

## تقويم الأداء الإداري للأندية الرياضية بأسوان في ضوء معايير الجودة الشاملة

**\*د/ وليد رزق بدر عبد الحفيظ**

**المقدمة ومشكلة البحث :**

تعتبر الإدارة من العلوم ذات الأهمية والأثر الكبير الذي يقع على المجتمع في كافة المجالات ومنها المجال الرياضي، ويظهر ذلك في معالجة المشكلات التي تواجه الأفراد في كافة المجتمعات، فهي تتعامل مع العديد من الحالات التي تعتمد على بعضها البعض.

وننتج عن استخدام الأساليب العلمية الحديثة في الإدارة الرياضية تحقيق مستويات رياضية عالمية، فالاعتماد على الإمكانيات المادية والبشرية فقط لم يكن كافياً لتحقيق الإنجازات الرياضية، فقد كان للبحوث والدراسات العلمية في المجال الرياضي واستخدام الأساليب والوسائل العلمية الحديثة الأثر البالغ في تحقيق طفرات كبيرة في المستويات والأرقام العالمية في هذا المجال.

وتعد الجودة الشاملة أسلوب إداري يهدف لتطوير أداء المؤسسات عن طريق بناء ثقافة عميقة عن الجودة تركز على فكرة الشمولية لتطوير تلك المؤسسات، من خلال خلق وتطوير قاعدة من القيم والمعتقدات التي تجعل كل فرد من أفراد المؤسسة يدرك أن الجودة في خدمة المستفيد أو العمل وهذا هو الهدف الرئيسي للمؤسسة. (١٤ : ١٣)

والأداء الإداري في المجال الرياضي له دوراً مهماً في تسهيل الأمور الرياضية وسد كافة المتطلبات الرياضية المطلوبة تحت إشراف إداري جيد لتنفيذ السياسات الموضوعية وترجمتها الى واقع فعلي، مع تذليل كافة الصعوبات والمعوقات وتسهيل العمل.

\* مدرس بقسم الإدارة الرياضية والترويج - كلية التربية الرياضية - جامعة أسوان.

وتعتبر إدارة الجودة الشاملة من أكثر الجوانب الإدارية التي تساعد علي تحقيق الأهداف، فبفضل التطورات التكنولوجية الحديثة تساعد علي سهولة الحصول علي المعلومات المختلفة التي يتحقق من خلالها أهداف المنظمات وألهيئات الرياضية المختلفة، حيث تساعد علي تحقيق رغبات وميول المستفيدين من خدمات تلك المنظمات أو الهيئات الرياضية. (٢٢: ٢)

ومن هنا جاءت ضرورة الإهتمام بتحديث الأساليب الإدارية التي تدار بها تلك المؤسسات، لتحقيق ميزة تنافسية في ظل توافر مجموعة من العناصر الأساسية، منها الجودة التي يمكن من خلالها تحقيق الميزة التنافسية ذات البعد الإستراتيجي اللازم لنجاح المنظمات وإستمرارها (١٥: ٣٦)

ويعتبر الهدف الأساسي من الجودة الشاملة في أي منظمة رياضية هو السعي نحو تقديم ما هو أفضل في ظل الموارد المتاحة للمنظمة الرياضية (١١: ١٦)

وقد أكدت دراسة "بهجت عطية، يحيي الجيوشي (٨)، ودراسة **Park Byeangne** (٣١)، علي وجود علاقة طردية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي المتطور وكذلك الأداء المالي، وتطوير التنظيم وتحقيق الميزة التنافسية، كما أكدت دراسة نشوي سمير (٢٦)، ودراسة عدنان رضا (١٨)، ودراسة أيمن السيد (٥)، علي ضرورة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الهيئات الرياضية.

وتختلف معايير تقويم إدارة الجودة الشاملة من مؤسسة إلى أخرى، ومن نماذج تلك المعايير ما تستخدمه **Malcolm Baldrige National Quality** وهي هيئة قومية أمريكية تأسست عام ١٩٨٧، وتقوم بمنح جوائز سنوية للمؤسسات الأمريكية التي تحقق أفضل النتائج من تطبيق إستراتيجيات ناجحة لتحسين الجودة، وتستخدم تلك الهيئة في تقويمها نظام النقاط التي توزع على سبعة عناصر إدارية أساسية هي:

- ١- نوعية القيادة.
- ٢- المعلومات وتحليلها.
- ٣- التخطيط الإستراتيجي للجودة.
- ٤- إدارة الموارد البشرية
- ٥- الضمانات التي تكفل الجودة للمنتجات أوالخدمات.
- ٦- نتائج الجودة.
- ٧- رضاء العملاء.

وتعطي الهيئة لكل عنصر من العناصر السابقة وزناً معيناً تحدد بموجبه عدد النقاط التي تخصص لهذا العنصر وعدد النقاط التي تخصص لكل عنصر فرعي. (٩ : ٣٤)

ويرى الباحث أن التطبيق الجيد لإدارة الجودة الشاملة يجب أن تتوافر فيه عدة عناصر هي: وسائل الإتصال المناسبة لنقل المعلومات والبيانات الحقيقية للإدارة العليا، توفير عنصر القيادة لدى العاملين، إختيار مدخل ملائم لإدارة الجودة الشاملة، حيث يجب الإلتزام بمدخل إدارة الجودة الشاملة من تحديد الرؤية الواضحة للمؤسسة وإيجاد القيادة القادرة علي جعل هذه الرؤية حقيقة ملموسة.

وتعتبر الأندية الرياضية مؤسسات إجتماعية، رياضية، ثقافية تتيح الفرصة للشباب لإبراز طاقاتهم، وتتنوع هذه الأندية من حيث نوع الرياضات الممارسة فيها، والخدمات التي تقدمها للأعضاء من حيث جودتها وطبيعتها الإجتماعية، وهي تلعب دوراً هاماً في التنشئة الإجتماعية للفرد والجماعة، وتقدم الأندية دوراً كبيراً في إعطاء الفرصة للشباب لإظهار مواهبهم في جميع النواحي الرياضية والثقافية والفكرية، وتزداد أهمية النوادي كمؤسسات تربية مع قلة فرص المدارس والمنازل في تقديم الأنشطة وخاصة الرياضية.

وقد أشارت نتائج بعض الدراسات والتي تناولت موضوع إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات الرياضية كدراسة "بندر محمد عبد القادر(٦)، دراسة عادة أبو السعود (٢١)، دراسة صبري مصيلحي" (١٧)، أن هناك مشكلات ومعوقات في إدارة الأندية الرياضية منها "عدم وضوح أهداف النادي، عدم قدرة

الهيكل الإداري علي تحقيق الأهداف المرجوه منه، عدم قدرة الأندية علي تحمل الأعباء المالية المرتبطة بالأنشطة داخل النادي، عدم وجود كوادر متخصصة في الإدارة الرياضية، وعدم وجود أساليب لتقويم العمل الإداري والفني بالنادي الرياضي.

ويري الباحث أنه توجد العديد من المشكلات والصعوبات التي تعاني منها الأندية الرياضية في صعيد مصر وخاصة في محافظة أسوان، والتي تحول دون تحقيقها للأهداف المرجوة، منها عدم القدرة علي تحمل الأعباء المالية المرتبطة بالأنشطة المتعددة داخل النادي، وعدم رضا المستفيدين من الخدمات المقدمة لهم في النادي، كما يمثل البعد المكاني لهذه الأندية مشكلة كبيرة نظراً لزيادة الإحتياجات المالية اللازمة لإنتقالات الفرق الرياضية، بالإضافة إلي مصاريف الإقامة والإعاشة لفترات طويلة، خاصة عند المشاركة في دوري الدرجة الأولي والدوري الممتاز في الألعاب المختلفة، وأيضاً عدم تنظيم دورات تدريبية للعاملين بالأندية بصورة مستمرة وخاصة في مجال إدارة الجودة الشاملة، وكذلك عدم قدرة الهيكل الإداري الحالي علي تحقيق الأهداف المرجوة، والخوف من تبني مفاهيم وأساليب حديثة في الإدارة، وعدم وجود أساليب لتقويم الأداء الإداري والفني بالأندية.

كما تظهر مشكلة البحث في وجود بعض القصور والضعف في ثقافة وفكر مجالس الإدارات في الأندية الرياضية بأسوان، ومنها عدم الإهتمام بأهمية معايير الجودة الشاملة لتطوير وتحسين العمل الإداري بصفة مستمرة داخل الأندية الرياضية، كذلك لاتوجد معايير خاصة ومبنية على الأسس العلمية لقياس الأداء الإداري لإداريي الأندية الرياضية بأسوان علي حد علم الباحث، لذلك يري الباحث أنه يجب بناء مقياس للأداء الإداري لإداريي الأندية الرياضية، مع وضع معايير لمعرفة مستواهم الإداري، وهذا ما دعا الباحث إلي إجراء هذه الدراسة لتقويم الأداء الإداري للأندية الرياضية بأسوان في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة.

**أهمية البحث:**

- تعتبر الدراسة الأولى التي تتناول موضوع تقويم الأداء الإداري للأندية الرياضية بأسوان في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة في حدود علم الباحث.
- توعية المسؤولين في الأندية الرياضية بأسوان بكيفية تقويم الأداء الإداري للأندية الرياضية في ضوء معايير الجودة الشاملة، والإستفادة من نتائج الدراسة.
- كما يرى الباحث أن أهمية تلك الدراسة تظهر في جانبها التطبيقي، من خلال وضع تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري الحالي للأندية الرياضية بأسوان في ضوء معايير الجودة الشاملة، وتمثل معطيات لتحسين وتطوير العمل بها.

#### مصطلحات البحث:

##### - التقويم :

وهو "يتضمن إصدار الأحكام علي قيمة الأشياء أو الموضوعات ويمتد أيضاً إلي مفهوم التحسين أو التعديل أو التطوير، فالتقويم هو الحكم علي الأشياء أو الأفراد لإظهار المحاسن والعيوب ومراجعة صدق الفروض الأساسية التي علي أساسها يتم تنظيم العمل وتطويره". (٢٤ : ٣٧)

##### - الأداء الإداري :

هو "إنجاز الفرد لما يسند إليه من مهمات إدارية بكفاية وفاعلية".

(٣ : ١٣٢)

##### - النادي الرياضي :

هو "هيئة رياضية تكونها جماعة من الأشخاص الطبيعيين، أو الإعتباريين مجهزة بالمباني والملاعب والإمكانات لنشر الممارسة الرياضية والمشهرة طبقاً لأحكام القانون". (٢٣)

##### - معايير إدارة الجودة الشاملة :

هي "معايير تركز علي مجموعة مبادئ، وتوفر الوقت والجهد من أجل تحقيق رضا الأفراد، وتستمد حركتها من المعلومات التي يمكن في إطارها توظيف مواهب ومهارات العاملين في مختلف المراحل من تخطيط ومتابعة".  
(٢٥ : ٤٢)

#### هدف البحث :

- ١- تقويم الأداء الإداري الحالي للأندية الرياضية بأسوان في ضوء معايير الجودة الشاملة من خلال التعرف علي واقع الأداء الإداري للأندية الرياضية بأسوان في ضوء معايير الجودة الشاملة (رضا المستفيدين- الهيكل التنظيمي- المسئوليات والصلاحيات- التعليم والتدريب- التركيز علي العمل الجماعي- نظام المعلومات- توكيد الجودة).
- ٢- وضع تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري الحالي للأندية الرياضية بأسوان في ضوء معايير الجودة الشاملة.

#### تساؤلات البحث :

- ١- ما واقع الأداء الإداري للأندية الرياضية بأسوان في ضوء معايير الجودة الشاملة (رضا المستفيدين- الهيكل التنظيمي- المسئوليات والصلاحيات- التعليم والتدريب- التركيز علي العمل الجماعي- نظام المعلومات- توكيد الجودة) ؟
- ٢- ما التصور المقترح لتطوير الأداء الإداري الحالي للأندية الرياضية بأسوان في ضوء معايير الجودة الشاملة.

#### الدراسات السابقة :

#### أولاً : الدراسات العربية

- ١- دراسة "سفر بخيت المدرع، أحمد فوزي جنيدي، أبو الفتوح مختار القراميطي" (٢٠١٩) (١٦) استهدفت معرفة معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز، ومعرفة أثر متغيرات

الجنس والتخصص والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، في تقديرات أعضاء هيئة التدريس للمعوقات، واستخدم الباحث المنهج الوصفي (الدراسات المسحية)، وتكونت عينة الدراسة من (٢٠٣) عضو هيئة تدريس، وأستخدم الباحث الإستبيان كأداة لجمع البيانات، ومن أهم نتائج الدراسة أن أبرز معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة هي ضعف الحوافز المعنوية خاصة للمتميزين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأقل المعوقات كانت قلة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في الجوانب الإدارية.

