

جودة تدريب العاملين وعلاقتها بالثقافة التنظيمية في ضوء إدارة الجودة الشاملة في المنشأة الرياضية دراسة ميدانية لعاملين بالإتحادية الجزائرية لكرة القدم

د/قطاف محمد بلعلمي^{١٦}.

د/رضوان بن جدو بعيط محمد.

طالب دكتوراه/عمر اوي ابراهيم محمد.

مقدمة ومشكلة الدراسة:

من المحاور الأكثر بروزا في العصر الحديث من حيث الدراسة والتحليل في مجال الإدارة الرياضية نجد موضوع أثر جودة تدريب العاملين على الثقافة التنظيمية في ضوء إدارة الجودة الشاملة من خلال ارتباطه مع نماذج وأساليب التدريب وجودة برامجهم ومنهجيات تطبيقه والعلاقة القائمة مع مختلف مؤشرات ثقافة المنظمة في ضوء إدارة الجودة الشاملة داخل الإتحادية الجزائرية لكرة القدم وهي من أكبر المنشآت الرياضية على مستوى القطر، ويعتبر التدريب أحد أهم آليات أو التقنيات العاملة على إعداد الموارد البشرية القادرة على استيعاب وتطبيق آليات وعناصر الإدارة الرياضية الحديثة من أجل تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والفعالية، والتدريب لا بد أن يكون مرتبطا بإستراتيجية تهدف إلى تعزيز الثقافة التنظيمية من خلال الجودة الشاملة التي تعد من بين أهم الأسباب التي تساعد العاملين داخل المنظمة ظروف وأجواء العمل والشعور بالحرية في أداء العمل وهذه القواعد تزيد في تماسك الأفراد والحفاظ على هوية الجماعة وهي أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أداء أعمالهم بصورة أفضل اعتمادا على القواعد واللوائح غير الرسمية التي تعتبر مرشد كيفية التصرف في مختلف المواقف المداخل مثل كميته وتوقيتته ونوعيته ومستوياته.

لقد بدأت العديد من المنظمات في تغيير أسلوب إدارة نشاطها التدريبي وفق إدارة الجودة الشاملة بهدف تنمية موارده البشرية كمصدر للميزة التنافسية، وذلك من خلال تصميم نظام التدريب الفعال والذي يستند لمدخل النظم لتنمية البرامج التدريبية، والتي يتم ربطها بالغايات والأهداف الإستراتيجية للمنظمة، كما يساهم في خلق الظروف المشجعة على التعليم المستمر في مواقع العمل، لضمان التنمية الدائمة للعاملين لإكسابهم مهارات ومعارف جديدة بصفة مستمرة والتي تعكس جودة التدريب (٣٥٦:١)، وجودة التدريب هي تقديم خدمة تدريبية عالية الجودة من خلال الإهتمام بجودة أداء كافة عناصر نظام الخدمة التدريبية من أولى مدخلاتها مروراً بجميع عملياتها، حتى مخرجاتها النهائية التي تساهم بشكل فعال في كفاءة الأداء وتحقيق إرضاء المستفيدين وتحقيق رغباتهم التي ترى أنه هو قلب تحسين المستمر للإدارة الرياضية الحديثة ومدخلها، بالرغم من أهمية التدريب في نجاح تطبيق فلسفة ثقافة المنظمة

^{١٦} معهد علوم وتقنيات الأنشطة البدنية والرياضية. جامعة الأغواط . الجزائر

^{١٧} معهد علوم وتقنيات الأنشطة البدنية والرياضية. جامعة الأغواط . الجزائر

^{١٨} معهد علوم وتقنيات الأنشطة البدنية والرياضية. جامعة بسكرة. الجزائر

في ضوء الجودة الشاملة في الإدارة الرياضية إلا أن بعض المنظمات تبخل وتقتصد في موارد التدريب ولا تخصص أدنى حد ممكن سواء من حيث المال أو الوقت اللازم وتخصص أقل وقت لاكتساب الخبرات من خلال التدريب اعتقاداً منها أنها بذلك تعمل على تخفيض التكاليف.

إن سرعة تعزيز الثقافة التنظيمية تعتمد على جودة التدريب المقدمة وتوقيتها، وتتعلق بالوقت اللازم للعملية والمال المستثمر من المنظمة على التدريب، ولقد أفادت تجربة المنظمات التي قطعت شوطاً طويلاً في تطبيق وتحقيق المداخل الحديثة للإدارة الرياضية بأن التدريب على المفاهيم والأسس الأولى يكون لجميع العاملين في المنظمة، تأتي من خلال حرص منظمات الأعمال على تقديم منتج أو خدمة ذات خصائص وسمات مميزة عن قريناتها من المنظمات الأخرى في قطاع الصناعي أوفي البيئة التي تتواجد فيها وربما يدفع طموح منظمات الأعمال إلى التميز على النطاق الدولي وهو هدف مشروع ولكنه يحتاج إلى مقومات وفي سبيل تحقيقه تتفاعل أنماط مختلفة من سلوك الأفراد والجماعات في داخل المؤسسة، في نسيج متشابك موجه نحو الهدف، ويقوم فيه العاملون حسب وظائفهم بأدوار معينة لهم في إطار موقع كل منهم من الهيكل التنظيمي، والواجبات الوظيفية المحددة له في المؤسسة.

