

## تقويم الأداء الإداري بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الشرقية فى ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة

\*د/ نشوى سمير عبده

### مقدمة ومشكلة البحث :

إن الأحداث المتلاحقة التي شهدتها العقد الأخير أحدثت تغيرات كثيرة فى النظم الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، تركت بصماتها فى كثير من النظم الرياضية فى المجتمعات المختلفة وجعلت التغيير للارتقاء بالمؤسسات الرياضية أمراً ضرورياً للبقاء، حيث شهد القرن الماضى والقرن الحالى تحديات عالمية كبيرة تتعلق بالعلومة والتقدم التكنولوجى السريع وانتشار تقنية المعلومات والإنترنت، هذه التحديات فرضت على المؤسسات الرياضية مزيداً من الإنفتاح والتجديد والإبداع والتطوير سعياً للتحسين المستمر لجودة منتجاتها وخدماتها من جهة وتخفيض تكاليفها من جهة أخرى، والبقاء فى سوق المنافسة، ولمواجهة هذه التحديات ظهرت عدة أنظمة ومفاهيم إدارية حديثة كان لها تأثير فعال فى تطوير هذه المنظمات.

إن إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التى ظهرت فى أواخر القرن العشرين لتمكين المؤسسات من تحقيق أهدافها والتغلب على المشكلات التى تواجه الإنتاج من خلال المتابعة المستمرة لمراحل تنفيذ الأعمال واكتشاف أوجه القصور وعلاجها وتلافى العيوب كأسلوب للتطوير المستمر اللازم للوصول إلى أعلى معدلات الأداء. (١٨ : ٥٦)

وإن إدارة الجودة فى العمل الرياضي يتوقف على مدى وعي المسؤولين بالمؤسسات الرياضية بفلسفة إدارة الجودة الشاملة والتي تعد من الفلسفات الإدارية الحديثة فهي عبارة عن خطة عامة تشمل جميع مستويات الإدارة

\* مدرس بقسم الترويح والتنظيم والإدارة بكلية التربية الرياضية بنات- جامعة الرقازيق.

وتتادي بتطبيق الجودة وجعلها مسؤولية جميع العاملين، وتهدف إلى تحقيق التميز في جودة أداء المؤسسة من خلال الوفاء بإحتياجات المستفيدين والعاملين، وقد عرفت إدارة الجودة الشاملة على أنها فلسفة ومجموعة من المبادئ الإرشادية التي تعد بمثابة دعائم التحسين المستمر للمؤسسة سواء في الموارد أو الخدمات أو العمليات. (٥: ٥٤)

تسعى مجالس الإدارات بمختلف المنظمات الاهلية والحكومية الى التكامل مع عملية التخطيط الاستراتيجي لتتنسق مع خطة المنظمة الاستراتيجية، اي انها تستوعب الاهداف الاستراتيجية للمنظمة ثم تعيد تشكيلها في اطار ادارة الجودة الشاملة، وبمعنى اخر فاذا كان التخطيط الاستراتيجي هو تحديد الاغراض والاهداف الطويلة الاجل للمنظمة ككل وتوفير الموارد اللازمة. لذلك فان ادارة الجودة الشاملة كجزء من اداء المنظمة عليها ان تضع تفكيراً استراتيجياً يتناسب مع الاغراض العامة للمنظمة ويحقق تلك الاهداف البعيدة في ظل بيئة تتسم بالتغيير المستمر.

(٧: ١٢٢)

ويشمل التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة التنبؤ بالحالة المرغوب فيها مستقبلاً وكذلك تحديد العوامل او المتغيرات التي تساعد في تحقيق هذا الوضع المستقبلي او التي قد تحول دون تحقيق هذا الوضع، والمؤسسات التي لاتعتمد على عملية التخطيط الاستراتيجي تواجه صعوبات ومشكلات عديدة مثل سوء الفهم عن المؤسسة وما تقدمه من أنشطة وخدمات.

(١٩: ٣٤٥)

تسعى مديرية الشباب والرياضة بالشرقية إلى المساهمة في تأهيل الشباب ورعايته وتمكينه من المشاركة الفعالة في إنجاز أهداف التنمية الشاملة وتحقيق نهضة مصر في إطار عالم متغير، وتسعى أيضاً إلى تحقيق الأهداف التي وضعتها وزارة الشباب والرياضة وهي :

١- توفير الخدمات الشبابية المناسبة.

٢- غرس قيم المواطنة والانتماء.

٣- توسيع مشاركة الشباب في الحياة العامة.

٤- رعاية الموهوبين والمبتكرين.

٥- تفعيل دور الفتاة.

٦- الارتقاء بمستوى الأداء. (٢٩)

وقد أدى تطبيق أساليب إدارية جامدة في بعض المنظمات الإدارية والمؤسسات الإنتاجية إلى تدنى مستويات الأداء والإنجاز وإنخفاض معدلات الإنتاج وتعدد الإجراءات الإدارية وإحلال الروتين محل الإبداع الإداري، مما انعكس سلبا على إنخفاض جودة الخدمة، وزيادة تكلفة الإنتاج وتبديد الوقت والجهد وإفترقاد ثقة الجمهور ورضاه. (١٢ : ٢)

وقد لاحظت الباحثة أن هناك العديد من المشكلات التي تعوق سير العمل وتأدية مديرية الشباب والرياضة بمحافظة الشرقية والهيئات التابعة لها للدور التي أنشئت من أجله، ومن تلك المشكلات عدم وجود هيكل تنظيمي جديد يتماشى مع الهيكل التنظيمي لوزارة الشباب والرياضة، وعدم وجود نظام معلومات متكامل يدار به العمل داخل المديرية، كذلك لا تزال خطط تدريب العاملين روتينية ولا تتماشى مع التطور العلمي في إدارة المؤسسات الخدمية، إلى جانب وجود بعض اللوائح والقوانين التي تقف حائل دون مواكبة التطور الهائل في إدارة المؤسسات الشبابية والرياضية واستثمار مواردها وتحسين الخدمة المقدمة للمستفيدين ومن تلك اللوائح اللائحة (١٢٠ لسنة ٢٠٠٩) الصادرة عن المجلس القومي للشباب والخاصة بالنظام الأساسي لمراكز الشباب، كذلك وجود بعض مجالس الإدارات الذين ليسوا على خبرة وكفاءة مناسبة لإدارة العمل بمراكز الشباب والأندية واستغلال موارد المديرية حسب أهوائهم ومصالحهم الخاصة، إلى جانب استغلال موارد المديرية في نشاط واحد

يستنزف مواردها وخاصة في الأندية الرياضية ومراكز شباب المدن التي تهتم بكرة القدم وتُهمل باقي الأنشطة، كذلك عدم تطوير الخدمات التي تقدمها بعض الهيئات الشبابية والرياضية مما أدى إلى عدم إقبال الأعضاء على الاشتراك في تلك الهيئات، وهناك بعض الهيئات تعاني من قلة الموارد المالية للصرف على الأنشطة، كما لا يخفى على الجميع أن منظمات اليوم عامة كانت أو خاصة تواجه تحديات كبيرة في بيئتها الخارجية والداخلية، لذلك يمكن وصف بيئة المنظمات بأنها مضطربة وغير مستقرة بل دائمة التغيير، مما يخلق تحدياً دائماً للمنظمات الإدارية بصفة عامة ولقياداتها الإدارية بصفة خاصة ليس لمواكبة هذه التغيرات فحسب بل لتبني التطوير الإداري كعملية مستمرة دائمة.

ومن خلال إطلاع الباحثة على دراسة عدنان رضا على (٢٠١٣م) (٦)، دراسة أيمن السيد محمد عبد المقصود (٢٠١٢م) (١)، أن هناك اتفاق على ضرورة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي والهيئات الرياضية، ومن خلال إطلاع الباحث على دراسات بهجت عطية راضي، يحيي محمد الجيوشي (٢٠٠٤م) (٣)، دراسة محمد حسن عبد الرحمن المهنا (٢٠٠٣م) (١٠)، دراسة باري بي ونجون **Park Byeunggne** (١٩٩٧م) (٢٣)، دراسة دوجلاس، توماس، جون **Douglas , Thomas John** (١٩٩٧م) (١٧) أن هناك علاقة طردية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي المتطور والأداء المالي والأرشفة والجودة المراجعة، هناك علاقة بين تطبيق الجودة الشاملة وتطوير التنظيم وتحقيق الميزة التنافسية محلياً وعالمياً.

هذا ما دعا الباحثة إلى تقويم الأداء الإداري بجمعية الشباب والرياضة بمحافظة الشرقية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة.

أهمية البحث :

تكمُن أهمية هذه الدراسة في أنها تعتبر من الدراسات القليلة حسب علم الباحثة التي تتناول موضوع تقويم الأداء الإداري وفقا لمعايير إدارة الجودة الشاملة بمديريات الشباب والرياضة على مستوى الجمهورية مما سيكون له نتائج إيجابية في عملية التخطيط والإصلاح الإداري التي تسعى المديرية إلى تحقيقه وذلك من خلال :

- التعرف على واقع الأداء الإداري بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الشرقية وفقا لمعايير إدارة الجودة الشاملة.
- الوقوف على نقاط القوة والضعف في سياسات وإجراءات العمل بمديرية الشباب والرياضة بالشرقية.
- وضع نظام وأسس تتماشى مع التطور الهائل في نظم إدارة المؤسسات وإعداد الكوادر.
- تقويم الأداء الإداري بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الشرقية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة.

#### هدف البحث :

يهدف البحث إلى تقويم الأداء الإداري بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الشرقية من خلال التعرف على واقع الأداء الإداري بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الشرقية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة الآتية :

- التركيز على العميل (المستفيد).
- الهيكل التنظيمي.
- المسؤوليات والصلاحيات.
- التعليم والتدريب.
- التركيز على فريق العمل.
- نظم المعلومات.
- التحسين المستمر (توكيد الجودة).

### تساؤلات البحث :

- هل تم التركيز على العميل (المستفيد) ؟.
- ما هو الهيكل التنظيمي؟.
- ما المسئوليات والصلاحيات ؟.
- هل تم التعليم والتدريب ؟.
- هل تم التركيز على فريق العمل ؟.
- ما مدى ملائمة نظم المعلومات؟
- هل هناك تحسين مستمر (توكيد الجودة) ؟.

### مصطلحات البحث :

- إدارة الجودة الشاملة.

"طريقة منهجية منظمة لضمان سير النشاطات التي سبق تخطيطها دون وقوع في الأخطاء، وبالإستخدام الأمثل لتعزيز السلوكيات الجيدة".  
(٨ : ٢٧)

- معايير إدارة الجودة الشاملة.

تعني الخصائص والشروط التي ينبغي أن تتوفر في الشيء بحيث يؤدي استعماله إلى تحقيق أقصى درجة من الأهداف المتوقعة، ويؤدي دائماً إلى جودة في الاستعمال، وجودة في الناتج وفقاً للأغراض المطلوبة والمواصفات المنشودة. (٣٠)

الدراسات السابقة.

- دراسة "عدنان رضا على" (٢٠١٣م) (٦) بعنوان "إستراتيجية مقترحة لتطوير الأداء الإداري بالإتحاد الكويتي للملاكمة ورفع الأثقال فى ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة"، ويهدف البحث إلي وضع نموذج لإستراتيجية مقترحة لتطوير الأداء الإداري بالإتحاد الكويتي للملاكمة ورفع الأثقال فى ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة، وقد إستخدم الباحث المنهج

الوصفي بالأسلوب المسحي، وقد تم إختيار مجتمع وعينة البحث من أعضاء مجلس الادارة وروؤساء اللجان ومديري الادارات ومديري الفرق الرياضية المختلفة بالإتحاد الكويتي للملاكمة ورفع الأثقال والهيئة العامة للشباب والرياضة والاندية الرياضية (أعضاء الجمعية العمومية)، وقد إستخدم الباحث في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بهذا البحث المقابلة الشخصية، إستمارة الإستبيان، وقد أسفرت النتائج أن الإتحاد الكويتي للملاكمة ورفع الأثقال يعتبر رضا المستفيد هو أساس النجاح في تقديم الخدمة، هناك متابعة مستمرة لمستوى الخدمات التي يقدمها الإتحاد الكويتي للملاكمة ورفع الأثقال للمستفيدين، تتركز سلطة اتخاذ القرارات في قمة السلم الهرمي بالإتحاد الكويتي للملاكمة ورفع الأثقال، الهيكل التنظيمي بالإتحاد الكويتي للملاكمة ورفع الأثقال يتلاءم مع الأهداف العامة، يتم تحديث الهيكل التنظيمي بالإتحاد الكويتي للملاكمة ورفع الأثقال وفقا لاي مستجدات، توجد متابعة مستمرة من الإدارة العليا بالإتحاد الكويتي للملاكمة ورفع الأثقال لتنفيذ المسئوليات الخاصة بكل إدارة، الدورات التدريبية روتينية ولا يتم الاستفادة منها بالإتحاد الكويتي للملاكمة ورفع الأثقال، يشجع الإتحاد الكويتي للملاكمة ورفع الأثقال العاملين على تطبيق ما تلقوه من تدريبات في مجال العمل، لا يتم تدريب العاملين بالإتحاد الكويتي للملاكمة ورفع الأثقال باستخدام أساليب إدارية حديثة، تسعى الإدارة العليا إلى ترسيخ مبدأ العمل بروح الفريق بالإتحاد الكويتي للملاكمة ورفع الأثقال، يوجد نظام معلومات متكامل عن العاملين ووظائفهم واختصاصاتهم ومؤهلاتهم، هناك معايير لتقييم الأداء لجميع العاملين بالإتحاد الكويتي للملاكمة ورفع الأثقال، لا تقوم كل ادارة بالإتحاد الكويتي للملاكمة ورفع الأثقال بكتابة تقرير عن اداءها في نهاية السنة المالية.

