

نموذج مقترح للإدارة المتكاملة لجودة الأداء الإداري بالاتحاد المصري للغوص والانتقاذ

أ.د / حازم كمال الدين عبدالعظيم (*)

د / عز الدين درويش محمد احمد (**)

في هذا العصر الذي نعيشه حيث اتسمت نواحي الحياة المختلفة العلمية والعملية بالتطور السريع والتقدم المستمر والمعرفة المتجددة التي تركزت على كل ما يتوصل إليه الإنسان من نظريات وحقائق علمية متتابعة من خلال عمل الباحثان في مجال الرياضات المائية عامة ومجال الغوص والانتقاذ وكمدرب معتمد بالاتحاد المصري للغوص والانتقاذ لاحظ أن كل العمليات الإدارية التي تريد أي فرع أو نادي رياضي أو مدرب أو إداري تابع للاتحاد المصري للغوص والانتقاذ القيام بها لابد من الحضور إلى الاتحاد المصري للغوص والانتقاذ بالقاهرة وكذلك عمليات ربط الاتحاد المصري للغوص والانتقاذ بالاتحاد الدولي للوقوف على كل ما هو جديد وتمشيا مع الثورة التكنولوجية العالمية التي تعمل بها كافة الاتحادات الدولية الرياضية بأرجاء العالم وتطور منظومة العمل الإدارية داخل الاتحاد باستخدام تكنولوجيا المعلومات وهدف البحث : التعرف على أهمية تطبيق الإدارة المتكاملة لجودة الأداء الإداري بالاتحاد المصري للغوص والانتقاذ من خلال التعرف على : الواقع الحالي للإدارة المتكاملة لجودة الأداء الإداري بالاتحاد المصري للغوص والانتقاذ ومتطلبات تطبيق الإدارة المتكاملة لتمييز الأداء بالاتحاد المصري للغوص والانتقاذ ، وكانت عينة الدراسة من العاملين والمدربين والاداريين بالاتحاد والأندية الرياضية التابعة للاتحاد بواقع (٨٥) وكانت اهم التوصيات ضرورة مواكبة التطور التكنولوجي في وسائل استخدام البرامج الإدارية الالكترونية ، الربط الشبكي ما بين المستفيدين من الخدمات الإدارية والفنية بالاتحاد وبين العاملين بالاتحاد ، تفعيل الموقع الالكتروني بالاتحاد ، تقليل الاعمال الورقية وتحويلها الي الكترونية على مراحل إدارية ، قيام مجلس إدارة الاتحاد بتفعيل دور الإدارة المتكاملة في كافة الاعمال الإدارية والنفية بالاتحاد لجودة الأداء الإداري

(*) أستاذ الإدارة الرياضية - قسم الإدارة الرياضية والترويج - كلية التربية الرياضية جامعة اسيوط

(**) مدرس الرياضات المائية - قسم الإدارة الرياضية والترويج - كلية التربية الرياضية - جامعة الوادي الجديد

A proposed model for the integrated management of the quality of administrative performance in the Egyptian Federation for Diving and Rescue

(*)Prof. Dr. Hazem Kamal El-Din Abdel-Azim

(**)Dr. Ezz El Din Darwish Mohamed Ahmed

In this era in which we live, where the various aspects of scientific and practical life have been characterized by rapid development, continuous progress and renewed knowledge that focused on all the theories and scientific facts reached by man through the work of researchers in the field of water sports in general, diving and rescue, and as a certified trainer in the Egyptian Diving and Rescue Federation. That all the administrative operations that any branch, sports club, coach or administrator of the Egyptian Diving and Rescue Federation want to carry out must attend the Egyptian Diving and Rescue Federation in Cairo, as well as the operations of linking the Egyptian Diving and Rescue Federation with the International Federation to find out everything new and in line with the global technological revolution In which all international sports federations work around the world and the development of the administrative work system within the federation using information technology. The aim of the research is to identify the importance of applying integrated management for the quality of administrative performance in the Egyptian Diving and Rescue Federation by identifying: the current reality of the integrated management of the quality of administrative performance in the Egyptian Federation for Diving and Rescue And the requirements for implementing integrated management to excel The performance of the Egyptian Diving and Rescue Federation, and the study sample consisted of workers, trainers and administrators in the Federation and the sports clubs affiliated with the Federation by (85). The union's website, reducing paperwork and converting it to electronic in administrative stages, the union's board of directors activating the role of integrated management in all administrative work and denying the union the quality of administrative performance

المقدمة:

أصبح البحث العلمي من أهم العوامل الأساسية المصاحبة لتطوير المجتمعات البشرية المعاصرة للوصول إلى أعلى المستويات وخاصة مجال التربية الرياضية، في هذا العصر الذي نعيشه حيث اتسمت نواحي الحياة المختلفة العلمية والعملية بالتطور السريع والتقدم المستمر والمعرفة المتجددة التي تركزت على كل ما يتوصل إليه الإنسان من نظريات وحقائق علمية متتابعة .

ولذا تسعى الهيئات والمنظمات في الوقت الراهن إلى التكيف مع العوامل والمتغيرات العالمية والمحلية المعقدة والمتشابكة، حيث عليها أن تواجه التحديات المواقبة لهذه العوامل والمتغيرات وتعيش معها، وفي سبيلها إلى تحقيق ذلك لا بد لها وأن تعتمد على الموارد البشرية ولا يمكن للعاملين أن يشاركوا مشاركة بناءه في تحقيق أهداف المنظمة دون أن يشعروا بدعم المنظمة لهم حتى يتمكنوا من مبادلتها بدعمهم لها عن طريق بذل قصارى جهدهم لتحقيق أهدافها .

والمجتمع الرياضي من أكثر المجتمعات حاجة واستخداما للتخطيط لما يصاحبه دائما من رغبة في الانجاز والتطوير وتحقيق البطولات والارتقاء بالمستوي ، وما يتبعه من تغيير فطري وتطوير وتغيير في الخطط الموضوعة للارتقاء بالهيئات والمنظمات الرياضية ، فالتخطيط عامل مهم لتجنب فشل المنظمات الرياضية وتجنب الأعمال والتكاليف غير الضرورية والمحافظة على الوقت.(٤ : ٦٥)

فالاتحادات الرياضية تتأثر شأنها شأن أي منظمة أخرى بالنظم الموجودة بها ذلك من حيث مدى حريتها في الإدارة بالشكل الذي يتناسب معها.(٦ : ٣٩) .
وإنه إذا ما أردنا للرياضة أن تزدهر وتتقدم فلا بد لها من أن تتخذ العلم طريقاً ، والإدارة هي أحد الأعمدة العلمية الأساسية التي تعتمد عليها كافة دول العالم المتقدم في النهوض بالرياضة.(٩ : ١٢)

وبالرغم من كل ما تعانيه الرياضة بمختلف أنشطتها وعلى كل مستوياتها من مشكلات فإن الجانب الإداري يمثل فيها العنصر الأساسي ورغم أن العملية الإدارية في كل التنظيمات الإدارية مازالت موضع نقد ممن يعملون فيها أو ممن يتعاملون معها فإن كل ذلك لا يعني عدم أهمية وجود مثل هذه التنظيمات ، لكن من أهم أسباب معاناة الرياضة في جمهورية مصر العربية ليس عدم وجود مثل هذه المنظمات ، ولكن مدى فعالية أدائها ووضوح أهدافها وكفاءة المسؤولين عنها والعاملين فيها وقدرتهم على تفعيل إدارة تكنولوجيا المعلومات (٣ : ٨٩)

ويرى "جمال محمد علي" (٢٠٠٧م)، أنه أصبح نجاح أي عمل يقوم على استخدام الحاسب الآلي ونظم المعلومات الإدارية الحديثة والتكامل بين الإدارات المختلفة بالمؤسسات الرياضية ولقد تغيرت الدنيا مع نهاية القرن العشرين وتغير معها علم الإدارة فبعد أن كان الهدف

من الإدارة هو وضع الأهداف للعاملين لتنفيذها ووضع القواعد واللوائح لكي يسيروا عليها وتصميم هياكل إدارية للسيطرة ووضع ضوابط رقابية لضمان التنفيذ ، أصبح الهدف من الإدارة في القرن الـ ٢١ استثارة حماس العاملين ، إفساح المجال للقدرات الابتكارية ، منح سلطات واسعة التفويض الفعال للمساهمة في وضع المستقبل ، تحقيق ميزة تنافسية ومعدل نمو للإيرادات أو العضوية أو المستوى وأصبح التغيير هو الحقيقة الثابتة الوحيدة والمستقبل يتحدد بالحاضر. (٣ : ١٦)

وقد ازدادت في الآونة الأخيرة الدعوة الى الاخذ بنظام الإدارة المتكاملة لتحقيق الجودة في المؤسسات الرياضية والخدمية ، بما ضمن لها البقاء والاستمرارية وتحقيق جودة الخدمات المقدمة والقادرة على المنافسة في المجال الرياضي ، وتلبية احتياجات المستفيدين والعمل على صيانة البيئة ، وتقليل المخاطر المهنية كنتائج لنظام الإدارة المتكاملة .

وتشمل منظومة الإدارة المتكاملة (IMS) Integrated Management System

علي :

١- نظام إدارة الجودة Quality management (ISO 9001) وهي أسلوب اداري

يحقق تطوير أداء المؤسسات ، والاهتمام بالعملية الإنتاجية منذ بدايتها الى ان تصل للمستفيد مع تحقيق الرضا لكلا الطرفين (المؤسسة والمستفيد) .

