

معايير تطبيق الجودة الشاملة بمراكز الشباب بمنطقة القناة

* م.م / رامى سيد المصرى

** م.م / احمد بيومى الشافعى

المقدمة ومشكلة البحث :

تعد إدارة الجودة الشاملة احد أهم الأنظمة التى يؤدى تطبيقها إلى التحسين والتطوير بصورة مستديمة ، حيث أن الالتزام بمبادئ ومرتكزات إدارة الجودة قد يساهم بالضرورة فى تحسين فرص المؤسسات الرياضية على مواكبة التطورات والتحديات الجديدة .

ويؤكد على ذلك حسن الشافعى (٢٠٠٣م) حيث أن الهدف الاساسى من إدارة الجودة الشاملة فى أى مؤسسة رياضية أو نشاط رياضى هو تحسين الأداء والخدمات المقدمة ، وذلك من خلال تحقيق اكبر عائد ممكن بأقل تكلفة تطبيقا لقاعدة العمل الصحيح بدون أخطاء منذ التجربة الأولى .

(٩ : ٣٣)

ويرى نبيه العلقامى (١٩٩٧م) انه لو أريد للوطن أن يحقق أهدافه النهائية المتمثلة فى تحقيق معدلات كبيرة وسريعة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية به ، فإنه يجب الاهتمام بمرحلة ما قبل الشباب وبالتالي الشباب، لأنه يعتبر الطاقة الفعالة التى يمكن استغلالها وترشيدها لخدمة الأهداف القومية ، فمن المعروف أن مراكز الشباب فى جمهورية مصر العربية أنشأت خصيصا للمعاونة فى تحقيق هذا الهدف . (٧٠ : ٧ ، ٨)

ويشير عبد الله احمد (٢٠٠٣م) إلى أن مراكز الشباب تمثل احد المؤسسات التربوية التى يقع على عاتقها بناء الأجيال الجديدة روحا وعقلا وبدنا ، وإكسابهم الاتجاهات والمعارف والمهارات التى تؤهلهم لأداء دورهم فى الحياة والمشاركة الايجابية فى بناء المجتمع ، حيث أن مراكز الشباب تعترضها بعض الصعوبات التى تحول دون القيام بهذا الدور على أكمل وجه. (١٤ : ٩)

ويشير كلا من طلحه حسام الدين وعديله مطر (١٩٩٧م) إلى إنه لضمان نجاح المؤسسة الرياضية (مراكز الشباب) فى تحقيق أهدافها فإن ذلك يستلزم إلمام العاملين بها والقائمين على إدارتها بالأسس والوظائف التى تحكم العمل بها ، كما يتطلب ذلك دراية واعية بالأهداف الموضوعه حتى يتسنى للعاملين والإداريين بمختلف مستوياتهم الإدارية من تحقيق تلك الأهداف. (١٣ : ٣٥)

* مدرس مساعد بقسم الإدارة الرياضية والترويج بكلية التربية الرياضية جامعة بورسعيد

** مدرس مساعد بقسم نظريات وتطبيقات مسابقات الميدان والمضمار بكلية التربية الرياضية جامعة بورسعيد

ويرى مفتى حماد (١٩٩٩م) أن الإدارة الرياضية بشكل عام تحتاج إلى إعادة صياغة الفكر الإداري في المجال الرياضي وتحويله من فكر إداري تقليدي إلى فكر إداري حديث يتمشى مع متطلبات المنتج الرياضي في القرن الحادي والعشرين من خلال تبني إدارة الجودة الشاملة.

(١٨ : ٢١)

ويرى الباحثان أنه من خلال وجود نظام للجودة الشاملة بمراكز الشباب تتحقق زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة ، زيادة كفاءة المؤسسة في إرضاء المستفيدين والتميز والتفوق على المنافسين ، زيادة إنتاجية كل عنصر في المؤسسة ، زيادة مرونة المؤسسة في تعاملها مع المتغيرات ، وضمان التحسين المتواصل الشامل لكل قطاعات ومستويات وفعاليات المؤسسة وزيادة الربحية وتحسين اقتصاديات المؤسسة .

ويشير جوزيف جابلونسكي (١٩٩٦م) إن إدارة الجودة الشاملة تشتمل على ستة مبادئ رئيسية هي التركيز على العميل ، التركيز على العمليات والنتائج معا ، الوقاية من الأخطاء مقابل الفحص ، حشد خبرات القوى العاملة ، إتخاذ القرار بناء على الحقائق و إرجاع الأثر. (٦ : ٥٤)

ويرى الباحثان أنه بتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الرياضية كمراكز الشباب يسهم بدرجة كبيرة بالارتقاء بها وتطويرها عن طريق مساهمتها في التحسين المستمر لمختلف العمليات الإدارية بها وذلك من خلال الاستفادة المثلى من الموارد المادية و البشرية المتاحة بها بدون الحاجة إلى تكاليف أو موارد إضافية فوق إمكانات مراكز الشباب .

وتأتي أهمية إدارة الجودة الشاملة في إنها تؤدي دور رئيسيا في نجاح المنظومة وإدارة العمليات بنجاح دون أى خطأ أو نقص من أول محاولة مع إشباع رضا الجماهير ، ويحتوى هذا المفهوم على عدة خصائص منها الاستخدام الأفضل للموارد البشرية والمادية مع خفض التكلفة من اجل زيادة الطلب ، تقديم الخدمة بصورة تشبع حاجات الجماهير ، أداء العمل بشكل صحيح من أول مرة مع رفع معنويات العاملين ووضع بعض المعايير لقياس الأداء. (٣١)

ومن خلال الزيارة الميدانية لمراكز الشباب والمقابلات الشخصية التي أجراها الباحثان مع مديري مراكز الشباب والأعضاء بتلك المراكز والدراسات السابقة المتعلقة بالواقع الإداري بمراكز الشباب وجد العديد من المشكلات والعقبات التي تضعف جودة النظام الإداري بمراكز الشباب مما يؤدي بدوره لمخرجات ونواتج غير واضحة وفعالة ، فوجود خلل في المدخلات يؤدي بالتالى إلى ضعف وخلل المخرجات الأمر الذى يجعل هذا النظام الإداري في حاجة إلى مجموعة قواعد ونظام للجودة والتطوير بالإضافة إلى وجود قصور في بعض النواحي الإدارية نتيجة عدم (وجود نظام فعال لإدارة الجودة) وهذا ما يدعو إلى دراسة المعايير الواجب توافرها لإنشاء نظام للجودة بمراكز الشباب .

ولذا تولدت فكرة البحث حيث يرى الباحثان ضرورة إجراء هذه الدراسة لما قد تسفر عنها من نتائج مستقلة تعمل على تطوير مراكز الشباب من خلال إدارتها بنظام الجودة الشاملة.

- أهداف البحث :

يهدف البحث إلى محاولة التوصل إلى المعايير تطبيق الجودة الشاملة بمراكز الشباب بمنطقة القناة .

- تساؤلات البحث

- ما هي معايير تطبيق تطبيق الجودة الشاملة بمراكز الشباب بمنطقة القناة ؟

- المصطلحات المستخدمة

إدارة الجودة الشاملة T.Q.M :

هي ثقافة مؤسسية تنتم بالرضا المتزايد للعميل وذلك من خلال التحسينات المستمرة التي يشارك فيها كل العاملين بالمؤسسة بفاعلية . (٨ : ٧٨)

مراكز الشباب :

هيئة شبابية تربوية أهلية ذات نفع عام ولها شخصية اعتبارية مستقلة ، تسهم في تنمية النشء والشباب بإستثمار وقت فراغهم في ممارسة مختلف الأنشطة الثقافية والاجتماعية والرياضية والوطنية وتسعى لإكسابهم المهارات التي تكفل تحمل المسؤولية في إطار القانون والسياسة العامة للدولة.(21)

- الدراسات السابقة

- قام بهجت راضى (٢٠٠٢م) بدراسة بهدف التعرف على كيفية تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال التعرف على جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين واستخدم المنهج الوصفي وأخذت العينة عمدية من الإدارة العليا ومن العاملين والأعضاء ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها أنه تتوافر إدارة فعالة للعنصر البشري ونظام لتدريب العاملين إلى حد ما وتقل المشاركة للعاملين في التحسين وتنتم الثقافة التنظيمية بالمركزية والقوة وبالتالي لاتوفر المناخ التنظيمي لبدء برنامج للجودة الشاملة بالأندية (٥)

