

إدارة الجودة الشاملة ودورها في تطوير النظام الإداري لبعض الأندية الرياضية

أ / محمد عبدالله الحاج

المستخلص

يهدف البحث في التعرف على دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير النظام الإداري لبعض الأندية الرياضية ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة البحث ، وقد اشتملت عينة البحث على أعضاء مجلس الإدارة من بعض أندية الدوري الممتاز المسجلة بالاتحاد الليبي لكرة القدم الموسم الرياضي (2022-2023) وتم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية من أعضاء مجالس (10) إدارة أندية رياضية محترفة بالدوري الممتاز، حيث بلغ عددهم (70) عضو ، وقد أظهرت نتائج هذا البحث بضرورة العمل على تطوير المناخ الثقافي والتنظيمي من خلال إقامة ندوات وورش عمل لتدعيم مفهوم إدارة الجودة الشاملة في تطوير العمل الإداري بالأندية الرياضية.

الكلمات الافتتاحية: إدارة الجودة الشاملة، الأندية الرياضية .

Abstract:

The research aims to identify the role of comprehensive quality management in developing the management of some sports clubs. The researcher used the descriptive approach to suit the nature of the research. The research sample included members of the board of directors from some Premier League clubs registered with the Libyan Football Federation for the sports season (2022-2023), and the sports season (2022-2023) was chosen. The research sample was randomly drawn from members of the boards of (10) management of professional sports clubs in the Premier League, where their number reached (70) members. The results of this research showed the necessity of working to develop the cultural and organizational climate by holding seminars and workshops to support the concept of total quality management in developing Administrative work in sports clubs.

Keywords: Total quality management, sports clubs.

مقدمة ومشكلة البحث: -

إن ما شهدته المجتمعات الحديثة من تطور ملحوظ في شتى مجالات الحياة السياسية والاجتماعية والاقتصادية والرياضية، ما هو إلا انعكاساً طبيعياً لمدى التطور والتقدم التكنولوجي لهذه المجتمعات، ولمسايرة هذا التقدم والتطور كان لا بد من الاهتمام بكفاءة الإدارة والموارد البشرية العاملة بها، حيث أنها أساس قدم وتطور جميع المؤسسات والهيئات المختلفة.

وأن تناول موضوع إدارة الجودة الشاملة بالتحليل والتقييم والتطوير يقع في صميم الدراسات المستقبلية للرفع من مستوى العمل الإداري في بعض الأندية الرياضية، كما أنه ينمي الوعي بضرورة إعداد استراتيجيات لتطويرها، فضلاً عن أهمية التخطيط الرياضي للجودة الشاملة.

ويُعرف عمر قشطة (2018) إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكلاً ونهجاً ونظاماً إدارياً شاملاً قائماً على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المؤسسة، بحيث تشمل هذه التغييرات الفكر والسلوك والقيم والمعتقدات التنظيمية، والمفاهيم الإدارية، ونمط القيادة الإدارية، ونظم وإجراءات العمل المختلفة، وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكونات المؤسسة للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها. (قشطة، 2018، الصفحات 12-19)

ويرى الباحث أن هذا العصر الذي نعيشه الآن فيه يمتاز بأنه عصر الجودة، حيث أن طبيعة العصر الذي نحن فيه يؤكد على الحرية والجودة معاً، ويظهر ذلك في جميع أوجه النشاط الاقتصادي، والسياسي، والاجتماعي، والرياضي، وقد أصبح الاهتمام بالجودة مهماً في الفترة الحديثة في المؤسسات والهيئات الإدارية والرياضية، وأصبحت مصطلحاً ملحقاً للعمل الإداري.

ويذكر أحمد سرور (2015) نقلاً عن حسن الشافعي (2003) أن إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية هي كل أنشطة ووظائف الإدارة التي تطبق في المؤسسات الرياضية والتي تقوم بتحديد أهداف الجودة وسياساتها ومسؤولياتها وتطبيقها بواسطة تخطيط الجودة، وضبط وتوكيد الجودة، وتحسين الجودة بداخل نظام الجودة. (سرور، 2015، صفحة 56)

كما تؤكد سماح أحمد (2015) على أهمية تبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة في إدارة المؤسسات الرياضية، وذلك لمواكبة ثورة الإدارة الرياضية الحادثة على مستوى العالم، و بحيث تعمل على استمرار المنافسة في مجال إدارة المؤسسات الرياضية المختلفة بفاعلية، وهذا يحتم علينا ضرورة تبني فلسفة إدارية جديدة تتماشى مع متطلبات المجتمع. (أحمد، 2015، صفحة 2)