٢- دراسة "عمر نصر الله قشطة" (٢٠١٨) (٢٠) استهدفت وضع تصور مقترح للإدارة بالجودة الشاملة في الأندية الرياضية الفلسطينية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (١١٩) فرداً من أعضاء مجالس الأندية الرياضية الفلسطينية، وأستخدم الباحث الإستبيان كأداة لجمع البيانات، ومن أهم نتائج الدراسة وضع تصور مقترح لإدارة الجودة الشاملة في الأندية الرياضية الفلسطينية باتباع الآتي: إدراك الإدارة العليا بالأندية الرياضية لمعايير وثقافة الجودة والتعرف على نمط القيادة الإدارية الواجب تنفيذها، التركيز على مبدأ رضا المستفيدين، وتحقيق متطلبات التدريب المستمر للعاملين بالأندية، وتوفير متطلبات عملية الإتصال الفعال والتحسين المستمر بالأندية الرياضية الفلسطينية.

٣- دراسة "أمل سيد عبده مسلم" (٢٠١٦) (٤) استهدفت وضع تصور مقترح لرفع مستوى جودة العملية التعليمية في ضوء معايير الجودة الشاملة بجامعة القصيم، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي (الدراسات المسحية)، وتكونت عينة الدراسة من (٤٠) فرداً من أعضاء هيئة التدريس في الأقسام المتعددة، (٣٨) من الإداريات، (٢٥٥) طالبة بقسم رياض الأطفال ومن جميع الأطفال من جميع المستويات الدراسية بكلية التربية- جامعة القصيم، واستخدمت الباحثة الإستبيان كأداة لجمع البيانات، ومن

- أهم نتائج الدراسة تقييم أعضاء هيئة التدريس، الإداريات، والطالبات لمعايير الجودة الشاملة في الكلية تطبق بدرجة متوسطة.
- ٤- دراسة "رشاد ياسر عبد الرازق تمراز" (٢٠١٥) (١٣) استهدفت وضع تصور مقترح لإدارة الأندية الرياضية الفلسطينية بقطاع غزة في ضوء معايير الجودة الشاملة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي (الدراسات المسحية)، وتكونت عينة الدراسة من (١٥٠) فرداً من أعضاء مجلس الإدارة- مديري الأندية من (١٥) نادي رياضي تابع لوزارة الشباب والرياضة الفلسطينية، وأستخدم الباحث الإستبيان كأداة لجمع البيانات، ومن أهم نتائج الدراسة توصل إلي تصور مقترح لإدارة الأندية الرياضية الفلسطينية بقطاع غزة في ضوء معايير الجودة الشاملة ويرتكز هذا التصور على المحاور التالية: التخطيط- التنظيم- التوجيه- الرقابة- متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في الأندية.
- ٥- دراسة "نشوى سمير عبده" (٢٠١٥) (٢٦) استهدفت تقييم الأداء الإداري بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الشرقية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي والتحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (١٧٢) فرداً من العاملين بديوان عام مديرية الشباب والرياضة بمحافظة الشرقية، وفروع الشباب بالمراكز الإدارية علي مستوى المحافظة، مراكز شباب المدن، والأندية الرياضية، واستخدمت الباحثة المقابلة الشخصية، تحليل الوثائق والسجلات، الإستبيان كأدوات لجمع البيانات، ومن أهم نتائج الدراسة يتم التركيز علي العمل بدرجة متوسطة، إجراءات تقديم الخدمة تتم بطريقة روتينية، عمليات تدريب العاملين روتينية ولا يتم مشاركة العاملين في التخطيط الإستراتيجي للعمل، عدم وجود نظام معلومات دقيق داخل المديرية،

ووسائل الإتصال والحاسبات الآلية غير كافية، عدم الرضا الوظيفي لدي العديد من العاملين لعدم وجود تحفيز مرضي للعاملين.

٦- دراسة "بندر محمد عبد القادر مغربي" (٢٠١٣) (٦) استهدفت تقييم الوضع الراهن للعمل الإداري بالأندية الرياضية السعودية، والتعرف على المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالأندية الرياضية السعودية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (١٥٢) فرداً من أعضاء مجلس الإدارة - مديري ومشرفي الألعاب الرياضية المختلفة من (٨) أندية تمثل الدرجة الممتازة، واستخدم الباحث الإستبيان كأداة لجمع البيانات، ومن أهم نتائج الدراسة أن هناك ضعف في دعم الإدارة العليا لجهود تطبيق إدارة الجودة الشاملة، لا تتوافر الكفاءات البشرية المؤهلة لتطبيق غدارة الجودة الشاملة، وجود قصور في ترشيح الكوادر الرياضية إلي مراكز علمية متخصصة في إدارة الجودة الشاملة للتدريب.

٧- دراسة "رشا فرج مسعود، فتحي توفيق فتحي" (٢٠١٣) (١٢) استهدفت تقييم أداء الإتحاد المصري للمبارزة في ضوء متطلبات الجودة الشاملة، والتوصل إلي نموذج مقترح لتحسين أداء افتحاد المصري للمبارزة، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي (الدراسات المسحية)، واستخدم الباحثان المقابلة والإستبيان كأدوات لجمع البيانات، وتكونت عينة الإستبيان الأول من (١٤) فرداً من أعضاء مجلس إدارة الإتحاد والعاملين به- أعضاء مجلس إدارة المناطق والعاملين بها، وعينة الإستبيان الثاني من (١٣٠) فرداً من اللاعبين والمدربين والإداريين، ومن أهم نتائج الدراسة يوجد إهتمام من إدارة الإتحاد المصري للسلاح بمبادئ الجودة الشاملة، يتم تطبيق الإتحاد لمتطلبات الجودة الشاملة من منظور المستفيدين، التوصل إلي نموذج مقترح لتحسين اداء الإتحاد المصري للمبارزة.

٨- دراسة "يوسف فهد حنتوش العازمي" (٢٠١٣) (٢٧) استهدفت وضع نموذج مقترح لإدارة العلاقات العامة بالأندية الرياضية بدولة الكويت في ضوء الجودة الشاملة، استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت العينة من (١٦٨) فرداً من أعضاء مجالس إدارات الأندية الرياضية بدولة الكويت، وكذلك مديري النشاط الرياضي بتلك الأندية والبالغ عددها (١٤) نادى واستخدم الباحث المقابلة والإستبيان كأدوات لجمع البيانات، ومن أهم نتائج الدراسة أن أهداف إدارة العلاقات العامة بالنادى فى ضوء الجودة الشاملة: تأصيل المبادئ الأخلاقية التى تقوم على الإحترام المتبادل بين الجماهير وبعضهم، وبينهم وبين النادى، توعية الجماهير والأعضاء بالأحداث التى يشارك بها النادى وشرح السياسات والبرامج والخطط.

٩- دراسة "عمر نصر الله قشطة" (٢٠١٢) (١٩) استهدفت تقييم العمل الإداري بالاتحاد الفلسطيني لكرة اليد في ضوء معايير الجودة الشاملة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (٦٠) فرداً من أعضاء مجالس إدارة الإتحاد الفلسطيني لكرة اليد ولجانته العاملة من مدربين وحكام وإداريين بالإتحاد، وأستخدم الباحث الإستبيان كأداة لجمع البيانات، ومن أهم نتائج الدراسة: توضع السياسات العامة للإتحاد علي أساس تحسين العمل بصفة مستمرة، نادراً ما يكون الهدف الأساسي للإتحاد هو توقع المشكلات والعمل علي حلها، وكذلك نادراً ماتنفذ الإدارة العليا البرامج التدريبية لتحسين الجودة.

#### ثانياً: الدراسات الأجنبية

١- دراسة "Wiklund & Hakan" (٢٠٠٥) (٣٢) استهدفت التعرف علي الإمكانيات المتوفرة لدي الجامعات السويدية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمعوقات التي تعترضها، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي، وأستخدم الباحثان الإستبيان كأداة لجمع البيانات، ومن

أهم نتائج الدراسة: توكيد وتحسين إدارة الجودة الشاملة كأهم الصفات المستقبلية لسياسة التعليم العالي في السويد، اتباع نظام تقييم الجودة اذي أستحدثته الوكالة الوطنية للتعليم العالي في السويد.

٢- دراسة "**Bartolelli & Robert Jams**" (٢٠٠٤) (٢٨) استهدفت تقييم لإدارة الجودة الشاملة في المدارس، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي، واشتملت العينة علي (١٢) مدرسة، ومن أهم نتائج الدراسة هناك زيادة في التعاون ومشاركة القيادة بشكل كبير بين جميع الأطراف في البيئة المدرسية، هناك تطور في الغعلاقة الوظيفية بشكل أكثر فاعلية في خدمة العميل.

٣- دراسة "**Erhan, Mergen And Etele**" (٢٠٠٠) (٣٠) استهدفت التعرف علي مدي إهتمام الجامعات الأمريكية بتطبيق مبادئ أسلوب الجودة الشاملة في التعليم العالي واستخدام أدواته، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، والإستبيان كأداة لجمع البيانات، ومن أهم نتائج الدراسة وضع نموذج مقترح لتطبيق أسلوب الجودة الشاملة في ميدان الإدارة يتكون من ثلاثة أجزاء هي (جودة التخطيط- جودة التطوير- جودة الأداء)، ويمكن تطبيق هذا النموذج بعد التدريب علي استخدامه من خلال تدريب الموظفين والقيادات الإدارية.

٤- دراسة **Cochren & Loretta** (١٩٩٩) (٢٩) استهدفت ربط الأهداف المشتركة بأداء العاملين في المنظمة، وتطوير المفهوم المأخوذ عن مشاركة الموظف داخل المنظمة، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي، وأستخدم الباحثان الإستبيان- المقابلة الشخصية كأدوات لجمع البيانات، ومن أهم نتائج الدراسة نظام الأداء الإداري صمم كوسيلة لترجمة الأهداف الموضوعية من الإدارة العليا إلى المستويات الأدنى، إن الجودة الثقافية

لإدارة العليا تقدم التخطيط كتركيبة أخرى للأهداف المتناثرة داخل المنظمة.

- من خلال العرض السابق وبناءً على ماتناولته الدراسات السابقة من أوجه إتفاق وإختلاف، فقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في التالي:
- صياغة تساؤلات البحث بأسلوب علمي في ضوء هدف الدراسة.
  - اختيار الاستبيان كأداة لجمع البيانات، واستخدام الأسلوب والمعاملات الإحصائية المناسبة.
  - الاستفادة من نتائج وتوصيات الدراسات السابقة في تقديم التوصيات والاقتراحات.

#### إجراءات البحث

#### منهج البحث :

استخدم الباحث المنهج الوصفي- الدراسات المسحية وذلك لمناسبته لطبيعة البحث.

#### مجتمع وعينة البحث :

يتمثل مجتمع البحث في (١٩٠) فرداً من أعضاء مجلس الإدارة، المدير التنفيذي، مدير والنشاط الرياضي لعدد (٨) أندية رياضية بمحافظة أسوان، وهي الأندية التي تشارك في مسابقات أحد الإتحادات الرياضية في مستوى الدرجة الأولى أو الثانية علي الأقل، الأكثر عضوية، توافر عدد من المنشآت بها، وتم إختيار العينة بالطريقة العشوائية من مجتمع البحث، وقد بلغ قوامها (١٠٤) فرداً، جدول(١).

#### جدول (١)

#### توصيف عينة البحث

النسبة المئوية	عينة الدراسة	عينة التقنين	حجم العينة	تصنيف العينة
٨١.٢٥ %	٥٢	١٢	٦٤	أعضاء مجلس الإدارة

المديرين التنفيذيين ومديري النشاط الرياضي	٤٠	٨	٣٢	%٨٠
المجموع	١٠٤	٢٠	٨٤	%٨٠.٦٣

يتضح من الجدول أن إجمالي العينة (١٠٤) فرداً، وبعد إستبعاد العينة المطبق عليها الدراسة الإستطلاعية وعددهم (٢٠) فرداً، تم توزيع (٨٤) إستمارة، وتم إسترجاع (٦٩) إستمارة بنسبة مئوية بلغت (٨٢.١٤%)، وكانت جميعها صالحة للتحليل الإحصائي.

