



دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز ببعض الاندية الرياضية بمحافظة الشرقية

حسين عمر أمين السمري^١

عطوه المتولي عطوه^٢

حسنا رمضان السيد عطية سلامة^٣

^١ استاذ الادارة الرياضية بكلية التربية الرياضية للبنين جامعة حلوان ، رئيس لجنة قطاع التربية الرياضية بالمجلس الاعلى للجامعات
^٢ أستاذ علم النفس الرياضي ورئيس قسم العلوم التربويه والنفسية، كلية التربية الرياضية، جامعة قناة السويس
^٣ باحثة ماجستير بقسم الإدارة الرياضية والترويح، كلية التربية الرياضية، جامعة قناة السويس

مقدمة البحث :

يمثل المجال الرياضي أهم مجالات الإستثمار الحقيقي للثروة البشرية حيث يحتوي علي العديد من العمليات التربوية ذات الإتجاهات والجوانب المتشعبة ، والتي تهدف إلي تربية الأجيال لإثراء كل مجالات الحياة النشطة ويمثل محركاً يحول الطاقة البشرية الكامنة لدي الفرد إلي طاقة منتجة ويتميز المجال الرياضي علي سائر المجالات الأخرى أنه مجال التفاعل والممارسة الذي يدور حول تعديل سلوك الكائن البشري في الإتجاه المرغوب وخلق المواطن الصالح عن طريق تهيئة المناخ الملائم وتكوين إتجاهات إيجابية لدي الأفراد نحو المجتمع الذين يعيشون فيه .

وتعد الإدارة نوع من أنواع النشاط المتميز الذى يتدخل بدرجة كبيرة في معظم جوانب الإنسان الحياتية ، فهي وسيلة لتحقيق الأهداف الموجودة ، ومن ثم فإن الإدارة يمكن أن تأخذ طابعاً فردياً أي يمكن تطبيقها على حياة الفرد فإنه يقال أن هذا الفرد يدير شئونه أي يسعى إلى تحقيق أهدافه بأسلوب علمي بعيداً عن العشوائية وقد تأخذ في أغلب الأحيان طابعاً جماعياً فهي تطبق على جهود الجماعات من الأفراد ، فوجود مجموعة من الأفراد والإمكانات داخل أحد الأندية الرياضية دون تخطيط وتنظيم وتوجيه ومتابعة لجهودهم لا يمكن أن تحقق أي نتائج ، فيجب معرفة من الذي يدير ومن الذي يدار ومدى إسهام كل منهم في العمل الإداري ، فعملية الإدارة في المؤسسات الرياضية يتوقف عليها مدى نجاح وفشل هذه المؤسسات دون أي مبالغة ، فهي ضرورة لنجاح كل جهد.(6 : 47)

وتهدف عمليات التطوير الإداري إلى إدخال تغييرات أساسية في أنظمة الإدارة العامة بما تكفل تحسين مستويات الأداء ورفع كفاءة النظم الإدارية القائمة من خلال تغيير المعتقدات والإتجاهات والقيم والبيئة التنظيمية وجعلها أكثر ملاءمة مع التطور التكنولوجي الحديث وتحديات السوق وتخفيض نسبة القلق ، وأحداث نقلة نوعية في تقديم الخدمات مع خفض التكاليف.(10 : 59)



ومفهوم الجودة الشاملة له جوانب إيجابية كثيرة من أبرزها جودة المنتج، والتركيز على مشاركة العاملين، وتشجيعهم على التعاون فيما بينهم، بالإضافة إلى حرص الإدارة على إشباع احتياجات العملاء ورغباتهم وجذبهم إلى المنظمة. (14 : 36)

ويتوقف نجاح تطبيق ادارة الجودة في العمل الرياضي على مدى وعي المسؤولين بالمؤسسات الرياضية بفلسفة إدارة الجودة الشاملة التي تعتبر من الفلسفات الادارية الحديثة فهي عبارة عن خطة عامة تشمل جميع مستويات الادارة وتتادي بتطبيق الجودة وجعلها مسئولية جميع العاملين وتهدف الى تحقيق التميز في جودة اداء المؤسسة الرياضية من خلال الوفاء باحتياجات اللاعبين والمدربين ، وهي شكل تعاوني لأدارة الاعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الادارة والعاملين بهدف التحسين المستمر في الجودة والانتاج. (7 : 65)

وتأخذ ادارة الجوده الشاملة في المؤسسات الرياضية اشكال عدة عند تواجد الموائمة مع المواصفات المرتبطة بكل نشاط او بمجالات التربية البدنية والرياضية والقيام بأفضل ما يجب ان يكون في حدود الامكانيات المقدمة لتحقيق اهداف الانشطة الرياضية اضافة الى اهمية تناسب تكلفة اعداد الابطال وانتقاء الرياضيين. (15 : 16)

مشكلة البحث :

ونتيجة مواجهة الهيئات الرياضية ومنها النوادي الرياضية المحترفة لمختلف الضغوطات والتحولت السريعة في التطور الإداري والتنظيمي وقوي التغيير في مواطن كثيرة من العالم، حيث تزداد أهمية مواجهة هذه التغيرات الحديثة والمستمرة من خلال تطبيق مفاهيم جديدة داخل هذه الأندية والهيئات ومن أهم هذه المداخل هو مدخل إدارة الجودة الشاملة. (16 : 63)

ويذكر كلا من عمرو عقيلي وعمرو وصفي (2001م) أن إدارة الجودة الشاملة هي "فلسفة إدارية معاصرة جوهرها نظام شامل للجودة و توقعات العملاء (الداخليين والخارجيين) يستهدف التحسين المستمر للعمليات من خلال فرق عمل مدربة تقوم على مسئولية تضامنية لكافة الإدارات و الأقسام وفرق العمل والأفراد العاملين لإشباع رغبات وتوقعات العملاء ويشمل نطاق الجودة الشاملة كافة مراحل التشغيل منذ التعامل مع المورد مروراً بعمليات التشغيل حتى التعامل مع العميل سواء كان مستهلك أو مستفيد بخدمة أو فكرة ، حيث يعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة التي نالت رواجاً كاملاً لتطوير ادارة المنظمات عن طريق بناء ثقافة عميقة للجودة بمعناها الشامل ، فهو أسلوب شامل للتطوير التطبيقي ، لذا فان هناك من يري إن الجودة الشاملة عبارة عن خلق وتطوير قاعدة من القيم والمعتقدات التي تجعل كل فرد في المنظمة يعمل أن الجودة في خدمة الزبون ، تمثل الهدف الأساسي لها وان طريق العمل الجماعي والتعامل مع المشاكل والتغيير تحدد بما يدعم ويحافظ على تحقيق



الهدف الرئيسى للمنظمة ، والرؤية السليمة والبصيرة النافذة هي الواجهة المستقبلية لعمل النوادي الرياضية ، حيث أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يساهم في إظهار التميز كوسيلة محققة للأهداف المستقبلية للنادي ، لذا فإن الإداري الرياضي عليه لكي يصل إلى مرتبة النجاح أن يكون لديه رؤية واضحة في إدارة عمله بجودة عالية .

(12 : 36-37)

ومن خلال ما سبق ترجع أهمية الدراسة إلى المكانة التي أصبحت تحتلها الأندية الرياضية كمؤسسة تربية للإعداد المتكامل للنشئ والشباب وهو الأمر الذى يولى أهمية إلى تقدير الجهود التي تبذل من أجل للارتقاء بالأندية الرياضية من حيث المنشأة والبرامج والأنشطة التي تمارس بداخلها وهل أصبحت الأندية مركزاً لجذب الشباب الناشئ لمزاولة الأنشطة داخلها والتعرف على الجودة الشاملة المقدمة بالأندية الرياضية ومدى تأثيرها على الأداء في تقديم الخدمة بحكم عدد العضوية داخلهم ولأنهم هما القاعدة العريضة والمثالية لتخريج الأبطال فى مختلف الأنشطة لقطاع البطولة والمنتخبات القومية ، وعلى ذلك فإن الإدارة للجودة الشاملة كأحد أحدث الأساليب أو المناهج والفلسفات الإدارية في العالم والتي من الواجب الأخذ بها في المجال الرياضي لمواجهة صعوبات ومعوقات ومشكلات الإدارة الرياضية داخل الأندية الرياضية والمرتبطة بالمخالفات الإدارية وتدنى المستوى الرياضي والخدمي والإداري بشكل عام ومحاولة مواجهة المشكلات المرتبطة بالتمويل الذاتي ، وعلى ذلك ترى الباحثة ضرورة إجراء هذه الدراسة من خلال تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة كأحد أهم وأحدث الأساليب الإدارية في العالم والتي تعمل فى ظل آليات السوق الحر وأخذت بالأساليب الكمية فى الإدارة ملزمة بإعداد كوادر مميزة على أعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية والخبرة والتأهيل للعمل.

ولما لدور الأندية الرياضية الرئيسي فى تعويض بعض أوجه القصور المختلفة لإعداد النشئ والشباب لحياة سليمة ، لذا فقد قامت الباحثة بإختيار موضوع "دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز ببعض الاندية الرياضية بمحافظة الشرقية".

هدف البحث:

يهدف البحث الي التعرف علي دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز ببعض الاندية الرياضية بمحافظة الشرقية من خلال تحديد :

- الواقع الحالي لإدارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز ببعض الاندية الرياضية بمحافظة الشرقية.