ويعزز وليد المرغني (2014) أن العالم المعاصر يهتم بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في جميع المؤسسات؛ لا سيما الرياضية منها، وذلك لعدة أسباب، منها: -

اتصافها بالشمولية في كافة المجالات، والمساهمة في اتخاذ القرارات، وحل المشكلات بسهولة ويسر، عدم جدوى بعض الأنظمة والأساليب الإدارية في تحقيق الجودة المطلوبة، مواكبة نظام الجودة مع خطط التنمية الحديثة، تدعيم الترابط والتنسيق بين إدارات المؤسسة ككل. (المرغني، 2014، صفحة 3)

وتعد الأندية الرياضية في أي دولة هي القاعدة الأساسية للرياضة، وأن الاتحادات الأهلية الرياضية تتكون أساساً من الأندية الرياضية وغيرها من المؤسسات الرياضية المختلفة، وأن أي تقدم رياضي تحققه أي دولة من الدول يكون مرتبطاً بدرجة كبيرة بما تقدمه هذه الأندية.

وتؤكد آمال محمد وأحمد آدم (2009) أن مقدار النجاح الذي يحققه أي نادي رياضي إنما يتوقف في المقام الأول على قدرة وكفاءة القادة الإداريين وفهمهم للعمل الإداري ووظائفه، كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة واتخاذ القرار. (آمال محمد وأحمد آدم، 2009، صفحة 558)

وأن تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة داخل كل مؤسسة أو هيئة رياضية بصفة عامة، والأندية الرياضية بصفة خاصة تعد الخطوة الأولى اتجاه التحسين المستمر بين النظام التكويني، وهي الأساس في دراسة الواقع

القائم وتقويمه، للتعرف على نقاط القوة وتدعيمها، ونقاط الضعف وتقويتها من أجل إعداد وتأهيل قادة إداريين متميزين بالشمول والتكامل لنجاح العملية الإدارية بالأندية الرياضية.

ومن خلال ما سبق ذكره، يرى الباحث بضرورة الاهتمام بمجالس إدارة الأندية الرياضية، وذلك من خلال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالأندية لتحقيق أهدافها، والعمل على تحسين وتطوير جميع أنشطة النادي في جميع المجالات الرياضية والثقافية والاجتماعية، وتعد الأندية الرياضية من أكثر المؤسسات تأثراً بالتغيرات العالمية والمحلية، وذلك لما للرياضة من تأثير واضح محلياً وعالمياً، وهي تمثل مظهراً من مظاهر تقدم الأمم والشعوب.

أهمية البحث: -

تبرز أهمية هذا البحث في أنه يسعى إلى تأصيل ثقافة الجودة الشاملة، ووضع إطار متكامل لتوفير الظروف الملائمة للتطبيق الناجح والفعال لمدخل إدارة الجودة الشاملة بالأندية الرياضية، لما له من أهمية في تحقيق رضا العملاء (المستفيدين) والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وزيادة قدرة الأندية على التطوير والابتكار، وزيادة الفاعلية التنظيمية، والقدرة التنافسية فيما بينها.

هدف البحث:-

يهدف البحث للتعرف على دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير النظام الإداري لبعض الأندية الرياضية.

تساؤل البحث:-

ما هو دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير النظام الإداري لبعض الأندية الرياضية؟

المصطلحات المستخدمة:-

- ❖ إدارة الجودة الشاملة:- بأنها نظام إداري يركز على المستفيدين والعاملين والموارد، ويعتمد التحديث المستمر والتشغيل الكامل والتخطيط الاستراتيجي للجودة في المؤسسة. (الشافعي، 2003، صفحة 12)
- ❖ الأندية الرياضية:- تعتبر أحد أهم الهيئات الأهلية في المجتمع والمرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالمجال الرياضي والشبابي.

فالنادي هو هيئة تكونها جماعة من الأفراد بهدف تكوين الشخصية بصورة متكاملة عن طريق نشر التربية الرياضية والاجتماعية والثقافية، وبث روح التعاون وتنمية قدراتهم وشغل أوقات فراغهم. (تمراز، 2015، صفحة 31)

الدراسات السابقة: -

1. دراسة عبد الرزاق الملموس (2022)