#### أدوات جمع البيانات :

في ضوء المرجعية النظرية والدراسات المرتبطة ومن خلال المقابلة الشخصية، قام الباحث بتصميم استمارة الاستبيان، وتحديد المحاور الرئيسية للاستبيان مرفق (٢)، وعرضها على الخبراء المتخصصين في مجال الإدارة الرياضية مرفق (١)، للتعرف علي درجة موافقتهم عليها، ثم قام الباحث بحساب النسبة المئوية لآراء الخبراء حول المحاور الرئيسية المناسبة، كما هو موضح بجدول (٢).

#### جدول (٢)

النسبة المئوية لآراء الخبراء في المحاور المقترحة ن = (٥)

م	المحاور الأساسية	موافق	النسبة المئوية	حالة المحور
١	رضا المستفيدين	٥	% ١٠٠	مناسب
٢	الهيكل التنظيمي	٤	%٨٠	مناسب
٣	المسئوليات والصلاحيات	٥	% ١٠٠	مناسب
٤	التعليم والتدريب	٥	% ١٠٠	مناسب
٥	التركيز على العمل الجماعي	٥	% ١٠٠	مناسب
٦	نظام المعلومات	٥	%٨٠	مناسب
٧	توكيد الجودة	٥	% ١٠٠	مناسب

يتضح من الجدول حصول المحاور المقترحة علي نسبة موافقة أكثر من (٧٠%) من آراء الخبراء وهي النسبة التي ارتضاها الباحث، ثم قام الباحث بصياغة مجموعة من العبارات لكل محور من المحاور مرفق (٣)، ثم عرضها على الخبراء لإبداء الرأي في مدى مناسبة كل عبارة للمحور التابعة له، وكذلك

حذف أو تعديل أي عبارة، وبلغت عبارات الاستبيان (٤٩) عبارة في صورتها المبدئية جدول (٣).

### جدول (٣)

النسبة المئوية لآراء الخبراء في العبارات المقترحة للإستبيان (ن = ٥)

توكيد الجودة		نظام المعلومات		التركيز علي العمل الجماعي		التعليم والتدريب		المسئوليات والصلاحيات		الميكمل التنظيمي		رضا المستفيدين	
%	العبارة	%	العبارة	%	العبارة	%	العبارة	%	العبارة	%	العبارة	%	العبارة
١٠٠	١	١٠٠	١	١٠٠	١	١٠٠	١	٨٠	١	١٠٠	١	١٠٠	١
٨٠	٢	١٠٠	٢	١٠٠	٢	٨٠	٢	١٠٠	٢	١٠٠	٢	٨٠	٢
٨٠	٣	٨٠	٣	٨٠	٣	٨٠	٣	٨٠	٣	١٠٠	٣	١٠٠	٣
١٠٠	٤	١٠٠	٤	٨٠	٤	١٠٠	٤	١٠٠	٤	٨٠	٤	١٠٠	٤
٨٠	٥	١٠٠	٥	١٠٠	٥	٨٠	٥	٨٠	٥	١٠٠	٥	١٠٠	٥
١٠٠	٦	٨٠	٦	١٠٠	٦	١٠٠	٦	١٠٠	٦	٨٠	٦	١٠٠	٦
*٤٠	٧	٨٠	٧	٨٠	٧	٨٠	٧	*٦٠	٧	١٠٠	٧	١٠٠	٧

\* عبارة لم تحصل علي نسبة ٧٠ %

يتضح من جدول (٣) أن النسبة المئوية لآراء الخبراء تراوحت بين (٤٠-١٠٠%) وقد إرتضي الباحث نسبة موافقة (٧٠%) فأكثر من آراء الخبراء، وتم حذف العبارة رقم ٧ في محور المسئوليات والصلاحيات، والعبارة رقم ٧ في محور توكيد الجودة، وبذلك يحتوي الإستبيان علي (٤٧) عبارة. **صدق المحتوي :**

قام الباحث بعرض الإستبيان على الخبراء، وبلغت نسبة الموافقة علي مدى كفاية الإستبيان وصدق المقياس في قياس ما وضع لأجله (٩٤.٢٩%)، **جدول (٤).**

### جدول (٤)

النسبة المئوية لآراء الخبراء في مدى كفاية عبارات محاور الإستبيان (ن = ٥)

م	عبارات المحاور	كافية	غير كافية	النسبة المئوية
١	رضا المستفيدين	٥	-	١٠٠%
٢	الهيكل التنظيمي	٥	-	١٠٠%
٣	المسئوليات والصلاحيات	٤	١	٨٠%
٤	التعليم والتدريب	٥	-	١٠٠%
٥	التركيز على العمل الجماعي	٥	-	١٠٠%

٦	نظام المعلومات	٥	-	% ١٠٠
٧	توكيد الجودة	٤	١	% ٨٠
		النسبة المئوية للموافقة		
		% ٩٤.٢٩		

### المعاملات العلمية للإستبيان:

#### صدق الإتساق الداخلي للإستبيان :

قام الباحث بحساب صدق الاتساق الداخلي للإستبيان بحساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، حيث تم تطبيق الإستبيان علي عينة قوامها (٢٠) فرداً من مجتمع البحث ومن خارج عينة البحث الأساسية، جدول (٥).

#### جدول (٥)

معاملات الأرتباط بين درجة كل عبارة واجمالي درجة المحور الذي تنتمي له (ن = ٢٠)

المحاور							
العبارات							
٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	رقم العبارة
*٠,٩٩٣	*٠,٨٥٥	*٠,٩٤٠	*٠,٨٧٩	*٠,٩٦٤	*٠,٨٩٨	*٠,٩٦٠	معامل الارتباط
١٤	١٣	١٢	١١	١٠	٩	٨	رقم العبارة
*٠,٩٦٢	*٠,٩٥٢	*٠,٩٣٦	*٠,٩٢٦	*٠,٨٢٩	*٠,٧٦٣	*٠,٨٦٢	معامل الارتباط
	٢٠	١٩	١٨	١٧	١٦	١٥	رقم العبارة
	*٠,٩٠١	*٠,٩٥٥	*٠,٩١٢	*٠,٩٣٠	*٠,٩٥٥	*٠,٩١٧	معامل الارتباط
٢٧	٢٦	٢٥	٢٤	٢٣	٢٢	٢١	رقم العبارة

#### تابع جدول (٥)

معاملات الأرتباط بين درجة كل عبارة واجمالي درجة المحور الذي تنتمي له (ن = ٢٠)

المحاور							
العبارات							
*٠,٨٩٦	*٠,٩٠٤	*٠,٥٧٥	*٠,٩٥٤	*٠,٧٧٨	*٠,٩٥٨	*٠,٩٢٥	معامل الارتباط
٣٤	٣٣	٣٢	٣١	٣٠	٢٩	٢٨	رقم العبارة

*٠,٩٢٨	*٠,٩٠٨	*٠,٨٤٥	*٠,٨٧٨	*٠,٩٥٢	*٠,٩١٧	*٠,٩٤٧	معامل الارتباط	العمل الجماعي
٤١	٤٠	٣٩	٣٨	٣٧	٣٦	٣٥	رقم العيار	المحور السادس نظام المعلومات
*٠,٨٩٠	*٠,٧٦٦	*٠,٨٥٥	*٠,٩٨١	*٠,٩٣٢	*٠,٩٤٣	*٠,٨٩٦	معامل الارتباط	المحور السابع توكيد الجودة
	٤٧	٤٦	٤٥	٤٤	٤٣	٤٢	رقم العيار	
	*٠,٩٨٤	*٠,٧٧٩	*٠,٨٤٥	*٠,٩٨٤	*٠,٩٣٠	*٠,٧٤٢	معامل الارتباط	

\* دالة عند مستوي دلالة (٠.٠٥)

يتضح من الجدول أن معاملات صدق الاتساق الداخلي بين درجة كل عبارة واجمالي درجة المحور الذي تنتمي له هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥).

### جدول (٦)

معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة واجمالي درجة الإستهيبان (ن = ٢٠)

العبارات							المحاور	
٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	رقم العيار	المحور الأول رضا المستفيدين
*٠,٩٧٩	*٠,٨١٨	*٠,٨٨٤	*٠,٨٩٢	*٠,٩٢٦	*٠,٩٢٠	*٠,٨٩٨	معامل الارتباط	
١٤	١٣	١٢	١١	١٠	٩	٨	رقم العيار	المحور الثاني الهيكل التنظيمي
*٠,٩٢٦	*٠,٩٥١	*٠,٩٠٩	*٠,٨٩٢	*٠,٨٢٥	*٠,٦٧٥	*٠,٧٩٨	معامل الارتباط	
	٢٠	١٩	١٨	١٧	١٦	١٥	رقم العيار	المحور الثالث المسئوليات والصلاحيات
	*٠,٨٤١	*٠,٩٠٩	*٠,٩٠٣	*٠,٨٦٤	*٠,٩٠٩	*٠,٨٦١	معامل الارتباط	

### تابع جدول (٦)

معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة واجمالي درجة الإستهيبان (ن = ٢٠)

العبارات							المحاور	
٢٧	٢٦	٢٥	٢٤	٢٣	٢٢	٢١	رقم العيار	المحور الرابع التعليم والتدريب
*٠,٩٠٦	*٠,٨٩٢	*٠,٦١٢	*٠,٩٥٤	*٠,٨٠٣	*٠,٩٦٢	*٠,٨٩٨	معامل الارتباط	
٣٤	٣٣	٣٢	٣١	٣٠	٢٩	٢٨	رقم العيار	المحور الخامس

							العبارة	التركيز علي العمل الجماعي
*٠,٩٥١	*٠,٩٣٩	*٠,٧٢٣	*٠,٧٧٠	*٠,٨٩٦	*٠,٨٦٣	*٠,٩٠٨	معامل الارتباط	
٤١	٤٠	٣٩	٣٨	٣٧	٣٦	٣٥	رقم العبارة	المحور السادس نظام المعلومات
*٠,٨٨١	*٠,٩٢٨	*٠,٩٢٤	*٠,٩١٠	*٠,٩٦٨	*٠,٩٣٩	*٠,٩٦٢	معامل الارتباط	
	٤٧	٤٦	٤٥	٤٤	٤٣	٤٢	رقم العبارة	المحور السابع توكيد الجودة
	*٠,٨٨٣	*٠,٨٢٨	*٠,٨٦١	*٠,٩٣٩	*٠,٩١٠	*٠,٧٧٩	معامل الارتباط	

\*\* دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٥)

يتضح من الجدول أن معاملات صدق الاتساق الداخلي بين درجة كل عبارة واجمالي درجة الإستبيان ككل دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥)

### جدول (٧)

#### معامل الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للإستبيان

م	المحاور	عدد العبارات	معامل الارتباط
١	رضا المستفيدين	٧	*٠,٩٧٣
٢	الهيكل التنظيمي	٧	*٠,٩٦١
٣	المسئوليات والصلاحيات	٦	*٠,٩٥٠
٤	التعليم والتدريب	٧	*٠,٩٩٥
٥	التركيز على العمل الجماعي	٧	*٠,٩٥٣
٦	نظام المعلومات	٧	*٠,٩٤٨
٧	توكيد الجودة	٦	*٠,٩٧٤
	مجموع العبارات	٤٧ عبارة	

\* دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٥)

يوضح الجدول قيم معاملات الارتباط بين درجة المحاور والدرجة الكلية للإستبيان، والتي تراوحت من (٠,٩٤٨ إلى ٠,٩٩٥)، وهي جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) وهذه النتيجة تؤكد صدق البناء والتماسك الداخلي بين درجة عبارات كل محاور الاستبيان

#### ثبات الإستبيان :

قام الباحث بإيجاد الثبات بطريقة التطبيق وإعادة التطبيق علي عينة قوامها (٢٠) فرداً، بفارق زمني قدره (١٥) يوماً، جدول (٦).

### جدول (٨)

## معامل الارتباط بين التطبيقين الأول والثاني للإستبيان (ن = ٢٠)

م	المحاور	التطبيق الأول		التطبيق الثاني	
		ع	م	ع	م
١	رضا المستفيدين	٢,٣٦	٠,٧٧٩	٢,٣٨	٠,٧٥٣
٢	الهيكل التنظيمي	٢,٢٨	٠,٧٢٤	٢,٣٢	٠,٦٨٩
٣	المسئوليات والصلاحيات	٢,٣٦	٠,٧٧٩	٢,٣٨	٠,٧٥٣
٤	التعليم والتدريب	٢,٢٦	٠,٦١٤	٢,٣٠	٠,٦٠١
٥	التركيز على العمل الجماعي	٢,٠٩	٠,٧٣٩	٢,٠٤	٠,٧٠٧
٦	نظام المعلومات	٢,٢٦	٠,٨٢١	٢,٣٦	٠,٧٨٠
٧	توكيد الجودة	٢,٢٢	٠,٧٨٨	٢,١٧	٠,٧٦٧

\* دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٥)

يتضح من الجدول وجود إرتباط موجب دال إحصائياً بين التطبيقين الأول والثاني للإستبيان عند مستوى دلالة (٠.٠٥) مما يشير إلي ثبات الإستبيان.