رابعاً: تساؤلات البحث:

1. ماهو الواقع الحالي لإدارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز ببعض الاندية الرياضية بمحافظة الشرقية ؟



التعريفات المستخدمة فى البحث:

• الإدارة :

هي اتخاذ المصادر البشرية والمادية والتكنولوجية والمالية التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها". (17 : 6)

• الجودة :

هي الدرجة التي يشبع بها منتج معين أو خدمة معينة حاجة العميل فى حدود اقتصادية معينة والتي يمكن الوصول إليها عن طريق مجموعة من الواجبات أو الوظائف التي يجب القيام بها". (13 : 29)

• الجودة الشاملة :

القيام بالعمل بشكل صحيح ومن أول خطوة ، مع ضرورة الاعتماد على تقييم العمل فى معرفة مدى تحسين الأداء. (5 : 31)

• التميز :

هو قدرة الفرد على تنفيذ ما أوكل إليه من الأعمال والدرجة المتحصل عليها في تحمل المسؤولية الأداء المتميز ، اصطلاحا يقصد بالتميز في الأداء بأنه حالة من تفرد من أداء عناصر المؤسسة المختلفة باعتبارها منظومة وتفوقها على أداء غيرها من المؤسسات المماثلة في مجال العمل وظهوره بالصفات التي تميز المؤسسة وتبرزها وتعلي شأنها بالنسبة للمؤسسات الأخرى . (11 : 31)

• الأندية الرياضية:

هو هيئة مجهزة بالمباني والإمكانات تتيحها الدولة أو المجالس المحلية أو الأفراد منفردين أو متعاونين في المدن أو القرى بقصد تنمية الشباب في مراحل العمر المختلفة واستثمار أوقات فراغهم فى ممارسة الأنشطة الرياضية والاجتماعية والقومية تحت إشراف قيادة متخصصة. (3 : 4)

منهج البحث:

استخدم الباحثون المنهج الوصفي بخطواته ، وإجراءاته وذلك لملائمته لطبيعة البحث .

ثانياً: مجتمع وعينة البحث

اشتمل مجتمع البحث على مديري بعض الاندية الرياضية بمحافظة الشرقية (نادي الشرقية الرياضى - نادي الرواد بالعاشر من رمضان - نادي السكة الحديد) والبالغ عددهم (140) مديراً (مدير نادي - مدير نشاط رياضي مديري فنيين - مديري إداريين) ، وقد قام الباحثون باختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية من مديري بعض الاندية الرياضية بمحافظة الشرقية حيث بلغ عددهم (100) مدير ، و ثم قامت الباحثة باختيار (30) مديراً بطريقة عشوائية

من مجتمع البحث لإجراء التجربة الإستطلاعية ولايجاد المعاملات العلمية للاختبارات العلمية (صدق - ثبات) , وتم استبعاد 10 مديرين ويوضح جدول (3) , (4) اجمالى اعداد العينة .

جدول (3)

اعداد عينة البحث الكلية (الاساسية والاستطلاعية)

المستبعدين		العينة الاستطلاعية		العينة الاساسية		مجتمع البحث	
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد
%7.14	10	%21.42	30	%71.42	100	%100	140

جدول (4)

توصيف مجتمع البحث والاندية علي عينات البحث ن = 130

العينة الاستطلاعية		عينة البحث الاساسية		اسم النادي
النسبة	العدد	النسبة	العدد	
%5.71	8	%21.42	30	نادي الشرقية الرياضي
% 5	7	%14.28	20	نادي السكة الحديد
%10.71	15	%35.71	50	نادي الرواد بمدينة العاشر
%21.42	30	%71.42	100	الاجمالي

ثالثاً: وسائل جمع البيانات:

1. مقياس "دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز ببعض الاندية الرياضية بمحافظة الشرقية" (إعداد الباحثة) .

خطوات بناء المقياس:

- المسح المرجعي .مرفق (2)
- تحديد المحاور الإفتراضية المقترحة لإعداد المقياس .
- تحديد المفهوم الإجرائى للمحاور المقترحة .
- عرض المحاور الإفتراضية على السادة الخبراء المتخصصين فى الإدارة . مرفق(3)
- صياغة مجموع العبارات المقترحة الخاصة بكل محور .
- عرض المقياس فى صورته الأولية على السادة الخبراء لإبداء الرأى . مرفق(4)
- صياغة الصورة النهائية للمقياس بعد الحذف والإضافة المقترحة من السادة الخبراء . مرفق(5)



وفيما يلي شرح لخطوات بناء الاستبيان :

المسح المرجعي .مرفق (2)

- قام الباحثون بالإطلاع على العديد من المراجع العلمية , والبحوث , والدراسات المرجعية التي تناولت موضوع الدراسة كدراسة كلاً من عبداللطيف بخاري(2013م)(9) , أحمد السيد وأشرف عبدالعز(2014م) , (2), شيماء صلاح(2016م) (8) , وائل طلعت , حسام الدين هوارى(2017م)(18) , وليد رزق (2019م) (19) , إبراهيم حسن وآخرون(2020م) (1) , إيهاب خيري (2021م)(4) وقد تمكن الباحثون من وضع تعريف لإدارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز ببعض الاندية الرياضية بمحافظة الشرقية على "أنها نظام إداري للأندية الرياضية تركز على متطلبات العاملين ويقوم على أن جميع العاملين يعملون لتأمين التحسين المستمر.

- المسح المرجعى لمحاو المقياس .مرفق (2)

تحديد المحاور الإفتراضية المقترحة لإعداد المقياس :

قام الباحثون بمراجعة الأطر النظرية والدراسات المرجعية لمقياس دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز ببعض الاندية الرياضية بمحافظة الشرقية بهدف تحديد المحاور الإفتراضية المقترحة للمقياس والتي بلغت فى صورتها الأولى سبعة محاور

جدول (5)

المحاور المقترحة للمقياس فى صورتها الأولية

م	المحاور
1	السياسات والإستراتيجيات
2	الموارد البشرية
3	القيادة والابداع
4	العلاقات والموارد
5	الاتصال واتخاذ القرار
6	الكفاءة الوظيفية والتعلم الذاتي
7	القيادة الادارية

عرض المحاور الإفتراضية على السادة الخبراء المتخصصين فى علم الادارة الرياضية .

جدول (6)

ن = 7 آراء السادة الخبراء حول محاور المقياس

م	المحاور	رأى الخبير	
		عدد آراء الإتفاق	%
1	السياسات والإستراتيجيات	7	100%
2	الموارد البشرية	6	85.71%
3	القيادة والابداع	6	85.71%
4	العلاقات والموارد	3	42.85%
5	الاتصال واتخاذ القرار	6	85.71%
6	الكفاءة الوظيفية والتعلم الذاتي	7	100%
7	القيادة الادارية	4	57.14%

يتضح من جدول (6) النسب المئوية لآراء السادة الخبراء في تحديد المحاور الرئيسية للمقياس، حيث إرتضت الباحثة والسادة الخبراء والمشرفين بالإختبارات الخاصة على 85.71% فأكثر ، ولقد أسفرت نتائج إستطلاع رأى الخبراء عن (5) محاور .

صياغة مجموع العبارات المقترحة الخاصة بكل محور:

وبذلك أصبح المقياس يحتوي علي (5) محاور ، وبعد عرض المقياس علي السادة الخبراء واتفاق الخبراء علي مناسبة الابعاد للهدف الذي أعد من أجله فقد قامت الباحثة بصياغة مجموعة من العبارات تحت كل محور من محاور المقياس وذلك في ضوء الفهم والتحليل النظري الخاص بكل محور من محاور المقياس ، وقد راعت الباحثة في صياغة العبارات ما يلي:

- أن تكون العبارات واضحة ومفهومة- ألا توحى العبارات بنوع الاستجابة- ألا تشمل العبارات على أكثر من معنى (الازدواجية)- الابتعاد عن الألفاظ صعبة الفهم- أن تكون العبارات مناسبة للعمر الزمني لعينة البحث.
- أن تقيس العبارات جانب من جوانب البعد الذي تنتمي إليه.

عرض المقياس فى صورته الأولى على السادة الخبراء للتحقق من الصدق المنطقى (المحتوى):

جدول (7)

ن = (7)

النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء فى عبارات المقياس

الكفاءة الوظيفية والتعليم الذاتى	الاتصال واتخاذ القرار		القيادة والإبداع		الموارد البشرية		السياسات والإستراتيجيات		رقم العبارة
	عدد آراء الإتفاق %	%	عدد آراء الإتفاق %	%	عدد آراء الإتفاق %	%	عدد آراء الإتفاق %	%	
	7	%100	7	%100	7	%100	7	%100	1
	6	%85.71	1	%14.28	6	%85.71	6	%85.71	2
	7	%100	7	%100	1	%14.28	7	%100	3
	2	%28.57	6	%85.71	7	%100	6	%85.71	4
	6	%85.71	7	%100	1	%14.28	7	%100	5
	7	%100	6	%85.71	6	%85.71	2	%28.57	6
	6	%85.71	3	%42.85	7	%100	2	%28.57	7
	6	%85.71	6	%85.71	7	%100	6	%85.71	8
	7	%100	7	%100	7	%100	6	%85.71	9
	7	%100	6	%85.71	6	%85.71	6	%85.71	10
	7	%100	7	%100	7	%100	6	%85.71	11
	1	%14.28	6	%85.71	6	%85.71	6	%85.71	12

يتضح من جدول (7) النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول عبارات المقياس ، حيث يتضح نسبة آراء السادة الخبراء الموافقين على وجود بعض العبارات وتتراوح النسبة المئوية للعبارات ما بين (14.28% - 100%) ، حيث إرتضت الباحثة والسادة المشرفين بقبول العبارات التى حصلت على أهمية نسبية مئوية قدرها (85.71%) فأكثر من مجموع الآراء .

وبعد العرض على السادة الخبراء قام الباحثون بإستبعاد العبارات التى إتفق السادة الخبراء على عدم مناسبتها للمحاور ، والجدول (8) يوضح أرقام العبارات التى تم إستبعادها والتى بلغ عددها (60) عبارة ، ليصبح إجمالى عدد العبارات (50) عبارة .

جدول (8)

العدد المبدئى والنهائى وأرقام العبارات المستبعدة للقياس

م	المحور	العدد المبدئى	عدد العبارات المستبعدة	أرقام العبارات المستبعدة	العدد النهائى للعبارات
1	السياسات والإستراتيجيات	12	2	10-9	10
2	الموارد البشرية	12	2	7-6	10
3	القيادة والإبداع	12	2	5-3	10
4	الاتصال واتخاذ القرار	12	2	7-2	10
5	الكفاءة الوظيفية والتعليم الذاتى	12	2	12-4	10

يتضح من جدول (8) العدد المبدئى والنهائى وأرقام العبارات المستبعدة لمقياس دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز ببعض الاندية الرياضية بمحافظة الشرقية .

