



تصور مقترح لتطوير العمل الاداري بالاتحاد العام الرياضي للشركات في ضوء معايير الجودة الشاملة

د/ أحمد سعيد الأشوح

مدرس بقسم أصول التربية الرياضية – كلية التربية الرياضية - جامعة مدينة السادات

د. نعمة أبوزيد جمعه

مدرس بقسم أصول التربية الرياضية – كلية التربية الرياضية - جامعة مدينة السادات

Doi :

ملخص البحث باللغة العربية

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الاداء الاداري في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة لدى الاتحاد العام الرياضي للشركات في جمهورية مصر العربية، ووضع تصور مقترح لتطوير الاداء الاداري بالاتحاد العام الرياضي للشركات في ضوء مفهوم الجودة الشاملة وتكونت عينة الدراسة من من (١٠٢) فرد من أعضاء مجلس الإدارة بالاتحاد العام الرياضي للشركات ومناطقه والعاملين باتحاد الشركات ومناطقه والسادة مقررى الألعاب ومشرفى الأنشطة بالشركات تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، استخدم الباحثان المنهج الوصفي ، نظرا لملاءمته لأغراض الدراسة و تم اعتماد مقياس الجودة الشاملة الذي قام بتصميمه الباحثان بعد عرضها على لجنة من المحكمين والتأكد من صدقها ومعامل ثباتها، وبعد عملية جمع البيانات تم استخدام برنامج الرزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل النتائج ومن أهم نتائج البحث أن مستوى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة بالاتحاد العام الرياضي للشركات جاءت متوسطة وبنسبة مئوية (٨٠.١١%) لجميع مجالات إدارة الجودة الشاملة، حيث أظهرت النتائج أن أسوأ معايير إدارة الجودة الشاملة تطبيقا في الاتحاد العام الرياضي للشركات جاءت في مجال إدارة الموارد البشرية بنسبة مئوية (٧٦.٨%) وأن أفضل معايير إدارة الجودة الشاملة تطبيقا في الاتحاد العام الرياضي للشركات جاءت في مجال التحسين المستمر بنسبة مئوية (٨١%).

الكلمات الاستدلالية للبحث :

(العمل الاداري ، بالاتحاد العام الرياضي للشركات ، معايير الجودة الشاملة)





مقدمة ومشكلة البحث:

أصبحت الإدارة في العصر الحديث ركيزة من ركائز التقدم فالإدارة تقف خلف أي تقدم، أو اكتشاف، أو نشاط أو تغيير أو إنجاز أو أي محاولة لإحداث تنمية اقتصادية أو اجتماعية بقدر إحتياجها لرؤوس أموال إلا أنها تحتاج في الأساس إلى إدارة متطورة تستخدم أساليب عملية في التخطيط و التوجيه و الرقابة بما يحقق الاستخدام الأمثل للموارد و الإمكانيات المتاحة وتعد الإدارة هي مفاتيح المستقبل لتحقيق الأهداف ولا شك أن التغيرات الحادثة بالعالم لها العديد من النتائج على المنظمات ولذلك تسعى الإدارة الحديثة إلى تطوير وتحديث أساليبها من خلال هيئاتها العامة والخاصة والأهلية ومنظماتها بجميع أنواعها وذلك لكي تواكب التغيير والتطوير الإداري علي مستوي العالم كما اتخذت الممارسة الإدارية نحو الأخذ بالأساليب المتقدمة حتي تستطيع المنافسة في السوق العالمي المفتوح (٤٢: ٩)

ازداد الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية والخدماتية خلال العقدين الماضيين على المستويين الحكومي والخاص، وأخذت ممارساتها تزداد وفقا لمقاييس عالمية حددت لهذا الغرض، وأخذ المعنى لها يتضح لمختلف العاملين في المجال الإداري باعتباره المحور الرئيسي الذي تدور حوله العلوم الاجتماعية، والاقتصادية، والتربوية، والرياضية. لذلك تخضع الأجهزة والهيئات الرياضية شأنها شأن باقي الأجهزة والهيئات الأخرى إلى مبادئ الإدارة وقواعدها وللاإدارة في ميادين التربية الرياضية دورها في العديد من المنظمات مثل الإتحادات الرياضية ومراكز رعاية الشباب والاندية وغيرها من المنظمات الرياضية التي تعتمد على الإدارة العلمية في تطوير نظم الإدارة بها وكذلك في تنظيم المنافسات الرياضية الراغبة في تحقيق أهدافها من خلال تنسيق جهود الإدارة (٤٠: ١٥).

وتعتبر الإتحادات الرياضية من أهم الهيئات التي توجد بالمجتمع وترتبط ارتباطا وثيقا بميدان التربية الرياضية مما يستدعي الاهتمام بكل ما يخص هذه الهيئات للوصول لأفضل مستوي من الخدمات وتحقيق المستويات والإنجازات في البطولات العالمية والدولية (١٠: ٢٥٧).

ولم تعد الاتحادات الرياضية وإدارتها مجرد أجهزة ومؤسسات مسؤولة عن الارث الرياضي ونقله للأجيال القادمة، بل أصبحت أجهزة فعالة في تطوير المعرفة وتنمية المجتمع وتطويره ومساعدته في مواجهة التحديات والصعوبات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والرياضية وهذا ما يفرض على الإتحادات الرياضية العمل على تغيير أساليبها الإدارية لتحقيق أهدافها بكفاءة (٢٩: ٣١).

ونتيجة لإخفاق بعض ممارسات الإدارة التقليدية في تحقيق ما تصبو إليه المؤسسات من تقدم وتطور ونشأت إدارة الجودة الشاملة وهي اسلوب إداري فعال يعتمد على حل المشكلات واكتشاف





الأخطاء وعلاجها والتعرف إلى احتياجات الإداريين في الاتحادات الرياضية. إن تحسن ادائها يشكل اهتماما عالميا ولأن الخصائص التي تميز الاتحادات عن بعضها هو قدرتها على إدارة الاتحادات الرياضية وبرامجها بكفاءة عالية حيث يرتبط حجم وجود خدمات في الاتحادات الرياضية بالمنظومة الادارية فنجاح اي مؤسسة رياضية هو نجاح الادارة فيها. لهذا تبرز أهمية التزام إدارات الاتحادات الرياضية بفلسفة شاملة للتحسين المتواصل من اجل الوصول إلى الجودة الشاملة في الاتحادات الرياضية والتي تحتاج إلى مشاركة وتفاعل من الجميع لضمان البقاء والاستمرار للحركة الرياضية. ويعتمد مجال الجودة في الإتحادات الرياضية على نظام متكامل للمعلومات داخل الإتحادات من جهة ومن جهة أخرى إجراء الدراسات المتعددة للتعرف إلى أفضل الأساليب لتطبيق مبادئ الجودة الشاملة للوصول إلى مستقبل أفضل ومشرق للحركة الرياضية والأجيال القادمة (١٦:٩).

وتعتبر إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتقوم فلسفتها على مجموعة من المبادئ التي يمكن للإدارة أن تتبناها من أجل الوصول لأفضل أداء ممكن مما يساعد في حل الكثير من المشكلات والصعوبات المتعلقة بالجودة وتحسين الأداء والقدرة التنافسية للمنظمة (١٩:٣). وتعد الجودة ظاهرة نسبية متصلة في المؤسسات بشكل عام وتختلف من مؤسسه لأخري ومن اتحاد إلى آخر وسواء كانت الاتحادات الرياضية تستخدم مبادئ إدارة الجودة الشاملة أم اتجاهات أخرى فلا بد أن يكون هناك حلقة وصل بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة من جهة والتنظيم الرياضي من جهة أخرى. فإذا أريد لإدارة الجودة الشاملة أن تلقى النجاح في الاتحادات الرياضية فإنه يتعين على رؤساء الاتحادات أن يتمسكوا بإمكانية تطبيقها وأن يعملوا على تنفيذ إدارة الجودة الشاملة بحيث تكون ملائمة للبيئة التعليمية والتدريبية والرياضية (١٩:١٤)

يؤكد كلا من مفتي إبراهيم حماد (٢٠٠٠) (٣٦:٣٠) حسن أحمد الشافعي (٢٠٠٣) (١٧:٢١) علي أهمية تبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة في إدارة المؤسسات الرياضية ذلك لمواكبة ثورة الإدارة الرياضية الحادثة علي مستوي العالم في القرن الحادي والعشرين و بحيث تعمل علي استمرار المنافسة في مجال الأنشطة الرياضية و إدارة المؤسسات الرياضية المختلفة بفاعلية وهذا يحتم علينا ضرورة تبني فلسفة إدارية جديدة تتماشى مع متطلبات المجتمع

لما كانت الرياضة من وسائل التواصل والتعارف عن طريق المنافسة بين الأم والشعوب وباتت التجمعات والمحافل الرياضية تعكس مدي تقدم المجتمعات المعاصرة في ظل التحول من عالم الهواية إلى الاحتراف وأصبحت الرياضة استثمارا قوميا ذا ابعاد اقتصادية واجتماعية وسياسية الأمر الذي لفت الأنظار لأهمية إدارة الرياضة وفق منظور إدارة الجودة الشاملة كوسيلة للتغلب على الصعاب





والعقبات وضمان مخرجات فعالة لتحقيق أهداف الاتحادات الرياضية بأقل وقت وجهد وتكلفه وقد بذل المسؤولون في الاتحادات الرياضية (١٤:١٩)

ونجد أن الدول الكبرى تتنافس لتقديم خدمات أفضل لقطاع العمال، ومن هذه الخدمات الأنشطة الرياضية والتي تجد مجال كبير من حيث الممارسة والممارسين في قطاع العمال، حيث حرصت الشركات والهيئات المعنية على الارتقاء بالمستوى البدني والمهارى لعمالهم فأنشأت الأندية الخاصة بغية توفير مناخ مناسب يؤدي إلى الارتقاء بمستوى الجودة وتحفيز العامل على زيادة الإنتاج فالعامل الماهر الذي يتمتع بالكفاءة الفنية والبدنية يعد الوسيلة المثلى لتحقيق معدلات عالية في زيادة الإنتاج، فالعامل الإنساني أعلى قيمة في الحياة لأنه يوجه الإنسان في سعيه الدائم لتعمير الحياة ويهدف للارتقاء بالحضارة وإنتاج السلع والخدمات التي تؤدي إلى الرفاهية الاجتماعية (١٥:٣٣)

ولتحقيق ذلك تأسس الاتحاد العام الرياضي للشركات عام (١٩٦٦م) وكان يضم في عضويته شركة (٦٦) زادت إلى أن أصبحت ٢٧٣ (شركة عام ٢٠١١م) والشركات الأعضاء تمثل جميع الأنشطة الصناعية تحويلية - استخراجية - تجارية - المالية - النقل - المقاولات - الغذائية - الملاحية - السياحية - الزراعية - الإسكان (٢٥:٧)

وتتلخص أهداف الاتحاد العام الرياضي للشركات في بناء أجسام العاملين في الشركات وشغل تفكيرهم بما يفيدهم وتطوير معلوماتهم، وذلك من خلال إقناعهم بضرورة شغل أوقات الفراغ في مزاوله الرياضة البدنية والذهنية والترويحية وتنمية هواياتهم، وينظم الاتحاد دوري لمختلف الألعاب على مستوى مناطقه الخمسة وهي (القاهرة الكبرى - الدلتا - غرب الدلتا - قناة السويس - الوجه القبلي) لتنمية روح التنافس بين الشركات، لتصعد الفرق الفائزة للاشتراك في بطولة الجمهورية للشركات والتي تمثل قمة المنافسة بين الشركات من أجل الفوز بدرع الجمهورية (٤:٨).