بعنوان مقترح تطوير الرياضة الليبية في ضوء إدارة الجودة الشاملة، وتهدف الدراسة إلى وضع مقترح لتطوير الرياضة الليبية في ضوء إدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال دعم والتزام الإدارة العليا اتجاه تحقيق إدارة الجودة الشاملة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ويتكون مجتمع وعينة الدراسة من فئتين وظيفية وهي الإدارة العليا والوسطى وعددهم (58) فرد، والاتحادات الرياضية العامة وعددهم (39) اتحاد رياضي، وقد استخدم الباحث أدوات جمع البيانات (الاستبيان)، وكانت أهم نتائج الدراسة بأن هناك وضوح في العلاقة بين التخطيط في الوضع الإداري الحالي وتطوير الرياضة الليبية في ضوء إدارة الجودة الشاملة

بأبعاده، وقد أوصت الدراسة على ضرورة اهتمام المجال الإعلامي من أجل التعريف الصحيح بمفهوم وأسس إدارة الجودة الشاملة وكيفية تطبيقها، وأيضا إيضاها للمجتمع الليبي.

2. دراسة أبو صلاح الندير (2017)

بعنوان إدارة الجودة الشاملة كمدخل لعمل إدارة النوادي الرياضية في ظل سياسة الاحتراف الرياضي بالجزائر، وسلطت الدراسة الضوء على إدارة الجودة الشاملة كمدخل لعمل إدارة النوادي الرياضية في ظل سياسة الاحتراف الرياضي بالجزائر، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة البحث في استمارة الاستبيان، والتي تم تطبيقها على عينة مكونة من أعضاء مجالس إدارة (8) أندية رياضية محترفة والبالغ عددهم (35) عضو. وأوصت الدراسة بزيادة وعي واهتمام الإدارة العليا بالعاملين في الأندية الرياضية بفلسفة إدارة الجودة الشاملة، خاصة في ظل تطبيق الاحتراف الرياضي.

3. دراسة عبد المالك سربوت (2015)

بعنوان إدارة الجودة الشاملة في الأندية الرياضية الجزائرية بين الواقع والمأمول، دراسة ميدانية على عينة من فرق النخبة، وهدفت الدراسة إلى معرفة واقع إدارة الجودة الشاملة في الأندية الرياضية الجزائرية، ومدى إدراك القائمين على الرياضة في الجزائر لأهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تمثلت في رضا وتحقيق النتائج الإيجابية على المستويين الداخلي والخارجي، والتحسين المستمر، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة فقد تم إعداد استبانة كأداة بحث لجمع البيانات وتوزيعها على عينة من الأندية الرياضية، وتمثلت في (6) فرق، وكانت من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير الخبرة والمستوى التعليمي، وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في فرق كرة القدم الجزائرية.

4. دراسة بول دينوب، جوفانفيرلدي (2004)

بعنوان إدارة الجودة في النوادي الرياضية، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية مساعدة الأندية والاتحادات الرياضية مع إدخال إدارة الجودة في الألعاب الرياضية المختصة بكل منها، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وشملت عينة الدراسة على قيادات الأندية الرياضية التقليدية، وقد استخدم الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها التقييم يمكن تطوير خطة محددة لمساعدة هذه الأندية على تحسين نظم إدارتها في هذه الطريقة تأمل الحكومة لتحسين نوعية النظم الرياضية التقليدية.

❖ الاستفادة من الدراسات السابقة:-

من خلال اطلاع الباحث على العديد من الدراسات السابقة التي اهتمت بدراسة دور إدارة الجودة الشاملة في التطوير والتحسين والتنظيم، والتي أمكن الاستفادة منها في هذا البحث من خلال:-

- يعتبر البحث الحالي امتداد للدراسات السابقة من حيث استخدام إدارة الجودة الشاملة.
- اختبار مشكلة البحث من خلال توصيات تلك الدراسات.
- ساعدت الباحث في صياغة هدف وتساؤل البحث.
- تحديد المنهج المناسب لهدف البحث.
- تحديد أسلوب اختيار العينة وتحديد عددها.
- تحديد الإجراءات الإحصائية المناسبة لهذا البحث.
- التوصل إلى مجموعة نقاط ساعدت الباحث في مناقشة النتائج، وتدعيم النتائج المتوصل إليها.

