

تصور مقترح للإدارة بالجودة الشاملة في الأندية الرياضية الفلسطينية

د. عمر نصر الله قشطة *

الملخص:

هدفت الدراسة للتعرف على التصور المقترح للإدارة بالجودة الشاملة بالأندية الرياضية الفلسطينية، وذلك من خلال تطبيق معايير الجودة الشاملة لوضع إطار متكامل لتوفير الظروف الملائمة للتطبيق الناجع والفعال لمعايير الجودة الشاملة بالأندية الرياضية الفلسطينية. واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وكان مجتمع البحث مجالس إدارات بعض الأندية الرياضية الفلسطينية وكانت عينة البحث (119) عضواً من أعضاء مجالس الأندية الرياضية الفلسطينية، واستخدام الاستبانة كأداة من أدوات جمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى وضع التصور المقترح لإدارة الجودة الشاملة في الأندية الرياضية الفلسطينية باتباع الآتي: إدراك الإدارة العليا بالأندية الرياضية لمعايير وثقافة الجودة والتعرف على نمط القيادة الإدارية الواجب تنفيذها، والتركيز على مبدأ رضا المستفيدين، وتحقيق متطلبات التدريب المستمر للعاملين بالأندية، وتوفير متطلبات عملية الاتصال الفعال والتحسين المستمر بالأندية الرياضية الفلسطينية. وأوصت الدراسة بتطبيق التوصيات المقترحة الناتجة من استنتاجات الدراسة.

Imagine a proposal for Total Quality Management in the Palestinian sports clubs

ABSTRACT

This study aimed to identify the perception proposed TQM Palestinian sports clubs and through the application of comprehensive quality standards for the development of an integrated framework to provide the appropriate conditions for the application of efficient and effective implementation of comprehensive quality standards the Palestinian sports clubs.

The researcher used the descriptive survey was the research community boards some sports clubs Palestinian was research sample (119) members of the boards of sports clubs Palestinian and use the questionnaire as a tool of

* كلية التربية البدنية والرياضة-جامعة الأقصى- غزة- فلسطين.

data collection and study reached a perception proposed TQM in sports clubs Palestinian following the following:

"Everybody knows sports clubs senior management standards and a culture of quality and pattern recognition administrative leadership to be implemented and focus on the principle of client satisfaction and achieve continuous training requirements for workers and clubs to provide effective communication process requirements and continuous improvement Palestinian sports clubs"

The study recommended the application of the proposed recommendations resulting from the conclusions of the study

مقدمة الدراسة:

في ظل العولمة التي تخللتها ثورة في مجال الاتصالات والمعلومات، زادت شدة المنافسة بين المؤسسات في جميع المجالات، وأصبح التجديد والتطوير في العمل الإداري بالمؤسسات ضرورة هامة في ضوء المنافسة الشديدة بينهم، من أجل إرضاء المستفيدين، وعدت المؤسسات أن إدارة الجودة الشاملة هي وسيلة فعالة من أجل إحداث تغيرات جذرية في فلسفة وأسلوب العمل فيها؛ لتحقيق أعلى جودة واستخدام معايير الجودة الشاملة للحفاظ على الفئات المستفيدة من المؤسسة. ونتيجة لمواجهة المنظمات وإدارتها بكافة تنظيماتها لضغوط وتحولات سريعة في التطور الإداري، وتساعد قوى التغيير في مواطن كثيرة من العالم، تزداد أهمية مواجهة هذه التغيرات المستمرة من خلال مفاهيم جديدة داخل الهيئات والمنظمات، ومن أهم هذه المداخل هو مدخل إدارة الجودة الشاملة (أفندي، 2001 : 15 : 27).

كما أن التحولات سوف تلقي بظلالها على بيئة النظام العالمي وأنماط التفاعلات السائدة فيه والنتائج والتبعيات المترتبة عليها؛ ولهذا يجب أن تتطلع المؤسسات والمنظمات جميعها بجميع مستوياتها إلى إحداث تطوير وتحديث مستمر في أساليب نظمها الإدارية وبرامجها كي تواكب التغير والتطور الإداري على مستوى العالم (القريني: 2000 - 24 : 64).

ولذلك لجأ الكثير من مؤسساتنا إلى تبني بعض الأساليب الإدارية التي أثبتت فعاليتها في تحسين الإنتاجية، ومنها أسلوب الجودة الشاملة نظراً؛ لأنه يجمع بين الكثير من الأفكار الحديثة عن ثقافة

تصور مقترح للإدارة بالجودة الشاملة في...

واستراتيجيات الإدارة، كما أنه يعد أسلوباً شاملاً للتطوير التنظيمي، وإقناع هذه المؤسسات بأن تحسين جودة عمل المؤسسة يقود إلى تحسين إنتاجيتها (أحمد، 1999 - 76: 18).

فإدارة الجودة الشاملة للقرارات تتخذ القرارات والأنشطة كافة، ويتم تزويد الاستراتيجيات والسياسيات والعمليات والتقييم الذاتي والسلوكيات المؤسسية بها، ويتم وضعها من خلال عمليات تكرارية تحت قيادة الإدارة العليا (توفيق، 2003 - 13: 112).

وإدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل نهج أو نظاماً إدارياً شاملاً قائماً على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المؤسسة، بحيث تشمل هذه التغييرات الفكر والسلوك والقيم والمعتقدات التنظيمية والمفاهيم الإدارية، ونمط القيادة الإدارية ونظم وإجراءات العمل المختلفة؛ وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكونات المؤسسة للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها (الشبلي وآخرون - 2004 19:12).

والاستخدام الناجح لأساليب إدارة الجودة الشاملة يرجع إلى القدرة على تغيير الثقافة التنظيمية للمؤسسة، بحيث يصبح جذب الانتباه نحو الجودة الشاملة جزءاً طبيعياً من سلوك المؤسسة، ومن ثم فإن دعم التغيير لتحويل المؤسسة، بحيث تكون الجودة الشاملة سلوكاً طبيعياً لها يعد الحلقة الأساسية في مدخل إدارة الجودة الشاملة (رفاعي، 2003 - 25: 31).

وإدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية معاصرة جوهرها نظام شامل للجودة يستلهم توقعات العملاء (الداخليين والخارجيين)، ويستهدف التحسين المستمر للعمليات من خلال فرق عمل مدربة تقوم على مسئولية تضامنية لكافة الإدارات والأقسام وفرق العمل والأفراد العاملين؛ لإشباع حاجات وتوقعات العملاء، ويشمل نطاق الجودة الشاملة كافة مراحل التشغيل منذ التعامل مع المورد ومروراً بعمليات التشغيل حتى التعامل مع العميل سواء كان مستهلكاً أو مستفيداً لخدمة أو فكرة (العقيلي، 2001 17: 60).

وإدارة الجودة الشاملة هي عملية شاملة النطاق لتعزيز المؤسسة، حيث تعمل على التحسين المستمر وتصغير الأخطاء وأداء العمل الصحيح من أول مرة، ومنح السلطات للعاملين بالمؤسسة، ويكونون على علم ودراية بالموقف الحالي، بالعمل وكيفية التحسين والتقييم صفة مستمرة دون توقف (جودة، 2005 - 72: 14).

