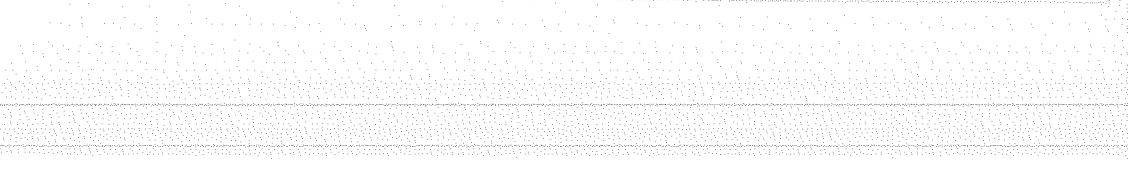
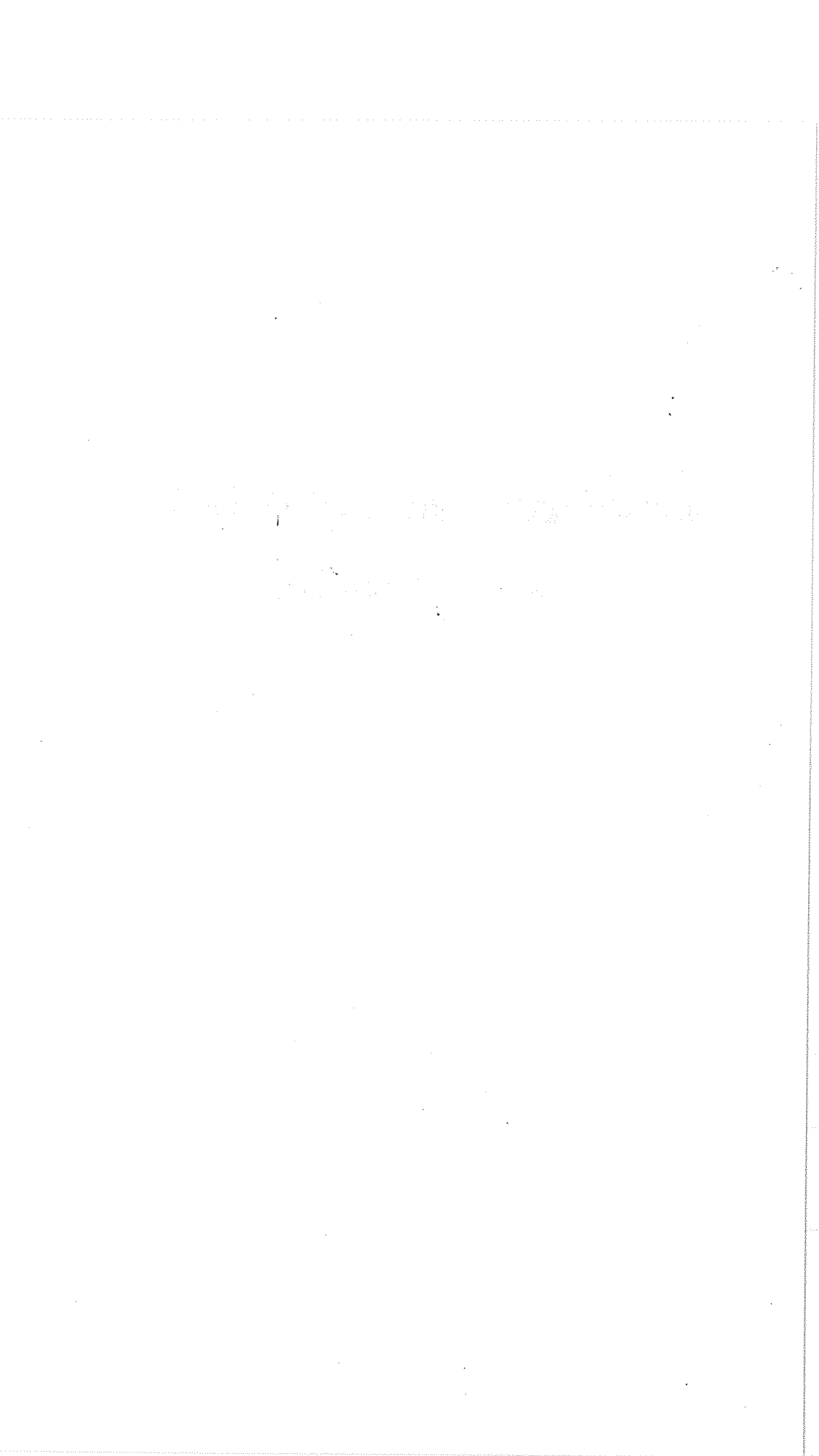


# فاعلية القيادة الإدارية في تحقيق الجودة الشاملة داخل المؤسسات الرياضية

أ.م.د. / مجدى أحمد شندى  
أستاذ مساعد بقسم الإدارة الرياضية  
كلية التربية الرياضية - جامعة طنطا



## فاعلية القيادة الإدارية في تحقيق الجودة الشاملة داخل المؤسسات الرياضية

أ.م.د. مجدى أحمد شندى \*

### المقدمة ومشكلة البحث :

إن إدارة الجودة الشاملة لأى مؤسسة هى أساس مهم لأداء أى عمل بإتقان ، ولاشك أن أهم الفروق بين مؤسسة جيدة وأخرى ضعيفة هو طريقة إدارة تلك المؤسسة ، لذلك رأيت كثير من المؤسسات ، وبالأخص فى بعض الدول المتقدمة تطبيق الجودة الشاملة ونظمها ، الأمر الذى يضمن معه تقديم خدمة متميزة ، وانضباطاً إدارياً داخلياً يوفر مناخاً للتوسع والتميز فى الوقت نفسه .