إجراءات البحث: -

- ❖ **منهج البحث:** - استخدم الباحث المنهج الوصفي كونه أنسب المناهج لطبيعة هذا البحث.
- ❖ **مجتمع وعينة البحث:** - اشتمل مجتمع البحث على أعضاء مجالس الإدارة من أندية الدوري الممتاز والبالغ عددهم (20) نادي المسجلة بالاتحاد الليبي لكرة القدم الموسم الرياضي (2022-2023) وتم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية من أعضاء مجالس (10) إدارة أندية رياضية محترفة بالدوري الممتاز بالمنطقة الغربية، حيث بلغ عددهم (70) عضو.
- ❖ **أداة البحث جمع البيانات:** - استخدم الباحث استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات التي يمكن من خلالها التعرف على إدارة الجودة الشاملة ودورها في تطوير النظام الإداري لبعض الأندية الرياضية بالمنطقة العربية، وتحتوي الاستمارة علي (5) محاور، وكل محور يحتوي على مجموعة من العبارات، كما هو موضح في خطوات إعداد استمارة الاستبيان.
- ❖ **خطوات إعداد استمارة الاستبيان:** من خلال اطلاع الباحث على العديد من المراجع العلمية الحديثة، والدراسات المرجعية والبحوث وإجراء العديد من المقابلات الشخصية مع بعض الخبراء والمحكمين، قام الباحث بإعداد أداة البحث (استمارة الاستبيان) حول إدارة الجودة الشاملة ودورها في تطوير النظام الإداري لبعض الأندية الرياضية، وتم عرضها على الخبراء والمحكمين، وقام كل خبير بإبداء الرأي في الاستمارة سواء بالحذف أو الإضافة أو التعديل، وقام الباحث بتعديل الاستمارة وفقاً لآراء الخبراء المحكمين، وتمت الموافقة على أن تكون المحاور الأساسية على النحو الآتي:

- محور التخطيط.

- محور التنظيم.

- محور التوجيه.

- محور الرقابة.

- محور ضمان الجودة والتحسين المستمر.

الدراسة الاستطلاعية: - قام الباحث باختيار عينة استطلاعية بالطريقة العشوائية من الإداريين بالأندية الرياضية (أعضاء مجالس إدارة الأندية)، حيث بلغ عددهم (25) عضواً تم اختيارهم من خارج العينة الأساسية.

● **الدراسة الأساسية:** - قام الباحث بالتطبيق الميداني بتوزيع الاستبيان على عينة قوامها (70) عضواً عن طريق المقابلة الشخصية، وتم إجراء هذا البحث في الفترة من 2023/6/28-4

المعالجات الإحصائية:-

- النسب المئوية، معامل الارتباط.

- اختبار كا².

عرض ومناقشة النتائج: -

يتضمن هذا الفصل عرض نتائج هذا البحث لآراء عينة أفراد البحث من خلال استمارات الاستبانة الخاصة برؤساء وأعضاء مجالس إدارات بعض الأندية الرياضية، وذلك بمناقشة وتفسير النتائج المتعلقة لوضع تصور لإدارة الجودة الشاملة في الأندية الرياضية.

جدول (1) التكرارات والنسب المئوية وقيمة مربع كا²
لاستجابات عينة البحث حول عبارات المحور الأول "التخطيط

ن=70

ر.م	العبارات	موافق		إلى حد ما		غير موافق		قيمة كا ²
		ت	%	ت	%	ت	%	
1	يحدد التخطيط تحسين الجودة الشاملة لكل الأندية الرياضية.	55	78.57	10	14.28	5	7.14	17.35
2	توجد أهداف واضحة ومحددة لكل نادي.	49	70	13	18.57	8	11.42	15.20
3	يتم توضيح الخطة وأهدافها لإمكانية مساهمة العاملين في تنفيذها.	53	75.71	12	17.14	5	7.14	16.27
4	توجد وحدة إدارة الجودة الشاملة بالأندية الرياضية.	47	67.14	11	15.71	12	17.14	14.33
5	الوعاء الزمني للخطة يمكن أن يحقق الجودة الشاملة.	63	90	5	7.14	2	2.85	23.45
6	يتوفر خطط طويلة المدى لبرامج التدريب والإعداد للمراحل السنوية المختلفة لدى النادي.	56	80	8	11.42	6	8.57	17.80
7	يوجد استقرار للقيادات الإدارية بالأندية الرياضية.	60	85.71	6	8.57	4	5.71	18.23
8	الميزانيات كافية لوضع مخطط يحقق الجودة الشاملة.	58	82.85	4	5.71	8	11.42	18.65
9	يوجد مقر متكامل لزيادة عدد الممارسين بالنادي.	59	84.28	3	4.28	8	11.42	18.92
10	الأندية الرياضية متبعة تطورات إعداد الخطة التنفيذية.	51	72.85	6	8.57	13	18.57	15.43