والأندية الرياضية الفلسطينية هي هيئة خاصة تتكون من مجموعة أشخاص لرعاية الشباب في المجالات الرياضية والاجتماعية والصحية والنفسية والفكرية، عن طريق نشر التربية الرياضية والاجتماعية بين الشباب وإتاحة الظروف المناسبة لتنمية ممتلكاتهم وتهئية السبل؛ لشغل أوقات الفراغ طبقاً للتخطيط الذي تضعه إدارة النادي للشباب، ويتمتع النادي بالشخصية الاعتبارية، ويمارس أنشطته المختلفة، ويعمل على تحقيق أهدافه وفقاً للقانون (وزارة الشباب والرياضة الفلسطينية، 2006-19: 18).

والأندية الرياضية هي الرعاية الرئيسية للبطولات الرياضية، ويكاد النادي الرياضي هو الوحيد الذي يقدم خدمات متكاملة لها من خلال ما يمتلكه من إمكانيات مادية، مثل: المنشآت والملاعب والأجهزة والأدوات وإمكانات بشرية، مثل: اللاعبين والإداريين والمدربين وإمكانات تمويلية كميزانية خاصة بنشاط النادي من الناحية الفنية والإدارية (درويش وآخرون 2009-18: 32).

ومما سبق تتضح ضرورة الاهتمام بمجالس إدارة الأندية الرياضية الفلسطينية، وذلك من خلال تطبيق معايير الجودة الشاملة بالأندية؛ لتحقيق أهدافها والعمل على تحسين وتطوير جميع أنشطة النادي في جميع المجالات الرياضية والثقافية والاجتماعية، وتعد الأندية الرياضية من أكثر المؤسسات تأثراً بالتغيرات العالمية والمحلية، وذلك لما للرياضة من تأثير واضح محلياً وعالمياً، وهي تمثل مظهراً من مظاهر تقدم الأمم والشعوب.

ويرى الباحث أن أهمية تلك الدراسة تظهر في جانبها التطبيقي، من خلال وضع تصور مقترح للإدارة بالجودة الشاملة بالأندية الرياضية؛ لتمثل معطيات لتحسين وتطوير العمل بها.

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة لوضع تصور مقترح لإدارة الجودة الشاملة للأندية الرياضية الفلسطينية، من خلال تطبيق معايير الجودة الشاملة، وهي:

- 1- إدراك الإدارة العليا لمعايير وثقافة الجودة الشاملة.
- 2- نمط القيادة الإدارية الواجب تنفيذها في الأندية الرياضية.
- 3- التركيز على رضا المستفيدين المتطلبات التي تجب مراعاتها.

تصور مقترح للإدارة بالجودة الشاملة في...

- 4- التدريب المستمر للعاملين بالنادي.
- 5- الاتصالات الفعالة في النادي.
- 6- التحسين المستمر في النادي.

تساؤلات الدراسة:

تحدد مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة عن التساؤلات التالية:

1. ما مدى إدراك الإدارة العليا في الأندية الرياضية لمعايير وثقافة الجودة الشاملة؟
2. ما نمط القيادة الإدارية الواجب تنفيذها في الأندية الرياضية؟
3. هل يتم التركيز على مبدأ رضا المستفيدين في الأندية الرياضية، وما المتطلبات التي تجب مراعاتها؟
4. ما متطلبات التدريب المستمر للعاملين في الأندية الرياضية؟
5. ما المتطلبات التي يجب توافرها في عملية الاتصال الفعال في الأندية الرياضية؟
6. ما متطلبات عملية التحسين المستمر في الأندية الرياضية؟

أهمية الدراسة:

- تكمن بأنها الأولى-كما يعتقد الباحث- التي تتناول موضوع بالتصور المقترح لتطبيق معايير الجودة الشاملة في الأندية الرياضية الفلسطينية.
- وضع نتائج الدراسة في أيدي المسؤولين في الأندية الرياضية الفلسطينية.
- توعية المسؤولين بوزارة الشباب والرياضة الفلسطينية بكيفية وضع تصور لتطبيق معايير الجودة الشاملة في الأندية الرياضية الفلسطينية.

مشكلة الدراسة:

يرى الباحث أن أهمية تلك الدراسة تظهر في جانبها التطبيقي، من خلال وضع تصور مقترح للإدارة بالجودة الشاملة في الأندية الرياضية الفلسطينية، وتمثل معطيات لتحسين وتطوير العمل بها، ومن خلال عمل الباحث كمشرف رياضي وعضو إدارة نادي شباب رفح الرياضي، ومن خلال ممارسة العمل الإداري في النادي، والاطلاع على مجالس إدارات الأندية الرياضية الفلسطينية الأخرى. فيوجد قصور وضعف في ثقافة وفكر مجالس الإدارات في الأندية الرياضية

وعدم الاهتمام بأهمية معايير الجودة الشاملة لتطوير وتحسين العمل الإداري بصفة مستمرة داخل الأندية الرياضية. حيث إن الأندية الرياضية هي أكثر المؤسسات أثراً بالتغيرات العالمية والمحلية، وأن تحقيق فاعلية العملية الإدارية في الأندية الرياضية تعمل على تأصيل ثقافة الجودة الشاملة ووضع إطار متكامل؛ لتوفير الظروف الملائمة للتطبيق الناجح والفعال لمدخل إدارة الجودة الشاملة، للأندية الرياضية الفلسطينية والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وزيادة قدرتها على التطوير والابتكار، وزيادة الفعالية التنظيمية والقدرة التنافسية بوجه عام.

حدود الدراسة:

الحد المكاني:

الأندية الرياضية الفلسطينية.

الحد البشري:

أعضاء مجالس إدارات الأندية الرياضية الفلسطينية.

الحد الزمني:

2010/5/2 إلى 2010/5/17.

الدراسات المرتبطة:

إن بعض هذه الدراسات تناولت وضع تصور مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة مثل دراسة:

1- أحمد محمد برقان (2001) وموضوعها "تصور مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة حزموت". وتهدف الدراسة إلى التعرف على كيفية تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة عملياً في بيئة التعليم العالي، والتعرف على جودة الخدمات الجامعية، وتقديم تصور مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة حزموت. واستخدم المنهج الوصفي المسحي لملائمته واستمارات الاستبانة الخاصة بالبحث. وكانت العينة من الأكاديميين والإداريين من جامعة حزموت. وتوصلت إلى إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الإدارة الجامعية، وذلك ببناء الثقافة التنظيمية الملائمة لذلك.

2- والدراسة التي قام بها حامد حسين أحمد، عبد الله فرغلي أحمد (2004) وموضوعها "تصور مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الاتحاد المصري لألعاب القوى".

تصور مقترح للإدارة بالجودة الشاملة في...

وتهدف الدراسة التعرف على ثقافة الجودة بالاتحاد المصري لألعاب القوى، من خلال تقديم توصيف لواقع الاتحاد، التعرف على جودة الخدمات التي يقدمها الاتحاد للمستفيدين وتقديم تصور مقترح لإدارة الجودة الشاملة في الاتحاد المصري لألعاب القوى للهواة. واستخدم المنهج الوصفي المسحي لملائمته واستمارات الاستبانة الخاصة بالبحث، وكانت من الإداريين والمدربين في الاتحاد المصري للألعاب القوى. وتوصلت الدراسة إلى أن ثقافة الجودة غير متوفرة بالاتحاد. ولذلك تم وضع تصور مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالاتحاد المصري لألعاب القوى.