صياغة الصورة النهائية للمقياس :

بعد عرض المقياس فى صورته الأولى التى تضمن (60) عبارة , وقد أوضحت آراء السادة الخبراء أن يكون عدد عبارات المقياس (50) عبارة , وأن يتم تصحيح المقياس وفقاً لميزان التقدير الثلاثى (نعم - إلى حد ما - لا) ويتم توزيع الدرجات (3 - 2 - 1) على الترتيب للعبارات ذات الإتجاه الإيجابى والعكس للعبارات ذات الإتجاه السلبى , قامت الباحثة بوضع الشكل النهائى للمقياس ثم بعد ذلك وضع العبارات فى ترتيب عشوائى وذلك لتطبيقها على العينة الإستطلاعية (عينة التقنين) التى بلغ عددها (30) مديراً من (مدير نادى - مدير نشاط رياضى مديرين فنيين - مدرين إداريين) بالأندية الرياضية بمحافظة الشرقية من مجتمع البحث وخارج عينة الدراسة الأساسية بغرض حساب المعاملات العلمية للمقياس .

جدول (9)

عدد العبارات لكل محور من محاور المقياس فى صورته النهائية بعد العرض على السادة المحكمين

م	المحاور	العدد النهائى للعبارات
1	السياسات والإستراتيجيات	10
2	الموارد البشرية	10
3	القيادة والإبداع	10
4	الاتصال واتخاذ القرار	10
5	الكفاءة الوظيفية والتعليم الذاتى	10



يتبين من جدول (9) والخاص بعدد العبارات داخل محاور المقياس ، أن عدد العبارات (38) عبارة .

حساب المعاملات العلمية للمقياس: (الصدق - الثبات)

صدق المقياس :

قام الباحثون بحساب معامل الصدق للمقياس الخاص بالبحث عن طريق كلاً من صدق المحتوى ، وصدق المحكمين وصدق الإتساق الداخلى .

صدق المحتوى :

قام الباحثون بتحليل الأطر النظرية والدراسات المرجعية للتعرف على "دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز ببعض الاندية الرياضية بمحافظة الشرقية " .

صدق المحكمين :

قام الباحثون بتحديد المحاور المقترحة لمقياس "دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز ببعض الاندية الرياضية بمحافظة الشرقية" ووضع تعريفات إجرائية لها من خلال الأطر النظرية والدراسات المرجعية ومن هنا تم إقتراح (7) محاور ، ثم قامت الباحثة بعرض المحاور المقترحة فى صورتها الأولى على (7) محكمين خبراء فى مجال علم الإدارة الرياضية .

ثم قام الباحثون بعرض الصورة الأولى للمقياس على السادة المحكمين للتحقق من صدق المحتوى وفى ضوء آراء المحكمين تم حذف (10) عبارات لتصبح عدد عبارات المقياس (50) بدلا من (60) عبارة ، وبناء على ذلك تكونت صورة المقياس على (5) محاور تتضمن (50) عبارة .

صدق الإتساق الداخلى للمقياس :

صدق الاتساق الداخلى للمقياس .

أ- قام الباحثون بحساب قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات المقياس والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه وذلك بتطبيقه على عينة الدراسة الاستطلاعية التي قوامها (30) مديراً من (مدير نادي - مدير نشاط رياضي مديرين فنيين - مديرين إداريين) بالاندية الرياضية بمحافظة الشرقية من مجتمع البحث وخارج عينة الدراسة الأساسية ، وجداول (10) ، (11) ، (12) ، (13) ، (14) توضح ذلك .



جدول (10)

معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات المقياس
والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه (السياسات / الإستراتيجيات)

ن = 30

م	العبارات	معامل الارتباط
1	وضوح الأهداف الإستراتيجية والتعرف على مدي تحققها من خلال أدوات القياس واليات المتابعة والتقويم	0.78
2	توافر رؤية واضحة للعاملين تمكنهم من المفاضلة بين الأهداف وبدائل العمل لتحقيق أهداف الأندية الرياضية	0.85
3	تتوفر بالأندية الرياضية وحدة خاصة لشئون التخطيط والتطوير .	0.87
4	تتوفر بالأندية الرياضية خطة إستراتيجية معتمدة أو سياسة موثقة	0.82
5	هناك عدم اهتمام من الإدارة العليا بالسياسات / الاستراتيجيات .	0.84
6	تعتمد السياسات / الاستراتيجيات على الاحتياجات المستقبلية للمستفيدين	0.79
7	يتم عمل مراجعة دورية للسياسات / الاستراتيجيات بالأندية الرياضية تهدف إلى التحسين	0.71
8	تتناسب السياسات / الاستراتيجيات الموضوعه مع طبيعة العمل بالأندية الرياضية	0.83
9	تسعى مجالس الإدارات إلى إعادة هيكلة نظم المكافآت والأجور داخل الأندية	0.70
10	تشجيع الممارسين على ممارسة الألعاب المختلفة في النادي	0.86

قيمة "ر" الجدولية عند درجة حرية 28 ومستوى $0.05 = 0.361$

يتضح من جدول (10) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات المقياس والدرجة الكلية للمحور الذى تنتمي إليه ، ويتضح أن جميع قيم معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05 ، مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي لمحور السياسات / الإستراتيجيات.

جدول (11)

معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات المقياس
والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه (الموارد البشرية)

ن = 30

م	العبارات	معامل الارتباط
1	تتناسب أعداد الموظفين مع حجم العمل بالأندية الرياضية	0.83
2	يتناسب مؤهل العاملين مع طبيعة العمل بالأندية الرياضية .	0.81
3	الالتزام بتعيين العاملين الجدد حسب معايير محددة تتناسب مع طبيعة وحجم العمل بالأندية الرياضية.	0.78
4	تتوفر برامج تدريبية للعاملين بالأندية الرياضية.	0.82
5	تتوفر للعاملين بالأندية الرياضية كافة الوسائل التي تمكنهم من أداء أعمالهم على أحسن وجه	0.85



0.76	تتوفر معايير واضحة ومحددة لتقييم أداء العاملين بالأندية الرياضية	6
0.80	توافر الرؤية المستقبلية للأندية الرياضية نحو احتياجه من الموارد البشرية وهيكل الخبرات والمهارات اللازم توافرها لمواجهة متطلبات التحديث والتطوير.	7
0.84	التطوير والتخطيط والتحديث لرفع كفاءة الأداء واستثمار الطاقة الإبداعية للعاملين	8
0.79	صياغة توجهات ونظم واليات إدارة الموارد البشرية بالأندية الرياضية بما يتوافق مع متطلبات الوصول المستوي التميز	9
0.72	أعداد بطاقات وصف الوظائف التي توضح مهام الفرد والخبرات والخصائص الضرورية للأداء المتميز لتلك المهام لضمان فاعلية العمل بالأندية الرياضية.	10

قيمة "ر" الجدولية عند درجة حرية 28 ومستوى $0.05 = 0.361$

يتضح من جدول (11) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات المقياس والدرجة الكلية للمحور الذى تنتمي إليه ، ويتضح أن جميع قيم معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05 ، مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي لمحور الموارد البشرية.

جدول (12)

معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات المقياس
والدرجة الكلية للمحور الذى تنتمي إليه (القيادة والإبداع)

ن = 30

م	العبارات	معامل الارتباط
1	تتوفر معايير واضحة لاختيار القيادات بالأندية الرياضية تعتمد على الكفاءة، الأقدمية، المؤهل الخبرة).	0.86
2	تحفز القيادة الإدارية الحالية التفكير الابتكاري الخلاق في أداء الأعمال	0.84
3	تسهل القيادة الإدارية الحالية إلية الاتصال بين جميع العاملين بالأندية الرياضية بشكل منظم	0.82
4	تشجع القيادة الإدارية الحالية التحول إلى العمل الجماعي التعاوني المستمر.	0.80
5	تهتم القيادة الإدارية الحالية باكتساب ولاء العاملين وتحفيزهم	0.85
6	تتبنى القيادة الإدارية الحالية برامج المسؤولية تجاه المستفيدين	0.81
7	تفعيل مبدأ الثواب والعقاب بين العاملين بالأندية الرياضية	0.88



0.84	يتوفر مجموعة من القواعد الإدارية التي تساهم في تطوير العمل الإداري بالأندية الرياضية .	8
0.75	توجد لائحة لتشجيع البحث العلمي والتفكير الابتكاري	9
0.85	إدارة الأندية لديها القدرة علي تبني أى مشكلة تواجه المستفيدين .	10

قيمة "ر" الجدولية عند درجة حرية 28 ومستوى $0.05 = 0.361$

يتضح من جدول (12) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات المقياس والدرجة الكلية للمحور الذى تنتمي إليه ، ويتضح أن جميع قيم معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05 ، مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي محور القيادة والإبداع.

جدول (13)

معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات المقياس

والدرجة الكلية للمحور الذى تنتمي إليه (الكفاءة الوظيفية والتعلم الذاتي)

ن = 30

م	العبارات	معامل الارتباط
1	يحرص العاملین على الارتقاء بالتحصيل العلمی والتتمة الذاتية للمعرفة والمهارات .	0.82
2	يحرص العاملین على اكتساب المهارات المعرفية بسرعة تتناسب مع احتياجات العمل داخل الأندية الرياضية	0.79
3	تتوفر أسس متجددة لتقويم أداء العاملین بالأندية الرياضية والنتائج التي يحققها وفقاً لأسس علمية واضحة	0.82
4	تتوافر رؤية واضحة للعاملین بالأندية الرياضية تمكنهم من المفاضلة بين الأهداف ومجالات الأنشطة وبدائل العمل لتحقيق الأهداف المطلوبة	0.81
5	يتم تقييم العاملین على كافة الإدارات داخل الأندية الرياضية	0.86
6	يتم عمل مقارنات لقياس مستوي أداء العاملین على فترات زمنية معينة .	0.84
7	مشاركة العاملین في تقديم الاقتراحات والحلول البديلة بالأندية الرياضية	0.82
8	مشاركة العاملین في تقييم أداء الأندية الرياضية .	0.81
9	يتم إجراء التحليل لمستوى الإداء الوظيفي للخدمات المقدمة للمستفيدين من خدمات النادي	0.80
10	توجد رؤية واضحة للترقية للعاملین بالأندية وتعليم القدرات ذات الكفاءة العالية.	0.83



قيمة "ر" الجدولية عند درجة حرية 28 ومستوى $0.05 = 0.361$

يتضح من جدول (13) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات المقياس والدرجة الكلية المحور الذى تنتمي إليه ، ويتضح أن جميع قيم معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05 ، مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي لمحور الكفاءة الوظيفية والتعلم الذاتي.

