

دراسة تحليلية حول إدارة الجودة الشاملة في الاتحادات الرياضية بمملكة البحرين

* د/ عبد الرحمن أحمد سبار

المقدمة:

تواجه المنظمات الرياضية تحديات كبيرة بسبب ظهور تكنولوجيا المعلومات التي تمثل تغيرات جوهرية ودائمة لكيفية انجاز الأعمال وما رافق هذه التغيرات من تحديات رياضية واقتصادية واجتماعية وثقافية جعلت كثير من المنظمات تعيد التفكير في اسلوب إدارتها ، ولقد ادركت كثير من المنظمات الحاجة لمدخل جديد تستطيع من خلاله إدارة عملياتها بكفاءة وفعالية وبشكل يجعلها ويمكنها من التنافس على المستوى المحلي والخارجي.

يرى علوان (٢٠٠٥) أن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن خلق وتطوير قاعدة من القيم والمعتقدات التي تجعل كل فرد في المنظمة يعلم أن الجودة في خدمة الزبون تمثل الهدف الاساسي لها.

ويشير "حمود" (٢٠٠٩) أن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية وممارسات المنظمة العملية التي تسعى لأن تضع كل من مواردها البشرية والمادية لأن تكون أكثر عالية وكفاءة لتحقيق أهداف المنظمة.

ويرى "الدرادكة" (٢٠٠٨) إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعمل على إحداث تغيرات جذرية في اسلوب عمل المنظمة وفي فلسفتها وأهدافها بغرض إجراء تحسينات شاملة في جميع مراحل العمل بالشكل الذي يتفق مع المواصفات المحددة والمنقحة مع رغبات العملاء وإرضائهم وتقديم خدمات لا يتوقعونها.

* أستاذ الإدارة الرياضية المشارك- قسم التربية الرياضية- جامعة البحرين.

في حين عرف السامرائي (٢٠٠٧) إدارة الجودة الشاملة بشكل أكثر تفصيلاً وذلك حسب التالي :

- **الإدارة:** تعني التخطيط والتنظيم والتوجيه ورقابة النشاطات كافة والمتعلقة بتطبيق الجودة كما تتضمن ذلك نشاطات الجودة وتوفير الموارد اللازمة.
- **الجودة:** وهي الوفاء بمتطلبات المستفيدين بل ويتجاوزها إلى تلافى العيوب والنواقص من المراحل الأولى بما يرضى المستفيد.
- **الشاملة:** فإنها البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل ابتداءً من التعرف على إحتياجات المستفيد وانتهاءً بتقويم رضاه عن الخدمات والمنتجات المقدمة وتشمل كل المنظمة وفي كل مجالات العمل وكل العاملين.

ومع بداية القرن الواحد والعشرين وما شهده من تحولات وتغيرات متسارعة اقتصادية واجتماعية وتقنية ألفت بأعبائها على مختلف المنظمات الرياضية لأنماط جديدة متمثلة في إدارة الجودة الشاملة لتسد وتواكب تلك الإحتياجات. لقد عبر عن تلك التحولات والتغيرات النوعية أنماط القيادة المعاصرة وقادة ذوو خصائص مميزة باحتوائهما لجميع الأبعاد خاصة في المجال الإنساني والأخلاقي والتقني لتواكب تلك التحولات وتتواءم مع سمات المنظمات الرياضية المعاصرة والعاملين بها والمستفيدين من خدماتها. وبالنظر إلى الأدبيات العربية والغربية المتاحة وجد الباحث أن هناك مجموعة من الدراسات والبحوث التي تناولت موضوع الدراسة منها:

الدراسات العربية:

- دراسة "مغربي" (٢٠١٣) هدفت تقويم الوضع الراهن للعمل الإداري بالاندية السعودية، التعرف على المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في تلك الاندية. استخدم الباحث المنهج الوصفي من خلال الدراسات المسحية. وتكون مجتمع وعينة الدراسة من أعضاء مجلس

الإدارة ومديري الفرق الرياضية في ثمانية اندية من الدرجة الممتازة في السعودية. وبينت نتائج الدراسة إلى وجود قصور في دعم الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، عدم توفر القيادات المؤهلة لتطبيق الجودة الشاملة، والقصور في تدريب الكوادر البشرية على إدارة الجودة الشاملة. أوصلت الدراسة إلى أهمية دعم الإدارة العليا في الاندية لنشر ثقافة الجودة الشاملة وتقديم الدعم والاستغلال للموارد المادية والبشرية للاندية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الاندية السعودية.

- دراسة "قدوري" (٢٠١٠) استهدفت إلى تقديم تأطير فكري لابعاد ومفهوم الإدارة الإلكترونية وإمكانياتها في تحقيق الجودة الشاملة في مؤسسات الاعمال، وتصلت الدراسة على أن الإدارة الإلكترونية تمثل مفهوماً ونموذجاً فريداً للمعلومات والخدمات العامة ويعمل على سد الفجوة الرقمية في المجتمع باستثمار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتعددة لتوصيل الخدمات للزبائن ومؤسسات الاعمال الحكومية والقطاع الخاص بغض النظر عن اماكن تواجدهم او اوقات التقدم لها وتعزيز مرامي عن اماكن تواجدهم او اوقات التقدم لها وتعزيز مرامي التنمية والإصلاح الإداري والاقتصادي للمؤسسة لتسويق المنتجات والخدمات محليا وعالميا واجتذاب الاستثمارات من خلال تحديد الرفص الاستثمارية القائمة، وتوصلت الدراسة إلى أن ابعاد الإدارة الإلكترونية تتمثل في: بعد الزبون، بعد الأعمال وبعد الدولة. وتوصلت الدراسة على أن تأثيرات الإدارة الإلكترونية تتمثل انتاجية المؤسسة، القوى العاملة، تطوير المنتج، عمليات التسويق . وبالنسبة لإدارة الجودة الشاملة فأنها تتميز ببعدين هما: البعد الاقتصادي المرتبط بتخفيض التكاليف للحصول على الجودة والبعد الاجتماعي المرتبط بتعبئة وتحفيز العاملين وإرضاء الزبون، واوصلت الدراسة إلى ضرورة اهتمام المؤسسات بإدارة الجودة الشاملة من خلال

التركيز على النشاطات التي تتناسب وموارد المؤسسة والعمل على تكامل إدارة الجودة وتطبيقات الإدارة الإلكترونية من خلال مواكبة التطورات التكنولوجية وتسخيرها لأعمال المؤسسة.