3- والدراسة التي قامت بها منى عبد المنعم عبد المعبود (2005) وموضوعها "نموذج مقترح لإدارة الجودة الشاملة في الاتحاد المصري لتنس الطاولة". وتهدف هذه الدراسة وضع نموذج مقترح للجودة الشاملة في الاتحاد المصري لتنس الطاولة، واستخدم المنهج الوصفي المسحي لملائمته واستمارات الاستبانة الخاصة بالبحث. وكانت العينة من الإداريين والمدربين بالاتحاد المصري لتنس الطاولة، وتوصلت إلى أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والتوصل إلى نموذج مقترح لإدارة الجودة الشاملة في الاتحاد المصري لتنس الطاولة.

4- الدراسة التي قام بها بهجت عطية راضي (2002) وموضوعها "إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير إدارة الأندية الرياضية المصرية في ضوء التحولات العالمية المعاصرة". وتهدف هذه الدراسة التعرف على مدى توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأندية الرياضية للوصول إلى مدخل مقترح لإدارة الأندية الرياضية، من خلال فلسفة إدارة الجودة الشاملة، واستخدم المنهج الوصفي المسحي لملائمته واستمارات الاستبانة الخاصة بالبحث. وكانت العينة من الإداريين في الأندية الرياضية المصرية. وتوصلت إلى أهمية توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأندية قيد الدراسة.

5- ودراسة محمد حسن عبد الرحمن المهنا (2003) وموضوعها "إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير العمل الإداري بالاتحادات الرياضية الأولمبية بدولة البحرين.

وتهدف الدراسة للتعرف على مبادئ إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير العمل الإداري بالاتحادات الرياضية الأولمبية بدولة البحرين. واستخدم المنهج الوصفي، واستخدم المنهج الوصفي المسحي لملائمته واستمارات الاستبانة الخاصة بالبحث، وكانت العينة من الإداريين واللجان العاملة

د. عمر قشظة، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الأول، العدد الرابع، أكتوبر 2018

بالاتحادات الرياضية الأولمبية بدولة البحرين. وتوصلت هذه 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.

6- والدراسة التي قامت بها ماجدة جاسر يوسف الهولي (2006) وموضوعها "إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير إدارة التربية الرياضية بوزارة التربية بدولة الكويت". وتهدف هذه الدراسة للتعرف على مدى توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية بدولة الكويت. واستخدم المنهج الوصفي المسحي لملائمته واستمارات الاستبانة الخاصة بالبحث، وكانت العينة من مديري ومدرسي التربية الرياضية في وزارة التربية بدولة الكويت. وتوصلت الدراسة لأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير إدارة التربية الرياضية بدولة الكويت وضرورة تطوير الإدارة المركزية والتنمية المهنية.

7- في حين اتجهت بعض الدراسات إلى مدى تقبل والاهتمام بتطبيق مبادئ الجودة الشاملة مثل دراسة أبراهام ، دوريس Abraham، Doris (1997)، وموضوعها "مدى تقبل أعضاء الكلية لمبادئ تحسين الجودة". وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين التزام الإدارة ومدى تقبل التحسين المستمر، والاختلافات الثقافية والاستعداد للتعليم تمثل معوقات في سبيل التحسين المستمر.

8- تم دراسة إيرهان ومورجيه وايتال Etal، and، Mergen-Erhan (2000) وموضوعها "مدى اهتمام الجامعات الأمريكية بتطبيق مبادئ أسلوب الجودة الشاملة في التعليم العالي واستخدام أدائه". وتوصلت الدراسة إلى وضع نموذج مقترح لتطبيق أسلوب الجودة الشاملة في ميدان الإدارة يتكون من ثلاثة أجزاء، هي: (جودة التخطيط- وجودة التطوير- وجودة الأداء). ويمكن تطبيق هذا النموذج بعد التدريب على استخدامه في الكليات والمعاهد العلمية وتدريب الموظفين والقيادات الإدارية، ويؤكد على المتابعة المتعلقة بالكفاءة والأداء؛ مما يؤدي إلى زيادة التحسن في الأداء، ويسهم هذا النموذج في التخطيط الجيد في العمليات والإجراءات الإدارية.

تصور مقترح للإدارة بالجودة الشاملة في...

9- ثم دراسة روس أفلين Rossi Evelyn (1997) وموضوعها "دراسة جدول للخصائص الأساسية لتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة". وتوصلت إلى محاولة تفهم أفضل الأساليب لإدارة الجودة الشاملة، وتغيير الثقافة التنظيمية للقيادات عن طريق التدريب الفعال، وضرورة دعم الإدارة العليا للقيادات، وتطوير المهارات المكتسبة بالتدريب.

10- ثم دراسة عصام عبد الله محمد (2004) وموضوعها "متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة الرياضة المدرسية في المرحلة الثانوية بمملكة البحرين". وتوصلت إلى أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة الرياضة المدرسية في المرحلة الثانوية بمملكة البحرين، تعزز المتطلبات المتوافرة والعمل على دراسة أسباب عدم توفر بقية المتطلبات.

11- ودراسة أوبيك ماركيس oebbecke markees (1998)، وموضوعها "تحو إطار لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات فرق رياضة المحترفين". وتوصلت إلى أن استراتيجيات الجودة الشاملة تؤثر في نتائج الجودة وجود علاقة طردية بين المناخ التنظيمي والنتائج المتعلقة بالجودة- إدارة الجودة الشاملة فلسفة تطبيقية تتكون من أهداف وسياسات وتفاعل أقل مع الموظفين- ثم التوصل لإدارة صالحة لتحديد مدى تطبيق المؤسسات الرياضية لهذه الفلسفة.

وقد اتضح من نتائج هذه الدراسات السابقة أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المختلفة سواء عامة أو في التربية الرياضية، خاصة كما تتضح أهمية توافر متطلبات تطبيقها في المؤسسات الرياضية (الأندية الرياضية). وذلك من أجل التحسين وتطوير العمل بها لتحقيق أهدافها للجمهور (الداخلي والخارجي)، ومن دراسة استطلاعية على عينة من أعضاء مجالس الإدارة ومديري الأندية الرياضية ومديري الأنشطة الرياضية من المجتمع الأصلي، وقد بلغ عددهم (29) فرداً وخارج عينة الدراسة، وقد طُرِحَ عليهم سؤالٌ مفتوحٌ (هل لديكم المام بمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأندية الرياضية؟) وكانت الإجابة إجماع العينة الاستطلاعية على عدم وضوح متطلبات تطبيق الجودة الشاملة بتلك الأندية، وهذا جعل الباحث يتناول دراسة متطلبات تطبيق معايير الجودة الشاملة في الأندية الرياضية الفلسطينية.

ويرى الباحث أن الدراسات السابقة اتفقت في أهمية الأخذ بنظام إدارة الجودة الشاملة، كأحد مداخل التطور التنظيمي، والذي يعد أحد إفرازات الفكر الإداري المعاصر، والذي ثبتت كفاءته

د. عمر قشظة، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الأول، العدد الرابع، أكتوبر 2018

وفاعليته في التطبيق العملي في تجارب العديد من الدول، بالشكل الذي يتواءم مع الواقع العملي للإدارة في الأندية الرياضية الفلسطينية، بغرض الوصول لأفضل أداء ممكن يساعد في حل الكثير من المشكلات والصعوبات المتعلقة بالجودة وتحسين الأداء والقدرة التنافسية للأندية الرياضية.