ويذكر حسن الشافعى (2006) أن من المبادئ الأساسية التى يجب مراعاتها لمفاهيم الجودة فى المؤسسات الرياضية ، ضرورة الاهتمام بالفلسفة والرؤية المستقبلية للدور الجديد للإدارة ووظائفها وتعزيز القيادة كدور جديد للإدارة بالجودة الشاملة . (3 : 106)

وقد أصبح موضوع الجودة الشاملة بمثابة القاسم المشترك لكافة المؤسسات الإدارية والاقتصادية بل والتعليمية والرياضية ، لذلك أصبحت قضية الجودة الشاملة أحد الأساليب الإدارية المتميزة لمواجهة الصعوبات التى تواجه تلك المؤسسات فى تحقيق أعلى معدل فى جودة الإنتاج أو الوصول إلى أعلى معدل فى تحقيق الأهداف بصورة متكاملة وشاملة . (12 : 2)

كما يشير كمال درويش ، صبحى حسنين (2004) أن مصطلح إدارة الجودة الكلية (TQM) شائع الاستخدام للتأكيد على معنى الجودة داخل المؤسسة ، وتعتبر إدارة الجودة الكلية تلك العملية التى تشمل كل فرد فى المؤسسة يساهم فى تحقيق نجاحات مع العميل ويعمل على التحسين المستمر لقيمة المنتج الذى تروجه المؤسسة . (10 : 70)

ويشير نبيل عبد المطلب (1998) أن القيادة تعد متطلباً أساسياً من متطلبات الإدارة الناجحة ، ويتوقف نجاح أى عمل على توافر القيادة الفعالة والقيادة كمهنة تقتضى إماماً علمياً وفنياً بأصولها ومبادئها . (14 : 11)

ويضيف كمال درويش وآخرون (1996) نقلاً عن ولسن ورايلاند Wilson and Rayland أن القيادة هى علاقة بين فرد (قائد) وأفراد آخرين (تابعين) ومن خلالها يقوم القائد بمساعدة أفراد جماعته على تفهم وتأدية الأعمال الموكلة إليهم فى إطار من التعاون بينهم لتحقيق الأهداف . (9 : 168)

\* د. مجدى أحمد شندى : أستاذ مساعد بقسم الإدارة الرياضية - كلية التربية الرياضية - جامعة طنطا .

ويذكر محمد سويلم (1993) أن القيادة توجد من أجل الجماعة وبذلك يرتبط مفهوم القيادة بالجماعة أكثر من ارتباطه بالأفراد ، وتتطور القيادة بتطور المجتمع الذي نعيش فيه وتزداد مسئوليتها بازدياد مطالب الحياة وتعقدتها . (13 : 69)

ويشير جوران Juran (1988) أن نجاح برنامج الجودة يعتمد بشكل كبير على الأسلوب القيساد للإدارة العليا نحو سياسة الجودة ، مع ضرورة أن يشمل التدريب كافة العاملين بالمنشأة وركز على أهمية وضع نظام للمعلومات خاص بالجودة . (21 : 7-4)

كما عرفها لام وآخرون Lam and Others (1991) بأنها التغيير الجوهرى فى طريقة أداء الأعمال باعتبارها ابتكار لاتجاه جديد يتضح من خلال أداء صاحب العمل وأفراد الإدارة العليا ، فهى عبا عن مناخ يتضمن الإبداع والقيادة الإبتكارية والمسئولية الفردية والتطبيقات الكمية . (23 : 2)

ويعرفها المارس Almars (1994) أنها فلسفة متكاملة للتطوير المستمر لجودة العمليات والمنتجا بهدف تحقيق رضا العملاء . (15 : 14-9)

ويعرفها بيك وبامس Pik, J, Bames, R (1994) بأنها خطة عامة تشمل جميع مستويات التدب الإدارى بتطبيق الجودة وجعلها مسئولية جميع الموظفين بالمؤسسة أو الهيئة أو المنظمة . (16 : 41)

ويشير كيهو Kehoe (1996) أن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تبنى على اشتراك كل فرد فى المناد فى عمليات التحسين المستمر لجميع أنشطة العمل وذلك من خلال روح الفريق . (22 : 12)

ويرى الباحث أن نجاح نظام إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسات الرياضية يتوقف إلى حد كبير على مدى دعم الإدارة العليا واقتناعها بأهمية مدخل إدارة الجودة الشاملة ، فتنبى فلسفة ومنظومة إد الجودة الشاملة تبدأ من اقتناع الإدارة العليا بالتحسين والتطوير ، مما استتار اهتمام الباحث لهذا الموضوع ومما لاشك فيه أن للقيادات الإدارية داخل المؤسسات الرياضية دوراً هاماً فى دعم هذه المنظومة وتطويرها وتفعيل هذه الفلسفة وتطبيقها لمحاولة التغلب على الكثير من المشكلات التى تواجه تلك المؤسسات ، التى تشكل جزءاً كبيراً من الكيان الذى يقع على عاتقه مسئولية تنشئة الشباب وتنم مواهبه ودور تلك القيادات فى تفعيل وتطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل هذه المؤسسات من أجل تحقيق الأهداف المنشودة .

#### هدف البحث :

- التعرف على فاعلية القيادات الإدارية فى تحقيق الجودة الشاملة داخل المؤسسات الرياضية .

#### الدراسات والبحوث السابقة :

1- أجرى " عاطف عبد الرحمن " (1998) دراسة بعنوان " أتماط القيادة وعلاقتها بالقدره على اتذ القرار لدى العاملين بمراكز الشباب بمحافظة المنيا " وكان من أهم نتائج هذه الدراسة : أن هناك ارتباطية بين اتخاذ القرار وأساليب القيادة ، وأن هناك فروق بين أساليب القيادة واتخاذ القرار . (6)