جدول (14)

معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات المقياس والدرجة

ن = 30

الكلية للمحور الذي تنتمي إليه (الإتصال واتخاذ القرارات)

م	العبارات	معامل الارتباط
1	تشجيع روح العمل الجماعي والتعاون على كافة المستويات الإدارية يساعد على اتخاذ القرارات الصائبة .	0.79
2	يوجد اتصال وحوار ايجابي بين العاملين والمستفيدين من الاندية الرياضية لاتخاذ القرارات المناسبة للنهوض بالخدمات المقدمة من الاندية الرياضية .	0.83
3	يؤثر اتخاذ القرارات الغير مناسبة بشكل سلبي على العاملين والمستفيدين من الاندية الرياضية .	0.86
4	تتوفر علاقات إنسانية بين العاملين والمستفيدين من الاندية الرياضية في المناسبات الخاصة.	0.84
5	توجد لدى العاملين القدرة على فهم حاجات المستفيدين والحرص على تجاوز توقعاتهم	0.78
6	مشاركة المستفيدين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالخدمات المقدمة لهم .	0.85
7	يتم اتخاذ القرارات المتعلقة بالمستفيدين بعد التشاور معهم واخذ الرأي المناسب.	0.81
8	تكفي الموارد المتاحة لتغطية نفقات الاندية الرياضية .	0.89
9	توجد اتصالات وعلاقات مستمرة بين العاملين والمستفيدين بالأندية الرياضية	0.81
10	يتوفر لدى الأندية الرياضية قاعدة عريضة من المعلومات والبيانات اللازمة عن الأنشطة والمستفيدين	0.76

قيمة "ر" الجدولية عند درجة حرية 28 ومستوى $0.05 = 0.361$

يتضح من جدول (14) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات المقياس والدرجة الكلية للمحور الذى تنتمي إليه ، ويتضح أن جميع قيم معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05 ، مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي لمحور الإتصال واتخاذ القرارات

ب. قام الباحثون بحساب قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات المقياس والدرجة الكلية للمقياس وذلك بتطبيقه على عينة الدراسة الاستطلاعية التي قوامها (30) مديراً من (مدير نادي - مدير نشاط رياضي مديرين فنيين - مديرين إداريين) بالأندية الرياضية بمحافظة الشرقية ومن غير العينة الأساسية للبحث ، وجدول (15) ، (16) ، (17) ، (18) ، (19) توضح ذلك .

جدول (15)

معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات المقياس

ن = 30

والدرجة الكلية للمقياس (السياسات والاستراتيجيات)

م	العبارات	معامل الارتباط
1	وضوح الأهداف الإستراتيجية والتعرف على مدي تحققها من خلال أدوات القياس واليات المتابعة والتقييم	0.73
2	توافر رؤية واضحة للعاملين تمكنهم من المفاضلة بين الأهداف وبدائل العمل لتحقيق أهداف الأندية الرياضية	0.71
3	تتوفر بالأندية الرياضية وحدة خاصة لشئون التخطيط والتطوير .	0.76
4	تتوفر بالأندية الرياضية خطة إستراتيجية معتمدة أو سياسة موثقة	0.72
5	هناك عدم اهتمام من الإدارة العليا بالسياسات / الاستراتيجيات .	0.70
6	تعتمد السياسات / الاستراتيجيات على الاحتياجات المستقبلية للمستفيدين	0.77
7	يتم عمل مراجعة دورية للسياسات / الاستراتيجيات بالأندية الرياضية تهدف إلى التحسين	0.69
8	تناسب السياسات / الاستراتيجيات الموضوع مع طبيعة العمل بالأندية الرياضية	0.80
9	تسعى مجالس الإدارات إلى إعادة هيكلة نظم المكافآت والأجور داخل الأندية	0.74
10	تشجيع الممارسين على ممارسة الألعاب المختلفة في النادي	0.72

قيمة "ر" الجدولية عند درجة حرية 28 ومستوى $0.05 = 0.361$

يتضح من جدول (15) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات المقياس والدرجة الكلية للمقياس ، ويتضح أن جميع قيم معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05 ، مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي لمحور السياسات والاستراتيجيات.

جدول (16)

معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات المقياس

ن = 30

والدرجة الكلية للمقياس (الموارد البشرية)

م	العبارات	معامل الارتباط
1	تناسب أعداد الموظفين مع حجم العمل بالأندية الرياضية	0.72
2	يتناسب مؤهل العاملين مع طبيعة العمل بالأندية الرياضية .	0.74
3	الالتزام بتعيين العاملين الجدد حسب معايير محددة تتناسب مع طبيعة وحجم العمل بالأندية الرياضية.	0.71
4	تتوفر برامج تدريبية للعاملين بالأندية الرياضية.	0.69
5	تتوفر للعاملين بالأندية الرياضية كافة الوسائل التي تمكنهم من أداء أعمالهم على أحسن وجه	0.71
6	تتوفر معايير واضحة ومحددة لتقييم أداء العاملين بالأندية الرياضية	0.75
7	توافر الرؤية المستقبلية للأندية الرياضية نحو احتياجه من الموارد البشرية وهيكل الخبرات والمهارات اللازم توافرها لمواجهة متطلبات التحديث والتطوير.	0.67
8	التطوير والتخطيط والتحديث لرفع كفاءة الأداء واستثمار الطاقة الإبداعية للعاملين	0.71
9	صياغة توجهات ونظم واليات إدارة الموارد البشرية بالأندية الرياضية بما يتوافق مع متطلبات الوصول المستوي التميز	0.76
10	أعداد بطاقات وصف الوظائف التي توضح مهام الفرد والخبرات والخصائص الضرورية للأداء المتميز لتلك المهام لضمان فاعلية العمل بالأندية الرياضية.	0.79

قيمة "ر" الجدولية عند درجة حرية 28 ومستوى $0.05 = 0.361$

يتضح من جدول (16) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات المقياس والدرجة الكلية للمقياس ، ويتضح أن جميع قيم معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05 ، مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي لمحور الموارد البشرية.



جدول (17)

معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات المقياس

ن = 30

والدرجة الكلية للمقياس (القيادة والابداع)

م	العبارات	معامل الارتباط
1	تتوفر معايير واضحة لاختيار القيادات بالأندية الرياضية تعتمد على الكفاءة، الأقدمية، المؤهل (الخبرة).	0.74
2	تحفز القيادة الإدارية الحالية التفكير الابتكاري الخلاق في أداء الأعمال	0.78
3	تسهل القيادة الإدارية الحالية إلية الاتصال بين جميع العاملين بالأندية الرياضية بشكل منظم	0.75
4	تشجع القيادة الإدارية الحالية التحول إلى العمل الجماعي التعاوني المستمر.	0.67
5	تهتم القيادة الإدارية الحالية باكتساب ولاء العاملين وتحفيزهم	0.71
6	تتبنى القيادة الإدارية الحالية برامج المسؤولية تجاه المستفيدين	0.69
7	تفعيل مبدأ الثواب والعقاب بين العاملين بالأندية الرياضية	0.76
8	يتوفر مجموعة من القواعد الإدارية التي تساهم في تطوير العمل الإداري بالأندية الرياضية .	0.63
9	توجد لائحة لتشجيع البحث العلمي والتفكير الابتكاري	0.72
10	إدارة الأندية لديها القدرة علي تبني أى مشكلة تواجه المستفيدين .	0.79

قيمة "ر" الجدولية عند درجة حرية 28 ومستوى $0.05 = 0.361$

يتضح من جدول (17) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات المقياس والدرجة الكلية للمقياس ، ويتضح أن جميع قيم معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05 ، مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي لمحور القيادة والابداع.

**جدول (18)**

معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات المقياس
والدرجة الكلية للمقياس (الكفاءة الذاتية والتعلم الذاتي)

ن = 30

م	العبارات	معامل الارتباط
1	يحرص العاملین على الارتقاء بالتحصيل العلمي والتنمية الذاتية للمعرفة والمهارات .	0.75
2	يحرص العاملین على اكتساب المهارات المعرفية بسرعة تتناسب مع احتياجات العمل داخل الاندية الرياضية	0.71
3	تتوفر أسس متجددة لتقويم أداء العاملین بالاندية الرياضية والنتائج التي يحققها وفقا لأسس علمية واضحة	0.73
4	تتوافر رؤية واضحة للعاملین بالاندية الرياضية تمكنهم من المفاضلة بين الأهداف ومجالات الأنشطة وبدائل العمل لتحقيق الأهداف المطلوبة	0.69
5	يتم تقييم العاملین على كافة الإدارات داخل الاندية الرياضية	0.74
6	يتم عمل مقارنات لقياس مستوى أداء العاملین على فترات زمنية معينة .	0.70
7	مشاركة العاملین في تقديم الاقتراحات والحلول البديلة بالاندية الرياضية	0.73
8	مشاركة العاملین في تقييم أداء الاندية الرياضية .	0.71
9	يتم إجراء التحليل لمستوى الإداء الوظيفي للخدمات المقدمة للمستفيدين من خدمات النادي	0.74
10	توجد رؤية واضحة للترقية للعاملین بالاندية وتعليم القدرات ذات الكفاءة العالية.	0.78

قيمة "ر" الجدولية عند درجة حرية 28 ومستوى $0.05 = 0.361$

يتضح من جدول (18) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات المقياس والدرجة الكلية للمقياس ، ويتضح أن جميع قيم معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05 ، مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي لمحور الكفاءة الذاتية والتعلم الذاتي.