تعد الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً في المنظمات المعاصرة يفرض على القادة ومدبريها أن يفهموا أبعادها وعناصرها الفرعية لكونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات، فالثقافة التنظيمية نتاج ما إكتسبه العاملون من أنماط سلوكية وطرق تفكير وقيم وعادات وإتجاهات ومهارات تقنية قبل إنضمامهم للمنظمة التي يعملون فيها، ثم تضيف المنظمة ذلك النسق الثقافي لمنسوبيها من خصائصها وإهتماماتها وسياساتها وأهدافها وقيمها ما يحدد شخصية المنظمة ويميزها عن غيرها من المنظمات ولا يكون ذلك إلا بالتحسين المستمر الذي يهدف إلى الوصول إلى الجودة الكاملة ومن خلال ما سبق يمكن أن نطرح التساؤل التالي:

١- تساؤلات الدراسة :

- هل توجد علاقة إرتباطية بين جودة تدريب العاملين والثقافة التنظيمية في ضوء إدارة الجودة الشاملة بالاتحادية الجزائرية لكرة القدم؟

- هل توجد علاقة إرتباطية بين جودة تدريب العاملين و إدارة الجودة الشاملة بالاتحادية الجزائرية لكرة القدم؟

٢- فرضيات البحث

- توجد علاقة إرتباطية بين جودة تدريب العاملين والثقافة التنظيمية في ضوء إدارة الجودة الشاملة بالاتحادية الجزائرية لكرة القدم.

- توجد علاقة إرتباطية بين جودة تدريب العاملين و إدارة الجودة الشاملة بالاتحادية الجزائرية لكرة القدم.

٣- أهداف البحث:

- التعرف على أبرز أنواع البرامج التدريبية التي تقدم للعاملين من طرف الأتحادية

- الجزائرية لكرة القدم
- معرفة مدى التزام الإدارة العليا وتبنيها ودعمها لاستراتيجية التدريب بالإتحادية الجزائرية لكرة القدم
- التعرف على علاقة بين جودة تدريب العاملين والثقافة التنظيمية في ضوء إدارة الجودة الشاملة بالإتحادية الجزائرية لكرة القدم

٤- شرح المصطلحات :

ثقافة المنظمة: هي "مجموعة خاصة من القيم والأعراف والقواعد السلوكية التي يتقاسمها الأفراد والجماعات في المنظمة، والتي تحكم الطريقة التي يتفاعلون بها مع بعضهم البعض والتي يتعاملون بها مع باقي الأفراد ذوي المصلحة، إن قيم المنظمة تشكل المعتقدات والأفكار المرتبطة بأنواع الأهداف التي يتعين على أعضاء المنظمة تبنيها ومعايير السلوك التي يجب أن يتحلى بها أعضاء المنظمة لتحقيق تلك الأهداف.

ثقافة المنظمة: هي الثقافة التي تتطوي على القيم التي يعرفها (WILLIAM OUCHI) ويليام أوتشي تأخذ بها إدارة المؤسسة والتي تحدد نمط النشاط والإجراء والسلوك، فالمديرون يفسرون ذلك النمط الفكري في الموظفين من خلال تصرفاتهم كما تستمر بهذه الأفكار إلى الأجيال اللاحقة من العاملين". (٦٥٠:٢)

عرف المعهد الأمريكي لضبط المعايير فقد عرف **الجودة** بأنها " جملة السمات و الخصائص للمنتج أو الخدمة التي تجعله قادرا على الوفاء باحتياجات معينة، (٢١:٣) و يقصد هنا تلبية احتياجات الزبائن و ما يحققه لهم المنتج أو الخدمة نظير ما يدفعه الأفراد لقاء الحصول على هذا المنتج .

و تعرف **الجودة** حسب المعايير الدولية على أنها: " مجموعة القواعد المنفق عليها بين المنتجين (وفي بعض الأحيان المستعملين و الزبائن) بهدف تخصيص و تسهيل و توحيد السلعة أو الخدمة المقدمة ، (٨٣:١٣)" أي مدى مطابقة مواصفات المنتج مع المواصفات الموضوعية مسبقا (أي العالمية) و مدى قبوله من طرف الزبائن .

يعرف **التدريب** بأنه: "نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أدائهم" (٨٨:٤)

يعرف أيضا بأنه "عملية مخططة ومستمرة، تهدف إلى تلبية الاحتياجات التدريبية الحالية و المستقبلية لدى الفرد، من خلال زيادة معارفه وتدعيم اتجاهاته وتحسين مهاراته، بما يساهم ذلك في تحسين أدائه في العمل وزيادة الإنتاجية في المؤسسة" (٥٨:٥)

كما يعرفه فليبو (B. flippo) في كتابه مبادئ إدارة الأفراد "بكونه العملية التي من خلالها تزود العاملين بالمعرفة أو المهارات لأداء وتنفيذ عمل معين" (٣:١٤)

٥- الدراسات السابقة:

١- دراسة شعيب دين: بعض عناصر الثقافة التنظيمية وعلاقتها في التحقيق من الضغوط المهنية لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية و التي هدفت الدراسة إلى عناصر الثقافة التنظيمية علاقة وطيدة في التحقيق من الضغوط المهنية لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية

استخدم الباحث المنهج الوصفي و كانت عينة البحث ٦٣ اداريا يعملون بمديرية الشباب و الرياضية لولاية أدرار وبعض المنشآت الرياضية التابعة لها وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية :

١ . القيم السائدة في المؤسسات و المنشآت الرياضية تسعى إلى جعل قيم مديرها و قادتها منسجمة مع قيم العمال حتى لا يحدث الصراعات التنظيمية وبالتالي يحس العامل العادي بضغوط جراء هذه الظاهرة.

٢ . ان عناصر الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية أو فشل المنظمات .

٣ . صياغة الأهداف الموجودة من المؤسسة يتم بمشاركة جميع العاملين لأن العبء يقع على عاتقهم .

