

دولة ليبيا
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة طرابلس
كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
مكتب الدراسات العليا والتدريب
قسم التدريب

دراسة بعنوان

متطلبات تطبيق مبادئ الجودة الشاملة كمدخل لتطوير الإتحادات
الليبية لألعاب المضرب

مقدمة من الدارس
علي ميلاد علي الورفلي

الدارس بقسم التدريب بكلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة طرابلس
استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الإجازة العالية "الماجستير"
في التربية البدنية وعلوم الرياضة

إشراف

الدكتور
أ.ك.د. فدوى كامل الصيد
أستاذ مشارك بقسم التدريب
بكلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
جامعة طرابلس

الدكتور
أ.د. نوري محمد الزراع
أستاذ بقسم التدريب
بكلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
جامعة طرابلس

2022م / 1443هـ

قال تعالى :

{يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ}

[المجادلة: 11]

إهداء

شكر وتقدير

الحمد لله وكفى والصلاة والسلام على من لا نبي بعده سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم
كان لا بد علينا أن نكتب ونعبر ونخط بأيدينا أسمى وأجمل عبارات الشكر والتقدير لمن ترك تلك
البصمة الرائعة في حياتنا ولمن بذل كل ما بوسعه من أجلنا وأضاء لنا الطريق في مجال البحث
العلمي.
وأخص بالشكر الأستاذ الدكتور نوري محمد الزراع والدكتورة فدوى كامل الصيد على ما قدماه لي
من نصح وارشاد طيلة فترة إنجاز هذه الدراسة العلمية فجزاهما الله عني كل خير.
وأنتقدم بالشكر إلى الدكتور وليد علي المرغني والدكتورة صبحية سالم سلمان على تفضلهما بقبول
مناقشة الرسالة والاستفادة منهما في إثراءها.
كما أتقدم بالشكر والتقدير لكل الاساتذة الأفاضل الذين لم يبخلوا بعلمهم ووقتهم ولم يدخروا جهداً
لمساعدتنا طيلة فترة دراستنا بالكلية.
ومن باب الاعتراف بالجميل أتقدم بأسمى آيات الشكر لأفراد عينة الدراسة بالاتحادات العامة لألعاب
المضرب الذين كان لهم الفضل في الوصول إلى نتائج هذه الدراسة.
وأخيراً وليس آخراً أتقدم بالشكر والإمتنان لأبي وأمي وجميع أهلي على وقوفهم بجاني ، وتحملهم
معي هموم الحياة وأعباء الدراسة، فلهم مني جميعاً كل الاحترام والتقدير وجزاهم الله كل خير.

الدارس

قائمة المحتويات

ب	الإية القرانية
ج	إهداء
د	شكر وتقدير
هـ	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
ك	قائمة الأشكال
م	قائمة المرفقات

قائمة المحتويات

1	الفصل الأول: المقدمة	1
2	مقدمة الدراسة	1.1
4	مشكلة الدراسة	1.2
5	أهداف الدراسة	1.3
6	تساؤلات الدراسة	1.4
6	أهم المصطلحات المستخدمة في الدراسة	1.5
7	الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة	2
8	الإطار النظري	2.1
8	الجودة	2.1.1
9	إدارة الجودة الشاملة :	2.1.2
13	رواد إدارة الجودة الشاملة:	2.1.3
16	مبادئ الجودة الشاملة في المجال الرياضي :	2.1.4

18.....	أهمية تطبيق الجودة الشاملة بالمؤسسات الرياضية :	2.1.5
19.....	فوائد تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية :	2.1.6
20.....	مراحل تطبيق الجودة الشاملة:	2.1.7
21.....	متطلبات نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المجال الرياضي:	2.1.8
34.....	الإتحادات الرياضية الليبية.....	2.1.9
38.....	الإتحادات الليبية لألعاب المضرب.....	2.1.10
41.....	الدراسات السابقة.....	2.2
41.....	الدراسات العربية والأجنبية.....	2.2.1
47.....	الإستفادة من الدراسات السابقة.....	2.2.2
48.....	الفصل الثالث : إجراءات الدراسة.....	3
49.....	منهج الدراسة.....	3.1
49.....	مجتمع الدراسة.....	3.2
49.....	عينة الدراسة.....	3.3
49.....	الاجراءات الإدارية.....	3.4
49.....	متغيرات الدراسة.....	3.5
50.....	أداة جمع البيانات (الاستبيان):.....	3.6
51.....	ايجاد المعاملات العلمية لأداة الدراسة (الاستبيان):.....	3.7
51.....	حساب معامل الصدق للاستبيان.....	3.7.1
61.....	حساب معامل الثبات للاستمارة الاستبيان.....	3.7.2
63.....	الدراسة الاستطلاعية (تقنين المعاملات العلمية) :.....	3.8

63.....	الدراسة الأساسية	3.9
63.....	الإجراءات الاحصائية	3.10
65.....	الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها	4
66.....	عرض النتائج	4.1
99.....	مناقشة النتائج	4.2
111.....	الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات	5
112.....	الاستنتاجات	5.1
113.....	التوصيات	5.2
114		المراجع
115.....	أولا : المراجع العربية	
122.....	ثانيا : المراجع الأجنبية	

قائمة الجداول

- جدول 1 النسبة المئوية لإتفاق السادة الخبراء والمحكمين حول محاور وأبعاد الإستبيان.....51
- جدول 2 معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لـ "استيعاب المسؤولين والمستفيدين لمفهوم الجودة الشاملة بالإتحادات الليبية لألعاب المضرب".....52
- جدول 3 معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لـ "إقتناع المسؤولين والمستفيدين بأهمية تطبيق الجودة الشاملة بالإتحادات الليبية لألعاب المضرب".....53
- جدول 4 معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لـ "متطلبات التركيز على المستفيدين".....54
- جدول 5 معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لـ "متطلبات التركيز على القيادة الفعّالة".....56
- جدول 6 معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لـ "متطلبات التركيز على التطوير والتحسين المستمر".....57
- جدول 7 معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لـ "متطلبات التركيز على التدريب والتعليم المستمر".....58
- جدول 8 معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لـ "متطلبات التركيز على الإمكانيات البشرية".....59
- جدول 9 معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لـ "متطلبات التركيز على الإمكانيات المادية".....60
- جدول 10 معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لـ "متطلبات التركيز على الإمكانيات المعلوماتية".....60
- جدول 11 معامل الثبات لمحاور وأبعاد الاستبيان بطريقة ألفا كرونباخ.....62
- جدول 12 مفتاح التصحيح وفق مقياس ليكرت الثلاثي.....63

- جدول 13 نتائج اختبار كا² لدراسة الفروق بين تكرارات استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات البعد الأول المتعلق بـ "استيعاب المسؤولين والمستفيدين لمفهوم الجودة الشاملة بالإتحادات الليبية لألعاب المضرب".....66
- جدول 14 نتائج اختبار كا² لدراسة الفروق بين تكرارات استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات البعد الثاني المتعلق بـ "إقتناع المسؤولين والمستفيدين بأهمية تطبيق الجودة الشاملة بالإتحادات الليبية لألعاب المضرب".....68
- جدول 15 نتائج اختبار كا² لدراسة الفروق بين تكرارات استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات البعد الأول المتعلق بـ "متطلبات التركيز على المستفيدين".....70
- جدول 16 نتائج اختبار كا² لدراسة الفروق بين تكرارات استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات البعد الثاني المتعلق بـ "متطلبات التركيز على القيادة الفعالة".....73
- جدول 17 نتائج اختبار كا² لدراسة الفروق بين تكرارات استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات البعد الثالث المتعلق بـ "متطلبات التركيز على التحسين والتطوير المستمر".....74
- جدول 18 نتائج اختبار كا² لدراسة الفروق بين تكرارات استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات البعد الرابع المتعلق بـ "متطلبات التركيز على التدريب والتعليم المستمر".....77
- جدول 19 نتائج اختبار كا² لدراسة الفروق بين تكرارات استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات البعد الخامس (أ) المتعلق بـ "متطلبات التركيز على الإمكانيات البشرية".....79
- جدول 20 نتائج اختبار كا² لدراسة الفروق بين تكرارات استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات البعد الخامس (ب) المتعلق بـ "متطلبات التركيز على الإمكانيات المادية".....80
- جدول 21 نتائج اختبار كا² لدراسة الفروق بين تكرارات استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات البعد الخامس (ب) المتعلق بـ "متطلبات التركيز على الإمكانيات المعلوماتية".....81
- جدول 22 المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة حسب متغير الإتحاد الرياضي.....83

جدول 23 نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي لدراسة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة متغير الاتحاد الرياضي.....	84
جدول 24 المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة حسب متغير الصفة	90
جدول 25 نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدراسة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة متغير الصفة.....	92

قائمة الأشكال

- شكل بياني 1 الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة حول استيعاب المسؤولين والمستفيدين لمفهوم الجودة الشاملة بالاتحادات الليفية لألعاب المضرب حسب متغير الإتحاد.....86
- شكل بياني 2 الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة حول اقتناع المسؤولين والمستفيدين بأهمية تطبيق الجودة الشاملة بالاتحادات الليفية لألعاب المضرب حسب متغير الإتحاد.....86
- شكل بياني 3 الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة حول متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة (التركيز على المستخدمين) حسب متغير الإتحاد.....87
- شكل بياني 4 الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة حول متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة (التركيز على القيادة الفعالة) حسب متغير الإتحاد.....87
- شكل بياني 5 الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة حول متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة (التركيز على التحسين والتطوير المستمر) حسب متغير الإتحاد.....88
- شكل بياني 6 الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة حول متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة (التركيز على التدريب والتعليم المستمر) حسب متغير الإتحاد.....88
- شكل بياني 7 الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة حول متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة (التركيز على الإمكانيات البشرية) حسب متغير الإتحاد.....89
- شكل بياني 8 الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة حول متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة (التركيز على الإمكانيات المادية) حسب متغير الإتحاد.....89
- شكل بياني 9 الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة حول متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة (التركيز على الإمكانيات المعلوماتية) حسب متغير الإتحاد.....90
- شكل بياني 10 الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة حول استيعاب المسؤولين والمستفيدين لمفهوم الجودة الشاملة بالاتحادات الليفية لألعاب المضرب حسب متغير الصفة.....94

شكل بياني 11 الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة حول اقتناع المسؤولين والمستفيدين بأهمية تطبيق الجودة الشاملة بالاتحادات اللمبية لألعاب المضرب حسب متغير الصفة
94.....

شكل بياني 12 الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة حول متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة (التركيز على المستخدمين) حسب متغير الصفة.....95

شكل بياني 13 الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة حول متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة (التركيز على القيادة الفعالة) حسب متغير الصفة.....95

شكل بياني 14 الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة حول متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة (التركيز على التحسين والتطوير المستمر) حسب متغير الصفة.....96

شكل بياني 15 الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة حول متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة (التركيز على التدريب والتعليم المستمر) حسب متغير الصفة.....96

شكل بياني 16 الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة حول متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة (التركيز على الإمكانيات البشرية) حسب متغير الصفة.....97

شكل بياني 17 الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة حول متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة (التركيز على الإمكانيات المادية) حسب متغير الصفة.....97

شكل بياني 18 الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة حول متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة (التركيز على الإمكانيات المعلوماتية) حسب متغير الصفة.....98

قائمة المرفقات

رقم المرفق	عنوان المرفق
1	رسالة موجهة من قبل مكتب الدراسات العليا بالكلية إلى الإتحادات الليبية للألعاب المضرب
2	كشف بأسماء السادة الخبراء والمحكمين
3	استمارة الاستبيان في صورتها النهائية

1 الفصل الأول: المقدمة

1.1 مقدمة الدراسة

2.1 مشكلة الدراسة

3.1 أهداف الدراسة

4.1 تساؤلات الدراسة

5.1 أهم المصطلحات المستخدمة في الدراسة

الفصل الأول: المقدمة

1.1 مقدمة الدراسة:

لجأت الكثير من المجتمعات الى استخدام أحدث الاساليب الادارية لضمان استمرارية التطور في مختلف المجالات ومنها الرياضية، فالإدارة هي المعنية بإشباع الحاجات وبلوغ الأهداف وتوفير الجودة بالإنتاج والخدمات ومن تم تحقيق التنمية الشاملة.

إن نجاح المؤسسات والهيئات الرياضية كالإتحادات الرياضية وكذلك نجاح الرياضة ككل مرهون بمدى استخدامها لأسس ومبادئ الإدارة الحديثة وجودة العنصر البشري والذي يخطط لهذه الرياضة، والإتحادات الرياضية تعتبر من أكثر المؤسسات خضوعا الى مبادئ الإدارة وقواعدها، حيث تعتمد على الإدارة العلمية في تطوير نظم الإدارة بها، وكذلك في تنظيم المنافسات الرياضية الراغبة في تحقيق أهدافها من خلال تنسيق جهود الإدارة. (حماد، 2000)

تعتبر إدارة الجودة الشاملة (TQM) الشغل الشاغل لكثير من الإداريين والمؤسسات ومازال كثير من الناس غير قادرين علي الفهم الكامل لمعناها، فالبعض يعتقد بأنها إصلاحات سريعة تجري في المؤسسات أو موضة عابرة يمكن تعلمها بسهولة، أو هدف محدد يحققونه ثم ما يلبث أن ينتهي.

ولما كان مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومبادئها من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف إلى التحسين والتطوير بصفة مستمرة الأمر الذي يؤكد (المرغني، 2014) على أنه من الممكن توظيف هذه المبادئ لخدمة الأغراض التي تمثل النشاط الرياضي.

إن نظام إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحقيق مستويات أكبر للجودة بمختلف المؤسسات الرياضية، وإن ذلك يتم من خلال ثلاثة مداخل (تحسين المدخلات، المعلومات والتقنيات، الموارد البشرية) التي تبني عليها مواصفات وشروط ومعايير الجودة وتحسين بنية العمل الداخلية (البرامج والأهداف) وجودة المخرجات وهذه بدورها تتوقف على مستوى جودة العمليات والمدخلات التي يتكون منها نظام إدارة الجودة ليشمل تحديث جميع إدارات المؤسسة الرياضية، وزيادة كفاءة أدائها وتطويرها بما يسمح بتنمية القدرات والمهارات لجميع المستفيدين من المؤسسة الرياضية. (السلمي، 2002)

ويشير (عمر، 2002) إلى أن تطبيق الجودة الشاملة والاستمرار في تحسين الجودة يمثل تغييرا جذريا في ثقافة المؤسسات، حيث أن تحسين الجودة المستمر يتطلب طريقة جديدة لإدارة العمل، وذلك لأن جميع أعضاء المؤسسة وفقا لمبادئ الجودة الشاملة قد تم تدريبهم داخل المؤسسة، وبالتالي فإنه يتوقع منهم أن يحلوا العمليات وأن يعملوا سويا من أجل التحسين والتطوير.

فالجودة هي استراتيجية تنظيمية وأساليب إدارية تؤدي إلى تقديم سلعة ذات جودة مرتفعة أو خدمة للعميل، والعمل على التحسين المستمر في كل نشاط من أنشطة المنظمة. (البكري، 2004)

وقد أكدت العديد من الدراسات والمراجع العلمية على أهمية تحديد مبادئ الجودة الشاملة من ضمن متطلبات تطبيقها في المؤسسات الرياضية المختلفة كالإتحادات والأندية الرياضية، حيث أكدت نتائج دراسات كلا من (عبدالمعبود، 2005)، (الشافعي و موسى، 2007)، (قشطة، 2007)، (أبوحمده، 2013)، (المرغني، 2014)، (صلاح الدين، 2016) والتي استند عليهم الدارس في وضع خطة بحثه وتحديد متطلبات تطبيق الجودة الشاملة بالإتحادات الليبية لألعاب المضرب والتي حددت ست مبادئ وهي:

1. وعي وإدراك المسؤولين بالإتحاد الليبي لمفهوم وأهمية تطبيق الجودة الشاملة.

2. التركيز على المستفيدين .

3. التركيز على القيادة الفعالة.

4. التركيز على التطوير والتحسين المستمر.

5. التركيز على التعليم والتدريب المستمر.

6. التركيز على الإمكانيات المادية والبشرية والمعلوماتية.

ولذلك فإن هذه الدراسة تستمد أهميتها في كونها تسعى إلى تأصيل ثقافة الجودة الشاملة ووضع إطار متكامل لتوفير الظروف الملائمة لتطبيق ناجح وفعال كمدخل لإدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الرياضية، لما لها من أهمية في تحقيق رضا المستفيد (الداخلي والخارجي) والإستخدام الأمثل للإمكانيات المتاحة، وزيادة قدرة المؤسسة الرياضية (الإتحادات الليبية لألعاب المضرب) على التطوير والإبتكار، وزيادة الفاعلية التنظيمية والقدرة التنافسية مع المؤسسات الأخرى (الإتحادات الرياضية الأخرى محليا) و(الإتحادات العربية والدولية المناظرة لألعاب المضرب).

1.2 مشكلة الدراسة:

إن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تعتمد على مفهوم النظم والتي تنظر إلى المؤسسة بشكل شامل لإحداث تغييرات إيجابية مرغوب فيها وذلك بتناول كل جزء داخل المؤسسة وتطويره بالشكل المطلوب للوصول إلى جوده أفضل، ويتوقف نجاح تطبيق إدارة الجودة في العمل الرياضي على مدى وعي المسؤولين بالمؤسسات الرياضية بفلسفة إدارة الجودة الشاملة التي تعتبر من الفلسفات الإدارية الحديثة، فهي عبارة عن خطة عامة تشمل جميع مستويات الإدارة وتنادي بتطبيق الجودة وجعلها مسؤولية جميع العاملين، وتهدف إلى تحقيق التميز في جودة أداء المؤسسة الرياضية من خلال الوفاء باحتياجات اللاعبين والمدربين والحكام، وتأخذ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية أشكال عدة عند تواجد الموائمة مع المواصفات المرتبطة بكل نشاط أو مجالات التربية البدنية والرياضة، والقيام بأفضل ما يجب أن يكون في حدود الإمكانيات الموجودة لتحقيق أهداف الأنشطة الرياضية، بالإضافة إلى أهمية تناسب تكلفة إعداد البطل الرياضي أو الفريق بالنسبة للمرحلة المراد تحقيقها.

ونظراً للتحديات الكبيرة التي تفرضها ثورة التكنولوجيا والمعلومات وتطوير الأداء بالمؤسسات الرياضية بشكل عام وأنشطتها المتنوعة، والتي تعمل لنقل المجتمع الرياضي بجميع مستوياته وقطاعاته من وزارة الرياضة واللجنة الأولمبية الليبية والإتحادات الرياضية (إتحادات ألعاب المضرب من بينها) إلى مستوى من التميز والتفوق الإداري والرياضي، وتبنى فلسفة إدارية (كالجودة الشاملة) باعتبارها من أهم الأساليب الإدارية والإستراتيجية التي تؤثر بشكل ايجابي في المجال الرياضي ومجالات التنمية المختلفة.

ويرى الدارس أن إدارة الجودة الشاملة تعدّ من الأساليب المهمة والتي ثبت نجاحها في مختلف المؤسسات سواء الانتاجية أو التعليمية أو الخدمية، والاتحادات الرياضية لألعاب المضرب هي من المؤسسات التي تقدم خدمات للمستخدمين (الإداريين، الحكام، المدربين، اللاعبين) وغيرهم، الأمر الذي يستوجب الأخذ بالأساليب العلمية في إدارة وتنظيم النشاط الرياضي فيها، من خلال إعداد الكوادر المتميزة من الإداريين والمدربين المتخصصين في النشاط الرياضي على أعلى مستوى من الكفاءة والخبرة، والعمل على تحسين وتطوير مستوى الأداء الإداري والفني وبذل أقصى جهد لتحقيق التفوق والإنجاز الرياضي.

وبناء علي ما تقدم لابد للمؤسسات الرياضية أن تواكب التطور العالمي في النواحي التقنية والعلمية حتى تحقق التطور النوعي ورفع مهارة وكفاءة العاملين بالمؤسسة (تنمية الموارد البشرية ورفع فاعليتها) بما ينسجم مع متطلبات تحقيق الجودة الشاملة، وهذا يتطلب رفع إمكانيات التأهيل والتدريب وتوسيع قاعدتها بحيث تشمل مختلف الجوانب العلمية والمهارية كلُّ في تخصصه ، وبالتالي فإن أهمية الدراسة تكمن في الآتي :

- الحاجة الماسة إلي التحسين المستمر في المؤسسات الرياضية.
 - ضمان تحقيق المؤسسة الرياضية للأهداف التي أنشئت من أجلها .
 - أهمية نجاح المؤسسة في الأدوار التي تؤديها للمجتمع.
 - ندرة الدراسات العلمية المرتبطة باستخدام الأساليب الادارية الحديثة بالألعاب المضرب.
- ومن خلال متابعتي واطلعي علي طبيعة عمل الاتحادات الليبية و اخص اتحاد الليبي الألعاب المضرب بأنهاء تعاني من مشاكل عديدة سواء كانت (فنية او مادية) مع قلة الإمكانيات وضعف الإدارة الرياضية في هذا الاتحاد لذلك قام الدارس بالدراسة هذه المشكلة لتحديد مستوى الاتحاد ليحقق افضل نتائج وتكوين إدارة ناجحة علي مستوى المحلي والعربي والدولي من خلال تطبيق الجودة الشاملة وهي التي تعتبر احدي أهدافها تطوير عمل الاتحادات وتوسيع نشر للهبة واعداد كوادر إدارية وفنية واعداد مدربين وحكام ناجحين .

هذا وتظهر أهمية هذه الدراسة في محاولة إيجاد حلول من خلال الأخذ بنظام ادارة الجودة الشاملة كأحد مداخل التطور التنظيمي، والذي يعد من إفرازات الفكر الاداري المعاصر والذي ثبت كفاءته وفاعليته في المجال العملي التطبيقي من خلال تجارب العديد من الدول بالشكل الذي يتواءم مع الواقع العملي للادارة بالإتحادات الرياضية في ليبيا، بغرض تحسين الأداء والقدرة التنافسية وصولاً إلى أفضل أداء ممكن يساعد في حل الكثير من المشكلات والصعوبات التي تواجه النشاط الرياضي بالإتحادات الليبية لألعاب المضرب.

1.3 أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة لتحديد متطلبات تطبيق مبادئ الجودة الشاملة كمدخل لتطوير الإتحادات الليبية لألعاب المضرب من خلال التعرف على :

1. مدى وعي المسؤولين بمفهوم وأهمية تطبيق مبادئ الجودة الشاملة بالإتحادات الليبية لألعاب المضرب.
2. متطلبات التركيز على المستفيدين .
3. متطلبات التركيز على القيادة الفعالة.
4. متطلبات التركيز على التدريب والتعليم المستمر.

5. متطلبات التركيز على التطوير والتحسين المستمر.
6. متطلبات التركيز على الإمكانيات المادية والبشرية والمعلوماتية.

1.4 تساؤلات الدراسة :

ما المتطلبات الأساسية لتطبيق مبادئ الجودة الشاملة بالإتحادات الليبية لألعاب المضرب ؟ وذلك من خلال الإجابة على التساؤلات التالية :

1. ما مدى وعي المسؤولين بمفهوم وأهمية تطبيق مبادئ الجودة الشاملة بالإتحادات الليبية لألعاب المضرب ؟
2. ما هي متطلبات التركيز على المستفيدين ؟
3. ما هي متطلبات التركيز على القيادة الفعالة؟
4. ما هي متطلبات التركيز على التدريب والتعليم المستمر؟
5. ما هي متطلبات التركيز على التطوير والتحسين المستمر؟
6. ما هي متطلبات التركيز على الامكانيات المادية والبشرية والمعلوماتية؟

1.5 أهم المصطلحات المستخدمة في الدراسة:

- المتطلبات : هي "تلك الشروط والمواصفات والحاجات والضروريات التي ينبغي توافرها في نظام ما". (علي ن، 2002)
- الجودة :

هي "القدرة على تنفيذ العمل الصحيح بالصورة الصحيحة من أول مرة مع القدرة على تقييم العمل لمعرفة مدى التحسين في الأداء". (الدرادكة و الشبلي ، 2002)

• ادارة الجودة الشاملة :

هي "عملية استراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق التحسن المستمر للمنظمة". (Hixon & Lovelace, 1992)

• مبادئ الجودة الشاملة :

هي "المبادئ المحددة لتطبيق الجودة بمستوى أداء معين ومحدد من المواصفات المراد الوصول إليها وفقا للأهداف الموضوعية". (السيد، 2009)

2 الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1 الإطار النظري

1.1.2 الجودة

2.1.2 إدارة الجودة الشاملة

3.1.2 رواد إدارة الجودة الشاملة

4.1.2 مبادئ الجودة الشاملة في المجال الرياضي

5.1.2 أهمية تطبيق الجودة الشاملة بالمؤسسات الرياضية

6.1.2 فوائد تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية

7.1.2 مراحل تطبيق الجودة الشاملة

8.1.2 متطلبات نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المجال الرياضي

9.1.2 الاتحادات الرياضية الليبية

10.1.2 الإتحادات الليبية لألعاب المضرب

2.2 الدراسات السابقة

1.2.2 الدراسات العربية والأجنبية

2.2.2 الإستفادة من الدراسات السابقة

الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1 الإطار النظري

2.1.1 الجودة

إن من النتائج المهمة التي أحدثتها الثورة الصناعية جانباً من التطور الذي حدث في مفاهيم الجودة وفلسفتها وأدواتها، ويمكن أن يعد التطور المهم الذي قدمه شيوارت W.Shewart للرقابة على الجودة في بداية العشرينات من القرن الماضي البداية العلمية الحقيقية لمرحلة الجودة بمفهومها الحديث، والتي لا زالت مستمرة حتى الآن وقد كان لإسهامات الرواد أمثال فيجنباوم Feigenbaum، جوران Juran، ديمينج Deming، تفوشي Taguchi، إشيكاوا Ishikawa، كروسبي Crosby أثر كبير في تشكيل وصياغة فلسفتها وأدواتها. (العزاوي، 2005)

حيث بدأ مفهوم الجودة في أمريكا على يد المفكر "ديمنج" ولكن أمريكا لم تحتضن هذه الفكرة كما أراد لها "ديمنج" مما أضطره إلى البحث عن دار لمشروعه، فاستقبله اليابانيون ومنحوه الفرصة لشرح فكرته ووفروا له المناخ التنظيمي لتجربة أفكاره، ومنها المبادئ التي يؤخذ بها عند مفكري الإدارة المعاصرة في كل مكان في العالم، وفي جميع أنواع الإدارات سواء أكانت إدارة تجارية اقتصادية أو حكومية أو تعليمية أو رياضية، حيث أن الجودة أصبحت مطلب في كل عمل وعلى جميع المستويات. (الجويير، 2006)

إن مفهوم الجودة يتعدى جودة المنتج أو الخدمة ليشمل جودة الاتصال والمعلومات والافراد والاجراءات والاشراف والادارة والمؤسسة ككل. (الشافعي ح،، 2003)

حيث حاول الكثير من العلماء والخبراء إيجاد تعريف واضح وشامل لمصطلح الجودة ومنها مايلي:

فيشير حسن الشافعي (2006) الى أن الجودة أو النوعية هي مصطلح من أصل لاتيني لكلمة Quails وتعني حقيقة الشيء، وأن التسابق نحو الجودة بصفة عامة سباق لا نهاية له. (الشافعي ح،، 2006)

ووردت الجودة في قاموس أكسفورد بمعنى الدرجة العالية من النوعية أو القيمة. (اسماعيل، 2011)

ويذكر صالح عليجات (2004) نقلا عن ديمنج بأن الجودة هي درجة متوقعة من التناسق والاعتماد تناسب السوق بتكلفة منخفضة. (عليجات، 2004)

ويتفق عبداللطيف بخاري، حمادة العنتبلي (2013) مع رهام ممدوح شون (2008) على أن الجودة هي عملية تحقيق متطلبات وأهداف المستفيد (اللاعب، المدرب، الإداري، المدير الفني) في مجال الأداء الرياضي والإداري في المؤسسات الرياضية. (بخاري و العنتبلي، 2013) (شون، 2008)

بينما يرى حسن أحمد الشافعي (2006) بأن مفهوم الجودة في التربية البدنية والرياضية هي عملية تحقيق احتياجات وتوقعات المستفيدين (اللاعب، الإداري، المدرب، الجمهور) في المؤسسات والأنشطة الرياضية المختلفة وتحقيق مستوى متميز وفعال بالمؤسسات الرياضية سواء في مجال التدريب أو التعليم أو الإدارة أو الخدمات . (الشافعي ح.، 2006)

2.1.2 إدارة الجودة الشاملة :

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت في أواخر القرن العشرين لتمكين المنظمات من تحقيق أهدافها والتغلب على المشكلات التي تواجه الإنتاج من خلال المتابعة المستمرة لمراحل تنفيذ الأعمال، واكتشاف أوجه القصور وعلاجها وتلافي العيوب، كأسلوب للتطوير المستمر اللازم للوصول إلى أعلى معدلات الأداء، هذا ويمكن تفسير معنى إدارة الجودة الشاملة من خلال .

1. إدارة : هي نشاط وفن ممارسة وظائف التخطيط والتنظيم والرقابة وغيرها .
2. الجودة : درجة من التميز يقدمها منتج أو خدمة .
3. الشاملة : يضم كافة الأجزاء والمكونات .

فإدارة الجودة الشاملة هي " فن إدارة كافة أجزاء ومكونات المؤسسة من أجل تحقيق التميز" ويجب علينا ألا نخلط بين الجودة الشاملة وإدارة الجودة الشاملة، فالجودة تشير إلى المواصفات،

أما إدارة الجودة الشاملة فتعني جميع الأنشطة التي يبذلها مجموعة الأفراد المسؤولين عن تسيير شؤون المؤسسة والتي تشمل التخطيط والتنفيذ والتقييم . (السامرائي، 2012)

ويمكن تحديد مفهوم إدارة الجودة الشاملة بصورة أدق من خلال بعض تعريفات أشهر خبراء إدارة الجودة الشاملة، حيث عرّفها **جوزيف جابلونسكي (1996)** بأنها " شكل تعاوني لأداء الاعمال بتحريك المواهب والقدرات لكل من العاملين والادارة، لتحسين الانتاجية والجودة بشكل مستمر باستخدام فرق العمل". (جابلونسكي، 1996)

كما عرّفها كل من **ساشكن، كيسر (1993) Kiser & Sashkin** بأنها "الالتزام الثابت بتوفير حاجات العميل عبر نظام متكامل من الأدوات والأساليب والتدريب التي تكفل التطوير المستمر للأعمال بهدف الحصول على منتجات وخدمات ذات مستوى رفيع"، كما عرّفها **معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي (1991) Fedral Quality Institute** " بأنها نظام استراتيجي متكامل يسعى لتحقيق رضا العميل من خلال تطبيق فلسفة إدارية تركز على مشاركة جميع العاملين، واستخدام الطرق الكمية لتحسين العملية الإدارية"، وعرّفها **جوران (1989) Juran** بأنها "نظام إداري يطبق مجموعة من الأدوات المطورة لإحداث تغييرات في توجهات العاملين وزيادة انتائهم إلى المنظمة"، وعرّفها **كروسبي (1979) Crosby** بأنها "طريقة منهجية تضمن تلافي الأخطاء في خطوات ومراحل العمل التي سبق تخطيطها، فضلا عن تعزيز السلوكيات الجيدة". (درويش ص.، 2009)

وقام أستاذ الادارة الرياضية حسن أحمد الشافعي (2003) بوضع عدة تعريفات للجودة في المجالات المختلفة والمرتبطة بالتربية البدنية والرياضية:

- هي أداة القيادة الرياضية في تحقيق متطلبات الخريج في الأنشطة الرياضية، وإدارة العمل بطريقة صحيحة وفعالة من أول مرة .
- الجودة هي تحقيق توقعات المستفيدين من الأنشطة الرياضية " الطالب، واللاعب، والإداري والجمهور".

أ. تعريفات الجودة المبنية على " التصنيع " في التربية البدنية والرياضية :

- الجودة تعنى الملائمة مع المتطلبات المراد تحقيقها في مستوى الأداء الرياضي أو النشاط الممارس، والإدارة في المؤسسات الرياضية المختلفة.
- الجودة هي الدرجة التي يتطابق فيها مستوى الأداء والإنجاز الرياضي أو الإداري في المؤسسات الرياضية المختلفة مع التصميم والعمليات والمواصفات المتوفرة.
- ب. تعريفات الجودة المبنية على المنتج "الخدمة" أي ممارسة الأنشطة الرياضية المختلفة:
- اختلاف مقدار الجودة وقف اختلاف الأهداف المراد تحقيقها " ممارسة الصحة العامة (الرياضة للجميع)، تحقيق البطولات - تحطيم الأرقام، والمستويات الرياضية العالية ".
- تعود الجودة على حجم الخصائص غير المقدر بثمن التي يحويها كل نشاط رياضي أو إداري أو تدريبي أو ترويجي في المؤسسات الرياضية المختلفة.
- ج. تعريفات الجودة المبنية على " القيمة " من ممارسة الأنشطة الرياضية المختلفة:
- هي درجة التميز، والمستوى، والإنجاز، والأداء الرياضي والتدريب، والتعليم، والترويج الرياضي في المؤسسات الرياضية.
- تعنى ما هو أفضل بالنسبة للمستفيد " اللاعب، والإداري، والمدرّب، والجمهور الرياضي " أي الممارسة الفعلية للنشاط الرياضي أو التدريب، أو التعليم، أو الترويج الرياضي.
- د. تعريفات الجودة المبنية على " التفوق " في ممارسة الأنشطة الرياضية المختلفة:
- الجودة ليست فكرة، أو شأن ولكنها كيان ثالث مستقل عنهما.
- الجودة هي تحقيق أعلى معيار للأداء الرياضي والإداري وذلك على خلاف ما هو دون المستوى. (الشافعي ح.، 2003)

إن إدارة الجودة الشاملة في المجال الرياضي هي نمط جديد في الإدارة يتحقق من خلاله الاستخدام الأمثل لامكانيات النادي المتاحة (بشرية ومادية) في إطار من التوافق بين العاملين بالنادي (إدارة عليا، إداريين، مدربين، لاعبين) بهدف الوصول إلى أعلى مستويات الأداء وبأقل تكلفة ممكنة. (الكاشف، 2011)

ويعرّف حسن الشافعي (2003) إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية بأنها كل أنشطة ووظائف الإدارة التي تُطبّق في المؤسسات الرياضية، والتي تقوم بتحديد أهداف الجودة وسياستها

ومسئولياتها وتطبيقها بواسطة (تخطيط الجودة، ضبط وتوكيد الجودة ، تحسين الجودة). (الشافعي ح.، 2003)

ويذكر أحمد سرور حمزة (2015) أن إدارة الجودة الشاملة تتضمن ثلاثة عناصر أساسية وهي: التحسين المستمر، والتدريب، والتطوير من أجل الحصول على أفضل النتائج وكذلك التشجيع على العمل الجماعي داخل المؤسسة بخبرات مختلفة، والمراجعة، والاستجابة لمتطلبات المستفيدين من المؤسسة. (حمزة، 2015)

كما أن إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية هي المنهج التطبيقي والشكل التعاوني الذي يعتمد على اقتناع الادارة العليا وتعاون كل العاملين بالمؤسسة الرياضية من خلال التحسين المستمر للمدخلات والعمليات لتحقيق أعلى مستوى من المخرجات، بهدف تحقيق أهداف المؤسسة الرياضية وتلبية رغبات وتوقعات المستفيدين في آن واحد، أما الجودة الشاملة في العملية التدريبية فهي كل المواصفات المتوقعة والخصائص المطلوبة في العملية التدريبية والتي يسعى المسئولون عن العملية التدريبية لتحقيقها فيها، بشكل يحقق أهداف العملية التدريبية ويلبي احتياجات ورغبات ودوافع المستفيدين منها. (المرغني، 2014)

ويرى أحمد سرور حمزة (2015) أن نجاح عمل المؤسسات الرياضية الليبية يتم في تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة إذ تعد أفضل وسيلة لعمل إداري يحقق أفضل النتائج إذ يعتمد على الابتكار والمهارات الفنية المتخصصة في بلوغ هدف التحسين، والتطوير المستمر لكل المؤسسات الرياضية الليبية. (حمزة، 2015)

2.1.3 رواد إدارة الجودة الشاملة:

هناك العديد من النماذج التي وضعها رواد إدارة الجودة الشاملة التي تناولت أساليب تطبيق الجودة ومن أبرز هذه النماذج .

أولاً: نموذج شوهارت

يحدد شوهارت سبعة خطوات لإدارة الجودة الشاملة هي :

1. تحديد فرص التطوير.
2. تقويم العملية .
3. التحليل .
4. التنفيذ.
5. دراسة النتائج.
6. المعيار.
7. التخطيط المستمر. (الكريديس، 2008)

ثانياً: نموذج جوران:

اشتهر نموذج جوران بثلاثية مميزة لإدارة الجودة الشاملة هي:

1. تخطيط الجودة.
2. مراقبة الجودة.
3. تحسين الجودة.