إجراءات الدراسة:

أولاً: منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي مستخدماً مدخل الدراسات المسحية والتحليلية.

ثانياً- مجتمع وعينة الدراسة:

1- توصيف مجتمع الدراسة:

مجالس إدارات الأندية ومدير النادي ومدير الجهاز الرياضي.

توصيف العينة بالنادي الرياضية:

تم اختيار عدد (6) نوادٍ رياضية بالطريقة العمدية من الأندية الرياضية الفلسطينية، وقد وقع الاختيار على تلك الأندية وفقاً للشروط التالية:

1- تمثل الأندية الكبرى.

2- تنوع الأنشطة الرياضية في هذه الأندية.

3- الأندية الأكثر عضوية.

4- كثرة المنشآت بها.

5- توافر الإمكانيات المادية والبشرية.

ب- الفئة المختارة والممثلة لأفراد عينة الدراسة:

أعضاء مجلس الإدارة وبلغ عددهم (119) فرداً.

الفئة المختارة والممثلة لأفراد عينة الدراسة:

أعضاء مجالس الإدارة ومدير النادي ومديرو الجهاز الإداري للفرق الرياضية، وبلغ عددهم (119) فرداً.

ويوضح الجدول رقم (1) تصنيف وتوزيع عينة الدراسة.

تصور مقترح للإدارة بالجودة الشاملة في...

جدول رقم (1) تصنيف وتوزيع عينة الدراسة

عينة الدراسة الأساسية	المجموع	مدير الجهاز الإداري	مدير النادي	أعضاء مجلس الإدارة		
19	23	13	1	9	غزة الرياضي	1
18	22	12	1	9	خدمات رفح	2
15	20	10	1	9	شباب رفح	3
14	21	11	1	9	خدمات جباليا	4
13	19	9	1	9	خدمات المغازي	5
11	14	4	1	9	الصدافة	6
90	119	59	6	54	المجموع	

ثالثاً- أدوات جمع البيانات:

- تم استخدام استبانة من تصميم الباحث، واتباع للخطوات التالية لتصميم الاستبانة:
- 1- إجراء مسح للدراسات النظرية والبحوث العلمية والمراجع المتصلة بالموضوع.
- 2- تحديد محاور الاستبانة طبقاً للأهداف الفرعية الموضوعية للبحث.
- 3- تحديد مفردات العبارات التي تعبر عن محاور الاستبانة.
- 4- عرض الاستبانة بصورتها الأولية على مجموعة من الخبراء المتخصصين في مجال الإدارة والإدارة الرياضية وعددهم (10) خبراء وذلك للتعرف على:
 - مناسبة المحاور لموضوع الدراسة.
 - ارتباط العبارات الخاصة بكل محور.
 - كفاية وشمول وارتباط وموضوعية العبارات.
- وانحصرت نسبة الاتفاق للخبراء على الاستبانة في صورته النهائية بين 95: 100%، وذلك بعد حذف بعض العبارات من كل محور وفقاً لآراء الخبراء.

*المعاملات العلمية لاستبانة الاستبانة:

أولاً- صدق الاستبانة:

تم حساب صدق الاستبانة بطريقتين:

د. عمر قشظة، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الأول، العدد الرابع، أكتوبر 2018

أ- صدق المحتوى:

اعتمد الباحث على صدق المحكمين، وذلك للتعرف على مدى مناسبة المحاور والعبارات ومدى وضوحها، حيث تم حذف بعض العبارات وتعديل البعض الآخر وفقاً لآراء الخبراء.

ب- صدق الاتساق الداخلي:

تم حساب صدق الاتساق الداخلي عن طريق حساب معاملات الارتباط بين العبارات وللمجموع الكلي للمحور الذي تنتمي إليه بعد حذف درجة العبارة كما يوضحها الجدولين رقم (2، 3).

ج- صدق المقياس:

تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة (الاتساق الداخلي)، والتي يوضحها الجدول التالي:

جدول (2) معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبانة

الرقم	المحور	معامل الارتباط
1	إدراك الإدارة العليا لمعايير وثقافة الجودة الشاملة.	0,698
2	نمط القيادة الإدارية.	0,709
3	التركيز على المستفيدين.	0,699
4	التدريب المستمر للعاملين بالنادي.	0,722
5	الاتصالات الفعالة بالنادي.	0,719
6	التحسين المستمر بالنادي.	0,689

جدول (3) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة، والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة

المحور الأول		المحور الثاني		المحور الثالث		المحور الرابع		المحور الخامس		المحور السادس	
معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
0,574	1	0,656	12	0,495	25	0,550	36	0,431	48	0,484	59
0,556	2	0,588	13	0,623	26	0,542	37	0,704	49	0,527	60
0,601	3	0,495	14	0,593	27	0,480	38	0,484	50	0,478	61
0,429	4	0,501	15	0,479	28	0,487	39	0,527	51	0,704	62
0,544	5	0,605	16	0,518	29	0,493	40	0,478	52	0,573	63

تصور مقترح للإدارة بالجودة الشاملة في...

0,704	64	0,661	53	0,704	41	0,510	30	0,611	17	0,639	6
0,549	65	0,686	54	0,573	42	0,549	31	0,497	18	0,549	7
0,587	66	0,585	55	0,704	43	0,664	32	0,497	19	0,587	8
0,536	67	0,499	56	0,623	44	0,777	33	0,492	20	0,536	9
0,550	68	0,544	57	0,490	45	0,680	34	0,651	21	0,550	10
		0,666	58	0,586	46	0,725	35	0,562	22	0,484	11
				0,632	47			0,704	23		
								0,531	24		

قيمة الارتباط الجدولية عند درجات حرية (27) ومستوى دلالة $0,471=(0,01)$ وعند $0,376=(0,05)$.

ثانياً- الثبات: تم إيجاده بطريقتين:

أ- طريقة إعادة التطبيق للاستبانة:

بعد مدة 15 يوماً حيث أجرى التطبيق الأول في 2010/4/2 والتطبيق الثاني في 2010/4/17 لعينة استطلاعية قوامها 29 مسئولاً اختيروا عشوائياً من المجتمع الأصلي للدراسة، وهم من غير عينة البحث الأساسية، وتم حساب معامل الارتباط بين نتائج مرتي التطبيق، وكان معامل ثبات الاستمارة (0,899).

ب- حساب الثبات عن طريق قيم معامل الفاكرونباخ:

وهذا المعامل يعد مؤشراً للتكافؤ، ويعني معامل ألفا للحد الأدنى للقيم التقديرية لمعامل ثبات درجات الاختبارات، أي أن قيمة معامل الثبات عامة لا تقل عن قيمة معامل ألفا.