ولقد أقيمت أول بطولة للشركات في ٢٦ أغسطس عام ١٩٦٨م واشتملت على ٩ مسابقة حتى وصل عددهم إلى ٩٧ مسابقة في عام ٢٠١١م ولم يقتصر نشاط الاتحاد على تقديم المسابقات الرياضية بل تعدي ذلك إلى تنظيم المسابقات الفنية والثقافية والموسيقية والجوالة ومن ثم يجمع نشاط الاتحاد العام الرياضي للشركات الأنشطة الرياضية والثقافية والفنون في نسيج متكامل يستوعب كل اهتمامات وهوايات العاملين بالشركات على مختلف ميولهم واتجاهاتهم يدير الاتحاد مجلس إدارة يتم إختيارهم من بين المسؤولين عن الشركات المنضمة للاتحاد بالإضافة إلى ذوي الخبرة ، حيث يمثلون ما أمكن جميع أنواع الأنشطة التي تزاولها هذه الشركات، وينضم إلى عضوية المجلس رؤساء مجلس إدارة المناطق الخامس التابعة للاتحاد، فيصبح عدد أعضاء المجلس ١٤ عضو يتم اختيار الرئيس





والوكيلين والسكرتير العام وأمين الصندوق من بينهم والجميع يعمل بلا أي مقابل مادي ويعتمد الاتحاد في موارده المالية على نسبة أرباح الشركات والإعانة التي تقدمها الدول من خلال المجلس القومي للرياضة ، ويعتمد الاتحاد في إدارة الأنشطة المختلفة على المشرفون الفنيون (المقررين) لكل نشاط من الأنشطة التي يزاولها العاملون ويكون مسئول من النواحي الفنية والإدارية.(٧ : ١٤)

مشكلة الدراسة

يخضع الاتحاد العام الرياضي للشركات شأنه شأن باقي الأجهزة والهيئات الأخرى إلى مبادئ الإدارة وقواعدها، وللإدارة في ميادين التربية الرياضية دورها في العديد من المنظمات مثل الاتحادات الرياضية ومراكز رعاية الشباب والأندية وغيرها من المنظمات الرياضية التي تعتمد على الإدارة العلمية في تطوير نظم الإدارة بها وبذلك في تنظيم المنافسات الرياضية الراغبة في تحقيق أهدافها من خلال تنسيق جهود الإدارة.

كما يعتبر الاتحاد العام الرياضي للشركات من أهم الهيئات التي توجد بالمجتمع وترتبط ارتباطاً وثيقاً بميدان التربية الرياضية مما يستدعي الاهتمام بكل ما يخص هذا الاتحاد للوصول إلى أفضل مستوى من الخدمات وتحقيق المستويات والإنجازات في البطولات المحلية والبطولات العالمية والدولية

وبما ان معايير إدارة الجودة الشاملة تعد خطوة مهمة ومدخلا سياسيا في تطوير أداء الاتحاد العام الرياضي للشركات والارتقاء بها إلى المستوى المرغوب فيه حيث انحصرت مشكلة الدراسة في التعرف على واقع تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في إدارة الاتحاد العام الرياضي للشركات بهدف المساهمة في تطوير أداء الاتحاد العام الرياضي للشركات وإلقاء الضوء على المعوقات وكيفية التعامل معها باستخدام أسلوب مناسب وذلك من خلال التعرف على ابعاد الجودة الشاملة بالاتحاد العام الرياضي للشركات ووضع تصور مقترح لتطوير العمل الاداري بالاتحاد العام الرياضي للشركات وذلك للاستفادة من مخرجات الجودة الشاملة في تحقيق نتائج تساوي الجهود المبذولة والأموال المنفقة

أهداف الدراسة:

يهدف البحث إلى وضع تصور مقترح لتطوير العمل الاداري للاتحاد العام الرياضي للشركات في ضوء إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال التعرف على :-

- الواقع الإداري بالاتحاد العام الرياضي للشركات في ضوء مقومات الجودة الشاملة
- التصور المقترح لتطوير الاداء الاداري بالاتحاد العام الرياضي للشركات في ضوء مفهوم الجودة الشاملة





تساؤلات الدراسة:

- ما هو الواقع الإداري بالاتحاد العام الرياضي للشركات في ضوء مقومات الجودة الشاملة ؟
- ما هو التصور المقترح لتطويرالاتحاد العام الرياضي للشركات في ضوء مفهوم الجودة؟

مصطلحات الدراسة

إدارة الجودة الشاملة:

هي فلسفة ادارية حديثة تأخذ شكل نهج او نظام اداري شامل قائم علي احداث تغيرات ايجابية جزرية لكل شيء داخل المؤسسة بحيث تشمل هذه التغيرات الفكر والسلوك والقيم والمعتقدات التنظيمية والمفاهيم الادارية ونمط القيادة الادارية ونظم واجراءات العمل المختلفة وذلك من اجل تحسين وتطوير كل مكونات المؤسسة للوصول الي اعلي جودة في مخرجاتها(٣٩)

الاتحاد العام الرياضي للشركات:

يتكون الاتحاد العام للشركات من الأندية واللجان الرياضية التابعة للشركات والمصانع الأعضاء في جمهورية مصر العربية والتي يعبر عن كل منهم فيما بعد بالهيئة، ويكون للاتحاد مناطق في أنحاء الجمهورية يحددها مجلس إدارة الاتحاد حسب تقسيمها الجغرافي لمعاونته في ممارسة أوجه نشاطه المختلف (٤٣: ١٨٦)

الاداء الاداري:

هو انجاز الفرد لما يسند اليه من مهمات ادارية بكفاءة وفاعلية(٩:١٣٢)

الدراسات المرجعية:-

- دراسات باللغة العربية (٣٤) ، (١) ، (٢٦) ، (٢١) ، (٤٤) ، (٣٧) ، (٣٨) ، (١٢) ، (٢٧) ، (٤) ، (٢٠) ، (١٩) ، (٢٤) ،
- دراسات باللغة الأجنبية (٤٥) ، (٤٦) ، (٤٧)

إجراءات البحث:

أولاً: منهج البحث :

إستخدم الباحثان المنهج الوصفي من الدراسات المسحية نظراً لملاءمته لطبيعة هذه الدراسة

ثانياً: مجتمع وعينة البحث:

اشتمل مجتمع البحث على (٢٠٠) فرد ممثلين لجميع قاعات وأنشطة الشركات وأجريت الدراسة على عينة عمدية من المشاركين بطولة الجمهورية رقم ٥٦ للشركات والمقامة بمدينة بورسعيد خلال





الفترة من ٢٠٢٣ / ٩ / ٢١ إلى ٢٠٢٣ / ٩ / ٢٨ وبلغت قوامهم من (١٠٢) فرد من أعضاء مجلس الإدارة باتحاد الشركات ومناطقه والعاملين باتحاد الشركات ومناطقه والسادة مقرري الألعاب ومشرفي الأنشطة بالشركات والجدول رقم (١) يوضح عينة البحث

جدول (١)

توصيف مجتمع وعينة البحث

ن=٨٠

م	التوصيف	المجتمع	العينة الاساسية	العينة الاستطلاعية
١	مجلس الادارة	٤٩	١٠	٢٠
٢	العاملين بالاتحاد	٣٩	٦	٢١
٣	مقرري الأنشطة	٦٥	٥	٢٢
٤	مشرفي الأنشطة	٤٧	٥	٢١
	المجموع	٢٠٠	٢٦	٨٤

يوضح جدول (١) ان اجمال عينة الدراسة ١١٠ فرد وبعد استبعاد عينة الدراسة الاستطلاعية ٢٦ فرد تم توزيع ٨٤ استمارة وتم استبعاد ٤ استمارات وتم استرجاع ٨٠ استمارة صالحة للتحليل الاحصائي

ثالثاً: أدوات جمع البيانات

قام الباحثان بتصميم استمارة استبيان بهدف التعرف علي الواقع الاداري بالاتحاد العام الرياضي للشركات في ضوء مقومات الجودة الشاملة
تحديد المحاور للاستمارة

قام الباحثان بتحديد محاور الاستبيان الاول من خلال الاطلاع علي بعض الدراسات المشابهة وتم عرضها علي مجموعة من السادة الخبراء المتخصصين في مجال الادارة العامة والادارة الرياضية مرفق (١) لإبداء الرأي في مدي ملائمة هذه المحاور وجدول (٢) يوضح ذلك

جدول (٢)

أراء الخبراء حول أبعاد استبيان الواقع الاداري بالاتحاد العام الرياضي للشركات في ضوء مقومات الجودة الشاملة

ن=٨

م	المحاور المقترحة	موافق	غير موافق	%
١	الهيكل التنظيمي	٨	٠	١٠٠%
٢	ثقافة الجودة لدي الادارة العليا	٨	٠	١٠٠%
٣	رضا المستفيدين	٦	٢	٧٥%





م	المحاور المقترحة	موافق	غير موافق	%
٤	إدارة الموارد البشرية	٧	١	٨٧.٥%
٥	نظام المعلومات	٨	٠	١٠٠%
٦	التحسين المستمر	٧	١	٨٧.٥%
٧	العمل الجماعي	٧	١	٨٧.٥%
٨	توكيد الجودة	٦	٢	٧٥%
٩	نظام الاتصالات	٤	٤	٥٠%
١١	المعايير القياسية	٣	٥	٣٧.٥%

يوضح جدول (٢) نسبة موافقة السادة الخبراء علي المحاور المقترحة و تراوحت ما بين ٣٧.٥% : ١٠٠% وارتضى الباحثان نسبة ٧٥ % كحد ادني لقبول تلك المحاور وعلي ذلك فقد تم استبعاد محورين وهم علي الترتيب(نظام الاتصالات ، المعايير القياسية) صياغة العبارات:

تم صياغة عبارات الاستبيان المقترحة في ضوء المحاور المستخلصة من أراء الخبراء في صورتها البدائية وتم عرضها علي الخبراء و جدول (٣) يوضح ذلك

جدول (٣)

آراء الخبراء حول العبارات المقترحة لاستبيان الواقع الاداري بالاتحاد العام الرياضي للشركات

ن=٨

محور ٨ توكيد الجودة		محور ٧ العمل الجماعي		محور ٦ التحسين المستمر		محور ٥ نظام المعلومات		محور ٤ إدارة الموارد البشرية		محور ٣ رضا المستفيدين		محور ٢ ثقافة الجودة لدي الادارة العليا		محور ١ الهيكل التنظيمي	
%	رقم العبارة	%	رقم العبارة	%	رقم العبارة	%	رقم العبارة	%	رقم العبارة	%	رقم العبارة	%	رقم العبارة	%	رقم العبارة
١٠٠	١	١٠٠	١	٧٥	١	٧٥	١	١٠٠	١	٨٧.٥	١	١٠٠	١	٨٧.٥	١
٧٥	٢	١٠٠	٢	٨٧.٥	٢	١٠٠	٢	٨٧.٥	٢	٧٥	٢	٧٥	٢	١٠٠	٢
٨٧.٥	٣	١٠٠	٣	١٠٠	٣	٨٧.٥	٣	٧٥	٣	٧٥	٣	١٠٠	٣	٧٥	٣
١٠٠	٤	٨٧.٥	٤	٨٧.٥	٤	١٠٠	٤	١٠٠	٤	١٠٠	٤	٨٧.٥	٤	٧٥	٤
٨٧.٥	٥	١٠٠	٥	١٠٠	٥	١٠٠	٥	١٠٠	٥	٨٧.٥	٥	١٠٠	٥	١٠٠	٥
١٠٠	٦	١٠٠	٦	١٠٠	٦	١٠٠	٦	٨٧.٥	٦	٧٥	٦	١٠٠	٦	٨٧.٥	٦
		١٠٠	٧	٧٥	٧			١٠٠	٧	١٠٠	٧	٨٧.٥	٧	١٠٠	٧
		١٠٠	٨	٨٧.٥	٨			٧٥	٨	٥٠	٨	١٠٠	٨		
		٧٥	٩	١٠٠	٩										
		٨٧.٥	١٠												





قام الباحثان باستبعاد العبارات التي لم تحصل علي نسبة موافقة ٧٥% فاكثر من آراء السادة الخبراء وهي رقم (٨) من محور (رضا المستفيدين) وبذلك بلغ عدد عبارات الاستبيان بعد آراء الخبراء ٦٢ عبارة

المعاملات العلمية للاستبيان

١. صدق الإستمارة قيد البحث :

صدق الاتساق الداخلي:

قام الباحثان بحساب صدق إستمارة إستبيان " الواقع الاداري بالاتحاد العام الرياضي للشركات في ضوء مقومات الجودة الشاملة " قيد البحث من خلال استخدام طريقة صدق الاتساق الداخلي، حيث قام الباحثان بحساب قيمة معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة علي حدة والدرجة الكلية للاستبيان، وكذلك حساب قيمة معاملات الارتباط لكل عبارة علي حدة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه ، و بعد تطبيق إستمارة الإستبيان علي عينة الدراسة الاستطلاعية والجداول (٤ : ١٢) توضح ذلك .