ويقسّم جوران التكاليف في ضوء مواصفات المنتج إلى :

1. تكاليف المطابقة : تشمل تكاليف المتابعة والتقييم.
2. تكاليف عدم المطابقة: تشمل تكاليف الإخفاق الداخلية كتكاليف الازدواجية في العمل، وإصلاح المنتج قبل تسليمه إلى العميل، وتكاليف الإخفاق الخارجية (إعادة إصلاح المنتج وتعويض العميل مالياً) . (خاجشقي، 2003)

ثالثاً : نموذج كروسبي :

تقوم الأفكار الرئيسية لنموذج كروسبي على أربع أسس رئيسية هي:

1. يرتبط مفهوم الجودة بالمطابقة مع المعايير والمتطلبات الأساسية وليس بكفاءة الاداء.
2. إن معيار أداء الجودة هو " لا عيوب مطلقاً " (الأخطاء الصفرية).
3. تتحقق الجودة بالوقاية أكثر من تقييم الأداء.
4. تقاس الجودة بالثمن المتحقق من عدم التطابق أو المعايير وليس بمؤشرات أخرى. (ابن سعيد، 1997)

رابعاً: نموذج ديمينج:

عبر ديمينج عن فلسفة نمونجه في أربعة عشرة عنصراً هي :

1. التحسين المستمر لأنظمة العمل والخدمات.
2. التركيز على أهمية القيادة.
3. تقليل وتخفيف الحواجز بين الأقسام والإدارات داخل المنظمة.
4. استخدام التدريب لتنمية المهارات.
5. استخدام المنهجية العلمية.
6. تجنب التعارض بين الأهداف.
7. ضرورة إدخال التغيير.
8. إيقاف الاعتماد على الاختبارات كوسيلة لاكتشاف الأخطاء.
9. إيجاد علاقة طويلة الأمد مع كافة الأطراف.
10. العمل على إزالة الخوف لدى فريق العمل.
11. التوقف عن تهديد العاملين.
12. وضع برامج تعليم وتأهيل فعالة.
13. مشاركة كل فرد في التنظيم في عملية التحويل والتطبيق لمفهوم الجودة الشاملة.

14. العمل على رفع الروح المعنوية لفريق العمل. (ماضي، 1995) (الشافعي ح، 2006)
(Gharib & Alfarah, 2012)

خامساً: نموذج إيشيكافا:

وتتمثل أهم مبادئ الجودة عند إيشيكافا في:

1. بناء الجودة حسب وجهة نظر المستفيد.
2. الجودة جوهر العملية الإدارية، لذا ينبغي النظر إليها على أنها استثمار طويل الأجل بدلا من التركيز على الأرباح قصيرة المدى.
3. تعتمد الجودة على المشاركة الفاعلة من قبل جميع العاملين بالمؤسسة (رؤساء ومرؤوسين).
4. استخدام الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات والمعلومات من أجل المساعدة في اتخاذ القرارات. (خاجشقي، 2003)

سادساً: نموذج تاجوشي:

يستند نموذج تاجوشي إلى أفكار ومفاهيم الجودة والفاعلية أثناء التصميم خلال المرحلة السابقة للتصنيع، حيث يركز النموذج على جودة تصميم المنتج أو الخدمة (المخرجات) بدلا من التركيز على العملية الإنتاجية أو الخدمية، ويجعل هذا النموذج العامل قادرا على تحديد الوضع الأمثل لتصنيع منتج قوي وسليم يتحمل عمليات التصنيع عدة مرات بمستويات عالية من الفعالية والأداء التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها وتلبية متطلبات المستفيدين واحتياجاتهم . (ابن سعيد، 1997)

سابعاً: نموذج أرفن :

إقترح أرفن نمودجاً لإدارة الجودة الشاملة وحدد أبعاداً تبين استراتيجية تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات، حيث تتمثل هذه الأبعاد فيما يلي :

1. الضغط الخارجي من أجل التغيير.
2. إلتزام القيادة.
3. خيارات استراتيجية.
4. النهج التقويمي.

5. خصوصية الهدف. (الخطيب، 2006)

ثامنا: نموذج جروكوك:

ركز جروكوك J.M.Groocok على سعر المنتج أو الخدمة, وهو ما لم يتناوله رواد الجودة الآخرون, وإشارة إلى أن السعر المنخفض "يعد أكثر المعايير الأساسية التي تشجع العميل على الشراء, أو الحصول على الخدمة, كما أكد ضرورة عمليات التحسين المستمر والتعليم والتدريب بوصفها قوة دافعة للوصول إلى الوضع التنافسي للمنظمات. (العنتلي، 2009)

2.1.4 مبادئ الجودة الشاملة في المجال الرياضي :

من خلال المسح المرجعي للدراسات العلمية التي اهتمت بتقويم عمل المؤسسات المختلفة باستخدام مبادئ الجودة الشاملة، حيث قامت (أمين، 2004) باستخدام نموذج لتقويم الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية من خلال مجموعة من المبادئ هي :

1. التركيز على التطوير والتحسين الدائم .
2. التركيز على بناء فريق العمل .
3. التركيز على التدريب المستمر .
4. التركيز على المستفيدين داخل المؤسسة الرياضية .

ويرى **حسن الشافعي (2006)** أن مبادئ الجودة الشاملة في التربية البدنية والرياضية والتي تصلح للتطبيق بأي مؤسسة رياضية وعملية التدريب الرياضي والتي لم يتناولها أي كاتب في مجال التخصص الرياضي وهي :

1. التخطيط لتحقيق الأهداف المطلوبة .
2. التنظيم الرسمي وغير الرسمي .
3. توفير وسائل الاتصال المناسب بين المستويات الإدارية الثلاثة (الإدارة العليا – الوسطى – التنفيذية).
4. التركيز على المستفيد .
5. توافر القيادة الإدارية الفعالة وبناء الفريق .

6. تطبيق مبادئ التعلم والتدريب باستمرار .
 7. تحسين الجودة باستمرار .
 8. الرقابة بواسطة الإدارة العليا باستمرار لتحقيق الأهداف .
 9. الإستعانة بالأساليب الأخرى في إدارة الجودة الشاملة . (الشافعي ح.، 2006)
- واستخدم محمد ناجم (2020) مجموعة من مبادئ الجودة الشاملة لتطوير البرامج التدريبية في الكرة الطائرة وهذه المبادئ هي:

1. مفهوم وأهمية الجودة الشاملة في البرامج التدريبية في الكرة الطائرة .
 2. التركيز على أداء المستفيدين (الإداري - المدرب - اللاعب) من البرامج التدريبية في الكرة الطائرة.
 3. استيعاب المدربين للأسس والمبادئ العلمية للتدريب الرياضي وكيفية تنفيذها في الكرة الطائرة.
 4. مستوى جودة عمليات القياس والتقييم (قبل وأثناء وبعد) تنفيذ البرنامج التدريبي في الكرة الطائرة.
 5. توافر الإمكانيات المادية والبشرية ونظم المعلومات في البرامج التدريبية في الكرة الطائرة.
 6. خطط تمويل البرامج التدريبية في الكرة الطائرة .
 7. استخدام مبدأ التحفيز (الحوافز) في البرامج التدريبية في الكرة الطائرة . (ناجم، 2020)
- و يرى (السعيد ، 2006) أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة تتمثل في:

1. الرؤية المشتركة.
2. التوجه بالعمل.
3. التحسين المستمر.
4. العمل الجماعي باستخدام فرق العمل.
5. التفويض والتمكين.
6. تعهد الجميع بالمسئولية عن الجودة والتزامها.
7. دعم الإدارة العليا وتأييدها .

8. التركيز على العمليات .
9. التدريب والتعليم المستمر.
10. بناء قاعدة متكاملة من البيانات والمعلومات .
11. التغذية الراجعة.

ويشير (غنيم، 2004) إلى أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة تتمثل فيما يلي:

1. التركيز على العملاء .
2. عدم انتهاء التحسين .
3. التحسين المستمر للعمليات .
4. منع الأخطاء قبل حدوثها .
5. التركيز على العمليات مثلما يركز على النتائج .
6. تعبئة خبرات القوى العاملة بالمنظمة .
7. العمل الجماعي والقيادات.

يذكر (السلمي، 2002) أن إدارة الجودة الشاملة تشتمل على ستة مبادئ رئيسية وهي:

1. التركيز على المستفيدين.
2. التركيز على العمليات والنتائج معاً.
3. الوقاية من الأخطاء مقابل الفحص.
4. حشد الخبرات للقوى العاملة.
5. اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق.
6. إرجاع الأثر .

2.1.5 أهمية تطبيق الجودة الشاملة بالمؤسسات الرياضية :

يذكر كل من (حماد، 2000) و (الشافعي ح.، 2003) بأن هناك حاجة ماسة لتبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة في إدارة المؤسسات الرياضية وذلك لمواكبة ثورة الإدارة الرياضية الحادثة على مستوى العالم في القرن الحادي والعشرين ، بحيث تعمل على استمرار المنافسة في مجال الأنشطة

الرياضية وإدارة المؤسسات الرياضية المختلفة بفاعلية، وهذا يحتم علينا ضرورة تبني فلسفة إدارية جديدة تتمشى مع متطلبات المجتمع.

وتتضح أهمية استخدام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية فيما يلي:

1. استمرار المنافسة في مجال الأنشطة الرياضية وإدارة المؤسسات الرياضية المختلفة.
2. نمو تسويق الخدمات الرياضية في الأنشطة الرياضية.
3. الاستمرار والبقاء في البطولات والمنافسات والعلاقات الرياضية الدولية.
4. تقليل تكلفة الإعداد الرياضي في الأنشطة الرياضية وإدارة المؤسسات الرياضية المختلفة.
5. الاحتفاظ وجذب المستفيد من خلال ممارسة الأنشطة الرياضية وإدارة المؤسسات الرياضية.
6. تحقيق وتحسين عامل الربح. (بخاري و العنتلي، 2013) (الشافعي ح، 2006)

2.1.6 فوائد تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية :

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية يمكن أن يحقق الفوائد التالية :

1. ضبط وتطوير النظام الإداري في المؤسسات الرياضية نتيجة لوضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات بدقة.
 2. الإرتقاء بمستوى الرياضيين في جميع الجوانب البدنية والعقلية والاجتماعية والنفسية والروحية.
 3. زيادة كفايات الإداريين والمدربين والعاملين بالمؤسسات الرياضية ورفع مستوى أدائهم.
 4. زيادة الثقة والتعاون بين المؤسسات الرياضية والمجتمع .
 5. توفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية السليمة بين جميع العاملين بالمؤسسات الرياضية مهما كان حجمها ونوعها.
 6. الترابط والتكامل بين جميع الإداريين والعاملين بالمؤسسة الرياضية للعمل بروح الفريق الواحد.
 7. يمنح المؤسسة الرياضية المزيد من الاحترام والتقدير المحلي والعالمي عند تطبيقه.
 8. زيادة الولاء والانتماء نحو المؤسسة الرياضية من قبل اللاعبين والأعضاء والمجتمع المحلي.
- (الربيعي ، 2010)

2.1.7 مراحل تطبيق الجودة الشاملة:

إن تطبيق معايير الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية له تأثير على تحسين مستوى الرياضة فيها وتمر الجودة الشاملة بخمس مراحل هي :

1. المرحلة الصفرية (مرحلة اقتناع وتبني الادارة لفلسفة الجودة الشاملة):

وفيها يتم تلقي كبار المسؤولين من الادارة العليا بالمؤسسة الرياضية بتلقي برامج تدريبية متخصصة عن مفهوم النظام وأهميته ومتطلباته والمبادئ التي يستند عليها والنتائج المتوقعة من تطبيقه، ويتم ذلك بالتعاون مع مهنيين محترفين في عملية التنسيق والتدريب، ويتم خلال هذه المرحلة وضع الأهداف المشتركة وسياسات المؤسسة والرؤية الاستراتيجية المستقبلية.

2. المرحلة الأولى (مرحلة التخطيط):

تبدأ هذه المرحلة بإرساء حجر الأساس لعملية التغيير داخل المؤسسة الرياضية حيث تبدأ مرحلة وضع الخطط التفصيلية لتحسين الجودة ، وتكوين فرق عمل ممثلة جميع المستويات الإدارية لكي تساهم في دراسة العمليات التنظيمية، وأفضل الوسائل لتطويرها، والوعاء الزمني للتنفيذ والتكلفة التقديرية ، مع الأخذ في الاعتبار وضع خطة لمواجهة مقاومة التغيير المتوقعة من قبل بعض العاملين، لإقناعهم بمميزات تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

3. المرحلة الثانية (مرحلة التقييم):

تتضمن تبادل المعلومات اللازمة لدعم مراحل الإعداد والتخطيط والتنفيذ، كما تشمل هذه المرحلة على أعمال المسح الميداني والتقييم والاستبانات وإجراء المقابلات الشخصية على مستوى المؤسسة الرياضية وعلى جميع المستويات، بالإضافة إلى التقييم الذاتي لتوضيح انطباعات الفرد والمجموعة عن أوجه القوة وأوجه القصور المؤسسة الرياضية.

4. المرحلة الثالثة (التطبيق):

يتم خلال هذه المرحلة الاستفادة من كل الامكانيات المتاحة خلال المراحل السابقة، فضلا عن بدء المبادرات الجادة لتدريب المديرين وجميع العاملين بالمؤسسة الرياضية وتقويم وتطوير العمليات وإحداث التغييرات اللازمة لتطبيق الجودة الشاملة.

5. المرحلة الرابعة (تبادل الخبرات):

يوفر تنفيذ المراحل السابقة قاعدة بيانات جوهرية للمؤسسة الرياضية يمكن أن تفيد في التفاعل وتبادل الخبرات بين الأقسام المختلفة ، ومن ثم يتم إعداد التوصية اللازمة بالتنوع بعد الحصول على الثقة من قبل الجهة الأصلية التي قامت بالتنفيذ ، وزيادة القدرة التنافسية للنادي وتمكينه للوصول للعالمية ، فضلاً عن رفع مستوى الأداء وتغيير ثقافة المؤسسة الرياضية إلى الأفضل والأحسن. (بخاري و العنتبلي، 2013) (الكاشف، 2011)

2.1.8 متطلبات نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المجال الرياضي:

يذكر عادل رضوان (2009) بأن هناك مجموعة من المتطلبات الواجب توافرها لإنجاح إدارة الجودة الشاملة، إذ تمثل المتطلبات الآتية عوامل أساسية عند تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة هي:

1. إيمان الإدارة العليا بالمؤسسة وادراكها مسؤولياتها اتجاه التغييرات العالمية الجديدة.
2. وجود أهداف محددة تسعى المؤسسة إلى تحقيقها باعتبار تحديد الأهداف هو المدخل الأول في إدارة الجودة الشاملة.
3. يجب أن تكون الأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها موجهة باحتياجات العميل ورغباته في الأجل الطويل من دون التركيز بدرجة أساسية على تحقيق الربح القصير فضلاً عن ضرورة تناسب المنتج أو الخدمة مع احتياجات العميل.
4. تأكيد على تعاون كل العاملين في الإدارة في تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة بحيث تتجلى في هذه الوظيفة أكثر من أية وظيفة أخرى ضرورة التوحيد والتنسيق في الجهود .
5. العمل على التطوير والتحسين المستمر من خلال إدخال التحسينات والتطورات على أساليب ونماذج حل مشكلات الجودة مع ضرورة تدريب المديرين والعاملين على كيفية استخدام هذه الأساليب والنماذج.
6. ضرورة ارتكاز فلسفة إدارة الجودة على قاعدة عريضة من البيانات والمعلومات التي ترشد عملية إتخاذ القرار داخل المؤسسة. (محمد ، 2009)

وسوف يستخدم الدارس هذه المقومات المختصة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة باعتبار أنه من خلال التعرف إلي مدى توافر هذه المقومات أو المتطلبات التي يمكن استخدامها كمدخل لتطوير الأداء الإداري في الاتحادات العامة لألعاب المضرب في ليبيا.

وقد أكدت العديد من الدراسات والمراجع العلمية أهمية تحديد مبادئ الجودة الشاملة من ضمن متطلبات تطبيقها في المؤسسات الرياضية ويؤكد ذلك نتائج دراسة كل من (أمين، 2004) (العنتلي، 2009) وعليه حُددت مبادئ الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية في:

1. التركيز على المستفيدين.

2. التركيز على القيادة الفعالة.

3. التركيز على التعليم والتدريب .

4. التركيز على التطوير والتحسين المستمر.

5. التركيز على الموارد.

أولاً: التركيز على المستفيدين:

إن الهدف الأساسي لأي مؤسسة هو إشباع احتياجات المستفيد المعلنة وتوقعاته وغير المعلنة، وتأتي تلك الاحتياجات والتوقعات إلى خدمات جيدة توافق احتياجات المستفيد الحالية والمستقبلية، إذ إن الخصائص الرئيسة تقدم أي خدمة تتحد من خلال رغبات المستفيدين وتوقعاتهم.

ويذكر حسن الشافعي (2003) أن المشاركة والتركيز على المستفيد من مسؤولية الإدارة حيث لا يوجد معنى للجودة بدون المشاركة والتركيز على المستفيد إذ تعرف الجودة بواسطة سلوكيات المستفيد، واستجابته للخدمات له.

فإدارة الجودة الشاملة تركز على تحديد احتياجات المستفيد رغباته و تحديد ما له الآن وما ينبغي أن نفعله لتقديم المزيد ، إدارة الجودة الشاملة دور كل جماعة في المجال ونتيجة لذلك يتحقق ما يلي:

1. الاحتفاظ بالمستفيد الحالي.

2. جذب المزيد من المستفيدين.

3. تقديم خدمات تتمشى مع أي تغيير في رغبات المستفيد الحالية والمستقبلية.

4. تقليل التكاليف المتعلقة بعدم إرضاء المستفيد عن الخدمة المقدمة له. (الشافعي ح، 2003)

ويرى (حمزة، 2015) أن التركيز على المستفيد داخل المؤسسات الرياضية يعني أن تعمل المؤسسات الرياضية بشكل دؤوب ومستمر لتحقيق رضا المستفيدين سواء أكان داخلياً أم خارجياً وذلك من خلال تقديم أفضل الخدمات لهم بشكل يتناسب مع احتياجاتهم ويعد التركيز على المستفيدين من أهم متطلبات الجودة الشاملة ، فعلى الإدارة أن تحرص على تحسين رضا المستفيد والتركيز عليه من خلال دراسة وتفهم احتياجاتهم ومتطلباتهم من المؤسسة الرياضية.

ويذكر (الشافعي ح، 2003) على المستفيدين في مفهوم إدارة الجودة الشاملة ينقسمون إلى:

أ. المستفيد الداخلي:

وهم الأفراد الموجودون داخل المؤسسة والتي تعتمد في أداء أنشطتها إذ يقدم كل منهم ناتج عمله لزميله، أو القسم الآخر أو للإدارة الأخرى، ويتمثلون في الإداريين العاملين بالمؤسسة، والجهاز الفني والإداري لجميع الأنشطة الرياضية بالمؤسسة.

ب. المستفيد الخارجي:

وهم الجمهور الخارجي للمؤسسة الرياضية الذين يتلقون الخدمات ويتعاملون من الأنشطة بالمؤسسة الرياضية، وقد يمثل المستفيد الخارجي في المؤسسات الرياضية التي تتلقى خدمات من المؤسسة أو الهيئة أو الوزارة.

ثانياً: التركيز على القيادة الفعالة

إن القيادة الملائمة لأعمال إدارة الجودة الشاملة داخل المنظمة، وخارجها هي للقيادة غير النمطية الخلاقة، والقادرة على العمل بروح الفريق والتي تجاهد من أجل توفير مناخ يسوده العمل الجماعي المنسق. (سلامة، 2002).

فالتركيز على القيادة الفاعلة لإدارة الجودة الشاملة ولاسيما الإدارات العليا في المؤسسات الرياضية لا يتم في مرحلة التخطيط فقط ولكن في مرحلة التنفيذ أيضاً.

إذ تعرف بأنها: "عملية التأثير على أنشطة الأفراد والجماعات من أجل تحريكهم إرادياً تجاه تحقيق هدف مشترك في إطار ظروف موقف معين". (العنتبلي، 2009) (عقيلي، 2000)

ولقد تعددت آراء الباحثين حول تعريف القيادة إلا أنهم اتفقوا جميعاً على مفهوم احد للقيادة وهو أنه "عملية التأثير في الأفراد والجماعات، من أجل تحريكهم إرادياً اتجاه تحقيق هدف مشترك في إطار ظروف موقف معين". (عقيلي، 2000)

ويشير (حمزة، 2015) إلى أن أنماط القيادة هي:

أ. القيادة التسلطية (الديكتاتورية):

يتعامل فيها المدير بأسلوب سيادة القرارات، ويظهر دائماً من خلال استخدام السلطة، وتوقيع الجزاء على المرؤوسين، واستخدام التهديد والعقاب واعتماده على شعار (فرق تسد وهذه القيادة بالتأكيد لا تصلح الآن في المنظمات التي يجب أن يسودها جو المنافسة والإبداع).

ب. القيادة البيروقراطية:

وهي القيادة التي تنقيد بالحدود المفروضة، وتبحث عن المواقف الآمنة، وعدم المخاطرة في القيام بالأعمال، ويسعى إلى التحديد الواضح للمهام، وعدم التدخل في المسؤوليات، والمواقف الإنسانية المعقدة، ومقياس النجاح الوحيد في هذه القيادة، هي درجة الرضا التي يستطيع أن ينالها القائد من رؤسائه الأعلى.

ج. القيادة الفوضوية:

وهي نماذج تشعر بالأسى، والارتباك، بسبب صعوبة الحياة والعمل في المنظمات التي يقودها القائد الفوضوي وهم يؤكدون أنه لا توجد قواعد في منظماتهم، ويتصورون أن كل من حولهم أغبياء، ولا يستطيعون أن يصلوا إلى درجة نضجهم وكفاءتهم

د. القيادة الديمقراطية:

وفيها يكون القائد هو المسئول عن التطور الإداري في المنظمة، ويسعى دائماً لتحقيقه ويحاول البحث عن علاج ناجح للمشكلات الإنسانية فهو بذلك يسود في منظمته والديمقراطية، والمشاركة، واتخاذ القرارات ودراسة احتياجاته ورغبات المرؤوسين. (حمزة، 2015).

ثالثاً: التركيز على التعليم والتدريب:

التدريب نشاط إنساني هدفه العام يتركز حول التنمية والتطوير، ويمكن أن يمارس هذا النشاط بأسلوب فردي أو جماعي، وفي كلتا الحالتين قد يتم بصورة منظمة أو بصورة غير مخطط لها لا تتضمن وضع أهداف محددة. (منصور، 2002)

وتقوم المؤسسات الحديثة بتوجيه اهتمام خاص لنشاط التدريب إذ أشارت الأبحاث في الدول الغربية إلى أهمية المفاهيم المختصة بالتدريب والتنمية الإدارية في السنوات المقبلة لتنمية الموارد البشرية، فالتدريب يهدف إلى "تنمية واكتساب وتطوير المعارف والمهارات والاتجاهات الضرورية لتطوير أدائهم لواجبات الوظائف التي يشغلونها". (حمزة، 2015)

ويضيف (الكريديس، 2008) بأن برامج التدريب تزيد من تعزيز قدرة العاملين بالمؤسسة وإنتاجيتهم إذ تتمثل أهداف التدريب في:

1. إعطاء فرصة للأفراد للتعرف إلي بعضهم.
2. التأكد من أن المهمة الواضحة للجميع، وأنها تحظى برضاهم.
3. تقديم عرض شامل عن المنهجية ومقدمة عن الأدوات، والتقنيات.
4. اكتساب الخبرات، والمعارف الجديدة التي تساعد علي التطبيق العملي للمؤسسة.
5. العمل على تحقيق أهداف المؤسسة في حد ذاتها.

ويرى (عبدالباقي، 2005) أنه يمكن تقسيم مراحل عملية التدريب لأربع مراحل أساسية وهي:

1. تحديد الاحتياجات التدريبية.
2. تصميم برامج التدريب.
3. تنفيذ برامج التدريب.
4. تقييم فاعلية التدريب.

ويفرّق (عبدالباقي، 2005) بين مصطلحي التدريب والتطوير، فغالباً ما يقترن التدريب والتطوير ببعضهما في كتابات الموارد البشرية رغم اختلاف المفهوم الدال على كل منهما، فالتدريب يركز على تزويد العاملين بمهارات محددة أو مساعدتهم على علاج أوجه القصور في أدائهم الحالي، أما

التطوير فيركز على تزويد العاملين بالمهارات، والقدرات التي سوف تحتاجها المنظمة في المستقبل، كما أن تحديد الاحتياجات التدريبية داخل أي مؤسسة يجب أن يتم في ضوء الأهداف التي تسعى لتحقيقها المؤسسة خلال فترة زمنية معينة مثل تحكيم وسائل الإنتاج، وطرقها تحسين جودة المنتج أو الخدمة أو تخفيض التكاليف.

ويعد تقييم كفاءة التدريب جزءاً مهماً من أنظمة وخطط التدريب لأنه يوضح لنا ما إذا كانت أنظمة التدريب وخطته الحالية ناجحة أم لا وبالتالي فهو يحكم بصورة مسبقة على ما إذا كانت الأنظمة والبرامج نفسها ستنجح في المستقبل أم لا. (منصور، 2002)

رابعاً: التركيز على التطوير والتحسين المستمر:

إن التطوير والتحسين المستمر يعد مطلباً أساسياً لنجاح إدارة الجودة الشاملة لأنه يجعل المؤسسة في حالة تفوق وتميز مستمر على الآخرين، فالتحسين ليس بالعمل المؤقت الذي ينفذ خلال مرحلة معينة من مراحل المؤسسة بل هو عمل مستمر، لأن المنافسون يقومون بالشيء نفسه وأي تأخير يعني التراجع للوراء وإعطاء الفرصة للمنافسين للتفوق، ويعد التحسين عملية شاملة يشترك فيها جميع العاملين في كافة المستويات الإدارية. (عقيلي، 2000).

إن تحسين الجودة بالمؤسسات المختلفة هو عبارة عن الإجراءات المتخذة في كامل التنظيم، بهدف زيادة فاعلية و النشاطات والعمليات، ومردودها وهدف الحصول على مزايا إضافية من أجل التنظيم الجيد ومن أجل إرضاء المستفيدين، ولخلق بيئة مناسبة، لتحسين الجودة يجب إتباع أسلوب فاعل في الإدارة يدعم المبادرة، وتشجيع القيم، والمواقف، والتصرفات التي تحرص على التحسين، تشجيع التواصل الحقيقي والعمل الجماعي والتأهيل والتربية، من أجل التحسين. (حامد ب، 2010)

إن هدف عمليات التطوير والتحسين المستمر هو الوصول إلى العمل من دون أخطاء عن طريق استمرار التحسين في العمليات الإنتاجية للمؤسسة، وبالرغم من أن العمل من دون أخطاء هدف صعب تحقيقه فإن الجهود يجب أن تبذل للوصول إليه. (عقيلي، 2000).

ويرى (مصطفى، 2005) أنه لتحقيق ذلك لابد من إتباع مراحل عملية التحسين المستمر، والتي تبدأ بتحديد المشكلة، وتحديد آثارها، وأبعادها، ثم وصف الوضع الحالي، توليد أفكار لتحسين

العملية، تحليل البيانات، وضع خطة التغيير، والتطوير، تحديد المتطلبات المادية والبشرية، وضع معايير لتقييم الأداء، البدء في تنفيذ عملية التطوير مع متابعة التنفيذ والتقييم على أسس موضوعية. ويرى (الشافعي ح، 2003) أن التحسين المستمر للجودة داخل المؤسسات الرياضية يتم عن طريق خلق الوعي بالحاجة إلى التحسين، وجعله جزءاً من كل توصيف وظيفي، وإنشاء البنية التحتية للمؤسسة، والتدريب على كيفية تحسين الجودة، والرقابة بصفة دورية، والإحترام والتكريم للفريق الفائز، النشر وإعلان النتائج، ومراجعة نظام المكافآت، والتحرك باستمرار لتوسيع خطة العمل، لتشمل أهداف تحسين الجودة.

أهداف التحسين المستمر:

إن هدف عمليات التطوير والتحسين المستمر هو الوصول إلى العمل من دون أخطاء عن طريق استمرار التحسين في العمليات الخدمية للمؤسسة، وبالرغم من أن العمل من دون أخطاء هدف صعب تحقيقه ، إلا أنه يجب بذل مزيداً من الجهد للوصول إليه. (عقيلي، 2000)

وتتمثل أهداف التحسين والتطوير المستمر في:

1. إشباع احتياجات المستفيد.
2. تخفيض التكاليف ونسبة الأخطاء.
3. الرقابة الكلية على الجودة.
4. تقديم خدمات جديدة متطورة ومتنوعة.
5. تحسين الربحية (للمؤسسات الهادفة للربح). (حماد، 2000)

ويضيف (مصطفى، 2005) أن هناك العديد من الطرق ولأدوات للتحسين المستمر والتي من أهمها وأكثرها شيوعاً في التطبيق العملي بالمنظمات الغربية واليابانية والمتقدمة عالمياً هي:

1. العصف الفكري: بوصفه أسلوباً للتفكير الجماعي لفرق العمل إذ توجه العقول لتولد أفكار جديدة للتحسين.

2. المقابلات والاقتراحات: وهي أسلوب يستخدم لتشخيص المشكلات أو جمع المعلومات عن المشكلات الداخلية والخارجية المرتبطة بالمنظمة.

3. **حلقات الجودة:** وهي حلقات تتم بين الأعضاء الذين يؤدون أعمالاً متشابهة داخل المؤسسة الرياضية فيتقابلون ويتفاعلون دورياً لمناقشة سبل تحسين الخدمات، وتكتسب حلقات الجودة أهميتها من كونها تعد حافزاً للعاملين إن أُديرت بشكل صحيح.

4. **خرائط سير العمل:** وهي أداة تتبع ما يحدث من نتائج للأداء على مدى فترة زمنية، وتفيد في عرض نتائج جهود التحسين المستمر سواء لخفض نسبة العيوب أم لخفض تكرار وقوع حوادث، أو إصابات العمل.

5. **الصيانة الوقائية أو المانعة:** وهي كل التجهيزات كالأدوات، والأجهزة الرياضية التي تقلل من مرات تعطلها، وإصلاحها مما يؤدي استمرار هذه التجهيزات في حالة تشغيلية جيدة بمستوى يفي بمعايير الجودة المطلوبة.

ويرى (حمزة، 2015) أنه لكي تتحقق أهداف التحسين والتطوير المستمر في إدارة النشاط الرياضي بالمؤسسات الرياضية اللببية يجب العمل على التنسيق بين العاملين بالمؤسسة وبقية الوحدات بها، وذلك من أجل العمل على بقاء تقديم الخدمات واستمرارها للمستفيدين لتلبية احتياجاتهم وتحقيق الرضا المطلوب من خلال تقديم الحوافز والمكافآت، كما يجب أن يعرف العاملين أهمية عمل الشيء الصحيح عن طريق المحاولة والخطأ.

خامساً: التركيز على الإمكانيات في إدارة الجودة الشاملة

تعد الموارد أحد مقومات المؤسسات الرياضية لأنها تعمل على رفع مستواها إن أحسن استخدامها، فكثيراً من الإدارات الناجحة تنجح نجاحاً بهراً رغم إمكانياتها المحدودة وبالعكس تماماً فقد تفشل إدارات أخرى رغم توافر إمكانياتها.

فتوفير الإمكانيات وحسن استخدامها يعد أمراً حتمياً لا غنى عنه بالإضافة إلى أنها أحد العوامل المؤثرة في تقدم الدول وتطورها لما لها من أثر استثماري في تنمية طاقات الأفراد والجماعات. (محمود، 2000) .

وهذا ما يؤكد عليه (بدوى ، 2001) إذ يقول أن الإدارة السليمة لابد من أن تبذل جهداً لتوفير إمكانيات ملائمة ومتزايدة، بالإضافة إلى أن التخطيط الجيد يمكن أن يعمل الكثير للتعويض عن

نقص الإمكانيات وأن البرامج تضعف نتيجة نقص الإمكانيات والأدوات ولنجاح أي مشروع وتحقيق أهدافه يجب توفير الإمكانيات وتحديدها سواء مادية أم بشرية. (48:25)

وللموارد أهمية بالغة في المؤسسات الرياضية إذ تؤثر في نجاح أنشطتها وتحقيق أهدافها وأن توافرها يعد أحد العناصر الأساسية المؤثرة في نجاح فاعلية العملية التدريبية، حيث أن توافر الإمكانيات يوفر الوقت والجهد لكل من اللاعب والمدرب والمعلم، كما أن توافر الإمكانيات الخاصة بإقامة المهرجانات والعروض الرياضية والدورات المحلية أو القارية أو الأولمبية يعد أحد المظاهر الحضارية المهمة التي تظهر مدى تقدم الدولة وتطورها، وكم من المؤسسات الرياضية التي حققت النجاح نتيجة لاستغلالها للإمكانيات المتوفرة وهذه الموارد هي :

أ. الموارد البشرية.

ب. الموارد المادية.

ج. الموارد المعلوماتية. (عقيلي، 2000)

وتؤكد (درويش ع، 1998) على أن توفير الإمكانيات وحسن استخدامها يعتبر أمراً حتمياً لا غنى عنه في المجال الرياضي، بالإضافة إلى أنها أحد العوامل المؤثرة في تقدم الدول وتطورها، حيث تؤثر الإمكانيات بمختلف أنواعها في نجاح المؤسسة الرياضية وتحقيق أهدافها وتظهر أهمية الإمكانيات في هذا المجال على النحو التالي:

1. توافر الإمكانيات يعد أهم العناصر الأساسية المؤثرة في نجاح فعالية العملية التدريبية حيث لا غنى عن وجود الملاعب والصالات والأدوات والأجهزة الرياضية.
2. إن تفريخ صفوف متتالية من الناشئين للانضمام إلى الفرق الرياضية ذات المستوى العالي والفرق القومية في مختلف الرياضات لا يمكن أن تتم دون توافر الإمكانيات المادية والبشرية الخاصة بهذا المجال.
3. إن البرامج المصممة لتطوير العملية التدريبية تضعف ولا يمكن أن تحقق أهدافها كاملاً في غياب الإمكانيات.
4. توافر الإمكانيات وحسن استخدامها في المستوى القومي لاسيما في مجال الإعلام الرياضي يعد من العوامل بالغة التأثير على المشاهدين لتنمية مختلف الجوانب الثقافية الرياضية مما يزيد بصورة أو بأخرى الشعور بالانتماء للوطن.

5. توافر الإمكانيات الخاصة بتقديم المهارات الرياضية الصعبة بصورة بسيطة وسلسلة تعلق بذهن المتدرب وتساعده في الوصول إلى مرحلة الثبات والإتقان والأداء الآلي بصورة أقرب إلى المثالية مما يساعد على رفع مستوى الأداء.
 6. تواجد الإمكانيات يوفر الوقت والجهد لكل من اللاعب والمدرّب حيث توافر الأدوات الرياضية وغيرها من مختلف الإمكانيات في أماكن التدريب ذلك يؤثر في جذب اللاعبين نحو ممارسة مختلف الأنشطة الرياضية.
 7. توافر وتنوع الإمكانيات وخاصة الأجهزة والأدوات يقلل من شعور الممارسين بالملل.
 8. توافر الإمكانيات خاصة في المناطق الشعبية يحد من المظاهر السلوكية غير المرغوب فيها والتي تتنافى مع الدين الاسلامي والقيم الأخلاقية والعادات والتقاليد المجتمعية.
 9. توافر الإمكانيات يؤثر بالإيجاب في نشر الرياضة التخصصية والتعريف بها ويشجع الآخرين على الإقبال بممارستها.
 10. توافر الإمكانيات في مختلف المجالات ومنها مجال التربية البدنية والرياضة يساعد الحكومة نحو تحقيق أهدافها العامة.
 11. توفير الإمكانيات عالية المستوى سواء كانت مادية أو بشرية له الأثر الكبير في الإرتقاء بالمستوى الرياضي للممارسين سواء من الناحية المهارية أو الخطئية.
 12. توفير الإمكانيات ذات التقنية الحديثة خاصة في مجال القياس والتقويم له دوره الفعال في الإرتقاء بالعملية التدريبية وتتبع مستوى أداء اللاعبين سواء أثناء فترة التدريب أو المنافسة من أجل الإرتقاء بمستوى الاداء.
 13. في غياب الإمكانيات لا يمكن للمؤسسات الرياضية من تحقيق أهدافها في إعداد وتأهيل الكوادر المتخصصة في المجال الرياضي.
- ويشير (علي س، 1999) إلى أن الإمكانيات هي إحدى مقومات المؤسسة الرياضية لأنها تعمل على رفع مستواها لو أحسن استخدامها طبعاً، فكثيراً من الإدارات الناجحة تنجح نجاحاً باهراً رغم إمكانياتها المحدودة وبالعكس تماماً فقد تفشل إدارات أخرى رغم توافر إمكانياتها فإدارة السليمة لا بد وأن تبذل جهد لتوفير إمكانيات ملائمة ومنتزيدة ويمكن تقسيم الإمكانيات والموارد إلى.

أولاً: الإمكانيات المادية وتتمثل في :

1. المواد الرياضية المستخدمة : وهي الفرد الذي يتحوّل بعد عدة متغيرات من الشكل الخام (فرد عادي) إلى منتج نهائي (لاعب).
 2. الأجهزة والمعدات : وهي الأدوات والأجهزة الرياضية والمنشآت والملاعب وكافة التجهيزات الرياضية.
 3. الأموال: وهي الأموال اللازمة للتمويل وعمل الميزانيات التقديرية وبدونها تصبح كافة الخطط المختلفة عاجزة عن تحقيق أهدافها. (عبدالمقصود و الشافعي ، 2003)
- ويقصد بالإمكانيات المادية هي كل الأماكن المعدة من قبل الفنيين بأبعاد ومقاييس معينة وتصلح لممارسة مختلف أنواع الأنشطة الرياضية وهي تنقسم إلى :
- أ. أماكن الممارسة: مثل (الملاعب - الصالات - حمامات السباحة.....إلخ).
 - ب. المنشآت: وهي المباني الدائمة مثل (الأندية، كليات التربية الرياضية، القرى الأولمبية، الملعب الرياضي وما يشمله من مدرجات، مخازن، ورش، عيادات، قاعات) .
 - ج. الأجهزة والأدوات: مثل (الكرات، الشباك، قوارب التجديف، المتوازي إلخ) . (حامد ب.، 2010) (درويش ع.، 1998)

ثانياً: الإمكانيات البشرية :

يعد العنصر البشري المتغير المحوري في كل المؤسسات والذي من دونه تفقد الأصول المادية قيمتها تماماً، فالمؤسسات تتكون من أفراد يتم إعدادهم وتحفيزهم، والمحافظة عليهم يعد نشاطاً ضرورياً لكي تستطيع المؤسسة الوصول إلى غايتها، ومن ثم يصبح من اللازم على أي مؤسسة أن تنظم وتقود وتقيم مواردها البشرية. (حامد ب.، 2010)

كما لا بد من عدم تجاهل أهمية وجود العنصر البشري إذ إنه ضروري للنجاح والتقدم بالمؤسسات الرياضية وإلى ضرورة حسن اختيار العناصر البشرية التي تؤدي إلى نجاح تلك المؤسسات. (عقيلي، 2000).

