

معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بديوان وزارة الرياضة بالمنطقة الشرقية

Obstacles to the application of total quality management in the office of the ministry of sports in the Eastern province.

د. يوسف عمران النجار. أستاذ مشارك بكلية التربية البدنية وعلوم الرياضة جامعة بنغازي.
د. محمد عبدالقادر الشخي. أستاذ مشارك بكلية التربية البدنية وعلوم الرياضة جامعة بنغازي.
أ. علي محمد بوخروبة العبدلي. مساعد محاضر بالأكاديمية الليبية لبنغازي.

Dr : youssif .O. Elnagar. associate professor faculty of physical education and sports sciences university of Benghazi.

Email: youssif.elnagar@uob.edu.ly

Dr: Mohamed. A. M. Elshikhi. associate professor faculty of physical education and sports sciences university of Benghazi.

Email: shikym208@gmail.com

MA : Ali M. B. ALabdali . assistant lecturer libyan academy Benghazi

Email: alialabdly2022@gmail.com

تاريخ نشر البحث
2021 / 11 / 7

تاريخ قبول البحث
2021 / 10 / 23

تاريخ استلام البحث
2021 / 9 / 13

الملخص: إن الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة يساهم في تحسين فرص المؤسسة الرياضية على مواكبة التطورات والتحديات الجديدة بالاستفادة المثلى من الموارد المادية والبشرية المتاحة واستخدام نظم المعلومات في حل المشكلات التي تعوق عمل هذه المؤسسة، لذلك تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بديوان وزارة الرياضة بالمنطقة الشرقية ومحاولة تقديم الحلول التي ترتقي بمستوى الأداء الإداري بالمؤسسة الرياضية علاوة على تحديد حجم المتطلبات التي تحقق معدلات عالية من الجودة الشاملة، وتحسن مخرجات العملية الإدارية استخدام المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي لملاءمته لطبيعة المشكلة، كما قام الباحث بإعداد استمارة استبان وفقاً لأهداف البحث وقد اختار الباحث عينة البحث بالطريقة المسحية، حيث اشتملت العينة على جميع العاملين بديوان وزارة الرياضة بالمنطقة الشرقية ولتحقيق أهداف البحث استخدم الباحث اختبار T لاختبار الفروق، وأظهرت نتائج البحث أن مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بديوان وزارة الرياضة بالمنطقة الشرقية جاءت بدرجات منخفضة مع وجود عدة معوقات من أبرزها وجود ضعف في إدراك مفهوم الجودة وضعف الدعم المالي وضعف في تأهيل الكوادر البشرية وهذه المعوقات تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة لذلك يوصي الباحثون بضرورة الاهتمام بتوفير متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بما يحقق نظاماً إدارياً شاملاً قائماً على أساس إحداث تغييرات إيجابية لكل إجراءات العمل داخل هذه المؤسسة.

الكلمات الدالة: المعوقات، إدارة الجودة الشاملة، الرياضة

Abstract: The commitment to the principles of total quality management contributes to improving the chances of the sports organization to keep pace with new developments and challenges by making optimal use of the available material and human resources and using information systems to solve problems that hinder the work of this institution. Therefore, the current study aims to identify the obstacles to the application of total quality management in the office of the Ministry of Sports in the Eastern Province, and to try to provide solutions that raise the level of administrative performance in the sports institution and trying to provide solutions that raise the level of administrative performance in the sports institution, in addition to determining the size of requirements that achieve high rates of total quality, and improve the outcomes of the administrative process. The descriptive approach was used in the survey method for its relevance to the nature of the problem. The researcher also prepared a questionnaire according to the research objectives. The researcher chose the research sample by the survey method. Where the sample included all employees of the Office of the Ministry of Sports in the Eastern Province, and to achieve the objectives of the research, the researcher used the T-test to test the differences, and The results of the research showed that the level of application of total quality management in the office of the Ministry of Sports in the Eastern Province came to low degrees with the presence of several obstacles, most notably the presence of weakness in the awareness of the concept of quality, poor financial support and weakness

in the qualification of human cadres, and these obstacles prevent the application of total quality management. Therefore, the researchers recommend the need to pay attention to providing the requirements for the application of total quality management in order to achieve a comprehensive administrative system based on making positive changes to all work procedures within this institution.

Keywords: obstacles, total quality management, sports

مقدمة البحث وأهميته: تعد إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الحديثة التي استحوذت على اهتمام القياديين والأكاديميين والباحثين، بوصفها أحدي المفاهيم الإدارية المرغوب فيها وأكدت معظم الدراسات أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية له انعكاساته الإيجابية على تطوير وتحسين أداء المنظمة، كما أن تحقيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة بالهيئات الرياضية يمكن أن يحقق أهدافه من خلال توافر عدد من المقومات مثل: الأداء الإداري الصحيح، واستخدام نظم المعلومات في حل المشكلات، والتركيز على كل من العمليات والنتائج معاً، وكذلك تنمية الموارد البشرية فإدارة الجودة أصبحت موضوعاً مهماً وأساسياً لكافة الهيئات العامة، وكذلك حظيت باهتمام الكتاب والمختصين بمجال الإدارة، وأصبح يشكل حقلاً أساسياً من حقول التخصص في إدارة الأعمال ويشير محمود الربيعي (2010:10) إلى أن نجاح الإدارة بالهيئات الرياضية يؤدي إلى نجاح الرياضة ككل وذلك مرهون بمدى توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة والعمل بمبادئها على المستويات كافة، وذلك بدأ من وزارة الشباب واللجنة الأولمبية وصولاً إلى الأندية الرياضية ومننديات الشباب، ولاشك فإن كثيراً من الهيئات الرياضية في حاجة إلى إحداث تغيرات لتواكب ثورة الإدارة الرياضية الحادثة على مستوى العالم في القرن الواحد والعشرين، ومن ثم فإنه من الواجب على هذه المؤسسات أن تمضي قدماً في سبيل تبني فلسفة وتوجهات إدارة تتماشى مع متطلبات الإنتاج الرياضي في مجالاتها كافة وعلى مستوياتها كافة، وهذا يأتي من تبني استراتيجية الجودة في الإدارة الرياضية، والتي تعني ذلك الأسلوب الذي يهدف إلى التعاون ومشاركة العاملين كافة بالهيئات الرياضية بهدف تحسين الخدمات والأنشطة بها مما يحقق رضا المستفيدين من الأنشطة وتحقيق أهداف الهيئة ذاتها، وعلى ضوء ما سبق، وتمشياً مع التقدم العلمي والتكنولوجي ومجازه العالم المتقدم صناعياً وتكنولوجياً وتربوياً كان لزاماً على المؤسسات الرياضية أن تواجه هذه التحديات التي يمكن أن تعيق أو تؤثر على تحقيق مستويات عالية من الجودة والتركيز على توفر متطلباتها بما يحقق الأهداف المطلوبة.

لابد للمؤسسات الرياضية أن تواكب التطور العالمي في النواحي التقنية والعلمية حتى تحقق التطور النوعي بالمؤسسات الرياضية، وتنمية الموارد البشرية، ورفع فعاليتها بما ينسجم مع مستلزمات تحقق مهارات وكفاءة العاملين، وهذا يتطلب رفع إمكانيات التأهيل والتدريب وتوسيع قاعدتها بحيث تشمل مختلف الجوانب العلمية والمهارية والاختصاصية، وبالتالي فإن أهمية البحث تكمن في تحقيق الآتي:

1. إبراز أهمية الجودة الشاملة في تحسين وتطوير العمل الإداري بديوان وزارة الرياضة بالمنطقة الشرقية.
2. التأكيد على أهمية الجودة الشاملة بصفتها وسيلة لتحقيق الأهداف المنشود تحقيقها.
3. التعرف على معوقات تطبيق الجودة الشاملة بديوان وزارة الرياضة بالمنطقة الشرقية.
4. يدفع هذه البحث الباحثين نحو إجراء المزيد من البحوث والدراسات التي تركز على متطلبات جودة الأداء.
5. يعد الوقوف على تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة للمؤسسات الرياضية مهماً من النواحي العلمية كونه ينعكس إيجاباً على مخرجات الإدارة الرياضية ومستوى أدائها.

مشكلة البحث: تلعب الهيئات الرياضية العامة ومراكز الشباب الدور البارز في إعداد جميع فئات المجتمع وتأهيلهم في الجوانب كافة، حيث إنها تهتم بوضع البرامج التدريبية لجميع فئات المجتمع، وتهيئة فرص النمو المتكامل للنشء والشباب داخل المجتمع، والارتقاء بالمستوى الشبابي وتوعيتهم وملئ وقت الفراغ، وتعديل سلوكهم، وتجميع طاقاتهم حول الأهداف والمبادئ العامة للدولة، مع التركيز على تنمية القيم والمفاهيم التي تعزز الوحدة الوطنية، إضافة إلى دعم القيم الخلقية والروحية، وتنمية روح الولاء للوطن، والحفاظ على الممتلكات العامة، والنهوض بالشباب رياضياً واجتماعياً وثقافياً، وإبراز دورهم في أداء واجباتهم، كما أن لها دوراً في خلق حركة رياضية متطورة وتوسيع قاعدتها لتشمل كامل البلاد لتكون قادرة على تمثيل الوطن بشكل مشرف في المحافل العربية والقارية والدولية كافة، وتوفير الإمكانيات اللازمة لها بما يكفل تحقيق الأهداف المرجوة منها، وتنمية روح الإخوة والتعاون والصداقة بين بلادنا والبلدان الشقيقة والصديقة من خلال اللقاءات الشبابية والرياضية، ونجاح هذه المؤسسات في تحقيق أهدافها فإنه من الضروري التركيز على مستوى جودة خدماتها من خلال توفير متطلبات الجودة الشاملة.

تري ريهام ممدوح (2008) أنه لكي تتحقق الجودة الشاملة في الهيئات الرياضية لابد أن يكون القائمون على العملية الإدارية والفنية: (الجهاز الإداري، والجهاز الفني، و اللاعبين) على دراية ومعرفة بمبادئ الجودة الشاملة بكل تفاصيلها وكيفية تطبيقها، فعندما تتحقق مبادئ الجودة الشاملة في العملية الإدارية والفنية تتحقق الأهداف الموضوعية، كما يؤكد عمر قشطة (2011) بأن الوصول إلى التفوق والأداء المتميز في المجال الرياضي يتطلب اتباع مجموعة من الأنظمة والأساليب العلمية المختلفة لتطوير الإداري، والمدرّب، واللاعب، ومن خلال الجمع بين تطبيق مبادئ الجودة الشاملة، ومبادئ التدريب وبوجود لاعب موهوب يملك مواصفات تؤهله للتفوق، وجهاز فني متكامل، وإدارة رياضية مميزة نتمكن من الوصول إلى الأداء المتميز والجودة المطلوبة لتحقيق الأهداف الموضوعية.

ومن خلال اطلاع فريق البحث واهتمامهم بمعرفة الهيكل التنظيمي بديوان وزارة الرياضة بالمنطقة الشرقية، تبين حجم القصور والعراقيل التي تحول دون القيام بالواجبات والمتطلبات التي من المفترض أن تقوم بها هذه المؤسسة العريقة بمعرفة ما يحيط بها من معوقات تواجه الإدارات وتعيقهم في أداء العمل بالصورة المطلوبة علاوة على التعرف على النقاط التي تتعلق بسير العمل ومخرجات العملية الإدارية الرياضية بما يحقق معدلات عالية من جودة الأداء، ومن خلال العديد من الزيارات التي قام بها الباحثون لاحظوا بعض القصور في الأداء مما استدعى اهتمامهم بضرورة التركيز على إجراء دراسة للوقوف على تقييم مستوى تطبيق متطلبات الجودة، وتقديم الحلول اللازمة لحل أغلب المعوقات التي تعاني منها، من أجل الرقي بالمجال الرياضي في ليبيا الحبيبة، لذلك فإنه فريق البحث يسعى من خلال هذه الدراسة إلى محاولة الإجابة على التساؤلات الآتية:

1. ما مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بديوان وزارة الرياضة بالمنطقة الشرقية وفقاً للأبعاد المحددة في البحث؟
 2. ما معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بديوان وزارة الرياضة بالمنطقة الشرقية وفقاً للأبعاد المحددة في البحث؟
- أهداف البحث:** يهدف البحث الحالي الى معرفة الآتي:

- التعرف على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بديوان وزارة الرياضة بالمنطقة الشرقية وفقاً للأبعاد المحددة في البحث.
- التعرف على معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بديوان وزارة الرياضة بالمنطقة الشرقية وفقاً للأبعاد المحددة في البحث.