يتضح من الجدول رقم (1) آراء عينة البحث بالاستجابة على عبارات المحور الأول، حيث تراوحت نسبة الموافقة ما بين (67.14-90.00%) وكانت الفروق بين استجابات العينة دالة إحصائية عند مستوى (0.05)، حيث أجمعت عينة البحث على أن التخطيط يعتبر ضروري جدا في تحسين إدارة الجودة الشاملة بكل فاعلية في الأندية الرياضية من خلال وضع الخطط والبرامج العلمية لتحقيق أهداف النادي واستنارة دافعية العاملين بالنادي لفلسفة الجودة الشاملة. ويؤكد عمر قشطة (2018) أن تطبيق مبادئ الجودة يرتبط بمدى افتتاح القيادة أو الإدارة العليا بهذه الأفكار وتبنيها ودعمها. وتضيف سماح أحمد (2015) بأن تطوير إدارة الأندية لابد من تحقيق وإشباع احتياجات ورغبات الأعضاء كإحدى مسؤوليات الإدارة التي تعي بفلسفة الجودة الشاملة، ووضع الأهداف طويلة المدى التي تسعى إدارة النادي لتحقيقها في المستقبل البعيد؟

جدول (2) التكرارات والنسب المئوية، وقيمة مربع كاي 2
لاستجابات عينة البحث حول عبارات المحور الثاني "التنظيم"

ن=70

ر.م	العبارات	موافق		إلى حد ما		غير موافق		قيمة كاي ²
		ت	%	ت	%	ت	%	
11	يوجد بالنادي نظام لتطوير الأداء الإداري.	53	75.71	7	10.00	10	14.28	15.35
12	يحدد النادي مسؤوليات وسلطات العاملين بدقة وموزعة على العاملين توزيعاً سليماً.	48	68.57	13	18.57	9	12.85	14.20
13	يضمن التنظيم اختبار أصلح العاملين للوظائف المختلفة.	57	81.42	11	15.71	2	2.85	17.81
14	الهيكل التنظيمي يحتوي على إدارة أو أقسام أو وحدات تختص بالجودة الشاملة.	51	72.85	8	11.42	11	15.71	15.41
15	يوجد هيكل تنظيمي يحدد التسلسل والارتباط الإداري والمرجعيات بالأندية الرياضية.	56	80.00	5	7.14	9	12.85	17.53
16	توجد معايير محددة لشغل الوظائف الإدارية بالأندية الرياضية.	46	65.71	16	22.85	8	11.42	13.32
17	يتم تطوير الهيكل التنظيمي للإدارة بالأندية الرياضية بما يناسب برامج تحسين الجودة الشاملة.	50	71.42	7	10.00	13	18.57	14.63
18	يوجد نظام فعال للتعرف على شكاوى المستفيدين لـ (الإداريين – المدربين – اللاعبين).	55	78.57	10	14.28	5	7.14	17.67
19	يتم مساءلة العاملين باستمرار عن استخدام الموارد المادية والإمكانات التي وضعت تحت تصرفهم وعن نتائجها.	58	82.85	4	5.71	8	11.42	18.40
20	يجب بناء الهيكل التنظيمي للنادي بأخذ الطابع الهرمي.	48	68.57	12	17.14	10	14.28	14.82

يتضح من الجدول رقم (2) اتفاق آراء عينة الدراسة من خلال استجاباتهم على عبارات المحور الثاني التنظيم، حيث تراوحت نسبة الموافقة ما بين (65.71 - 82.85%) وكانت الفروق بين استجابة العينة دالة إحصائياً عند مستوى (0.05) حيث أجمعت عينة البحث على أن نجاح تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في الأندية الرياضية يتطلب تنظيم إداري يعمل على بدل الجهد لإيجاد بيئة تنظيمية مناسبة تسمح للعاملين فيها بممارسة العمل الجماعي.

وهذا ما يتفق مع ما أشار إليه رشاد تمرانز (2015) أن التنظيم يفيد في تحديد كل السلطات والمسؤوليات، فيظهر التحديد السليم لعلاقات العمل داخل المؤسسة الرياضية، حيث يعرف كل شخص علاقته التنظيمية، السلطات التي لا يجوز أن يتجاوزها.

ويرى الباحث أن التنظيم يعد ضرورة حتمية للهيئات والمؤسسات الرياضية، كما يخدم الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية والمادية في البرامج الرياضية.