ويرى (حمزة، 2015) أن الإدارة العليا بالمؤسسات الرياضية من الإدارات المهمة بهيكلها التنظيمي الأكثر احتكاكاً بالمستفيد، إذ إنه العنصر البشري يشمل (الإداريين، والمشرفين، والمدربين، والحكام، والفنيين، والمهنيين)، فجميعهم لهم تأثير في نجاح الإدارة، مما يؤكد على ضرورة الاهتمام بهذا العنصر البشري، ورفع كفاءته، وتطويره، ورعايته بما يضمن تحقيق أهداف الإدارة بالجودة المطلوبة.

إن الطبيعة البشرية تفرض نفسها دائماً فلا معنى لوجود مختلف أنواع الإمكانيات الحديثة المتطورة في غياب العنصر البشري، فهو المحرك الرئيسي لها كي يتحقق الهدف الذي وجدت من أجله وفي المجال الرياضي تنقسم مهامه إلى (تنفيذية أو إشرافية) ويمكن أن تشمل الإمكانيات البشرية كل من :

1. الممارسون: وهم كل من يمارس الأنشطة الرياضية لتحقيق هدف شخصي أو لهيئة معينة أو لهدف قومي (اللاعبون — التلاميذ ... الخ) .

2. المنفذون : وهم القائمون بالجانب التطبيقي في المجال الرياضي أي كل من يقوم بتنفيذ الخطط والبرامج الرياضية (المدرّبون — المعلمون — القادة ... الخ) .

3. الفنيون : وهم المتخصصون في مجالات مختلفة سواء لها علاقة بالنشاط الرياضي بشكل مباشر أو غير مباشر (طبيب — أخصائي النفسي — أخصائي العلاج الطبيعي — إداريون — مشرفون — مشرفون ماليون) .

4. المهنيون : وهم العمال الحرفيون الذين يتعاملون مع الإمكانيات المادية من ملاعب وأدوات ومن أمثلتهم (عمال الملاعب ، عمال الصيانة ، عمال الإضاءة ، عمال النظافة) . (درويش ع.، 1998)

بينما يقسم (عبدالمقصود و الشافعي ، 2003) الإمكانيات البشرية إلى :

1. العاملون: وهم المستويات الإدارية المختلفة بدءاً من الإدارة العليا والمسؤولين عن التخطيط والإداريين وكذلك من يدير النشاط من الحكام.

2. المنفذون: وهم المدربون .

3. الفنيون: وهم المتخصصين في المجالات المختلفة مثل الأطباء وعمال الصيانة للأجهزة الرياضية المختلفة.

وتذكر (حامد ب.، 2010) بأن عمليتي الاختيار والتعيين يعد من المهمات الرئيسية في سياسة إدارة الموارد البشرية، إذ لا بد للإدارة من الإعداد لها بالشكل الذي يثمر عنه تصفية المرشحين وانتقاء أفضلهم، ويعد الهدف الرئيسي من الإختيار هو التأكد من صلاحية الفرد لشغل الوظيفة، ويمكن الحصول على معلومات كافية عنه من خلال طلب التوظيف الذي يقدمه، ومن الشهادات التي يقدمها بشأن دراسته وخبرته وتجاربه السابقة، وسيرته الذاتية وسلوكه.

كما يؤكد (الكريديس، 2008) أن لعمليتي الاختيار والتعيين خطوات يمكن أن نوجزها في "المقابلة الأولية" لغرض التأكد من توافر الشروط الأساسية للقبول من المتقدم للعمل، و"طلب الالتحاق" بالعمل، وقد أخذت الاختبارات أهمية متزايدة في إجراءات التعيين ومنها اختبارات الأداء، والذكاء، واللياقة والأهلية، فضلاً عن المقابلة الرئيسية والفحص الطبي، وتعد مرحلة التعيين آخر مرحلة يتم فيها تحديد من حصل على موافقة التعيين.

ثالثاً : إمكانات تكنولوجيا المعلومات :

يتسم هذا القرن بالإنجازات العلمية وبخاصة في المجال التكنولوجي فكلما زادت المعلومات زادت الحاجة إلى استحداث وسائل تكنولوجية جديدة ومع استحداث تلك الوسائل الجديدة تزداد المعلومات التي نحصل عليها ولقد أصبحت التكنولوجيا تتدخل في كل جانب من جوانب حياتنا وأحد هذه الجوانب هي العملية التدريبية . (درويش ع.، 1998)

وتذكر (فرحات، 2001) أن العلماء وخبراء التدريب اهتموا بتصميم البرامج الخاصة بالرياضيين ومن ثم تخزين مواصفات ومقاييس للبطل الرياضي المثالي في الألعاب المختلفة في ذاكرة الحاسب وعرض صور مجسمة للمهارات أثناء الأداء والتدريبات وتشكيلاتها وذلك يؤدي إلي:

1. تقنين المواصفات القياسية للأبطال الرياضيين في مختلف الألعاب .
2. مساعدة الناشئ علي اختيار رياضته والمركز المناسب لمواصفات جسمه وقدراته .
3. تحديد عدد الساعات التدريبية المناسبة لكل لاعب حتى نقي اللاعب من الحمل الزائد.

4. نقد وتوجيه اللاعبين أثناء التدريب .

ولقد أسهم الحاسب الآلي فى مجالات التربية البدنية والرياضية وأصبح ضرورة حتمية فى مجال التدريب والتعليم والتعلم فى ذلك المجال وتتلخص أهم هذه الإسهامات فى النقاط التالية :-

1. حفظ البيانات المرتبطة بالمدرّب وكذلك اللاعبين والمستويات المهارية والبدنية ونتائج الإختبارات .
2. تحضير وإخراج والتدريبات وشرحها وكذلك محتويات الوحدات التدريبية.
3. تسجيل كل ما يتعلق بالأدوات والأجهزه والوسائط والملاعب ومدى صلاحيتها.
4. تحليل الحركات والمهارات التى يحتويها المنهج وتحديد النقاط الفنية لكل مهارة وطريقة التدريب المناسبة لها , والتحليل الكامل لكل مفردات المهارات.
5. إعداد النموذج الرياضى الأمثل لمختلف المهارات الرياضية.
6. تسهيل عمليات تعليم المهارات الحركية واختصار وقت العمليه التدريبية .
7. تقويم عمليات التدريب المختلفة وتصحيح الأخطاء للاعبين .
8. المساهمة فى إجراء البحوث العلمية خاصة التى تتعلق بتطوير العملية التدريبية.
9. تصميم ورسم تشكيلات التمرينات الرياضية.
10. إدارة البطولات والدورات الرياضية. (درويش ع، 1998) (شرف، 2000)

إن نجاح إقامة المشروعات والمنشآت وحسن استخدام الإمكانيات الرياضية يتوقف على حجم المعلومات والبيانات المتاحة، فالإمكانيات بكل أنواعها ندرك فاعليتها بقدر توافر المعلومات عنها، وكلما زاد حجم المعلومات كلما كانت أكثر فاعلية فى تحقيقها لأهدافها الحالية والمستقبلية. (حمزة، 2015).

2.1.9 الإتحادات الرياضية الليبية:

تؤسس بقرار من اللجنة الأولمبية الليبية اتحادات رياضية تتولى الإشراف العام على النشاط الرياضى للعبة ذات العلاقة بكل منها ، ويحدد القرار تاريخ تأسيس الإتحاد الرياضى، ومركزه الرئيسى .

2.1.9.1 اختصاصات الاتحادات الرياضية الليبية:

1. إدارة شئون اللعبة من جميع النواحي الفنية، والمالية، والتنظيمية ووضع البرامج لها، والإشراف على تنفيذها.
2. إعداد البرامج التي تحقق نشر اللعبة وتنفيذها ورفع مستواها، لتعمل بها الاتحادات الفرعية والأندية الرياضية الأعضاء به .
3. القيام بمهام عضوية ليبيا في الاتحادات والمنظمات التي تشرف على نشاط اللعبة إقليمياً وقارياً ودولياً .
4. وضع الأسس والقواعد التنظيمية واعتمادهم والتحكيم المختصة بالعبة وكذلك الشروط والمواصفات التي تتوافر في المدربين والحكام، واعتمادهم .
5. تنظيم المسابقات العامة ووضع القواعد والمبادئ المختصة بهذا التنظيم وبما يمكنه من توسيع قاعدة الممارسة، والمشاركة في المسابقات.
6. التنسيق مع الهيئة العامة للشباب والرياضة واللجنة الأولمبية الليبية في اختيار المنتخبات الرياضية الوطنية التي تشارك في الدورات الأولمبية وغيرها وإعدادها من الأنشطة التي تقام في الإطار الأولمبي وذلك وفق النظم الأولمبية.
7. المشاركة باسم ليبيا في المؤتمرات والاجتماعات العربية، والإفريقية، والدولية المختصة بالعبة، وتنظيم هذه المؤتمرات والاجتماعات إذا ما أقيمت في ليبيا.
8. إعداد اللوائح الفنية، واعتمادها من المؤتمر العام للاتحاد ولا يعمل بها إلا بعد اعتمادها والتصديق عليها من قبل اللجنة الأولمبية .
9. اعتماد طلبات انتساب فرق الأندية والهيئات الرياضية للاتحاد بعد تسديد رسوم الانتساب والاشتراك واعتماد تسجيل الرياضيين في فرق الأندية والهيئات الرياضية الأعضاء في الاتحاد للمشاركة في المسابقات وقف الكشوف المحالة من الاتحادات الفرعية .
10. إسقاط عضوية فرق الأندية، والهيئات الرياضية الأعضاء بالاتحاد .
11. لإسداء النصح، والمشورة للهيئات والأندية والاتحادات الفرعية الأعضاء، والعمل على تسوية ما قد ينشأ بينهما من خلاف .

12. الفصل في الطعون والاعتراضات التي تقدم إليه من الاتحادات الفرعية أو الفرق الأندية، أو الهيئات الرياضية الأعضاء طبقاً للوائح المعتمدة .

13. اقتراح إنشاء الاتحادات الفرعية .

2.1.9.2 اختصاصات الجمعية العمومية للاتحادات الرياضية الليبية:

1. رسم السياسة العامة للإتحاد .
2. مناقشة تقرير المكتب التنفيذي للاتحاد عن أعماله خلال السنة المنتهية وبرامج النشاط و خطة العمل للعام الجديد .
3. اعتماد اللوائح المعمول بها في الاتحاد وتعديلها على أن يعمل بها بعد اعتمادها، والتصديق عليها من اللجنة الأولمبية الليبية .
4. اعتماد الحساب الختامي، للسنة المنتهية، ومشروع ميزانية السنة المقبلة.
5. اختيار المكتب التنفيذي للاتحاد العام، وقبول استقالات الأعضاء، واختيار البديل .
6. مناقشة الاقتراحات المقدمة من الأعضاء في الموعد القانوني .
7. إبطال القرارات الصادرة عن مجلس إدارة الاتحاد العام بالمخالفة لأحكام هذا النظام واللوائح المنظمة للاتحاد .

2.1.9.3 اختصاصات المكتب التنفيذي للاتحادات الرياضية الليبية:

المكتب التنفيذي للاتحاد الليبي هو الجهة المختصة بشؤون اللعبة على مستوى ليبيا ومسئول أمام الجمعية العمومية للاتحاد واللجنة الأولمبية الليبية عن ذلك ، ومن اختصاصاته :

1. تنفيذ قرارات الجمعية العمومية للإتحاد، وتوصياتها والالتزام بقواعد هذا النظام الأساسي.
2. إدارة كل ما يتعلق بشؤون اللعبة وتنظيمها إدارياً وفنياً ومالياً.
3. النظر في طلبات الانتساب المقدمة من فرق الأندية الرياضية مع مراعاة الأحكام الواردة في هذا النظام.
4. اقتراح إسقاط عضوية فرق الأندية بالاتحاد وعرضها على الجمعية العمومية .

5. وضع الأسس التي تحقق نشر اللعبة، ورفع مستواها، والعمل بها من قبل الاتحادات الفرعية، وفرق الأندية الرياضية الأعضاء .
6. الفصل في الطعون، والاعتراضات التي تقدم إليه سواء من الاتحادات الفرعية أم فرق الأندية الأعضاء .
7. تسيير الأعمال اليومية للاتحاد والإشراف المباشر على المكاتب واللجان المعاونة .
8. دعوة الجمعية العمومية للانعقاد للدورات العادية وغير العادية .
9. إعداد مشروع الميزانية للسنة المقبلة واعتماد الحساب الختامي للسنة المنتهية .
10. المشاركة في المؤتمرات، والاجتماعات على المستوى الإقليمي والقاري والدولي بعد أخذ الموافقة من اللجنة الأولمبية الليبية.
11. اختيار رؤساء وأعضاء الاتحادات الفرعية.

2.1.9.4 اختصاصات مجلس إدارة الإتحاد العام :

- هو الجهة المختصة بشؤون اللعبة على مستوى ليبيا ومسئول أمام مؤتمر الإتحاد العام واللجنة الأولمبية ومن اختصاصاته:
1. تنفيذ قرارات مؤتمر الإتحاد العام وتوصياته .
 2. إدارة جميع شؤون اللعبة وتنظيمها إدارياً وفنياً ومالياً.
 3. النظر في طلبات الانتساب المقدمة من فرق الأندية والهيئات الرياضية مع مراعاة الأحكام الواردة في هذا النظام.
 4. اقتراح إسقاط عضوية فرق الأندية والهيئات الرياضية بالإتحاد وعرضها على المؤتمر العام .
 5. إعداد مشروع اللوائح التنظيمية لأعمال الإتحاد وعرضها من مؤتمر الإتحاد العام والمصادقة عليها من الهيئة العامة للشباب والرياضة .
 6. وضع الأسس التي تحقق نشر اللعبة ورفع مستواها لتعمل بها الاتحادات الفرعية وفرق، الأندية والهيئات الرياضية الأعضاء .

7. اعتماد قرارات المكتب التنفيذي المفوض باتخاذها، والصادرة عن اجتماعات مجلس الإدارة
8. الفصل في الطعون والاحتجاجات التي تقدم إليه سواء من الاتحادات الفرعية أم من فرق الأندية والهيئات الأعضاء طبقاً لأحكام اللوائح التي يضعها الاتحاد خصيصاً لهذا الغرض .
9. تشكيل اللجان الفنية المعاونة بالاتحاد ومتابعة أعمالها .
10. دعوة المؤتمر العام لانعقاد للدورات العادية وغير العادية .
11. إعداد مشروع الميزانية للسنة المقبلة والحساب الختامي للسنة المنتهية .
12. ترشيح الأعضاء والفنيين والحكام للمناصب العربية والإفريقية والدولية في مجال اللعبة.
13. اقتراح ترشيح فرق الأندية والهيئات للمشاركة في المسابقات العربية والإفريقية والدولية وبموافقة الهيئة العامة للشباب والرياضة.
14. وضع أنظمة المسابقات والمباريات الرسمية التي تقام فيها المباريات والمسابقات.
15. اعتماد الملاعب والقاعات الرياضية التي تقام فيها المباريات والمسابقات .
16. اعتماد كشوف تصنيف فرق الأندية والهيئات الرياضية على درجات وإصدار بيان رسمي سنوي بها وتحال صورة منه للهيئة العامة للشباب والرياضة .
17. في المؤتمرات والاجتماعات الدولية على المستوى العربي والأفريقي والدولي بعد أخذ الموافقة من الهيئة العامة للشباب والرياضة. (حمزة، 2015، الصفحات 66-70)

2.1.10 الإتحادات الليبية لألعاب المضرب:

2.1.10.1 الإتحاد الليبي للتنس الأرضي؟

بدأت رياضة التنس في ليبيا منذ 1950 عندما كان بعض الشباب يشاهدون الأجانب وهم يمارسون هذه اللعبة، ونظرا للظروف الإجتماعية والإقتصادية التي حالت دون تمكنهم من ممارسة هذا النشاط نتيجة للتكاليف الباهضة التي تتطلبها ممارستها اقتصر همهم على مشاهدتها والعمل على جمع الكور مقابل التدريب لساعات قليلة خلال الأسبوع، وقد تحصل الرياضيين محمد الجطيلي وشحات عثمان عند مشاركتهما في الدورة العربية عام 1965 على الترتيب الثالث، وفي عام

1977 تمكن أحد الناشئين الليبيين من الحصول على كأس العرب للناشئين بالعراق، وذلك بعد أن تشكّل الإتحاد الليبي تحت مسمى الإتحاد الليبي لرياضة التنس والاسكواش عام 1970، وقد بدأ الإتحاد اتجاهاه نحو الإتحاد العربي والاستفادة من خبرة الأشقاء العرب الذين سبقوه ، حيث انضم للإتحاد العربي عام 1974 ولالإتحاد الإفريقي عام 1975، ولالإتحاد الدولي عام 1977، وقد ترأست ليبيا الإتحاد الإفريقي لمدة عشر سنوات منذ عام 1979 إلى عام 1989، وكانت البطولات تنظم سنويا بليبيا خلال شهر أكتوبر. (الزراع، 2001، الصفحات 32-33)

2.1.10.2 الإتحاد الليبي للاسكواش:

انفصلت رياضة الاسكواش عن التنس الأرضي بعد اجتماع الجمعية العمومية وقرارها فصلهما تمشيا مع الإتحادات الدولية للرياضتين ، فتشكلت لجنة تسييرية بتاريخ 16 / 8 / 2020 بقرار من اللجنة الأولمبية الليبية مهمتها تسيير اللعبة واجراء الانتخابات خلال 3 أشهر ، ليتم انتخاب أول اتحاد ليبي لرياضة الاسكواش بتاريخ 5 / 10 / 2020.

2.1.10.3 الإتحاد الليبي للجولف:

يعود تاريخ رياضة الجولف في ليبيا إلى أربعينات القرن الماضي ، عندما أحضرت القوات العسكرية الأمريكية والبريطانية لعبة الجولف إلى ليبيا، حيث كانت هي لعبتهم المفضلة في وقت فراغهم وحتى يتمكنوا من اللعب قاموا بإنشاء ملاعبهم الخاصة في كل من بنغازي وطرابلس، حيث كان عددها خمسة ملاعب تتوفر فيها جميع المواصفات، وتعتبر هذه الملاعب في تلك المرحلة جيدة جدا لا ينقصها إلا العشب .

وقد عمل الليبيون من جميع الأعمار في هذه الملاعب مما أتاح لهم فرصة مشاهدتها عن قرب والتعرف على طرق مزاولتها، حيث تم إيفاد البعض منهم لدورات خارجية ومن ثم بدأ انتشار اللعبة مما جعل حجم التنافس بين اللاعبين قوي وتكوين المنتخبات وقاموا بمشاركة الأجانب في منافساتهم لإقتناعهم بتلك المواهب.

وتم إنشاء الاتحاد الليبي للجولف عام 1967 والذي من خلاله تم تنظيم النشاط الداخلي والخارجي وكان الفريق العربي الوحيد المشارك في بطولة العالم في استراليا في عام 1968، وقد ساهم بتأسيس الإتحاد العربي عام 1974 . (الإتحاد الليبي للجولف، 2020)

2.1.10.4 الإتحاد الليبي لكرة الطاولة:

تأسس الاتحاد الليبي لكرة الطاولة سنة 1964 و انتسب إلى الإتحاد العربي عام 1964 وانتسب إلى الإتحاد الدولي عام 1969، ونظم البطولة العربية السادسة لكرة الطاولة عام 1978 وكان أول رئيس للاتحاد الليبي السيد / بشير الطرابلسي . (جرناز و جرناز ، 2006)

2.1.10.5 الإتحاد الليبي للريشة الطائرة:

تأسست اللجنة التأسيسية لإتحاد الريشة الطائرة 19-01-2014 بقرار من رئيس اللجنة الأولمبية الليبية رقم (6) لسنة 2014 ، لتستمر في مهامها حتى انتخاب أول إتحاد الليبي للريشة الطائرة برئاسة الدكتور نوري الزراع. (مكتب الإعلام بالإتحاد الليبي للريشة الطائرة ، 2020).

2.2 الدراسات السابقة

2.2.1 الدراسات العربية والأجنبية

م	اسم الباحث	موضوع البحث	أهداف البحث	إجراءات البحث	أهم نتائج البحث
1	(Oebbecke, 1998)	نحو إطار لإدارة الجودة الشاملة في منظمات فرق الرياضة المحترفة	التعرف على إدارة الجودة الشاملة في منظمات الفرق الرياضية المحترفة ومدى تطبيقها من خلال الاهداف والسياسات	- المنهج المستخدم: المنهج الوصفي. - العينة المستخدمة من القيادات الرياضية والعاملين.	- استراتيجيات الجودة الشاملة تؤثر في نتائج الجودة. - إدارة الجودة الشاملة فلسفة تطبيقية تتكون من أهداف وسياسات مع الموظفين وتفاعل أقل. - تم التوصل لأداة صالحة لتحديد مدى تطبيق المؤسسات الرياضية لهذه الفلسفة.
2	(المهنا 2003)	إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير العمل الإداري بالاتحادات الرياضية الأولمبية بدولة البحرين	التعرف على مبادئ إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير العمل الإداري بالاتحادات الرياضية الأولمبية بدولة البحرين.	-المنهج المستخدم : المنهج الوصفي - العينة المستخدمة: تمثلت في الإداريين واللجان العاملة بالاتحادات الرياضية الأولمبية بدولة البحرين.	- توصلت الدراسة إلى أن الجودة الشاملة تحتاج إلى الوعي من الإدارة العليا بفلسفة الجودة. - وجود علاقة طردية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي بصورة جيدة داخل الاتحادات الرياضية.

3	(عبدالمعبود، 2005)	نموذج مقترح لإدارة الجودة الشاملة في الاتحاد المصري لتنس الطاولة	وضع نموذج مقترح للجودة الشاملة في الاتحاد المصري لتنس الطاولة	-المنهج المستخدم : المنهج الوصفي - العينة المستخدمة : تمثلت في الإداريين والمدربين بالاتحاد المصري لتنس الطاولة - توصلت الدراسة إلى أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة. - التوصل إلى نموذج مقترح لإدارة الجودة الشاملة في الاتحاد المصري لتنس الطاولة.
4	(قشطة، 2007)	إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير إدارة عملية التدريب الرياضي باتحادي ألعاب القوى وكرة القدم بدولة فلسطين	تهدف الدراسة إلى تطوير إدارة عملية التدريب الرياضي باتحادي ألعاب القوى وكرة القدم بدولة فلسطين	- المنهج المستخدم : المنهج الوصفي - العينة المستخدمة : تمثلت في أعضاء مجالس الإدارة وأعضاء الجهازين الفني والإداري باتحادي ألعاب القوى وكرة القدم - عدم وضوح مفاهيم وأهمية إدارة الجودة الشاملة. - عدم الإلمام بالتخطيط والتنظيم لأسس التدريب الرياضي . - عدم استخدام أساليب مختلفة للقياس والتقييم في عملية التدريب الرياضي . - عدم وضوح وفهم معايير التنمية عن طريق(الرقابة، الحوافز، أساليب التوجيه).
5	(الربيعي ، 2010)	تطوير الرياضة العربية في ضوء إدارة الجودة الشاملة	التعرف على الإتجاهات الحديثة في إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات تطبيقها في المؤسسات الرياضية العربية	- التنسيق بين القيادات الرياضية العليا لغرض التحسين والتطوير لعمليات التدريب. - التركيز على تحسين أداء المدربين وكيفية تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة بالمؤسسات الرياضية.

					<p>- العينة المستخدمة: تمثلت في نماذج من أنظمة الجودة الشاملة المطبقة بالمؤسسات الرياضية العربية.</p> <p>- وضع معايير علمية عند اختيار المدربين والاداريين بناء على مواصفات جديدة ترتبط بمفاهيم الجودة الشاملة.</p> <p>- تكوين جهاز متخصص لإدارة الجودة الشاملة في كل مؤسسة رياضية.</p>
6	(قشطة، 2012)	تقويم العمل الاداري بالإتحاد الفلسطيني لكرة اليد في ضوء معايير الجودة الشاملة	<p>- المنهج المستخدم: المنهج الوصفي.</p> <p>- العينة المستخدمة: تمثلت في أعضاء مجلس الإدارة باتحاد كرة اليد والإداريين والمدربين والحكام.</p> <p>وضع مقترح للعمل الإداري بالإتحاد الفلسطيني لكرة اليد في ضوء معايير الجودة الشاملة</p>	<p>- الإهتمام ببناء وتطبيق أدوات قياس رضا العاملين وفق معايير الجودة الشاملة من قبل الإداريين والفنيين والحكام .</p> <p>- يجب اختيار الناشئين وفقاً للكفاءة.</p> <p>- نشر ثقافة الجودة الشاملة بجميع الفئات.</p>	
7	(أبوحمده، 2013)	معايير الجودة الشاملة في الإتحاد الفلسطيني لكرة السلة في الضفة الغربية من وجهة نظر إدارات الأندية والمدربين	<p>- التعرف على درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة لدى اتحاد كرة السلة الفلسطيني في الضفة الغربية من وجهة نظر إدارات الأندية والمدربين.</p> <p>- المنهج المستخدم: المنهج الوصفي .</p> <p>- العينة المستخدمة: تمثلت في الإداريين والمدربين بالإتحاد الفلسطيني لكرة السلة في الضفة الغربية.</p>	<p>- مستوى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الاتحاد الفلسطيني لكرة السلة جاءت متوسطة لجميع مجالات إدارة الجودة الشاملة.</p> <p>- أدنى معايير إدارة الجودة الشاملة تطبيقاً في الإتحاد الفلسطيني لكرة السلة جاءت في مجال القيادة الإدارية ومجال تطوير الجودة .</p>	
8	(Nova, 2013)	المفاهيم الحالية للجودة في المجال الرياضي	<p>- التعرف على الإطار المفاهيمي لمديري الرياضة</p> <p>- المنهج المستخدم: المنهج الوصفي .</p>	<p>- التمييز بين المنظور التنظيمي وجودة الخدمة في مجال الرياضة .</p>	

		<p>واستخدامها في جمهورية التشيك</p>	<p>بالمستويات الهرمية المختلفة لتحديد مفهوم الجودة المناسب. دراسة مدى اهتمام المؤسسات الرياضية في جمهورية التشيك باستخدام نظم إدارة الجودة.</p>	<p>- العينة المستخدمة: تمثلت في الإتحادات والمؤسسات الرياضية بجمهورية التشيك.</p>	<p>- أن مفاهيم الجودة هي جزء من استراتيجيات المؤسسة الرياضية الوطنية . - وضع تصنيف للمؤسسات الرياضية في جمهورية التشيك وفق مقترح الإطار المفاهيمي لمديري الرياضة .</p>
9	(المرغني، 2014)	<p>نموذج مقترح لتطوير مقومات العملية التدريبية لناشئي الكرة الطائرة باستخدام معايير الجودة الشاملة</p>	<p>- استيعاب واقتناع أفراد عينة الدراسة لمفهوم وأهمية استخدام معايير الجودة الشاملة في برامج تدريب الناشئين في الكرة الطائرة . - التمرکز حول المستفيدين (الناشئين، الإداريين، المدربين) لتحقيق احتياجاتهم وتوقعاتهم.</p>	<p>- المنهج المستخدم: المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي - العينة المستخدمة: تمثلت في الادارة العليا بالاندية والاداريين والمدربين وناشئي الكرة الطائرة.</p>	<p>- ضعف استيعاب واقتناع أغلب أفراد عينة الدراسة لمفهوم وأهمية استخدام معايير (المبادئ) الجودة الشاملة في برامج تدريب الناشئين في الكرة الطائرة . - عدم الاهتمام بتمركز أفراد عينة الدراسة من الادارة العليا حول المستفيدين (الناشئين، الإداريين المسؤولين عن الكرة الطائرة، المدربين) لتحقيق احتياجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم.</p>
10	(حمزة، 2015)	<p>متطلبات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في بعض المؤسسات الرياضية الليبية</p>	<p>التعرف على متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة على بعض المؤسسات الرياضية الليبية (اللجنة الأولمبية، الاتحادات الرياضية، إدارة الأندية</p>	<p>- المنهج المستخدم: المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي - العينة المستخدمة: تمثلت العينة في (229) مشاركاً من رؤساء وأعضاء اللجنة الاولمبية الليبية والاتحادات</p>	<p>- وجود وعي وإدراك من المسؤولين بأهمية تطبيق الجودة الشاملة . - هناك ضعف في التركيز علي المستفيدين - هناك ضعف في برامج التطوير والتحسين المستمر. - عدم تطبيق القيادة الفعالة.</p>

<p>- ضعف التركيز على التدريب والتعليم المستمر .</p>	<p>الرياضية والأندية ووزارة الرياضة بواقع (39) فرد من اللجنة الاولمبية (66) مشاركاً من الاتحادات الرياضية (73) فرد الأندية الرياضية (51) فرد من وزارة الرياضة.</p>	<p>الرياضية بوزارة الرياضة لتحقيق أهدافها</p>			
<p>- تم وضع مقترح لتطوير العمل الاداري من خلال عناصر الادارة (التخطيط، التنظيم، التوجيه ، الرقابة) في ضوء متطلبات ادارة الجودة الشاملة</p>	<p>- المنهج المستخدم: المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي - العينة المستخدمة: تمثلت العينة في (105) فرد من أعضاء مجلي ادارة 15 نادي.</p>	<p>التعرف على مستوى إدراك الإدارة العليا بالأندية الرياضية لمعايير الجودة الشاملة.</p>	<p>تصور مقترح لإدارة الأندية الرياضية الفلسطينية بقطاع غزة في ضوء معايير الجودة الشاملة</p>	<p>(تمراز، 2015)</p>	<p>11</p>
<p>وجود وعي وإدراك من المسؤولين بالاتحاد المصري للجمباز بأهمية تطبيق الجودة الشاملة بالاتحاد من خلال: - التركيز علي المستفيدين من اللاعبين، المدربين، الإداريين، والحكام. - التركيز علي التطوير والتحسين الدائم.</p>	<p>- المنهج المستخدم: المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي - العينة المستخدمة: تمثلت العينة في (100) عضو من أعضاء الاتحاد المصري للجمباز وفروعه الخمسة،</p>	<p>تحديد متطلبات تطبيق الجودة الشاملة كمدخل لتطوير الاتحاد المصري للجمباز من خلال التعرف علي وعي وإدراك المسؤولين بمفهوم وأهمية تطبيق الجودة الشاملة بالاتحاد</p>	<p>متطلبات تطبيق الجودة الشاملة كمدخل لتطوير الإتحاد المصري للجمباز</p>	<p>(صلاح الدين، 2016)</p>	<p>12</p>

<p>- تطبيق القيادة الفعالة. - التركيز على التدريب والتعليم المستمر .</p>	<p>والحكام التابعين للاتحاد، والمستفيدين التابعين للأندية الرياضية وهم (اللاعبين، المدربين، المديرين الفنيين، الإداريين).</p>	<p>المصري للجمباز، تحديد متطلبات تطبيق الجودة الشاملة بالاتحاد المصري للجمباز</p>			
--	---	---	--	--	--

2.2.2 الإستفادة من الدراسات السابقة:

ومن خلال الاستعراض السابق يمكننا أن نلخص مدى استفادة الدارس من الدراسات السابقة في النقاط التالية :

1. أفادت الدارس في فهم واستيعاب مشكلة دراسته.
2. أفادت الدارس في اختيار عينة الدراسة.
3. أفادت الدارس في تحديد المتغيرات الخاصة بالدراسة .
4. أفادت الدارس في تحديد الاستثمارات الخاصة بجمع البيانات .
5. التعرف على المشكلات التي قد تواجه الدارس أثناء الدراسة الأساسية وكيفية تلافيها
6. التعرف على أفضل الأساليب الاحصائية استخداماً والتي تتناسب مع طبيعة الدراسة الحالية.
7. أفادت الدارس في مناقشة وتفسير نتائج الدراسة الحالية .

3 الفصل الثالث : إجراءات الدراسة

1.3 منهج الدراسة

2.3 عينة الدراسة

3.3 أسباب اختيار عينة الدراسة

4.3 الاجراءات الادارية

5.3 وسائل وأدوات جمع البيانات

6.3 الدراسة الاستطلاعية

7.3 الدراسة الأساسية

8.3 الإجراءات الاحصائية

الفصل الثالث: إجراءات الدراسة

3.1 منهج الدراسة:

قام الدارس باستخدام المنهج الوصفي لملائمته طبيعة هذه الدراسة.

3.2 مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع أعضاء المكتب التنفيذي بالإتحادات الليبية (التنس الأرضي، تنس الطاولة، الريشة الطائرة، الإسكواش، الجولف) واللجان العاملة، وكذلك المستفيدون من النشاط الرياضي لهذه الاتحادات (حكام، اداريين، مدربين).

3.3 عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العمدية من المستويات الإدارية (العليا – الوسطى – التنفيذية) من الإتحادات الليبية لألعاب المضرب (التنس الأرضي، تنس الطاولة، الريشة الطائرة، الإسكواش، الجولف)، حيث تكونت عينة الدراسة الأساسية من عدد 63 فرد موزعين كالتالي: (5) رؤساء الاتحادات الرياضية المستهدفة و(15) عضو مكتب تنفيذي، و(13) حكم، و(15) مدرب، و(15) إداري .

3.4 الاجراءات الإدارية:

تمت مخاطبة الإتحادات المعنية بخصوص تسهيل مهمة الدارس من خلال توجيه خطاب من قبل مكتب الدراسات العليا بالكلية للإتحادات الليبية لألعاب المضرب . مرفق (1)

3.5 متغيرات الدراسة :

من خلال المسح المرجعي للأبحاث والدراسات العلمية المرتبطة بموضوع الدراسة وما خلص إليه رأي الخبراء حول المحاور التي يمكن استخدامها لتحقيق أهداف الدراسة وتتمثل في:

المحور الأول: المتطلبات المرتبطة بمفهوم وأهمية الجودة الشاملة بالإتحادات الليبية لألعاب المضرب، وينقسم هذا المحور إلى:

البعد الأول: استيعاب المسؤولين والمستفيدين لمفهوم الجودة الشاملة بالإتحادات الليبية لألعاب المضرب .

البعد الثاني: إقتناع المسؤولين والمستفيدين بأهمية تطبيق الجودة الشاملة بالإتحادات الليبية لألعاب المضرب.

المحور الثاني: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالإتحادات الليبية لألعاب المضرب، وينقسم هذا المحور إلى خمسة أبعاد:

البعد الأول: متطلبات التركيز على المستفيدين.

البعد الثاني: متطلبات التركيز على القيادة الفعّالة.

البعد الثالث: متطلبات التركيز على التطوير والتحسين المستمر.

البعد الرابع: متطلبات التركيز على التدريب والتعليم المستمر.

البعد الخامس: متطلبات التركيز على الإمكانيات البشرية والمادية والمعلوماتية.

3.6 أداة جمع البيانات (الاستبيان):

استخدم الدارس استمارة الاستبيان كوسيلة رئيسية لجمع البيانات، وقد قام الدارس بإعداد الاستمارة بعد الإطلاع على المراجع العلمية ونتائج الدراسات السابقة في مجال الجودة الشاملة والإدارة الرياضية كدراسة (أبوحمده، 2013) ودراسة (أمين، 2004) ودراسة (الشافعي و موسى، 2007) ودراسة (العنتبلى، 2009) ودراسة (المرغني، 2014) ودراسة (حامد ب.، 2010) ودراسة (حمزة، 2015) ودراسة (صلاح الدين، 2016) ودراسة (قشطة، 2007)، وقد قام الدارس بعرض المحاور في صورتها الأولية على مجموعة من الخبراء المتخصصين في مجال الإدارة الرياضية وكذلك بعض أعضاء هيئة التدريس من ذوي الخبرة العملية في مجال العمل الإداري بالإتحادات الرياضية واللجنة الأولمبية في السنوات الماضية. (مرفق2)

3.7 ايجاد المعاملات العلمية لأداة الدراسة (الاستبيان):

بعد تحديد عينة الدراسة وإعداد أداة جمع البيانات، قام الدارس بالخطوات التالية:

3.7.1 حساب معامل الصدق للاستبيان

أ. صدق المحكمين (صدق المحتوى)

تم عرض الاستبيان على عدد (10) من الخبراء والمحكمين من ذوي الكفاءة العلمية بتخصص الإدارة الرياضية والخبرة العملية في العمل بالإتحادات الرياضية لإبداء رأيهم حول محاور وعبارات الاستمارة بالحذف أو بالإضافة أو بالتعديل من حيث الإنتماء والصياغة، حيث تم تعديل صياغة بعض العبارات، لتشتمل الإستمارة في صورتها النهائية على (130) عبارة موزعة على المحاور والأبعاد المقترحة. (مرفق3)

جدول 1 النسبة المئوية لإتفاق السادة الخبراء والمحكمين حول محاور وأبعاد الإستبيان

رقم المحور	عنوان المحور	عدد الخبراء	عدد الموافقين	نسبة الإتفاق
الأول	المتطلبات المرتبطة بمفهوم وأهمية الجودة الشاملة بالإتحادات الليبية لألعاب المضرب			
	استيعاب المسؤولين والمستفيدين لمفهوم الجودة الشاملة بالإتحادات الليبية لألعاب المضرب .	10	10	%100
	إقتناع المسؤولين والمستفيدين بأهمية تطبيق الجودة الشاملة بالإتحادات الليبية لألعاب المضرب.	10	10	%100
الثاني	متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالإتحادات الليبية لألعاب المضرب			
	متطلبات التركيز على المستفيدين.	10	10	%100
	متطلبات التركيز على القيادة الفعالة.	10	10	%100
	متطلبات التركيز على التطوير والتحسين المستمر.	10	10	%100
	متطلبات التركيز على التدريب والتعليم المستمر.	10	10	%100
	متطلبات التركيز على الإمكانيات البشرية والمادية والمعلوماتية.	10	10	%100

ب. صدق الاتساق الداخلي:

قام الدارس بتوزيع الاستبيان على عينة استطلاعية قوامها (13) فرد من داخل مجتمع الدراسة ومن غير عينة الدراسة الأساسية، وبهدف التعرف على صدق عبارات الاستبيان قام الدارس بإيجاد صدق

الاتساق الداخلي من خلال حساب معامل الارتباط بين كل عبارة والمحور الذي تنتمي إليه، كما هو موضح بالجدول التالية:

جدول 2 معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لـ "استيعاب المسؤولين والمستفيدين لمفهوم الجودة الشاملة بالإتحادات الليبية لألعاب المضرب" (ن = 13)

م	العبارات	صدق الاتساق الداخلي
1	تكسب الإداريين العديد من المهارات وتشجعهم على الفهم الجيد لأداء أعمالهم.	*0.891
2	العمل على تحقيق رغبات المستفيدين بالشكل الذي يتطابق مع أهداف الاتحاد العام.	*0.820
3	تسهم في ترجمة متطلبات وتوقعات واحتياجات الإداريين. في الإدارات المختلفة بالاتحاد العام.	*0.798
4	تسهم في استمرارية عمل الإداريين مما يحقق أهداف الاتحاد العام.	*0.705
5	تستخدم التخطيط الإستراتيجي لتحقيق الأهداف المطلوبة.	*0.902
6	تعمل على تحقيق التوازن بين توفير الحاجات وتحقيق أهداف الاتحاد العام.	*0.891
7	تهتم باستخدام التكنولوجيا والمعلومات في إدارة أعمال الاتحاد العام.	*0.820
8	تعمل الجودة الشاملة على تطبيق الأسس العلمية للبرامج الرياضية بالطريقة المميزة.	*0.798
9	تعمل على تنمية روح التنافس والإبداع بين الإداريين داخل الاتحاد العام.	*0.891
10	ترفع مستوى الثقة وزيادة الكفاءة العلمية بين المستفيدين والعاملين بالاتحاد العام.	*0.820
11	تصميم البرامج وفق الأهداف التنظيمية والخطط حسب القوانين الدولية.	*0.755
12	تكون لدى الاتحاد العام رؤية مستقبلية واضحة لتحديد الأهداف.	*0.802
13	توعية الإداريين بأن التغيير والتطوير ضروري للاتحادات الرياضية الليبية لألعاب المضرب.	*0.891
14	العمل على جعل الإدارة العليا تدرك ضرورة التغيير والتطوير.	*0.820
15	تجعل مسئولية التوجيه الإيجابي والمتابعة مسئولية الإدارة العليا بالاتحاد العام.	*0.891
16	تقدم خدمات متميزة لتلبية متطلبات واحتياجات للمستفيدين.	*0.903
17	تقديم برامج بتصاميم جديدة مع الدقة في التنفيذ بما يتوافق وحاجات المستفيدين والإداريين.	*0.778

* قيمة " ر " الجدولية عند مستوى 0.05 = 0.514

يتضح من جدول (2) أن معاملات الارتباط بين درجة عبارات البعد الأول من المحور الأول والدرجة الكلية لـ "استيعاب المسؤولين والمستفيدين لمفهوم الجودة الشاملة بالإتحادات الليبية لألعاب المضرب" قد تراوحت ما بين (0.705 - 0.903) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي .

جدول 3 معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لـ "إقتناع المسؤولين والمستفيدين بأهمية تطبيق الجودة الشاملة بالإتحادات الليبية لألعاب المضرب" (ن=13)

م	العبارات	صدق الاتساق الداخلي
18	تسهل في تمكين الإداريين من اتخاذ القرارات بسهولة ويسر.	*0.699
19	تساهم في تدعيم الترابط والاتصال والتنسيق بين المستويات الإدارية الثلاثة.	*0.666
20	تسهل في تقديم خدمات متنوعة للمستفيدين.	*0.796
21	تناسب الخطط الموضوعية مع أهداف المؤسسات الرياضية.	*0.798
22	تسهل في تدعيم الترابط والتنسيق بين إدارات الثلاث.	*0.899
23	تدعيم الترابط والتنسيق بين إدارات المؤسسة ككل.	*0.787
24	تعمل على وضع خطط لزيادة القاعدة من المستفيدين.	*0.798
25	توفر معلومات للعاملين بالإدارة عن كافة الأعمال التي يقومون بها.	*0.911
26	تعمل على تشكيل لجنة علمية لوضع الخطط اللازمة للمؤسسات الرياضية.	*0.757
27	تعمل ضمن برامج زمنية يضعها الإتحادات الرياضية لتنفيذ المسابقات الرياضية.	*0.905
28	تعمل على وضع الخطط والبرامج بالمؤسسات لتحسين جودة العمل للوصول بالألعاب إلى المستوى العالمي.	*0.787
29	تعمل على وضع برامج لصقل وإعداد الموهوبين رياضياً في مختلف الأنشطة.	*0.696
30	تقوم بوضع أهداف واضحة لتحقيق أهداف الحركة الرياضية للدولة.	*0.596
31	يتم مراعاة العلاقات الاجتماعية والإنسانية بين العاملين.	*0.798
32	تزيد من الفاعلية التنظيمية مما يحسن العلاقة بين الإتحاد ولجانه العاملة.	*0.805
33	يتم مراعاة الصفات والخصائص الفردية للإداريين حسب خبراتهم الإدارية.	*0.798

* قيمة " ر " الجدولية عند مستوى 0.05 = 0.514

يتضح من جدول (3) أن معاملات الارتباط بين درجة عبارات البعد الثاني للمحور الأول والدرجة الكلية لـ "إقتناع المسؤولين والمستفيدين بأهمية تطبيق الجودة الشاملة بالإتحادات الليبية لألعاب المضرب" قد تراوحت ما بين (0.596 - 0.911) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي.

جدول 4 معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لـ "متطلبات التركيز على المستفيدين"

(ن=13)

م	العبارات	صدق الاتساق الداخلي
34	إيجاد تفاعل إيجابي ملموس بين المسؤولين منفذي الأنشطة وبين المستفيدين منها.	*0.698
35	حرص إدارة الاتحاد العام على استفادة أفراد المجتمع المحيط بالاتحاد من الأنشطة والخدمات التي يقدمها.	*0.813
36	عقد لقاءات بين إدارة الاتحاد العام وإداريي الأندية الرياضية لمناقشتهم والرد على استفساراتهم فيما يخص الأنشطة التي يشرف عليها الاتحاد العام.	*0.892
37	وجود آلية بإدارة الاتحاد العام لتلقى الشكاوي ومتابعتها من الرياضيين.	*0.795
38	تقوم إدارة الاتحاد العام بمراعاة العلاقات الاجتماعية والإنسانية بين المستفيدين من الأندية الرياضية	*0.825
39	تهتم إدارة الاتحاد العام بشكاوى واقتراحات العاملين بالاندية واعتبارها الأساس في التطوير.	*0.669
40	تحرص إدارة الاتحاد العام على أن يكون الإداريين قادرين على تطوير وتنمية صفات المستفيدين من البرامج.	*0.787
41	تقوم إدارة الاتحاد العام على مراعاة قدرات وإمكانات الإداريين لتحقيق أهداف الاتحاد.	*0.798
42	تحرص إدارة الاتحاد العام على تقديم دورات علمية متخصصة من قبل متخصصين في مجال الإدارة الرياضية.	*0.718
43	تقوم إدارة الاتحاد بتوزيع جزء من اختصاصات الإداري لأحد مساعديه لتنفيذ المهام الإدارية المطلوبة بسرعة إنجاز العمل.	*0.705
44	مراعاة إدارة الاتحاد العام الصفات والخصائص الفردية للإداريين حسب إمكاناتهم الإدارية.	*0.820
45	تقوم إدارة الاتحاد العام بتوفير المناخ المناسب لحل مشاكل الإداريين بالاتحاد.	*0.798
46	تهتم إدارة الاتحاد بمشاركة المستفيدين من الأندية بارائهم في التخطيط للأنشطة المستقبلية بالمؤسسة.	*0.891
47	تعمل إدارة الاتحاد العام على تنمية المهارات والخبرات لإنجاز العمل للإداريين بالاتحاد.	*0.817
48	تعمل إدارة الاتحاد العام على توفير أماكن مناسبة لممارسة مهام العمل الإداري.	*0.795
49	تعتمد إدارة الاتحاد العام على العاملين ذوي كفاءة عالية في أداء المهام التدريبية والإدارية المختلفة والتي تنعكس في تلبية احتياجات المستفيدين.	*0.766

*0.904	الحرص على توجيهات الادارة التنفيذية يكون السبب الرئيسي في إنجاز العمل بالشكل المطلوب.	50
*0.661	حرص الاتحاد على تواجد إداريين متخصصون في الخدمات المساندة للأنشطة بالاتحادات الرياضية .	51
*0.734	التقليل من الاجتماعات واللجان التي تسبب ضغط على الإداري في إنجاز العمل بالشكل المطلوب.	52
*0.825	يتم الإشراف على الخدمات المقدمة بالاتحاد من جانب خبراء وفنيين على مستوى عالي من الأداء.	53
*0.820	تنمية قدرات الإداريين على إنجاز العمل بالشكل المطلوب.	54
*0.798	الحرص على التقدير للعاملين للعمل على رفع الروح المعنوية والشعور بالتقدير الذاتي عند إنجاز المهام.	55
*0.891	تشجيع العاملين عند بذل جهد في إنجاز العمل بشكل مميز.	56
*0.820	حرص الرئيس على توجيه الإداريين في الجوانب الفنية بالعمل.	57
*0.755	اهتمام الرئيس على إزالة العقبات التي تعترض إنجاز المهام.	58

* قيمة " ر " الجدولية عند مستوى $0.05 = 0.514$

يتضح من جدول (4) أن معاملات الارتباط بين درجة عبارات البعد الأول للمحور الثاني والدرجة الكلية لـ "متطلبات التركيز على المستفيدين" قد تراوحت ما بين (0.661 - 0.904) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي.

جدول 5 معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لـ "متطلبات التركيز على القيادة الفعالة"
(ن=13)

م	العبارة	صدق الاتساق الداخلي
59	يتبع المسئولين بالاتحاد العام سياسة موحده واضحة وعادلة في توزيع الحوافز والمكافآت على العاملين باللجان.	*0.892
60	يتوافر لدى المسئولين بالاتحاد العام المعرفة والخبرة والدراية الكافية بالقوانين واللوائح المالية والإدارية والفنية.	*0.795
61	يبادر المسئولين عند حدوث خطأ ما إلى تصحيح هذا الخطأ ومعالجته بدلا من البحث عن المتسبب فيه لمحاسبته.	*0.825
62	الحرص على أن يتبع الإداريين أنماط وأساليب القيادة التي تعمل على تحقيق رغبات واحتياجات المستفيدين.	*0.661
63	يسود جو من العلاقات الإنسانية الحسنة بين القائمين على اللجان في الاتحاد العام.	*0.740
64	يحرص المسئولين بالاتحاد العام على مناقشة الإداريين في المشكلات التي تواجههم في العمل واقتراح الحلول من وجهة نظرهم.	*0.795
65	أ. الكفاءة والفاعلية في العمل .	*0.825
	ب. الصفات الشخصية.	*0.661
	ج. الظروف المحيطة بالعملية الادارية.	*0.914
	د. ثقافة وخبرات ومستوى الإداريين.	*0.795
66	مراعاة اختيار القيادات (رؤساء اللجان) وفقاً لاحتياجات الاتحاد العام.	*0.825
67	يحرص المسئولين على مشاركة العاملين في التخطيط للأنشطة والبرامج بالاتحاد العام.	*0.661
68	يحرص المسئولين بالاتحاد العام على تنفيذ برامج تدريبية على كافة المستويات الإدارية لتحسين مستويات الأداء المتعلقة بجودة الخدمة.	*0.777
69	إعطاء الإداريين القدرة على التغيير المناسب لمبادئ الجودة الشاملة.	*0.795
70	يقدم المسئولون عن اللجان تقارير دورية عن عملهم للمكتب التنفيذي للاتحاد العام.	*0.825
71	تكلف الإدارة العليا فريقا لدراسة احتياجات المجتمع.	*0.795
72	توجد وسائل اتصال فعالة بين المسئولين بالاتحاد العام والإداريين .	*0.825
73	يعتمد الاتحاد العام على المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار.	*0.591
74	التأكيد على أن تحقيق رضا المستفيدين الخارجيين مسئولية شخصية لكل إدارى في الاتحاد العام.	*0.915

* قيمة " ر " الجدولية عند مستوى 0.05 = 0.514

يتضح من جدول (5) أن معاملات الارتباط بين درجة عبارات البعد الثاني للمحور الثاني والدرجة الكلية لـ "متطلبات التركيز على القيادة الفعالة" قد تراوحت ما بين (0.591 - 0.915) وهى معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى صدق الإتساق الداخلي.

جدول 6 معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لـ "متطلبات التركيز على التطوير والتحسين المستمر" (ن=13)

م	العبارات	صدق الاتساق الداخلي
75	تخصص الإدارة العليا بالاتحاد العام الوقت في التخطيط لتحديد الكيفية التي بها يتحقق التحسين والتطوير .	*0.761
76	يتم إتاحة الفرصة لجميع العاملين بإمكانية حضور الدورات لتحسين المستويات دون التركيز على فئة معينة.	*0.693
77	يتم تطوير الإداريين على	*0.862
	تطبيق المفهوم الصحيح	*0.669
	للعملية الادارية الرياضية من خلال:	*0.675
78	وضع خطط لتحسين الأداء وتطويره من خلال تحليل الظروف الواقعية والمشكلات القائمة ودراسة القدرات والإمكانات.	*0.789
79	الحرص على عملية التحسين والتطوير والتغير الايجابي في مهارات الاداريين.	*0.798
80	يتم الاهتمام باكتساب المعارف العلمية من الناحية الفنية والإدارية للمستفيدين.	*0.817
81	معرفة العاملين بالاتحاد العام بالنتائج الخاصة بعملية قياس وتقييم أدائهم والتي تدفعهم لتحسين مستوياتهم.	*0.734
82	التخطيط للإمكانات البشرية اللازمة للعملية الادارية.	*0.766
83	اعداد خطة للتدريب والتنمية الادارية.	*0.825
84	تحديد الاحتياجات الإدارية في العملية الإدارية الرياضية.	*0.601
85	تصميم برامج التدريب والتنمية والتطوير.	*0.840
86	يراعى عند وضع خطة التطوير الإداري الظروف المحيطة بالعملية الإدارية.	*0.795
87	يتم مراعاة اختيار	*0.835
	الأجهزة الفنية وفقاً :	*0.795
		*0.885

88	الحرص على إدخال الأنظمة الآلية والحاسب الآلي للمساهمة في حل مشكلات جودة الخدمة المقدمة.	*0.601
89	يسعى الاتحاد العام إلى تنمية المهارات الفردية لدى العاملين تؤدي إلى نتائج أفضل في تحسين الخدمة.	*0.675
90	يعمل التحسين والتطوير على زيادة رضا المستفيدين من الخدمات المقدمة.	*0.789
91	تشكيل لجنة للبحوث العلمية والاستشارات لتولي مهمة التخطيط الإستراتيجي للعمل.	*0.798
92	تشجيع الإدارة العليا للأفكار التي تدعو إلى التحسين المستمر.	*0.899

* قيمة " ر " الجدولية عند مستوى 0.05 = 0.514

يتضح من جدول (6) أن معاملات الارتباط بين درجة عبارات البعد الثالث للمحور الثاني والدرجة الكلية لـ "متطلبات التركيز على التطوير والتحسين المستمر" قد تراوحت ما بين (0.601 - 0.899) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى صدق الإتساق الداخلي.

جدول 7 معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لـ "متطلبات التركيز على التدريب والتعليم المستمر" (ن=13)

م	العبارات	صدق الاتساق الداخلي
93	يعقد الاتحاد العام دورات تأهيل في تنمية مهارات المستفيدين كل في تخصصه.	*0.800
94	دراسة الاحتياجات التدريبية للمستفيدين قبل وضع برامج التدريب اللازمة لهم.	*0.876
95	يسعى الاتحاد العام من خلال التدريب لتقديم أفضل البرامج والتقليل من الأخطاء .	*0.913
96	يحرص الاتحاد العام على العمل على تنفيذ جميع متطلبات المستفيدين.	*0.676
97	يسعى الاتحاد العام من خلال التدريب والتعليم لزيادة الإقبال على الممارسة الرياضية للعبة.	*0.731
98	إتاحة الفرص لعقد دورات للتدريب على نظم استخدام الحاسب الآلي.	*0.876
99	تنظيم دورات لتدريب الإداريين على إعداد البرامج الرياضية.	*0.888
100	تنظيم دورات في كيفية التعامل مع وسائل الاتصال الفعالة.	*0.876
101	تنظيم دورات في إدارة الأزمات الرياضية.	*0.909
102	تنظيم دورات وورش عمل في إدارة الجودة الشاملة في الاتحادات العامة والمؤسسات الرياضية.	*0.876
103	تسهم الدورات التدريبية	*0.709
	في الارتقاء بمستوى	*0.755
	الإداريين من خلال :	*0.721

104	تلقى العاملون في المستويات الإدارية المختلفة بالاتحاد العام برامج تدريبية وتعليمية في مهارة خدمة المستفيدين وإرضائهم.	*0.893
105	إيفاد العاملين بالاتحاد العام كل حسب تخصصه إلى مؤسسات أخرى بالداخل والخارج للتعرف على نظم العمل والإدارة بها للاستفادة منها.	*0.719

* قيمة " ر " الجدولية عند مستوى 0.05 = 0.514

يتضح من جدول (7) أن معاملات الارتباط بين درجة عبارات البعد الرابع للمحور الثاني والدرجة الكلية لـ "متطلبات التركيز على التدريب والتعليم المستمر" قد تراوحت ما بين (0.676 - 0.913) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى صدق الإتساق الداخلي.

جدول 8 معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لـ "متطلبات التركيز على الإمكانيات البشرية"
(ن=13)

م	العبارات	صدق الاتساق الداخلي
106	وضع خطط في رسم سياسات وبرامج الاستقطاب والاختيار الوظيفي في الاتحاد العام .	*0.809
107	أ. مؤهل علمي	*0.797
	ب. خبرات سابقة	*0.888
	ج. دورات تدريبية	*0.900
	د. قدرات وإبداعات وخبرات إدارية	*0.703
	هـ. سمات شخصية	*0.888
اختيار الإداريين وفقاً للمؤهلات والخبرات الآتية:		
108	يسعى الاتحاد العام لتوفير عدد كافي من المشرفين كي يتناسب مع عدد المستفيدين من البرامج الرياضية.	*0.900
109	تصميم بطاقات وصف لكل وظيفة يتم من خلالها توضيح مهام كل وظيفة ومتطلبات شغلها.	*0.703
110	التنبؤ بالمشكلات المختلفة في الهيكل التنظيمي	*0.785
111	وضع خطط وبرامج لاحتياجات الاتحاد العام من الموارد البشرية والتوسع في النشاط وإنشاء أقسام أو ادارت جديدة	*0.822
112	الحرص على استخدام عدد متناسب كماً ونوعاً مع أعباء ومتطلبات العمل.	*0.699

* قيمة " ر " الجدولية عند مستوى 0.05 = 0.514

يتضح من جدول (8) أن معاملات الارتباط بين درجة عبارات البعد الخامس (أ) للمحور الثاني والدرجة الكلية لـ "متطلبات التركيز على الإمكانيات البشرية" قد تراوحت ما بين (0.699 - 0.900) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى صدق الإتساق الداخلي.

جدول 9 معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لـ "متطلبات التركيز على الإمكانيات المادية"
(ن = 13)

م	العبارات	صدق الاتساق الداخلي
113	العمل على توافر أماكن الممارسة الرياضية.	*0.800
114	العمل على توافر عدد كافي من الأدوات والأجهزة المستخدمة المطابقة للمواصفات القانونية.	*0.876
115	صيانة دورية للأدوات والأجهزة الرياضية التي يمتلكها الاتحاد العام.	*0.911
116	جميع الأجهزة والأدوات الموجودة مطابقة للمواصفات وذات جودة عالية.	*0.876
117	يوجد عدد كافي من المخازن للحفاظ على سلامة الأدوات والأجهزة الرياضية لأطول فترة ممكنة.	*0.719

* قيمة "ر" الجدولية عند مستوى $0.05 = 0.514$

يتضح من جدول (9) أن معاملات الارتباط بين درجة عبارات البعد الخامس (ب) للمحور الثاني والدرجة الكلية لـ "متطلبات التركيز على الإمكانيات المادية" قد تراوحت ما بين (0.719 - 0.911) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي.

جدول 10 معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لـ "متطلبات التركيز على الإمكانيات المعلوماتية"
(ن = 13)

م	العبارات	صدق الاتساق الداخلي
118	تهتم إدارة الاتحاد العام بتوفير نظام معلومات دقيق ينظم كل شؤون الاتحاد لتحقيق الجودة المطلوبة.	*0.802
119	تعمل إدارة الاتحاد العام على تطوير وتحديث أنظمة وتكنولوجيا المعلومات بشكل مستمر.	*0.709
120	تتميز وسائل الاتصال والمعلومات بالتالي: أ. تسهم في التعرف على المشكلات الموجودة داخل الاتحاد العام	*0.697

*0.588	ب. تتلاءم مع الأهداف الموضوعية التي تسعى الاتحادات الرياضية إلى تحقيقها.		
*0.702	ج. تتناسب مع قدرات الأفراد القائمين على استخدامها.		
*0.809	يتم استخدام الحاسب الآلي داخل الاتحاد العام كوسيلة اتصال.	121	
*0.803	وسائل الاتصال في الاتحاد العام تساعد على إتخاذ القرار بشكل سريع.	122	
*0.785	يتم استطلاع رأى جميع الإداريين عند تطوير وسائل الاتصال المستخدمة.	123	
*0.722	يتم استخدام الانترنت في الحصول على الأبحاث العلمية الجديدة المرتبطة بالمجال.	124	
*0.807	يتم عقد مؤتمرات (الاتصال عن بعد) لكافة اللجان الرياضية بشكل مستمر في حال تعذر الحضور الشخصي.	125	
*0.753	يتم إرسال النشرات الخاصة بالاتحاد العام الى اللجان العاملة.	126	
*0.785	تحرص إدارة الاتحاد على توافر المعلومات والإحصائيات الكافية عن مستوى رضا المستفيدين من الأنشطة المقدمة من الاتحاد.	127	
*0.822	تحرص إدارة الاتحاد على توافر المعلومات المرتبطة باحتياجات المستفيدين من الأنشطة المقدمة من الاتحاد.	128	
*0.752	تهتم إدارة الاتحاد بتوفير وسائل اتصال متنوعة مع المستفيدين.	129	
*0.728	تحرص إدارة الاتحاد العام على الاتصال بالاتحادات الدولية للتعرف على كل ما هو جديد في مجال الدورات التدريبية.	130	

* قيمة " ر " الجدولية عند مستوى 0.05 = 0.514

يتضح من جدول (10) أن معاملات الارتباط بين درجة عبارات البعد الخامس (ج) للمحور الثاني والدرجة الكلية لـ "متطلبات التركيز على الإمكانيات المعلوماتية" قد تراوحت ما بين (0.588 - 0.822) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى صدق الإتساق الداخلي.

3.7.2 حساب معامل الثبات للاستمارة الاستبيان

قام الدارس بحساب معامل ثبات محاور الاستبيان من خلال توزيع الاستمارة على مجموعة الدراسة الاستطلاعية وعددهم (13) فرد، حيث استخدم الدارس معامل ألفا كرونباخ كما هو موضح بجدول (11).

جدول 11 معامل الثبات لمحاور وأبعاد الاستبيان بطريقة ألفا كرونباخ

(ن=13)

م	المحاور والأبعاد	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)
1	استيعاب المسؤولين والمستفيدين لمفهوم الجودة الشاملة بالإتحادات الليبية لألعاب المضرب	0.864
2	إقتناع المسؤولين والمستفيدين بأهمية تطبيق الجودة الشاملة بالإتحادات الليبية لألعاب المضرب	0.899
3	متطلبات التركيز على المستفيدين	0.803
4	متطلبات التركيز على القيادة الفعالة	0.799
5	متطلبات التركيز على التطوير والتحسين المستمر	0.769
6	متطلبات التركيز على التدريب والتعليم المستمر	0.793
7	متطلبات التركيز على الإمكانيات البشرية	0.846
8	متطلبات التركيز على الإمكانيات المادية	0.757
9	متطلبات التركيز على الإمكانيات المعلوماتية	0.838

أظهرت نتائج الجدول رقم (11) أن محاور الاستبيان تتمتع بمعامل ثبات عالي، مما يدل على أن حذف أي عبارة سيؤثر سلباً على البعد أو المحور الذي تنتمي إليه، حيث تراوحت قيم معامل الارتباط ما بين (0.757 - 0.899) وهي معاملات ≤ 0.70 ، والتي تعبر عن "القيمة الدنيا المقبولة لمعامل ألفا كرونباخ" بناء على ما ذكره (Kline, 1993)، حيث تعد هذه القيمة مؤشراً لصلاحية أداة الدراسة للتطبيق بغرض تحقيق الأهداف التي أعدت لأجلها الإستمارة، مما يدل على إمكانية ثبات النتائج التي تسفر عنها عند تطبيقها.

مفتاح التصحيح :

قام الدارس باستخدام مقياس ليكرت الثلاثي لدرجة الموافقة حسب التنوع (موافق، إلى حد ما، غير موافق)، حيث تم تحديد القيمة التي تأخذها "موافق" وهي (3)، والقيمة التي تأخذها "إلى حد ما" هي (2)، وأما القيمة التي تأخذها "غير موافق" فهي (1) .

جدول 12 مفتاح التصحيح وفق مقياس ليكرت الثلاثي

مستوى الموافقة	غير موافق	إلى حد ما	موافق
المتوسط الحسابي	1 - 1.66	1.67 - 2.33	2.34 - 3
الوزن النسبي	33.3% - 55.3%	55.7% - 77.7%	78% - 100%

3.8 الدراسة الاستطلاعية (تقنين المعاملات العلمية) :

تم اجراء الدراسة الإستطلاعية بهدف تقنين أداة الدراسة، حيث اشتملت عينة الدراسة الاستطلاعية على عدد 13 فرد تم اختيارهم عشوائيا من مجتمع الدراسة ومن خارج عينة الدراسة الأساسية، حيث استغرقت الدراسة من يوم الأحد الموافق 2021/01/03 إلى يوم الثلاثاء الموافق 2021/01/05، كما تم التعرف على متوسط زمن الاجابة على الاستمارة والذي بلغ 12 دقيقة، كذلك التعرف على الصعوبات التي قد تواجه الدارس أثناء إجراء الدراسة الأساسية.

3.9 الدراسة الأساسية:

قام الدارس باجراء الدراسة الأساسية خلال شهري فبراير ومارس 2021، حيث تم توزيع أداة الدراسة الأساسية على أفراد العينة والتي تكونت من عدد 63 فرد موزعين كالتالي: (5) رؤساء الإتحادات الرياضية المستهدفة و(15) عضو مكتب تنفيذي، و(13) حكم، و(15) مدرب، و(15) إداري، وتم تفرغ البيانات في جداول بعد استرجاع الاستمارات من العينة تمهيداً لمعالجتها احصائياً.

3.10 الإجراءات الاحصائية

تم استخدام برنامج SPSS في معالجة البيانات إحصائياً حيث تضمنت المعالجات الإحصائية التالية:

1. المتوسط الحسابي .
2. الإنحراف المعياري
3. التكرار والنسبة المئوية .
4. الأهمية النسبية.
5. معامل ارتباط بيرسون .
6. معامل ألفا كرونباخ .

7. اختبار مربع كاي (χ^2) .
8. اختبار تحليل التباين الأحادي .

4 الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها

1.4 عرض النتائج

2.4 مناقشة النتائج

الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها:

4.1 عرض النتائج:

عرض نتائج المحور الأول: المتطلبات المرتبطة بمفهوم وأهمية الجودة الشاملة بالإتحادات الليبية لألعاب المضرب

جدول 13 نتائج اختبار كا² لدراسة الفروق بين تكرارات استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات البعد الأول المتعلق بـ "استيعاب المسؤولين والمستفيدين لمفهوم الجودة الشاملة بالإتحادات الليبية لألعاب المضرب"

م	العبرة	التكرار والنسبة	الاستجابة			المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية	كا ²	مستوى الدلالة	اتجاه الاستجابة
			موافق	الى حد ما	غير موافق					
البعد الأول: استيعاب المسؤولين والمستفيدين لمفهوم الجودة الشاملة بالإتحادات الليبية لألعاب المضرب										
1	تكسب الإداريين العديد من المهارات وتشجعهم على الفهم الجيد لأداء أعمالهم.	ت	49	11	3	2.73	%91	57.52	0.000	موافق
		%	%77.8	%17.5	%4.8					
2	العمل على تحقيق رغبات المستفيدين بالشكل الذي يتطابق مع أهداف الاتحاد العام.	ت	47	12	4	2.68	%89.4	49.81	0.000	موافق
		%	%74.6	%19	%6.3					
3	تسهم في ترجمة متطلبات وتوقعات واحتياجات الإداريين. في الإدارات المختلفة بالاتحاد العام.	ت	44	15	4	2.63	%87.8	40.66	0.000	موافق
		%	%69.8	%23.8	%6.3					
4	تسهم في استمرارية عمل الإداريين مما يحقق أهداف الاتحاد العام.	ت	50	9	4	2.73	%91	60.66	0.000	موافق
		%	%79.4	%14.3	%6.3					
5	تستخدم التخطيط الإستراتيجي لتحقيق الأهداف المطلوبة.	ت	52	6	5	2.75	%91.5	68.66	0.000	موافق
		%	%82.5	%9.5	%7.9					
6	تعمل على تحقيق التوازن بين توفير الحاجات وتحقيق أهداف الاتحاد العام.	ت	46	13	4	2.67	%88.9	46.57	0.000	موافق
		%	%73	%20.6	%6.3					
7	تهتم باستخدام التكنولوجيا والمعلومات في إدارة أعمال الاتحاد العام.	ت	52	8	3	2.78	%92.6	69.23	0.000	موافق
		%	%82.5	%12.7	%4.8					
8	تعمل الجودة الشاملة على تطبيق الأسس العلمية للبرامج الرياضية بالطريقة المميزة.	ت	51	9	3	2.76	%92.1	65.14	0.000	موافق
		%	%81	%14.3	%4.8					

9	تعمل على تنمية روح التنافس والإبداع بين الإداريين داخل الاتحاد العام.	ت	45	18	0	2.71	%90.5	40.66	0.000	موافق
		%	%71.4	%28.6	%0					
10	ترفع مستوى الثقة وزيادة الكفاءة العلمية بين المستفيدين والعاملين بالاتحاد العام.	ت	47	10	6	2.65	%88.4	48.66	0.000	موافق
		%	%74.6	%15.6	%9.5					
11	تصميم البرامج وفق الأهداف التنظيمية والخطط حسب القوانين الدولية.	ت	50	12	1	2.78	%92.6	62.95	0.000	موافق
		%	%79.4	%19	%1.6					
12	تكون لدى الاتحاد العام رؤية مستقبلية واضحة لتحديد الأهداف.	ت	52	7	4	2.76	%92.1	68.85	0.000	موافق
		%	%82.5	%11.1	%6.3					
13	توعية الإداريين بأن التغيير والتطوير ضروري للاتحادات الرياضية الليبية لألعاب المضرب.	ت	52	6	4	2.78	%92.6	73.23	0.000	موافق
		%	%84.1	%9.5	%6.3					
14	العمل على جعل الإدارة العليا تترك ضرورة التغيير والتطوير.	ت	49	10	4	2.71	%90.5	56.85	0.000	موافق
		%	%77.8	%15.9	%6.3					
15	تجعل مسؤولية التوجيه الإيجابي والمتابعة مسؤولية الإدارة العليا بالاتحاد العام.	ت	46	14	3	2.68	%89.4	47.52	0.000	موافق
		%	%73	%22.2	%4.8					
16	تقدم خدمات متميزة لتلبية متطلبات واحتياجات للمستفيدين.	ت	42	16	3	2.59	%86.2	34.38	0.000	موافق
		%	%66.7	%25.4	%7.9					
17	تقديم برامج بتصاميم جديدة مع الدقة في التنفيذ بما يتوافق وحاجات المستفيدين والإداريين.	ت	50	5	8	2.67	%88.9	60.28	0.000	موافق
		%	%79.4	%7.9	%12.7					
المتوسط العام واتجاه الاستجابة						2.71	%90.3			موافق

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (13) يتضح أن هناك اتفاقاً بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول استيعاب المسؤولين والمستفيدين لمفهوم الجودة الشاملة بالاتحادات الليبية لألعاب المضرب، فقد بلغ المتوسط العام (2.71) وهو متوسط من الفئة الثالثة من مقياس ليكرت الثلاثي حيث يقع بين (2.34 – 3.00) وهذه الفئة تشير إلى مستوى الاستجابة (موافق) وبأهمية نسبية بلغت 90.3% على إجمالي عبارات البعد الأول بالمحور الأول .

وقد أظهرت نتائج اختبار كا² لدراسة الفروق بين تكرارات استجابات أفراد عينة الدراسة أن هناك فروق دالة احصائياً بين تكرارات استجابات أفراد عينة الدراسة في جميع العبارات المتعلقة باستيعاب المسؤولين والمستفيدين لمفهوم الجودة الشاملة بالاتحادات الليبية لألعاب المضرب ولصالح

الاستجابة الأكثر تكراراً (موافق)، حيث كانت قيم مستوى الدلالة لجميع العبارات تساوي (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة 0.05 .

جدول 14 نتائج اختبار كا² لدراسة الفروق بين تكرارات استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات البعد الثاني المتعلق بـ "إقتناع المسؤولين والمستفيدين بأهمية تطبيق الجودة الشاملة بالإتحادات الليبية لألعاب المضرب"

م	العبارة	التكرار والنسبة	الاستجابة			المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية	كا ²	مستوى الدلالة	اتجاه الاستجابة
			موافق	الى حد ما	غير موافق					
البعد الثاني: اقتناع المسؤولين والمستفيدين بأهمية تطبيق الجودة الشاملة بالإتحادات الليبية لألعاب المضرب										
1	تسهم في تمكين الإداريين من اتخاذ القرارات بسهولة ويسر.	ت	44	15	4	2.63	%87.8	40.6	0.00	موافق
8		%	%69.8	%23.8	6.3			6	0	
1	تساهم في تدعيم الترابط والاتصال والتنسيق بين المستويات الإدارية الثلاثة.	ت	44	15	4	2.63	%87.8	40.6	0.00	موافق
9		%	%69.8	%23.8	6.35			6	0	
2	تسهم في تقديم خدمات متنوعة للمستفيدين.	ت	40	17	6	2.54	%84.7	28.6	0.00	موافق
0		%	%63.5	%27	%9.5			6	0	
2	تناسب الخطط الموضوعة مع أهداف المؤسسات الرياضية.	ت	49	9	5	2.70	%89.9	56.3	0.00	موافق
1		%	%77.8	%14.3	%7.9			8	0	
2	تسهم في تدعيم الترابط والتنسيق بين إدارت الثلاث.	ت	42	16	5	2.59	%86.2	34.3	0.00	موافق
2		%	.66.7	%25.4	%7.99			8	0	
2	تدعيم الترابط والتنسيق بين إدارات المؤسسة ككل.	ت	39	15	9	2.48	%82.5	24.0	0.00	موافق
3		%	%61.9	%23.8	%14.3			0	0	
2	تعمل على وضع خطط لزيادة القاعدة من المستفيدين.	ت	45	14	4	2.65	%88.4	43.5	0.00	موافق
4		%	%41.4	%22.2	%6.3			2	0	
2	توفر معلومات للعاملين بالإدارة عن الأعمال التي يقومون بها.	ت	42	16	5	2.59	%86.2	34.3	0.00	موافق
5		%	%66.7	%25.4	%7.9			8	0	
2	تعمل على تشكيل لجنة علمية لوضع الخطط اللازمة للمؤسسات الرياضية.	ت	44	13	6	2.60	%86.8	38.9	0.00	موافق
6		%	%69.8	%20.6	%9.5			5	0	
		ت	44	15	4	2.63	%87.8			موافق

27	تعمل ضمن برامج زمنية يضعها الاتحادات الرياضية لتنفيذ المسابقات الرياضية.	%	69.8%	23.8%	6.3%	40.66	0.000	
28	تعمل على وضع الخطط والبرامج بالمؤسسات لتحسين جودة العمل للوصول بالألعاب إلى المستوى العالمي.	ت	73%	20.6%	6.3%	46.57	0.000	موافق
29	تعمل على وضع برامج لصفّل وإعداد الموهوبين رياضياً في مختلف الأنشطة.	ت	68.3%	23.8%	7.9%	36.95	0.000	موافق
30	تقوم بوضع أهداف واضحة لتحقيق أهداف الحركة الرياضية للدولة.	ت	69.8%	22.2%	7.9%	39.71	0.000	موافق
31	يتم مراعاة العلاقات الاجتماعية والإنسانية بين العاملين.	ت	71.4%	20.6%	7.9%	42.66	0.000	موافق
32	تزيد من الفاعلية التنظيمية مما يحسن العلاقة بين الاتحاد ولجانه العاملة.	ت	76.2%	15.9%	7.9%	52.66	0.000	موافق
33	يتم مراعاة الصفات والخصائص الفردية للإداريين حسب خبراتهم الإدارية.	ت	61.9%	27%	11.1%	25.52	0.000	موافق
	المتوسط العام واتجاه الاستجابة					87.0%	2.61	موافق

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (14) يتضح أن هناك اتفاقاً بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول اقتناع المسؤولين والمستفيدين بأهمية تطبيق الجودة الشاملة بالإتحادات الليبية لألعاب المضرب، فقد بلغ المتوسط العام (2.61) وهو متوسط من الفئة الثالثة من مقياس ليكرت الثلاثي حيث يقع بين (2.34 – 3.00) وهذه الفئة تشير إلى مستوى الاستجابة (موافق) وبأهمية نسبية بلغت 87% على إجمالي عبارات البعد الثاني بالمحور الأول.