جدول (٤)

معامل الارتباط بين العبارة ومجموع المحور لعبارات المحور الاول (الهيكل التنظيمي)

ن=٢٦

م	العبارة	معامل الارتباط
١	يوجد هيكل تنظيمي واضح يشمل جميع العاملين باتحاد الشركات	.٥٠١
٢	يتلاءم الهيكل التنظيمي مع طبيعة متطلبات العمل الاداري باتحاد الشركات	.٧١٠
٣	يوجد مرونة كافية في تنظيم العمل باتحاد الشركات	.٧٥٨
٤	المسؤوليات والسلطات محددة بشكل واضح بين المستويات الادارية	.٦٢١
٥	يتم تطوير الهيكل التنظيمي باتحاد الشركات وفقا للمستجدات	.٨٦٩
٦	عدد العاملين باتحاد الشركات كافي للقيام بأعباء العمل	.٧١٤
٧	يوجد وصف دقيق لوظائف العاملين موضحا به مواصفات كل وظيفة	.٦٨٨

قيمة ر الجدولية عند مستوى ٠.٠٠٥ = ٠.٣٣٠

يتضح من جدول (٥) أن معاملات الارتباط لعبارات المحور الاول تراوحت ما بين (٠.٥٠١).

، (٠.٨٦٩) مما يدل على صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الاول



جدول (٥)

معامل الارتباط بين العبارة ومجموع المحور لعبارات المحور الثاني
(ثقافة الجودة لدي الادارة العليا)

ن=٢٦

م	العبارة	معامل الارتباط
٨	تركز الادارة العليا علي الحد من الاسراف في ادارة العمل داخل الاتحاد والقضاء علي الاخطاء	.٦٢٦
٩	الادارة العليا لديها وعي بان فلسفة الجودة الشاملة لا يمكن الوصول اليها بالطرق التقليدية في الادارة	.٥٦٠
١٠	تحرص الادارة العليا علي ترتيب العمل في ضوء الاهداف والاستراتيجيات الموضوعه داخل اتحاد الشركات	.٧١٧
١١	الادارة العليا لديها ايمان ان تطبيق الجودة يحسن من اداء العاملين	.٥٨٤
١٢	يتوفر لدي المسؤولين المعرفة الكافية بالقوانين واللوائح التي يدار من خلالها العمل باتحاد الشركات	.٦٤٧
١٣	تحرص الادارة العليا علي استثارة دوافع العاملين لتحسين العمل وتطويره	.٨١٢
١٤	تحرص الادارة العليا علي وضع السياسات التي تحقق تطبيق الجودة الشاملة	.٥٤٨
١٥	توجد رؤية مشتركة بين قيادة الاتحاد والعاملين للوصول لمستوي الجودة المطلوب	.٧٢٢
١٦	تراقب الادارة العليا مدي تطبيق الجودة الشاملة داخل الاتحاد	.٧٨٥

قيمة ر الجدولية عند مستوى ٠,٠٥ = ٠,٣٣٠

يتضح من جدول (٦) أن معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني تراوحت ما بين (٠.٥٤٨) ، (٠.٨١٢) مما يدل على صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني
جدول (٦)

معامل الارتباط بين العبارة ومجموع المحور لعبارات المحور الثالث (رضا المستفيدين) ن=٢٦

م	العبارة	معامل الارتباط
١٧	يعتبر اتحاد الشركات ان رضا المستفيدين هو اساس النجاح الخدمات المقدمة	.٦٦٨
١٨	يقوم اتحاد الشركات بوضع الخطط وفقا لمواصفات تتلاءم مع احتياجات العاملين بالمصانع والشركات	.٧٧٤
١٩	حل المشكلات التي تواجه المستفيدين تعتبر من اهم الواجبات التي يقوم بها اتحاد الشركات	.٧٤٤
٢٠	تقوم الادارة العليا بتحديد اهداف واضحة تتناسب مع رغبات المستفيدين	.٦١٧
٢١	توجد متابعة مستمرة من اتحاد الشركات لمستوي الخدمات المقدمة للمستفيدين	.٦٠٨
٢٢	توجد الية لتلقي شكاوي المستفيدين باتحاد الشركات	.٥٣٧
٢٣	يتم الاخذ بأراء ومقترحات وشكاوي المستفيدين باتحاد الشركات	.٤٨٤

قيمة ر الجدولية عند مستوى ٠,٠٥ = ٠,٣٣٠

يتضح من جدول (٧) أن معاملات الارتباط لعبارات المحور الثالث تراوحت ما بين (٠.٤٨٤) ، (٠.٧٧٤) مما يدل على صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث





جدول (٧)

معامل الارتباط بين العبارة ومجموع المحور لعبارات المحور الرابع (إدارة الموارد البشرية)

ن=٢٦

م	العبارة	معامل الارتباط
٢٤	يوجد نظام الحوافز الجماعية بالاتحاد	.٦٣١
٢٥	يوجد نظام الحوافز الفردية بالاتحاد	.٨٥٧
٢٦	يتم اختيار العاملين بالاتحاد عن طريق الاختبارات والمقابلات	.٨٩٢
٢٨	براجع مجلس ادارة الاتحاد اداء العاملين بشكل دوري	.٣٨٣
٢٩	توجد لجنة للجودة في ادارة الاتحاد	.٤٧٨
٣٠	نظام التحفيز وحث العاملين علي العمل يكلف الاتحاد كثير	.٤٢٧
٣١	نظام الحوافز يقوم علي اسس موضوعية	.٥٤٣
٣٢	تحرص ادارة الاتحاد ان تتناسب الاهداف الموضوعية مع الامكانيات المتاحة	.٤٤٣

قيمة ر الجدولية عند مستوى ٠,٠٥ = ٠,٣٣٠

يتضح من جدول (٨) أن معاملات الارتباط لعبارات المحور الرابع تراوحت ما بين

(٠.٣٩٨،٠.٧٩٤) مما يدل على صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الرابع

جدول (٨)

معامل الارتباط بين العبارة ومجموع المحور لعبارات المحور الخامس (نظام المعلومات)

ن=٢٦

م	العبارة	معامل الارتباط
٣٣	هناك قواعد بيانات لأعضاء مجلس الادارة والعاملين والاعضاء يتم تحديثها باستمرار	.٤٦١
٣٤	يتوفر اجهزة كمبيوتر كافية لإنجاز الاعمال في الاتحاد	.٥٨٠
٣٥	يتم استخدام التكنولوجيا الحديثة في حفظ جميع السجلات بالاتحاد	.٨٠٥
٣٦	يوجد موقع الكتروني للاتحاد علي شبكة الانترنت	.٤١٦
٣٧	يتم تحديث البيانات علي الموقع الالكتروني باستمرار	.٧٣١
٣٨	هناك معلومات كافية عن احتياجات المستخدمين	.٣٥٦

قيمة ر الجدولية عند مستوى ٠,٠٥ = ٠,٣٣٠

يتضح من جدول (٩) أن معاملات الارتباط لعبارات المحور الخامس تراوحت ما بين

(٠.٥٣١،٠.٨٢٩) مما يدل على صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الخامس





جدول (٩)

معامل الارتباط بين العبارة ومجموع المحور لعبارات المحور السادس (التحسين المستمر)

ن=٢٦

م	العبارة	معامل الارتباط
٣٩	توجد خطة واضحة لتدريب العاملين بالاتحاد	.٧٦٨
٤٠	يشارك العاملون بالاتحاد في وضع محتوى خطة الدورات التدريبية	.٤٤٥
٤١	يتم تدريب العاملين بالاتحاد باستخدام اساليب ادارية حديثة	.٣٩٩
٤٢	توجد دورات تدريبية تركز علي مفهوم ادارة الجودة	.٤٢٩
٤٣	يتم تنظيم دورات تدريبية لتمكين العاملين من استخدام الحاسب الالي بكفاءة عالية	.٨٢٠
٤٤	يتم تنظيم دورات تدريبية للعاملين من اجل تطوير العمل الاداري	.٨١٠
٤٥	يتم التقويم المستمر من قبل مجلي الادارة لمدي حاجة العاملين للتدريب	.٦٩٧
٤٦	تحرص ادارة الاتحاد علي الاهتمام بالعنصر البشري وتنميته بما يتوافق مع متغيرات العصر	.٧٥٩
٤٧	يتم تخصيص وقت كافي لعملية التحسين والتطوير	.٧٦٥

قيمة ر الجدولية عند مستوى ٠,٠٥ = ٠,٣٣٠

يتضح من جدول (٨) أن معاملات الارتباط لعبارات المحور السادس تراوحت ما بين

(٠.٨٣٠،٠.٣٩٩) مما يدل على صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور السادس

جدول (١٠)

معامل الارتباط بين العبارة ومجموع المحور لعبارات المحور السابع (العمل الجماعي)

ن=٢٦

م	العبارة	معامل الارتباط
٤٨	يسود الاتحاد روح التعاون في انجاز الاعمال	.٧٦٨
٤٩	تحرص الادارة العليا علي مشاركة العاملين في مناقشة تقييم الاداء	.٣٨٤
٥٠	تشجع الادارة العليا العاملين بالاتحاد وفروعه علي العمل الجماعي و فرق عمل	.٤٧٦
٥١	اراء ومقترحات العاملين تحظى باهتمام الادارة العليا	.٦٠٣
٥٢	تعمل الادارة العليا علي خلق روح الفريق الواحد بين العاملين بالاتحاد لتطبيق الجودة الشاملة	.٦١٥
٥٣	تحرص الادارة العليا علي اشراك فرق العمل في اتخاذ القرارات	.٦٥٤
٥٤	تحرص ادارة الاتحاد علي تشجيع العاملين علي الابتكار	.٤٣٣
٥٥	يشارك العاملين بالاتحاد في التخطيط الاستراتيجي للعمل	.٧٥٩
٥٦	تحرص الادارة العليا علي اشراك العاملين في حل المشكلات التي قد تواجه الاتحاد	.٨٣٠

قيمة ر الجدولية عند مستوى ٠,٠٥ = ٠,٣٣٠

يتضح من جدول (٩) أن معاملات الارتباط لعبارات المحور السابع تراوحت ما بين

(٠.٨٣٠،٠.٣٩٩) مما يدل على صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور السابع



جدول (١٠)

معامل الارتباط بين العبارة ومجموع المحور لعبارات المحور الثامن (توكيد الجودة)

ن=٢٦

م	العبارة	معامل الارتباط
٥٧	توجد معايير لقياس متطلبات الجودة الشاملة بإدارات اتحاد الشركات	.٤٣٥
٥٨	تهتم الاداة العليا بمعرفة جميع الآراء حول مستوي جودة الخدمات المقدمة	.٤٢٢
٥٩	تقوم كل ادارة بكتابة تقرير عن ادائها في نهاية كل سنة مالية	.٦٦٢
٦٠	يتم اعداد تقرير سنوي عن الاداء الكامل بالاتحاد	.٧١٣
٦١	يبدل العاملين بالاتحاد جهدا كبيرا لتحسين جودة الانشطة و الخدمات المقدمة	.٦٨٢
٦٢	توجد برامج تدريبية متخصصة بالاتحاد لنشر ثقافة الجودة الشاملة للعاملين ومجلس الادارة	.٣٦٢

قيمة ر الجدولية عند مستوى ٠,٠٥ = ٠,٣٣٠

يتضح من جدول (٩) أن معاملات الارتباط لعبارات المحور الثامن تراوحت ما بين (٠.٤٢٢،٠.٧١٣) مما يدل على صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثامن

جدول (١١)

معامل الارتباط بين مجموع كل محور والمجموع الكلي للاستبيان

ن=٢٦

م	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط
١	الهيكل التنظيمي	١٦,٨	٣,٦	.٧٨٠
٢	ثقافة الجودة لدي الادارة العليا	٢١,٢	٤,٠٤	.٩١٠
٣	رضا المستفيدين	١٥,٨	٣,٤٢	.٦٦٧
٤	إدارة الموارد البشرية	١٨,٤	٣,٤٧	.٩٣٢
٥	نظام المعلومات	١٤,١	٢,٧	.٦٩١
٦	التحسين المستمر	٢١,٧	٣,٥٨	.٧٩٠
٧	العمل الجماعي	٢٠,٩	٤,٣٥	.٩٠٨
٨	توكيد الجودة	١٤,٢	٢,٤	.٩٢٤