٢- نظام الإدارة البيئية Environmental Management (ISO 14001) عبارة

عن إدارة إدارية مرنة ، تساعد المنظمات علي فهم وتقييم وتحسين الجوانب البيئية لأنشطتها او منتجاتها وعملياتها من خلال اطار تكاملي تحقيقا للإدارة الفاعلة للمخاطر والتأثيرات البيئية الحالية والمحتملة .

٣- الصحة والسلامة المهنية Occupational health and safety (OSHAS

18001) وهي ذلك العلم الذي يهتم بالحفاظ على سلامة وصحة الانسان وذلك بتوفير بيئات عمل امنه خالية من مسببات الحوادث او الإصابات او الامراض المهنية او بعبارة اخري هي مجموعة من الإجراءات والقواعد والنظم في اطار تشريعي تهدف الى الحفاظ على الانسان من مخاطر الإصابة والحفاظ على الممتلكات من خطر التلف والضياع .

(٢٠ : ٤٥١) (٢٣ : ٢١٧)

وليست المؤسسات الرياضية بمنأى من هذه التغيرات الإدارية التي تحدث في كافة الأنشطة المختلفة حيث تعتبر رياضة الغوص والإنقاذ التنافسية إحدى مجالات الغوص والإنقاذ التي تمارس وفق قوانين وقواعد محددة ومعروفة بنظمها الاتحادات الدولية للغوص والإنقاذ وفيها يخضع الشخص لبرنامج تدريبي منظم يهدف في نهايته تحقيق إنجاز رقمي منشود وهذا يتطلب

بذل الجهد والانتظام في التدريب لفترات طويلة ومستمرة ، وقد شهد التاريخ في السنوات الأخيرة تقدماً علمياً ملحوظاً في مجال التدريب الرياضي وتدريب الغوص والإنقاذ بصفة خاصة ، قد انعكس ذلك على زيادة البحوث فضلاً عن الكتب العلمية المتخصصة التي تسعى للاستفادة من الدراسات والبحوث العلمية وتتوج هذه الاستفادة في مجال تخطيط التدريب . (٦ : ٣)

ويشير عمرو محمد إبراهيم وعادل محمد عبدالمنعم (٢٠٠٩ م) إلى أنه اتفق العلماء والخبراء الرياضيين على أن رياضة الغوص والإنقاذ هي رياضة الرياضات ، وترجع هذه المكانة المرموقة للقيم العالية المتعددة بدنياً ونفسياً واجتماعياً على ممارستها ، حيث تعرف رياضة الغوص والإنقاذ بأنها إحدى أنواع الرياضات المائية التي تستخدم الوسط المائي كوسيلة للتحرك خلاله وذلك عن طريق حركات الذراعين والرجلين والجذع بغرض الارتقاء بكفاءة الإنسان بدنياً ومهارياً وعقلياً واجتماعياً ونفسياً (١٢ : ٨٣)

وتعد الإدارة الحديثة جانبا أساسيا من جوانب النظام الانتاجي فى اى مجتمع ، حيث تهدف إلى تنظيم العمل وتحقيق روح الفريق، لذا فقد أصبحت ضرورة حتمية لإدارة العمل بشكله الجماعي والتعاون والتنسيق بين مختلف وظائفه، كما تلعب دورا حيويا في توجيه المؤسسات على اختلاف مجالاتها وتخصصاتها، مما جعل الدول المتقدمة والمجتمعات المعاصرة تعطى أهمية عظمى للإدارة لتأثيرها في رفع معدلات النمو الاقتصادي والاجتماعي والتربوي. (١٥ : ١٤١)

ومن خلال متابعة ما يجري في العالم المتقدم في السنوات الأخيرة في مجال الثورة التكنولوجية وإلا فانك لن تستطيع مواجهة المنافسة، مما يتطلب الحاجة إلى إعداد جيل جديد من الإداريين لينسجم مع نسق الإدارة المعاصرة، لمسايرة التغيرات العالمية الجديدة والتكنولوجيا الحديثة والمفاهيم والممارسات الحديثة للإدارة الرياضية العالمية ، حيث أصبحت الإدارة بأسلوب الأمس أو حتى أسلوب اليوم غير مناسبة للتعامل مع تحديات اليوم والغد. (١٩ : ٤٧)

على الرغم من تطور البنية المعلوماتية في جمهورية مصر العربية، إلا أنا استفادة المنظمات الإدارية بصفة عامة، والمؤسسات الرياضية بصفة خاصة من ذلك التقدم المعلوماتي في مصر لا ترقى إلى الطموحات المنشودة، إضافة إلى بطئها بمواكبة الثورة المعلوماتية .

فالإدارة في محاولة رقيها تهدف إلى حسن استخدام الموارد المادية والبشرية، ويكون فيها الإداري ناجحا إذا ارتبطت قراراته بحسن استخدام الموارد المادية البشرية "وحيث أننا نعيش عصر الإدارة العلمية والتكنولوجيا الإدارية، وبغيرهما لا يمكن أن ننطلق إلى المستقبل الكبير، لذا أصبح لزاماً على كل مشغل بالإدارة أو مرشح لها أن يلم بأطراف علمها الجديد، فالإداري الكفاء هو من يستمد سلطته من علمه أكثر من مركزه أو الصلاحيات التي تمنحها له القوانين واللوائح. (٣ : ١٣٨)

من خلال المتابعة لاحظ الباحثان أن كل العمليات الإدارية التي تريد أي فرع أو نادي رياضي أو مدرب أو إداري تابع للاتحاد المصري للغوص والإنقاذ القيام بها لابد من الحضور إلى الاتحاد المصري للغوص والإنقاذ بمقر الاتحاد بساتد القاهرة وكذلك عمليات ربط الاتحاد المصري للغوص والإنقاذ بالاتحاد الدولي للوقوف على كل ما هو جديد وتمشيا مع الثورة التكنولوجية العالمية التي تعمل بها كافة الاتحادات الدولية الرياضية بأرجاء العالم وتطور منظومة العمل الإدارية داخل الاتحاد باستخدام تكنولوجيا المعلومات .

مصطلحات البحث :

الإدارة المتكاملة : اطار من السياسات والنظم والعمليات والإجراءات المستخدمة للتأكد من ان المنظمة يمكن ان تقي بجميع المهام المطلوبة لتحقيق الأهداف المحددة ، و الذي يجمع ما بين نظام إدارة الجودة ISO 9001 ونظام إدارة السلامة و الصحة المهنية OHSAS 18001 ونظام الإدارة البيئية ISO 14001 . (٢٤ : ٢٥١)

تعريف اخر : هو بنية واحدة تستخدمها المنظمات الإدارية العمليات او أنشطتها التي تحول المدخلات الى مخرجات تلبي اهداف المنظمة وترضي أصحاب المصلحة من جوانب الجودة والصحة والسلامة والبيئة . (٢٢ : ٧٥)

أهمية البحث والحاجة إليه :

- على حد علم الباحثان تعتبر هذه الدراسة هي الأولى من نوعها في مجال الإدارة المتكاملة في المجال الرياضي .
- دعم الاتحاد المصري للغوص والإنقاذ والهيئات الرياضية في مجال توفير متطلبات الإدارة المتكاملة وفق المعايير الجودة .

هدف البحث :

التعرف على اهمية تطبيق الادارة المتكاملة بالاتحاد المصري للغوص والانقاذ من خلال التعرف علي :

- الواقع الحالي للإدارة المتكاملة لجودة الأداء بالاتحاد المصري للغوص والانقاذ .
- متطلبات تطبيق الادارة المتكاملة لجودة الأداء بالاتحاد المصري للغوص والانقاذ .

تساؤلات البحث :

- ما الواقع الحالي للإدارة المتكاملة لجودة الأداء بالاتحاد المصري للغوص والإنقاذ ؟
- ما متطلبات تطبيق الإدارة المتكاملة لجودة الأداء بالاتحاد المصري للغوص والإنقاذ؟

الدراسات السابقة :

في ضوء ما قام الباحثان في البحث عن أبحاث عن الإدارة المتكاملة في مجال الإدارة الرياضية اومجال ادارة الرياضات المائية ، ولم يجد الباحثان أي دراسة او بحث تتناول الإدارة المتكاملة في أي مؤسسة رياضية ، وذلك على حد علم الباحثان .

خطة وإجراءات الدراسة :

مجتمع البحث :

يتكون مجتمع البحث من العاملين بالاتحاد المصري للغوص والإنقاذ واداري الأندية الرياضية والعاملين بفروع الاتحاد المصري للغوص والإنقاذ .

عينة البحث :

من العاملين بالاتحاد المصري للغوص والإنقاذ واداري الأندية الرياضية والعاملين بفروع الاتحاد المصري للغوص والإنقاذ بإجمالي (٨٥) فرداً من العاملين والاداريين.

أدوات جمع البيانات :

الاستبيان :

عرض محاور استبيان الإدارة المتكاملة لجودة الأداء بالاتحاد المصري للغوص والإنقاذ ، علي السادة الخبراء للتأكد من مناسب المحاور لما وضعت من اجله .