- دراسة "أيمن السيد محمد عبد المقصود" (٢٠١٢م) (١) بعنوان "مشروع مقترح لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الشرقية طبقاً لمواصفة أيزو ٢٠٠٨/٩٠٠١م"، ويهدف البحث إلي وضع مشروع مقترح لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الشرقية طبقاً لمواصفة أيزو ٢٠٠٨/٩٠٠١م، وقد إستخدم الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي، وقد تم إختيار مجتمع وعينة البحث من العاملين بديوان عام مديرية الشباب والرياضة بمحافظة الشرقية، والإدارات الفرعية بالمراكز الإدارية، مراكز شباب المدن، والأندية الرياضية، وقد إستخدم الباحث في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بهذا البحث فحص الوثائق والسجلات، المقابلة الشخصية، إستمارة الإستبيان، وقد أسفرت النتائج أن هناك إدارة خاصة بخدمة المواطنين (المستفيدين) داخل المديرية، تركز المديرية على جودة الخدمة التي تقدم للمستفيدين داخل المديرية، تقوم المديرية بحل المشكلات التي تواجه المستفيدين أول بأول، هناك وصف دقيق لوظائف العاملين بالمديرية وموضح به مواصفات كل وظيفة، لا تزال هناك روتينية في تقديم الخدمات للمستفيدين، توجد خطة واضحة لتدريب العاملين بالمديرية، الدورات التدريبية لا تزال روتينية ولا يتم الاستفادة منها، لا توجد سجل بيانات للدورات التدريبية المنفذة، يتم حل المشكلات داخل المديرية بشكل أفضل من خلال فرق العمل، هناك آلية في مد الإدارة العليا بما تحتاج إليه من بيانات وقت طلبها، لا توجد معلومات كافية عن احتياجات ورغبات المستفيدين، هناك توجيه مستمر للعاملين لمنع حدوث الأخطاء، يتم تشجيع الأفكار التي تدعو إلى التحسين المستمر.

- دراسة "بهجت عطية راضي، يحيي محمد الجيوشي" (٢٠٠٤م) (٣) بعنوان "متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير قطاع الرياضة



للجميع بوزارة الشباب"، ويهدف البحث إلي التعرف على متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير قطاع الرياضة للجميع بوزارة الشباب، وقد إستخدم الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي، وقد تكونت العينة من (٦٥) موظفاً من العاملين بالإدارة المركزية للرياضة للجميع بوزارة الشباب، وقد إستخدم الباحث في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بهذا البحث إستمارة الإستبيان، وقد أسفرت النتائج أن توافر الإدارة الفعالة للعنصر البشري من خلال وجود نظام معتمد لتقويم أداء العاملين، توافر نظام للمعلومات من خلال وجود تسجيل وتوثيق لمشروعات الرياضة للجميع، توافر خطة تدريب للعاملين.

- دراسة "محمد حسن عبد الرحمن المهنا" (٢٠٠٣م) (١٠) بعنوان "إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير العمل الإداري بالاتحادات الرياضية الأولمبية بدولة البحرين"، ويهدف البحث إلي التعرف على متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير قطاع الرياضة للجميع بوزارة الشباب، وقد إستخدم الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي، وقد تكون عينة البحث من الاتحادات الرياضية الأولمبية وعددها (١٥) اتحاد، مجلس إدارة اللجنة الأولمبية المسئولين عن المجلس الأعلى للشباب والرياضة، وقد إستخدم الباحث في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بهذا البحث المقابلة الشخصية، تحليل الوثائق والسجلات، الاستبيان، وقد أسفرت النتائج أن وضع نظام إداري يكفل سرية البيانات وما يتعلق بها من معلومات بأهمية فرص عملية التحسين والتطوير من خلال الجودة الشاملة، تنسيق نشاطات إدارة الجودة بين الأجهزة والفرق الرياضية بالأندية المشتركة في الاتحاد.

- دراسة "بارك بي ونجون Park Byeungne" (١٩٩٧م) (٢٣) بعنوان "تقييم عوامل النجاح والتحسين في إدارة عمليات الجودة الشاملة

في المنظمات العامة"، ويهدف البحث إلي تقييم عوامل النجاح والتحسين في إدارة عمليات الجودة الشاملة في المنظمات العامة، وقد إستخدم الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي، وقد تم إختيار مجتمع وعينة البحث من العاملين من مديري وموظفي المنظمات العامة وقد بلغ عدد أفراد العينة ١٠٢ فرد، وقد إستخدم الباحث في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بهذا البحث فحص الوثائق والسجلات، المقابلة الشخصية، إستمارة الإستبيان، وقد أسفرت النتائج أن هناك صعوبات في بيان أثر عمليات إدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء، لا بد من اختبار الخصائص التنظيمية للمنظمة مثل التطبيق، نقص أدوات القياس والتقييم للتعرف علي نواحي التحسين، لا توجد اختلافات في التطبيق بين القطاع العام والخاص.

- دراسة "دوجلاس، توماس، جون Douglas , Thomas John" (١٩٩٧م) (٢٠) بعنوان "مدى تبني إستراتيجية الجودة الشاملة للميزة التنافسية"، ويهدف البحث إلي التعرف على تأثير إستراتيجية الجودة الشاملة على الميزة التنافسية، وقد إستخدم الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي، وقد تم إختيار مجتمع وعينة البحث من العاملين من المستشفيات العامة ومديروا الجودة في المستشفيات، وقد إستخدم الباحث في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بهذا البحث المقابلة الشخصية، إستمارة الإستبيان، وقد أسفرت النتائج أن هناك علاقة طردية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي المتطور والأداء المالي والأرشفة والجودة المراجعة، هناك علاقة بين تطبيق الجودة الشاملة وتطوير التنظيم وتحقيق الميزة التنافسية محلياً وعالمياً.

إجراءات البحث :

المنهج المستخدم :

إستخدمت الباحثة المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي والتحليلي لمناسبته لطبيعة هذا البحث.

### مجتمع وعينة البحث :

قامت الباحثة بإختيار مجتمع البحث بالطريقة العمدية من العاملين بديوان عام مديرية الشباب والرياضة بمحافظة الشرقية وفروع الشباب بالمراكز الإدارية على مستوى المحافظة وعددهم ١٧ فرع شباب وهي الإدارات المسئولة عن المتابعة المالية والإدارية بطريقة مباشرة لجميع مراكز الشباب في نطاق كل إدارة، مراكز شباب المدن وعددها ٢٥ مركز شباب وتتبع تلك المراكز للإشراف المالي والإداري بصورة مباشرة للمديرية وليس للإدارة الفرعية، والأندية الرياضية وعددها ٤٤ نادي رياضي وبلغ عدد أفراد مجتمع البحث ١٣٧٣ فرد عاملين.

وقد قامت الباحثة باختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية من مجتمع البحث "العاملين بديوان عام مديرية الشباب والرياضة بمحافظة الشرقية وفروع الشباب بالمراكز الإدارية على مستوى المحافظة وعددهم ١٧ فرع شباب، ومراكز شباب المدن وعددها ٢٥ مركز، والأندية الرياضية وعددها ٤٤ نادي"، وقد بلغ عدد أفراد العينة ١٩٦ من العاملين تم استبعاد ٢٤ من العاملين لإجراء الدراسة الاستطلاعية عليهم، وبذلك تصبح عينة البحث الفعلية ١٧٢ من العاملين، ويتضح من جدول (١) توصيف مجتمع وعينة البحث.

### جدول (١)

#### توصيف مجتمع وعينة البحث

العينة الأساسية	العينة الإستطلاعية	عدد العاملين	عدد الهيئات	العينة
٦٥	٧	٤١٠	٢٣	ديوان عام المديرية
٤٢	٥	٣٤٠	١٧	الإدارات الفرعية
٣٥	٨	٣٧٨	٢٥	مراكز شباب المدن
٣٠	٤	٢٤٥	٤٤	الأندية الرياضية
١٧٢	٢٤	١٣٧٣		الإجمالي

## أدوات جمع البيانات.

إستخدمت الباحثة في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بهذا البحث الأدوات التالية :

### ١ - المقابلة الشخصية.

قامت الباحثة بإستخدام المقابلة الشخصية من خلال مقابلتها للسادة الخبراء لإستطلاع آرائهم في محاور وعبارات الإستبيان، وكذلك مقابلة أفراد عينة البحث لإجراء الدراسة الإستطلاعية والأساسية، وذلك ضمن الخطوات التنفيذية لإجراءات البحث.

### ٢ - تحليل الوثائق والسجلات.

تم عمل مسح وفحص للوثائق والسجلات التي توفرت لدى الباحثة، والتي قام بجمعها والمرتبطة بالنواحي الإدارية بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الشرقية للتعرف على الهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي وبيان عدد العاملين بالمديرية وكذلك الوثائق المرتبطة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالهيئات والمؤسسات الأخرى.

### ٣ - إستمارة إستبيان واقع الأداء الإداري بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الشرقية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة.

قامت الباحثة بتصميم إستمارة إستبيان واقع الاداء الادارى بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الشرقية في ضوء معايير ادارة الجودة الشاملة وفقا لقواعد البحث العلمي كالتالي :

قامت الباحثة بالاطلاع على العديد من المراجع العلمية والبحوث والدراسات السابقة التي تناولت مجالات تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الهيئات والمؤسسات الرياضية وبعض المؤسسات الخدمية، ثم قام بتحديد المحاور من خلال المسح المرجعي لهذه الدراسات، واقتباس ما أمكن من محاور من هذه

الدراسات السابقة لعرضها على الخبراء، مع تعريف كل محور من هذه المحاور، ويتضح ذلك في جدول (٢)

### جدول (٢)

المسح المرجعي لمحاور إستبيان واقع الأداء الإداري بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الشرقية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة

٥	اسم المؤلف ورقم المرجع	السنة	العمل	التركيز على	المبطل التنظيمي	التدريب والتعليم و	نظم المعلومات	المسئوليات والعلاجات	العمل	التركيز على فرق	التنظيمية	الثقافة	الموارد البشرية	التحسين المستمر
١	Pande , P , Holpp , I (٢٢)	٢٠٠٢م	*	*	*	-	*	*	*	*	-	-	-	*
٢	Wary, Bruce, Hogan, Bob (٢٨)	٢٠٠٢م	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
٣	Antony , J and Bhaiji (١٥)	٢٠٠٣م	*	*	*	*	*	*	*	*	-	-	*	*

### تابع جدول (٢)

المسح المرجعي لمحاور إستبيان واقع الأداء الإداري بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الشرقية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة

٥	اسم المؤلف ورقم المرجع	السنة	العمل	التركيز على	المبطل التنظيمي	التدريب والتعليم و	نظم المعلومات	المسئوليات والعلاجات	العمل	التركيز على فرق	التنظيمية	الثقافة	الموارد البشرية	التحسين المستمر
٤	Antony, J.I. (١٦)	٢٠٠٤م	*	*	*	*	*	*	*	-	-	-	-	*

*	-	-	-	*	*	*	*	*	٢٠٠٦م	Rodeny - Stewart (٢٥)	٥
*	*	-	*	*	-	*	*	*	٢٠٠٦م	-Pie Shih , (٢٤)H.S	٦
*	-	*	*	*	-	*	*	*	٢٠٠٦م	Morgan , John (٢١)	٧
*	-	-	*	-	*	-	*	*	٢٠٠٧م	Antony, Jiju (١٧)	٨
٨	٣	٢	٦	٧	٦	٦	٨	٨	المجموع		
%١٠٠	%٣٧.٥	%٢٥	%٧٥	%٨٧.٥	%٧٥	%٧٥	%١٠٠	%١٠٠	النسبة المئوية لكل محور		

يوضح جدول (٢) المسح المرجعي لمحاوِر إستبيان واقع الأداء الإداري بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الشرقية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة، حيث قامت الباحثة بتحديد النسبة المئوية لكل محور من المحاور المستخلصة، وقد إرتضت الباحثة نسبة ٧٥ % فأكثر لقبول المحاور المبدئية للإستبيان من المسح المرجعي.