- 2- أجرى " بهجت عطية راضى " (2002) دراسة بعنوان " إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير إدارة الأندية الرياضية المصرية فى ضوء التحولات العالمية المعاصرة " وكان من أهم نتائج هذه الدراسة : أن هناك إلتزام وإيمان لدى الإدارة العليا بالأندية الرياضية بفلسفة الجودة الشاملة ، تتوافر الإدارة الفعالة للعنصر البشرى من خلال خطة واضحة ومعتمدة لاحتياجات النادى من العاملين . (2)
- 3- أجرى " محمد حسن المهنا " (2003) دراسة بعنوان " إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير العمل الإدارى بالإتحادات الرياضية الأولمبية بدولة البحرين " وكان من أهم نتائج هذه الدراسة : إيمان واقتناع وإلتزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة ، إرتكاز إدارة الجودة الشاملة على قاعدة عريضة من البيانات والمعلومات . (12)
- 4- أجرى " لوفيشين ، تيبارات Laohavichien, Tipparat " (2004) دراسة بعنوان " القيادة وإدارة الجودة - مقارنة بين الولايات المتحدة وتايلاند " وكان من أهم نتائج هذه الدراسة : التأثير الإيجابى للقيادة فى التعامل مع إدارة الجودة ، تحقيق الشركات التايلاندية معدلات أعلى من ممارسات ما دون الجودة عن الشركات الأمريكية ، تقوم إدارة الجودة بتحسين أداء الجودة . (25)
- 5- أجرى " هيرتز ، بول دافيد Hirtz, Paul David " (2002) دراسة بعنوان " القيادة الفعالة لتحقيق الجودة الشاملة " وكان من أهم نتائج هذه الدراسة : أن هناك علاقة قوية بين أسلوب القيادة وتحقيق الجودة ، تؤثر الأساليب السلبية التى ينتهجها الرؤساء بالسلب على تحقيق الجودة . (20)
- 6- أجرى " دونللى وآخرون Donnely and Others " (2000) دراسة بعنوان " تطبيق جودة الخدمة " وكان من أهم نتائج هذه الدراسة : وجود فجوة بسيطة بين توقعات وإدراك العملاء للخدمة المقدمة . (19)
- 7- أجرى " منز - ماركو Munoz, Marko A. " (1999) دراسة بعنوان " إدارة الجودة الشاملة وأجواء التعليم العالى " وكان من أهم نتائج هذه الدراسة : أن التغيير فى التعليم العالى يجب أن يتم من خلال قيادة مدربة لفهم متطلبات إدارة الجودة الشاملة ، أن الجودة الشاملة لا تأتى من فراغ ولكن تحتاج لتغيير ، وأن إدارة الجودة الشاملة سلوك وأداء للعمل من خلال مجموعة من الأفراد . (28)
- 8- أجرى " لوجان وآخرون Logan and Others " (1998) دراسة بعنوان " استخدام فرق الجودة الشاملة فى عمليات إدارة الجودة الشاملة فى الخدمات المادية بجامعة أيوا " وكان من أهم نتائج هذه الدراسة : أن العوامل الأكثر تأثيراً هى نقص الرؤية الإستراتيجية ، نقص التأهيل للقيادات . (26)
- 9- أجرى " راست وآخرون Rust and Others " (1994) دراسة بعنوان " جودة الخدمة - اتجاه جديد فى النظرية والتدريب " وكان من أهم نتائج هذه الدراسة : ضرورة دراسة توقعات المستهلك لجودة الخدمة ، مستقبل جودة الخدمة ، قياس جودة الخدمات السابقة ، التركيز على الناحية العملية أكثر من الأكاديمية . (29)

### إجراءات البحث :

#### - منهج البحث :

استخدم الباحث المنهج الوصفي ( الأسلوب المسحي ) لمناسبته لهذه الدراسة .

#### - عينة البحث :

اشتملت عينة البحث على عدد (160) فرداً ، تم اختيارهم بطريقة عشوائية ممثلة لكافة الهيئات والمؤسسات الرياضية ( أندية ومراكز شباب ) بمحافظة الغربية وذلك من مختلف الكوادر القيادية في المستويات الإدارية المختلفة . وذلك على النحو التالي الموضح بالجدول رقم (1)

#### جدول رقم (1)

#### تصنيف عينة البحث

م	نوع العينة	العدد
1	رئيس مجلس إدارة	17
2	أعضاء مجلس إدارة	62
3	كوادر قيادية متنوعة	81
	إجمالي العينة	160

#### أدوات جمع البيانات :

قام الباحث بتصميم استمارة استبيان بهدف التعرف على أهم المحاور الأساسية للبحث حيث تم إجراء العديد من المقابلات الشخصية مع بعض القيادات العاملة في المؤسسات الرياضية ، ومن خلال أطب الباحث على المراجع العلمية ، وشبكة المعلومات ، توصل الباحث إلى (4) محاور رئيسية تم عرضها : مجموعة من المحكمين مرفق (1) و جدول (2) يوضح المحاور المقترحة وعدد عبارات الاستبيان في صورتها المبدئية .

#### جدول رقم (2)

#### المحاور المقترحة وعدد عبارات الاستبيان

#### في صورتها المبدئية

م	المحاور المقترحة	عدد العبارات
1	الالتزام الإداري	16
2	فلسفة الجودة الشاملة	10
3	التمحور حول العميل	10
4	المواصفات القيادية	10

### المعاملات العلمية لاستمارة الاستبيان :

أولاً : صدق المحتوى :

قام الباحث بالتأكد من صدق استمارة الاستبيان عن طريق صدق المحكمين وذلك بعرض استمارة الاستبيان في صورتها المبدئية على مجموع من المحكمين مرفق (1) والذي يقع موضوع البحث في تخصصهم وذلك بغرض التأكد من الصياغة المناسبة للعبارة ومدى ملاءمتها للمحاور ، وكذلك إضافة أو حذف أو تعديل المحاور والعبارة المقترحة ، حيث تفضلوا بتعديل صياغة بعض العبارات ، واستبعاد المحور الخاص بالمواصفات القيادية .

وبناء على ذلك تم تحديد محاور الاستبيان في (3) محاور وقد بلغت عدد عبارات الاستبيان (32) عبارة ، جدول (3) يوضح المحاور الرئيسية للاستبيان وعدد عباراته بعد الحذف والتعديل .