قام الباحثان بالرجوع إلى مصادر البيانات الأولية عن طريق الكتب والدراسات والأبحاث العلمية (١ ، ٥ ، ٧ ، ١٣ ، ١٧ ، ١٨ ، ٢٠ ، ٢١ ، ٢٢ ، ٢٣ ، ٢٤) والتي استفاد منها الباحثان في التوصل إلى المحاور الرئيسية للاستبيان ، وقد تمثلت محاور الاستبيان الآتي :

المحور الأول : واقع تطبيق الإدارة المتكاملة لجودة الأداء الإداري بالاتحاد المصري للغوص والإنقاذ

البعد الأول : الواقع التنظيمي للاتحاد المصري للغوص والإنقاذ

البعد الثاني : الواقع المادي للاتحاد المصري للغوص والإنقاذ

البعد الثالث : الواقع الإداري للاتحاد المصري للغوص والإنقاذ

المحور الثاني : متطلبات تطبيق الإدارة المتكاملة لجودة الأداء الإداري بالاتحاد المصري للغوص والإنقاذ .

البعد الأول : المتطلبات التنظيمية

البعد الثاني : المتطلبات المادية

البعد الثالث : المتطلبات البشرية

البعد الرابع : المتطلبات التأمينية والاحترافية

البعد الخامس : المتطلبات التكنولوجية

تم عرض المحاور التي توصل إليها الباحث على (١٠) من خبراء في مجال الإدارة الرياضية مرفق (١) وروعي في اختيار الخبراء المعايير التالية :

- أن يكون الخبير حاصل على درجة أستاذ أو أستاذ مساعد على الأقل .
- أو ممن تتوفر لديه خبرة لا تقل على ١٠ سنوات في مجال الإدارة الرياضية .

وذلك لإبداء الرأي في مدى مناسبتها وبهدف تقدير صلاحية محاور الاستبيان الإدارية المتكاملة لتمييز الأداء بالاتحاد المصري للغوص والإنقاذ بالإضافة أو الحذف أو التعديل ، والجدول (١) يوضح ذلك .

جدول (١)

النسبة المئوية لأراء الخبراء في محاور استبيان

الإدارة المتكاملة لجودة الأداء الإداري بالاتحاد المصري للغوص والإنقاذ

(ن = ١٠)

النسبة المئوية	غير موافق	موافق	المحاور المقترحة
١٠٠%	٠	١٠	محور : واقع تطبيق الإدارة المتكاملة لجودة الأداء الإداري
٩٠%	١	٩	الواقع التنظيمي
٩٠%	١	٩	الواقع المادي
١٠٠%	٠	١٠	الواقع الإداري
٨٠%	٢	٨	محور : متطلبات تطبيق الإدارة المتكاملة لجودة الأداء الإداري
١٠٠%	٠	١٠	المتطلبات التنظيمية
٩٠%	١	٩	المتطلبات المادية
٩٠%	١	٩	المتطلبات البشرية
١٠٠%	٠	١٠	المتطلبات التأمينية والاحترافية
٨٠%	٢	٨	المتطلبات التكنولوجية

يتضح من جدول (١) حصول المحاور المقترحة على نسبة مئوية تراوحت ما بين (٧٠% إلى ١٠٠%) وقد ارتضى الباحثان قبول المحاور التي حصلت على نسبة ٧٠% فأكثر وهي النسبة المتوسطة المقبولة نسبياً ، وبذلك تم قبول محاور وابعاد استبيان الإدارة المتكاملة لجودة الأداء الإداري بالاتحاد المصري للغوص والإنقاذ .

صياغة عبارات الاستبيان :

قام الباحثان باقتراح مجموعة من العبارات لكل محور من محاور الاستبيان المبدئية ،

وقد راعي الباحثان في صياغة العبارات ما يلي :

- أن تكون العبارات واضحة ومفهومة
- ألا توحي العبارة بنوع الاستجابة
- ألا تشمل العبارة على أكثر من معني
- الابتعاد عن المفردات أو العبارات الصعبة

وقد بلغ عدد العبارات (٥٣) عبارة وكانت موزعة على المحاور كالتالي :

الصورة المبدئية للاستبيان :

قام الباحثان بعرض تلك العبارات على مجموعة من الخبراء في مجال الإدارة الرياضية

قوامها (١٠) خبراء (مرفق ١) وذلك لإبداء الرأي في مدى مناسبة العبارات لمحاور

البحث في الفترة من ١ / ٩ / ٢٠٢١ م إلى ١٥ / ٩ / ٢٠٢١ م ، وقد استخدم الباحثان حساب

النسبة المئوية لأراء الخبراء ، وقد اختار الباحثان العبارات التي حصلت على نسبة ٧٠ % فأكثر

من مجموع أراء الخبراء ، وجدول (٢) يوضح ذلك .

جدول (٢)

النسبة المئوية لاستجابات السادة الخبراء على عبارات استبيان
الإدارة المتكاملة لجودة الأداء الإداري بالاتحاد المصري للغوص والإنقاذ

(ن = ١٠)

النسبة المئوية	غير موافق	موافق	عدد العبارات	المحاور المقترحة
				محور : واقع تطبيق الإدارة المتكاملة لجودة الأداء الإداري
١٠٠%	٠	١٠	٩	الواقع التنظيمي
٩٠%	١	٩	٦	الواقع المادي
١٠٠%	٠	١٠	٥	الواقع الإداري
				محور : متطلبات تطبيق الإدارة المتكاملة لجودة الأداء الإداري
٩٠%	١	٩	٩	المتطلبات التنظيمية
١٠٠%	٠	١٠	٨	المتطلبات المادية
١٠٠%	٠	١٠	٥	المتطلبات البشرية
١٠٠%	٠	١٠	٥	المتطلبات التأمينية والاحترافية
٩٠%	١	٩	٦	المتطلبات التكنولوجية

حيث حصلت جميع عبارات الاستبيان على نسبة مئوية تراوحت ما بين ٩٠% : ١٠٠% وقد ارتضى الباحثان نسبة ٧٠% فاعلي ، وبذلك تم قبول جميع عبارات محاور وابعاد استبيان الإدارة المتكاملة لجودة الأداء الإداري بالاتحاد المصري للغوص والإنقاذ في صورتها الأولية
صدق وثبات الاستبيان :

أن معاملات الارتباط بين مجموع كل محور والدرجة الكلية للاستبيان تراوحت ما بين (٠.٦٤٩ : ٠.٥٣٦) وهى معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) مما يشير إلى الاتساق الداخلى للاستبيان ككل.

- ثبات المقياس:

استخدم الباحثان طريقة التجزئة النصفية بين العبارات الفردية والعبارات الزوجية لحساب معامل الثبات للاستبيان، وتم التطبيق على عدد (١٥) فرد من مجتمع البحث وخارج عينة البحث الأساسية، بتاريخ ١٠/١٠/٢٠٢١م وقيمة ر الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ = ٠.٣٤١ ، يتضح أن معاملات الارتباط بين العبارات الفردية والعبارات الزوجية قد تراوحت ما بين (٠.٦١٦ : ٠.٥٤٢) وهى معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) مما يشير إلى ثبات المقياس.

تطبيق الاستبيان في صورته النهائية

بعد إجراء المعاملات العلمية للاستبيان ، والتحقق من صدق العبارات وثباتها ، واستقر الاستبيان في صورته النهائية والمشمول على (٥٣ عبارة) علي عينة البحث بإجمالي عدد ٨٥ من مجلس إدارة الاتحاد المصري للغوص والإنقاذ ومجالس إدارات الفروع والعاملين بالاتحاد المصري للغوص والإنقاذ .

وبذلك تم تطبيق الاستبيان في صورته النهائية على أفراد عينة الدراسة ، وذلك خلال الفترة من ٢٠٢١/١٠/١٠م إلى ٢٠٢١/١٢/١٥م وفقا لميزان التقدير الثلاثي (موافق - إلى حد ما - غير موافق) ، وقد تم تصحيح عبارات الاستبيان بحيث أعطيت الإجابة (موافق) خمس درجات والإجابة (إلى حد ما) ثلاث درجات والإجابة (غير موافق) درجة واحد وتم تجميع البيانات وتنظيمها وجدولتها ومعالجتها إحصائيا .

عرض ومناقشة النتائج :

المحور الاول : واقع تطبيق الادارة المتكاملة بالاتحاد المصري للغوص والإنقاذ

جدول (٣)
الدرجة المقدرة والنسبة المئوية
الواقع التنظيمي للاتحاد المصري للغوص والإنقاذ

ن = ٩١

م	العبارة	موافق	الي حد ما	غير موافق	الدرجة المقدرة	النسبة المئوية
١	وضوح السياسة العامة للاتحاد المصري للغوص والإنقاذ	١٥	٦٥	١١	٢٨١	٦١.٧٥٨
٢	اتفاق سياسية الاتحاد مع خطط اللجنة الاولمبية المصرية	٩	٢٧	٥٥	١٨١	٣٩.٧٨٠
٣	يوجد تعاون مابين الاتحاد المصري للغوص والانقاذ واتحادات الرياضات المائية	١٨	٤٥	٢٨	٢٥٣	٥٥.٦٠٤
٤	يوجد تعاون مابين الاتحاد المصري والاتحاد العربي للإنقاذ	٨٤	٦	١	٤٣٩	٩٦.٤٨٤
٥	يوجد شراكة مابين الاتحاد المصري للغوص والانقاذ والاتحاد الدولي للإنقاذ والاتحاد الدولي للغوص	٩٠	٠	١	٤٥١	٩٩.١٢١
٦	توجد مشاركة فعالة للعناصر النسائية بالاتحاد المصري للغوص والإنقاذ	٢١	٦٥	٥	٣٠٥	٦٧.٠٣٣
٧	يتم تشجيع الابحاث العلمية والتابعة للاتحاد المصري للغوص والإنقاذ	٣٢	٣١	٢٨	٢٨١	٦١.٧٥٨
٨	تتسم اعمال الاتحاد المصري للغوص والانقاذ بالحيادية والعدالة الاجتماعية	٧٦	٨	٧	٤١١	٩٠.٣٣٠
٩	توجد البيات واضحة للرقابة والتوجيه من قبل وزارة الشباب والرياضة واللجنة الاولمبية المصرية	٧٤	٩	٨	٤٠٥	٨٩.٠١١