الإطار النظري:

المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة:

مفهوم إدارة الجودة الشاملة (Concept of Quality Management):

لقد شاع استخدام مصطلح إدارة الجودة الشاملة، وهو مصطلح يوحي بأن ثمرات الجودة من زيادة البرمجة وزيادة في إرضاء المستهلك تتحقق نتيجة الإدارة الجيدة الشاملة لهذا النشاط، ويذكر علي، الاقرط (2008) أن كلمة شاملة تعني انها مسؤولية الجميع، وتمثل الإدارة الشاملة للجودة استراتيجية ممتازة لتحقيق تنافس أفضل وإذ أنها توفر الأساليب والأدوات لهذا الوضع التنافسي، فإدارة الجودة تنمي المهارات وتطور المعرفة لجميع مستويات الإدارة، كما أنها تعمل على التحسين المستمر وذلك بأن تكون نظرتها بعيدة المدى لرغبات المستهلك ومواكبة التغيرات والتطورات التي تطرأ عليها.

حيث يشير خضير، كاظم محمود (2001) إلى أن إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية الرائدة التي استحوذت على الاهتمام الواسع من قبل الاختصاصيين والباحثين والإداريين والأكاديميين المهتمون بشكل خاص بتطوير وتحسين الأداء الإنتاجي والخدمي في مختلف المنظمات الإنسانية، ومن هنا يتضح بأن إدارة الجودة الشاملة تعتبر مهمة أساسية لكل الأفراد العاملين في المنظمة.

مفهوم إدارة الجودة الشاملة يعتبر أسلوب إداري يضمن تقديم خدمة للمستفيد الداخلي والخارجي من خلال التحسين والتطوير المستمرين للعمليات الإدارية بشكل صحيح من أول مرة وفي كل مرة، ويعتبر أيضاً إنتاج منتجات أكثر مطابقة من خلال تحسين النظام التقني ونظام الأفراد في آن واحد.

ويذكر كردي أحمد (2016) أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة حددها كول (1995) "بأنها نظام إداري يضع رضا العاملين على رأس قائمة الأولويات بدلاً من التركيز على الأرباح ذات المدى القصير إذ إن هذا الاتجاه يحقق أرباحاً على المدى الطويل أكثر ثباتاً واستقراراً بالمقارنة مع المدى الزمني القصير.

فضلاً عن ذلك تعد الجودة الشاملة أسلوب للقيام بالأعمال لتعظيم القدرة التنافسية للمنظمة من خلال التحسين المستمر لجودة منتجاتها وخدماتها وعملياتها وبيئاتها من خلال دمج أساليب الإدارة الأساسية وجهود التحسين الموجودة والأدوات الفنية في أسلوب منضبط يركز على التحسين المستمر للعمليات المتمثلة في بلوغ رضا العميل من خلال نظام متكامل للأدوات والأساليب والتدريب.

فضلاً عن ذلك، يعود الفضل في تأسيس إدارة الجودة الشاملة إلى الأمريكي "إدوارد ديمينج" الذي تبنت مؤسسات كثيرة في اليابان أفكاره ومفاهيمه وقاموا بتطبيقها عملياً في المنشآت الصناعية والخدمية استطاعوا النهوض بها حتى أنتجت النموذج الياباني للجودة.

وفي ضوء ما تقدم تعني الجودة من وجهة نظر إدارة الجودة الشاملة ما يلي: معيار مناسب للتمييز والكمال يتوجب تحقيقه وقياسه، وتقديم المؤسسة أفضل ما لديها لعملائها من أجل كسب رضاهم، والاهتمام بكافة الجوانب والتفاصيل على حد سواء بهدف الوصول إلى الكمال فلا مجال للصدفة والتخمين، والجودة ليست إرضاء للعملاء فحسب بل إدخال السعادة إلى نفسه، وللجودة علاقة بتوقعات الزبون من حيث الدقة والإتقان والأداء والمواصفات المتميزة، وتقديم المخرجات في الوقت المناسب للعملاء بكلفة مناسبة للحصول عليها.

يتفق الوادي، وآخرون (2011) على أن الجودة مؤشراً لكل من (الخلو من العيوب، تصميم متميز، رقابة فعالة شاملة، وضوح العمل، تكلفة منخفضة، استثمار أفضل للوقت، استخدام فعال للموارد، سرعة في الأداء، وأدنى حد للفاقد والهدر). وتبين الجودة المنخفضة مدى استجابة المؤسسة لرغبات الزبون، وعندما يتحقق رضا وسعادة الزبون من خلال جودة السلعة أو الخدمة المقدمة فهذا يعني أن إدارة الجودة الشاملة قد حققت أهدافها.

يذكر الوادي، وآخرون (2011) أن إدارة الجودة الشاملة مظلة تضم تحتها عدداً كبيراً من أساليب الجودة، والتي يمكن إدارتها وتشمل الضبط الإحصائي للعمليات، ودوائر الجودة، وخدمة العميل، وتأمين ومراقبة الجودة، والوقت المحدد، وفي مجال التربية تشمل تحسين جودة النظام التعليمي، وقد استخدمت هذه الأساليب في المجالات الصناعية والحكومية والتعليمية تحت مفهوم إدارة الجودة الشاملة، إلا إننا يجب أن نأخذ في الاعتبار أن استخدام أي من هذه الأساليب منفرداً لا يمثل إلا خطوة أولية نحو التطوير، ولا يعد بديلاً لإدارة الجودة الشاملة بمفهومها الواسع، وتعد إدارة الجودة الشاملة فلسفة مبنية على مبادئ وأسس تتمثل في مشاركة الإداريين في خلق ثقافة تنظيمية تقود إلى الجودة، وتهتم بوعي العميل ورأيه، والبحث المستمر عن الأفضل، أما المبادئ التي تركز عليها فلسفة إدارة الجودة الشاملة فهي مشاركة جميع العاملين في التنظيم.

يشير كردي أحمد (2016) إلى أن يتطلب تحقيق الجودة الشاملة على أرض الواقع تهيئة مناخ العمل والثقافة التنظيمية للمؤسسات والمعلومات، وكذلك الاستعانة بالاستشاريين وتوفير أدوات ووسائل مناسبة لقياس الجودة عبر إدارة فاعلة للموارد البشرية والمادية وتوفير تعليم وتدريب مستمرين للعاملين في المؤسسة وتبني أنماط قيادية مناسبة ومشاركة جميع العاملين في الجهود المبذولة لتحسين مستوى الأداء، وتأسيس نظام معلومات دقيق لإدارة الجودة الشاملة.

مراقبة الجودة " ضبط الجودة إحصائياً " (1930 – 1970):

وهي النشاطات التي تستعمل لتنفيذ متطلبات الجودة، ومصطلح ضبط الجودة يشمل جميع عمليات الانتاج المختلفة بهدف مطابقتها للمواصفات المطلوبة، معتمداً لتحقيق ذلك على استخدام عدد من أجهزة القياس والضبط المختلفة نظراً لتباين عمليات الانتاج المطلوبة.

ويعد ديمتج من أكبر رواد الجودة الذين استخدموا أسلوب الاحتمالات باستخدام أسلوب العينات الاحصائي، حيث نقل أفكاره بعد أن طورها في اليابان في شهر جوان 1950م وعرضها في ملتقى دام ثمانية أيام، يتناول موضوع مراقبة الجودة وقد دعي من قبل السلطات اليابانية، وذلك لغرض مساعدة أرباب العمل ورفع فعاليتهم. واتسمت هذه المرحلة بعدة مميزات هي:

1. استخدام وظيفة المراقبة ومقارنة النتائج بالمتطلبات المحددة، لتحديث درجة تطابق إنتاج وفق المواصفات العالمية.
 2. استخدام اساليب احصائية في أنشطة ضبط الجودة.
 3. تحليل نتائج عمليات الفحص باستخدام الاساليب الإحصائية والاستفادة منها في إجراء التعديلات المستقبلية على التصميم، والتنفيذ مما يساهم في تقليل أو منع المنتجات غير المطابقة للمواصفات الموضوعة.
- توكيد ضمان الجودة (1970م-1985):

وهي جميع الأفعال والنشاطات المنظمة، والمخططة الضرورية لتقديم الثقة الكافية بأن السلعة أو الخدمة سترضي جميع المتطلبات المحددة للجودة، إن تأكيد ضمان الجودة يتطلب معرفة جيدة لحاجات الزبائن وهذا ما يدعم ثقتهم بما تقدم لهم المنظمة من سلع وخدمات، وهذا ما أكده المفكر " يوشيو كوندر "، حيث قال: الجودة الجيدة هي التي تؤدي الوفاء لمتطلبات الزبون وإرضاءه، وقال أيضاً إن حصول الرضا لدى الزبائن يدل على وجود ثقة في مصداقية المنتج والإحساس بالرضا أثناء الاستعمال، ومع اشتداد المنافسة اليابانية للولايات الأمريكية المتحدة، أدى إلى ظهور إدارة الجودة وهي ما يعرف بإدارة الجودة الشاملة أو التسيير الكلي للجودة.

إدارة الجودة الشاملة في أواخر الثمانينات وبداية التسعينات:

بدأ الاهتمام بمدخل إدارة الجودة الشاملة الذي يشير إلى ثقافة جديدة في التعامل مع المؤسسات الإنتاجية لتطبيق معايير مستمرة لضمان جودة المنتج " سلعة أو خدمة "، وجودة العملية التي تتم من خلالها. وتطبيق إدارة الجودة الشاملة يحقق عدة نتائج للمنظمة أهمها زيادة رضا العميل، ومشاركة الأفراد في اتخاذ القرار، وتطوير العمليات الانتاجية، وتخفيض التكاليف، ورفع حصة السوق.

أهمية إدارة الجودة الشاملة:

يشير دعمس(2009) إلى إن الهدف الأساسي من تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في المنشآت هو تطوير الجودة للمنشآت والخدمات مع تخفيض التكلفة والإقلال من الوقت والجهد الضائع لتحسين الخدمة المقدمة للعملاء وكسب رضاهم وذلك من خلال خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر وإشراك جميع العاملين في التطوير ومتابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات، تقليل المهام والنشاطات اللازمة لتحويل المخلات من المواد الأولية إلى منتجات أو خدمة ذات قيمة للعملاء، تحسين نوعية المخرجات، زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي، تحسين الربحية والإنتاجية، تعليم الإدارة والعاملين كيفية تجديد وترتيب وتحليل المشاكل وتجزئتها إلى مشاكل أصغر يمكن السيطرة عليها مع تعلم اتخاذ القرارات وتدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات وتحسين الثقة وأداء العمل للعاملين مما يؤدي إلى زيادة إنتاجية المتعلمين.

ويرجع الربيعي وداوود (2012) أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى الآتي:

زيادة الثقة والتعاون بين المؤسسات الرقابية والمجتمع.

تطوير النظام الإداري نتيجة لوضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات بدقة.

1. زيادة كفايات الإداريين ورفع مستوى أدائهم.

2. توفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الانسانية بين جميع العاملين.

3. زيادة الوعي بالانتماء إلى الجامعة والمؤسسة من قبل الطلبة والمجتمع.

4. الترابط والتكامل بين جميع الإداريين والعمل بروح الفريق.

5. زيادة الاحترام والتقدير للمؤسسات محلياً والاعتراف بها عالمياً.

6. توفير البيئة الراحية للأبداع والتميز والابتكار وصقل المواهب.

7. إعداد الكوادر المؤهلة والمتخصصة في ميادين المعرفة المختلفة لتلبية حاجات المجتمع.

دواعي الاهتمام بالجودة الشاملة:

يشير السلمي علي (2002) إلى أنه تتعدد أساليب اهتمام الأعمال والمنظمات العامة والحكومية بصفة عامة بقضايا الجودة الشاملة، ولكنها تتركز في مجموعة الأساليب الآتية:

1. التطورات التقنية الحديثة التي جعلت الجودة الشاملة أمراً ممكناً مما لا يستساغ معه ممارسة العمليات الإنتاجية والإدارية عموماً بذات الأساليب التقليدية التي كانت تفتقد عنصر الجودة بالقدر الكافي.
2. التركيز في مختلف النظم الاقتصادية في العالم على أهمية احترام العملاء الذين تتعامل معهم المنظمات، وضرورة بذل أقصى الجهد والعناية في تقديم منتجات وخدمات متميزة وعلي جودة عالية إلي العملاء الحاليين لإرضاء رغباتهم وتحقيقها، وكذلك لاجتذاب العملاء المرتقبين.
3. ارتفاع المستويات التعليمية والثقافية والاقتصادية لنسب متزايدة من أفراد المجتمعات المعاصرة، مما يجعلهم يتشددون في ضرورة الحصول على مستوى من الخدمة الجيدة يتفق مع تطلعاتهم وتوقعاتهم.
4. اشتداد الضغوط التنافسية وحدة الصراع بين المنظمات المختلفة على اجتذاب العملاء والفوز بنسب أكبر من الأسواق التي تتسع بدرجة هائلة باستخدام تقنيات المعلومات من ناحية، كما تتطور وتتسع بزيادة مستويات جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمات المتميزة.