قامت الباحثة بوضع عدد (٧) محاور " التركيز على العميل (المستفيد)، الهيكل التنظيمي، المسئوليات والصلاحيات، التعليم والتدريب، التركيز على فريق العمل، نظم المعلومات، التحسين المستمر " التي تم التوصل إليها في استمارة استبيان (ملحق ٢) ثم عرضتها على السادة الخبراء في مجال الإدارة الرياضية من أساتذة الإدارة الرياضية الذين لا تقل خبراتهم عن (١٠) سنوات (ملحق ١)، ثم حددت النسبة المئوية لهذه المحاور واختيار المحاور التي حصلت على نسبة مئوية تتراوح ما بين (٩٠% - ١٠٠%)، ويتضح ذلك كما في جدول (٣).

### جدول (٣)

النسبة المئوية لاتفاق الخبراء حول محاور استمارة استبيان واقع الاداء  
الادارى بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الشرقية فى ضوء معايير ادارة  
الجودة الشاملة (ن = ١٠)

م	المحاور	إتفاق آراء الخبراء	النسبة المئوية
١	التركيز على العميل (المستفيد).	١٠	%١٠٠
٢	الهيكل التنظيمى.	١٠	%١٠٠
٣	المسئوليات والصلاحيات.	١٠	%١٠٠
٤	التعليم والتدريب.	٩	%٩٠
٥	التركيز على فريق العمل.	١٠	%١٠٠
٦	نظم المعلومات.	١٠	%١٠٠
٧	التحسين المستمر (توكيد الجودة).	١٠	%١٠٠

تم تحديد المحاور الخاصة باستمارة استبيان واقع الأداء الإدارى بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الشرقية فى ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة، والتي اتفق عليها الخبراء بنسبة مئوية ٩٠% فأكثر وذلك من خلال نتائج استمارة استطلاع رأى السادة الخبراء حول محاور استبيان واقع الأداء الإدارى بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الشرقية فى ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة.

قامت الباحثة بوضع عبارات الاستبيان المقترحة وعرض العبارات الخاصة بكل محور على السادة الخبراء (ملحق ١)، للتحقق من الصدق المنطقي لملائمة العبارات المقترحة لكل محور، ومدى ملائمة صياغة العبارات المقترحة ومناسبتها للمحور الذي تنتمي إليه، ومدى إمكانية حذف أو تعديل أو إضافة عبارات أخرى، وقد توصلت الباحثة من خلال استطلاع رأى السادة الخبراء إلى تحديد النسبة المئوية لاتفاق الخبراء ويتضح ذلك كما فى جدول (رقم ٤).

#### جدول (٤)

النسبة المئوية لإتفاق الخبراء حول تحديد عبارات محاور إستبيان واقع الأداء الإدارى بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الشرقية فى ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة (ن=١٠)

النسبة المئوية	م	النسبة المئوية	م	النسبة المئوية	م	النسبة المئوية	م	النسبة المئوية	م
المحور الأول : التركيز على العميل (المستفيد).									
%٣٠	٥	%١٠٠	٤	%٩٠	٣	%١٠٠	٢	%٩٠	١
%٩٠	١٠	%٧٠	٩	%٤٠	٨	%١٠٠	٧	%٨٠	٦
							%٩٠	١٢	%١٠٠
المحور الثانى : الهيكل التنظيمى.									
%٩٠	١٧	%٤٠	١٦	%٩٠	١٥	%٩٠	١٤	%١٠٠	١٣
%١٠٠	٢٢	%١٠٠	٢١	%١٠٠	٢٠	%١٠٠	١٩	%٩٠	١٨
							%١٠٠	٢٣	
المحور الثالث : المسئوليات والصلاحيات.									
%١٠٠	٢٨	%٩٠	٢٧	%٣٠	٢٦	%٩٠	٢٥	%٩٠	٢٤
%١٠٠	٣٣	%٩٠	٣٢	%١٠٠	٣١	%٤٠	٣٠	%١٠٠	٢٩
							%١٠٠	٣٤	
المحور الرابع : التعليم والتدريب.									
%٣٠	٣٩	%٨٠	٣٨	%١٠٠	٣٧	%٩٠	٣٦	%١٠٠	٣٥
%٩٠	٤٤	%٤٠	٤٣	%١٠٠	٤٢	%١٠٠	٤١	%١٠٠	٤٠
				%٩٠	٤٧	%١٠٠	٤٦	%٩٠	٤٥
المحور الخامس : التركيز على فريق العمل.									
%٩٠	٥٢	%٤٠	٥١	%٩٠	٥٠	%١٠٠	٤٩	%٣٠	٤٨

تابع جدول (٤)

النسبة المئوية لإتفاق الخبراء حول تحديد عبارات محاور إستبيان واقع الأداء الإدارى بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الشرقية فى ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة (ن=١٠)

النسبة المئوية	م	النسبة المئوية	م	النسبة المئوية	م	النسبة المئوية	م	النسبة المئوية	م
%٩٠	٥٧	%٩٠	٥٦	%٨٠	٥٥	%١٠٠	٥٤	%٩٠	٥٣
							%١٠٠	٥٨	
المحور السادس : نظم المعلومات.									
%١٠٠	٦٣	%١٠٠	٦٢	%١٠٠	٦١	%٩٠	٦٠	%٩٠	٥٩



٦٤	%١٠٠	٦٥	%١٠٠	٦٦	%٩٠	٦٧	%١٠٠	٦٨	%٩٠
٦٩	%٩٠								
المحور السابع : التحسين المستمر (توكيد الجودة).									
٧٠	%٩٠	٧١	%٩٠	٧٢	%١٠٠	٧٣	%٩٠	٧٤	%٩٠
٧٥	%١٠٠	٧٦	%١٠٠	٧٧	%٣٠	٧٨	%١٠٠		

يتضح من جدول (٤) نسبة آراء الخبراء في كل عبارة من عبارات استبيان واقع الأداء الإداري بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الشرقية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة. حيث يتضح نسبة آراء الخبراء الموافقين علي وجود العبارات التي حصلت علي نسبة مئوية ٨٠% فأكثر من مجموع الآراء، وقد بلغ عدد العبارات التي ارتضتها الباحثة (٦٨) عبارة. والجدول التالي يوضح عدد عبارات الاستبيان في صورته المبدئية وعدد العبارات المحذوفة وأرقامها وفقا لنسبة آراء الخبراء.

#### جدول (٥)

عدد عبارات الاستبيان في صورته المبدئية وعدد العبارات المحذوفة وأرقامها وفقا لنسبة آراء الخبراء (ن=١٠)

م	المحور	عدد العبارات	عدد العبارات المحذوفة	أرقام العبارات المحذوفة
١	التركيز على العميل (المستفيد).	١٢	٢	٨، ٥
٢	الهيكل التنظيمي.	١١	١	١٦
٣	المسئوليات والصلاحيات.	١١	٢	٣٠، ٢٦

#### تابع جدول (٥)

عدد عبارات الاستبيان في صورته المبدئية وعدد العبارات المحذوفة وأرقامها وفقا لنسبة آراء الخبراء (ن=١٠)

م	المحور	عدد العبارات	عدد العبارات المحذوفة	أرقام العبارات المحذوفة
٤	التعليم والتدريب.	١٣	٢	٤٣، ٣٩
٥	التركيز على فريق العمل.	١١	٢	٥١، ٤٨
٦	نظم المعلومات.	١١	-	-
٧	التحسين المستمر (توكيد الجودة).	٩	١	٧٧

١٠	٧٨	الإجمالي
----	----	----------

يوضح جدول (٥) عدد عبارات الاستبيان فى صورته المبدئية وعدد العبارات المحذوفة وأرقامها وفقا لنسبة آراء الخبراء. حيث يوضح عدد العبارات التي تم حذفها من كل محور من محاور الاستبيان، وبذلك أصبح عدد عبارات كل محور من المحاور وفقا للجدول التالي:

### جدول (٦)

عدد عبارات محاور استبيان واقع الاداء الإدارى بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الشرقية فى ضوء معايير ادارة الجودة الشاملة

م	المحاور	إجمالي عدد العبارات
١	التركيز على العميل ( المستفيد ).	١٠
٢	الهيكل التنظيمي.	١٠
٣	المسئوليات والصلاحيات.	٩
٤	التعليم والتدريب.	١١
٥	التركيز على فريق العمل.	٩
٦	نظم المعلومات.	١١
٧	التحسين المستمر ( توكيد الجودة ).	٨
	الإجمالي	٦٨

يوضح جدول (٦) عدد عبارات محاور استبيان واقع الأداء الإدارى بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الشرقية فى ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة. عدد عبارات الاستبيان فى صورته المبدئية وعدد العبارات المحذوفة وأرقامها وفقا لنسبة آراء الخبراء. حيث يوضح عدد عبارات كل محور من محاور استبيان واقع الأداء الإدارى بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الشرقية فى ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة.

### الدراسة الاستطلاعية :

قامت الباحثة بتطبيق استبيان واقع الأداء الإدارى بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الشرقية فى ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة فى الفترة من

٢٠١٣/٦/١٥م إلى ٢٠١٣/٦/٢٥م على عينة استطلاعية وقوامها ٢٤ فرد من أفراد عينة البحث من العاملين بديوان عام مديرية الشباب والرياضة بمحافظة الشرقية وفروع الشباب بالمراكز الإدارية على مستوى المحافظة وعددهم ١٧ فرع شباب، ومراكز شباب المدن وعددها ٢٥ مركز، والأندية الرياضية وعددها ٤٤ نادي، وقد تم اختيارهم بطريقة عشوائية من عينة البحث الكلية كما يتضح بجدول (١) توصيف مجتمع وعينة البحث وذلك بهدف ما يلي:

\* وضوح صياغة العبارات الخاصة باستبيان واقع الأداء الإداري بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الشرقية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة.  
\* تدريب المساعدين على كيفية تطبيق استبيان واقع الأداء الإداري بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الشرقية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة وتقرير النتائج.

\* حساب المعاملات العلمية لاستبيان واقع الأداء الإداري بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الشرقية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة (الصدق - الثبات).

\* تحديد ما تستغرقه الدراسة الميدانية من وقت.

### حساب المعاملات العلمية للاستبيان :

الصدق لإستبيان واقع الأداء الإداري بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الشرقية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة.

### صدق المحتوى :

تم عرض استبيان واقع الأداء الإداري بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الشرقية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة على عدد (١٠) من الأساتذة من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في الإدارة الرياضية، وذلك لإبداء رأيهم في محتوى ومضمون محاور وعبارات استبيان واقع الأداء الإداري

بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الشرقية فى ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة، وقد تراوحت نسب الموافقة على العبارات ما بين ٣٠%، ١٠٠%، وارتضت الباحثة بقبول المحاور التي حققت نسبة (٩٠%) فأكثر، وكذلك العبارات التي حققت نسبة (٨٠%) فأكثر من مجموع موافقة السادة الخبراء، الأمر الذي يعطى الباحثة الاطمئنان إلى صدق الاستبيان كمحاور وعبارات منتمية لكل محور.

