة بالمصادقة.

يبلغ مقرر المصادقة للمعني في أجل أقصاه خمسة عشر يوما، ويحدد ما يلي :

- طاقة الاستقبال القصوى للمنشأة وتوزيع الأماكن المتاحة مع احترام المقاييس.
- شروط تهيئة المنشآت المؤقتة، لاسيما المدرجات المؤقتة الموجهة لاستقبال الجمهور وكذا تهيئة مراكز المراقبة والمراقبة عن بعد للمنشأة الرياضية عند الاقتضاء.

يمكن للمعني تقديم طعن ولائي في حال رفض أجل أقصاه شهر واحد ابتداء من تاريخ تبليغ مقرر الرفض.

أي تغيير مهما كان للمنشأة الرياضية أو تهيئتها أو تهيئة محيطها يخضع لمقرر مصادقة جديد.

2-1-7 الإجراءات الواجب اتباعها لتنظيم التظاهرات الرياضية من طرف الأجانب:

هناك إجراءات خاصة بتنظيم التظاهرات والمنافسات الرياضية المنظمة من طرف الأجانب، ولقد تم تناول الأحكام التنظيمية للتظاهرات والمنافسات الرياضية التي ينظمها الأجانب بموجب المرسوم التنفيذي رقم 82-467 المؤرخ في 18 ديسمبر 1982 الجريدة الرسمية، العدد 53، (1982)، وقد نصت المادة الأولى منه على أنه تخضع كل تظاهرة أو مباراة مثل السباق المتواصل والسباق المرهلي كيما كان

نوعه، والذي ينظمه الأجانب في الجزائر للموافقة المسبقة لوزير الداخلية، وهذا بعد استيفاء الأحكام والشروط المحددة والمتمثلة في:

الرخصة المؤقتة:

قبل الحصول على الموافقة المسبقة والنهائية يجب أولاً إيداع طلب الحصول على رخصة مؤقتة الجريدة الرسمية، العدد 53، 1982، ص (3390: على مستوى الممثلة الدبلوماسية أو القنصلية الجزائرية المختصة قبل ستة أشهر على الأقل من تاريخ انطلاق النشاط المزمع القيام به) المادة 07 من المرسوم التنفيذي (82-467).

يكون طلب الحصول على الرخصة المؤقتة مصحوباً بالوثائق التالية: المادة 09 من المرسوم التنفيذي رقم (467-82)

- طلب يوضح العنوان التجاري للطلب ونوع النشاط الرياضي المزمع تنظيمه.
- قائمة بالمشاركين تتضمن عددهم، أسمائهم وألقابهم، تواريخ وأماكن ميلادهم، مهنتهم وعناوينهم.
- الجرد المفصل للوسائل المادية المراد استعمالها.
- برنامج النشاط مع بيان خطوط السير والأماكن التي تدور فيها النشاط المزمع القيام به وتاريخه إن اقتضى الأمر.

كما أنه يمكن للسلطات المعنية طلب أى وثيقة أخرى إن اقتضى الأمر.

بعد إصدار الرخصة المؤقتة تبلغ للوزراء المعنيين كل حسب اختصاصه وإلى منظم التظاهرة الرياضية عن طريق وزارة الشؤون الخارجية (المادة 11 من المرسوم التنفيذي 82-467)

تعيين المتعهد الوطني:

بعد إصدار الرخصة المؤقتة يقوم الوزير المكلف بالرياضة بتعيين متعهد أو متعامل وطني الجريدة الرسمية، العدد 39، 2013 ص: 29)، (عادة الاتحادية الرياضية الوطنية المختصة)، ويتم تحديد دور هذا المتعهد بموجب قرار وزاري مشترك بين وزير الداخلية والوزير المكلف بالرياضة بعد استشارة جميع الوزراء المعنيين (المادة 03 من المرسوم التنفيذي رقم 82-467).

إبرام اتفاق بين المتعهد الوطني والأجنبي منظم التظاهرة الرياضية:

بعد تعيين المتعهد الوطني يقوم هذا الأخير بإبرام بروتوكول أو اتفاق مع الأجنبي الذي يريد تنظيم التظاهرة الرياضية، يتضمن هذا الاتفاق إجباريا وبالإضافة إلى الشروط المألوفة ما يلي: (المادتين 04 و05 من المرسوم التنفيذي رقم 82-467)

- ✓ احترام القوانين والتنظيمات الجاري العمل بها.
- ✓ تسوية النزاعات المحتمل قيامها.
- ✓ حق السلطات العمومية في تعديل أو إلغاء المشروع كله أو جزء منه.
- ✓ يحدد بصفة نهائية برنامج التظاهرة أو المنافسة الرياضية المزمع تنظيمها، خطوط السير والأماكن التي يجري بها النشاط وتاريخه.
- ✓ حق المشاركة لأي هيئة وطنية يعينها النشاط المزمع القيام به.

بعد إبرام البروتوكول لا يجوز إدخال أي تعديل عليه وتتم المصادقة عليه من طرف السلطة الوصية التي ينتمي لها المتعهد الوطني والتي تتمثل عادة في الوزارة المكلفة بالرياضة، إلا ما يتعلق منها بالتعديلات المحتملة التي تمس قائمة المشاركين أو الوسائل المستعملة والتي يجب أن تبلغ للمتعهد الوطني قبل 20 يوما على الأقل من التاريخ المحدد لانطلاق التظاهرة الرياضية المزمع القيام بها (المادتين 06 ، 10 من المرسوم التنفيذي رقم 82-467)

ب الحصول على الموافقة النهائية:

يقوم وزير الداخلية بتسليم الوثائق النهائية من أجل تنظيم التظاهرة أو المنافسة الرياضية من طرف اجنبي بناء على ما يلي: (المادة 02 من المرسوم التنفيذي رقم 82-467)

- ✓ تقديم طلب الحصول على الموافقة النهائية من طرف المتعهد الوطني يشهد فيه باستيفاء جميع الإجراءات التي تقررها الأحكام التشريعية والتنظيمية المعمول بها.
- ✓ أن يكون الطلب مصحوبا بالبروتوكول الموقع بين الطرفين بعد أن تصادق عليه السلطات الوصية التي ينتمي إليها المتعهد الوطني .

2-7 الكوادر الفنية المتخصصة في المنشآت الرياضية

تعد الكوادر الفنية المتخصصة أحد أهم المتغيرات التي تؤثر بشكل كبير على مستوى جودة خدمات المنشآت الرياضية، وبالتالي فهي تؤثر على العوائد المالية للمنشأة سواء بالسلب أو الإيجاب وضي تتمكن المنشأة الرياضية من إقامة الأنشطة المستهدفة وتقديم الخدمات بمستوى الجودة المطلوب يجب أن تتوفر لديها الكوادر الفنية المتخصصة في المجالات التالية:

- ✓ التدريب الرياضي: وهم الكوادر المؤهلة لتعليم وتدريب الألعاب الرياضية المختلفة.
- ✓ صيانة الملاعب والأجهزة والأدوات: وهم الكوادر الفنية المتخصصة المؤهلة لصيانة أرضيات الملاعب وكذلك فني صيانة الأجهزة والأدوات.
- ✓ الحاسب الآلي: وهم المختصون في مجال إنشاء الشبكات الإلكترونية التي تربط الإدارات المختلفة داخل المنشأة الرياضية وأيضا إقامة الدورات التعليمية لرواد المنشأة (الشمرواني، 2015 ، ص : 56-57)

1-2-7-1 مسؤوليات إدارى المنشأة الرياضية

مدير المنشأة هو المسؤول عن كل ما يجري داخل المنشأة، ولذا عليه معرفة مستوى تأهيل الحنين معه وتأهيل وتدريب من هم في حاجة لذلك، ومن ثم توزيع المهام حسب الاختصاص ليلة القيام ولكي يتمكن من تحقيق الهدف الذي من أجله أوجدت المنشأة الرياضية، بالإضافة إلى ذلك عليه القيام بالمسؤوليات المتعلقة بالجوانب التالية:

أ. الجانب المعرفي:

- عدد ونوعية الأفراد المستفيدين . من المنشأة.
- عدد ونوعية ومواعيد الأنشطة التي تمارس في المنشأة.
- عدد الأنشطة التي تمارس في نفس الوقت.
- الوقت اللازم لإعداد المنشأة للنشاط الحالي واللاحق.
- أوقات الصيانة الدورية.
- الأجهزة المستخدمة في كل نشاط.

- الأدوات التعليمية المساعدة.

ب. الجانب الإشرافي:

- الإشراف العام على المنشأة وأدائها.
- توزيع المشرفين على جميع أجزاء المنشأة.
- التأكد من قدرة المشرفين على اتخاذ القرارات القيادية السليمة حسب المواقف.
- تقييم أداء المشرفين والتزامهم بالأعمال الموكلة إليهم.
- التأكد من ملائمة برامج المنشأة المعدة من قبل المشرفين.
- تحفيز المشرفين على الارتقاء بمستوى أدائهم عن طريق الدورات التدريبية.
- التأكد من أن المنشأة توفر بيئة آمنة لمزاولة الأنشطة الرياضية.
- التأكد من وضع اللوحات الإرشادية تحذيرية أو توجيهية (في الأماكن الملائمة).
- تنظيم البرامج للوصول إلى التشغيل الأقصى للمنشأة.
- المحافظة على أمن وسلامة المنشأة.
- التأكد من إجراء أعمال الصيانة وفحص الأجهزة بشكل مستمر.

ت. الجانب التوثيقي :

يُعد التوثيق أحد الجوانب الأساسية لضمان تنظيم وإدارة المنشآت الرياضية بكفاءة. يجب أن يتوفر في مقر إدارة المنشأة عدد من السجلات الأساسية التي تُسهم في تحسين الأداء وضمان سير العمليات بشكل منظم. هذه السجلات تشمل:

1. سجل الرياضيين المستخدمين للمنشأة:

يتضمن هذا السجل جميع البيانات المتعلقة بالرياضيين الذين يستفيدون من خدمات المنشأة، ويشمل:

- البيانات العامة: مثل الاسم، العمر، النوع، والفريق التابع له.
- الكشوفات الطبية: لتوثيق الحالة الصحية لكل رياضي وضمان سلامته.
- موافقات أولياء الأمور: خاصة بالنسبة للأطفال وصغار السن.

2. سجل الإصابات وتقاريرها:

يحتوي هذا السجل على تفاصيل جميع الإصابات التي تحدث داخل المنشأة، بما في ذلك:

- نوع الإصابة.
- أسبابها وظروف وقوعها.
- الإجراءات التي تم اتخاذها لعلاج الرياضي المصاب.

3. سجل الميزانية السنوية:

يتضمن هذا السجل كافة التفاصيل المالية الخاصة بالمنشأة، مثل:

- الموارد (الإيرادات)
- المصروفات (تكاليف التشغيل والصيانة)
- الميزانية المخصصة لكل قسم أو نشاط رياضي.

4. سجل المنشأة ومحتوياتها:

يُستخدم لتوثيق معلومات تفصيلية حول البنية التحتية للمنشأة، مثل:

- الأرضيات (نوعها وحالتها)
- التكييف والإضاءة (أنظمتها ومستوى أدائها)
- المرافق الأخرى مثل المسابح، المضامير، والقاعات.

5. سجل الصيانة:

يُسجل فيه كافة عمليات الصيانة التي يتم تنفيذها داخل المنشأة، بما في ذلك:

- مواعيد الصيانة الدورية.
- الإصلاحات الطارئة.

- حالة المرافق والأجهزة قبل وبعد الصيانة.

6. سجل تشغيل واستخدام المنشأة:

يتضمن هذا السجل تفاصيل حول كيفية استخدام المنشأة، مثل:

- الأنشطة والفعاليات التي تُقام في المنشأة.
- أوقات التشغيل وعدد المستخدمين.
- الجهات أو الأفراد المستفيدين من خدمات المنشأة.

7. سجل المسابح:

يُركز هذا السجل على توثيق جميع المعلومات المتعلقة بإدارة المسابح، مثل:

- جودة المياه (اختبارات الكلور ودرجة الحرارة).
- مواعيد التنظيف والصيانة.
- عدد المستخدمين ومستوى الأمان.

8. سجل الأدوات والأجهزة:

يُستخدم لتوثيق الأدوات والمعدات الرياضية، ويتضمن:

- ترقيم الأجهزة والأدوات: لتسهيل تتبعها.
- تاريخ الشراء والاستلام: لتحديد عمرها الافتراضي وضمان صيانتها.
- تفاصيل المورد: مثل اسم الشركة الموردة، المبلغ المدفوع، وعدد الأدوات المستلمة.
- التصنيف: تصنيف الأدوات حسب نوع الرياضة أو الاستخدام.

أهمية التوثيق في المنشآت الرياضية:

- تحسين الإدارة: يساهم التوثيق في تسهيل إدارة الموارد والمرافق بشكل منظم.

- ضمان السلامة: يساعد في متابعة حالة المعدات والبنية التحتية لضمان أمان الرياضيين.
- تعزيز الشفافية: يُمكن الإدارة من مراقبة العمليات المالية والإدارية بدقة.
- تقييم الأداء: يوفر التوثيق بيانات دقيقة تُستخدم لتحليل الأداء وتحسين الخدمات المقدمة.

8-تسيير واستغلال المنشآت الرياضية في الجزائر

1-8 سياسة الدولة الجزائرية في مجال إنجاز المنشآت الرياضية

أ- الوضع قبل الاستقلال:

كانت الرياضة في الجزائر خلال الحقبة الاستعمارية تُستخدم كأداة لتعزيز الأيديولوجية الاستعمارية، حيث اقتصرت إدارة المنظمات والهياكل الرياضية على الأوروبيين، كما نص على ذلك قانون 1901.

• التركيز الجغرافي للمنشآت:

كانت المنشآت الرياضية تُنشأ في المناطق الحضرية التي تضم نسبة كبيرة من المستوطنين الأوروبيين، بهدف تلبية رغباتهم وإشباع حاجياتهم الترفيهية.

• الإقصاء الممنهج:

كان الهدف من هذه السياسة إظهار الفروق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية بين المستعمر الفرنسي والأهالي الجزائريين، مما أدى إلى تهميش السكان المحليين.

ب. سياسة الاستثمار بعد الاستقلال:

بعد نيل الاستقلال، ورثت الجزائر عددًا محدودًا من المنشآت الرياضية التي كانت بحاجة إلى الترميم وإعادة التقييم. تمثل هذا الإرث في:

• 36 ملعبًا.

• 214 منشأة رياضية متنوعة.

• 6 مسابح.

1-1-8 جهود الدولة الجزائرية بعد الاستقلال لتطوير المنشآت الرياضية:

منذ نيل الجزائر لاستقلالها عام 1962، أولت الدولة أهمية بالغة لتطوير قطاع الرياضة، باعتباره أحد ركائز بناء المجتمع وتكريس الهوية الوطنية وتعزيز الانتماء. وقد شملت هذه الجهود تعزيز البنية التحتية الرياضية من خلال إنشاء منشآت جديدة وتوسيع القدرات الاستيعابية للمرافق القائمة، بهدف تمكين مختلف شرائح المجتمع من ممارسة الأنشطة الرياضية في بيئة ملائمة.

وفي هذا الإطار، شرعت الدولة الجزائرية في تنفيذ برامج وطنية طموحة لإنشاء ملاعب، قاعات رياضية، مسابح، ومركبات رياضية متعددة التخصصات عبر مختلف ولايات الوطن، وذلك في إطار المخططات التنموية الخماسية التي تبنتها منذ الاستقلال. كما تم تأسيس هيكل تنظيمية تشرف على تسيير هذه المنشآت، إلى جانب سن تشريعات قانونية توطر القطاع الرياضي وتواكب تطوراتها. واتباع سياسة وطنية من اجل ذلك تمثلت في :

أ. تقييم وترميم الإرث الرياضي:

- قامت الدولة الجزائرية بحصر المنشآت المتوفرة وتقييم حالتها لتحديد الاحتياجات الملحة.
- تم ترميم بعض المنشآت لتكون قادرة على تلبية احتياجات السكان المحليين.

ب. وضع استراتيجية وطنية لتطوير الرياضة:

- التسيير:
وضع أنظمة إدارية تُساعد في إدارة المنشآت بشكل أكثر كفاءة.
- التأطير:
تدريب الكوادر البشرية لتلبية احتياجات الإدارة والتشغيل.
- التمويل:
تخصيص ميزانيات لدعم المشاريع الرياضية وتطوير البنية التحتية.
- الاستغلال:
توسيع نطاق استخدام المنشآت الرياضية لتشمل الفئات المختلفة من المواطنين، بما يعزز الثقافة الرياضية في المجتمع.

• الصيانة:

وضع خطط دورية لصيانة المنشآت لضمان استدامتها.

2-1-8 أهمية هذه السياسات:

أ. تحقيق العدالة الاجتماعية:

عبر توفير المنشآت الرياضية لجميع فئات المجتمع الجزائري دون تمييز.

ب. تعزيز التنمية الرياضية:

من خلال توفير بيئة مناسبة لتطوير المواهب الرياضية على المستوى المحلي والوطني.

ت. زيادة الوعي بأهمية الرياضة:

عبر جعل المنشآت متاحة لعامة الشعب وتشجيع ممارسة الرياضة كنمط حياة.

ث. تحسين جودة الحياة:

عبر توفير مرافق رياضية تُساهم في تحسين الصحة العامة والرفاهية الاجتماعية.

ورثت الجزائر بعد الاستقلال عددًا محدودًا من المنشآت الرياضية التي عكست السياسة الاستعمارية القائمة على التمييز والإقصاء. ولكن مع مرور الوقت، اعتمدت الدولة الجزائرية سياسة وطنية تهدف إلى تقييم وترميم هذا الإرث، مع التركيز على تطوير البنية التحتية الرياضية. كان الهدف الأساسي من هذه السياسة تعزيز الثقافة الرياضية، وتحقيق العدالة الاجتماعية، ودعم التنمية الوطنية في مجال الرياضة. كتدعيم شبكة المنشآت الرياضية على مستوى المدارس. وإنشاء معاهد التكوين الرياضي.

وكذلك اعتمدت الدولة استراتيجية تطوير الممارسة الرياضية والاستثمار في الميدان الرياضي و اعتمدت على انجاز منشآت رياضية قاعدية ضخمة ذات معايير عالمية بغية تنظيم التظاهرات الرياضية الكبرى ورفع من المستوى التقني للممارسة الرياضية.

3-1-8- تطور المنشأة الرياضية حسب مخططات التنمية:

أدركت الدولة الجزائرية منذ السبعينات أهمية الاستثمار في المجال الرياضي كوسيلة لتعميم الممارسة الرياضية وجعلها في متناول كافة فئات المجتمع، وذلك على امتداد مختلف القطاعات. وقد تجسد هذا التوجه من خلال تخصيص موارد مالية وبرامج إنشائية ضخمة ضمن المخططين الرباعيين الأول والثاني:

برامج الدولة لتطوير المنشآت الرياضية في الجزائر خلال المخططين الرباعيين (1970-1977):

1. المخطط الرباعي الأول (1970-1973):

ركز هذا المخطط على توسيع قاعدة المنشآت الرياضية الضرورية لتأطير وتنشيط الممارسة الرياضية، كما سعت الدولة من خلاله إلى إعطاء أهمية خاصة للمجال الرياضي عبر مسارين متكاملين:

- الاستثمار في المنشآت الرياضية لتوفير الفضاءات المناسبة للممارسة.
 - تكوين الإطارات الرياضية القادرة على تطوير الأداء والارتقاء بمستوى الرياضة الوطنية.
- وقد حُصِّص لهذا البرنامج مبلغ إجمالي قدره 240.5 مليون دينار جزائري لإنجاز عدد من المشاريع الجديدة، من أبرزها:
- الحي الأولي.
 - 06 منشآت رياضية مدرسية.
 - 47 منشأة رياضية موجهة لممارسة الرياضة سواء ذات المستوى العالي أو الجماهيرية.

2. المخطط الرباعي الثاني (1974-1977):

تميّز هذا المخطط ببروز مبدأ جديد يتمثل في ضرورة امتلاك كل مؤسسة لمنشأتها الرياضية الخاصة، وهو ما يعكس توجه الدولة نحو تعميم الرياضة داخل الأوساط التربوية والمهنية. ومن بين أهداف هذا البرنامج:

- اكتشاف وتكوين المواهب الرياضية الشابة، وتأهيلها لتمثيل الجزائر في المحافل الرياضية الدولية.
- ولتحقيق هذه الأهداف، تم تخصيص مبلغ قدره 471 مليون دينار جزائري، حُصص لإنجاز منشآت رياضية جديدة على مستوى:
 - 215 متوسطة.
 - 23 ثانوية.
 - 06 متاقن (معاهد تقنية).

برامج تطوير المنشآت الرياضية خلال المخططين الخماسيين (1980-1989):

شهدت الفترة الممتدة من سنة 1980 إلى 1989 ديناميكية جديدة في سياسة الدولة الجزائرية لتطوير البنى التحتية الرياضية، من خلال اعتماد مخططين خماسيين متتاليين ساهما في تعزيز الممارسة الرياضية وتحسين شروطها عبر التراب الوطني.

1. المخطط الخماسي الأول (1980-1984):

امتاز هذا المخطط عن سابقه بعدة عناصر هيكلية وتنظيمية، من أبرزها:

- تعريف دقيق وواضح للأهداف المرجو تحقيقها، إلى جانب تحكم أكبر في عمليات الإنجاز والمتابعة الميدانية.
- تحمل وزارة الشباب والرياضة مسؤولية الإنجاز بشكل مباشر، ما أتاح لها إعادة بعث عدد من المشاريع التي كانت مجمدة خلال المخططات السابقة.

ولتحقيق هذه الطموحات، خصصت الدولة غلافًا ماليًا قدره 1.2 مليار دينار جزائري، مع الاعتماد على مؤسسات وطنية مختصة في البناء والإنجاز مثل: Prosider وBatimetal

كما تميزت سنة 1984 بانطلاق مشاريع إنجاز المركبات الولائية متعددة الرياضات (OPOW) بكل من:

- بجاية، عنابة، سكيكدة، تبسة، معسكر، الجلفة، ورقلة، وتيارت.

إلى جانبها، انطلقت أيضًا مشاريع المركبات متعددة الرياضات (OMS) في كل من بجاية وجيجل.

2. المخطط الخماسي الثاني (1985-1989):

جاء هذا المخطط لتدارك النقائص المسجلة في المخطط السابق، خاصة تلك المتعلقة بالفجوة بين الأهداف المسطرة والنتائج المحققة، وكذا التكاليف الفعلية للإنجاز. وقد تميز هذا المخطط بما يلي:

- إعادة برمجة مشاريع غير مكتملة كانت مبرمجة في المخطط الأول.
- التركيز على صيانة المنشآت المنجزة سابقًا.
- استكمال المشاريع الرياضية قيد الإنجاز.

ومن بين أبرز الإنجازات المسجلة خلال هذا المخطط:

- ملعب متعدد الرياضات بمعسكر.
- ملعب متعدد الرياضات بعنابة بطاقة استيعاب 50,000 مقعد.
- ملعب متعدد الرياضات بقالمة بطاقة استيعاب 10,000 مقعد.
- ملعب متعدد الرياضات بغليزان بطاقة استيعاب 18,000 مقعد.
- ملعب متعدد الرياضات بسوق أهراس بطاقة استيعاب 12,000 مقعد.
- ملعب متعدد الرياضات بعين البنيان بطاقة استيعاب 5,000 مقعد.
- قاعات متعددة الرياضات (OMS) في جيجل، سكيكدة، بوفاريك، والعفرون.