دراسة عبد العزيز حسن آل حسن (٢٠٠١): الثقافة التنظيمية و علاقتها بفعالية التطوير التنظيمي : كدراسة تطبيقية على الادارة العامة للمجاهدين بالمملكة العربية السعودية و قدم استخدام الباحث المنهج الوصفي في دراسة كما استخدم الاستبانة لجمع المعلومات . وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى فعالية التطور التنظيمي في الادارة العامة للمجاهدين ، و توصلت الدراسة إلى نتائج التالية :

- ✓ أن هناك فعالية متوسطة للتطوير التنظيمي في الادارة العامة للمجاهدين .
- ✓ أن العاملين بالادارة العامة للمجاهدين يدركون (القوة ،الفعالية ، الكفاية ، فرق العمل ، المكافأة ،العدل ، القانون و النظام) أي الثقافة التنظيمية تسود بدرجة عالية

دراسة بهجت عطية بهجت راضي: والتي جاءت تحت عنوان "إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير إدارة الأندية الرياضية المصرية في ضوء التحولات العالمية المعاصرة"، سعى الباحث من خلال دراسته هذه للبحث عن مقارنة تكون بمثابة مدخل يسمح بإيجاد التوازن الذي يضمن التسيير الحسن للأندية المصرية في ظل التحولات العالمية المتسارعة ورأى الباحث ضرورة اعتماد إدارة الجودة الشاملة يمكن الأندية من تجاوز عقبات القدرة التنافسية وجودة الخدمات المقدمة، ومن المظاهر التي رأى الباحث أنها تقيم الحجة على ضرورة التغيير، عدم قدرة الكوادر القائمة على إدارة النوادي المصرية.

ومن أهم ما استنتجه الباحث:

- التزام الإدارة العليا وإيمانها بفلسفة إدارة الجودة الشاملة.
- تفاوت مستويات جودة الخدمات المقدمة من طرف النادي.
- وجود ثقافة تنظيمية بالنادي تتسم بقوة النفوذ والمركزية والبيروقراطية.
- ضعف الأداء لدى معظم العاملين بالنوادي محل الدراسة.

دراسة عبد العزيز صالح الكريديس: والتي جاءت بعنوان "متطلبات تطبيق معايير الجودة الشاملة في إدارة المنشآت الرياضية وانعكاساتها الأمنية -دراسة مسحية على العاملين في المنشآت الرياضية"- ٢٠٠٨.

حيث حاول الباحث في هذه الدراسة التعرف على متطلبات تطبيق معايير الجودة الشاملة في إدارة المنشآت الرياضية وانعكاساتها الأمنية في ظل التحول من عالم الهواية إلى عالم الاحتراف، وبروز الرياضة كوسيلة في رقى الدول وتطورها في المحافل الإقليمية والدولية مما يستدعي استبعاد الأساليب الإدارية الجامدة.

ووصل الباحث إلى النتائج التالية:

إن المنتسبين للمنشآت الرياضية يلمون بمفهوم الجودة الشاملة بدرجة قوية من خلال تعاونهم لتحقيق أهدافها، وسعيهم لنشر ثقافة الجودة الملائمة لعمل المنشآت ومنح الإدارة جوائز مادية ومعنوية فورية للعاملين المتميزين.

إن المتطلبات المهمة جدا لتطبيق معايير الجودة الشاملة في إدارة المنشآت الرياضية هي التخلص من الأساليب الإدارية القديمة في العمل، ووضع معايير دقيقة لقياس مستوى الأداء اللازم لتطبيق معايير الجودة الشاملة بالمنشآت الرياضية.

دراسة ساعد قرمش زهرة : مذكرة ماجستير دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية والتي هدفت لدراسة التعرف إلى واقع ومستوى تطبيق وممارسة العملية التدريبية بالمنظمة محل الدراسة و معرفة حجم الامكانيات المتوفرة لذلك . و ابراز أن التدريب من أفضل مجالات الاستثمار في الموارد البشرية اذا يهدف إلى تحويل هذه الموارد الى ثروة و طاقة انتاجية خلاقة مبدعة و بذلك فهو عملية مستقبلية .

و استخدم المنهج الوصفي التحليلي باعتباره أكثر توافقا مع طبيعة البحث وقد استعمل الباحث المعاينة العشوائية البسيطة و كانت ٧٠ عامل اداري لمركب تكرير البترول بسكيكة و قد توصلت الباحثة الى النتائج التالية :

١- أصبح اليوم نشاط التدريب حتمية استراتيجية بدلا من عملية اختبارية كما أصبح استثمار حقيقيا في رأس المال البشري الذي يستوجب تزويده باستمرار بالمعارف و المهارات اللازمة .

٢- ان نشاط التدريب في المنظمة باستمرار بالمعارف و المهارات اللازمة الموارد البشرية ، علما أن أهمية و ضمان هذا النشاط لا يختلف سواء بالنسبة للمنظمات

الجانب التطبيقي:

١- المنهج المتبع :

تم اختيارنا هذا المنهج لأنه يتماشى مع طبيعة موضوع بحثنا هذا، قصد وصف العوامل وتحليل الظروف وفي جميع المواقف والمراحل خطوة خطوة وجمع الحقائق والبيانات والمعلومات المتعلقة بالظاهرة قيد الدراسة، ومن هنا تظهر الحاجة إلى الاعتماد على المنهج الوصفي، والذي يعرف على انه : " طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أعراض محددة لوضعية اجتماعية أو مشكلة اجتماعية أو سكان معينين . "(عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات :ص١٢٩، ١٣٠) و المنهج الوصفي المسحي هو "محاولة تحليل واقع الحال للأفراد وتفسيره وعرضه في مؤسسة كبيرة أو لمجموعة كبيرة من الافراد "(محمد خليل عباس وآخرون: ٢٠١٤، ص٧٥)

