



مقترح تصويري للممارسات الادارية بنادي الاسماعيلي باستخدام معايير الجودة الشاملة

هناء شبيب عبدالمقصود¹

احمد عبدالظهير محمود فرغلى²

محمود حسن محمود محمد³

¹ استاذ القياس والتقويم ووكيل الكلية لشئون الدراسات العليا والبحوث بكلية التربية الرياضية جامعة قناة السويس.

² مدرس بقسم الإدارة الرياضية كلية التربية الرياضية جامعة بورسعيد.

³ باحث بقسم الادارة الرياضي والترويج الرياضى بكلية التربية الرياضية جامعة قناة السويس.

المخلص:

يهدف البحث إلى التعرف على مستوى الممارسات الادارية بنادي الاسماعيلي في ضوء معايير الجودة الشاملة ووضع تصور مقترح للممارسات الادارية بنادي الاسماعيلي في ضوء معايير الجودة الشاملة ولقد استهدفت هذه العينة مدربين وموظفين واداريين النادي الاسماعيلي، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي. كما تم الاعتماد على الاستبيان للحصول على البيانات الأولية وذلك لاختبار فرضيات الدراسة والاجابة على تساؤلات الدراسة ووزعت عدد (111) استبيان على مدربين وموظفين واداريين النادي الاسماعيلي منهم (20) عينة استطلاعية و(91) عينة أساسية، وكانت أهم النتائج:

أن الممارسات الإدارية بجميع أبعادها (التخطيط - التنظيم - التوجيه - الرقابة) تؤثر بشكل إيجابي في بناء المؤسسة وعلى أداء المدربين والموظفين والاداريين بالنادي الاسماعيلي وأن نجاح الممارسات الادارية مرتبط بتحسين الجودة الشاملة باستمرار، وكانت أهم التوصيات ضرورة انشاء وتطوير الممارسات الادارية بالنادي وإجراء المزيد من الدراسات عن الممارسات الادارية في المؤسسات الرياضية المختلفة في ظل وجود معايير الجودة الشاملة.

الكلمات الأفتاحية: الممارسات الادارية، النادي الاسماعيلي، معايير الجودة الشاملة.

مقدمة البحث:-

تشكل فاعلية الممارسات القيادية والإدارية للعاملين بالنادي أساس الأداء الاداري المتميز، وتتعدد مداخل تحقيق تلك الغاية؛ فمنها ما يركز على تحسين بيئة العمل وأساليبه، أو استثمار نظم المعلومات والتكنولوجيا الحديثة في الأداء الإداري، أو الارتقاء بمهارات القادة وبناء قدرتهم على تحسين أداء ناديهم

وتعتبر القيادة جوهر العملية الإدارية، وتتبع أهميتها من كونها تقوم بدور مركزي في جميع جوانب العملية الإدارية فهي حجر الزاوية في نجاح تلك المؤسسات، كذلك بما تعنيه من تأثير في الآخرين وتوجيه لسلوكهم، من خلال قيم الحب والتعاون والتجديد (والمشاركة الإيجابية التي يجب أن يرسبها القائد في سلوكه القيادي). (19: 2)



كما تعد إدارة الجودة في العمل الرياضي متوقفة على مدى وعي المسؤولين بالمؤسسات الرياضية بفلسفة إدارة الجودة الشاملة والتي تعتبر من الفلسفات الإدارية الحديثة، فهي عبارة عن خطة عامة تشمل جميع مستويات الإدارة وتتادي بتطبيق الجودة وجعلها مسؤولية جميع العاملين، وتهدف إلى تحقيق التميز في جودة أداء المؤسسة من خلال الوفاء باحتياجات المستفيدين والعاملين. (276 :44))

لذا فهي عملية واسعة النطاق لتعزيز مزايا المؤسسات الرياضية تتضمن التحسين المستمر وتجاوز الأخطاء أثناء أداء العمل، أما في مجال العمل الرياضي فقد ذكر "حسن الشافعي" (2003م) بأن مفهوم إدارة الجودة الشاملة هو "تحقيق احتياجات (ورغبات وتوقعات المستفيد أو العميل في المؤسسات الرياضية والأنشطة الرياضية (لاعب - إداري - مدرب)". (19: 62) كما إنها تعني "التفوق أي تحقيق المستوى الرياضي أو الانجاز الرقمي المطلوب أو المستوى الإداري الفعال للمؤسسات الرياضية". وإن أداء الجودة بكفاءة يكون نتيجة الإعداد المهني والعلمي والفني للعاملين بالأنشطة في المؤسسات الرياضية المختلفة.

وتأخذ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية أشكال عده عند تواجد الموائمة مع المواصفات المرتبطة بكل نشاط أو بمجالات التربية البدنية والرياضية والقيام بأفضل ما يجب أن يكون في حدود الإمكانيات المتاحة لتحقيق أهداف الأنشطة (الرياضية، إضافة إلى أهمية تناسب تكلفة إعداد البطل أو النشاط بالنسبة للمراد تحقيقه. (15: 74)

حيث يرى الباحثون بان تطبيق إدارة الجودة الشاملة في النشاط الرياضي بالنادي الاسماعيلي يرتبط بعناصر متعددة ومجالات مختلفة لتحقيق التوازن بين المصالح الخاصة لأعضاء النادي الاسماعيلي من ناحية وبين المصلحة العامة من ناحية أخرى، وذلك بمرعاة تفاعل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والأخلاقية، وإقرار الحقوق والواجبات للعاملين فيها وإصدار القوانين المنظمة لعمل النشاط الرياضي بالنادي وفق قواعد تنفيذية وتنظيمية

كما ان تطبيق إدارة الجودة الشاملة في النشاط الرياضي بالنادي الاسماعيلي سوف يكون له تأثير كبير على تحسين مستوى الرياضة فيها وذلك بإظهار عوامل الجذب للشركات الراعية وتقديم مستوى معين من الخدمات الإعلامية وإصدار نشرات دورية تتضمن تحليلا للنواحي الرياضية والاقتصادية، وخلق فرص عمل جديدة لمنسوبيها وهذا بالإضافة إلى تحسين عملية ترويج الخدمات الرياضية لتلبية حاجات الجمهور ورغباتهم وإمكانياتهم واستمرارها في تحقيق الأرباح وفقا لمتطلبات السوق.

مشكلة البحث:

يرى الباحثون أن أهمية تلك الدراسة تظهر في جانبها التطبيقي، من خلال وضع تصور مقترح للممارسات الادارية بنادي الاسماعيلي في ضوء معايير الجودة الشاملة

إن بعض الأندية الجماهيرية ومنها النادي الاسماعيلي تواجه بعض المشكلات التي تعيق نموها وتطويرها وأداءها لرسالتها حيث أنها تواجه تقادم في نظم الإدارة وضعف أو انعدام التخطيط وعدم القدرة علي مواكبة مستحدثات العصر بسبب ضعف الموارد المالية.

حيث يعمل الباحثون علي ايجاد حلول لهذه المشكلات من خلال دراسة تطبيق أحد أساليب الإدارة (الجودة الشاملة) التي يرى الباحثون أنه يمكن من خلال تطبيقها المساهمة في تحسين الأداء الاداري بالأندية الجماهيرية ومنها النادي الاسماعيلي ويمكن



لهذا الاسلوب أيضاً تغيير الثقافة المؤسسية داخل النادي وجعلها أكثر انفتاحاً لتطبيق الأساليب الحديثة في الإدارة عامةً والإدارة الرياضية بصفه خاصه وصولاً لتمكين النادي من أداء رسالته بالشكل السليم الذي يسهم في تطوير المجتمع وتحديث الرياضة المصرية.

ونظراً إلى المعاناة الكبيرة التي يمر بها النادي الاسماعيلي من جراء الأزمات المالية نتيجة زيادة المخرجات على المدخلات على الرغم من توفر الدعم الحكومي إلا أن سوء التخطيط الإداري. ولضعف وجود الكوادر القادرة على التطوير الرياضي ولقلة وجود أبحاث علمية تساعد على حل هذه المشكلات الإدارية والمالية أثرت على الانخفاض في مستوى أداء أنشطة النادي وانعكس سلباً على هذه الأنشطة.

وهناك مبادئ عديدة لإدارة الجودة الشاملة والتي تساعد على تحقيق كل من الكفاءة والفاعلية عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة في العمل الإداري بالنادي الاسماعيلي إذ يتطلب التزام من الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية بها واتباع السلوك الصحيح للجودة من خلال العاملين في النشاط الرياضي بالنادي الاسماعيلي بجميع المستويات الإدارية الثلاثة.

أهمية البحث

- تتجلى أهمية الدراسة في أنها تلقي الضوء على مفهوم يتسم بالحدثة في توجهات العمل في الممارسات الإدارية بنادي الاسماعيلي الذي يعمل على الارتقاء بالمستوي الرياضي لتحقيق البطولات الرياضية.
- حاجة أنظمة الإدارة بنادي الاسماعيلي للأخذ بأساليب التحديث والتطوير الإداري للوصول إلى الطريق السليم لتصحيح مسيرة الممارسات الإدارية من خلال خلق مفاهيم جديدة يتم تطبيقها داخل النادي الاسماعيلي ومن أهم هذه المداخل إدارة الجودة الشاملة.
- تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الممارسات الإدارية بنادي الاسماعيلي، والتي يمكن من أن تؤدي أدوارها الى أن يقوم النادي بدوره الذي يتمناه المجتمع الاسماعيلي خاصه والمصري عامه للقدرة على التوجه الايجابي لتطوير وتحسين نوعية الاداء الاداري من خلال الاخذ بمعايير ادارة الجودة الشاملة.

أهداف البحث

- يهدف البحث الى التعرف على مستوى الممارسات الإدارية بنادي الاسماعيلي في ضوء معايير الجودة الشاملة.
- وضع تصور مقترح للممارسات الإدارية بنادي الاسماعيلي في ضوء معايير الجودة الشاملة.

فروض البحث

- (1) ما مستوى الممارسات الإدارية بنادي الاسماعيلي في ضوء معايير الجودة الشاملة؟
- (2) ما التصور المقترح للممارسات الإدارية بنادي الاسماعيلي في ضوء معايير الجودة الشاملة؟

إجراءات البحث:

استخدم الباحثون المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي بخطواته وإجراءاته وذلك لمناسبته لطبيعة البحث وتحقيقاً للأهداف، اشتمل مجتمع البحث جميع المدربين والموظفين (العاملين بالنادي) والاداريين (رؤساء واداري الأنشطة) في نادي الاسماعيلي والبالغ عددهم



(448) فرد ، قام الباحثون باختيار عينة البحث بالطريقة العمدية من المدربين والموظفين والاداريين بالنادي الإسماعيلي والبالغ عددهم (448) فرد ، وتم اختيار عدد (20) فرد لإجراء الدراسة الاستطلاعية من مجتمع البحث وخارج العينة الأساسية، وتم اختيار عينة البحث الأساسية (91) فرد من مجتمع البحث، وجدول (5) يوضح توصيف مجتمع وعينة البحث، وجدول (1) يوضح تصنيف عينة البحث:

جدول (1) تصنيف عينة البحث

م	العينة	مجتمع البحث		العينة الاستطلاعية		العينة الأساسية	
		العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية
1	المدربين	110	%24.55	2	%1.82	30	%27.27
2	الموظفين	280	%62.5	12	%4.29	50	%17.86
3	الاداريين	58	%12.94	6	%10.34	11	%18.97
	المجموع	448	%100	20	%4.46	91	%20.31

محاور البحث:-

جدول (2)

معاملات الارتباط بين محاور لتحديد الممارسات

ن=20

الادارية بنادي الاسماعيلي

المحور	الأول	الثاني	الثالث	الرابع	الخامس
الأول		*0.724	*0.635	*0.788	*0.662
الثاني			*0.611	*0.642	*0.742
الثالث				*0.719	*0.880
الرابع					*0.679
الخامس					

* قيمة "ر" الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 = 0.444



يتضح من جدول (17) أن قيم معاملات الارتباط دالة عند مستوى دلالة 0.05 مما يدل على وجود اتساق داخلي بين محاور استبيان تحديد الممارسات الادارية بنادي الاسماعيلي.