4-1-8 تحول السياسات الاستثمارية وتطوير المنشآت الرياضية خلال الفترة (1999-2007):

تُقاس درجة تنمية أي قطاع بمدى أهميته وحسن تسييره، وفي هذا السياق، شهد قطاع الرياضة في الجزائر تحولاً جوهرياً في منهجية الاستثمار والتسيير. فقد تخلت الدولة عن سياسة

الاستثمارات الكبرى التي أثبتت محدوديتها وعجزها، لتحل محلها استراتيجية أكثر واقعية وفعالية تعتمد على خيارات قصيرة ومتوسطة المدى، تقوم على التحكم الدقيق في مختلف مراحل الإنجاز.

هذا التوجه الجديد فرض على الدولة تحرير المنشآت الرياضية من نمط التسيير الإداري التقليدي، الذي كان يشكل عائقًا أمام الفعالية والنجاعة، وذلك من خلال إصدار مجموعة من النصوص القانونية التي تشجع على اعتماد أساليب عقلانية وعلمية حديثة في التسيير، مع الالتزام بنمط تعاقدى يقوم على التنظيم والانضباط.

وقد تجسدت هذه السياسة من خلال إعادة توجيه الاستثمارات نحو المنشآت الرياضية الصغيرة والمتوسطة، إلى جانب ترميم وتحسين وضعية المنشآت الكبرى.

جهود الدولة خلال مرحلة التقويم الوطني (1999-2007):

في إطار التوجه الإصلاحى الشامل الذي عرفته الجزائر، بذلت الدولة مجهودًا استثنائيًا لتطوير البنية التحتية الرياضية، لا سيما في الفترة الممتدة بين 1999 و2007، والتي تزامنت مع مرحلة التقويم الوطنى بقيادة رئيس الجمهورية.

تشير المعطيات الإحصائية إلى أنه في سنة 1999، كان قطاع الشباب والرياضة يضم 1520 منشأة رياضية بمختلف أنواعها، أي بمعدل منشأة واحدة لكل 19,714 نسمة، مع تسجيل تفاوت جغوي كبير، حيث تركزت معظم المنشآت في شمال البلاد، بينما عانت المناطق الأخرى من عجز واضح. بناء على هذه المعاينة، تم إعداد برنامج وطنى يركز على ثلاثة محاور رئيسية:

1. مواجهة النمو الديمغرافى، خاصة في الولايات ذات الكثافة السكانية العالية.

2. القضاء على الفوارق الجهوية في توزيع المنشآت.

3. تحقيق التوازن بين العرض والطلب في ما يخص المنشآت القاعدية والتجهيزات الرياضية.

أهم المشاريع والنتائج (2000-2004):

خلال هذه الفترة، تم اعتماد ثلاثة برامج استثمارية كبرى، خصصت لها مبالغ مالية معتبرة، وقد أسفرت عن:

- إنجاز 758 مشروعًا جديدًا.
 - تأهيل وترميم 786 منشأة رياضية قائمة.
 - تحسين معدل التغطية ليصل إلى منشأة واحدة لكل 11,591 نسمة.
- كما شهدت هذه المرحلة:

- ترميم منشآت مركب 5 جويلية الأولمبي.
- إنجاز 4 مركبات متعددة الرياضات جديدة.
- تحديث المقاييس التقنية المعتمدة في المشاريع الجديدة.
- تنفيذ عمليات صيانة شاملة للمنشآت القاعدية المتوفرة، بما يعزز استمرارية نشاطها ويطيل عمرها الاستثماري.

(حمادي، جمال، 2014، ص. 165-169)

2-8 مجالات استعمال المنشآت الرياضية التابعة للدولة:

- رسكلة المؤطرين خصصت فترات زمنية مبرمجة داخل المنشآت الرياضية يتم فيها القيام بتريصات تكوين الإطارات الرياضية حيث تكون هذه التريصات لها أولوية لتحسين مستواهم وتجديد معارفهم.
- استعمالها لإجراء المنافسات.
- التظاهرات الرياضية الدولية.
- البطولات الوطنية المدنية المدرسية الجامعية، والعسكرية في الحالة التي يكون تنظيمها يهدف إلى سياسة رياضية.
- مهرجان الرياضة الشعبية والرياضة التقليدية الجزائرية.
- لقاءات الرياضة الجهوية بين الفرق الجهوية والشرقية للرياضات الجماعية والتجمعات الجهوية في الرياضات الفردية.

- اللقاءات الرياضية بين فرق المستوى الوطني في الرياضات الجماعية وتنظيم التجمعات الجهوية في الرياضات الفردية.
- اللقاءات الرياضية المحلية التي تجمع فرق داخل الولاية.
- يوم من الأسبوع يكرس من أجل تنظيم المنافسات في المجال المدرسي.
- نصف يوم من كل أسبوع ينظم أو يحجز لتنظيم المنافسات في المجال الجامعي والعسكري.
- استعمالها للتدريبات
- الجمعيات الرياضية ذات المستوى الوطني لها الحق في التدريب لمدة ساعتين في اليوم.
- الجمعيات الرياضية ذات المستوى الجهوي أو الشرقي لها الحق في التدريب حصتين مدة كل حصّة ساعة ونصف وهذا في كل أسبوع.
- المدارس الرياضية التي تحوي الموهوبين في الميدان الرياضي في الولاية لهم الحق في التدريب الحصتين أسبوعيا تدوم كل حصّة حوالي ساعة ونصف ساعة، مؤسسة تربوية، جامعية، أو وحدة عسكرية لا تحتوي منشآت رياضية يسمح لها احتضان حصص التعليم والتربية البدنية والرياضية وهذه الحصص يجب أن تكون في بداية اليوم وبعد الزوال.
- الجمعيات الرياضية المحلية (صوالح عبد الرزاق ، 2022 ، ص: 175)

3-8 إنشاء دواوين المركبات المتعددة الرياضات

1-3-8 التطور القانوني للدواوين المركبات المتعددة الرياضات

المرسوم التنفيذي رقم 77-177:

تم إنشاء المركبات المتعددة الرياضات (بالمرسوم التنفيذي رقم 77-177 مؤرخ في 20 شعبان عام 1397 الموافق لـ 06 غشت سنة 1977 يتضمن إنشاء وتنظيم مكاتب المركبات المتعددة الرياضات) جاء في الباب الأول: التسمية - الهدف المقر، المادة الأولى: تم اعطاء تسمية للمنشآت الرياضية بمكاتب المركبات المتعددة الرياضات، وتعتبر مؤسسات عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي توضع تحت وصاية الوزير المكلف بالرياضة، المادة الثانية: يكون مركز مكتب مركب متعدد الرياضات في مقر الولاية، وفي المادة الثالثة: تكلف هذه المكاتب بما يلي

الاسهام في عملية تربية الشبيبة وتكوينها ومدتها بالوسائل اللازمة لتطويرها.

المساعدة على نشر الروح الرياضية وذلك بفسح المجال لأقصى عدد من المواطنين لممارسة النشاطات البدنية والرياضية (الجريدة الرسمية، العدد 64، ص: 925)

القانون رقم: (03-89)

ثم جاء القانون رقم 03-89 مؤرخ في 8 رجب عام 1409 الموافق لـ 14 فبراير سنة 1989 يتعلق بتنظيم المنظومة الوطنية للتربية البدنية والرياضية وتطويرها، حيث جاء في الباب الرابع بعنوان المنشآت والتجهيزات والعتاد الرياضي، نورد المواد التي أتى بها هذا القانون تحت هذا العنوان ما يلي :

المادة 64: تسهر الدولة بمشاركة الجماعات المحلية من أجل تشجيع ترقية وتنمية الممارسات البدنية والرياضية على تهيئة المنشآت الرياضية المتنوعة والمكيفة مع متطلبات مختلف أشكال الممارسة الرياضية وذلك طبقا للمخطط الوطني للتنمية.

المادة 65: يجب أن تحتوي المناطق السكنية ومؤسسات التربية والتعليم والتكوين على المنشآت الرياضية وساحات اللعب المنشأة طبقا للمواصفات التقنية والأمنية، ويمكن أيضا لكل مجموعة اقتصادية وإدارية انجاز منشآت رياضية على نفس المنوال وبنفس الشروط.

المادة 66: يتوقف الإلغاء الكلي أو الجزئي للتجهيز الرياضي أو تغيير اختصاصه على ترخيص من الوزير المكلف بالرياضة الذي يمكنه المطالبة في حالة الضرورة باستبداله بمنشأة أساسية معاملة.

يمكن للأشخاص الطبيعيين المعنويين من القانون العام أو الخاص وفي إطار المخطط الوطني للتنمية **المادة 67:** بهدف تكثيف مختلف أشكال الممارسة الرياضية وتطوير شبكة المنشآت الرياضية الوطنية والتشريع السارى به العمل وبعد استطلاع الآراء التقنية والأمنية انجاز واستغلال المنشآت الرياضية و/أو الترفيهية.

تحدد عن طريق التنظيم شروط إنشاء واستغلال المنشآت الرياضية المشار إليها في الفقرة السابقة.

المادة 68: تحث الدولة وتشجع إحداث صناعة التجهيزات والعتاد الرياضي ضمانا لترقية الممارسات البدنية والرياضية وتطويرها (الجريدة الرسمية، العدد 07، سنة 1989، ص: 194، : 195)

المرسوم التنفيذي رقم 91-416

المرسوم التنفيذي رقم 91-416 مؤرخ في 25 ربيع الثاني عام 1412 الموافق لـ 02 نوفمبر سنة 1991

المادة 02: إذ تعتبر منشآت رياضية بمفهوم هذا المرسوم كل منشأة مفتوحة للجمهور ومعدة خصيصا للممارسات البدنية والرياضية،

المادة 03: يتوقف إحداث المنشآت الرياضية المفتوحة للجمهور على ترخيص مسبق، يسلم بموجب قرار من الوالي بعد رأي بالمطابقة التقنية، يصدر عن:

- المصالح المكلفة بالرياضة والصحة والحماية المدنية على مستوى الولاية.
- رئيس المجلس الشعبي البلدي لمكان تواجد المنشأة الرياضية أو ممثله.
- رئيس المجلس الولائي للرياضة أو ممثله.
- هياكل تنظيم الرياضة وتنشيطها يعينها الوزير المكلف بالرياضة.

المادة 04: يهدف رأي اللجنة المنصوص عليها في المادة 03 أعلاه إلى التأكد من مطابقة المنشأة الرياضية المزمع إنجازها للخصائص التقنية والضوابط القياسية وشروط النظافة والأمن طبقا للتنظيم المعمول به.

الأمر (95 – 09)

الأمر 95-09 المؤرخ في 25 فيفري 1995 والمتعلق بتوجيه المنظومة الوطنية للتربية البدنية الرياضية وتنظيمها وتطويرها وقد خص هذا الأمر في بابه الرابع المتعلق بالدعم القانوني للمنشآت الرياضية مجموعة من المواد القانونية في مجال التمويل الرياضي والمنشآت الرياضية والتي بدورها تحدد الممثلين الأساسيين عبر الدولة، والجماعات المحلية، المؤسسات، والتنظيمات العمومية، وفيما يرد بعض المواد

المادة 89: يجب أن تحتوى المناطق السكنية ومؤسسات التربية والتعليم والتكوين على المنشآت الرياضية ومساحات اللعب المنشأة طبقا للمواصفات التقنية والمقاييس الآمنة، ويمكن أيضا لكل مجموعة اقتصادية وإدارية إنجاز منشآت رياضية بنفس الشروط.

المادة 90: تستفيد البلديات والأحياء ذات الكثافة السكانية الشبانية المرتفعة وكذا المناطق السكنية الريفية في إطار المخطط الوطني للتنمية من تدابير خاصة تهدف لا سيما إلى ضمان إنجاز منشآت رياضية مع متطلبات وخصوصيات مكان تواجدها.

تشجع الدولة وتساند الجماعات المحلية في إطار إنجاز هذا النمط من المنشآت عن طريق منحها اعانات مالية

المادة 91: يجب أن تحتوى المخططات العمرانية ومخططات شغل الأراضي على مساحات مخصصة لاستقبال منشآت رياضية ويمنع تغيير تخصيص هذه المساحات ما عدا في حالات ذات أحكام خاصة

المادة 92: تسهر الدولة والجماعات المحلية بمساهمة المؤسسات العمومية على صيانة الهياكل القاعدية الرياضية واستثمارها وظيفيا وجعلها مطابقة للمواصفات التقنية.

المادة 97: تحت الدولة على إحداث صناعة التجهيزات والعتاد الرياضي وتشجيعها ضمانا لترقية الممارسات البدنية والرياضية وتطويرها.

القانون التربيّة البدنية والرياضية 04-10

بعد الأمر 09-95، جاء قانون التربية البدنية والرياضية (04-10) المؤرخ في 27 جمادى الثانية عام 1425 الموافق لـ 14 غشت 2004 في الفصل الحادي عشر: التجهيزات والمنشآت الرياضية والتي تحدد السياسة الجديدة والدقيقة لتسيير المنشآت الرياضية وفقا للمتطلبات والمقاييس الحديثة، حيث نورد أهم المواد الذي احتواه هذا الفصل ما يلي:

المادة 81: تسهر الدولة والجماعات المحلية بعد استشارة الاتحادات الرياضية الوطنية المعنية، على إنجاز وتهيئة المنشآت الرياضية المتنوعة والمكيفة مع متطلبات مختلف أشكال التربية البدنية والرياضة طبقا للخريطة الوطنية للتنمية الرياضية، وفي إطار المخطط التوجيهي للرياضة والتجهيزات الرياضية الكبرى.

تطور الجماعات المحلية برامج إنجاز منشآت قاعدية رياضية تربية جوارية وترفيهية.

المادة 82: يمكن الأشخاص الطبيعيين والاعتباريين الخاضعين للقانون العام أو الخاص في إطار التشريع المعمول به، إنجاز منشآت قاعدية رياضية و/أو ترفيهية واستغلالها بهدف تكثيف مختلف أشكال الممارسات الرياضية وتطوير شبكة المنشآت الرياضية الوطنية.

يستفيد الاستثمار الخاص في هذا المجال من تدابير تحفيزية طبقا للتشريع المعمول به. تحدد شروط إنشاء واستغلال المنشآت المذكورة في هذه المادة عن طريق التنظيم.

المادة 83: تسهر الدولة والجماعات المحلية على صيانة مشتملات المنشآت القاعدية الرياضية العمومية، واستثمارها وظيفيا، وجعلها مطابقة للمواصفات التقنية، عن طريق منح مساعدات في شكل تبعة خدمة عامة لفائدة المؤسسات المكلفة بتسيير هذه المشتملات .

المادة 84: تشجع الدولة على إنشاء صناعة للتجهيزات والعتاد الرياضي.

المادة 88: يمكن التنازل عن استغلال المنشآت القاعدية الرياضية العمومية المنجزة بالمساهمة المالية للدولة والجماعات المحلية لفائدة كل شخص طبيعي أو اعتباري خاضع للقانون العام أو الخاص مع الحفاظ على طابعها الرياضي.

يتم التنازل عن استغلال المنشآت القاعدية الرياضية وفق دفتر شروط. تحدد كفاءات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

المادة 90: يخضع الإلغاء الكلي أو الجزئي للتجهيزات والمنشآت القاعدية الرياضية العمومية، وكذا تغيير تخصيصها، لرخصة الوزير المكلف بالرياضة الذي يمكنه أن يشترط تعويضها بمنشأة قاعدية معادلة لها في نفس الناحية.

المادة 91: يسند تسويق مواقع الإشهار الموجودة داخل المنشآت الرياضية إلى الهيئة المسيرة أو مستغل المنشأة الرياضية وإلى الاتحادات والنوادي والرابطات الرياضية، حسب اتفاقية بين الأطراف.

المادة 92: توزع الأرباح الناتجة عن الإيرادات المرتبطة مباشرة بتسويق العروض الرياضية بين النوادي الرياضية المعنية والرابطة والاتحادية الرياضية الوطنية، وعند الاقتضاء، والصندوق الوطني لترقية مبادرات الشباب والممارسات الرياضية والهيكل أو الهيئة المسيرة للمنشأة القاعدية التي تحتضن التظاهرة. تحدد كفاءات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم (الجريدة الرسمية، العدد 52 سنة 2004)

المرسوم التنفيذي رقم 05-492

المرسوم التنفيذي رقم 05-492 مؤرخ في 20 ذي القعدة عام 1426 الموافق لـ 22 ديسمبر سنة 2005، يتضمن تعديل القانون الأساسي لدواوين المركبات المتعددة الرياضيات، حيث جاء في المادة الأولى تعديل القانون الأساسي لدواوين المركبات المتعددة الرياضيات المنشأة بموجب المرسوم رقم 177 77 المؤرخ في 20 شعبان عام 1397 هـ الموافق لـ 06 غشت سنة 1977 والمذكور أعلاه، طبقاً الأحكام هذا المرسوم، وحدد الفصل الأول فيه التسمية، الهدف، والمقر، حيث نصت:

المادة 02 : دواوين المركبات المتعددة الرياضيات للولايات التي تدعى في صلب النص الدواوين"، مؤسسات عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتوضع تحت وصاية الوزير المكلف بالرياضة.

المادة 03 : يكون مركز كل ديوان في مقر الولاية.

المادة 04 : تتمثل مهام الدواوين في المساهمة في ترقية الممارسات البدنية والرياضية وتطويرها على مستوى الولاية.

المادة 05 : ينظم المدير في كل ديوان الدخول إلى المنشآت الرياضية ضمن احترام الأحكام القانونية التنظيمية المعمول بها حسب مستوى الممارسة الرياضية وتعداد الممارسين والأوقات التي تقرر لهم.

يتعين على المستعملين احترام النظام الداخلي للمؤسسة، والسهر على حسن استعمال التجهيزات الموضوعة تحت تصرفهم.

كما جاء في الفصل الثاني بعنوان التنظيم والسير، مختلف المواد التي توضح كيفية تشكيل وتسيير وإدارة دواوين المركبات الرياضية، بالإضافة إلى مهام المدير في المواد 14 15 16 17 : أما فصل الثالث فيحوي على أحكام مالية حيث نصت المادة 19 تشتمل ميزانية الديوان على باب الإيرادات وباب للنفقات:

باب الإيرادات:

إعانات التجهيزات والتسيير التي تخصصها الدولة والجماعات المحلية والمؤسسات والهيئات العمومية أو الخاصة.

حصة من الموارد الخاصة بالتظاهرات الرياضية التي تجرى في منشآت الديوان والتي يحدد مبلغها بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالرياضة والوزير المكلف بالمالية والوزير المكلف بالداخلية والجماعات المحلية.

الحاصل الناتج عن أداءات الخدمات والإشهار.

الهبات والوصايا.

كل الإيرادات الأخرى ذات الصلة بهدف الديوان.

باب النفقات:

نفقات التسيير.

نفقات التجهيز.

كل النفقات الأخرى الضرورية لتحقيق الأهداف المخولة للديوان الجريدة الرسمية، العدد 84 سنة-13)

12 : 2005

القانون رقم 13-05

القانون رقم 13-05 المؤرخ في 14 رمضان عام 1434 هـ الموافق لـ 23 يوليو سنة 2013 ، يتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية والرياضية وتطويرها، حيث ورد في الباب السابع مواد قانونية منظمة للمنشآت والتجهيزات الرياضية، ونذكر من بينها ما يلي:

المادة 149: تسهر الدولة والجماعات المحلية بالعلاقة مع الاتحادات الرياضية الوطنية المعنية، على انجاز وتهيئة المنشآت الرياضية المتنوعة والمكيفة مع مختلف أشكال الأنشطة البدنية والرياضية طبقا للخريطة الوطنية للتطوير الرياضي، وفي إطار المخطط التوجيهي للرياضة والتجهيزات الرياضية الكبرى. تطور الجماعات المحلية برامج إنجاز منشآت رياضية تربية جواريه وترفيهية.

المادة 150: يمكن للأشخاص الطبيعيين والمعنويين في إطار التشريع المعمول به إنجاز منشآت رياضية و/أو ترفيهية و/ أو تطويرها واستغلالها بهدف تكثيف مختلف أشكال الممارسات الرياضية وتطوير شبكة المنشآت الرياضية الوطنية.

يستفيد الاستثمار الخاص في هذا المجال من التدابير التحفيزية طبقاً للتشريع المعمول به لاسيما الحصول على العقار والتسهيلات الجبائية.

تحدد شروط إنجاز المنشآت المنصوص . عليها في الفقرة الأولى أعلام واستغلالها عن طريق التنظيم

المادة 151 : تسهر الدولة والجماعات المحلية على صيانة الممتلكات المنشائية الرياضية العمومية واثميينها وظيفيا وجعلها مطابقة للمواصفات التقنية، عن طريق منح إعانات في شكل تبعات خدمة عمومية لفائدة المؤسسات المكلفة بتسيير هذه الممتلكات.

المادة 152 : تشجع الدولة إنتاج التجهيزات والعتاد الرياضي عن طريق تدابير تحفيزية، والمرافقة في اطار التشريع والتنظيم المعمول بهما.

المادة 153 : تخضع كل التجهيزات والمنتجات المتصلة بإنجاز المنشآت الرياضية إلى تصديق تسلمه البيئات المؤهلة لذلك.

المادة 154 : يجب أن تزود المناطق السكنية ومؤسسات التربية والتعليم والتكوين والمؤسسات المخصصة للأشخاص المعوقين والمؤسسات المكلفة بإعادة التربية والحماية، وكذا مشاريع الهياكل المزمع إنجازها. بمنشآت وتجهيزات رياضية ومساحات للعب تنجز ، طبقاً للمواصفات التقنية وتستجيب للمقاييس الأمنية. كما يمكن كل مجموعة اقتصادية أو إدارية إنجاز منشآت رياضية ضمن الشروط نفسها.

المادة 156 : يمكن منح امتياز استغلال المنشآت الرياضية العمومية المنجزة بالمساهمة المالية للدولة و الجماعات المحلية لفائدة كل شخص طبيعي أو معنوي شريطة الحفاظ على طابعها الرياضي.

يتم منح امتياز استغلال المنشآت الرياضية على أساس دفتر شروط. تحدد كيفيات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

المادة 160 : يخضع الإلغاء الجزئي أو الكلي للتجهيزات والمنشآت الرياضية العمومية، وكذا تغيير تخصيصها لترخيص الوزير المكلف بالرياضة الذي يمكنه أن يشترط تعويضها بمنشأة معادلة لها في الناحية نفسها.

المادة 161 : تعتبر تبعات خدمة عمومية تسجل في ميزانية الهيئة المسيرة للمنشأة الرياضية، الخدمات الناجمة عن وضع المنشآت الرياضية العمومية تحت التصرف لفائدة ..

رياضي النخبة والمستوى العالي وكذا كل أصناف الفرق الوطنية.

الرياضيين التابعين لرياضة الأشخاص المعوقين.

-الرياضيين التابعين للرياضة المدرسية والجامعية.

. التأطير والتكوين الرياضي للمواهب الرياضية الشابة الجريدة الرسمية، العدد 39 سنة 2013

2-3-8 النظام الداخلي والإداري للمنشأة الرياضية (الحظائر متعددة الرياضات)

مديرية مكتب المركب المتعدد الرياضات، مقسمة إلى عدة وحدات وأقسام، والقسم هو بناء من القيادة مكلف بأعمال له نفس الطبيعة من الأهمية للعمل العام لإدارة المركب، وسير هذا القسم من طرف رئيس القسم، أما الوحدة فهي هيئة مكلفة بأعمال تقام في إطار كل وحدة من المنشآت الرياضية، تسير الوحدة من طرف رئيس الوحدة، وإدارة مكتب المركب المتعدد الرياضات تحتوي على قسمين وهما :

1- قسم الإدارة والمالية، مكلف بتسيير الموارد المالية للمكتب.