جدول (3) التكرارات والنسب المئوية، وقيمة مربع كاي 2
لاستجابات عينة البحث حول عبارات المحور الثالث "التوجيه"

ن=70

رقم	العبارات	موافق		إلى حد ما		غير موافق		قيمة كاي ²
		ت	%	ت	%	ت	%	
21	يجب توجيه المرؤوسين نحو بلوغ الأهداف المرجوة.	59	84.28	6	8.57	5	7.14	18.90
22	الحرص على تحقيق رضا الأفراد عن العمل ورفع معنوياتهم داخل النادي.	50	51.42	10	14.28	10	14.28	14.26
23	يتم تشجيع العاملين بصفة منتظمة، ويكافئ الأفراد عن الأعمال المتميزة.	56	80.00	3	4.28	11	15.17	16.10
24	يستمر توجيه العاملين بالأندية الرياضية طوال فترة تنفيذ المبادرات والخطط التشغيلية والبرامج وفق برنامج زمني.	48	68.57	12	17.14	10	14.28	12.63
25	يجب الاهتمام بالفروق الفردية بين المرؤوسين عن تكليفهم بالأعمال الإدارية المختلفة بالنادي.	61	87.14	8	11.42	1	1.42	19.07
26	توجد معايير واضحة لمن يقوم بالتوجيه.	62	66.34	5	7.14	3	4.28	20.51
27	تعمل الإدارة العليا على التحسين المستمر في طرق وإجراءات أداء الأعمال بالأندية الرياضية.	60	85.33	4	5.71	6	8.57	18.89
28	توجد لقاءات مفتوحة بين المديرين والمرؤوسين لتحديد التحسينات المطلوبة.	56	80.00	12	17.14	2	2.85	15.93
29	يتم التنسيق المستمر بين أعمال جميع الإدارات بالأندية الرياضية.	55	78.57	9	12.85	6	8.57	14.17

يتضح من الجدول رقم (3) اتفاق آراء عينة الدراسة من خلال استجاباتهم على عبارات المحور الثالث، حيث تراوحت نسبة الموافقة ما بين (51.42- 85.33%) وكانت الفروق بين استجابات العينة دالة إحصائياً عند مستوى (0.05) حيث أجمعت عينة البحث على أن التوجيه يعد من الأركان الأساسية للعملية الإدارية والعصب الحيوي لتحقيق الاستثمار الأمثل للطاقات البشرية في العمل، فهو يهدف إلى تحقيق التوافق بين الفرد والعمل أو المهنة، ومن هنا تبرز أهمية التوجيه والإرشاد الذي يقوم على مساعدة الفرد على تحقيق أهداف المنظمة التي يعمل بها.

وهذا ما تؤكدته دراسة حسن الشافعي (2003)، على أن تركيز الإدارة العليا بالأندية الرياضية يقوم بتحقيق التعاون بين العاملين في المؤسسة وتحفيزهم للعمل بأقصى طاقتهم، وتوفير بيئة العمل الملائمة، وأن أهمية التوجيه تكمن في اكتشاف نقاط الضعف في التنظيم ومحاولة علاجها، واختبار الطرق والوسائل التي تساعد على تحقيق الأهداف.

كما أوصت دراسة سماح أحمد (2015) بضرورة اهتمام الإدارة العليا بالأندية الرياضية بتطبيق برامج الدعم والتحفيز المادي والمعنوي للعاملين بالأندية، مما يشعرهم بروح الانتماء والولاء والتفاعل المتبادل بين العاملين، وتدعيم قنوات الاتصال بين الأندية.

جدول (4) التكرارات والنسب المئوية، وقيمة مربع كاي 2
لاستجابات عينة البحث حول عبارات المحور الرابع "الرقابة"

ن=70

رقم	العبارات	موافق		إلى حد ما		غير موافق		قيمة كاي ²
		ت	%	ت	%	ت	%	
30	تساهم الرقابة في معرفة الأخطار والانحرافات بالسرعة المطلوبة.	51	72.85	7	10.00	12	17.14	15.27
31	يجب أن يكون النظام الرقابي مفهوماً وأهدافه واضحة.	48	68.57	11	15.71	11	15.71	13.90
32	تساهم الرقابة في التأكد من تحقيق الأهداف والمبادرات والخطط التشغيلية والبرامج داخل الأندية الرياضية.	63	90.00	4	5.71	3	4.28	18.87
33	يوجد مختصون لمراقبة العمل بالنادي.	45	64.28	16	22.85	9	12.85	12.24
34	يوجد نظام فعال لدراسة شكاوى واستفسارات المرؤوسين ودرجة رضاهم.	57	81.42	7	10.00	6	8.57	17.88
35	يجب الاسترشاد بمعايير رقابية مستحدثة في هيئات أخرى للارتقاء بمستوى كفاءة الأداء.	58	82.85	10	14.28	2	2.85	17.52
36	يتطابق ما يتم تنفيذه من أعمال مع ما يجب أن يتم طبقاً للخطة الاستراتيجية الموضوعية بالأندية الرياضية.	54	77.68	8	11.42	8	11.42	15.20
37	يجب أن تتم الرقابة وفق اللوائح المنظمة للعمل بالنادي.	80	85.25	6	8.57	4	5.74	18.34
38	يجب تحقيق الإدارة علي المزيد من العمل.	59	84.24	5	7.14	6	8.57	17.90
39	يجب التأكد من أن إجراءات الصرف تسير وفقاً للخطة المقررة وعدم الإسراف في تكاليف عملية الرقابة.	53	75.71	9	12.85	8	11.42	16.47