قيمة ر الجدولية عند مستوى ٠,٠٥ = ٠,٣٣٠

يتضح من جدول (١٠) أن معاملات الارتباط لعبارات محاور المقياس تراوحت ما بين (٠.٦٦٧، ٠.٩٣٢) مما يدل على اتساق العبارات وبالتالي صدق المقياس



٢. ثبات الاستبيان قيد البحث:

قام الباحثان بإيجاد معامل ثبات محاور إستبيان " الواقع الإداري بالاتحاد العام الرياضي للشركات في ضوء مقومات الجودة الشاملة " و عددهم (٨) محاور وعباراتهم وعددها (٦٢) عبارة علي عينة قوامها ٢٦ فردا بحساب معامل ألفا كرونباخ Cronbach`s alph للتأكد من ثبات الاستبيان

جدول (١٢)

معامل الفا كرونباخ لكل محور وللاستبيان ككل

ن=٢٦

م	المحاور	عدد العبارات	معامل الفا كرونباخ
١	الهيكل التنظيمي	٧	.٨٠٤
٢	ثقافة الجودة لدي الادارة العليا	٩	.٧٨٢
٣	رضا المستفيدين	٧	.٧٥١
٤	إدارة الموارد البشرية	٨	.٧٤٦
٥	نظام المعلومات	٦	.٦٦٥
٦	التحسين المستمر	٩	.٧٠٢
٧	العمل الجماعي	٩	.٨٠٥
٨	توكيد الجودة	٦	.٥٤٣
	الاجمالي	٦٢	٠,٩٥١

قيمة ر الجدولية عند مستوى ٠,٠٥ = ٠,٣٣٠

يتضح من الجدول رقم (١١) ان قيم الفا كرونباخ لمحاور الاستبيان تراوحت ما بين (٠.٥٤٣) ، ، ٠.٨٠٥) وللاستبيان ككل (٠.٩٥١) جميعها معاملات ارتباط دالة احصائيا مما يدل الي ثبات الاستبيان

عرض ومناقشة النتائج

أولاً: عرض نتائج استجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور " الهيكل التنظيمي "

جدول (١٣)

التكرار و النسبة المئوية وقيمة (كا) وترتيب العبارات لإستجابات أفراد عينة البحث

لعبارات محور " الهيكل التنظيمي "

ن=٨٠

الترتيب	ك	الوزن النسبي	المجموع التقديري	لا		إلى حد ما		نعم		عبارات المحور الأول
				%	ك	%	ك	%	ك	
١	٢٧,١	٨٢,٥	١٩٨	%١٠	٨	%٣٢,٥	٢٦	%٥٧,٥	٤٦	١
٢	٢١,٧	٨٠	١٩٢	%١٧,٥	١٤	%٢٥	٢٠	%٥٧,٥	٤٦	٢
٦	١١,٧	٧٦,٢٥	١٨٣	%٢٢,٥	١٨	%٢٦,٢	٢١	%٥١,٢	٤١	٣





الترتيب	كا	الوزن النسبي	المجموع التقديري	لا		إلى حد ما		نعم		عبارات المحور الأول
				%	ك	%	ك	%	ك	
٣	٥١,١	٧٩,٥٨	١٩١	%١٨,٧	١٥	%١١,٢	٩	%٧,٠	٥٦	٤
٥	١٧,٥	٧٨,٧٥	١٨٩	%١٨,٧	١٥	%٢٦,٢	٢١	%٥٥	٤٤	٥
٧	٧,٣	٧٤,١	١٧٨	%٢٥	٢٠	%٢٧,٥	٢٢	%٤٧,٥	٣٨	٦
٤	١٦,٩	٧٩,١٦	١٩٠	%١٣,٧	١١	%٣٥	٢٨	%٥١,٢	٤١	٧

قيمة (كا) الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) ودرجة حرية (٢) = (٥.٩٩١)

يتضح من جدول (١٣) أن قيمة (كا) المحسوبة لإستجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور "الهيكل التنظيمي" جميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥)، وتراوح الوزن النسبي بين (٧٤.١ - %٨٢.٥).

ويتضح من الجدول أن عبارات المحور الأول "الهيكل التنظيمي" التي حققت أعلى وزن نسبي جاءت كالتالي:

- العبارة رقم (١) والتي نصت علي " يوجد هيكل تنظيمي واضح يشمل جميع العاملين باتحاد الشركات "جاءت في الترتيب الأول بوزن نسبي بلغ (%٨٢.٥).
- العبارة رقم (٢) والتي نصت علي " يتلائم الهيكل التنظيمي مع طبيعة متطلبات العمل الإداري باتحاد الشركات " جاءت في الترتيب الثاني بوزن نسبي بلغ (%٨٠).

كما يتضح من الجدول أن عبارات المحور الأول "الهيكل التنظيمي" التي حققت أقل وزن نسبي جاءت كالتالي:

- العبارة رقم (٤) والتي نصت علي " يوجد مرونة كافية في تنظيم العمل باتحاد الشركات " جاءت في الترتيب قبل الأخير بوزن نسبي بلغ (%٧٦.٢).
- العبارة رقم (٧) والتي نصت علي " عدد العاملين باتحاد الشركات كافي للقيام بابعاء العمل عنهم "جاءت في الترتيب الأخير بوزن نسبي بلغ (%٧٤.١).

وتشير النتائج ان الهيكل التنظيمي بالاتحاد الرياضي للشركات يحتاج الي بعض الكفاءات الادارية التي تناسب طبيعة العمل بالاتحاد وضرورة زيادة عدد العاملين نظرا لزيادة حجم اللاتحاد ومناطقه وزيادة اعباء العمل

وتشير شرين جلال شحاتة (٢٠١١)(٢٥) إلى أهمية البناء التنظيمي وتوزيع الاختصاصات والأعمال حتى يتسنى للاتحاد الرياضي تحقيق النتائج الإيجابية ذات التأثير المباشر في مستوى الإنجاز وذلك ما يتفق معه الباحثين



ويتفق ذلك مع دراسة كل من "سمير علي" (٢٠٠٨) (٢٣)، وفتحي توفيق " (٢٠٠٩) (٣٢) رشا فرج العربي ١٣" حيث أكدت هذه الدراسات علي وجود سياسات واضحة ومكتوبة مع وجود هيكل تنظيمي واضح لإدارة شؤون بالاتحاد محل الدراسة
و يختلف ذلك مع دراسة كل من "نشوي سمير" (٢٠١٥) (٤١)، التي اشارات الي ان عدد العاملين بالهيئة محل الدراسة كافي للقيام باعباء العمل
ومع دراسة من "عدنان رضا علي" (٢٠١٣) (٢٨)، التي اشارات الي انه يتم تحديث الهيكل التنظيمي للاتحاد محل الدراسة وفقا لاي مستجدات
ويري الباحثان ان تطبيق المفهوم الحديث للتسويق في الهيئات الرياضية يتطلب الأمر تصميم هيكل تنظيمي يتمشى مع هذا المفهوم ويمده بنظام فعال للعمل وليس الهيكل التنظيمي هو الهدف في حد ذاته وإنما المهم هو ما يجري بداخله ويعد تصميم الهيكل التنظيمي للمنشأة أو الهيئة أول مرحلة من مراحل التنظيم، كما يعد تصميم ذلك الهيكل جوهر عملية التنظيم إذ يقوم على أساس تحديد الأهداف وأوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف ويقسم هذه الأوجه من النشاط إلى مجموعات متناسقة.
ثانياً: عرض نتائج استجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور "ثقافة الجودة لدي الادارة العليا"

جدول (١٤)

التكرار و النسبة المئوية وقيمة (كا) وترتيب العبارات لإستجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور "ثقافة الجودة لدي الادارة العليا"

ن = ٨٠

الترتيب	الوزن النسبي	المجموع التقديري	كا	لا		إلى حد ما		نعم		عبارات المحور الثاني
				%	ك	%	ك	%	ك	
٥	٧٧.٥	١٨٦	١٦.٩	%٢٢.٥	١٨	%٢٢.٥	١٨	%٥٥	٤٤	١
٣	٨٠.٤	١٩٣	٢٠.٥	%١٣.٧	١١	%٣١.٢	٢٥	%٥٥	٤٤	٢
٢	٨٤.١	٢٠٢	٣٣.٤	%٨.٧	٧	%٣٠	٢٤	%٦١.٢	٤٩	٣
٤	٨٠	١٩٢	١٩.٥	%١٥	١٢	%٣٠	٢٤	%٥٥	٤٤	٤
٦	٧٦.٦	١٨٤	١١.٤	%١٦.٢	١٣	%٣٧.٥	٣٠	%٤٦.٢	٣٧	٥
١	٨٧.٥	٢١٠	٥٣.٢	%٨.٧	٧	%٢٠	١٦	%٧١.٢	٥٧	٦
٨	٧٥	١٨٠	٩.١	%١٧.٥	١٤	%٤٠	٣٢	%٤٢.٥	٣٤	٧
٧	٧٦.٢	١٨٣	١٠.٩	%١٨.٧	١٥	%٣٣.٧	٢٧	%٤٧.٥	٣٨	٨
٩	٧٤.٥	١٧٩	٧.٥	%٢٣.٧	١٩	%٢٨.٧	٢٣	%٤٧.٥	٣٨	٩

قيمة (كا) الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) ودرجة حرية (٢) = (٥.٩٩١)





يتضح من جدول (١٣) أن قيمة (كا) المحسوبة لإستجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور "ثقافة الجودة لدي الادارة العليا" جميعها دالة إحصائياً عند مستوي معنوية (٠.٠٥)، وتراوح الوزن النسبي بين (٧٤.٥% - ٨٧.٥%).

ويتضح من الجدول أن عبارات المحور الثاني "ثقافة الجودة لدي الادارة العليا" التي حققت أعلى وزن نسبي جاءت كالتالي:

- العبارة رقم (٦) والتي نصت علي "تحرص الادارة العليا علي استثارة دوافع العاملين لتحسين العمل وتطويره" جاءت في الترتيب الاول بوزن نسبي بلغ (٨٧.٥%).
- العبارة رقم (٣) والتي نصت علي "تحرص الادارة العليا علي ترتيب العمل في ضوء الاهداف والاستراتيجيات الموضوعية داخل اتحاد الشركات" جاءت في الترتيب الثاني بوزن نسبي بلغ (٨٤.١%).

كما يتضح من الجدول أن عبارات المحور الثاني "ثقافة الجودة لدي الادارة العليا" التي حققت أقل وزن نسبي جاءت كالتالي:

- العبارة رقم (٧) والتي نصت علي "تحرص الادارة العليا علي وضع السياسات التي تحقق تطبيق الجودة الشاملة" جاءت في الترتيب قبل الاخير بوزن نسبي بلغ (٧٥%).
- العبارة رقم (٩) والتي نصت علي "تراقب الادارة العليا مدي تطبيق الجودة الشاملة داخل الاتحاد" جاءت في الترتيب الاخير بوزن نسبي بلغ (٧٤.٥%).