وقد أظهرت نتائج اختبار كا² لدراسة الفروق بين تكرارات استجابات أفراد عينة الدراسة أن هناك فروق دالة احصائياً بين تكرارات استجابات أفراد عينة الدراسة في جميع العبارات المتعلقة بـ اقتناع المسؤولين والمستفيدين بأهمية تطبيق الجودة الشاملة بالإتحادات الليبية لألعاب المضرب ولصالح

الاستجابة الأكثر تكراراً (موافق)، حيث كانت قيم مستوى الدلالة لجميع العبارات تساوي (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة 0.05 .

عرض نتائج المحور الثاني: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالإتحادات الليبية لألعاب المضرب

جدول 15 نتائج اختبار كا² لدراسة الفروق بين تكرارات استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات البعد الأول المتعلق بـ "متطلبات التركيز على المستفيدين"

م	العبرة	التكرار والنسبة	الاستجابة			المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية	كا ²	مستوى الدلالة	اتجاه الاستجابة
			موافق	الى حد ما	غير موافق					
البعد الأول: متطلبات التركيز على المستفيدين										
34	إيجاد تفاعل إيجابي ملموس بين المسؤولين منفذي الأنشطة وبين المستفيدين منها	ت	42	18	3	2.62	%87.3	36.85	0.000	موافق
		%	%66.7	%28.5	%4.8					
35	حرص إدارة الاتحاد العام على استفادة أفراد المجتمع المحيط بالاتحاد من الأنشطة والخدمات التي يقدمها.	ت	42	16	5	2.59	%86.2	34.38	0.000	موافق
		%	%66.7	%25.4	%7.9					
36	عقد لقاءات بين إدارة الاتحاد العام واداري الأندية الرياضية لمناقشتهم والرد على استفساراتهم فيما يخص الأنشطة التي يشرف عليها الاتحاد العام.	ت	39	20	4	2.56	%85.2	29.23	0.000	موافق
		%	%61.9	%31.7	%6.3					
37	وجود آلية بإدارة الاتحاد العام لتلقى الشكاوي ومتابعتها من الرياضيين.	ت	46	8	9	2.59	%86.2	44.66	0.000	موافق
		%	%73	%12.7	%14.3					
38	تقوم إدارة الاتحاد العام بمراعاة العلاقات الاجتماعية والإنسانية بين المستفيدين من الأندية الرياضية	ت	39	20	4	2.56	%85.2	29.23	0.000	موافق
		%	%61.9	%31.7	%6.3					
39	تهتم إدارة الاتحاد العام بشكاوى واقتراحات العاملين بالاندية الرياضية واعتبارها الأساس في التطوير.	ت	42	17	4	2.60	%86.8	35.52	0.000	موافق
		%	%66.7	%27	%6.3					
40	تحرص إدارة الاتحاد العام على أن يكون الإداريين قادرين على تطوير وتنمية صفات المستفيدين من البرامج.	ت	39	16	8	2.49	%83.1	24.66	0.000	موافق
		%	%61.9	%25.4	%12.7					
41	تقوم إدارة الاتحاد العام على مراعاة قدرات وإمكانات الإداريين لتحقيق أهداف الاتحاد.	ت	44	13	6	2.60	%86.8	38.95	0.000	موافق
		%	%69.8	%20.6	%9.5					

42	ت	43	10	10	2.52	%84.1	34.57	0.000	موافق	تحرص إدارة الاتحاد العام على تقديم دورات علمية متخصصة من قبل متخصصين في مجال الإدارة الرياضية.
										%
43	ت	42	17	4	2.60	%86.8	35.52	0.000	موافق	تقوم إدارة الاتحاد بتوزيع جزء من اختصاصات الإداري لأحد مساعديه لتنفيذ المهام الإدارية المطلوبة بسرعة إنجاز العمل.
										%
44	ت	42	16	5	2.59	%86.2	34.38	0.000	موافق	مراعاة إدارة الاتحاد العام الصفات والخصائص الفردية للإداريين حسب امكاناتهم الإدارية.
										%
45	ت	44	11	8	2.57	%85.7	38.00	0.000	موافق	تقوم إدارة الاتحاد العام بتوفير المناخ المناسب لحل مشاكل الإداريين بالاتحاد.
										%
46	ت	41	15	7	2.54	%84.7	30.09	0.000	موافق	تهتم إدارة الاتحاد بمشاركة المستفيدين من الأندية بارانهم في التخطيط للأنشطة المستقبلية بالمؤسسة.
										%
47	ت	42	16	5	2.59	%86.2	34.38	0.000	موافق	تعمل إدارة الاتحاد العام على تنمية المهارات والخبرات لإنجاز العمل للإداريين بالاتحاد.
										%
48	ت	38	22	3	2.56	%85.2	29.23	0.000	موافق	تعمل إدارة الاتحاد العام على توفير أماكن مناسبة لممارسة مهام العمل الإداري.
										%
49	ت	40	18	5	2.56	%85.2	29.81	0.000	موافق	تعتمد إدارة الاتحاد العام على العاملين ذوي كفاءة عالية في أداء المهام التدريبية والإدارية المختلفة والتي تعكس في تلبية احتياجات المستفيدين.
										%
50	ت	42	16	5	2.59	%86.2	34.38	0.000	موافق	الحرص على توجيهات الإدارة التنفيذية يكون السبب الرئيسي في إنجاز العمل بالشكل المطلوب.
										%
51	ت	37	18	8	2.46	%82.0	20.66	0.000	موافق	حرص الاتحاد على تواجد إداريين متخصصون في الخدمات المساندة للأنشطة بالاتحادات الرياضية .
										%
52	ت	40	17	6	2.54	%84.7	28.66	0.000	موافق	التقليل من الاجتماعات واللجان التي تسبب ضغط على الإداري في إنجاز العمل بالشكل المطلوب.
										%
53	ت	37	18	8	2.46	%82.0	20.66	0.000	موافق	يتم الإشراف على الخدمات المقدمة بالاتحاد من جانب خبراء وفنيين على مستوى عالي من الأداء.
										%
54	ت	44	10	9	2.56	%85.2	37.81	0.000	موافق	تنمية قدرات الإداريين على إنجاز العمل بالشكل المطلوب.
										%
55	ت	45	15	3	2.67	%88.9	44.57	0.000	موافق	الحرص على التقدير للعاملين للعمل على رفع الروح المعنوية والشعور بالتقدير الذاتي عند إنجاز المهام.
										%
56	ت	47	9	7	2.63	%87.8	48.38	0.000	موافق	

					11.1%	14.3%	74.6%	%	تشجيع العاملين عند بذل جهد في إنجاز العمل بشكل مميز.
موافق	0.000	27.71	84.1%	2.52	7	16	40	ت	حرص الرئيس على توجيه الإداريين في الجوانب الفنية بالعمل.
					11.1%	25.4%	63.5%	%	
موافق	0.000	42.00	87.3%	2.62	6	12	45	ت	اهتمام الرئيس على إزالة العقبات التي تعترض إنجاز المهام.
					6.3%	19%	71.4%	%	
موافق			85.6%	2.57					المتوسط العام واتجاه الاستجابة

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (15) يتبين أن هناك اتفاقاً بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول متطلبات التركيز على المستفيدين، فقد بلغ المتوسط العام (2.57) وهو متوسط من الفئة الثالثة من مقياس ليكرت الثلاثي حيث يقع بين (2.34 – 3.00) وهذه الفئة تشير إلى مستوى الاستجابة (موافق) وبأهمية نسبية بلغت 85.6% على إجمالي عبارات البعد الأول بالمحور الثاني وقد أظهرت نتائج اختبار كا² لدراسة الفروق بين تكرارات استجابات أفراد عينة الدراسة أن هناك فروقاً دالة احصائياً بين تكرارات استجابات أفراد عينة الدراسة في جميع العبارات المتعلقة بـ **متطلبات التركيز على المستفيدين** ولصالح الاستجابة الأكثر تكراراً (موافق)، حيث كانت قيم مستوى الدلالة لجميع العبارات تساوي (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة 0.05 .

جدول 16 نتائج اختبار كاي2 لدراسة الفروق بين تكرارات استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات البعد الثاني
المتعلق بـ "متطلبات التركيز على القيادة الفعالة"

م	العبرة	التكرار والنسبة	الاستجابة			المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية	ت2	مستوى الدلالة	اتجاه الاستجابة
			موافق	الى حد ما	غير موافق					
البعد الثاني: متطلبات التركيز على القيادة الفعالة										
59	يتبع المسئولين بالاتحاد العام سياسة موحدة واضحة وعادلة في توزيع الحوافز والمكافآت على العاملين باللجان.	ت	49	10	4	2.71	%90.5	56.85	0.000	موافق
		%	%77.8	%15.9	%6.3					
60	يتوافر لدى المسئولين بالاتحاد العام المعرفة والخبرة والدراية الكافية بالقوانين واللوائح المالية والإدارية والفنية.	ت	42	17	4	2.60	%86.8	35.52	0.000	موافق
		%	%66.7	%27	%6.3					
61	يبادر المسئولين عند حدوث خطأ ما إلى تصحيح هذا الخطأ ومعالجته بدلا من البحث عن المتسبب فيه لمحاسبته.	ت	41	16	6	2.56	%85.2	30.95	0.000	موافق
		%	%65.1	%25.4	%9.5					
62	الحرص على أن يتبع الإداريين أنماط وأساليب القيادة التي تعمل على تحقيق رغبات واحتياجات المستفيدين.	ت	42	16	5	2.59	%86.2	34.38	0.000	موافق
		%	%66.7	%25.4	%7.9					
63	يسود جو من العلاقات الإنسانية الحسنة بين القائمين على اللجان في الاتحاد العام.	ت	49	10	4	2.71	%90.5	56.85	0.000	موافق
		%	%77.8	%15.9	%6.3					
64	يحرص المسئولين بالاتحاد العام على مناقشة الإداريين في المشكلات التي تواجههم في العمل واقتراح الحلول من وجهة نظرهم.	ت	42	14	7	2.56	%85.2	32.66	0.000	موافق
		%	%66.7	%22.2	%11.1					
65	يتم اختيار الإداريين على أساس: أ. الكفاءة والفاعلية في العمل. ب. الصفات الشخصية. ج. الظروف المحيطة بالعملية الإدارية. د. ثقافة وخبرات ومستوى الإداريين.	ت	41	11	11	2.48	%82.5	28.57	0.000	موافق
		%	%65.1	%17.5	%17.5					
		ت	36	19	8	2.44	%81.5	18.95	0.000	موافق
		%	%57.1	%30.2	%12.7					
ت	46	9	8	2.60	%86.8	44.66	0.000	موافق		
%	%73	%14.3	%12.7							
ت	46	8	9	2.59	%86.2	44.66	0.000	موافق		
%	%73	%12.7	%14.3							
66	مراعاة اختيار القيادات (رؤساء اللجان) وفقاً لاحتياجات الاتحاد العام.	ت	43	11	9	2.54	%84.7	34.66	0.000	موافق
		%	%68.3	%17.5	%14.3					
67	يحرص المسئولين على مشاركة العاملين في التخطيط للأنشطة والبرامج بالاتحاد العام.	ت	40	17	6	2.54	%84.7	28.66	0.000	موافق
		%	%63.5	%27	%9.5					
68	يحرص المسئولين بالاتحاد العام على تنفيذ برامج تدريبية على كافة المستويات الإدارية لتحسين مستويات الأداء المتعلقة بجودة الخدمة.	ت	44	12	7	2.59	%86.2	38.38	0.000	موافق
		%	%69.8	%19	%11.1					

69	إعطاء الإداريين القدرة على التغيير المناسب لمبادئ الجودة الشاملة.	ت	36	19	8	2.44	%81.5	18.95	0.000	موافق
		%	%57.1	%30.2	%12.7					
70	يقدم المسؤولون عن اللجان تقارير دورية عن عملهم للمكتب التنفيذي للاتحاد العام.	ت	44	10	9	2.56	%85.2	37.81	0.000	موافق
		%	%69.8	%15.9	%14.3					
71	تكلف الإدارة العليا فريقاً لدراسة احتياجات المجتمع.	ت	36	15	12	2.38	%79.4	16.28	0.000	موافق
		%	%57.1	%23.8	%19					
72	توجد وسائل اتصال فعالة بين المسؤولين بالاتحاد العام والإداريين .	ت	44	13	6	2.60	%86.8	38.95	0.000	موافق
		%	%69.8	%20.6	%9.5					
73	يعتمد الاتحاد العام على المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار.	ت	47	9	7	2.63	%87.8	48.38	0.000	موافق
		%	%74.6	%14.3	%11.1					
74	التأكيد على أن تحقيق رضا المستفيدين الخارجيين مسئولية شخصية لكل إداري في الاتحاد العام.	ت	41	13	9	2.51	%83.6	28.95	0.000	موافق
		%	%65.1	%20.6	%14.3					
	المتوسط العام واتجاه الاستجابة					2.56	%85.3			موافق

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (16) يتبين أن هناك اتفاقاً بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول متطلبات التركيز على القيادة الفعالة، فقد بلغ المتوسط العام (2.56) وهو متوسط من الفئة الثالثة من مقياس ليكرت الثلاثي حيث يقع بين (2.34 – 3.00) وهذه الفئة تشير إلى مستوى الاستجابة (موافق) وبأهمية نسبية بلغت 85.3% على إجمالي عبارات البعد الثاني والمحور الثاني. وقد أظهرت نتائج اختبار كا² لدراسة الفروق بين تكرارات استجابات أفراد عينة الدراسة أن هناك فروقاً دالة احصائياً بين تكرارات استجابات أفراد عينة الدراسة في جميع العبارات المتعلقة بـ **متطلبات التركيز على القيادة الفعالة** ولصالح الاستجابة الأكثر تكراراً (موافق)، حيث كانت قيم مستوى الدلالة لجميع العبارات تساوي (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة 0.05 .

جدول 17 نتائج اختبار كا² لدراسة الفروق بين تكرارات استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات البعد الثالث المتعلق بـ "متطلبات التركيز على التحسين والتطوير المستمر"

م	العبارة	التكرار والنسبة	الاستجابة			المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية	كا ²	مستوى الدلالة	اتجاه الاستجابة
			موافق	الى حد ما	غير موافق					
البعد الثالث : متطلبات التركيز على التحسين والتطوير المستمر										
75	تخصص الإدارة العليا بالاتحاد العام الوقت في التخطيط لتحديد الكيفية التي بها يتحقق التحسين والتطوير .	ت	43	15	5	2.60	%86.8	36.95	0.000	موافق
		%	%68.3	%23.8	%7.9					
76		ت	46	8	9	2.59	%86.2	44.66	0.000	موافق

									يتم إتاحة الفرصة لجميع العاملين بإمكانية حضور الدورات لتحسين المستويات دون التركيز على فئة معينة.		
					14.3%	12.7%	73%	%			
موافق	0.000	45.23	%85.2	2.56	11	6	46	ت	يتم تطوير الإداريين على تطبيق المفهوم الصحيح للعملية الادارية الرياضية من خلال:	77	
					17.5%	9.5%	73%	%			أ. التعليم.
موافق	0.000	40.66	%87.8	2.63	4	15	44	ت			ب. التدريب
					6.3%	23.8%	69.8%	%			
موافق	0.000	42.66	%87.8	2.63	5	13	45	ت	ج. التطوير.	78	
					7.9%	20.6%	71.4%	%			وضع خطط لتحسين الأداء وتطويره من خلال تحليل الظروف والمشكلات القائمة ودراسة القدرات والإمكانات.
موافق	0.000	37.81	%85.2	2.56	9	10	44	ت		79	
					14.3%	15.9%	69.8%	%	الحرص على عملية التحسين والتطوير والتغيير الايجابي في مهارات الاداريين.		
موافق	0.000	37.81	%84.7	2.54	10	9	44	ت		80	
					15.9%	14.3%	69.8%	%	يتم الاهتمام باكتساب المعارف العلمية من الناحية الفنية والإدارية للمستفيدين.		
موافق	0.000	31.71	%84.1	2.52	9	12	42	ت		81	
					14.3%	19%	66.7%	%	معرفة العاملين بالاتحاد العام بالنتائج الخاصة بعملية قياس وتقويم أدائهم والتي تدفعهم لتحسين مستوياتهم.		
موافق	0.000	27.71	%84.1	2.52	7	16	40	ت		82	
					11.1%	25.4%	63.5%	%	التخطيط للإمكانات البشرية اللازمة للعملية الادارية.		
موافق	0.000	29.42	%84.1	2.52	7	14	41	ت		83	
					12.7%	22.2%	65.1%	%	اعداد خطة للتدريب والتنمية الادارية		
موافق	0.000	34.66	%84.7	2.54	9	11	43	ت		84	
					14.3%	17.5%	68.3%	%	تحديد الاحتياجات الإدارية في العملية الإدارية الرياضية.		
موافق	0.000	35.42	%85.7	2.57	7	13	43	ت		85	
					11.1%	20.6%	68.3%	%	تصميم برامج التدريب والتنمية والتطوير.		
موافق	0.000	38.38	%83.6	2.51	12	7	44	ت		86	
					19%	11.1%	69.8%	%	يراعى عند وضع خطة التطوير الإداري الظروف المحيطة بالعملية الإدارية.		
موافق	0.000	48.38	%87.8	2.63	7	9	47	ت		87	
					11.1%	14.3%	74.6%	%	يتم مراعاة أ. الاهتمام بالعمل الجماعي.		
موافق	0.000	52.09	%87.8	2.63	8	7	48	ت			
					12.7%	11.1%	76.2%	%			

	اختبار الأجهزة الفنية وفقاً :	ب. الاقتناع بنجاح فريق العمل ككل.	ت	47	8	8	2.62	%87.3	48.28	0.000	موافق
			%	%74.6	%12.7	%12.7					
	ج. الشعور بالثقة والمشاركة الإيجابية.	ت	48	7	8	2.63	%87.8	52.09	0.000	موافق	
			%	%76.2	%11.1	%12.7					
88	الحرص على إدخال الأنظمة الآلية والحاسب الآلي للمساهمة في حل مشكلات جودة الخدمة المقدمة.	ت	46	12	5	2.65	%88.4	45.81	0.000	موافق	
			%	%73	%19	%7.9					
89	يسعى الاتحاد العام إلى تنمية المهارات الفردية لدى العاملين تؤدي إلى نتائج أفضل في تحسين الخدمة.	ت	44	12	7	2.59	%86.2	38.38	0.000	موافق	
			%	%69.8	%19	%11.1					
90	يعمل التحسين والتطوير على زيادة رضا المستفيدين من الخدمات المقدمة.	ت	43	13	7	2.57	%85.7	35.42	0.000	موافق	
			%	%68.3	%20.6	%11.1					
91	تشكيل لجنة للبحوث العلمية والاستشارات لتولي مهمة التخطيط الاستراتيجي للعمل.	ت	42	11	10	2.51	%83.6	31.52	0.000	موافق	
			%	%66.7	%17.5	%15.9					
92	تشجيع الإدارة العليا للأفكار التي تدعو إلى التحسين المستمر.	ت	46	7	10	2.57	%85.7	44.85	0.000	موافق	
			%	%73	%11.1	%15.9					
	المتوسط العام واتجاه الاستجابة					2.58	%85.9			موافق	

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (17) يتبين أن هناك اتفاقاً بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول متطلبات التركيز على التحسين والتطوير المستمر، فقد بلغ المتوسط العام (2.58) وهو متوسط من الفئة الثالثة من مقياس ليكرت الثلاثي حيث يقع بين (2.34 – 3.00) وهذه الفئة تشير إلى مستوى الاستجابة (موافق) وبأهمية نسبية بلغت %85.9 على اجمالي عبارات البعد الثالث بال محور الثاني.

وقد أظهرت نتائج اختبار كا² لدراسة الفروق بين تكرارات استجابات أفراد عينة الدراسة أن هناك فروقاً دالة احصائياً بين تكرارات استجابات أفراد عينة الدراسة في جميع العبارات المتعلقة بـ **متطلبات التركيز على التحسين والتطوير المستمر** ولصالح الاستجابة الأكثر تكراراً (موافق)، حيث كانت قيم مستوى الدلالة لجميع العبارات تساوي (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة 0.05

جدول 18 نتائج اختبار كاي لدراسة الفروق بين تكرارات استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات البعد الرابع
المتعلق بـ "متطلبات التركيز على التدريب والتعليم المستمر"

م	العبارة	التكرار والنسبة	الاستجابة			المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية	كا	مستوى الدلالة	اتجاه الاستجابة
			موافق	الى حد ما	غير موافق					
البعد الرابع: متطلبات التركيز على التدريب والتعليم المستمر										
93	يعقد الاتحاد العام دورات تاهيل في تنمية مهارات المستفيدين كل في تخصصه.	ت	44	12	7	2.59	%86.2	38.38	0.000	موافق
		%	%69.8	%19	%11.1					
94	دراسة الاحتياجات التدريبية للمستفيدين قبل وضع برامج التدريب اللازمة لهم.	ت	45	12	6	2.62	%87.3	42.00	0.000	موافق
		%	%71.4	%19	%9.5					
95	يسعى الاتحاد العام من خلال التدريب لتقديم أفضل البرامج والتقليل من الأخطاء .	ت	46	13	4	2.67	%88.9	46.57	0.000	موافق
		%	%73	%20.6	%6.3					
96	يحرص الاتحاد العام على العمل على تنفيذ جميع متطلبات المستفيدين.	ت	45	10	8	2.59	%86.2	41.23	0.000	موافق
		%	%71.4	%15.9	%12.7					
97	يسعى الاتحاد العام من خلال التدريب والتعليم لزيادة الإقبال على الممارسة الرياضية للعبة.	ت	44	12	7	2.59	%86.2	38.38	0.000	موافق
		%	%69.8	%19	%11.1					
98	إتاحة الفرص لعقد دورات للتدريب على نظم استخدام الحاسب الآلي.	ت	39	14	10	2.46	%82.0	23.52	0.000	موافق
		%	%61.9	%22.2	%15.9					
99	تنظيم دورات لتدريب الإداريين على إعداد البرامج الرياضية.	ت	49	5	9	2.63	%87.8	56.38	0.000	موافق
		%	%77.8	%7.9	%14.3					
100	تنظيم دورات في كيفية التعامل مع وسائل الاتصال الفعالة.	ت	45	9	9	2.57	%85.7	41.14	0.000	موافق
		%	%71.4	%14.3	%14.3					
101	تنظيم دورات في إدارة الأزمات الرياضية.	ت	44	8	11	2.52	%84.1	38.00	0.000	موافق
		%	%69.8	%12.7	%17.5					
102	تنظيم دورات وورش عمل في إدارة الجودة الشاملة في الاتحادات العامة والمؤسسات الرياضية.	ت	44	8	11	2.52	%84.1	38.00	0.000	موافق
		%	%69.8	%12.7	%17.5					
103	تسهم الدورات التدريبية في الارتقاء بمستوى	ت	46	8	9	2.59	%86.2	44.66	0.000	موافق
		%	%73	%12.7	%14.3					
		ت	46	8	9	2.59	%86.2	44.66	0.000	موافق

									ب. زيادة المعلومات لاكتساب الخبرات الجديدة فيما يتعلق بالعمل.	الإداريين من خلال :
					14.3%	12.7%	73%	%		
					8	8	47	ت	ج. اتخاذ القرارات بشكل صحيح ودون تردد فيما يتعلق بالعمل.	
موافق	0.000	48.28	87.3%	2.62	12.7%	12.7%	74.6%	%		
					8	11	44	ت	تلقى العاملون في المستويات الإدارية المختلفة بالاتحاد العام برامج تدريبية وتعليمية في مهارة خدمة المستفيدين وإرضائهم.	104
موافق	0.000	38.00	85.7%	2.57	12.7%	17.5%	69.8%	%		
					9	12	42	ت	إيفاد العاملين بالاتحاد العام كل حسب تخصصه إلى مؤسسات أخرى بالداخل والخارج للتعرف على نظم العمل والإدارة بها للاستفادة منها.	105
موافق	0.000	31.71	84.1%	2.52	14.3%	19%	66.7%	%		
موافق			85.9%	2.58					المتوسط العام واتجاه الاستجابة	

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (18) يتبين أن هناك اتفاقاً بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول متطلبات التركيز على التدريب والتعليم المستمر، فقد بلغ المتوسط العام (2.58) وهو متوسط من الفئة الثالثة من مقياس ليكرت الثلاثي حيث يقع بين (2.34 – 3.00) وهذه الفئة تشير إلى مستوى الاستجابة (موافق) وبأهمية نسبية بلغت 85.9% على اجمالي عبارات البعد الرابع بالمحور الثاني .

وقد أظهرت نتائج اختبار كا² لدراسة الفروق بين تكرارات استجابات أفراد عينة الدراسة أن هناك فروقاً دالة احصائياً بين تكرارات استجابات أفراد عينة الدراسة في جميع العبارات المتعلقة بـ "متطلبات التركيز على التدريب والتعليم المستمر" ولصالح الاستجابة الأكثر تكراراً (موافق)، حيث كانت قيم مستوى الدلالة لجميع العبارات تساوي (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة 0.05.

جدول 19 نتائج اختبار كاي2 لدراسة الفروق بين تكرارات استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات البعد الخامس (أ) المتعلق بـ "متطلبات التركيز على الإمكانيات البشرية"

م	العبارة	التكرار والنسبة	الاستجابة			المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية	س2	مستوى الدلالة	اتجاه الاستجابة
			موافق	الى حد ما	غير موافق					
أ. متطلبات التركيز على الامكانيات البشرية										
106	وضع خطط في رسم سياسات وبرامج الاستقطاب والاختيار الوظيفي في الاتحاد العام .	ت	45	9	9	2.57	%85.7	41.14	0.000	موافق
		%	%71.4	%14.3	%14.3					
107	اختيار الإداريين وفقاً للمؤهلات والخبرات الآتية:	ت	44	9	10	2.54	%84.7	37.81	0.000	موافق
		%	%69.8	%14.3	%15.9					
		ت	48	4	11	2.59	%86.2	53.23	0.000	موافق
		%	%76.2	%6.3	%17.5					
		ت	47	7	9	2.60	%86.8	48.38	0.000	موافق
		%	%74.6	%11.1	%14.3					
ت	45	10	8	2.59	%86.2	41.23	0.000	موافق		
%	%71.4	%15.9	%12.7							
ت	42	11	10	2.51	%83.6	31.52	0.000	موافق		
%	%66.7	%17.5	%15.9							
108	يسعى الاتحاد العام لتوفير عدد كافي من المشرفين كي يتناسب مع عدد المستفيدين من البرامج الرياضية.	ت	39	15	9	2.48	%82.5	24.00	0.000	موافق
		%	%61.9	%23.8	%14.3					
109	تصميم بطاقات وصف لكل وظيفة يتم من خلالها توضيح مهام كل وظيفة ومتطلبات شغلها.	ت	40	15	8	2.51	%83.6	26.95	0.000	موافق
		%	%63.5	%23.8	%12.7					
110	التنبؤ بالمشكلات المختلفة في الهيكل التنظيمي	ت	38	15	10	2.44	%81.5	21.23	0.000	موافق
		%	%60.3	%23.8	%15.9					
111	وضع خطط وبرامج لاحتياجات الاتحاد العام من الموارد البشرية والتوسع في النشاط وإنشاء أقسام أو ادارت جديدة	ت	44	9	10	2.54	%84.7	37.81	0.000	موافق
		%	%69.8	%14.3	%15.9					
112	الحرص على استخدام عدد متناسب كماً ونوعاً مع أعباء ومتطلبات العمل	ت	42	13	8	2.54	%84.7	32.09	0.000	موافق
		%	%66.7	%20.6	%12.7					
	المتوسط العام واتجاه الاستجابة				2.54	%84.6				موافق

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (19) يتبين أن هناك اتفاقاً بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول متطلبات التركيز على الإمكانيات البشرية، فقد بلغ المتوسط العام (2.54) وهو متوسط من الفئة الثالثة من مقياس ليكرت الثلاثي حيث يقع بين (2.34 – 3.00) وهذه الفئة تشير إلى مستوى الإستجابة (موافق) وبأهمية نسبية بلغت %84.6 على اجمالي العبارات قيد الدراسة.

وقد أظهرت نتائج اختبار كا² لدراسة الفروق بين تكرارات استجابات أفراد عينة الدراسة أن هناك فروقاً دالة احصائياً بين تكرارات استجابات أفراد عينة الدراسة في جميع العبارات المتعلقة بـ "متطلبات التركيز على الامكانيات البشرية" ولصالح الاستجابة الأكثر تكراراً (موافق)، حيث كانت قيم مستوى الدلالة لجميع العبارات تساوي (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة 0.05.

جدول 20 نتائج اختبار كا² لدراسة الفروق بين تكرارات استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات البعد الخامس (ب) المتعلق بـ "متطلبات التركيز على الإمكانيات المادية"

م	العبارة	التكرار والنسبة	الاستجابة			المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية	كا ²	مستوى الدلالة	اتجاه الاستجابة
			موافق	الى حد ما	غير موافق					
ب. متطلبات التركيز على الامكانيات المادية										
113	العمل على توافر أماكن الممارسة الرياضية.	ت %	48 %76.2	12 %19	3 %4.8	2.71	%90.5	54.00	0.000	موافق
114	العمل على توافر عدد كافي من الأدوات والأجهزة المستخدمة المطابقة للمواصفات القانونية.	ت %	49 %77.8	10 %15.9	4 %6.3	2.71	%90.5	56.85	0.000	موافق
115	صيانة دورية للأدوات والأجهزة الرياضية التي يمتلكها الاتحاد العام.	ت %	45 %71.4	12 %19	6 %9.5	2.62	%87.3	42.00	0.000	موافق
116	جميع الأجهزة والأدوات الموجودة مطابقة للمواصفات وذات جودة عالية.	ت %	42 %66.7	15 %23.8	6 %9.5	2.57	%85.7	33.42	0.000	موافق
117	يوجد عدد كافي من المخازن للحفاظ على سلامة الأدوات والأجهزة الرياضية لأطول فترة ممكنة.	ت %	42 %66.7	9 %14.3	12 %19	2.48	%82.5	31.71	0.000	موافق
	المتوسط العام واتجاه الاستجابة					2.62	%87.3			موافق

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (20) يتبين أن هناك اتفاقاً بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول متطلبات التركيز على الإمكانيات المادية، فقد بلغ المتوسط العام (2.62) وهو متوسط من الفئة الثالثة من مقياس ليكرت الثلاثي حيث يقع بين (2.34 – 3.00) وهذه الفئة تشير إلى مستوى الإستجابة (موافق) وبأهمية نسبية بلغت 87.3% على اجمالي العبارات قيد الدراسة.

وقد أظهرت نتائج اختبار كا² لدراسة الفروق بين تكرارات استجابات أفراد عينة الدراسة أن هناك فروقاً دالة احصائياً بين تكرارات استجابات أفراد عينة الدراسة في جميع العبارات المتعلقة بـ

"متطلبات التركيز على الإمكانيات المادية" ولصالح الاستجابة الأكثر تكراراً (موافق)، حيث كانت قيم مستوى الدلالة لجميع العبارات تساوي (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة 0.05 .

جدول 21 نتائج اختبار كا2 لدراسة الفروق بين تكرارات استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات البعد

الخامس (ب) المتعلق بـ " متطلبات التركيز على الإمكانيات المعلوماتية"

م	العبارة	التكرار والنسبة	الاستجابة			المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية	كا2	مستوى الدلالة	اتجاه الاستجابة
			موافق	الى حد ما	غير موافق					
البعد الثالث: متطلبات التركيز على الامكانيات المعلوماتية										
118	تهتم إدارة الاتحاد العام بتوفير نظام معلومات دقيق ينظم كل شؤون الاتحاد لتحقيق الجودة المطلوبة.	ت	45	7	11	2.54	%84.7	41.52	0.000	موافق
		%	%71.4	%11.1	%17.5					
119	تعمل إدارة الاتحاد العام على تطوير وتحديث أنظمة وتكنولوجيا المعلومات بشكل مستمر.	ت	39	13	11	2.44	%81.5	23.23	0.000	موافق
		%	%61.9	%20.6	%17.5					
120	تتميز وسائل الاتصال والمعلومات بالتالي: أ. تسهم في التعرف على المشكلات الموجودة داخل الاتحاد العام ب. تتلاءم مع الأهداف الموضوعية التي تسعى الاتحادات الرياضية إلى تحقيقها. ج. تتناسب مع قدرات الأفراد القائمين على استخدامها.	ت	43	11	9	2.54	%84.7	34.66	0.000	موافق
		%	%68.3	%17.5	%14.3					
		ت	42	13	8					
		%	%66.7	%20.6	%12.7					
		ت	43	11	9					
		%	%68.3	%17.5	%14.3					
121	يتم استخدام الحاسب الآلي داخل الاتحاد العام كوسيلة اتصال.	ت	51	7	5	2.73	%91.0	64.38	0.000	موافق
		%	%81	%11.1	%7.9					
122	وسائل الاتصال في الاتحاد العام تساعد على إتخاذ القرار بشكل سريع.	ت	47	8	8	2.62	%87.3	48.28	0.000	موافق
		%	%74.6	%12.7	%12.7					
123	يتم استطلاع رأى جميع الإداريين عند تطوير وسائل الاتصال المستخدمة.	ت	40	14	9	2.49	%83.1	26.38	0.000	موافق
		%	%63.5	%22.2	%14.3					

124	ت	يتم استخدام الانترنت في الحصول على الأبحاث العلمية الجديدة المرتبطة بالمجال.	44	10	9	2.56	%85.2	37.81	0.000	موافق
	%		%69.8	%15.9	%14.3					
125	ت	يتم عقد مؤتمرات (الاتصال عن بعد) لكافة اللجان الرياضية بشكل مستمر في حال تعذر الحضور الشخصي.	39	11	13	2.41	%80.4	23.23	0.000	موافق
	%		%61.9	%17.5	%20.6					
126	ت	يتم إرسال النشرات الخاصة بالاتحاد العام الى اللجان العاملة.	42	13	8	2.54	%84.7	32.09	0.000	موافق
	%		%66.7	%20.6	%12.7					
127	ت	تحرص إدارة الاتحاد على توافر المعلومات والإحصائيات الكافية عن مستوى رضا المستفيدين من الأنشطة المقدمة من الاتحاد.	43	12	8	2.56	%85.2	34.95	0.000	موافق
	%		%68.3	%19	%12.7					
128	ت	تحرص إدارة الاتحاد على توافر المعلومات المرتبطة باحتياجات المستفيدين من الأنشطة المقدمة من الاتحاد.	44	12	7	2.59	%86.2	38.38	0.000	موافق
	%		%69.8	%19	%11.1					
129	ت	تهتم إدارة الاتحاد بتوفير وسائل اتصال متنوعة مع المستفيدين.	40	14	9	2.49	%83.1	26.38	0.000	موافق
	%		%63.5	%22.2	%14.3					
130	ت	تحرص إدارة الاتحاد العام على الاتصال بالاتحادات الدولية للتعرف على كل ما هو جديد في مجال الدورات التدريبية.	49	8	6	2.68	%89.4	56.09	0.000	موافق
	%		%77.8	%12.7	%9.5					
		المتوسط العام واتجاه الاستجابة				2.55	%85			موافق

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (21) يتبين أن هناك انفاقاً بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول متطلبات التركيز على الإمكانيات المعلوماتية، فقد بلغ المتوسط العام (2.55) وهو متوسط من الفئة الثالثة من مقياس ليكرت الثلاثي حيث يقع بين (2.34 – 3.00) وهذه الفئة تشير إلى مستوى الإستجابة (موافق) وبأهمية نسبية بلغت 85% على اجمالي العبارات قيد الدراسة. وقد أظهرت نتائج اختبار كا² لدراسة الفروق بين تكرارات استجابات أفراد عينة الدراسة أن هناك فروقاً دالة احصائياً بين تكرارات استجابات أفراد عينة الدراسة في جميع العبارات المتعلقة بـ "متطلبات التركيز على الإمكانيات المعلوماتية" ولصالح الاستجابة الأكثر تكراراً (موافق)، حيث كانت قيم مستوى الدلالة لجميع العبارات تساوي (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة 0.05.

جدول 22 المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة حسب متغير الإتحاد الرياضي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الصفة	المحاور والأبعاد
0.2709	2.83	20	التنس الارضي	استيعاب المسنولين والمستفيدين لمفهوم الجودة الشاملة بالاتحادات العامة لألعاب المضرب
0.1714	2.84	14	تنس الطاولة	
0.4332	2.66	10	الريشة الطائرة	
0.6004	2.66	9	الاسكواش	
0.7336	2.36	10	الجولف	
0.3447	2.74	20	التنس الارضي	اقتناع المسنولين والمستفيدين بأهمية تطبيق الجودة الشاملة بالاتحادات العامة لألعاب المضرب
0.4205	2.64	14	تنس الطاولة	
0.4758	2.64	10	الريشة الطائرة	
0.6335	2.58	9	الاسكواش	
0.7568	2.30	10	الجولف	
0.4279	2.69	20	التنس الارضي	متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة (التركيز على المستفيدين)
0.3467	2.69	14	تنس الطاولة	
0.5171	2.55	10	الريشة الطائرة	
0.6178	2.54	9	الاسكواش	
0.7658	2.20	10	الجولف	
0.5026	2.66	20	التنس الارضي	متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة (التركيز على القيادة الفعالة)
0.3661	2.69	14	تنس الطاولة	
0.5934	2.58	10	الريشة الطائرة	
0.5854	2.49	9	الاسكواش	
0.8214	2.23	10	الجولف	
0.5101	2.66	20	التنس الارضي	متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة (التحسين والتطوير المستمر)
0.4699	2.66	14	تنس الطاولة	
0.6360	2.53	10	الريشة الطائرة	
0.6095	2.70	9	الاسكواش	
0.9219	2.23	10	الجولف	
0.5529	2.64	20	التنس الارضي	متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة (التركيز على التدريب والتعليم المستمر)
0.3418	2.74	14	تنس الطاولة	
0.6958	2.50	10	الريشة الطائرة	
0.6558	2.70	9	الاسكواش	
0.9760	2.19	10	الجولف	
0.5234	2.63	20	التنس الارضي	متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة (الإمكانات البشرية)
0.3527	2.71	14	تنس الطاولة	

0.7474	2.40	10	الريشة الطائرة	متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة (الإمكانات المادية)	
0.6788	2.64	9	الاسكواش		
1.0033	2.15	10	الجولف		
0.5256	2.64	20	التنس الأرضي		
0.3832	2.77	14	تنس الطاولة		
0.6328	2.54	10	الريشة الطائرة		
0.6557	2.73	9	الاسكواش		
0.8540	2.34	10	الجولف		
0.5644	2.59	20	التنس الأرضي		متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة (الإمكانات المعلوماتية)
0.3618	2.74	14	تنس الطاولة		
0.7186	2.48	10	الريشة الطائرة		
0.6829	2.65	9	الاسكواش		
0.9680	2.19	10	الجولف		

يتضح من الجدول رقم (22) كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة حول محاور وأبعاد الإستثمار حسب متغير الإتحاد الرياضي.