يتضح من الجدول رقم (4) اتفاق آراء عينة الدراسة من خلال استجاباتهم على عبارات المحور الرابع، حيث تراوحت نسبة الموافقة ما بين (64.28 – 90.00 %) وكانت الفروق بين استجابات العينة دالة إحصائياً عند مستوى (0.05)، حيث أجمعت عينة البحث على أن الرقابة تهدف أساساً إلى التأكد من أن الأنشطة تسير في اتجاه الأهداف المراد الوصول إليها، وأيضاً الكشف عن الأخطاء والانحرافات ومعالجتها، وتحديد المسئول عنها.

وهذا ما تؤكدته دراسة رشاد تراز (2015) للرقابة دور فعال في قياس نتائج التنفيذ ومقارنتها بالمعايير الموضوعية، حيث يمثل التخطيط المرحلة الفكرية التي تسبق التنفيذ والتنظيم هو تحديد المسؤوليات والسلطة عن الأعمال المطلوب تنفيذها، والتوجيه هو إرشاد المرؤوسين في تنفيذهم للأعمال ببعض من النشاط الإداري والتأكد من أن ما تم أو يتم طبقاً كما نريد إتمامه، وهذا يسمى بالرقابة.

جدول (5)
التكرارات والنسب المئوية، وقيمة مربع كاي²
لاستجابات عينة البحث حول عبارات المحور الخامس "التركيز علي التطوير والتحسين المستمر"

ر.م	العبارات	موافق		إلى حد ما		غير موافق		قيمة كاي ²
		ت	%	ت	%	ت	%	
40	يتوفر بالنادي مكتب إدارة ضمان الجودة والتحسين المستمر.	59	84.28	6	8.57	5	7.14	16.40
41	يؤمن مجلس إدارة النادي بفلسفة التطوير والتحسين المستمر.	55	78.57	9	12.85	6	8.57	15.23
42	توجد قناعة تامة لدى إدارة النادي بأهمية التحسين والتطوير اتجاه المستفيدين (الإداريين -المدربيين - اللاعبين).	60	85.25	4	5.71	6	8.57	11.47
43	تقام ورش عمل بشكل دوري لمناقشة المشكلات المتعلقة بالنادي وحلها.	44	62.85	13	18.85	13	18.85	13.37
44	تهتم إدارة النادي بتنمية مهارات العاملين بهدف تحسين الخدمة المقدمة.	53	75.71	9	18.75	8	11.42	14.85
45	توجد خطط لتحسين معايير الأداء بالنادي.	50	71.42	8	11.42	12	17.14	14.47
46	يهدف النادي للتحسين المتميز من أجل تقليل الأخطاء الإدارية الناتجة عن قلة الخبرة وتوسيع قاعدة المستفيدين.	49	70.00	11	15.71	10	14.28	13.86
47	يجب دعم الإدارة العليا لبرامج إدارة الجودة الشاملة.	62	88.57	6	8.57	2	2.85	2.85
48	يجب بناء فرق العمل ذاتية الإدارة والتعاون في إظهار المشاكل وتقييم الحلول.	52	74.28	13	18.85	5	7.14	14.37

يتضح من الجدول رقم (5) اتفاق آراء عينة الدراسة من خلال استجاباتهم على عبارات المحور الخامس، حيث تراوحت نسبة الموافقة ما بين (62.85- 88.37 %) وكانت الفروق بين استجابات العينة دالة إحصائياً عند مستوى (0.05)، وهذا يدل على إدراك ووعي المسؤولين بالأندية الرياضية على أهمية التطوير والتحسين المستمر بالأندية كإحدى متطلبات تطبيق الجودة الشاملة، وذلك من خلال تدريب الأعضاء على كيفية تطبيق الجودة.

وقد أكدت نتائج دراسة سماح أحمد (2015) نقلا عن حسن الشافعي ويسرية إبراهيم (2007)، على أن التحسين المستمر بالأندية يتم من خلال وضع خطط لتحسين الأداء وتطويره لجميع العاملين، مع استفادة الإدارة من قياس وتقييم أداء العاملين في القدرة على اتخاذ قرارات التحسين والتطوير في العمل. ويرى الباحث أن نتائج هذه الدراسة تسعى إلى نشر ثقافة الجودة الشاملة والوعي بمفهوم وأهمية إدارة الجودة الشاملة لتطوير عمل إدارة الأندية الرياضية.