جدول (19)

معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات المقياس
والدرجة الكلية للمقياس (الإتصال وإِتخاذ القرار)

ن = 30

م	العبارات	معامل الارتباط
1	تشجيع روح العمل الجماعي والتعاون على كافة المستويات الإدارية يساعد على اتخاذ القرارات الصائبة .	0.72
2	يوجد اتصال وحوار ايجابي بين العاملين والمستفيدين من الاندية الرياضية لاتخاذ القرارات المناسبة للنهوض بالخدمات المقدمة من الاندية الرياضية .	0.75
3	يؤثر اتخاذ القرارات الغير مناسبة بشكل سلبي على العاملين والمستفيدين من الاندية الرياضية .	0.71
4	تتوفر علاقات إنسانية بين العاملين والمستفيدين من الاندية الرياضية في المناسبات الخاصة.	0.73
5	توجد لدى العاملين القدرة على فهم حاجات المستفيدين والحرص على تجاوز توقعاتهم	0.75
6	مشاركة المستفيدين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالخدمات المقدمة لهم .	0.68
7	يتم اتخاذ القرارات المتعلقة بالمستفيدين بعد التشاور معهم واخذ الرأي المناسب.	0.71
8	تكفي الموارد المتاحة لتغطية نفقات الاندية الرياضية .	0.71
9	توجد اتصالات وعلاقات مستمرة بين العاملين والمستفيدين بالأندية الرياضية	0.74
10	يتوفر لدى الأندية الرياضية قاعدة عريضة من المعلومات والبيانات اللازمة عن الأنشطة والمستفيدين	0.68

قيمة "ر" الجدولية عند درجة حرية 28 ومستوى $0.05 = 0.361$

يتضح من جدول (19) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات المقياس والدرجة الكلية للمقياس ، ويتضح أن جميع قيم معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05 ، مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي لمحور الإتصال وإِتخاذ القرار .

ج - قام الباحثون بحساب معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد والدرجة الكلية للمقياس وذلك بتطبيقه على عينة الدراسة الاستطلاعية التي قوامها (30) مديراً من (مدير نادي - مدير نشاط رياضي مديرين فنيين - مدرين إداريين) بالأندية الرياضية بمحافظة الشرقية ومن غير العينة الأساسية للبحث ، وجدول (20) يوضح ذلك .

جدول (20)

معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور من محاور المقياس والدرجة الكلية للمقياس ككل ن = 30

م	الأبعاد	معامل الارتباط
1	السياسات والإستراتيجيات	0.91
2	الموارد البشرية	0.89
3	القيادة والإبداع	0.87
4	الاتصال واتخاذ القرار	0.78
5	الكفاءة الوظيفية والتعليم الذاتي	0.86

قيمة "ر" الجدولية عند درجة حرية 28 ومستوى 0.05 = 0.361

يتضح من جدول (20) معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور والدرجة الكلية للمقياس ، ويتضح أن

جميع قيم معاملات الارتباط دالة

ثبات مقياس "دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز ببعض الاندية الرياضية بمحافظة الشرقية".

أ- ثبات المقياس باستخدام التجزئة النصفية .

قام الباحثون باستخدام طريقة التجزئة النصفية عن طريق إيجاد معاملات الارتباط بين العبارات الفردية

والعبارات الزوجية لمحاور المقياس ، حيث تم تطبيق المقياس على عينة الدراسة الاستطلاعية التي قوامها (30)

مديراً بالاندية الرياضية بمحافظة الشرقية ومن غير العينة الأساسية للبحث ، وجدول (21) يوضح ذلك

جدول (21)

ن = 30

معاملات الارتباط بين العبارات الفردية والعبارات الزوجية لمحاور المقياس

م	الأبعاد	العبارات الفردية		العبارات الزوجية	
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
1	السياسات والإستراتيجيات	2.12	9.60	1.64	9.53
2	الموارد البشرية	2.26	12.53	1.53	12.30
3	القيادة والإبداع	1.61	10.93	2.18	11.10
4	الاتصال واتخاذ القرار	1.97	9.30	2.07	9.50
5	الكفاءة الوظيفية والتعليم الذاتي	1.14	12.50	1.39	11.03

قيمة "ر" الجدولية عند درجة حرية 28 ومستوى 0.05 = 0.361

يتضح من جدول (21) معاملات الارتباط بين العبارات الفردية والعبارات الزوجية لمحاور المقياس ، ويتضح أن جميع قيم معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05 ، مما يشير إلى ثبات المقياس .

ب- ثبات مقياس "دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز ببعض الأندية الرياضية بمحافظة الشرقية".

قام الباحثون باستخدام معامل ألفا كرونباخ لإيجاد محاور المقياس عن طريق إيجاد معاملات الارتباط بين الأجزاء المتعددة لمحاور المقياس ، جدول (22) يوضح ذلك .

جدول (22)

معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد المقياس

م	المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
1	السياسات والاستراتيجيات	10	0.90
2	الموارد البشرية	10	0.89
3	القيادة والإبداع	10	0.86
4	الاتصال واتخاذ القرار	10	0.92
5	الكفاءة الوظيفية والتعليم الذاتي	10	0.91

* دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05

يتضح من جدول (22) قيم معاملات ألفا كرونباخ لمحاور مقياس "دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز ببعض الأندية الرياضية بمحافظة الشرقية" ، ويتضح أن جميع قيم المعاملات دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05 وذو معامل ثبات عالي ، مما يشير إلى ثبات محاور المقياس .

التجربة الإستطلاعية :

قام الباحثون بإجراء الدراسة الإستطلاعية يوم السبت الموافق 2023/10/7م الي يوم الخميس الموافق 2023/10/12م على عينة إستطلاعية قوامها (30) مديراً من (مدير نادي - مدير نشاط رياضي مديرين فنيين - مدرين إداريين) بالأندية الرياضية بمحافظة الشرقية من مجتمع البحث وخارج العينة الأساسية وكان الهدف :-

- تحديد الصعوبات التي قد تقابل الباحثة أثناء تطبيق أدوات جمع البيانات .
- التعرف على مدى فهم عينة لعبارات أبعاد المقياس المستخدم .
- إختيار المكان المناسب لإجراء عينة البحث لإجاباتهم على المقياس المستخدم .
- حساب المعاملات العلمية (الصدق - الثبات) للمقياس قيد البحث .



الدراسة الأساسية :

بعد أن تأكد الباحثون من صدق وثبات المقياس المستخدم قيد البحث , قام الباحثون بتطبيقهما على العينة الأساسية يوم السبت الموافق 2023/10/14م الي يوم الخميس 2023/11/16م , وبعد ذلك تم جمع البيانات وتوزيعها فى استمارات خاصة تمهيداً لتطبيق المعالجات الإحصائية .
المعالجات الإحصائية .

قام الباحثون بعد جمع وتسجيل البيانات الخاصة بالبحث بإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة لتحقيق الأهداف والإجابة علي تساؤلات البحث باستخدام القوانين الإحصائية وكذلك الحاسب الآلي باستخدام البرنامج الإحصائي "SPSS" وتم حساب ما يلي :
عرض ومناقشة النتائج .

Mean.

المتوسط الحسابي .

Standard Deviation.

الانحراف المعياري .

Correlation (person)

معامل الارتباط البسيط (بيرسون) .

Cronbachs Alpha

معامل الفا كرو نباخ .

Chi - Square

اختبار دلالة الفروق " كا²" .

Percentage.

النسبة المئوية .

أولاً: عرض النتائج :

جدول (23)

التكرارات والنسب المئوية والوزن النسبي والأهمية النسبية ومربع كا²
لآراء العينة بالنسبة لعبارات المحور الأول (السياسات والإستراتيجيات)

ن = 100

قيمة كا ²	الأهمية النسبية	الوزن النسبي	لا		إلى حد ما		نعم		رقم العبارة
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
14.18	65.67	197	26.00	26	51.00	51	23.00	23	1
28.34	53.00	159	58.00	58	25.00	25	17.00	17	2
39.98	68.33	205	16.00	16	63.00	63	21.00	21	3
51.38	68.33	205	14.00	14	76.00	67	19.00	19	4
23.66	68.67	206	19.00	19	56.00	56	25.00	25	5
25.58	54.00	162	57.00	57	24.00	24	19.00	19	6
70.83	67.00	201	13.00	13	73.00	73	14.00	14	7
57.27	84.67	254	15.00	15	16.00	16	69.00	69	8
42.56	68.00	204	16.00	16	64.00	64	20.00	20	9
28.34	64.00	192	25.00	25	58.00	58	17.00	17	10



قيمة كا² الحرجة عند درجات حرية (2) ومستوي دلالة (0.05) = 5.99

يتضح من نتائج جدول (23) قيمة كا² المحسوبة لاستجابات أفراد عينة البحث لعبارات المحور الأول (السياسات والإستراتيجيات) وهي عبارات جميعها دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) حيث تراوحت قيمة كا² المحسوبة بين (14.18 : 70.83) ، كما تراوحت النسبة المئوية للاستجابة بـ (نعم) ما بين (14.00% : 69.00%) ، وتراوحت النسبة المئوية للاستجابة بـ (إلى حد ما) ما بين (16.00% : 73.00%) ، وتراوحت النسبة المئوية للاستجابة بـ (لا) ما بين (13.00% : 58.00%) ، كما تراوحت الأهمية النسبية لآراء عينة البحث في عبارات المحور ما بين (53.00% : 84.67%) .

جدول (24)

التكرارات والنسب المئوية والوزن النسبي والأهمية النسبية ومربع كا²

لآراء العينة بالنسبة لعبارات المحور الثانى (الموارد البشرية)

ن = 100

قيمة كا ²	الأهمية النسبية	الوزن النسبي	لا		إلى حد ما		نعم		رقم العبارة
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
45.26	83.00	249	16.00	16	19.00	19	65.00	65	1
52.23	63.67	191	21.00	21	67.00	67	12.00	12	2
40.82	83.00	249	14.00	14	23.00	23	63.00	63	3
20.72	63.33	190	28.00	28	54.00	54	18.00	18	4
27.44	79.33	238	20.00	20	22.00	22	58.00	58	5
35.66	82.00	246	15.00	15	24.00	24	61.00	61	6
13.46	69.33	208	21.00	21	50.00	50	29.00	29	7
27.62	65.33	196	23.00	23	58.00	58	19.00	19	8
25.34	80.33	241	12.00	12	35.00	35	53.00	53	9
24.62	70.00	210	17.00	17	56.00	56	27.00	27	10

قيمة كا² الحرجة عند درجات حرية (2) ومستوي دلالة (0.05) = 5.99

يتضح من نتائج جدول (24) قيمة كا² المحسوبة لاستجابات أفراد عينة البحث لعبارات المحور الثانى (الموارد البشرية) وهي عبارات جميعها دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) حيث تراوحت قيمة كا² المحسوبة بين (13.46 : 52.23) ، كما تراوحت النسبة المئوية للاستجابة بـ (نعم) ما بين (12.00% : 65.00%) ، وتراوحت النسبة المئوية للاستجابة بـ (إلى حد ما) ما بين (19.00% : 67.00%) ، وتراوحت النسبة المئوية

للاستجابة ب (لا) ما بين (12.00% : 28.00%) ، كما تراوحت الأهمية النسبية لآراء عينة البحث في عبارات المحور ما بين (63.33% : 83.00%) .