جدول 23 نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي لدراسة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة

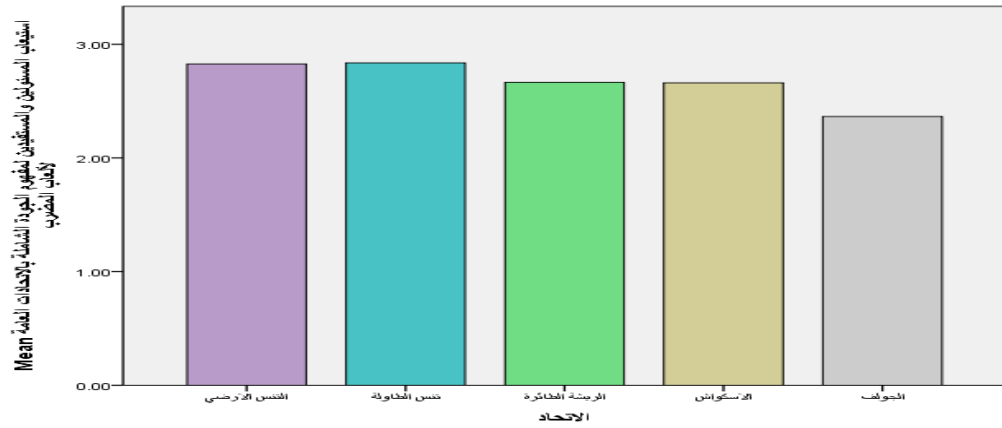
الدراسة متغير الإتحاد الرياضي

م	المحاور والأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة
0.076	استيعاب المسؤولين والمستفيدين لمفهوم الجودة الشاملة بالاتحادات العامة لألعاب المضرب	بين المجموعات	1.728	4	0.432	2.239	
		داخل المجموعات	11.192	58	0.193		
		الكلية	12.920	62			
0.280	اقتناع المسؤولين والمستفيدين بأهمية تطبيق الجودة الشاملة بالاتحادات العامة لألعاب المضرب	بين المجموعات	1.344	4	0.336	1.303	
		داخل المجموعات	14.958	58	0.258		
		الكلية	16.302	62			
0.155	متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة (التركيز على المستفيدين)	بين المجموعات	1.886	4	0.471	1.733	
		داخل المجموعات	15.780	58	0.272		
		الكلية	17.666	62			

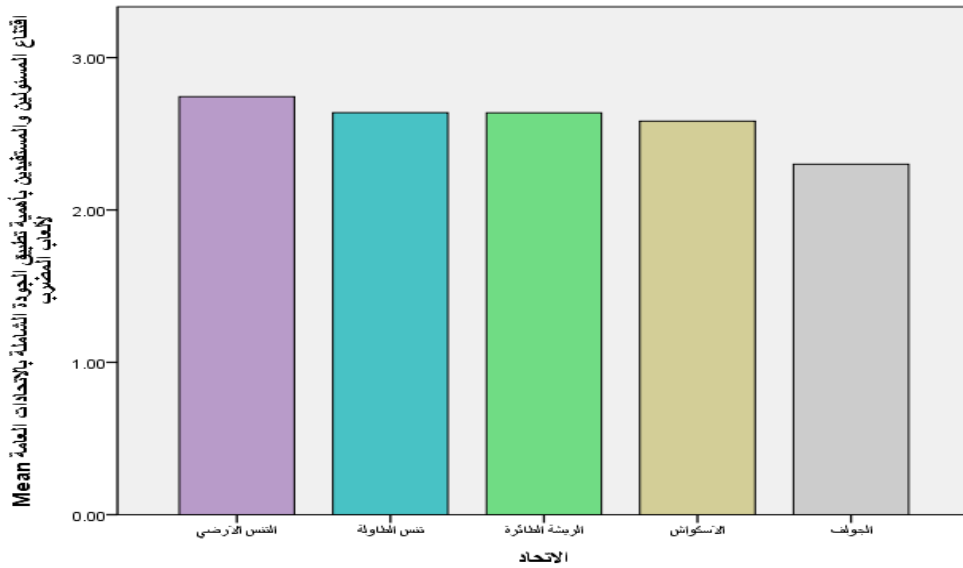
0.300	1.251	0.400	4	1.599	بين المجموعات	متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة (التركيز على القيادة الفعالة)
		0.319	58	18.525	داخل المجموعات	
			62	20.124	الكلية	
0.380	1.070	0.407	4	1.628	بين المجموعات	متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة (التحسين والتطوير المستمر)
		0.381	58	22.076	داخل المجموعات	
			62	23.704	الكلية	
0.283	1.294	0.529	4	2.116	بين المجموعات	متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة (التركيز على التدريب والتعليم المستمر)
		0.409	58	23.699	داخل المجموعات	
			62	25.815	الكلية	
0.252	1.381	0.586	4	2.342	بين المجموعات	متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة (الإمكانات البشرية)
		0.424	58	24.595	داخل المجموعات	
			62	26.937	الكلية	
0.469	0.903	0.323	4	1.293	بين المجموعات	متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة (الإمكانات المادية)
		0.358	58	20.765	داخل المجموعات	
			62	22.057	الكلية	
0.330	1.178	0.499	4	1.995	بين المجموعات	متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة (الإمكانات المعلوماتية)
		0.424	58	24.567	داخل المجموعات	
			62	26.562	الكلية	

يتضح من الجدول رقم (23) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدراسة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة حسب متغير الإتحاد الرياضي، وقد أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات عينة الدراسة في الأبعاد والمحاور الخاصة بالإستمارة تعزى

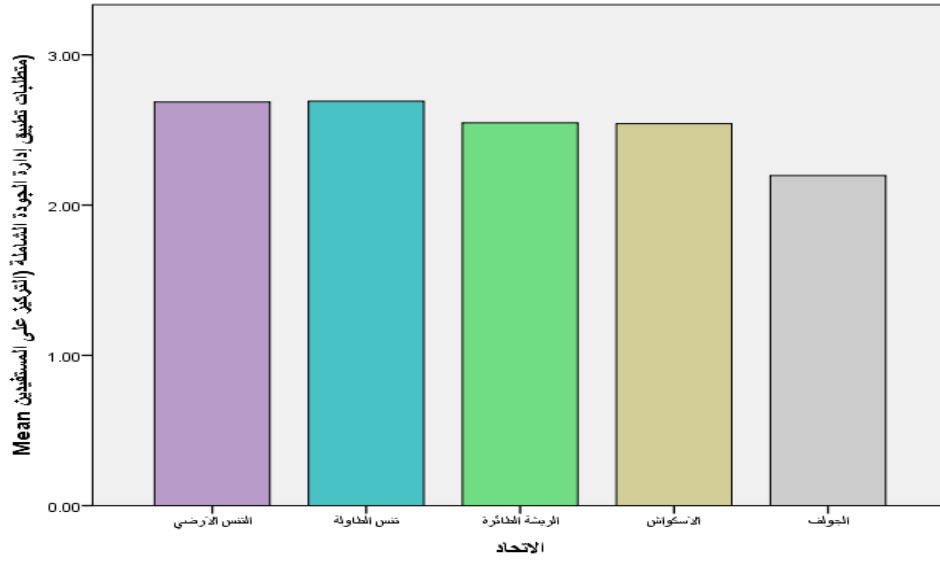
لمتغير الإتحادات الرياضي، حيث تراوحت قيم مستوى الدلالة لهذه العبارات ما بين (0.076 - 0.469) وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05.



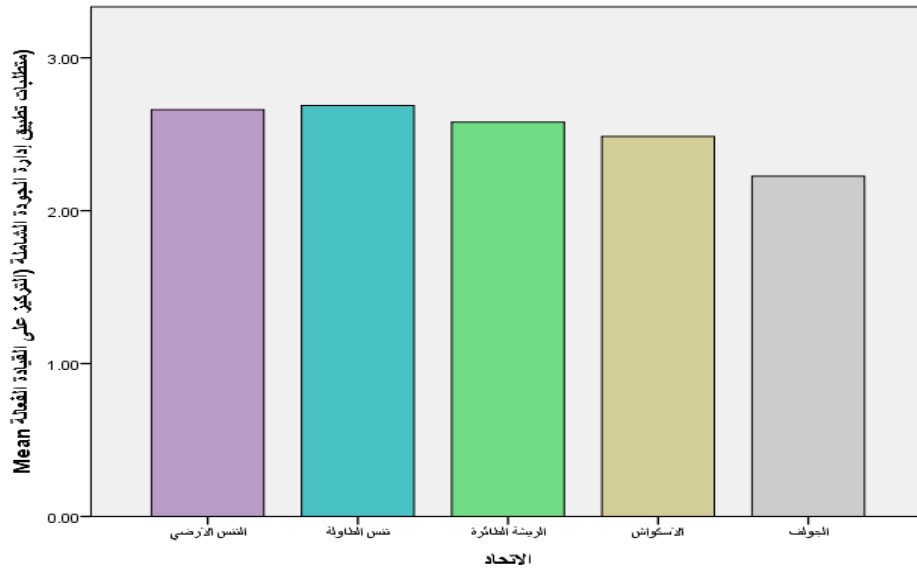
شكل بياني 1 الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة حول استيعاب المسؤولين والمستفيدين لمفهوم الجودة الشاملة بالاتحادات اللبية لألعاب المضرب حسب متغير الإتحاد



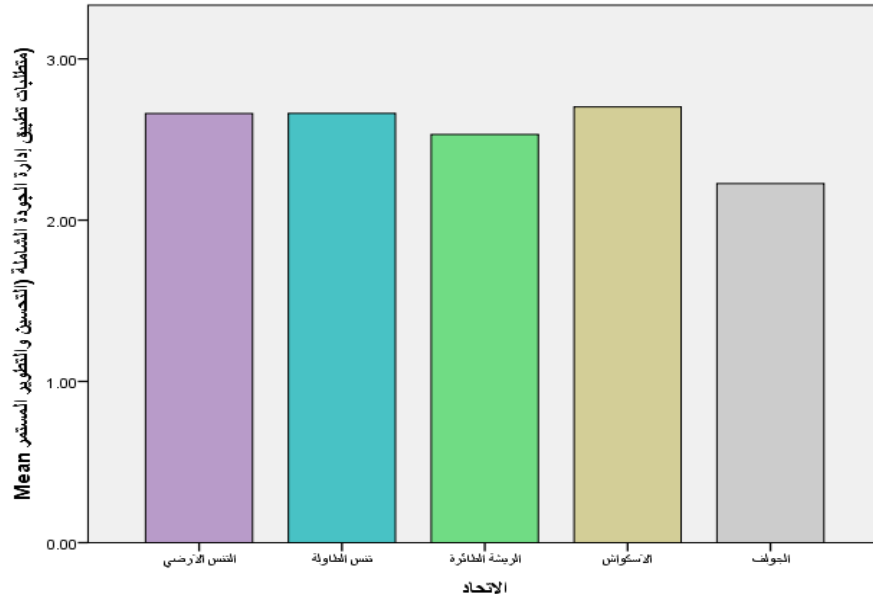
شكل بياني 2 الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة حول اقتناع المسؤولين والمستفيدين بأهمية تطبيق الجودة الشاملة بالاتحادات اللبية لألعاب المضرب حسب متغير الإتحاد



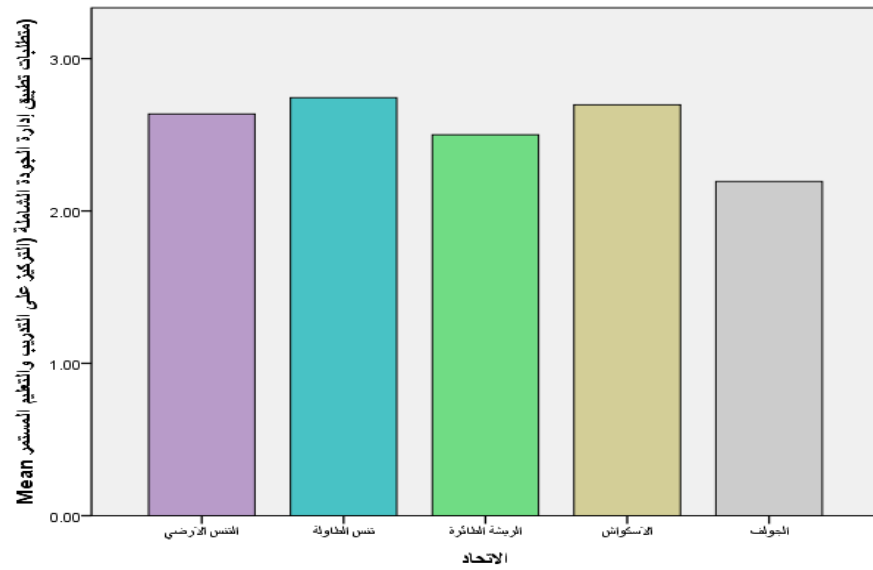
شكل بياني 3 الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة حول متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة (التركيز على المستخدمين) حسب متغير الإتحاد



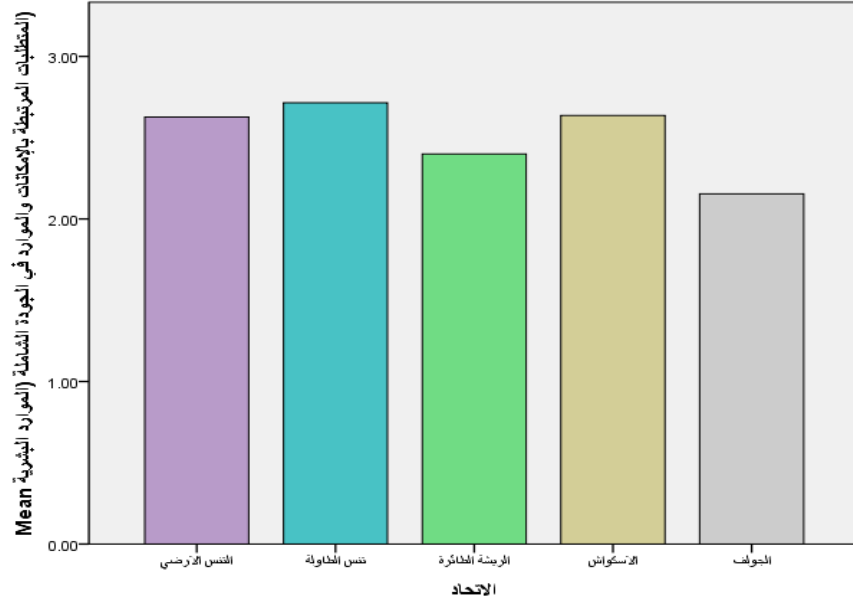
شكل بياني 4 الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة حول متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة (التركيز على القيادة الفعالة) حسب متغير الإتحاد



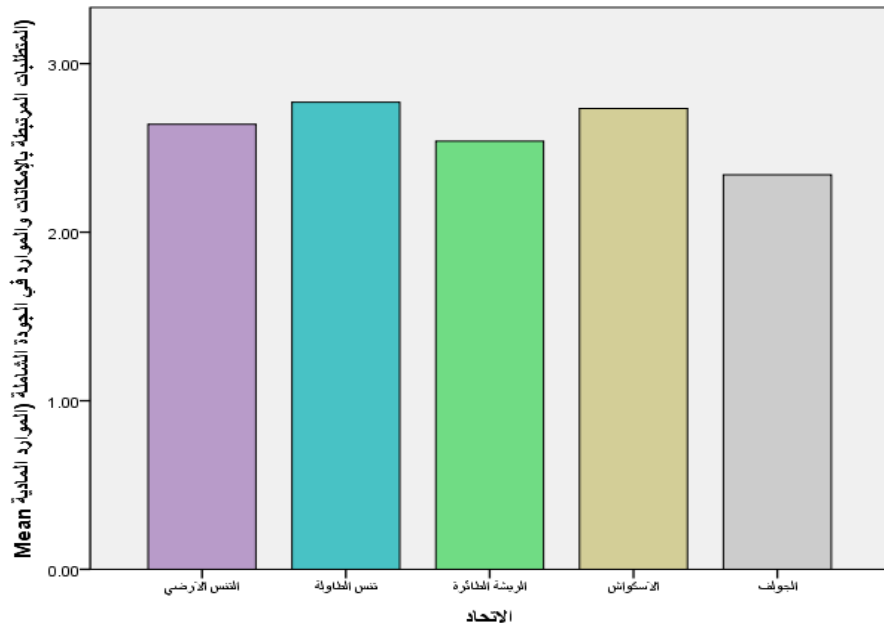
شكل بياني 5 الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة حول متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة (التركيز على التحسين والتطوير المستمر) حسب متغير الإتحاد



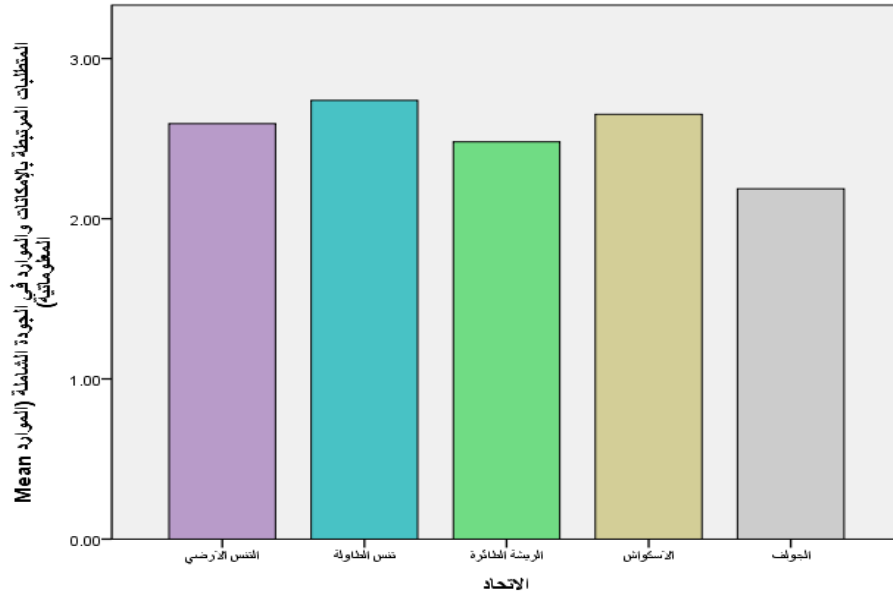
شكل بياني 6 الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة حول متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة (التركيز على التدريب والتعليم المستمر) حسب متغير الإتحاد



شكل بياني 7 الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة حول متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة (التركيز على الإمكانات البشرية) حسب متغير الإتحاد



شكل بياني 8 الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة حول متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة (التركيز على الإمكانات المادية) حسب متغير الإتحاد



شكل بياني 9 الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة حول متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة (التركيز على الإمكانيات المعلوماتية) حسب متغير الإتحاد

جدول 24 المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة حسب متغير الصفة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الصفة	المحاور والأبعاد
0.8356	2.61	5	رئيس	استيعاب المسنولين والمستفيدين لمفهوم الجودة الشاملة بالاتحادات الليبية لألعاب المضرب
0.5347	2.51	15	عضو مكتب تنفيذي	
0.3180	2.75	13	حكم	
0.4805	2.82	15	مدرب	
0.2355	2.78	15	اداري	
0.8665	2.51	5	رئيس	اقتناع المسنولين والمستفيدين بأهمية تطبيق الجودة الشاملة بالاتحادات الليبية لألعاب المضرب
0.5216	2.39	15	عضو مكتب تنفيذي	
0.3850	2.60	13	حكم	
0.5867	2.78	15	مدرب	
0.3355	2.71	15	اداري	
0.8414	2.44	5	رئيس	متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة (التركيز على المستفيدين)
0.5097	2.29	15	عضو مكتب تنفيذي	

0.4609	2.62	13	حكم	
0.5071	2.78	15	مدرب	
0.4684	2.62	15	اداري	
0.8725	2.45	5	رئيس	متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة (التركيز على القيادة الفعالة)
0.5674	2.32	15	عضو مكتب تنفيذي	
0.5628	2.62	13	حكم	
0.5411	2.64	15	مدرب	
0.4847	2.71	15	اداري	
0.8282	2.50	5	رئيس	متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة (التحسين والتطوير المستمر)
0.6136	2.40	15	عضو مكتب تنفيذي	
0.6155	2.65	13	حكم	
0.6110	2.66	15	مدرب	
0.6077	2.65	15	اداري	
0.8944	2.40	5	رئيس	متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة (التركيز على التدريب والتعليم المستمر)
0.6652	2.39	15	عضو مكتب تنفيذي	
0.7021	2.63	13	حكم	
0.5854	2.69	15	مدرب	
0.5787	2.66	15	اداري	
0.8247	2.42	5	رئيس	متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة (الإمكانات البشرية)
0.6948	2.32	15	عضو مكتب تنفيذي	
0.7188	2.57	13	حكم	
0.6078	2.68	15	مدرب	
0.5904	2.62	15	اداري	
0.8764	2.44	5	رئيس	متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة (الإمكانات المادية)
0.6541	2.37	15	عضو مكتب تنفيذي	
0.5253	2.74	13	حكم	
0.5640	2.73	15	مدرب	
0.5120	2.71	15	اداري	
0.8385	2.45	5	رئيس	متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة (الإمكانات المعلوماتية)
0.6457	2.29	15	عضو مكتب تنفيذي	
0.7086	2.66	13	حكم	
0.6632	2.64	15	مدرب	
0.5469	2.67	15	اداري	

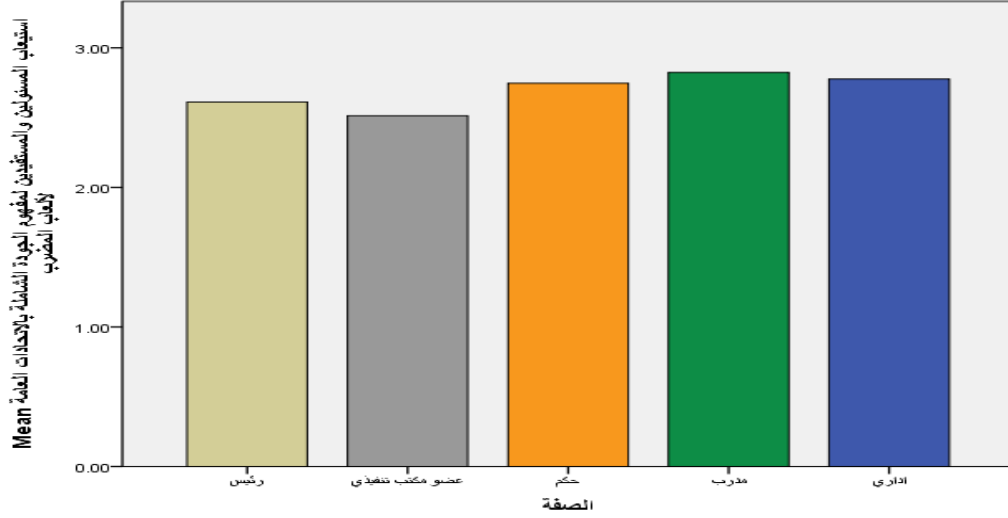
يتضح من الجدول رقم (24) كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور وأبعاد الاستمارة حسب متغير الصفة.

جدول 25 نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدراسة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة متغير الصفة

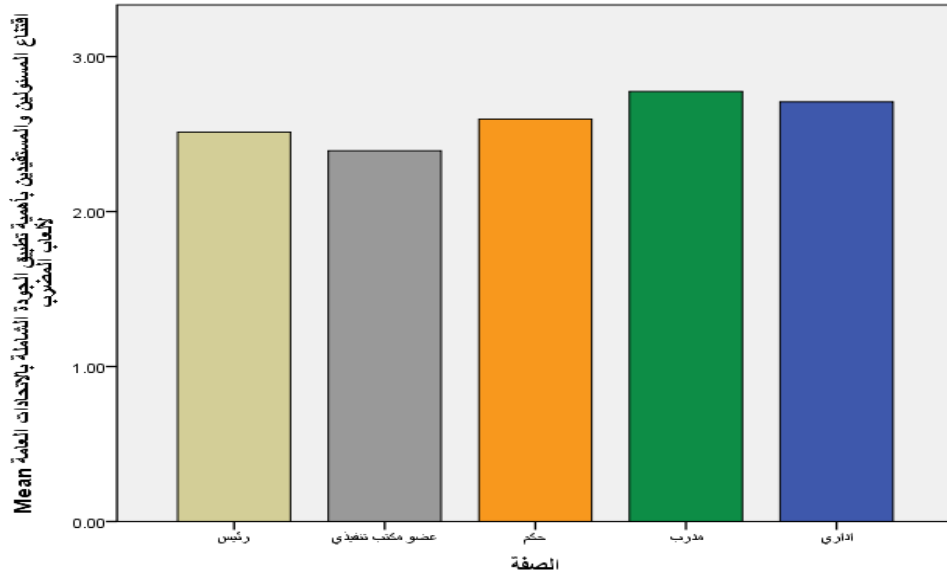
م	المحاور والأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة
0.371	استيعاب المسؤولين والمستفيدين لمفهوم الجودة الشاملة بالاتحادات الليبية لألعاب المضرب	بين المجموعات	0.902	4	0.226	1.088	
		داخل المجموعات	12.018	58	0.207		
		الكلية	12.920	62			
0.290	اقتناع المسؤولين والمستفيدين بأهمية تطبيق الجودة الشاملة بالاتحادات الليبية لألعاب المضرب	بين المجموعات	1.318	4	0.330	1.276	
		داخل المجموعات	14.984	58	0.258		
		الكلية	16.302	62			
0.136	متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة (التركيز على المستفيدين)	بين المجموعات	1.976	4	0.494	1.826	
		داخل المجموعات	15.690	58	0.271		
		الكلية	17.666	62			
0.380	متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة (التركيز على القيادة الفعالة)	بين المجموعات	1.382	4	0.345	1.069	
		داخل المجموعات	18.742	58	0.323		
		الكلية	20.124	62			
0.756	متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة (التحسين والتطوير المستمر)	بين المجموعات	0.747	4	0.187	0.472	
		داخل المجموعات	22.957	58	0.396		
		الكلية	23.704	62			
0.668	متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة (التركيز على التدريب والتعليم المستمر)	بين المجموعات	1.018	4	0.254	0.595	

		0.428	58	24.797	داخل المجموعات		
			62	25.815	الكلي		
0.608	0.680	0.302	4	1.207	بين المجموعات	متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة (الإمكانات البشرية)	
		0.444	58	25.730	داخل المجموعات		
			62	26.937	الكلي		
0.363	1.105	0.391	4	1.562	بين المجموعات	متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة (الإمكانات المادية)	
		0.353	58	20.495	داخل المجموعات		
			62	22.057	الكلي		
0.474	0.894	0.386	4	1.542	بين المجموعات	متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة (الإمكانات المعلوماتية)	
		0.431	58	25.020	داخل المجموعات		
			62	26.562	الكلي		

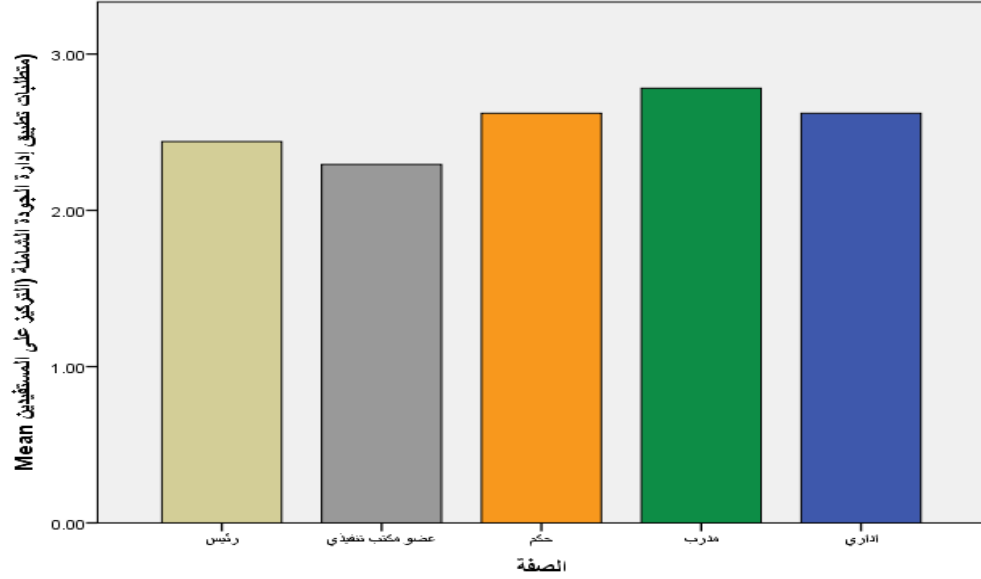
يتضح من الجدول رقم (25) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدراسة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة حسب متغير الصفة، وقد أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات عينة الدراسة في الأبعاد والمحاور الخاصة بالإستمارة تعزى لمتغير الصفة، حيث تراوحت قيم مستوى الدلالة لهذه العبارات ما بين (0.136 - 0.756) وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05.



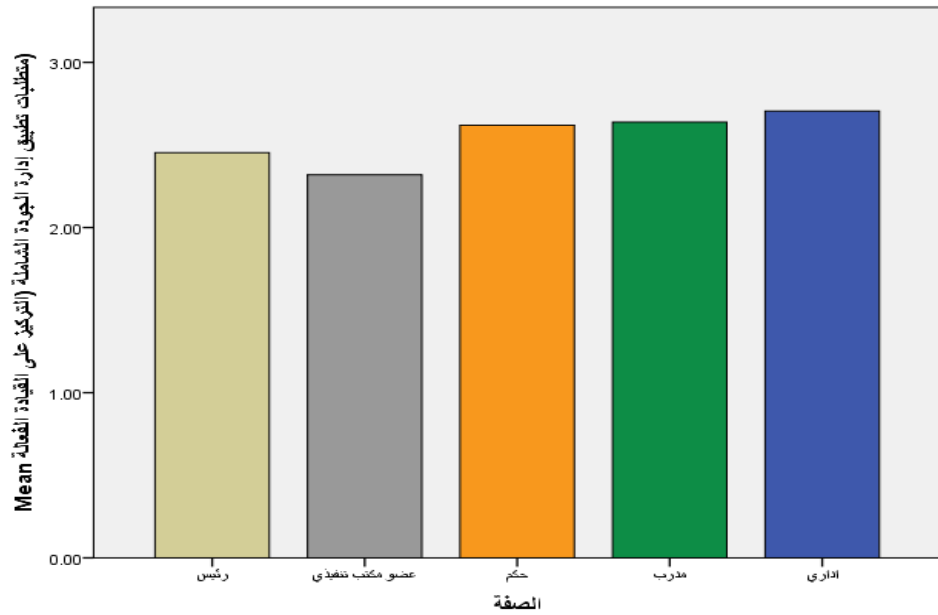
شكل بياني 10 الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة حول استيعاب المسؤولين والمستفيدين لمفهوم الجودة الشاملة بالاتحادات الليبية لألعاب المضرب حسب متغير الصفة



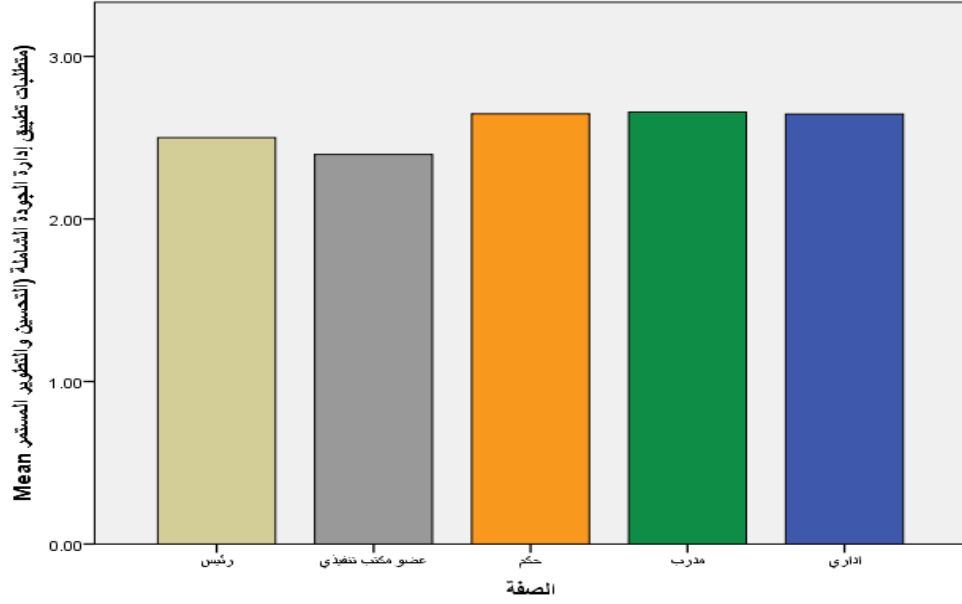
شكل بياني 11 الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة حول اقتناع المسؤولين والمستفيدين بأهمية تطبيق الجودة الشاملة بالاتحادات الليبية لألعاب المضرب حسب متغير الصفة



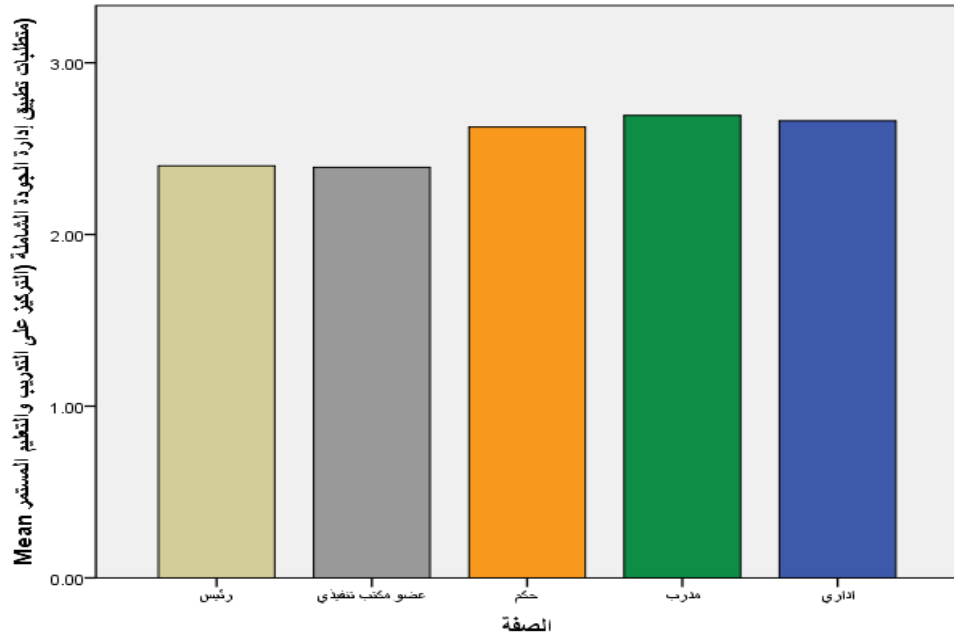
شكل بياني 12 الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة حول متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة (التركيز على المستخدمين) حسب متغير الصفة



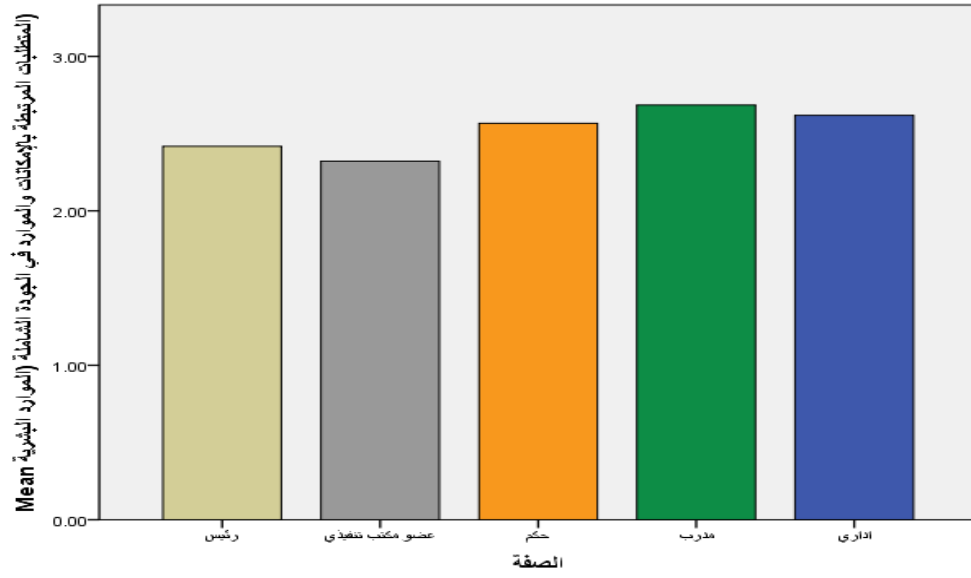
شكل بياني 13 الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة حول متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة (التركيز على القيادة الفعالة) حسب متغير الصفة



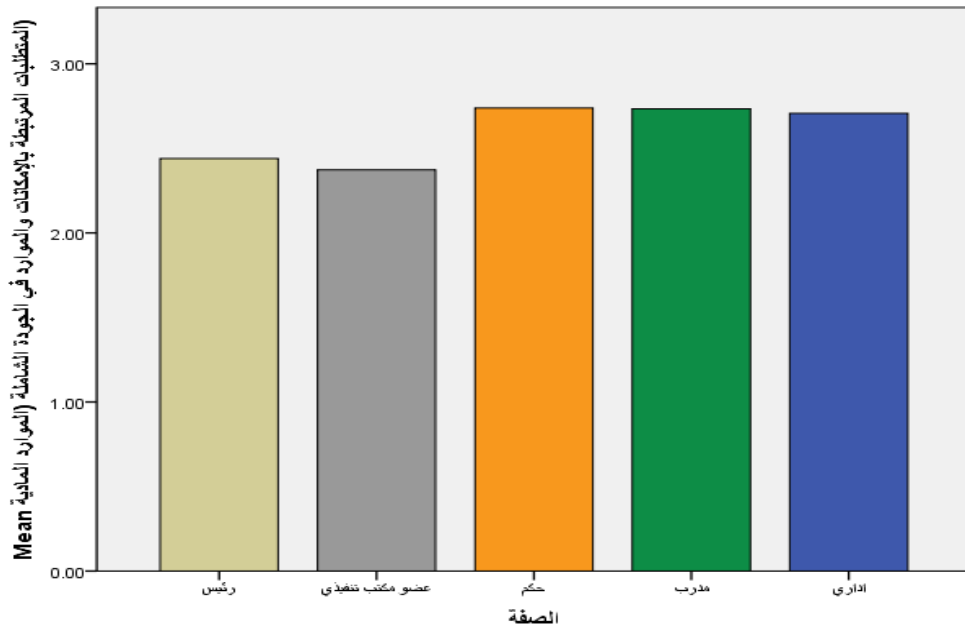
شكل بياني 14 الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة حول متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة (التركيز على التحسين والتطوير المستمر) حسب متغير الصفة



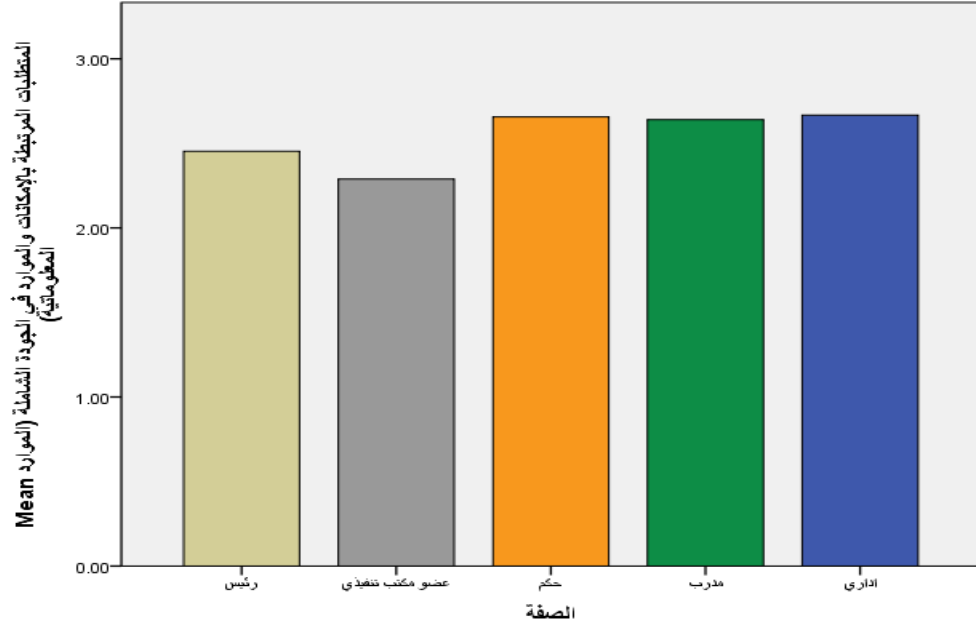
شكل بياني 15 الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة حول متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة (التركيز على التدريب والتعليم المستمر) حسب متغير الصفة



شكل بياني 16 الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة حول متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة (التركيز على الإمكانيات البشرية) حسب متغير الصفة



شكل بياني 17 الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة حول متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة (التركيز على الإمكانيات المادية) حسب متغير الصفة



شكل بياني 18 الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة حول متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة (التركيز على الإمكانيات المعلوماتية) حسب متغير الصفة.