أسس الجودة الشاملة:

يتفق إبراهيم نزية (2004) و زين عبدالفتاح (1996) على أن تفعيل فلسفة إدارة الجودة الشاملة داخل منظمة ما سواء كانت سلعية أو خدمية يتطلب توافر عدة أسس تتناسب وتتكامل فيما بينهما لتحقيق أهداف المنظمة المباشرة منها وغير المباشرة منها، وذلك على المدى القريب والبعيد، التي تتمثل في النهوض بمستوى الأداء داخل المنظمة (المديرون والعاملون وخارجها الجمهور المتعامل معها) هذه الأسس هي:

- التخطيط السليم: تعتمد إدارة الجودة الشاملة في المقام الأول على الفكر الإداري الحديث الذي يقوم على التخطيط السليم، الذي يحقق الأهداف المرجوة للمنظمة في إطار إمكانياتها البشرية المتاحة، من خلال برنامج زمني يتميز بالمرونة في إجراءات تحسين جودة الأداء، ويراعي الارتقاء بقدرة العاملين على استيعاب مفاهيم الجودة وإجراءات التغيير.
- دعم وتأييد الإدارة العليا لبرنامج إدارة الجودة الشاملة: من أهم العوامل التي تساعد على التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة دعم الإدارة العليا لها وتأييدها، الذي ينبع من اقتناعها وإيمانها بضرورة التطوير والتحسين المستمر، وتعبير عن ذلك بالإعلان عن رغبتها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة أمام جميع المستويات الإدارية والعاملين واتخاذ الخطط والبرامج التي تكفل تنفيذ ذلك، وتوفير الإمكانيات البشرية والمادية اللازمة لعملية التطبيق كافة، وتحديد السلطات والمسؤوليات وإيجاد الخطوط الفاصلة بينها، وتأكيداً لهذا المبدأ فإن أفراد الإدارة العليا في المنظمة هم عامل التغيير الداخلي الأساسي الذين باستطاعتهم تشكيل قيم المنظمة وإنشاء ما يمكن أن تطلق عليه البنية التحتية الإدارية لإحداث التغيير المطلوب.
- اختبار القيادة المناسبة لأعمال إدارة الجودة الشاملة: إن القيادة الملائمة لأعمال إدارة الجودة الشاملة داخل المنظمة وخارجها هي القيادة غير النمطية الخلقية والقادرة على العمل بروح الفريق، التي تجاهد من أجل توفير ودعم مناخ يسود منه العمل الجماعي المنسق، وتولي اهتماماً متوازناً بالعنصر البشري والجانب الهيكلي في التنظيم، وتحرص على عرض القيم الإيجابية في العلاقات، وتعظيم مصلحة الفرد والمنظمة.
- انتقاء العنصر البشري والارتقاء بأدائه: يشكل العنصر البشري مطلباً مهماً نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل المنظمة، الأمر الذي يستوجب أن يكون محل عناية واهتمام في جميع النواحي الخاصة به ابتداء من وضع نظام الاختيار والتعيين وشغل الوظائف وتقييم الأداء وبرامج التعليم والتدريب المستمر للمستويات كافة وفقاً لنوعية المهارات السلوكية للأمة لكل مستوى، فضلاً عن تهيئة العنصر البشري بالمنظمة على مختلف مستوياته نفسياً لفهم وقبول مفاهيم وممارسات إدارة الجودة الشاملة ومردودها الإيجابي على العنصر البشري والمنظمة.

- شمولية وأداء الجودة معاً: لما كانت الجودة الشاملة لا تتحقق بمجهودات وإمكانات فرداً واحداً أو مجموعة محدودة من الأفراد ولا تقتصر على عملية أو مرحلة محدودة من مراحل إنتاج وتقديم السلعة أو الخدمة كان من الضروري أن تتضافر جهود العاملين في المنظمة كل في نطاق اختصاصه لتحقيق الجودة المنشودة في كافة مراحل إنتاج وتقديم ما تنتجه المنظمة وفي فروعها كافة.

- اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق: تتبع المنظمات التي تعتمد على منهج الجودة الشاملة على تطبيق مدخل هيكلي لحل المشاكل كفرص التحسين، ويعترف منهج إدارة الجودة الشاملة بجميع الأفراد المشاركين في العملية بما فيهم المديرون التنفيذيون بالإدارة والقوى العاملة والعملاء، والاعتراف أيضاً بأنهم يستطيعون المشاركة في التوصل إلى حلولاً استثنائية مفيدة، وهذا يعني فهم العملية التي تؤديها والعملية التي يؤديها من حولك، وفهم سبب مشاكلك وجمع المعلومات والبيانات التي ستبقى عليها قراراتك لتحسين تلك العملية، وتعتمد الجودة الشاملة على بناء فريق ممتاز وعلى الاتصال الفعال وتتخذ قرارات التحسين بناء على معلومات وبيانات مستمدة من حقائق ثابتة.

معايير الجودة الشاملة:

يحدد كروسبي فليب (2006) أحد مستشاري الجودة على المستوى العالمي أربعة معايير لا بد منها لضمان وصول المؤسسات إلى الجودة الشاملة وهي:

1. التكيف أو التعديل وفقاً لمتطلبات الجودة.
2. وصف نظام تحقيق الجودة على أنه الوقاية من الأخطاء بمنع حدوثها من خلال وضع معايير للأداء: (الجيد، السيء، العالي، المنخفض).
3. تحديد مستويات الأداء، ومنع حدوث الأخطاء من خلال ضمان الأداء الجيد.
4. تقويم الجودة، فإذا ما تم تحقيق الجودة يتم تقويمها من خلال قياسها بناء على المعايير الموضوعية.

فوائد إدارة الجودة الشاملة:

أجمع كل من أحمد سيد والأنصاري (2002) أريديجي بوداندا (1997) والهلالي الشربيني (1998) أن هناك العديد من الشركات العالمية قد أثبتت تميزاً واضحاً في نتائجها من خلال تطبيقها لمفهوم الجودة الشاملة، وحققت نتائج مشجعة في هذا المجال، وقد تم رصد أهم الفوائد المتحققة من تجارب تلك الشركات، التي تلخص في الآتي:

- انخفاض شكاوي العملاء من عدم وجود السلعة والخدمة المقدمة إليهم .
- تخفيض التكاليف المتعلقة بالجودة و زيادة عدد المستفيدين.
- انخفاض شكاوي العاملين وانخفاض نسب الحوادث في العمل.
- تخفيض عيوب الإنتاج والخدمات وتحقيق الجودة وزيادة إرضاء العملاء.
- زيادة الفاعلية، وتخفيض المخزون، وتخفيض الأخطاء، وتخفيض تأخر التسليم أو موعد تقديم الخدمة.
- تحسين العلاقات الإنسانية، ورفع الروح المعنوية للمستفيدين، وتحسين الاتصال والتعاون بين وحدات المنظمة.
- تنمية القدرة على زيادة الابتكار والتحسين المستمر.
- تأهيل كافة العاملين من خلال وضع خطة للتدريب، وذلك لنشر ثقافة الجودة بين جميع أفراد المؤسسة .

المبادئ التي تنادي بها إدارة الجودة الشاملة:

تذكر فاطمة محمد مالك (2005:13) أن هناك مبادئ تنادي بها إدارة الجودة الشاملة وهي على النحو الآتي:

1. عمل الشيء صحيحاً من المرة الأولى، والسعي إلى تحسينه باستمرار مع الوضع في الاعتبار أن الجودة تختلف من شخص إلى آخر.
2. قياس كميات ومستويات الإنتاج، وتسجيلها وتوثيقها والاحتفاظ بالسجلات من أجل المقارنة والتحليل لتحسين الأداء في المستقبل.

3. الاتصال الجيد والتعليم المستمر بوضع العاملين في الصورة، وتنويرهم بما يدور في مجال العمل، وتعليمهم كيفية التعامل مع الزبائن.
4. التركيز على إرضاء الزبون من حيث الخدمات المقدمة لتلبية احتياجاتهم ورغباتهم.
5. التحسين المستمر لكل العمليات والأنشطة والخدمات المقدمة مع تجنب الأخطاء، وتحديد المشكلات ومحاولة منع حدوثها أو علاجها، وسيادة روح الفريق عن طريق استخدام فرق عمل تسمح بالتكامل بين الخبرات والفروق الفردية.
6. تكوين فريق عمل مترابط، وهذا يعد عنصراً أساسياً ومهماً لنجاح ثقافة الجودة الشاملة.
7. العمل الجماعي في شكل فرق (حلقات الجودة) ويراعي:
 - أن تكون الإدارة العليا متابعة للعمل وظروفه، وليست بمعزل عن العاملين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات الحاسمة.
 - تفويض السلطات للعاملين حسب أدوارهم، وإبداء الثقة فيهم، وتنمية ثقتهم بالنفس، وهذا يدفع العميل للعمل بكل إصرار ورغبة.
 - الحرص على أن يكون مكان العمل مريحاً للعاملين.
 - بث روح الفريق بين العاملين وتنميتها اجتماعياً.
 - تنظيم العمل بتسلسل وليست حسب الأدوار كل حسب مؤهلة العلمي أو الدورات المتحصل عليها .

معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

يشير خالد بن سعد (1998:135) إلى أن المعوقات التي تحول دوت تطبيق إدارة الجودة الشاملة غياب وعي الإدارة العليا بأهمية الجودة والتعامل معها، وعدم وجود أدلة ومعايير محددة للقياس، وغياب الرغبة، وضعف المتابعة الإدارية على الوحدات التنظيمية المختلفة، ونقص الخبرة الإدارية لدى المسؤولين، والتعرض لأهم الأمراض المنتشرة، والتي لا تحقق الجودة بالمنظمات بصفة عامة باعتبارها أساسية ومرتبطة مع هذه المعوقات، وهي كما حددها إدوارد و ديمينج Deming-Edwarb سماها بالأمراض القاتلة، وهي كالآتي:

1. عدم وجود استقرار في الهدف: فكثيراً ما تقسم الأهداف إلى شهرين، ربع سنوية، سنوية، وغيرها، دون العمل المستمر من أجل تحسين الجودة والوفاء باحتياجات المستهلك ورغباته.
 2. التركيز على الأرباح قصيرة الأجل: إن العامل الأساسي في فلسفة المنظمات، الذي أدى إلى عدم نجاحها هو التركيز على الأرباح دون النمو وعلى حساب الجودة.
 3. إدارة المنظمة بالأرقام والزيادات الهامشية: مع تناسي الكثير من الاعتبارات الواجبة الأخرى مثل رضا العميل، وتكوين انطباع جيد عن المنظمة، وتحسين الجودة، وزيادة النصيب السوقي، وغيره من الاعتبارات الأخرى.
 4. زيادة التكلفة: زيادة تكاليف العلاج الطبي للموظفين والتكاليف الباهظة للصيانة وتجهيزات العمل.
 5. عدم استقرار الإدارة وتغييرها الدائم: بمعنى حركية الإدارة أو كثرة القفزات الوظيفية فيما بين المديرين.
 6. التركيز على تقييم الأداء: وليس على القيادة الواعية التي تساعد الأفراد في تحقيق جودة أعلى وبالتالي تتحول الإدارة إلى إدارة بالأرقام، وتأثير ذلك في تحول معدلات أداء العاملين إلى معدلات قصيرة الأجل.
- ويرى رامي المصري (2012) أنه هناك العديد من الأسباب التي تحول دون تطبيقنا لنظام إدارة الجودة وهي:

1. صعوبة تغيير العادات القديمة، حيث تعود كل فرد على أسلوب خاص به لإنجاز الأعمال المطلوبة منه، وكل فرد يشعر بعدم الراحة إذا طلب منه أن يغير هذا الأسلوب، وإدارة الجودة تتطلب تغيير الأسلوب والاندماج مع جميع أفراد المؤسسة.
2. تتطلب إدارة الجودة تغيير أسلوب التفكير حيث يتم اتباع أسلوب تفكير جديد على أساس النظم، فالتفكير يجب أن يكون مركزاً على ما هو صالح للجميع وليس للفرد الواحد.
3. تتطلب إدارة الجودة قدراً من الصبر، حيث المديرون على البرامج ذات الأثر السريع ولكن إدارة الجودة تستغرق وقتاً مناسباً لتغيير اتجاهات الأفراد ونظم العمل بالمؤسسة.
4. عدم الخوف من التغيير، لأن الخوف من التغيير سببه توقع احتمالات للفشل، والنجاح يحتاج إلى جهد حيث يتطلب الاستفسار واكتساب المعلومات والمهارات الجديدة.