يتضح من جدول رقم (٣) ان النسبة المئوية لمحور الواقع التنظيمي للاتحاد المصري للغوص والإنقاذ تراوحت مابين (٩٩.١٢١ : ٣٩.٧٨٠)

حيث حصلت العبارة رقم (٥) علي نسبة مئوية ٩٩.١٢١ مما تشير الي اتفاق عينة البحث علي وجود شراكه مابين الاتحاد المصري للغوص والإنقاذ والاتحاد الدولي للإنقاذ والاتحاد الدولي للغوص والذي يتمثل في تنفيذ العديد من البطولات الدولية على ارض مصر والشراكة المستمرة في تطوير مدربي الغوص والانقاذ بالاتحاد المصري للسباحة وكافة الأجهزة الإدارية بالاتحاد، ووجود تنسيق مستمر من خلال تواجد الشخصيات المصرية بالاتحاد الدولي مثل

الكابتن سامح الشاذلي عضو الاتحاد الدولي للإنقاذ ورئيس الاتحاد العربي للإنقاذ والدكتور محمد صالح رئيس الاتحاد الإفريقي للإنقاذ وعضو الاتحاد الدولي للغوص .

وحصلت العبارة رقم (٤) على نسبة مئوية ٩٦.٤٨٤ مما تشير الي اتفاق عينة البحث على وجود تعاون مستمر ما بين الاتحاد المصري للغوص والإنقاذ والاتحاد العربي للغوص والإنقاذ والذي يتمثل في وجود ممثل لمصر بالاتحاد العربي للغوص والإنقاذ وتنفيذ العديد من البطولات العربية ضمن خطة الاتحاد العربي للغوص والإنقاذ في مصر ، وحصول اللاعبين على المراكز المتقدمة في السباقات التي يشاركون بها .

وحصلت العبارة رقم ٨ على نسبة مئوية ٩٠.٣٣٠ مما تشير الي اتفاق عينة البحث على اتسام اعمال الاتحاد المصري للغوص والإنقاذ بالحيادية والعدالة الاجتماعية ، والذي يتمثل في روح العمل الجماعي الذي يسود العملية الإدارية داخل الاتحاد المصري للغوص والإنقاذ ، ووجود تنسيق تام ما بين الإدارات المختلفة بالاتحاد والفروع والأندية الرياضية .

بينما حصلت العبارة رقم ٢ على نسبة مئوية ٣٩.٧٨٠ مما تشير الي عدم وجود تنسيق ما بين الاتحاد المصري للغوص والإنقاذ واللجنة الأولمبية وذلك نظراً لكون الاتحاد المصري للغوص والإنقاذ ليس ضمن مجلس إدارة اللجنة الأولمبية وأنه يتبع الاتحادات غير الأولمبية ، لذا من المفترض قيام وزارة الشباب والرياضة تنفيذ مجلس إدارة موحد لجميع الاتحادات الرياضية الأولمبية وغير الأولمبية من اجل تنفيذ خطه مركزية على جميع النواحي الرياضية المختلفة بجمهورية مصر العربية .

وحصلت العبارة رقم ٣ على نسبة مئوية ٥٥.٦٠٤ مما تشير الي حد ما من وجود تنسيق بين اتحادات الرياضات المائية بجمهورية مصر العربية من حيث تنفيذ برامج الأنشطة الرياضية على كافة النواحي لبطولات الجمهورية والبحر المتوسط والافريقية ، وقد يرجع ذلك الي كبر عدد البطولات والمشاركات الدولية المختلفة ما بين الاتحادات الرياضية .

وتؤكد **محمد جاد حسين احمد (٢٠٢٠)(١٦)** من ضرورة التنسيق الدائم والمستمر مع كافة الأجهزة المعنية بالخدمات الإدارية (مستفيدين - مقدمي الخدمة - الأجهزة المعنية - المستويات الإدارية) والذي يساعد علي تسلسل كافة القرارات الإدارية والمرونة عند اتخاذ القرار المناسب .

جدول (٤)

الدرجة المقدرة والنسبة المئوية

الواقع المادي للاتحاد المصري للغوص والإنقاذ

ن = ٩١

م	العبرة	موافق	الي حد ما	غير موافق	الدرجة المقدرة	النسبة المئوية
١	يتوفر الدعم المادي لتطبيق عمليات الادارة المتكاملة بالاتحاد المصري للغوص والإنقاذ	١٧	٥٤	٢٠	٢٦٧	٥٨.٦٨١
٢	توجد خطة استراتيجية للاتحاد المصري للغوص والإنقاذ	١٣	٢٣	٥٥	١٨٩	٤١.٥٣٨
٣	يتم تطبيق التقنيات الحديثة في ادارة الاتحاد المصري للغوص والإنقاذ	٢٠	٣٨	٣٣	٢٤٧	٥٤.٢٨٦
٤	يتم التامين الصحي على العاملين والمدربين والاداريين بالاتحاد المصري للغوص والإنقاذ	٤	٥	٨٢	١١٧	٢٥.٧١٤
٥	تتشارك شركات القطاع العام والخاص في توفير الموارد المالية لاستمرار أنشطة الاتحاد	٤	٣	٨٤	١١٣	٢٤.٨٣٥
٦	توجد حقوق تسويق ورعاية لاحد الشركات باسم الاتحاد المصري للغوص والإنقاذ	٢	٨	٨١	١١٥	٢٥.٢٧٥

يتضح من جدول رقم (٤) ان النسبة المئوية لمحور الواقع المادي للاتحاد المصري للغوص والإنقاذ تراوحت ما بين (٢٤.٢٨٦ : ٥٨.٦٨١)

حيث حصلت جميع عبارات محور الواقع المادي للاتحاد المصري للغوص والإنقاذ على نسبة ضعيفة جدا ، مما تشير الى واقع ضرورة تعزيز الموارد المالية بالاتحاد من اجل توفير بيئة مناسبة من تعظيم دور الموارد البشرية والعاملين والأجهزة الفنية بالاتحاد ، حيث حصلت العبرة رقم ١ على نسبة مئوية ٥٨.٦٨١ مما تشير الي حد ما من توفير الدعم المادي لتطبيق عمليات الإدارة المتكاملة بالاتحاد المصري للغوص والإنقاذ وقد يرجع ذلك الى حجم البطولات التي يشارك بها الاتحاد مما يجعل الصندوق المالي للاتحاد ضعيف جدا في توفير الموارد المالية اللازمة لتنفيذ الإدارة المتكاملة بالاتحاد .

وحصلت العبرة رقم ٣ على نسبة مئوية ٥٤.٢٨٦ مما تشير الى وجود ضعف في استخدام التكنولوجيا الحديثة في جميع الاعمال الإدارية والمالية بالاتحاد وقد يرجع ذلك الي ضعف النبية التحيتية لاستخدام التكنولوجيا الحديثة والنظيفة من تقليل استخدام الأوراق والاعتماد علي البيئة التكنولوجية .

وفي القرن الواحد والعشرين أصبح من المحتم دخول التكنولوجيا في مختلف مجالات الحياة، سواء الاجتماعية، أو الاقتصادية، أو الثقافية وخاصة الرياضية، وقد ساهمت التكنولوجيا في التقدّم العلمي بشكل كبير حتى أدى ذلك إلى استخدام وسائل التكنولوجيا في المجال الرياضي في التحكيم الرياضية ولعمليات الإدارة والفنية ما بين الاتحاد والفروع والمدربين والاداريين واللاعبين والحكام وكافة المستفيدين من الخدمات الرياضية بالاتحاد الرياضية المختلفة .

وتشير دراسة صالح علي محسن (٢٠١٢)(٩) ان التطور السريع في التعاملات الإدارية في العصر الحالي تغير الى التحول الرقمي لكافة الخدمات الإدارية من استخدام التوقيع الالكتروني والبريد الالكتروني المعتمد لكافة العاملين واعتبارها وثيقة إدارية ، وذلك من اجل تقليل الوقت المستخدم في المراسلات الصادرة والوارد واعتماد اللغة الالكترونية .