- قامت رحاب أمين (٢٠٠٤م) بدراسة بهدف التعرف على أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بحمامات السباحة من حيث الإمكانيات البشرية والإمكانات المادية وإمكانات المعلومات واستخدمت المنهج الوصفي وكانت العينة عمدية من أعضاء مجالس الإدارة والمديرون الفنيون والمشرفين والمدربين والعاملين ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها أنه يعتبر من أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق مفهوم إدارة الجودة هي عدم حرص العاملين على حضور الاجتماعات والالتزام بالمواعيد المحددة بالإضافة إلى عدم وجود قيادة فعالة ووجود قصور في وسائل الاتصال بين الإدارة والعاملين وبعضهم البعض واقتصارها على لوحة الإعلانات (١٢)

- قام ويكلند وهاكان Wiklund and Hakan (٢٠٠٥م) بدراسة بهدف معرفة متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومعوقات تطبيقها لدى الجامعات السويدية، واشتملت العينة على عدد من أعضاء هيئة التدريس والإدارة مستخدماً المنهج الوصفي، ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها أنه يعتبر تحسين وتوكيد إدارة الجودة هو مستقبل التعليم العالي في السويد. (٣٠)

- قامت ميرفت حسن (٢٠٠٦م) بدراسة بهدف التعرف على أهداف مراكز الشباب التي تريد الإدارة العليا تحقيقها والإمكانات المتاحة ومدى مطابقتها لمتطلبات الجودة الشاملة واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها أنه لا تساعد الإدارة الحالية العاملين على التنمية المهنية بصورة سليمة كما لا يتوافر نظام لتدريب العاملين بالمركز وعدم مناقشة مشاكل الأعضاء مع العاملين بصورة مستمرة. (١٩)

- قامت نيرمين كمال (٢٠٠٩م) بدراسة بهدف تحديد معايير الجودة الشاملة لتطوير إدارة النشاط الرياضي وذلك من خلال التعرف على المقومات لإنجاح إدارة الجودة الشاملة والمعوقات والأسباب التي تؤدي إلى فشل تطبيق إدارة الجودة الشاملة واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي بأسلوب المسحي ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها أن يعتبر المركزية في اتخاذ القرار بالإضافة إلى عدم توافر الكوادر المدربة في مجال إدارة الجودة الشاملة من أهم أسباب المعوقات التي تؤدي إلى فشل تطبيق إدارة الجودة الشاملة. (٢١)

- إجراءات البحث

- منهج البحث

- استخدم الباحثان المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي وذلك لملائمته لطبيعة البحث

- مجتمع وعينة البحث

- مجتمع البحث

اشتمل مجتمع البحث على مراكز الشباب المدن بمنطقة القناة والبالغ عددها (٣٠) مركزاً وأعضاء مجلس إدارتها البالغ عددهم (٢٣٧) عضواً والعاملين بها والبالغ عددهم (٦٢٦) عاملاً والأعضاء المشتركين بها والبالغ عددهم (٤١٩١٤) عضواً.

- عينة البحث

تم اختيار عينة البحث بالطريقة العمدية من أعضاء مجلس الإدارة وبالطريقة العشوائية من العاملين والأعضاء بمراكز الشباب التي تتوفر بها بعض مقومات إنشاء نظام للجودة من موقع ومساحة وعدد أعضاء وتنوع في الأنشطة المقدمة للمستفيدين والتي تم تحديدها بناء على المقابلات الشخصية والزيارات الميدانية بمراكز الشباب بمنطقة مدن القناة (بورسعيد - الإسماعيلية - السويس).

وتم استبعاد بعض مراكز شباب المدن بمنطقة القناة وذلك لعدم توافر مقومات لإنشاء نظام للجودة بها ويرجع ذلك إلى ضعف الموارد من إنشاءات وقوى بشرية ومساحة وموقع وبلغ إجمالي

مراكز الشباب بعد الاستبعاد (٦) مراكز بواقع مركزين بكل محافظة من محافظات القناة وبلغ العدد الاجمالي للعينة بعد الاستبعاد (٥٠٩) وهي مراكز شباب (الإستاد – بورفؤاد ببورسعيد) ، (الشيخ زايد – الإسماعيلية بالإسماعيلية) ، (المدينة – فيصل بالسويس) .

أدوات جمع البيانات :

استخدم الباحث (المقابلة الشخصية – الاستبيان) كأدوات لجمع البيانات .
أ- المقابلة الشخصية :

قام الباحثان بإجراء بعض الزيارات الميدانية لبعض قيادات مراكز الشباب قيد البحث ، وقد قام الباحثان بإجراء المقابلة الشخصية مع مدير مركز شباب الإستاد ، مدير مركز شباب بورفؤاد ، رئيس مجلس إدارة مركز شباب بورفؤاد ، وذلك بهدف التعرف على مقومات إدارة الجودة في مراكز الشباب .

ب- الاستبيان :

استخدم الباحثان الاستبيان لإجراء الدراسة الميدانية كوسيلة علمية لجمع البيانات وقد قام الباحثان بتصميم استمارة الاستبيان وفقا للخطوات التالية :

١- تحديد محاور الاستبيان :

- المسح المرجعي :

استطاع الباحثان من خلال الدراسات المرتبطة وذات الصلة بموضوع البحث وكذلك المسح المرجعي للأطر المرجعية العلمية في مجال الإدارة والإدارة الرياضية وكذلك من خلال الاستفادة الناتجة من المقابلة الشخصية مع الخبراء المتخصصين قام الباحث بتصميم استمارة استبيان حدد فيها أهم المحاور الرئيسية المتمثلة في معايير إدارة الجودة بمراكز الشباب .

٢- تحديد عبارات المحاور :

ومن خلال المراجع والدراسات المرتبطة وأراء السادة الخبراء في مجال الإدارة الرياضية تم تحديد مجموعة من المحاور والعبارات التي تعبر عن الاستمارة وتم تصنيفها وفقاً للمحاور المنتمية إليها.

الدراسة الاستطلاعية :

قام الباحثان بإجراء دراسة استطلاعية يوم الجمعة الموافق ٢٥/٦/٢٠١٣م إلى يوم السبت الموافق ١٠/٧/٢٠١٣م على عينة مكونة من (٨٠) فرد من أعضاء مجالس إدارات بعض مراكز الشباب والعاملين والأعضاء بها من خارج عينة البحث وهم عينة التقنين المستخدمة لإيجاد المعاملات العلمية لاستمارة الاستبيان من صدق وثبات وللتعرف على مدى مناسبة استمارة الاستبيان للتطبيق.

المعاملات العلمية :

أ- المعاملات العلمية لاستمارة الاستبيان :

١- الصدق :

صدق الاتساق الداخلي :

قام الباحثان باستخراج قيمة معامل الارتباط لصدق استمارة الاستبيان من خلال حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والبعد المنتمية إليه ودرجة كل عبارة والمحور المنتمية إليه والعبارة والمجموع الكلي للاستمارة، وكذلك حساب معامل الارتباط بين درجة كل محور ودرجة الاستبيان ككل ، وقد أسفرت نتائج الاستجابات عن مايلي :

المحور الأول : أهداف متطلبات إدارة الجودة بمراكز الشباب

جدول (١)

قيمة معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والمجموع الكلي لدرجات استجابة عينة البحث لمحور العمليات لمعايير تطبيق الجودة الشاملة بمراكز الشباب

ن = ٨٠

م	العبارة	الاتساق الداخلي بين كلا من		
		العبارة والبعده	العبارة والمحور	العبارة والمجموع الكلي
		العامل الأول : آليات العمل بالمؤسسة .		
١	تعتمد إدارة المركز على أسلوب لحل المشكلات وذلك بتكوين فرق عمل لمناقشة المشكلات الطارئة .	0,972	0,990	0,970
٢	يوجد تقييد في أنظمة العمل يحول دون تطبيق الأعمال في توقيتها المحدد	0,990	0,972	0,991
٣	تتوافر النزاهة والشفافية عند التوظيف في المركز .	0,947	0,911	0,949
٤	يقوم المركز باستخدام وسائل الأعلام المتعددة لتنوير المجتمع برسالة (أهداف) المركز.	0,998	0,987	0,998
٥	يوجد التزام من العاملين والأعضاء بأنظمة وقوانين المركز .	0,923	0,956	0,920
٦	يتم صناعة و اتخاذ القرارات بناء على أساليب علمية .	0,826	0,877	0,821
٧	يقوم العاملون بالاعتماد على الذات في إنجاز العمل .	0,985	0,964	0,987

العامل الثاني : المنظومة الإدارية			
0,982	0,996	0,996	٨ يتوافر المتخصصين في إدارة الجودة بمراكز الشباب .
0,995	0,978	0,980	٩ يوجد التزام من العاملين بأوقات العمل الرسمية .
0,839	0,891	0,889	١٠ يهتم العاملون والاعضاء بالاطلاع على قانون مراكز الشباب .
0,966	0,988	0,987	١١ تعتبر المهام الموكلة للعاملين قليلة بالنسبة إلى أعدادهم بالمركز .
0,962	0,928	0,930	١٢ يوجد سياسة واضحة لإدارة المركز .
العامل الثالث : المنظومة الاجتماعية			
0,948	0,976	0,972	١٣ يتوافر الاطمئنان والأمن الوظيفي بين العاملين والاعضاء داخل المركز
0,920	0,956	0,951	١٤ يشجع مبدأ الاحترام المتبادل بين العاملين والاعضاء بالمركز .
0,986	0,964	0,969	١٥ تحرص إدارة المركز على تأكيد العلاقات الانسانية وتحسين مناخ العمل .
0,988	0,999	0,998	١٦ يوجد تعاون بين العاملين في إنجاز الأعمال .