- دراسة "قنديل" (٢٠٠٨) هدفت إلى دراسة اثر تطبيق متغيرات نظام إدارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية المتبعة في المنشآت الصناعية الفلسطينية، استخدم المنهج الوصي من خلال الدراسات المسحية، استخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من عينة الدراسة البالغ عددها (١١٠) من العاملين بالإدارة العليا المنشآت الصناعية. أهم نتائج الدراسة ان هناك اهتمام من قبل المنشآت الصناعية بمتغيرات نظام إدارة الجودة الشاملة وقد كان على مستوى التطبيق من نصيب كل من التركيز على الزبائن، التزام اfdارة العليا بالجودة، التحسين المستمر، الإجراءات التشغيلية من النظم الإدارية. كما اظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة احصائية بين متغيرات نظام إدارة الجودة الشاملة والسياسات التنافسية في المنشآت. وأوصت الدراسة إلى ضرورة تطبيق كافة ابعاد الجودة الشاملة من أجل زيادة اهتمام المنشآت بقدرتها التنافسية كهدف إستراتيجي بشكل يتفق ومتطلبات النظام الاقتصادي العالمي الجديد.

- دراسة "العلاونة" (٢٠٠٢) هدفت الدراسة التعرف على مدى تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة واثرها على مستوى جودة البرمجيات في الشركات الأردنية، استخدم الباحث المنهج الوصفي من خلال الدراسات المسحية، وطبق الاستبانة على (٢٠) مؤسسة اردنية. من ابرز نتائج التي توصلت اليه الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة احصائية بين جميع عناصر إدارة الجودة الشاملة ومستوى جودة البرمجيات، وبينت الدراسة ان أهم معوقات التي تحد من تطبيق إدارة الجودة الشاملة قلة توفر الموارد البشرية والمالية، ضعف الخطط والإستراتيجيات للجودة، غياب نظام

الحوافز والمكافآت وعدم تفويض الصلاحيات ومشاركة العاملين في إتخاذ القرارات المتعلقة بالجودة.

- دراسة "القضاة" (٢٠٠٦) هدفت التعرف على اثر تبني إستراتيجية الجودة الشاملة في تحسين الموقف التنافسي، استخدم المنهج الوصفي من خلال الدراسات المسحية طبقت الدراسة على الشركات الأردنية. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية مباشرة بين هذا المفهوم والموقف التنافسي وأن اقوى عناصر مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الموقف التنافسي هو التحسين المستمر.

- دراسة "بدران" (٢٠٠٤) هدفت إلى تطوير أداء المنظمات العامة باستخدام مدخل إدارة الجودة الشاملة وقد أشارت الدراسة إلى عدة نتائج منها نجاح تجارب عدد كبير من المنظمات في تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة أوجدت تحسن كبير في نواحي الأداء بالمنظمة، وقد اسفرت نتائج الدراسة إلى أن إدارة الجودة الشاملة فلسفة وطريقة حياة من شأنها إن تغير اسلوب عمل وطريقة تفكير الأفراد ليصبح التحسين المستمر هو هدفهم الأساسي، فإذا عملت المنظمات العامة على غرس هذه القيمة في العاملين أن ذلك سيحسن من صورة المنظمة في اعين المواطنين المر الذي يعكس على استقرار المجتمع وتطوره نحو الأفضل دائماً.

الدراسات الانجليزية:

- دراسة (Baidoun,S. ٢٠٠٣) هدفت التعرف على العوامل الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة في المنظمات الفلسطينية بلغ عددها (٧٨) منشأة. استخدم الباحث المنهج الوصفي من خلال الدراسات المسحية . وتوصلت الدراسة إلى أن هناك عدة عوامل اجمعت عليها المنشآت وأعتبرتها اساسية في إنجاح إدارة الجودة الشاملة وهي: استمرارية تحسين العمليات تعتمد على حقائق وتحليل نظامي، الوضوح في الاتصال، شمولية معرفة

العملاء وإحتياجاتهم ومدى انحياز الوسائل المتبعة لتحقيق تلك الإحتياجات.

- دراسة (٢٠٠٤) **Parajogo,D.&Brown,A.** هدفت التعرف على تاعلاقة بين مارسة الجودة الشاملة وجودة الأداء ودور برامج تطبيق الجودة الشاملة الرسمية، حيث طبقت الدراسة على على المؤسسات في استراليا. وتوصلت الدراسة إلى أن للجودة الشاملة دوراً فعالاً في تحسين العمليات الإدارية والتخطيط الإستراتيجي وكان ذلك من خلال إيجاد العلاقة بين متغيرات إنجاز الجودة وبين إدارة الجودة الشاملة. وأوصت الدراسة إلى ضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التي لم تطبقها وذلك من أجل تحسين مخرجاتها وكسب رضا زبائنها.

- دراسة (٢٠٠٤) **Chong,V.&Rundus,M.** هدفت التعرف على اختبار تأثير مارسات غدارة الجودة الشاملة وكثافة منافسة السوق على الاداء التنظيمي. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين منافسة السوق والتركيز على الزبائن والاداء التنظيمي لدى عينة عشوائية من الشركات الصناعية في استراليا، وكذلك توصلت الدراسة إلى أنه كلما زادت منافسة السوق كلما زادت العلاقة بين الأداء التنظيمي للمؤسسة وتصميم المنتج . واوصت الدراسة على المؤسسات التي تعمل في بيئة تنافسية عالية المستوى يجب عليها أن تنتج وتسوق منتجات وتقدم خدمات ذات جودة عالية لمقابلة توقعات ورغبات الزبائن ومعايير الجودة التنافسية على المستوى المحلي والعالمية.