جدول (4) معاملات ثبات محاور الاستبانة

معامل الارتباط	المحور	الرقم
0,877	إدراك الإدارة العليا لمعايير وثقافة الجودة الشاملة.	1
0,894	نمط القيادة الإدارية.	2
0,886	التركيز على المستفيدين.	3
0,879	التدريب المستمر للعاملين بالنادي.	4
0,889	الاتصالات الفعالة بالنادي.	5
0,905	التحسين المستمر بالنادي.	6

وقد بلغ معامل ثبات المقياس (0,899) وهو معامل ثبات عالٍ

جدول (5) معاملات ثبات عبارات محاور الاستبانة بطريقة الفاكرونباخ

المحور الأول		المحور الثاني		المحور الثالث		المحور الرابع		المحور الخامس		المحور السادس	
م	معامل الثبات	م	معامل الثبات	م	معامل الثبات	م	معامل الثبات	م	معامل الثبات	م	معامل الثبات
1	0.874	12	0.867	25	0.873	36	0.875	48	0.867	59	0.845
2	0.871	13	0.872	26	0.877	37	0.875	49	0.872	60	0.836
3	0.875	14	0.873	27	0.872	38	0.870	50	0.873	61	0.829
4	0.874	15	0.870	28	0.872	39	0.873	51	0.870	62	0.822
5	0.876	16	0.871	29	0.870	40	0.871	52	0.871	63	0.835
6	0.875	17	0.876	30	0.878	41	0.873	53	0.867	64	0.843
7	0.872	18	0.877	31	0.872	42	0.877	54	0.872	65	0.831
8	0.877	19	0.880	32	0.882	43	0.873	55	0.873	66	0.837
9	0.871	20	0.876	33	0.870	44	0.877	56	0.870	67	0.829
10	0.871	21	0.879	34	0.871	45	0.872	57	0.871	68	0.877
11	0.872	22	0.871	35	0.874	46	0.872	58	0.876		
		23	0.873			47	0.870				
		24	826.0								

يتضح من الجدول (5) أن عبارات الاستبانة تتمتع بمعامل ثبات عالٍ (أكبر من 0.8)، وأنه أقل من أو يساوي معامل ثبات المحور الذي تنتمي إليه العبارة، مما يدل على أن حذف أي مفردة من المحور يؤثر سلباً عليه.

كما تم حساب معامل ثبات محاور المقياس، والتي يوضحها الجدول رقم (4).

المعالجات الإحصائية:

- النسبة المئوية معامل الارتباط:
- معامل الفاكرونباخ.
- اختبار كا 2.

عرض ومناقشة النتائج:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج آراء عينة أفراد البحث، والتي توصل إليها الباحث من استثمارات الاستبانة الخاصة برؤوساء وأعضاء مجالس إدارات الأندية الرياضية الفلسطينية، وذلك

تصور مقترح للإدارة بالجودة الشاملة في...

بمناقشة تلك النتائج والدراسات السابقة والمراجع العلمية؛ لتفسير النتائج المتعلقة لوضع تصور لإدارة الجودة الشاملة في الأندية الرياضية الفلسطينية.

المحور الأول- إدراك الإدارة العليا لمعايير وثقافة الجودة الشاملة بالأندية الرياضية الفلسطينية.
جدول رقم (6) التكرارات والنسب المئوية وقيمة مربع لاستجابات عينة البحث حول عبارات المحور الأول

قيمة كا 2	لا		نعم		العبارات	م
	%	ت	%	ت		
37.38	17.78	16	82.22	74	الإدارة العليا تؤمن بقدرة العاملين بالنادي على تحمل المسؤولية.	1
48.40	13.33	12	86.67	78	تركز الإدارة العليا على القضاء على الأخطاء والحد من الإسراف بإدارة الأنشطة في النادي.	2
40.00	16.67	15	83.33	75	تضع الإدارة العليا الخطط والبرامج المبنية على الأسس العلمية الصحيحة.	3
34.84	18.89	17	81.11	73	الإدارة العليا تؤكد على أهمية تلبية احتياجات المستفيدين، وإشباع رغباتهم من الأنشطة في النادي.	4
57.60	10.00	9	90.00	81	تتوافر لدى الإدارة العليا القدرة على إيجاد الحلول والبدائل للمشكلات التي تواجه العمل بإدارة الأنشطة في النادي.	5
60.84	8.89	8	91.11	82	تترك الإدارة العليا أن فلسفة الجودة الشاملة لا يمكن الوصول إليها باتباع الطرق التقليدية النمطية في الإدارة، وتسعى لاستثارة دافعية كافة العاملين على اختلاف مستوياتهم الإدارية لتحسين العمل وتطويره.	6
32.40	20.00	18	80.00	72	تحرص الإدارة العليا على ترتيب أولويات العمل في ضوء الأهداف الاستراتيجية الموضوعة للنشاط بالنادي .	7
40.00	16.67	15	83.33	75	تتخذ الإدارة العليا القرارات من خلال مشاركة ذوي الخبرة في العمل وفي ضوء توافر المعلومات الخاصة باتخاذ القرار .	8
57.60	10.00	9	90.00	81	تهتم الإدارة العليا بالإنجازات والتحسينات التي تحققها إدارة النشاط في النادي.	9
60.84	8.89	8	91.11	82	تؤمن الإدارة العليا في المؤسسة بأنه لا يوجد أداء أمثل يتعين لتحسين الأداء في العمل، ولكن أساس الجودة التحسين المستمر .	10
51.38	12.22	11	87.78	79	تهتم الإدارة العليا بالتقويم المستمر لمراحل العمل المختلفة في النادي.	11

يتضح من الجدول رقم (6) آراء عينة البحث بالاستجابة على عبارات المحور الأول، حيث تراوحت نسبة الموافقة ما بين (80% - 91,11%)، وكانت الفروق بين استجابات العينة دالة إحصائياً عند مستوى (0,05)، حيث أجمعت عينة البحث على أن إدراك الإدارة العليا لمعايير ثقافة الجودة ضروري جداً لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بفعالية في الأندية الرياضية الفلسطينية، وذلك من خلال إيمان الإدارة العليا بقدرة العاملين على تحمل المسؤولية، والقضاء على الأخطاء، وأهمية تلبية احتياجات المستفيدين وإشباع رغباتهم، والقدرة على حل المشاكل ووضع البدائل، ووضع الخطط والبرامج العلمية لتحقيق أهداف النادي، واستثارة دافعية العاملين بالنادي لفلسفة الجودة الشاملة، ومشاركة ذوي الخبرة في صناعة القرارات، والتقييم المستمر لمراحل العمل في النادي، والأيمان أن أساس الجودة هو التحسين المستمر وترتيب الأولويات في ضوء الأهداف الاستراتيجية، والاهتمام بالإنجازات والتحسينات.

ويؤكد (حامد وآخرون، 2004) أن تطبيق مبادئ الجودة الشاملة يرتبط بمدى إقتناع القيادة أو الإدارة العليا بالاتحاد المصري لألعاب القوى بهذه الأفكار وتبنيها ودعمها، ثم التدريب المكثف للقيادات. وتتفق أيضاً مع ما أشارت إليه دراسة (جندي، 2001).

على أن البعد الأول الذي يجب البدء به في جودة الخدمات وتحسين مستوى الأداء هو اختيار القيادات الإدارية، ووضع معايير موضوعية لهذا الاختيار؛ لأن سياسة الجودة والتطوير في المنظمة يبدأ من القيادة واقتناعها بتطبيق سياسة شاملة لتحسين الخدمة.