* قيمة (ر) الجدولية عند مستوي دلالة إحصائية $0,05 = 0,217$

يوضح جدول (١) أن قيمة معامل الارتباط "بيرسون Pearson" للعبارات المنتمية لمحور العمليات لمعايير تطبيق الجودة الشاملة بمراكز الشباب حيث تراوحت بين (٠,٨٧٧ ، ٠,٩٩٩) وتراوحت ما بين (٠,٨٢١ - ٠,٩٩٨) للعبارات وارتباطها بالدرجة الكلية للمقياس وهي دالة إحصائياً عند مستوي (٠,٠٥) مما يدل علي اتساق كل عبارة مع المحور الذي تنتمي إليه وبالتالي صدق العبارات في التعبير عن هذا المحور ، وبذلك يبلغ عدد عبارات هذا المحور داخل استمارة الاستبيان (١٦) عبارة.

المحور الثاني: النتائج

جدول (٢)

قيمة معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والمجموع الكلي لدرجات استجابة عينة البحث لمحور النتائج لمعايير تطبيق الجودة الشاملة بمراكز الشباب

ن = ٨٠

م	العبارات	الاتساق الداخلي بين كلام من		
		العبارة والبعده	العبارة والمحور	العبارة والمجموع الكلي
العامل الأول : جودة المنتج (رضا العاملين) .				
١٧	يتم حل المشكلات التي تعوق أداء العاملين عن عملهم بشكل مستمر .	0,955	0,875	0,819
١٨	تقوم إدارة المركز بالاهتمام باقتراحات العاملين والاعضاء لتحسين العمل وحل المشكلات .	0,996	0,956	0,920
١٩	يراعي مبدأ الديمقراطية والعدالة في التعامل مع العاملين بالمركز .	0,927	0,983	0,997
٢٠	يتم مكافئة وتقدير المتميزين من العاملين بالمركز .	0,996	0,956	0,920

العامل الثاني : النتائج الاجتماعية .			
0,879	0,924	0,984	٢١ يوفر المركز دليل يبين للأعضاء بالمركز أهم الأنشطة المقدمة .
0,920	0,956	0,996	٢٢ يساعد المركز على اثراء العلاقات الاجتماعية من خلال الأنشطة المقدمة .
0,828	0,882	0,961	٢٣ يشعر كل فرد داخل المركز بأهمية الدور الذي يلعبه من خلال ادائه لعمله
0,995	0,980	0,916	٢٤ الأنشطة التي يتم تنظيمها داخل المركز تعمل على النمو المتكامل لشخصية الأعضاء .
العامل الثالث : جودة الخدمة (رضا العميل) .			
0,972	0,991	0,987	٢٥ تعمل إدارة المركز على الرضا المتزايد للأعضاء .
0,996	0,980	0,985	٢٦ تقوم إدارة المركز بإجراء تحسينات مستمرة بجميع النواحي لاستيعاب المفاهيم الحديثة وحل المشكلات المتعلقة بجودة الخدمة المقدمة .
0,971	0,991	0,987	٢٧ تهتم إدارة المركز بالتعرف على حاجات الأعضاء والعمل على تلبيتها وإشباعها
0,900	0,849	0,863	٢٨ يتم تشجيع الأعضاء على إبداء آرائهم نحو الأنشطة المقدمة لهم داخل المركز
0,887	0,931	0,921	٢٩ يتم تقديم مستوى متميز من الخدمة للأعضاء داخل المركز .

* قيمة (ر) الجدولية عند مستوي دلالة إحصائية $(0,05) = (0,217)$
يوضح جدول (٢) أن قيمة معامل الارتباط "بيرسون Pearson" للعبارات المنتمية لمحور النتائج لمعايير تطبيق الجودة الشاملة بمراكز الشباب حيث تراوحت بين $(0,849, 0,991)$ وتراوحت بين $(0,819 - 0,997)$ للعبارات وارتباطها بالدرجة الكلية للمقياس وهي دالة إحصائياً عند مستوي $(0,05)$ مما يدل على اتساق كل عبارة مع المحور الذي تنتمي إليه وبالتالي صدق العبارات في التعبير عن هذا المحور ، وبذلك يبلغ عدد عبارات هذا المحور داخل استمارة الاستبيان (١٣) عبارة.
المحور الثالث: التحسين المستمر

جدول (٣)

قيمة معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والمجموع الكلي لدرجات استجابة عينة البحث لمحور التحسين المستمر لمعايير تطبيق الجودة الشاملة بمراكز الشباب

ن = ٨٠

الاتساق الداخلي بين كلا من			العبارات	م
العبارة والمجموع الكلي	العبارة والمحور	العبارة والبعء		
العامل الأول : متابعة العمل .				
0,946	0,906	0,967	٣٠ يتم العمل داخل المركز على تحسين مستوى الإنتاج باستمرار .	
0,988	0,999	0,974	٣١ يتم كتابة تقارير توضح كفاءة العمل .	
0,960	0,984	0,937	٣٢ يوجد نظام فعال لمتابعة أداء العاملين بمختلف الأنشطة بالمركز .	
0,985	0,961	0,995	٣٣ تهتم إدارة المركز بالتأكد من رضا العميل تجاه الخدمة المقدمة .	

العامل الثاني : توفير فرص التحسين .			
0,995	0,978	0,971	تعلم إدارة المركز على حل المشكلات التي تواجه الأعضاء .
0,968	0,989	0,993	يوفر المركز برامج تدريبية لتنمية قدرات العاملين.
0,943	0,972	0,980	تهتم الإدارة بتحديث أساليب العمل باستمرار .
0,980	0,995	0,998	تتبنى إدارة المركز مبدأ التحسين المستمر للخدمات المقدمة .

* قيمة الجدولية عند مستوي دلالة إحصائية $0,05 = 0,217$

يوضح جدول (٣) أن قيمة معامل الارتباط "بيرسون Pearson" للعبارات المنتمية لمحور التحسين المستمر لمعايير تطبيق الجودة الشاملة بمراكز الشباب حيث تراوحت بين (٠,٩٠٦ ، ٠,٩٩٩) وتراوحت بين (٠,٩٤٦ - ٠,٩٩٥) للعبارات وارتباطها بالدرجة الكلية للمقياس وهي دالة إحصائياً عند مستوي (٠,٠٥) مما يدل على اتساق كل عبارة مع المحور الذي تنتمي إليه وبالتالي صدق العبارات في التعبير عن هذا المحور ، وبذلك يبلغ عدد عبارات هذا المحور داخل استمارة الاستبيان (٨) عبارة.

جدول (٤)

قيمة معامل الارتباط بين درجة استجابة عينة البحث للمحاور والأبعاد والمجموع الكلي للاستمارة

م	المحاور	المحاور والأبعاد والمجموع الكلي للاستمارة
١	أولاً: العمليات العامل الأول : أليات العمل بالمؤسسة . العامل الثاني : المنظومة الإدارية . العامل الثالث : المنظومة الاجتماعية .	0,999 0,995 0,996
٢	المحور الثاني : النتائج العامل الأول : جودة المنتج (رضا العاملين) . العامل الثاني : النتائج الاجتماعية العامل الثالث : جودة الخدمة (رضا العميل) .	٠,٩٥٣ ٠,٩٥١ ٠,٩٩٧
٣	المحور الثالث : التحسين المستمر العامل الأول : متابعة العمل . العامل الثاني : توفير فرص التحسين .	0,997 ٠,990

* قيمة (ر) الجدولية عند مستوي دلالة إحصائية $(0,05) = (0,217)$

يوضح جدول (٤) قيمة معامل الارتباط "بيرسون Pearson" للمحاور المنتمية لاستبيان لمعايير تطبيق الجودة الشاملة بمراكز الشباب حيث تراوحت بين (٠,٩٥١ ، ٠,٩٩٩) وهي دالة إحصائياً عند مستوي (٠,٠٥) مما يدل على اتساق كل محور وكل بعد مع المجموع الكلي للمحاور.