جدول (٥)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية الواقع الاداري للاتحاد المصري للغوص والإنقاذ

ن = ٩١

م	العبارة	موافق	الي حد ما	غير موافق	الدرجة المقدره	النسبة المئوية
١	يدرك العاملين بالاتحاد مفهوم الادارة المتكاملة	١٩	٤٥	٢٧	٢٥٧	٥٦.٤٨٤
٢	توجد رؤية شاملة للإدارة المتكاملة للاتحاد المصري للغوص والإنقاذ	١٧	٦١	١٣	٢٨١	٦١.٧٥٨
٣	يتميز العاملين بالاتحاد بالخبرة الادارية ومستوي عالي من الاحترافية الادارية	٧٦	١٢	٣	٤١٩	٩٢.٠٨٨
٤	يتمكن العاملين من استخدام التكنولوجيا الحديثة في التعاملات الادارية	٦٩	١٥	٧	٣٩٧	٨٧.٢٥٣
٥	لدي العاملين الخبرة الادارية بمجال رياضة الغوص والإنقاذ	٧٥	١٢	٤	٤١٥	٩١.٢٠٩

ينتضح من جدول رقم (٥) ان النسبة المئوية لمحور الواقع المادي للاتحاد المصري للغوص والإنقاذ تراوحت ما بين (٩٢.٠٨٨ : ٥٦.٤٨٤)

حيث حصلت العبارة رقم ٣ علي نسبة مئوية ٩٢.٠٨٨ مما تشير الي وجود خبرة إدارية عالية لدي العاملين بالاتحاد ومستوي من الاحترافية الإدارية والذي يظهر من خلال التعاملات الإدارية والفنية داخل وخارج الاتحاد وتنفيذ الفاعليات والبطولات المحلية والدولية بكفاءة عالية

وفق الإمكانيات المادية والإدارية المتاحة لديهم ، مما تشير الى وجود خبرات إدارية متراكمة لدي العاملين بالاتحاد وذلك يرجع الي اكتساب العاملين المهارات اللازمة لتنفيذ المهام على اكمل وجه ومنها المهارات الإنسانية وهي المهارات ذات الجانب الإنساني والتعامل مع كافة المستفيدين من الخدمات الإدارية من لاعبين - مدربين - اداريين - أولياء أمور - حكام وكافة المستفيدين سواء على المستوي المحلي او الدولي

وحصلت العبارة رقم ٥ على نسبة مئوية ٩١.٢٠٩ مما تؤكد العبارة السابقة من وجود المهارات اللازمة ووجود خبرات إدارية مكتسبة ومنها المهارات الفنية وهي قدرة العاملين على التعامل بدقة مع كافة الأمور الإدارية بالاتحاد والمهارات الفكرية من الاطلاع على كل ما هو حديث في النظم الإدارية بالاتحاد ، والمهارات التشخيصية وهي القدرة على حل المشكلات في اسرع وقت ممكن .

بينما حصلت العبارة رقم ١ على نسبة مئوية ٥٦.٤٨٤ مما تشير الي حد ما إدارة العاملين لمفهوم الإدارة المتكاملة (زيرو خطأ اداري) واستخدام معايير PAS99 والتي يعتبر هدفها الأساسي تقديم افضل مستوي خدمة للمستفيدين من الخدمات الإدارية ، وذلك من خلال عمليات التحسين المستمر والتطوير المؤسسي لمواجهة التحديات والمعوقات التي تواجه العمليات الإدارية داخل الاتحاد المصري للغوص والإنقاذ .

وتشير دراسة كلا من **حازم كمال الدين عبدالعظيم وعادل محمد عبدالمنعم** (٢٠٠٨)(٦) من ضرورة تفعيل صنع القرار باتحادات الرياضات المائية والاعتماد على تقليل كافة الأخطاء الإدارية التي يقع فيها العاملين من خلال المتابعة الدورية لتنفيذ كافة القرارات الإدارية .

المحور الثاني : متطلبات تطبيق الادارة المتكاملة بالاتحاد المصري للغوص والانقاذ

جدول (٦)

الدرجة المقدرة والنسبة المئوية

محور المتطلبات التنظيمية للإدارة المتكاملة بالاتحاد المصري للغوص والانقاذ

ن = ٩١

م	العبارة	موافق	الي حد ما	غير موافق	الدرجة المقدرة	النسبة المئوية
١	تحديث اللوائح والقوانين الرياضية	٨٨	١	٢	٤٤٥	٩٧.٨٠٢
٢	تفعيل تطبيق سياسة اللامركزية بالاتحاد المصري للغوص والانقاذ	٨٥	٣	٣	٤٣٧	٩٦.٠٤٤
٣	اعادة تصميم الهيكل الاداري بالاتحاد مع المتطلبات الادارية	٨٣	٥	٣	٤٣٣	٩٥.١٦٥
٤	يوجد نظام للرقابة والتوجيه بالاتحاد المصري للغوص والانقاذ	٧٤	١١	٦	٤٠٩	٨٩.٨٩٠
٥	توجد حوافز مادية ومعنوية للمتميزين من العاملين بالاتحاد	٧٩	٥	٧	٤١٧	٩١.٦٤٨
٦	أراج ادارة للتعاون الخارجي ضمن الهيكل التنظيمي	٨٥	٤	٢	٤٣٩	٩٦.٤٨٤
٧	وجود خطة استراتيجية للتطوير الاداري والفني بالاتحاد	٧٤	٩	٨	٤٠٥	٨٩.٠١١
٨	سعي مجلس ادارة الاتحاد لمواكبة رؤية مصر ٢٠٣٠ للتنمية المستدامة	٨١	٧	٣	٤٢٩	٩٤.٢٨٦
٩	تحديث قواعد بيانات المستفيدين اولا باولا	٧٨	٩	٤	٤٢١	٩٢.٥٢٧

يتضح من جدول رقم (٦) ان النسبة المئوية لمحور المتطلبات التنظيمية لتطبيق متطلبات الإدارة المتكاملة بالاتحاد المصري للغوص والانقاذ تراوحت ما بين (٩٧.٨٠٢ : ٨٩.٠١١)

حيث حصلت العبارة رقم ١ على نسبة مئوية ٩٧.٨٠٢ ما تشير الى ضرورة متابعة تحديث اللوائح والقوانين الرياضية وخاصة في الاتحادات الرياضية نظرا للتحسن الرقمي لأرقام السباحين ووجود تغيرات في اللوائح والقوانين المنظمة ومطابقتها مع قواعد الاتحاد الدولي ، إعادة تنظيم دور اللجنة الأولمبية ووزارة الشباب والرياضة فيما يخص الإشراف على الأندية

والاتحادات واعتماد اللوائح وغيرها من الأمور الإدارية، والثاني هو استقلال مركز التسوية والتحكيم الرياضي، والثالث هو الاستثمار الرياضي .

وحصلت العبارة رقم ٢ على نسبة مئوية ٩٦.٠٤٤ مما تشير الي ضرورة قيام الاتحاد المصري للغوص والإنقاذ بتفعيل تطبيق سياسة اللامركزية ، حيث تتنوع اللامركزية من حيث اللامركزية الجغرافية في اعتماد الفروع على التنفيذ من خلال نطاق الصلاحيات الممنوحة لها ، واللامركزية الوظيفية في قدرة العاملين على اتخاذ قرارات جوهرية بصورة سريعة من خلال المعطيات الموجودة ومن خلال التفويضات الممنوحة من الإدارة العليا ، واللامركزية السياسية في تفويض بعض الاختصاصات للإدارات المختلفة بالاتحاد المصري للغوص والإنقاذ .

وحصلت العبارة رقم ٧ على نسبة مئوية ٨٩.٠١١ مما تشير الي اتفاق عينة البحث على ضرورة وجود خطة استراتيجية للتطوير الإداري والفني بالاتحاد ، والتي من خلالها تتم تنفيذ الاعمال الإدارية والفنية وفق مراحل مسبقة ، لذا يعتمد الاتحاد المصري للغوص والإنقاذ على بعض القواعد الأساسية مثل تفعيل نظام فعال للحكومة والإدارة الرشيدة ، والتطوير الفني والإداري للحكام والمدربين والاداريين ، زيادة نسبة الإيرادات التجارية وتوفير الموارد المالية المطلوبة لخلق نمو مستدام على المدى الطويل لرؤية مصر ٢٠٣٠ للتنمية المستدامة ، مع التطوير المؤسسي المستمر لتحسين كفاءة وفعالية العمل .

وتشير دراسة كلا من **محمود حافظ محمد** (٢٠٠٧)(١٧) وعقيل رفاعي (٢٠١٣)(١١) أن أهم البرامج على المستوى الحكومي والتي تعنى باللامركزية في مصر، يمكن الإشارة إلى الخطوات التي تم اتخاذها منذ عام ٢٠٠٦ في البرنامج القومي "التحول نحو اللامركزية" وإنشاء وحدة دعم اللامركزية للعمل على تطبيق اللامركزية بشكل جزئي، والتي توقفت مع نهاية عام ٢٠٠٥ م ، وبرنامج اللامركزية والحكومة التابع لوزارة التنمية المحلية والذي يستند إلى معطيات الإطار الدستوري الحالي ومطلب إصدار قانون جديد للإدارة المحلية ، تجربة مبادرة دعم اللامركزية التي نفذتها الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية بالاتفاق مع الحكومة المصرية ممثلة في وزارة التنمية المحلية في عدد من المحافظات المصرية وقيام البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة بتنفيذ مشروعات مصر لتنمية القرية، ومشروع التخطيط العمراني التشاركي في مجال الإسكان، ودعم البنية المعلوماتية للامركزية .