جدول (3)

معاملات الارتباط بين المجموع الكلى للمحاور والدرجة الكلية للاستبيان ن=30

عدد العبارات	المحور	معامل الارتباط
55	التخطيط	*0.742
28	التنظيم	*0.753
20	التوجيه	*0.710
24	الرقابة	*0.691
14	تحسين الجودة الشاملة باستمرار	*0.728

* قيمة "ر" الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 = 0.444

يتضح من جدول (18) وجود ارتباط بين مجموع المحور والدرجة الكلية للاستبيان مما يدل على إتساقها الداخلي ومن ثم صدق الاستبيان.

ثانياً: ثبات الاستبيان:

قام الباحثون بتطبيق الاستبيان على (20) المدربين، والموظفين والاداريين من افراد العينة الاستطلاعية ومن خارج عينة البحث الأساسية وحساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية ومحاور معاملات الارتباط بين العبارات الفردية والزوجية وحساب الثبات بطريقة معامل الفايرونباخ باستخدام برنامج Spss.

جدول (4)

معامل الارتباط ومعامل الفايرونباخ بين العبارات الفردية والزوجية

البيان	عدد العبارات	العبارات الفردية س ± ع	العبارات الزوجية س ± ع	معامل الارتباط بين الجزئيين	معامل الفا كرونباخ
الاستبيان	141	3.19	0.13	*0.72	*0.76

* قيمة "ر" الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 = 0.361

يتضح من جدول (19) معامل الارتباط بين العبارات الزوجية والعبارات الفردية التي بلغت (0.72)، وان قيمة معامل الفايرونباخ للاستبيان بلغت (0.76) وهذه القيمة دالة احصائياً الامر الذي يؤكد ان الاستبيان ذو معامل ثبات عالي.

وسائل وأدوات جمع البيانات:-

أدوات جمع البيانات:-

- المقابلة الشخصية.
- استبيان الممارسات الادارية في ضوء معايير الجودة الشاملة (إعداد الباحثون).



وسائل جمع البيانات:

جميع الدراسات السابقة التي تم عرضها حول الموضوع محل الدراسة وهو الممارسات الإدارية والجودة الشاملة، وهذا أيضا ما يتفق مع الدراسة الحالية، كما اتفقت هذه الدراسة مع أغلب الدراسات فيما يتعلق بحجم العينة، فقد كانت العينة في أغلب الدراسات صغيرة، واتفقت هذه الدراسة أيضاً مع أغلب الدراسات في الأداة المستخدمة على عينة الدراسة، حيث أن أغلب الدراسات استخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وهذا ما يتوافق مع الدراسة الحالية أيضاً، اختلفت الدراسة الحالية في نوع العينة، حيث ركزت هذه الدراسة على العاملين والمدربين والاداريين بالنادي الإسماعيلي في حين أن أغلب الدراسات المرجعية ركزت على الإداريين والعاملين بالمدارس.

من خلال الإطار المرجعي والدراسات المرجعية توصل الباحثون إلى الاستبيانات والاستمارات والتي من خلالها يمكن تحقيق أهداف البحث.

الإطار الزمني لتنفيذ للاستبيان:

قام الباحثون بأعداد وحدات البرنامج التعليمي المقترح باستخدام الكيب المبرمج من خلال خبرة

وتم تحديد عدد الوحدات التعليمية المقترحة للمجموعة التجريبية (8) وحدة تعليمية بواقع وحدة تعليمية أسبوعياً وذلك لمدة (8) أسبوع وزمن الوحدة التعليمية (90) دقيقة .

وقد راعى الباحثون عوامل الضبط التجريبي بين مجموعتي البحث التجريبية والضابطة في المتغيرات المتعلقة في تصميم الوحدات التعليمية حيث تم توحيد الزمن الكلي وزمن أجزاء الدرس ومحتوى الوحدات والامكانيات المادية والبشرية وكان الاختلاف الوحيد بين تنفيذ الوحدات التعليمية الخاصة بالمجموعتين هو أسلوب التدريس فقط ، والجدول التالي يوضح التوزيع الزمني للوحدات التعليمية.

الدراسة الإستطلاعية:

قام الباحثون بإجراء بالدراسة الاستطلاعية في الفترة من يوم السبت الموافق 2022/11/12م حتى يوم الخميس 2022/11/24م حيث تم توزيع الاستبيان بمعرفة الباحثون شخصياً وذلك بإجراء المقابلة الشخصية مع كل المدربين والموظفين والاداريين في النادي الاسماعيلي، وقد تم اختيارهم من المجتمع الأصلي ومن خارج عينة البحث الأساسية ولها الخصائص والشروط وبلغ عددهم (20) فرد، وقد اسفرت هذه الدراسة عن:

- التأكد من تقنين الاستبيان بإجراء المعاملات العلمية الصدق - الثبات.
- التأكد من مدي جدية صياغة العبارات مع توضيح الغامض منها في الاستبيان.
- التأكد على جدية افراد العينة في التعامل مع الاستبيان وذلك من خلال الوقوف على مدي التجاوب والفهم لمحتوي الاستبيان.

الدراسة الأساسية:

بعد التأكد من توازن كافة الشروط الادارية والعلمية. تم تطبيق الاستبيان علي العينة الأساسية في الفترة من 2022/11/26 وحتى 2022/12/8م (مرفق 9)، وأجرى الباحثون زيارات ميدانية مستمرة مع المدربين والموظفين والاداريين في نادي الاسماعيلي، وقام الباحثون بإجراء مقابلات افراد عينة البحث بشكل مباشر مما أتاح الفرصة لمتابعة العمل وشرح الاستبيان والتعريف به



والهدف منه، وبعد الانتهاء من تطبيق الاستبيان قام الباحثون بتفريغ البيانات في كشوف معدة لهذا الغرض تمهيدا لإجراء المعالجات الإحصائية

عرض النتائج ومناقشتها

• أولاً عرض النتائج:

جدول (5)

التكرارات والنسبة المئوية وقيمة كا2 والوزن النسبي وترتيب عبارات استجابات عينة البحث المختارة لعبارات المحور الأول (التخطيط) ن = 91

م	العبرة	نعم		لا		الى حد ما		غير معلوم		الوزن النسبي	الاهمية النسبية	قيمة كا2 المحسوبة	الترتيب
		تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%				
البعد الاول: الاهداف:													
1	هناك اهداف معلنه وموثقه للممارسات الادارية في النادي	51	56.04	10	10.99	30	32.97	0	0	294	80.77	*67.29	5
2	تنفق اهداف النادي مع الاهداف العامة للدولة	41	45.05	25	27.47	25	27.47	0	0	289	79.40	*37.84	6
3	يهدف النادي للحصول على البطولات المحلية	44	48.35	37	40.66	10	10.99	0	0	307	84.34	*58.67	3
4	يهدف النادي للحصول على البطولات الإقليمية (عربيه _ افرقيه)	49	53.85	32	35.16	10	10.99	0	0	312	85.71	*63.95	2
5	تتميز الاهداف الموضوعه بالوضوح	54	59.34	28	30.77	9	9.89	0	0	318	87.36	*75.20	1
6	تتميز الاهداف الموضوعه بقابليتها للتطبيق	42	46.15	15	16.48	29	31.87	5	5.49	276	75.82	*34.50	8
7	يتم وضع خطط بديله للنادي	52	57.14	14	15.38	25	27.47	0	0	300	82.42	*63.95	4



الترتيب	قيمة كا2 المحسوبة	الاهمية النسبية	الوزن النسبي	غير معلوم		الى حد ما		لا		نعم		العبارة	م
				%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار		
9	*30.54	75.55	275	0	0	32.97	30	31.87	29	35.16	32	هناك تسلسل منطقي للأهداف	8
10	*31.42	73.08	266	0	0	37.37	34	32.97	30	29.67	27	هناك خطه طويله المدى لتحقيق اهداف النادي	9
12	*42.41	70.05	255	0	0	38.46	35	42.86	39	18.68	17	تتناسب اهداف النادي مع امكانيات الأجهزة الإدارية والفنية	10
11	*31.86	72.80	265	0	0	38.46	35	31.87	29	29.67	27	يتم وضع الاهداف بطريقه علميه	11
13	*66.23	67.03	244	6.59	6	26.37	24	59.34	54	7.69	7	تتناسب الاهداف مع الامكانيات المادية	12
7	*34.05	76.92	280	0	0	32.97	30	26.37	24	40.66	37	تتناسب الاهداف مع الامكانيات البشرية	13

قيمة كا2 الجدولية عند مستوى $7.82=0.05$

* دال عند مستوى 0.05



تابع جدول (5)

التكرارات والنسبة المئوية وقيمة كا² والوزن النسبي وترتيب عبارات إستجابات عينة البحث المختارة لعبارات

المحور الأول (التخطيط) ن = 91

الترتيب	قيمة كا ² المحسوبة	الاهمية النسبية	الوزن النسبي	غير معلوم		الى حد ما		لا		نعم		العبرة	م
				نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار		
البعد الثاني: السياسات:													
9	*54.27	66.21	241	0	0	48.35	44	38.46	35	13.19	12	تسهم السياسات المتبعة في تحقيق اهداف النادي	1
4	*49.00	79.67	290	0	0	16.48	15	48.35	44	35.16	32	تتميز سياسات النادي بالمرونة	2
8	*33.09	72.80	265	9.89	9	34.07	31	10.99	10	45.05	41	يتم اقامه المؤتمرات والاجتماعات بصوره منتظمة	3
2	*131.11	90.66	330	6.59	6	0.00	0	17.58	16	75.82	69	يتم وضع توصيف وظيفي لجميع العاملين بالنادي	4
7	*31.42	74.18	270	0	0	32.97	30	37.36	34	29.67	27	هناك معايير موضوعة عند تعيين العاملين واعضاء الجهاز الاداري في النادي	5
6	*27.02	76.65	279	5.49	5	26.37	24	24.18	22	43.96	40	هناك نظام واضح للحوافز والمكافآت بالنادي	6
11	*20.87	64.56	235	10.99	10	43.95	40	20.88	19	24.18	22	تتميز السياسات الإدارية في النادي بالوضوح	7



الترتيب	قيمة كا2 المحسوبة	الاهمية النسبية	الوزن النسبي	غير معلوم		الى حد ما		لا		نعم		العبرة	م
				تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%		
1	*162.23	92.31	336	6	6.59	0	0.00	10	10.99	75	82.42	توجد بالسياسات الإدارية قوانين تنظم سير العمل بالنادي	8
3	*44.60	80.22	292	4	4.40	10	10.99	40	43.96	37	40.66	السياسات الموضوعة تؤدي الى تجنب الفوضى في انجاز العمل	9
5	*40.12	77.75	283	7	7.69	23	25.27	14	15.38	47	51.65	هناك اسس واضحة لتشكيل الاجهاز الاداري والفني للأنشطة الرياضية في النادي	10
9م	*54.28	66.21	241	0	0	44	48.35	35	38.46	12	13.19	تعمل السياسات الموضوعة على الاستخدام الامثل للعناصر البشرية والمادية	11

* دال عند مستوى 0.05

قيمة كا2 الجدولية عند مستوى 7.82=0.05

عرض النتائج ومناقشتها

- أولاً عرض النتائج:
- مناقشة التساؤل الاول:

والذي ينص على:

"ما مستوى الممارسات الادارية بنادي الاسماعيلي في ضوء معايير الجودة الشاملة؟"

- مناقشة المحور الاول (التخطيط):

اشارت نتائج هذا التساؤل إلى تحديد مستوى الممارسات الادارية بنادي الاسماعيلي في ضوء معايير الجودة الشاملة، كما يتضح في المناقشة التالية:



- يتضح من جدول (20) وجود فروق ذات دلالة احصائية حول استجابات جميع الموظفين والاداريين والمدربين عن البعد الاول (الاهداف) في المحور الاول (التخطيط)، حيث كانت قيمة كا² المحسوبة اكبر من قيمة كا² الجدولية، حيث تراوحت قيمة كا² ما بين (30.54: 75.20)، وتبين نتائج جدول (20) أن أعلي ثلاث عبارات حسب الوزن النسبي هي كما يلي:
- 1- في العبارة رقم (5) والتي تنص على "تتميز الاهداف الموضوعه بالوضوح" حيث بلغ الوزن النسبي (318) والاهمية النسبية (87.36%) مما يدل على وضوح اهداف عملية التخطيط داخل النادي الاسماعيلي.
 - 2- في العبارة رقم (4) والتي تنص على "يهدف النادي للحصول على البطولات الإقليمية (عربيه _ أفريقية)" حيث بلغ الوزن النسبي (312) والاهمية النسبية (85.71%) مما يدل على ان اهداف النادي الاسماعيلي واضحة وهي الحصول على البطولات العربية او الافريقية في جميع الرياضات داخل النادي.
 - 3- في العبارة رقم (3) والتي تنص على "يهدف النادي للحصول على البطولات المحلية" حيث بلغ الوزن النسبي (307) والاهمية النسبية (84.34%) مما يدل على وضوح عملية التخطيط ووضع اهداف يجب تحقيقها ومن هذه الاهداف ان لم تكن اهمها الحصول على البطولات المحلية (الدوري) في جميع الرياضات.
- ومن العرض السابق يتضح أن البعد الاول (الاهداف) في المحور الاول (التخطيط) بصفة عامة يميل بدرجة كبيرة إلى الموافقة (نعم) من قبل الموظفين والاداريين والمدربين العاملين داخل النادي الاسماعيلي افراد عينة البحث، حيث بلغ متوسط استجابات تكرارات الموافقة (نعم) (36.92) ومتوسط نسبة مئوية (40.57%)، وبالتالي وضوح الأهداف الموضوعه داخل محور التخطيط. وعلى الرغم من أخذ آراء العينة. تأكد الباحثون بوجود خطه مالية توضع كل عام وترسل الى مديرية الشباب والرياضية. ولكن للأسف هذه الخطط غير مفعلة بشكل كامل لأسباب كثيرة تحدث داخل النادي
- ويتضح من جدول (20) وجود فروق ذات دلالة احصائية حول استجابات جميع الموظفين والاداريين والمدربين عن البعد الثاني (السياسات) في المحور الاول (التخطيط)، حيث كانت قيمة كا² المحسوبة اكبر من قيمة كا² الجدولية، حيث تراوحت قيمة كا² ما بين (20.87: 162.23)، وتبين نتائج جدول (20) أن أعلي ثلاث عبارات حسب الوزن النسبي هي كما يلي:
- 1- في العبارة رقم (8) والتي تنص على "توجد بالسياسات الإدارية قوانين تنظم سير العمل بالنادي" حيث بلغ الوزن النسبي (336) والاهمية النسبية (92.31%) مما يدل على وجود قوانين تنظم سير العمل والتي تضمنها عملية التخطيط داخل النادي الاسماعيلي.
 - 2- في العبارة رقم (4) والتي تنص على "يتم وضع توصيف وظيفي لجميع العاملين بالنادي" حيث بلغ الوزن النسبي (330) والاهمية النسبية (90.66%) مما يدل على ان النادي الاسماعيلي يقوم بوضع توصيف وظيفي لجميع العاملين بالنادي وادوارهم داخل النادي.
 - 3- في العبارة رقم (9) والتي تنص على "السياسات الموضوعه تؤدي الى تجنب الفوضى في انجاز العمل" حيث بلغ الوزن النسبي (292) والاهمية النسبية (80.22%) مما يدل على وضع السياسات داخل النادي الاسماعيلي تؤدي الى تجنب الفوضى في انجاز العمل.
- ومن العرض السابق يتضح أن البعد الثاني (السياسات) في المحور الاول (التخطيط) بصفة عامة يميل بدرجة كبيرة إلى الموافقة (نعم) من قبل الموظفين والاداريين والمدربين العاملين داخل النادي الاسماعيلي افراد عينة البحث، حيث بلغ متوسط استجابات تكرارات الموافقة (نعم) (37.64) ومتوسط نسبة مئوية (41.36%)، وبالتالي وضوح السياسات الموضوعه داخل محور التخطيط.



-ومن خلال مقابلات الباحثون مع مدير شؤون عاملين النادي قد تبين وجود هيكل تنظيمي للنادي ولكن لا يتم عمل توصيف مفصل لهذا الهيكل

ويتضح من جدول (20) وجود فروق ذات دالة احصائية حول استجابات جميع الموظفين والاداريين والمدربين عن البعد الثالث (الإجراءات) في المحور الاول (التخطيط)، حيث كانت قيمة كا² المحسوبة اكبر من قيمة كا² الجدولية، حيث تراوحت قيمة كا² ما بين (12.43: 76.08)، وتبين نتائج جدول (20) أن أعلى ثلاث عبارات حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

1- في العبارة رقم (10) والتي تنص على "تتسم الاجراءات الموضوعه بالمرونة" حيث بلغ الوزن النسبي (318) والاهمية النسبية (87.36%) مما يدل على سهولة ومرونة الاجراءات الموضوعه والتي تضمنها عملية التخطيط داخل النادي الاسماعيلي.

2- في العبارة رقم (1) والتي تنص على "تتفق اجراءات الممارسات الإدارية بالنادي مع الاهداف" حيث بلغ الوزن النسبي (302) والاهمية النسبية (82.97%) مما يدل على اتفاق الاجراءات والممارسات الإدارية بالنادي مع الاهداف.

3- في العبارة رقم (5) والتي تنص على "هناك اجراءات واضحة وثابته يتم تطبيقها عند الاستغناء على اللاعبين بالنادي" حيث بلغ الوزن النسبي (296) والاهمية النسبية (81.32%) مما يدل على وضوح وثبات للإجراءات التي يتم تطبيقها عند الاستغناء على اللاعبين بالنادي.

4- وفي المركز الثالث مكرر العبارة رقم (6) والتي تنص على "هناك اجراءات واضحة وثابته يتم تطبيقها على احتراف اللاعبين" حيث بلغ الوزن النسبي (296) والاهمية النسبية (81.32%) مما يدل على وضوح وثبات للإجراءات التي يتم تطبيقها على احتراف اللاعبين.

ومن العرض السابق يتضح أن البعد الثالث (الاجراءات) في المحور الاول (التخطيط) بصفة عامة يميل بدرجة كبيرة إلى الموافقة (نعم) من قبل الموظفين والاداريين والمدربين العاملين داخل النادي الإسماعيلي افراد عينة البحث، حيث بلغ متوسط استجابات تكرارات الموافقة (نعم) (36.73) ومتوسط نسبة مئوية (40.36%)، وبالتالي وضوح الإجراءات الموضوعه داخل محور التخطيط. ويتضح من جدول (20) وجود فروق ذات دالة احصائية حول استجابات جميع الموظفين والاداريين والمدربين عن البعد الرابع (البرامج الزمنية) في المحور الاول (التخطيط)، حيث كانت قيمة كا² المحسوبة اكبر من قيمة كا² الجدولية، حيث تراوحت قيمة كا² ما بين (24.42: 91.20)، وتبين نتائج جدول (20) أن أعلى ثلاث عبارات حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

1- في العبارة رقم (7) والتي تنص على "هناك برامج زمنيته محدهه لاستخدام الملاعب والمنشآت" حيث بلغ الوزن النسبي (320) والاهمية النسبية (87.91%) مما يدل على وجود برامج محدهه لاستخدام الملاعب والمنشآت.

2- في العبارة رقم (8) والتي تنص على "يتم تحديد المسؤول عن تنفيذ البرامج" حيث بلغ الوزن النسبي (316) والاهمية النسبية (86.81%) مما يدل على ان التخطيط قام بتحديد المسؤول عن تنفيذ البرامج داخل النادي.

3- في العبارة رقم (6) والتي تنص على "توضع البرامج وقت الابتداء والانتهاه من تنفيذ الخطط" حيث بلغ الوزن النسبي (294) والاهمية النسبية (80.77%) مما يدل على التخطيط داخل النادي الاسماعيلي قام بوضع البرامج وتحديد وقت الابتداء والانتهاه من تنفيذ الخطط.

ومن العرض السابق يتضح أن البعد الرابع (البرامج الزمنية) في المحور الاول (التخطيط) بصفة عامة يميل بدرجة كبيرة إلى عدم الموافقة (لا) من قبل الموظفين والاداريين والمدربين العاملين داخل النادي الإسماعيلي افراد عينة البحث ولكن بنسبة ضئيلة جدا



عن الموافقة، حيث بلغ متوسط استجابات تكرارات عدم الموافقة (لا) (23.75) ومتوسط نسبة مئوية (35.99%)، وبالتالي عدم وضوح البرامج الزمنية الموضوعية داخل محور التخطيط.

ويتضح من جدول (20) وجود فروق ذات دلالة احصائية حول استجابات جميع الموظفين والاداريين والمدربين عن البعد الخامس (الميزانيات) في المحور الاول (التخطيط)، حيث كانت قيمة كا² المحسوبة اكبر من قيمة كا² الجدولية، حيث تراوحت قيمة كا² ما بين (24.42: 91.20)، وتبين نتائج جدول (20) أن أعلى ثلاث عبارات حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

1- في العبارة رقم (2) والتي تنص على "يتم الاسترشاد من الاعوام السابقة في اعداد الميزانيات الجديدة" حيث بلغ الوزن النسبي (309) والاهمية النسبية (84.89%) مما يدل على قيام ادارات التخطيط في الاسترشاد بالاعوام السابقة في اعداد الميزانيات الجديدة.

2- في العبارة رقم (9) والتي تنص على "تتضمن الميزانية مرتبات الجهاز الاداري والفني" حيث بلغ الوزن النسبي (297) والاهمية النسبية (81.59%) مما يدل على ان الميزانية المعدة لابد ان تحتوي على مرتبات الجهاز الاداري والفني او كيفية تغطية تكاليفهم.

3- في العبارة رقم (4) والتي تنص على "توزع الميزانية على فترات قصيره بما يسمح بسهولة متابعتها" حيث بلغ الوزن النسبي (292) والاهمية النسبية (80.22%) مما يدل على التخطيط داخل النادي الاسماعيلي قام بتحديد توزيع الميزانية على فترات قصيره بما يسمح بسهولة متابعتها وتقويمها إذا احتاجت الى أي تعديلات.

ومن العرض السابق يتضح أن البعد الخامس (الميزانيات) في المحور الاول (التخطيط) بصفة عامة يميل بدرجة كبيرة إلى عدم الموافقة (لا) من قبل الموظفين والاداريين والمدربين العاملين داخل النادي الإسماعيلي افراد عينة البحث ولكن بنسبة ضئيلة جدا عن الموافقة، حيث بلغ متوسط استجابات تكرارات عدم الموافقة (لا) (33.50) ومتوسط نسبة مئوية (36.50%)، وبالتالي عدم وضوح الميزانيات الموضوعية داخل محور التخطيط.