كما قام الباحث بحساب معامل ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات الإستبيان، جدول (٩).

## جدول (٩)

## ثبات الإستبيان بإستخدام معامل ألفا كرونباخ (ن = ٢٠)

م	المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا
١	رضا المستفيدين	٧	٠,٩٧١
٢	الهيكل التنظيمي	٧	٠,٩٥٧
٣	المسئوليات والصلاحيات	٦	٠,٩٦٧
٤	التعليم والتدريب	٧	٠,٨٨٠
٥	التركيز على العمل الجماعي	٧	٠,٩٦٧
٦	نظام المعلومات	٧	٠,٩٧٨
٧	توكيد الجودة	٦	٠,٩٦٥

يتضح من الجدول أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات حيث تراوح معامل الثبات بين (٠.٨٨٠ - ٠.٩٧٨) وهي معاملات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥).

وبذلك تم إعداد الاستبيان في صورته النهائية والمشمول علي (٧) محاور، (٤٧) عبارة، وتم تطبيق الإستبيان في صورته النهائية مرفق ( ) علي عينة

الدراسة خلال الفترة من ٢٠١٩/٨/١٧ إلي ٢٠١٩/٨/٢٩م، وفقاً لميزان التقدير الثلاثي (موافق- إلي حد ما- غير موافق)، وقد تم تصحيح عبارات الإستبيان بحيث أعطيت الإجابة (موافق) ثلاث درجات، والإجابة (إلي حد ما) درجتان، والإجابة (غير موافق) درجة واحدة، وتم تجميع البيانات وتنظيمها وجدولتها ومعالجتها إحصائياً، هذا وقد إرتضى الباحث مستوي دلالة (٠.٠٥) لقبول وتفسير النتائج.

### عرض ومناقشة وتفسير النتائج

#### إجابة التساؤل الأول:

ما واقع الأداء الإداري للأندية الرياضية بأسوان في ضوء معايير الجودة الشاملة (رضا المستفيدين- الهيكل التنظيمي- المسئوليات والصلاحيات- التعليم والتدريب- التركيز علي العمل الجماعي- نظام المعلومات- توكيد الجودة ؟

#### المحور الأول: رضا المستفيدين

##### جدول (١٠)

الوزن النسبي والنسبة المئوية وكا الإستجابات عينة البحث في المحور الأول  
(ن = ٦٩)

م	العبارات	درجة الإستجابة			الوزن النسبي	%	كا
		١	٢	٣			
١	يعتبر النادي أن رضا المستفيدين هو أساس النجاح في الخدمات المقدمة	١٥	١٩	٣٥	١٥٨	٧٦.٣٣	٩.٧٤
٢	يقوم النادي بوضع الخطط وفقاً لمواصفات تتلائم مع احتياجات المستفيدين	٢١	٣٣	١٥	١٣٢	٦٣.٧٧	٧.٣٠

##### تابع جدول (١٠)

الوزن النسبي والنسبة المئوية وكا الإستجابات عينة البحث في المحور الأول  
(ن = ٦٩)

م	العبارات	درجة الإستجابة			الوزن النسبي	%	كا
		١	٢	٣			
٣	حل المشكلات التي تواجه المستفيدين تعتبر من أهم الواجبات التي يقوم بها النادي	١٢	٢٠	٣٧	١٦٣	٧٨.٧٤	١٤.١٧
٤	تقوم الإدارة العليا بتحديد أهداف واضحة لبرامجها تتناسب مع رغبات المستفيدين	١٥	٣٣	٢١	١٤٤	٦٩.٥٧	٧.٣٠

٨.٠٩	٦٥.٢٢	١٣٥	١٩	٣٤	١٦	توجد متابعة مستمرة من إدارة النادي لمستوي الخدمات المقدمة للمستفيدين	٥
٧.١٥	٥٧.٩٧	١٢٠	٣٣	٢١	١٥	توجد آلية لتلقى شكاوي المستفيدين بالنادي	٦
٦.٨٧	٦٨.٦٠	١٤٢	١٦	٣٣	٢٠	يتم الأخذ بأراء ومقترحات وشكاوي المستفيدين بالنادي	٧
	٦٨.٦٠	٩٩٤				المحور	

قيمة كا<sup>٢</sup> الدالة عند مستوي ٠.٠٥ = ٥.٩٩

يتضح من الجدول أن قيمة كا<sup>٢</sup> دالة عند مستوي دلالة (٠.٠٥) لجميع عبارات محور رضا المستفيدين، وأن النسبة المئوية قد تراوحت ما بين (٥٧.٩٧% - ٧٨.٧٤%) لعبارات المحور، وبذلك توجد فروق دالة إحصائياً بين استجابات أفراد عينة الدراسة لجميع عبارات المحور لصالح التكرارات الأكبر، وقد أظهرت نتائج إستجابات أفراد عينة الدراسة ما يلي :

جاءت العبارتان ٣، ١ علي الترتيب في المراتب الأولى بنسبة مئوية (٧٨.٧٤% - ٧٦.٣٣%)، ويشير جدول معنوية النسبة المئوية علي دلالة العبارتين لصالح الإجابة (موافق)، مما يشير إلي أن أفراد عينة البحث موافقون بدرجة عالية علي أن من أهم واجبات النادي العمل علي حل المشكلات التي تواجه المستفيدين، كما أن النادي يعتبر رضا المستفيدين هو أساس النجاح في الخدمات المقدمة.

كما حصلت العبارات ٤، ٧، ٥، ٢ علي الترتيب علي نسبة مئوية تراوحت ما بين (٦٩.٥٧% - ٦٣.٧٧%)، ويشير جدول معنوية النسبة المئوية علي دلالة العبارات لصالح الإجابة (إلي حد ما) مما يشير إلي أن أفراد عينة البحث موافقون بدرجة متوسطة علي أن الإدارة العليا تقوم بتحديد أهداف واضحة لبرامجها تتناسب مع رغبات المستفيدين، ويتم الأخذ ببعض آراء ومقترحات وشكاوي المستفيدين بالنادي، وتوجد متابعة بدرجة متوسطة من إدارة النادي لمستوي الخدمات المقدمة للمستفيدين، كما أن النادي يقوم بوضع بعض الخطط وفقاً لمواصفات تتلائم مع إحتياجات المستفيدين.

وحصلت العبارة ٦ علي نسبة مئوية (٥٧.٩٧%) ويشير جدول معنوية النسبة المئوية لها علي دلالة العبارة لصالح الإجابة (غير موافق) مما يشير إلي أن أفراد عينة البحث يرون أنه لا توجد آلية لتلقي شكاوي المستفيدين بالنادي.

ووفقاً لما أظهرته النتائج يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات المحور بلغ (٦٨.٦٠%) مما يشير إلي أن الأندية الرياضية بأسوان تسعى إلي تحقيق رضا المستفيدين من خلال تحسين الخدمات المقدمة لهم، والعمل علي تلبية رغباتهم وحل المشكلات التي تواجههم، وهذا يتفق مع ما أسفرت عنه نتائج دراسة بندر عبد القادر (٦)، عمر قشطة (٢٠) التي بينت وجود قناعة بأهمية التركيز علي تحقيق احتياجات المستفيدين في الأندية الرياضية، ودراسة أحمد غنيم (٢) التي أكدت علي أنه يجب أن تهتم المؤسسة بإرضاء عملائها، والعمل علي إشباع رغباتهم واحتياجاتهم كما يتفق مع نتائج دراسة نشوي سمير (٢٦)، ودراسة عدنان رضا (١٨) في أن رضا المستفيد هو أساس النجاح في تقديم الخدمة، ويختلف مع نتائج دراسة ابراهيم نزيه (١) التي أشارت إلي أن جودة الخدمة المقدمة غير كافية للمستفيدين.

مع وجود بعض القصور في بعض النواحي، ويجب علي المسؤولين في الأندية الرياضية بأسوان أن يعملوا بشكل مستمر لتحقيق احتياجات وإشباع رغبات المستفيدين، ويعزي الباحث ذلك إلي إفتناع إدارات الأندية بأن العمل علي تحقيق احتياجات الأعضاء والمستفيدين وكذلك العاملين والأجهزة الفنية والإدارية واللاعبين ومحاولة تحقيق طموحات جماهير النادي، في جميع الأنشطة والمسابقات من أهم واجباتهم.

### المحور الثاني: الهيكل التنظيمي

#### جدول (١١)

الوزن النسبي والنسبة المئوية وكا الإستجابات عينة البحث في المحور الثاني (ن = ٦٩)

م	العبارات	درجة الاستجابة			الوزن النسبي	%	كا
		١	٢	٣			
٨	يوجد هيكل تنظيمي واضح يشمل جميع العاملين بالنادي	١١	١٩	٣٩	٨٠.١٩	١٨.٠٩	
٩	يتلائم الهيكل التنظيمي مع طبيعة متطلبات العمل الإداري بالنادي	١٦	٣٥	١٨	٦٨.٦٠	١٩.٤٨	
١٠	توجد مرونة كافية في تنظيم العمل بالنادي	٣٣	٢١	١٥	٥٧.٩٧	٧.٣٠	
١١	المسئوليات والسلطات بين المستويات الإدارية بالنادي محددة بشكل واضح	٢٠	٣٣	١٦	٦٤.٧٣	٦.٨٧	
١٢	يتم تطوير الهيكل التنظيمي بالنادي وفقاً للمستجدات	٣٢	٢٣	١٤	٥٧.٩٧	١٣.٣٤	
١٣	عدد العاملين بالنادي كاف للقيام بأعباء العمل	٣٨	١٨	١٣	٥٤.٥٩	١٥.٢٢	
١٤	يتم تسكين الأخصائيين المناسبين بالنادي في الأماكن المناسبة لخصائصهم	٣٣	٢٢	١٤	٥٧.٤٩	٧.٩١	
المحور					٩١٢	٦٣.٠٨	

قيمة كا<sup>٢</sup> الدالة عند مستوي ٠.٠٥ = ٥.٩٩

يتضح من الجدول أن قيمة كا<sup>٢</sup> دالة عند مستوي دلالة (٠.٠٥) لجميع عبارات محور الهيكل التنظيمي، وأن النسبة المئوية قد تراوحت ما بين (٥٤.٥٩% - ٨٠.١٩%) لعبارات المحور، وبذلك توجد فروق دالة إحصائياً بين استجابات أفراد عينة الدراسة لجميع عبارات المحور لصالح التكرارات الأكبر، وقد أظهرت نتائج إستجابات أفراد عينة الدراسة ما يلي :

جاءت العبارة ٨ في المرتبة الأولى بنسبة مئوية (٠.١٩ %)، ويشير جدول معنوية النسبة المئوية علي دلالة العبارة لصالح الإجابة (موافق)، مما يشير إلي أن أفراد عينة البحث موافقون بدرجة عالية علي أنه يوجد هيكل تنظيمي واضح يشمل جميع العاملين بالنادي.

كما حصلت العبارتان ١١،٩ علي الترتيب علي نسبة مئوية (٦٨.٦٠% - ٦٤.٧٣%)، ويشير جدول معنوية النسبة المئوية علي دلالة العبارتين لصالح الإجابة (إلي حد ما) مما يشير إلي أن أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة علي أن الهيكل التنظيمي للنادي يتلائم مع طبيعة متطلبات العمل الإداري ولكن ليس بالدرجة الكافية، كما أن المسئوليات والسلطات بين المستويات الإدارية بالنادي تحتاج إلي مزيد من التحديد.

وحصلت العبارات ١٠، ١٢، ١٤، ١٣ علي الترتيب علي نسبة مئوية تراوحت ما بين (٥٧.٩٧% - ٥٤.٥٩%)، ويشير جدول معنوية النسبة المئوية علي دلالة العبارات لصالح الإجابة (غير موافق) مما يشير إلي أن أفراد عينة البحث يرون أنه لا توجد مرونة كافية في تنظيم العمل بالنادي، كما أنه لا يتم تطوير الهيكل التنظيمي بالنادي وفقاً للمستجدات، ولا يتم تسكين الأخصائيين بالنادي في الأماكن المناسبة لتخصصاتهم، وكذلك أن عدد العاملين بالنادي غير كاف للقيام بأعباء العمل.