#### جدول رقم (3)

المحاور الرئيسية للاستبيان وعدد عباراته

بعد الحذف والتعديل

م	المحاور المقترحة	عدد العبارات	أرقام العبارات	الدرجة	
				النهائية	الصفوى
1	الالتزام الإدارى	14	1 - 14	28	14
2	فلسفة الجودة الشاملة	10	1 - 10	20	10
3	التمحور حول العميل	8	1 - 8	16	8
		32		64	32

ثانياً : صدق الاتساق الداخلى :

للتحقق من صدق الاستبيان قام الباحث بحساب صدق الاتساق الداخلى وذلك بتطبيق استمارة الاستبيان على عينة عشوائية قوامها (30) فرداً ممثلة لمجتمع البحث ومن خارج العينة الأساسية ، وذلك عن طريق حساب الارتباط بين العبارة ومجموع المحور الذى تنتمى إليه العبارة كما يتضح من جدول (4) .

-A-

جدول رقم (4)

معاملات الارتباط بين العبارات

والدرجة الكلية للمحور ن = 30

رقم العبارة	المحور الأول	المحور الثاني	المحور الثالث
1	0.76	0.88	0.87
2	0.87	0.78	0.86
3	0.91	0.69	0.97
4	0.89	0.82	0.79
5	0.76	0.75	0.82
6	0.94	0.82	0.84
7	0.96	0.75	0.77
8	0.89	0.77	0.84
9	0.85	0.79	--
10	0.80	0.75	--
11	0.90	--	--
12	0.93	--	--
13	0.89	--	--
14	0.81	--	--

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى  $0.05 = 0.349$

يتضح من جدول (4) معنوية جميع معاملات الارتباط بين العبارة ومجموع المحور الذي تنتمي

مما يدل على صدق الاتساق الداخلي للاستبيان .

جدول رقم (5)

معاملات الارتباط بين المحاور

والمجموع الكلي للاستبيان ن = 30

م	المحاور المقترحة	قيمة (ر)	الدلالة
1	الالتزام الإداري	0.981	دالة
2	فلسفة الجودة الشاملة	0.897	دالة
3	التمحور حول العميل	0.768	دالة

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى  $0.05 = 0.349$

يتضح من الجدول (5) دلالة معاملات الارتباط بين المحاور والدرجة الكلية للاستبيان مما يدل

صدق تمثيل المحاور للاستمارة .



ثالثاً : ثبات الاستبيان :

قام الباحث بتطبيق الاستبيان على نفس العينة الاستطلاعية بعد مرور (15) يوماً ، جدول (6) يوضح معامل الثبات .

جدول رقم (6)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط  $n = 30$

معامل الارتباط	التطبيق الثاني		التطبيق الأول		محاور الاستبيان
	$\pm$ ع	س	$\pm$ ع	س	
0.914	1.38	26.23	1.37	26.10	المحور الأول
0.862	1.33	17.97	1.35	17.67	المحور الثاني
0.890	1.16	16.37	1.03	16.33	المحور الثالث

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى  $0.05 = 0.349$

يتضح من الجدول (6) أن معامل الثبات العام لمحاور الدراسة عال حيث يتراوح بين (0.862 - 0.914) وهذا يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق ، وبذلك تم وضع الاستبيان في صورته النهائية مرفق (2) ، ثم قام الباحث بتطبيق الاستبيان على العينة المختارة خلال الفترة من 2007/2/25 إلى 2007/3/10م .

المعالجات الإحصائية :

تم معالجة بيانات هذا البحث باستخدام برنامج (S.P.S.S) واستخدمت الأساليب الإحصائية

التالية :

- المتوسط الحسابي .
- الانحراف المعياري .
- معامل الارتباط .
- التكرارات .
- النسبة المئوية .

عرض ومناقشة النتائج :

أولاً : عرض ومناقشة النتائج المرتبطة بالمحور الأول :

جدول رقم (7)

التكرارات والنسب المئوية لاستجابات عينة البحث

حول المحور الأول (الالتزام الإداري) ن = 160

م	س	± ع	موافق		غير موافق	
			ك	%	ك	%
1	1.76	0.43	122	76.3	38	23.8
2	1.82	0.39	131	81.9	29	18.1
3	1.70	0.46	112	70.0	48	30.0
4	1.89	0.31	143	89.4	17	10.6
5	1.74	0.44	119	74.4	41	25.6
6	1.78	0.41	125	78.1	35	21.9
7	1.74	0.44	119	74.4	41	25.6
8	1.83	0.38	132	82.5	28	17.5
9	1.78	0.42	124	77.5	36	22.5
10	1.84	0.37	134	83.8	26	16.3
11	1.78	0.41	125	78.1	35	21.9
12	1.86	0.35	137	85.6	23	14.4
13	1.79	0.41	127	79.4	33	20.6
14	1.81	0.40	129	80.6	31	19.4

يتضح من الجدول (7) أن النسبة المئوية لآراء عينة البحث تراوحت ما بين (70.0% إلى 89.4%

مما يدل على أن جميع العبارات الخاصة بمحور الالتزام الإداري على درجة كبيرة من الأهمية ، وك ترتيب العبارات الأكثر أهمية كالتالي :

- العبارة رقم (4) حيث سجلت 89.4% ( التأكيد على ضرورة الالتزام بتحسين جميع العمليات الإداري داخل المؤسسة ) ، وهذا يتفق مع ما أشار إليه كمال درويش ، صبحى حسنين أن من المبادئ الأساس لإدارة الجودة الكلية داخل المؤسسة التحسين المستمر للنظام بجميع عملياته ، والتركيز على العمليات بدلاً من التركيز على إدارة الأفراد . ( 70 : 71 )

- العبارة رقم (12) حيث سجلت 85.6% (التخلي عن الأساليب الرقابية التي تحد من تفكير العاملين) يتفق مع ما أشار إليه صالح عليمات أن الجودة لا تتحقق من خلال التفويض ، وأنه يجب نزع الخوف نفوس العاملين وخلق بيئة مشجعة للإبداع في المؤسسة . ( 5 : 23 )

- العبارة رقم (10) حيث سجلت 83.8% (ضرورة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة) وه ما أكد عليه حسن الشافعي أن من أهداف تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياء بناء وتعزيز العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة الرياضية . ( 3 : 19 )