-وبالرغم من النسب المتفاوتة في آراء العينة حول عبارات الميزانية فقد وجد أن الميزانية يتم الاسترشاد بها من خلال الاعوام السابقة ويتم وضعها ولكن لا يتم الإعلان عنها وبسبب الاحوال التي يمر بها النادي فيتم وضع الميزانية على فترات قصيره ووضع بنود للحالات الطارئة لكي تتماشى مع أوضاع النادي.

ومن العرض السابق يتضح أن ابعاد المحور الاول (التخطيط) وهي البعد الأول (الأهداف) تميل الى الموافق، والبعد الثاني (السياسات) تميل الى الموافقة، والبعد الثالث (الإجراءات) يميل الى الموافقة، والبعد الرابع (البرامج الزمنية) يميل إلى عدم الموافقة، والبعد الخامس (الميزانيات) يميل الى عدم الموافقة، كما يتضح ان المحور الأول بصفة عامة يميل بدرجة كبيرة إلى الموافقة (نعم) من قبل الموظفين والاداريين والمدربين العاملين داخل النادي الإسماعيلي افراد عينة البحث، حيث بلغ متوسط استجابات تكرارات الموافقة (نعم) (35.62) ومتوسط نسبة مئوية (39.14%)، وبالتالي وضوح محور التخطيط وبالتالي وضوح الممارسات الادارية بنادي الاسماعيلي في ضوء معايير الجودة الشاملة في هذا المحور.

ومن خلال آراء العينة ومقابلات اداريين الأنشطة من قبل الباحثون قد تبين أن البرامج الزمنية غير معلنه لأنها غير ثابتة بسبب تغير مواعيد المسابقات اذن فجميع البرامج الزمنية تكون قصيرة المدى.

ويتفق الباحثون مع هذه النتيجة في ان التخطيط هو الوظيفة الأساسية للإدارة الرياضية، فهو يركز على مسارات العمل المستقبلية، ويحدد الأهداف التي يجب تحقيقها في المستقبل ويختار أفضل مسار للعمل لتحقيق الأهداف المحددة، فالتخطيط ينطوي على العديد من الأنشطة مثل التحليل واتخاذ قرار في الأمور الفنية والمالية وأمور الموارد البشرية والعناصر الأخرى



الضرورة لتنفيذ مسار العمل المحدد مسبقاً. كما يعد التخطيط في المؤسسات الرياضية ضرورة وليس ترفاً، لأنه يؤدي إلى رفع أداء المؤسسات الرياضية حاضراً ومستقبلاً وذلك إذا تم تطبيقه بشكل جيد؛ حيث يساعد تبني أسلوب التخطيط في تحقيق مجموعة من الفوائد من أهمها: تحديد خارطة طريق للمؤسسة، كما يساهم في زيادة قدرتها على مواجهة المنافسة الشديدة المحلية منها والدولية، ويمنحها إمكانية امتلاك ميزة تنافسية مستمرة، ويمكن المؤسسة من استخدام الموارد استخداماً فعالاً، كما يوفر فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية في العملية الأمر الذي يؤدي إلى تقليل المقاومة التي قد تحدث عند القيام بالتغيير، بالإضافة إلى أن ذلك يوفر تجانس الفكر والممارسات الإدارية لدى أعضاء مجلس ادارة النادي. وتتفق هذه النتيجة مع "مؤيد سعيد" (2000م) في ان التخطيط يهتم بتحديد المستقبل الأساسي للمنشأة، والأهداف العريضة التي وهو الأسلوب الذي تسعى إلى تحقيقها، ويتربط مع مفهوم الاستراتيجية تختاره الإدارة للاستفادة من الموارد المتاحة لها وتحقيق أفضل النتائج. (47: 120) كما تتفق هذه النتائج مع "سعد غالب" (2010م) في ان أصبح التخطيط وما ينبثق عنه من أهداف وتحويلها إلى برامج ومبادرات وخطط عمل، الأساس الذي تعتمد عليه المنظمات المعاصرة، نظراً لتسارع التغير الكمي والنوعي في الاعمال، وزيادة حدة المنافسة بين المنظمات وعدم الاستقرار في أوضاع السوق، والتغير التكنولوجي، وكونية الاعمال، والتحول من المجتمعات الصناعية إلى مجتمعات المعرفة. (23: 18) وتتفق هذه النتيجة ايضا مع "كمال درويش" (2009م) إلى أن "التخطيط يعد مرحلة التفكير في المستقبل والتنبؤ بالاحتياجات التي يتطلبها هذا المستقبل والظروف التي قد يواجهها وحتى يمكن تحديد ما يجب عمله والمسؤول عن هذا العمل والزمن الذي يستغرق في العمل، وذلك في ضوء حقائق مؤكدة وخبرات سابقة تكفل تحقيق الأهداف المقررة". (35: 43) وتتفق هذه النتيجة مع دراسة "هبة عبد الجابر" (2022م) (50) في اهمية محور التخطيط في متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الأندية الرياضية العراقية وانعكاسها على الأداء المتميز، وان محور التخطيط يعتبر من اهم متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الاندية العراقية. كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة "إيهاب خيرى" (2021م) (11) في اهمية محور التخطيط الجودة الشاملة كمدخل لتعزيز الأداء المالي بالأندية الرياضية المصرية، ضرورة توافر تخطيط مستقبلي للجودة والعمل على تنظيم ورش العمل والدورات الخاصة لنشر ثقافة الجودة الشاملة من خلال توضيح اهدافها واهميتها ومتطلباتها. في حين لا تتفق هذه النتائج مع دراسة "ابراهيم بكري" (2021م) (1) في ان هناك محاور أكثر اهمية من التخطيط من وجهة نظر الباحثون وهي واقع تطبيق نظام الجودة على بعض الاندية الرياضية، وواقع امتلاك الاداريين للمهارات الادارية ويرجع الباحثون عدم الاتفاق الى اختلاف الاهداف الخاصة بالدراسة.

- مناقشة المحور الثاني (التنظيم):

يتضح من جدول (21) وجود فروق ذات دلالة احصائية حول استجابات جميع الموظفين والاداريين والمدربين عن البعد الاول (الهيكل التنظيمي) في المحور الثاني (التنظيم)، حيث كانت قيمة كا² المحسوبة اكبر من قيمة كا² الجدولية، حيث تراوحت قيمة كا² ما بين (24.82: 174.27)، وتبين نتائج جدول (21) أن أعلى ثلاث عبارات حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

1- في العبارة رقم (1) والتي تنص على "يوجد هيكل تنظيمي واضح بالنادي" حيث بلغ الوزن النسبي (345) والاهمية النسبية (94.78%) مما يدل على وجود هيكل تنظيمي واضح بنادي الاسماعيلي.

2- في العبارة رقم (2) والتي تنص على "يحدد الهيكل التنظيمي مواقع اتخاذ وتنفيذ الممارسات الإدارية" حيث بلغ الوزن النسبي (329) والاهمية النسبية (90.38%) مما يدل على ان الهيكل التنظيمي يحدد مواقع اتخاذ وتنفيذ الممارسات الإدارية.



3- في العبارة رقم (4) والتي تنص على "لا يوجد تداخل بين المسؤوليات والسلطات بالهيكل التنظيمي" حيث بلغ الوزن النسبي (317) والاهمية النسبية (87.09%) مما يدل على وضوح المسؤوليات والسلطات ولا يوجد تداخل بينهم بالهيكل التنظيمي.

ومن العرض السابق يتضح أن البعد الاول (الهيكل التنظيمي) في المحور الثاني (التنظيم) بصفة عامة يميل بدرجة كبيرة إلى الموافقة (نعم) من قبل الموظفين والاداريين والمدرسين العاملين داخل النادي الإسماعيلي افراد عينة البحث، حيث بلغ متوسط استجابات تكرارات الموافقة (نعم) (52.43) ومتوسط نسبة مئوية (57.61%)، وبالتالي وضوح الهيكل التنظيمي الموضوع داخل محور التنظيم.

وقد تحقق الباحثون من وجود هيكل تنظيمي واضح بالنادي ومحدد لكل شخص مسؤولياته وسلطاته حتى لا تتداخل مع أفراد المنظومة. حيث يتم تعديل وتطوير الهيكل التنظيمي كل فترة حسب احتياجات النادي.

ويتضح من جدول (21) وجود فروق ذات دلالة احصائية حول استجابات جميع الموظفين والاداريين والمدرسين عن البعد الثاني (تحديد وتقسيم الأعمال) في المحور الثاني (التنظيم)، حيث كانت قيمة كا² المحسوبة اكبر من قيمة كا² الجدولية، حيث تراوحت قيمة كا² ما بين (52.52 : 162.23)، وتبين نتائج جدول (21) أن أعلى ثلاث عبارات حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

1- في العبارة رقم (1) والتي تنص على "هناك اختصاصات واضحة لكل فرد داخل الجهاز الاداري والفني في الانشطة الرياضية بالنادي" حيث بلغ الوزن النسبي (326) والاهمية النسبية (89.56%) مما يدل على وجود اختصاصات واضحة لكل فرد داخل الجهاز الاداري والفني في الانشطة الرياضية بنادي الاسماعيلي.

2- في العبارة رقم (3) والتي تنص على "لا يوجد تداخل بين الاعمال المكلف بها الافراد في الجهاز الاداري والفني" حيث بلغ الوزن النسبي (286) والاهمية النسبية (78.57%) مما يدل على عدم وجود تداخل بين الاعمال المكلف بها الافراد في الجهاز الاداري والفني.

3- في العبارة رقم (7) والتي تنص على "يتم تقسيم العمل بما يتناسب مع حجم وطبيعة العمل" حيث بلغ الوزن النسبي (274) والاهمية النسبية (75.27%) مما يدل على ان العمل يتم تقسيمه بما يتناسب مع حجم وطبيعة العمل داخل النادي الاسماعيلي. ومن العرض السابق يتضح أن البعد الثاني (تحديد وتقسيم الأعمال) في المحور الثاني (التنظيم) بصفة عامة يميل بدرجة كبيرة إلى الموافقة (نعم) من قبل الموظفين والاداريين والمدرسين العاملين داخل النادي الإسماعيلي افراد عينة البحث، حيث بلغ متوسط استجابات تكرارات الموافقة (نعم) (40.00) ومتوسط نسبة مئوية (45.05%)، وبالتالي وضوح الهيكل التنظيمي في محور التنظيم. ويتضح من جدول (21) وجود فروق ذات دلالة احصائية حول استجابات جميع الموظفين والاداريين والمدرسين عن البعد الثالث (تحديد المسؤوليات) في المحور الثاني (التنظيم)، حيث كانت قيمة كا² المحسوبة اكبر من قيمة كا² الجدولية، حيث تراوحت قيمة كا² ما بين (78.02 : 84.89)، وتبين نتائج جدول (21) أن أعلى ثلاث عبارات حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

1- في العبارة رقم (1) والتي تنص على "تتسم المسؤوليات بالوضوح لكل المستويات بالممارسات الإدارية" حيث بلغ الوزن النسبي (309) والاهمية النسبية (84.89%) مما يدل على ان اهم صفة من صفات المسؤولية هي الوضوح لكل المستويات بالممارسات الإدارية.

2- في العبارة رقم (3) والتي تنص على "هناك تحديد للمسؤوليات لجميع العاملين بالنادي" حيث بلغ الوزن النسبي (298) والاهمية النسبية (81.87%) مما يدل على أن هناك تحديد للمسؤوليات لجميع العاملين بالنادي.