- دراسة (٢٠٠٥) **Rahman ,S. & Bullock,P.** هدفت التعرف على العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة للجهد البشري وإدارة الجودة الشاملة للجهد المادي مع الأداء التنظيمي من خلال تصميم نموذجين لإختبار هذه العلاقة. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين النموذج الأول Soft

TQM والاداء يتحدد في العوامل التالية المرتبطة: قناعة والتزام الكادر البشر بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، المشاركة في الرؤيا، التركيز على العملاء، استخدام اسلوب فرق العمل، تدريب العاملين، التعاون مع الموردين وتحسين العلاقة معهم. اما النموذج الثاني فقد تمثل في Hard TQM العلاقة بين والأداء ويتم تحديده بأربعة عوامل وهي تختص بالعوامل المادية: استخدام الحاسوب، استخدام نظام، استخدام الوسائل التكنولوجية المساعدة في العمل، التحسين المستمر. كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين النموذجين والأداء على مستوى المؤسسة.

- دراسة (٢٠٠٦) **Smadi, Al khawaldeh** هدفت الدراسة إلى تطوير إطار عام تستخدمه الإدارة لعمل تقييم ذاتي لعملية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية بمدينة دبي، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد الباحث عند وضعه هذا الإطار على مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومعايير الحصول على شهادة الجودة المحلية والدولية. وتوصلت الدراسة إلى أن هذه الشركات كانت لديها دراية تامة بنظام إدارة الجودة الشاملة ولكن كانت تطبق بعض مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتهمل لابعض الاخر من المبادئ حيث كان التركيز الأكبر على مبدأ القيادة ومشاركة العاملين، وإهمال مبدأ التركيز الزبون. وأوصت الدراسة إلى أهمية ضرورة التركيز على جميع مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين جودة الأداء داخل المؤسسة طبقاً لتحقيق رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

مشكلة الدراسة:

أن نجاح الإدارة القائمة على الجودة الشاملة في المجال الصناعي والتجاري والتربوي قد استثار السؤال حول مدى إمكانية تطبيقها في المجال الرياضي، حيث اشارت ادبيات الإدارة على ضرورة إدخال إدارة الجودة الشاملة

في مجالات الحياة بوصفها منظومة شاملة ومتكاملة لعمليات الجودة في الرياضة وللتحسين المستمر فيها وكسب رضا المجتمع عامة والفئة المستفيدة بشكل خاص، من هنا تبلورت مشكلة الدراسة في تحديد الإدارة الجودة الشاملة ومدى تطبيقها في الاتحادات الرياضية في مملكة البحرين.

أهمية الدراسة:

أن أهم ما يميز العصر الذي نعيش فيه تلك الثورة التكنولوجية التي تتطور بصورة متسارعة، والتي أحدثت تطورات وتغيرات كبيرة وعميقة في سائر ميادين النشاط البشري والمتوقع أن تحدث تغييرات أوسع خلال القرن الحادي والعشرين.

لقد اثبت الواقع والتجربة أن إدارة الجودة الشاملة بمفهومها وابعادها واصولها العلمية والمهنية هي السلاح الذي يمكن التعامل بواسطته مع مستجدات العصر وتطوراتها والذي ساعد المؤسسات الانتاجية العالية على كسب السبق وكسب المنافسة والترعب على قاعدة صلبة في السوق العالمية الدولية . من هذا المنطلق فإن المؤسسة الرياضية مطالبة بالتأكيد على هذا المبدأ واعتباره اساسا وهدفا تبنى من خلاله هيكله اعمالها ونتاجها.

إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة شاملة للتحسين المستمر ومجموعة من

القيم والمبادئ تتركز على دعائم أساسية هي (: (Bonstingel , 1992)

(Sims,S. & Sims,R.,1995) (منصور، والخفاجي، ٢٠٠٨)

- ١- التركيز على العميل.
- ٢- الالتزام بالتحسين المستمر.
- ٣- التفكير الإستراتيجي المنظم.
- ٤- نجاح إدارة الجودة الشاملة هو مسؤولية الجميع وخاصة الإدارة العليا.
- ٥- التركيز على العمليات والنتائج.

٦- تدريب وتنمية القوى العاملة في المؤسسة.

وكانت فلسفة (ديمنج) الأب الروحي لإدارة الجودة الشاملة تقوم على وضع الجودة في إطار إنساني وكانت الفكرة البسيطة والقوية في الوقت نفسه خلف كل أفكاره أنه عندما تصبح القوى العاملة في المؤسسة ملتزمة بكامل إرادتها في اتقان عملها على احسن وجه ويكون لديها عملية إدارية سليمة يتم من خلالها العمل فإن الجودة ستكون نتيجة طبيعية. ووضع تعريفاً للجودة مؤداه: "الجودة هي درجة التميز الذي يمكن التنبؤ به من خلال استعمال معايير اكثر ملاءمة واكل تكلفة وهذه المعايير تشتق من المستهلك". (البيلاوي، ٢٠٠١)

من هنا ظهرت الحاجة قي المنظمات الرياضية إلى فلسفة فكرية تتمثل في إدارة الجودة الشاملة التي لاقت رواجاً كبيراً لتطوير المنظمات عن طريق بناء ثقافة عميقة للجودة بمعناها المتكامل ، فهي اسلوب شامل للتطوير التطبيقي ورفع مستوى الانتاجية وبالتالي زيادة ربحية المنظمة من خلال التحسين المستمر وتلبية احتياجات العملاء لكسب رضاهم وتقليل الهدر في موارد المنظمة.

من هذه المنطلقات شرع الباحث في أعداد هذا الدراسة والتي هي مساهمة متواضعة في ميدان الرياضة يلتقي فيها الحاضر ومن أجل مستقبل افضل للمؤسسات الرياضية من خلال تحسن جودة المخرجات وتحقيق الكفاءة الانتاجية، وتفعيل إدارة الجودة الشاملة كفلسفة وممارسة وسلوك.

أهداف الدراسة:

١- التعرف على الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة في الاتحادات الرياضية.

٢- التعرف على مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الاتحادات الرياضية.

٣- التعرف على متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الاتحادات الرياضية.

٤- التعرف على دور القيادة التحويلية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الاتحادات الرياضية.