2- القسم التقني مكلف بضمان أعمال الصيانة والتصليح وتهيئة هياكل المركب المتعدد الرياضات

(الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية المرسوم رقم 177-77، المؤرخ في: 06 أوت

1976 المادتين 06/07)

3-3-8 التنظيم المالي للحظائر المتعددة الرياضات:

نحدد في هذا العنصر مصدر العناصر الأساسية المكونة للأموال اللازمة من أجل تسيير الحظائر المتعددة الرياضات، وقبل التطرق إلى ذلك نشير أن المحاسبة مهيكلت على الشكل وأن الأعضاء المسيرين للوظيفة المالية لهذه الحظائر يعملون بالتنسيق مع المحاسب المعتمد الذي يمارس مهامه وفقا للقانون بكل قوة، أما أموال وميزانية مكتب المركبات المتعددة الرياضات تتكون مما يلي:

أ. عن طريق المداخيل

تتنوع مصادر تمويل المنشآت الرياضية الجزائرية، حيث تنقسم إلى مداخيل عادية وأخرى غير عادية، ولكل منها خصائصها وأهميتها في دعم سيرورة التسيير داخل هذه المنشآت.

1. المداخيل العادية:

تشكل ما نسبته حوالي 25% من مجموع المداخيل الإجمالية، وتُستمد أساسًا من الأنشطة التي تُنظَّم داخل المرافق الرياضية، وتشمل ما يلي:

- عوائد النشاطات الرياضية والثقافية، كالمباريات، العروض، والفعاليات المنظمة في المنشآت.
- مداخيل الخدمات والإشهار، حيث تُستغل الفضاءات الرياضية لأغراض دعائية وتجارية.
- التمويل العمومي، الذي يُقدم من طرف الدولة والجماعات المحلية، بالإضافة إلى المؤسسات والتنظيمات العمومية أو الشعبية ذات الطابع الوطني، وذلك في شكل مخصصات مالية موجَّهة للتجهيز والتسيير.

2. المداخيل غير العادية:

تُستمد هذه المداخيل من النفقات المرتبطة بالتسيير والتجهيز والتشغيل، وهي تُستخدم لتغطية الاحتياجات المالية الضرورية لتحقيق الأهداف المسطرة من قبل إدارة المنشأة. وتشمل:

- مصاريف العمل والتجهيز والتشغيل.
 - النفقات ذات الطابع الاستثماري أو العاجل، الضرورية لاستمرارية المرفق وتحقيق أهدافه.
- تُعتبر هذه الموارد جزءًا من الميزانية المعتمدة، والتي تركز عليها المركبات الرياضية متعددة التخصصات في تسييرها، لضمان استمرارها في خدمة الرياضة الجزائرية بجميع أشكالها وفئاتها (مناد فوضيل، 2009، ص 60)

4-8 نمط المنشآت الرياضية العمومية والوضعية التي آلت إليها

1-4-8 بالنسبة للمنشآت الرياضية العمومية

يعاني مجال التجهيزات والصيانة في المنشآت الرياضية من صعوبات كبيرة ومتعددة، وذلك نتيجة لنمط التسيير القائم أساسًا على التمويل العمومي من خلال الإيرادات والمساعدات المقدمة من الدولة. ويمكن تلخيص أبرز الأسباب التي ساهمت في تفاقم هذه الأوضاع في النقاط التالية:

أ. تراجع الدعم المالي من الدولة: أدى انخفاض المساعدات العمومية إلى تدهور واضح في آليات التسيير داخل المنشآت الرياضية، الأمر الذي انعكس سلبيًا على التكاليف التشغيلية، خاصة فيما يتعلق باستهلاك الطاقة والمياه. وللتقليل من هذه التكاليف، يُوصى باعتماد معايير علمية وشفافة في اختيار الموارد البشرية، بما يضمن توظيف الكفاءات المناسبة في المواقع المناسبة، مما يسهم في ترشيد النفقات وتحسين الأداء.

ب. العبء الضريبي: تُعد الضرائب المفروضة أحد العوامل التي قلّصت من إيرادات المنشآت الرياضية، ومن هذا المنطلق، يُقترح النظر في إمكانية تخفيض العبء الضريبي كوسيلة لتعزيز القدرة التمويلية لتلك المنشآت وزيادة مداخيلها.

ت. أعمال الشغب والاعتداءات: تشهد بعض المباريات أعمال عنف وشغب تؤدي إلى تخريب وتدمير تجهيزات المنشآت الرياضية، دون تحميل المتسببين المسؤولية أو إلزامهم بالتعويض. مما يفرض على المنشأة تحمل أعباء الصيانة والتجديد. وهنا تبرز الحاجة الملحة إلى تدخل المشرع الجزائري من خلال إصدار قوانين صارمة تردع العنف الرياضي وتحمي البنية التحتية والمنشآت من التخريب.

ث. ضعف استغلال آليات التسويق الرياضي: لا تزال الكثير من المنشآت الرياضية عاجزة عن توظيف أساليب التسويق الحديثة التي من شأنها أن توفر عوائد مالية هامة تُساهم في تغطية النفقات وتحقيق الاستدامة المالية. وعليه، يجب على القائمين على تسيير هذه المنشآت تبني استراتيجيات تسويق فعالة تُمكنهم من خلق فرص استثمارية ناجحة وتحقيق مداخيل ذاتية.

2-4-8 بالنسبة للعتاد والتجهيزات الرياضية

تعاني مختلف المنشآت الرياضية المنتشرة عبر ولايات الوطن من نقص ملحوظ في التجهيزات والمعدات الرياضية، ويُعزى هذا النقص إلى عاملين رئيسيين:

أ. غياب صناعة وطنية متخصصة في إنتاج المعدات والتجهيزات الرياضية، مما يجعل الاعتماد على السوق الخارجية أمرًا حتميًا لتلبية احتياجات المنشآت.

ب. انخفاض وتيرة الاستيراد من طرف المؤسسات المخولة باحتكار عمليات الاستيراد والتسويق، الأمر الذي فاقم من صعوبة الحصول على المعدات اللازمة بالكمية والجودة المطلوبة.

ولمواجهة هذا العجز وتحقيق تغطية أفضل لاحتياجات المنشآت الرياضية، يُقترح اتخاذ الإجراءات التالية:

- إعادة تفعيل اتفاقيات التعاون بين وزارة الشباب والرياضة ووزارة الاقتصاد، لاسيما المديرية العامة للجمارك، بهدف تسهيل عمليات استيراد المعدات الرياضية وتشجيعها.
- تشجيع الاستثمار الرياضي الوطني، من خلال دعم إنشاء شركات محلية مختصة في صناعة التجهيزات الرياضية، مما يساهم في تقليص التبعية للخارج وتحقيق الاكتفاء الذاتي في هذا المجال.
- الترخيص باستيراد العتاد الرياضي غير المتوفر محليًا، مع العمل على تخفيض الرسوم الجمركية المرتبطة به، كوسيلة لتقليل التكاليف وتحفيز المؤسسات على الاستيراد.

3-4-8 فشل نظام التسيير المركزي للمنشآت الرياضية في الجزائر:

لا يختلف نمط التسيير المركزي للمؤسسات الرياضية في الجزائر عن ذلك المعتمد في باقي المؤسسات الاقتصادية العمومية، إذ يعتمد على منطق الدولة الراعية والمتحكمة. ورغم أن هذا النظام أظهر بوادر فشله منذ مطلع الثمانينات، إلا أن هذا الفشل يُعزى بالدرجة الأولى إلى أساليب تطبيقه والمواد التنظيمية التي رافقته. ويمكن تلخيص أبرز أسباب الإخفاق فيما يلي:


- غياب التقييم الموضوعي للدعم المالي العمومي، حيث كانت الدولة تُقدّم الدعم لكافة المنشآت والمؤسسات دون تمييز بين الناجحة منها والفاشلة، مما أضعف مبدأ الفعالية والمردودية.
- تغليب الطابع الخدماتي والاجتماعي على الجانب التجاري في نمط التسيير الاشتراكي، وهو ما حال دون تحقيق التوازن المالي لهذه المنشآت.
- ضعف الصيانة الدورية، والذي يعود في الأساس إلى غياب الاهتمام اللازم وغياب آليات الرقابة الفعالة.
- ابتعاد المسؤولين الأوائل عن واقع المنشآت وميدان التطبيق، ما أدى إلى فجوة بين القرارات المتخذة والواقع الفعلي لهذه المؤسسات.

وقد ترتب عن هذه الأسباب - إلى جانب عوامل أخرى - فشل النظام الاشتراكي في تسيير المنشآت الرياضية، وكانت النتائج المترتبة على ذلك وخيمة على الاقتصاد الوطني بصفة عامة. ويمكن حصر أبرز هذه الآثار في النقاط التالية:

1. عجز الدولة عن تحمّل الأعباء المالية المتعلقة بتسيير مختلف المنشآت الرياضية.
2. ضعف الاقتصاد الوطني وعجزه عن توفير مصادر جديدة ومبتكرة للتمويل.
3. تأخر في إنجاز منشآت رياضية جديدة، بل وإلغاء بعض المشاريع التي كانت مبرمجة.
4. ظهور حتمية التفكير في نمط تسيير جديد يهدف إلى تقليص عبء التمويل العمومي وتحقيق استقلالية مالية أكبر للمنشآت.
5. التحول التدريجي نحو اقتصاد السوق، كردّ فعل طبيعي لفشل أنماط التسيير السابقة وكنتيجة حتمية لسياسات اقتصادية غير فعّالة (بورزامة رابح، 2005، ص 109)

خلاصة:

المنشآت الرياضية العمومية لقد توصلنا من خلال هذا الفصل أن الحاجة للمنشآت الرياضية أصبحت ضرورية جدا وبدونها لا يمكن تحقيق أهدافها، فنجاح المنشآت الرياضية يعتمد بالدرجة الأولى على كفاءة وفعالية الإدارة السيرة لها والمبادئ الأساسية التي يتمسك بها المشرف في التخطيط والتسيير للإمكانات الرياضية. وأصبح من الأمور المسلم بها أن بقاء أي مؤسسة ومن بينها المنشآت الرياضية وتقدمها ونجاحها لا يتحقق فقط من خلال وضع برامج العمل وتبسيط الإجراءات الإدارية وتحديد السياسات والأهداف التي نصبوا إليها، بل يعتمد بالدرجة الأولى على مدى وجود إدارة فعالة للعنصر البشري ذو الكفاء

A decorative border with intricate floral and scrollwork patterns in black, framing the central text.

الباب الثاني
الجانب التطبيقي

الفصل الرابع

إجراءات البحث الميدانية

1- الدراسة الاستطلاعية

تُعد الدراسة الاستطلاعية الخطوة الأولى التي تمكّن الباحث من الحصول على رؤية شاملة حول مختلف جوانب الدراسة الميدانية، مما يساعده في توجيه بحثه بشكل أكثر دقة. وتهدف هذه الدراسة إلى التأكد من مدى ملاءمة البيئة البحثية، واختبار صلاحية أدوات جمع البيانات المستخدمة، بالإضافة إلى تحديد الوقت اللازم لإجراء البحث بكفاءة.

وقد عرّفت الدراسة الاستطلاعية بأنها دراسة علمية استكشافية تهدف إلى فهم المشكلة البحثية بشكل أولي، وتبرز أهميتها خاصة عند التعامل مع موضوعات جديدة أو قضايا لم تحظَ بعد بدراسات كافية، أو عندما تكون البيانات المتوفرة عنها غير كافية وضعيفة. (ماثيو جيدير 2004 ، ص 26-27)

بناءً على ذلك، قمنا بإجراء دراسة استطلاعية ميدانية، حيث توجهنا في 08 جانفي 2025 إلى ديوان المركب المتعدد الرياضات و الوحدات التابعة له ومديرية الشباب والرياضة بولاية الشلف، ثم قمنا بزيارة ثانية في 14 جانفي 2025. خلال هذه الزيارات، أجرينا مقابلات مع عدد من الموظفين في المديرية والديوان و الوحدات بهدف التعرف على آرائهم واقتراحاتهم ووجهات نظرهم حول الجوانب الأساسية المتعلقة بموضوع الدراسة. كما تم جمع معلومات دقيقة حول عدد المنشآت الرياضية التابعة لديوان المركب المتعدد الرياضات بولاية الشلف.

وقد أسفرت الدراسة الاستطلاعية عن مجموعة من الاستنتاجات المهمة، التي ستشكل قاعدة أساسية لاستكمال البحث وتحليل النتائج.

✓ يوجد نقص في الاعانة المالية المخصصة للمنشآت الرياضية وهي تعتبر غير كافية لتغطية مصاريف الصيانة وغيرها.

✓ يوجد نقص في اليد العاملة المتخصصة.

2- المنهج المتبع في الدراسة

يُعرّف منهج البحث على أنه مجموعة من الخطوات المنظمة، والعمليات العقلية الواعية، والمبادئ العامة، والأساليب الفعلية التي يعتمدها الباحث لفهم الظاهرة موضوع الدراسة (بوداود، 2009، ص 111)

كما يُعرف أيضًا بأنه عملية استقصاء تهدف إلى دراسة الظاهرة كما هي قائمة في الوقت الحاضر، بهدف تحليلها، وتشخيصها، والكشف عن أبعادها، وتحديد العلاقات التي تربط بين عناصرها أو بينها وبين ظواهر أخرى (العزاوي، 2008، ص 97)

ويرى موريس أنجرس أن المنهج البحثي يتم تحديده من خلال مجموعة من الإجراءات والأساليب الدقيقة المتبناة، والتي تلعب دورًا حاسمًا في تحقيق النتائج المرجوة. فاختيار المنهج المناسب وتنفيذه بشكل صحيح يعد من الركائز الأساسية للوصول إلى نتائج موثوقة، حيث أن الإجراءات المستخدمة أثناء إعداد البحث تؤثر بشكل مباشر على جودة ودقة الاستنتاجات العلمية. (موريس أنجرس، 2006، ص 99)

وبما أن هذه الدراسة تسعى إلى الكشف عن استراتيجيات الجودة الشاملة في الإدارة الحديثة للمنشآت الرياضية، فقد تم اعتماد المنهج الوصفي، والذي يقوم على رصد ومتابعة دقيقة لظاهرة أو حدث معين بطريقة كمية أو نوعية خلال فترة زمنية معينة أو عدة فترات، بهدف تحليل الظاهرة وتفسيرها من حيث المحتوى والمضمون، والوصول إلى نتائج وتعميمات تساهم في فهم الواقع وتطويره .

يعد المنهج الوصفي من أكثر المناهج البحثية ملاءمة لهذه الدراسة، حيث يوفر إطارًا علميًا يمكن من خلاله تحليل استراتيجيات الجودة الشاملة، وقياس تأثيرها على الإدارة الحديثة في المنشآت الرياضية، مما يساعد على تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق.

أ- تعريف البحث الوصفي

عرّف البحث الوصفي بأنه منهج علمي يهتم بدراسة الظواهر كما هي في الواقع، حيث يعمل على وصف خصائصها ومكوناتها، وتحليل العوامل المؤثرة فيها، وتحديد العلاقات الارتباطية بين متغيراتها. يهدف هذا النوع من الأبحاث إلى تقديم صورة دقيقة وشاملة عن الوضع الراهن أو الحدث قيد الدراسة، مما يُمكن الباحث من التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية بناءً على المعطيات الحالية.

أن البحث الوصفي لا يعتمد على الملاحظة السطحية أو الوصف العابر، بل يستند إلى تحليل دقيق للبيانات والعوامل المؤثرة في الظاهرة، مما يساعد في فهم المشكلة المطروحة واقتراح حلول عملية مبنية على نتائج علمية موثوقة. (محمد المغربي 2011، ص 95)

3- عينة ومتغيرات الدراسة:

1-3 عينة الدراسة:

تُعد عملية اختيار العينة من الخطوات الأساسية التي يجب مراعاتها بدقة في البحث العلمي، حيث تؤثر بشكل مباشر على موضوعية ومصداقية النتائج المحصل عليها. يعتمد الباحث على اختيار العينة بطريقة علمية دقيقة لضمان تمثيل جيد لمجتمع الدراسة، مما يسمح بإمكانية تعميم النتائج على المجتمع الأصلي عند توفر الشروط المناسبة لذلك. أن استخدام العينات يُعتبر أمرًا شائعًا في مختلف البحوث العلمية، سواء كانت في المجال الاجتماعي أو الطبيعي. وتُعرف العينة على أنها:

مجموعة جزئية من الأفراد أو المشاهدات أو الظواهر التي تشكل المجتمع الأصلي للدراسة، يتم اختيارها بطريقة محددة بحيث تعكس خصائص المجتمع الأصلي، تُجرى الدراسة عليها، ثم تُستخدم النتائج المستخلصة منها لتعميم الاستنتاجات على المجتمع ككل. وبذلك، تُعتبر العينة حجر الأساس في أي دراسة علمية، حيث تمثل النموذج الذي يتم تطبيق البحث عليه، مما يجعل دقة اختيارها عاملاً جوهرياً في تحقيق أهداف البحث وضمان موثوقية نتائجه. (عبيدات محمد وآخرون 1999، ص 83-84)

اعتمدنا في اختيار عينة الدراسة على الحصر الشامل لجميع مفردات مجتمع الدراسة، وهذا بعد استبعاد الأفراد الذين تم تطبيق الدراسة الاستطلاعية عليهم أي (05) أفراد من مجموع (32) فرد للمجتمع الأصلي، ومنه تقدر عينة الدراسة بـ (27) فرداً من مدراء ومسيري المنشآت الرياضية التابعة لديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية الشلف.

2-3 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 استراتيجيات الجودة الشاملة.

المتغير التابع: وهو الذي تتوقف قيمته على قيم متغيرات أخرى، وفي هذه الدراسة المتغير التابع هو الإدارة الحديثة للمنشآت الرياضية

4-أدوات جمع البيانات والمعلومات

يشير محمد شفيق أن الدراسة الوصفية يمكن أن تستعمل فيها مجموعة من الأدوات، لأنها تستهدف تقرير خصائص المشكلة ودراسة الفروق المحيطة بها، وكشف ارتباطاتها بمتغيرات أخرى بهدف وصف الظاهرة المدروسة وصفا دقيقا لهذا فقد استعنا في جمع البيانات بما يلي:

4-1-المقابلة الشخصية:

قام الباحث بالمقابلة الشخصية مع رؤساء مصالح بمديرية الشباب والرياضة لولاية الشلف، بالإضافة الى بعض الأساتذة الجامعيين المختصين في التسيير الاداري و ادارة الاعمال، وذلك للتعرف على آرائهم فيما يجب أن يسعى إليه الباحث ، والجوانب المهمة التي يجب ان تدرج في الاستبيان كعدد المحاور والعبارات.

4-2-تحليل المحتوى:

قام الباحث بالاطلاع على المراجع العلمية المتصلة بموضوع الجودة الشاملة أساليبها وأشكالها، إضافة إلى الادارة الحديثة بصفة عامة وتسيير المنشآت والمؤسسات الرياضية، كما تم الاطلاع كذلك على مختلف المقالات والجوانب التشريعية التي لها علاقة بموضوع الدراسة، وقد استفاد الباحث من هذه الخطوة في بناء أداة الدراسة، الأمر الذي مكن من زيادة الخبرة واستغلالها أكثر في سير النتائج.

4-3-الاستبيان

يُعرف الاستبيان على أنه استمارة تحتوي على مجموعة من الأسئلة تُوزع على المبحوثين إما عن طريق البريد أو يُطلب منهم ملؤها تحت إشراف الباحث أو المقابل. أما وجيد محبوب، فيُعرفه على أنه إحدى الوسائل الأساسية لجمع المعلومات حول مشكلة البحث، حيث يتكون من مجموعة من الأسئلة المختارة بعناية، يتم تقديمها إلى عينة البحث للإجابة عليها، ويُطلق عليه في بعض الأحيان "الاستفتاء"

كما يُعرفه بعض الباحثين على أنه مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المتنوعة والمتراصة، تُنظم بطريقة منهجية بحيث تُساعد في تحقيق أهداف البحث وفقاً لموضوع الدراسة والإشكالية التي يسعى الباحث إلى تحليلها وفهمها.

وبناءً على طبيعة البيانات المستهدفة، والمنهج المتبع لتحقيق أهداف البحث، تم تقسيم الاستبيان إلى أربعة محاور رئيسية، تُمكن من دراسة تأثير استراتيجيات الجودة الشاملة في الإدارة الحديثة للمنشآت الرياضية بشكل متكامل ودقيق (علي سلوم جواد، جاسم، 2014، ص 87).

أساليب التحليل الاحصائي:

مقياس ليكرت (Likert Scale): مقياس ليكرت هو أسلوب لقياس السلوكيات والتفضيلات، يستعمل في الاختبارات النفسية استنبطه عالم النفس رينسيس ليكرت يستعمل في الاستبيانات وبخاصة في مجال الإحصاءات. ويعتمد المقياس على ردود تدل على درجة الموافقة أو الاعتراض على صيغة ما.

وسيتم تحليل المعلومات المجمعة ميدانيا باستخدام مقياس ليكرت الخماسي الذي يعمل على المعايير المبينة في الجدول أدناه، ومنه تكون الفئة معبرة عن كل إجابة وفقا للعلاقة التالية: (طول الفئة= المدى العام/ عدد الفئات)، وبالتالي يصبح طول الفئة كالتالي $(5-1)/5 = 0.8$ ، (بن قطيب، 2016، صفحة 269) لتحديد قيم المتوسط الحسابي والفئة التي تنتمي إليها، وبالتالي يتم توضيحها في الجدول الموالي:

جدول رقم(5):تقسيم مستويات الموافقة على فقرات الاستبيان.

الدرجة	مقياس ليكرت الخماسي	قيم المتوسط الحسابي
منخفض جدا	غير موافق بشدة	[1.80 - 1.00]
منخفض	غير موافق	[2.60 - 1.81]
متوسط	محايد	[3.40 - 2.61]
مرتفع	موافق	[4.20 - 3.41]
مرتفع جدا	موافق بشدة	[5.00 - 4.21]

الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة:

أولاً: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة:

1- صدق الأداة Validity

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلتها ما وضعت لقياسه، وقد قمنا بالتأكد من صدق الأداة من خلال ما يلي:

1- الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

لقد تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين متخصصين في المجالات الأكاديمية والإدارية والمهنية والاحصائية، وقد استجبنا لآراء المحكمين وقمنا بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية.

2- الاتساق الداخلي

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، قمنا بالتأكد من مدى الاتساق الداخلي لها، ويقصد به مدى اتساق كل عبارة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه العبارة، وقد قمنا بذلك عن طريق حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه، وفيما يلي نقدم نتائج قياس الاتساق الداخلي:

اختبار مدى صدق محور إستراتيجيات الجودة الشاملة: قمنا بتقسيم محور إستراتيجيات الجودة الشاملة إلى أربعة أبعاد وهذا بهدف قياس درجة الإتساق الداخلي بين عبارات كل بعد من ابعاد المتغير المستقل (محور إستراتيجيات الجودة الشاملة).

✓ الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول "إستراتيجيات الجودة الشاملة": حيث تم حساب معامل الارتباط "بيرسون" لمعرفة درجة ارتباط كل عبارة من فقرات هذا المحور بالدرجة الكلية له، وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

✓

الجدول رقم (6): معاملات الارتباط بين عبارات كل بعد من محور إستراتيجيات الجودة الشاملة والدرجة الكلية للبعد الذي ينتمي إليه.