جدول (25)

التكرارات والنسب المئوية والوزن النسبي والأهمية النسبية ومربع كا²

لآراء العينة بالنسبة لعبارات المحور الثالث (القيادة والإبداع)

ن = 100

رقم العبارة	نعم		لا		إلى حد ما		نعم		قيمة كا ²
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
1	16.00	16	23.00	23	61.00	61	16.00	16	35.18
2	71.00	71	12.00	12	17.00	17	71.00	71	64.23
3	24.00	24	19.00	19	57.00	57	24.00	24	25.58
4	63.00	63	15.00	15	22.00	22	63.00	63	40.34
5	28.00	28	23.00	23	49.00	49	28.00	28	11.42
6	53.00	53	21.00	21	26.00	26	53.00	53	17.78
7	70.00	70	13.00	13	17.00	17	70.00	70	60.75
8	67.00	67	11.00	11	22.00	22	67.00	67	52.82
9	69.00	69	15.00	15	16.00	16	69.00	69	57.27
10	21.00	21	16.00	16	63.00	63	21.00	21	39.98

قيمة كا² الحرجة عند درجات حرية (2) ومستوي دلالة (0.05) = 5.99

يتضح من نتائج جدول (25) قيمة كا² المحسوبة لاستجابات أفراد عينة البحث لعبارات المحور الثالث (القيادة والإبداع) وهي عبارات جميعها دالة إحصائية عند مستوي دلالة (0.05) حيث تراوحت قيمة كا² المحسوبة بين (11.42 : 64.23) ، كما تراوحت النسبة المئوية للاستجابة ب (نعم) ما بين (16.00% : 71.00%) ، وتراوحت النسبة المئوية للاستجابة ب (إلى حد ما) ما بين (16.00% : 63.00%) ، وتراوحت النسبة المئوية للاستجابة ب (لا) ما بين (11.00% : 23.00%) ، كما تراوحت الأهمية النسبية لآراء عينة البحث في عبارات المحور ما بين (64.33% : 86.33%) .

جدول (26)

التكرارات والنسب المئوية والوزن النسبي والأهمية النسبية ومربع كا²

ن = 100

لآراء العينة بالنسبة لعبارات المحور الرابع (الاتصال واتخاذ القرار)

رقم العبارة	نعم		لا		إلى حد ما		نعم		قيمة كا ²
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
1	59.00	59	14.00	14	27.00	27	59.00	59	32.18
2	61.00	61	16.00	16	23.00	23	61.00	61	35.18
3	19.00	19	49.00	49	32.00	32	19.00	19	13.58
4	14.00	14	67.00	67	19.00	19	14.00	14	51.38
5	23.00	23	51.00	51	26.00	26	23.00	23	14.18
6	56.00	56	13.00	13	31.00	31	56.00	56	27.98
7	62.00	62	14.00	14	24.00	24	62.00	62	38.48
8	25.00	25	17.00	17	58.00	58	25.00	25	28.34
9	58.00	58	13.00	13	29.00	29	58.00	58	31.22
10	54.00	54	19.00	19	27.00	27	54.00	54	20.18

قيمة كا² الحرجة عند درجات حرية (2) ومستوي دلالة (0.05) = 5.99

يتضح من نتائج جدول (26) قيمة كا² المحسوبة لاستجابات أفراد عينة البحث لعبارات المحور الرابع (الاتصال واتخاذ القرار) وهي عبارات جميعها دالة إحصائية عند مستوي دلالة (0.05) حيث تراوحت قيمة كا² المحسوبة بين (13.58 : 51.38) ، كما تراوحت النسبة المئوية للاستجابة بـ (نعم) ما بين (14.00% : 62.00%) ، وتراوحت النسبة المئوية للاستجابة بـ (إلى حد ما) ما بين (19.00% : 58.00%) ، وتراوحت النسبة المئوية للاستجابة بـ (لا) ما بين (13.00% : 67.00%) ، كما تراوحت الأهمية النسبية لآراء عينة البحث في عبارات المحور ما بين (49.00% : 82.67%) .



جدول (27)

التكرارات والنسب المئوية والوزن النسبي والأهمية النسبية ومربع كا²

لآراء العينة بالنسبة لعبارات المحور الخامس (الكفاءة الوظيفية والتعليم الذاتي)

ن = 100

قيمة كا ²	الأهمية النسبية	الوزن النسبي	لا		إلى حد ما		نعم		رقم العبارة
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
37.22	65.33	196	21.00	21	62.00	62	17.00	17	1
51.15	84.00	252	15.00	15	18.00	18	67.00	67	2
30.38	80.67	242	17.00	17	24.00	24	59.00	59	3
33.02	61.67	185	28.00	28	59.00	59	13.00	13	4
23.66	64.67	194	25.00	25	56.00	56	19.00	19	5
34.16	82.00	246	14.00	14	26.00	26	60.00	60	6
35.18	81.67	245	16.00	16	23.00	23	61.00	61	7
24.08	79.33	238	18.00	18	26.00	26	56.00	56	8
18.62	78.00	234	19.00	19	28.00	28	53.00	53	9
28.34	80.33	241	17.00	17	25.00	25	58.00	58	10

قيمة كا² الحرجة عند درجات حرية (2) ومستوي دلالة (0.05) = 5.99

يتضح من نتائج جدول (27) قيمة كا² المحسوبة لاستجابات أفراد عينة البحث لعبارات المحور الخامس (القدرة على مواجهة المشكلات) وهي عبارات جميعها دالة إحصائية عند مستوي دلالة (0.05) حيث تراوحت قيمة كا² المحسوبة بين (18.62 : 51.15) ، كما تراوحت النسبة المئوية للاستجابة بـ (نعم) ما بين (13.00% : 67.00%) ، وتراوحت النسبة المئوية للاستجابة بـ (إلى حد ما) ما بين (18.00% : 62.00%) ، وتراوحت النسبة المئوية للاستجابة بـ (لا) ما بين (14.00% : 28.00%) ، كما تراوحت الأهمية النسبية لآراء عينة البحث في عبارات المحور ما بين (61.67% : 84.00%) .

ثانيا مناقشة وتفسير النتائج :

مناقشة التساؤل الاول :

ماهو الواقع الحالي لإدارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز ببعض الاندية الرياضية بمحافظة الشرقية ؟
يتضح من نتائج جدول (23) قيمة كا² المحسوبة لاستجابات أفراد عينة البحث لعبارات المحور الأول (السياسات والإستراتيجيات) وهي عبارات جميعها دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) حيث تراوحت قيمة كا² المحسوبة بين (14.18 : 70.83) ، كما تراوحت النسبة المئوية للاستجابة بـ (نعم) ما بين (14.00% : 69.00%) ، وتراوحت النسبة المئوية للاستجابة بـ (إلى حد ما) ما بين (16.00% : 73.00%) ، وتراوحت النسبة المئوية للاستجابة بـ (لا) ما بين (13.00% : 58.00%) ، كما تراوحت الأهمية النسبية لآراء عينة البحث في عبارات المحور ما بين (53.00% : 84.67%) .

مما يشير إلى أن محتوى العبارات المذكورة فيما يتعلق بالمحور تعبر على أنه تتوفر بالأندية الرياضية خطة إستراتيجية معتمدة أو سياسة موثقة، كما تتوفر بالأندية الرياضية وحدة خاصة لشئون التخطيط والتطوير، توافر رؤية واضحة للعاملين تمكنهم من المفاضلة بين الأهداف وبدائل العمل لتحقيق أهداف الأندية الرياضية.
حيث يدل ذلك على قدرة إدارة الاندية الرياضية على توفير وسائل لتقويم أداء العاملين من خلال عقد الدورات التدريبية لهم ومتابعة الأداء من فترة لأخرى لتعديل أي قصور يطرأ على أداء العاملين والعمل على تطويره وتحسينه، كذلك عقد اجتماعات من قبل الإدارة العليا للعاملين للوقوف على مدي ما تحقق من الانجازات والنتائج، مما يؤدي إلى مواجهة التغيرات والتحديات المحيطة من حيث توفير وتلبية رغبات وتجاوز توقعات المستفيدين.
ومحتوي العبارات المذكورة فيما يتعلق بالمحور تعبر على أنه تتوفر بالأندية الرياضية خطة إستراتيجية معتمدة أو سياسة موثقة، كما تتوفر بالأندية الرياضية وحدة خاصة لشئون التخطيط والتطوير، توافر رؤية واضحة للعاملين تمكنهم من المفاضلة بين الأهداف وبدائل العمل لتحقيق أهداف الأندية الرياضية.

ويتم نشر وتطبيق السياسات والاستراتيجيات بصورة مستمرة ، كما تعمل إدارة الاندية على تقويم أداء العاملين من حين إلى آخر من حيث توفير مجموعة من الدورات التدريبية لهم لتحسين أدائهم حيث ينعكس الأداء الجيد على أداء جماعات العمل بالاجابية من حيث زيادة الخدمات المقدمة للمستفيدين وتوفير الاحتياجات المستقبلية لهم للتكيف مع المتغيرات المحيطة، كما انه ولا بد من عمل مراجعة دورية للسياسات والاستراتيجيات التي تهدف إلى

تحسين الأداء بحيث ينعكس هذا بشكل ايجابي على الخدمات المقدمة للمستفيدين مما يزيد من إقبال المستفيدين علي الخدمات المقدمة بالاندية الرياضية .

وهذا ما اتفقت معه دراسة كلا من إبراهيم حسن وآخرون (2020م) (1) , إيهاب خيري (2021م) (4) انه لابد من عمل مراجعة دورية للسياسات / الاستراتيجيات بالمؤسسة تهدف إلى التحسين، وأن يتم توضيح الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، وأن يتم التعرف على مدي تحققها من خلال أدوات القياس واليات المتابعة والتقييم، كما لابد أن تعتمد السياسات / الاستراتيجيات على الاحتياجات المستقبلية للمستفيدين، وانه لابد من نشر وتطبيق السياسات / الاستراتيجيات بشكل دائم ومستمر بالمؤسسة لكي تصل إلى مستوي التميز .