مصطلحات الدراسة:

- إدارة الجودة الشاملة:

فلسفة فكرية إدارية تسعى لخلق بيئة محفزة للكفاءة الإنتاجية مبنية على قاعدة من القيم والمبادئ والمعتقدات التي تجعل كل المسؤولين من الإدارة العليا والعاملين في المؤسسة خدمة المستفيدين من المؤسسة من خلال العمل الجماعي لتحقيق اهداف المؤسسة. (الموسوي ، ٢٠٠٣)

- القيادة الإدارية:

العملية الإدارية القادرة على التأثير في الآخرين وتوجيههم وتحفيزهم لإنجاز الأهداف المنظمة والسعي الدائم لتطويرها في ضوء معطيات الحاضر والقدرة على مواجهة تحديات المستقبل. (سيار، ٢٠١٤)

حدود الدراسة:

١- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الاتحادات الرياضية من خلال عناصرها المتضمنة الإطار المفاهيمي، والمبادئ، المقومات، القيادة الإدارية.

٢- الحدود البشرية: الإداريون في الاتحادات والأندية الرياضية في مملكة البحرين.

٣- الحدود المكانية: طبقت الدراسة على الاتحادات والأندية الرياضية في مملكة البحرين.

إجراءات الدراسة:

منهج الدراسة:

استخدم المنهج الوصفي من خلال الدراسات المسحية لتحقيق
لمناسبتها لشكل الدراسة وتحقيق اهدافها.

مجتمع الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة من الاداريين في الاتحادات الرياضية في الألعاب
الرياضية الجماعية (كرة القدم، كرة السلة، الكرة الطائرة، كرة اليد) وبعض
الاداريين في الاندية الرياضية المنتسبة لتلك الاتحادات.

عينة الدراسة:

بلغ إجمالي عينة الدراسة (٥٠) إداري تم سحبهم من مجتمع الدراسة
بالطريقة العشوائية. الجدول رقم (١) يوضح ذلك.

جدول رقم (١)

توصيف عينة الدراسة

النسبة %	المجموع	اداريو الاندية	اداريو الاتحادات	اللعبة
٢٨ %	١٤	٧	٧	كرة القدم
٢٤ %	١٢	٦	٦	كرة السلة
٢٤ %	١٢	٦	٦	كرة اليد
٢٤ %	١٢	٦	٦	الكرة الطائرة
١٠٠ %	٥٠	٢٥	٢٥	المجموع

أدوات جمع البيانات:

تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات ، وقد استخدمت
الإجراءات التالية في بناء الاستبانة:

١- بناء الاستبانة في صورتها الأولية: من خلال ادبيات إدارة الجودة
الشاملة في المجال الإداري والتربوي عامة، والمجال الرياضي خاصة،
والاطلاع والاستفادة من الدراسات العربية والاجنبية ذات العلاقة بموضوع
ومشكلة الدراسة تم تحديد محاور الاستبانة والعبارات المرتبطة بكل محور.

٢- المعاملات العلمية للاستبانة:

صدق اداة الدراسة:

تم عرض الاستبانة في صوررتها الأولية على مجموعة من الهيئات الاكاديمية والمختصين في مجال الإدارة في المجال الرياضي وذلك لتحكيم الاستبانة من خلال إبداء ملاحظاتهم وموافقتهم حول محاور الاستبانة والعبارات المرتبطة بها ومدى صلتها بالمتغيرات التي تعمل على قياسها وأن مضمونها متفق مع الأهداف التي صممت من اجله.

ثبات اداة الدراسة:

للتحقق من ثبات الدراسة قام الباحث بتطبيق الاستبانة على (١٠) إداريين من مجتمع الدراسة ومن خارج عينة الدراسة، ثم قام الباحث بحساب معامل الثبات باستخدام معامل (كرونباخ الفا) للإتساق الداخلي على المستوى الكلي وعلى مستوى كل محور من الاستبانة. الجدول رقم (٢) يوضح ذلك.

جدول رقم (٢)

معامل الثبات بإستخدام معامل كرونباخ الفا

م	المحاور	معامل الثبات
١	الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة	٠،٨٢
٢	مبادئ إدارة الجودة الشاملة	٠،٧٩
٣	مقومات إدارة الجودة الشاملة	٠،٨٤
٤	القيادة في إدارة الجودة الشاملة	٠،٨١
٥	المحاور ككل	٠،٨٠

تراوحت معامل الثبات بغرض الإتساق الداخلي لمحاور الاستبانة ككل ولكل محور ومدى ارتباطه بالمحاور ككل (٠،٨٠) وهي نسبة جيدة ومقبولة لدرجة ثبات الاستبانة.

عرض النتائج:

بالنسبة لوجهة نظر عينة الدراسة حول العبارات المرتبطة بكل محور من محور الاستبانة فإن الجدول رقم (٣) يوضح ذلك.

جدول رقم (٣)

عرض نتائج الدراسة من وجهة عينة الدراسة حول عبارات الاستبانة

م	العبارات	موافق	موافق لحد ما	غير موافق	الوزن النسبي	كلا
	الإطار المفاهيمي:					
١	الجودة محصلة للإداء الجيد لمختلف وظائف المنظمة وانشطتها الإنتاجية، المالية، التسويقية.	٤٨	٢		٩٨,٦	٢٨,١٢
٢	الجودة تعني الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمالية والتكنولوجية.	٤٣	٧		٩٥,٣	٢٢,٥٦
٣	النظرة الحديثة للجودة تتضمن الأبعاد الإستراتيجية والتنظيمية والتجارية.	٤٢	٨		٩٤,٦	٢٠,١٨
٤	الجودة تتمثل التكيف المستمر للمنتج مع ما ينتظره الزبون من خلال التحكم في وظائف المنظمة واساليب العمل.	٤٥	٥		٩٦,٦	٢٥,١٣
٥	تتميز الجودة ببعدين مهمين هما: البعد الاقتصادي المرتبط بتخفيض التكاليف، والبعد الاجتماعي المرتبط بتعبئة وتحفيز العاملين ورضا الزبون.	٤١	٩		٩٤	١٩,٩٣
٦	الجودة تعمل على التركيز على العمليات والنتائج معا.	٤٥	٥		٩٦,٦	٢٥,١٢