الرقم	إستراتيجيات الجودة الشاملة	قيمة معامل بيرسون	الاحتمال (Sig)
بعد القيادة فعالة			
01	يتبنى المدير أسلوبًا إنسانيًا في التعامل مع المرؤوسين، حيث يتصرف معهم كصديق، مما يساهم في خلق بيئة عمل مريحة ومحفزة.	0.887**	0.001
02	تلتزم الإدارة بمبادئ المشاركة وتحمل المسؤولية، بما يعزز من ثقافة الشفافية والانخراط الجماعي في تحقيق الأهداف	0.887**	0.001
03	يشجع المدير على التعلم المستمر وتطوير المهارات داخل المؤسسة، باعتباره أحد العوامل الجوهرية في رفع كفاءة الأداء العام وتحقيق الجودة.	0.674*	0.032
04	تتحلى الإدارة بروح العمل الجماعي والتكامل التنظيمي، مما يساهم في تحقيق انسجام وظيفي	0.681*	0.030
05	يُعزز القائد الإداري ثقافة التعاون والتنسيق بين الأفراد، ويساهم في إطلاق العنان للإبداع والابتكار داخل المؤسسة.	0.806**	0.005
06	يتولى القائد الإداري توجيه الموظفين نحو تحقيق الأهداف المحددة، كما يُنظم سير العمل داخل المؤسسة وفقًا لخطط مدروسة.	0.818**	0.004
07	تسعى الإدارة العليا إلى تقليص التكاليف التشغيلية دون المساس بجودة الخدمات، من خلال دعم الجهود الرامية إلى التحسين المستمر.	0.870**	0.001
08	يقوم القائد الإداري بإدارة الموارد والمهام وتوزيعها بطريقة فعّالة، بناءً على أولويات العمل والأهداف الاستراتيجية	0.748*	0.013
09	تتعامل الإدارة العليا مع الأزمات والكوارث بكفاءة عالية، حيث تتخذ إجراءات إيجابية وفعّالة للتقليل من أثارها واستمرارية الأداء.	0.664*	0.036
بعد التدريب المكثف			

0.011	0.758*	تدعم المؤسسة تكوين فرق عمل متخصصة تُعنى بحل المشكلات التنظيمية والإدارية، وذلك ضمن سياسة واضحة تعتمد على العمل الجماعي وتحليل الأسباب الجذرية للمشكلات.	10
0.045	0.643*	تسعى برامج التدريب داخل المؤسسة إلى الوقاية من الأخطاء وتقليل نسب الوقوع فيها، من خلال تزويد العاملين بالمعرفة والمهارات اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة عالية.	11
0.011	0.758*	تعامل المنشأة الموظفين على أسس متساوية وموضوعية تراعي مصلحة المؤسسة	12
0.008	0.782**	تعمل المؤسسة على تنظيم ورشات عمل دورية تهدف إلى تعميق فهم العاملين لمفاهيم وأنشطة الجودة الشاملة، وذلك لتعزيز الثقافة التنظيمية المبنية على الجودة والتحسين المستمر.	13
0.044	0.645*	تعمل المنشأة على تشجيع العمل الجماعي بين الأفراد	14
0.002	0.851**	تُسهّم برامج التدريب المتخصصة في مجال الجودة الشاملة في إعداد كفاءات مهنية مؤهلة، قادرة على منافسة الإطارات العاملة في مؤسسات أخرى سواء محليًا أو دوليًا.	15
0.035	0.667*	تحرص المؤسسة على تقييم أثر البرامج والدورات التدريبية على أداء العاملين، وذلك لقياس مدى فعاليتها وتحقيقها للأهداف المرجوة في تطوير القدرات البشرية.	16
0.009	0.768**	تشارك في عمليات التحسين المستمر كافة المستويات الإدارية بالمؤسسة	17
0.001	0.871**	تقوم الإدارة العليا باشتراك العاملين في حل المشاكل المتعلقة بالعملاء.	18
بعد التركيز على العملاء			
0.003	0.826**	تحرص المؤسسة على تحليل احتياجات وتوقعات العملاء بدقة، بهدف تقديم خدمات تتماشى مع تطلعاتهم	19
0.003	0.826**	تعمل المؤسسة على استقبال شكاوى العملاء ومعالجتها بفعالية،	20

		باعتبارها مدخلاً لتحسين جودة الخدمة المقدمة وتفادي الأخطاء المستقبلية.	
0.028	0.686*	تتوفر المنشأة على قاعدة بيانات متكاملة وشاملة حول عملائها، تُسهم في فهم احتياجاتهم وتوجيه الخدمات بشكل فعال	21
0.096	0.554	يتم تصميم الخدمات الجديدة بناءً على البيانات المتعلقة بتوقعات العملاء	22
0.018	0.725*	تلتزم المؤسسة بمعاملة العملاء بأسلوب لائق ومحترم، يعكس ثقافة المؤسسة القائمة على الاحترام والتقدير المتبادل.	23
0.040	0.655*	تحرص المؤسسة على أن يمتلك العاملون بها المعرفة الكافية والمهارات اللازمة للإجابة عن استفسارات العملاء وتقديم الدعم المناسب لهم.	24
0.003	0.823**	تُظهر المؤسسة اهتمامًا شخصيًا بكل عميل، من خلال تقديم خدمة تُراعي الخصوصيات والاحتياجات الفردية	25
0.009	0.774**	تسعى المؤسسة إلى وضع مصلحة العملاء كأولوية قصوى في جميع تعاملاتها وقراراتها، بما يضمن بناء علاقة مستدامة قائمة على الثقة المتبادلة.	26
بعد التحسين المستمر			
0.017	0.728*	تتضمن رسالة المؤسسة المبادئ الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، مما يعكس التزامها بتحقيق التميز والجودة في مختلف أنشطتها.	27
0.000	0.910**	تسعى الإدارة إلى دمج استراتيجية الجودة الشاملة ضمن الاستراتيجية العامة للمؤسسة، بهدف ضمان التكامل والانسجام بين الأهداف التشغيلية والرؤية الشاملة.	28
0.017	0.730*	تحرص المؤسسة على توفير وسائل اتصال فعّالة ومستمرة بين مختلف المستويات التنظيمية، بما يدعم انسياب المعلومات ويُعزز من فاعلية تنفيذ برامج الجودة.	29

0.037	0.663*	تعمل المؤسسة على توفير المعدات والتجهيزات الكافية لتنفيذ الأنشطة المرتبطة بالجودة الشاملة، مما يساهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف المنشودة.	30
0.043	0.648*	تُولي الإدارة العليا اهتمامًا كبيرًا بعمليات التحسين المستمر في الأداء الإداري، باعتبارها إحدى الركائز الأساسية في فلسفة الجودة الشاملة.	31
0.006	0.794**	تُطبق المؤسسة مبادئ الجودة الشاملة كوسيلة لتقليل التكاليف التشغيلية وزيادة الكفاءة، من خلال القضاء على الهدر وتحسين سير العمليات.	32
0.043	0.648*	تُعد الجودة أحد المؤشرات الجوهرية في تقييم أداء مختلف الأقسام داخل المؤسسة، وتُستخدم كمعيار أساسي لقياس مدى فاعلية كل وحدة تنظيمية في تحقيق أهدافها.	33

** دال احصائيا عند مستوى (0.01) / * دال احصائيا عند مستوى (0.05)

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ ان قيم معاملات الارتباط لبيرسون بين كل عبارة والبعد الذي تنتهي اليه موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01) وهذا ما يفسر وجود اتساق داخلي بين كل عبارة من عبارات أبعاد القيادة التحويلية، وبالتالي دلالة على صدق اتساقها مع البعد الذي تنتهي إليه.

كما نستنتج أيضا بأن قيمة معامل الارتباط بين عبارات بعد القيادة فعالة مثلت بأعلى قيمة (0.887) وهي قيمة قوية وموجبة، أما أدنى قيمة فكانت (0.664)، ونلاحظ أن هذه القيم دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) و (0.05) وهذا ما يفسر بأنه يوجد اتساق داخلي يبين كل عبارة من عبارات بعد القيادة فعالة وجميع عبارات هذا البعد، أما قيمة الارتباط بين عبارات بعد التدريب المكثف مثلت بأعلى قيمة (0.871) وهي قيمة قوية وموجبة، أما أدنى قيمة فكانت (0.643)، ونلاحظ أن هذه القيم دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) و (0.05) وهذا ما يفسر بأنه يوجد اتساق داخلي بين كل عبارة من عبارات بعد التدريب المكثف وجميع عبارات هذا البعد، فيما مثلت معامل الارتباط بين عبارات بعد التركيز على العملاء بأعلى قيمة (0.826) وهي قيمة قوية وموجبة، أما أدنى قيمة فكانت (0.554)، وهي قيم دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01) و (0.05) وهذا ما يفسر بأنه يوجد اتساق داخلي بين كل عبارة من عبارات بعد التركيز على العملاء

وجميع عبارات هذا البعد ما عدا العبارة رقم 22، في حين مثلت قيمة معامل الارتباط بين عبارات بعد التحسين المستمربأعلى قيمة (0.910) وهي قيمة قوية وموجبة، أما أدنى قيمة فكانت (0.648)، ونلاحظ أن هذه القيم دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) و(0.05) وهذا ما يفسر بأنه يوجد اتساق داخلي بين كل عبارة من عبارات بعد التحسين المستمروجميع عبارات هذا البعد.

2 - ثبات الأداة الدراسة (الاستبانة)

الجدول رقم (7): معاملات الارتباط بين كل بعد من ابعاد إستراتيجيات الجودة الشاملة والدرجة الكلية للمحور.

رقم البعد	ابعاد إستراتيجيات الجودة الشاملة	رقم العبارة	معامل الارتباط	الاحتمال Sig
01	القيادة الفعالة	من 01 الى 09	0.905**	0.000
02	التدريب المكثف	من 10 الى 18	0.949**	0.000
03	التركيز على العملاء	من 19 الى 26	0.908**	0.000
04	التحسين المستمر	من 27 الى 33	0.889**	0.001

** دال احصائيا عند مستوى (0.01)

تشير النتائج الواردة في الجدول أعلاه إلى أن قيم معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد إستراتيجيات الجودة الشاملة والدرجة الكلية للمحور تراوحت بين 0.889 و0.949 وهي قيم موجبة ودالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) مما يدل على أن كل بعد من أبعاد إستراتيجيات الجودة الشاملة له علاقة قوية بالدرجة الكلية للمحور.

✓ الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني " أساليب الإدارة الحديثة ": حيث تم حساب معامل الارتباط "بيرسون" لمعرفة درجة ارتباط كل عبارة من فقرات هذا المحور بالدرجة الكلية له، وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (8): معاملات الارتباط بين عبارات كل بعد من محور أساليب الإدارة الحديثة والدرجة الكلية للبعد الذي ينتمي إليه.

الرقم	أساليب الإدارة الحديثة	قيمة معامل بيرسون	الاحتمال (Sig)
01	يتميز معيار تحديد الرواتب بإمكانيته في سد الأعباء المالية الاعتيادية للمنتسبين.	0.583	0.077
02	أشعر بالرضا عن إجراءات العمل المتبعة.	0.749*	0.013
03	تتوفر القدرة لدى المنتسبين على إشباع حاجاتهم الأساسية.	0.562	0.091
04	تنظيم وإدارة الوقت مناسب لتنفيذ الأعمال والإتصال بالآخرين لتطوير العمل.	0.864**	0.001
05	تعتمد المؤسسة على أسلوب التغيير المستهدف في التكنولوجيا والخدمات المقدمة.	0.485	0.155
06	يتوفر شعور واضح بأهمية التغييرات المنفذة في المؤسسة.	0.661*	0.038
07	القرارات المتخذة يغلب عليها العشوائية وعدم الدقة.	0.710*	0.021
08	يوجد فريق عمل متكامل لمعالجة الفساد الإداري والمالي مسبباته.	0.802**	0.005
09	تهتم الإدارة العليا بجودة الأداء المقدم من قبل المنتسبين.	0.647*	0.043
10	يوجد تحسين وتطوير مستمر لأنظمة العمل.	0.864**	0.001
11	تتوفر خطط واضحة لتدريب وتطوير مهارات العاملين.	0.878**	0.001
12	تهتم الإدارة العليا بتمنية الإبداع والإبتكار لدى المنتسبين.	0.878**	0.001
13	تتوفر الروح المعنوية العالية في الإستجابة لإجراءات التدريب والتطوير.	0.864**	0.001

** دال احصائيا عند مستوى (0.01) / * دال احصائيا عند مستوى (0.05)

- من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ ان قيم معاملات الارتباط لبيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي اليه موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01) و(0.05) وهذا ما يفسر وجود اتساق داخلي بين كل عبارة من عبارات أساليب الإدارة الحديثة، وبالتالي دلالة على صدق اتساقها.

كما نستنتج أيضا بأن قيمة معامل الارتباط بين عبارات المحور الثاني مثلت بأعلى قيمة (0.887) وهي قيمة قوية وموجبة، أما أدنى قيمة فكانت (0.485)، ونلاحظ أن هذه القيم دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) و(0.05) ما عدا العبارة رقم 05،03،01 وهذا ما يفسر بأنه يوجد اتساق داخلي، بين كل عبارة من عبارات محور أساليب الإدارة الحديثة.

- ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) Reliability

يتم التأكد من ثبات أداة الدراسة في هذه الحالة عن طريق حساب معاملات ألفا كرونباخ لدرجات أبعاد المتغير (إستراتيجيات الجودة الشاملة)، كما سنقوم بالتأكد من الثبات عن طريق حساب معامل ألفا كرونباخ للمحورين معا (إستراتيجيات الجودة الشاملة وأساليب الإدارة الحديثة) والثبات الكلي لأداة الدراسة وتكون نتيجة المقياس مقبولة إحصائيا إذا كانت قيمة الفا كرونباخ (AlphaCronbach) أكبر من (0.60) وكلما اقتربت من الواحد (1) دل هذا على درجة ثبات أعلى لأداة.

وفي هذا الجزء من الدراسة سوف نختبر مدى ثبات أداة الدراسة لكل محور والثبات الكلي كالآتي:

الجدول رقم (9):معامل الفا كرونباخ لقياس ثبات كل بعد من ابعاد إستراتيجيات الجودة الشاملة محور أساليب الإدارة الحديثة

الرقم	المحاور	عدد الفقرات	معامل الفا كرونباخ
01	محور إستراتيجيات الجودة الشاملة	البعد الأول: القيادة الفعالة	0.916
02		البعد الثاني: التدريب المكثف	0.896
03		البعد الثالث: التركيز على العملاء	0.847
04		البعد الرابع: التحسين المستمر	0.842
	الثبات الكلي لمحور إستراتيجيات الجودة الشاملة	33	0.961
09	الثبات الكلي لمحور أساليب الإدارة الحديثة	13	0.913
10	الثبات الكلي	46	0.967

من خلال نتائج الجدول اعلاه نلاحظ أن معامل الفا كرونباخ لمحور إستراتيجيات الجودة الشاملة بلغ (0.961) وهو قريب من (1) وهو ثبات مرتفع، وهذا ما يدل على أن بنود محور إستراتيجيات الجودة

الشاملة ثابتة وهي صالحة للدراسة، اما بالنسبة ابعاد هذا المحور فنجد بعد القيادة الفعالة بلغ معامل ألفا كرونباخ الخاص به (0.916) وهذا ما يدل على ثبات عبارات هذا البعد من محور المتغير المستقل، أما بعد التدريب المكثف فبلغ معامل ألفا كرونباخ (0.896)، وبعد التركيز على العملاء كان معامل ألفا كرونباخ (0.847)، في حين معامل ألفا كرونباخ لبعد التحسين المستمر (0.842)، وبالتالي أبعاد محور إستراتيجيات الجودة الشاملة كلها تتميز بالثبات، وهي صالحة للتحليل وتقديم نتائج صادقة وتحقق أهداف الدراسة.

اما معامل ألفا كرونباخ لمحور أساليب الإدارة الحديثة فقد بلغ (0.913) وهو عالي واكبر من 0.60 مما يدل على انه يتمتع بثبات مرتفع، وهذا ما يدل على أن عبارات محور أساليب الإدارة الحديثة ثابتة وهي صالحة للدراسة، وبلغ معامل الثبات الكلي للأداة (0.967) لإجمالي فقرات الاستبيان 46 فقرة، وهذا ما يدل على أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، وعلى هذا الأساس يمكننا القول أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الصدق والثبات ومن ثم يمكن الاعتماد عليها واستخدامها في الدراسة، وبعد التأكد من صدق وثبات فقرات الاستبانة تصبح هذه الأخيرة صالحة للتطبيق على عينة الدراسة الأساسية وبالتالي صلاحيته لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

الفصل الخامس

عرض وتحليل النتائج

ومناقشتها

✓ عرض النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة وتحليلها

1- عرض وتحليل نتائج إجابات عينة الدراسة حول مقياس إستراتيجيات الجودة الشاملة يمثل محور إستراتيجيات الجودة الشاملة المتغير المستقل في هذه الدراسة، ويتضمن 33 عبارة مكون من أربعة ابعاد، ومن أجل معرفة واقع إستراتيجيات الجودة الشاملة، قمنا بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة وكل بعد، وكذلك ترتيب هذه الفقرات حسب متوسطاتها الحسابية، وفي الأخير تم قياس الاتجاه العام لإستراتيجيات الجودة الشاملة.

1-1- تحليل عبارات بعد القيادة الفعالة

الجدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لإجابات عينة

الدراسة لبعء القيادة الفعالة

الترتيب	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	رقم العبارة
8	متوسط	0.87	2.81	يتبنى المدير أسلوبًا إنسانيًا في التعامل مع المرؤوسين، حيث يتصرف معهم كصديق، مما يُسهم في خلق بيئة عمل مريحة ومحفزة.	01
7	مرتفع	0.84	3.44	تلتزم الإدارة بمبادئ المشاركة وتحمل المسؤولية، بما يُعزز من ثقافة الشفافية والانخراط الجماعي في تحقيق الأهداف	02
3	مرتفع	0.39	4.18	يشجع المدير على التعلم المستمر وتطوير المهارات داخل المؤسسة، باعتباره أحد العوامل الجوهرية في رفع كفاءة الأداء العام وتحقيق الجودة.	03
2	مرتفع	0.42	4.22	تتحلى الإدارة بروح العمل الجماعي والتكامل التنظيمي، مما يُساهم في تحقيق انسجام وظيفي	04
9	متوسط	0.91	2.66	يُعزز القائد الإداري ثقافة التعاون والتنسيق بين الأفراد، ويُسهم في إطلاق العنان للإبداع والابتكار داخل المؤسسة.	05
4	مرتفع	0.50	4.11	يتولى القائد الإداري توجيه الموظفين نحو تحقيق الأهداف المحددة، كما يُنظم سير العمل داخل	06

				المؤسسة وفقاً لخطط مدروسة.	
5	مرتفع	0.19	4.03	تسعى الإدارة العليا إلى تقليص التكاليف التشغيلية دون المساس بجودة الخدمات، من خلال دعم الجهود الرامية إلى التحسين المستمر.	07
1	مرتفع جدا	0.00	5.00	يقوم القائد الإداري بإدارة الموارد والمهام وتوزيعها بطريقة فعّالة، بناءً على أولويات العمل والأهداف الاستراتيجية	08
6	مرتفع	0.44	3.74	تتعامل الإدارة العليا مع الأزمات والكوارث بكفاءة عالية، حيث تتخذ إجراءات إيجابية وفعّالة للتقليل من أثارها واستمرارية الأداء.	09
/	مرتفع	0.21	3.80	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد ككل	

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ ان المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة حول بعد القيادة الفعّالة لجميع عباراته كان مرتفع بشكل عام (3.80) وانحراف معياري (0.21)، أي ان أفراد عينة الدراسة يرون أن القيادة الفعّالة مرتفع، إضافة الى ان قيمة المتوسطات الحسابية تراوحت بين 2.66 و5.00 لإجابات افراد عينة الدراسة عن فقرات هذا البعد تراوحت بين المتوسط والمرتفع جدا، وقد جاء ترتيب فقرات هذا البعد كما يلي: في المرتبة الأولى عبارة " يقوم القائد الإداري بإدارة الموارد والمهام وتوزيعها بطريقة فعّالة، بناءً على أولويات العمل والأهداف الاستراتيجية " بمتوسط حسابي 5.00 وانحراف معياري قدره 0.00 بدرجة مرتفعة جدا، اما المرتبة الثانية فعادت للعبارة " تتحلى الإدارة بروح العمل الجماعي والتكامل التنظيمي، مما يُساهم في تحقيق انسجام وظيفي " بمتوسط حسابي 4.22 وانحراف معياري قدره 0.42 وبدرجة مرتفعة، تليها المرتبة الثالثة والتي عادت للعبارة " يشجع المدير على التعلم المستمر وتطوير المهارات داخل المؤسسة، باعتباره أحد العوامل الجوهرية في رفع كفاءة الأداء العام وتحقيق الجودة" بمتوسط حسابي 4.18 وانحراف معياري قدره 0.39 وبدرجة مرتفعة، في حين جاءت في المرتبة الأخيرة العبارة " يُعزز القائد الإداري ثقافة التعاون والتنسيق بين الأفراد، ويُسهّم في إطلاق العنان للإبداع والابتكار داخل المؤسسة " بمتوسط حسابي قدره 2.66 وانحراف معياري 0.91 وبدرجة متوسطة.

2-1-تحليل عبارات بعد التدريب المكثف

الجدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لإجابات عينة

الدراسة لبعء التدريب المكثف

الترتيب	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	رقم العبرة
2	مرتفع جدا	0.54	4.70	تدعم المؤسسة تكوين فرق عمل متخصصة تُعنى بحل المشكلات التنظيمية والإدارية، وذلك ضمن سياسة واضحة تعتمد على العمل الجماعي وتحليل الأسباب الجذرية للمشكلات.	01
3	مرتفع	0.47	3.92	تسعى برامج التدريب داخل المؤسسة إلى الوقاية من الأخطاء وتقليل نسب الوقوع فيها، من خلال تزويد العاملين بالمعرفة والمهارات اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة عالية.	02
3	مرتفع	0.47	3.92	تعامل المنشأة الموظفين على أسس متساوية وموضوعية تراعي مصلحة المؤسسة	03
7	متوسط	0.32	2.88	تعمل المؤسسة على تنظيم ورشات عمل دورية تهدف إلى تعميق فهم العاملين لمفاهيم وأنشطة الجودة الشاملة، وذلك لتعزيز الثقافة التنظيمية المبنية على الجودة والتحسين المستمر.	04
6	مرتفع	0.42	3.88	تعمل المنشأة على تشجيع العمل الجماعي بين الأفراد	05
3	مرتفع	0.47	3.92	تُسهم برامج التدريب المتخصصة في مجال الجودة الشاملة في إعداد كفاءات مهنية مؤهلة، قادرة على منافسة الإطارات العاملة في مؤسسات أخرى سواء محلياً أو دولياً.	06
1	مرتفع جدا	0.19	4.96	تحرص المؤسسة على تقييم أثر البرامج والدورات التدريبية على أداء العاملين، وذلك لقياس مدى	07

				فعاليتها وتحقيقها للأهداف المرجوة في تطوير القدرات البشرية.	
8	منخفض	0.53	2.03	تشارك في عمليات التحسين المستمر كافة المستويات الإدارية بالمؤسسة	08
9	منخفض	0.27	2.00	تقوم الإدارة العليا باشتراك العاملين في حل المشاكل المتعلقة بالعملاء.	09
/	مرتفع	0.16	3.58	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد ككل	

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ ان المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة حول بعد التدريب المكثف لجميع عباراته كان مرتفع بشكل عام (3.58) وبانحراف معياري (0.16)، أي ان أفراد عينة الدراسة يرون أن التدريب المكثف مرتفع، إضافة الى ان قيمة المتوسطات الحسابية تراوحت بين 2.00 و4.96 لإجابات افراد عينة الدراسة عن فقرات هذا البعد تراوحت بين المنخفض والمرتفع جدا، وقد جاء ترتيب فقرات هذا البعد كما يلي: في المرتبة الأولى عبارة " تحرص المؤسسة على تقييم أثر البرامج والدورات التدريبية على أداء العاملين، وذلك لقياس مدى فعاليتها وتحقيقها للأهداف المرجوة في تطوير القدرات البشرية " بمتوسط حسابي 4.96 وانحراف معياري قدره 0.19 بدرجة مرتفعة جدا، اما المرتبة الثانية فعادت للعبارة " تدعم المؤسسة تكوين فرق عمل متخصصة تُعنى بحل المشكلات التنظيمية والإدارية، وذلك ضمن سياسة واضحة تعتمد على العمل الجماعي وتحليل الأسباب الجذرية للمشكلات " بمتوسط حسابي 4.70 وانحراف معياري قدره 0.54 وبدرجة مرتفعة، في حين جاءت المرتبة الثالثة من نصيب كل من العبارتين التاليتين " تسعى برامج التدريب داخل المؤسسة إلى الوقاية من الأخطاء وتقليل نسب الوقوع فيها، من خلال تزويد العاملين بالمعرفة والمهارات اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة عالية " و " تعامل المنشأة الموظفين على أسس متساوية وموضوعية تراعي مصلحة المؤسسة " بمتوسط حسابي 3.92 وانحراف معياري قدره 0.47 وبدرجة مرتفعة، في حين جاءت في المرتبة الأخيرة العبارة " تقوم الإدارة العليا باشتراك العاملين في حل المشاكل المتعلقة بالعملاء " بمتوسط حسابي قدره 2.00 وانحراف معياري 0.27 وبدرجة منخفضة.