2- الثبات :

للتحقق من ثبات استمارة الاستبيان قام الباحثان باستخدام التجزئة النصفية عن طريق معامل ألفا Alpha للثبات وفقاً للمعادلة الإحصائية لكل من "كودر kuder" ، و"رتشاردسون Richardson" ووفقاً لما اقترحه "كرونباخ Cronbach" حيث يمثل معامل ألفا Alpha متوسط المعاملات الناتجة عن تجزئة الاختبار إلي أجزاء بطرق مختلفة ، ولذلك فإنه يمثل معامل الارتباط بين أي جزئين من أجزاء الاستبيان .

جدول (٥)

قيمة معامل الثبات ألفا Alpha لمحاور استمارة الاستبيان للمحاور والأبعاد والمجموع الكلي للاستمارة

م	المحاور	قيمة معامل الثبات ألفا Alpha
١	المحور الأول : معايير إدارة الجودة بمراكز الشباب أولاً: العمليات	٠,٧٦٠
٢	ثانياً : النتائج	٠,٧٤٧
٣	ثالثاً: التحسين المستمر	٠,٩٥٦

* قيمة الجدولية عند مستوي دلالة إحصائية $0,05 = 0,217$

يوضح جدول (٥) قيمة معامل الثبات بطريقة ألفا Alpha للمحاور المنتمية لمعايير تطبيق الجودة الشاملة بمراكز الشباب حيث تراوحت بين (٠,٧٤٧ ، ٠,٩٥٦) لعينة البحث الاستطلاعية ، وهي دالة إحصائياً عند مستوي (٠,٠٥) مما يدل علي أن الاستمارة علي درجة مقبولة من الثبات .

سادساً: الدراسة الأساسية :

قام الباحثان في خلال الفترة من ٢٠١٣ / ٧ / ٣٠م إلى ٢٠١٣ / ٩ / ٢٨م بتوزيع استمارات الاستبيان علي أفراد العينة من أعضاء مجالس الإدارة والعاملين والأعضاء بمراكز شباب المدن عينة البحث الذي بلغ عددهم (٥٠٩) عضو ، وكان عدد الاستمارات التي تم توزيعها (٥٠٩) استمارة ، وكان المردود منها (٤٧٦) استمارة وتم استبعاد عدد (٢٣) لعدم اكتمالها ، وبذلك لدى الباحث عدد (٤٥٣) استمارة ، وقد تم ذلك

سابعاً: المعالجات الإحصائية :

استخدم الباحثان برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية "SPSS" لمعالجة وتحليل بيانات البحث مستخدماً المعالجات الإحصائية الآتية :

- المتوسط الحسابي .
- معامل ارتباط (بيرسون Pearson) .
- تحديد قيم معامل ثبات (ألفا Alpha) .
- النسبة المئوية .

واعتمد الباحثان على مستوى دلالة يبلغ (٠.٠٥) ، لا اعتبار الفروق ذات دلالة إحصائية من عدمه.

عرض ومناقشة النتائج:
أولاً: عرض ومناقشة نتائج المحور الأول :
١- عرض النتائج:

جدول (٦)
الأهمية النسبية لآراء الأعضاء والعاملين ومجلس إدارة مراكز الشباب و في عبارات
العمليات لمعايير تطبيق الجودة الشاملة بمراكز الشباب
ن=٤٥٣

م	العبارات	نعم		إلى حد ما		لا		الأهمية النسبية
		التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	
	العامل الأول : آليات العمل بالمؤسسة							
١	تعتمد إدارة المركز على أسلوب لحل المشكلات وذلك بتكوين فرق عمل لمناقشة المشكلات الطارئة	١٤٥	32,01	١٢٥	٢٧,٥٩	١٨٣	40,40	٦٣,٨٧
٢	يوجد تقييد في أنظمة العمل بحول دون تطبيق الأعمال في توقيتها المحدد	٢٥٩	57,17	١٢٢	26,93	٧٢	15,89	80,43
٣	تتوافر النزاهة والشفافية عند التوظيف في المركز .	١٣٥	29,80	٦٦	14,57	٢٥٢	55,63	58,06
٤	يقوم المركز باستخدام وسائل الأعلام المتعددة لتتوير المجتمع برسالة (أهداف) المركز .	٣٠	٦,٦٢	١٦٤	36,20	٢٥٩	57,17	٤٩,٨٢
٥	يوجد التزام من العاملين والأعضاء بأنظمة وقوانين المركز .	٩٣	20,53	١٢٣	27,15	٢٣٧	52,32	56,07
٦	يتم صناعة و اتخاذ القرارات بناء على أساليب علمية .	١٣٠	28,70	١٤٧	32,45	١٧٦	38,85	63,28
٧	يقوم العاملين بالاعتماد على الذات في إنجاز العمل .	١٩٢	42,38	١٣٨	30,46	١٢٣	27,15	71,74
	العامل الثاني : المنظومة الإدارية .							
٨	يتوافر المتخصصين في إدارة الجودة بمراكز الشباب .	٨٩	19,65	١١٢	24,72	٢٥٢	55,63	54,67
٩	يوجد التزام من العاملين بإوقات العمل الرسمية .	٢١٦	47,68	١٢٠	26,49	١١٧	25,83	73,95
١٠	يهتم العاملين والأعضاء بالاطلاع على قنن مراكز الشباب .	١٣٧	٣٠,٢٤	١١٩	26,27	١٩٧	43,49	٦٢,٢٥
١١	تعتبر المهام الموكلة للعاملين قليلة بالنسبة إلى أعدادهم بالمركز .	١٣٤	29,58	١٢١	26,71	١٩٨	43,71	61,96
١٢	يوجد سياسة واضحة لإدارة المركز .	١٩٣	42,60	١٢٢	26,93	١٣٨	30,46	70,71

العامل الثالث : المنظومة الاجتماعية								
63,58	٨٦٤	42,60	١٩٣	24,06	١٠٩	33,33	١٥١	يتوافر الاطمئنان والأمن الوظيفي بين العاملين والأعضاء داخل المركز
89,11	١٢١١	7,51	٣٤	17,66	٨٠	74,83	٣٣٩	يشجع مبدأ الاحترام المتبادل بين العاملين والأعضاء بالمركز.
82,41	١١٢٠	11,92	٥٤	28,92	١٣١	59,16	٢٦٨	تحرص إدارة المركز على تأكيد العلاقات الإنسانية وتحسين مناخ العمل.
82,41	١١٢٠	13,91	٦٣	24,94	١١٢	61,15	٢٧٧	يوجد تعاون بين العاملين في إنجاز الأعمال .

يوضح جدول (٦) استجابات عينة البحث في العمليات لمعايير تطبيق الجودة الشاملة بمراكز الشباب والوزن الترجيحي والأهمية النسبية للعبارات كما يلي :

أن أعلى نسبة مئوية لاستجابة (نعم) مقدارها (٧٤,٨٣%) للعبارة رقم(١٤) وأقل نسبة مئوية لاستجابة (نعم) مقدارها(٦,٦٢%) للعبارة رقم (٤) بوزن ترجيحي يتراوح من (١٢١١) الى (٦٧٧) كما أن أعلى نسبة مئوية لاستجابة (إلى حد ما) مقدارها (36,20%) للعبارة رقم (٤) وأقل نسبة مئوية لاستجابة (إلى حد ما) مقدارها (١٤,٥٧%) للعبارة رقم (٣) بوزن ترجيحي يتراوح من (٦٧٧) إلى (٧٨٩)، كما أن أعلى نسبة مئوية لاستجابة (لا) مقدارها(57,17%) للعبارة رقم (٤) وأقل نسبة مئوية لاستجابة (لا) مقدارها(15,89%) للعبارة رقم (٢) بوزن ترجيحي يتراوح من (٦٧٧) إلى (١٠٩٣).