تابع جدول رقم (٣)

عرض نتائج الدراسة من وجهة عينة الدراسة حول عبارات الاستبانة

م	العبارات	موافق	موافق لحد ما	غير موافق	الوزن النسبي	كلا
٧	فلسفة فكرية إدارية مشتركة ومترابطة ومتكاملة بهدف	٤٠	١٠		٩٣,٣	١٧,٦٢

					تلبية احتياجات متلقي الخدمة المتغيرة وتوقعاتهم بشكل مستمر.
٢٧,٦٧	٩٨	٣	٤٧	٨	تعمل بروح الفريق الواحد وبمشاركة فعالة للتحسين المستمر ومن أجل منفعة وسمعة المنظمة على المستوى المحلي والخارجي.
٢٨,١٢	٩٨,٦	٢	٤٨	٩	تعمل في ضوء ثقافة تنظيمية مشتركة تتكون من مجموعة من القيم والمعتقدات والانماط السلوكية الجيدة والتي تشكل جوهرهوية المنظمة.
٢٤,١٢	٩٦	٦	٤٤	١٠	تحرص على بناء وتعزيز العلاقات الإنسانية بين العاملين من أجل تحسين بيئة العمل وبالتالي تحسين نوعية الحياة في المجتمع.
					مبادئ إدارة الجودة الشاملة:
٢٧,٦٦	٩٨	٣	٤٧	١١	التحسين المستمر لعملية انتاج السلع والخدمات.
٢٥,١٢	٩٦,٦	٥	٤٥	١٢	إقامة البرامج التطويرية من خلال التدريب المستمر للعاملين.
١٧,٦٠	٩٣,٣	١٠	٤٠	١٣	استخدام الأساليب الأحصائية في الرقابة.
٢٤,١٢	٩٦	٦	٤٤	١٤	التكيف مع الفلسفة الحديثة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

تابع جدول رقم (٣)

عرض نتائج الدراسة من وجهة عينة الدراسة حول عبارات الاستبانة

م	العبارات	موافق	موافق لحد ما	غير موافق	الوزن النسبي	كلا
١٥	جودة الإعداد والتصميم والتنفيذ والمتابعة والرقابة.	٤١	٩		٩٤	١٩,٩٣

١٦	المعلومات من حيث الكم والنوعية عن الزبائن من اجل كسب رضائهم وتوقعاتهم.	٣٩	١١	٩٢,٦	١٦,١٧
١٧	تقوية المنظمة لمركزها التنافسي على المستوى المحلي والخارجي	٤١	٩	٩٤	١٩,٩٦
١٨	القيادة التحويلية القادرة على التغيير وتمكين العاملين.	٤٤	٦	٩٦	٢٤,١٢
١٩	المسئولية الاجتماعية.	٣٥	١٥	٩٠	١٣,٥٦
٢٠	العمل بموجب معايير الجودة للحصول على الاعتمادية على المستوى المحلي والعالمى.	٣٨	١١	٩٠,٦	١٥,٦٧
	مقومات إدارة الجودة الشاملة:				
٢١	دعم وتأييد الإدارة العليا للمنظمة لتبنى فلسفة الجودة.	٤٥	٥	٩٦,٦	٢٥,١٣
٢٢	التدريب المستمر للعاملين لتنمية معارفهم ومهاراتهم في تقنيات المعلومات والاتصالات.	٤٤	٦	٩٦	٢٤,١٢
٢٣	العمل بموجب الإدارة بالمشاركة والعمل بروح الفريق الواحد في بناء الأهداف وتحقيق النتائج.	٤٧	٣	٩٨	٢٧,٦٥
٢٤	الإدارة القائمة على اسس علمية مدروسة من خلال استخدام نظام رقابي على العمليات والنتائج.	٤٦	٤	٩٧,٣	٢٦,١٦

تابع جدول رقم (٣)

عرض نتائج الدراسة من وجهة عينة الدراسة حول عبارات الاستبانة

م	العبارات	موافق	موافق لحد ما	غير موافق	الوزن النسبي	ك
٢٥	حشد طاقات جميع العاملين بحيث يدفع كل منهم بجهد	٤٠	١٠		٩٣,٣	١٧,٦١

					وإبداعه تجاة الأهداف الإستراتيجية .
١٩,٩٥	٩٤	٩	٤١	٢٦	الفهم والتطبيق لأسس الجودة الموجهه نحو إرضاء العميل ومتطلباته والمنصبية على جودة العمليات والنتائج.
٢٤,١١	٩٦	٦	٤٤	٢٧	تبني ثقافة تنظيمية مبنية على القيم والأخلاق والولاء للعمل والمنظمة.
٢٦,١٥	٩٧,٣	٤	٤٦	٢٨	العمل بموجب الإدارة الإلكترونية لتحسن الخدمات والعمليات وصناعة القرار الرشيد.
١٩,٩٤	٩٤	٩	٤١	٢٩	العمل بموجب مبدأ التعلم والتقييم الذاتي من أجل الحصول على التمييزي الأداء المؤسسي.
٢٠,١٨	٩٤,٦	٨	٤٢	٣٠	إحداث تغيرات إيجابية جذرية لكل شئ في المنظمة بحيث تتضمن هذه التغيرات : الفكر ،السلوك،القيم،المعتقدات،نظم وإجراءات العمل ونمط القيادة الإدارية.
					القيادة الفعالة للجودة:
٢٠,١٨	٩٤,٦	٨	٤٢	٣١	قادراً على حث التابعين على العمل من أجل أهداف المنظمة وأهدافهم واحتياجاتهم.