جدول (٧)

الدرجة المقدرة والنسبة المئوية

محور المتطلبات المادية للإدارة المتكاملة بالاتحاد المصري للغوص والانقاذ

ن = ٩١

م	العبارة	موافق	الي حد ما	غير موافق	الدرجة المقدرة	النسبة المئوية
١	يتم استخدام احدث الاساليب الادارية في نظام العمل	٨١	٥	٥	٤٢٥	٩٣.٤٠٧
٢	توجد قنوات اتصال مفتوحة مابين الاتحاد وفروع الاتحاد	٩١	٠	٠	٤٥٥	١٠٠.٠٠٠
٣	توجد وثائق تامين للعاملين بالاتحاد	١٤	٢٣	٥٤	١٩٣	٤٢.٤١٨
٤	العمل على تقدير حاجة الاتحاد من الموارد البشرية فى المستقبل من حيث أعدادهم ونوعياتهم	٥٧	٢٩	٥	٣٧٧	٨٢.٨٥٧
٥	تعديل خطط التوظيف حسب احتياجات العمل بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية	١٨	٦٥	٨	٢٩٣	٦٤.٣٩٦
٦	المشاركة في التعرف على المشكلات الرئيسية الخاصة بالموظفين داخل الاتحاد والتي تؤثر بشكل سلبى على فاعلية وكفاءة العمل داخل الاتحاد	٨٣	٥	٣	٤٣٣	٩٥.١٦٥
٧	تقديم المساعدة لمجلس إدارة الاتحاد في تنفيذ السياسات الإدارية الخاصة بالاتحاد	٨٧	٣	١	٤٤٥	٩٧.٨٠٢
٨	وضع النظم المناسبة للرواتب والأجور والحوافز للعاملين بالاتحاد مقابل ما حققوه من إنجاز	٧٥	٩	٧	٤٠٩	٨٩.٨٩٠

يتضح من جدول رقم (٧) ان النسبة المئوية لمحور المتطلبات المادية لتطبيق متطلبات الإدارة المتكاملة بالاتحاد المصري للغوص والانقاذ تراوحت مابين (١٠٠.٠٠٠ : ٤٢.٤١٨)

حيث حصلت العبارة رقم ٢ على نسبة مئوية ١٠٠ مما تشير الي توافر قنوات اتصال مفتوحة مابين الاتحاد وفروع الاتحاد ، وذلك من اجل تنفيذ خطة النشاط التي يقوم العاملون بالاتحاد

وحصلت العبارة رقم ٧ على نسبة مئوية ٩٧.٨٠٣ مما تشير الي قيام مجلس إدارة الاتحاد بتقديم مساعدات لتحسين مستوى الخدمات الإدارية المقدمة بالاتحاد من اجل الوصول الى مستوى متميز في الخدمات الإدارية والفنية بالاتحاد .

بينما حصلت العبارة رقم ٣ على نسبة مئوية ٤٢.٤١٨ مما تشير الي عدم وجود وثائق تأمينية لدي العاملين بالاتحاد وقد يرجع ذلك التأمين على الحياة هو عقد تأمين يبرم بين صاحب بوليصة التأمين وشركة تأمين، حيث يتفق فيه على أن تدفع شركة التأمين مبلغا معيناً في حالة وفاة صاحب البوليصة إلى ورثته أو المستفيدين الذين اختارهم المؤمن عليه ، ويلتزم صاحب البوليصة نظير ذلك بتأدية مبلغ من المال على اشتراكات شهرية أو أقساط شهرية أو بمبلغ من المال دفعة واحدة، ويحدد العقد فترة سريان للعقد.

ويشير احمد محمد غنيم (٢٠٠٩)(٢) ان خطوات التوظيف في الموارد البشرية عملية تعد أساس عمليات التوظيف حيث لا يمكن اختيار العاملين من دون التأكد من قدرته على تحمل أعباء الوظيفة وقدرة على التعرف على اللوائح والقواعد الإدارية الخاصة بالمنظمة ، حيث إن التوظيف يحتاج إلى الصبر والتأني عند الاختيار ، ودراسة المتقدم للوظيفة بما يتناسب مع احتياجات العمل ، والعنصر البشري من أهم العناصر التي تتكون فيما بينها لتأسيس أي مؤسسة ، ولا بد لابد أن يكون العنصر البشري على قدر كبير من المهارة والتميز .

جدول (٨)

الدرجة المقدرة والنسبة المئوية

محور المتطلبات البشرية للإدارة المتكاملة بالاتحاد المصري للغوص والانقاذ

ن = ٩١

م	العبرة	موافق	الي حد ما	غير موافق	الدرجة المقدرة	النسبة المئوية
١	توجد برامج تدريبية لجميع العاملين وحسب المستويات الوظيفية	٧٧	٨	٦	٤١٥	٩١.٢٠٩
٢	توجد اليات محددة ومقننة م قبل مجلس ادارة الاتحاد المصري للغوص والانقاذ لتطوير المهارات الادارية والفنية للعاملين	٣٤	٥٦	١	٣٣٩	٧٤.٥٠٥
٣	تنفيذ برامج للمعايشة الادارية للعاملين بالاتحاد الدولي والانقاذ والاتحاد الدولي للغوص	١١	١٥	٦٥	١٦٥	٣٦.٢٦٤
٤	يشارك العاملين بالاتحاد في المؤتمرات وورش العمل والخاصة بتطوير العمل الإداري	١٩	٦٥	٧	٢٩٧	٦٥.٢٧٥
٥	تنظيم زيارات خارجية للعاملين للاطلاع على التجارب الدولية الرائدة في المجال الرياضي	١٣	٣٢	٤٦	٢٠٧	٤٥.٤٩٥

يتضح من جدول رقم (٨) ان النسبة المئوية لمحور المتطلبات البشرية لتطبيق متطلبات الإدارة المتكاملة بالاتحاد المصري للغوص والانقاذ تراوحت ما بين (٩١.٢٠٩ : ٣٦.٢٦٤)

حيث حصلت العبرة رقم ١ على نسبة مئوية مما تشير الي وجود برامج تدريبية لجميع العاملين ، وتلعب الدورات التدريبية دوراً هاماً وكبيراً في تنمية المهارات لدى الإداريين والعاملين بالاتحاد ، حيث تُساعد هذه الدورات في تطوير الذات وبناء الثقة بالنفس، بالإضافة إلى تحسين المستوى الوظيفي للعاملين ؛ كما تهدف إلى توسيع قاعدة المعرفة لدى جميع المتدربين، وتعليمهم بعض المهارات الجديدة، وتطوير مهاراتهم القديمة .

وحصلت العبرة رقم ٢ على نسبة مئوية ٧٤.٥٠٥ مما تشير الي وجود قواعد محددة وفق خطة استراتيجية لتطوير المنظومة الإدارية بالاتحاد ، ويسعى التطوير الإداري إلى رفع مستوى الوعي الإداري لدى الموظفين وإلقاء الضوء على جوانب مختلفة من عمليات التطوير التي تختص بأجواء العمل ويعمل على تسهيل أداء الخدمة والرقى في الأداء عبر اقتراح أفضل السبل وأوضح الطرق مع الاستعانة بما توفره التقنية الحديثة من معطيات تعين بعد الله سبحانه وتعالى على تحقيق الأهداف العامة والسامية لأي منظمة.

بينما حصلت العبارة رقم ٣ على نسبة مئوية ٣٦.٢٦٤ مما تشير الي عدم وجود برامج للمعايشة بالتنسيق مع الاتحاد الدولي للانقاذ والاتحاد الدولي للغوص ، وقد يرجع ذلك للتكلفة المالية العالية وطبيعة التعاملات باللغة العربية عن اللغة الإنجليزية ، واختلاف البيئة الجغرافية لطبيعة العمل الإداري لاختلاف القوانين واللوائح الإدارية مع طبيعة قانون الرياضة المصري وقواعد الاتحاد الدولي (للغوص - الإنقاذ) .

وتستير دراسة **دعاش عزالدين** (٢٠١٩) (٧) ان نظم معلومات الموارد البشرية نظام متكامل يصمم لغرض امداد المعلومات للمستفيدين بما يساهم في اتخاذ قرارات الموارد البشرية بالمنظمة / وان كثير من المؤسسات لم تستخدم أساليب دقيقة للتعرف على مشاعر العاملين ورضاهم اتجاه العمل وتقصير هذه الأساليب على مجرد سماع راي المرؤوسين في العمل والرضا الوظيفي هو نتيجة تفاعل الفرد مع وظيفته وهو انعكاس لمدي الاشباع الذي يستمده من هذا العمل وانتمائه وتفاعله مع جماعة عمله ومع بيئة العمل الداخلية والخارجية .

جدول (٩)

الدرجة المقدرة والنسبة المئوية

محور المتطلبات التأمينية والاحترافية للإدارة المتكاملة بالاتحاد المصري للغوص والانقاذ

ن = ٩١

م	العبرة	موافق	الي حد ما	غير موافق	الدرجة المقدرة	النسبة المئوية
١	يوفر الإتحاد المصري للغوص والانقاذ خدمة التكفل بإجراء العلاج أثناء فترة الإصابة لكل من اللاعب والمدرّب عند تعرضهم لمخاطر الإصابة الرياضية.	٣٢	٤٦	١٣	٣١١	٦٨.٣٥٢
٢	يوفر الإتحاد المصري للغوص والانقاذ الرعاية الطبية للقائمين برياضة الغوص والانقاذ أثناء فترة الإصابة عند تعرضهم لمخاطر الإصابة الرياضية.	١٨	٥٦	١٧	٢٧٥	٦٠.٤٤٠
٣	تتم المراجعة الدورية لكافة الاجراءات الاحترافية لجميع اللاعبين والمدربين والاداريين بالبطولات المحلية والدولية وكافة المشاركات	٧٨	٧	٦	٤١٧	٩١.٦٤٨
٤	تتناسب العقود التأمينية مع المستوى المعيشي للاعبين والمدربين والاداريين في حالة الإصابة (لاقد الله)	٣	١٢	٧٦	١٢٧	٢٧.٩١٢
٥	توجد لجنة طبية بالاتحاد المصري للغوص والانقاذ	٦	٩	٧٦	١٣٣	٢٩.٢٣١

يتضح من جدول رقم (٩) ان النسبة المئوية لمحور المتطلبات التأمينية والاحترافية لتطبيق متطلبات الإدارة المتكاملة بالاتحاد المصري للغوص والانقاذ تراوحت ما بين (٩١.٦٤٨) : (٢٧.٩١٢)

حيث حصلت العبرة ٣ على نسبة مئوية ٩١.٦٤٨ مما تشير الي وجود مراجعة دورية لكافة الإجراءات الاحترافية لجميع اللاعبين والمدربين والاداريين بكافة البطولات من اجل توفير افضل بيئة صحية للمستفيدين من خدمات الاتحاد ، ويعتبر التميز الإداري هو المحك الرئيسي لتقديم الخدمات بكفاءة عالية .