- العبارة رقم (8) حيث سجلت 82.5% (الاهتمام بتأهيل وتدريب العاملين في ضوء فلسفة الجودة الشاملة) وهذا يتفق مع ما أشار إليه شافى وشير Shafee, and Sherr أن من الاعتبارات والمتطلبات التى يجب توافرها لتطبيق الجودة ، تأهيل وتعليم العاملين في ضوء فلسفة الجودة ومبادئها من أجل التغيير للأفضل . (18 : 41 - 52)
- العبارة رقم (2) حيث سجلت 81.9% (التأكيد على مبدأ الثواب والعقاب للعاملين داخل المؤسسة) وهذا يتفق مع ما أشار إليه كمال درويش وضحى حسانيين نقلاً عن " ستيفن كوفى " أن من النماذج الإدارية الجديدة فى عالم تحكم فيه المنافسة يجب أن ينظر للموظفين على أنهم كيانات اقتصادية ، وأن يستخدم مبدأ الثواب والعقاب لتحفيز الموظفين . (10 : 124)
- العبارة رقم (14) حيث سجلت 80.6% (الاهتمام بتوفير مناخ إدارى يسمح بالإبتكار والإبداع) وهذا يتفق مع ما أشار إليه المرجع السابق أن من العناصر التى تمكن المؤسسات من المنافسة الجادة فى القرن الحادى والعشرين ، السعى لخلق بيئة عمل محرضة على الإبداع والإبتكار ، وأن تجاهل آراء الموظفين يعنى انخفاض معامل نكاه المنظمة إلى النصف . (10 : 121 ، 124)
- العبارة رقم (13) حيث سجلت 79.4% (الالتزام بعدم التغيير المستمر للقيادات الإدارية بالمؤسسة) وهذا يتفق مع ما أشار إليه صالح عليمسات أن التغيير المستمر للقيادات الإدارية داخل المؤسسات يحول دون تطبيق برنامج الجودة الشاملة . (5 : 67)
- العبارة رقم (6) حيث سجلت 78.1% (ضرورة متابعة النتائج أولاً بأول) وهذا يتفق مع ما أشار إليه حسن الشافعى أن من متطلبات الجودة الشاملة فى المؤسسات الرياضية ضرورة أن نتابع النتائج أولاً بأول ولا ننتظر حتى ينتهى الأداء . (3 : 837)
- العبارة رقم (11) حيث سجلت 78.1% (التأكيد على استخدام واستمرارية عمليات التقييم داخل المؤسسة) وهذا يتفق مع ما أشار إليه صحى حسانيين أن إستمرارية عملية التقييم وانتظامها أحد معالم التقييم الحديث ، وأن عملية التقييم يجب ان تستمر باستمرار العمل المقوم . (4 : 45)
- العبارة رقم (9) حيث سجلت 77.5% (ضرورة مواكبة المجالات الدولية والعالمية) وهذا يتفق مع ما أشار إليه محمد الخولى أن إدارة الجودة الشاملة تعتمد على تطبيق أساليب متقدمة لإدارة الجودة من خلال مساندة المتغيرات والمستحدثات العالمية بهدف التحسين والتطوير المستمر . (11 : 32)
- العبارة رقم (1) حيث سجلت 76.3% (التأكيد على ضرورة وجود هيكل تنظيمى) وهذا يتفق مع ما أشار إليه كمال درويش ، إسماعيل حامد أن الهيئات والمنظمات تحتاج إلى هيكل تنظيمى واضح حتى تتمكن من الاستمرار فى أداء نشاطها وتحقيق أهدافها بنجاح وكفاءة . (8 : 16)
- العبارة رقم (5) حيث سجلت 74.4% (ضرورة وجود خطة واضحة يتم العمل بموجبها) وهذا يتفق مع ما أشار إليه إبراهيم عبد المقصود ، حسن الشافعى أن التخطيط هو العنصر الأول والأسبق من عناصر الإدارة وهو الأسلوب العلمى الذى يكفل أمثل استخدام لكافة الموارد والإمكانات المتاحة . (1 : 16)

العبارة رقم (7) حيث سجلت 74.4% (ضرورة إشراك العاملين في وضع برنامج إدارة الجودة الشاملة) وهذا يتفق مع ما أشار إليه صالح عليجات أن من معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات عدم الحصول على مشاركة المواطنين في برنامج إدارة الجودة الشاملة ، وإنجاح هذا البرنامج لابد من مشاركة كافة أفراد المؤسسة . (5 : 66)

- العبارة رقم (3) حيث سجلت 70.0% (الالتزام بتوفير الإمكانيات المادية والبشرية المطلوبة لتطبيق الجودة الشاملة) وهذا يتفق مع ما أشار إليه المرجع السابق من ضرورة توفير الإمكانيات المادية والمعلوماتية حتى نضمن تحقيق برنامج إدارة الجودة الشاملة لأهدافه . (5 : 67)

في ضوء ما سبق يرى الباحث أهمية الدور الذي تلعبه القيادات الإدارية داخل المؤسسات الرياضية في تحقيق أهداف الجودة الشاملة من خلال الالتزام الإداري الذي يعد أحد المفاهيم والمبادئ الإدارية الهامة ، وهذا يتفق مع ما أشار إليه كمال درويش وصباحي حسنين أنه يمكن للمدير أن يشعل جذور الالتزام في العاملين وهو قمة النضج الإداري ، حيث يشعر الموظفون بأن لوجودهم معنى ، وهنا يتحول المدبرون إلى قادة ، والعمل يتم في ضوء القيم والمثاليات التي تعزز إشباع الحاجات وبناء بيئة تحت على الإبداع وتستنفذ كل الطاقات الكامنة في الموظفين . (10 : 124 ، 125)

ثانياً : عرض ومناقشة النتائج المرتبطة بالمحور الثاني :