- 3- في العبارة رقم (4) والتي تنص على "هناك محاسبه للمسؤولين في حالة التقصير" حيث بلغ الوزن النسبي (294) والاهمية النسبية (80.77%) مما يدل على ان هناك محاسبه للمسؤولين في حالة التقصير داخل النادي الاسماعيلي. ومن العرض السابق يتضح أن البعد الثالث (تحديد المسئوليات) في المحور الثاني (التنظيم) بصفة عامة يميل بدرجة كبيرة إلى الموافقة (نعم) من قبل الموظفين والاداريين والمدربين العاملين داخل النادي الإسمايلي افراد عينة البحث، حيث بلغ متوسط استجابات تكرارات الموافقة (نعم) (50.20) ومتوسط نسبة مئوية (55.16%)، وبالتالي وضوح تحديد المسئوليات في محور التنظيم.
- ويتضح من جدول (21) وجود فروق ذات دالة احصائية حول استجابات جميع الموظفين والاداريين والمدربين عن البعد الرابع (تحديد وتقسيم الأعمال) في المحور الثاني (التنظيم)، حيث كانت قيمة كا² المحسوبة اكبر من قيمة كا² الجدولية، حيث تراوحت قيمة كا² ما بين (40.82: 81.53)، وتبين نتائج جدول (21) أن أعلي ثلاث عبارات حسب الوزن النسبي هي كما يلي:
- 1- في العبارة رقم (4) والتي تنص على "تعد السلطة هي المصدر الاساسي في التصرف في اصدار الاوامر" حيث بلغ الوزن النسبي (306) والاهمية النسبية (84.06%) مما يدل على أن تعد السلطة هي المصدر الاساسي في التصرف في اصدار الاوامر داخل النادي الاسماعيلي.
- 2- في العبارة رقم (1) والتي تنص على "هناك سلطات محدده وواضحة للتعامل مع اداريين النادي" حيث بلغ الوزن النسبي (285) والاهمية النسبية (78.30%) مما يدل على أن هناك سلطات محدده وواضحة للتعامل مع اداريين نادي الاسماعيلي.
- 3- في العبارة رقم (3) والتي تنص على "تتناسب السلطات مع المهام المكلفين بها داخل النادي" حيث بلغ الوزن النسبي (270) والاهمية النسبية (74.18%) مما يدل على تناسب السلطات مع المهام المكلفين بها داخل النادي الاسماعيلي. ومن العرض السابق يتضح أن البعد الرابع (تحديد وتقسيم الأعمال) في المحور الثاني (التنظيم) بصفة عامة يميل بدرجة كبيرة إلى الموافقة (نعم) من قبل الموظفين والاداريين والمدربين العاملين داخل النادي الإسمايلي افراد عينة البحث، حيث بلغ متوسط استجابات تكرارات الموافقة (نعم) (39.50) ومتوسط نسبة مئوية (43.41%)، وبالتالي وضوح تحديد وتقسيم الأعمال في محور التنظيم.
- ويتضح من جدول (21) وجود فروق ذات دالة احصائية حول استجابات جميع الموظفين والاداريين والمدربين عن البعد الخامس (تحديد وتنسيق العلاقات) في المحور الثاني (التنظيم)، حيث كانت قيمة كا² المحسوبة اكبر من قيمة كا² الجدولية، حيث تراوحت قيمة كا² ما بين (38.27: 156.25)، وتبين نتائج جدول (19) أن أعلي ثلاث عبارات حسب الوزن النسبي هي كما يلي:
- 1- في العبارة رقم (1) والتي تنص على "هناك تعاون بين مجلس الإدارة ومدير النشاط الرياضي والجهاز الاداري بالفرق الرياضية لمتابعه تنفيذ القرارات والتعليمات" حيث بلغ الوزن النسبي (300) والاهمية النسبية (82.42%) مما يدل على أن هناك تعاون بين مجلس الإدارة ومدير النشاط الرياضي والجهاز الاداري بالفرق الرياضية لمتابعه تنفيذ القرارات والتعليمات.
- 2- في العبارة رقم (2) والتي تنص على "يوجد تنسيق بين مجلس الإدارة والجهاز الفني والاداري في تحديد احتياجات الفرق بالنشاط الرياضي" حيث بلغ الوزن النسبي (283) والاهمية النسبية (77.75%) مما يدل على أنه يوجد تنسيق بين مجلس الإدارة والجهاز الفني والاداري في تحديد احتياجات الفرق بالنشاط الرياضي.



3- في العبارة رقم (4) والتي تنص على "تحديد العلاقات بين الأجهزة يسهم في تحديد مسؤوليات الاشراف على تنفيذ الاعمال" حيث بلغ الوزن النسبي (242) والاهمية النسبية (66.48%) مما يدل على تحديد العلاقات بين الأجهزة يسهم في تحديد مسؤوليات الاشراف على تنفيذ الاعمال.

ومن العرض السابق يتضح أن البعد الخامس (تحديد وتقسيم الأعمال) في المحور الثاني (التنظيم) بصفة عامة يميل بدرجة كبيرة إلى حد ما من قبل الموظفين والاداريين والمدربين العاملين داخل النادي الإسماعيلي افراد عينة البحث، حيث بلغ متوسط استجابات تكرارات الى حد ما (44.75) ومتوسط نسبة مئوية (49.18%)، وبالتالي الى حد ما وضوح تحديد وتقسيم الأعمال في محور التنظيم.

ومن العرض السابق يتضح أن ابعاد المحور الثاني (التنظيم) وهي البعد الأول (الهيكل التنظيمي) تميل الى الموافق، والبعد الثاني (تحديد وتقسيم الأعمال) تميل الى الموافقة، والبعد الثالث (تحديد المسئوليات) يميل الى الموافقة، والبعد الرابع (تحديد وتقسيم الأعمال) يميل إلى الموافقة، والبعد الخامس (تحديد وتنسيق العلاقات) يميل الى حد ما، كما يتضح ان المحور الثاني (التنظيم) بصفة عامة يميل بدرجة كبيرة إلى الموافقة (نعم) من قبل الموظفين والاداريين والمدربين العاملين داخل النادي الإسماعيلي افراد عينة البحث، حيث بلغ متوسط استجابات تكرارات الموافقة (نعم) (43.93) ومتوسط نسبة مئوية (48.27%)، وبالتالي وضوح محور التنظيم وبالتالي وضوح الممارسات الادارية بنادي الاسماعيلي في ضوء معايير الجودة الشاملة في هذا المحور.

ويتفق الباحثون مع هذه النتيجة في ان التنظيم أحد اهم المفاهيم الهامة في الادارة المعاصرة، والتي يتأثر بها نجاح أو فشل الادارات الرياضية، ولكل ادارة رياضية ثقافتها التنظيمية الخاصة بها التي يلتزم بها العاملين في النادي، وتمثل بمجملها مجموعة المعايير التي تحدد ما هو مرغوب وما هو غير مرغوب من السلوك، وبالتالي، فإن الثقافة التنظيمية ميزة تنفرد بها النادي عن الاندية الأخرى. وتتفق هذه النتائج مع "النقشبندى والطبشة Naqshbandi & Tabche" (2018م) في ان التنظيم هي الاعتقاد الذي يمكن أن يوجه الموظفين في معرفة ما ينبغي القيام به وما لا ينبغي القيام به، بما في ذلك الممارسات والقيم والافتراضات المرتبطة بعملهم، وتبدأ القيم الأساسية للمؤسسة بقيادتها، وتتطور بعد ذلك إلى أسلوب قيادة، يتم قيادة المرؤوسين من خلالها، وعندما يتم تطوير سلوك وقيم ومعتقدات موحدة قوية، تظهر ثقافة تنظيمية قوية، وهذا من شأنه ضمان السلوك المتسق بين أعضاء المنظمة، والحد من النزاعات وتكوين بيئة عمل صحية للعاملين. (59: 157)

ويؤكد "مصباح جعفر" 2012 أن "التنظيم الجيد هو الذي يتمكن من دمج الموارد البشرية والمادية والمكانية والتنسيق فيما بينها وفق معايير مرتبة ومنتظمة للوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها ، وبالتالي فان التنظيم هو العملية التي سيتم من خلالها تحقيق متطلبات نجاح العنصر الأول وهو التخطيط ، فانه مهما كان التخطيط جيداً والخطة موضوعة بأسلوب مدروس وجيد إلا أنها لن تحقق أهدافها بدون أن يتم ترجمة ذلك عملياً على أرض الواقع عبر العنصر الثاني من عناصر الإدارة الرياضية والذي يعتبر كماً للعنصر الأول وهو التنظيم الرياضي". (43: 43) وتتفق هذه النتائج مع دراسة "ليلي درع" (2019م) (39) في اهمية محور التنظيم الاداري في شؤون الطلاب في الجامعات وانه ذو اهمية كبيرة في الإجراءات الإدارية التنظيمية وتعقدتها نظراً لطبيعة الهيكلة الإدارية التي تدار بها عمادة شؤون الطلاب. كما تتفق هذه النتائج ايضا مع دراسة "منار اسماعيل" (2016م) (45) في اهمية التنظيم وكذلك يجب اعادة هيكلة التنظيم الاداري للمؤسسات التعليمية في الاتجاهات الادارية الحديثة طبقا لمعايير الجودة الشاملة. في حين تختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة "إيهاب خيرى" (2021م) (11) في اهمية محور التنظيم حيث يري الباحثون ان هناك محاور اهم من التنظيم ومن الممكن ان تحتوي بداخلها على التنظيم.



- مناقشة المحور الثالث (التوجيه)

يتضح من جدول (22) وجود فروق ذات دلالة احصائية حول استجابات جميع الموظفين والاداريين والمدربين عن البعد الاول (القيادة) في المحور الثالث (التوجيه)، حيث كانت قيمة كا² المحسوبة اكبر من قيمة كا² الجدولية، حيث تراوحت قيمة كا² ما بين (34.60: 141.76)، وتبين نتائج جدول (22) أن أعلى ثلاث عبارات حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

1- في العبارة رقم (2) والتي تنص على "يتمتع مدير النشاط الرياضي بمهارات القيادة" حيث بلغ الوزن النسبي (339) والاهمية النسبية (93.13%) مما يدل على تمتع مدير النشاط الرياضي بمهارات القيادة بالنادي الاسماعيلي وبخاصة في ظل الازمات التي يتعرض لها النادي منذ فترة ليست بالبسيطة.

2- في العبارة رقم (1) والتي تنص على "يتمتع رئيس النادي بمهارات القيادة" حيث بلغ الوزن النسبي (329) والاهمية النسبية (90.38%) مما يدل على تمتع رئيس النادي بمهارات القيادة.

3- في العبارة رقم (3) والتي تنص على "يهتم القادة باشتراك الرؤوسيين في اصدار القرارات التي تتعلق بعملهم" حيث بلغ الوزن النسبي (316) والاهمية النسبية (86.81%) مما يدل على اهتمام القادة باشتراك الرؤوسيين في اصدار القرارات التي تتعلق بعملهم. ومن العرض السابق يتضح أن البعد الاول (القيادة) في المحور الثالث (التوجيه) بصفة عامة يميل بدرجة كبيرة إلى الموافقة (نعم) من قبل الموظفين والاداريين والمدربين العاملين داخل النادي الاسماعيلي افراد عينة البحث، حيث بلغ متوسط استجابات تكرارات الموافقة (نعم) (48.38) ومتوسط نسبة مئوية (53.16%)، وبالتالي وضوح القيادة داخل محور التوجيه.

يتضح من جدول (22) وجود فروق ذات دلالة احصائية حول استجابات جميع الموظفين والاداريين والمدربين عن البعد الثاني (الاتصال) في المحور الثالث (التوجيه)، حيث كانت قيمة كا² المحسوبة اكبر من قيمة كا² الجدولية، حيث تراوحت قيمة كا² ما بين (37.40: 61.31)، وتبين نتائج جدول (22) أن أعلى ثلاث عبارات حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

1- في العبارة رقم (2) والتي تنص على "هناك اتصال بين جميع المناصب الإدارية" حيث بلغ الوزن النسبي (295) والاهمية النسبية (81.04%) مما يدل على أن هناك اتصال بين جميع المناصب الإدارية.