**صدق الاتساق الداخلي لاستبيان واقع الأداء الإدارى بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الشرقية فى ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة.**

قامت الباحثة بحساب الصدق على أفراد العينة الاستطلاعية الذي يبلغ عددها (٢٤) فرد عن طريق صدق الاتساق الداخلي، وذلك بحساب قيمة معامل الارتباط بين درجة كل عبارة على حدة بكل بعد والدرجة الكلية لهذا البعد مع الاستبيان ككل، كما هو موضح بالجدولين (٧، ٨)

### جدول (٧)

**صدق الاتساق الداخلي بين درجة كل عبارة واجمالي درجة المحور الذي تنتمي إليه العبارة (ن = ٢٤)**

معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط
المحور الأول : التركيز على العميل (المستفيد).							
*.٥٦٧	٥	*.٧١٥	٤	*.٥٤٩	٣	*.٦٤٨	٢
*.٦٩١	١٠	*.٥٢٥	٩	*.٧٠٦	٨	*.٥٧٨	٧
المحور الثانى : الهيكل التنظيمى.							
*.٦٠٣	١٥	*.٦٠٢	١٤	*.٧٠٦	١٣	*.٤٦٨	١٢
						*.٥٠٨	١١

*.٠.٦٢٦	٢٠	*.٠.٦٣٦	١٩	*.٠.٦٢٣	١٨	*.٠.٧٩٢	١٧	*.٠.٥٥٢	١٦
المحور الثالث : المسئوليات والصلاحيات.									
*.٠.٥٠٣	٢٥	*.٠.٦١١	٢٤	*.٠.٥٦٧	٢٣	*.٠.٥٤٦	٢٢	*.٠.٦٨٩	٢١
		*.٠.٥٠٣	٢٩	*.٠.٥٠٦	٢٨	*.٠.٥١١	٢٧	*.٠.٦٣٦	٢٦
المحور الرابع : التعليم والتدريب.									
*.٠.٤٧٥	٣٤	*.٠.٥٠٧	٣٣	*.٠.٥٣٩	٣٢	*.٠.٥٥٩	٣١	*.٠.٥٦٧	٣٠
*.٠.٧٤٥	٣٩	*.٠.٧٤٨	٣٨	*.٠.٨٧٣	٣٧	*.٠.٥٣٣	٣٦	*.٠.٥٨٢	٣٥
								*.٠.٦٩٠	٤٠
المحور الخامس : التركيز على فريق العمل.									
*.٠.٦٣٦	٤٥	*.٠.٦٦٢	٤٤	*.٠.٧٦٨	٤٣	*.٠.٥٨٩	٤٢	*.٠.٧١١	٤١
		*.٠.٧٥٣	٤٩	*.٠.٦٢٣	٤٨	*.٠.٥٥٨	٤٧	*.٠.٥٨٤	٤٦
المحور السادس : نظم المعلومات.									
*.٠.٨٩٩	٥٤	*.٠.٦٦٣	٥٣	*.٠.٦٨٧	٥٢	*.٠.٨٠٨	٥١	*.٠.٥٨٤	٥٠
*.٠.٨٨٢	٥٩	*.٠.٧٨٨	٥٨	*.٠.٩١٥	٥٧	*.٠.٦٨٥	٥٦	*.٠.٨١٠	٥٥
								*.٠.٥٠٦	٦٠
المحور السابع : التحسين المستمر ( توكيد الجودة ).									
*.٠.٨٥٦	٦٥	*.٠.٦٩٠	٦٤	*.٠.٦٣٦	٦٣	*.٠.٥٥٥	٦٢	*.٠.٥٢٨	٦١
				*.٠.٧١١	٦٨	*.٠.٦١٥	٦٧	*.٠.٦٦٧	٦٦

\* قيمة "ر" الجدولية عند (درجة حرية ٢٢) = ٠.٤٠٤

\* دال عند مستوى ٠.٠٥

يوضح جدول (٧) وجود علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين درجة كل عبارة والمحور الذي تنتمي إليه العبارة، كما يتضح أن قيم معاملات الارتباط جميعها تفوق حد الدلالة الإحصائية عند مستوى ٠.٠٥ وهذا يكون مؤشرا لصدق البناء الداخلي للاستبيان.

#### جدول (٨)

#### معامل الارتباط بين المحاور والدرجة الكلية للاستبيان

م	المحاور	معامل الارتباط
١	التركيز على العميل ( المستفيد ).	*.٠.٦٣٦

٢	الهيكل التنظيمي.	*٠.٧٤٥
٣	المسئوليات والصلاحيات.	*٠.٥٨٦
٤	التعليم والتدريب.	*٠.٧٥٦
٥	التركيز على فريق العمل.	*٠.٥٨٣
٦	نظم المعلومات.	*٠.٦٦٣
٧	التحسين المستمر (توكيد الجودة).	*٠.٨٤١

\* قيمة "ر" الجدولية عند (درجة حرية ٢٢) = ٠.٤٠٤

\* دال عند مستوى ٠.٠٥

يوضح جدول (٨) وجود علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين درجة كل محور والدرجة الكلية لاستبيان واقع الأداء الإداري بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الشرقية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة، كما يتضح أن قيم معاملات الارتباط جميعها تفوق حد الدلالة الإحصائية عند مستوى ٠.٠٥ وهذا يكون مؤشرا لصدق البناء الداخلي للاستبيان.

#### ثبات الاستبيان :

قامت الباحثة بإيجاد معامل ثبات محاور الاستبيان وعددهم (٧) محاور وعباراتهم وعددها (٦٨) عبارة باستخدام طريقتين هما طريقة التجزئة النصفية لاستجابات عينة الدراسة الاستطلاعية علي الاستبيان باستخدام معادلة سبيرمان وبراون **Spearman & Brown** لإيجاد معامل الارتباط بين العبارات الزوجية والعبارات الفردية، وكذلك إيجاد الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ **Cronbach's alpha**.

#### جدول (٩)

معامل الارتباط بين العبارات الفردية والعبارات الزوجية لاستبيان واقع الاداء الإداري بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الشرقية في ضوء معايير ادارة الجودة الشاملة (ن=٢٤)

رقم المحور	المحاور	عدد العبارات	العبارات الفردية	العبارات الزوجية	معامل الارتباط
------------	---------	--------------	------------------	------------------	----------------

	م	م	م	م		
*٠.٩١٥	٢.٠٦	١٢.٠٦	٢.١٤	١٣.٩٥	١٠	١ التركيز على العميل (المستفيد)
*٠.٨٨٥	٢.٤٤	١٣.٥٢	٢.٥١	١٥.١٩	١٠	٢ الهيكل التنظيمي
*٠.٨٦٥	١.٩١	١٤.١٣	١.٨٨	١٤.٠٧	٩	٣ المسؤوليات والصلاحيات.
*٠.٨٥٦	١.٣٦	٩.٧٦	١.٤٤	٩.٩٨	١١	٤ التعليم والتدريب
*٠.٧٥٦	٢.١٤	١٠.٣٣	٢.٢١	١٠.٥٦	٩	٥ التركيز على فريق العمل.
*٠.٨٠١	١.١٥	١١.٣٢	١.٢٢	١١.٧٨	١١	٦ نظم المعلومات
*٠.٧٤٥	١.٥٥	١٠.٦٣	١.٦٣	١٠.٥٤	٨	٧ التحسين المستمر (توكيد الجودة).
*٠.٨٩٣	٣.٩٨	٦٩.١٩	٤.٤١	٧٢.٦٢	٦٨	المجموع الكلي

\* قيمة "ر" الجدولية عند (درجة حرية ٢٢) = ٠.٤٠٤

\* دال عند مستوى ٠.٠٥

يوضح جدول (٩) أن معاملات الارتباط بين نصفي الإستهبان لعبارات المحاور قد تراوحت ما بين (٠.٧٤٥ : ٠.٩١٥)، مما يدل علي أن الإستهبان ذو معامل ثبات عالي.

### جدول (١٠)

#### معامل الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ

معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	المحور	رقم المحور
*٠.٧٨٥	١٠	التركيز على العميل (المستفيد).	١
*٠.٨٢٢	١٠	الهيكل التنظيمي.	٢
*٠.٨٢٩	٩	المسؤوليات والصلاحيات.	٣
*٠.٧٤٨	١١	التعليم والتدريب.	٤
*٠.٧٦٨	٩	التركيز على فريق العمل.	٥
*٠.٨٩٩	١١	نظم المعلومات.	٦

*٠.٨٨٢	٨	التحسين المستمر (توكيد الجودة).
*٠.٨٥٦	٦٨	الدرجة الكلية لثبات الاستبيان

\* قيمة "ر" الجدولية عند (درجة حرية ٢٢) = ٠.٤٠٤  
\* دال عند مستوى ٠.٠٥

يوضح جدول (١٠) أن معاملات الارتباط بين درجات كل محور والدرجة الكلية للاستبيان قد تراوحت ما بين (٠.٧٤٨ : ٠.٨٩٩)، مما يدل على أن الإستبيان ذو معامل ثبات عالي. الصورة النهائية لاستبيان واقع الأداء الإداري بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الشرقية فى ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة.

بناءً على نتيجة استطلاع آراء الخبراء تم الموافقة على وجود بعض العبارات تحت كل محور مع تعديل صياغة بعض هذه العبارات وكذلك حذف البعض الآخر وبذلك أصبح عدد العبارات المكونة للاستبيان عدد ٦٨ عبارة، وكذلك أوضحت آراء الخبراء بضرورة أن يتم تصحيح الاستبيان وفقاً لميزان تقدير خماسي (تنطبق بدرجة كبيرة جداً (٥)، تنطبق بدرجة كبيرة (٤)، تنطبق بدرجة متوسطة (٣)، تنطبق بدرجة ضعيفة (٢)، تنطبق بدرجة ضعيفة جداً (١)، (ملحق ٥).

ومن خلال نتائج الجداول (٧، ٨، ٩، ١٠) والخاصة بإجراء المعاملات العلمية تكون الباحثة قد تحققت من صلاحية استبيان واقع الأداء الإداري بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الشرقية فى ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة من الناحية العلمية كمحاور وعبارات، ومن ثم تصبح إستمارة الإستبيان معدة لعملية التطبيق على عينة البحث الأساسية، بحيث تمثل الدرجة الكلية لأفرد عينة البحث مجموع درجات العبارات المختلفة التي يتكون منها الإستبيان.

الدراسة الأساسية :



قامت الباحثة بتطبيق إستبيان واقع الأداء الإدارى بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الشرقية فى ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة. (ملحق ٤) على أفراد عينة البحث الأساسية بعد التأكد من صدقه وثباته، وقد تمت إجراءات التطبيق فى المدة من ٢٠١٣/٧/٢م إلى ٢٠١٣/٧/٣٠م على العاملين بديوان عام مديرية الشباب والرياضة بمحافظة الشرقية وفروع الشباب بالمراكز الإدارية على مستوى المحافظة وعددهم ١٧ فرع شباب، ومراكز شباب المدن وعددها ٢٥ مركز، والأندية الرياضية وعددها ٤٤ نادي، وقد بلغ إجمالي العينة الأساسية للبحث (١٧٢) فرداً.

#### الأسلوب الإحصائي.

قامت الباحثة بإستخدام المعالجات الإحصائية التالية :

- المتوسط الحسابي. Arithmetic Mean
- الإنحراف المعياري. Standard Deviation
- معامل الارتباط. Coefficient of correlation
- النسبة المئوية. The percent.
- إختبار كا<sup>٢</sup>. Chi-square

وذلك عند مستوى دلالة ٠.٠٠٥.

#### عرض ومناقشة النتائج.

عرض ومناقشة نتائج استجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور واقع الأداء الإدارى بمديرية الشباب والرياضة من خلال التركيز على العميل (المستفيد).

يتضح من جدول (١١) أن قيمة كا<sup>٢</sup> المحسوبة لاستجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور التركيز على العميل (المستفيد) جميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٥، وقد تراوحت قيمة كا<sup>٢</sup> المحسوبة ما بين (١٦.٣٢، ٨٦.٤٧)، كما تراوحت قيمة الوزن النسبي ما بين (٣٢٧، ٥٦٨) وتبين نتائج الجدول (١١) أن النسبة المئوية للاستجابة للعبارات بالإجابة (تنطبق بدرجة كبيرة جداً) تراوحت ما بين (٢.٩١%، ١٦.٢٨%)، وأن النسبة المئوية للاستجابة للعبارات بالإجابة (تنطبق بدرجة كبيرة) تراوحت ما بين (٥.٢٣%، ٣٠.٨١%) وأن النسبة المئوية للاستجابة للعبارات بالإجابة (تنطبق بدرجة متوسطة) تراوحت ما بين (١٨.٠٢%، ٣٨.٣٧%)، وأن النسبة المئوية للاستجابة للعبارات بالإجابة (تنطبق بدرجة ضعيفة) تراوحت ما بين (١٣.٩٥%، ٢٧.٣٣%)، وأن النسبة المئوية للاستجابة للعبارات بالإجابة (تنطبق بدرجة ضعيفة جداً) تراوحت ما بين (٨.٧٢%، ٤٧.٠٩%). ويتضح من نتائج الجدول (١١) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في جميع عبارات محور التركيز على العميل (المستفيد)، وهذه الدلالة لصالح الاستجابة تنطبق بدرجة متوسطة حيث تراوحت قيمة كا<sup>٢</sup> المحسوبة ما بين (١٦.٣٢، ٨٦.٤٧) وهي عبارات جميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٥.