#### جدول رقم (8)

التكرارات والنسب المئوية لاستجابات عينة البحث

حول المحور الثاني (فلسفة الجودة الشاملة) ن = 160

م	س	± ع	موافق		غير موافق	
			ك	%	ك	%
1	1.79	0.41	126	78.8	34	21.3
2	1.83	0.38	133	83.1	27	16.9
3	1.78	0.41	125	78.1	35	21.9
4	1.78	0.42	124	77.5	36	22.5
5	1.84	0.37	134	83.8	26	16.3
6	1.86	0.35	137	85.6	23	14.4
7	1.76	0.43	121	75.6	39	24.4
8	1.83	0.38	132	82.5	28	17.5
9	1.79	0.41	127	79.4	33	20.6
10	1.82	0.39	131	81.9	29	18.1

يتضح من الجدول (8) أن النسبة المئوية لأراء عينة البحث تراوحت ما بين (75.6% إلى 85.6%) مما يدل على أن جميع العبارات الخاصة بمحور (فلسفة الجودة الشاملة) على درجة كبيرة من الأهمية ، وكان ترتيب العبارات الأكثر أهمية كالتالي :

العبارة رقم (6) حيث سجلت 85.6% (العمل في جماعات لتنفيذ العمليات الإدارية بكفاءة وفاعلية) وهذا يتفق مع ما أشار إليه مونز ، ماركو **Munzo, Marko** أن إدارة الجودة الشاملة قائمة على سلوك وأداء العمل من خلال مجموعة من الأفراد ، وأن التغيير يجب أن يتم من خلال قيادة مدربة جيداً لفهم متطلبات إدارة الجودة . (28 : 15)

العبارة رقم (5) حيث سجلت 83.8% (الإلتزام بالتحسين المستمر) وهذا يتفق مع ما أشار إليه حسن الشافعي أن التحسين والتطوير المستمر والالتزام بمتطلبات ومعايير الأداء الإداري تعد من المعايير الأساسية لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية . (3 : 17)

العبارة رقم (2) حيث سجلت 83.1% (توطيد الثقة بين العاملين داخل المؤسسة) وهذا يتفق مع ما أشار إليه صالح عليماث نقلاً عن إدوارد ديمينج **Edward Deming** أن من مبادئ إدارة الجودة الشاملة نزع الخوف من نفوس العاملين وبناء الثقة وخلق بيئة مشجعة للإبداع في المؤسسة . (5 : 23)

العبارة رقم (8) حيث سجلت 82.5% (الاهتمام بتدريب القيادات العاملة في المؤسسات الرياضية) وهذا يتفق مع ما أشار إليه لاج فورد **Lang Ford** أن من مبادئ إدارة الجودة الشاملة توفير مؤسّسات للتدريب على القيادة من أجل أداء مهمات الوظيفة على نحو أفضل . (24 : 42)

العبارة رقم (10) حيث سجلت 81.9% (القدرة على التكيف على المتغيرات المستحدثة) وهذا يتفق مع ما أشار إليه عبد الرحمن محمد أن استيعاب التكنولوجيا الجديدة يعد أحد المدخلات الهامة لإدارة الجودة الشاملة ، كعنصر حاكم لتفكير الإدارة واختياراتها . (7 : 96)

العبارة رقم (9) حيث سجلت 79.4% (تكريس الجهود نحو الابتكار والتجديد)

العبارة رقم (1) حيث سجلت 78.8% (يجب أن يكون هناك هدف مباشر للمؤسسة)

العبارة رقم (3) حيث سجلت 78.1% (إزالة العقبات التي تعوق العاملين بالإدارة في أداء عملهم)

العبارة رقم (4) حيث سجلت 77.5% (تطبيق الأسلوب الديمقراطي داخل المؤسسة وخارجها)

العبارة رقم (7) حيث سجلت 75.6% (توفير قاعدة من البيانات والمعلومات)

وهذا يتفق مع ما أشار إليه حسن الشافعي ، صالح عليماث نقلاً عن إدوارد ديمينج **Edwards Deming** أن ظهور مصطلح إدارة الجودة الشاملة كان نتيجة لعدد من الفلسفات التي تضمنت العديد من المبادئ المرتبطة ببعضها والتي ساهمت في بناء المدخل الأساسي لأداء العمل في أي مؤسسة .

(3 : 121 ، 122) (5 : 22 ، 23)

ويؤيّد الباحث أن إيمان واقتناع القيادات داخل المؤسسات الرياضية بأهمية وفلسفة الجودة الشاملة يعد أحد الخطوات الهامة والرئيسية في تحقيق أهداف الجودة الشاملة بتلك المؤسسات والذي سينعكس بالضرورة على تحقيق الأهداف المنشودة .

ثالثا : عرض ومناقشة النتائج المرتبطة بالمحور الثالث :

جدول رقم (9)

التكرارات والنسب المئوية لاستجابات عينة البحث

حول المحور الثالث (التمحور حول العميل)

ن = 160

م	س	± ع	موافق		غير موافق	
			ك	%	ك	%
1	1.89	0.32	142	88.8	18	11.3
2	1.78	0.42	124	77.5	36	22.5
3	1.84	0.36	135	84.4	25	15.6
4	1.83	0.38	132	82.5	28	17.5
5	1.78	0.42	124	77.5	36	22.5
6	1.82	18.1	131	81.9	29	18.1
7	1.80	0.40	128	80.0	32	20.0
8	1.86	0.35	137	85.6	23	14.4

يتضح من الجدول (9) أن النسبة المئوية لأراء عينة البحث تراوحت ما بين (77.5% إلى 88.8% مما يدل على أن جميع العبارات الخاصة بمحور (التمحور حول العميل) على درجة كبيرة من الأهمية وكان ترتيب العبارات الأكثر أهمية كالتالي :

- العبارة رقم (1) حيث سجلت 88.8% (الرغبة في مساعدة العملاء وتلبية احتياجاتهم)

- العبارة رقم (8) حيث سجلت 85.6% (توفير البرامج والخدمات التي تقابل حاجات العملاء)

- العبارة رقم (3) حيث سجلت 84.4% (ضرورة التركيز على العميل)

- العبارة رقم (4) حيث سجلت 82.5% (الالتزام بإرضاء العميل)

- العبارة رقم (6) حيث سجلت 81.9% (ضرورة معرفة توقعات العميل حول جودة الخدمة)

- العبارة رقم (7) حيث سجلت 80.0% (الاهتمام بتقديم خدمات متميزة للعملاء)

- العبارة رقم (2) حيث سجلت 77.5% (ضرورة حل مشكلات العملاء)

- العبارة رقم (5) حيث سجلت 77.5% (إدراك العميل للفائدة أو المنفعة من الخدمة)

من خلال العرض السابق يرى الباحث أن من الشروط والمتطلبات والتي يجب أن يضعها القاصب أعينهم عند تطبيق فلسفة الجودة الشاملة ، ضرورة الاهتمام بدراسة العملاء المستفيدين من ه المؤسسات الرياضية دراسة وافية حتى لا تفقد عملاءها في ظل ظروف المنافسة الشرسة التي تمر بها الـ من المؤسسات الخدمية .