2- في العبارة رقم (3) والتي تنص على "يتم استخدام وسائل الاتصال الحديثة داخل النادي" حيث بلغ الوزن النسبي (286) والاهمية النسبية (78.57%) مما يدل على أنه يتم استخدام وسائل الاتصال الحديثة داخل النادي.

3- في العبارة رقم (6) والتي تنص على "يُسمح للعاملين بعرض مشاكلهم ومناقشتهم والعمل على حلها" حيث بلغ الوزن النسبي (274) والاهمية النسبية (75.27%) مما يدل على اهتمام مجلس ادارة النادي بالسماح للعاملين بعرض مشاكلهم ومناقشتهم والعمل على حلها.

ومن العرض السابق يتضح أن البعد الثاني (الاتصال) في المحور الثالث (التوجيه) بصفة عامة يميل بدرجة كبيرة إلى (الي حد ما) من قبل الموظفين والاداريين والمدربين العاملين داخل النادي الاسماعيلي افراد عينة البحث، حيث بلغ متوسط استجابات تكرارات الى حد ما (37.83) ومتوسط نسبة مئوية (41.58%)، وبالتالي الى حد ما وضوح الاتصال داخل محور التوجيه. يتضح من جدول (22) وجود فروق ذات دلالة احصائية حول استجابات جميع الموظفين والاداريين والمدربين عن البعد الثالث (الدافعية) في المحور الثالث (التوجيه)، حيث كانت قيمة كا² المحسوبة اكبر من قيمة كا² الجدولية، حيث تراوحت قيمة كا² ما بين (37.57: 166.16)، وتبين نتائج جدول (22) أن أعلى ثلاث عبارات حسب الوزن النسبي هي كما يلي:



- 1- في العبارة رقم (3) والتي تنص على "هناك اساليب للعقاب في حالة التقصير" حيث بلغ الوزن النسبي (334) والاهمية النسبية (91.76%) مما يدل على أن هناك اساليب للعقاب في حالة التقصير وطبقا للوائح والقوانين المعمول بها في مديرية الشباب والرياضة.
- 2- في العبارة رقم (1) والتي تنص على "يتم مكافأة الاداريين في حالة تحقيق الفوز" حيث بلغ الوزن النسبي (301) والاهمية النسبية (82.69%) مما يدل على أنه يتم مكافأة الاداريين في حالة تحقيق الفوز.
- 3- في العبارة رقم (5) والتي تنص على "الحوافز والمكافآت كافية لتحفيز العاملين بالنادي لتحقيق النتائج المرجوة" حيث بلغ الوزن النسبي (266) والاهمية النسبية (73.08%) مما يدل على اهتمام مجلس ادارة النادي بتحديد حوافز والمكافآت كافيته لتحفيز العاملين بالنادي لتحقيق النتائج المرجوة. ومن العرض السابق يتضح أن البعد الثالث (الدافعية) في المحور الثالث (التوجيه) بصفة عامة يميل بدرجة كبيرة إلى الموافقة (نعم) من قبل الموظفين والاداريين والمدربين العاملين داخل النادي الإسماعيلي افراد عينة البحث، حيث بلغ متوسط استجابات تكرارات الموافقة (نعم) (36.50) ومتوسط نسبة مئوية (40.11%)، وبالتالي وضوح الدافعية داخل محور التوجيه. ومن العرض السابق يتضح أن ابعاد المحور الثالث (الدافعية) وهي البعد الاول (القيادة) تميل الى الموافق، والبعد الثاني (الاتصال) تميل الى حد ما، والبعد الثالث (الدافعية) يميل الى الموافقة، كما يتضح ان المحور الثالث (الدافعية) بصفة عامة يميل بدرجة كبيرة إلى الموافقة (نعم) من قبل الموظفين والاداريين والمدربين العاملين داخل النادي الإسماعيلي افراد عينة البحث، حيث بلغ متوسط استجابات تكرارات الموافقة (نعم) (41.35) ومتوسط نسبة مئوية (45.44%)، وبالتالي وضوح محور الاتصال وبالتالي وضوح الممارسات الادارية بنادي الاسماعيلي في ضوء معايير الجودة الشاملة في هذا المحور.
- ويتفق الباحثون مع هذه النتيجة في ان الدافعية لها دور مهم في مثابرة العاملين بالنادي الاسماعيلي على إنجاز العمل المكلفين به من الادارات المختلفة، فهي المحرك الأساسي لسلوك العاملين بالنادي لذا كان موضوع الدافعية وكيفية استثارة الرغبة الذاتية للعاملين نحو العمل محور اهتمام المدراء في المؤسسات الناجحة لتحسين مستوى أداء موظفيهم وإنجازهم للعمل بكفاءة وفعالية، ولتقليل معدل الدوران الوظيفي والتغيب عن العمل.
- ويتفق هذه النتيجة مع "أحمد دوقة" (2010م) في ان ارتباط تميز المؤسسة واستمرار نجاحها في ظل التغيرات التي يفرضها عالمنا المعاصر بجهود القائمين على ادارتها، كون الادارة في أي مؤسسة هي الطاقة المحركة لمختلف نشاطاتها، وتعد الإدارة الرياضية حقلا مستقلا لأعمال الفكر في موضوعات القيادة والأسلوب الاداري الناجح، وبهذا تتمكن من تحسين مردودها انطلاقا من قدرة القائد المدير على رفع مستوى الدافعية لدي فريق العمل الذي يقوده، فالفرد ذو الدافعية المرتفعة يتميز بالمثابرة والطموح وشدة الانهماك في اداء المهام على الوجه الاكمل. (5: 64) وتتفق هذه النتائج مع دراسة "عمر قشطه" (2018م) (33) في اهمية محور التوجيه والذي يساعد على إرشاد المرؤوسين أثناء تنفيذهم للأعمال بغية تحقيق أهداف الاندية الرياضية، لضمان سلامة تطبيق الخطط المرسومة وحسن استخدام العلاقات التنظيمية كالسلطة وهو العمل المستمر من قبل المدير، الذي يلزم تنفيذ الأهداف والأعمال، عن طريق قيادة حكيمة تستنير بآراء المنفذين الذين يكونون على صلة أوثق بالأعمال في ظل نظام محكم للاتصالات يربط بين مختلف الوظائف الإدارية للعاملين. كما تتفق هذه النتائج مع دراسة "هبه بسطاوي" (2013م) (49) في انه من الضروري وجود معلومات وعلاقات انسانية حيث ان التوجيه بهذا المعنى يتطلب معلومات تقدم للأفراد ثم التأكد من استخدام المرؤوسين لهذه المعلومات في أداء الأعمال وذلك من خلال الإشراف الأكاديمي أو الإداري، هذا بالإضافة إلى التعاون بين الرئيس، والمرؤوس، والعمل الجماعي والتشاور، وإقامة علاقات إنسانية، والإبداع ومعالجة الأخطاء وتقاديها من أجل تطوير الأداء



والارتقاء بمسئوليته، وترشيد الموارد والإمكانيات والطاقة المتاحة. في حين تختلف هذه النتائج مع نتائج دراسة مع "هبة عبد الجابر" (2022م) (50) في ان محور التوجيه لا يتم التعامل معه على انه محور مفرد ولكن يمكن ان يكون جزء من محاور اخري ويرجع الباحثون ذلك الى الهدف المراد الوصول اليه البحث.

- مناقشة المحور الرابع (الرقابة):

يتضح من جدول (23) وجود فروق ذات دلالة احصائية حول استجابات جميع الموظفين والاداريين والمدربين عن البعد الاول (المعايير الرقابية) في المحور الرابع (الرقابة)، حيث كانت قيمة كا² المحسوبة اكبر من قيمة كا² الجدولية، حيث تراوحت قيمة كا² ما بين (36.08: 77.57)، وتبين نتائج جدول (23) أن أعلى ثلاث عبارات حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

1- في العبارة رقم (9) والتي تنص على "يعتمد اسلوب الرقابة على التوجيه والارشاد" حيث بلغ الوزن النسبي (311) والاهمية النسبية (85.44%) مما يدل على ان اسلوب الرقابة يعتمد على التوجيه والارشاد.

2- في العبارة رقم (8) والتي تنص على "هناك رقابة على عمل الاداريين بالنادي" حيث بلغ الوزن النسبي (276) والاهمية النسبية (75.82%) مما يدل على أن هناك رقابة على عمل الاداريين بالنادي.

3- في العبارة رقم (2) والتي تنص على "تتضمن المعايير الرقابية جميع النواحي الإدارية والفنية والمالية" حيث بلغ الوزن النسبي (251) والاهمية النسبية (68.96%) مما يدل على تضمن المعايير الرقابية جميع النواحي الإدارية والفنية والمالية.

ومن العرض السابق يتضح أن البعد الاول (المعايير الرقابية) في المحور الرابع (الرقابة) بصفة عامة يميل بدرجة كبيرة إلى (الى حد ما) من قبل الموظفين والاداريين والمدربين العاملين داخل النادي الإسماعيلي افراد عينة البحث، حيث بلغ متوسط استجابات تكرارات الى حد ما (45.22) ومتوسط نسبة مئوية (49.70%)، وبالتالي وضوح القيادة داخل محور الرقابة.

ويتضح من جدول (23) وجود فروق ذات دلالة احصائية حول استجابات جميع الموظفين والاداريين والمدربين عن البعد الثاني (قياس الاداء) في المحور الرابع (الرقابة)، حيث كانت قيمة كا² المحسوبة اكبر من قيمة كا² الجدولية، حيث تراوحت قيمة كا² ما بين (28.08: 70.54)، وتبين نتائج جدول (23) أن أعلى ثلاث عبارات حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

1- في العبارة رقم (5) والتي تنص على "يعتمد قياس الاداء على الملاحظة والتقرير" حيث بلغ الوزن النسبي (311) والاهمية النسبية (85.44%) مما يدل على ان قياس الاداء يعتمد على الملاحظة والتقرير.

2- في العبارة رقم (2) والتي تنص على "تستخدم اجهزة الحاسب الآلي في انشاء قواعد بيانات تساعد على قياس الاداء" حيث بلغ الوزن النسبي (299) والاهمية النسبية (82.14%) مما يدل على استخدام اجهزة الحاسب الآلي في انشاء قواعد بيانات تساعد على قياس الاداء.

3- في العبارة رقم (3) وهي تأخذ الترتيب الثاني مكرر والتي تنص على "تستخدم التكنولوجيا في اعداد قواعد البيانات وقياس الاداء لتصحيح الانحرافات" حيث بلغ الوزن النسبي (299) والاهمية النسبية (82.14%) مما يدل على استخدام التكنولوجيا في اعداد قواعد البيانات وقياس الاداء لتصحيح الانحرافات.

4- في العبارة رقم (1) وهي تأخذ الترتيب الثاني مكرر والتي تنص على "هناك برامج واضحة لقياس اداء الممارسات الإدارية داخل النادي" حيث بلغ الوزن النسبي (288) والاهمية النسبية (79.12%) مما يدل على أن هناك برامج واضحة لقياس اداء الممارسات الإدارية داخل النادي. ومن العرض السابق يتضح أن البعد الثاني (قياس الاداء) في المحور الرابع (الرقابة) بصفة عامة يميل بدرجة كبيرة إلى عدم الموافقة (لا) من قبل الموظفين والاداريين والمدربين العاملين داخل



النادي الإسماعيلي افراد عينة البحث، حيث بلغ متوسط استجابات تكرارات عدم الموافقة (لا) (34.13) ومتوسط نسبة مئوية (37.50%)، وبالتالي عدم وجود قياس للأداء داخل محور الرقابة بالنادي الإسماعيلي.