٣- مجتمع وعينة الدراسة :

٣-١ مجتمع الدراسة:

وفي دراستنا مجتمع البحث هو جميع عمال الاتحادية الجزائرية لكرة القدم

٣-٢ عينة الدراسة:

هي مجموعة الأفراد الذين سوف تجرى عليهم الدراسة وهناك مرحلتان في ضبط عينة البحث أولاً : الدرجة التمثيلية للعينة لحساب درجة تمثيل العينة لمجتمع البحث إستعان الباحثان بجدول الذي بناه فايز جمعة النجار وآخرون وكان مجموع أفراد العينة لمجتمع الدراسة الذي ينحصر بين (٧٠ و ١٢٠) تساوي ٦٢. (٦:١٠٥) ثانياً: طريقة السحب إعتدنا في بحثنا على طريقة العشوائية المنتظمة.

٤- تحديد متغيرات البحث:

٤-١ المتغيرات المستقلة: جودة التدريب

٤-٢ المتغير التابع: الثقافة التنظيمية والجودة الشاملة.

٥- أدوات جمع البيانات:

تعتبر أداة البحث الوسيلة الوحيدة التي يتمكن بواسطتها الباحث من حل المشكلة المطروحة في الدراسة والتأكد من فرضياتها "إن أدوات جمع البيانات، هي مجموع الوسائل والمقاييس التي يعتمدها الباحث للحصول على المعلومات المطلوبة لفهم وحل مشكلته من المصادر المعنية بذلك". (محمد زايد حمدان،، ١٩٩٩، ص.٧٧)

وقد إستخدمنا في بحثنا أداتان،

- الأداة الأولى إستمارة تقيس جودة التدريب.
- الأداة الثانية إستمارة تقيس الثقافة التنظيمية في ضوء الجودة الشاملة .

٥-١ خطوات بناء الاستبيان:

تم في البداية الإطلاع على بعض الدراسات السابقة وبعض المراجع التي لها علاقة مباشرة بمتغيراتي بحثنا.

قام الباحث باستخراج ووضع أكبر قدر ممكن من العبارات التي تقيس جودة التدريب وتقيس الثقافة التنظيمية في ضوء الجودة الشاملة.

حيث تم بناء إستمارة أولية في ضوء فرضيات الدراسة

- إستمارة تقيس الثقافة التنظيمية في ضوء الجودة الشاملة مكونة من محورين تحوي على ١٦ عبارة

- إستمارة تقيس جودة التدريب داخل المنشأة الرياضية مكونة من ٢٠ عبارة .

٥-١-٢ الخطوة الثانية عملية التحكيم:

في الخطوة السابقة ذكرنا أنه تم بناء أداة جمع البيانات في ضوء فرضيات الدراسة صدق مفهوم التكوين الفرضي أو صدق البناء.

في هذه المرحلة تم عرض الأدوات على الخبراء والمحكمين قصد عملية التحكيم وذلك لقياس صدقه الظاهري وصدق المحتوى والمضمون بعرضه على مجموعة من الأساتذة المختصين

في الإدارة والتسيير الرياضي بمعهد علوم وتقنيات الأنشطة البدنية والرياضية بجامعة الأغواط.

. قمنا بتقديم الاستبيان إلى عدد من الأساتذة، عددهم (٥) أساتذة من قسم الإدارة والتسيير الرياضي بمعهد علوم وتقنيات الأنشطة البدنية والرياضية بجامعة الأغواط. و اخترنا طريقة ليكيرت ثلاثية الأوزان إستمارة تقيس الثقافة التنظيمية في ضوء الجودة الشاملة تم تقسيمها إلى محورين مكونة من ١٧ عبارة، وإستمارة تقيس المتغير جودة التدريب بالمنشأة الرياضية مكونة من ٢٧ عبارة.

الأوزان	موافق	محايد	معارض
درجات تكميم الاوزان	٣	٢	١

٥-١-٣ الصدق الإحصائي :

الأداة الأولى :

الصدق الذاتي : يساوي الجذر التربيعي لمعامل الثبات $\text{معامل الثبات} = \sqrt{\text{الصدق الذاتي}}$
معامل الصدق الذاتي لإستمارة الثقافة التنظيمية في ضوء الجودة الشاملة: $0,9 = \sqrt{0,8}$
ألفا كرونباخ:

معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ لإستمارة الثقافة التنظيمية في ضوء الجودة الشاملة
 $0,90 = \sqrt{0,82}$

Cronbach's Alpha	N of Items
٠,٩	١٨

الأداة الثانية :

الصدق الذاتي : يساوي الجذر التربيعي لمعامل الثبات $\text{معامل الثبات} = \sqrt{\text{الصدق الذاتي}}$
معامل الصدق الذاتي لإستمارة جودة التدريب: $0,8 = \sqrt{0,7}$

Cronbach's Alpha	N of Items
٠,٨	٢٠

حساب معامل الثبات:

قمنا بحساب معامل الثبات عن طريق التطبيق مرة واحدة :

١- بطريقة ألفا كرونباخ

قمنا بحساب معامل الثبات عن طريق التطبيق مرة واحدة :

$$r_{\alpha} = \frac{N}{N-1} \left(1 - \frac{\sum S_i^2}{S_x^2} \right) \quad \text{١- بطريقة ألفا كرونباخ:}$$

S_i^2 : تباين العبارات

S_x^2 : التباين الكلي لمجموع الدرجات

N: عدد العبارات

معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ لإستمارة الثقافة التنظيمية في ضوء الجودة الشاملة 0,90

معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ لإستمارة جودة التدريب $R_{\alpha} = 0,8$