وهذا يتفق مع ما أشارت إليه العديد من المراجع والدراسات العربية والأجنبية (حسب الشافعي 2006) - (كمال درويش وصبحي حساتين 2004) - (صالح عليمات 2004) - (راست وآخرون Rust and Others 1994) - (بيرات وجيمس Burati, James 1992) - (مرجريت وستسكال Margart, Steiskal 2002) أن مفهوم الجودة في التربية البدنية والرياضة يعني تحقيق احتياجات ورغبات وتوقعات المستفيد أو العميل في المؤسسات الرياضية وفق المواصفات التي ترضيه، والقدرة على الوفاء بالوعد المقطوعة، وتقديم الخدمة المطلوبة بصورة يمكن الاعتماد عليها، وبذل الجهد لفهم رغبات العملاء واحتياجاتهم وطلباتهم. (3 : 52 ، 103) (10 : 127) (5 : 17) (29 : 64) (17 : 118) (27 : 41)

### الاستخلاصات والتوصيات :

#### أولاً : الاستخلاصات :

في ضوء إجراءات ونتائج البحث يستخلص الباحث ما يلي :

فيما يتعلق بالمحور الأول ( الإلتزام الإداري ) :

- التأكيد على ضرورة الإلتزام بتحسين جميع العمليات الإدارية داخل المؤسسة .
  - التخلص من الأساليب الرقابية التي تحد من تفكير العاملين .
  - ضرورة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة .
  - الاهتمام بتأهيل وتدريب العاملين في ضوء فلسفة الجودة الشاملة .
  - التأكيد على مبدأ الثواب والعقاب للعاملين داخل المؤسسة .
  - الاهتمام بتوفير مناخ إداري يسمح بالابتكار والإبداع .
  - الإلتزام بعدم التغيير المستمر للقيادات الإدارية بالمؤسسة .
- فيما يتعلق بالمحور الثاني ( فلسفة الجودة الشاملة ) :
- العمل في جماعات لتنفيذ العمليات الإدارية بكفاءة وفاعلية .
  - الإلتزام بالتحسين المستمر .
  - توطيد الثقة بين العاملين داخل المؤسسة .
  - إبتكار طرق حديثة لتدريب العاملين بالمؤسسة .
  - القدرة على التكيف مع المتغيرات المستحدثة .
- فيما يتعلق بالمحور الثالث ( التمركز حول العميل ) :
- الرغبة في مساعدة العملاء وتلبية احتياجاتهم .
  - توفير البرامج والخدمات التي تقابل حاجات العملاء .
  - ضرورة التركيز على العميل .
  - الإلتزام بلرضاء العميل .
  - ضرورة معرفة توقعات العميل حول جودة الخدمة .

ثانياً : التوصيات :

فى ضوء استخلاصات البحث يوصى الباحث بما يلى :

- ضرورة توعية القيادات بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة فى المؤسسات الرياضية .
- ضرورة إزالة العوائق المسببة لعدم تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الرياضية .
- ضرورة نشر ثقافة الجودة الشاملة داخل المؤسسات الرياضية لكسب ثقة وتعاون القيادات الإدارية وجميع العاملين داخل المؤسسة .
- الاهتمام باختيار القيادات الإدارية عند تطبيق برنامج الجودة الشاملة ، وأن يكونوا ممن ذوى الخبرة الإدارية والأكاديمية .
- التأكيد على ضرورة الاهتمام بتوفير كل ما يطلبه العملاء من خدمات داخل المؤسسات الرياضية .



قائمة المراجع :

- 1 إبراهيم عبد المقصود : " الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية " التنظيـم في المجال الرياضي ، دار الوفاء لسـدنيا حسن الشافعي الطباعة والنشر ، الإسكندرية ، 2003م .
- 2 بهجت عطية : " إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير إدارة الأندية الرياضية المصرية فـى ضوء التحولات العالمية المعاصرة " رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنين بالقاهرة ، جامعة حلوان ، 2002 م
- 3 حسن الشافعي : " معايير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية بالمجتمع العربي " ، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر ، الإسكندرية ، 2006 م .
- 4 صبحى حسنين : " القياس والتقييم في التربية البدنية الرياضية " ، الجزء الأول ، الطبعة الثالثة ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 1995 م .
- 5 صالح عليمات : " إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية " ، التطبيق ومقترحات التطوير ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2004 م .
- 6 عاطف عبد الرحمن : " أنماط القيادة وعلاقتها بالقدرة على اتخاذ القرار لدى العاملين بمراكز الشباب بمحافظة المنيا " رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية الرياضية ، جامعة المنيا ، 1998
- 7 عبد الرحمن أحمد : " منهج علمي تطبيقي لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة " مجلة الإدارة العامة ، مجلد (34) العدد (3) ، الرياض ، 1994 م .
- 8 كمال درويش : " التنظيمات في المجال الرياضي " دار السعادة للطباعة ، القاهرة ، 1999م
- 9 كمال درويش : " الإدارة الرياضية والأسس والتطبيقات " ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، القاهرة ، 1996 م .
- 10 كمال درويش : " الجودة و العولمة في إدارة أعمال الرياضة باستخدام أساليب إدارية مستحدثة " موسوعة متجهات إدارة الرياضة في مطلع القرن الجديد ، المجلد الأول ، دار الفكر العربي ، القاهرة 2004 م .
- 11 محمد الخولي : " دراسة مفهوم الجودة التعليمية الشاملة ومدى تأثيرها على الأداء الأكاديمي " ندوة الإدارة الإستراتيجية لمؤسسات التعليم العالي ، جامعة الملك خالد ، المملكة العربية السعودية ، 2005 م .
- 12 محمد المهنا : " إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير العمل الإداري بالاتحادات الرياضية الأولمبية بدولة البحرين " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة حلوان ، القاهرة ، 2003م .
- 13 محمد سويلم : " السلوك الإنساني في المنظمات المعاصرة " ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة ، 1993م
- 14 نبيل عبد المطالب : " أنماط السلوك القيادي لدى معلم التربية الرياضية وعلاقتها باتجاهات الطلاب نحو النشاط الرياضي بالمرحلة الثانوية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية الرياضية ، جامعة المنصورة ، 1998 م .