تابع جدول رقم (٣)

عرض نتائج الدراسة من وجهة عينة الدراسة حول عبارات الاستبانة

م	العبارات	موافق	موافق لحد ما	غير موافق	الوزن النسبي	كلا
٣٢	يوفر الحماس الذي يزيد الثقة والطموح وولاء التابعين	٤٦	٤		٩٧,٣	٢٦,١٥

					مما يجعلهم مقتنعين في عملهم ويمتلكون الرغبة في بذل الجهود الإضافية لتحقيق الجودة والنجاح.	
٢٨,١١	٩٨,٦	٢	٤٨	٣٣	يسعى إلى إحتكام افكار وقيم اخلاقية مثل الحرية، العدالة، المساواة والإنسانية.	
١٥,٦٦	٩٢	١٢	٣٨	٣٤	مجموعة من القابليات التي تتيح للقائد فرصة إدراك الحاجة إلى التغيير وخلق رؤية في قيادة هذا التغيير وتنفيذه.	
				٣٥	القائد التحولي ذات الأبعاد:	
٢٦,١٥	٩٧,٣	٤	٤٦		الجادبية (التأثير المثالي): حيث يتصف سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب واحترام وتقدير التابعين.	
٢٥,٨٧	٩٦,٦	٥	٤٥	٣٦	الحفز الإلهامي: حب التحدي والالتزام بالأهداف التنظيمية واستثارة روح الفريق من خلال الحماسة والمثالية.	
١٤,٣٢	٩١,٣	١٣	٣٧	٣٧	الإستثارة الفكرية: البحث عن الأفكار الجديدة وتشجيع حل المشكلات بطريقة إبداعية من قبل التابعين ودعم النماذج الجديدة والخلاقة لإداء العمل.	

تابع جدول رقم (٣)

عرض نتائج الدراسة من وجهة عينة الدراسة حول عبارات الاستبانة

م	العبارات	موافق	موافق لحد ما	غير موافق	الوزن النسبي	ك
٣٨	الاعتبار الفكري: الذي	٤٠	١٠		٩٣,٣	١٧,٣٧

					يستمتع بلطف ويولي اهتمام خاص لإحتياجات التابعين وكذلك انجازاتهم من خلال تبني إستراتيجيات التقدير والإطراء.	
٢٣,٤٥	٩٥,٣		٧	٤٣	تصميم نظم الحوافز لتشجيع العاملين على الإبداع والابتكار.	٣٩
٢٤,١٢	٩٦		٦	٤٤	تعميق وتكثيف اهتمام القيادة بقضايا تنمية الموارد البشرية من اجل جودة وتطوير الأداء.	٤٠

عبارات المحاور دالة عند مستوى $0,05 = 0,815$

بدراسة الجدول رقم (٣) حول عبارات محاور الدراسة تبين مدى أهميتها والاتفاق عليها لدى عينة الدراسة.

بالنسبة للمحور الأول (اطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة في الاتحادات الرياضية) تراوح الوزن النسبي لعبارات المحور من وجهة نظر عينة الدراسة (٩٣,٣ - ٩٨,٦) حيث احتلت العبارات التالية المراكز الأولى وهي: الجودة محصلة للإداء الجيد لمختلف وظائف المنظمة وانشطتها الإنتاجية، المالية والتسويقية وعبرة: إدارة الجودة الشاملة تعمل في ضوء ثقافة تنظيمية مشتركة تتكون من مجموعة من القيم والمعتقدات والانماط السلوكية الجيدة والتي تشكل جوهر هوية المنظمة.

أن ما توصلت اليه الدراسة من خلال المحور الأول اكده توفيق (٢٠٠٣) حيث أشار إلى أن إدارة الجودة الشاملة هي أحد ابرز المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعمل على إحداث تغييرات جذرية في اسلوب عمل المنظمة وفي فلسفتها واهدافها بهدف إجراء تحسينات شاملة في جميع مراحل العمل بالشكل الذي يتفق مع المواصفات المحددة والمتفقة مع رغبات العملاء وفي

سبيل الوصول ليس فقط إلى ارضاء العملاء او اسعادهم وانما إلى غيبارهم من خلال تقديم سلع وخدمات لا يتوقعونها.

كما أكد "إدريس، والمرسي" (٢٠٠٣) إلى أن إدارة الجودة الشاملة هي عبارة عن فلسفة إدارية تلتزم بكل من رضا العملاء والتحسين المستمر وأن هذه الفلسفة هي إلتزام المؤسسة بالتميز في الجودة والمحافظة على الأفضل في الأداء في جميع الوظائف في المؤسسة ، كما أنها تسعى لتحقيق الأهداف التالية: منتجات وخدمات افضل من حيث الجودة، السرعة في الإستجابة لإحتياجات العملاء، مرونة أكبر في التكيف مع متطلبات تحول العملاء، التكلفة الأقل من خلال تحسين الجودة وحذف الأعمال التي لا تضيف قيمة حقيقية.

ويؤكد "السلمي (٢٠٠١)، عقيلي" (٢٠٠١) إلى أن التميز والجودة في مفهوم الإدارة المعاصرة يعني وجود فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل نهج او نظام إداري شامل ومتكامل قائم على اساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شئ داخل المنظمة بحيث تشمل: الفكر، السلوك، القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة الإدارية، نظم وإجراءات العمل والأداء وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكونات المنظمة للوصول إلى اعلى جودة في مخرجاتها من السلع والخدمات باقل تكلفة بهدف تحقيق اعلى درجة من الرضا لدى زبائننا عن طريق إشباع حاجاتهم و رغباتهم، والإنجاز إلى درجات متعالية تتفوق بها المنظمة على المناسين وترتقي إلى المستوى العالمي.

وبالنسبة للمحور الثاني (مبادئ إدارة الجودة الشاملة للاتحادات الرياضية) فقد تراوح الوزن النسبي للعبارات من وجهة نظر عينة الدراسة ما بين (٩٠ - ٩٨) واحتلت العبارات التالية المراكز الأولى: التحسين المستمر لعملية انتاج السلع والخدمات، إقامة البرامج التطويرية من خلال التدريب المستمر للعاملين والتكيف مع الفلسفة الحديثة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

أن ما توصلت اليه نتائج المحور الثاني يتفق مع اكده كل من "مصطفى (٢٠٠٣) إدريس، والمرسي (٢٠٠٣) ريتشارد ل. (١٩٩٩)

المدهون (١٩٩٩) دراسة **برانت دافيز** (١٩٩٩) حيث أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة تتمثل في: التحسين المستمر، التركيز على الزبائن، القيادة الفعالة، مشاركة العاملين وتوضيح الأدوار، جودة التصميم والتنفيذ، الإدارة بالحقائق وتحسين قدرة المنظمة على التعامل مع المشكلات، تطوير مشاركة العاملين، التميز التنافسي.