5. تتطلب إدارة الجودة معارف ومهارات جديدة، وتظهر الحاجة بوضوح إلى تنمية الموارد البشرية لتأهيلها للعمل بهذا النظام، وعلى إدارات التدريب العمل بسرعة لتحديد الاحتياجات التدريبية.
 6. الحكمة إحدى متطلبات تطبيق إدارة الجودة، والمقصود بالحكمة هنا أن نذهب إلى ما وراء المعارف والمهارات المطلوب اكتسابها، فالحكمة هي نتائج تعلم المهارات الجديدة وتطبيقها في المواقف اليومية.
 7. الاستعداد لمواجهة العمل الشاق لإدارة الجودة ليست عملاً سهلاً أو بسيطاً، ولكن النتائج أو المحصلة سوف يكون شيئاً عظيماً، ولذلك يجب الإعداد والاستعداد لذلك.
- ويوضح عبدالله البطي (2000) أن من معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة والحول دون بلوغ الأهداف المنشودة يأتي:

1. ضعف بنية نظام المعلومات: والاعتماد على أساليب تقليدية في عملياته، وبذلك لا تتوافر البيانات، والمعلومات على نحو دقيق وسريع، وبذلك يفتقد الجهاز العصبي للتخطيط العلمي الصحيح، واتخاذ القرار.
 2. عدم وجود الكوادر التدريبية: المؤهلة في ميدان إدارة الجودة الشاملة في القطاع التربوي، مع الأخذ في الاعتبار أن التدريب الكفء يعد ركيزة أساسية في تطبيق أساليب ومداخل النظام الجديد.
 3. المركزية: في صنع السياسات التربوية واتخاذ القرار، وذلك لأن إدارة الجودة الشاملة تعتمد بصفة أساسية على اللامركزية ومصدرها دائماً القاعدة وليست القمة (معلمين، وطلاب، وأولياء أمور، ورجال اعمال).
 4. المعوقات المالية: بمعنى أنه إن لم يتم توفير الأموال اللازمة فلن يتم تنفيذ البرامج، وتوفير المعدات، وتدريب الكوادر واستقدام الخبراء.
 5. المعوقات الثقافية: هي التي تتمثل في مقاومة التغيير المجتمعي، وذلك نظراً للخوف من الفشل، أو تحمل المسؤولية أو العقاب، أو عدم وضوح الرؤية، أو الخوف من المجهول، أو الركون للمألوف، أو عدم الثقة.
 6. المعوقات الإدارية: تتمثل في تطبيق تجربة الجودة الشاملة قبل إعداد البيئة الملائمة، عدم نشر فلسفتها، وبيان أهميتها وفائدتها، والتقليد والمحاكاة لتجارب الدولة الأخرى المختلفة في التراث الثقافي والحضاري دون تكييفها لتناسب المجتمع، وعدم استقرار الإدارة التربوية، وكثرة التنقلات، وتعجل النتائج، وضعف الاتصال على المستويات الإدارية كافة.
- المبحث الثاني:** ديوان وزارة الرياضية:

مفهوم الهيئات الرياضية:

يذكر محمد عبدالعظيم (2006:33) أن الهيئات الرياضية هي "مؤسسات ينشئها المجتمع لخدمة القطاع الرياضي من جميع الجوانب، بحيث يكون لها هيكل تنظيمي يتفق مع حجم هذه المؤسسات وأهدافها بما يعود بالنفع لخدمة ذلك المجتمع متمشياً مع أهدافه، ويشير أشرف صبحي (2000:25) إلى أن "الهيئة الرياضية هي تكوين اجتماعي ترتبط بالمجال الرياضي بصفتها مهنة وصناعة وتحدد أهدافها بطبيعة الأنشطة التي تمارسها تلك المؤسسة وطبقاً لأهداف تلك الأنشطة، ويرى أشرف صبحي محمد (2005:24) " بأنه الهيئات الرياضية تكوين اجتماعي يرتبط بالمجال الرياضي بصفته مهنة وصناعة تتحدد أهدافه بطبيعة النشاطات ومؤسسات المجتمع الأخرى، ويتضح من هذا المفهوم أن هناك ثلاثة أبعاد مرتبطة بمفهوم المؤسسة الرياضية وهي كالآتي:

1. التكوين الاجتماعي: المقصود به أن المؤسسة الرياضية مهما اختلف تصنيفها تتكون من مجموعات أفراد يتفاعلون فيما بينهم لإتمام وظائف تلك المؤسسة فضلاً عن الأهداف الاجتماعية التي تؤديها تلك المؤسسة لخدمة المجتمع الذي توجد فيه.
2. الفعاليات الممارسة للأهداف: تختلف طبيعة المؤسسة الرياضية طبقاً لنوع الفعاليات الممارسة وطبقاً لأهداف تلك الفعاليات، فالأندية تختلف عن الاتحادات، كذلك الرياضة في الشركات أو الجامعات أو المدارس، ونتيجة لذلك نجد أن كل مؤسسة من هذه المؤسسات لها أهدافها التي تحدد نشاطاتها وسياساتها الخدمية أو الترويحية.
3. النظام البنائي للمؤسسة الرياضية: إن مفهوم المؤسسة الرياضية تعني مؤسسة كبرى من المؤسسات المجتمعية الأخرى محددة البناء تحدد بداخله الأقسام المختلفة للمؤسسة، وكذلك المستويات الإدارية داخل هذا التنظيم، مع تحديد الاختصاصات والمسؤوليات للإدارات، والأقسام كافة.

تعريف هيئة الرياضة:

يوضح أبو المعاطي محمد (2001) نقلاً عن إبراهيم عبدالمقصود أن الهيئة الرياضة مؤسسة عامة تتيح ممارسة نشاطها في بسهولة ويسر هدفها تحقيق مواطن صالح، ودون تحديد أو تخصيص لنوع معين من النشاط لفئة بعينها من المواطنين، ويشير فؤاد محمد (2004) إلى أنها تحقق أهداف الدولة في الحرص على تربية النشء والشباب وتوفير سبل الرعاية والارتقاء وتطوير الأداء لمستوى أفضل من الخدمات من خلال مجموعة النشاطات التي تهتم برعاية النشء والشباب، فإن الأمر يتطلب ضرورة تواجد أجهزة وظيفية للتخطيط الموحد، وأجهزة مركزية متخصصة في مجال خدمات الشباب والرياضة المتنوعة، بالإضافة إلى أجهزة الحكم المحلي (هيئة الشباب والرياضة) المهمة برعاية النشء والشباب، وتؤكد وزارة الشباب (2004) على أن هيئة الشباب والرياضة هي التي تتولى تنفيذ السياسة العامة للدولة وأهداف وزارة الشباب في رعاية النشء والشباب والرياضة والقادة، باعتبارها قمة الجهاز الوظيفي لأجهزة وهيئات الشباب والرياضة على المستوى المحلي.

فلسفة هيئات الشباب والرياضة وأهدافها:

يذكر أبوناعم عبدالحמיד (1999) أن يعتمد نجاح المنظمة في المستقبل على مظاهر عدة أساسية أهمها: فلسفة المنظمة وثقافتها ونظرتها إلى المستقبل، ومدى شيوع هذه الفلسفة والثقافة في أرجائها، إضافة إلى ذلك يجب أن تحدد المنظمة شكل المستقبل ونمط سلوكها للتعامل معه، وهل ستعتمد على رد الفعل أم على الفعل والمبادرة، وما هو وضعها في مجال أعمالها ونشاطها، وهل هي مقلد لم يقوم به المنافسون أم هي التي تضع القواعد التي يتبعها الجميع، هل ستركز المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية على الكفاءة التشغيلية أم على التجديد والابتكار والنمو المستمر، هل ستخصص المنظمة أغلب وقتها لإصلاح العيوب ومعالجة المشاكل الحالية أم أن تركيزها الأساس ينصب على تشكيل المستقبل.

أشكال الهيئات الرياضية:

يذكر شريفي سلمى (2012:48) أن التنظيم الجديد للنشاط البدني والرياضي يجعل من الهيئات الرياضية تشتمل على هيئات حكومية وأخرى أهلية، وهي كالاتي:

بالنسبة للفرع الأول الهيئات الرياضية الحكومية: وهي مؤسسات تفوضها الحكومة عنها لإدارة وتسيير النشاطات البدنية الرياضية، منها وزارات الشباب والرياضة، أو هيئات عامة للشباب والرياضة أو مؤسسات حيث تختلف التسمية من دولة لأخرى، وإلى جانب هذه المؤسسات نجد وزارات التربية والتعليم بصفتها مسؤولة عن برامج تربية وتعليم النشء والشباب عبر مختلف مراحل التكوين والتعليم، أما الفرع الثاني: الهيئات الرياضية الخاصة (غير الحكومية) تعد صاحبة الحصة الكبرى لممارسة النشاط البدني الرياضي في المجتمع لاختلافها وتعددتها وانتشارها، وتمثل الهيئة الرياضية الخاصة أو الأهلية كل جماعة ذات تنظيم مستمر تتألف من أشخاص عدة طبيعيين أو اعتباريين فالهيئات الرياضية الخاصة هي وحدات تحمل طابعاً رياضياً، اجتماعياً ثقافياً، صحياً وترويحياً، ويجب كذلك أن نشير إلى أنه مع المستجدات التي تشهدها الأنظمة الاقتصادية والانتقال إلى نظام الرأسمالية، أصبحت تلك الهيئات ذات طبيعة اقتصادية بصفتها تجمع بين كثير من عوامل الإنتاج بما فيها المادية والمعنوية.

الأداء في المؤسسات الرياضية:

من الموضوعات التي تناولتها العديد من الدراسات في مجال الإدارة الرياضية موضوع الأداء سواء كان إدارياً أو فنياً، إذ يتوقف نجاح أي مؤسسة رياضية في تحقيق أهدافها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية على جانب كبير في مدى نجاح إداريها في القيام بأعمالهم، إذ لا يمكن لأي منشأة رياضية أن تكون ناجحة وتحافظ على نجاحها إلا إذا استخدمت الإدارة بفعالية، إذ يتوقف تحقيق الكثير من الأهداف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية على قدرة الإداري ومهارته.

إدارة المؤسسات الرياضية:

يتفق كل من مفتي إبراهيم (2000) وسهيلة عبدالحמיד (1984) على أن الموضوعات التي تناولتها العديد من الدراسات في مجال الإدارة الرياضية موضوع الأداء سواء كان إدارياً أو فنياً، إذ يتوقف نجاح أي مؤسسة رياضية في تحقيق أهدافها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية على جانب كبير في مدى نجاح إداريها في القيام بأعمالهم، إذ لا يمكن لأي منشأة رياضية أن تكون ناجحة وتحافظ على نجاحها إلا إذا استخدمت الإدارة بفعالية، إذ يتوقف تحقيق الكثير من الأهداف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية على

قدرة الإداري ومهارته، حيث إن إدارة المؤسسات الرياضية لابد لها من إعادة صياغة للفكر الإداري التقليدي وتحويله إلى فكر حديث يتماشى مع متطلبات العصر الحديث، ولابد الأخذ ببعض الأمور لمواجهة الفكر القديم منها:

1. تبني أسلوب الجودة الشاملة.
 2. البدء من المخرجات، وليس كما تعودنا في الإدارة الرياضية القديمة إذ يبدأ الأمر غالباً بالمدخلات.
 3. يجب أن يكون الابتكار هو المدخل الرئيس للعمل في مجال الإدارة بالهيئات الإدارية.
 4. ضرورة أن يكون المحك الأساس في التقويم هو كفاية الإنتاج وكمه.
 5. من الأهمية بمكان أن تتبنى الإدارة في الهيئات الرياضية شعار "البحث عن التميز.
- وإذا ما أردنا أن نغير الفكر الإداري في المؤسسات الرياضية إلى الأفضل، فإن التغيير يجب أن يتم في أربعة اتجاهات رئيسة، كما يأتي:

أولاً: التغيير الإنساني: يعني تغيير الأفكار، والاتجاهات ومفاهيم الأفراد العاملين في الهيئة.