ووفقاً لما أظهرته النتائج يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات المحور بلغ (٦٣.٠٨%) وتشير النتائج إلي أن الهيكل التنظيمي بالأندية الرياضية بأسوان يحتاج إلي تدعيم ببعض أصحاب التخصصات المناسبة والكفاءة الإدارية العالية حتي يتناسب وطبيعة العمل الإداري بها.

ويري الباحث أن الإمكانيات المتاحة لتحقيق الأهداف المرجوة بالدرجة الكافية، وهذا يتفق مع ما أسفرت عنه نتائج دراسة رشا فرج، فتحي توفيق (١٢) في وجود هيكل تنظيمي واضح في الاتحاد المصري للمبارزة، ويختلف مع نتائج دراسة نشوي سمير (٢٦) التي أشارت إلي أن عدد العاملين بالهيئة الرياضية محل الدراسة كاف للقيام بأعباء العمل، ودراسة عدنان رضا علي (١٨) التي أشارت نتائجها إلي أنه يتم تحديث الهيكل التنظيمي للاتحاد الكويتي للملاكمة ورفع الأثقال وفقاً لأي مستجدات.

### المحور الثالث: المسئوليات والصلاحيات

#### جدول (١٢)

الوزن النسبي والنسبة المئوية وكالاستجابات عينة البحث في المحور الثالث (ن = ٦٩)

م	العبارات	درجة الإستجابة			الوزن النسبي	%	٢١ك
		١	٢	٣			
١٥	كل إدارة بالنادي علي دراية كاملة بالمسئوليات المكلفة بها	١٧	٣٣	١٩	٦٧.٦٣	٦.٦٢	

١٠.١٧	٧٣.٩١	١٥٣	١١	٣٢	٢٦	الصلاحيات المحددة لكل إدارة بالنادي تساعد على إنجاز العمل بشكل أسرع	١٦
١١.٢٢	٦٨.١٢	١٤١	١٥	٣٦	١٨	تبنى القرارات الرياضية داخل النادي وفقاً للرأي التخصصي الفني	١٧
٧.٩٢	٦٦.١٨	١٣٧	١٨	٣٤	١٧	يفوض العاملون بكل إدارة بالنادي لإستخدام الصلاحيات الخاصة بهم لتحسين الخدمة	١٨
١٠.١٧	٧٦.٨١	١٥٩	١٤	٢٠	٣٥	إجراءات تقديم الخدمات للمستفيدين بالنادي تتم بشكل جيد غير روتيني	١٩
٧.٩١	٧١.٩٨	١٤٩	١٣	٣٢	٢٤	تتخذ الإدارة العليا القرارات من خلال مشاركة العاملين	٢٠
	٧٠.٧٧	٨٧٩				المحور	

قيمة كاً الدالة عند مستوي  $0.05 = 0.99$

يتضح من الجدول أن قيمة كاً دالة عند مستوي دلالة (0.05) لجميع عبارات محور المسئوليات والصلاحيات، وأن النسبة المئوية قد تراوحت ما بين (٦٦.١٨% - ٧٦.٨١%) لعبارات المحور، وبذلك توجد فروق دالة إحصائياً بين استجابات أفراد عينة الدراسة لجميع عبارات المحور لصالح التكرارات الأكبر، وقد أظهرت نتائج إستجابات أفراد عينة الدراسة ما يلي :

جاءت العبارة ١٩ في المرتبة الأولى بنسبة مئوية (٧٦.٨١ %)، ويشير جدول معنوية النسبة المئوية علي دلالة العبارة لصالح الإجابة (موافق)، مما يشير إلي أن أفراد عينة البحث موافقون بدرجة عالية علي أن إجراءات تقديم الخدمات لاعضاء النادي تتم بشكل جيد غير روتيني.

وحصلت العبارات ١٦، ٢٠، ١٧، ١٥، ١٨ علي الترتيب علي نسبة مئوية تراوحت ما بين (٧٣.٩١% - ٦٦.١٨%)، ويشير جدول معنوية النسبة المئوية علي دلالة العبارات لصالح الإجابة (إلي حد ما) مما يشير إلي أن أفراد عينة البحث موافقون بدرجة متوسطة علي أن الصلاحيات المحددة لكل إدارة بالنادي تساعد علي إنجاز العمل بشكل أسرع، وأن الإدارة العليا لا تتخذ جميع القرارات من خلال مشاركة العاملين، كما تبنى بعض القرارات الرياضية داخل النادي وفقاً للرأي التخصصي الفني، وكل إدارة بالنادي علي دراية كاملة بالمسئوليات المكلفة بها، يفوض العاملون بكل إدارة بالنادي لإستخدام بعض الصلاحيات لتحسين الخدمة.

ووفقاً لما أظهرته النتائج يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات المحور بلغ (٧٠.٧٧%) وتشير النتائج إلي أن محور المسئوليات والصلاحيات بالأندية الرياضية بأسوان يتوافر بدرجة متوسطة.

ويري الباحث أن إعطاء العاملين السلطة اللازمة لأداء الأعمال الموكلة إليهم دون التدخل المستمر من قبل الإدارة ومشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات من أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهذا يتفق مع ما أسفرت عنه نتائج دراسة نشوي سمير (٢٦) التي أشارت إلي أن إعطاء الموظفين السلطة اللازمة لأداء العمل المنوط إليهم دون التدخل المستمر من قبل الإدارة أثناء من التنفيذ يعتبر من المتطلبات الهامة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما يتفق مع نتائج دراسة بهجت عطية (٧) التي أشارت إبس أنه يتم مشاركة العاملين في همليات التحسين، ويختلف مع نتائج دراسة ايمن عبد المقصود (٥) التي أشارت إلي أنه لا تزال هناك روتينية في تقديم الخدمات للمستفيدين.

#### المحور الرابع: التعليم والتدريب

##### جدول (١٣)

الوزن النسبي والنسبة المئوية وكا الإستجابات عينة البحث في المحور الرابع  
(ن = ٦٩)

م	العبارات	درجة الإستجابة			الوزن النسبي	%	كا
		١	٢	٣			
٢١	توجد خطة واضحة لتدريب العاملين بالنادي	١٥	١٩	٣٥	١٥٨	٧٦.٣٣	٩.٧٤
٢٢	يشارك العاملون بالنادي في وضع محتوى خطة الدورات التدريبية	٣٣	٢٢	١٤	١١٩	٥٧.٤٩	٧.٩١

##### تابع جدول (١٣)

الوزن النسبي والنسبة المئوية وكا الإستجابات عينة البحث في المحور الرابع  
(ن = ٦٩)

م	العبارات	درجة الإستجابة			الوزن النسبي	%	كا
		١	٢	٣			
٢٣	يتم تدريب العاملين بالنادي بإستخدام أساليب إدارية حديثة	١٩	٣٤	١٦	١٣٥	٦٥.٢٢	٨.٠٩
٢٤	توجد دورات تدريبية تركز علي مفهوم إدارة الجودة الشاملة	٣٥	٢١	١٣	١١٦	٥٦.٠٤	١٠.٧٨
٢٥	يتم تنظيم دورات تدريبية لتمكين العاملين من	١٢	٢٠	٣٧	١٦٣	٧٨.٧٤	١٤.١٧

إستخدام الحاسب الآلي بكفاءة						
٦.٨٧	٦٤.٧٣	١٣٤	٢٠	٣٣	١٦	٢٦
٧.٩١	٦٢.٨٠	١٣٠	٢٢	٣٣	١٤	٢٧
	٦٥.٩١	٩٥٥	المحور			

قيمة كا<sup>٢</sup> الدالة عند مستوي ٠.٠٥ = ٥.٩٩

يتضح من الجدول أن قيمة كا<sup>٢</sup> دالة عند مستوي دلالة (٠.٠٥) لجميع عبارات محور التعليم والتدريب، وأن النسبة المئوية قد تراوحت ما بين (٥٦.٠٤% - ٧٨.٧٤%) لعبارات المحور، وبذلك توجد فروق دالة إحصائياً بين استجابات أفراد عينة الدراسة لجميع عبارات المحور لصالح التكرارات الأكبر، وقد أظهرت نتائج إستجابات أفراد عينة الدراسة ما يلي :

جاءت العبارتان ٢١،٢٥ علي الترتيب في المراتب الأولى بنسبة مئوية (٧٨.٧٤% - ٦٢.٨٠%)، ويشير جدول معنوية النسبة المئوية علي دلالة العبارتين لصالح الإجابة (موافق)، مما يشير إلي أن أفراد عينة البحث موافقون بدرجة عالية علي أنه يتم تنظيم دورات تدريبية لتمكين العاملين من إستخدام الحاسب الآلي بكفاءة، كما توجد خطة واضحة لتدريب العاملين بالنادي.

وحصلت العبارات ٢٣، ٢٦، ٢٧ علي الترتيب علي نسبة مئوية تراوحت ما بين (٦٥.٢٢% - ٦٦.١٨%)، ويشير جدول معنوية النسبة المئوية علي دلالة العبارات لصالح الإجابة (إلي حد ما) مما يشير إلي أن أفراد عينة البحث موافقون بدرجة متوسطة علي أنه يتم تدريب العاملين بالنادي بإستخدام أساليب إدارية حديثة، ويتم تنظيم بعض الدورات التدريبية للعاملين من اجل التطوير والارتقاء بالعمل الإداري، كما يتم التقييم من قبل الإدارة العليا لمدى حاجة العاملين بالنادي للتدريب ولكن ليس بالدرجة الكافية.

كما حصلت العبارتان ٢٤،٢٢ علي الترتيب علي نسبة مئوية (٥٧.٤٩% - ٥٦.٠٤%)، ويشير جدول معنوية النسبة المئوية علي دلالة العبارتين لصالح الإجابة (غير موافق) مما يشير إلي أن أفراد عينة البحث يرون أن العاملين

بالنادي لا يشاركون في وضع محتوى خطة الدورات التدريبية، كما لا توجد دورات تدريبية تركز علي مفهوم إدارة الجودة الشاملة في النادي. ووفقاً لما أظهرته النتائج يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات المحور بلغ (٦٥.٩١%) وتشير النتائج إلي أن محور التعليم والتدريب بالأندية الرياضية بأسوان يتوافر بدرجة غير كافية.

ويري الباحث أن التعليم والتدريب المستمر للعاملين يعد من العوامل الهامة لدعم إدارة الجودة الشاملة في الأندية الرياضية بأسوان، كما يري أن الأندية الرياضية بأسوان تعمل علي تدريب العاملين علي استخدام الحاسب الآلي بكفاءة، وتوجد خطة لتدريب العاملين بالأندية، وهذا يتفق مع ما أسفرت عنه نتائج دراسة "بندر عبد القادر(٦)، دراسة عمر قشطة (٢٠)، دراسة أيمن عبد المقصود (٥)، دراسة بهجت عطية" (٧) التي أشارت نتائجها إلي وجود نظام تدريب للعاملين بقطاع الرياضة لجميع بوزارة الشباب، ويختلف مع نتائج دراسة نشوي سمير(٢٦) التي أشارت إلي أنه لا يتم تنظيم دورات تدريبية تمكن العاملين من استخدام الحاسب الآلي، إلا أنه توجد بعض نواحي القصور في عدم مشاركة العاملين بالأندية الرياضية بأسوان في وضع محتوى خطة الدورات التدريبية، وهذا يتفق مع ما أسفرت عنه نتائج دراسة نشوي سمير(٢٦)، وكذلك في عدم وجود دورات تدريبية تركز علي مفهوم إدارة الجودة الشاملة تدريبية، وهذا يختلف مع نتائج دراسة حسن أباكير(١٠) التي أشارت إلي أنه يتم تدريب الكوادر الفنية والادارية علي تطبيق نظام الجودة الشاملة بوزارة الشباب والرياضة بالسودان.