كما يتضح من نتائج الجدول (١١) بأنه لا يتم عمل استقصاء رأي للتعرف على آراء المستفيدين وعدم وجود صندوق لتلقي شكاوى المستفيدين، وكذلك لا يتم دراسة آراء ومقترحات المستفيدين ويظهر ذلك في أن الاستجابة أكبر لهذه العبارات لصالح تنطبق بدرجة ضعيفة جداً، حيث جاءت الاستجابة للعبارات كالتالي :

- تنطبق بدرجة متوسطة :

- \* تعتبر مديرية الشباب والرياضة رضا المستفيد هو أساس النجاح في تقديم الخدمة بوزن نسبي ٥٦٨ درجة.
- \* تسعى مديرية الشباب والرياضة إلى تحقيق احتياجات المستفيدين بوزن نسبي ٥٥٢ درجة.
- \* تقوم مديرية الشباب والرياضة بحل المشكلات التي تواجه المستفيدين أول بأول بوزن نسبي ٥٢١ درجة.
- \* تقوم مديرية الشباب والرياضة بوضع الخطط وفقاً لمواصفات تتلاءم مع احتياجات المستفيدين بوزن نسبي ٥١٩ درجة.
- \* هناك متابعة مستمرة لمستوى الخدمات التي تقدمها مديرية الشباب والرياضة للمستفيدين بوزن نسبي ٥١٠ درجة.
- **تنطبق بدرجة ضعيفة :**
- \* تحظى مكاتب المستفيدين بمديرية الشباب والرياضة بسرية تامة بوزن نسبي ٤٨٧ درجة.
- **تنطبق بدرجة ضعيفة جداً :**
- \* يوجد صندوق لتلقي شكاوى المستفيدين بمديرية الشباب والرياضة بوزن نسبي ٤١٤ درجة.
- \* يتم الاخذ بأراء ومقترحات وشكاوى المستفيدين بمديرية الشباب والرياضة بوزن نسبي ٤٠٩ درجة.
- \* يتم عمل استقصاء شهري للتعرف على آراء المستفيدين في مستوى الخدمة بمديرية الشباب والرياضة بوزن نسبي ٣٢٧ درجة.
- وتعزى الباحثة ذلك إلى أنه لكي تقدم مديرية الشباب والرياضة خدمة تركز على العميل وتلبي حاجاتهم لابد من أن تبحث عن الطرق والوسائل لتطوير

وتحسين جودة الخدمة، فالخدمة الجيدة من وجهة نظر المستفيدين هي التي تتوافق مع توقعاتهم لذلك فعلى مديرية الشباب والرياضة أن يقوم بتقديم خدمات هادفة تركز على المستفيدين من خدماتها.

إن الأهداف التي تسعى أي منظمة إلى تحقيقها يجب أن تكون موجهة باحتياجات ورغبات العميل (المستفيد) في الأجل الطويل دون التركيز بدرجة أساسية على تحقيق الربح في الأجل القصير فضلاً عن ضرورة تناسب الخدمة مع احتياجات المستفيد سواء الخارجي أو الداخلي. (٢: ١٥٧)

وتتفق تلك النتائج مع دراسة عدنان رضا على (٢٠١٣م) (٦) في أن رضا المستفيد هو أساس النجاح في تقديم الخدمة، وأن هناك متابعة مستمرة لمستوى الخدمات، ودراسة أيمن السيد محمد عبد المقصود (٢٠١٢م) (١) في أن التركيز على جودة الخدمة التي تقدم للمستفيدين، والقيام بحل المشكلات التي تواجه المستفيدين أول بأول.

وهذا يجيب على التساؤل الأول "ما هو واقع الأداء الإداري بمديرية الشباب والرياضة من خلال التركيز على العميل (المستفيد)؟".

عرض ومناقشة نتائج استجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور واقع الأداء الإداري بمديرية الشباب والرياضة من خلال الهيكل التنظيمي

يتضح من جدول (١٢) أن قيمة  $\chi^2$  المحسوبة لاستجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور الهيكل التنظيمي جميعها دالة إحصائياً عند مستوى

معنوية ٠.٠٥ عدا العبارات (١٢، ١٣، ١٧) وقد تراوحت قيمة كا ٢ المحسوبة ما بين (٧.٢٧، ٧١.٤٩)، كما تراوحت قيمة الوزن النسبي ما بين (٤٣٣، ٦٧١).

كما يتضح من نتائج الجدول (١٢) أن النسبة المئوية للاستجابة للعبارات بالإجابة (تنطبق بدرجة كبيرة جداً) تراوحت ما بين (٥.٢٣، ٣٧.٧٩%)، وأن النسبة المئوية للاستجابة للعبارات بالإجابة (تنطبق بدرجة كبيرة) تراوحت ما بين (١٦.٨٦، ٣١.٤٠%) وأن النسبة المئوية للاستجابة للعبارات بالإجابة (تنطبق بدرجة متوسطة) تراوحت ما بين (١٧.٤٤، ٣٧.٢١%)، وأن النسبة المئوية للاستجابة للعبارات بالإجابة (تنطبق بدرجة ضعيفة) تراوحت ما بين (٨.٧٢، ٢٣.٢٦%)، وأن النسبة المئوية للاستجابة للعبارات بالإجابة (تنطبق بدرجة ضعيفة جداً) تراوحت ما بين (٤.٠٧، ٢٦.١٦%).

كما يتضح من نتائج الجدول (١٢) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في جميع عبارات محور الهيكل التنظيمي لصالح الاستجابة تنطبق بدرجة متوسطة حيث تراوحت قيمة كا ٢ المحسوبة ما بين (٧.٢٧، ٧١.٤٩)، وهي عبارات جميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٥، ما عدا العبارات (١٢، ١٣، ١٧) "هناك وصف دقيق لوظائف العاملين بمديرية الشباب والرياضة وموضح به مواصفات كل وظيفة"، "يتم تحديث الهيكل التنظيمي بمديرية الشباب والرياضة وفقاً لآي مستجدات"، "عملية الترقيات بمديرية الشباب والرياضة تتم حسب الهيكل التنظيمي" فهي غير دالة إحصائياً، حيث جاءت الاستجابة للعبارات كالتالي :

- تنطبق بدرجة كبيرة جداً :

\* تتركز سلطة اتخاذ القرارات في قمة السلم الهرمي بمديرية الشباب والرياضة بوزن نسبي ٦٧١ درجة.

\* عدد العاملين بمديرية الشباب والرياضة كاف للقيام بأعباء العمل بوزن نسبي ٥٦٣ درجة.

#### - تنطبق بدرجة كبيرة :

\* هناك وصف دقيق لوظائف العاملين بمديرية الشباب والرياضة وموضح به مواصفات كل وظيفة بوزن نسبي ٥٢٧ درجة.

#### - تنطبق بدرجة متوسطة :

\* الهيكل التنظيمي بمديرية الشباب والرياضة يتلاءم مع الأهداف العامة بوزن نسبي ٥٥٧ درجة.

\* عدد المرؤوسين تحت إشراف كل رئيس مناسبة بمديرية الشباب والرياضة بوزن نسبي ٥٤٣ درجة.

\* هناك اتصال مستمر بين العاملين بمديرية الشباب والرياضة ورؤسائهم بوزن نسبي ٥٣١ درجة.

\* توجد مرونة كافية في تنظيم العمل بمديرية الشباب والرياضة بوزن نسبي ٥١١ درجة.

\* عملية الترقيات بمديرية الشباب والرياضة تتم حسب الهيكل التنظيمي بوزن نسبي ٥٠٢ درجة.

\* يتم تحديث الهيكل التنظيمي بمديرية الشباب والرياضة وفقا لاي مستجدات بوزن نسبي ٤٨١ درجة.

\* يتم تزويد كل موظف بمديرية الشباب والرياضة بوصف وظيفي كامل للأداء المتوقع منه حسب معايير محددة بوزن نسبي ٤٣٣ درجة.

وتعزى الباحثة ذلك إلى أن هناك هيكل تنظيمي واضح ويوجد وصف وظيفي لجميع الوظائف بالمديرية، إلا أن عملية الترقية داخل مديرية الشباب والرياضة لا يتبع التسلسل الوظيفي في معظم الأحيان إلى جانب إلى أن عدد المرؤوسين تحت كل رئيس كافية.

يعتبر الهيكل التنظيمي لأي منظمة وسيلة أو أداة هادفة لمساعدة المنظمة علي تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط واتخاذ القرارات وتحديد ادوار الأفراد وتحقيق الانسجام بين مختلف الوحدات والأنشطة، وتفادي التداخل والازدواجية والاختناقات وغيرها. (٢٦)

وتتفق تلك النتائج مع دراسة "عدنان رضا علي" (٢٠١٣م) (٦) في أن سلطة اتخاذ القرارات تتركز في قمة السلم الهرمي، الهيكل التنظيمي يجب أن يتلاءم مع الأهداف العامة، يتم تحديث الهيكل التنظيمي وفقا لاي مستجدات، ودراسة أيمن السيد محمد عبد المقصود (٢٠١٢م) (١) في أن هناك وصف دقيق لوظائف العاملين بالمديرية وموضح به مواصفات كل وظيفة، ودراسة دوجلاس، توماس جون (١٩٩٧م) (٢٠) في أن هناك علاقة طردية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي المتطور والأداء المالي والأرشيقي وجودة المراجعة، ودراسة محمد حسن عبد الرحمن المهنا (٢٠٠٣م) (١٠) انه يجب وضع نظام إداري يكفل تطوير العمل الإداري بالاتحادات الرياضية الأولمبية بدولة البحرين.

وهذا يجيب عن التساؤل الثاني " ما هو واقع الأداء الإداري بمديرية الشباب والرياضة من خلال الهيكل التنظيمي ؟ " .

عرض ومناقشة نتائج استجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور واقع الأداء الإداري بمديرية الشباب والرياضة من خلال المسئوليات والصلاحيات



يتضح من جدول (١٣) أن قيمة كاً المحسوبة لاستجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور المسئوليات والصلاحيات جميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠٠٠٥، وقد تراوحت قيمة كاً المحسوبة ما بين (١٢.٤٨، ٦٥.٢١)، كما تراوحت قيمة الوزن النسبي ما بين (٤٠٣، ٦٠٨).

كما يتضح من نتائج الجدول (١٣) أن النسبة المئوية للاستجابة للعبارات بالإجابة (تنطبق بدرجة كبيرة جداً) تراوحت ما بين (٦.٩٨٪، ٢٩.٠٧٪)، وأن النسبة المئوية للاستجابة للعبارات بالإجابة (تنطبق بدرجة كبيرة) تراوحت ما بين (١١.٠٥٪، ٤٠.٧٠٪) وأن النسبة المئوية للاستجابة للعبارات بالإجابة (تنطبق بدرجة متوسطة) تراوحت ما بين (٢٤.٤٢٪، ٣٦.٠٥٪)، وأن النسبة المئوية للاستجابة للعبارات بالإجابة (تنطبق بدرجة ضعيفة) تراوحت ما بين (٨.٧٢٪، ٢٣.٨٤٪)، وأن النسبة المئوية للاستجابة للعبارات بالإجابة (تنطبق بدرجة ضعيفة جداً) تراوحت ما بين (٤.٦٥٪، ٣٦.٦٣٪).

ويتضح كذلك من نتائج الجدول (١٣) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في جميع عبارات محور المسئوليات والصلاحيات لصالح الاستجابة تنطبق بدرجة متوسطة حيث تراوحت قيمة كاً المحسوبة ما بين (١٢.٤٨، ٦٥.٢١)، وهى عبارات جميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠٠٠٥، حيث جاءت الاستجابة للعبارات كالتالي :

#### - تنطبق بدرجة كبيرة :

- \* كل إدارة بمديرية الشباب والرياضة على دراية كاملة بالمسئوليات المكلفة بها بوزن نسبي ٦٠٨ درجة.
- \* الصلاحيات المحددة لكل إدارة بمديرية الشباب والرياضة تساعد في إنجاز العمل بشكل أسرع بوزن نسبي ٦٠٦ درجة.