بهذا يرى الباحث أنه إذا اقتنع أعضاء الإدارة العليا بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وبذلوا الجهد المطلوب والدعم اللازم لها، فإن ذلك سوف يؤدي إلى نجاح تطبيقها في الأندية الرياضية الفلسطينية؛ مما يؤدي إلى زيادة فعاليتها التنظيمية، حيث أثبتت دراسة ممدوح عبد العزيز رفاعي (2003) أن هناك علاقة ارتباطية كبيرة بين متغيرات الفعالية التنظيمية وتلك المتغيرات المتعلقة بثقافة الجودة الشاملة (25: 58).

تصور مقترح للإدارة بالجودة الشاملة في...

المحور الثاني- نمط القيادة الإدارية في الأندية الرياضية الفلسطينية:

جدول رقم (7) التكرارات والنسب المئوية وقيمة مربع كاي لاستجابات عينة البحث حول عبارات المحور الثاني

م	العبارات	نعم		لا		قيمة كا 2
		ت	%	ت	%	
13	مناخ العمل في النادي يسوده العمل الجماعي المنسق باستخدام فرق العمل المتعاونة.	78	86.67	12	33.13	48.40
14	يتبع المسؤولون في النادي سياسة موحدة واضحة وعادلة في توزيع الحوافز والمكافآت على العاملين.	83	92.22	7	7.78	64.18
15	تتوافر لدى المسؤولين في النادي المعرفة والخبرة والدراسة الكافية بالقوانين واللوائح المالية والإدارية والفنية التي يدار من خلالها العمل.	79	87.78	11	12.22	51.38
16	يبادر المسؤول عن العمل عند حدوث خطأ ما في العمل إلى تصحيح هذا الخطأ ومعالجته بدلاً من البحث عن المتسبب فيه للإبلاغ عنه لمحاسبته.	82	91.11	8	8.89	60.84
17	يحرص المسؤول عن العمل على مشاركة العاملين في التخطيط للأنشطة والبرامج في النادي.	86	95.56	4	4.44	74.71
18	يحرص المسؤول عن العمل على مناقشة العاملين في المشكلات والصعوبات التي تواجههم في العمل واقتراح الحلول من وجهة نظرهم.	75	83.33	15	16.67	40.00
19	يتم اختيار المسؤولين عن الأنشطة على أسس الكفاءة والفعالية في العمل.	76	84.44	14	15.56	42.71
20	يساعد النمط القيادي المختار في النادي على تحقيق أهدافها.	79	87.78	11	12.22	51.38
21	يسود جو من العلاقات الإنسانية الحسنة بين القائمين على إدارة الأنشطة في النادي.	80	88.89	10	11.11	54.44
22	لا يؤدي القائمون على إدارة الأنشطة في النادي دورهم في إدارة العمل بصورة روتينية بعيداً عن تحمل المخاطرة خوفاً من المسؤولية.	81	90.00	9	10.00	57.60
23	يقدم المسؤولون في النادي تقارير دورية عن عملهم للإدارة العليا.	79	87.78	11	12.22	51.38

يتضح من الجدول رقم (7) اتفاق آراء عينة الدراسة من خلال استجاباتهم على عبارات المحور الثاني، حيث تراوحت نسبة الموافقة ما بين (33 ، 83%- ، 65 ، 95%). وكانت الفروق بين استجابات العينة دالة إحصائياً عند مستوى (0,05). حيث أجمعت عينة البحث على أن نجاح تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في الأندية الرياضية الفلسطينية يتطلب نمطاً إدارياً يعمل على بذل الجهد لإيجاد بيئة تنظيمية مناسبة تسمح للعاملين فيها ممارسة العمل الجماعي، واتباع سياسة موحدة واضحة وعادلة، في توزيع الحوافز والكفاءات على العاملين بالأندية في التخطيط للأنشطة والبرامج، واختيار المسؤولين على أساس الكفاءة والفاعلية، واختيار النمط القيادي المناسب في تحقيق أهداف الأندية الرياضية. وهذا ما يتفق مع ما أشار إليه أمين عبد العزيز حسن (2001) على ضرورة مشاركة القائد ومروسيه في اقتراح إجراءات العمل واتخاذ القرارات ومناقشة مشكلاتهم مما يؤدي إلى زيادة المبادأة والابتكار والوصول إلى الأهداف المحددة.

ويرى الباحث أن بناء العلاقات الإنسانية الطيبة بين الإدارة العليا في الأندية الرياضية ومروسيهم يحتاج إلى الروح الطيبة في التعامل وإتاحة الفرصة، للتعبير عن الرأي وتفهم المشاعر ومعالجة المشكلات الموضوعية، مما يشجع العاملين على الحرص على مصلحة العمل وعدم الخوف من التغيير والتطوير.

ويتفق الباحث مع ما أوصى به عبد المحسن جودة في دراسته (1993) بأنه يجب بناء مناخ عمل يتسم بالثقة المتبادلة مع العاملين كأحد الأهداف التي يجب أن تسعى الإدارة إلى تحقيقها، حيث إن الثقة هي العامل الأهم في التأثير في نوعية العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين وزملاء العمل، وعندما تعزز هذه الثقة من المسؤولين ومن الإدارة فإن الرؤساء يستطيعون إحداث التغييرات المطلوبة في مجال العمل ببسر وسهولة.

وكما أشار (يوسف، 1999) على أن تصميم نظم أجور ومكافآت تراعى فيها العدالة الداخلية والخارجية، يؤدي إلى زيادة مقدرة المؤسسة على المحافظة على الكفاءات الموجودة لديها، وجذب أفضل الكفاءات الموجودة في سوق العمل للعمل فيه، لذلك يرى الباحث على المسؤولين في الإدارة العليا للأندية الرياضية الفلسطينية وضع نظم موضوعية وعادلة للحوافز الإيجابية تستند إلى معايير دقيقة؛ لربطها بمدى ونوعية الإنجازات المحققة، مع ضمان عدالة توزيعها حتى لا يتم توزيعها

تصور مقترح للإدارة بالجودة الشاملة في...

بأسلوب جماعي، لا تُراعى فيها الإنجازات الفعلية، وذلك وصولاً لأعلى مستوى من الكفاءة والفعالية في الأداء.