4.2 مناقشة النتائج

مناقشة نتائج المحور الأول: المتطلبات المرتبطة بمفهوم وأهمية الجودة الشاملة بالإتحادات الليبية
للألعاب المضرب

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (13) يتضح أن هناك اتفاقاً بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول استيعاب المسؤولين والمستفيدين لمفهوم الجودة الشاملة بالإتحادات الليبية للألعاب المضرب، فقد بلغ المتوسط العام (2.71) وهو متوسط من الفئة الثالثة من مقياس ليكرت الثلاثي حيث يقع بين (2.34 – 3.00) وهذه الفئة تشير إلى مستوى الاستجابة (موافق) وبأهمية نسبية بلغت 90.3% على اجمالي عبارات البعد الأول بالمحور الأول .

وقد أظهرت نتائج اختبار كا² لدراسة الفروق بين تكرارات استجابات أفراد عينة الدراسة أن هناك فروق دالة احصائياً بين تكرارات استجابات أفراد عينة الدراسة في جميع عبارات البعد الأول بالمحور الأول ولصالح الاستجابة الأكثر تكراراً (موافق)، حيث كانت قيم مستوى الدلالة لجميع العبارات تساوي (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة 0.05 .

ومن خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (14) يتضح أن هناك اتفاقاً بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول اقتناع المسؤولين والمستفيدين بأهمية تطبيق الجودة الشاملة بالإتحادات الليبية للألعاب المضرب، فقد بلغ المتوسط العام (2.61) وهو متوسط من الفئة الثالثة من مقياس ليكرت الثلاثي حيث يقع بين (2.34 – 3.00) وهذه الفئة تشير إلى مستوى الاستجابة (موافق) وبأهمية نسبية بلغت 87% على اجمالي عبارات البعد الثاني بالمحور الأول.

وقد أظهرت نتائج اختبار كا² لدراسة الفروق بين تكرارات استجابات أفراد عينة الدراسة أن هناك فروق دالة احصائياً بين تكرارات استجابات أفراد عينة الدراسة في جميع عبارات البعد الثاني بالمحور الأول ولصالح الاستجابة الأكثر تكراراً (موافق)، حيث كانت قيم مستوى الدلالة لجميع العبارات تساوي (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة 0.05 .

وهذا يؤكد على أن أفراد عينة الدراسة يستوعبون مفهوم وأهمية الجودة الشاملة تطبيق مبادئ الجودة الشاملة بالإتحادات الليبية للألعاب المضرب باتجاه استجابة موافق.

وبالنظر الى الجدولين (23) (25) والأشكال البيانية (1) (2) (10) (11) والتي توضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدراسة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات المحور الأول المتعلق بـ "وعي المسؤولين بمفهوم وأهمية تطبيق مبادئ الجودة الشاملة بالإتحادات الليبية لألعاب المضرب"، فقد تبين عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 تعزى لمتغيري الإتحاد الرياضي والصفة.

وتشير هذه النتيجة بوضوح إلى أن هناك استيعاب واقتناع أفراد عينة الدراسة بمفهوم وأهمية الجودة الشاملة في البرامج التدريبية في الكرة الطائرة ، وهذا يعني وجود اتفاق حول البنية المعرفية للمفاهيم الاساسية للجودة الشاملة وأهمية استخدام معاييرها في تطوير العملية التدريبية ، حيث يعزو الدارس ذلك الى المستوى الأكاديمي لأفراد عينة الدراسة.

ولا تتفق نتائج هذه الدراسة مع ما خلصت إليه نتائج دراسة (حمزة، 2015) والتي تشير إلى عدم إلمام المسؤولين والمستفيدين في المؤسسات الرياضية قيد الدراسة بمفهوم الجودة الشاملة وأهميتها في المؤسسات الرياضية.

بينما تتفق نتائج هذه الدراسة مع ما ذكره كل من (قشطة، 2007)، (شون، 2008)، (السيد، 2009)، (حامد ب.، 2010) (اسماعيل، 2011)، (الكاشف، 2011)، (المرغني، 2014) على ضرورة الوعي بمفهوم وأهمية الجودة الشاملة في المجال الرياضي، ويجب أن تتحقق كوحدة متكاملة لا ينفصل مفهوم عن مفهوم بل تطبق كوحدة واحدة على القائمين بالمجال الرياضي لتحقيق الهدف المراد الوصول إليه.

كما تتفق هذه الدراسة مع ما ذكره (الشافعي ح.، 2010) بأن تطبيق مبادئ الجودة الشاملة يرتبط بمدى اقتناع أعضاء الادارة العليا وبذلهم للجهد المطلوب وتقديمهم الدعم اللازم، فان ذلك سوف يؤدي إلى نجاح تطبيقها في المؤسسات الرياضية، الأمر الذي يؤدي الى زيادة فاعليتها التنظيمية.

وتؤكد دراسة (أحمد أ.، 2002) على أن رؤساء الاتحادات الرياضية يؤكدون على ضرورة اتباع أساليب الادارة الحديثة في تسيير المؤسسات الرياضية، بما يسهم في رفع وتطوير تلك المؤسسات.

ويرى (المرغني، 2014) أن التزام الاداريين والمدرّبين بمفهوم معايير الجودة الشاملة لا يجب أن يقتصر على الناحية النظرية فقط بل يجب أن يتعداه إلى الناحية التطبيقية ، كما أن الاقتناع بفلسفة الجودة الشاملة سيساهم ذلك في سرعة تطوير مقومات العملية التدريبية .

كما يؤكد (عقيلي، 2000) على أن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة ادارية معاصرة جوهرها نظام شامل للجودة يستلم توقعات المستفيد (داخلي – خارجي) ويهدف للتحسين المستمر للعمليات.

ويذكر (الكرديس، 2008) بأن إمام العاملين بالمؤسسات الرياضية بمبادئ وأهداف الجودة الشاملة يجلب نوعاً من التوافق ويسهم بدرجات متباينة في رفع انتاجية المؤسسة الرياضية وتحسين مستويات أداء العاملين بها، بما ينعكس إيجاباً على العملية التدريبية ويحقق نتائج متميزة تعبر عن انتشار ثقافة الجودة الشاملة ، الأمر الذي يترتب عليه زيادة الكفاءة والفعالية في تحقيق الانجازات ومواجهة المشكلات .

كما ترى (السيد، 2009) أنه لا بد من استيعاب الادارة العليا والاداريين والمدرّبين لمفهوم الجودة الشاملة وأهمية استخدام معاييرها بشكل متكامل ، وأن تبنيهم لهذه الفلسفة كوحدة واحدة هو مفتاح النجاح لتطوير النظام داخل المؤسسات الرياضية.

في حين يؤكد (الكاشف، 2011) على أن استخدام مفهوم الجودة الشاملة يعد استراتيجية ادارية تركز على مجموعة من القيم المستمدة من المعلومات والخبرات بهدف استثمار وتوظيف المواهب والقدرات الفكرية للمستفيدين في المؤسسات الرياضية.

كما يشير (الدرادكة و الشبلي ، 2002) إلى أنها فلسفة ادارية حديثة تتبنى شكل أو نظام اداري شامل قائم على اساس إحداث تغييرات جوهرية لكل شيء داخل المؤسسة ، بحيث تشمل هذه التغييرات الفكر والسلوك والقيم والمفاهيم الادارية ونمط القيادة الادارية ونظم واجراءات العمل المختلفة .

ويؤكد (المرغني، 2014) على أنه لا بد من التعاون بين المتخصصين في مجال الجودة الشاملة والمسؤولين عن الرياضة الليبية عامة ، وإقامة المحاضرات والندوات وورش العمل لزيادة نشر ثقافة الجودة الشاملة بين المستفيدين (داخلي – خارجي) وأهمية استخدام معاييرها في المجال التطبيقي إذا ما أردنا تحقيق الإنجاز والوصول مستقبلاً لأفضل المستويات الرياضية على المستويين العربي والقاري.

مناقشة نتائج المحور الثاني: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالإتحادات الليبية لألعاب المضرب

مناقشة نتائج البعد الأول: متطلبات التركيز على المستخدمين

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (15) يتبين أن هناك اتفاقاً بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول متطلبات التركيز على المستخدمين، فقد بلغ المتوسط العام (2.57) وهو متوسط من الفئة الثالثة من مقياس ليكرت الثلاثي حيث يقع بين (2.34 – 3.00) وهذه الفئة تشير إلى مستوى الاستجابة (موافق) وبأهمية نسبية بلغت 85.6% على إجمالي عبارات البعد الأول بالمحور الثاني وقد أظهرت نتائج اختبار كا² لدراسة الفروق بين تكرارات استجابات أفراد عينة الدراسة أن هناك فروقاً دالة احصائياً بين تكرارات استجابات أفراد عينة الدراسة في جميع عبارات البعد الأول بالمحور الثاني ولصالح الاستجابة الأكثر تكراراً (موافق)، حيث كانت قيم مستوى الدلالة لجميع العبارات تساوي (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة 0.05 .

وبالنظر الى الجدولين (23) (25) والأشكال البيانية (3) (12) والتي توضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدراسة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات البعد الأول في المحور الثاني المتعلق بـ "متطلبات التركيز على المستخدمين"، فقد تبين عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 تعزى لمتغيري الإتحاد الرياضي والصفة.

ولا تتفق نتائج هذه الدراسة مع ما خلصت إليه نتائج دراسة (حمزة، 2015) والتي تشير إلى عدم اهتمام المسؤولين بالتركيز حول المستخدمين، ويرجع ذلك إلى عدم التواصل مع جميع المستخدمين كذلك عدم دراسة سوق العمل وبما يتطلبه من خبرات وكفاءات، ومن ثم توافرها لدى المستخدمين وكذلك عدم دراسة ميول والمستخدمين من هذه المؤسسات الرياضية، وعدم وجود قاعدة بيانات لجميع المستخدمين واحتياجاتهم من هذه المؤسسات.

وتتفق هذه النتيجة مع مذكره كل من (الشافعي ح.، 2003)، (أمين، 2004)، (اسماعيل، 2011)، (صلاح الدين، 2016) حيث أكدوا على أهمية التركيز على المستخدمين وتحقيق وتلبية جميع رغباتهم بشكل متكامل.

كما يؤكد (راضي، 2002) نقلا عن هارس وآخرون Harris at all على أهمية التمرکز حول المستفيدين وتحقيق رضاهم من خلال تلبية جميع احتياجاتهم ورتباتهم وتوقعاتهم، وأن التمرکز حول المستفيدين من أهم محاور استراتيجيات الجودة الشاملة .

ويذكر (الشافعي ح.، 2003) أن الجودة في ممارسة الأنشطة الرياضية والتدريب هي تحقيق متطلبات وأهداف المستفيد في مجال الأداء الرياضي والإداري في المؤسسات الرياضية، ويقصد بالمستفيد هو (اللاعب، الجهاز الإداري، الجهاز الفني، الجمهور الداخلي والخارجي) المستفيد من الأنشطة الرياضية المختلفة التي تمارس بالمؤسسة الرياضية سواء كانت لعبة فردية أم جماعية.

ويذكر (راضي، 2002) نقلا عن جراندزول وآخرون Grandzol at all أن تطبيق الجودة الشاملة يعمل على الحد من الشكاوي وحل المشكلات وتحقيق رضا المستفيدين .

كما يشير (حجازي و الشافعي، 2009) إلى أن الجودة الشاملة هي نظام إداري يضع رضا المستفيد في أول قائمة الأولويات.

ويذكر (الهواري، 2004) بأن قيم ومبادئ الجودة الشاملة في كل نشاط وفي كل مستوى من المؤسسة الرياضية يركز على مشاركة كافة العاملين في كل ما يتعلق بتحقيق احتياجات وتوقعات المستفيدين.

مناقشة نتائج البعد الثاني: متطلبات التركيز على القيادة الفعالة

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (16) يتبين أن هناك اتفاقاً بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول **متطلبات التركيز على القيادة الفعالة**، فقد بلغ المتوسط العام (2.56) وهو متوسط من الفئة الثالثة من مقياس ليكرت الثلاثي حيث يقع بين (2.34 – 3.00) وهذه الفئة تشير إلى مستوى الاستجابة (موافق) وبأهمية نسبية بلغت 90% على إجمالي عبارات البعد الثاني بالمحور الثاني.

وقد أظهرت نتائج اختبار كا² لدراسة الفروق بين تكرارات استجابات أفراد عينة الدراسة أن هناك فروقاً دالة احصائياً بين تكرارات استجابات أفراد عينة الدراسة في جميع عبارات البعد الثاني بالمحور الثاني ولصالح الاستجابة الأكثر تكراراً (موافق)، حيث كانت قيم مستوى الدلالة لجميع العبارات تساوي (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة 0.05 .

وبالنظر الى الجدولين (23) (25) والأشكال البيانية (4) (13) والتي توضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدراسة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات البعد الثاني في المحور الثاني المتعلق بـ "متطلبات التركيز على القيادة الفعالة"، فقد تبين عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 تعزى لمتغيري الإتحاد الرياضي والصفة.

وقد أوضح (حمزة، 2015) بأن نجاح تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الرياضية الليبية يتطلب نمطاً إدارياً يعمل على بذل الجهد لإيجاد بيئة تنظيمية مناسبة للعاملين فيها، وإتباع سياسة موحدة واضحة، وعادلة، واختيار المسؤولين على أساس الكفاءة والفاعلية، واختيار النمط القيادي المناسب في تحقيق أهداف المؤسسة الرياضية من التخطيط للأنشطة، والبرامج اختيار المسؤولين على أساس الكفاءة والفاعلية.

وتؤكد نتائج دراسة (تمراز، 2015) على تبني الأنماط القيادية المناسبة لمدخل إدارة الجودة الشاملة، مع التأكيد على ضرورة اتخاذ القرارات استناداً على الحقائق، وتهيئة العاملين بالمؤسسة على مختلف مستوياتهم للعمل بروح الفريق.

وهذا يتفق مع دراسة (راضى و عبدخالق، 2005) بأن قيادة إدارة الجودة الشاملة تعزز مبدأ القيادة من دون خوف من خلال خلق البيئة التي تشجع العاملين وتقدر إنجازاتهم ومساعدتهم على الاتفاق إلى نجاحات أعظم وأنها تعمق لديهم التقدير الذاتي الإيجابي.

وهذه ما يؤكد (النجار، 2005) على أن تبني القيادات المناسبة لمدخل الجودة الشاملة للنمط القيادي الملائم لمدخل إدارة الجودة الشاملة، هو ذلك النمط الذي يعمل بروح الفريق والذي يجاهد من أجل توفير ودعم مناخ يسود فيه العمل الجماعي المنسق، ويهتم بالعنصر البشري والعمليات والجانب الهيكلي في التنظيم، فالقيادي الناجح هو الذي يؤمن بأن غرس القيم الإيجابية في العلاقات أمر من شأنه تحقيق روح الفريق وتعظيم مصلحة كل من الفرد والمؤسسة.

وتؤكد نتائج دراسة (أمين، 2004) على ضرورة وجود قيادة فعالة داخل المؤسسات الرياضية قادرة على تحقيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة من حيث الإهتمام بالجوانب الإنسانية والإحتياجات الشخصية للعاملين، والتشجيع على الإبتكار والتطوير في أساليب تنفيذ العمل وكذلك الإهتمام بالمقترحات التي تصدر من العاملين والمنفذين على السواء.

مناقشة نتائج البعد الثالث: متطلبات التركيز على التطوير والتحسين المستمر.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (17) يتبين أن هناك اتفاقاً بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول **متطلبات التركيز على التطوير والتحسين المستمر**، فقد بلغ المتوسط العام (2.58) وهو متوسط من الفئة الثالثة من مقياس ليكرت الثلاثي حيث يقع بين (2.34 – 3.00) وهذه الفئة تشير إلى مستوى الإستجابة (موافق) وبأهمية نسبية بلغت 85.9% على اجمالي عبارات البعد الثالث بالمحور الثاني.

وقد أظهرت نتائج اختبار كا² لدراسة الفروق بين تكرارات استجابات أفراد عينة الدراسة أن هناك فروقاً دالة احصائياً بين تكرارات استجابات أفراد عينة الدراسة في جميع عبارات البعد الثالث بالمحور الثاني ولصالح الاستجابة الأكثر تكراراً (موافق)، حيث كانت قيم مستوى الدلالة لجميع العبارات تساوي (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة 0.05 .

وبالنظر الى الجدولين (23) (25) والأشكال البيانية (5) (14) والتي توضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدراسة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات البعد الثالث في المحور الثاني المتعلق بـ "**متطلبات التركيز على التطوير والتحسين المستمر**"، فقد تبين عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 تعزى لمغري الإتحاد الرياضي والصفة.

ويؤكد ذلك (مصطفى، 2005) لتحقيق ذلك لإتباع مراحل عملية للتحسين المستمر، والتي تبدأ بتحديد المشكلة، وتحديد أثارها وأبعادها ثم وصف الوضع الحالي وتوليد أفكار لتحسين العملية، وتحليل البيانات، ووضع خطة التغير والتطوير، وتحديد المتطلبات المادية والبشرية، ووضع معايير لتقييم الأداء للبدء في تنفيذ عملية التطوير مع متابعة التنفيذ، والتقويم على أسس موضوعية.

وتشير نتائج (زحاف و قوربي، 2016) إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائياً ، فكلما زاد مبدأ التحسين المستمر زاد الأداء المتميز لدى العاملين بالإدارة الرياضية والعكس صحيح كلما نقص مبدأ التحسين المستمر نقص الأداء المتميز لدى العاملين بالإدارة الرياضية ، مما يدل على وجود دور إيجابي بين مبدأ التحسين المستمر في إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز العاملين.

ونجد هناك العديد من الخبراء في ذات المجال قد اتفقوا مع هذه النتائج منهم (Heizer & Render, 1996) الذي يرى من خلال نموذج كروسبي فيليب أن الأداء يبلغ أعلى مستوياته عندما يكون الأداء الصحيح من أول مرة وهو ما يتطلب تدريب مستمر ويصاحبه تحسين متواصل، كما أبح كروسبي على ضرورة الإلتزام بمتطلبات التحسين المستمر.

أما (عقيلي و آخرون، 1996) فيؤكد على أهمية التحسين المستمر للمؤسسات التي ترغب في عملية التطوير، ويرتكز هذا المبدأ على أساس فرضية مفادها أن العمل هو ثمرة سلسلة من الخطوات والنشاطات المترابطة والتي تؤدي إلى محصلة نهائية.

وقد اتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة كل من (أحمد أ.، 2001) و (جوادي، 2009) (صلاح الدين، 2016)

مناقشة نتائج البعد الرابع: متطلبات التركيز على التدريب والتعليم المستمر.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (18) يتبين أن هناك اتفاقاً بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول متطلبات التركيز على التدريب والتعليم المستمر، فقد بلغ المتوسط العام (2.58) وهو متوسط من الفئة الثالثة من مقياس ليكرت الثلاثي حيث يقع بين (2.34 – 3.00) وهذه الفئة تشير إلى مستوى الاستجابة (موافق) وبأهمية نسبية بلغت 85.9% على إجمالي عبارات البعد الرابع بالمحور الثاني .

وقد أظهرت نتائج اختبار كا² لدراسة الفروق بين تكرارات استجابات أفراد عينة الدراسة أن هناك فروقاً دالة احصائياً بين تكرارات استجابات أفراد عينة الدراسة في جميع عبارات البعد الرابع بالمحور الثاني ولصالح الاستجابة الأكثر تكراراً (موافق)، حيث كانت قيم مستوى الدلالة لجميع العبارات تساوي (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة 0.05.

وبالنظر الى الجدولين (23) (25) والأشكال البيانية (6) (15) والتي توضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدراسة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات البعد الرابع في المحور الثاني المتعلق بـ "متطلبات التركيز على التدريب والتعليم المستمر"، فقد تبين عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 تعزى لمتغيري الإتحاد الرياضي والصفة.

ويشير (حمزة، 2015) إلى وجود قصور في البرامج التدريبية المقدمة للعاملين، وعدم اعتمادها على أسس علمية يساعد المؤسسة الرياضية على تقديم دورات تدريبية للإداريين لاطلاعهم على كل ما هو جديد ومواكب للتطور العلمي الحديث.

كما يتفق (أحمد ع.، 2015) مع (حامد ب.، 2010) بأن التركيز على التدريب والتعليم المستمر يتم من خلال عقد دورات لصقل وتدريب العاملين وتنوع الدورات التي تقدمها المؤسسة للعاملين.

وقد أوصت دراسة (Elshafei, Salah El-Din, & Abdel-Aziz, 2015) بضرورة اهتمام المسؤولين بالاتحادات الرياضية على إعطاء أهمية كبيرة لمجالي التأهيل والتدريب لمختلف الفئات من المدربين والاداريين والعاملين بالاتحادات الرياضية.

كما أوصت دراسة (قشطة، 2007) على ضرورة التدريب والتعليم المستمر عن طريق تنمية قدرات وكفاءات كل المستفيدين من المجال الرياضي واكسابهم المهارات الفنية والفكرية كالقدرة على حل المشكلات، وكذلك أوصت بأهمية التدريب والتنمية الإدارية عن طريق تحديد الاحتياجات، وتصميم برامج التدريب والتنمية وكذلك تقويم البرامج.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع ما ذكره (الشافعي و موسى، 2007) بأن من متطلبات تطبيق الجودة الشاملة بالمؤسسات الرياضية التدريب المستمر للعاملين بالمؤسسة من خلال عقد دورات تأهيلية لتنمية مهارات العاملين في كل تخصص وبالمستويات الادارية الثلاثة (عليا، وسطي، تنفيذية)، مع استفادة الإدارة من قياس وتقييم مستوى أداء العاملين في اتخاذ قرارات التحسين والتطوير.

ويشير (حامد ن.، 1999) إلى ضرورة الإهتمام بصقل وتأهيل ورعاية القائمون بعملية التحكيم والتدريب والإدارة في المؤسسات الرياضية المختلفة لاسيما في الإتحادات الرياضية مما يضمن مواكبة التطور العلمي في مجال اللعبة، بالإضافة إلى ضرورة العمل على إعداد وتأهيل الخريجين الجدد من كليات التربية الرياضية للعمل في مجال الأنشطة الرياضية لاسيما في مجال التدريب والإدارة بالأندية الرياضية والإتحادات الرياضية وجميع المؤسسات الرياضية الأخرى، مما يحتم ضرورة رفع مستوى القيادات العليا لتكون قادرة على تحمل المسؤولية، وكل ذلك يؤكد على ضرورة الإهتمام بجودة العنصر البشري من خلال إعداده وتأهيل القيادات الإدارية الفنية المسؤولة التي تدير أو تمارس الرياضة في مستويات البطولة العربية للإنطلاق نحو العالمية.

مناقشة نتائج البعد الخامس: متطلبات التركيز على الإمكانيات البشرية والمادية والمعلوماتية

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (19) يتبين أن هناك اتفاقاً بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول **متطلبات التركيز على الإمكانيات البشرية**، فقد بلغ المتوسط العام (2.54) وهو متوسط من الفئة الثالثة من مقياس ليكرت الثلاثي حيث يقع بين (2.34 – 3.00) وهذه الفئة تشير إلى مستوى الإستجابة (موافق) وبأهمية نسبية بلغت 84.6% على اجمالي العبارات قيد الدراسة.

وقد أظهرت نتائج اختبار كا² لدراسة الفروق بين تكرارات استجابات أفراد عينة الدراسة أن هناك فروقاً دالة احصائياً بين تكرارات استجابات أفراد عينة الدراسة في جميع عبارات المتعلقة بـ "**متطلبات التركيز على الإمكانيات البشرية**" ولصالح الاستجابة الأكثر تكراراً (موافق)، حيث كانت قيم مستوى الدلالة لجميع العبارات تساوي (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة 0.05.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (20) يتبين أن هناك اتفاقاً بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول **متطلبات التركيز على الإمكانيات المادية**، فقد بلغ المتوسط العام (2.62) وهو متوسط من الفئة الثالثة من مقياس ليكرت الثلاثي حيث يقع بين (2.34 – 3.00) وهذه الفئة تشير إلى مستوى الإستجابة (موافق) وبأهمية نسبية بلغت 87.3% على اجمالي عبارات قيد الدراسة.

وقد أظهرت نتائج اختبار كا² لدراسة الفروق بين تكرارات استجابات أفراد عينة الدراسة أن هناك فروقاً دالة احصائياً بين تكرارات استجابات أفراد عينة الدراسة في جميع عبارات المتعلقة بـ "**متطلبات التركيز على الإمكانيات المادية**" ولصالح الاستجابة الأكثر تكراراً (موافق)، حيث كانت قيم مستوى الدلالة لجميع العبارات تساوي (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة 0.05.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (21) يتبين أن هناك اتفاقاً بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول **متطلبات التركيز على الإمكانيات المعلوماتية**، فقد بلغ المتوسط العام (2.55) وهو متوسط من الفئة الثالثة من مقياس ليكرت الثلاثي حيث يقع بين (2.34 – 3.00) وهذه الفئة تشير إلى مستوى الإستجابة (موافق) وبأهمية نسبية بلغت 85% على اجمالي عبارات قيد الدراسة.

وقد أظهرت نتائج اختبار كا² لدراسة الفروق بين تكرارات استجابات أفراد عينة الدراسة أن هناك فروقاً دالة احصائياً بين تكرارات استجابات أفراد عينة الدراسة في جميع عبارات المتعلقة بـ

"متطلبات التركيز على الإمكانيات المعلوماتية" ولصالح الاستجابة الأكثر تكراراً (موافق)، حيث كانت قيم مستوى الدلالة لجميع العبارات تساوي (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة 0.05.

وبالنظر الى الجدولين (23) (25) والأشكال البيانية (7) (8) (9) (16) (17) (18) والتي توضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدراسة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات البعد الخامس في المحور الثاني المتعلق بـ "متطلبات التركيز على الإمكانيات البشرية والمادية والمعلوماتية"، فقد تبين عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 تعزى لمتغيري الإتحاد الرياضي والصفة.

ويرى كل من (الشافعي ح.، 2003) (صلاح الدين، 2016) بأن ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية وتطبيقها يتطلب التزام من الإدارة العليا والادارة الوسطى والتنفيذية واتباع السلوك الصحيح للجودة من قبل العاملين، وتوافر الإمكانيات البشرية والمادية المطلوبة، واستخدام النظم الفعالة لتحقيق أهداف المؤسسة.

وتشير نتائج دراسات كل من (راضي، 2002) (أمين، 2004) (السيد، 2009) إلى ضعف الإهتمام ببعض الإمكانيات المادية والبشرية، بالإضافة إلى عدم توافر نظم المعلومات مطلقاً رغم كونها متطلب أساسي في الجودة الشاملة، فإدارات المؤسسات الرياضية تغفل عن تكنولوجيا المعلومات والحاسب الآلي إما لعدم الوعي بأهميتها وكيفية توظيفها أو لعدم وجود كوادر فنية متخصصة تمتلك القدرة على التعامل مع هذه التكنولوجيا، الأمر الذي ترتب عليه خلل كبير قد ينتج عنه عدم القدرة على التطوير والتحسين المستمر.

وتوضح (درويش ع.، 1998) أن الامكانيات هي كل مايساهم في تحقيق هدف معين حالي أو مستقبلي من تسهيلات وملاعب وأجهزة وأدوات وميزانية ومعلومات وكوادر متخصصة متبعين الاساليب العلمية للتخطيط والادارة والتقييم.

ويذكر (عبدالمقصود و الشافعي، 2004) على أن الامكانيات المادية والبشرية هما أهم العناصر المطلوب توظيفها لتحقيق المستهدف في التخطيط من حيث الكمية المطلوبة ونوعيتها .

ويشير (راضي، 2002) إلى أن عمليات التمويل تسهم في تنفيذ برامج التدريب وتحويل المدخلات الى مخرجات لتحقيق مستوى من الكفاءة والإنجاز، بالإضافة إلى ضرورة دراسة المشكلات المتعلقة

بالموازنة في المؤسسة الرياضية، حيث يعد ضعف الميزانيات إحدى المدخلات المؤثرة على تطبيق برامج الجودة الشاملة في المجال الرياضي.

كما يضيف (راضي، 2002) بأن التمويل من العوامل الأكثر تأثيراً في دعم الجودة الشاملة .

ويذكر (عبدالمقصود و الشافعي ، 2003) بأن الميزانية هي الترجمة المالية لتحقيق الاهداف وبرامج العمل، وأن كمية الاموال المقررة في ميزانية الانشطة الرياضية يجب أن تكون كافية لكي تسمح بتنفيذ البرنامج طبقاً للاهداف المقبولة التي أقرت حسب نظام المؤسسة .

ويؤكد (الشافعي ح.، 2006) على أن التمويل بمصادره المختلفة في المؤسسات الرياضية له أهمية كبيرة حيث أن توافر الموارد المالية تشكل العامل الاساسي لتحقيق أهداف المؤسسة، كما أنه يعد أداة من أدوات التخطيط لتحقيق هذه الأهداف، ويعد ضعف التمويل من أهم المشاكل التي تواجه المسؤولين في ادارة المؤسسات الرياضية ينتج عنه قصور كبير يعوق تحقيق أهدافها .

كما يؤكد بهجت عطية راضي (2002) بأن من أهم محاور تطبيق الجودة الشاملة وتحقيق الأهداف هو حجم الإستثمارات وتوافر الامكانيات المادية والبشرية وتوافر نظم المعلومات واستخدامها في التخطيط وتصميم وتنفيذ البرامج . (راضي، 2002)

وتشير (حجازي و الشافعي، 2009) إلى أن الاعتماد على نظام المعلومات المتكامل من ضمن متطلبات ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية.

وتؤكد نتائج دراسة (راضي، 2002) على ضرورة توافر نظام للمعلومات من خلال وجود تسجيل، وتوثيق للمعلومات، وتوفير مشاركة العاملين في عمليات التحسين من خلال الدورات والتدريب وتوافر نظام لتدريب العاملين من خلال إدراك الإدارة لأهمية تدريب الأخصائيين، ومديري الإدارات والاستعانة بخبراء في عملية التدريب وتأهيل العاملين الجدد قبل تولي وظائفهم.

وتشير نتائج دراسة (تمراز، 2015) إلى ضرورة توفير وسائل الاتصال المناسبة لنقل المعلومات والبيانات الحقيقية لمستويات الادارة العليا للمؤسسة ، وكذلك انشاء نظام معلومات عن المستفيد للوقوف على المستوى الذي حققته المؤسسة من خلال التعرف على مدى رضا المستفيد عن الخدمات التي تقدمها المؤسسة.

5 الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

1.5 الاستنتاجات

2.5 التوصيات

الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات:

5.1 الاستنتاجات :

1. اتفقت عينة الدراسة حول استيعاب مفهوم الجودة الشاملة بالإتحادات الليبية لألعاب المضرب بمتوسط حسابي (2.71) وبمستوى استجابة (موافق) وبأهمية نسبية (90.3%).
2. اتفقت عينة الدراسة حول اقتناع المسؤولين والمستفيدين بأهمية تطبيق الجودة الشاملة بالإتحادات الليبية لألعاب المضرب بمتوسط حسابي (2.61) وبمستوى استجابة (موافق) وبأهمية نسبية (87%).
3. اتفقت عينة الدراسة حول متطلبات التركيز على المستفيدين بمتوسط حسابي (2.57) وبمستوى استجابة (موافق) وبأهمية نسبية (85.6%).
4. اتفقت عينة الدراسة حول متطلبات التركيز على القيادة الفعالة بمتوسط حسابي (2.56) وبمستوى استجابة (موافق) وبأهمية نسبية (85.3%).
5. اتفقت عينة الدراسة حول متطلبات التركيز على التحسين والتطوير المستمر بمتوسط حسابي (2.58) وبمستوى استجابة (موافق) وبأهمية نسبية (85.9%).
6. اتفقت عينة الدراسة حول متطلبات التركيز على التدريب والتعليم المستمر بمتوسط حسابي (2.58) وبمستوى استجابة (موافق) وبأهمية نسبية (85.9%).
7. اتفقت عينة الدراسة حول متطلبات التركيز على الإمكانيات البشرية بمتوسط حسابي (2.54) وبمستوى استجابة (موافق) وبأهمية نسبية (84.6%).
8. اتفقت عينة الدراسة حول متطلبات التركيز على الإمكانيات المادية بمتوسط حسابي (2.62) وبمستوى استجابة (موافق) وبأهمية نسبية (87.3%).
9. اتفقت عينة الدراسة حول متطلبات التركيز على الإمكانيات المعلوماتية بمتوسط حسابي (2.55) وبمستوى استجابة (موافق) وبأهمية نسبية (85%).
10. لاتوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين استجابات عينة الدراسة حول الأبعاد والمحاور الخاصة بالإستثمار تعزى لمتغير الإتحاد الرياضي.

11. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين استجابات عينة الدراسة حول الأبعاد والمحاور الخاصة بالإستمارة تعزى لمتغير الصفة.