و يتفق ذلك مع دراسة كلا من **بادي حسيان الدوسري (٢٠٠٩م) (١٢)** , **سماح حلاوة (٢٠٠٧م) (٢٢)**. **بهجت عطية (٢٠٠٢م) (١٥)** حيث اشارت نتائج تلك الدراسات الي ايمان واقتناع الادارة العليا بفلسفة الجودة

كما تتفق مع دراسة **اسماعيل صبحي كحيل (٢٠١٦م) (٦)** في اقتناع الادارة العليا بمبادئ ادارة الجودة الشاملة ونجاح تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الجامعة

ويعزو **الباحثان** ذلك الي ان ادارة الجودة في المجال الرياضي يتوقف علي مدي وعي المسؤولين بالمؤسسات الرياضية بفلسفة ادارة الجودة الشاملة والتي تعتبر من الفلسفات الادارية الحديثة فهي خطة عامة تشمل جميع مستويات الإدارة وتنادي بتطبيق الجودة وجعلها مسؤولية جميع العاملين وتهدف الي تحقيق التميز في جودة اداء الاتحاد العام الرياضي للشركات من خلال الوفاء باحتياجات المستفيدين والعاملين



ثالثاً: عرض نتائج استجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور " رضا المستفيدين "

جدول (١٤)

التكرار و النسبة المئوية وقيمة (كا) وترتيب العبارات لإستجابات أفراد عينة البحث لعبارات

محور " رضا المستفيدين "

ن=٨٠

الترتيب	الوزن النسبي	المجموع التقديري	كا	لا		إلى حد ما		نعم		عبارات المحور الثالث
				%	ك	%	ك	%	ك	
١	٨٦,٦	٢٠,٨	٩,٣	%٥١,٢	٤١	%٣٨,٧	٣١	%٤٣,٧	٣٥	المحور الثالث
٦	٧٢,٩	١٧,٥	٨,١٢	%١٨,٧	١٥	%٤٣,٧	٣٥	%٣٧,٥	٣٠	
٢	٨١,٦	١٩,٦	٢٨,٥	%١٦,٢	١٣	%٢٢,٥	١٨	%٦١,٢	٤٩	
٣	٧٩,٥	١٩,١	١٨,٢	%١٣,٧	١١	%٣٣,٧	٢٧	%٥٢,٥	٤٢	
٥	٧٤,١	١٧,٨	٦,٧	%٢٠	١٦	%٣٧,٥	٣٠	%٤٢,٥	٣٤	
٧	٧٠,٨	١٧,٠	١١,٨	%١٨,٧	١٥	%٥٠	٤٠	%٣١,٢	٢٥	
٤	٧٧,٥	١٨,٦	١٦,٩	%٢٢,٥	١٨	%٢٢,٥	١٨	%٥٥	٤٤	

قيمة (كا) الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) ودرجة حرية (٢) = (٥,٩٩١)

يتضح من جدول (١٤) أن قيمة (كا) المحسوبة لإستجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور " معوقات الامكانات " جميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) ، وتراوح الوزن النسبي بين (٧٠,٨ % - ٨٦,٦ %).

ويتضح من الجدول أن عبارات المحور الثالث " رضا المستفيدين " التي حققت أعلى وزن نسبي جاءت كالتالي:

- العبارة رقم (١) والتي نصت علي " يعتبر اتحاد الشركات ان رضا المستفيدين هو اساس النجاح الخدمات المقدمة " جاءت في الترتيب الاول بوزن نسبي بلغ (٨٦,٦ %).

- العبارة رقم (٣) والتي نصت علي " حل المشكلات التي تواجه المستفيدين تعتبر من اهم الواجبات التي يقوم بها اتحاد الشركات " جاءت في الترتيب الثاني بوزن نسبي بلغ (٨١,٦ %).

كما يتضح من الجدول أن عبارات المحور الثالث " رضا المستفيدين " التي حققت أقل وزن نسبي جاءت كالتالي:

- العبارة رقم (٢) والتي نصت علي " يقوم اتحاد الشركات بوضع الخطط وفقا لمواصفات تتلائم مع احتياجات العاملين بالمصانع والشركات " جاءت في الترتيب قبل الاخير بوزن نسبي بلغ (٧٢,٩ %).





- العبارة رقم (٦) والتي نصت علي " توجد الية لتلقي شكاوي المستفيدين باتحاد الشركات " جاءت في الترتيب الاخير بوزن نسبي بلغ (٧٠.٨%).
و يتفق ذلك مع دراسة كل من " بندرمحمد القادر مغربي " (٢٠١٣م) (١٤) ، " عدنان رضا علي " (٢٠١٣م) (٢٨) ، " نشوي سمير عبده " (٢٠١٥م) (٤١) " حيث أجمعت تلك الدراسات علي أهمية التركيز علي تحقيق احتياجات المستفيدين وارضاء العملاء فرضاء المستفيد هو اساس النجاح
كما تتفق مع دراسة كلا من عمر نصر الله قشطة " (٢٠٠٧م) (٣١) بسمة ابراهيم حامد (٢٠١٠) (١٣) التي اوصت علي أهمية تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة بالاتحادات الأندية الفلسطينية لتلبية احتياجات المستفيدين (المدرّب , اللاعب , الإداري) وعلي ضرورة وضع تصميم جيد وتميزا للخدمات المقدمة للمستفيدين لتطبيق الجودة الشاملة
كما أوصت دراسة سمير علي موسي (٢٠٠٨) (٢٣) بضرورة الاهتمام بتوقعات المستفيدين من مكتب الشباب الرياضة لمستوي الخدمات المقدمة لهم وعلي ضرورة عقد اجتماعات ومؤتمرات وندوات بصفة مستمرة بين الإدارة العليا والعاملين والمستفيدين والرد علي شكاوي المستفيدين وعلي وجود معايير لقياس رضا المستفيدين علي الخدمات التي يقدمها المكتب وفروعه بصفة مستمرة
رابعاً: عرض نتائج استجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور " إدارة الموارد البشرية"

جدول (١٥)

التكرار و النسبة المئوية وقيمة (كا) وترتيب العبارات لإستجابات أفراد عينة البحث

لعبارات محور " إدارة الموارد البشرية "

ن=٨٠

الترتيب	الوزن النسبي	المجموع التقديري	كا	لا		إلى حد ما		نعم		عبارات المحور الرابع
						%	ك	%	ك	
٢	٨٦.٦	٢٠.٨	٤٧.٤	٨.٧	٧	٢٢.٥	١٨	٦٨.٧	٥٥	١
٨	٦٣.٣	١٥٢	٩.٩٢	١٨.٧	١٥	٤٧.٥	٣٨	٣٣.٧	٢٧	٢
٦	٧٢.٩	١٧٥	٨.١٢	١٨.٧	١٥	٤٣.٧	٣٥	٣٧.٥	٣٠	٣
٥	٧٤.٥	١٧٩	٩.٠٢	١٧.٥	١٤	٤١.٢	٣٣	٤١.٢	٣٣	٤
٤	٧٧.٥	١٨٦	١٦.٩	٢٢.٥	١٨	٢٢.٥	١٨	٥٥	٤٤	٥
١	٨٧	٢٠.٩	٤٥.١٧	٣.٧	٣	٣١.٢	٢٥	٦٥	٥٢	٦
٣	٨١.٦	١٩٦	٢٨.٥	١٦.٢	١٣	٢٢.٥	١٨	٦١.٢	٤٩	٧
٧	٧٠.٨	١٧٠	١١.٨	١٨.٧	١٥	٥٠	٤٠	٣١.٢	٢٥	٨

قيمة (كا) الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) ودرجة حرية (٢) = (٥.٩٩١)





يتضح من جدول (١٥) أن قيمة (كا) المحسوبة لإستجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور " إدارة الموارد البشرية" "جميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥) ، وتراوح الوزن النسبي بين (٧٤.٤ % - ٨٧.٧ %). ويتضح من الجدول أن عبارات المحور الرابع " إدارة الموارد البشرية" التي حققت أعلى وزن نسبي جاءت كالتالي

- العبارة رقم (٦) والتي نصت علي " نظام التحفيز وحث العاملين علي العمل يكلف الاتحاد كثير" جاءت في الترتيب الاول بوزن نسبي بلغ (٨٧%).
- العبارة رقم (١) والتي نصت علي " يوجد نظام الحوافز الجماعية بالاتحاد" جاءت في الترتيب الثاني بوزن نسبي بلغ (٨٦.٦%).

كما يتضح من الجدول أن عبارات المحور الرابع " إدارة الموارد البشرية" التي حققت أقل وزن

نسبي جاءت كالتالي

- العبارة رقم (٨) والتي نصت علي " تحرص ادارة الاتحاد ان تتناسب الاهداف الموضوعه مع الامكانيات المتاحة" جاءت في الترتيب قبل الاخير بوزن نسبي بلغ (٧٠.٨%).
- العبارة رقم (٢) والتي نصت علي " يوجد نظام الحوافز الفردية بالاتحاد" جاءت في الترتيب الاخير بوزن نسبي بلغ (٦٣.٣%).

ويتفق الباحثان في ان العالم ينطلق من حولنا في مجال تطوير الموارد البشرية عن قناعة وركيزة أساسية مهمة مفادها أن الاستثمار في تنمية الموارد البشرية أصبح خياراً استراتيجياً تفرضه متغيرات العصر الحديثة، ويمثله الجانب الاقتصادي صاحب التأثير الأكثر والإلحاح الأقوى لصب مزيد من العناية والاهتمام المستقبلي بالتعامل الجاد مع قضايا تنمية الموارد البشرية وصولاً إلى تأهيل نوعي وفق معايير عالية الجودة لضمان مخرجات تتوافق مع احتياجات ومتطلبات التنمية الإدارية في المجال الرياضي. (٢: ١٦٧)

ويتفق الباحثان مع دراسة مصطفى عنتر زيدان (٢٠١٣) (٣٥) وكانت اهم النتائج أن هناك قصور في توفير الموارد البشرية وعدم وجود إدارة متخصصة للموارد البشرية وبالتالي صياغة نموذج مقترح لإدارة الموارد البشرية: الإتحاد المصري لرفع الأثقال

وتعتبر الموارد البشرية هي الثورة الرئيسية للأمم، فرأس المال المادي والموارد الطبيعية رغم أهميتهما وضرورتهما إلا أنهما بدون العنصر البشري الكفاء والمدرّب والمعدّ إعداداً جيداً لن يكون لها قيمة، وذلك لأن البشر هم القادرون على استخدام هذه الموارد وتسخيرها في العمليات الإنتاجية





- العبارة رقم (٢) والتي نصت علي " يتوفر اجهزة كمبيوتر كافية لإنجاز الاعمال في الاتحاد
"جاءت في الترتيب الاخير بوزن نسبي بلغ (٧٠.٨٪).

يري الباحثان ان نظام المعلومات يعد من العوامل الهامة لدعم ادارة الجودة الشاملة في الاتحاد
العام الرياضي للشركات

كما يري الباحثان ان الاتحاد العام الرياضي للشركات يبدي اهتمام بتزويد العاملين بالمعلومات
واستخدام التكنولوجيا الحديثة وتوافر قواعد البيانات مما يساعد في رفع الكفاءة الادارية لديهم

و يتفق ذلك مع دراسة " بندر عبدالقادر (٢٠١٣م) (١٤) التي اشارت الي توافر اجهزة
الكمبيوتر في كل ادارة من الادارات، و يختلف ذلك مع دراسة كل من " عمر قشطة " (٢٠١٨م)

(٣٠) " نشوي سمير (٢٠١٢م) (٤١) " التي اشارت الي عدم توافر المعلومات كافية عن احتياجات
المستفيدين ونذرة تحديث المعلومات و البيانات علي المواقع الالكترونية

سادساً: عرض نتائج استجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور " التحسين المستمر "

جدول (١٦)

التكرار و النسبة المئوية وقيمة (كا) وترتيب العبارات لاستجابات أفراد عينة البحث

لعبارات محور "التحسين المستمر "

ن=٨٠

الترتيب	الوزن النسبي	المجموع التقديري	كا	لا		إلى حد ما		نعم		عبارات المحور السادس
				%	ك	%	ك	%	ك	
١	٨٧.٥	٢١٠	٥٣.٢	٨.٧	٧	٢٠	١٦	٧١.٢	٥٧	١
٦	٨٠.٤	١٩٣	٢٢.٢	١٦.٢	١٣	٢٦.٢	٢١	٥٧.٥	٤٦	٢
٣	٨٤.٥	٢٠٣	٤٥.١٧	١٥	١٢	١٦.٢	١٣	٦٨.٧	٥٥	٣
٩	٧٢.٩	١٧٥	٦.٤٧	٢٠	١٦	٤١.٢	٣٣	٣٨.٧	٣١	٤
٢	٨٥.٨	٢٠٦	٤٢.١	٨.٧	٧	٢٥	٢٠	٦٦.٢	٥٣	٥
٤	٨٢	١٩٧	٢٥.٩	٨.٧	٧	٣٦.٢	٢٩	٥٥	٤٤	٦
٥	٨١.٦	١٩٦	٢٤.٩	٨.٧	٧	٣٧.٥	٣٠	٥٣.٧	٤٣	٧
٨	٧٧	١٨٥	١٣.٩	١٣.٧	١١	٤١.٢	٣٣	٤٥	٣٦	٨
٧	٧٧.٥	١٨٦	١٦.٩	٢٢.٥	١٨	٢٢.٥	١٨	٥٥	٤٤	٩

قيمة (كا) الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) ودرجة حرية (٢) = (٥.٩٩١)

يتضح من جدول (١٦) أن قيمة (كا) المحسوبة لإستجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور

التحسين المستمر "جميعها دالة إحصائياً عند مستوي معنوية (٠.٠٥) ،وتراوح الوزن النسبي بين





(٧٢.٩ % - ٨٧.٥%). ويتضح من الجدول أن عبارات المحور السادس " التحسين المستمر " التي حققت أعلى وزن نسبي جاءت كالتالي

- العبارة رقم (١) والتي نصت علي " توجد خطة واضحة لتدريب العاملين بالاتحاد "جاءت في الترتيب الاول بوزن نسبي بلغ(٨٧.٥%).