المحور الثالث- التركيز على المستفيدين (الجمهور الداخلي والخارجي في الأندية الرياضية):

جدول رقم (8) التكرارات والنسب المئوية وقيمة مربع كاي لاستجابات عينة البحث حول عبارات المحور الثالث

قيمة كا 2	لا		نعم		العبارات	م
	%	ت	%	ت		
60.84	8.89	8	91.11	82	تستهدف إدارة النادي والأنشطة وتلبية احتياجات وإشباع رغبات العاملين.	26
67.60	6.67	6	93.33	84	إيجاد تفاعل إيجابي بين المسؤولين ومنفذي الأنشطة وبين المستفيدين منها.	27
64.18	7.78	7	92.22	83	لا تنتهي العلاقة بين إدارة النادي والمستفيدين بانتهاء النشاط.	28
51.38	12.22	11	87.78	79	الاستعانة بمشاركة المستفيدين بأرائهم للتخطيط للأنشطة في النادي.	29
60.84	8.89	8	91.11	82	التعرف على احتياجات ورغبات المستفيدين من الأنشطة لاستطلاع آرائهم في كل نشاط.	30
67.60	6.67	6	93.33	84	إجراء استبانة بصفة دورية خلال العام للتعرف على آراء المستفيدين ومدى رضائهم فيما يقدمه النادي من أنشطة.	31
68.04	1.11	1	98.89	89	تقوم إدارة النادي بصفة مستمرة بإدخال أنشطة وخدمات جديدة.	32
34.84	18.89	17	81.11	73	حرص الإدارة على توطيد علاقتها بالمؤسسات الأخرى الحكومية والأهلية للاستفادة منها في تحسين جودة أنشطة النادي.	33
42.71	15.56	14	84.44	76	حرص الإدارة على استفادة أفراد المجتمع المحيط بالنادي من الأنشطة والخدمات التي يقدمها.	34
42.71	15.56	14	84.44	76	وجود آلية لإدارة النادي لتلقي الشكاوي ومتابعتها من المستفيدين.	35
84.40	13.33	12	86.67	78	عقد لقاءات بين الإدارة والمستفيدين ومناقشتهم والرد على استفساراتهم فيما يخص الأنشطة المقدمة من النادي.	36

يتضح من الجدول رقم (8) أن هناك اتجاهات إيجابية بمستوى عالٍ جداً تتراوح ما بين (81،11% - 98،89%)، كانت الفروق بين استجابات العينة دالة احصائياً عند مستوى (0،05). حيث أجمعت عينة البحث على فناعة بمستوى الإدارة العليا في الأندية الرياضية الفلسطينية بأهمية التركيز على المستفيدين (الجمهور الداخلي والخارجي للمؤسسة)، وأثره على أهداف التغيير والتطوير، وذلك من خلال تلبية احتياجات ورغبات العاملين بالمؤسسة، وعدم إنهاء العلاقة بين النادي والمستفيدين عند انتهاء النشاط، وحرص الإدارة العليا على التعرف إلى آراء المستفيدين، ومدى رضائهم من الأنشطة المقدمة بصفة مستمرة، وتوحيد العلاقة بين الأندية الرياضية والمؤسسات الأخرى، والاستفادة من المجتمع المحيط وعقد لقاءات بين الإدارة والمستفيدين للرد على أسئلتهم. ويتفق ذلك مع ما أكدته (جندي، 2007) على ضرورة الاهتمام بمطالب العملاء وتبني شكاوهم واقتراحاتهم وتطبيق سياسة الباب المفتوح وتعميق الاتصال مع العملاء من أجل تحسين الخدمة التي تقدم إليها.

ويشير (غنيم، 2004:18) أنه يجب أن تهتم المؤسسة بإرضاء عملائها، وتعميق فكرة أن العميل يدير المنظمة حتى يسعى إلى تحديد وتحليل اهتماماتهم وتوقعاتهم، والتعرف على التغييرات التي طرأت في أدواقهم، فضلاً عن تنمية العلاقات معهم، وذلك من خلال العمل على إنشاء نظام للمعلومات تساعد في العمل على إشباع رغباتهم واحتياجاتهم، مما يدفعها إلى النجاح في تطبيق فلسفة الجودة.

وفي هذا الصدد يوصي (رفاعي، 2003) بضرورة أهمية أخذ معيار الأهداف الرشيدة في الاعتبار، من حيث تحقيق رضا العملاء عن المنتجات والخدمات، وكذلك رفع الكفاءة الإنتاجية للعمليات، ويتم ذلك في إطار ثقافة إيجابية للمنظمة نحو الجودة الشاملة.

ويرى الباحث أن على المسؤولين بالإدارة العليا في الأندية الرياضية الفلسطينية أن يسعوا بشكل مستمر، على تحقيق احتياجات وإشباع رغبات العاملين بالأندية من أجهزة فنية وإدارية ولعابين، والتعرف على رغبات وطموحات جماهير النادي، والقدرة على المنافسة في الأنشطة والبطولات الرياضية المختلفة.

تصور مقترح للإدارة بالجودة الشاملة في...

المحور الرابع- التدريب المستمر للعاملين في الأندية الرياضية الفلسطينية:
جدول رقم (9) التكرار والنسب المئوية وقيمة مربع كاي لاستجابات حول عبارات المحور الرابع

م	العبارات	نعم		لا		قيمة كا 2
		ت	%	ت	%	
37	تُعدّ للعاملين بالنادي دوراتُ تأهيل في تنمية مهارات العاملين كلاً في تخصصه.	78	86.76	12	13.33	48.40
38	تخصيص مبالغ مالية كافية من ميزانية النادي لتدريب العاملين بإدارة أنشطة النادي.	80	88.89	10	11.11	54.44
39	دراسة الاحتياجات التدريبية للعاملين بالنادي قبل وضع البرامج التدريبية لهم.	83	92.22	7	7.78	64.18
40	وجود تدريب تمهيدي لإعداد وتأهيل العاملين الجدد بالنادي قبل وضع برامج التدريب اللازمة لهم.	84	93.33	6	6.67	67.60
41	يستعان بخبراء في مجال الإدارة العامة ومجال التخصص علمياً وتطبيقياً في عملية التدريب.	82	91.11	8	8.89	60.84
42	الاهتمام بإعداد وتأهيل وتدريب قيادات النادي.	79	87.78	11	12.22	51.38
43	تدريب الأخصائيين في النادي على كيفية حل المشكلات والتصرف الصحيح في المواقف الطارئة.	80	88.89	10	11.11	54.44
44	تلقي العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في النادي برامج تعليمية وتدريبية في مهارة خدمة المستفيدين وإرضائهم.	79	87.78	11	12.22	51.38
45	إيفاد المتخصصين في النادي إلى أماكن علمية متخصصة داخل وخارج المجتمع لتلقي علوم وفنون الإدارة الحديثة للجودة الشاملة.	82	11.91	8	8.89	60.84
46	إيفاد المتخصصين في النادي إلى مؤسسات أخرى والتعرف على نظم العمل والإدارة بها للاستفادة منها.	86	95.56	4	4.44	74.71
47	إتاحة الفرص للأخصائيين في النادي في دورات للتدريب على نظم استخدام الحاسب الآلي "الكمبيوتر".	87	96.67	3	3.33	78.40
48	إتاحة الفرص للأخصائيين في الطب بالنادي ببرامج تدريبية لتحسين العلاج للعاملين بالنادي.	76	84.44	14	15.56	42.71

يتضح من الجدول رقم (9) أن هناك اتجاهات إيجابية عالية لدى المسؤولين بالإدارة العليا في الأندية الرياضية، حيث تراوحت استجاباتهم ما بين (44,84%-96,67%). وكانت الفروق بين استجابات العينة دالة احصائياً عند مستوى (0,05) بأهمية دعم العاملين في الأندية الرياضية، بالدورات التدريبية المستمرة على ما هو جديد، كمبدأ أساسي من مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة. وذلك من خلال أهمية عقد دورات تأهيلية؛ لتنمية مهارات العاملين كلاً في تخصصه، وتوفير موازنة خاصة لذلك، وأهمية الاستعانة بالخبراء في مجال التخصص علمياً وتطبيقياً، وإتاحة الفرصة للأخصائيين في الطب بالنادي للالتحاق ببرامج التدريب.