يتضح من نتائج جدول (24) قيمة كا² المحسوبة لاستجابات أفراد عينة البحث لعبارات المحور الثاني (الموارد البشرية) وهي عبارات جميعها دالة إحصائية عند مستوي دلالة (0.05) حيث تراوحت قيمة كا² المحسوبة بين (13.46 : 52.23) ، كما تراوحت النسبة المئوية للاستجابة بـ (نعم) ما بين (12.00% : 65.00%) ، وتراوحت النسبة المئوية للاستجابة بـ (إلى حد ما) ما بين (19.00% : 67.00%) ، وتراوحت النسبة المئوية للاستجابة بـ (لا) ما بين (12.00% : 28.00%) ، كما تراوحت الأهمية النسبية لآراء عينة البحث في عبارات المحور ما بين (63.33% : 83.00%) .

ومحتوي العبارات المذكورة فيما يتعلق بالمحور تعبر عن أنه يتمبطاقات وصف الوظائف التي توضح مهام الفرد والخبرات والخصائص الضرورية للأداء المتميز لتلك المهام لضمان فاعلية العمل بالاندية الرياضية، يتناسب مؤهل العاملين مع طبيعة العمل بالاندية الرياضية ، كما يتم التطوير والتخطيط والتحديث لرفع كفاءة الأداء واستثمار الطاقة الإبداعية للعاملين ، مما يدل على وجود جهود مستمرة من قبل إدارة الاندية الرياضية لرفع كفاءة أداء العاملين من خلال مشاركتهم في الدورات التدريبية وحضور الندوات والاجتماعات الخاصة بالعمل لاستثمار الطاقات الخلاقة الإبداعية التي تكمن بداخلهم وتوجيهها لخدمة العمل داخل الاندية.

وتري الباحثة في ضوء ما أسفرت عنه نتائج المحور أن هذا المحور يعبر علي انه لابد على إدارة الاندية الرياضية أن تضع أسس ومعايير محددة وواضحة لتقييم أداء العاملين للوقوف على أوجه القصور لديهم والعمل علي إصلاحها حتى لا ينعكس الأداء الغير مرضي علي المستفيدين بشكل سلبي، وهذا يتفق مع ما أوردته الدراسات السابقة من أهمية هذا المحور حيث أشارت دراسة " وليد رزق (2019م) (19) الذي توصل أيضا إلى نتائج ايجابية فيما يتعلق بالتركيز على الاكاديمين ضمن تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وحصول بعض العبارات على نسبة



متوسطة وتري الباحثة أن ذلك يرجع إلى شروط الاعتماد والجودة للبرامج التي تفرضها الهيئات الرياضية والأداء المتوسط في مراجعة الأداء للعاملين وتوفير الرعاية الخاصة لهم وتقديم الخدمات والتدريب اللازم لهم.

يتضح من نتائج جدول (25) قيمة كا² المحسوبة لاستجابات أفراد عينة البحث لعبارات المحور الثالث (القيادة والإبداع) وهي عبارات جميعها دالة إحصائية عند مستوي دلالة (0.05) حيث تراوحت قيمة كا² المحسوبة بين (11.42 : 64.23) ، كما تراوحت النسبة المئوية للاستجابة بـ (نعم) ما بين (16.00% : 71.00%) ، وتراوحت النسبة المئوية للاستجابة بـ (إلى حد ما) ما بين (16.00% : 63.00%) ، وتراوحت النسبة المئوية للاستجابة بـ (لا) ما بين (11.00% : 23.00%) ، كما تراوحت الأهمية النسبية لآراء عينة البحث في عبارات المحور ما بين (64.33% : 86.33%) .

ومحتوي العبارات المذكورة فيما يتعلق بالمحور تعبر عن أنه تهتم القيادة الإدارية الحالية باكتساب ولاء العاملين وتحفيزهم، كما تتبنى القيادة الإدارية الحالية برامج المسؤولية تجاه المستفيدين، كما تشجع القيادة الإدارية الحالية التحول إلى العمل الجماعي التعاوني المستمر.

مما يدل على وجود قدرة لدى إدارة الاندية الرياضية على توفير الاتصال الدائم بينها وبين جميع العاملين وكذلك بين العاملين وبعضهم، مما يدفع العاملين ويحفزهم علي التقاني في العمل حيث انه من أهم وسائل النجاح داخل الاندية هو توافر عملية اتصال ملائمة ومناسبة تعمل علي توفير قدر ملائم للتحول من العمل الفردي إلى العمل الجماعي الذي يؤدي بدوره إلى نجاح العملية الإدارية داخل الاندية، كما أن لدى إدارة الاندية القدرة علي تبني أي مشكلة تواجه المستفيدين من الخدمات المقدمة بالاندية حتى لا يحدث عزوف من قبل ويتم ذلك عن طريق وضع رؤية وتصور واضح أمام العاملين والمستفيدين يوضح الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها الاندية الرياضية.

وتري الباحثة في ضوء ما أسفرت عنه نتائج المحور أن اختيار القيادات يجب أن يتم بناء على أسس ومعايير واضحة مثل الكفاءة، الاقدمية المؤهل الخبرة)، فالقائد المتميز لا بد أن يتصف بسمات معينة منها القدرات الذهنية والقدرة العالية على التخاطب والتفاهم وبناء العلاقات الاجتماعية وقوة الشخصية وغير ذلك من مهارات مميزة ، كما يجب أن تحفز القيادة التفكير الابتكاري الخلاق في أداء الأعمال من خلال خلق بيئة تدعم التميز والإبداع

وهذا ما اتفقت معه دراسة **Rahman, Shams -ur&Bullock, Philep** فيليب همس بولك

(2005م) (21) حيث تعد فلسفة القيادة وإدارة المؤسسة محورا أساسيا لتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة، وتري الباحثة أن القيادة الإبداعية لها دور ايجابي وفاعل ضمن محاور إدارة التميز، حيث تلعب القيادة دور المحرك لمعظم



المحاور الأخرى وهذا ما اتفقت معه دراسة جولكن وفالبونا **Gjoligal , Valbona (2014م)** (20) في أن للقيادة الوزن الأكبر في تحقيق إدارة التميز على مستوي المحاور الأخرى.

يتضح من نتائج جدول (26) قيمة كا² المحسوبة لاستجابات أفراد عينة البحث لعبارات المحور الرابع (الاتصال واتخاذ القرار) وهي عبارات جميعها دالة إحصائية عند مستوي دلالة (0.05) حيث تراوحت قيمة كا² المحسوبة بين (13.58 : 51.38) ، كما تراوحت النسبة المئوية للاستجابة ب (نعم) ما بين (14.00% : 62.00%) ، وتراوحت النسبة المئوية للاستجابة ب (إلى حد ما) ما بين (19.00% : 58.00%) ، وتراوحت النسبة المئوية للاستجابة ب (لا) ما بين (13.00% : 67.00%) ، كما تراوحت الأهمية النسبية لآراء عينة البحث في عبارات المحور ما بين (49.00% : 82.67%) .

ومحتوي العبارات المذكورة فيما يتعلق بالمحور يعبر عن أنه يحرص العاملین على اكتساب المهارات المعرفية بسرعة تتناسب مع احتياجات العمل داخل الاندية الرياضية ، كما يحرص العاملین على الارتقاء بالتحصيل العلمي والتنمية الذاتية للمعرفة والمهارات، كما تتم مشاركة العاملین في تقديم الاقتراحات والحلول البديلة بالاندية الرياضية. مما يدل على وجود مبادرة من قبل العاملین على تنمية قدراتهم واكتساب المهارات والعمل على زيادة المحصلة المعرفية لديهم ويتم ذلك من خلال التحدث والتشاور مع الرؤساء ذوي الخبرات العالية في مجال العمل وأيضاً التشاور مع الزملاء في بعض المواقف التي تواجه سير العمل داخل الاندية الرياضية للوصول إلى التميز في الأداء مما ينعكس ذلك بشكل ايجابي على المستفيدين من حيث زيادة الخدمات المقدمة لهم وبالتالي زيادة إقبالهم على خدمات الاندية الرياضية.

وتري الباحثة في ضوء نتائج عبارات المحور على قدرة العاملین بالاندية الرياضية على التعلم الذاتي حيث يعتبر التعلم الذاتي من أهم أساليب التعلم التي تتيح توظيف مهارات العاملین بفاعلية عالية سلوكياً ومعرفياً ووجدانياً مما ينعكس بالإيجاب على عملهم بالاندية الرياضية من اجل تقديم خدمات أفضل للمستفيدين والتميز في العمل في اختيار البدائل في حالة وجود مشاكل ، لذا يجب أن تحرص الإدارة العليا على التقييم المستمر للعاملین على التعرف على الإيجابيات والسلبيات في العملية الإدارية وفقاً لأسس علمية واضحة . وهذا يتفق مع نتائج دراسة **عبداللطيف بخاري (2013م)** (9) يحرص العاملین أيضاً على الإرتقاء بالتحصيل العلمي والتنمية الذاتية للمعرفة والمهارات .

يتضح من نتائج جدول (27) قيمة كا² المحسوبة لاستجابات أفراد عينة البحث لعبارات المحور الخامس (القدرة على مواجهة المشكلات) وهي عبارات جميعها دالة إحصائية عند مستوي دلالة (0.05) حيث تراوحت قيمة كا² المحسوبة بين (18.62 : 51.15) ، كما تراوحت النسبة المئوية للاستجابة ب (نعم) ما بين (13.00% :



67.00%) ، وتراوحت النسبة المئوية للاستجابة ب (إلى حد ما) ما بين (18.00% : 62.00%) ، وتراوحت النسبة المئوية للاستجابة ب (لا) ما بين (14.00% : 28.00%) ، كما تراوحت الأهمية النسبية لآراء عينة البحث في عبارات المحور ما بين (61.67% : 84.00%) .

ومحتوي العبارات المذكورة فيما يتعلق بالمحور تعبر عن انه يؤثر اتخاذ القرارات الغير مناسبة بشكل سلبي على العاملين والمستفيدين من الاندية الرياضية يوجد اتصال وحوار ايجابي بين العاملين والمستفيدين من الاندية الرياضية لاتخاذ القرارات المناسبة للنهوض بالخدمات المقدمة من الاندية الرياضية، كما يتم توفير علاقات إنسانية بين العاملين والمستفيدين من الاندية الرياضية في المناسبات الخاصة .