التقنيات الإحصائية:

- معامل الارتباط الخطي بينسون r: (محمد عبد الفتاح الصيرفي: ٢٠٠٥ص.317)

$$r = \frac{N \sum X.Y - \sum X . \sum Y}{\sqrt{(N . \sum X^2 - (\sum X)^2)(N . \sum Y^2 - (\sum Y)^2)}}$$

- الإندار الخطي البسيط و الإندار الخطي المتعدد
 - تحليل التباين (ANOVA) (ANalysis Of VAriance)
 - كما إستخدمنا البرنامج الإحصائي (SPSS Statistical Package for the Social Sciences) لحساب العلاقات و القوانين الإحصائية المستخدمة في الدراسة
- الجدول رقم (٠١) معاملات الإندار بين المتغير التابع تدريب موظفي المنشأة الرياضية مؤشر المتغير المستقل ثقافة المؤسسة.

معامل التحديد R المعدل D.ajusté	معامل التحديد R Square	معامل الإرتباط R	القيمة الإحتمالية	قيمة T المحسوبة	المعاملات المعيارية		المصدر	
					Beta	خطأ المعيار B		
0.809	0.813	0.90	0.262	1.136		3.314	3.763	مقطع خط الإندار B_0
			0.000	14.457	.902	.151	2.180	ثقافة المؤسسة

التعليق على النتائج و الحكم على صلاحية نموذج الإندار الذي تم حسابه
أولا الشروط النظرية :

١- إتفاق أو منطقية قيمة و إشارات معاملات الإندار:

يلاحظ هنا أن متغيرات الظاهرة محل الدراسة تدرج ضمن الإطار البيداغوجي في مجال التربية البدنية والرياضية.

و بالرجوع إلى نموذج الإندار الخطي المتعدد المتحصل عليه في الدراسة الذي يوضح العلاقة المعنوية بين متغيرات البحث بعد عملية التكميم نجد

$$Y = 2,18X_1 + 3,76$$

$$Y = 3,76 + 2,18 \text{ ثقافة المؤسسة}$$

من خلال هذا النموذج نستنتج ما يلي:

- الجزء الثابت من B_0 له قيمة موجبة لا يساوي الصفر (٣.٧٦)

- ميل خط الإندار B_1 له قيمة موجبة تتراوح بين (٢.١٨)

نلاحظ أنه لا يوجد تعارض بين الشروط النظرية للظاهرة محل الدراسة و نتائج نموذج الإندار المفسر لعلاقة الأثر المعنوية بين المتغير التابع والمتغير المستقل.

١- القدرة التفسيرية للنموذج :

يتم الحكم على القدرة التفسيرية لنموذج الإندار من خلال معامل التحديد المعدل، الموجودة في الجدول رقم (٠١) الذي يبين للعلاقة المعنوية بين المتغير التابع تدريب موظفي المنشأة الرياضية والمتغير المستقل ثقافة المؤسسة، حيث أن قيمة معامل التحديد المعدل المقدر

(٠.٨١)، هذا يعني أن متغيرات الدراسة المختارة للنموذج قد فسرت ما قيمته (81%) من أثر مؤشرات المتغير المستقل ثقافة المؤسسة على المتغير التابع تدريب موظفي المنشأة الرياضية، بمعنى أن (81%) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع تدريب موظفي المنشأة الرياضية تعزى لمؤشرات المتغير المستقل ثقافة المؤسسة، و (19%) تعود إلى عوامل أخرى و هذه النتائج تعكس صلاحية المتغيرات المختارة لدراسة ومدى قدرتها على تفسير نتائج نموذج الانحدار، أما الدلالة الإحصائية لهذا النموذج قد بررها مستوى الدلالة المقدر ٠,٠0 و هو دال إحصائياً و يتماشى مع فرضية الدراسة .

المعنوية الجزئية للنموذج :

في الخطوة السابقة توصلنا مؤداها أن هناك واحد على الأقل من معاملات الانحدار يختلف عن الصفر و لتحديد أي من هذه المعاملات التي تكون معنوية نقوم بإجراء إختبار المعنوية الجزئية للنموذج عن طريق الإختبار T.test من خلال النتائج الموجودة في الجدول (٠١)

- الجزء الثابت من $B_0 = (3,76)$ عند القيمة الإحتمالية 0,26 وهي أكبر من القيمة الإحتمالية ٠,٠٥ و منه نستنتج أن المقدار الثابت في نموذج الانحدار غير معنوي.

- ميل خط الانحدار $B_1 = (2,18)$ عند القيمة الإحتمالية 0,00 و هي أقل من القيمة الإحتمالية ٠,٠٥ و منه نستنتج أن المقدار ميل درجة مؤشر المتغير المستقل ثقافة المؤسسة في نموذج الانحدار معنوي.

مناقشة و تفسير نتائج الفرضية الثانية :

القائلة: توجد علاقة معنوية بين تدريب موظفي المنشأة الرياضية وثقافة المؤسسة.

من خلال الخلفية التي إعتدناها في الدراسة إجابات عينة الدراسة وبعد المعالجة الإحصائية يرى الباحث ان العاملين لا يؤدون ادوارهم فرادى او كما يريدون وإنما في إطار تنظيمي واحد داخل المنظمة، لذلك فإن الثقافة التنظيمية بما تحتويه من قيم و قواعد سلوكية، تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم و تحدد لهم انماط العلاقات بينهم و بين بعضهم بين الجهات الاخرى التي يتعاملون معها و منهجيتهم في حل المشكلات والتي تحددتها ثقافة المنظمة وتدريبهم عليها ،و المنظمات التي تبني قيم الابتكار والتفوق تستهوي المبدعين و تكافئ التطوير والتميز وينضم إليها العاملون المجتهدون وهي عنصر مهم يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها لابد من تدريب العاملين باختلاف فئاتهم المهنية، فكلما كانت قيم المنظمة مرنة و متطلعة إلى الافضل كانت المنظمة أقدر على التغيير ،يؤدي التدريب دورا هاما في نقل وممارسة الأفكار والفرضيات الأساسية الموجودة، فاللتدريب والثقافة مرتبطان بدقة ويعزز كل منهما الآخر، وكل نمط من أنماط الثقافة التنظيمية يعود إلى أحد أشكال ممارسة التدريب.