#### المحور الخامس: التركيز علي العمل الجماعي

##### جدول (١٤)

الوزن النسبي والنسبة المئوية وكالاستجابات عينة البحث في المحور

الخامس (ن = ٦٩)

م	العبارات	درجة الاستجابة	الوزن	%	ك
---	----------	----------------	-------	---	---

		النسبي	١	٢	٣		
٢٨	يسود النادي روح التعاون في إنجاز الأعمال	١٥٩	١٤	٢٠	٣٥	٧٦.٨١	١٠.١٧
٢٩	تقوم الإدارة العليا بتشكيل فرق عمل من العاملين لوضع تصورات معينة لجودة الأداء داخل النادي	١٣٠	٢٢	٣٣	١٤	٦٢.٨٠	٧.٩١
٣٠	تشجع الإدارة العليا العاملين بالنادي على العمل الجماعي	١٦٢	١٤	١٧	٣٨	٧٨.٢٦	١٤.٨٧
٣١	آراء ومقترحات العاملين تحظى باهتمام الإدارة العليا بالنادي	١٤٢	١٦	٣٣	٢٠	٦٨.٦٠	٦.٨٧
٣٢	تعمل الإدارة العليا على خلق روح الفريق الواحد بين العاملين بالنادي للتحويل لتطبيق الجودة الشاملة	١٢١	٣٢	٢٢	١٥	٥٨.٤٥	٦.٣٤
٣٣	تحرص الإدارة العليا إشراك فرق العمل في اتخاذ القرارات	١٣٥	١٩	٣٤	١٦	٦٥.٢٢	٨.٠٩
٣٤	يشارك العاملون بالنادي في التخطيط للعمل	١٤٩	١٣	٣٢	٢٤	٧١.٩٨	٧.٩١
	المحور	٩٩٨				٦٨.٨٧	

قيمة كا<sup>٢</sup> الدالة عند مستوى ٠.٠٥ = ٥.٩٩

يتضح من الجدول أن قيمة كا<sup>٢</sup> دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٥) لجميع عبارات محور التركيز علي العمل الجماعي، وأن النسبة المئوية قد تراوحت ما بين (٥٨.٤٥% - ٧٨.٢٦%) لعبارات المحور، وبذلك توجد فروق دالة إحصائياً بين استجابات أفراد عينة الدراسة لجميع عبارات المحور لصالح التكرارات الأكبر، وقد أظهرت نتائج إستجابات أفراد عينة الدراسة ما يلي:

جاءت العبارتان ٢٨،٣٠ علي الترتيب في المراتب الأولى بنسبة مئوية (٧٨.٢٦% - ٧٦.٨١%)، ويشير جدول معنوية النسبة المئوية علي دلالة العبارتين لصالح الإجابة (موافق)، مما يشير إلي أن أفراد عينة البحث موافقون علي أن الإدارة العليا تشجع العاملين بالنادي على العمل الجماعي، كما أن النادي تسوده روح التعاون في إنجاز الأعمال.

وحصلت العبارات ٣٤، ٣١، ٣٣، ٢٩ علي الترتيب علي نسبة مئوية تراوحت ما بين (٧١.٩٨% - ٦٢.٨٠%)، ويشير جدول معنوية النسبة المئوية علي دلالة العبارات لصالح الإجابة (إلي حد ما) مما يشير إلي أن أفراد عينة

البحث موافقون بدرجة متوسطة علي أن العاملين بالأندية يشاركون في التخطيط للعمل، كما أن آراء ومقترحات العاملين تحظى بإهتمام الإدارة العليا بالأندية محل الدراسة ولكن بدرجة غير كافية، وأن الإدارة العليا تحرص إلي حد ما علي إشراك فرق العمل في إتخاذ القرارات- وكذلك يري أفراد العينة أن الإدارة العليا تعمل على خلق روح الفريق الواحد بين العاملين بالأندية للتحويل لتطبيق الجودة الشاملة لكن ليس بالدرجة الكافية، كما يرون أن الإدارة العليا تقوم بتشكيل فرق عمل من العاملين لوضع تصورات معينة لجودة الأداء داخل النادي.

وجاءت العبارة ٣٢ في المرتبة الأخيرة بنسبة مئوية (٥٨.٤٥%)، ويشير جدول معنوية النسبة المئوية علي دلالة العبارة لصالح الإجابة (غير موافق)، مما يشير إلي أن أفراد عينة البحث يرون أن الإدارة العليا لا تعمل على خلق روح الفريق الواحد بين العاملين بالنادي للتحويل لتطبيق الجودة الشاملة.

ووفقاً لما أظهرته النتائج يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات المحور بلغ (٦٨.٨٧%) وتشير النتائج إلي أن محور التركيز علي العمل الجماعي بالأندية الرياضية بأسوان يتوافر ولكن بدرجة غير كافية.

ويري الباحث أن التركيز علي العمل الجماعي يعد من العوامل الهامة لدعم إدارة الجودة الشاملة في الأندية الرياضية بأسوان، كما يري أن الأندية الرياضية بأسوان يسودها روح التعاون في إنجاز الأعمال، كما أنها تشجع علي العمل الجماعي، وهذا يتفق مع ما أسفرت عنه نتائج دراسة بندر عبد القادر (٦)، ودراسة نشوي سمير (٢٦) التي أشارت إلي أنه يتم تدعيم العمل الجماعي من قبل الإدارة العليا.

الا أنه يوجد بعض نواحي القصور تتمثل في عدم خلق روح الفريق الواحد بين العاملين بالنادي للتحويل لتطبيق الجودة الشاملة، وهذا يختلف مع ما أسفرت عنه نتائج دراسة بندر عبد القادر (٦).

## المحور السادس: نظام المعلومات

جدول (١٥)  
الوزن النسبي والنسبة المئوية وكا<sup>٢</sup> لإستجابات عينة البحث في المحور  
السادس (ن = ٦٩)

م	العبارات	درجة الإستجابة			الوزن النسبي	%	كا
		١	٢	٣			
٣٥	هناك قواعد بيانات لأعضاء مجلس الإدارة والعاملين والأعضاء يتم تحديثها باستمرار	١١	١٨	٤٠	١٦٧	٨٠.٦٨	١٩.٩٢
٣٦	يتوافر أجهزة كمبيوتر كافية لإنجاز الأعمال في النادي	١٦	٣٥	١٨	١٤٠	٦٨.٦٠	١٩.٤٨
٣٧	يتم استخدام التكنولوجيا الحديثة في حفظ جميع السجلات بالنادي	١٢	٢٠	٣٧	١٦٣	٧٨.٧٤	١٤.١٧
٣٨	توجد قاعدة معلومات للصيانة الدورية وللمنشآت الرياضية بالنادي	٣٣	٢١	١٥	١٢٠	٥٧.٩٧	٧.٣٠
٣٩	يوجد موقع الكتروني للنادي علي شبكة الإنترنت	١١	١٩	٣٩	١٦٦	٨٠.١٩	١٨.٠٩
٤٠	يتم تحديث مستمر للمعلومات والبيانات علي الموقع الالكتروني للنادي	١٣	٣٥	٢١	١٤٦	٧٠.٥٣	١٠.٧٨
٤١	هناك معلومات كافية عن احتياجات المستفيدين وأعضاء النادي	١٥	٣٣	٢١	١٤٤	٦٩.٥٧	٧.٣٠
	المحور				١٠٤٦	٧٢.٣٣	

قيمة كا<sup>٢</sup> الدالة عند مستوي ٠.٠٥ = ٥.٩٩

يتضح من الجدول أن قيمة كا<sup>٢</sup> دالة عند مستوي دلالة (٠.٠٥) لجميع عبارات محور نظام المعلومات، وأن النسبة المئوية قد تراوحت ما بين (٥٧.٩٧% - ٨٠.٦٨%) لعبارات المحور، وبذلك توجد فروق دالة إحصائياً بين استجابات أفراد عينة الدراسة لجميع عبارات المحور لصالح التكرارات الأكبر، وقد أظهرت نتائج إستجابات أفراد عينة الدراسة ما يلي :

جاءت العبارات ٣٥، ٣٩، ٣٧ علي الترتيب في المراتب الأولى وحصلت علي نسبة مئوية تراوحت ما بين (٨٠.٦٨% - ٧٨.٧٤%)، ويشير جدول معنوية النسبة المئوية علي دلالة العبارات لصالح الإجابة (موافق)، مما يشير إلي أن أفراد عينة البحث يرون توافر قواعد بيانات لأعضاء مجلس الإدارة والعاملين والأعضاء يتم تحديثها باستمرار، ويوجد موقع الكتروني للنادي

علي شبكة الإنترنت، كما يتم استخدام التكنولوجيا الحديثة في حفظ جميع السجلات بالنادي.

وحصلت العبارات ٤٠، ٤١، ٣٦ علي الترتيب علي نسبة مئوية تراوحت ما بين (٧٠.٥٣%-٦٨.٦٠%)، ويشير جدول معنوية النسبة المئوية علي دلالة العبارات لصالح الإجابة (إلي حد ما) مما يشير إلي أن أفراد عينة البحث موافقون بدرجة متوسطة علي أنه يتم تحديث للمعلومات والبيانات علي الموقع الالكتروني للنادي، كما يوجد إلي حد ما معلومات عن احتياجات المستفيدين وأعضاء النادي، ويتوافر أجهزة كمبيوتر لإنجاز الأعمال في النادي ولكنها ليست بالدرجة الكافية.

وجاءت العبارة ٣٨ في المرتبة الأخيرة بنسبة مئوية (٥٧.٩٧%)، ويشير جدول معنوية النسبة المئوية علي دلالة العبارة لصالح الإجابة (غير موافق)، مما يشير إلي أن أفراد عينة البحث يرون أنه لا توجد قاعدة معلومات للصيانة الدورية وللمنشآت الرياضية بالنادي.

ووفقاً لما أظهرته النتائج يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات المحور بلغ (٧٣.٣٣%) وتشير النتائج إلي أن محور نظام المعلومات يتوافر بالأندية الرياضية بأسوان.

ويري الباحث أن نظام المعلومات يعد من العوامل الهامة لدعم إدارة الجودة الشاملة في الأندية الرياضية بأسوان، كما يري أن الأندية الرياضية بأسوان تبدي إهتمام بتزويد العاملين بالمعلومات، وإستخدام التكنولوجيا الحديثة، وتوافر قواعد البيانات مما يساعد في رفع الكفاءة الإدارية لديهم، وهذا يتفق مع ما أسفرت عنه نتائج دراسة بندر عبد القادر (٦) التي أشارت إلي توافر أجهزة كمبيوتر في كل إدارة من إدارات النادي، ويختلف مع ما أسفرت عنه نتائج دراسة عمر قشطة (١٩) إلي ندرة تحديث المعلومات والبيانات بصفة مستمرة علي الموقع الالكتروني للإتحاد الفلسطيني لكرة اليد، كما يختلف مع ما أسفرت

عنه نتائج دراسة نشوي سمير (٢٦) التي أشارت إلي عدم نوافر معلومات كافية عن احتياجات المستفيدين.

الا أنه يوجد بعض نواحي القصور تتمثل في عدم وجود قاعدة معلومات للصيانة الدورية وللمنشآت الرياضية بالأندية الرياضية بأسوان، وهذا يختلف مع ما أسفرت عنه نتائج دراسة بندر عبد القادر (٦) التي أشارت إلي أنه توجد قاعدة معلومات للصيانة الدورية والإنشاء المستقبلي للمنشآت الرياضية بالنادي. ويعزي الباحث هذه النتيجة إلي إرتباط الكثير من العاملين بالأندية الرياضية بأسوان بالعمل السياحي، ووجود كفاءة لديهم في التعامل مع التكنولوجيا الحديثة، كما أن هناك العديد من التبرعات التي تتلقاها الأندية عبارة عن أجهزة كمبيوتر من بعض رجال الأعمال، مع قلة التبرعات في الصورة المالية، كما أن أغلب الأندية تشارك في مسابقات الإتحادات وأفرعها المختلفة، والتي يتم التعامل معها في عملية تسجيل الفرق الرياضية، وكذلك المخاطبات عن طريق المواقع الإلكترونية للإتحادات علي الانترنت وهذا يتطلب وجود موقع الكتروني للأندية.