3-1- تحليل عبارات بعد التركيز على العملاء

الجدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لإجابات عينة الدراسة لبعء التركيز على العملاء

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
01	تحرص المؤسسة على تحليل احتياجات وتوقعات العملاء بدقة، بهدف تقديم خدمات تتماشى مع تطلعاتهم	2.88	0.50	متوسط	4
02	تعمل المؤسسة على استقبال شكاوى العملاء ومعالجتها بفعالية، باعتبارها مدخلاً لتحسين جودة الخدمة المقدمة وتفادي الأخطاء المستقبلية.	3.96	0.33	مرتفع	2
03	تتوفر المنشأة على قاعدة بيانات متكاملة وشاملة حول عملائها، تُسهم في فهم احتياجاتهم وتوجيه الخدمات بشكل فعال	2.14	0.45	مرتفع	7
04	يتم تصميم الخدمات الجديدة بناء على البيانات المتعلقة بتوقعات العملاء	2.66	0.78	متوسط	5
05	تلتزم المؤسسة بمعاملة العملاء بأسلوب لائق ومحترم، يعكس ثقافة المؤسسة القائمة على الاحترام والتقدير المتبادل.	4.22	0.50	مرتفع	1
06	تحرص المؤسسة على أن يمتلك العاملون بها المعرفة الكافية والمهارات اللازمة للإجابة عن استفسارات العملاء وتقديم الدعم المناسب لهم.	3.66	1.00	مرتفع	3
07	تُظهر المؤسسة اهتمامًا شخصيًا بكل عميل، من خلال تقديم خدمة تُراعي الخصوصيات والاحتياجات الفردية	2.55	0.84	منخفض	6

08	تسعى المؤسسة إلى وضع مصلحة العملاء كأولوية قصوى في جميع تعاملاتها وقراراتها، بما يضمن بناء علاقة مستدامة قائمة على الثقة المتبادلة.	1.66	1.07	منخفض جدا	8
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد ككل		2.97	0.27	متوسط	/

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ ان المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة حول بعد التركيز على العملاء لجميع عباراته كان متوسط بشكل عام (2.97) وانحراف معياري (0.27)، أي ان أفراد عينة الدراسة يرون أن التركيز على العملاء مرتفع، إضافة الى ان قيمة المتوسطات الحسابية تراوحت بين 1.66 و 4.22 لإجابات افراد عينة الدراسة عن فقرات هذا البعد تراوحت بين المنخفض جدا والمرتفع ، وقد جاء ترتيب فقرات هذا البعد كما يلي: في المرتبة الأولى عبارة " تلتزم المؤسسة بمعاملة العملاء بأسلوب لائق ومحترم، يعكس ثقافة المؤسسة القائمة على الاحترام والتقدير المتبادل " بمتوسط حسابي 4.22 وانحراف معياري قدره 0.50 بدرجة مرتفعة، اما المرتبة الثانية فعادت للعبارة " تعمل المؤسسة على استقبال شكاوى العملاء ومعالجتها بفعالية، باعتبارها مدخلاً لتحسين جودة الخدمة المقدمة وتفادي الأخطاء المستقبلية " بمتوسط حسابي 3.96 وانحراف معياري قدره 0.33 وبدرجة مرتفعة، تليها المرتبة الثالثة والتي عادت للعبارة " تحرص المؤسسة على أن يمتلك العاملون بها المعرفة الكافية والمهارات اللازمة للإجابة عن استفسارات العملاء وتقديم الدعم المناسب لهم" بمتوسط حسابي 3.66 وانحراف معياري قدره 1.00 وبدرجة مرتفعة، في حين جاءت في المرتبة الأخيرة العبارة " تسعى المؤسسة إلى وضع مصلحة العملاء كأولوية قصوى في جميع تعاملاتها وقراراتها، بما يضمن بناء علاقة مستدامة قائمة على الثقة المتبادلة " بمتوسط حسابي قدره 1.66 وانحراف معياري 1.07 وبدرجة منخفضة جدا.

4-1 تحليل عبارات بعد التحسين المستمر

الجدول رقم (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لإجابات عينة

الدراسة لبعده التحسين المستمر

رقم	العبارة	المتوسط	الانحراف	الأهمية	الترتيب
-----	---------	---------	----------	---------	---------

العبارة	الحسابي	المعياري	النسبية	
01	2.92	0.91	متوسط	3
02	2.18	0.96	منخفض	7
03	2.29	0.72	منخفض	6
04	2.70	0.60	متوسط	4
05	3.77	0.80	مرتفع	1
06	2.48	0.97	منخفض	5
07	3.66	0.87	مرتفع	2
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد ككل				/

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ ان المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة حول بعد التحسين المستمر لجميع عباراته كان متوسط بشكل عام (2.86) وانحراف معياري (0.34)، أي ان أفراد عينة الدراسة يرون أن التحسين المستمر متوسط، إضافة الى ان قيمة المتوسطات الحسابية تراوحت بين 2.18 و 3.77 لإجابات افراد عينة الدراسة عن فقرات هذا البعد تراوحت بين المنخفض والمرتفع، وقد جاء ترتيب فقرات هذا البعد كما يلي: في المرتبة الأولى عبارة " تُولي الإدارة العليا اهتمامًا كبيرًا بعمليات التحسين المستمر في الأداء الإداري، باعتبارها إحدى الركائز الأساسية في فلسفة الجودة الشاملة " بمتوسط حسابي 3.77 وانحراف معياري قدره 0.80 بدرجة مرتفعة، اما المرتبة الثانية فعادت للعبارة " تُعد الجودة أحد المؤشرات الجوهرية في تقييم أداء مختلف الأقسام داخل المؤسسة، وتُستخدم كمعيار أساسي لقياس مدى فاعلية كل وحدة تنظيمية في تحقيق أهدافها" بمتوسط حسابي 3.66 وانحراف معياري قدره 0.87 وبدرجة مرتفعة، تليها المرتبة الثالثة والتي عادت للعبارة " تتضمن رسالة المؤسسة المبادئ الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، مما يعكس التزامها بتحقيق التميز والجودة في مختلف أنشطتها " بمتوسط حسابي 2.92 وانحراف معياري قدره 0.91 وبدرجة متوسطة، في حين جاءت في المرتبة الأخيرة العبارة " تسعى الإدارة إلى دمج استراتيجية الجودة الشاملة ضمن الاستراتيجية العامة للمؤسسة، بهدف ضمان التكامل والانسجام بين الأهداف التشغيلية والرؤية الشاملة " بمتوسط حسابي قدره 2.18 وانحراف معياري 0.96 وبدرجة منخفض.

2- عرض وتحليل نتائج إجابات المبحوثين حول محور أساليب الإدارة الحديثة

1-2- تحليل عبارات محور أساليب الإدارة الحديثة

الجدول رقم (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات عينة

الدراسة لمحور أساليب الإدارة الحديثة

الرقم	العبارة	المتوسط	الانحراف	درجة	الترتيب
-------	---------	---------	----------	------	---------

	الموافقة	المعياري	الحسابي		
01	منخفض	0.57	1.88	يتميز معيار تحديد الرواتب بإمكانيته في سد الأعباء المالية الاعتيادية للمنتسبين.	12
02	مرتفع	0.64	3.55	أشعر بالرضا عن إجراءات العمل المتبعة.	6
03	منخفض جدا	0.54	1.29	تتوفر القدرة لدى المنتسبين على إشباع حاجاتهم الأساسية.	13
04	متوسط	0.87	3.07	تنظيم وإدارة الوقت مناسب لتنفيذ الأعمال والإتصال بالأخرين لتطوير العمل.	7
05	مرتفع	0.66	3.85	تعتمد المؤسسة على أسلوب التغيير المستهدف في التكنولوجيا والخدمات المقدمة.	4
06	متوسط	0.58	3.03	يتوفر شعور واضح بأهمية التغييرات المنفذة في المؤسسة.	8
07	منخفض	0.27	2.00	القرارات المتخذة يغلب عليها العشوائية وعدم الدقة.	11
08	منخفض	0.47	2.07	يوجد فريق عمل متكامل لمعالجة الفساد الإداري والمالي مسبباته.	10
09	مرتفع	0.51	4.03	تهتم الإدارة العليا بجودة الأداء المقدم من قبل المنتسبين.	2
10	متوسط	1.02	2.85	يوجد تحسين وتطوير مستمر لأنظمة العمل.	9
11	مرتفع	0.83	3.62	تتوفر خطط واضحة لتدريب وتطوير مهارات العاملين.	5
12	مرتفع	0.82	3.92	تهتم الإدارة العليا بتمنية الإبداع والإبتكار لدى المنتسبين.	3
13	مرتفع	0.39	4.13	تتوفر الروح المعنوية العالية في الإستجابة لإجراءات التدريب والتطوير.	1
	متوسط /	0.16	3.03	المتوسط الحسابي المرجح للمحور ككل	

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ ان المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة حول محور أساليب الإدارة الحديثة لجميع عباراته كان متوسط بشكل عام (3.03) و بانحراف معياري (0.16)، أي ان أفراد عينة الدراسة يرون أن أساليب الإدارة الحديثة متوسطة، إضافة الى ان قيمة المتوسطات الحسابية تراوحت بين 1.29 و 4.13 لإجابات افراد عينة الدراسة عن فقرات هذا المحور بدرجة موافقة لمنخفضة جدا ومرتفعة، وقد جاء ترتيب فقرات هذا المحور كما يلي: في المرتبة الأولى عبارة " تتوفر الروح المعنوية العليا في الإستجابة لإجراءات التدريب والتطوير" بمتوسط حسابي 4.13 وانحراف معياري قدره 0.39 بدرجة موافقة مرتفعة، اما المرتبة الثانية فعادت للعبارة " تهتم الإدارة العليا بجودة الأداء المقدم من قبل المنتسبين" بمتوسط حسابي 4.03 وانحراف معياري قدره 0.51، تليها المرتبة الثالثة والتي عادت للعبارة " تهتم الإدارة العليا بتمنية الإبداع والإبتكار لدى المنتسبين " بمتوسط حسابي 3.92 وانحراف معياري قدره 0.82 وبدرجة موافقة مرتفعة، اما عبارة " يتميز معيار تحديد الرواتب بإمكانيته في سد الأعباء المالية الاعتيادية للمنتسبين" فاحتلت المرتبة 12 بمتوسط حسابي 1.88 وانحراف معياري 0.57، بدرجة منخفضة، في حين كانت المرتبة 13 وهي المرتبة الاخيرة من نصيب العبارة تتوفر القدرة لدى المنتسبين على إشباع حاجاتهم الأساسية " بمتوسط حسابي قدره 1.29 وانحراف معياري 0.54 وبدرجة موافقة منخفضة جدا.

✓ اختبار الفرضيات وتحليل نتائج الدراسة.

1- الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتطبيق إستراتيجيات الجودة الشاملة في تحسين الإدارة الحديثة للمنشآت الرياضية لدى أفراد عينة الدراسة.

من اجل اختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على نموذج الانحدار الخطي البسيط، ونتائج هذا التقدير مبينة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (15): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر إستراتيجيات الجودة الشاملة في تحسين الإدارة الحديثة للمنشآت الرياضية لدى أفراد عينة الدراسة.

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	قيمة (Beta)	قيمة (t)	مستوى الدلالة (Sig)
إستراتيجيات الجودة الشاملة	C ₀	1.796	0.542	3.311	0.003
	C ₁	0.374	0.164	2.281	0.031
معامل الارتباط (R)	0.415				
معامل التحديد (R ²)	0.172				
قيمة (F) المحسوبة	5.203				
قيمة (F) الجدولية	4.24				
مستوى الدلالة (Sig)	0.031				

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ ان قيمة (F) المحسوبة (5.203) أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (4.24) عند درجات حرية (1، 25) عند مستوى الدلالة 0.05، وهذا يوجب رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتطبيق إستراتيجيات الجودة الشاملة في تحسين الإدارة الحديثة للمنشآت الرياضية لدى افراد عينة الدراسة، كما يؤكد هذه النتيجة مستوى دلالة (F) البالغ (0.031)، حيث انه اقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد، أما القوة التفسيرية بلغت (R² 0.172) مما يعني ان إستراتيجيات الجودة الشاملة يفسر 17.2% من التغير الحاصل في المتغير التابع (تحسين الإدارة الحديثة) والباقي (82.8%) راجع لعوامل أخرى لم تدرج في النموذج، ، كما نلاحظ ان قيمة معامل ارتباط بيرسون تساوي 0.415.

بناء على نتائج الانحدار الخطي البسيط ومتابعة معاملات الانحدار B واختبار سيودنت (t) نستنتج ان معامل المتغير المستقل إستراتيجيات الجودة الشاملة، جاءت معنوية احصائيا لان الاحتمال (Sig) الموافق لها (0.031) اقل من 0.05، كما توجد علاقة إيجابية بينهما حيث كلما زادت إستراتيجيات الجودة الشاملة بوحدة واحدة كلما ارتفع أساليب الإدارة الحديثة بـ0.374 وحدة.

بناء على ما سبق يمكننا صياغة نموذج الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين المتغيرين كما يلي:

$$Y= 1.80+0.37X$$

الإدارة الحديثة = 1.80 + 0.37 إستراتيجيات الجودة الشاملة

✓ مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

تنطلق الفرضية الأولى من إعتقاد مفاده يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتطبيق إستراتيجيات الجودة الشاملة في تحسين الإدارة الحديثة للمنشآت الرياضية لدى أفراد عينة الدراسة، وإنطلاقاً من نتائج الجدول رقم () الذي يمثل نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر إستراتيجيات الجودة الشاملة في تحسين الإدارة الحديثة للمنشآت الرياضية لدى أفراد عينة الدراسة، يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتطبيق إستراتيجيات الجودة الشاملة في تحسين الإدارة الحديثة للمنشآت الرياضية لدى أفراد عينة الدراسة، ويرى الباحث وجود هذا الأثر إلى أن تطبيق إستراتيجيات الجودة الشاملة يسهم بشكل كبير في تحسين الأداء الإداري للمنشآت الرياضية. وقد لاحظ الباحث أن المؤسسات التي تتبنى مبادئ الجودة الشاملة، مثل التحسين المستمر والمشاركة الفعالة للموظفين، تحقق نتائج إيجابية في مجالات متعددة، بما في ذلك تطوير الأداء الإداري وتعزيز رضا العملاء، وتعتبر إدارة الجودة الشاملة إلى مجموعة من المبادئ الأساسية، مثل التركيز على العميل، والتحسين المستمر، والمشاركة الكاملة للموظفين. تطبيق هذه المبادئ في الإدارة الرياضية يؤدي إلى تحسين العمليات الإدارية، وزيادة كفاءة الأداء، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الرياضية، وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع الدراسة التي قام بها "بوطالبي يحي" " 2023 " والتي أشارت نتائجها إلى أن عدم إدراج قسم للجودة الشاملة في الهيكل التنظيمي للاتحاديات والمنشآت الرياضية يعد من العوامل الأساسية لعدم تطبيق بعض مبادئ الجودة الشاملة، مما يؤثر سلباً على الأداء الإداري والإنجازات الرياضية.

كما أكدت الدراسة التي قام بها كل من "بلعيد سمير وعزائزية نسيم" 2022 والتي أظهرت نتائجها أن إدارة الجودة الشاملة تلعب دوراً كبيراً في تحقيق الإبداع الإداري في الإدارة الرياضية، مما يسهم في تطوير الأداء وتحسين الخدمات المقدمة.

1-1- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للبعد القيادة الفعالة في تطوير أساليب الإدارة الحديثة لدى أفراد عينة الدراسة.

من اجل اختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على نموذج الانحدار الخطي البسيط، ونتائج هذا التقدير مبينة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (16): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر القيادة الفعالة في تطوير أساليب الإدارة الحديثة لدى أفراد عينة الدراسة

المتغير المستقل: إستراتيجيات الجودة الشاملة	B		الخطأ المعياري	قيمة (Beta)	قيمة (t)	مستوى الدلالة (Sig)
بعد القيادة الفعالة	C ₀	3.127	0.590		5.303	0.000
	C ₁	0.025	0.155	0.033	0.163	0.872
معامل الارتباط ®	0.033					
معامل التحديد (R ²)	0.001					
قيمة (F) المحسوبة	0.02					
قيمة (F) الجدولية	4.24					
مستوى الدلالة (Sig)	0.872					

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ ان قيمة (F) المحسوبة (0.02) أقل من قيمتها الجدولية والبالغة (4.24) عند درجات حرية (1، 25) عند مستوى الدلالة 0.05، وهذا يوجب رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتطبيق القيادة الفعالة في تطوير أساليب الإدارة الحديثة للمنشآت الرياضية لدى افراد عينة الدراسة، كما يؤكد هذه النتيجة مستوى دلالة (F) البالغ (0.872)، حيث انه اكبر من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد، أما القوة التفسيرية بلغت (R² 0.001) مما يعني ان تطبيق القيادة الفعالة يفسر 0.1% من التغير الحاصل في المتغير التابع (تطوير الإدارة الحديثة) والباقي (99.9%) راجع لعوامل أخرى لم تدرج في النموذج، ، كما نلاحظ ان قيمة معامل ارتباط بيرسون تساوي 0.033.

بناء على نتائج الانحدار الخطي البسيط ومتابعة معاملات الانحدار B واختبار سيودنت (t) نستنتج ان معامل المتغير المستقل إستراتيجيات الجودة الشاملة، جاءت معنوية احصائيا لان الاحتمال

(Sig) الموافق لها (0.872) اكبر من 0.05، وبالتالي لا توجد علاقة بين القيادة الفعالة وتطوير أساليب الإدارة الحديثة.

بناء على ما سبق يمكننا صياغة نموذج الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين المتغيرين كما يلي:

$$Y=3.13 -0.03X$$

أساليب الإدارة الحديثة = 3.13 + 0.03 بعد القيادة الفعالة

✓ مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الاولى:

تنطلق الفرضية الفرعية الاولى من معتقد مفاده أن يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للبعد القيادة الفعالة في تطوير أساليب الإدارة الحديثة لدى أفراد عينة الدراسة، وإنطلاقاً من نتائج الجدول رقم () الذي يمثل نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر القيادة الفعالة في تحسين الإدارة الحديثة للمنشآت الرياضية لدى أفراد عينة الدراسة، يتضح لنا عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتطبيق الإدارة الفعالة في تحسين الإدارة الحديثة للمنشآت الرياضية لدى أفراد عينة الدراسة، ويعزو الباحث عدم وجود أثر للقيادة الفعالة في تحسين الإدارة الحديثة للمنشآت الرياضية لدى أفراد عينة الدراسة إلى عدة عوامل محتملة:

محدودية تطبيق مفاهيم القيادة الحديثة: فقد تكون المؤسسات الرياضية لم تتبنَّ بشكل كافٍ أساليب القيادة الحديثة، مما يقلل من تأثيرها على تطوير الإدارة.

نقص التدريب والتأهيل القيادي: عدم توفر برامج تدريبية فعالة لتنمية المهارات القيادية قد يؤدي إلى ضعف في تطبيق مفاهيم القيادة الفعالة.

البيئة التنظيمية والثقافية: قد تؤثر الثقافة التنظيمية السائدة على فعالية تطبيق أساليب القيادة الحديثة، خاصة إذا كانت تفتقر إلى المرونة والانفتاح على التغيير.

وقد أكدت الدراسة التي قام بها " عمرو أحمد عبد السلام " "2023" بعنوان " المهارات القيادية لتحقيق التطوير التنظيمي ببعض المؤسسات الرياضية " كدت على أهمية المهارات القيادية في تعزيز التطوير التنظيمي .

1-2- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب المكثف في تطوير أساليب الإدارة الحديثة لدى أفراد عينة الدراسة.

من اجل اختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على نموذج الانحدار الخطي البسيط، ونتائج هذا التقدير مبينة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (17): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر التدريب المكثف في تطوير أساليب الإدارة الحديثة لدى أفراد عينة الدراسة.

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	قيمة (Beta)	قيمة (t) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)
التدريب المكثف	C ₀	1.680	0.662	2.537	0.018
	C ₁	0.377	0.185	2.044	0.052
معامل الارتباط (R)	0.378				
معامل التحديد (R ²)	0.143				
قيمة (F) المحسوبة	4.177				
قيمة (F) الجدولية	4.24				
مستوى الدلالة (Sig)	0.052				

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ ان قيمة (F) المحسوبة (0.02) أقل من قيمتها الجدولية والبالغة (4.17) عند درجات حرية (1، 25) عند مستوى الدلالة 0.05، وهذا يوجب رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتطبيق التدريب المكثف في تطوير أساليب الإدارة الحديثة للمنشآت الرياضية لدى افراد عينة الدراسة، كما يؤكد هذه النتيجة مستوى دلالة (F) البالغ (0.052)، حيث انه اكبر من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد، أما القوة التفسيرية بلغت (R² 0.143) مما يعني ان تطبيق التدريب المكثف يفسر 14.3% من التغير الحاصل في المتغير التابع (تطوير الإدارة الحديثة) والباقي (85.7%) راجع لعوامل أخرى لم تدرج في النموذج، ، كما نلاحظ ان قيمة معامل ارتباط بيرسون تساوي 0.378.

بناء على نتائج الانحدار الخطي البسيط ومتابعة معاملات الانحدار B واختبار سيودنت (t) نستنتج ان معامل المتغير المستقل التدريب المكثف، جاءت معنوية احصائيا لان الاحتمال (Sig) الموافق لها (0.052) اكبر من 0.05، وبالتالي لا توجد علاقة بين التدريب المكثف وتطوير أساليب الإدارة الحديثة.

بناء على ما سبق يمكننا صياغة نموذج الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين المتغيرين كما يلي:

$$Y=1.68+0.38X$$

أساليب الإدارة الحديثة = 1.68 + 0.38 بعد التدريب المكثف

✓ مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

تنطلق الفرضية الفرعية الاولى من معتقد مفاده أن يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للبعد التدريب المكثف في تطوير أساليب الإدارة الحديثة لدى أفراد عينة الدراسة، وإنطلاقاً من نتائج الجدول رقم () الذي يمثل نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر التدريب المكثف في تحسين الإدارة الحديثة للمنشآت الرياضية لدى أفراد عينة الدراسة، يتضح لنا عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتطبيق للتدريب المكثف في تحسين الإدارة الحديثة للمنشآت الرياضية لدى أفراد عينة الدراسة، ويعزو الباحث هذا الغياب في الأثر إلى عدة عوامل، منها عدم ملاءمة محتوى البرامج التدريبية المكثفة لاحتياجات الإدارة الحديثة، أو نقص التفاعل والتطبيق العملي داخل هذه البرامج، مما يؤدي إلى ضعف في نقل المهارات والمعارف إلى بيئة العمل الفعلية. بالإضافة إلى ذلك، قد تفتقر البرامج التدريبية إلى التدرج في التعلم والتفاعل والمشاركة، وهما عنصران أساسيان في تطوير المهارات الإدارية الحديثة.