\* هناك مركزية في اتخاذ القرار من قبل الجهة الإدارية المركزية (مديرية الشباب والرياضة) بوزن نسبي ٥٩٣ درجة.

#### - تنطبق بدرجة متوسطة :

\* هناك روتينية في اجراءات تقديم الخدمات للمستفيدين بمديرية الشباب والرياضة بوزن نسبي ٦٠١ درجة.

\* تدخل الجهة الإدارية المركزية بشكل مباشر في اتخاذ القرار يعرقل انجاز العمل بمديرية الشباب والرياضة بوزن نسبي ٥٧٨ درجة.

\* توجد متابعة مستمرة من الإدارة العليا بمديرية الشباب والرياضة لتنفيذ المسئوليات الخاصة بكل إدارة بوزن نسبي ٥٥٩ درجة.

\* يتم عمل تقارير دورية داخل كل إدارة وترفع للإدارة العليا بمديرية الشباب والرياضة بوزن نسبي ٥٣٣ درجة.

\* يفوض العاملون بكل إدارة بمديرية الشباب والرياضة لاستخدام الصلاحيات الخاصة بهم لتحسين الخدمة بوزن نسبي ٥٠٣ درجة.

\* يتم توزيع العاملين داخل إدارات المديرية حسب التخصص العلمي بوزن نسبي ٤٦٦ درجة.

#### - تنطبق بدرجة ضعيفة جداً :

\* توجد صلاحيات تتيح لمديري الإدارات العامة بمديرية الشباب والرياضة اتخاذ قرارات دون الرجوع للإدارة العليا بوزن نسبي ٤٠٣ درجة.

وتعزى الباحثة ذلك إلى أن هناك توصيف واضح لمهام كل وظيفة بمديرية الشباب والرياضة، إلى أن هناك مركزية في اتخاذ معظم القرارات من الجهة الإدارية المركزية (مديرية الشباب والرياضة)، كذلك لا توجد صلاحيات تتيح لمديري الإدارات العامة اتخاذ قرارات دون الرجوع للإدارة العليا.

إن أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة إعطاء الموظفين السلطة اللازمة لأداء العمل المنوط إليهم ودون التدخل في كل كبيرة وصغيرة من قبل

الإدارة أثناء عملية التنفيذ بهدف منح الموظف الثقة وتشجيعه على أداء عمله فالفكرة الأساسية لدى بعض العاملين أن الإدارة دائماً تطلب المزيد منهم ومن الصعب إرضاؤها في جميع الأحوال مما يترتب على ذلك من فشل في تحقيق الأهداف المحددة وانخفاض الجودة بصفة عامة. (٤: ١٢٢، ١٢٣)

وتتفق تلك النتائج مع دراسة عدنان رضا على (٢٠١٣م) (٦) في أنه توجد متابعة مستمرة من الإدارة العليا لتنفيذ المسؤوليات الخاصة بكل إدارة، ودراسة أيمن السيد محمد عبد المقصود (٢٠١٢م) (١) في أنه لا تزال هناك روتينية في تقديم الخدمات للمستفيدين.

وهذا يجيب عن التساؤل الثالث " ما هو واقع الأداء الإداري بمديرية الشباب والرياضة من خلال المسؤوليات والصلاحيات ؟ "

عرض ومناقشة نتائج استجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور واقع الأداء  
الإدارى بمديرية الشباب والرياضة من خلال التعليم والتدريب

يتضح من جدول (١٤) أن قيمة كاس٢ المحسوبة لاستجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور التعليم والتدريب جميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٥، عدا العبارة (٣٤) وقد تراوحت قيمة كاس٢ المحسوبة ما بين (٧.٤٩، ١٤٢.٥٣)، وقد تراوحت قيمة الوزن النسبي ما بين (٣٢٧، ٥١١).

كما يتضح من نتائج الجدول (١٤) أن النسبة المئوية للاستجابة للعبارات بالإجابة (تتطبق بدرجة كبيرة جداً) تراوحت ما بين (٤.٠٧%، ٢٤.٤٢%)، وأن النسبة المئوية للاستجابة للعبارات بالإجابة (تتطبق بدرجة كبيرة) تراوحت ما بين (٥.٢٣%، ١٨.٠٢%) وان النسبة المئوية للاستجابة للعبارات بالإجابة (تتطبق بدرجة متوسطة) تراوحت ما بين (١٥.٧٠%، ٣٤.٣٠%)، وأن النسبة المئوية للاستجابة للعبارات بالإجابة (تتطبق بدرجة ضعيفة) تراوحت ما بين (١٦.٨٦%، ٣٠.٢٣%)، وأن النسبة المئوية للاستجابة للعبارات بالإجابة (تتطبق بدرجة ضعيفة جداً) تراوحت ما بين (٢٦.١٦%، ٥٥.٢٣%).

يتضح كذلك من نتائج الجدول (١٤) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في جميع عبارات محور التعليم والتدريب لصالح الاستجابة تتطبق بدرجة ضعيفة حيث تراوحت قيمة كاس٢ المحسوبة ما بين (٧.٤٩، ١٤٢.٥٣)، وهى عبارات جميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٥، ماعدا العبارة رقم (٣٤) " الدورات التدريبية روتينية ولا يتم الاستفادة منها بمديرية الشباب والرياضة " فهي غير دالة إحصائياً، حيث جاءت الاستجابة للعبارات كالتالي - تنطبق بدرجة كبيرة جداً :

\* الدورات التدريبية روتينية ولا يتم الاستفادة منها بمديرية الشباب والرياضة بوزن نسبي ٥١١ درجة.

- تنطبق بدرجة متوسطة :

- \* يتم تنظيم دورات تدريبية تمكن العاملين بمديرية الشباب والرياضة من استخدام الحاسب الآلي بوزن نسبي ٤٤٢ درجة.
- \* تشجع مديرية الشباب والرياضة العاملين على تطبيق ما تلقوه من تدريبات في مجال العمل بوزن نسبي ٤٢٨ درجة.
- \* توجد خطة واضحة لتدريب العاملين بمديرية الشباب والرياضة بوزن نسبي ٤١٣ درجة.

#### - تنطبق بدرجة ضعيفة جداً :

- \* يوجد سجل بيانات للدورات التدريبية المنفذة بمديرية الشباب والرياضة بوزن نسبي ٤٦٣ درجة.
- \* يتم تنظيم دورات تدريبية تمكن العاملين بمديرية الشباب والرياضة من استخدام الحاسب الآلي بوزن نسبي ٤٤٢ درجة.
- \* هناك وحدة بمديرية الشباب والرياضة مسئولة عن تدريب العاملين بوزن نسبي ٤٣٩ درجة.
- \* تهتم مديرية الشباب والرياضة بالأبحاث والدراسات العلمية التي تخدم مجال العمل بوزن نسبي ٤٢١ درجة.
- \* يتم تدريب العاملين بمديرية الشباب والرياضة باستخدام أساليب إدارية حديثة بوزن نسبي ٣٨٧ درجة.
- \* تصرف حوافز مالية مناسبة تشجع مديرية الشباب والرياضة على الالتحاق بالدورات التدريبية بوزن نسبي ٣٥٠ درجة.
- \* يشارك العاملون بمديرية الشباب والرياضة في وضع محتوى خطة الدورات التدريبية بوزن نسبي ٣٤٠ درجة.
- \* توجد مكتبة علمية بمديرية الشباب والرياضة تحتوي على الكتب الإدارية الحديثة بوزن نسبي ٣٢٧ درجة.

وتعزى الباحثة ذلك إلى أن عملية تدريب العاملين لا تزال روتينية ولا يتم التحفيز بشكل يرضي العاملين، كذلك عدم مشاركة العاملين في وضع محتوى الدورات التدريبية، كذلك عدم وجود مكتبة علمية بالمديرية تحتوي على الكتب الإدارية الحديثة التي قد يحتاجها العاملون للتعرف على أهم وأحدث العلوم الإدارية التي تساعدهم في الارتقاء بمستواهم.

تظهر الحاجة بوضوح إلى التنمية البشرية والتدريب المستمر، فجميع العاملين بالمنظمة بحاجة إلى التدريب الذي يجعلهم في وضع أفضل بخصوص الإلمام بجميع العمليات التي تتم في المنظمة، ومن هنا تنشأ الحاجة الماسة لتطوير التدريب بالمنظمة بشكل أفضل، وفي كل الأحوال ينبغي أن يشمل التدريب دورات تشيئية في المواد التدريبية التي تتعلق بإدارة الجودة الشاملة علاوة على الطرق والأساليب المتقدمة التي تؤدي إلى تحقيق مستويات جديدة في الجدارة ولتمكين المنظمة من التصدي لمشكلات تتسم بمزيد من التحدي. (١٣: ٢٣)

وتتفق تلك النتائج مع دراسة عدنان رضا على (٢٠١٣م) (٦) في أن الدورات التدريبية روتينية ولا يتم الاستفادة منها، يتم التشجيع على تطبيق ما يتم تلقيه من تدريبات في مجال العمل، لا يتم التدريب للعاملين باستخدام أساليب إدارية حديثة، ودراسة أيمن السيد محمد عبد المقصود (٢٠١٢م) (١) في أنه لا توجد سجل بيانات للدورات التدريبية المنفذة، وتختلف مع دراسة بهجت عطية راضي، يحيى محمد الجيوشي (٢٠٠٤م) (٣) في توافر خطة تدريب للعاملين.

ويجب هذا عن التساؤل الرابع " ما هي واقع الأداء الإداري بمديرية الشباب والرياضة من خلال التعليم والتدريب ؟ "

عرض ومناقشة نتائج استجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور واقع الأداء  
الإدارى بمديرية الشباب والرياضة من خلال التركيز على فريق العمل



يتضح من جدول (١٥) أن قيمة كا<sup>٢</sup> المحسوبة لاستجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور التركيز على فريق العمل جميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٥، وقد تراوحت قيمة كا<sup>٢</sup> المحسوبة ما بين (٢١.٩٦، ٥١.٥٤)، وقد تراوحت قيمة الوزن النسبي ما بين (٣٩٢، ٤٨٦).

كما يتضح من نتائج الجدول (١٥) أن النسبة المئوية للاستجابة للعبارات بالإجابة (تنطبق بدرجة كبيرة جداً) تراوحت ما بين (٤.٠٧%، ٩.٣٠%)، وأن النسبة المئوية للاستجابة للعبارات بالإجابة (تنطبق بدرجة كبيرة) تراوحت ما بين (٦.٩٧%، ١٩.٧٧%) وان النسبة المئوية للاستجابة للعبارات بالإجابة (تنطبق بدرجة متوسطة) تراوحت ما بين (٢١.٥١%، ٣٥.٤٧%)، وأن النسبة المئوية للاستجابة للعبارات بالإجابة (تنطبق بدرجة ضعيفة) تراوحت ما بين (١٩.١٩%، ٣٢.٥٦%)، وأن النسبة المئوية للاستجابة للعبارات بالإجابة (تنطبق بدرجة ضعيفة جداً) تراوحت ما بين (١٦.٢٨%، ٢٩.٠٧%).

يتضح من نتائج الجدول (١٥) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في جميع عبارات محور التركيز على فريق العمل لصالح الاستجابة تنطبق بدرجة ضعيفة حيث تراوحت قيمة كا<sup>٢</sup> المحسوبة ما بين (٢١.٩٦، ٥١.٥٤)، وهي عبارات جميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٥، حيث جاءت الاستجابة للعبارات كالتالي :

- تنطبق بدرجة متوسطة :

\* يسود مديرية الشباب والرياضة روح التعاون في انجاز الأعمال بوزن نسبي ٤٨٦ درجة.

\* تسعى الإدارة العليا إلى ترسيخ مبدأ العمل بروح الفريق بمديرية الشباب والرياضة بوزن نسبي ٤٦٨ درجة.

\* توجد فرص متاحة لتبادل العاملين المعلومات والآراء مع الرؤساء بمديرية الشباب والرياضة بوزن نسبي ٤٥٨ درجة.

\* يتم حل المشكلات بمديرية الشباب والرياضة بشكل أفضل من خلال فرق العمل بوزن نسبي ٤٤٦ درجة.