الاستنتاجات: - في ضوء النتائج التي توصل إليها الباحث نستخلص الاستنتاجات الآتية :-

1. هناك وضوح في العلاقة بين التخطيط في الوضع الإداري الحالي وتطوير الأندية الرياضية في ضوء إدارة الجودة الشاملة.
2. توجد هناك علاقة بين التنظيم في الوضع الإداري الحالي وتطوير الأندية الرياضية في ضوء إدارة الجودة الشاملة.

3. يجب تقوية العلاقات بين التوجيه في الوضع الإداري الحالي وتطوير الأندية في ضوء إدارة الجودة الشاملة.
 4. هناك علاقة بين الرقابة في الوضع الإداري الحالي وتطوير الأندية الرياضية في ضوء إدارة الجودة الشاملة.
 5. توجد علاقة بين التركيز على التطوير والتحسين المستمر وتطوير الأندية الرياضية في ضوء إدارة الجودة الشاملة.
- التوصيات: - يوصي الباحث بما يلي: -**
1. تطوير الهيكل التنظيمي باستمرار في ضوء احتياجات العمل.
 2. تحديد شروط ومؤهلات شاغلي الوظائف بالأندية.
 3. تدريب الأعضاء على كيفية تطبيق متطلبات الجودة الشاملة.
 4. العمل على تطوير المناخ الثقافي والتنظيمي بالأندية الرياضية من خلال إقامة ندوات وورش عمل لتدعيم مفهوم إدارة الجودة الشاملة في تطوير العمل الإداري.
 5. مشاركة الكوادر العاملة في اقتراح خطط التدريب والتأهيل للإداريين والعاملين بالأندية الرياضية لتنمية قدراتهم ومهاراتهم في تنفيذ الوظائف الإدارية.
 6. إجراء المزيد من الدراسات في التخصصات المختلفة والتي تهتم بتطبيق الجودة الشاملة.

المراجع :-

- 1- أبوصلاح الندير. (2017)، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لعمل إدارة النوادي الرياضية في ظل سياسة الاحتراف الرياضي بالجزائر- الأكاديمية الدولية للتكنولوجيا الرياضية الإمارات.
- 2- أحمد سرور(2015) متطلبات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في بعض المؤسسات الرياضية الليبية . الاسكندرية : رسالة دكتوراه غير منشورة كلية التربية الرياضية للبنات جامعة الاسكندرية .
- 3- أمال محمد وأحمد أم . (2009). مدركات القادة الإداريين بالاتحادات الرياضية لعمليتي القيادة واتخاذ القرار. الزاوية: مجلد المؤتمر العلمي لعلوم التربية البدنية والرياضة.
- 4-حسن الشافعي (2003). إدارة الجودة الشاملة في التربية البدنية الرياضية . الاسكندرية : دار الوفاء لنديا الطباعة .
- 5- رشاد تمرام (2015). تصور مقترح لإدارة الأندية الرياضية الفلسطينية بقطاع غزة في ضوء معايير الجودة الشاملة . القاهرة : رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الدول العربية.
- 6- سماح أحمد (2015). متطلبات تطبيق الجودة الشاملة كمدخل لتطوير الاتحاد المصري للجماز كلية التربية الرياضية جامعة الاسكندرية . الاسكندرية .
- 7- عبدالرزاق الملوس(2022). مقترح تطوير الرياضة الليبية في ضوء إدارة الجودة الشاملة، تونس : رسالة دكتوراه غير منشورة، المعهد العالي للرياضة والتربية البدنية بقصر السعيد.
- 8- عبدالملك سربوت (2015). إدارة الجودة الشاملة في الأندية الرياضية الجزائرية بين الواقع والمأمول، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، جامعة العلوم والتكنولوجيا.
- 9- عمر قشطة (2018). تصور مقترح للإدارة بالجودة الشاملة في الأندية الرياضية الفلسطينية. فلسطين : مجلة جامعة الأقصى للعلوم التربوية والنفسية.
- 10- وليد المرغني (2014). مودج مقترح لتطوير مقومات العملية التدريبية لناشئ الطرة الطائرة بأستخدام معايير الجودة الشاملة . رسالة دكتوراه غير منشورة كلية التربية الرياضية للبنين جامعة الاسكندرية .

11- Quality Management in sports clubs Original Research Article sport Management Review
Volume 7.Issue1.May