و" يُعتبر التدريب المكثف أحد الأساليب المستخدمة في تطوير المهارات والقدرات، حيث يتم تقديم محتوى تدريبي مكثف في فترة زمنية قصيرة. وعلى الرغم من فعاليته في بعض المجالات، إلا أن تطبيقه في مجال الإدارة الحديثة يتطلب مراعاة عدة عوامل، مثل التدرج في التعلم والتفاعل والمشاركة، مما قد لا يتوفر في البرامج التدريبية المكثفة".

3-1- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) التركيز على العملاء في تطوير أساليب الإدارة الحديثة لدى أفراد عينة الدراسة.

من اجل اختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على نموذج الانحدار الخطي البسيط، ونتائج هذا التقدير مبينة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (18): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر التركيز على العملاء في تطوير أساليب الإدارة الحديثة لدى أفراد عينة الدراسة.

المتغير المستقل	B		الخطأ المعياري	قيمة (Beta)	قيمة (t)	مستوى الدلالة (Sig)
التركيز على العملاء	C ₀	2.000	0.289		6.928	0.000
	C ₁	0.347	0.097	0.315	3.589	0.001
معامل الارتباط (R)	0.583					
معامل التحديد (R ²)	0.340					
قيمة (F) المحسوبة	12.879					
قيمة (F) الجدولية	4.24					
مستوى الدلالة (Sig)	0.001					

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ ان قيمة (F) المحسوبة (12.879) أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (4.24) عند درجات حرية (1، 25) عند مستوى الدلالة 0.05، وهذا يوجب رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتركيز على العملاء في تطوير الإدارة الحديثة للمنشآت الرياضية لدى افراد عينة الدراسة، كما يؤكد هذه النتيجة مستوى دلالة (F) البالغ (0.001)، حيث انه اقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد، أما القوة التفسيرية بلغت (R^2 0.340) مما يعني ان التركيز على العملاء يفسر 34.0% من التغير الحاصل في المتغير التابع (تطوير الإدارة الحديثة) والباقي (66.0%) راجع لعوامل أخرى لم تدرج في النموذج، ، كما نلاحظ ان قيمة معامل ارتباط بيرسون تساوي 0.583.

بناء على نتائج الانحدار الخطي البسيط ومتابعة معاملات الانحدار B واختبار سيودنت (t) نستنتج ان معامل المتغير المستقل التركيز على العملاء، جاءت معنوية احصائيا لان الاحتمال (Sig) الموافق لها (0.001) اقل من 0.05، كما توجد علاقة إيجابية بينهما حيث كلما زادت التركيز على العملاء بوحدة واحدة كلما ارتفع أساليب الإدارة الحديثة بـ0.374 وحدة.

بناء على ما سبق يمكننا صياغة نموذج الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين المتغيرين كما يلي:

$$Y = 2.00 + 0.35X$$

أساليب الإدارة الحديثة = 2.00 + 0.35 بعد التركيز على العملاء

✓ مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:

تنطلق الفرضية الفرعية الثالثة من معتقد مفاده أن يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للبعد التركيز على العملاء في تطوير أساليب الإدارة الحديثة لدى أفراد عينة الدراسة، وإنطلاقاً من نتائج الجدول رقم () الذي يمثل نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر التركيز على العملاء في تحسين الإدارة الحديثة للمنشآت الرياضية لدى أفراد عينة الدراسة، يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتطبيق التركيز على العملاء في تحسين الإدارة الحديثة للمنشآت الرياضية لدى أفراد عينة الدراسة، ويعزو الباحث هذا الأثر هذا المبدأ يسهم بشكل فعال في تطوير الأداء الإداري وتعزيز كفاءة العمليات داخل المؤسسات الرياضية.

بناءً على هذه النتائج، يُوصى الباحث بتبني ثقافة التركيز على العملاء من خلال:

- تصميم وتنفيذ برامج تدريبية لتعزيز فهم الموظفين لمفهوم التركيز على العملاء وتطبيقه في بيئة العمل.

- حث الموظفين على تقديم مقترحات للتحسين والمشاركة في فرق العمل المعنية بتطوير العمليات.

- إجراء تقييم دوري للعمليات والإجراءات لتحديد مجالات التحسين وتنفيذ التغييرات اللازمة.

و"يُعتبر التركيز على العملاء أحد الركائز الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، حيث يركز على فهم وتلبية

احتياجات وتوقعات العملاء. يُعرف التركيز على العملاء بأنه عملية مستمرة تهدف إلى تحقيق رضا

العملاء من خلال تقديم خدمات ومنتجات تلي احتياجاتهم وتُفوق توقعاتهم"

4-1- الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

التحسين المستمر في تطوير أساليب الإدارة الحديثة لدى أفراد عينة الدراسة.

من أجل اختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على نموذج الانحدار الخطي البسيط، ونتائج هذا التقدير

مبينة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (19): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر التحسين المستمر في تطوير

أساليب الإدارة الحديثة لدى أفراد عينة الدراسة.

المتغير المستقل	B	الخطأ	قيمة	قيمة (t)	مستوى
-----------------	---	-------	------	----------	-------

الدلالة (Sig)	المحسوبة	(Beta)	المعياري			
0.000	10.020		0.268	2.684	C ₀	التحسين المستمر
0.203	1.307	0.253	0.093	0.121	C ₁	
0.253						معامل الارتباط (R)
0.064						معامل التحديد (R ²)
1.707						قيمة (F) المحسوبة
4.24						قيمة (F) الجدولية
0.203						مستوى الدلالة (Sig)

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ ان قيمة (F) المحسوبة (1.707) أقل من قيمتها الجدولية والبالغة (4.24) عند درجات حرية (1، 25) عند مستوى الدلالة 0.05، وهذا يوجب رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحسين المستمر في تطوير أساليب الإدارة الحديثة للمنشآت الرياضية لدى افراد عينة الدراسة، كما يؤكد هذه النتيجة مستوى دلالة (F) البالغ (0.203)، حيث انه اكبر من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد، أما القوة التفسيرية بلغت (R² 0.064) مما يعني ان تطبيق التحسين المستمر يفسر 0.64% من التغير الحاصل في المتغير التابع (تطوير الإدارة الحديثة) والباقي (99.36%) راجع لعوامل أخرى لم تدرج في النموذج، ، كما نلاحظ ان قيمة معامل ارتباط بيرسون تساوي 0.253.

بناء على نتائج الانحدار الخطي البسيط ومتابعة معاملات الانحدار B واختبار سيودنت (t) نستنتج ان معامل المتغير المستقل التدريب المكثف، جاءت معنوية احصائيا لان الاحتمال (Sig) الموافق لها (0.203) اكبر من 0.05، وبالتالي لا توجد علاقة بين التحسين المستمر وتطوير أساليب الإدارة الحديثة.

بناء على ما سبق يمكننا صياغة نموذج الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين المتغيرين كما يلي:

$$Y = 2.68 + 0.12X$$

أساليب الإدارة الحديثة = 2.68 + 0.12 بعد التحسين المستمر

✓ مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الرابعة:

تنطلق الفرضية الفرعية الرابعة من معتقد مفاده أن يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للبعد التحسين المستمر في تطوير أساليب الإدارة الحديثة لدى أفراد عينة الدراسة، وإنطلاقاً من نتائج الجدول رقم () الذي يمثل نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر التحسين المستمر في تحسين الإدارة الحديثة للمنشآت الرياضية لدى أفراد عينة الدراسة، يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتطبيق التحسين المستمر في تحسين الإدارة الحديثة للمنشآت الرياضية لدى أفراد عينة الدراسة، ويعزو الباحث هذا الأثر إلى هذا المبدأ يسهم بشكل فعال في تطوير الأداء الإداري وتعزيز كفاءة العمليات داخل المؤسسات الرياضية.

وبناءً على هذه النتائج، يُوصى الباحث بتبني ثقافة التحسين المستمر من خلال:

1. تصميم وتنفيذ برامج تدريبية لتعزيز فهم الموظفين لمفهوم التحسين المستمر وتطبيقه في بيئة العمل.
 2. حث الموظفين على تقديم مقترحات للتحسين والمشاركة في فرق العمل المعنية بتطوير العمليات.
 3. إجراء تقييم دوري للعمليات والإجراءات لتحديد مجالات التحسين وتنفيذ التغييرات اللازمة.
- و"يُعتبر التحسين المستمر أحد الركائز الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، حيث يركز على إجراء تحسينات تدريجية ومستمرة في جميع جوانب العمل. يُعرف التحسين المستمر بأنه مجموعة من الإجراءات التي تقوم بها إدارة الجودة داخل المنظمة، تهدف إلى مراجعة العمليات والممارسات داخلها وإجراء تقييم لها، بغية تحسينها وزيادة كفاءتها وفعاليتها وتقليل الأخطاء والعيوب الناتجة عنها، عن طريق التغييرات التي تُجرى عليها بصورة مستمرة"

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع الدراسات التي قام بها كل من " زحاف محمد وقوربي خالد " "2015" بعنوان " إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق الأداء المتميز في الإدارة الرياضية"، حيث أشارت دراسة إلى أن إدارة الجودة الشاملة، التي يُعد التحسين المستمر أحد مبادئها، تلعب دورًا مهمًا في تحقيق الأداء المتميز في الإدارة الرياضية.

الإستنتاجات:

- بعد القيادة الفعالة لجميع عباراته كان مرتفع بشكل عام
- بعد التدريب المكثف لجميع عباراته كان مرتفع بشكل عام
- بعد التركيز على العملاء لجميع عباراته كان متوسط بشكل عام
- بعد التحسين المستمر لجميع عباراته كان متوسط بشكل عام
- محور أساليب الإدارة الحديثة لجميع عباراته كان متوسط بشكل عام
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتطبيق إستراتيجيات الجودة الشاملة في تحسين الإدارة الحديثة للمنشآت الرياضية لدى أفراد عينة الدراسة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للبعد القيادة الفعالة في تطوير أساليب الإدارة الحديثة لدى أفراد عينة الدراسة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب المكثف في تطوير أساليب الإدارة الحديثة لدى أفراد عينة الدراسة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) التركيز على العملاء في تطوير أساليب الإدارة الحديثة لدى أفراد عينة الدراسة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) التحسين المستمر في تطوير أساليب الإدارة الحديثة لدى افراد عينة الدراسة.

الاستنتاج العام:

أظهرت نتائج هذه الدراسة الدور الجوهرى الذى تؤدیه استراتيجيات الجودة الشاملة فى الإدارة الحديثة للمنشآت الرياضية، سواء على الصعيد الإدارى أو فى مستوى الخدمات المقدمة للرياضيين والمستفيدين. وقد أكدت النتائج أن تبني هذه الاستراتيجيات يُعد خطوة ضرورية نحو تحقيق التميز المؤسسى وضمان الاستمرارية فى التحسين، لا سيما إذا تم ذلك ضمن إطار تنظيمى قائم على القيادة الفعّالة، والمشاركة الجماعية، والتحسين المستمر، والتدريب المكثف، والتخطيط الاستراتيجى.

وبناءً على التحليل النظرى والميدانى، يتضح أن نجاح تطبيق استراتيجيات الجودة الشاملة فى المنشآت الرياضية يتطلب أكثر من مجرد تبني نماذج إدارية؛ بل يحتاج إلى ترسيخ ثقافة تنظيمية قائمة على قيم الإلتقان، وتحفيز روح الانتماء، والعمل الجماعى، بهدف تحقيق مستويات عالية من الجودة والفاعلية فى الأداء.

التوصيات

- ✓ وضع نظام شامل لتطبيق استراتيجيات الجودة الشاملة فى المنشآت الرياضية، ليكون أداة لتحسين الأداء العام والخدمات المقدمة.
- ✓ تفعيل خلايا ومكاتب الجودة داخل المنشآت الرياضية، لتتولى مهام المتابعة والتقييم المستمر لعمليات التسيير والتطوير.
- ✓ تعزيز دور القيادة الرياضية الفعّالة كمقوم أساسى فى إنجاح استراتيجيات الجودة وتحقيق أهدافها.
- ✓ تبني رؤية استراتيجية واضحة وتخطيط محكم يسهمان فى التوجيه الفعّال لمسار تطوير المنشآت الرياضية.
- ✓ التحول من المفهوم الخدمائى إلى المفهوم الانتاجى للمنشآت الرياضية، من خلال التركيز على ترويج خدماتها وتعزيز مكانتها لدى الجمهور الرياضى.
- ✓ تطوير نظم معلومات دقيقة وفعّالة لدعم اتخاذ القرار وتحقيق كفاءة أكبر فى التسيير.
- ✓ غرس مبادئ الإلتقان والإخلاص فى العمل داخل المنشآت الرياضية، ترسيخاً لقيم الانتماء الوطنى، وامثالاً لقول النبى صلى الله عليه وسلم: "الإيمان ما وقر فى القلب وصدقه العمل".

- ✓ إعطاء العنصر البشري الأولوية، بوصفه الركيزة الأساسية لنجاح برامج الجودة وتطور المنشأة الرياضية.
- ✓ تشجيع البحث العلمي في المجال الرياضي، لا سيما من خلال توفير الدعم المالي والبيئي الملائم للباحثين والمهنيين.
- ✓ استحداث آليات تقييم مبنية على معايير الجودة لتشمل مختلف مراحل العمل داخل المنشآت الرياضية، من استقبال الرياضيين إلى تحقيق النتائج المرجوة.
- ✓ ربط برامج التكوين والتدريب الرياضي بأهداف التنمية المستدامة، لضمان تكوين رياضيين وإداريين قادرين على التكيف والتطور الذاتي.
- ✓ تعزيز الثقة والانتماء داخل محيط المنشآت الرياضية، بهدف خلق بيئة عمل محفزة ومتعاونة.
- ✓ ضمان المشاركة الفعلية لمختلف الفاعلين في المنشأة الرياضية في تحديد الأهداف وصياغة الخطط المتعلقة بتطبيق استراتيجيات الجودة الشاملة.

خاتمة الدراسة:

في ضوء ما تم عرضه من معطيات نظرية وتحليلات ميدانية، تبين أن استراتيجيات الجودة الشاملة تُعد من أهم المداخل الإدارية الحديثة التي تُمكن المنشآت الرياضية من تحقيق أداء إداري متميز يواكب متطلبات البيئة المعاصرة. فقد أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن تطبيق هذه الاستراتيجيات، وفق أبعادها الأربعة الأساسية (القيادة الفعالة، التدريب المكثف، التركيز على العملاء، التحسين المستمر)، يساهم بشكل فعال في تحسين جودة الخدمات الرياضية وتعزيز كفاءة الإدارة.

لقد أبرزت الدراسة أهمية تبني نماذج عالمية لإدارة الجودة، على غرار نموذج "بالدرج" للأداء المتميز، لما يتضمنه من معايير متكاملة تشمل القيادة، التخطيط الاستراتيجي، إدارة الموارد، التركيز على المستفيد، وتحسين العمليات، وهي جميعها متطلبات جوهرية تسهم في ترسيخ ثقافة الجودة داخل المنشآت الرياضية. كما أن التقارب بين معايير الجودة العالمية، لا سيما معايير ISO في نسختها 2008 و2015، ومعايير بالدرج، يعكس توجهاً عاماً نحو دمج المبادئ الجوهرية للجودة الشاملة في السياسات الإدارية للمؤسسات، بما فيها المؤسسات الرياضية.

كما بين التحليل النظري والتطبيقي لموضوع الدراسة، ووفقاً للنتائج الإحصائية المتحصّل عليها باستخدام برنامج SPSS، تؤكد بما لا يدع مجالاً للشك أن لاستراتيجيات الجودة الشاملة تأثيراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية على تحسين الأداء الإداري وجودة الخدمات داخل المنشآت الرياضية. فقد أظهرت نتائج اختبار الارتباط (Pearson) وجود علاقات دالة عند مستوى (0.01) و(0.05) بين أبعاد الجودة الأربعة (القيادة الفعالة، التدريب المكثف، التركيز على العملاء، التحسين المستمر) ومدى تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة. كما أظهر نموذج الانحدار الخطي البسيط أن بُعدي "القيادة الفعالة" و"التحسين المستمر" لهما الأثر الأكبر والأكثر دلالة في تفسير تحسّن أساليب الإدارة الحديثة في المؤسسات الرياضية.

انطلاقاً من ذلك، تؤكد نتائج هذه الدراسة أهمية دمج مبادئ الجودة في كل مكون من مكونات الإدارة الرياضية، وذلك عبر:

- تعزيز ثقافة الجودة لدى جميع الفاعلين في المنشآت الرياضية،
- توسيع نطاق برامج التكوين والتدريب المهني،
- إشراك العاملين في اتخاذ القرار وتحسين العمليات،
- وضع آليات لقياس رضا المستفيدين وربطه بالأداء الإداري،
- تبني نماذج تقييم جودة شاملة قائمة على معايير علمية قابلة للقياس.

إن هذه النتائج تمثل مؤشراً إيجابياً يُبرز قدرة المنشآت الرياضية الجزائرية على التطور والتحسين المستمر، شريطة توافر الإرادة المؤسسية والدعم الهيكلي الكفيلين بتحقيق نقلة نوعية في إدارة الرياضة الوطنية.

المراجع

قائمة المراجع :

1. طاهر الغالي الإدارة الإستراتيجية ؛ منظور منهجي متكامل 2015 دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع
2. رندا الزهري الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية 2002 ، ، عالم الفكر ، المجلد 30 ، العدد 3
3. عن كتابات الدكتور توفيق التوتنجي في تطبيق التغيير في القيادات الإدارية بتصرف "
4. الدكتور إبراهيم المنيف الفكر الإداري المعاصر.
5. الدكتور مدني علاقي الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية
6. رعد الصرن إدارة الإبداع والابتكار ، 2001 الطبعة الأولى ، دار الرضا ، دمشق.
7. حامد عبد الله السقاف المدخل الشامل للإدارة الجودة الشاملة -
8. "قاسم عباس قاسم كيف تقتل الإبداع الإداري ؟ اما بايل ، تيريزا 2000 ، ، ، العدد 28
9. سميث وشالي الجانب الاجتماعي للإبداع ، 2004
10. محمد أكرم العدلوني + د. طارق محمد السويدان القيادة في القرن الحادي والعشرين د.
11. القيادة على ضوء المبادئ ستيفين كوفي ترجمة عبد اللطيف الخياط.
12. لمحات في فن القيادة ج. كورتوا . تعريب المقدم الهيثم الأيوي
13. العادات السبع للقادة الإداريين: ستيفن كوفي ترجمة هشام عبد الله.
14. ميشيل أرمسترونغ -إذا كنت مديرا ناجحا فكيف تكون أكثر نجاحا - مكتبة جرير - الطبعة الأولى.
15. الأستاذ الدكتور محمد قاسم القريوتي مبادئ الإدارة دار وائل للنشر والتوزيع - عمان - الأردن
16. الدكتور سمير أحمد عسكر أصول الإدارة - دار القلم للنشر والتوزيع دبي.
17. محمد قاسم القريوتي ومهدي حسن زويلف المفاهيم الحديثة في الإدارة - عمان
18. الأستاذ الدكتور سامي جمال الدين الإدارة والتنظيم الإداري مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع_الإسكندرية مصر.
19. تطوير الفعالية الشخصية والأداء الوظيفي - معهد الإدارة لندن - مطبوعات مكتبة جرير
- 2001 - إدارة الفريق - نيكي هاييس - تعريب الدكتور سرور علي إبراهيم سرور
20. فن إدارة الاختلاف - دليل المفاوض الفعّل - د. جوديت فيشر - ترجمة علا احمد.

قائمة المراجع

21. للأستاذ محمد الشريف كتاب "جوهر الإدارة"
22. فن التفاوض - سلسلة هارفارد الأساسيات الأعمال - البروفسور مايك بير - تعريب أيمن الطباع.
23. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 07، سنة 1989، الجزائر.
24. الجريدة الرسمية العدد 14 مؤرخ في 5 مارس سنة 2023.
25. كاظم نزار الركابي الادارة الاستراتيجية ؛ العولمة والمنافسة دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع
يناير 2004
26. عبدالباري درة الأساسيات في الإدارة الإستراتيجية ؛ منحى نظري تطبيقي دار وائل للطباعة
والنشر والتوزيع 2014
27. محمد عبد العال النعيمي إدارة الجودة المعاصرة - مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج
والعمليات والخدمات دار اليازوري العلمية 2012
28. علي سلوم جواد، جاسم، لبحث العلمي أساسيات ومناهج، اختبار الفرضيات الطبعة الاولى
مكتبة المجتمع العربي للنشر عمان الاردن
2014.
29. عبيدات محمد وآخرون منهجية البحث العلمي دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، 2006
30. بوداود ايمن عطاالله احمد المرشد في البحث العلمي لطلبة التربية البدنية والرياضية 2009،
ديوان المطلوعات الجامعية ط 01 الجزائر
31. موريس أنجرس منهجية البحث العلمي في العوم الإنسانية تدريبات عملية ، 2006،
32. كامل محمد المغربي أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية دار الثقافة
للنشر والتوزيع 2011
33. فواز التميمي احمد الخطيب، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو ، عالم الكتب
الحديث، الأردن، ،
34. محمد عبد العال النعيمي وآخرون، إدارة الجودة المعاصرة، دار اليازوري الأردن، 2012
35. نور الدين حاروش الإدارة الصحية وفق نظام الجودة الشاملة، دار الثقافة عمان الأردن،
2012
36. نجم عبود نجم، إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت، دار صفاء، الأردن، 2010

قائمة المراجع

38. محفوظ أحمد جودة إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات طي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009
39. المنشآت و الملاعب الرياضية محمد الوشاح ، محمد الشقارين مكتبة المجتمع العربي للنشر عمان الاردن 2012
40. صلاح الدين علام: التقويم التربوي المؤسّس، عمان: دار الفكر العربي، 2003،
41. الزاوي، عقيلة. (2008). إستراتيجية الجودة الشاملة وأثرها على تحسين أداء المنشآت الرياضية. الجزائر: دار المعرفة.
42. إعادة هندسة العمليات مفلح راتب الحميدي دار الحامد للنشر والتوزيع 2016
43. التحليل الإستراتيجي في إعادة هندسة العمليات الإدارية إسماعيل محمد الصرايرة دار الحامد للنشر والتوزيع 2012
44. مبادئ الإدارة هارولد كونتز مكتبة لبنان ناشرون 1982
45. المدخل إلى العلوم القانونية عمار بوضياف دار جسر للنشر والتوزيع 2007
46. عز الدين علي سويسي، نعمة عباس الخفاجي الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الايام، الأردن، 2014
47. الإدارة الصحية وفق نظام الجودة الشاملة نور الدين حاروش دار الثقافة للنشر والتوزيع 2012
48. إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء مأمون سليمان الدرادكة دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع 2015
49. أطروحة دكتوراه: صوالح عبد الرزاق (2022) – أساليب الخصوصية كاستراتيجية لإنجاح الاستثمار في المنشآت الرياضية
50. دراسة بن سميشة العيد (2019): متطلبات إدارة الأندية الرياضية وفق معايير الجودة الشاملة
51. دراسة جيلالي سليمة (2018): تطوير الممارسات الإدارية في مؤسسات التعليم الجامعي من منظور إدارة الجودة الشاملة
52. دراسة نبيل محمود شاكر وصبار محمود شحادة (2015): متطلبات إدارة الجودة الشاملة في كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة – جامعة ديالى
53. دراسة بندر محمد عبد القادر مغربي (2013): تقويم العمل الإداري بالأندية الرياضية السعودية في ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة

54. دراسة عبد العزيز صالح الكريديس (2008): متطلبات تطبيق معايير الجودة الشاملة في إدارة المنشآت الرياضية وانعكاساتها الأمنية
55. مقالة: أثر تطبيق الجودة الشاملة في مرفق إداري عمومي جزائري على تحقيق رضا الزبون – دراسة باستخدام نموذج SERVQUAL
56. دراسة الشمراني (2008): معايير مقترحة للجودة التعليمية وفق معايير بالدريج في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية
57. دراسة منير بن محمد سعيد بن محمد قطب (2008): إمكانية تطبيق أسس الجودة الشاملة في إدارة وتنظيم النشاط الرياضي بمراحل التعليم العام في مدارس العاصمة المقدسة
58. دراسة صالح عبد الرضا رشيد & إحسان دهش جلاب (2007): الأداء الجامعي المتميز وفق معايير Malcolm Baldrige
- جرائد رسمية وقوانين:
59. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 07 ، سنة 1989 ، الجزائر .
60. - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 18 ، 1996 ، الجزائر .
61. - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 39 سنة 2013 ، الجزائر .
62. - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 41، 1998، الجزائر .
63. - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 47 2001، الجزائر .
64. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 47، سنة 2001، الجزائر .
65. - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 52 سنة 2004، الجزائر .
66. - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 53 سنة 1982، الجزائر .
67. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 54 سنة 1991، الجزائر .
68. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 64 سنة 1977، الجزائر .
69. - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 75 1995، الجزائر .
70. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 84 سنة 2005، الجزائر .
71. - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 47 سنة 2006، الجزائر .
72. - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية رقم 15، 1997، الجزائر .
73. - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، رقم 33، 1994، الجزائر .