\* آراء ومقترحات العاملين تحظى باهتمام الإدارة العليا بمديرية الشباب والرياضة بوزن نسبي ٤٣٦ درجة.

\* يتم تشكيل فرق عمل لوضع تصورات معينة لجودة الأداء داخل مديرية الشباب والرياضة بوزن نسبي ٤٣٢ درجة.

- **تنطبق بدرجة ضعيفة :**

\* توجد قواعد محددة تحكم توزيع المكافآت والحوافز على العاملين بمديرية الشباب والرياضة بوزن نسبي ٤٢٠ درجة.

\* توجد وسائل تقييم لقدرات العاملين بمديرية الشباب والرياضة بوزن نسبي ٤١٥ درجة.

\* يشارك العاملين بمديرية الشباب والرياضة في التخطيط للعمل بوزن نسبي ٣٩٢ درجة.

وتعزى الباحثة ذلك إلى عدم مشاركة العاملين في التخطيط الاستراتيجي للعمل داخل مديرية الشباب والرياضة، وكذلك عدم الاهتمام بآراء ومقترحات العاملين، كذلك لعدم عقد اجتماعات دورية بين الإدارة العليا والعاملين بالمديرية للتعرف على مشكلاتهم ومحاولة حلها.

إن عملية التأكيد على مشاركة وتعاون كافة العاملين بالمنظمة في تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة، حيث تتجلى في هذه الوظيفة أكثر من أي وظيفة أخرى ضرورة التوحيد والتنسيق الجهود بين العاملين، والعمل كفريق واحد يساعد في تقليل الأخطاء وزيادة روح التعاون بين العاملين. (١٤ : ٦٧)

وتتفق تلك النتائج مع دراسة عدنان رضا على (٢٠١٣م) (٦) في أن هناك سعي للإدارة العليا إلى ترسيخ مبدأ العمل بروح الفريق، ودراسة أيمن السيد محمد عبد المقصود (٢٠١٢م) (١) في أنه يتم حل المشكلات بشكل أفضل من خلال فرق العمل.

وهذا يجيب عن التساؤل الخامس " ما هو واقع الأداء الإداري بمديرية الشباب والرياضة من خلال التركيز على فريق العمل ؟ " .

عرض ومناقشة نتائج استجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور واقع الأداء الإدارى بمديرية الشباب والرياضة من خلال نظم المعلومات.

يتضح من جدول (١٦) أن قيمة كاح<sup>٢</sup> المحسوبة لاستجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور نظم المعلومات جميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٠٥، وقد تراوحت قيمة كاح<sup>٢</sup> المحسوبة ما بين (٢١.٨٩، ٣٨.٣٥)، وقد تراوحت قيمة الوزن النسبي ما بين (٤٣٠، ٥٨٠).

يتضح من نتائج الجدول (١٦) أن النسبة المئوية للاستجابة للعبارات بالإجابة (تتطبق بدرجة كبيرة جداً) تراوحت ما بين (٦.٤٠%، ١٩.١٩%)، وأن النسبة المئوية للاستجابة للعبارات بالإجابة (تتطبق بدرجة كبيرة) تراوحت ما بين (١٢.٧٩%، ٢٨.٤٩%)، وأن النسبة المئوية للاستجابة للعبارات بالإجابة (تتطبق بدرجة متوسطة) تراوحت ما بين (٢٨.٤٩%، ٣٤.٣٠%)، وأن النسبة المئوية للاستجابة للعبارات بالإجابة (تتطبق بدرجة ضعيفة) تراوحت ما بين (٩.٨٨%، ٢٩.٠٧%)، وأن النسبة المئوية للاستجابة للعبارات بالإجابة (تتطبق بدرجة ضعيفة جداً) تراوحت ما بين (٨.١٤%، ٢٣.٢٦%).

يتضح من نتائج الجدول (١٦) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في جميع عبارات محور نظم المعلومات لصالح الاستجابة بتطبيق بدرجة متوسطة حيث تراوحت قيمة كاح<sup>٢</sup> المحسوبة ما بين (٢١.٨٩، ٣٨.٣٥)، وهي عبارات جميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٠٥، حيث جاءت الاستجابة للعبارات كالتالي :

#### - تنطبق بدرجة متوسطة :

\* هناك قواعد بيانات حديثة بمديرية الشباب والرياضة بوزن نسبي ٥٨٠ درجة.

\* هناك معلومات كافية عن الهيئات الرياضية التابعة لمديرية الشباب والرياضة بوزن نسبي ٥٨٠ درجة.

\* يتم تحديث أنظمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشكل مستمر بوزن نسبي ٥٥٣ درجة.

\* يوجد نظام معلومات متكامل عن العاملين ووظائفهم واختصاصاتهم ومؤهلاتهم بوزن نسبي ٥٤٨ درجة.

\* توجد آلية في مد الإدارة العليا بمديرية الشباب والرياضة بما تحتاج إليه من بيانات وقت طلبها بوزن نسبي ٥٣٦ درجة.

\* يستخدم مديرية الشباب والرياضة وسائل الاتصال الحديثة في تبليغ الإشارات للهيئات الرياضية التابعة لها بوزن نسبي ٥٢٨ درجة.

\* يوجد وحدة لنظم المعلومات والبيانات بمديرية الشباب والرياضة بوزن نسبي ٥٠٦ درجة.

\* يتم تحديث وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشكل مستمر بوزن نسبي ٤٩٩ درجة.

\* وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كافية لأداء أعمال مديرية الشباب والرياضة بوزن نسبي ٤٥٩ درجة.

\* يتوافر نظام معلومات متكامل بين مديرية الشباب والرياضة والهيئات الرياضية التابعة لها بوزن نسبي ٤٤٧ درجة.

- تنطبق بدرجة ضعيفة :

\* هناك معلومات كافية عن إحتياجات المستفيدين بمديرية الشباب والرياضة بوزن نسبي ٤٣٠ درجة.

وتعزى الباحثة ذلك إلى عدم وجود نظام معلومات دقيق داخل المديرية، وأن وسائل الاتصال والحاسبات الآلية غير كافية، مع أن هناك معلومات كافية إلى حد ما عن الهيئات الرياضية التابعة لها.

إن نظم المعلومات الإدارية هي طريقة منظمة لعرض معلومات الماضي والحاضر المتعلقة بالعمليات الداخلية والآثار الخارجية. وتدعم نظم

المعلومات عملية التخطيط والإدارة، بحيث توفر المعلومات المناسبة في الوقت المقرر للمساهمة الفعّالة في اتخاذ القرار ابتداءً من جمع البيانات، وفترات تلك البيانات إلى التحليل ورفع التقارير وتُعتبر نظم المعلومات على مستوى جيد عندما تخدم منظمة ما ومديريها عن طريق جمع وتحليل المعلومات المناسبة والشاملة ولكن بدون إفراط فيها لتحليل تنمية البرنامج والمشاكل أو اتخاذ القرار. (١١ : ١٦)

وتتفق تلك النتائج مع دراسة عدنان رضا على (٢٠١٣م) (٦) في أن يوجد نظام معلومات متكامل عن العاملين ووظائفهم واختصاصاتهم ومؤهلاتهم، ودراسة أيمن السيد محمد عبد المقصود (٢٠١٢م) (١) في أن هناك آلية في مد الإدارة العليا بما تحتاج إليه من بيانات وقت طلبها،، كما تختلف تلك النتائج مع دراسة بهجت عطية راضي، يحيى محمد الجيوشي (٢٠٠٤م) (٣) في توافر نظام للمعلومات من خلال وجود تسجيل وتوثيق لمشروعات الرياضة للجميع. ويجب هذا عن التساؤل السادس " ما هو واقع الأداء الإداري بمديرية الشباب والرياضة من خلال نظم المعلومات ؟ " .

عرض ومناقشة نتائج استجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور واقع  
الأداء الإداري بمديرية الشباب والرياضة من خلال التحسين المستمر (توكيد  
الجودة)

يتضح من جدول (١٧) أن قيمة كاً المحسوبة لاستجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور التحسين المستمر (توكيد الجودة) جميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٥، ما عدا العبارة رقم ٦٥ فهي غير دالة إحصائياً، وقد تراوحت قيمة كاً المحسوبة ما بين (٦.٥٥، ٥٢.٢٥)، وقد تراوحت قيمة الوزن النسبي ما بين (٣٨٦، ٥٠٤).

كما يتضح من نتائج الجدول (١٧) أن النسبة المئوية للاستجابة للعبارات بالإجابة (تنطبق بدرجة كبيرة جداً) تراوحت ما بين (٥.٢٣%)، (١٣.٣٧%)، وأن النسبة المئوية للاستجابة للعبارات بالإجابة (تنطبق بدرجة كبيرة) تراوحت ما بين (٥.٨١%)، (٢٣.٨٤%) وأن النسبة المئوية للاستجابة للعبارات بالإجابة (تنطبق بدرجة متوسطة) تراوحت ما بين (٢٠.٣٥%)، (٣٣.٧٢%)، وأن النسبة المئوية للاستجابة للعبارات بالإجابة (تنطبق بدرجة ضعيفة) تراوحت ما بين (٢١.٥١%)، (٣١.٤٠%)، وأن النسبة المئوية للاستجابة للعبارات بالإجابة (تنطبق بدرجة ضعيفة جداً) تراوحت ما بين (١٢.٧٩%)، (٣٤.٨٨%).

ويتضح كذلك من نتائج الجدول (١٧) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في جميع عبارات محور التحسين المستمر (توكيد الجودة) لصالح الاستجابة تنطبق بدرجة متوسطة حيث تراوحت قيمة كاً المحسوبة ما بين (٦.٥٥، ٥٢.٢٥)، وهي عبارات جميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٥ ما عدا العبارة رقم (٦٥) "تقوم كل إدارة بمديرية الشباب والرياضة بكتابة تقرير عن أداءها في نهاية السنة المالية"، حيث جاءت الاستجابة للعبارات كالتالي :

- تنطبق بدرجة متوسطة :

\* هناك معايير لتقييم الأداء لجميع العاملين بمديرية الشباب والرياضة بوزن نسبي ٥٠٤ درجة.



\* يتم كتابة خطة للتحسين فى نهاية كل عام بمديرية الشباب والرياضة بوزن نسبي ٤٧٠ درجة.

\* توجد سياسة مكتوبة معلنة نحو تطوير وتحسين مستوى الخدمة التي يقدمها مديرية الشباب والرياضة بوزن نسبي ٤٦٢ درجة.

\* هناك آليات للتقويم الذاتي بمديرية الشباب والرياضة بوزن نسبي ٤٦٠ درجة.

\* هناك نظام للمراجعة الداخلية بمديرية الشباب والرياضة بوزن نسبي ٤٢٧ درجة.

\* توجد برامج تدريبية متخصصة بمديرية الشباب والرياضة لنشر ثقافة الجودة للعاملين بوزن نسبي ٤٠٨ درجة.

#### - تنطبق بدرجة ضعيفة :

\* تقوم كل ادارة بمديرية الشباب والرياضة بكتابة تقرير عن اداءها في نهاية السنة المالية بوزن نسبي ٤٨٠ درجة.

#### - تنطبق بدرجة ضعيفة جداً :

\* يتم اعداد تقرير ذاتي سنوي عن الأداء الكامل بمديرية الشباب والرياضة بوزن نسبي ٣٨٦ درجة.

وتعزى الباحثة ذلك إلى عدم الرضا الوظيفي لدى العديد من العاملين لعدم وجود تحفيز مرضي للعاملين (مالي) وعدم القيام بتقييم أداء كل إدارة في نهاية السنة المالية كذلك عدم وجود خطط إستراتيجية مكتوبة ومعلنة عن عملية تحسين الخدمة التي تقدمها مديرية الشباب والرياضة.