بينما حصلت العبرة رقم ٤ على نسبة مئوية ٢٧.٩١٢ مما تشير الي عدم وجود عقود تأمينية تتناسب مع المستوى المعيشي للاعبين والمدربين والاداريين ، وقد يرجع ذلك الى قيام

شركات التأمين الحصول على أقساط تأمينية عالية ، مما يؤثر على الحالة المادية للاعبين والمدربين والاداريين ، والذي لا يتناسب مع مستوى الدخل المادي لهم .

وحصلت العبارة رقم ٥ على نسبة مئوية ٢٩.٢٣١ مما تشير الي عدم وجود لجنة طبية داخل الاتحاد وقد يرجع ذلك الى وجود تعاقد طبي مع احدي المراكز والمستشفيات المتخصصة والذي يدعوا الي عدم وتوفير لجنة طبية داخل الاتحاد والاعتماد على التعاقد الخارجي ، وعدم وجود عدد كبير من العاملين داخل الاتحاد .

وتشير سلوي عمر عبدالرحمن (٢٠١٥)(٨) من قيام شركات التأمين بالحدّ من فرص الحصول على الرعاية الصحية من خلال رفض التغطية على المرضى الذين يحتمل احتياجهم إلى الرعاية (مثل الذين يعانون من حالات مرضية معينة قبل التأمين) ووقف تغطية المرضى الذين يستخدمون العديد من خدمات الرعاية الصحية. في الولايات المتحدة، يحظر قانون الرعاية بأسعار معقولة هذه الممارسات ، ويرجع ذلك الي وجود تناقض في العقود التأمينية التي يتم توقيعها مع المؤسسات المختلفة والذي يترتب عليه ضعف مستوى الخدمة المقدمة .

ومن المفترض هو توفير الرعاية للشخص ككل فيما يخصّ الاحتياجات الصحية طوال الحياة، ولا تقتصر على مجموعة من الأمراض المحدّدة ، وتضمن الرعاية الصحية الأولية حصول الأشخاص على رعاية شاملة، تتراوح بين الإرشاد والوقاية إلى العلاج وإعادة التأهيل والرعاية الملطفة كأقرب ما يمكن إلى بيئة العاملين اليومية ، كما ورد في المادة ٢٥ من الإعلان العالمي لحقوق الإنسان: " لكلّ شخص حقّ في مستوى معيشة يكفي لضمان الصحة والرفاهة له ولأسرته

جدول (١٠)

الدرجة المقدرة والنسبة المئوية

محور المتطلبات التكنولوجية للإدارة المتكاملة بالاتحاد المصري للغوص والانقاذ

ن = ٩١

م	العبرة	موافق	الي حد ما	غير موافق	الدرجة المقدرة	النسبة المئوية
١	تتوفر أجهزة حاسب الى وخطوط انترنت لجميع العاملين بالاتحاد والفروع	٧٨	٩	٤	٤٢١	٩٢.٥٢٧
٢	تتميز شبكة الاتصال الالكترونية بين العاملين بمستوي عالي من الأمان والدقة والسهولة	٧٢	١٤	٥	٤٠٧	٨٩.٤٥١
٣	توجد معايير وضوابط لاختيار العاملين بقطاع تكنولوجيا المعلومات بالاتحاد	٨٧	٢	٢	٤٤٣	٩٧.٣٦٣
٤	الدعم المادي من قبل الاتحاد لتطبيق تكنولوجيا المعلومات في كافة التعاملات الإدارية والفنية	٧٩	٨	٤	٤٢٣	٩٢.٩٦٧
٥	تفعيل البريد الالكتروني للتواصل مع جميع اللاعبين والمدربين والاداريين والحكام والمستفيدين من خدمات الاتحاد	٣	١٢	٧٦	١٢٧	٢٧.٩١٢
٦	يتوفر بالاتحاد المصري للغوص والانقاذ برامج الكترونية لتسيير العمل الإدارية والفني بالاتحاد	٤	٨	٧٩	١٢٣	٢٧.٠٣٣

يتضح من جدول رقم (١٠) ان النسبة المئوية لمحور المتطلبات التكنولوجية لتطبيق متطلبات الإدارة المتكاملة بالاتحاد المصري للغوص والانقاذ تراوحت ما بين (٩٧.٣٦٣: ٢٧.٠٣٣)

حيث حصلت العبرة رقم ٣ على نسبة مئوية مما تشير الى وجود معايير وضوابط لاختيار العاملين بقطاع تكنولوجيا المعلومات بالاتحاد ، وقد يرجع ذلك الى ان أوجه التواصل الحالية في ظل التحول الرقمي للخدمات الإدارية والفنية داخل الاتحاد أصبحت عن طريق الخدمات الالكترونية سواء كانت عن طريق الايميلات او عن طريق صفحة الاتحاد على مواقع التواصل الاجتماع ، والرد على استفسارات المستفيدين من خدمات الاتحاد وكافة الوجة الالكترونية ، لذا لا بد ان يطلع العاملين بقطاع تكنولوجيا المعلومات على كافة الخدمات الإدارية والفنية داخل الاتحاد والمتابعة الدورية لكافة القواعد الجديدة .

وحصلت العبرة رقم ٤ على نسبة مئوية ٩٢.٩٦٧ مما تشير الى قيام مجلس إدارة الاتحاد في تقديم الدعم المادي لتطبيق تكنولوجيا المعلومات في كافة التعاملات الإدارية والفنية ،

وقد يرجع ذلك الى التحديث المستمر لكافة الخدمات الالكترونية والتعديل المستمر في استخدام الأجهزة الالكترونية والذي يدعو الى ضرورة رفع كفاءة الأجهزة المستخدمة في التعاملات الالكترونية داخل الاتحاد .

بينما حصلت العبارة رقم ٦ على نسبة مئوية ٢٧.٠٣٣ مما تشير الى عدم توفير الاتحاد المصري للغوص والإنقاذ برامج الكترونية لتيسير العمل الإداري والفني داخل الاتحاد ، وقد يرجع ذلك الى وجود تعاقد مابين الاتحاد واحدي الشركات المتخصصة في اعمال الصيانة وتحديث البرامج ، والذي يوفر العديد من العاملين وكافة التحديثات الالكترونية أولاً بأولاً .

ويشير محمد الصيرفي (٢٠٠٧)(١٤) ان عصر الحاسب الإلكتروني حيث يجرى تسجيل كميته ضخمة من المعلومات على وسائط صغيرة الحجم وسهولة التداول ، و في هذا العصر تتوالى تطورات تكنولوجيا المعلومات المذهلة في جوانبها المختلفة ، وقد أصبحت علما فائق التطور نجح في دفع ركب الحضارة إلى الأمام في زمن وجيز ، ووظيفة هذا العلم التحكم في المعلومات وتجميعها ومعالجتها وإخترانها وإسترجاعها ونقلها وإستخدامها ، ويتجلى ذلك في أجهزة الكمبيوتر وتقنيات المصغرات الفيلمية ووسائل الإتصال عن بعد وإرتباطها معا في إطار تكنولوجيا المعلومات .

ويشير صلاح الدين حسن (٢٠١١)(١١) من اهمية استخدام الكمبيوتر في الفترة السابقة نظرا للزيادة المستمرة في اعداد اللاعبين وتراكم السجلات الورقية ، حيث أثبت كفاءته وتوفير الكثير من الجهد والوقت والتكلفة وخاصة في الاستخدامات الحديثة مثل البريد الالكتروني والتحكم في المباريات وتسجيل قواعد البيانات الخاصة باللعبين والمدربين والحكام والاداريين التابعين للاتحاد ، حيث يتم استخدام البرامج الالكترونية في استقبال البيانات في صورة حقائق وأرقام تتولي البرامج الالكترونية معالجتها وفقا لتعليمات مخزنة فيه تسمى البرنامج فيعطى النتائج في صورة معلومات مفيدة من اجل تقديم افضل خدمة ممكنة لكافة المستفيدين من خدمات الاتحاد الرياضي .

من جلال العرض السابقة لكافة المحاور والابعاد المختلفة بالإدارة المتكاملة يعرض الباحثان تصورا مقترحا في ضوء النتائج التي توصلوا اليها .