جدول(٧)

الأهمية النسبية لآراء الأعضاء والعاملين ومجلس إدارة مراكز الشباب في عبارات النتائج لمعايير تطبيق الجودة الشاملة بمراكز الشباب

ن = ٤٥٣

م	العبارات	نعم		إلى حد ما		لا		الوزن الترجيحي	الأهمية النسبية
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
	العامل الأول : جودة المنتج (رضا العاملين)								
١٧	يتم حل المشكلات التي تعوق أداء العاملين عن عملهم بشكل مستمر .	27,81	١٢٦	52,98	٢٤٠	19,21	٨٧	٩٤٥	69,54
١٨	تقوم إدارة المركز بالاهتمام باقتراحات العاملين والأعضاء لتحسين العمل وحل المشكلات .	24,72	١١٢	10,60	٤٨	64,68	٢٩٣	٧٢٥	53,35
١٩	يراعى مبدأ الديمقراطية والعدالة في التعامل مع العاملين بالمركز .	26,49	١٢٠	56,29	٢٥٥	17,22	٧٨	٩٤٨	69,76
٢٠	يتم مكافئة وتقدير المتميزين من العاملين بالمركز .	24,06	١٠٩	27,59	١٢٥	٤٨,٣٤	٢١٩	٧٩٦	٥٨,٥٧

العامل الثاني : النتائج الاجتماعية .									
٢١	١٢٥	27,59	٦٦	14,57	٢٦٢	57,84	٧٦٩	56,59	يوفر المركز دليل يبين للأعضاء بالمركز أهم الأنشطة المقدمة .
٢٢	٢١٩	48,34	١٥٠	33,11	٨٤	18,54	١٠٤١	76,60	يساعد المركز على إثراء العلاقات الاجتماعية من خلال الأنشطة المقدمة .
٢٣	٩٩	21,85	١٩٧	43,49	١٥٧	34,66	٨٤٨	٦٢,٤٠	يشعر كل فرد داخل المركز بأهمية الدور الذي يلعبه من خلال ادائه لعمله
٢٤	٦٩	١٥,٢٣	١١٨	26,05	٢٦٦	58,72	٧٠٩	٥٢,١٧	الأنشطة التي يتم تنظيمها داخل المركز تعمل على النمو المتكامل لشخصية الأعضاء .
العامل الثالث : جودة الخدمة (رضا العميل) .									
٢٥	٢٨١	62,03	٨٤	18,54	٨٨	19,43	١٠٩٩	80,87	تعمل إدارة المركز على الرضا المتزايد للأعضاء .
٢٦	١٢٨	28,26	٨٥	18,76	٢٤٠	52,98	٧٩٤	58,43	تقوم إدارة المركز بإجراء تحسينات مستمرة بجميع النواحي لاستيعاب المفاهيم الحديثة وحل المشكلات المتعلقة بجودة الخدمة المقدمة .
٢٧	١٣٥	29,80	١٩٠	41,94	١٢٨	28,26	٩١٣	67,18	تهتم إدارة المركز بالتعرف على حاجات الأعضاء والعمل على تلبيتها وإشباعها
٢٨	١٣٦	30,02	١٠٤	22,96	٢١٣	47,02	٨٢٩	61,00	يتم تشجيع الأعضاء على إبداء آرائهم نحو الأنشطة المقدمة لهم داخل المركز
٢٩	١٠٩	24,06	١٢١	26,71	٢٢٣	49,23	٧٩٢	58,28	يتم تقديم مستوى متميز من الخدمة للأعضاء داخل المركز.

يوضح جدول (٧) استجابات عينة البحث في النتائج لمعايير تطبيق الجودة الشاملة بمراكز الشباب والوزن الترجيحي والأهمية النسبية للعبارات كما يلي :

أن أعلى نسبة مئوية لاستجابة (نعم) مقدارها (٦٢,٠٣%) للعبارة رقم(٢٥) وأقل نسبة مئوية لاستجابة (نعم) مقدارها(١٥,٢٣%) للعبارة رقم (٢٤) بوزن ترجيحي يتراوح من (١٠٩٩) الى (٧٠٩) كما أن أعلى نسبة مئوية لاستجابة (الي حد ما) مقدارها (٥٦,٢٩%) للعبارة رقم (١٩) وأقل نسبة مئوية لاستجابة (الي حد ما) مقدارها (١٠,٦٠%) للعبارة رقم (١٨) بوزن ترجيحي يتراوح من (٩٤٨) إلى (٧٢٥)، كما أن أعلى نسبة مئوية لاستجابة (لا) مقدارها(٦٤,٦٨%) للعبارة رقم (١٨) وأقل نسبة مئوية لاستجابة (لا) مقدارها(١٥,٢٣%) للعبارة رقم (٢٤) بوزن ترجيحي يتراوح من (٧٢٥) إلى (١١٠٣).

جدول (٨)
الأهمية النسبية لآراء الأعضاء والعاملين ومجلس إدارة مراكز الشباب في عبارات التحسين
المستمر لمعايير تطبيق الجودة الشاملة بمراكز الشباب

ن = ٤٥٣

م	العبارات	نعم		إلى حد ما		لا		الوزن الترجيحي	الأهمية النسبية
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
	العامل الأول : متابعة العمل .								
٣٠	يتم العمل داخل المركز على تحسين مستوى العمل باستمرار .	٢٢,٠٨	١٠٠	22,08	١٠٠	55,85	٢٥٣	٧٥٣	٥٥,٤١
٣١	يتم كتابة تقارير توضح كفاءة العمل .	26,49	١٢٠	27,81	١٢٦	45,70	٢٠٧	٨١٩	60,26
٣٢	يوجد نظام فعال لمتابعة أداء العاملين بمختلف الأنشطة بالمركز .	20,31	٩٢	32,01	١٤٥	47,68	٢١٦	٧٨٢	57,54
٣٣	تهتم إدارة المركز بالتأكد من رضا العميل تجاه الخدمة المقدمة .	٢٠,٩٧	٩٥	17,66	٨٠	٦١,٣٧	٢٧٨	٧٢٣	٥٣,٢٠
	العامل الثاني : توفير فرص التحسين .								
٣٤	تعمل إدارة المركز على حل المشكلات التي تواجه الأعضاء .	37,97	١٧٢	47,02	٢١٣	15,01	٦٨	١٠١٠	74,32
٣٥	يوفر المركز برامج تدريب لتنمية قدرات العاملين.	28,70	١٣٠	26,27	١١٩	45,03	٢٠٤	٨٣٢	61,22
٣٦	تهتم الإدارة بتحديث أساليب العمل باستمرار .	29,14	١٣٢	20,31	٩٢	50,55	٢٢٩	٨٠٩	59,53
٣٧	تتبنى إدارة المركز مبدأ التحسين المستمر للخدمات المقدمة .	30,46	١٣٨	٢٣,٨٤	١٠٨	45,70	٢٠٧	٨٣٧	٦١,٥٩

يوضح جدول (٨) استجابات عينة البحث في التحسين المستمر لمعايير تطبيق الجودة الشاملة بمراكز الشباب والوزن الترجيحي والأهمية النسبية للعبارات كما يلي :

أن أعلى نسبة مئوية لاستجابة (نعم) مقدارها (37,97%) للعبارة رقم(٣٤) وأقل نسبة مئوية لاستجابة (نعم) مقدارها(٢٠,٣١%) للعبارة رقم (٣٢) بوزن ترجيحي يتراوح من (١٠١٠) إلى (٧٨٢) كما أن أعلى نسبة مئوية لاستجابة (إلى حد ما) مقدارها (٤٧,٠٢%) للعبارة رقم (٣٤) وأقل نسبة مئوية لاستجابة (إلى حد ما) مقدارها (١٧,٦٦%) للعبارة رقم (٣٣) بوزن ترجيحي يتراوح من (١٠١٠) إلى (١١٥٧)، كما أن أعلى نسبة مئوية لاستجابة (لا) مقدارها(٦١,٣٧%) للعبارة رقم (٣٣) وأقل نسبة مئوية لاستجابة (لا) مقدارها(15,01%) للعبارة رقم (٣٤) بوزن ترجيحي يتراوح من (٧٢٣) إلى (١٠١٠).

٢- مناقشة النتائج :

تشير النتائج الخاصة بالجداول (٦)، (٧)، (٨) والخاصة بالوزن الترجيحي والأهمية النسبية لأراء مجلس إدارة مراكز الشباب والأعضاء والعاملين في معايير تطبيق الجودة الشاملة بمراكز الشباب إلى:

بالنسبة إلى أولا : العمليات وتتضمن (آليات العمل بالمؤسسة - المنظومة الإدارية - المنظومة الاجتماعية) فنجد انه يوجد تقييد في أنظمة العمل يحول دون تطبيق الأعمال في توقيتها المحدد كما ان العاملين يقوموا بالاعتماد على الذات في انجاز العمل مع التزامهم بأوقات العمل الرسمية من خلال توفر سياسة واضحة لإدارة المركز كما انه يتم تشجيع مبدأ الاحترام المتبادل بين العاملين والأعضاء بالمركز مع حرص إدارة المركز على تأكيد العلاقات الإنسانية وتحسين مناخ العمل من خلال التعاون بين العاملين في انجاز العمل ، وكانت هذه النتائج لصالح الاستجابة (نعم) حيث تراوح الوزن الترجيحي لها ما بين (١٢١١) إلى (٩٧٥) والأهمية النسبية لها ما بين (٨٩,١١) إلى (٧١,٧٤) .

ويرى الباحثان أن وجود إدارة فعالة افردها متخصصين ومؤهلين أكاديميا فإن ذلك يساعد على تأدية مهام المركز في توقيتها المحدد مما يساعد على تحقيق أهداف المركز بصورة أكثر فاعلية وذلك من خلال روح الحب والتعاون السائدة بين جميع أفراد مركز الشباب من أعضاء مجلس إدارة وعاملين وأعضاء ونجد أن ذلك يشير إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة .

وتذكر نرمين كريمة (٢٠٠٩م) أن إجراءات إدارة الجودة الشاملة تعتمد اعتمادا كليا على الالتزام الكامل من الإدارة. (٢١)

ويشير أمير طاهر (٢٠٠٧م) أن الأسلوب القيادي المتبع من مجالس إدارات مراكز الشباب غير ملائم لتحقيق الأهداف حيث يفتقد القدرة على دراسة السلبيات والايجابيات ووضع الحلول البديلة للمشكلات الطارئة. (٤)

ويرى محمد الشاهد (١٩٩٥م) انه من الضرورة مراعاة الأسس العلمية والتربوية للقيادة الناجحة وإعادة النظر في برامج إعداد القادة لمراكز الشباب بما يتناسب مع متطلبات المرحلة الحالية. (١٥)

كما أشارت النتائج إلى أن إدارة المركز لا تعتمد على أسلوب لحل المشكلات وذلك بتكوين فرق عمل لمناقشة المشكلات الطارئة بالإضافة إلى عدم توفر النزاهة والشفافية عند التوظيف بالمركز كما أن المركز لا يقوم باستخدام وسائل الإعلام المتعددة لتتوير المجتمع برسالة (أهداف) المركز بالإضافة إلى انه لا يتم صناعة واتخاذ القرارات بناء على أساليب علمية ولا يتوفر المتخصصون في إدارة الجودة بمراكز الشباب كما لا يهتم العاملين والأعضاء بالاطلاع على قانون مراكز الشباب مع عدم توفر الاطمئنان والأمن الوظيفي بين العاملين والأعضاء داخل المركز، وكانت هذه النتائج لصالح الاستجابة (٧) حيث تراوح الوزن الترجيحي لها ما بين (٨٦٨) إلى (٦٧٧) والأهمية النسبية لها ما بين (٦٣,٨٧) إلى (٤٩,٨٢) .

ويرى الباحثان انه بناء على النتائج السابقة فإنه يوجد قصور في آليات العمل بالمركز من خلال التعيينات داخل مراكز الشباب وبالمنظومة الاجتماعية والإدارية ، وهم في حاجه إلى تدعيم للارتقاء بالخدمة المقدمة من المراكز ونجد أن إدارة الجودة تعتبر هي الوسيلة المناسبة للتدعيم من خلال الدعم الذي توفره لجميع أفراد مراكز الشباب من أعضاء مجلس إدارة وعاملين وأعضاء .

ويذكر أمير طاهر (٢٠٠٧م) أن إختيار المعينين لمراكز الشباب يتم وفقا للأهواء السلطوية كنتيجة لتدخل أعضاء المجالس المحلية والشعبية في إختيارهم مما يؤدي إلى كثرة الخلافات والتي تؤثر سلبا على العمل داخل مراكز الشباب. (٤)

وتشير دراسة نرمين كريمة (٢٠٠٩م) إلى أن أهم المقومات التي تؤدي إلى نجاح إدارة الجودة الشاملة هو وضع معايير علمية عند اختيار الأخصائيين والعاملين بناء على مواصفات ترتبط بالكفاءات والخبرات العلمية. (٢١)

وتتفق دراسة كلا من بهجت راضي (٢٠٠٢) ، ميرفت حسن (٢٠٠٦) ، سماح حلاوة (٢٠٠٩) في أن لإدارة الجودة الشاملة دور هام وفعال في تطوير جودة الخدمة المقدمة. (٥) (١٩)

(١١)

ويشير الباحثان إلى ضرورة توحيد جهود جميع أفراد المؤسسة وتوجيهها نحو هدف واحد وذلك للنهوض والارتقاء بالمؤسسة عن طريق تحقيقها لأهدافها.

ويؤكد حسن الشافعي (٢٠٠٦م) على ماسبق حيث يشير إلى أن دمج العاملين وتعليمهم لإدارة أى جهاز إداري بالمؤسسة يعتبر احد المبادئ الأساسية لمفاهيم الجودة الشاملة فى المؤسسات الرياضية . (١٠ : ١٠٤)

أما بالنسبة إلى ثانيا: النتائج وتتضمن (جودة المنتج (رضا العاملين) - النتائج الاجتماعية - جودة الخدمة(رضا العميل)) فنجد أن المركز يساعد على أترء العلاقات الاجتماعية من خلال الأنشطة التى يقدمها من خلال عمل إدارة المركز على تحقيق الرضا المتزايد للأعضاء ، وكانت هذه النتائج لصالح الاستجابة (نعم) حيث تراوح الوزن الترجيحي لها ما بين (١٠٤١) إلى (١٠٩٩) والأهمية النسبية لها ما بين (٨٠,٨٧) إلى (٧٦,٦٠) .

ويرى الباحثان أن العمل على تنمية العلاقات بين جميع أفراد المركز من خلال تقديمه لأنشطة تشجع روح الابتكار والإبداع وتدفعهم للتفوق يعتبر احد أهم أهداف مراكز الشباب والذي يظهر من خلال رضا العاملين والأعضاء عن العمل بداخل المركز .

حيث أن من أهم أهداف مراكز الشباب والذي تذكرها لائحة النظام الاساسى لمراكز الشباب هو أن تشجيع روح المبادرة والابتكار والتفوق لدى الشباب مع العمل على اكتشاف العناصر الصالحة للقيادة لتولى المسؤولية فى المواقع الشبابية المختلفة . (٢٣ : ٤١)

وتذكر سماح حلاوة (٢٠٠٩م) أن لإدارة الجودة الشاملة دور هام فى تطوير الخدمات المقدمة بالمؤسسات الرياضية . (١١)

كما أشارت نتائج البحث إلى أنه يوجد قصور فى حل المشكلات التى تعوق العاملين عن أداء عملهم بالإضافة إلى عدم مراعاة مبدأ الديمقراطية والعدالة فى التعامل معهم بالشكل الكافى وعدم الاهتمام الكافى بالتعرف على حاجات الأعضاء والعمل على تلبيتها وإشباعها، وكانت هذه

النتائج لصالح الاستجابة (إلى حد ما) حيث تراوح الوزن الترجيحي لها ما بين (٩٤٨) إلى (٨٤٨) والأهمية النسبية لها ما بين (٦٩,٧٦) إلى (٦٢,٤٠) .

ويرى الباحثان انه من أكثر الأسباب التي تعوق مراكز الشباب عن تحقيقها لأهدافها ، هو عدم إعطاء الاهتمام المتناسب لكلا من العاملين والأعضاء ، مع أن التفاعل الناشئ بينهم هو الذي يحقق جودة الخدمة التي يتم الحكم عليها بناء عليهم وهذا الذي يتفق مع مبادئ إدارة الجودة .

ويؤكد **حسن الشافعي (٢٠٠٦م)** على السابق حيث يذكر أن من مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التربية البدنية والرياضة التركيز على المستفيد من الخدمة (الأعضاء) بالإضافة إلى تحقيق الاندماج الشامل بين جميع الأجزاء أو الأعمال أو الأقسام العاملة في مجال المؤسسات الرياضية. (١٠)

وتوضح دراسة **جونس هنسون Jonas Hansson (٢٠٠٣م)** على انه يعتبر التركيز على العميل بالإضافة إلى التزام كل فرد في المؤسسة يعتبر من اكبر القيم التي تعمل على تنمية الجودة الشاملة في المنظمة. (٢٦)

وتشير **ميرفت حسن (٢٠٠٦م)** إلى انه لا يتم مناقشة مشاكل الأعضاء مع العاملين بصورة مستمرة مما يؤثر على جودة الخدمة المقدمة. (١٩)

كما أشارت نتائج البحث إلى أنه لا يوجد اهتمام بإقتراحات العاملين والأعضاء نحو تحسين العمل وحل المشكلات بالإضافة إلى عدم تقدير المتميزين من العاملين بالمركز بالإضافة إلى عدم توفير دليل به يبين للأعضاء أهم الأنشطة المقدمة ، والتي نجد أن التي يتم تنظيمها حاليا لا تعمل على إشباع حاجات ومتطلبات الأعضاء كما أن إدارة المركز لا تقوم بإجراء تحسينات مستمرة بجميع النواحي لاستيعاب المفاهيم الحديثة وحل المشكلات المتعلقة بجودة الخدمة المقدمة والتعرف على حاجات الأعضاء والعمل على تلبيتها وإشباعها وعدم تشجيع الأعضاء على إبداء آرائهم نحو الأنشطة المقدمة لهم داخل المركز بالإضافة إلى عدم تقديم مستوى متميز من الخدمة للأعضاء ، وكانت هذه النتائج لصالح الاستجابة (لا) حيث تراوح الوزن الترجيحي لها ما بين (٧٠٩) إلى (٨٢٩) والأهمية النسبية لها ما بين (٦١,٠٠) إلى (٥٢,١٧) .