ثانياً: التغيير في طبيعة أداء الوظائف: يعني تغيير الواجبات الوظيفية سواء على مستوى الكم أو الكيف.

ثالثاً: التغيير التنظيمي: يعني التغيير في البناء الهيكلي للهيئة الرياضية بكل ما تحتويه من إدارات وأقسام ووحدات، كما يتعلق أيضاً التغيير بالعلاقات الوظيفية.

رابعاً: التغيير التكنولوجي: يعني استعمال كل ما هو جديد في مجال تكنولوجيا المعلومات، والتكنولوجيا التطبيقية في المجال الرياضي بشكل عام.

أهداف الهيئات العامة الرياضة:

تشير وزارة الشباب والرياضة (2006) إلى أن هناك أهدافاً عدة لابد على الهيئات الرياضية الأخذ ببيها، وهي في النقاط الآتية:

1. تأصيل قيم المواطنة لدى النشء والشباب والاهتمام بالمرأة.
2. تفعيل دور الهيئات الشبابية في إيجاد مصادر ذاتية لتمويل أنشطتها وتنفيذ البرامج.
3. التوسع في برامج البطولات في جميع المنافسات والرياضية.
4. الاهتمام بالبحوث والبرامج وإعداد القادة وصقلهم في مجال الشباب والرياضة.
5. تطوير المنشآت الشبابية والرياضية واستكمالها واستثمارها.
6. الاهتمام بالبحوث والبرامج وإعداد القادة في مجال الشباب والرياضة.
7. وضع برامج تدريب للقادة وفق احتياجات القطاعات والأجهزة المعنية والهيئات الشبابية، والتركيز على القادة مع تحديث الوسائل التعليمية المساعدة في التنفيذ.
8. تكثيف البرامج والندوات وورش العمل في مجال العمل الشبابي والرياضي.

الدراسات السابقة:

نظراً لأهمية الموضوع الذي تتناوله الدراسة الحالية، لذلك أهتمت العديد من الدراسات والأبحاث بمعرفة متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات من أجل التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات قد يستفيد منها المهتمون بهذا المجال في تطوير مستوى أداء العاملين في المؤسسات كافة، والكشف عن علاقته ببعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية من أجل الارتقاء بمستوى القيادات الإدارية، وفي هذا السياق يمكن الإشارة إلى دراسة العضاضي (2012) والتي هدفت إلى تحديد المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس من الكليات النظرية بجامعة الملك خالد، وكان أجمالي عدد الاستبانة 204 وصلت نسبة الردود الصالحة للتحليل 60% من اجمالي العينة، وتمت مراجعة وتحليل البيانات بواسطة مجموعة البرامج الإحصائية spss حيث تم استخدام الاساليب الإحصائية التالية: المتوسط المرجح بالأوزان، الانحراف المعياري، اختبار t لعينة واحدة، تحليل التباين، اختبار t المستقل، وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها انه رغم التقارب بين المتوسطات إلا انه يلاحظ وجود اختلاف من حيث درجة الملاحظة ومن أبرز المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي هي ضعف إدراك مفهوم التعلم مدى الحياة وضعف الدعم المالي للأبحاث العلمية، وضعف إمكانيات المكتبات وزيادة العبء التدريسي، كما انه

من أهم النتائج وجود فروق في درجة الأهمية للمعوقات التنظيمية وخدمة المجتمع ترجع الى خبرة عضو هيئة التدريس، بينما لا توجد فروق في بقية الجوانب.

في حين هدفت دراسة عشبية فتحي درويش (2000) إلى التعرف على أبرز الصعوبات التي تواجه عملية تنفيذ إدارة الجودة الشاملة، منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي، أدوات الدراسة: المقابلة الشخصية واستمارة الاستبانة، عينة الدراسة: اشتملت على بعض عمداء الكليات ورؤساء الأقسام والأساتذة والإداريين، وكانت أهم النتائج: لابد من وجود برامج تدريبية للقيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس والعاملين، والتأكيد على العلاقات الإنسانية والمشاركة في اتخاذ القرار، وإزالة المعوقات التي تحول دون تقارب الأقسام وترابطها، وزيادة التمويل، وتكوين قاعدة بيانات دقيقة، واختيار القيادات في ضوء أسس موضوعية علمية وإدارية، والالتزام بالصدق والموضوعية في عرض الحقائق في التعليم الجامعي المصري.

وأجرى النجار وجواد (2013) دراسة تهدف إلى تسليط الضوء على أهم العقبات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكليات الأهلية من خلال استطلاع آراء عينة من أعضاء هيئة التدريس في ثلاث كليات أهلية في بغداد، وهي كلية التراث وكلية المأمون وكلية الرافدين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت الدراسة اساليب الاحصاء الوصفي الاستدلالي في عرض نتائج الاستبانة وتتمثل عينة البحث العشوائية من مجموعة من أعضاء هيئة التدريس في ثلاث كليات وزعت عليهم 60 استمارة استبيان تم استرجاع 49 استمارة كانت 45 منها صالحة للتحليل، واعتمد الباحثان على مجموعة أدوات احصائية منها: برمجية اكسل لحساب معامل الارتباط، برمجية اكسل لقياس الأثر، اختبار T لقياس معنوية العلاقة بين المتغيرات، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات أهمها: إزالة تلك العقبات لان ضمان جودة المخرجات يعد أمراً ضرورياً كونه من المؤشرات الرئيسية للتنمية الحقيقية في العراق وفي مواجهة متطلبات سوق العمل.

فضلاً عن ذلك هدفت دراسة بهجت عطية (2002) إلى التعرف على مدى توافر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأندية الرياضية، والتعرف على الالتزام وإيمان الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة، التعرف على مدى توافر نظام لتدريب العاملين، والتوصل إلى مدى مشاركة العاملين في عمليات التحسين، والتعرف على مدى توافر نظام معلومات متكامل، وقياس مستوى جودة الخدمات التي تقدمها إدارة النادي، منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي، أدوات الدراسة: استخدم الباحث الاستبانة، وكانت أهم النتائج: أن هناك فجوة بين التوقعات كل من الإدارة العليا والأعضاء العاملين بالنادي ورغباتهم، ولا توجد سياسة مكتوبة ومنشورة نحو تطوير الخدمات وتحسينها، وهناك نتائج تعلقة بمستوى جودة الخدمات التي تقدمها إدارة النادي، وهي الارتفاع بمستوى كل من الخدمات الرياضية والخدمات الاجتماعية والكوادر العاملة والخدمات الخاصة بجامعة حلوان.

كما هدفت دراسة المهنا محمد حسن (2003) إلى التعرف على مدى إمكانية تطوير الأداء الإداري بالاتحادات الرياضية والأولمبية من خلال مدخل إدارة الجودة الشاملة، منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي، أدوات الدراسة: استمارة استبانة، وكانت أهم النتائج: التوصل إلى أن إدارة الجودة الشاملة تحتاج إلى الوعي من الإدارة العليا بفلسفة الجودة من القيام بوضع الخطط والبرامج المستقبلية، وهناك علاقة طردية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي بصورة أقل من المتوسطة داخل الاتحادات الرياضية.

في السياق ذاته هدفت دراسة حسن محمد (2005) إلى التعرف على مدى توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة برعاية الطلاب بالمدن الجامعية من خلال فلسفة الجودة الشاملة، وذلك كمحاولة للوصول للنموذج المقترح لإدارة الجودة الشاملة من خلال: تقوي مستوى جودة الخدمات الطلابية من تقدم بالمدن الجامعية، والتركيز على العميل، التوصل إلى مدى توافر الإدارة الفعالة للعنصر البشري، والتعرف على مدى توافر نظام تدريب العاملين على متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومدى توافر معلومات بإدارة الجودة الشاملة برعاية الطلاب، والتوصل إلى مدى مشاركة العاملين في عمليات تحسين الجودة، منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي، عينة الدراسة: العاملون والطلاب بالمدن، وكان عددهم

1865، أدوات الدراسة: المقابلة الشخصية وفحص الوثائق والسجلات والزيارات الميدانية، وكانت أهم النتائج: لا تتوافر فلسفة التركيز على العميل، ولا تتوافر الإدارة الفعالة للعنصر البشري، ولا يتوافر نظام لتدريب العاملين على متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ولا يتوافر نظام معلومات متكامل عن إدارة الجودة الشاملة، ولا يتوافر مشاركة العاملين في عمليات تحسين الجودة لطلاب المدن بجامعة حلوان.

كما سعت دراسة سيد عادل، وسيد عاطف (2005) إلى التعرف على المعوقات التي تواجه إدارة الجودة الشاملة، منهج الدراسة: المنهج الوصفي، عينة الدراسة: اشملت العينة علي 1167 فرداً، أدوات جمع البيانات: ثلاث استمارات استبانة، وكانت أهم النتائج: عدم ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة مع متطلبات تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، وذلك على مستوى الأبعاد الخمسة للثقافة التنظيمية: (القيادة، والهيكل، والنظم، والتوجيه بالعميل، والتحسين المستمر، والابتكار).

وكذلك أهتمت دراسة أحمد فهمي (2006) إلي كيفية استثمار مصطلح الجودة الشاملة في مجال الإدارة العامة بشكل عام والإدارة الجامعية بشكل خاص في الجامعة الأردنية منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي عينة الدراسة: أعضاء إدارات الجامعة الأردنية، وكانت أهم النتائج: الدوائر الإدارية في الدوائر والمؤسسات ذات العلاقة بالتعليم الجامعي تفتقد المشاركة في صنع القرارات وعدم توافر التدريب الكافي للعاملين وبالجودة المطلوبة.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال العرض والمراجعة الدقيقة والمعمقة للدراسات السابقة التي كان لها الأثر البالغ في تطوير أداة الدراسة، والتعرف على معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية الليبية، وقد ساهم ذلك في وضع تفسيرات عديدة حول تحقيق القياديين الأكاديميين والإداريين لمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسساتهم، وساهمت كذلك في تحديد مجتمع الدراسة المناسب للدراسة الحالية، فضلاً عن ذلك تم التعرف على ثقافة مجتمعات وبيئات أخرى ومعرفة كيفية تطبيق متطلبات الجودة الشاملة في إدارتهم، والتي يتم من خلالها تسيير مؤسساتهم الرياضية للاستفادة منها من أجل تطوير وتحسين المؤسسات الرياضية الليبية وقياداتها، والتطوير المستمر للبيئة المحلية.

الإجراءات المنهجية:

منهج البحث: استخدم فريق البحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي لملاءمته لطبيعة البحث، بحيث يصف الوضع الراهن، ويحدد العلاقات التي توجد بين الظواهر، ويحاول التنبؤ بالأحداث المقبلة.

مجتمع البحث: يتمثل مجتمع البحث في جميع العاملين بديوان وزارة الرياضة بالمنطقة الشرقية وفقاً للإحصائية التي تحصل عليها فريق البحث من وزارة الرياضة، التي بلغ عددها 100 موظفاً ما بين رئيس، ونائب رئيس، ومديري مكاتب، وموظفين.

عينة البحث: اشتملت العينة معظم العاملين بديوان وزارة الرياضة بالمنطقة الشرقية (بمدينة بنغازي) بمختلف الإدارات والأقسام والمكاتب التابعة للوزارة من مدير، ونائب مدير، ورؤساء أقسام، وموظفين، حيث كان عددهم 50 موظفاً، وقد بلغ عدد الاستثمارات التي وزعت عليهم 50 استثماراً، حيث جمع منها عدد 50 استثماراً استبانة بنسبة 50% بدون وجود أي فاق.