يتضح من جدول (23) وجود فروق ذات دلالة احصائية حول استجابات جميع الموظفين والاداريين والمدربين عن البعد الثالث (تصحيح الانحرافات) في المحور الرابع (الرقابة)، حيث كانت قيمة كا² المحسوبة اكبر من قيمة كا² الجدولية، حيث تراوحت قيمة كا² ما بين (32.56: 55.86)، وتبين نتائج جدول (23) أن أعلى ثلاث عبارات حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

1- في العبارة رقم (6) والتي تنص على "يتم عقد اجتماعات لحل المشكلات وتصحيح الانحرافات داخل النادي" حيث بلغ الوزن النسبي (279) والاهمية النسبية (76.65%) مما يدل على ان أنه يتم عقد اجتماعات لحل المشكلات وتصحيح الانحرافات داخل نادي الاسماعيلي بصفة دورية.

2- في العبارة رقم (7) والتي تنص على "يتم الاستفادة من اوجه القصور في الاعوام السابقة لتصحيح الانحرافات" حيث بلغ الوزن النسبي (269) والاهمية النسبية (73.90%) مما يدل على أنه يتم الاستفادة من اوجه القصور في الاعوام السابقة لتصحيح الانحرافات.

3- في العبارة رقم (1) والتي تنص على "تقوم الإدارة بالوقوف على نقاط الضعف ومحاولة تصحيحها" حيث بلغ الوزن النسبي (260) والاهمية النسبية (71.43%) مما يدل على أنه تقوم الإدارة بالوقوف على نقاط الضعف ومحاولة تصحيحها. ومن العرض السابق يتضح أن البعد الثالث (تصحيح الانحرافات) في المحور الرابع (الرقابة) بصفة عامة يميل بدرجة كبيرة إلى (الى حد ما) من قبل الموظفين والاداريين والمدربين العاملين داخل النادي الإسماعيلي افراد عينة البحث، حيث بلغ متوسط استجابات تكرارات الى حد ما (38.43) ومتوسط نسبة مئوية (42.17%)، وبالتالي الى حد ما تصحيح الانحرافات داخل محور الرقابة بالنادي الاسماعيلي. ومن العرض السابق يتضح أن ابعاد المحور الرابع (الرقابة) وهي البعد الاول (المعايير الرقابية) تميل الى (الى حد ما)، والبعد الثاني (قياس الاداء) تميل الى عدم الموافقة (لا)، والبعد الثالث (تصحيح الانحرافات) يميل الى (الى حد ما)، كما يتضح ان المحور الرابع (الرقابة) بصفة عامة يميل بدرجة كبيرة إلى (الى حد ما) من قبل الموظفين والاداريين والمدربين العاملين داخل النادي الإسماعيلي افراد عينة البحث، حيث بلغ متوسط استجابات تكرارات (الى حد ما) (35.63) ومتوسط نسبة مئوية (39.13%)، وبالتالي الى حد ما وضوح محور الرقابة داخل النادي الاسماعيلي وبالتالي الى حد ما وضوح الممارسات الادارية بنادي الاسماعيلي في ضوء معايير الجودة الشاملة في هذا المحور. ويتفق الباحثون مع هذه النتيجة في ان الرقابة وهي العنصر الأخير من عناصر الإدارة الرياضية فهي العملية التي تهتم بمتابعة تحقيق جميع العناصر السابقة والتأكد من مدى أدائها وحسن تنفيذها، وذلك وفق معايير ومقاييس جودة الأداء والتنفيذ والتي صممت سابقاً للتأكد من سير تلك العمليات بما يخدم التجاه العام للمنظمة الرياضية وتحقيق أهدافها وفق خططها وسرعة معالجة الانحرافات في الأداء والتنفيذ وتصحيحها. وتتفق هذه النتيجة مع "أمل العبيدي" (2009م) أن "الرقابة هي مهمة إدارية مستمرة تهدف أساساً إلى تزويد مديري المشاريع والجهات المعنية الأساسية بمعلومات منتظمة ودلائل مبكرة على حدوث تقدم أو عدم حدوثه في إنجاز النتائج المنشودة. وتتبع المراقبة الأداء الفعلي مقابل ما كان مخططاً أو متوقفاً وذلك وفقاً لمعايير محددة مسبقاً. وهي تنطوي عموماً على جمع البيانات وتحليلها عن عمليات ونتائج المشاريع كما تنطوي على التوصية بتدابير تصحيحية". (10: 12)

وهذا ما أكده أيضاً "محمد طلبة" (2012م) إذ رأى أن "الرقابة يجب أن تكون إيجابية بدلاً من الرقابة السلبية التي تعتمد على تصيد الأخطاء، فالرقابة هي التأكد من أن الأعمال تمت وفقاً لما هو مخطط له، وأن الغاية الرئيسية من القيام بالعملية الرقابية هو



التأكد من الاستخدام الأمثل للموارد ولذا فالرقابة الفعلية عادة ما تصاحب الأداء الفعلي لاكتشاف أي اختلافات عن المعايير الموضوعية مقدماً". (41: 9 - 10)

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة "ابراهيم بكرى" (2021م) (1) في اهمية محور الرقابة عملية تستطيع إدارات الاندية الرياضية من خلالها تعرف مدى تطابق إجراءات التنفيذ وخطواته ووسائله مع الخطط الموضوعية من قبل ادارة الاندية، وعند اكتشاف انحرافات في التنفيذ أو ضعف في الأداء، أو أي سبب قد يؤثر على سير عمليات التنفيذ وتحقيق الأهداف، يمكن أن تقوم ادارة الاندية الرياضية باتخاذ التدابير اللازمة التي من شأنها التصحيح والتوجيه والإرشاد كما تتفق هذه النتيجة ايضا مع دراسة "وليد رزق" (2019م) (51) في اهمية محور الرقابة حيث اثبتت الدراسة ان هناك علاقة بمجالين مهمين من مجالات العمل في الاندية الرياضية، وهما المتابعة والتقييم، ومراقبة الانجاز والأداء، وعليه فهي تهتم بتنظيم الجهود الخاصة بالعمل وفقاً للخطط والبرامج في إطار اهداف المؤسسة، كما تعنى بقياس النتائج العملية ومقارنتها بأهداف الخطط، وتشخيص أسباب تدني الأداء أو الجودة وتحديد ما ليسهل تصحيحها أو تعديلها أو تبديلها أو تطويرها بما يضمن تلاشي الضعف وتحسين الجودة والاتقان للعمل المنجز. كما تتفق هذه النتيجة ايضا مع دراسة "عمر قشطه" (2018م) (33) في اهمية محور التوجيه وإن مهمة الرقابة لا تنحصر في التأكد من أن الأعمال تنفذ داخل الاندية، بل يضاف إليها التأكد من أن التنفيذ يتم بأفضل الوسائل والطرق والأشكال، ويعطي النتائج المتوقعة في ظروف ممكنة، فمهمتها لا تقوم على الضبط والمنع والمساءلة فحسب، وإنما في تحديد أسباب الانحراف أو الخلل في الأداء، والتوجيه لتجنب وقوعها.

- مناقشة المحور الخامس (تحسين الجودة الشاملة باستمرار):

يتضح من جدول (24) وجود فروق ذات دلالة احصائية حول استجابات جميع الموظفين والاداريين والمدربين في المحور الخامس (تحسين الجودة الشاملة باستمرار)، حيث كانت قيمة كا² المحسوبة اكبر من قيمة كا² الجدولية، حيث تراوحت قيمة كا² ما بين (18.05: 89.35)، وتبين نتائج جدول (24) أن أعلى ثلاث عبارات حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

1- في العبارة رقم (1) والتي تنص على "يوجد لدى مجلس الإدارة الوعي بالحاجة الى التحسين المستمر" حيث بلغ الوزن النسبي (311) والاهمية النسبية (85.44%) مما يدل على انه يوجد لدى مجلس الإدارة الوعي بالحاجة الى التحسين المستمر

2- في العبارة رقم (12) والتي تنص على "يبدل العاملون بالنادي جهداً كبيراً لتحسين جودة الأنشطة والخدمات المقدمة" حيث بلغ الوزن النسبي (304) والاهمية النسبية (83.52%) مما يدل على أن العاملون بالنادي يبذلوا جهداً كبيراً لتحسين جودة الأنشطة والخدمات المقدمة للأعضاء.

3- في العبارة رقم (11) والتي تنص على "تقوم كل اداره بكتابة تقرير عن ادائها في نهاية السنة المالية" حيث بلغ الوزن النسبي (251) والاهمية النسبية (68.96%) مما يدل على قيام كل اداره بكتابة تقرير عن ادائها في نهاية السنة المالية وذلك طبقاً لقرارات مديرية الشباب والرياضة.

ومن العرض السابق يتضح أن المحور الخامس (تحسين الجودة الشاملة باستمرار) بصفة عامة يميل بدرجة كبيرة إلى (الى حد ما) من قبل الموظفين والاداريين والمدربين العاملين داخل النادي الإسماعيلي افراد عينة البحث، حيث بلغ متوسط استجابات تكرارات (الى حد ما) (36.71) ومتوسط نسبة مئوية (40.35%)، وبالتالي الى حد ما يوجد تحسين الجودة الشاملة باستمرار داخل النادي الإسماعيلي وبالتالي الى حد ما وضوح الممارسات الادارية بنادي الاسماعيلي في ضوء معايير الجودة الشاملة في هذا المحور.



ويتفق الباحثون مع هذه النتيجة في اهتمام الإداريون كثيراً بموضوع التقييم على اعتباره الوسيلة المثلى للتأكد من نتائج مجهوداتهم الإدارية ومدى التغيير الحاصل (إيجابياً أو سلباً) نتيجة لعملهم الإداري تخطيطاً وتنظيماً وتنفيذاً إلى جانب جودة وحسن الأداء وصولاً إلى تحقيق الأهداف الموضوعية وقد برزت أهمية التقييم في جميع مجالات الإدارة ومنها الإدارة الرياضية حيث أتاح التقييم المجال أمام العمل الإداري الرياضي للتطور والارتقاء عبر أسلوب منهجي يسمح بإعادة تحليل وتقييم الخطط الموضوعية أو الإجراءات التنظيمية المتبعة أو أساليب التنفيذ، إلى جانب تقييم أداء الأطر الإدارية والتنظيمية أو القيادات الإدارية والموارد البشرية، لإعادة رسم وتصحيح ما يظهر من أخطاء خلال التقييم ومواجهته وتصحيحه. وتتفق هذه النتيجة مع "فؤاد طه وإبراهيم رجب" (2003م) في أن التقييم هو دراسة الآثار التي تحدث تتداخل بعض العوامل لنجاح أو فشل الأهداف بغرض اكتشاف نقاط القوة لتدعيمها واكتشاف نقاط الضعف والقضاء عليها وذلك لتحقيق أقصى مدى في النجاح للأهداف الموضوعية وتحقيق مستوى عالٍ من الأداء. (34: 124) وتتفق هذه النتيجة مع "سلطان عرفات" (2013م) في أن التقييم يعتبر أحد العمليات الهامة والهادفة في جميع مجالات الحياة المختلفة، فما من تقدم يمكن الوصول إليه دون الاعتماد على التقييم حيث يمكننا من اكتشاف الإيجابيات وتدعيمها والسلبيات ومحاولة علاجها، وبذلك أصبح التقييم ملازماً لكل عمل ينشأ منه التقدم والرقى، وللتقييم أهمية كبيرة فعن طريقه يمكن للقائمين بالعمل معرفة وقياس مدى مطابقتها ما تم إنجازه من أعمال لما كان مخططاً لها، وكذلك دراسة الآثار التي تحدث نتيجة تدخل بعض العوامل والظروف التي ساهمت في نجاح أو فشل الأهداف بغرض اكتشاف نقاط القوة لتدعيمها واكتشاف نقاط الضعف والقضاء عليها وذلك لتحقيق أقصى مدى من النجاح للأهداف الموضوعية وتحقيق مستوى عالي من الأداء، ويتبين من ذلك أن الهدف من التقييم هو التحسين والتجديد المستمر، وإن التقييم جزء لا يتجزأ من أسباب تحقيق أي عملية إدارية. (25: 121 - 124) وتتفق هذه النتيجة مع دراسة "هبة عبد الجابر" (2022م) (50) في أهمية محور التقييم في عملية التقييم الذاتية التي تقيمها إدارة الأندية الرياضية لنشاطاتها ومدى كفاءة وجدية أعضائها أحد أهم الأدوات الإدارية التي يجب الاهتمام بتطبيقها على مدى واسع داخل أي كيان ما كمحاولة لتوفير فرصة مفيدة للتعرف على كل جوانب المنظمة والتعرف على كيفية الأداء في مجالات النشاط المختلفة ومدى استثمار الطاقات والإمكانات المتاحة، ومن ثم تتمكن الإدارة من تحليل مصادر التفوق أو القصور في العمليات وتقييم النتائج المتحققة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة "وليد رزق" (2019م) (51) في أهمية عملية التقييم الإداري حيث إن عملية التقييم تلك تساعد الإدارة بشكل كبير في الكشف عن مواطن الضعف وأسباب المشكلات وتحديد مصادرها وتأثيراتها الحالية والمستقبلية، وعن طريق التقييم يتيسر للإدارة أن ترصد مصادر القوة في المنظمة وتبين مدى الاستفادة منها وتفعيلها لتحقيق العملية الإدارية المنشودة. وبهذا تم الإجابة على التساؤل الأول والذي ينص على:

"ما مستوى الممارسات الإدارية بنادي الاسماعيلي في ضوء معايير الجودة الشاملة؟"

مناقشة التساؤل الثاني:

والذي ينص على:

"ما التصور المقترح للممارسات الإدارية بنادي الاسماعيلي في ضوء معايير الجودة الشاملة؟"

ومن خلال جداول (20)، (21)، (22)، (23)، (24) يوضح الممارسات الإدارية بنادي الاسماعيلي في ضوء معايير الجودة الشاملة، وبناء على ذلك قام الباحثون بوضع تصور مقترح للممارسات الإدارية بنادي الاسماعيلي في ضوء معايير الجودة الشاملة، وهو:

أولاً- محاور الممارسات الإدارية بنادي الاسماعيلي في ضوء معايير الجودة الشاملة:



1- محور التخطيط.

2- محور التنظيم.

3- محور التوجيه.

4- محور الرقابة.

5- محور تحسين الجودة الشاملة باستمرار.

1- محور التخطيط:

1- الأهداف:

- تتميز الاهداف الموضوعه بالوضوح
- يهدف النادي للحصول على البطولات الإقليمية (عربيه _ أفريقية)
- يهدف النادي للحصول على البطولات المحلية
- يتم وضع خطط بديله للنادي
- هناك اهداف معلنه وموثقه للممارسات الإدارية في النادي

2- السياسات:

- توجد بالسياسات الإدارية قوانين تنظم سير العمل بالنادي
- يتم وضع توصيف وظيفي لجميع العاملين بالنادي
- السياسات الموضوعه تؤدي الى تجنب الفوضى في انجاز العمل
- تتميز سياسات النادي بالمرونة

3- الإجراءات:

- تتسم الاجراءات الموضوعه بالمرونة
- تتفق اجراءات الممارسات الإدارية بالنادي مع الاهداف
- هناك اجراءات واضحة وثابته يتم تطبيقها عند الاستغناء على اللاعبين بالنادي
- هناك اجراءات واضحة وثابته يتم تطبيقها على احتراف اللاعبين

2- محور التنظيم:

1- الهيكل التنظيمي:

- يوجد هيكل تنظيمي واضح بالنادي
- يحدد الهيكل التنظيمي مواقع اتخاذ وتنفيذ الممارسات الإدارية
- لا يوجد تداخل بين المسؤوليات والسلطات بالهيكل التنظيمي
- يتم اختيار افراد الجهاز الاداري بالفرق وفقا للمؤهل العلمي

2- تحديد وتقسيم الأعمال:

- هناك اختصاصات واضحة لكل فرد داخل الجهاز الاداري والفني في الانشطة الرياضية بالنادي
- لا يوجد تداخل بين الاعمال المكلف بها الافراد في الجهاز الاداري والفني
- يتم تقسيم العمل بما يتناسب مع حجم وطبيعة العمل



- يتم تقسيم العمل مع مراعاة امكانيات الافراد

3- تحديد المسؤوليات:

- تتسم المسؤوليات بالوضوح لكل المستويات بالممارسات الإدارية
- هناك تحديد للمسؤوليات لجميع العاملين بالنادي
- هناك محاسبه للمسؤولين في حالة التقصير
- يتم عقد الاجتماعات بصفه دوريه
- تتناسب المسؤوليات والاختصاصات لكل الاداريين مع قدراتهم

3- محور التوجيه:

1- القيادة:

- يتمتع مدير النشاط الرياضي بمهارات القيادة
- يتمتع رئيس النادي بمهارات القيادة
- يهتم القادة بأشراك المرؤوسين في اصدار القرارات التي تتعلق بعملهم
- هناك اجراءات واضحة لعقاب من يعيقون العمل
- يستند القائد الاداري على مهاراته الفكرية في الاحساس بالمشكلات والافكار وتفسير النتائج لاتخاذ القرارات المناسبة.

2- الاتصال:

- هناك اتصال بين جميع المناصب الإدارية.
- يتم استخدام وسائل الاتصال الحديثة داخل النادي.
- يُسمح للعاملين بعرض مشاكلهم ومناقشتهم والعمل على حلها.
- يتم عقد اجتماعات دوريه مع اداريين الفرق لبحث المشاكل.
- تتنوع وسائل الاتصال داخل النادي.
- وسائل الاتصال المستخدمة تتناسب مع الممارسات الإدارية بالنادي.

4- محور الرقابة:

1- المعايير الرقابية:

- يعتمد اسلوب الرقابة على التوجيه والارشاد
- هناك رقابة على عمل الاداريين بالنادي
- تتضمن المعايير الرقابية جميع النواحي الإدارية والفنية والمالية
- تسهم الرقابة في اظهار قدرات المسؤولين

2- قياس الأداء:

- يعتمد قياس الاداء على الملاحظة والتقرير
- تُستخدم اجهزة الحاسب الآلي في انشاء قواعد بيانات تساعد على قياس الاداء
- تُستخدم التكنولوجيا في إعداد قواعد البيانات وقياس الاداء لتصحيح الانحرافات
- هناك برامج واضحة لقياس اداء الممارسات الإدارية داخل النادي



- يسهم قياس الاداء في معرفة قدرات العاملين بالنادي

الإستخلاصات والتوصيات:

الإستخلاصات:

- من خلال ما تحقق من فروض البحث ووفقاً لما توصلت إليه نتائج التحليل الإحصائي وفي ضوء عرض ومناقشة النتائج وفي حدود عينة البحث والأدوات المستخدمة أمكن الباحثون إلي الإستنتاجات التالية:
- ليس كل الموظفين والاداريين والمدربين بنادي الاسماعيلي لديهم مستوي عالي من الممارسات الادارية في ضوء معايير الجودة الشاملة.
- المقياس المعد من قبل الباحثون يمكن استخدامه في تحديد مستوي الممارسات الادارية في ضوء معايير الجودة الشاملة للموظفين والاداريين والمدربين بنادي الاسماعيلي.
- محاور المقياس المعد من قبل الباحثون بمحاورة الخمسة متكاملة ومتفاعلة فيما بينها وبشكل متبادل من خلال مقاييس واهداف تصب في تحديد مستوي الممارسات الادارية في ضوء معايير الجودة الشاملة للموظفين والاداريين والمدربين بنادي الاسماعيلي.
- وضوح أهداف عملية التخطيط داخل النادي الإسماعيلي.

التوصيات:

- تعميم وتطبيق مقياس الممارسات الادارية في ضوء معايير الجودة الشاملة لما لها من دور إيجابي في تحديد الممارسات الادارية في ضوء معايير الجودة الشاملة لدي الموظفين والاداريين والمدربين بنادي الاسماعيلي.
- الإسراع في تبنى مفهوم ومعايير إدارة الجودة الشاملة من الموظفين والاداريين والمدربين بنادي الاسماعيلي.
- العمل على تنظيم ورش عمل دورات للعاملين والمدربين والاداريين لنشر ثقافة الجودة الشاملة من خلال توضيح أهدافها وأهميتها ومتطلباتها في المجال الرياضي.

العراجع:

وُلا العراجع باللغة العربية:

- 1- إبراهيم بكرى (2021م): دور نظام الجودة على بعض الأندية الرياضية بمنطقة جازان في تعزيز المهارات الرياضية لدى الإداريين، المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، مجلد (70)، العدد(1)
- 2- ابراهيم محمد (2021م): دور نظام الجودة على الأندية الرياضية.كلية التربية الرياضية.جامعة جازان.
- 3- احمد الهواري (2016م): إدارة الجودة الشاملة لتطوير الموارد البشرية بالمدارس العسكرية الرياضية بالقوات المسلحة.كلية التربية الرياضية.جامعة حلوان
- 4- أحمد صقر وعلى الشرقاوي (2004م): الادارة للنظم والعمليات والممارسات، كلية التجارة ، جامعة القاهرة.



- 5- أحمد دوقة (2010م): واقع الدافعية المدرسية واستراتيجيات التعلم، ديوان المطبوعات الجامعية، الاردن.
- 6- اسماعيل حامد (1995م): التحديات التي تواجه الدورات الاولمبية في القرن الحادي والعشرين، دار الفكر العربي، القاهرة.
- 7- احمد السيد (2014م): محددات اختيار القيادات الادارية بالأندية الرياضية المصرية في ضوء معايير الجودة الشاملة. كلية التربية الرياضية بنين. جامعة حلوان
- 8- أحمد عبدالمجيد (2004م): تصميم بالحاسب الي لتقويم ادارة بعض الاتحادات الرياضية الاولمبية المصرية، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان.
- 9- أحمد ماهر، مؤمن الشاذلي (2021م): دور الادارة المدرسية في تحقيق اهداف التنمية المهنية المستدامة لمعلمي التربية الرياضية في ضوء رؤية مصر 2030م، المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، جامعة حلوان، مجلد (93)، العدد (4).

ثانياً المراجع الأجنبية:

- 10- Demir,A & Sertbas. (2018). K. TOTAL Quality Management Applications in Sports and an Application on Kocaeli Amateur Sports Club Federation Sports Clubs.Shs Web Of Conferenaces,48,1-11
- 11- Judith .R, Gordon, R, Wayne mondy, Arthur shaplin, shane premeaux (1990). Management and organization behavior, allym and bacom , boston.
- 12-Ehigie Benjamin Oseawe,Akpan Regina Clement.(2005).Social And Psychological Varibles That Enhance The Adoption Of Total Quality Management By Some Employees In Nigeria.
- 13- Escamilla-Fajardo, P., Núñez-Pomar, J., & Parra-Camacho, D. (2019). Does the Organizational Climate Predict the Innovation in Sports Clubs?. Journal of Entrepreneurship and Public Policy, 8(1), 103- 121. <https://doi.org/10.1108/JEPP-03-2019-104>
- 14- <https://www.osha.gov>.