ويرى الباحثان أن عدم تقديم مستوى متميز من الخدمة للأعضاء يرجع إلى عدم التعرف على متطلبات الأعضاء بالإضافة إلى عدم تلبية احتياجات ومتطلبات العاملين ويرجع ذلك إلى عدم استيعاب المفاهيم الحديثة كمفهوم إدارة الجودة الذي يمكن من خلاله معالجة هذه المعوقات حيث أن رضا العاملين يؤثر على جودة المنتج والذي يظهر من خلال رضا العميل عن جودة الخدمة المقدمة.

ويتفق كلا من أمير هريسة (١٩٩٩م)، ميرفت حسن (٢٠٠٦) ، أمير ظاهر (٢٠٠٧م) على أن الأسلوب القيادي المتبع من مجالس إدارات مراكز الشباب غير ملائم لتحقيق الأهداف حيث يفتقد القدرة على دراسة السلبيات والايجابيات للقرارات. (٣) (١٩) (٤)

ويشير الباحثان أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر احد الأساليب الإدارية الحديثة المؤثرة بفاعلية فى تحقيق أهداف مراكز الشباب .

كما يشير محمود مرسى نقلا عن وارين شمندت وجيروم فاتجا (١٩٩٧م) ان العميل المستفيد من الخدمة هو الذى يحدد المعايير النهائية للجودة الشاملة ، حيث أن العميل الراضى عن الخدمة المقدمة هو الذى سوف يعود للتعامل مع المنشأة فى المستقبل . (٩ : ٢٢)

كما يذكر سرور إبراهيم سرور نقلا عن كلا من جيمس ايفان James R.Evans و جيمس دين James W.Dean, JR (٢٠٠٩م) ان العميل هو الذى يقوم بالحكم على الجودة الشاملة ، فلذلك لابد من فهم احتياجات العميل الحالى والمستقبل والعمل على قياس رضائهم . (٧ : ٤٢)

كما يوضح كينيس روز Kenneth H.Rose (٢٠٠٥م) انه يتضح دور العميل من خلال أربعة أجزاء وهى أن العميل يمد المشروع بالاحتياجات والمتطلبات لأنهم مصدر الطلبات كما ان العميل يحدد المعايير التى يمكن من خلالها الحكم على مستوى الخدمة من خلال تقييمهم لها وتقديمهم توصيات لإجراء التحسينات عليها . (٢٠ : ٢١)

ويتفق كلا من Anonymous (١٩٩٩م) ونرمين كريمة (٢٠٠٩م) فى أن عدم الأهمية بأراء العاملين له تأثير كبير على صورة المنظمة ، كما أن العاملين يمثلون مفتاح النجاح فى مجال

صناعة الخدمات ، وفي معظم منظمات الخدمات نجد أن خدمة العميل المميزة تتحقق على يد هؤلاء العاملين الذين يعملون في مختلف الأنشطة أو المجالات. (٢٤: ٥٩) (٢١)

ويذكر **Jens J. Dahlgaard and others** (٢٠٠٧م) أن إدارة الجودة الشاملة تهتم بالرضا المتزايد للعميل وذلك من خلال التحسينات المستمرة التي يشارك فيها كل العاملين بالمؤسسة بفاعلية. (٢٥ : ١٦)

ويتفق كلا من محمد علي (٢٠٠٥م) ، ميرفت حسن (٢٠٠٦م) انه لابد من مشاركة العاملين في وضع خطط تحسين جودة الخدمة مع الاهتمام بأراء العاملين فيما يخص مصادر وأفكار التحسين والتطوير للخدمات المقدمة. (١٦) (١٩)

ويذكر اوبيكى ماركوس **Jo Van Paul ، Oebbecke Markus** (١٩٩٨م) (٢٠٠٦م) أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤثر في تحقيق نتائج إيجابية وذلك من خلال تحقيق أهدافها وسياساتها . (٢٩)(٢٧)

أما بالنسبة إلى ثالثا: التحسين المستمر ويتضمن (متابعة العمل - توفير فرص التحسين) فنجد أن إدارة المركز تعمل على حل المشكلات التي تواجه الأعضاء ولكن بشكل غير كافي ، وكانت هذه النتائج لصالح الاستجابة (إلى حد ما) حيث كان الوزن الترجيحي لها (١٠١٠) والأهمية النسبية لها (٧٤,٣٢) .

ويرى الباحثان أن أعضاء مراكز الشباب يعتبروا أكثر أجزاء منظومة مراكز الشباب أهمية للحكم على جودة الخدمات المقدمة لهم ، وذلك من خلال التعرف على احتياجاتهم وفقا لمبادئ إدارة الجودة .

ويشير بهجت راضى (٢٠٠٢م) إلى ضرورة تحسين جودة الخدمة لأنها من أهم عناصر الاستثمار كما إنها ضرورة لتحقيق رضا العميل. (٥)

كما أشارت نتائج البحث إلى أنه لا يتم العمل داخل المركز على تحسين مستوى العمل باستمرار بالإضافة إلى عدم كتابة تقارير توضح كفاءته وعدم وجود نظام فعال لمتابعة أداء العاملين بمختلف الأنشطة بالمركز كما أن إدارة المركز لا تهتم بالتأكد من رضا العميل تجاه الخدمة المقدمة

أو بتحديث أساليب العمل باستمرار أو بإتباع مبدأ التحسين المستمر للخدمات المقدمة بالإضافة الى عدم توفيرها برامج تدريب لتنمية قدرات العاملين ، وكانت هذه النتائج لصالح الاستجابة (لا) حيث تراوح الوزن الترحيحي لها ما بين (٨٣٧) إلى (٧٥٣) والأهمية النسبية لها ما بين (٦١,٥٩) إلى (٥٣,٢٠) .

ويرى الباحثان أن من أهم مبادئ أو معايير إدارة الجودة الشاملة هو إتباعها للتحسين المستمر للخدمات المقدمة وذلك من خلال الارتقاء بقدرات العاملين لكي تتوافق مع متطلبات الأعضاء والتطورات الحديثة ، فضمان تقديم مستوى متميز من الخدمة يتيح توفير فرص لاستثمار مراكز الشباب بصورة أكثر فاعلية .

ويتفق مدحت أبو النصر (٢٠٠٨م) مع السابق حيث أن التحسين المستمر يعتبر احد أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة . (١٧ : ٣٣)

ويذكر احمد احمد (٢٠٠١م) أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة الناجح يتطلب بناء ثقافة تنظيمية مناسبة بالمؤسسة المراد تطبيقها بها . (٢)

ويشير بهجت راضى (٢٠٠٢م) انه تقل مشاركة العاملين فى عمليات التحسين للخدمات وذلك كنتيجة لمركزية السلطة . (٥)

ويرى الباحثان أن التحسين المستمر يعتبر احد أهم المعايير التى يمكن من خلالها الحكم على جودة الخدمة المقدمة حيث انه يتم العمل على الوصول بالخدمة إلى المستوى الذى يلبى احتياجات الأعضاء .

ويوضح إبراهيم الزهيرى (٢٠٠٨م) انه يجب على المديرين إلا يركزوا إلى المحافظة على المستوى الزاهن بل يجب عليهم تشجيع جميع أفراد المنظمة للاشتراك فى التحسين المستمر للعمليات . (١ : ٥١)

ومما سبق يرى الباحثان أنه وفقا لتساؤل البحث فإنه قد تمت الإجابة عليه كليا حيث أن العمليات متضمنة (آليات العمل بالمؤسسة - المنظومة الإدارية - المنظومة الاجتماعية) والنتائج متضمنة (جودة المنتج (رضا العاملين) - النتائج الاجتماعية - جودة الخدمة(رضا العميل) والتحسين المستمر متضمن متابعة العمل وتوفير فرص التحسين تعد من أهم معايير إدارة الجودة الشاملة بمراكز الشباب ونجد أنه من خلالها يمكن الحكم على مدى توافر إدارة الجودة بالمركز .

الاستنتاجات والتوصيات :

من خلال العرض السابق توصل الباحثان الى معايير تطبيق الجودة الشاملة بمراكز الشباب وهى :

أولا : العمليات

العامل الأول : آليات العمل بالمؤسسة

- يقوم العاملین بالاعتماد على الذات فى انجاز العمل ولكن يوجد تقييد فى أنظمة العمل يحول دون تطبيق الأعمال فى توقيتها المحدد .
- لا تتوفر النزاهة والشفافية عند التوظيف بالمركز بالإضافة إلى عدم وجود التزام من العاملين بأنظمتهم وقوانينه .
- لا تعمل مراكز الشباب على استثمار وسائل الإعلام المتعددة لتتوير المجتمع بأهدافها.
- لا يتم صناعة واتخاذ القرارات بناء على أساليب علمية .
- يقوم العاملین بالاعتماد على الذات فى إنجاز العمل .