تؤثر الثقافة التنظيمية على سلوك العاملين وتسمح للعاملين بالتكيف مع الظروف المتغيرة والأزمات الطارئة ويوجد عدد من الوسائل لتحقيقها ومنها وذكره جمال الدين محمد المرسي وثابت عبد الرحمن إدريس (٧: ٨٤-٨٥): التدريب المستمر للعاملين على الأعمال

والمهارات والقدرات التي تدعم المرونة داخل المنظمة ،وتعيين مسؤول يقوم بالاستفسار عن الأحداث والتصرفات المتوقعة عن الوضع الحالي للمنظمة بشكل عام ويكون على دراية كاملة بالمنظمة وبيئتها -استقطاب أفراد من الخارج لشغل وظائف الرقابة والتحكم والإدارة يكون لديه موجهها بنظر جديدة ومتطورة بشأن المشكلات التنظيمية يمكنهم أن يقوموا بالوظائف التي تحقق الاتصال بالبيئة الخارجية.

وهناك مجموعة من الخطوات المحددة لتشكيل ثقافة التدريب الدوري للعاملين وإرشادهم للتأكيد من انتشار واعتناق الأفراد لثقافة المنظمة وتجريد العاملين الجدد من الثقافة والخبرات والقيم والتجارب السابقة بغية تمكينهم من تبني الثقافة السائدة وكذا قواعد السلوك الخاصة بالمنظمة. وهذا ما أكده جمال الدين محمد المرسى وثابت عبد الرحمن إدريس أن استخدام برامج تدريبية خاصة ونظم المكافأة والتحفيز بعناية بهدف تدعيم الأداء الجيد والذي يحقق أهداف المنظمة ويساعد العاملين على فهم الثقافة التنظيمية وإستيعاب متطلباتها (٤٤٠:٨-٤٤١).

وتعتبر التنشئة و التطبيع من أهم الآليات التي تساعد على تثبيت الثقافة التنظيمية المطلوبة لدى العاملين ، حيث يرى محمد قاسم القريوتي أن التدريب هو نوع من التطبيع الإجتماعي يتعلم من خلاله الموظفون الكثير عن المنظمة وأهدافها و ما يميزها عن المنظمات الأخرى ،وغالبا ما يتم ذلك من خلال دورات تدريبية توجيهية حيث تتم هذه الدورات التي يجب أن تبدأ حال تعيين الموظفين أن يتعرف الموظفون من خلالها على حقوقهم و واجباتهم و مزايا عملهم حتى يكونوا أقدر على العمل و التمشي مع القيم الثقافية السائدة (١٦٦:٩)

من خلال النتائج المتحصل عليها و بعد إستظهارها في الجانب التطبيقي نستنتج أن الفرضية الثانية قد تحققت

الجدول رقم (٠٢) معاملات الإنحدار بين المتغير التابع تدريب موظفي المنشأة الرياضية مؤشر المتغير المستقل الجودة الشاملة.

معامل التحديد المعدل R المعدل D.ajusté	معامل التحديد R Square	معامل الارتباط R	القيمة الاحتمالية	قيمة T المحسوبة	المعاملات المعيارية	المعاملات اللامعيارية		المصدر
					Beta	خطأ المعيارى	B	
0.026	0.045	0.213	0.000	8.181		7.727	63.214	مقطع خط الإنحدار B_0
			0.137	-1.512	-0.213	0.431	-0.651	الجودة الشاملة

التعليق على النتائج و الحكم على صلاحية نموذج الإنحدار الذي تم حسابه أولا الشروط النظرية :

٢- إتفاق أو منطقية قيمة و إشارات معاملات الإنحدار:

يلاحظ هنا أن متغيرات الظاهرة محل الدراسة تدرج ضمن الإطار البيداغوجي في مجال

التربية البدنية الرياضية.

و بالرجوع إلى نموذج الإنحدار الخطي المتعدد المتحصل عليه في الدراسة الذي يوضح العلاقة المعنوية بين متغيرات البحث بعد عملية التكميم نجد

$$Y = -0,65X_1 + 63,21$$

$$Y = -0,65 \text{ إعادة الهندسة} + 63,21$$

منمن خلال هذا النموذج نستنتج ما يلي:

- الجزء الثابت من B_0 له قيمة موجبة لا يساوي الصفر (63,21)

- ميل خط الإنحدار B_1 له قيمة موجبة تتراوح بين (-0,65)

نلاحظ أنه لا يوجد تعارض بين الشروط النظرية للظاهرة محل الدراسة و نتائج نموذج الإنحدار المفسر لعلاقة الأثر المعنوية بين المتغير التابع والمتغير المستقل.