قائمة المراجع

74. - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية رقم 47 2001 الجزائر .
75. -الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية رقم 48، 1995، الجزائر.
76. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، رقم 55 1995، الجزائر .
77. - 205 -المرسوم التنفيذي 184-09 الملحق أ المنشآت القاعدية الرياضية الخاضعة لرأي اللجنة الوطنية، والملحق بالمنشآت القاعدية الرياضية الخاضعة لرأي اللجنة الولائية.
78. المرسوم التنفيذي رقم (91/416) المؤرخ في 1991/11/02 .

2- قائمة المراجع باللغة الأجنبية :

1. Document de Bernard CLEMENT : principes du management de la qualite. www.cour.polymtl.ca.2013,vu le 23/06/2015
2. BOKHALAF ALAHMAD, Systèmes de contrôle de la qualité de production: Méthodologie de Modélisation, de pilotage et d'Optimisation des Systèmes de production. Thèse de doctorat, université paul verlaine-metz, France, 2008.p24
3. Jean-Pierre Hefer et autres: Management stratégique, Vuibert, 9 Edition, paris, 2013
4. Gerbic, P. and Kranenburg, 1. (2003) "The Impact of External Approval Processes on Program Development", Quality in Higher Education, Vol. 9, No. 2,
5. Thèse de doctorat : le passage d'une certification ISO 9001 à un management par la qualité totale2002
6. Solis, L. R., et al. (1998). Quality management practices and quality results: a comparison of manufacturing and service sectors in Taiwan. Managing Service Quality,
7. Tsang, J. H. Y., & Antony, J. (2001). Total quality management in UK service organisations: Some key findings from a survey. Managing Service Quality,
8. Al-Khawaldeh, K. (2001). Total quality management and its effect on corporations in Jordan (PhD Thesis). University of Western Sydney.
9. Chandar, G. S., Suresh, et al. (2001). A conceptual model for total quality management in service organizations. Total Quality Management

10. Quek, E. E., & Yusof, S. M. (2002, July 22-25). Comparison of TQM implementation practices in Malaysian electrical and electronics industry: A survey. Paper presented at the 2nd World Engineering Congress, Sarawak, Malaysia.
11. Baidoun, S., & Zairi, M. (2003). A proposed model of TQM implementation in the Palestinian context. *Total Quality Management & Business Excellence*
12. Saravanan, R., & Rao, K. S. P. (2006). Development and validation of an instrument for measuring total quality service. *Total Quality Management*
13. Faiza Sajjad, Shehla Amjad, "Assessment of Total Quality Management Practices and Organizational Development. (The case of Telecom Services Sector of Pakistan)", *Mediterranean Journal of Social Sciences*, Vol.2, No.2, May 2011,
14. Catherine sabbah ; François vigneau 2006 les équipements sportifs ; edition le moniteur

الملاحق

الاستبانة الموزعة على افراد العينة
جامعة حسبية بن بو علي شلف
معهد التربية البدنية و الرياضية
تحية عطرة وبعد السلام عليكم ورحمة الله

يسرني أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة في إطار إعداد أطروحة دكتوراه في تخصص
تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية بجامعة حسبية بن بو علي – الشلف، تحت
عنوان:

" استراتيجيات الجودة الشاملة و تطبيقاتها في الادارة الحديثة للمنشآت الرياضية ."
تُشرف على هذه الدراسة لجنة علمية يرأسها الأستاذ الدكتور **عكوش كمال**، وتهدف إلى
معرفة أثر تطبيق استراتيجيات الجودة الشاملة في الإدارة الحديثة للمنشآت الرياضية داخل
المركبات الرياضية، وانعكاس ذلك على تحسين الإدارة الرياضية وآفاقها المستقبلية.

إن مساهمتكم في الإجابة عن فقرات هذا الاستبيان بدقة وموضوعية، تمثل حجر الأساس
لإنجاز هذا البحث العلمي، ونحن على يقين من تفهمكم لأهمية هذه المساهمة.
نؤكد لكم أن جميع المعلومات التي تقدمونها ستُعامل بسرية تامة، ولن تُستخدم إلا لأغراض
البحث العلمي فقط.

نشكر لكم تعاونكم واهتمامكم، ونسأل الله أن يجعل مساهمتكم هذه لبنة من لبنات تطوير
الرياضة الجزائرية.

مع أسمى عبارات التقدير والاحترام.

الاستاذ المشرف:

أ/د: عكوش كمال

الطالب الباحث:

كلال جيلالي

الملاحق

استبانة المتغير استراتيجيات الجودة الشاملة

رقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المحور الأول القيادة الفعالة						
01	يتبنى المدير أسلوبًا إنسانيًا في التعامل مع المرؤوسين، حيث يتصرف معهم كصديق، مما يسهم في خلق بيئة عمل مريحة ومحفزة.					
02	تلتزم الإدارة بمبادئ المشاركة وتحمل المسؤولية، بما يعزز من ثقافة الشفافية والانخراط الجماعي في تحقيق الأهداف					
03	يشجع المدير على التعلم المستمر وتطوير المهارات داخل المؤسسة، باعتباره أحد العوامل الجوهرية في رفع كفاءة الأداء العام وتحقيق الجودة.					
04	تتحلى الإدارة بروح العمل الجماعي والتكامل التنظيمي، مما يساهم في تحقيق انسجام وظيفي					
05	يُعزز القائد الإداري ثقافة التعاون والتنسيق بين الأفراد، ويسهم في إطلاق العنان للإبداع والابتكار داخل المؤسسة.					
06	يتولى القائد الإداري توجيه الموظفين نحو تحقيق الأهداف المحددة، كما يُنظم سير العمل داخل المؤسسة وفقًا لخطط مدروسة.					
07	تسعى الإدارة العليا إلى تقليص التكاليف التشغيلية دون المساس بجودة الخدمات، من خلال دعم الجهود الرامية إلى التحسين المستمر.					
08	يقوم القائد الإداري بإدارة الموارد والمهام وتوزيعها بطريقة فعالة، بناءً على أولويات العمل والأهداف الاستراتيجية					
09	تتعامل الإدارة العليا مع الأزمات والكوارث بكفاءة عالية، حيث تتخذ إجراءات إيجابية وفعالة للتقليل من آثارها واستمرارية الأداء.					
المحور الثاني التدريب المكثف						
10	تدعم المؤسسة تكوين فرق عمل متخصصة تُعنى بحل المشكلات التنظيمية والإدارية، وذلك ضمن سياسة واضحة تعتمد على العمل الجماعي وتحليل الأسباب الجذرية للمشكلات.					
11	تسعى برامج التدريب داخل المؤسسة إلى الوقاية من الأخطاء وتقليل نسب الوقوع فيها، من خلال تزويد العاملين بالمعرفة والمهارات اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة عالية.					
12	تعامل المنشأة الموظفين على أسس متساوية وموضوعية تراعي مصلحة المؤسسة					
13	تعمل المؤسسة على تنظيم ورشات عمل دورية تهدف إلى تعميق فهم العاملين لمفاهيم وأنشطة الجودة الشاملة، وذلك لتعزيز الثقافة التنظيمية المبنية على الجودة والتحسين المستمر.					
14	تعمل المنشأة على تشجيع العمل الجماعي بين الأفراد					
15	تُسهّم برامج التدريب المتخصصة في مجال الجودة الشاملة في إعداد كفاءات مهنية مؤهلة، قادرة على منافسة الأطر العاملة في مؤسسات أخرى سواء محليًا أو دوليًا.					
16	تحرص المؤسسة على تقييم أثر البرامج والدورات التدريبية على أداء العاملين، وذلك لقياس مدى فعاليتها وتحقيقها للأهداف المرجوة في تطوير القدرات البشرية.					
17	تشارك في عمليات التحسين المستمر كافة المستويات الإدارية بالمؤسسة					
18	تقوم الإدارة العليا بشارك العاملين في حل المشاكل المتعلقة بالعملاء					
المحور الثالث التركيز على العملاء						
19	تحرص المؤسسة على تحليل احتياجات وتوقعات العملاء بدقة، بهدف تقديم خدمات تتماشى مع تطلعاتهم					
20	تعمل المؤسسة على استقبال شكاوى العملاء ومعالجتها بفعالية، باعتبارها مدخلًا لتحسين جودة الخدمة المقدمة وتقادي الأخطاء المستقبلية.					
21	تتوفر المنشأة على قاعدة بيانات متكاملة وشاملة حول عملائها، تسهم في فهم احتياجاتهم وتوجيه الخدمات بشكل فعال					
22	يتم تصميم الخدمات الجديدة بناءً على البيانات المتعلقة بتوقعات العملاء					
23	تلتزم المؤسسة بمعاملة العملاء بأسلوب لائق ومحترم، يعكس ثقافة المؤسسة القائمة على الاحترام والتقدير المتبادل.					
24	تحرص المؤسسة على أن يمتلك العاملون بها المعرفة الكافية والمهارات اللازمة للإجابة عن استفسارات العملاء وتقديم الدعم المناسب لهم.					
25	تُظهر المؤسسة اهتمامًا شخصيًا بكل عميل، من خلال تقديم خدمة تراعي الخصوصيات والاحتياجات الفردية					
26	تسعى المؤسسة إلى وضع مصلحة العملاء كأولوية قصوى في جميع تعاملاتها وقراراتها، بما يضمن بناء علاقة مستدامة قائمة على الثقة المتبادلة.					
المحور الرابع التحسين المستمر						
27	تتضمن رسالة المؤسسة المبادئ الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، مما يعكس التزامها بتحقيق التميز والجودة في مختلف أنشطتها.					
28	تسعى الإدارة إلى دمج استراتيجيات الجودة الشاملة ضمن الاستراتيجية العامة للمؤسسة، بهدف ضمان					

الملاحق

					التكامل والانسجام بين الأهداف التشغيلية والرؤية الشاملة.	
					29	تحرص المؤسسة على توفير وسائل اتصال فعّالة ومستمرة بين مختلف المستويات التنظيمية، بما يدعم انسياب المعلومات ويُعزز من فاعلية تنفيذ برامج الجودة.
					30	تعمل المؤسسة على توفير المعدات والتجهيزات الكافية لتنفيذ الأنشطة المرتبطة بالجودة الشاملة، مما يساهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف المنشودة.
					31	تولي الإدارة العليا اهتماماً كبيراً بعمليات التحسين المستمر في الأداء الإداري، باعتبارها إحدى الركائز الأساسية في فلسفة الجودة الشاملة.
					32	تُطبق المؤسسة مبادئ الجودة الشاملة كوسيلة لتقليل التكاليف التشغيلية وزيادة الكفاءة، من خلال القضاء على الهدر وتحسين سير العمليات.
					33	تعد الجودة أحد المؤشرات الجوهرية في تقييم أداء مختلف الأقسام داخل المؤسسة، وتُستخدم كمعيار أساسي لقياس مدى فاعلية كل وحدة تنظيمية في تحقيق أهدافها.

استبانة متغير الإدارة الحديثة

رقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	يتميز معيار تحديد الرواتب بإمكانيته في سد الأعباء المالية الاعتيادية للمنتسبين.					
02	أشعر بالرضا عن إجراءات العمل المتبعة.					
03	تتوفر القدرة لدى المنتسبين على إشباع حاجاتهم الأساسية.					
04	تنظيم وإدارة الوقت مناسب لتنفيذ الأعمال والإتصال بالآخرين لتطوير العمل.					
05	تعتمد المؤسسة على أسلوب التغيير المستهدف في التكنولوجيا والخدمات المقدمة.					
06	يتوفر شعور واضح بأهمية التغييرات المنفذة في المؤسسة.					
07	القرارات المتخذة يغلب عليها العشوائية وعدم الدقة.					
08	يوجد فريق عمل متكامل لمعالجة الفساد الإداري والمالي مسبباته.					
09	تهتم الإدارة العليا بجودة الأداء المقدم من قبل المنتسبين.					
10	يوجد تحسين وتطوير مستمر لأنظمة العمل.					
11	تتوفر خطط واضحة لتدريب وتطوير مهارات العاملين.					
12	تهتم الإدارة العليا بتنمية الإبداع والإبتكار لدى المنتسبين.					
13	تتوفر الروح المعنوية العالية في الإستجابة لإجراءات التدريب والتطوير.					

ملحق خاص بمخرجات برنامج spss صدق وثبات أدوات الدراسة

CORRELATIONS

/VARIABLES=السؤال01 السؤال02 السؤال03 السؤال04 السؤال05 السؤال06 السؤال07 السؤال08 السؤال09
 الأول_للمحور_الكلية_درجة
 /PRINT=TWOTAIL NOSIG
 /MISSING=PAIRWISE.

Correlations

		السؤال01	السؤال02	السؤال03	السؤال04	السؤال05	السؤال06	السؤال07	السؤال08	السؤال09	الأول_للمحور_الكلية_درجة
السؤال01	Pearson Correlation	1	1.000**	.527	.341	.620	.745*	.762*	.562	.867**	.887**
	Sig. (2-tailed)		.000	.117	.334	.056	.013	.010	.091	.001	.001
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
السؤال02	Pearson Correlation	1.000**	1	.527	.341	.620	.745*	.762*	.562	.867**	.887**
	Sig. (2-tailed)	.000		.117	.334	.056	.013	.010	.091	.001	.001
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
السؤال03	Pearson Correlation	.527	.527	1	.607	.588	.236	.571	.381	.294	.674*
	Sig. (2-tailed)	.117	.117		.063	.074	.512	.085	.278	.410	.032
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
السؤال04	Pearson Correlation	.341	.341	.607	1	.715*	.477	.509	.509	.071	.681*
	Sig. (2-tailed)	.334	.334	.063		.020	.163	.133	.133	.845	.030
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
السؤال05	Pearson Correlation	.620	.620	.588	.715*	1	.647*	.523	.373	.576	.806**
	Sig. (2-tailed)	.056	.056	.074	.020		.043	.121	.288	.082	.005
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
السؤال06	Pearson Correlation	.745*	.745*	.236	.477	.647*	1	.628	.628	.692*	.818**

	Sig. (2-tailed)	.013	.013	.512	.163	.043		.052	.052	.027	.004
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
السؤال07	Pearson Correlation	.762*	.762*	.571	.509	.523	.628	1	.855**	.425	.870**
	Sig. (2-tailed)	.010	.010	.085	.133	.121	.052		.002	.221	.001
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
السؤال08	Pearson Correlation	.562	.562	.381	.509	.373	.628	.855**	1	.201	.748*
	Sig. (2-tailed)	.091	.091	.278	.133	.288	.052	.002		.577	.013
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
السؤال09	Pearson Correlation	.867**	.867**	.294	.071	.576	.692*	.425	.201	1	.664*
	Sig. (2-tailed)	.001	.001	.410	.845	.082	.027	.221	.577		.036
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
الأول للمحور_الكلية_درجة	Pearson Correlation	.887**	.887**	.674*	.681*	.806**	.818**	.870**	.748*	.664*	1
	Sig. (2-tailed)	.001	.001	.032	.030	.005	.004	.001	.013	.036	
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

السؤال 16	Pearson Correlation	.389	.074	.745*	.361	.364	.444	1	.556	.433	.667*
	Sig. (2-tailed)	.267	.839	.013	.305	.301	.198		.095	.211	.035
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
السؤال 17	Pearson Correlation	.500	.667*	.447	.602	.156	.667*	.556	1	.688*	.768**
	Sig. (2-tailed)	.141	.035	.195	.066	.667	.035	.095		.028	.009
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
السؤال 18	Pearson Correlation	.459	.688*	.513	.801**	.609	.688*	.433	.688*	1	.871**
	Sig. (2-tailed)	.182	.028	.129	.005	.062	.028	.211	.028		.001
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
الثاني للمحور الكلية الدرجة	Pearson Correlation	.758*	.643*	.758*	.782**	.645*	.851**	.667*	.768**	.871**	1
	Sig. (2-tailed)	.011	.045	.011	.008	.044	.002	.035	.009	.001	
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

CORRELATIONS

/VARIABLES=السؤال 19 السؤال 20 السؤال 21 السؤال 22 السؤال 23 السؤال 24 السؤال 25 السؤال 26

الثالث_للمحور_الكلية_الدرجة

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Correlations

		السؤال 19	السؤال 20	السؤال 21	السؤال 22	السؤال 23	السؤال 24	السؤال 25	السؤال 26	الثالث_للمحور_الكلية_الدرجة
السؤال 19	Pearson Correlation	1	.500	.745*	.286	.830**	.573	.623	.415	.826**
	Sig. (2-tailed)		.141	.013	.423	.003	.084	.054	.233	.003
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10
السؤال 20	Pearson Correlation	.500	1	.373	.573	.415	.573	.623	.830**	.826**
	Sig. (2-tailed)	.141		.289	.084	.233	.084	.054	.003	.003
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10
السؤال 21	Pearson Correlation	.745*	.373	1	.512	.557	.085	.402	.557	.686*
	Sig. (2-tailed)	.013	.289		.130	.094	.815	.249	.094	.028
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10
السؤال 22	Pearson Correlation	.286	.573	.512	1	.166	-.148	.166	.880**	.554
	Sig. (2-tailed)	.423	.084	.130		.646	.684	.646	.001	.096
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10
السؤال 23	Pearson Correlation	.830**	.415	.557	.166	1	.642*	.483	.310	.725*
	Sig. (2-tailed)	.003	.233	.094	.646		.045	.158	.383	.018
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10
السؤال 24	Pearson Correlation	.573	.573	.085	-.148	.642*	1	.761*	.166	.655*
	Sig. (2-tailed)	.084	.084	.815	.684	.045		.011	.646	.040
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10
السؤال 25	Pearson Correlation	.623	.623	.402	.166	.483	.761*	1	.483	.823**
	Sig. (2-tailed)	.054	.054	.249	.646	.158	.011		.158	.003

	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10
السؤال 26	Pearson Correlation	.415	.830**	.557	.880**	.310	.166	.483	1	.774**
	Sig. (2-tailed)	.233	.003	.094	.001	.383	.646	.158		.009
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10
الثالث_المحور_الكلية_الدرجة	Pearson Correlation	.826**	.826**	.686*	.554	.725*	.655*	.823**	.774**	1
	Sig. (2-tailed)	.003	.003	.028	.096	.018	.040	.003	.009	
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

السؤال 33	Pearson Correlation	.177	.492	.294	.173	1.000**	.494	1	.648*
	Sig. (2-tailed)	.625	.148	.410	.634	.000	.147		.043
	N	10	10	10	10	10	10	10	10
الرابع للمحور الكلية الدرجة	Pearson Correlation	.728*	.910**	.730*	.663*	.648*	.794**	.648*	1
	Sig. (2-tailed)	.017	.000	.017	.037	.043	.006	.043	
	N	10	10	10	10	10	10	10	10

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

CORRELATIONS

/VARIABLES=الثالث_للمحور_الكلية_الدرجة_الثاني_للمحور_الكلية_الدرجة_الأول_للمحور_الكلية_الدرجة
 جودة_مقياس_كلية_الدرجة_الرابع_للمحور_الكلية_الدرجة
 /PRINT=TWOTAIL NOSIG
 /MISSING=PAIRWISE.