في حين اكدت دراسة **"الزهيري وهنداوي"** (١٩٩٩) أن تطبيق قواعد واسس الجودة بهدف إحداث التكامل بين الوظائف والمهام والعمليات للتنظيم على ضوء تعظيم هدف أساسي هو تحقيق رغبات العميل وذلك من خلال التطوير والتحسين المستمر للأداء وهذا يتضمن ثلاثة جوانب: التقنيات، العميل، الثقافة المتمثلة في المبادئ والقيم التي ترتبط بتدعيم مفهوم الجودة.

كما أشار دراسة **"برانت دافيز"** (١٩٩٩) إلى المبادئ الأساسية التي تميز الجودة الشاملة تتمثل في: المناسبة للغرض، التحسين المستمر، إزالة التنوع والاختلاف، استخدام منهجية إحصائية بجانب قياس مدى رضا المستهلك، القرب من المستهلك، ضمان الجودة.

وبالنسبة للمحور الثالث (مقومات إدارة الجودة الشاملة) فقد تراوح الوزن النسبي ما بين (٩٤ - ٩٨) من وجهة نظر عينة الدراسة، وقد احتلت العبارات التالية المراكز الأولى: العمل بموجب الإدارة بالمشاركة والعمل بروح الفريق الواحد في بناء الأهداف وتحقيق النتائج، العمل بموجب الإدارة الإلكترونية لتحسين الخدمات والعمليات وصناعة القرار الرشيد.

أن ما توصلت إليه نتائج المحور الثالث أكده كل من جودة (٢٠٠٤) البلداوي (٢٠٠٧) حيث أكدوا أن مقومات إدارة الجودة الشاملة تتمثل في: دعم إدارة العليا، التركيز على المستفيد، التعاون وروح الفريق، ممارسة نمط القيادة المناسب، وجود نظام للقياس، فعالية نظام الاتصالات، تهيئة العاملين من خلال التدريب، التكيف مع متطلباتها ومبادئها، جعل العملاء محور اهتمام المؤسسة.

وبالنسبة للمحور الرابع (دور القيادة الإدارية في إدارة الجودة الشاملة) فقد تراوح الوزن النسبي لعبارات المحور من وجهة نظر عينة الدراسة (٩١,٣- ٩٨,٦) وجاءت العبارات التالية والتي احتلت المراكز الأولى حسب التالي: القائد الفعال هو الذي يسعى إلى إحتكام أفكار وقيم اخلاقية مثل الحرية، العدالة، المساواة، الإنسانية- القائد التحويلي ذات الابعاد: الجاذبية ويتضمن التأثير المثالي حيث يتصف سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب وأحترام وتقدير التابعين- الحفز الإلهامي ويتمثل في حب التحدي والإلتزام بالأهداف التنظيمية وإستثارة روح الفريق من خلال الحماسة والمثالية.

أن ما توصلت اليه نتائج المحور الرابع اكدته ادبيات إدارة الجودة الشاملة وذلك انطلاقا من الأهمية البالغة والدور الحيوي للإدارة والقيادة للإرتقاء بالمؤسسة والنهوض بها بمختلف مستوياتها ومجالات عملها تتضح ضرورة تطويرها وتحديثها فلسفة وتنظيما وأداء بإعتبارها الأداة القادرة على صنع نظرة مستقبلية للمؤسسة وتجويد نوعيتها لمواكبة المستجدات وتقنياتها.

كما أكد "السلمي" (٢٠٠١) إلى أن التميز الحقيقي في الإدارة يتحقق عن تفهم واقتناع القيادة الإدارية وتجاوب العاملين معها على العمل من أجل أهداف مشتركة وهو في النهاية الأمر تطبيق عملي لمفاهيم الجودة الشاملة.

في حين أشار "درويش، حسانين" (٢٠٠٤) على أهمية قدرة القائد على التقويم المستمر للعاملين من خلال قياس الأداء، ومراقبة السلوك الوظيفي والمهني، والقدرة على التنبؤ والتعرف على احتياجات المنظمة مستقبلا في ضوء التطورات والتحديات والمنافسة العالمية.

كما أكد "البدري" (٢٠٠٥) إلى أن القائد الإداري الناجح ينظر إلى عمله من وجهات ثلاث: العمل فوق الجماعة، العمل من أجل الجماعة والعمل داخل الجماعة من أجل إطلاق قدرتها كاملة وإثراء تفكير الجماعة وتشجيع

تفاعل الخبرات وتقاسمها وإتاحة فرص القيادة للجميع، وزيادة القدرة في التوجيه الذاتي، والولاء للمبادئ والقيم لا للأشخاص.

كما أكد (Podsakoff, Mackenzi, & Bommer, 1996) إلى أن القيادة الإدارية الفعالة هي التي تعمل على توسيع اهتمامات المرؤوسين وتنشيطها وتعميق مستوى إدراك هؤلاء العاملين وقبولهم لرؤية المنظمة وأهدافها مع توسيع مدارك العاملين للنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الذاتية من أجل الصالح للمنظمة ويتحقق ذلك من خلال أكثر من طريقة كالنظرة الكاريزماتية للقائد وإشباع الحاجات العاطفية لكل فرد وتشجيع الإبداع للعاملين.