- 15 Almaras, J : Quality management and the process of change " journal of organizational change management, vol. 712, (pp. 9 - 14) 1994.
- 16 Pike, J and Bames, R, : TQM in Action-A partical Approach, to continuous performance improvement chapman & Hall, London, 1994."
- 17 Burati, James, JR : Quality Management organizations and techniques " A.S.C.E, journal of construction Engineering and Management, vol, 118, 1, 4, 1992.
- 18 Chafee, E. and Sherr, A, : Quality transforming postsecondary Educatio", Cupa-journal. vol. 43, No, 21, P 41 - 52, 1992.
- 19 Donnely, M. and Others : Assessing the quality service equals regulation service industries journal. vol 18, Oct, 2000.
- 20 Hirtz , Paul David : Effective leadership for total quality management school, university of Missouri Rolla , 2002.
- 21 Juran JM., : Quality control Hand book Mc Graw-Hill, N.Y. Fourth Edition, P. 4 6, 1988.
- 22 Kehoe. D.F. : The Fundamental of quality management champion & Aaal, U.K. 1996.
- 23 Lam, D, and others : Total quality A text book of strategic quality leadership and planning , Colorado Spring, Air Academy press, 1991.
- 24 Langford d.p : Modified Deming points for contiruous improvement of Education, un published, manuscript, 1992.
- 25 Laohavichien, Tipparat : Leader ship and quality management: a comparison between the united states and Thailand, school Clemson university, adviser fredendal, lawrencep, 2004.
- 26 Logan and Others : Study of the use of teams in the total quality management process and implemented thought fince and university services at the university of (IOWA), 1998.
- 27 Margart, Steiskal : Comparining operational practices between ohio's community and technical colloge that indicate the US of total quality management system with those college that do not indicate the use of total quality management system, PhD, ohio university, 2002.
- 28 Munnoz, Markoa : Total Quality Management and the higher education environment: impact on education leader an practice, 1999.
- 29 Rust, and others : Service quality new direction in theory and practice, Sage publications, quality service , 1994.

ملخص البحث

فاعلية القيادة الإدارية في تحقيق الجودة الشاملة  
داخل المؤسسات الرياضية

\* أ.م.د. مجدى أحمد شندى

إن إدارة الجودة الشاملة لأي مؤسسة هي أساس مهم لأداء أى عمل بإتقان ، ولاشك أن أهم الفروق بين مؤسسة جديدة وأخرى ضعيفة هو طريقة إدارة تلك المؤسسة ، فتنبنى فلسفة ومنظومة إدارة الجودة الشاملة تبدأ من اقتناع الإدارة العليا بالتحسين والتطوير ، ومما لا شك فيه أن للقيادات الإدارية داخل المؤسسات الرياضية دوراً هاماً في دعم هذه المنظومة وتطويرها ، لذا كان من الأهمية إلقاء الضوء على أهمية دور تلك القيادات في تفعيل وتطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل هذه المؤسسات من أجل تحقيق الأهداف المنشودة .

هدف البحث :

التعرف على فاعلية القيادات الإدارية في تحقيق الجودة الشاملة داخل المؤسسات الرياضية .

إجراءات البحث :

استخدم الباحث المنهج الوصفي ( الأسلوب المسحي ) حيث تم تصميم استمارة استبيان اشتملت على (3) محاور ، (32) عبارة ، وتم التطبيق على عينة قوامها (160) فرداً من القائمين على إدارة بعض المؤسسات الرياضية .

أهم الاستخلاصات :

- التأكيد على ضرورة الالتزام بتحسين جميع العمليات الإدارية داخل المؤسسة .
- العمل في جماعات لتنفيذ العمليات الإدارية بكفاءة وفاعلية .
- الالتزام بإرضاء العملاء وتلبية احتياجاتهم .

أهم التوصيات :

- ضرورة نشر ثقافة وفلسفة الجودة الشاملة وتوعية القيادات بأهميتها .
- ضرورة الاهتمام بإرضاء العملاء وتلبية احتياجاتهم .

## The Research Abstract

### Lead effectiveness and general quality administration in sport institute

Dr./ Magdy Ahmed Shendy

General quality administration is a basic for any institute to work perfectly. no doubt that the most important difference between a strong institute and another weak is the way of its administration. General quality administration philosophy and system comes from upper administration being satisfied with improving and developing. No doubt that administration ideas in sport institute has an important role to support this system and its developing.

So, it was important to have spot on importance and role these leads in adaptation of general quality administration in these institutes for achieving their aims.

#### The research aim:

Know administration leads effectiveness in achieving of general quality philosophy sport institute.

#### The research procedures:

The researcher used the descriptive method. The research sample included 3 aims and 32 sentences. The application was in 160 persons of those who are in charge of administration sport institutions.

#### The most important results:

- The importance of improving all the administrative process into the institute.
- working in groups to make administrative process perfectly.
- satisfy customers and respond to their needs.

#### The important recommendations:

- \* Spread culture and philosophy of general quality and remember leads its importance.
- \* Satisfy clients and respond to their needs.

---

\* Dr. Magdy Ahmed Shendy, assistant professor in the department of sport administration, faculty of physical education, Tanta university.