أداة جمع البيانات: استخدم الباحثون الاستبانة بصفتها أداة لجمع البيانات الخاصة بالبحث، حيث يشير محمد علاوي وأسامة راتب (1999) إلى أن الاستبانة تمثل أحد أهم أدوات المسح المهمة لتجميع البيانات المرتبطة بموضوع بحثي معين من خلال إعداد مجموعة من الأسئلة المكتوبة يقوم المبحوث بالإجابة عليها بنفسه، لذلك وانطلاقاً من أهداف البحث وتساؤلاته وطبقاً للمراجع النظرية المتخصصة والدراسات السابقة والمرتبطة التي منها دراسة خالد المدني (2018) المتعلقة بقياس مستوى الجودة الشاملة بالهيئات الرياضية، حيث تمت الاستعانة بها في بناء استثمار ديان وزارة الرياضة الليبية، لتتطابق الدراسة مع أهداف البحث الحالي، كما تم الاستعانة بالخبراء والمتخصصين في مجال القياس والتقويم لتحديد أهم المحاور والأبعاد الرئيسية للتطبيق مع متطلبات أداء ديوان وزارة الرياضة، وقام فريق البحث بعرض محاور عدة وأبعاد مقترحة على الخبراء والمحكمين في المجال الرياضي بما يتناسب مع الهيكل التنظيمي لوزارة الرياضة لبناء أهم المقاييس والاختبارات حيث احتوت الاستثمار على محورين رئيسيين: كل محور يحتوي على خمسة أبعاد، بعد ذلك شرع فريق البحث في إعداد استثمار الاستبانة في صورتها المبدئية بإدراج الفقرات والعبارات لاستثمار الاستبانة تبعاً لكل، التي تخدم أهداف البحث، بالاستعانة بالدراسات السابقة والمرتبطة، ليتم عرضها مرة أخرى على الخبراء والمحكمين لتحديد مدى مناسبة هذه العبارات وفقاً للأهمية النسبية المحددة من قبل الخبراء والمختصين،

وبعد إجراء الإضافات والتعديلات المقترحة من قبل الخبراء المحكمين، تم صياغة الفقرات في صورتها المبدئية والنهائية، بالإضافة إلى صلاحية الفقرات والتعديلات المقترحة لاستمارة وزارة الرياضة كما هو موضح بالجدول رقم (1).

الجدول رقم (1) يوضح عدد الفقرات في صورتها المبدئية والنهائية، بالإضافة إلى صلاحية الفقرات والتعديلات المقترحة لاستمارة وزارة الرياضة.

المحور الأول: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالهيئة العامة للشباب والرياضة						
ت	الأبعاد	عدد فقرات في الصورة الأولية	الفقرات غير الصالحة	فقرات تم تعديلها	فقرات مضافة	عدد فقرات في الصورة النهائية
1	التركيز على القيادات الفعالة.	7	2	3	-	5
2	التركيز على فرق العمل.	5	-	5	-	5
3	التركيز على التدريب والتعليم المستمر.	5	-	5	-	5
4	التركيز على التطوير والتحسين المستمر.	6	-	3	-	6
5	التركيز على المستفيدين.	6	-	5	-	6
		29				27
المحور الثاني: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالهيئة العامة للشباب والرياضة						
ت	الأبعاد	عدد فقرات في الصورة الأولية	الفقرات غير الصالحة	فقرات تم تعديلها	فقرات مضافة	عدد فقرات في الصورة النهائية
1	النظم الإدارية.	12	5	-	-	7
2	الإدارة الفعالة للعنصر البشري.	4	-	-	2	6
3	الإمكانيات المادية.	3	-	-	-	3
4	مدى إلمام العاملين بمفهوم الجودة الشاملة	8	3	-	-	5
5	تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	8	1	-	-	7
		35				28

ومن خلال الاطلاع على ملاحظات الخبراء ومقترحاتهم تبين أن معظمهم متفقون على مناسبة تلك المحاور والأبعاد وارتباطها بأهداف البحث، مع قيامهم بتحديد الأهمية النسبية للمحاور والأبعاد لاستمارة الاستبانة، كما هو موضح بالجدول رقم (2):

الجدول رقم (2) يوضح الأهمية النسبية لمحاور وأبعاد استمارة الاستبانة ديوان وزارة الرياضة.

المحور الأول: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بديوان وزارة الرياضة بالمنطقة الشرقية.		
الأبعاد	عنوان البعد	الأهمية النسبية
1	التركيز على القيادات الفعالة.	25%
2	التركيز على فرق العمل.	33%
3	التركيز على التدريب والتعليم المستمر.	20%
4	التركيز على التطوير والتحسين المستمر.	18%
5	التركيز على المستفيدين.	4%
المحور الثاني: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بديوان وزارة الرياضة بالمنطقة الشرقية.		
الأبعاد	عنوان البعد	الأهمية النسبية
1	النظم الإدارية.	15%
2	الإدارة الفعالة للعنصر البشري.	23%
3	الإمكانيات المادية.	33%
4	مدى إلمام العاملين بمفهوم إدارة الجودة الشاملة.	14%
5	تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	15%

المعاملات العلمية لاستمارات الاستبانة:

قام فريق البحث بإجراء دراسة استطلاعية من خارج المجتمع الأصلي للعينة للتحقق من صدق وثبات استمارات الاستبانة المصممة ومدى مناسبتها لأهداف البحث بعد القيام بزيارة ميدانية الى مدن عدة بالمنطقة الشرقية ومقابلة رؤساء مكاتب الرياضة، حيث كان إجمالي عدد الاستمارات التي وزعت عليهم ثلاثون استمارة كانت مخصصة لثبات وصدق استمارة الاستبانة الخاصة بديوان وزارة الرياضة، للتأكد من الثقل العلمي الذي تتمتع بها أداة جمع البيانات وذلك على النحو الآتي:

معامل الثبات:

للتحقق من معامل ثبات استمارة جمع البيانات، استخدم فريق البحث طريقة إعادة التطبيق لحساب معامل ثبات استمارات الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من ثلاثين موظفاً، تم اختبارهم من جميع مكاتب الرياضة بالمنطقة الشرقية بمساعدة فريق عمل حيث كان نصيب كل مكتب ما بين ثلاث إلى ست استمارات، وتم إعادة المقياس نفسه على نفس العينة الاستطلاعية بعد أسبوعين من التطبيق الأول، وذلك لحساب معامل الارتباط بين التطبيق الأول والثاني للعينة الاستطلاعية، وأوضحت النتائج وجود معامل ارتباط عالٍ دال إحصائياً كما هو موضح بالجدول رقم (3).

جدول رقم (3) يوضح معامل ثبات استمارات استبانة ديوان وزارة الرياضة.

معامل الارتباط	التطبيق الثاني		التطبيق الأول		الاستمارة
	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
*0.83	7.06	105.9	6.71	105.6	وزارة الرياضة

*قيم معامل الارتباط الدالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$ ، $1 - N = 0.56$

معامل الصدق:

يعد معامل الصدق من أهم أدوات جمع البيانات، حيث يذكر كل من محمد علاوي و محمد نصر الدين (2000:255) إلى أن المقياس الصادق هو المقياس الذي يقيس بدقة كافية الظاهرة التي صمم لقياسها ولا يقيس شيئاً بديلاً منها أو بالإضافة إليها، ويؤكد محمد الفاتح، أحمد أسماعيل (2010:45) على أهمية الاعتماد على طريقة صدق المحكمين (صدق المحتوى) من خلال عرض أدوات

جمع البيانات على عدد من الخبراء والمحكمين في المجال الذي يقيسه الاختبار، فإذا كانت نسبة الاتفاق بينهم عالية دل ذلك على مدى مناسبة المقياس للأهداف الموضوعية، وللتحقق من معامل صدق الاداة المستخدمة في جمع البيانات الخاصة بالبحث اعتمد فريق البحث لتقدير صدق استمارة البحث على صدق المحكمين، وذلك بتحديد المحاور والأبعاد التي تم تجميعها والخاصة بمتطلبات ومعايير إدارة الجودة الشاملة بوزارة الرياضة وفقاً للاستمارة التي تم تصميمها، وقام فريق البحث بعرضها على السادة الخبراء والمحكمين البالغ عددهم عشرة خبراء متخصصين في بناء أدوات القياس، وبناءً عليه قام فريق البحث بجمع جميع الآراء والملاحظات التي أبدوها السادة الخبراء والمحكمين حيث قام فريق البحث بإعادة صياغة بعض الفقرات وحذف وإضافة بعض الفقرات بناءً على آراء الخبراء والمحكمين، كما استخدم فريق البحث أيضاً طريقة صدق التمايز لاستمارة البحث من خلال الدرجات التي تم جمعها، وتم تصنيف الدرجات وفقاً لإجابات المبحوثين قوام كل مجموعة عشرة أفراد، وتم اختيار أفضل عشر درجات وأقل عشر درجات من موظفي مكاتب الرياضة، لمعرفة مستوى الفروق بينهم وبين القدرة التمييزية للاستمارة المستخدمة في البحث، إضافة على ذلك استخدم فرق البحث الصدق الذاتي، الذي يمثل الجذر التربيعي لمعامل ثبات استمارة البحث كما موضح بالجدول رقم (4).

جدول رقم (4) يوضح طريقة صدق التمايز والصدق الذاتي لاستمارة استبانة ديوان وزارة الرياضة.

الاستمارة	مجموعة تحظى بدرجات عالية		مجموعة تحظى بدرجات منخفضة		قيمة T	الصدق الذاتي
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
وزارة الرياضة	112.2	33.3	98.7	5.56	6.5 *	*0.91

*قيم T الدالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$ ، $2.54 = N2 + N1 - 2$

عرض نتائج البحث ومناقشتها:

أولاً: فيما يتعلق بعرض ومناقشة نتائج التساؤل الأول للبحث والذي ينص على:

ما مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بديوان وزارة الرياضة بالمنطقة وفقاً للأبعاد المحددة في البحث؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لاستجابات عينة البحث عن كل بعد من أبعاد أداة قياس متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بديوان وزارة الرياضة بالمنطقة الشرقية، والمتوسط الفرضي لهذه الأبعاد، وقيمة (t) لاختبار دلالة الفروق بين المتوسطات، ذلك كما هو موضح بالجدول رقم (5).

جدول رقم (5) يوضح المتوسط الحسابي والفرضي والانحراف المعياري ودلالة الفروق بين المتوسطات لاستجابات موظفي ديوان وزارة الرياضة بالمنطقة الشرقية في المحور الأول.

المحور الأول: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بديوان وزارة الرياضة بالمنطقة الشرقية.					
أبعاد المحور	أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	قيمة (t)
التركيز على القيادات الفعالة.	50	12.19	2.19	12.5	0.89
التركيز على فرق العمل.	50	12.68	2.59	12.5	0.49
التركيز على التدريب والتعليم.	50	12.22	2.82	12.5	0.70
التركيز على التطوير.	50	15.18	3.58	15	0.36
التركيز على المستفيدين.	50	15.82	3.46	15	1.68
المستوى الكلي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	50	71.40	14.61	67.5	1.89

* قيم T الدالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، $2.00 = 1 - N 49$

يلاحظ من الجدول رقم (5) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين جميع المتوسطات الحسابية والمتوسطات الفرضية للأبعاد المتعلقة بمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بديوان وزارة الرياضة بالمنطقة الشرقية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للأبعاد بين 12.19 و 15.82 وفقاً لإجابات المبحوثين، فيما تراوحت الانحرافات المعيارية بين 2.19 و 3.58 بينما تراوحت أيضاً المتوسطات الفرضية للأبعاد بين 12.5 و 15 مما يدل على عدم اهتمام ديوان وزارة الرياضة بالمنطقة الشرقية بتوفير المتطلبات المتعلقة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين المتوسط الحسابي لمحور متطلبات إدارة الجودة الشاملة بديوان وزارة الرياضة بالمنطقة الشرقية والرياضة ككل، والمتوسط الفرضي للمحور، بحيث بلغ المتوسط الحسابي 71.40 والانحراف المعياري 14.61 بينما بلغ المتوسط الفرضي 67.5 وبالتالي يمكن القول أن مستوى متطلبات إدارة الجودة الشاملة بديوان وزارة الرياضة بالمنطقة الشرقية كان منخفضاً سواء على مستوى الأبعاد أو على مستوى المحور بالكامل.