التصور المقترح وفقا لما توصل اليه الباحثان للإدارة المتكاملة لجودة الاداء الإداري للعاملين بالاتحاد المصري للغوص والإنقاذ :

في إطار تحقيق إستراتيجية التطوير المستمر للعمل الإداري بالاتحاد المصري للغوص

والإنقاذ والالتزام بسياسة النظام الإداري المتكامل وانجاز اهدافه من خلال :

المستفيدين : تقديم الخدمات وفق اعلى معايير الجودة والتميز بما يحقق رغبات

المستفيدين ويفوق توقعاتهم وبما لا يتعارض مع النظم والسياسات وضمان التعامل مع الشكاوى

والآراء الخاصة بالمستفيدين بطريقة فعالة من خلال الاليات والمنهجيات ذات العلاقة ويتمشى مع متطلبات الجودة و رؤية مصر ٢٠٣٠ للتنمية المستدامة والإدارة المتكاملة لجودة الاعمال الإدارية وميثاق خدمة المستفيدين التي يتبناها الاتحاد المصري للغوص والانقاذ والمتمثلة في الادارة الاستراتيجية وتطوير الاداء من خلال الإدارات واللجان المختلفة بالاتحاد .

شركاء النجاح: تعزيز العلاقة مع اللجنة الأولمبية المصرية ووزارة الشباب والرياضية والاتحادات الدولية وكليات التربية الرياضية .

الإداريين : التدريب والتأهيل والتعليم المستمر وفق اليات ومنهجيات ادارة الموارد البشرية مع توفير بيئة عمل آمنة وخالية من المخاطر المهنية لجميع المستويات الإدارية .

المعايير العالمية : الالتزام بالتشريعات واللوائح والقوانين الاتحادية والمحلية والمعايير العالمية مع التطبيق الفعال للمعايير الخاصة بنظام ادارة الجودة ISO 9001-2015 ونظام معالجة الشكاوى خدمة المتعاملين ISO 10002-2014 ونظام رصد وقياس رضا المتعاملين ISO10004-2012 حسب افضل الممارسات العالمية .

رؤية المستقبل : العمل بتفانى واخلاص من خلال توظيف الطاقات لوضع الخطط والمبادرات ومؤشرات الاداء الاستراتيجية المتعلقة بالخطط المستقبلية لقياس مدي جاهزية الاتحاد المصري للغوص والانقاذ للتعامل مع المتغيرات المستقبلية .

الاستنتاجات :

- وجود تعاون مابين الاتحاد المصري للغوص والانقاذ والاتحاد العربي للانقاذ
- عدم وجود تامين طبي مناسب للعاملين بالاتحاد
- عدم اشتراك شركات القطاع العام او الخاص مع الاتحاد في توفير حقوق الرعاية المناسبة
- وجود خبرة إدارية للعاملين بالاتحاد
- عدم وجود وثائق تامين للحياة لدي العاملين بالاتحاد
- توجد قنوات اتصال مفتوحة مابين الاتحاد والفروع
- عدم وجود برامج للمعايشة الإدارية بين الاتحاد والاتحادات الدولية

التوصيات :

- ضرورة التحديث المستمر لقواعد البيانات الخاصة بالمدرين - اللاعبين - الإداريين
- استحداث إدارات للتسويق الالكتروني تتبع إدارة تكنولوجيا المعلومات داخل الاتحاد
- توفير البيئة المناسبة للعمل الإداري داخل الاتحاد
- ضرورة ادراك العاملين مفهوم الإدارة المتكاملة لأعمال الإدارية والفنية داخل الاتحاد
- خلق وتشجيع ومتابعة مجلس إدارة الاتحاد نحو تحقيق اللامركزية الإدارية
- إقامة اليات استشارية وشراكة مع المجتمع المدني والقطاع الخاص

- تطبيق معايير جودة الأداء السليمة Good Governance في إدارة الاتحاد المصري للغوص والإنقاذ
- انشاء إدارة متخصصة في التطوير والإصلاح الإداري بالاتحاد المصري للغوص والإنقاذ

المراجع

أولا العربية :

١. إبراهيم محمد المحاسنة : إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق ، ط ١ ، دار جريد ، عمان ، الأردن ، ٢٠١٣م
٢. احمد محمد غنيم : المدخل الياباني للتحسين المستمر Kaizen ومدى استفادة المنظمات العربية منه ، المكتبة العصرية ، المنصورة ، ٢٠٠٩م
٣. جمال محمد علي : الحديث في الإدارة الرياضية والإدارة العامة" ، مركز الكتاب والنشر ، القاهرة ، ٢٠٠٧م
٤. حازم كمال الدين عبدالعظيم : تقييم السياسات الادارية لمديرية الشباب والرياضة بمحافظة أسيوط ، بحث منشور ، مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية ن العدد ٢٣ ، الجزء الرابع نوفمبر ٢٠٠٦م
٥. حازم كمال الدين عبدالعظيم وشيماء صلاح سيد : الاتصالات الإدارية كمدخل تفاعلي لاتخاذ القرارات الإدارية بمديرية الشباب والرياضة في محافظة أسيوط ، بحث منشور ، مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية ، المجلد ٤٥ العدد ٤ ، ٢٠٢١م
٦. حازم كمال الدين وعادل محمد عبدالمنعم : تفعيل صنع القرار باتحادات الرياضات المائية في ضوء الادارة الاستراتيجية ، بحث منشور ، المؤتمر الاقليمي الرابع للمجلس الدولي للصحة والتربية البدنية والترويج لمنطقة الشرق الاوسط ، الجزء الخامس ، ٢٠٠٨م
٧. دعاش عزالدين : اثر تطبيق الإدارة المتكاملة للجودة والبيئة والصحة على الأداء البشري للمؤسسة الصناعية ، رسالة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير ، جامعة بانته ، الجزائر ، ٢٠١٩م
٨. سلوي عمر عبدالرحمن : الإدارة بالأداء كمدخل لتقييم العاملين ، ط ١ ، الدار الجزائرية والمنظمة العربية للتنمية الإدارية ، ٢٠١٥م
٩. صالح علي محسن المدجحي : الخيار التكاملي لبناء نظامي إدارة الجودة والبيئة وفقا للمواصفتين القياسيتين الدوليتين Iso14001 و Iso9001 دراسة حالة ، رسالة دكتوراه ، جامعة ST clements العالمية ، ٢٠١٢م
١٠. صلاح الدين حسن السيسي : تطبيق المعايير العالمية في إدارة الشركات استراتيجية المنظمة في ظل إدارة الجودة الشاملة ، ط ١ ، دار الكتب الحديث ، القاهرة ، ٢٠١١م
١١. عقيل رفاعي : نظام للإدارة المتكاملة وإمكانية الاستفادة منه في تطوير الأداء بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر ، مجلة رابطة التربية الحديثة ، عدد ٥ جزء ١٧ ، ٢٠١٣م
١٢. عمرو محمد إبراهيم وعادل محمد عبدالمنعم : إدارة الرياضات المائية ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ٢٠٠٩م
١٣. ماهر احمد : السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، ٢٠١٠م
١٤. محمد الصيرفي : إدارة الموارد البشرية ، ط ١ ، دار الفكر العربي ، الإسكندرية ، مصر ، ٢٠٠٧م
١٥. محمد جاد حسين احمد : القيادة التربوية بنظام الإدارة المتكاملة في اطار مجتمع المعرفة ، ورقة عمل ، المؤتمر العلمي السنوي الخامس والعشرين ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، ٢٠١٨م

١٦. محمد جاد حسين احمد ، رانيا كمال احمد محمد : متطلبات تطبيق الإدارة المتكاملة بجامعة سوهاج من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، بحث منشور ، مجلة البحث العلمي في التربية ، كلية البنات للآداب والعلوم التربوية ، جامعة عين شمي ، ٢٠٢٠م
١٧. محمود حافظ محمد : التطوير والإصلاح المؤسسي نموذج الإدارة المتكاملة للمنظمات العامة ، مركز الدراسات الإدارية والعلمية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، ٢٠٠٧م
١٨. منيرة جعيلان علي العازمي : نظام مقترح للإدارة المتكاملة بالمدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت ، رسالة دكتوراه ، كلية التربية ، جامعة عينه شمس ، ٢٠٢٠م
١٩. يوسف محمد يوسف ابو امونة : واقع إدارة الموارد البشرية الكترونيا في الجامعات الفلسطينية ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الإدارية ، الجامعة الإسلامية ، فلسطين ، ٢٠٠٩م
- المراجع الأجنبية :

20. Alburquerque, P., Bronnenberg, B.J. and Corbett, C.J. (2007). A **spatiotemporal analysis of the global diffusion of ISO 9000 and ISO 14000 certification. Management Science**, 53, pp. 451-468.
21. Andrews, R.N., Amaral, D., Darnall, N., Gallagher, D.R., Edwards, D. Jr, Huston, A., Amore, C.D., Sun, L. and Zhang, Y. (2003). **Environmental management systems: do they improve performance?** Available at <http://www.c2e2.org/documents/emsivolumei.pdf> (accessed 5 March 2012).
22. Eduardo Guilherme Satolo , Felipe A. Calarge , Paulo Augusto Cauchick Miguel : **Experience with an integrated management system in a sugar and ethanol manufacturing unit Possibilities and Limitations** , Management of Environmental Quality: An International Journal ,Vol. 24 No. 6, 2013
23. Merce Bernardo , Marti Casadesus , Stanislav Karapetrovic , Inãaki Heras : **Relationships between the integration of audits and management systems An empirical study** , Article in TQM Journal, by the Spanish Ministry of Science and Innovation for Research, Development and , Innovation (R D i) projects , 2014
24. Thaís Vieira Nunhes & Otávio José Oliveira : **Analysis of Integrated Management Systems research: identifying core themes and trends for future studies** , Thaís Vieira Nunhes & Otávio José Oliveira , 2018