التوصيات:

في ضوء الإطار النظري للدراسة وبناء على نتائج التحليل الإحصائي للبيانات الواردة من الاستبانة فإنه يمكن صياغة وعرض التوصيات والمقترحات التالية:

- ١- نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة داخل المنظمة ومعلنة لجميع العاملين بها وذلك عن طريق توزيع دليل يحتوي على فكر المنظمة وثقافتها مع إبراز توصيف كل وظيفة داخل المنظمة بما يشمل من واجبات ومسئوليات ومهارات لازمة لأداء الوظيفة بجودة وكفاءة عالية.
- ٢- دعم الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بما يكفل للمنظمة زيادة الإنتاجية وتقديم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية.
- ٣- الاهتمام بتوفير وأنشاء قاعدة بيانات تساعد على توفير المعلومة اللازمة للتطوير والتحديث والابتكار يوضح من خلالها مراحل العمل والنتائج المتوقعة.
- ٤- العمل على خلق بيئة تنافسية إيجابية بين العاملين وذلك بغرس روح المبادرة والابتكار وذلك من خلال ربط افكار إبداعية القابلة للتنفيذ لتصبح شرطاً للترقي للمناصب العليا.

- ٦- درويش، كمال الدين عبد الرحمن، حسانين، محمد صبحي (٢٠٠٤):
التخطيط ومهارات حل المشكلات في إدارة المشروعات
واساليب تنمية الموارد البشرية، القاهرة، دار الفكر العربي.
- ٧- علوان، قاسم نايف (٢٠٠٥): إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الازو
٩٠٠١، ٢٠٠٠، الأردن، عمان، دار الثقافة للنشر
والتوزيع.
- ٨- عقيلي، عمر (٢٠٠٥): مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة
الشاملة الأردن، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
- ٩- قدوري، سحر (٢٠١٠): الإدارة الإلكترونية وامكانياتها في تحقيق الجودة
الشاملة، جامعة المستنصرية، مجلة المنصور، العدد (١٤)
- ١٠- قنديل، باسم فارس (٢٠٠٨): اثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة
على السياسات التنافسية في المنشآت الصناعية، ماجستير
غير منشورة، غزة، الجامعة الاسلامية، كلية التجارة.
- ١١- توفيق، عبد الرحمن (٢٠٠٣): الجودة الشاملة الدليل التكاملي، القاهرة،
مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك.
- ١٢- ريتشارد ل. ويليامز (١٩٩٩): أساسيات إدارة الجودة الشاملة، ترجمة
مكتبة جرير، الرياض، مكتبة جرير.
- ١٣- سيار، عبدالرحمن سيار (٢٠١٤): لاقياة العالة، الإسكندرية، دار
الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
- ١٤- مصطفى، أحمد سيد (٢٠٠٣): التنافسية في القرن الحادي والعشرين،
مدخل انتاجي، القاهرة.
- ١٥- مغربي، بندر بن محمد عبدالقادر (٢٠١٣): تقويم العمل الإداري بالاندية
الرياضية السعودية في ضوء متطلبات إدارة الجودة

- الشاملة، ماجستير، المملكة العربية السعودية، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم التربية الرياضية.
- ١٦- منصور ، ظاهر محسن، الخفاجي، نعمة عباس (٢٠٠٨): قراءات في الفكر الإداري المعاصر، عمان، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- ١٧- البدرى، طارق عبد الحميد (٢٠٠٥): الاتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية في تنمية القيادة التدريسية، الأردن، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- ١٨- البلداوي، بدرية المعنز (٢٠٠٧): إدارة الجودة الشاملة والمعمولية والتقنية الحديثة في تطبيقها واستدامتها، الأردن، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع.
- ١٩- البيلاوي، حسن حسين (٢٠٠١): إدارة الجودة الشاملة والاعتماد التربوي في مؤسسات التعليم العالي، القاهرة، مجلة التربية المعاصرة العدد (٥٧).
- ٢٠- الدرادكة، مأمون سلمان (٢٠٠٨): إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، الأردن، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.
- ٢١- الزهيري، إبراهيم، هنداوي حافظ (١٩٩٩): نظم تعليم المتفوقين في ضوء إدارة الجودة الشاملة في الولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الاستفادة منها في مصر، مجلة كلية التربية ببها، العدد (٢٤) المجلد (٧).
- ٢٢- القضاة، محمد علي (٢٠٠٢): أثر تبني إستراتيجية الجودة الشاملة في تحسين الموقف التنافسي، ماجستير غير منشورة، الأردن، عمان، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.

- ٢٣- العلاونة، عمار علي (٢٠٠٢): اثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستوى تطوير البرمجيات، دراسة ميدانية في الشركات الأردنية.
- ٢٤- السامرائي، مهدي (٢٠٠٧): إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، عمان ، دار جرير للنشر والتوزيع.
- ٢٥- السلمي، علي (٢٠٠١): خواطر في ادارة المعاصرة، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- ٢٦- الموسوي، نعمان محمد صالح (٢٠٠٣): تطوير أداة لقياس إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، جامعة الكويت، المجلة التربوية، العدد (٦٧)المجلد (١٧).
- ٢٧- المدهون، محمود (١٩٩٩): أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على اكتساب القدرة التنافسية، ماجستير، الأردن، جامعة آل البيت.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- 28- Baidoun, Samir (2003): An Empirical Study Critical Factors of TQM in Palestinian Organization Logistics Information Management Emerald, Vol. (16) No.(2).
- 29- Bonstingel, J.J.(1992): School of Quality :An Introduction to Total Quality Management in Education, Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.

- 30- Chong, Vincent,K.& Rundus, M.J. (2004):** Total Quality Management Market Competition and Organization performance ,the British Accounting Review (36).
- 31- Sims, S. J.& Sims, R.R. (1995):** Total Quality Management in Higher Education : Is It Working ,Why or Why not ,Praeger Publishers.
- 32- Smadi, Majed,S.&Al Khawaldeh,K.(2006):** the Adotion of Total Quality management in Dubai Manufacturing Firms,Jordan Journal of Business Administration,Vol.(2) No.(4).
- 33- Parajogo, Daniel & Brown, Alan (2004)** The Relationship Between TQM Pratices and the Role of Formal TQM Programs: An Australian Empirical Study QMJ Vol. (11)No. (4).
- 34- Podsakoff, P. M.,Mackenzi, & Bommer, W. H.(1996)** Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust,and Organizational Citizenship Behaviors . Journal of Management, 22(2) .

- 35- Rahman ,Shams –ur&Bullock,Philep (2005):** Soft TQM Hard TQM and Organizational Performance Relationships :an Empirical Investigation the International Journal of Management Science Omega (33).