إن عدم الاهتمام و الحرص على تحقيق المستويات العالية بالهيئات الرياضية ينعكس سلباً على مستوى الأداء الإداري وحجم الإنجاز الوظيفي، وتقديم الخدمات والتسهيلات التي يتطلبها قطاع الرياضة، وبالنظر إلى ما أظهرته نتائج هذا البحث، التي توضح وجود انخفاض في مستوى توفير متطلبات إدارة الجودة الشاملة بديوان وزارة الرياضة بالمنطقة الشرقية، فإن فريق البحث يرجع ذلك إلى عدم حرص وزارة الرياضة على تحقيق الأهداف التي تتماشى مع احتياجات المجتمع في تطوير مهارات وقدرات العاملين واستثمارها، ووضع خطط واضحة المعالم وتوفير القناة لدى القيادات العليا بتطبيق متطلبات الجودة الشاملة، وتزويد العاملين بنشرات توعوية دورية خاصة وبرامج واضحة لتحسين المستمر للخدمات التي تقدمها الوزارة مع حرصهم على توفير الإمكانيات المالية والتقنية اللازمة، وتشجيع العمل التعاوني وعمل حلقات نقاش وورش عمل تتعلق بالجودة الشاملة لغرض نشر ثقافة الجودة بين العاملين، مع الاهتمام بمبدأ حسن اختيار القيادات الإدارية، وتكافؤ الفرص بين العاملين، مع إقامة برامج تدريبية للعاملين لإيضاح الرؤية والرسالة التي تحرص وزارة الرياضة في إيصالها وتقديمها للمجتمع.

إن نتائج هذا البحث تتوافق مع ما توصلت إليه العديد من البحوث والدراسات السابقة كدراسة حسن عثمان (2005)، حيث تشير نتائجها أنه لا يوجد أي تركيز أو اهتمام بتحقيق الأهداف التي ترضي العملاء بالمؤسسات الإدارية الرياضية، ولا تتوافر الإدارة الفعالة للعنصر البشري، ولا يتوافر نظام لتدريب العاملين على متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأيضاً عدم توافر نظام معلومات متكامل عن إدارة الجودة الشاملة، مع عدم وجود مشاركة لدى العاملين في عمليات تحسين الجودة لطلاب المدن بجامعة حلوان، هذا ما يتوافق مع هذا البحث الذي يوضح عدم الاهتمام بالقيادات الفعالة للعنصر البشري وعدم تشكيل فرق عمل تؤدي إلى نجاح الأعمال، وكذلك عدم التركيز على التدريب والتطوير مع عدم الحرص على تقديم الخدمات للمستفيدين، أما في دراسة عشية درويش (2000) التي أشارت نتائجها إلى الانخفاض في مستوى متطلبات الأداء مما يستوجب وجود برامج تدريبية للقيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس والعاملين، والتأكيد على العلاقات الإنسانية والمشاركة في اتخاذ القرار وإزالة المعوقات التي تحول دون تقارب الأقسام وترابطها وزيادة التمويل وتكوين قاعدة بيانات دقيقة واختيار القيادات في ضوء أسس موضوعية علمية وإدارية والالتزام بالصدق والموضوعية في عرض الحقائق في التعليم الجامعي المصري، وكل ذلك يتوافق مع ما تم التواصل إليه من نتائج في هذا البحث الذي يبين عدم وجود أي تركيز في تقديم الخدمات لمتلقي الخدمة وعدم وجود أي برامج تدريبية تستهدف أداء القيادات أو العاملين بديوان وزارة الرياضة بالمنطقة الشرقية، أما فيما يتعلق بدراسة بهجت عطية (2002) فقد أشارت نتائجها أن هناك فجوة بين التوقعات ورغبات كل من الإدارة العليا والأعضاء العاملين بالأندية الرياضية المصرية، ولا توجد سياسة مكتوبة ومنشورة نحو تطوير الخدمات وتحسينها، كما تبين النتائج ارتفاع مستوى جودة الخدمات التي تقدمها إدارات الأندية الرياضية، مما يدل على مستوى الوعي بقيمة الجودة وأهمية التركيز على القيادات الإدارية وتطوير عمل العاملين بها، وهذا ما نتمنى أن نراه يتجسد في المؤسسات الرياضية الليبية، أما في دراسة كل من سيد عادل، وسيد عاطف (2005) حيث تشير نتائج دراستهما إلى عدم ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة مع متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وذلك على مستوى الأبعاد الخمسة للثقافة التنظيمية: (القيادة، والهيكل، والنظم، والتوجيه بالعمل، والتحسين المستمر، والابتكار) بكليات التربية الرياضية بجمهورية مصر العربية، مما ينعكس سلباً على مستويات الجودة الشاملة، هذا ما يتطابق مع المؤسسات الرياضية الليبية التي تشير النتائج إلى عدم الملاءمة بين الثقافة التنظيمية السائدة في العمل ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ويمكن إيجاز نتائج هذا البحث بوجود انخفاض في مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بديوان وزارة الرياضة بالمنطقة الشرقية، مما يدل على عدم الوعي والاهتمام بقيمة تطبيق إدارة الجودة الشاملة أو توفير متطلباتها، مع عدم الحرص على نشر ثقافة الجودة الشاملة بين العاملين بهذه المؤسسة الرياضية العريقة، والاهتمام بعمليات التطوير والتحسين المستمر، وتقديم الخدمات المادية والمعنوية للعاملين، وتهيئة المناخ المناسب للعمل من أجل تسيير الأعمال بروح الفريق الواحد للارتقاء بوزارة الرياضة إلى أعلى مستويات الإنجاز.

ثانياً: فيما يتعلق بعرض ومناقشة نتائج التساؤل الثاني للبحث والذي ينص على:

ما معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بديوان وزارة الرياضة بالمنطقة الشرقية وفقاً للأبعاد المحددة في البحث ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لاستجابات عينة البحث عن كل بعد من أبعاد أداة قياس معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بديوان وزارة الرياضة بالمنطقة الشرقية، والمتوسط الفرضي لهذه الأبعاد وقيمة (t) لاختبار دلالة الفروق بين المتوسطات، وذلك كما هو موضح بالجدول رقم (6).

جدول رقم (6) يوضح المتوسط الحسابي والفرضي والانحراف المعياري ودلالة الفروق بين المتوسطات لاستجابات موظفي ديوان وزارة الرياضة بالمنطقة الشرقية في المحور الثاني.

المحور الثاني : معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بديوان وزارة الرياضة بالمنطقة الشرقية.					
أبعاد المحور	أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	قيمة (t)
النظم الإدارية.	50	28.30	4.31	17.5	*17.72
العنصر البشري.	50	21.40	4.14	15	*10.91
الإمكانات المادية.	50	11.98	2.27	7.5	*13.94
مدى إلمام العاملين بالجودة.	50	21.74	3.97	12.5	*16.42
تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	50	24.76	4.77	17.5	*10.76
المستوى الكلي لتطبيق إدارة الجودة.	50	108.18	8.17	70	*33.03

* قيم T الدالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 α ، $2.66 = 1 - N 49$

يلاحظ من الجدول رقم (6) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين جميع المتوسطات الحسابية، والمتوسطات الفرضية للأبعاد المتعلقة بمعوقات بتطبيق إدارة الجودة الشاملة بديوان وزارة الرياضة بالمنطقة الشرقية ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للأبعاد بين 11.98 و 28.30 فيما تراوحت الانحرافات المعيارية بين 2.27 و 4.77 وفقاً لإجابات المبحوثين، بينما تراوحت أيضاً المتوسطات الفرضية ما بين 7.5 و 17.5 وكانت الفروق لصالح المتوسطات الحسابية، مما يدفع نحو التأكيد على وجود معوقات تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة بديوان وزارة الرياضة بالمنطقة الشرقية ، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين المتوسط الحسابي للمحور الكلي والمتوسط الفرضي، حيث بلغ المتوسط الحسابي 108.18 والانحراف المعياري 8.17، فيما بلغ المتوسط الفرضي 70، وكانت الفروق لصالح المتوسط الحسابي وفقاً لإجابات المبحوثين، مما يؤكد وجود معوقات تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة بديوان وزارة الرياضة بالمنطقة الشرقية سواء على مستوى الأبعاد أو على مستوى المحور بالكامل.

وببيان وجود المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة بهذه المؤسسة في جميع الأبعاد بديوان وزارة الرياضة بالمنطقة الشرقية ، فإنه يمكن القول أن المؤسسات الرياضية الليبية لا تكثر أو تهتم بجودة ما تقدمه من أعمال ما يجعلها تتبع نمط الإدارة التقليدية إذ تفتقر لأبسط المفاهيم الإدارية الحديثة الخاصة بإدارة الجودة الشاملة، كما أن غياب التدريب الكافي لإدارة الجودة جعلهم يجهلون جوانب أساسية ومهمة في إدارة الجودة الشاملة، فضلاً عن ذلك وجود قصور في استخدام الأساليب الحديثة في التقويم والقياس، وعدم تلبية الخدمات المقدمة لاحتياجات المجتمع المحلي كلياً، ووجود ضعف في إدراك مفهوم إدارة الجودة

الشاملة وضعف الدعم المالي، وضعف إمكانيات المكاتب الخدمية، وزيادة العبء على الأعضاء والموظفين وعدم وجود خطط واضحة ومعرفة الإيجابيات والسلبيات، وتسهيل خدمات اللاعبين والمدربين والأعضاء واحتياجاتهم لتقديم أفضل النتائج بما يعطي صورته واضحة وحقيقية لإعادة النظر وصنع قرارات مستقبلية لوضع الخطط وإدارة الأنشطة، وهذا يعطي تصوراً واضحاً يؤدي إلى تسهيل في عملية اتخاذ القرارات بشكل ناجح للنهوض بواقع الهيئات الرياضية، كما أن أغلب الهيئات الرياضية لا تملك مستشارين متخصصين في كيفية تطوير الكوادر الفنية والإدارية ولا حتى المالي، ولا يوجد تنسيق مع المؤسسات الأكاديمية وكليات التربية البدنية وعلوم الرياضة لإقامة الدورات التخصصية في تنمية كوادرها مما يؤثر على أدائها وتدني مستواها. وبالنظر إلى نتائج هذا البحث نجد أنها تتفق مع العديد من البحوث والدراسات السابقة كدراسة المهنا محمد حسن (2003)، حيث تشير نتائج دراسته إلى أن إدارة الجودة الشاملة تحتاج إلى الوعي من الإدارة العليا بفلسفة الجودة من القيام بوضع الخطط والبرامج المستقبلية، وهناك علاقة طردية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي بصورة أقل من المتوسطة داخل الاتحادات الرياضية، وأيضاً دراسة عمر قشطة (2012) التي تشير أهم نتائجها إلى ضرورة الاهتمام ببناء وتطبيق أدوات قياس رضا العاملين وفق معايير الجودة الشاملة من قبل الإداريين والمدربين والحكام ونشر ثقافة الجودة الشاملة بجميع الفئات، أما دراسة أسماء مصطفى (2013) فإن نتائجها تشير إلى أن مستوى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر إدارات الأندية والمدربين في الاتحاد الفلسطيني لكرة السلة جاءت أقل من المتوسط لجميع مجالات إدارة الجودة الشاملة، مما يشير إلى التدني في التطبيق ووجود معوقات تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وبالنظر إلى نتائج هذا البحث يتضح وجود معوقات تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة وفقاً لإجابات المبحوثين، وتتنحصر هذه المعوقات في النظم الإدارية من خلال استخدام أساليب رقابية تقليدية قائمة على عدم الثقة والشك، وتصيد الأخطاء، ومعوقات إدارية متعلقة بالعنصر البشري من خلال ترشيح القيادات واختيار الرجل المناسب في المكان المناسب، ومعوقات مالية تتعلق بمكافأة العاملين ومنح الحوافز لشخص دون الآخر، ومعوقات متعلقة بمدى فهم الجودة للعاملين بجميع مكاتب المؤسسة الرياضية، إذ يرى فريق البحث أنه من الضروري أن يعمل ديوان وزارة الرياضة بالمنطقة الشرقية على تطوير مستواه الإداري وتحسينه من خلال الإعداد السليم المتعلق بتأهيل الكوادر البشرية من مدربين ومساعدين وتطوير موظفيها، من خلال الدورات والتدريبية الخارجية والداخلية، وتوفير المستلزمات اللازمة كافة لتحقيق النتائج المتقدمة بما يليق بتاريخ الهيئات الرياضية وسمعتها، هذا بالتأكيد لا يتم إلا من خلال وضع رؤية مستقبلية واضحة وخطط استراتيجية قابلة للتطبيق والتغيير إذ ألزم الأمر ذلك، هذا لا يتم إلا من خلال تطبيق إدارة جودة متكاملة تحقق الأهداف المرسومة لوزارة الرياضة مما يؤدي إلى تحسين المناخ الرياضي، وتحقيق أداء أفضل لعمل المنظمة، وأيضاً تفعل مشاركة العاملين في المنظمة وتمكنهم من حل مشاكلهم المتعلقة بكل ما تحسن بيئة العمل لجعلها أكثر إيجابية، ولا بد من العمل باستمرار على تنمية المناخ الرياضي الذي يعزز الاتجاه الإيجابي والتزام الإدارة العليا بعمليات المشاركة والتحسين المستمر، وأن تكنولوجيا المعلومات تعد البنية الأساسية التي تغذي الهيئات الرياضية، للاستفادة من الخبرات والمعارف المتوفرة لديها، وبالتالي تستطيع الهيئات العمل على تنشيط الأنشطة التي تهتم بها، وتدريب العاملين لتطوير مهاراتهم وقدراتهم، وتوفير تكنولوجيا متطورة وحديثة لهم.