Correlations

		الأول_للمحور_الكلية_درجة	الثاني_للمحور_الكلية_درجة	الثالث_للمحور_الكلية_درجة	الرابع_للمحور_الكلية_درجة	جودة_مقياس_كلية_الدرجة
الأول_للمحور_الكلية_درجة	Pearson Correlation	1	.848**	.762*	.696*	.905**
	Sig. (2-tailed)		.002	.010	.025	.000
	N	10	10	10	10	10
الثاني_للمحور_الكلية_الدرجة	Pearson Correlation	.848**	1	.841**	.781**	.949**
	Sig. (2-tailed)	.002		.002	.008	.000
	N	10	10	10	10	10
الثالث_للمحور_الكلية_الدرجة	Pearson Correlation	.762*	.841**	1	.742*	.908**
	Sig. (2-tailed)	.010	.002		.014	.000
	N	10	10	10	10	10
الرابع_للمحور_الكلية_الدرجة	Pearson Correlation	.696*	.781**	.742*	1	.889**
	Sig. (2-tailed)	.025	.008	.014		.001
	N	10	10	10	10	10
جودة_مقياس_كلية_الدرجة	Pearson Correlation	.905**	.949**	.908**	.889**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.001	
	N	10	10	10	10	10

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

	Sig. (2-tailed)	.047	.029	.013	.065	.242	.065	.137	.031	.280	.065	.000		.065	.001
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
السؤال13_2	Pearson Correlation	.349	.545	.349	1.000**	.383	.512	.783**	.741*	.553	1.000**	.602	.602	1	.864**
	Sig. (2-tailed)	.323	.103	.323	.000	.275	.130	.007	.014	.098	.000	.065	.065		.001
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
الادارة_كلية_درجة_الحدیثة	Pearson Correlation	.583	.749*	.562	.864**	.485	.661*	.710*	.802**	.647*	.864**	.878**	.878**	.864**	1
	Sig. (2-tailed)	.077	.013	.091	.001	.155	.038	.021	.005	.043	.001	.001	.001	.001	
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

RELIABILITY

/VARIABLES=السؤال01السؤال02السؤال03السؤال04السؤال05السؤال06السؤال07السؤال08السؤال09
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	10	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	10	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.916	9

RELIABILITY

```
/VARIABLES=السؤال10السؤال11السؤال12السؤال13السؤال14السؤال15السؤال16السؤال17السؤال18  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.
```

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	10	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	10	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.896	9

RELIABILITY

```
/VARIABLES=السؤال 19 السؤال 20 السؤال 21 السؤال 22 السؤال 23 السؤال 24 السؤال 25 السؤال 26  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.
```

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	10	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	10	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.847	8

RELIABILITY

```
/VARIABLES=السؤال 27 السؤال 28 السؤال 29 السؤال 30 السؤال 31 السؤال 32 السؤال 33  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.
```

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	10	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	10	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.842	7

RELIABILITY

```
/VARIABLES=السؤال01_2 السؤال02_2 السؤال03_2 السؤال04_2 السؤال05_2 السؤال06_2 السؤال07_2  
السؤال08_2 السؤال09_2 السؤال10_2 السؤال11_2 السؤال12_2 السؤال13_2  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.
```

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	10	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	10	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.913	13

RELIABILITY

```
/VARIABLES=السؤال01 السؤال02 السؤال03 السؤال04 السؤال05 السؤال06 السؤال07 السؤال08 السؤال09  
السؤال10 السؤال11 السؤال12 السؤال13 السؤال14 السؤال15 السؤال16 السؤال17 السؤال18 السؤال19 السؤال20  
السؤال21 السؤال22 السؤال23 السؤال24 السؤال25 السؤال26 السؤال27 السؤال28 السؤال29 السؤال30 السؤال31  
السؤال32 السؤال33  
/SCALE ('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.
```

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	10	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	10	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.961	33

RELIABILITY

```
/VARIABLES=السؤال01 السؤال02 السؤال03 السؤال04 السؤال05 السؤال06 السؤال07 السؤال08 السؤال09  
السؤال10 السؤال11 السؤال12 السؤال13 السؤال14 السؤال15 السؤال16 السؤال17 السؤال18 السؤال19 السؤال20  
السؤال21 السؤال22 السؤال23 السؤال24 السؤال25 السؤال26 السؤال27 السؤال28 السؤال29 السؤال30 السؤال31  
السؤال32 السؤال33 السؤال01_2 السؤال02_2 السؤال03_2 السؤال04_2 السؤال05_2 السؤال06_2 السؤال07_2  
السؤال08_2 السؤال09_2 السؤال10_2 السؤال11_2 السؤال12_2 السؤال13_2  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.
```

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	10	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	10	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.967	46

ملحق خاص بمخرجات برنامج spss المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

DESCRIPTIVES VARIABLES=السؤال01 السؤال02 السؤال03 السؤال04 السؤال05 السؤال06 السؤال07 السؤال08
السؤال09
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
السؤال01	27	2.00	4.00	2.8148	.87868
السؤال02	27	2.00	4.00	3.4444	.84732
السؤال03	27	4.00	5.00	4.1852	.39585
السؤال04	27	4.00	5.00	4.2222	.42366
السؤال05	27	2.00	4.00	2.6667	.91987
السؤال06	27	3.00	5.00	4.1111	.50637
السؤال07	27	4.00	5.00	4.0370	.19245
السؤال08	27	5.00	5.00	5.0000	.00000
السؤال09	27	3.00	4.00	3.7407	.44658
Valid N (listwise)	27				

DESCRIPTIVES VARIABLES=السؤال10 السؤال11 السؤال12 السؤال13 السؤال14 السؤال15 السؤال16 السؤال17
السؤال18
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
السؤال10	27	3.00	5.00	4.7037	.54171
السؤال11	27	2.00	5.00	3.9259	.47442
السؤال12	27	2.00	5.00	3.9259	.47442
السؤال13	27	2.00	3.00	2.8889	.32026
السؤال14	27	2.00	4.00	3.8889	.42366
السؤال15	27	2.00	5.00	3.9259	.47442
السؤال16	27	4.00	5.00	4.9630	.19245
السؤال17	27	1.00	3.00	2.0370	.51750
السؤال18	27	1.00	3.00	2.0000	.27735
Valid N (listwise)	27				

DESCRIPTIVES VARIABLES=السؤال 19 السؤال 20 السؤال 21 السؤال 22 السؤال 23 السؤال 24 السؤال 25 السؤال 26
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
السؤال 19	27	2.00	4.00	2.8889	.50637
السؤال 20	27	3.00	5.00	3.9630	.33758
السؤال 21	27	1.00	3.00	2.1481	.45605
السؤال 22	27	1.00	4.00	2.6667	.78446
السؤال 23	27	3.00	5.00	4.2222	.50637
السؤال 24	27	1.00	5.00	3.6667	1.00000
السؤال 25	27	2.00	4.00	2.5556	.84732
السؤال 26	27	1.00	4.00	1.6667	1.07417
Valid N (listwise)	27				

DESCRIPTIVES VARIABLES=السؤال 27 السؤال 28 السؤال 29 السؤال 30 السؤال 31 السؤال 32 السؤال 33
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
السؤال 27	27	1.00	5.00	2.9259	.91676
السؤال 28	27	1.00	5.00	2.1852	.96225
السؤال 29	27	1.00	4.00	2.2963	.72403
السؤال 30	27	1.00	4.00	2.7037	.60858
السؤال 31	27	2.00	5.00	3.7778	.80064
السؤال 32	27	1.00	5.00	2.4815	.97548
السؤال 33	27	1.00	5.00	3.6667	.87706
Valid N (listwise)	27				

DESCRIPTIVES VARIABLES=السؤال01_2 السؤال02_2 السؤال03_2 السؤال04_2 السؤال05_2 السؤال06_2 السؤال07_2
السؤال08_2 السؤال09_2 السؤال10_2 السؤال11_2 السؤال12_2 السؤال13_2
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
السؤال01_2	27	1.00	3.00	1.8889	.57735
السؤال02_2	27	2.00	4.00	3.5556	.64051
السؤال03_2	27	1.00	3.00	1.2963	.54171
السؤال04_2	27	1.00	5.00	3.0741	.87380
السؤال05_2	27	2.00	5.00	3.8519	.66238
السؤال06_2	27	2.00	4.00	3.0370	.58714
السؤال07_2	27	1.00	3.00	2.0000	.27735
السؤال08_2	27	1.00	4.00	2.0741	.47442
السؤال09_2	27	3.00	5.00	4.0370	.51750
السؤال10_2	27	1.00	4.00	2.8519	1.02671
السؤال11_2	27	1.00	5.00	3.6296	.83887
السؤال12_2	27	2.00	5.00	3.9259	.82862
السؤال13_2	27	4.00	5.00	4.1852	.39585
Valid N (listwise)	27				

GET

```
FILE='H:\2025 spss\يونس\2.sav'.  
DATASET NAME DataSet1 WINDOW=FRONT.  
DESCRIPTIVES VARIABLES=الدرجة_الكلية_الأول_للمحور_الدرجة_الكلية_الثاني_للمحور_الدرجة_الكلية_الثالث_للمحور_الدرجة_الكلية_الرابع_للمحور_الدرجة_الكلية_جودة_مقياس_كلية_الدرجة_الكلية_الحديثة_الادارة_كلية_درجة  
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
```

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
الأول_للمحور_الكلية_درجة	27	3.44	4.33	3.8025	.21202
الثاني_للمحور_الكلية_الدرجة	27	3.11	3.78	3.5844	.16478
الثالث_للمحور_الكلية_الدرجة	27	2.25	3.63	2.9722	.27590
الرابع_للمحور_الكلية_الدرجة	27	1.71	3.29	2.8624	.34194
جودة_مقياس_كلية_الدرجة	27	2.69	3.58	3.3054	.18237
الحديثة_الادارة_كلية_درجة	27	2.69	3.31	3.0313	.16423
Valid N (listwise)	27				

ملحق خاص بمخرجات برنامج spss الإنحدار الخطي البسيط

REGRESSION

/MISSING LISTWISE
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
 /NOORIGIN
 /DEPENDENT الحديثة_الادارة_كلية_درجة
 /METHOD=ENTER جودة_مقياس_كلية_الدرجة.

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	مقياس_كلية_الدرجة جودة ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الحديثة_الادارة_كلية_درجة

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.415 ^a	.172	.139	.15238

a. Predictors: (Constant), جودة_مقياس_كلية_الدرجة

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
-------	----------------	----	-------------	---	------

1	Regression	.121	1	.121	5.203	.031 ^b
	Residual	.580	25	.023		
	Total	.701	26			

a. Dependent Variable: الحديثة_الادارة_كلية_درجة

b. Predictors: (Constant), جودة_مقياس_كلية_الدرجة

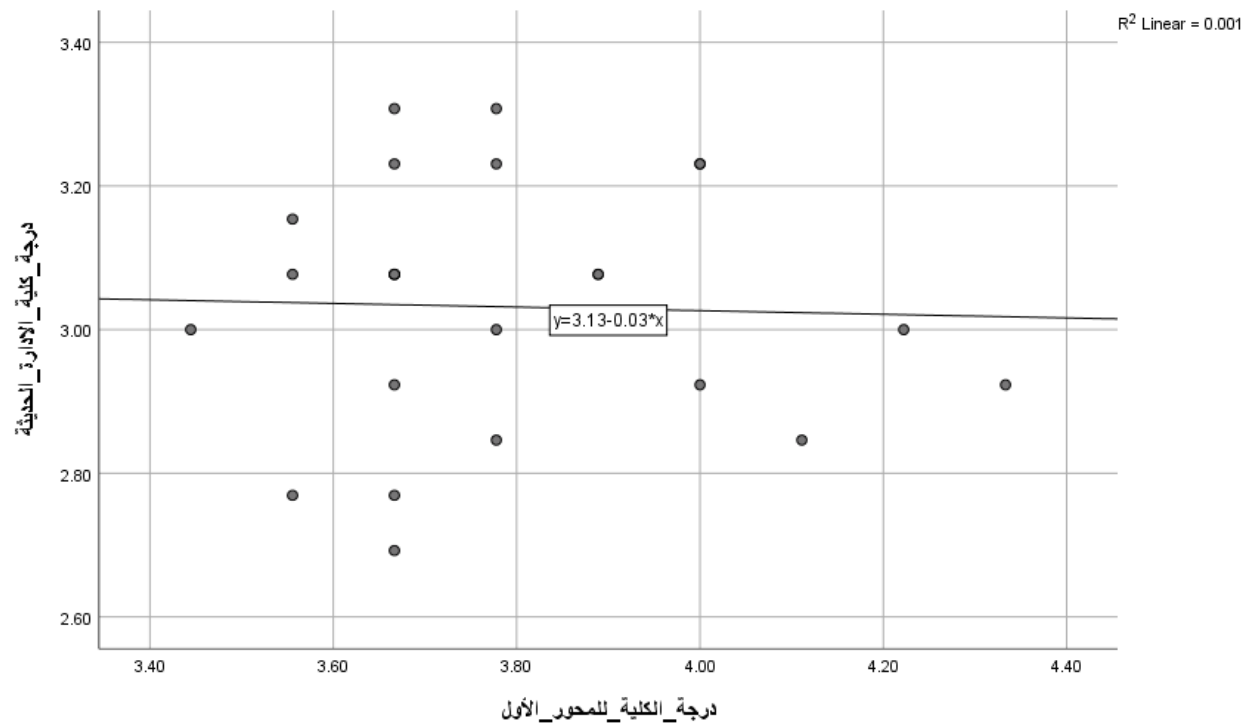
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
				Beta		
1	(Constant)	1.796	.542		3.311	.003
	جودة_مقياس_كلية_الدرجة	.374	.164	.415	2.281	.031

a. Dependent Variable: الحديثة_الادارة_كلية_درجة

GRAPH

/SCATTERPLOT (BIVAR)=درجة_الكلية_الأول_للمحور WITH درجة_كلية_الادارة_الحديثة
/MISSING=LISTWISE.



Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	_المحور_الكلية_درجة الأول ^b		. Enter

a. Dependent Variable: الحديثة_الإدارة_كلية_درجة

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.033 ^a	.001	-.039	.16740

a. Predictors: (Constant), الأول_المحور_الكلية_درجة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.001	1	.001	.026	.872 ^b
	Residual	.701	25	.028		
	Total	.701	26			

a. Dependent Variable: الحديثة_الإدارة_كلية_درجة

b. Predictors: (Constant), الأول_المحور_الكلية_درجة

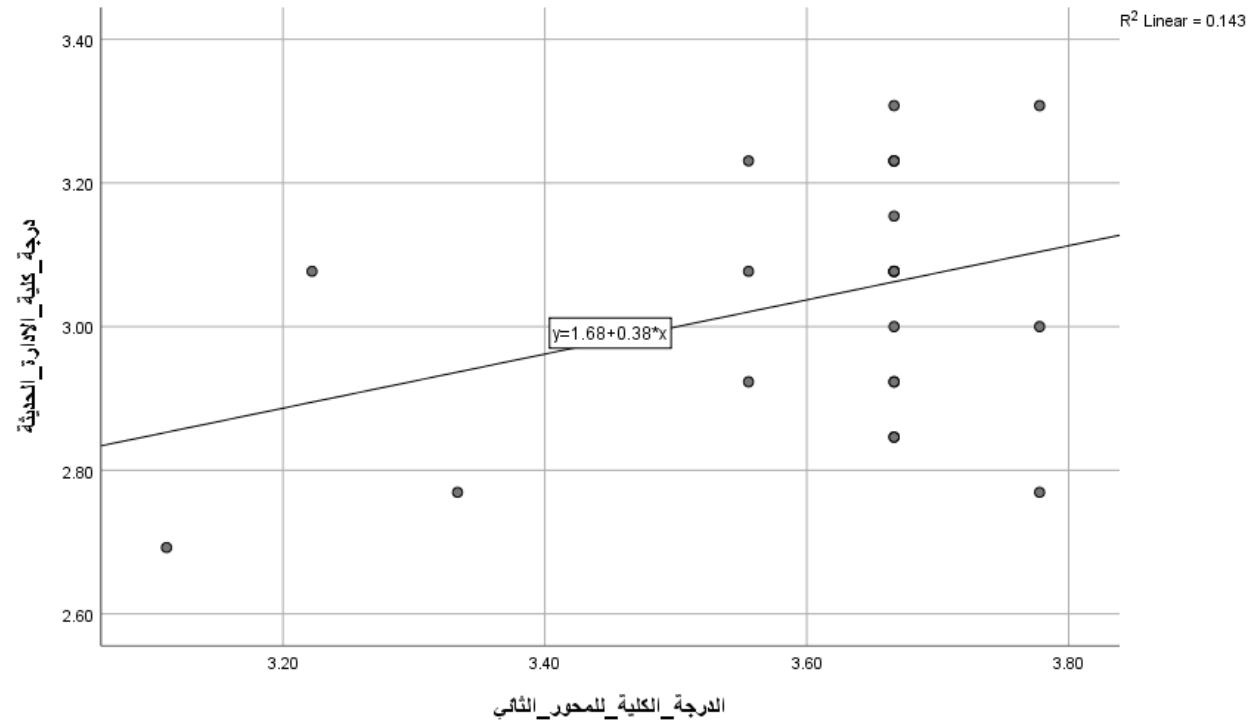
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	3.127	.590		5.303	.000
	الأول_للمحور_الكلية_درجة	-.025	.155	-.033	-.163	.872

a. Dependent Variable: الحديثة_الإدارة_كلية_درجة

GRAPH

/SCATTERPLOT (BIVAR)=الدرجة_الثاني_للمحور_الكلية_الدرجة WITH الدرجة_كلية_الادارة_الحديثة
/MISSING=LISTWISE.



REGRESSION

/MISSING LISTWISE
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
 /NOORIGIN
 /DEPENDENT الحديثة_الادارة_كلية_درجة
 /METHOD=ENTER الثاني_للمحور_الكلية_الدرجة .

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	_للمحور_الكلية_الدرجة الثاني ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الحديثة_الادارة_كلية_درجة

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.378 ^a	.143	.109	.15504

a. Predictors: (Constant), الثاني_للمحور_الكلية_الدرجة

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
-------	----------------	----	-------------	---	------

1	Regression	.100	1	.100	4.177	.052 ^b
	Residual	.601	25	.024		
	Total	.701	26			

a. Dependent Variable: الحديثة_الادارة_كلية_درجة

b. Predictors: (Constant), الثاني_للمحور_الكلية_الدرجة

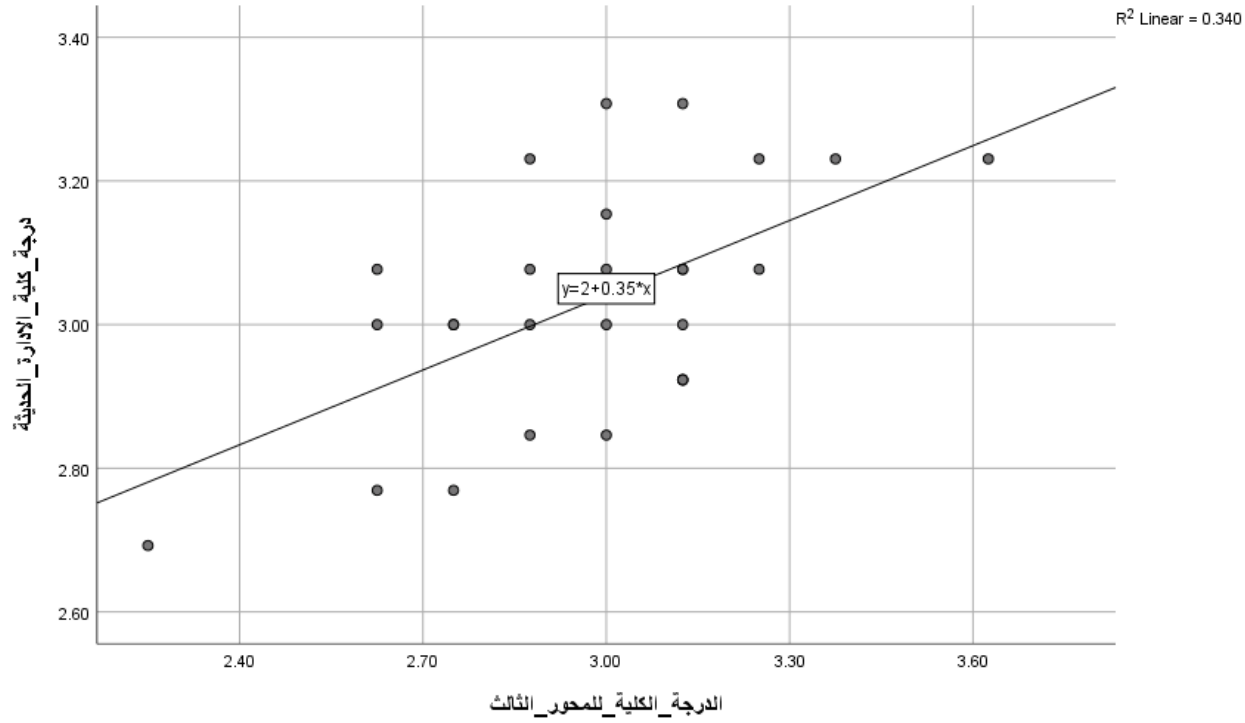
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	1.680	.662		2.537	.018
	الثاني_للمحور_الكلية_الدرجة	.377	.185	.378	2.044	.052

a. Dependent Variable: الحديثة_الادارة_كلية_درجة

GRAPH

/SCATTERPLOT (BIVAR)= الدرجة_الثالث_للمحور_الكلية_الدرجة WITH الحديثة_الادارة_كلية_درجة
/MISSING=LISTWISE.



Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method

1	المحور_الكلية_الدرجة الثالث ^b	. Enter
---	---	---------

- a. Dependent Variable: الحديثة_الادارة_كلية_درجة
- b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.583 ^a	.340	.314	.13607

- a. Predictors: (Constant), الثالث_للمحور_الكلية_الدرجة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.238	1	.238	12.879	.001 ^b
	Residual	.463	25	.019		
	Total	.701	26			

- a. Dependent Variable: الحديثة_الادارة_كلية_درجة
- b. Predictors: (Constant), الثالث_للمحور_الكلية_الدرجة

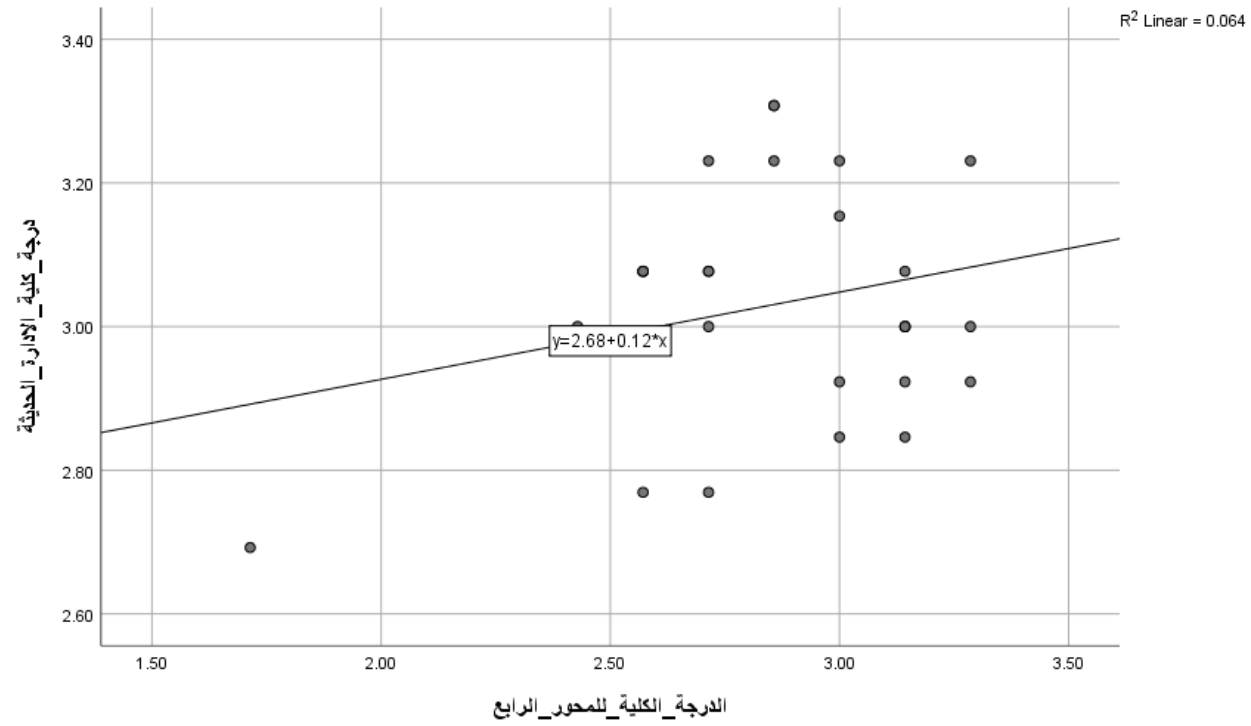
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.000	.289	6.928	.000
	الثالث_المحور_الكلية_الدرجة	.347	.097	.583	.001

a. Dependent Variable: الحديثة_الادارة_كلية_درجة

GRAPH

/SCATTERPLOT (BIVAR)=الدرجة_الكلية_للمحور_الرابع WITH الدرجة_كلية_الادارة_الحديثة
/MISSING=LISTWISE.



REGRESSION

/MISSING LISTWISE
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
 /NOORIGIN
 /DEPENDENT الحديثة_الادارة_كلية_درجة
 /METHOD=ENTER الرابع_للمحور_الكلية_الدرجة .

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	للمحور_الكلية_الدرجة الرابع ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الحديثة_الادارة_كلية_درجة

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.253 ^a	.064	.026	.16205

a. Predictors: (Constant), الرابع_للمحور_الكلية_الدرجة

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
-------	----------------	----	-------------	---	------

1	Regression	.045	1	.045	1.707	.203 ^b
	Residual	.656	25	.026		
	Total	.701	26			

a. Dependent Variable: الحديثة_الادارة_كلية_درجة

b. Predictors: (Constant), الرابع_للمحور_الكلية_الدرجة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	2.684	.268		10.020	.000
	الرابع_للمحور_الكلية_الدرجة	.121	.093	.253	1.307	.203

a. Dependent Variable: الحديثة_الادارة_كلية_درجة