العامل الثانى : المنظومة الإدارية

- لا يتوافر المتخصصين فى إدارة الجودة بمراكز الشباب .
- يوجد التزام من العاملين بأوقات العمل الرسمية ولكن يعتبر المهام الموكلة إليهم قليلة بالنسبة إلى عددهم ويقبل اهتمامهم بالاطلاع على قانون مركز الشباب .
- يوجد سياسية واضحة لإدارة المركز

العامل الثالث: المنظومة الإجتماعية

- لا يتوافر الاطمئنان والأمن الوظيفى بين العاملين والأعضاء داخل المركز .
- تحرص إدارة المراكز على تأكيد العلاقات الإنسانية وتحسين مناخ العمل كما يوجد تعاون بين العاملين فى انجاز الأعمال .
- تعمل إدارة مراكز الشباب على مراعاة الاحترام المتبادل بين العاملين والأعضاء بمراكز الشباب .

ثانيا : النتائج

العامل الأول : جودة المنتج (رضا العاملين)

- يتم حل المشكلات التي تعوق أداء العاملين عن عملهم بشكل مستمر ولكن بصورة غير كافية.
- لا تقوم إدارة المركز بوضع نظام اقتراحات للموظفين لتحسين العمل وحل المشكلات .

العامل الثاني : النتائج الاجتماعية

- لا يقوم المركز بتوفير دليل للأعضاء يبين أهم الأنشطة المقدمة .
- يشعر كل فرد داخل المركز بأهمية الدور الذي يلعبه من خلال أدائه لعمله إلى حد ما .

العامل الثالث : جودة الخدمة (رضا العميل)

- لا تقوم إدارة المركز بإجراء تحسينات مستمرة أو العمل على حل المشكلات المتعلقة بجودة الخدمة المقدمة .

ثالثا : التحسين المستمر

العامل الأول : متابعة العمل

- يتم العمل داخل مراكز الشباب على تحسين مستوى الإنتاج باستمرار ولكن بصورة غير كافية.
- لا يتوافر بالمراكز نظام فعال لمتابعة أداء العاملين بمختلف الأنشطة بالإضافة إلى عدم كتابة تقارير عن العمل توضح كفاءة الأداء .

العامل الثاني : توفير فرص التحسين

- تقوم إدارة المركز بتبنى مبدأ التحسين المستمر للخدمات المقدمة ولكن بصورة غير كافية .
- لا يتم العمل على حل المشكلات التي تواجه الأعضاء لتحسين الخدمة المقدمة .

المراجع

أولاً : المراجع العربية

- ١- ابراهيم عباس الزهيري : (٢٠٠٨م) ، الادارة المدرسية والصفية "منظور الجودة الشاملة" ، دار الفكر العربي ، القاهرة .
- ٢- احمد ابراهيم احمد : (٢٠٠٧م) ، تطبيق الجودة والاعتماد فى المدارس ، دار الفكر العربى ، القاهرة .
- ٣- امير احمد عبده هريسة : (١٩٩٩م) ، تقويم النشاط الرياضى ببعض مراكز الشباب بمحافظة بورسعيد ، رسالة ماجستير ، كلية التربية الرياضية ، جامعة قناة السويس .
- ٤- امير طاهر ابراهيم محمد : (٢٠٠٧م) ، " تقويم الأداء الادارى بمراكز شباب القرى بمحافظة المنوفية " ، رسالة ماجستير ، كلية التربية الرياضية ، جامعة بنها .
- ٥- بهجت عطية راضى : (٢٠٠٢م) ، " إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير إدارة الأندية الرياضية" ، رسالة دكتوراه ، كلية التربية الرياضية ، جامعة حلوان .
- ٦- جوزيف جابلونسكى : (١٩٩٦م) ، تطبيق إدارة الجودة الشاملة " نظرة عامة " ، ترجمة عبد الفتاح السيد النعمانى ، الجزء الثانى ، مركز الخبرات المهنية ، القاهرة .
- ٧- جيمس ايفان
جيمس دين : (٢٠٠٩م) ، الجودة الشاملة "الإدارة والتنظيم والإستراتيجية " ، ترجمة سرور على ابراهيم سرور ، دار المريخ للنشر ، السعودية .
- ٨- حافظ فرج احمد : (٢٠٠٧م) ، الجودة الشاملة فى المؤسسات التربوية ، عالم الكتب ، القاهرة .
- ٩- حسن احمد الشافعى : (٢٠٠٣م) ، إدارة الجودة الشاملة فى التربية البدنية والرياضة ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، الاسكندرية .
- ١٠- : (٢٠٠٦م) ، معايير تطبيق إدارة الجودة الشاملة فى المؤسسات الرياضية بالمجتمع العربى ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، الاسكندرية .
- ١١- سماح أمين أبو العلا حلاوة : (٢٠٠٩م) ، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير الخدمات بالأندية الرياضية ، المؤتمر العلمى الدولى الثالث ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة الزقازيق .
- ١٢- رحاب على امين : (٢٠٠٤م) ، دراسة معوقات تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بحمامات السياحة فى المؤسسات الرياضية بمحافظة الإسكندرية ، رسالة ماجستير ، كلية التربية الرياضية للبنات ، جامعة الإسكندرية .
- ١٣- طلحه حسام الدين ،
عدليه عيسى مطر : (١٩٩٧م) ، مقدمة الإدارة الرياضية ، مركز الكتاب للنشر ، القاهرة .

- ١٤- عبد الله فرغلى احمد : (٢٠٠٣م) ، منظومة مراكز الشباب التربوية ، مركز الكتاب للنشر ، القاهرة .
- ١٥- محمد سمير حسن الشاهد : (١٩٩٥م) ، نموذج لإختيار قادة مراكز الشباب ، رسالة دكتوراه ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة حلوان .
- ١٦- محمد عثمان على حسن : (٢٠٠٥م) ، " نموذج مقترح لإدارة الجودة الشاملة لرعاية الطلاب بالمدن الجامعية بجامعة حلوان " ، رسالة ماجستير ، كلية التربية الرياضية ، جامعة حلوان .
- ١٧- مدحت محمد ابو النصر : (٢٠٠٨م) ، إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات "الخدمات الاجتماعية والتعليمية والصحية" ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة .
- ١٨- مفتى إبراهيم حماد : (١٩٩٩م) ، تطبيقات الإدارة الرياضية ، مركز الكتاب للنشر ، القاهرة .
- ١٩- ميرفت على حسن : (٢٠٠٦م) ، بناء مقياس لتقويم إدارة الجودة الشاملة في مراكز الشباب المطورة ، رسالة ماجستير ، كلية التربية الرياضية للبنات ، جامعة حلوان .
- ٢٠- نبيه العلقامى : (١٩٩٧م) ، مقدمة في السياسات الإدارية " مراكز الشباب " ، مركز الكتاب للنشر ، القاهرة .
- ٢١- نيرمين احمد كمال كريمة : (٢٠٠٩م) ، معايير الجودة الشاملة لتطوير إدارة النشاط الرياضى برعاية الشباب جامعة طنطا ، رسالة دكتوراه ، كلية التربية الرياضية ، جامعة طنطا .
- ٢٢- وارين شمدت ، جيروم فاتجا : (١٩٩٧م) ، مدير الجودة الشاملة ، ترجمة محمود عبد الحميد مرسى ، دار آفاق الإبداع العالمية للنشر ، القاهرة .
- ٢٣- وزارة الشباب : (٢٠٠٩م) ، لائحة النظام الاساسى لمراكز الشباب المعدلة بقرار وزير الشباب ، مطابع الشرطة .

ثانياً : المراجع الأجنبية

- ٢٤- Anonymous : (1999) , Study Sheds Light- on a missing Link , nation's business(NAB) Issn , Vol.85 .
- ٢٥- Jens J. Dahlgaard : (2007) , Fundamentals of Total Quality Management , Taylor and Francis .
Kai Kristensen
Gopal K. Kanji
- ٢٦- Jonas Hansson : (2003) , Total Quality Management– Aspects of Implementation and Performance Investigations with a focus on small organizations , Lulea University of Technology.
- ٢٧- Jo Van : (2006), Development of a relevant System for Gymnastics Clubs, International Journal of Sport and Management and Marketing ,Vol.1, No.4
Paul
- ٢٨- Kenneth H.Rose : (2005) , Project Quality Management Why, What , and Whow , T. Ross Publishing.
- ٢٩- Oebbeke Markus : (1998) , ToWard Aframework of Total Quality management (TQM) in Professional Sport Team Organizations , Identification and Validation of TQM Constructs and The Development of Anassociated Measurement Instrument , EDD , Tenpleuniversity.
- ٣٠- Wiklund and : (2005) ,Innovation and TQM in Swedish Higher Education , Institutions , Possibilities and pit balls .
Hakan

ثالثاً : شبكة المعلومات الدولية

٣١. http://k_alharbi.com/denhadt%20.ppt