### المحور السابع : توكيد الجودة

#### جدول (١٦)

الوزن النسبي والنسبة المئوية وكالإستجابات عينة البحث فى المحور

السابع (ن = ٦٩)

م	العبارات	درجة الإستجابة			الوزن النسبي	%	ك
		١	٢	٣			
٤٢	توجد معايير دقيقة لقياس متطلبات الجودة الشاملة بإدارات النادي	٤٠	١٨	١١	١٠.٩	٥٢.٦٦	١٩.٩١
٤٣	تهتم الإدارة العليا بمعرفة جميع الآراء حول مستوى جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين	١٤	٣٣	٢٢	١٤٦	٧٠.٥٣	٧.٩١
٤٤	تقوم كل إدارة بكتابة تقرير عن أدائها في نهاية السنة المالية	١٣	١٩	٣٧	١٦٢	٧٨.٢٦	١٣.٥٧
٤٥	يتم إعداد تقرير سنوي عن الأداء الكامل بالنادي	١١	١٨	٤٠	١٦٧	٨٠.٦٨	١٩.٩١

٧.٣٠	٦٩.٥٧	١٤٤	١٥	٣٢	٢١	يبدل العاملون بالنادي جهداً كبيراً لتحسين جودة الأنشطة والخدمات المقدمة	٤٦
١٢.٠٩	٥٥.٥٦	١١٥	٣٦	٢٠	١٣	توجد برامج تدريبية متخصصة بالنادي لنشر ثقافة الجودة الشاملة للعاملين	٤٧
	٦٧.٨٨	٨٤٣				المحور	

قيمة كاس الدالة عند مستوي  $0.05 = 0.99$

يتضح من الجدول أن قيمة كاس دالة عند مستوي دلالة (0.05) لجميع عبارات محور توكيد الجودة، وأن النسبة المئوية قد تراوحت ما بين (٥٢.٦٦% - ٨٠.٦٨%) لعبارات المحور وبذلك توجد فروق دالة إحصائياً بين إستجابات أفراد عينة الدراسة لجميع عبارات المحور لصالح التكرارات الأكبر، وقد أظهرت نتائج إستجابات أفراد عينة الدراسة ما يلي :

جاءت العبارتان ٤٤،٤٥ علي الترتيب في المراتب الأولي بنسبة مئوية (٨٠.٦٨% - ٧٨.٢٦%)، ويشير جدول معنوية النسبة المئوية علي دلالة العبارتين لصالح الإجابة (موافق)، مما يشير إلي أن أفراد عينة البحث يرون أنه يتم إعداد تقرير سنوي عن الأداء الكامل بالنادي، كما تقوم كل إدارة بكتابة تقرير عن أدائها في نهاية السنة المالية.

وحصلت العبارتان ٤٣، ٤٦ علي الترتيب علي نسبة مئوية (٧٠.٥٣% - ٦٩.٥٧%)، ويشير جدول معنوية النسبة المئوية علي دلالة العبارتين لصالح الإجابة (إلي حد ما)، مما يشير إلي أن أفراد عينة البحث يرون أن الإدارة العليا تهتم إلي حد ما بمعرفة الآراء حول مستوى جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين، وكذلك العاملون بالنادي يبذلون جهداً كبيراً لتحسين جودة الأنشطة والخدمات المقدمة.

وجاءت العبارتان ٤٧، ٤٢ في المراتب الأخيرة بنسبة مئوية (٥٥.٥٦% - ٥٢.٦٦%)، ويشير جدول معنوية النسبة المئوية علي دلالة العبارتين لصالح الإجابة (غير موافق)، مما يشير إلي أن أفراد عينة البحث يرون أنه لا توجد برامج تدريبية متخصصة بالنادي لنشر ثقافة الجودة الشاملة

للعاملين، وكذلك لا توجد معايير دقيقة لقياس متطلبات الجودة الشاملة بإدارات الأندية.

ووفقاً لما أظهرته النتائج يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات المحور بلغ (٦٧.٨٨%) وتشير النتائج إلي أن محور تأكيد الجودة يتوافر بدرجة متوسطة بالأندية الرياضية بأسوان.

ويري الباحث أن تأكيد الجودة يعد من العوامل الهامة لدعم إدارة الجودة الشاملة، كما يري أن الأندية الرياضية بأسوان تبدي إهتمام بتحسين وتوكيد الجودة والتعرف علي درجة جودة الخدمات في النادي عن طريق تقارير الأداء لكل إدارة، بالإضافة إلي التقرير السنوي للأداء الكامل بالنادي، والعمل علي حل المشكلات، وبذل العاملون بالنادي جهداً كبيراً لتحسين جودة الأنشطة والخدمات المقدمة بصورة مستمرة، وهذا يختلف مع ما أسفرت عنه نتائج دراسة نشوي سمير (٢٦) التي أشارت إلي أنه لا يتم إعداد تقرير سنوي عن الأداء الكامل بمديرية الشباب والرياضة.

إلا أنه يوجد بعض نواحي القصور تتمثل في عدم وجود معايير دقيقة لقياس متطلبات الجودة الشاملة بإدارات النادي، وهذا يتفق مع ما أسفرت عنه نتائج دراسة حسن أباكير (١٠) التي أشارت إلي ليس هنالك معايير قياس واضحة لتقويم الخطة الإستراتيجية بوزارة الشباب والرياضة بالسودان، كما أنه لا توجد برامج تدريبية متخصصة بالنادي لنشر ثقافة الجودة الشاملة للعاملين وهذا يختلف مع ما أسفرت عنه نتائج دراسة دراسة نشوي سمير (٢٦) التي أشارت إلي وجود برامج تدريبية متخصصة بمديرية الشباب والرياضة لنشر ثقافة الجودة للعاملين، وهناك معايير لتقييم الأداء لجميع العاملين بمديرية الشباب والرياضة.

### جدول (١٧)

الوزن النسبي والنسبة المئوية لاستجابة عينة البحث حول محاور معايير الجودة الشاملة للأندية الرياضية بأسوان (ن = ٦٩)

م	المحاور	الوزن النسبي	%	الترتيب
---	---------	--------------	---	---------

١	رضا المستفيدين	٩٩٤	٦٨.٦٠	الرابع
٢	الهيكل التنظيمي	٩١٢	٦٣.٠٨	السادس
٣	المسئوليات والصلاحيات	٨٧٩	٧٠.٧٧	الثاني
٤	التعليم والتدريب	٨٩٩	٦٢.٠٤	السابع
٥	التركيز على العمل الجماعي	١٠٠٣	٦٩.٢٢	الثالث
٦	نظام المعلومات	١٠٤٦	٧٢.٣٣	الأول
٧	توكيد الجودة	٨٤٣	٦٧.٨٨	الخامس

يتضح من الجدول السابق توافر محور نظام المعلومات الذي جاء في الترتيب الأول من خلال استجابات العينة بنسبة (٧٢.٣٣%) يليه محور المسئوليات والصلاحيات بنسبة (٧٠.٧٧%)، يليه محور التركيز علي العمل الجماعي بنسبة (٦٩.٢٢%)، يليه محور رضا المستفيدين بنسبة (٦٨.٦٠%)، يليه محور توكيد الجودة بنسبة (٦٧.٨٨%)، يليه محور الهيكل التنظيمي بنسبة (٦٣.٠٨%)، وجاء محور التعليم والتدريب في المرتبة الأخيرة بنسبة (٦٢.٠٤%).

وتشير هذه النتائج إلي أن مستوى إدراك الإدارة العليا للأندية الرياضية بأسوان لمعايير الجودة الشاملة مقبول بدرجة كبيرة، إلا أنه يوجد بعض القصور فيجب تنظيم العديد من الدورات التدريبية التي تركز علي مفهوم إدارة الجودة الشاملة، ومشاركة العاملون بالنادي في وضع محتوى خطة الدورات التدريبية، والعمل علي إجراء تعديلات للهيكل التنظيمي الحالي ليتناسب وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وزيادة العمل علي نشر ثقافة الجودة الشاملة للعاملين، ووضع معايير دقيقة لقياس متطلبات الجودة الشاملة بإدارات النادي، وكذلك العمل علي تحقيق رضا المستفيدين بدرجة أفضل من خلال تحسين الخدمات المقدمة لهم، والعمل علي تلبية رغباتهم وحل المشكلات التي تواجههم، وكذلك التأكيد علي أن تسود روح التعاون داخل النادي، والتشجيع المستمر للعاملين علي العمل الجماعي في إنجاز الأعمال، وأيضاً إعطاء العاملين السلطة اللازمة لأداء الأعمال الموكلة إليهم دون التدخل المستمر من قبل الإدارة، ومشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات، وكذلك زيادة الدعم والتحديث المستمر لنظام

المعلومات بالأندية الرياضية بأسوان، وتوافر قاعدة معلومات لجميع المنشآت والأدوات والأجهزة والأفراد سواء مجلس الإدارة أو العاملين أو الأجهزة الفنية والإدارية والطبية واللاعبين في الأنشطة المختلفة، وكذلك الأعضاء والمستفيدين.

**إجابة التساؤل الثاني:** ما التصور المقترح لتطوير الأداء الإداري للأندية الرياضية بأسوان في ضوء معايير الجودة الشاملة ؟

في ضوء الإطار النظري وما أسفرت عنه نتائج الدراسة الحالية، قام الباحث بوضع هذا التصور المقترح لتطوير الأداء الإداري للأندية الرياضية بأسوان في ضوء معايير الجودة الشاملة، وسوف يقوم الباحث بعرض هذا التصور علي النحو التالي :

#### **رؤية التصور المقترح :**

يعتبر هذا التصور أحد الخطوات والوسائل الهامة للمساعدة في تطوير الأداء الإداري للأندية الرياضية بأسوان، وتحقيق التميز في ضوء معايير الجودة الشاملة.

#### **رسالة التصور المقترح :**

تبسيط إجراءات العمل مع التركيز علي رفع كفاءة أداء العاملين بالأندية الرياضية بأسوان في ضوء معايير الجودة الشاملة من خلال الوقوف على نواحي القصور والضعف، والعمل علي إزالة المعوقات وإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجه سير العمل، وتساعد في تحقيق الأهداف الموضوعية.

#### **هدف التصور المقترح :**

يهدف التصور المقترح إلي تطوير الأداء الإداري الحالي للأندية الرياضية بأسوان في ضوء معايير الجودة الشاملة عن طريق :

- ١- نشر ثقافة الجودة الشاملة لدي العاملين بالأندية الرياضية بأسوان.
- ٢- تقديم الدعم الفني والتقني اللازم لتطوير الأداء الإداري الحالي للأندية الرياضية بأسوان في ضوء معايير الجودة الشاملة.

- ٣- وضع أهداف تتميز بوضوح المعني والمفهوم وتكون نابعة من فلسفة المجتمع وتساير الأهداف القومية للدولة.
- ٤- مشاركة العاملين في عمليات التطوير، وتمكينهم من القيام بأعمالها بسرعة عالية من خلال توفير المعلومات المطلوبة لإتخاذ القرارات، وتسهيل عملية الحصول عليها.
- ٥- وضع سياسات واضحة قابلة للتحقيق وتتناسب وإمكانيات وموارد النادي.
- ٦- توفير إتصالات فعالة بين إدارات النادي ونظرانهم بالأندية الأخرى.
- ٧- العمل على عدم إزدواجية السلطات والمسئوليات للقادة الإداريين بالنادي.
- ٨- العمل على تنمية روح التعاون واستثارة الدوافع الإيجابية لدي اللاعبين والأجهزة الفنية والإدارية داخل النادي.
- ٩- مراعاة العلاقات الإنسانية والدوافع المختلفة والمطالب الأساسية للأعضاء والمستفيدين، وللاعبين والمدربين وأعضاء الأجهزة الفنية والإدارية داخل النادي.
- ١٠- تطوير أساليب ونظم الرقابة مع تطوير أساليب ونظم العمل، وتوضيح المعايير الرقابية بالنادي.
- ١١- تطوير الخدمات المقدمة بطرق سريعة بعيدة عن التعقيد لتتناسب وإحتياجات الأعضاء.

### فلسفة التصور المقترح :

- تقوم فلسفة التصور المقترح علي عدة نقاط :
- إقتناع وإيمان الإدارة العليا بأهمية تبنى وضع استراتيجيات لرفع كفاءة أداء العاملين في الأندية الرياضية بأسوان في ضوء معايير الجودة الشاملة.
  - العمل علي تغيير الثقافة التنظيمية السائدة والتخلي عن الطرق التقليدية القديمة والأخذ بوسائل التجديد.
  - الأخذ بأهمية التركيز علي العمل الجماعي، وإعداد نظام متكامل للمعلومات، والعمل علي إكتساب رضا الأعضاء والمستفيدين.

- تنمية الموارد البشرية في الأندية الرياضية بأسوان، وأن يتم التدريب علي رأس العمل، مع التأكيد علي أهمية التعليم والتدريب والتحسين المستمر.
- معالجة جوانب القصور والتغلب علي الصعوبات ووضع الحلول للمشكلات في ضوء الدراسة والبحث للمشكلات القائمة، ودراسة القدرات والإمكانات المتاحة.
- مسئولية تحقيق الجودة يشارك فيها الإدارة العليا بالإضافة إلي جميع العاملين.
- التحسين المستمر للجودة شئ أساسي في ثقافة الأندية، ويجب مد جميع العاملين في الأندية بالأدوات اللازمة للتحسين المستمر للخدمات المقدمة.

#### إجراءات التصور المقترح :

- تتمثل إجراءات التصور المقترح في إنشاء إدارة في الأندية الرياضية بأسوان لإدارة الجودة الشاملة.
- تحديد الهيكل التنظيمي للإدارة المقترحة الخاصة بإدارة الجودة الشاملة.
- وضع معايير موضوعية لقياس جودة العمل الإداري بالأندية الرياضية وجعلها المرشد والدليل أثناء عملية التنفيذ.
- التدريب والتعليم المستمر لكافة المستويات التنظيمية لتنمية السلوكيات والمهارات التي تساعد الأندية على تحقيق أهدافها.