- العبارة رقم (٥) والتي نصت علي " يتم تنظيم دورات تدريبية لتمكين العاملين من استخدام الحاسب الالي بكفاءة عالية " جاءت في الترتيب الثاني بوزن نسبي بلغ (٨٥.٨%).

كما يتضح من الجدول أن عبارات المحور السادس " التحسين المستمر " التي حققت أقل

وزن نسبي جاءت كالتالي

- العبارة رقم (٨) والتي نصت علي " تحرص ادارة الاتحاد علي الاهتمام بالعنصر البشري وتنميته بما يتوافق مع متغيرات العصر " جاءت في الترتيب قبل الاخير بوزن نسبي بلغ (٧٦.١%).

- العبارة رقم (٤) والتي نصت علي " توجد دورات تدريبية تركز علي مفهوم ادارة الجودة "جاءت في الترتيب الاخير بوزن نسبي بلغ(٦٦.٦%).

وهذا يدل علي عدم ادراك ووعي المسؤولين بالاتحاد العام الرياضي للشركات علي اهمية التدريب والتطوير المستمر والتحسين الدائم بالاتحاد كاحد متطلبات تطبيق الجودة الشاملة بالاتحاد من خلال تدريب الاعضاء علي كيفية تطبيق الجودة وتحديد شروط ومؤهلات شاغلي الوظيفة تبعا لاحتياجات التخصص والاهتمام بخلق الوعي لدي الاعضاء بالحاجة الي التحسين

ويري الباحثان ان التدريب المستمر للعاملين يعد من العوامل الهامة لدعم ادارة الجودة الشاملة

في الاتحاد العام الرياضي للشركات

واكدت نتائج حسن احمد الشافعي ويسرية ابراهيم موسي (٢٠٠٧)(١٨)علي ان التحسين

المستمر بالاندية يتم من خلال وضع خطط لتحسين الاداء وتطويره لجميع العاملين مع استفادة الادارة من قياس وتقييم اداء العاملين في القدرة علي اتخاذ قرارات التحسين والتطوير في العمل

و يتفق ذلك مع دراسة كلا من " ايمن السيد عبدالمقصود " (٢٠١٢م) (١١)"بهجت عطية

بهجت راضي" (٢٠٠٢م) (١٥) التي اشارت نتائجها الي وجود نظام تدريب للعاملين بقطاع الرياضة للجميع بوزارة الشباب

و يتفق ذلك دراسة ايضا مع دراسة " نشوي سمير عبده " (٢٠١٥م) (٤١) في عدم وجود

دورات تدريبية تركز علي مفهوم ادارة الجودة الشاملة



و يختلف ذلك مع دراسة كل من " نشوي سمير عبده " (٢٠١٥م) (٤١) "بهجت عطية بهجت راضي" (٢٠٠٢م) (١٠) التي اشارت نتائجها الي وجود نظام تدريب للعاملين بقطاع الرياضة للجميع بوزارة الشباب

سابعاً: عرض نتائج استجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور " العمل الجماعي "

جدول (١٦)

التكرار و النسبة المئوية وقيمة (كا) وترتيب العبارات لاستجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور " العمل الجماعي "

ن=٨٠

الترتيب	الوزن النسبي	المجموع التقديري	كا	لا		إلى حد ما		نعم		عبارات المحور السابع
				%	ك	%	ك	%	ك	
٢	٨٥.٤	٢٠.٥	٣٩.٧	٨.٧	٧	٢٦.٢	٢١	٦٥	٥٢	١
٨	٧٤.٥	١٧٩	٩.٠٢	١٧.٥	١٤	٤١.٢	٣٣	٤١.٢	٣٣	٢
١	٨٥.٨	٢٠.٦	٤٢.١٧	٨.٧	٧	٢٥	٢٠	٦٦.٢	٥٣	٣
٤	٨٠	١٩٢	٢٣.٤	١٨.٧	١٥	٢٢.٥	١٨	٥٨.٧	٤٧	٤
٩	٧٢.٩	١٧٥	٨.١٢	١٨.٧	١٥	٤٣.٧	٣٥	٣٧.٥	٣٠	٥
٥	٧٧.٥	١٨٦	١٢.٧٥	١٦.٢	١٣	٣٥	٢٨	٤٨.٧	٣٩	٦
٦	٧٦.٢	١٨٣	١١.٧	٢٢.٥	١٨	٢٦.٢	٢١	٥١.٢	٤١	٧
٣	٨٢.٥	١٩٨	٢٧.١	١٠	٨	٣٢.٥	٢٦	٥٧.٥	٤٦	٨
٧	٧٥.٤	١٨١	١١.٥٧	٢٥	٢٠	٢٣.٧	١٩	٥١.٢	٤١	٩

قيمة (كا) الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) ودرجة حرية (٢) = (٥.٩٩١)

يتضح من جدول (١٦) أن قيمة (كا) المحسوبة لإستجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور " العمل الجماعي " جميعها دالة إحصائياً عند مستوي معنوية (٠.٠٥) ، وتراوح الوزن النسبي بين (٧٢.٩ - ٨٥.٨) % . ويتضح من الجدول أن عبارات المحور السابع " العمل الجماعي " التي حققت أعلى وزن نسبي جاءت كالتالي

- العبارة رقم (١) والتي نصت علي " تشجع الادارة العليا العاملين بالاتحاد وفروعه علي العمل الجماعي و فرق عمل "جاءت في الترتيب الاول بوزن نسبي بلغ (٨٥.٨) % .
- العبارة رقم (٩) والتي نصت علي " يسود الاتحاد روح التعاون في انجاز الاعمال " جاءت في الترتيب الثاني بوزن نسبي بلغ (٨٥.٤) % .





كما يتضح من الجدول أن عبارات المحور السابع " العمل الجماعي " التي حققت أقل وزن نسبي جاءت كالتالي

- العبارة رقم (٢) والتي نصت علي " تحرص الادارة العليا علي مشاركة العاملين في مناقشة تقييم الاداء " جاءت في قبل الاخير بوزن نسبي بلغ (٧٤.٥%).
 - العبارة رقم (٥) والتي نصت علي " تعمل الادارة العليا علي خلق روح الفريق الواحد بين العاملين بالاتحاد لتطبيق الجودة الشاملة "جاءت في الترتيب الاخير بوزن نسبي بلغ(٧٢.٩%).
- ويري الباحثان ان التركيز علي العمل الجماعي يعد من العوامل الهامة لدعم ادارة الجودة الشاملة في الاتحاد العام الرياضي للشركات كما يري الباحثان ان الاتحاد العام الرياضي للشركات يسوده روح التعاون في انجاز الاعمال كما انه يشجع علي العمل الجماعي
- وهذا يتفق مع نتائج دراسة كل من "بندر عبدالقادر (٢٠١٣) (١٤) ونشوي سمير " (٢٠١٥) (٤١) " التي اشارت الي انه يتم تدعيم العمل الجماعي من قبل الادارة العليا الا انه يوجد بعض القصور يتمثل في عدم خلق روح الفريق الواحد بين العاملين بالاتحاد للتحويل لتطبيق الجودة الشاملة وهذا يختلف مع ما اسفرت عنه نتائج دراسة بندر عبدالقادر وقد أكدت نتائج دراسة بسمة إبراهيم حامد (٢٠١٠) (١٣) علي أن التركيز علي فريق العمل كأحد معايير تطبيق إدارة الجودة الشاملة بإدارة النشاط الرياضي بجامعة الإسكندرية تعتمد علي اجتياز فريق العمل للدورات التدريبية المؤهلة للأداء الجيد في شتي المجالات واوصت بضرورة إتباع نظام المكافآت والحوافز لمن يستحقها من العاملين و إتباع أسلوب التحفيز والتدريب لزيادة دافعية العاملين بأهمية تحقيق اهداف إدارة النشاط الرياضي بالجامعة
- ثامناً: عرض نتائج استجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور " توكيد الجودة "

جدول (١٦)

التكرار و النسبة المئوية وقيمة (٢كا) وترتيب العبارات لإستجابات أفراد عينة البحث

لعبارات محور " توكيد الجودة "

ن=٨٠

الترتيب	الوزن النسبي	المجموع التقديري	٢كا	لا		إلى حد ما		نعم		عبارات المحور الثامن
				%	ك	%	ك	%	ك	
٦	٧٤.٥	١٧٩	٧.٥	٢٣.٧%	١٩	٢٨.٧%	٢٣	٤٧.٥%	٣٨	المحور الثامن
٣	٧٧	١٨٥	١٠.٩	١٦.٢%	١٣	٣٦.٢%	٢٩	٤٧.٥%	٣٨	
٢	٨٤.١	٢٠٢	٣٣.٤	٨.٧%	٧	٣٠%	٢٤	٦١.٢%	٤٩	





الترتيب	الوزن النسبي	المجموع التقديري	كا	لا		إلى حد ما		نعم		عبارات المحور الثامن
				%	ك	%	ك	%	ك	
١	٨٧.٥	٢١٠	٥٣.٢	%٨.٧	٧	%٢٠	١٦	%٧١.٢	٥٧	٤
٤	٧٦.٦	١٨٤	١١.٤	%١٦.٢	١٣	%٣٧.٥	٣٠	%٤٦.٢	٣٧	٥
٥	٧٥	١٨٠	٩.١	%١٧.٥	١٤	%٣٧.٥	٣٢	%٤٢.٥	٣٤	٦

قيمة (كا) الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) ودرجة حرية (٢) = (٥.٩٩١) يتضح من جدول (١٦) أن قيمة (كا) المحسوبة لاستجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور "توكيد الجودة" جميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥)، وتراوح الوزن النسبي بين (٧٤.٥% - ٨٧.٥%). ويتضح من الجدول أن عبارات المحور الثامن "توكيد الجودة" التي حققت أعلى وزن نسبي جاءت كالتالي

- العبارة رقم (٤) والتي نصت علي "يتم اعداد تقرير سنوي عن الاداء الكامل بالاتحاد" جاءت في الترتيب الاول بوزن نسبي بلغ (٨٨.٣%).
- العبارة رقم (٣) والتي نصت علي "تقوم كل ادارة بكتابة تقرير عن ادائها في نهاية كل سنة مالية" جاءت في الترتيب الثاني بوزن نسبي بلغ (٨٦.٦%).

كما يتضح من الجدول أن عبارات المحور الثامن "توكيد الجودة" التي حققت أقل وزن

نسبي جاءت كالتالي

- العبارة رقم (٦) والتي نصت علي "توجد برامج تدريبية متخصصة بالاتحاد لنشر ثقافة الجودة الشاملة للعاملين ومجلس" جاءت في الترتيب قبل الاخير بوزن نسبي بلغ (٧٥%).
- العبارة رقم (١) والتي نصت علي "الادارة توجد معايير لقياس متطلبات الجودة الشاملة بإدارات اتحاد الشركات" جاءت في الترتيب الاخير بوزن نسبي بلغ (٧٤.٥%).