٢- القدرة التفسيرية للنموذج :

يتم الحكم على القدرة التفسيرية لنموذج الإنحدار من خلال معامل التحديد المعدل، الموجودة في الجدول رقم (٠٢) الذي يبين للعلاقة المعنوية بين المتغير التابع تدريب موظفي المنشأة الرياضية والمتغير المستقل الجودة الشاملة، حيث أن قيمة معامل التحديد المعدل المقدر (0,02)، هذا يعني أن متغيرات الدراسة المختارة للنموذج قد فسرت ما قيمته (2%) من أثر مؤشرات المتغير المستقل الجودة الشاملة على المتغير التابع تدريب موظفي المنشأة الرياضية، بمعنى أن (2%) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع تدريب موظفي المنشأة الرياضية تعزى لمؤشرات المتغير المستقل الجودة الشاملة، و (98%) تعود إلى عوامل أخرى و هذه النتائج تعكس عدم صلاحية المتغيرات المختارة لدراسة وعدم قدرتها على تفسير نتائج نموذج الإنحدار، أما الدلالة الإحصائية لهذا النموذج قد بررها مستوى الدلالة المقدر 0,13 و هو أكبر من القيمة الإحصائية 0,05 وهو غير دال إحصائياً ولا يتماشى مع فرضية الدراسة .

المعنوية الجزئية للنموذج :

في الخطوة السابقة توصلنا مؤداها أن هناك واحد على الأقل من معاملات الإنحدار يختلف عن الصفر و لتحديد أي من هذه المعاملات التي تكون معنوية نقوم بإجراء إختبار المعنوية

الجزئية للنموذج عن طريق الإختبار T.test

من خلال النتائج الموجودة في الجدول (٠٢)

- الجزء الثابت من $B_0 = (63,76)$ عند القيمة الإحصائية 0,00 وهي أكبر من القيمة الإحصائية 0,05 و منه نستنتج أن المقدار الثابت في نموذج الإنحدار غير معنوي.

- ميل خط الإنحدار $B_1 = (-0,65)$ عند القيمة الإحصائية 0,13 و هي أكبر من القيمة الإحصائية 0,05 و منه نستنتج أن المقدار ميل درجة مؤشر المتغير المستقل الجودة الشاملة في نموذج الإنحدار غير معنوي.

مناقشة و تفسير نتائج الفرضية الثانية :

من خلال النتائج المتحصل عليها و بعد إستظهارها في الجانب التطبيقي نستنتج أن

الفرضية الثانية قد تحققت

مما لا شك فيه أن معظم المنظمات الحديثة تسعى إلى تحقيق جودة خدماتها من خلال تحسين منتجاتها، وتوفير الوقت والإمكانيات المادية من أجل دراسة طرق الوصول إلى الجودة بما يتناسب مع تطورات العصر، بحيث تواجه هذه المؤسسات العديد من التحديات من أهمها تدني مستوى رضا الزبون (المستفيد) وأصبحت إدارة الجودة الشاملة احد الاتجاهات الحديثة في المؤسسات، التي وجدت اهتمام من قبل المؤسسات بغية تطورها، حيث اثبت تطبيقها القدرة على معالجة الأسباب التي تؤدي إلى تدني مستوى الخدمات التي تقدمها، تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق أهداف المؤسسة و كسب رضا الزبون (المستفيد) ،وان البحث عن توقعات الزبون تعد عملا حيويًا بل وترتكز المؤسسة على إسعاد المستفيد داخل وخارج المنظمة ضمانا لبقائها وإستمراريتها.

أن المفتاح لنجاح برنامج تحسين الجودة هو أن يفهم كل العاملين أدوارهم في عملية التحسين وهذا يعنى حاجتهم للقدرات المعرفية والمهارية فيما يفعلونه، وهذا يعنى ضرورة إقامة برامج التدريب وتطبيقها وتجديدها وإستمراريتها وفق ما تتطلبه اللحظة الراهنة يمثل التدريب أداة فعالة لتحسين الجودة، يرجع أي فشل داخل المنظمة إلى توظيف ذكاء العاملين على نحو ملائم، ويهتم ديمينج بالتدريب على الطرق الإحصائية لدورها فى منع الأخطاء وتحسين الجودة ومنأهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة حسب " ادوارد ديمينج " تتمثل في ١٤ مبدأ يتم تعليمها وتطويرها لدى العاملين بالتدريب لرفع المهارات بما في ذلك الادارة العليا (١٠) .

وفي ضوء إرضاء العملاء يمكن ضبط العمليات التدريبية وتصحيح مسارها أثناء التنفيذ وتحسين عملياتها، وعند البدء في عملية التحسين يجب أن يراعى الوقت والتكلفة والجهد لإدارة عملية التحسين حتى نهايتها، ومقارنتها بأداء العملية الحالي بدون تعديل أو تغيير لمعرفة جدوى التحسين في ضوء تطبيق الجودة الشاملة للتدريب يرى محمد عبد الغني حسن الهلال أنه يتم ذلك من خلال تحديد العميات التدريبية المطلوب تحسينها قد تكون تحديد الإحتياجات التدريبية، محتوى البرنامج التدريبي أساليب التدريب، كفاءة المدرب كالعمليات التي تسبب مشاكل بصورة متكررة مع العملاء. (١١:٧٨-٨٠)

كما ذكر محمد عبد الغني حسن الهلال أن التدريب كنظام في إدارة الجودة الشاملة أن وضع إستراتيجية للتدريب وربطها بإدارة الجودة الشاملة يجب أن يستند إلى مدخل النظم لتنمية البرامج التدريبية والتي يتم ربطها بالغايات والأهداف الإستراتيجية، ويمكن تصور إدارة الجودة الشاملة كنظام في التدريب يسعى لإنجاز الأعمال بكفاءة عالية وبصفة مستمرة ، ويقوم هذا النظام على أربعة أسس:

إحساس العاملين في التدريب بهذا النظام وتفاعلهم معه. (١١:٦٤) الوصول إلى مشكلات التطبيق الحالية والمتوقعة بسرعة والتعرف على الأساليب الحقيقية لها. الوقاية من حدوث مشاكل أثناء العمل. التحسين والتطوير الدائم لأساليب العمل سعياً وراء إرضاء العملاء .