إن هدف عمليات التحسين المستمر الوصول إلى العمل بدون أخطاء عن طريق استمرار التحسين في الخدمات المقدمة للمستفيدين مع أن العمل بدون أخطاء هدف يصعب تحقيقه ولكن يجب بذل الجهد للوصول إليه. فالمديرية تحتاج إلى طاقات إبداعية وابتكارية وأفكار جديدة من أجل إحداث

تطوير وتحسين مستمر حتى تتماشى مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة القائمة على مبدأ التحسين المستمر مع تحقق من نجاحات فلا بد الطمع في الأفضل. (٩ : ٥٦)

وتتفق تلك النتائج مع دراسة **عدنان رضا على** (٢٠١٣م) (٦) في أن هناك معايير لتقييم الأداء لجميع العاملين، لا تقوم كل ادارة بكتابة تقرير عن اداءها في نهاية السنة المالية، ودراسة **أيمن السيد محمد عبد المقصود** (٢٠١٢م) (١) في أن هناك توجيه مستمر للعاملين لمنع حدوث الأخطاء، يتم تشجيع الأفكار التي تدعو إلى التحسين المستمر، ودراسة **محمد حسن عبد الرحمن المهنا** (٢٠٠٣م) (١٠) في أن وضع نظام إداري يكفل سرية البيانات وما يتعلق بها من معلومات بأهمية فرص عملية التحسين والتطوير من خلال الجودة الشاملة، ودراسة **بارك بي ونجون** (١٩٩٧م) (١٨) في أن هناك صعوبات في بيان أثر عمليات إدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء.

هذا يجيب عن التساؤل السابع "ما هو واقع الأداء الإداري بمديرية الشباب والرياضة من خلال التحسين المستمر (توكيد الجودة)؟".

#### الاستخلاصات :

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها ومعالجتها وعرضها ومناقشتها وتفسيرها وفي حدود عينة الدراسة وأدوات جمع البيانات المستخدمة وفي ضوء أهداف الدراسة تمكنت الباحثة من الوصول للاستخلاصات الآتية :

الاستخلاصات الخاصة باستجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور واقع الاداء الإداري بمديرية الشباب والرياضة من خلال التركيز على العميل (المستفيد):

- تعتبر مديرية الشباب والرياضة رضا المستفيد هو أساس النجاح في تقديم الخدمة، حيث تسعى إلى تحقيق احتياجات المستفيدين ، وتقوم بحل المشكلات التي تواجه المستفيدين أول بأول، كما أن هناك متابعة مستمرة

لمستوى الخدمات التي تقدمها مديرية الشباب والرياضة للمستفيدين، بينما لا يتم عمل إستقصاء شهري للتعرف على آراء المستفيدين في مستوى الخدمة بمديرية الشباب والرياضة.

- الاستخلاصات الخاصة باستجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور واقع الأداء الإداري بمديرية الشباب والرياضة من خلال الهيكل التنظيمي.

- تتركز سلطة اتخاذ القرارات في قمة السلم الهرمي بمديرية الشباب والرياضة، وهناك وصف دقيق لوظائف العاملين بمديرية الشباب والرياضة وموضح به مواصفات كل وظيفة، والهيكل التنظيمي بمديرية الشباب والرياضة يتلاءم مع الأهداف العامة، ويتم تحديث الهيكل التنظيمي بمديرية الشباب والرياضة وفقا لاي مستجدات.

- الاستخلاصات الخاصة باستجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور واقع الأداء الإداري بمديرية الشباب والرياضة من خلال المسئوليات والصلاحيات.

- كل إدارة بمديرية الشباب والرياضة على دراية كاملة بالمسئوليات المكلفة بها، كما أن هناك مركزية في اتخاذ القرار من قبل الجهة الإدارية المركزية (مديرية الشباب والرياضة)، و توجد متابعة مستمرة من الإدارة العليا بمديرية الشباب والرياضة لتنفيذ المسئوليات الخاصة بكل إدارة، بينما لا توجد صلاحيات تتيح لمديري الإدارات العامة بمديرية الشباب والرياضة اتخاذ قرارات دون الرجوع للإدارة العليا.

- الاستخلاصات الخاصة باستجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور واقع الأداء الإداري بمديرية الشباب والرياضة من خلال التعليم والتدريب.

- الدورات التدريبية روتينية ولا يتم الاستفادة منها بمديرية الشباب والرياضة، بينما يتم تنظيم دورات تدريبية تمكن العاملين بمديرية الشباب والرياضة من استخدام الحاسب الآلي بدرجة متوسطة، كما تشجع مديرية الشباب

والرياضة العاملين على تطبيق ما تلقوه من تدريبات في مجال العمل بدرجة متوسطة، وتوجد خطة واضحة لتدريب العاملين بمديرية الشباب والرياضة.

- الاستخلاصات الخاصة باستجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور واقع الأداء الإداري بمديرية الشباب والرياضة من خلال التركيز على فريق العمل.

- تسود مديرية الشباب والرياضة روح التعاون في انجاز الأعمال ، ويتم حل المشكلات بمديرية الشباب والرياضة بشكل أفضل من خلال فرق العمل ، كما تسعى الإدارة العليا إلى ترسيخ مبدأ العمل بروح الفريق بمديرية الشباب والرياضة ، كما يتم تشكيل فرق عمل لوضع تصورات معينة لجودة الأداء داخل مديرية الشباب والرياضة، بينما لا يشارك العاملين بمديرية الشباب والرياضة في التخطيط للعمل.

- الاستخلاصات الخاصة باستجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور واقع الأداء الإداري بمديرية الشباب والرياضة من خلال نظم المعلومات.

- هناك قواعد بيانات حديثة بمديرية الشباب والرياضة، يتم تحديث أنظمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشكل مستمر ، وتستخدم مديرية الشباب والرياضة وسائل الاتصال الحديثة في تبليغ الإشارات للهيئات الرياضية التابعة لها ، بينما لا توجد معلومات كافية عن احتياجات المستفيدين بمديرية الشباب والرياضة.

- الاستخلاصات الخاصة باستجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور واقع الأداء الإداري بمديرية الشباب والرياضة من خلال التحسين المستمر (توكيد الجودة) .

- هناك معايير لتقييم الأداء لجميع العاملين بمديرية الشباب والرياضة ، وتوجد سياسة مكتوبة معانة نحو تطوير وتحسين مستوى الخدمة التي يقدمها مديرية الشباب والرياضة ، وهناك نظام للمراجعة الداخلية بمديرية الشباب والرياضة .

### التوصيات :

فى ضوء أهداف البحث وتساؤلاته والعينة التي أجريت عليها الدراسة ، ومن خلال مناقشة النتائج توصى الباحثة بالاتي :

- \* أن تتيح الإدارة العليا التطبيق للأساليب الإدارية الحديثة والمتطورة إلى الهيئات التابعة للمديرية.
- \* أن يتم تدريب العاملين على أساليب تحسين جودة الأداء .
- \* ضرورة تواجد شبكة إلكترونية بالمديرية تساعد فى توجيه الأداء .
- \* أن يتم تشكيل فرق عمل لوضع تصورات معينة لجودة الأداء داخل مديرية الشباب والرياضة بمحافظة الشرقية.
- \* قياس مستوى رضا الجهات الأخرى بصفة مستمرة أثناء تعاملها مع المديرية.
- \* استقطاب خبراء ادارة الجودة الشاملة للعمل بمديرية الشباب والرياضة واستخدام المعايير اللازمة لتحديد مستويات اداء العاملين وتمييزها الى الدرجة الملائمة لبدء برامج ادارة الجودة الشاملة.

## (( المراجع ))

### أولا : المراجع العربية :

- ١- **أيمن السيد محمد عبد المقصود** : مشروع مقترح لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الشرقية طبقاً لمواصفة أيزو ٩٠٠١/٢٠٠٨ م ، رسالة دكتوراه، كلية التربية الرياضية بنين، جامعة الزقازيق، ٢٠١٢م.
- ٢- **بهجت عطية بهجت راضى** : موضوعات مختارة في الإدارة الرياضية، مذكرات غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنين بالهرم، جامعة حلوان، ٢٠٠٥م.
- ٣- **بهجت عطية بهجت راضى ، يحيى محمد الجبوشي** : متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير قطاع الرياضة للجميع بوزارة الشباب ، مجلة جامعة المنوفية للتربية البدنية والرياضة ، إنتاج علمي، ٢٠٠٤م.
- ٤- **توفيق محمد عبد المحسن** : إدارة الجودة الشاملة وأزمة الاقتصاد العالمي ISO 9001/2008، مذكرات غير منشورة، معهد الكفاية الإنتاجية، جامعة الزقازيق، ٢٠١٠م.
- ٥- **حسن أحمد الشافعي**: معايير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية بالمجتمع العربي، دار الوفاء لندنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٦م.
- ٦- **عدنان رضا على** : إستراتيجية مقترحة لتطوير الأداء الإدارى بالإتحاد الكويتى للملاكمة ورفع الأثقال فى ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة، رسالة دكتوراه، كلية التربية الرياضية بنين، جامعة الزقازيق، ٢٠١٣م.
- ٧- **على عجوة** : الأسس العلمية للعلاقات العامة، ط٤، عالم الكتب، القاهرة، ٢٠٠٣م.

- ٨- فريد عبد الفتاح زين الدين: الاطار الفكرى والفلسفى لمدخل ادارة الجودة الشاملة، مجلة الادارة العامة، مجلد ٣٠ ، العدد ١ ، معهد الادارة العامة، الرياض، ١٩٩٧م.
- ٩- مأمون الدرادكة، طارق شيلي: الجودة في المنظمات الحديثة ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٢م.
- ١٠- محمد حسن عبد الرحمن المهنا: إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير العمل الإداري بالاتحادات الرياضية الأولمبية بدولة البحرين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية بنين، جامعة حلوان، ٢٠٠٣م.
- ١١- محمد عبد الفتاح الصيرفي : الإدارة الرائدة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٣م.
- ١٢- محمد فتحى محمود : نماذج ادارة الجودة الشاملة والمعوقات التى تحول دون تطبيقها فى الاجهزة الامنية العربية، سلسلة دليل صنع القرار (٢) ، دار الأمين للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٧م.
- ١٣- منى عبد المنعم عبد المعبود : نحو نموذج مقترح لإدارة الجودة الشاملة بالاتحاد المصري لتنس الطاولة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، ٢٠٠٥م.
- ١٤- نبيل محمد المرسي: إستراتيجية الإنتاج والعمليات - مدخل إستراتيجي، الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية، ٢٠٠٢م.

### ثانيا : المراجع الأجنبية .

- 15- Antony , J and Bhajji , M. (2003) : Key Ingredients For A Successful Six Sigma Program, Partnering Intelligence Newsletter, April issue , PP.5-25 .

- 16- Antony, J.I. (2004) :** Six Sigma In The UK Service Organization Results from A Pilot Survey, Managerial Auditing Journal, vol.19, No.8/9, pp.1006 – 1013.
- 17- Antony, Jiju , (2007) :** Can Six Sigma be the "cure" for our ailing NHS?, Leadership in Health Services , October, Vol . 20 , No .4 , pp . 242 – 253 .
- 18- Burr, I.W.,(1996) :** Statistical Quality Control Methods , Mareel Dekker, USA .
- 19- Cutlip S,Allen C, & Glen Broon :** "Effective Public Relation", Englewood, prentice-hall, New Jersey, 2000 .
- 20- Douglas, Thomas John:** "Adopting A total Quality Strateng for competitive advantage: Are source Base devaluation [Total Quality Management, Strategic change, organization performance]." PHD, The university of Tennessee. 1997 .
- 21- Morgan,John (2006):**Six Sigma and the future of quality management services”, Pivotal Resources, USA .
- 22- Pande,P,Holpp,I,(2002) :** What is Six Sigma ?, Mcgraw – hill, U.S.A.



- 23- Park Byeunggne:** "Total Quality Management (TQM) Operation in public organizations Empirical Assessment of Critical success factors" (performance improvement) PHD the university of Nebraska I uncal. 1997 .
- 24- Pie - Shih , H.S (2006):**The Effect Of Six Sigma Implementation, Practices On Business Performance, Master Thesis from Department of Business Administration, University Of Tatung , Taipei.
- 25- Rodeny -Stewart (2006):** Six Sigma as a strategy for process improvement on construction projects, construction management and Economics , Vol . 24 , No .4 , April , pp 339 - 348.
- 26- Roop chand Roderick Sunil:** "The Critical Analysis of total quality management in continuing Higher Education. EED," Northern I Unions university. 1997 .
- 27- Sloan Mark James:** "The Effects of The Implementation of Total Quality Management Has upon Employee Retention Rate Among Regional Service

Organizations." PHD; Walden University.  
1996 .

**28- Wary, Bruce, Hogan, Bob.,(2002): Why Six Sigma  
insecurities operation, Bank of America,  
USA.**

### **ثالثا : الشبكة القومية للمعلومات .**

29- <http://www.alshabab.gov.eg/NCY/default.aspx>

30- <http://jasim.ahlamontada.net/t808-topic>