وتري الباحثة في ضوء ما أسفرت عنه نتائج هذا المحور يجب تشجيع روح العمل الجماعي لدي العاملين بالاندية الرياضية، وان الهدف الأساسي هو تقديم أفضل خدمة للمستفيدين وذلك من خلال التعرف على أوجه القصور في الخدمات المقدمة لتلاشيها مستقبلاً ويجب ذلك من خلال أخذ رأي المستفيدين من خلال استمارات استطلاع الرأي أو مدي قابلية أولياء الأمور للخدمات المقدمة كما يجب أن يتم ذلك بصورة مستمرة حتى لا يتم التقصير وحدث نفس الأخطاء مرة أخرى حتى لا يتسبب ذلك في عزوف المستفيدين عن الخدمات المقدمة من الاندية الرياضية.

وكذلك هناك قرارات يتم اتخاذها من قبل الإدارة العليا بالاندية تؤثر بشكل سلبي علي أداء العاملين لذا يجب عدم اتخاذ أي قرار يتعلق بالعاملين إلا بعد التشاور معهم حوله وتوضيح الأسباب المقنعة لاتخاذ هذا القرار حتى لا يحدث تضارب في الآراء وبالتالي الإضرار بمصلحة العمل داخل الاندية، ويتفق ذلك مع ما توصلت إليه دراسة كلاً من أحمد السيد وأشرف عبدالمعز (2014م) (2) ، شيماء صلاح (2016م) (8) انه يجب تشجيع روح العمل الجماعي لدي العاملين، كما توجد لدي العاملين القدرة على فهم حاجات المستفيدين، كما انه لابد من مشاركة المستفيدين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالخدمات المقدمة لهم، لابد من توافر قنوات اتصال دائمة بين العاملين والمستفيدين بالاندية لكي تصل إدارتها إلى التميز .

الإستخلاصات والتوصيات

الإستخلاصات:

المحور الأول: السياسات / الاستراتيجيات

- نشر وتطبيق السياسات / الاستراتيجيات بشكل دائم ومستمر .
- وضع تصور للاحتياجات المستقبلية للمستفيدين .



- وضع وسائل مناسبة لتحقيق النتائج والانجازات المستقبلية.
- تتناسب السياسات الاستراتيجية مع المتغيرات البيئية المحيطة.
- توفير رؤية واضحة للعاملين للمفاضلة بين أهداف وبدائل العمل.

المحور الثاني: الموارد البشرية

- إعداد بطاقات وصف وظيفي لجميع العاملين.
- التطوير والتخطيط والتحديث لرفع كفاءة الأداء.
- تعيين العاملين الجدد وفق معايير محددة تتناسب مع طبيعة الوظيفة.
- إدارة الموارد البشرية بما يتوافق مع متطلبات الوصول لمستوى التميز .
- وضع معايير مقننة لتقييم أداء العاملين في ضوء الأهداف الموضوعية.

المحور الثالث: القيادة الإبداعية

- توفير وسائل الاتصال الملائمة لجميع العاملين بالأندية الرياضية.
- التحول إلى العمل الجماعي التعاوني المستمر .
- اكتساب الأداء ولاء العاملين وتحفيزهم.

المحور الرابع: الكفاءات الوظيفية والتعليم الذاتي

- الاهتمام بالتواصل الدائم مع المستفيدين وتقدير مدي الاحتياجات من خدمات الأندية الرياضية.
- يحرص العاملين على اكتساب المهارات المعرفية بسرعة تتناسب مع احتياجات العمل داخل الأندية الرياضية .
- تتوافر رؤية واضحة للعاملين بالأندية الرياضية تمكنهم من المفاضلة بين الأهداف ومجالات الأنشطة وبدائل العمل لتحقيق الأهداف المطلوبة

- توجد رؤية واضحة للترقية العاملين بالأندية وتعليم القدرات ذات الكفاءة العالية.
- يتم إجراء التحليل لمستوى الإداء الوظيفي للخدمات المقدمة للمستفيدين من خدمات النادي.

المحور الخامس الاتصال واتخاذ القرارات

- تشجيع روح العمل الجماعي والتعاون على كافة المستويات الإدارية يساعد على اتخاذ القرارات الصائبة
- يوجد اتصال وحوار ايجابي بين العاملين والمستفيدين من الأندية الرياضية لاتخاذ
- القرارات المناسبة للنهوض بالخدمات المقدمة من الأندية الرياضية .
- يؤثر اتخاذ القرارات الغير مناسبة بشكل سلبي على العاملين والمستفيدين من الأندية الرياضية.



- تتوفر علاقات إنسانية بين العاملين والمستفيدين من الأندية الرياضية في المناسبات الخاصة .
- يتوفر لدى الأندية الرياضية قاعدة عريضة من المعلومات والبيانات اللازمة عن الأنشطة والمستفيدين.
- توجد اتصالات وعلاقات مستمرة بين العاملين والمستفيدين بالأندية الرياضية

التوصيات:

1. وضع معايير محددة إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز للاستعانة بها داخل الأندية الرياضية والاسترشاد بها.
2. تشكيل فريق عمل داخل الأندية الرياضية إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز من أجل تطوير الأداء الوظيفي للعاملين بالأندية الرياضية .
3. منح جوائز مادية ومعنوية سنوية ضمن الحفل الختامي السنوي للأندية الرياضية حسب معايير الجودة الشاملة في تحقيق التميز .
4. الحرص على التواصل الدائم مع المستفيدين واستقصاء آرائهم باستمرار ومشاركتهم في عمليات تقييم الأندية الرياضية .
5. تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز ببعض الأندية الرياضية بمحافظة الشرقية.
6. عقد دورات تدريبية مستمرة ، وعقد حلقات نقاش، وورش عمل وندوات... (للعاملين في الأندية الرياضية بمحافظة الشرقية في مجال الجودة الشاملة .
7. استقطاب خبراء إدارة الجودة الشاملة للعمل بالأندية الرياضية بمحافظة الشرقية وإستخدام المعايير اللازمة لتحديد مستويات أداء العاملين وتنميتها إلى الدرجة المناسبة للبدء في برامج إدارة الجودة الشاملة لتحقيق التميز .

المراجع العربية:

1. إبراهيم حسن وآخرون (2020م): معوقات تطبيق معايير الجودة الشاملة لبعض الهيئات الشبابية والرياضية بمحافظة الوادي الجديد , مجلة الوادي الجديد لعلوم الرياضة , العدد (2) , كلية التربية الرياضية , جامعة الوادي الجديد.
2. أحمد السيد وأشرف عبدالمعز (2014م): محددات اختيار القيادات الادارية بالاندية الرياضية المصرية فى ضوء تطبيق معايير الجودة الشاملة , المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة , العدد (70) , كلية التربية الرياضية للبنين , جامعة حلوان .
3. الجريدة الرسمية (2017م): العدد 21 مكرر (ب) الصادر 31 مايو سنة 2017م .
4. إيهاب خيرى (2021م): الجودة الشاملة كمدخل لتعزيز الأداء المالي بالأندية الرياضية المصرية , المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة , العدد (93) , الجزء (3) , كلية التربية الرياضية للبنين , جامعة حلوان
5. حسن الشافعي(2003م): إدارة الجودة الشاملة , دار الوفاء للطباعة والنشر , الإسكندرية.
6. خضر كاظم حمود(2000م): إدار الجود الشاملة , دار الميسرة , عمان .



7. **ديمينغ روبرت هاغستروم(2009م):** اسس ومبادئ وتطبيقات ادارة الجودة الشاملة ترجمة : هند رشدي ، دار كنوز للنشر، القاهرة.
 8. **شيماء صلاح (2016م):** إدارة التميز كمدخل لتطوير الأداء بالأندية الرياضية , المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة , العدد(78) , الجزء (6) , كلية التربية الرياضية للبنين , جامعة حلوان .
 9. **عبد اللطيف بخاري (2013م):** الجودة الشاملة كمدخل لتطوير الأندية الرياضية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية , مجلة بحوث التربية الرياضية , المجلد (47) , العدد(91), كلية التربية الرياضية للبنين , جامعة الزقازيق .
 10. **علاء سيد قنديل (2010م):** معايير الجودة الشاملة فى العمليات الادارية بالادارة التعليمية , مؤسسة طبية للنشر والتوزيع , القاهرة .
 11. **على السلمي(2002م):** إدارة التميز نماذج وتقنيات الادارة فى عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع - القاهرة .
 12. **عمرو عقيلي وعمرو وصفي (2001م):** المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة , دار وائل , عمان
 13. **عيسى قعادة واعد عبدالله (2008م):** إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، الطبعة العربية، عمان، الاردن .
 14. **محفوظ أحمد (2005م):** إدارة الجودة الشاملة- (مفاهيم وتطبيقات) , وائل للنشر والتوزيع , الأردن .
 15. **محمد عبد الوهاب العزاوي (2005م):** ادارة الجودة الشاملة ، دار اليازودي العلمية للنشر، الأردن .
 16. **نبيل الصانع (2011م):** الإدارة مبادئ وأساسيات , عالم الكتاب الحديث , الأردن.
 17. **نعيم ابراهيم الظاهر (2011م):** الادارة الحديثة نظريات ومفاهيم ، عالم الكتب الحديث، الاردن .
 18. **وائل طلعت , حسام الدين هوارى (2017م):** جودة الخدمات بالأندية الرياضية والأكاديميات الرياضية الخاصة: دراسة مقارنة , مجلة جامعة مدينة السادات للتربية البدنية والرياضة , العدد (28) , كلية التربية الرياضية , جامعة مدينة السادات .
 19. **وليد رزق (2019م):** تقويم الأداء الإداري للأندية الرياضية بأسوان في ضوء معايير الجودة الشاملة , مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية , العدد (51) , الجزء (4) , كلية التربية الرياضية , جامعة أسبوط .
- ثانياً: المراجع الأجنبية:**
20. **Gjologaj , valbona (2014):** developing a sports club management competency model for albania : Adelphi study , ann arbor , united states .
 21. **Rahman,Shams -ur&Bullock, Philep (2005):** Soft TQM Hard TQM and Organizational Performance Relationships :an Empirical Investigation the International Journal of management science omega (33).
 22. **Smadi, Majed,S.&Al Khawaldeh, K. (2006):** the Adotion of Total Quality management in Dubai Manufacturing Firms, Jordan Journal of Business Administration, Vol.(2) No.(4).