الاستنتاجات والتوصيات:

أولاً: الاستنتاجات: في ضوء نتائج البحث وتساؤلاته وفي حدود عينة البحث والمنهج المستخدم ومن خلال الوسائل الإحصائية المستخدمة وعرض ومناقشة النتائج تم استنتاج ما يلي:

1. إن مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بديوان وزارة الرياضة بالمنطقة الشرقية جاء بدرجة منخفضة وفقاً لإجابات المبحوثين، إذ أظهرت النتائج عدم وجود فروق معنوية بين المتوسطات الحسابية والفرضية سواء على مستوى الأبعاد أو على المستوى الكلي للمقياس.
 2. أشارت النتائج إلى وجود معوقات تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة بديوان وزارة الرياضة بالمنطقة الشرقية تتعلق بالنظم الإدارية والعنصر البشري والإمكانيات المادية، ومدى إلمام العاملين بالجودة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- ثانياً: التوصيات: من خلال النتائج التي توصل إليها الباحث فإنه يوصي العاملين بديوان وزارة الرياضة بالمنطقة الشرقية بالحرص على تطبيق إدارة الجودة الشاملة مع الأخذ في الاعتبار كل التوصيات التالية:

1. الاهتمام بتوفير متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة مع ضرورة وضع نظام إداري شامل قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية لكل إجراءات العمل داخل ديوان وزارة الرياضة بالمنطقة الشرقية للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها .

2. ضرورة إعداد الكوادر البشرية وتدريبها وتأهيلها ليكون لديهم وعي كافٍ لتقبل التغيير لنظم الإدارة الحديثة ،هذا بدوره يؤدي إلى توفير المناخ الوظيفي المناسب لتسود روح الفريق الواحد بين العاملين.
3. تطوير الهيكل التنظيمي بما يناسب أنظمة الإدارة الحديثة مع ضرورة توفير مبادئ وتقنيات الإدارة الحديثة اللازمة لتدريب العاملين.
4. عقد اجتماعات مع العاملين لدراسة سلبيات وإيجابيات الخطط المنفذة، ووضع حلول بديلة للمشكلات الطارئة، واعتماد وسائل اتصال فعالة لمساعدة العاملين على تأدية مهامهم بكفاءة وفاعلية.
5. تشجيع العاملين على تقديم المقترحات والأفكار الجديدة التي تسهم في تحقيق الأهداف المنشودة للوصول إلى الجودة الشاملة لتحديد الأهداف العامة والخاصة بشكل واضح ومستمر، وإيجاد خطط واضحة المعالم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بديوان وزارة الرياضة بالمنطقة الشرقية.
6. إيجاد معايير دقيقة لقياس الجودة الشاملة وتزويد العاملين بنشرات توعوية دورية خاصة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
7. توفير الإمكانيات المالية والمادية والتقنية اللازمة، وإقامة برامج تدريبية للعاملين للانتقال من مرحلة الإدارة التقليدية إلى إدارة الجودة الشاملة، ووضع برامج للخدمات التي يقدمها ديوان وزارة الرياضة بالمنطقة الشرقية.

المراجع

- إبراهيم نزية المسدي (2004) الجودة تطبيق أسلوب الفجوة في قياس جودة الخدمة بمراكز الشباب،(رسالة دكتوراة غير منشورة)، كلية التربية الرياضية، جامعة حلوان.
- أبو المعاطي محمد (2001) بناء استراتيجية لبرامج التنمية الإدارية للمدربين،(رسالة ماجستير غير منشورة)،كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان.
- أبوناعم عبدالحميد (1999) إدارة المستقبل في المنظمات المصرية،(دراسة تطبيقية في منظمات قطاع الأعمال العام)،القاهرة.
- أحمد سيد،محمد الأنصاري (2002) برامج إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المجال الرياضي ،المركز العربي للتدريب التربوي لدول الخليج ،الفترة من 26/23/جوان.
- أحمد فهمي الخطيب (2006) إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في الإدارة الجامعية بالجامعات الأردنية،بحث مقدم للمؤتمر العلمي(33) لمجلس اتحاد الجامعات العربية، بيروت،الجامعة اللبنانية،لبنان.
- أريدجي بوداندا باديرو (1997) ترجمة فؤاد هلال، دار الفجر للنشر والتوزيع، النزهة الجديدة،القاهرة.
- أسماء مصطفى (2013) معايير الجودة الشاملة في الاتحاد الفلسطيني لكرة السلة في الضفة الغربية من وجهة نظر إدارت والمدربين. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النجاح الوطنية، ناباس فلسطين.
- أشرف صبحي محمد (2000) نموذج مقترح لإدارة العلاقات العامة في المجال الرياضي(مذكرة ماجستير غير منشورة)،كلية التربية البدنية للبنين، ص25 جامعة حلوان، القاهرة.
- أشرف صبحي محمد (2005) نموذج مقترح العلاقات العامة في المجال الرياضي (أطروحة دكتوراه)،كلية التربية الرياضية، ص24، جامعة حلوان، القاهرة.
- بهجت عطية بهجت (2002) إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير الأنشطة الرياضية في ضوء التحويلات المعاصرة،(رسالة دكتوراه غير منشورة)،كلية التربية الرياضية،جامعة حلوان،القاهرة.
- حسن محمد عثمان (2005) نموذج مقترح لإدارة الجودة الشاملة لرعاية الطلاب بالمدن الجامعية بجامعة حلوان،(رسالة ماجستير غير منشورة)،كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان،القاهرة.
- خالد بن سعد عبدالعزيز (1998) إدارة الجودة الشاملة تطبيقات على القطاع الصحي،المكتبة الوطنية،الرياض.
- خالد محمد المدني (2018) معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمدنية الشباب والرياضة بمحافظة الغربية(رسالة ماجستير غير منشورة)،كلية التربية الرياضية للبنين قسم الإدارة الرياضية والترويج،جامعة طنطا، الاسكندرية.
- خضير، كاظم محمود (2011) إدارة الجودة الشاملة، منشورات الجامعة الهاشمية.
- دعمس، مصطفى نمر، (2009) إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم، دار غيداء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى،عمان.

- رامي المصري (2012) نموذج مقترح لإنشاء نظام الجودة بالمؤسسات الرياضية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، دار الوفاء لدينا الطباعة والنشر الطبعة الأولى، الإسكندرية.
- الربيعي، محمود داوود (2012) الفكر الإداري المعاصر في التربية والتعليم، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان.
- ريهام ممدوح أحمد (2008) تحسين معوقات العملية التدريبية في الجمارك الإيقاعي باستخدام نموذج مبادئ الجودة الشاملة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية الرياضية للبنات، جامعة الإسكندرية.
- زين عبدالفتاح (1996) إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، القاهرة.
- السلمي علي (2002) إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو، دار الغريب للطباعة والنشر، القاهرة.
- سهيلة عبدالحميد عبد المجيد (1984) دراسة مسحية لواقع مراكز الشباب في العراق وإمكانية تطوير الجانب الإداري والتنظيمي في المجال الرياضي فيها، (رسالة ماجستير)، كلية التربية الرياضية، ص 56، جامعة بغداد.
- سيد عادل ، سيد عاطف عبدالرحمن (2005) دراسة معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين مستوى الخدمة التعليمية بكليات التربية الرياضية في الجامعات المصرية، (بحث منشور). كلية التربية الرياضية، نوفمبر، جامعة أسيوط.
- شريفي سلمى (2012) أساسيات التمويل و الإدارة الاستراتيجية للأموال في المؤسسة الرياضية، دراسة حالة في مجموعة أندية احترافية لكرة القدم في القسم الوطني الأول، (أطروحة دكتوراة غير منشورة). معهد التربية البدنية والرياضية، ص 48، جامعة الجزائر.
- عبدالله البطي (2000) إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في الميدان التربوي السعودي، وزارة التربية والتعليم، التوثيق التربوي، العدد 42، الرياض.
- عشيبة فتحي درويش (2000) الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التعليم الجامعي المصري، (دراسة تحليلية)، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد الثالث، عمان، الأردن.
- العضاضي، سعيد بن علي (2012) معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، دراسة ميدانية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد التاسع.
- علي، الارقط (2008) إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، (رسالة ماجستير غير منشورة).
- عمر قشطة نصرالله (2011) استراتيجية تطبيق إدارة الجودة الشاملة للتدريب الرياضي بالاتحادات الرياضية الفلسطينية، الطبعة الأولى، دار الوفاء، الإسكندرية.
- عمر قشطة نصرالله (2012) تقويم العمل الإداري بالاتحاد الفلسطيني لكرة اليد في ضوء معايير الجودة الشاملة (بحث منشور المؤتمر العلمي الفلسطيني الدولي الثاني)، جامعة النجاح، فلسطين.
- فاطمة محمد مالك (2005) تجربة الهيئة القومية للكهرباء في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الفترة من 1997م، (رسالة ماجستير غير منشورة)، معهد الدراسات والبحوث الإنمائية، جامعة الخرطوم.
- فؤاد محمد (2004م) المناخ التنظيمي وأساليب تطويره لتحسين مستوى الأداء بمدرجات الشباب والرياضة (رسالة دكتوراة غير منشورة)، كلية التربية الرياضية بالهرم، جامعة حلوان.
- كردي، أحمد (2016) مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومراحل تطورها وفلسفتها، (رسالة ماجستير غير منشورة) كلية التجارة، جامعة الأزهر.
- كروسيي فليب، (2006)، الجودة بلا معاناة، ترجمة، محسن إبراهيم الدسوقي، معهد الإدارة العامة، مركز البحوث، الرياض.
- محمد الفاتح ،احمد أسماعيل (2010) الصعوبات التي تواجه مدربي كرة القدم بأندية الدرجة الاولى بولاية الخرطوم، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم.
- محمد عبد العظيم محمود (2006) خطة مقترحة لإدارة المؤسسات الرياضية وفقا للأهداف التسويقية، (أطروحة دكتوراة)، كلية التربية الرياضية، ص 33، جامعة أسيوط.
- محمد علاوي، أسامة راتب (1999) البحث العلمي في التربية الرياضية وعلم النفس الرياضي، دار الفكر العربي، القاهرة.

- محمد علاوي، محمد نصر الدين (2000) القياس في التربية الرياضية وعلم النفس الرياضي، دار الفكر العربي، القاهرة.
- محمود داود الربيعي (2010) التنظيم الإداري في العمل الرياضي، ط2، النجف، دار الضياء للطباعة والتصميم، ص 10
- مفتي إبراهيم حماد (2000) التدريب الرياضي للجنسين في الطفولة وفي المراهقة، دار الفكر العربي، داخل الرسالة، القاهرة.
- المهنا محمد حسن (2003) إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير العمل الإداري بالاتحادات الرياضية والأولمبية بدولة البحرين، (رسالة ماجستير غير منشور)، كلية الرياضية، جامعة طنطا.
- ميرفت علي حسن (2006) بناء مقياس لتقويم إدارة الجودة الشاملة في مراكز الشباب المطورة، (رسالة ماجستير)، كلية التربية الرياضية للبنات، جامعة حلوان.
- النجار، صباح وجواد مها كامل (2013) دراسة عقبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي الاهلي، جامعة بغداد، مجلة كلية التراث الجامعة، العدد الرابع عشر.
- الهاللي الشربيني (1998) إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي والعالي (رؤية مقترحة) كلية التربية، المنصورة، العدد (37)
- الوادي، محمود حسين، والزعبي، علي فلاح (2011) أبعاد جودة التعليم العالي، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد (8).
- وزارة الشباب والرياضة (2004) الخطة التنفيذية قطاع التخطيط والمتابعة، مطبعة وزارة الشباب، القاهرة.
- وزارة الشباب والرياضة (2006) الخطة التنفيذية لوزارة الشباب والرياضة.