#### متطلبات تنفيذ التصور المقترح :

- إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأندية الرياضية بأسوان، يتطلب وجود عدّة معايير أهمها :
- دعم وتأييد الإدارة العليا لبرنامج إدارة الجودة الشاملة.
- تحقيق درجة عالية من الرضا لدى المحور الأهم في النادي والممثل في الأعضاء والمستفيدين.
- إعداد العاملين بالنادي لقبول والاقترانع بمفاهيم وممارسات إدارة الجودة الشاملة.
- قياس الأداء للإنتاجية والجودة.

- الإدارة الفعالة للموارد البشرية بالنادي.
- التعليم والتدريب المستمر .
- تبني الأنماط القيادية المناسبة لمدخل إدارة الجودة الشاملة.
- مشاركة العاملين في الجهود المبذولة لتحسين الإنتاجية والجودة.
- تأسيس نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة.

### مراحل تطبيق التصور المقترح :

#### أولاً : مرحلة الإعداد:

- تستهدف هذه المرحلة إعداد وتهيئة المناخ الملائم لتقبل أفكار التطوير والتجديد في الأندية الرياضية بأسوان ونشر ثقافة الجودة الشاملة وتحديد إمكانية تنفيذها، ووضع أهداف النادي في ضوء معايير الجودة الشاملة وتتضمن هذه المرحلة :
  - الحصول علي دعم وتأييد الإدارة العليا للأندية الرياضية بأسوان.
  - تحديد الأهداف التي يجب أن ترتبط برضا الأعضاء والمستفيدين وإحتياجاتهم ومتطلباتهم.

#### ثانياً : مرحلة التكوين :

- تبدأ في هذه المرحلة عملية تكوين إدارة للجودة الشاملة داخل الأندية الرياضية بأسوان، في ضوء معايير موضوعية تحدد فيها المواصفات والمهارات الشخصية المتميزة والقدرة علي الإبداع والإبتكار .
- وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ، وتكوين فريق إدارة الجودة الشاملة وإختيار (منسق الإدارة- الفريق القيادي لبرنامج إدارة الجودة- المقررين - المشرفين).
- توفير جميع المتطلبات اللازمة لإستحداث إدارة للجودة الشاملة في الأندية الرياضية بأسوان من حيث الإجراءات الرسمية واللوائح المنظمة، وتوفير الإمكانيات البشرية والمالية والمادية اللازمة، أو من حيث توفير الخطط

والبرامج وآليات العمل التي سوف تقوم عليها الإدارة، والالزمة لممارسة مهام مشروع الجودة

### ثالثاً: مرحلة التدريب :

- يتم في هذه المرحلة تدريب جميع العاملين في الأندية الرياضية بأسوان علي كيفية تطبيق الخطة الموضوعية ووضع رؤية مستقبلية لتحديد المشاكل المتوقع حدوثها، ووضع الحلول والبدائل لها.

### رابعاً: مرحلة التنفيذ :

- يتم في هذه المرحلة تنفيذ الخطة الموضوعية، ووضع برنامج تقويمي لها، ويتم التطبيق علي مستوي إدارة الجودة الشاملة، ويتم فيها:
  - تحديد هيكل الإشراف على عملية التطبيق وفقاً لمعايير موضوعية محددة.
  - تحديد نظام الحوافز والمكافآت للمشاركين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
  - استخدام نتائج التحسين وتطبيقها.

### سادساً: مرحلة التقييم :

- يتم في هذه المرحلة تقييم فاعلية البرنامج، والتقييم المستمر للأداء في جميع مراحل التنفيذ.
- التقييم النهائي لعمليات تنفيذ البرنامج.
- حصر الإيجابيات والمعوقات لعمليات تنفيذ البرنامج لتلافيها في المستقبل.

### التوصيات:

- ١- تطبيق التصور المقترح لتطوير الأداء الإداري في ضوء معايير الجودة الشاملة في الأندية الرياضية بأسوان.

- ٢- عقد دورات تدريبية مستمرة، وعقد (حلقات نقاش، وورش عمل، وندوات،...) للعاملين في الأندية الرياضية بأسوان في مجال الجودة الشاملة.
- ٣- ضرورة الاستفادة من تجارب المؤسسات والجهات المماثلة في مجال إدارة الجودة الشاملة.
- ٤- استقطاب خبراء إدارة الجودة الشاملة للعمل بالأندية الرياضية بأسوان، واستخدام المعايير اللازمة لتحديد مستويات أداء العاملين وتمييزها إلي الدرجة المناسبة للبدء في برامج إدارة الجودة الشاملة.

## (( المراجع ))

### أولاً المراجع العربية :

١. ابراهيم نزيه محمد: تطابق أسلوب الفجوة في قياس جودة الخدمة بمراكز الشباب، رسالة دكتوراه، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان، ٢٠٠٤م.
٢. أحمد محمد غنيم: مداخل إدارية معاصرة لتحديث المنظمات، الطبعة الأولى، كلية التجارة، جامعة المنصورة، ٢٠٠٤م.
٣. أمل سلامة الشامان: اثر ما يقدم من برامج تدريبية لمديري المدارس ومديرياتها في أدائهم الوظيفي من وجهة نظرهم، مجلة جامعة الملك سعود، مج ١٣، ع ٢، ٢٠٠١م.
٤. أمل سيد عبده مسلم: تصور مقترح لرفع مستوى جودة العملية التعليمية في ضوء معايير الجودة الشاملة بجامعة القصيم، مجلة دراسات الطفولة، جامعة عين شمس، ج ١٩، ع ٧١٦، ٢٠١٦م.
٥. أيمن السيد محمد عبد المقصود: مشروع مقترح لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الشرقية طبقاً لمواصفة أيزو ٩٠٠١ / ٢٠٠٨م، رسالة دكتوراه، كلية التربية

- الرياضية للبنين، جامعة الزقازيق، ٢٠١٢م.
٦. بندر محمد عبد القادر مغربي: تقويم العمل الإداري بالأندية الرياضية السعودية في ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، قسم التربية البدنية، كلية التربية، جامعة أم القرى، ٢٠١٣م.
٧. بهجت عطية بهجت راضي : إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير الأندية الرياضية المصرية في ضوء التحولات العالمية المعاصرة، رسالة دكتوراه، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان، ٢٠٠٢م.
٨. بهجت عطية بهجت راضي، يحي الجيوشي: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير قطاع الرياضة للجميع بوزارة الشباب، مجلة جامعة المنوفية للتربية البدنية والرياضية، إنتاج علمي، ٢٠٠٤م.
٩. جوزيف جابلونسكي: إدارة الجودة الشاملة، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، السنة الأولى، العدد السادس، ١٩٩٣م.
١٠. حسن أكبر محمود مهنا: دراسة تحليلية تقييمية للخطة الإستراتيجية لوزارة الشباب والرياضة للفترة (٢٠١٧م - ٢٠١٨م) وفقاً لمعايير الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، التربية البدنية والرياضة، ٢٠١٨م.
١١. حسن أحمد الشافعي: معايير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية بالمجتمع العربي، الإسكندرية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، ٢٠٠٦م.
١٢. رشا فرج مسعود، فتحى توفيق فتحى: تقويم أداء الإتحاد المصري

للمبارزة في ضوء متطلبات الجودة الشاملة، جامعة أسيوط،  
كلية التربية الرياضية، مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية  
الرياضية، ع٣٧، ج٢، ٢٠١٣م.

١٣. رشاد ياسر عبد الرازق تمرارز: تصور مقترح لإدارة الأندية الرياضية  
ال فلسطينية بقطاع غزة في ضوء معايير الجودة الشاملة،  
رسالة ماجستير، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية  
للتربية والثقافة والعلوم، معهد البحوث والدراسات العربية،  
قسم البحوث والدراسات التربوية، القاهرة، ٢٠١٥م.

١٤. رمزي أحمد مصطفى، كمال محمود مرزوق: الدور الفعال للإدارة في  
التطوير الجامعي، الندوة العلمية حول التحديات المستقبلية  
للتعليم الجامعي، طرابلس، ليبيا، ٢٠٠٥م.

١٥. سعاد بسيوني: إدارة الجودة الشاملة، مدخل لتطوير التعليم الجامعي  
بمصر، مجلة كلية التربية وعلم النفس، جامعة عين شمس،  
ج٣، ع٢٠٤، ١٩٩٦م.

١٦. سفر بخيت المدرع، أحمد فوزي جنيدي، أبو الفتوح مختار القراميطي:  
معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة الأمير سطاتم  
بن عبد العزيز في ضوء بعض المتغيرات، مجلة كلية  
التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، جامعة بابل،  
العدد ٤٣، ٢٠١٩م.

١٧. صبري إبراهيم مصيلحي: تقويم التربية البدنية والرياضية للقوات المسلحة  
من منظور إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، قسم علم  
النفس الرياضي، كلية التربية الرياضية للبنين بالهرم،  
جامعة حلوان، ٢٠٠٩م.

١٨. عدنان رضا علي: إستراتيجية مقترحة لتطوير الأداء الإداري بالإتحاد  
الكويتي للملاكمة ورفع الأثقال في ضوء معايير إدارة

- الجودة الشاملة، رسالة دكتوراه،، كلية التربية الرياضية بنين،  
جامعة الزقازيق، ٢٠١٣م.
١٩. **عمر نصر الله قشطة**: تقويم العمل الإداري بالاتحاد الفلسطيني لكرة اليد  
في ضوء معايير الجودة الشاملة، المؤتمر العلمي الفلسطيني  
الرياضي الدولي الثاني، جامعة الأقصى، ٢٠١٢م.
٢٠. **عمر نصر الله قشطة**: تصور مقترح للإدارة بالجودة الشاملة في الأندية  
الرياضية الفلسطينية، مجلة جامعة الأقصى للعلوم التربوية  
والنفسية، مج ١، ٤٤، ٢٠١٨م.
٢١. **غادة إسماعيل أبو السعود**: تقويم إدارة الموارد البشرية بالمجلس القومي  
للرياضة في ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة، رسالة  
ماجستير، قسم الترويج والتنظيم والإدارة، كلية التربية  
الرياضية، جامعة الزقازيق، ٢٠١٠م.
٢٢. **فتحي توفيق فتحي حفيظة**: استخدام إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء  
بعض كليات التربية الرياضية، رسالة دكتوراه، كلية التربية  
الرياضية بمدينة السادات، جامعة المنوفية، ٢٠٠٩م.
٢٣. **قانون الرياضة رقم ٧١ لسنة ٢٠١٧**، الجريدة الرسمية- العدد ٢١  
مكرر (ب)، مادة (١)، ٢٠١٧م.
٢٤. **محمد صبحي حسانين**: القياس والتقويم في التربية البدنية والرياضية، الجزء  
الأول، دار الفكر العربي، الطبعة الثالثة، ١٩٩٥م.
٢٥. **مدحت محمد أبو النصر**: إدارة الأنشطة والخدمات الطلابية في المؤسسات  
التعليمية، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩م.
٢٦. **نشوي سمير عبده**: تقويم الأداء الإداري بمديرية الشباب والرياضة  
بمحافظة الشرقية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة،  
مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، جامعة أسيوط،

كلية التربية الرياضية، ع ٤١، ج ٢٠١٥، ٢٠١٥ م.  
 ٢٧. يوسف فهد حنتوش العازمي: نموذج مقترح لإدارة العلاقات العامة  
 بالأندية الرياضية في ضوء الجودة الشاملة بدولة الكويت،  
 رسالة دكتوراه، جامعة حلوان، كلية التربية الرياضية للبنين،  
 قسم الإدارة الرياضية، ٢٠١٣ م.

### ثانياً المراجع الأجنبية :

28. **Bartolelli, Robert James:** "A case Study Assessment of TQM on A K-4 School" 2004
29. **Cochern Loretta:** Bounding the common goals with Performance of the Employees in the organization PHD, California, 1999
30. **Erhan , Mergen and Etal:** Quality management applied to wither education total quality , vol – 11, no.3 may, 2000.
31. **Park Byeunggne:** Total Quality Management (TQM) Operation in public Organizations Empirical Assessment of Critical success factors (performance improvement) PHD, the University of Nebraska I uncal , 1997.
32. **Wiklund , hakan , et.al.:** Innovation and TQM in swedish Higher education Institutions – possipibilities and pit balls, 2005.