ويري الباحثان ان توكيد الجودة يعد من العوامل الهامة لدعم ادارة الجودة الشاملة كما يري الباحثان ان الاتحاد العام الرياضي للشركات يبدي اهتمام بتحسين وتوكيد الجودة والتعرف علي جودة الخدمات المقدمة عن طريق تقارير الاداء لكل ادارة ومنطقة بالإضافة الي التقرير السنوي للأداء الكامل بالاتحاد والعمل علي حل المشكلات وبذل العاملين جهدا كبير لتحسين جودة الانشطة والخدمات المقدمة بصورة مستمرة

ويختلف ذلك مع نتائج دراسة "نشوي سمير" (٢٠١٥م) (٤١) التي اشارت الي انه لا يتم

اعداد تقرير سنوي عن الاداء الكامل بمدرية الشباب والرياضة





كما يؤكد الباحثان علي انه يوجد بعض القصور يتمثل في عدم وجود معايير دقيقة لقياس متطلبات الجودة الشاملة بإدارات الاتحاد العام الرياضي للشركات و يتفق ذلك مع دراسة جدول (١٧)

توصيف إستجابات عينة البحث علي المحاور والمجموع الكلي للاستبيان "
مقومات الجودة الشاملة بالاتحاد العام الرياضي للشركات"

ن=٨٠

م	المحاور	المجموع التقديري	الوزن النسبي	الترتيب
١	الهيكل التنظيمي	١٣٢١	٧٨.٦	٧
٢	ثقافة الجودة لدي الادارة العليا	١٧٠٩	٧٩.١٢	٤
٣	رضا المستفيدين	١٣٠٤	٧٩.٥١	٢
٤	إدارة الموارد البشرية	١٤٧٥	٧٦.٨	٨
٥	نظام المعلومات	١١٣٦	٧٨.٨	٦
٦	التحسين المستمر	١٧٥١	٨١	١
٧	العمل الجماعي	١٧٠٥	٧٨.٩	٥
٨	توكيد الجودة	١١٤٠	٧٩.١٦	٣
	مجموع الاستبيان		٨٠.١	

يتضح من جدول (١١) المجموع التقديري و الوزن النسبي والترتيب لاستبيان مقومات الجودة الشاملة بالاتحاد العام الرياضي للشركات حيث جاء محور " التحسين المستمر" في الترتيب الاول بوزن نسبي بلغ(٨١٪) يليه محور " رضا المستفيدين " في الترتيب الثاني بوزن نسبي بلغ(٧٩.٥١٪) يليه محور " توكيد الجودة " في الترتيب الثالث بوزن نسبي بلغ(٧٩.١٦٪) يليه محور " ثقافة الجودة لدي الادارة العليا " في الترتيب الرابع بوزن نسبي بلغ(٧٩.١٢٪) يليه محور " العمل الجماعي " في الترتيب الخامس بوزن نسبي بلغ(٧٨.٩٪) يليه محور " نظام المعلومات " في الترتيب السادس بوزن نسبي بلغ(٧٨.٨٪) يليه محور " الهيكل التنظيمي " في الترتيب السابع بوزن نسبي بلغ(٧٨.٦٪) يليه محور " إدارة الموارد البشرية " في الترتيب الثامن والاخير بوزن نسبي بلغ(٧٦.٨٪)





الإجابة على التساؤل الثاني (التصور المقترح) :

ما هو التصور المقترح لتطوير الاداء الاداري بالاتحاد العام الرياضي للشركات في ضوء معايير الجودة الشاملة ؟

قام الباحثان بوضع هذا التصور المقترح لتطوير الاداء الاداري بالاتحاد العام الرياضي للشركات في ضوء معايير الجودة الشاملة ويتكون التصور المقترح من :-
يعتبر هذا التصور هو احد الخطوات والوسائل الهامة للمساعدة في تطوير الاداء الاداري للاتحاد العام الرياضي للشركات وتحقيق التميز في ضوء معايير الجودة الشاملة من خلال تبسيط اجراءات العمل مع التركيز علي رفع كفاءة أداء العاملين بالاتحاد والوقوف علي نواحي القصور والضعف والعمل علي ازالة المعوقات وايجاد الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجه سير العمل وتساعد في تحقيق الاهداف الموضوعية

أولاً: فلسفة التصور المقترح :

تقوم فلسفة التصور المقترح علي عدة نقاط :-

- التخلي عن طرق الادارة التقليدية واتباع الاساليب الحديثة بما يتماشى مع مبادئ الجودة الشاملة
- ايمان الإدارة العليا بأهمية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بالاتحاد العام الرياضي للشركات باعتباره هو أساس النجاح والتطوير
- تطوير مناخ العمل الداخلي بالاتحاد بالشكل الذي يحقق رضا العملاء الداخليين والخارجيين
- اعادة بناء النظام الاجتماعي الذي يشمل علي بنية المكافآت و اشكال القوة في التنظيم وانماط الاتصالات
- معالجة جوانب القصور والتغلب على الصعوبات والعمل على حل المشكلات بصفة مستمرة لتحقيق الجودة بالاتحاد

ثانياً: هدف التصور المقترح :

- نشر ثقافة الجودة الشاملة لدي العاملين بالاتحاد العام الرياضي للشركات
- وضع معايير موضوعية لقياس جودة العمل الاداري بالاتحاد لتكون الدليل أثناء التنفيذ
- العمل علي تحسين الخلل والعيوب والثغرات في الاداء الاداري
- ترسيخ مقومات الجودة الشاملة كإطار فكري يتعامل مع الواقع المتغير والمتطور





- مشاركة العاملين والادارة العليا مسئولية تحقيق الجودة
- يجب ان تكون ثقافة الاتحاد هي عملية التحسين المستمر للخدمة ومد العاملين بكل الادوات اللازمة لعملية التحسن

ثالثاً: متطلبات تنفيذ التصور المقترح:

- انشاء ادارة في الاتحاد لإدارة الجودة الشاملة
- تحديد الهيكل التنظيمي للادارة المقترحة الخاصة بادارة الجودة الشاملة
- دعم وتأييد الادارة العليا لبرنامج ادارة الجودة الشاملة
- تحقيق درجة عالية من الرضا لدي المستفيدين
- اعداد العاملين بالاتحاد لقبول وممارسة ادارة الجودة الشاملة
- قياس الاداء للإنتاجية والجودة
- الادارة الفعالة للموارد البشرية بالاتحاد
- التعليم والتدريب المستمر
- تبني الانماط القيادية المناسبة لمدخل ادارة الجودة الشاملة
- مشاركة العاملين في الجهود المبذول لتحسين الانتاجية والجودة
- تأسيس نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة

رابعاً: مراحل تطبيق التصور المقترح:

١- مرحلة الإعداد.

وتمثل هذه المرحلة في إعداد المناخ الملائم لنشر الأفكار الجديدة في الاتحاد، ونشر مفهوم الجودة الشاملة، ووضع الأهداف التي تتماشى مع مفهوم الجودة وحل المشكلات التي يتوقعون حدوثها، وتشمل هذه المرحلة ما يلي:

أ- دعم وتأييد الإدارة العليا :

وهذا يتطلب إدراك الإدارة العليا وفهمها لأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الاتحاد العام الرياضي للشركات وشرح فكرة تطبيق هذا النظام وفوائده التي تعود على الاتحاد وفروعه وذلك من خلال نشر القيم والسلوكيات بين العاملون وشرح أهداف هذا النظام، كذلك تحديد مدي الاحتياج لإدارة الجودة الشاملة لتحسين الخدمات المقدمة من الاتحاد، ثم ترجمة هذا الاحتياج في صورة بيانات ومعلومات حقيقية تساعد في تحقيق الجودة التي ستؤدي إلى أعلى درجة من الرضا الوظيفي في العمل





وذلك من خلال القيام بدراسات وأبحاث عن احتياجات ومتطلبات العملاء والبحث عن وسائل لزيادة التمويل الاتحاد

ب- تشكيل مجلس الجودة :

يعتبر تشكيل مجلس الجودة خطوة ضرورية للتوصل إلى هيكل تنظيمي لإدارة الجودة الشاملة يوضح به كافة السلطات والمسئوليات والاختصاصات لجميع المناصب الإدارية واللجان الخاصة بالاتحاد والهيكل المكون لها وسوف يعمل المجلس على إحداث تغييرات ضرورية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالاتحاد وفروعه.

ج- وضع أهداف الاتحاد وسياسة الجودة:

يقوم المجلس بوضع مجموعة من الأهداف والخطط بعضها قصيرة المدى وبعضها طويلة المدى ويجب أن ترتبط هذه الأهداف برضا العملاء واحتياجاتهم ومتطلباتهم والمنافسة في السوق العالمية، كما يحدد أعضاء المجلس عملية تطوير مواصفات الجودة لكل خدمة ومنتج بهدف إرضاء العملاء.

٢- مرحلة التخطيط

تهدف هذه المرحلة إلى وضع الخطط اللازمة لتحسين الجودة وتحقيق التقدم المستمر ويستلزم ذلك إتباع الخطوات التالية :

أ - تعيين منسق لإدارة الجودة الشاملة :

بعد اختيار مجلس إدارة الجودة يتم تعيين منسق لإدارة الجودة الشاملة يتميز بالمصداقية والحماس والقدرة على تحفيز العملاء والالتزام ولديه القدرة على القيادة والاتصال الفعال حيث يقوم بنقل أفكار ومقترحات العملاء إلى الإدارة العليا.

ب- تدريب أعضاء مجلس الجودة والمنسق

ويتم ذلك بعقد دورات تدريبية للأعضاء والمنسقي على المبادئ الأساسية والمفاهيم الخاصة بإدارة الجودة الشاملة والقدرة على تقديم النصائح لكل المستويات الإدارية.

ج - وضع خطة التنفيذ :

وتهدف هذه المرحلة إلى وضع خطة مكتوبة في ضوء الأهداف الموضوعية مسبقاً وتشتمل على مواعيد بدء التنفيذ والأعضاء المسؤولين عن التنفيذ والمتابعة وكذلك يتم التصديق على الخطة بالموافقة





٣-مرحلة التدريب :

في هذه المرحلة يتم تدريب جميع العاملين بالاتحاد وفروعه واللجان المختلفة على كيفية تطبيق الخطة الموضوعية ووضع الاقتراحات اللازمة لحل المشكلات التي قد تواجههم والعمل على تلافى وقوعها مستقبلاً.

٤- مرحلة التنفيذ :

تشمل هذه المرحلة تنفيذ الخطة الموضوعية، ويتم التطبيق على المستوى القيادي والذي يمثله مجلس الجودة، وهذا يتطلب تشكيل مجالس للجودة الشاملة في فروع الاتحادات ومناطقه والإدارات المختلفة على أن يقود المجلس رئيس المنطقة، وتبدأ عملية التنفيذ واختيار مجلس الجودة والوحدة الإدارية لعملية بسيطة في بداية التطبيق ثم يتم في النهاية التطبيق الكلي للجودة.

٥-مرحلة المتابعة والتقييم :

يتم في هذه المرحلة التعرف على نواحي القوة والضعف، وذلك من خلال التقييم المستمر للخطة ومحاولة تفعيل نقاط القوة والقضاء على نقاط الضعف، وكذلك العمل على مشاركة أفراد جدد في الفرق المختلفة وتقديم المزيد من البرامج التدريبية الهادفة.

استنتاجات البحث:

في ضوء تساؤلات البحث والإجراءات الإحصائية توصل الباحثان إلي ما يلي:

- من خلال المحور الاول نجد ان بالرغم من وجود هيكل تنظيمي واضح يشمل جميع العاملين باتحاد الشركات الا ان عدد العاملين باتحاد الشركات غير كافي للقيام بأعباء العمل
- من خلال المحور الثاني نجد ان الادارة العليا لاتحاد الشركات ليس لديها إدراك لمفهوم الجودة الشاملة ولا تحرص علي وضع السياسات التي تحقق تطبيق الجودة الشاملة
- من خلال المحور الثالث نجد ان اتحاد الشركات يري ان رضا المستفيدين هو اساس النجاح الخدمات المقدمة
- من خلال المحور الرابع نجد ان اتحاد الشركات يوجد به نظام للحوافز الجماعية بالاتحاد ولا يوجد نظام للحوافز الفردية
- من خلال المحور الخامس نجد ضعف بنظام المعلومات بالاتحاد العام الرياضي للشركات
- من خلال المحور السادس نجد ان الاتحاد العام الرياضي للشركات لا يدخر جهد لتطوير العاملين به و توجد خطة واضحة لتدريب العاملين بالاتحاد





- من خلال المحور السابع نجد انه هناك تشجع من الادارة العليا للعاملين بالاتحاد وفروعه علي العمل الجماعي و فرق عمل وان يسود الاتحاد روح التعاون في انجاز الاعمال
- من خلال المحور الثامن نجد انه لا توجد برامج تدريبية متخصصة بالاتحاد لنشر ثقافة الجودة الشاملة للعاملين و لا توجد معايير لقياس متطلبات الجودة الشاملة بإدارات اتحاد الشركات

التوصيات:

- في ضوء هدف البحث وتساؤلاته والإجراءات الإحصائية يوصى الباحثان بما يلي :
- تطبيق التصور المقترح لتطوير الاداء الاداري في ضوء معايير الجودة الشاملة في الاتحاد العام الرياضي للشركات
- ضرورة تطبيق أسلوب الجودة الشاملة في الاتحاد العام الرياضي للشركات
- ضرورة اهتمام الإدارة العليا للاتحاد بعقد دورات تدريبية متخصصة لكافة العاملين في المناطق التابعة للاتحاد و ذلك لتطوير المهارات الإدارية و السلوكية و الفنية.
- عقد مؤتمرات وندوات ولقاءات مستمرة بين الإداريين والعملاء لمناقشة أمور التطوير في الاتحاد، والاهتمام بالرد على شكاوي العملاء.
- تشجيع ثقافات العمل الجماعي والتطوعي والمشاركة بين كافة العاملين بالاتحاد
- دعم الثقافة التنظيمية المناسبة لتطبيق الجودة استقطاب خبراء ادارة الجودة الشاملة للعمل بالاتحاد العام الرياضي للشركات
- ضرورة الاستفادة من تجارب الاتحادات الأخرى والمؤسسات والجهات المماثلة في مجال ادارة الجودة الشاملة





قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- ١- إبراهيم عمرو محمد (٢٠٠٥م) : دراسة تقييمية للاتحاد المصري للسباحة في ضوء إدارة الجودة الشاملة مجلة العلوم البدنية و الرياضية كلية التربية الرياضية جامعة المنوفية ، س ٤٤, ع ٣٤٧ - ٣١٤
- ٢- احمد حمزة مصطفى(٢٠١٠ م) : مساهمة وظائف ادارةالموارد البشرية في استدامة منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية رسالة ماجستير غير منشورة القدس فلسطين
- ٣- احمدمصطفى السيد(٢٠٠٥م) : ادارة الموارد البشرية الطبعة الثانية كلية التجارة جامعة حلوان
- ٤- أسماءمصطفى احمد(٢٠٢٠ م) : معايير الجودة الشاملة فى الإتحاد الفلسطيني لكرة السلة فى الضفة الغربية من وجهة نظر إدارات الأندية والمدربين
- ٦- أسماعيل صبحى كحيل (٢٠١٦ م) : واقع إدارة الجودة الشاملة في جامعة فلسطين وعلاقتها 'الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، فلسطين
- ٧- الاتحاد العام الرياضي : الدورة الثالثة والاربعون لبطولة الجمهورية الرياضية -الفنية- للشركات(٢٠١٠ م) الثقافية ، ١٢-٢٤ يونيو
- ٨- الاتحاد العام الرياضي : التقرير السنوي لمجلس ادارة الاتحاد العام الرياضي للشركات عن موسم النشاط الرياضي ٢٠١٠-٢٠١١ للشركات(٢٠١١ م)
- ٩- امل سلامة الشامان (٢٠٠١ م) : اثر ما يقدم من برامج تدريسية لمديري المدارس ومديرياتها في ادائهم الوظيفي من وجهة نظرهم مجلة جامعة الملك سعود مج ١٤ ع ٢٤
- ١٠- إيمان محمدأبوفريخة(٢٠٠٧م) : تقويم الاتحاد المصري لكرة اليد في ضوء إدارة الجودة الشاملة مجلة اسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية ع ٢٤٤ ، ج ٢
- ١١- ايمن السيد محمد (٢٠١٢) : مشروع مقترح لتطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة بمدرية الشباب والرياضة بمحافظة الشرقية رسالة دكتوراة كلية التربية الرياضية جامعة الزقازيق
- ١٢- بادي حسيان الدوسري , محمد : تصور مقترح لتطوير الاتحاد الكويتي للكرة الطائرة في ضوء محددات الجودة الشاملةجامعة أسيوط - كلية التربية الرياضية صلاح الدين محمد (٢٠٠٩م)





- ١٣- بسمة إبراهيم حامد (٢٠١٠م) : معوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة بادارة النشاط الرياضي بجامعة الإسكندرية رسالة ماجستير غير منشورة كلية التربية الرياضية للبنات جامعة الإسكندرية
- ١٤- بندر محمد عبدالقادر مغربي : تقويم العمل الاداري بالاندية الرياضية السعودية في ضوء متطلبات ادارة الجودة الشاملة رسالة ماجستير قسم التربية البدنية كلية التربية جامعة ام القرى (٢٠١٣)
- ١٥- بهجت عطية راضي (٢٠٠٢م) : ادارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير ادارة الاندية الرياضية المصرية في ضوء التحولات العالمية المعاصرة رسالة دكتوراة غير منشورة كلية التربية الرياضية للبنين جامعة حلوان
- ١٦- حامد حسين أحمد، عبد الله : تصور مقترح لتطبيق الجودة ، الشاملة في الاتحاد المصري لألعاب القوى بحث منشور، المؤتمرالعلمي لكليات التربية الرياضية جامعة المنصورة (٢٠٠٤م)
- ١٧- حسن أحمد الشافعي(٢٠٠٣م) : إدارة الجودة الشاملة في التربية البدنية و الرياضية دار الوفاء للطباعة و النشر الإسكندرية
- ١٨- حسن احمد الشافعي ويسرية : متطلبات تطبيق معايير الجودة الشاملة بالاندية الرياضية الكبرى بمحافظة الاسكندرية بحث منشور بمجلة كلية الاداب جامعة الاسكندرية الاصدار التاسع والعشرون العدد(٥٧)
- ١٩- رائد محمود الرقاد، ياسر منصور : واقع تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الاتحادات الرياضية من وجهة نظر الاتحادات الرياضية، بحث منشور، سلسلة العلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد ٢٦- العدد الأول، جامعة البلقاء التطبيقية، عمان، الأردن
- ٢٠- رشا فرج مسعود، فتحي توفيق : تقويم أداء الاتحاد المصري للمبارزة في ضوء متطلبات الجودة الشاملة، مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، كلية التربية الرياضية جامعة أسبوط ع، ٣٧ج٢
- ٢١- سماح احمد صلاح الدين (٢٠١٤م) : متطلبات تطبق الجودة الشاملة كمدخل لتطور الإتحاد المصري للجمباز
- ٢٢- سماح محمد حلاوة (٢٠٠٧م) : تقويم ادارة حمامات السباحة بالمنشآت الرياضية في ضوء معايير الجودة الشاملة رسالة دكتوراة غير منشورة كلية التربية الرياضية بمدينةالسادات جامعة المنوفية





- ٢٣- سميرعلي موسى " (٢٠٠٨م) : نموذج مقترح لإدارة الجودة الشاملة بمكتب الشباب والرياضة محافظة الحديدة الجمهورية اليمنية رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة أسبوط
- ٢٤- شعبان إبراهيم محمد، عبدالله عيد : دور معايير الجودة الشاملة في تطوير أداء الاتحاد الكويتي لكرة الغصاب، بادي حسين الدوسري، هاني عبدالعزيزالديب (٢٠٠٨م) : السلة بحث العدد ٢ منشور ١١، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد - البحرين
- ٢٥- شيرين جلال شحاتة(٢٠١١ م) : خطة مقترحة للتسويق الإلكتروني لبعض أنشطة اتحادات الرياضات المائية بجمهورية مصر العربية، رسالة دكتوراه، كلية التربية الرياضية، جامعة أسبوط
- ٢٦- عادل محمد عبدالمنعم مكي : تطوير الاتحاد المصري لرفع الأثقال في ضوء إدارة الجودة الشاملة المجلة العلمية العلوم والتكنولوجيا للنشاطات البدنية والرياضية معهد التربية البدنية والرياضية جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم (٢٠١٧م)
- ٢٧- عبد الرحمن بن أحمد سيار : دراسة تحليلية حول إدارة الجودة الشاملة في الاتحادات الرياضية بمملكة البحرين (٢٠١٧م)
- ٢٨- عدنان رضا علي "(٢٠١٣م) : استراتيجيات مقترحة لتطوير الاداء الاداري بالاتحاد الكويتي للملاكمة ورفع الانتقال في ضوء معايير ادارة الجودة الشاملة رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة الزقازيق
- ٢٩- علي عبد القادر (٢٠٠٣ م) : التعليم العالي والجودة الشاملة مقال نشر في جريدة العرب ٢٠٠٣١١١٥ علي موقع شؤون التعليم
- ٣٠- عمر نصر الله قشطة(٢٠١٨ م) : تصور مقترح للإدارة بالجودة الشاملة في الأندية الرياضية الفلسطينية مجلة جامعة الأقصى للعلوم التربوية والنفسية مج ١ ع ٤
- ٣١- عمر نصرالله قشطة(٢٠٠٧م) : إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير إدارة عملية التدريب الرياضي باتحاد العاب القوي وكرة القدم بدولة فلسطين رسالة دكتوراه غير منشورة كلية التربية الرياضية للبنات جامعة الإسكندرية





- ٣٢- فتحي توفيق فتحي (٢٠٠٩م) : استخدام ادارة الجودة الشاملة في تحسين اداء بعض كليات التربية الرياضية رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية الرياضية بمدينة السادات ، جامعة المنوفية
- ٣٣- كمال درويش، محمد الحماحي : الإدارة الرياضية الأسس والتطبيقات، دار الفكر العربي، القاهرة ، سهير المهندس (١٩٩١م)
- ٣٤- لبيب عبدالعزيز لبيب (٢٠١٢م) : تقويم الاتحاد العام الرياضي للشركات من وجهة نظر الرواد "المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة كلية التربية الرياضية للبنين جامعة حلوان
- ٣٥- مصطفى عنتر زيدان (٢٠١٣م) : نموذج مقترح لإدارة الموارد البشرية 'الإتحاد المصري لرفع الأثقال، رسالة ماجستير ، كلية التربية الرياضية، جامعه أسيوط
- ٣٦- مفتي إبراهيم حماد (٢٠٠٠م) : تطبيقات الإدارة الرياضية (المدارس، الجامعات، الاتحادات، الاندية، مراكز الشباب) مركز الكتاب للنشر جامعة الإسكندرية
- ٣٧- ممدوح محمود محمد (٢٠٠٧م) : تقويم ادارة النشاط الرياضي بجامعة جنوب الوادي في ضوء مقومات ادارة الجودة الشاملة
- ٣٨- مني عبدالمنعم عبد المعبود " : نموذج مقترح للجودة الشاملة بالاتحاد المصري لتتنس الطاولة للكرة الطائرة في ضوء محددات الجودة الشاملة (٢٠٠٥م)
- ٣٩- ميرفت محمد راضي (٢٠٠٦م) : إدارة الجودة الشاملة معوقات تطبيق في مؤسسات التعلم التقني في محافظات غزة وسبل التغلب عليها ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين
- ٤٠- ناصر بن هلال الراسبي (٢٠٠٤م) : تطوير التعليم الثانوي وفق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان رسالة دكتوراه غير منشورة، عمان الجامعة الأردنية
- ٤١- نشوي سمير عبده (٢٠١٥م) : تقويم الاداء الاداري بمدنية الشباب والرياضة بمحافظة الشرقية في ضوء معايير ادارة الجودة الشاملة مجلة اسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية جامعة اسيوط كلية التربية الرياضية ع ٤١ ج ٢
- ٤٢- نظمي نصر الله (١٩٩٥م) : ايزو ٩٠٠٠ بداية الطريق الي التطوير المنظم الاداري الشركة العربية للنشر والتوزيع القاهرة





- ٤٣- وزارة التجارة والصناعة (٢٠٠٨م) : النظام الأساسي للاتحاد العام الرياضي للشركات، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية
- ٤٤- وليد رزق بدر عبدالحفيظ : تقويم الأداء الإداري للأندية الرياضية بأسوان في ضوء معايير الجودة الشاملة مجلة أسبوت لعلوم وفنون التربية الرياضية كلية التربية الرياضية جامعة أسبوت ع ٥١، ج٤

ثانيا: المراجع الاجنبية:

- 45- Erham, Mergen & Etal (2000): Quality Management Applied to Higher Education, Total quality management, voi- 11, No. 3 May, 2000
- 46- kerrs (2000) : An Investigation in Service Quality in Public Private Sector Sport and Leisure Centers Dissertation Submitted as Part Requirement For the Degree of Master of Science in Sport Management University of North Umbria
- 47- Wiklund , hakan , et.al., (2005): Innovation and TOM in swedish Higher education InsMons - possibilities and pit balls