ويرى (katsuyoshi,1996) في نفس السياق أن أهمية تتمثل التدريب في إدارة

الجودة الشاملة فيما يلي (٤٢:١٥) ضمان التوصل إلى الأداء السليم من أول مرة. ضمان قبول التغيير من طرف الأفراد عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة. تجنب الأخطاء وتقليص العيب وتحقيق مبدأ الأخطاء المساهمة في التحسين المستمر واتخاذ كشعار دائم من طرف الأفراد. تقليل الحاجة للإشراف وتنمية روح المسؤولية والرقابة الذاتية. زيادة الاستقرار والمرونة في أعمال المنظمة.

ويرى الباحث أن أي عمل بشري لا يمكن أن يرقى إلى درجة الكمال المطلق ، إلا أن السعي للوصول إلى درجة عالية من الإتقان في العمل هدف إستراتيجي في أي مجال من المجالات ، وعندما تعاني إحدى المؤسسات بعضاً من جوانب الخلل والقصور ، فيجب على القائمين عليها البحث عن الأسباب وتحري المنهجيات العلمية لتصحيح هذه الإختلالات وتحسين جودة المنتج الذي يتطلب إيجاد طرق جديدة لإدارة العمل ، ولكن المطلوب منهم التفكير والمشاركة بجدية في عملية الإدارة وتنظيم العمل ، والسعي للوصول إلى درجة عالية من الإتقان وإنجاز العمل بدرجة عالية من الجودة القائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية وجذرية لكل شيء داخل المنظمة ، وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكونات المنظمة ، للوصول لأعلى جودة في مخرجاتها لإرضاء العملاء.

حتى يتم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح فإنه يجب تدريب العاملين المشاركين بأساليب وأدوات هذا المفهوم الجديد حتى يمكن أن يقوم على أساس سليم وصلب وبالتالي يؤدي إلى النتائج المرغوبة من تطبيقه ، حيث أن تطبيق هذا البرنامج بدون وعي أو فهم لمبادئه ومتطلباته قد يؤدي إلى الفشل الذريع ، فالوعي الكامل يمكن تحقيقه عن طريق برامج التدريب الفعالة ، التدريب في إدارة الجودة الشاملة ليس مجرد عملية مرحلية ابتدائية تقوم بها المنظمة عند شروعها في تنفيذ برامج الجودة الشاملة بل هو عملية متزامنة ومرتبطة بالتحسين المستمر في الأداء.

من خلال النتائج المتحصل عليها و بعد إستظهارها في الجانب التطبيقي نستنتج أن الفرضية الثانية قد تحققت

فمن خلال قراءة أدبيات الدراسة ومراجع الدراسات السابقة المعتمدة في البحث والتحليل الإحصائي للعبارات والعلاقة القائمة بين مختلف متغيرات الدراسة الظاهرة أعلاه استنتجنا أن فرضيات البحث قد تحققت.

بعض المراجع المعتمدة في البحث

١. جمال الدين محمد المرسي ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، المدخل لتحقيق ميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين ، الدار الجامعية ، مصر ، الإسكندرية ، ٢٠٠٦ .
٢. حسين عبد الله سنوقي : سياسات الأفراد في دراسة التنظيم ، دار النهضة العربية ، ط١ ، القاهرة ، مصر ، ١٩٦٨ .
٣. رشدي أحمد طعيمة و لآخرون ، الجودة الشاملة في التعليم ، بين مؤشرات التميز و معايير الاعتماد دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان الأردن ، ٢٠٠٦ ص ٢١ .
٤. صلاح الدين عبد الباقي ، الاتجاهات الحديثة في إدارة

- الموارد البشرية، دار الجامعة الحديثة للنشر، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٦.
٥. عبد الحميد محمد فجل: الاختيار والتوجيه المهني والتربوي، منشورات جامعة الدول العربية للتربية والثقافة، بغداد، ١٩٧٢، ص ١٣٩.
٦. عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية 2001.
٧. عبيد على أحمد حجازي اللوجستيك كبديل للميزة التنافسية، منشأة المعارف الاسكندرية ٢٠٠٠.
٨. علالي مليكة: أهمية إدارة الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة بسكرة، ٢٠٠٣/٢٠٠٤، ص ٣٢.
٩. فايز جمعة النجار و آخرون: أساليب البحث العلمي (منظور تطبيقي) ، دار الحامد للنشر و التوزيع، ط٢، عمان الأردن، ٢٠١٠.
١٠. قاسم نايف علوان: إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الإيزو ٩٠٠١، ٢٠٠٠، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان الأردن، ٢٠٠٥.
١١. كمال قاسمي: المقومات والمعوقات الثقافية لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة والأفرو ٩٠٠٠ في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة المسيلة تحت إشراف د. زين العابدين بروش، ٢٠٠٣.
١٢. محمد عبد الغني حسن الهلال، مهارات إدارة الجودة الشاملة في التدريب، تطبيقات الإيزو في التعليم والتدريب، دار الكتب، القاهرة، مصر، ١٩٩٦.
١٣. مدحت محمد أبو النصر، إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ٢٠٠٨.

1. Edwin B. flippo, principles of personnel management 4 th New yourk ,USA, Morawhill companyinc,1976.
2. jean pierre huberc guide des methodes de la qualite MZXIMA paris 1998
3. Pascal laurant & Français Bouard ,Economied'entreprise, BTS Tome 2, editions d'organisations. Paris 1991 P 247.
4. Pierre bernard et bernard leitard: La formation continue ,paris.p.u.f.19 76.