5.2 التوصيات:

في ضوء أهداف الدراسة وما تم التوصل إليه من استنتاجات فإن الدارس يوصي بما يلي:

1. استخدام متطلبات مبادئ الجودة الشاملة في الاتحادات لألعاب المضرب وذلك من أجل تطوير العمل الإداري بها.
2. العمل على توزيع العمل الإداري والمهام الإدارية داخل الاتحادات الليبية لألعاب المضرب للإداريين وفق التخصص العلمي والخبرة الإدارية.
3. ضرورة عمل خطط على أسس علمية وعملية لاختيار القائد الإداري المناسب لشغل اللجان داخل الاتحادات الليبية لألعاب المضرب.
4. ضرورة التأكيد على أسلوب العمل الجماعي بين اللجان المختلفة وترسيخ قيم الجودة الشاملة ومبادئها بين المسؤولين.
5. ضرورة وضع نظام لتقييم العمل الإداري داخل الاتحادات الليبية لألعاب المضرب بمعايير موضوعية تتفق مع متطلبات تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في المجال الرياضي.
6. ضرورة العمل المتواصل بين اللجان العاملة مع المستفيدين بشكل مباشر للتعرف إلي احتياجاتهم ورغباتهم والعمل على تلبيتها .
7. العمل على تبادل الآراء والأفكار والخبرات بين الاتحادات الليبية لألعاب المضرب والتنسيق فيما بينها للحصول على كل ما هو جديد من الدول التي سبقتنا بتطبيق مبادئ الجودة الشاملة.
8. مطالبة الجهات المسؤولة بإنشاء مركز خاص بالجودة الشاملة في المجال الرياضي من أجل التطوير والتحسين المستمر.
9. مطالبة وزارة الرياضة واللجنة الأولمبية الليبية بإعداد مقترح يتم من خلاله توزيع الدعم ومنح الحوافز وفقاً لتمييز الاتحادات الرياضية في العمل الإداري.

المراجع

أولا : المراجع العربية

ثانيا : المراجع الأجنبية

المراجع

أولا : المراجع العربية

1. إبراهيم عبدالمقصود ، و حسن الشافعي . (2003). الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية"2"
التخطيط في المجال الرياضي. الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1.
2. ابراهيم عبدالمقصود، و حسن احمد الشافعي. (2004). الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية
" 7 " الامكانيات والمنشآت في المجال الرياضي. الاسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة.
3. أحمد إبراهيم سلامة. (2002). الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية. الإسكندرية:
دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر.
4. أحمد عبدالصمد منصور. (2002). إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين إنتاجية الخدمات
العامة. مجلة العلوم الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية.
5. أحمد محمد غنيم. (2004). مداخل إدارية معاصرة لتحديث المنظمات. المنصورة: المكتبة
العصرية.
6. أحمد الخطيب. (2006). الإدارة الجامعية "دراسات حديثة" (المجلد الاولي). إربد، الاردن:
عالم الكتب الحديث.
7. أحمد سرور حمزة. (2015). متطلبات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في بعض
المؤسسات الرياضية الليبية. رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنين،
جامعة الاسكندرية.
8. أحمد سعيد أحمد. (2002). إدارة الاتحادات الرياضية. مجلة التربية الرياضية ، جامعة
بغداد، 11 (4)، 71-84.
9. أحمد سيد مصطفى. (2005). إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000. القاهرة: دار الفكر
العربي.

10. أحمد محمد أحمد. (2001). تصور مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أسيوط.
11. أسماء مصطفى أبوحمده. (2013). معايير الجودة الشاملة في الإتحاد الفلسطيني لكرة السلة في الضفة الغربية من وجهة نظر إدارات الأندية والمدربين. فلسطين: رسالة ماجستير ، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس.
12. أشرف السعيد . (2006). إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية. رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم أصول التربية. كلية التربية. جامعة المنصورة.
13. الإتحاد الليبي للجولف. (2020). نبذة تاريخية عن رياضة الجولف . طرابلس.
14. أيمن علي عمر. (2002). مقدمة في مداخل وتطبيقات الجودة (المجلد الطبعة الأولى). الإسكندرية: منشأة المعارف.
15. برهان الدين حسين السامرائي. (2012). دور القيادة في تطبيق اسس ومبادئ الجودة الشاملة. رسالة ماجستير غير منشورة ، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.
16. بسمة إبراهيم حامد. (2010). معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بإدارة النشاط الرياضي بجامعة الإسكندرية. رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنات، جامعة الإسكندرية.
17. بهجت عطية راضي، و يحيى محمد عبدالخالق. (2005). متطلبات الجودة الشاملة كمدخل لتطوير قطاع الرياضة للجميع بوزارة الشباب. مجلة العلوم البدنية والرياضية ، كلية التربية الرياضية، جامعة المنوفية، 4(6)، 147 - 177.
18. بهجت عطية راضي. (2002). إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير إدارة الأندية الرياضية المصرية في ضوء التحولات العالمية المعاصرة. القاهرة، جمهورية مصر العربية: رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنات ، جامعة حلوان.
19. جوزيف جابلونسكي. (1996). إدارة الجودة الشاملة. (عبدالفتاح النعماني، المترجمون) القاهرة، جمهورية مصر: مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك.

20. حسن أحمد الشافعي. (2003). *ادارة الجودة الشاملة في التربية البدنية والرياضة*. الاسكندرية، جمهورية مصر العربية: دار الوفاء لنديا الطباعة و النشر.
21. حسن أحمد الشافعي. (2006). *معايير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية بالمجتمع العربي (المجلد الاولي)*. الاسكندرية، جمهورية مصر العربية: دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر.
22. حسن احمد الشافعي. (2010). *تطبيقات معاصرة في الادارة في التربية البدنية و الرياضة (المجلد الاولي)*. الاسكندرية: دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر.
23. حسن أحمد الشافعي، و يسرية إبراهيم موسى. (2007). *متطلبات معايير الجودة الشاملة بالأندية الرياضية الكبرى بمحافظة الإسكندرية. مجلة كلية الاداب ، جامعة الاسكندرية، 29(57)*.
24. حمادة عيد العنتبلى. (2009). *نموذج مقترح لتطوير الأداء الإداري للأندية الرياضية بمحافظة الإسكندرية في ضوء إدارة الجودة الشاملة. رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة الإسكندرية*.
25. حميدة محمد النجار. (2005). *إطار مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعات الدوائية في مصر. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنصورة*.
26. خالد جوادي. (2009). *توصيف المهن المتعلقة بالإدارة الرياضية ومدى استجابتها لمعايير إدارة الجودة الشاملة. رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد التربية البدنية والرياضية سيدي عبد الله، جامعة الجزائر*.
27. خالد سعد ابن سعيد. (1997). *إدارة الجودة الشاملة - تطبيقات على القطاع الصحي. الرياض، السعودية: المكتبة الوطنية*.
28. رحاب علي أمين. (2004). *دراسة معوقات تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة بحمامات السباحة في المؤسسات الرياضية بمحافظة الاسكندرية. الاسكندرية، جمهورية مصر: رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية بنات ، جامعة الإسكندرية*.

29. رشاد ياسر تماراز. (2015). تصور مقترح لإدارة الأندية الرياضية الفلسطينية بقطاع غزة في ضوء معايير الجودة الشاملة. القاهرة: رسالة ماجستير غير منشورة ، معهد البحوث والدراسات العربية، قسم البحوث والدراسات التربوية.
30. رهام ممدوح شون. (2008). تحسين مقومات العملية التدريبية في الجمناز الايقاعي باستخدام نموذج مبادئ الجودة الشاملة. الاسكندرية، جمهورية مصر: رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية بنات ، جامعة الاسكندرية.
31. سامح مختار اسماعيل. (2011). تصميم نموذج لمبادئ الجودة الشاملة للبرامج التدريبية في السباحة. الاسكندرية، جمهورية مصر: رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية بنات ، جامعة الاسكندرية.
32. سماح أحمد صلاح الدين. (2016). متطلبات تطبيق الجودة الشاملة كمدخل لتطوير الاتحاد المصري للجمناز. *المجلة العلمية للتربية البدنية والرياضة*، 1 (53)، 1-35.
33. سمير عبدالحميد علي . (1999). *إدارة الهيئات الرياضية النظريات الحديثة وتطبيقاتها*. الإسكندرية: منشأة المعارف.
34. سونيا محمد البكري. (2004). *إدارة الجودة الكلية*. الاسكندرية: الدار الجامعية.
35. سيد الهواري. (2004). *الإدارة (الأصول والأسس العلمية للقرن ال 21)* (المجلد الثانية عشرة). القاهرة: مكتبة عين شمس.
36. صالح ناصر عليمان. (2004). *الدرة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية (التطبيق ومقترحات التطوير)* (المجلد الاولي). عمان، عمان: دار الشروق.
37. صلاح الدين عبدالباقي. (2005). *إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر*. الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع .
38. صلاح صالح درويش. (2009). مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في التدريب التربوي. المدينة المنورة، السعودية: رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية إدارة الأعمال ، جامعة كولمبوس الأمريكية.

39. عادل رضوان محمد . (2009). إلتزام الإدارة العليا بالأندية الرياضية نحو تطبيق فلسفة الجودة الشاملة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة حلوان.
40. عبدالحميد شرف. (2000). *تكنولوجيا التعليم فى التربية الرياضية*. القاهرة: مركز الكتاب للنشر.
41. عبدالرحمن ابراهيم الجويبر. (2006). *ادارة الجودة الشاملة - الاتقان في الفكر الاسلامي المعاصر (المجلد الثانية)*. المدينة المنورة، السعودية: مطابع الرشيد.
42. عبدالعزيز صالح الكريديس. (2008). *متطلبات تطبيق معايير الجودة الشاملة في إدارة المنشآت الرياضية و انعكاساتها الامنية*. الرياض، السعودية: رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، الرياض.
43. عبداللطيف بخاري، و حمادة عيد العنتبلي. (2013). *تطبيقات الجودة الشاملة في المجال الرياضي (الاتحادات ، الاندية ، الاكاديميات ، المدارس)*. الاسكندرية، جمهورية مصر: منشأة المعارف.
44. عدنان خميس أحمد. (2015). *وحدة مقترحة لإدارة الجودة بمديرية النشاط الرياضي بمحافظة بغداد العراق*. رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنات ، جامعة الاسكندرية.
45. عز الدين جرناز، و علي جرناز . (2006). *أربعون عاما من العطاء*. طرابلس: اللجنة الأولمبية الليبية .
46. عصام بدوى . (2001). *التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضة "تنظيم وإدارة الألعاب الأولمبية"* . القاهرة: مكتبة النهضة المصرية.
47. عفاف عبدالمنعم درويش . (1998). *الإمكانات فى التربية البدنية*. الإسكندرية: منشأة المعارف .
48. علي السلمي. (2002). *إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو 9000*. القاهرة: دار الغريب.

49. عليه عبدالمنعم حجازي، و حسن أحمد الشافعي. (2009). *إستراتيجية للتسويق الرياضي والاستثمار بالمؤسسات الرياضية المختلفة في ضوء التحولات الاقتصادية العالمية المعاصرة (المجلد الاولي)*. الاسكندرية: دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر.
50. عمر نصرالله قشظة. (2007). *إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير إدارة عملية التدريب الرياضي بإتحادي ألعاب القوى وكرة القدم بدولة فلسطين*. جمهورية مصر العربية: رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنات ، جامعة الاسكندرية.
51. عمر نصرالله قشظة. (2012). *تقويم العمل الإداري بالاتحاد الفلسطيني لكرة اليد في ضوء معايير الجودة الشاملة*. نابلس ، فلسطين: المؤتمر العلمي الفلسطيني الرياضي الدولي الثاني ، جامعة النجاح الوطنية.
52. عمرو وصفي عقيلي. (2000). *"المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة" (وجهة نظر)*. عمان، الأردن: دار وائل للنشر، ط1.
53. عمرو وصفي عقيلي و آخرون. (1996). *مبادئ التسويق*. عمان، الأردن: دار زهران للنشر و التوزيع.
54. عمرو يس الكاشف. (24 فبراير، 2011). *مقترح لإنشاء وحدة ضمان الجودة لعملية التدريب الرياضي بالأندية الرياضية الكبرى*. الاسكندرية، جمهورية مصر العربية: رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية البدنية للبنات ، جامعة الاسكندرية.
55. إيلي السيد فرحات. (2001). *القياس والاختبار في التربية الرياضية*. القاهرة: مركز الكتاب للنشر.
56. مأمون الدرادكة ، و طارق الشبلي . (2002). *الجودة في المنظمات الحديثة* (المجلد الطبعة الأولى). عمان: دار صفاء للنشر.
57. محمد حسن المهنا . (2003). *إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير العمل الإداري بالاتحادات الرياضية الأولمبية بدولة البحرين*. كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان.

58. محمد توفيق ماضي. (1995). إدارة الجودة الشاملة. القاهرة، جمهورية مصر: دار المعارف.
59. محمد زحاف، و خالد قوربي. (2016). إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق الأداء المتميز في الإدارة الرياضية. مجلة علوم وممارسات الأنشطة البدنية الرياضية والفنية، 8.
60. محمد عبدالقادر ناجم. (2020). مقترح لتطوير البرامج التدريبية للكرة الطائرة وفق مبادئ الجودة الشاملة. رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة، جامعة طرابلس.
61. محمد عبدالوهاب العزاوي. (2005). إدارة الجودة الشاملة. الاردن، سلطنة عمان: دار اليازوي.
62. محمود داوود الربيعي . (2010). تطوير الرياضة العربية في ضوء إدارة الجودة الشاملة. المؤتمر العلمي السنوي الثالث، مجلة كلية التربية الاساسية للعلوم والتربية والانسانية، العدد2، جامعة بابل، العراق.
63. مفتي إبراهيم حماد. (2000). تطبيقات الادارة الرياضية (المدارس ، الجامعات ، الاتحادات ، الاندية ، مراكز الشباب). الاسكندرية: مركز الكتاب للنشر ، جامعة الاسكندرية.
64. مكتب الإعلام بالاتحاد الليبي للريشة الطائرة . (2020). نشأة الإتحاد الليبي للريشة الطائرة. طرابلس: مكتب الاعلام.
65. منى عبدالمنعم عبدالمعبود. (2005). نحو نموذج مقترح لادارة الجودة الشاملة في الاتحاد المصري لتنس الطاولة. جمهورية مصر العربية: رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية الرياضية ، جامعة اسيوط.
66. ميادة علي السيد. (2009). نموذج مقترح لتفعيل برامج تدريب الناشئين في كرة اليد باستخدام معايير الجودة الشاملة. جمهورية مصر العربية: رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية بنات، جامعة الإسكندرية.

67. ناجى إسماعيل حامد . (1999). التخطيط فى الإتحادات الرياضية الأولمبية فى ضوء إستراتيجية الرياضة المصرية. رسالة دكتوراه غير منشورة, كلية التربية الرياضية للبنين, جامعة حلوان.
68. نادية حسن علي. (2002). تصور مقترح لتطوير نظام التعليم فى المملكة العربية السعودية فى ضوء ادارة الجودة الشاملة. مجلة مستقبل التربية العربية ، العدد 27.
69. نوري محمد علي الزراع. (2001). دراسة بعض المحددات الخاصة لانتقاء الناشئين للعبة التنس فى ليبيا. رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة الأسكندرية.
70. هاني يوسف خاجشقي. (2003). نماذج إدارة الجودة الشاملة ومعوقات تطبيقها فى الاجهزة الامنية. مجلة جامعة الملك عبدالعزيز ، المجلد 17 ، الرياض ، العدد 2.
71. وليد علي المرغني. (22 يوليو، 2014). نموذج مقترح لتطوير مقومات العملية التدريبية لناشئ الكرة الطائرة باستخدام معايير الجودة الشاملة. الاسكندرية: رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية الرياضية بنين ، جامعة الاسكندرية.
72. يوسف سيد محمود. (2000). أبعاد أزمة التعليم الجامعي (دراسة تحليلية). جامعة القاهرة لتطوير التعليم الجامعي. القاهرة: جامعة القاهرة.

ثانيا : المراجع الأجنبية

73. Heizer, J., & Render, B. (1996). *Production and operations management : strategic and tactical decisions*. New York: Upper Saddle River, N.J. : Prentice Hall.
74. Elshafei, H. A., Salah El-Din, S. A., & Abdel-Aziz, D. M. (2015). Total Quality Standards to Activate Sports Training Process in

- Sports Competitions. *Journal of Applied Sports Science*, 5(2), 181-190.
75. Gharib, A. A., & Alfarah, Y. F. (2012). The Reality of The Application of Standards of Total Quality Management on Performance Management Education in Educational Centers and Institutions of Special Education Education From The Perspective of Managers in Jordan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(3), pp. 76-100.
76. Hixon, J., & Lovelace, k. (1992). *Total Quantity Management challenge to Urban School*. Indication Leadership.
77. Kline, P. (1993). *The Handbook of Psychological Testing*. Routledge: London, UK .
78. Nova, J. (2013). Current Concepts of the Quality in Sport and their Utilization in the Czech Republic. *Faculty of Sport Studies, Masaryk University Brno, Czech Republic*.
79. Oebbecke, M. (1998). *Toward a Framework of Total Quality Management (TQM) in Professional Sport Team Organizations: Identification and Validation of TQM Constructs, and the Development of an Associated Measurement Instrument*,. Temple University Theses.

المرفقات

مرفق (1) رسالة موجهة من قبل مكتب الدراسات العليا بالكلية للإتحادات اللببية لألعاب
المضرب

مرفق (2) كشف بأسماء السادة الخبراء والمحكمين

م	الاسم	الصفة
1.	نوري محمد الزراع	أستاذ بقسم التدريب كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة طرابلس
2.	فدوي كامل الصيد	أستاذ بقسم التدريب كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة طرابلس
3.	ليلى عبد القادر أبوشكويه	أستاذ بقسم التدريس بكلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة طرابلس
4.	حسن سعد الصغير	أستاذ مشارك بقسم التدريب ورئيس قسم التدريب بكلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة طرابلس
5.	أسامة سالم الشريف	أستاذ مشارك بقسم التدريب بكلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة طرابلس
6.	إبراهيم سالم الرقيعي	أستاذ مشارك ورئيس مكتب الجودة بكلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة طرابلس
7.	جمال سوندي يخلف	أستاذ مشارك بقسم التدريب بكلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة طرابلس
8.	هالة مسعود الباروني	أستاذ مشارك بقسم التدريس بكلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة طرابلس
9.	وليد علي المرغني	أستاذ مشارك بقسم التدريب بكلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة طرابلس
10	فؤاد أحمد برغش	أستاذ مساعد بقسم التدريب بكلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة طرابلس
11	فتحي يوسف طالب الله	أستاذ مساعد بقسم التدريب بكلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة طرابلس

مرفق (3) الاستمارة في صورتها النهائية

دولة ليبيا

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة طرابلس

كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة

قسم التدريب

..... / السيد المحترم /

تحية طيبة وبعد ،،،

يقوم الدارس/ علي ميلاد علي الورفلي بإجراء دراسة علمية استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية البدنية بقسم التدريب بكلية التربية البدنية وعلوم الرياضة جامعة طرابلس بعنوان: **(متطلبات تطبيق معايير الجودة الشاملة كمدخل لتطوير الإتحادات الليبية لألعاب المضرب)**

وتعد هذه الورقة العلمية التي بين أيديكم الأداة الأساسية لجمع البيانات، وأن تعاونكم مشكورين بالاجابة عليها بموضوعية سوف ينعكس إيجاباً على صدق النتائج وقبول توصياتها بهدف تطبيقها مستقبلاً ، مما يعني مستقبل أفضل للاتحادات الليبية لألعاب المضرب .

كما نعدكم بأن البيانات كافة ستستخدم لغرض البحث العلمي فقط ولن يطلع عليها غير الدارس.

شاكرين لكم تعاونكم مع وافر الاحترام والتقدير

والسلام عليكم

الإتحاد :

الاسم :

سنوات الخبرة :

الصفة :

الدارس

المحور الأول : المتطلبات المرتبطة بمفهوم وأهمية الجودة الشاملة بالاتحادات الليبية
لألعاب المضرب :

م	العبارات	موافق	إلى حد ما	غير موافق
أ. استيعاب المسؤولين والمستفيدين لمفهوم الجودة الشاملة بالاتحادات الليبية لألعاب المضرب :				
1	تكسب الإداريين العديد من المهارات وتشجعهم على الفهم الجيد لأداء أعمالهم.			
2	العمل على تحقيق رغبات المستفيدين بالشكل الذي يتطابق مع أهداف الاتحاد العام.			
3	تسهم في ترجمة متطلبات وتوقعات واحتياجات الإداريين. في الإدارات المختلفة بالاتحاد العام.			
4	تسهم في استمرارية عمل الإداريين مما يحقق أهداف الاتحاد العام.			
5	تستخدم التخطيط الإستراتيجي لتحقيق الأهداف المطلوبة.			
6	تعمل على تحقيق التوازن بين توفير الحاجات وتحقيق أهداف الاتحاد العام.			
7	تهتم باستخدام التكنولوجيا والمعلومات في إدارة أعمال الاتحاد العام.			
8	تعمل الجودة الشاملة على تطبيق الأسس العلمية للبرامج الرياضية بالطريقة المميزة.			
9	تعمل على تنمية روح التنافس والإبداع بين الإداريين داخل الاتحاد العام.			
10	ترفع مستوى الثقة وزيادة الكفاءة العلمية بين المستفيدين والعاملين بالاتحاد العام.			

م	العبارات	موافق	إلى حد ما	غير موافق
11	تصميم البرامج وفق الاهداف التنظيمية والخطط حسب القوانين الدولية.			
12	تكون لدى الاتحاد العام رؤية مستقبلية واضحة لتحديد الأهداف.			
13	توعية الإداريين بأن التغيير والتطوير ضروري للاتحادات الرياضية الليبية لالعاب المضرب.			
14	العمل على جعل الإدارة العليا تدرك ضرورة التغيير والتطوير.			
15	تجعل مسؤولية التوجيه الإيجابي والمتابعة مسئولية الإدارة العليا بالاتحاد العام.			
16	تقدم خدمات متميزة لتلبية متطلبات واحتياجات للمستفيدين.			
17	تقديم برامج بتصاميم جديدة مع الدقة في التنفيذ بما يتوافق وحاجات المستفيدين والإداريين.			

م	العبارات	موافق	إلى حد ما	غير موافق
ب. اقتناع المسؤولين والمستفيدين بأهمية تطبيق الجودة الشاملة بالاتحادات الليبية لألعاب المضرب :				
18	تسهم في تمكين الإداريين من اتخاذ القرارات بسهولة ويسر.			
19	تساهم في تدعيم الترابط والاتصال والتنسيق بين المستويات الإدارية الثلاثة.			
20	تسهم في تقديم خدمات متنوعة للمستفيدين.			
21	تناسب الخطط الموضوعية مع أهداف المؤسسات الرياضية.			
22	تسهم في تدعيم الترابط والتنسيق بين إدارات الثلاث.			
23	تدعيم الترابط والتنسيق بين إدارات المؤسسة ككل.			

م	العبارات	موافق	إلى حد ما	غير موافق
24	تعمل على وضع خطط لزيادة القاعدة من المستفيدين.			
25	توفر معلومات للعاملين بالإدارة عن كافة الأعمال التي يقومون بها.			
26	تعمل على تشكيل لجنة علمية لوضع الخطط اللازمة للمؤسسات الرياضية.			
27	تعمل ضمن برامج زمنية يضعها الاتحادات الرياضية لتنفيذ المسابقات الرياضية.			
28	تعمل على وضع الخطط و البرامج بالمؤسسات لتحسين جودة العمل للوصول بالألعاب إلى المستوى العالمي.			
29	تعمل على وضع برامج لصقل وإعداد الموهوبين رياضياً في مختلف الأنشطة.			
30	تقوم بوضع أهداف واضحة لتحقيق أهداف الحركة الرياضية للدولة.			
31	يتم مراعاة العلاقات الاجتماعية والإنسانية بين العاملين.			
32	تزيد من الفاعلية التنظيمية مما يحسن العلاقة بين الاتحاد ولجانه العاملة.			
33	يتم مراعاة الصفات والخصائص الفردية للإداريين حسب خبراتهم الإدارية.			

المحور الثاني: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالإتحادات الليبية لألعاب المضرب

م	العبارات	موافق	إلى حد ما	غير موافق
أولاً : التركيز على المستفيدين:				
34	إيجاد تفاعل إيجابي ملموس بين المسؤولين منفذي الأنشطة وبين المستفيدين منها.			

م	العبارات	موافق	إلى حد ما	غير موافق
35	حرص إدارة الاتحاد العام على استفادة افراد المجتمع المحيط بالاتحاد من الأنشطة والخدمات التي يقدمها.			
36	عقد لقاءات بين ادارة الاتحاد العام واداريي الأندية الرياضية لمناقشتهم والرد على استفساراتهم فيما يخص الأنشطة التي يشرف عليها الاتحاد العام.			
37	وجود آلية بإدارة الاتحاد العام لتلقى الشكاوي ومتابعتها من الرياضيين.			
38	تقوم إدارة الاتحاد العام بمراعاة العلاقات الاجتماعية والإنسانية بين المستفيدين من الأندية الرياضية .			
39	تهتم ادارة الاتحاد العام بشكاوى واقتراحات العاملين بالاندية الرياضية واعتبارها الأساس في التطوير.			
40	تحرص إدارة الاتحاد العام على أن يكون الإداريين قادرين على تطوير وتنمية صفات المستفيدين من البرامج.			
41	تقوم إدارة الاتحاد العام على مراعاة قدرات وإمكانات الإداريين لتحقيق أهداف الاتحاد.			
42	تحرص إدارة الاتحاد العام عل تقديم دورات علمية متخصصة من قبل متخصصين في مجال الإدارة الرياضية.			
43	تقوم إدارة الاتحاد بتوزيع جزء من اختصاصات الإداري لأحد مساعديه لتنفيذ المهام الإدارية المطلوبة بسرعة انجاز العمل.			
44	مراعاة إدارة الاتحاد العام الصفات والخصائص الفردية للإداريين حسب امكاناتهم الإدارية.			
45	تقوم إدارة الاتحاد العام بتوفير المناخ المناسب لحل مشاكل الإداريين بالاتحاد.			

م	العبارات	موافق	إلى حد ما	غير موافق
46	تهتم إدارة الاتحاد بمشاركة المستفيدين من الاندية بارائهم في التخطيط للأنشطة المستقبلية بالمؤسسة.			
47	تعمل إدارة الاتحاد العام على تنمية المهارات والخبرات لإنجاز العمل للإداريين بالاتحاد.			
48	تعمل إدارة الاتحاد العام على توفير أماكن مناسبة لممارسة مهام العمل الإداري.			
49	تعتمد إدارة الاتحاد العام على العاملين ذوى كفاءة عالية في أداء المهام التدريبية والإدارية المختلفة والتي تنعكس في تلبية احتياجات المستفيدين.			
50	الحرص على توجيهات الإدارة التنفيذية يكون السبب الرئيسي في إنجاز العمل بالشكل المطلوب.			
51	حرص الاتحاد على تواجد إداريين متخصصون في الخدمات المساندة للأنشطة بالاتحادات الرياضية .			
52	التقليل من الاجتماعات واللجان التي تسبب ضغط على الإداري في إنجاز العمل بالشكل المطلوب.			
53	يتم الإشراف على الخدمات المقدمة بالاتحاد من جانب خبراء وفنيين على مستوى عالي من الأداء.			
54	تنمية قدرات الإداريين على إنجاز العمل بالشكل المطلوب.			
55	الحرص على التقدير للعاملين للعمل على رفع الروح المعنوية والشعور بالتقدير الذاتي عند إنجاز المهام.			
56	تشجيع الرؤساء عند بذل جهد في إنجاز العمل بشكل مميز.			
57	حرص الرئيس على توجيه الإداريين في الجوانب الفنية بالعمل.			
58	اهتمام الرئيس على إزالة العقبات التي تعترض إنجاز المهام.			

م	العبارات	موافق	إلى حد ما	غير موافق
ثانيا : التركيز على القيادة الفعالة:				
59	يتَّبَع المسؤولين بالاتحاد العام سياسة موحده واضحة وعادلة في توزيع الحوافز والمكافآت على العاملين باللجان.			
60	يتوافر لدى المسؤولين بالاتحاد العام المعرفة والخبرة والدراية الكافية بالقوانين واللوائح المالية والإدارية والفنية.			
61	يبادر المسؤولين عند حدوث خطأ ما إلى تصحيح هذا الخطأ ومعالجته بدلا من البحث عن المتسبب فيه لمحاسبته.			
62	الحرص على أن يتَّبَع الاداريين أنماط وأساليب القيادة التي تعمل على تحقيق رغبات واحتياجات المستفيدين.			
63	يسود جو من العلاقات الإنسانية الحسنة بين القائمين على اللجان في الاتحاد العام.			
64	يحرص المسؤولون بالاتحاد العام على مناقشة الاداريين في المشكلات التي تواجههم في العمل واقتراح الحلول من وجهة نظرهم.			
65	يتم اختيار الإداريين على أساس :			
	أ. الكفاءة والفاعلية في العمل .			
	ب. الصفات الشخصية.			
	ج. الظروف المحيطة بالعملية الادارية.			
	د. ثقافة وخبرات ومستوى الاداريين.			
66	مراعاة اختيار القيادات (رؤساء اللجان) وفقاً لاحتياجات الاتحاد العام.			
67	يحرص المسؤولون على مشاركة العاملين في التخطيط للأنشطة والبرامج بالاتحاد العام.			

م	العبارات	موافق	إلى حد ما	غير موافق
68	يحرص المسؤولون بالاتحاد العام على تنفيذ برامج تدريبية على كافة المستويات الإدارية لتحسين مستويات الأداء المتعلقة بجودة الخدمة.			
69	إعطاء الإداريين القدرة على التغيير المناسب لمبادئ الجودة الشاملة.			
70	يقدم المسؤولون عن اللجان تقارير دورية عن عملهم للمكتب التنفيذي للاتحاد العام.			
71	تكلف الإدارة العليا فريقا لدراسة احتياجات المجتمع.			
72	توجد وسائل اتصال فعالة بين المسؤولين بالاتحاد العام والإداريين .			
73	يعتمد الاتحاد العام على المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار.			
74	التأكيد على أن تحقيق رضا المستفيدين الخارجيين مسئولية شخصية لكل إدارى في الاتحاد العام.			

م	العبارات	موافق	إلى حد ما	غير موافق
ثالثا: التحسين والتطوير المستمر				
75	تخصص الإدارة العليا بالاتحاد العام الوقت في التخطيط لتحديد الكيفية التي بها يتحقق التحسين والتطوير .			
76	يتم إتاحة الفرصة لجميع العاملين بإمكانية حضور الدورات لتحسين المستويات دون التركيز على فئة معينة.			
77	يتم تطوير الإداريين على تطبيق المفهوم الصحيح للعملية الادارية الرياضية من خلال: أ. التعليم.			

م	العبارات	موافق	إلى حد ما	غير موافق
	ب. التدريب.			
	ج. التطوير.			
78	وضع خطط لتحسين الأداء وتطويره من خلال تحليل الظروف الواقعية والمشكلات القائمة ودراسة القدرات والإمكانات.			
79	الحرص على عملية التحسين والتطوير والتغيير الإيجابي في مهارات الإداريين.			
80	يتم الاهتمام باكتساب المعارف العلمية من الناحية الفنية والإدارية للمستفيدين.			
81	معرفة العاملين بالاتحاد العام بالنتائج الخاصة بعملية قياس وتقويم أدائهم والتي تدفعهم لتحسين مستوياتهم.			
82	التخطيط للإمكانات البشرية اللازمة للعملية الإدارية.			
83	اعداد خطة للتدريب والتنمية الإدارية			
84	تحديد الاحتياجات الإدارية في العملية الإدارية الرياضية.			
85	تصميم برامج التدريب والتنمية والتطوير.			
86	يراعى عند وضع خطة التطوير الإداري الظروف المحيطة بالعملية الإدارية.			
87	يتم مراعاة اختيار الأجهزة الفنية وفقاً : أ. الاهتمام بالعمال الجماعي. ب. الاقتناع بنجاح فريق العمل ككل. ج. الشعور بالثقة والمشاركة الإيجابية.			
88	الحرص على إدخال الأنظمة الآلية والحاسب الآلي للمساهمة في حل مشكلات جودة الخدمة المقدمة.			

م	العبارات	موافق	إلى حد ما	غير موافق
89	يسعى الاتحاد العام إلى تنمية المهارات الفردية لدى العاملين تؤدي إلى نتائج أفضل في تحسين الخدمة.			
90	يعمل التحسين والتطوير على زيادة رضا المستفيدين من الخدمات المقدمة.			
91	تشكيل لجنة للبحوث العلمية والاستشارات لتولي مهمة التخطيط الإستراتيجي للعمل.			
92	تشجيع الإدارة العليا للأفكار التي تدعو إلى التحسين المستمر.			

م	العبارات	موافق	إلى حد ما	غير موافق
رابعا : التركيز على التدريب والتعليم المستمر:				
93	يعقد الاتحاد العام دورات تأهيل في تنمية مهارات المستفيدين كل في تخصصه.			
94	دراسة الاحتياجات التدريبية للمستفيدين قبل وضع برامج التدريب اللازمة لهم.			
95	يسعى الاتحاد العام من خلال التدريب لتقديم أفضل البرامج والتقليل من الأخطاء .			
96	يحرص الاتحاد العام على العمل على تنفيذ جميع متطلبات المستفيدين.			
97	يسعى الاتحاد العام من خلال التدريب والتعليم لزيادة الإقبال على الممارسة الرياضية للعبة.			
98	إتاحة الفرص لعقد دورات للتدريب على نظم استخدام الحاسب الآلي.			

م	العبارات	موافق	إلى حد ما	غير موافق
99	تنظيم دورات لتدريب الإداريين على إعداد البرامج الرياضية.			
100	تنظيم دورات في كيفية التعامل مع وسائل الاتصال الفعالة.			
101	تنظيم دورات في إدارة الأزمات الرياضية.			
102	تنظيم دورات وورش عمل في إدارة الجودة الشاملة في الاتحادات العامة والمؤسسات الرياضية.			
103	تسهم الدورات التدريبية في الارتقاء بمستوى الإداريين من خلال :			
	أ. القدرة على حل المشاكل والأزمات الرياضية بشكل صحيح.			
	ب. زيادة المعلومات واكتساب الخبرات الجديدة فيما يتعلق بالعمل.			
	ج. اتخاذ القرارات بشكل صحيح ودون تردد فيما يتعلق بالعمل.			
104	تلقى العاملون في المستويات الإدارية المختلفة بالاتحاد العام برامج تدريبية وتعليمية في مهارة خدمة المستفيدين وإرضائهم.			
105	إيفاد العاملين بالاتحاد العام كل حسب تخصصه إلى مؤسسات أخرى بالداخل والخارج للتعرف على نظم العمل والإدارة بها للاستفادة منها.			

م	العبارات	موافق	إلى حد ما	غير موافق
خامسا: المتطلبات المرتبطة بالإمكانات والموارد في الجودة الشاملة				
أ. الموارد البشرية				
106	وضع خطط في رسم سياسات وبرامج الاستقطاب والاختيار الوظيفي في الاتحاد العام .			

م	العبارات	موافق	إلى حد ما	غير موافق
107	اختيار الإداريين وفقاً للمؤهلات والخبرات الآتية:			
	أ. مؤهل علمي			
	ب. خبرات سابقة			
	ج. دورات تدريبية			
	د. قدرات وإبداعات وخبرات إدارية			
	هـ. سمات شخصية			
108	يسعى الاتحاد العام لتوفير عدد كافي من المشرفين كي يتناسب مع عدد المستفيدين من البرامج الرياضية.			
109	تصميم بطاقات وصف لكل وظيفة يتم من خلالها توضيح مهام كل وظيفة ومتطلبات شغلها.			
110	التنبؤ بالمشكلات المختلفة في الهيكل التنظيمي			
111	وضع خطط وبرامج لاحتياجات الاتحاد العام من الموارد البشرية والتوسع في النشاط وإنشاء أقسام أو ادارت جديدة			
112	الحرص على استخدام عدد متناسب كماً ونوعاً مع أعباء ومتطلبات العمل			
ب. بالموارد المادية				
113	العمل على توافر أماكن الممارسة الرياضية.			
114	العمل على توافر عدد كافي من الأدوات والأجهزة المستخدمة المطابقة للمواصفات القانونية.			
115	صيانة دورية للأدوات والأجهزة الرياضية التي يمتلكها الاتحاد العام.			
116	جميع الأجهزة والأدوات الموجودة مطابقة للمواصفات وذات جودة عالية.			

م	العبارات	موافق	إلى حد ما	غير موافق
117	يوجد عدد كافي من المخازن للحفاظ على سلامة الأدوات والأجهزة الرياضية لأطول فترة ممكنة.			
ج. الموارد المعلوماتية				
118	تهتم إدارة الاتحاد العام بتوفير نظام معلومات دقيق ينظم كل شؤون الاتحاد لتحقيق الجودة المطلوبة.			
119	تعمل إدارة الاتحاد العام على تطوير وتحديث أنظمة وتكنولوجيا المعلومات بشكل مستمر.			
120	تتميز وسائل الاتصال والمعلومات بالتالي: أ. تسهم في التعرف على المشكلات الموجودة داخل الاتحاد العام			
	ب. تتلاءم مع الأهداف الموضوعية التي تسعى الاتحادات الرياضية إلى تحقيقها.			
	ج. تتناسب مع قدرات الأفراد القائمين على استخدامها.			
121	يتم استخدام الحاسب الآلي داخل الاتحاد العام كوسيلة اتصال.			
122	وسائل الاتصال في الاتحاد العام تساعد على إتخاذ القرار بشكل سريع.			
123	يتم استطلاع رأى جميع الإداريين عند تطوير وسائل الاتصال المستخدمة.			
124	يتم استخدام الانترنت في الحصول على الأبحاث العلمية الجديدة المرتبطة بالمجال.			
125	يتم عقد مؤتمرات (الاتصال عن بعد) لكافة اللجان الرياضية بشكل مستمر في حال تعذر الحضور الشخصي.			
126	يتم إرسال النشرات الخاصة بالاتحاد العام الى اللجان العاملة.			

م	العبارات	موافق	إلى حد ما	غير موافق
127	تحرص إدارة الاتحاد على توافر المعلومات والإحصائيات الكافية عن مستوى رضا المستفيدين من الأنشطة المقدمة من الاتحاد.			
128	تحرص إدارة الاتحاد على توافر المعلومات المرتبطة باحتياجات المستفيدين من الأنشطة المقدمة من الاتحاد.			
129	تهتم إدارة الاتحاد بتوفير وسائل اتصال متنوعة مع المستفيدين.			
130	تحرص إدارة الاتحاد العام على الاتصال بالاتحادات الدولية للتعرف على كل ما هو جديد في مجال الدورات التدريبية.			