ويتفق هذا مع ما أشار إليه (هلال، 1996) على أن التعليم والتدريب المستمر للعاملين بالمؤسسة عبارة عن شهادة الضمان للسعي في اتجاه تحقيق مستوى الجودة المطلوب، ويجب أن يشمل ذلك جميع العاملين بالمؤسسة في المستويات كافة.

ويؤكد ذلك (1995 Harris David). حيث أثبت أن التدريب المستمر للعاملين بالمؤسسة يعد من أهم عشرة عوامل لدعم إدارة الجودة الشاملة.

ويشير (غنيم، 2004) بضرورة الاهتمام ببرامج التعليم والتدريب، حيث يتم استخدام البرامج التي تتصف بالكفاءة والفعالية، والتي تساعد على اكتساب العاملين المهارات السلوكية التي تمكنهم من تحمل أعباء العمل، وكذلك اكتساب المهارات الفنية التي تمكنهم من تحسين جودة المنتجات والخدمات.

ويتفق هذا أيضاً مع (عطا، 2004) بضرورة الاهتمام بالموارد البشرية بالتعليم والتدريب على جودة الأداء، وإكساب المهارات والمعارف والسلوكيات التي تجعل الأفراد في الشركة قادرين على الأداء المتميز، مع الاستعانة بجهات استشارية متخصصة داخل وخارج الشركة، كفريق عمل لتحديد الاحتياجات التدريبية للحصول على شهادات الجودة للتطوير والتحسين.

ولذلك يرى الباحث أنه يجب على المسؤولين في الإدارة العليا في الأندية الرياضية ضرورة تصميم سياسة للتدريب في ضوء الخطة الاستراتيجية للنادي، وذلك من خلال إعداد برامج تدريبية مخططة لرفع مستوى الكفاءة والابتكار لجميع المستويات الإدارية في النادي؛ لمسايرة التقدم التكنولوجي ذي الارتفاع السريع، وكذلك إتاحة الفرصة للمتدربين من جميع المستويات الإدارية في النادي لتطوير

تصور مقترح للإدارة بالجودة الشاملة في...

المهارات التي اكتسبها أثناء التدريب، وبعد انتهاء البرنامج التدريبي وعودة المتدرب لممارسة مهام عمله بالنادي، حتى ترفع من عملية نقل أثر التدريب إلى الواقع الفعلي بالنادي.

المحور الخامس - الاتصالات الفعالية في الأندية الرياضية الفلسطينية:

جدول رقم (10) التكرار والنسب المئوية وقيمة مربع كاي لاستجابات عينة البحث حول عبارات

المحور الخامس

م	العبارات	نعم		لا		قيمة كا 2
		ت	%	ت	%	
49	تتوافر في النادي وسائل الاتصال الفعال المختلفة.	78	86.67	12	13.33	48.40
50	سهولة اتصال النادي بالإدارات الأخرى بالمؤسسات المختلفة.	80	88.89	10	11.11	54.44
51	توافر وسائل الاتصال تساهم في سرعة إنجاز الأعمال.	82	91.11	8	8.89	60.84
52	الحرص على أن يكون شكل الاتصال بالنادي غير نمطي أو تقليدي.	81	90.00	9	10.00	57.60
53	وصول مقترحات المستفيدين إلى الإدارة من خلال اللقاءات والمؤتمرات.	83	92.22	7	7.78	64.18
54	اجتماع إدارة النادي بصفة دورية مع الأخصائيين لمناقشة الإدارة وعرض الإيجابيات والسلبيات وتبادل وجهات النظر.	84	93.33	6	6.67	67.60
55	وجود اتصالات فعالة بين إدارة النادي وإدارة المؤسسات الأخرى.	82	91.11	8	8.89	60.84
56	الاتصال الفعال يسهل على إدارة النادي الاتصال بالعاملين في مواقع العمل أثناء تنفيذ الأنشطة.	83	92.22	7	7.78	64.18
57	وجود اجتماع شهري للمسؤولين في النادي رؤساء اللجان.	84	93.33	6	6.67	67.60
58	عقد اجتماعات دورية منتظمة بين الإدارة العليا في النادي والإدارة التنفيذية لها.	82	91.11	8	8.89	60.84
59	تتسم وسائل الاتصال المستخدمة في الإعلان عن الأنشطة بالوضوح والفاعلية.	83	92.22	7	7.78	64.18

يتضح من الجدول رقم (10) أن اتفاق آراء عينة البحث في الاستجابة على عبارات المحور الخامس، حيث تراوحت نسبة الموافق ما بين (86,67% - 93,33%)، وكانت الفروق بين استجابات العينة دالة إحصائياً عند مستوى (0,05)، حيث أجمعت عينة البحث على أهمية توافر وسائل الاتصال المختلفة والفعالة، من أهم المبادئ الأساسية التي تؤثر في تطبيق الجودة الشاملة في الأندية الرياضية الفلسطينية، وذلك من خلال سهولة اتصال النادي بالإدارات الأخرى في المؤسسات المختلفة، والحرص على أن يكون شكل الاتصال بالنادي غير نمطي أو تقليدي، ووصول مقترحات المستفيدين إلى الإدارة من خلال اللقاءات والمؤتمرات، واجتماع إدارة النادي بصفة دورية من قبل الأخصائيين، ومناقشة الإدارة وعرض الإيجابيات والسلبيات، وتبادل وجهات النظر، وأن وسائل الاتصال المستخدمة في الإعلان عن الأنشطة داخل النادي تتسم بالوضوح والفاعلية.

وتتفق هذه النتيجة مع (Back ، 1999) بأنه، لكي تحقق المنظمات النجاح في أوقات التغييرات الكبيرة والتحولت، فإنها لا بد أن تكون قد وصلت إلى حد الكمال في شفافية ووضوح الاتصالات التنظيمية خلالها.

ويتفق أيضاً مع ما يشير إليه (ماهر 2001) أن فعالية كثير من المنظمات تعتمد على استخدامها لأساليب متقدمة من الاتصالات الإدارية والتنظيمية، التي تسهم في تحقيق أهدافها؛ ذلك لأن هذه الأساليب تساعد على توفير تدفق فعال للمعلومات.

وتؤكد ذلك (Myria.w ، 1997) فقد أثبتت وجود علاقة مباشرة بين نجاح المنظمة في تطبيق الجودة الشاملة وبعض ردود الفعل الإيجابية لدى العاملين، مثل: زيادة التزامهم التنظيمي وتحسين إدراكهم للتدعيم التنظيمي وجودة اتصالاتهم داخل المنظمة.

لذلك يرى الباحث أن حجر الأساس للتطبيق الفعال لأي معايير للجودة الشاملة من خلال التنظيم، إنما يتضمن إعادة التعريف والتجديد للاتصالات التقليدية وقنوات الاتصال داخل النادي، حيث أصبح تبادل المعلومات ووضوح الاتصالات أساسياً في تنسيق الجهود ورقابة العمليات التنظيمية.

تصور مقترح للإدارة بالجودة الشاملة في...

المحور السادس - التحسين المستمر في الأندية الرياضية الفلسطينية:

جدول رقم (11) التكرار والنسب المئوية وقيمة مربع كاي لاستجابات عينة البحث حول عبارات

المحور السابع

م	العبارات	نعم		لا		قيمة كا 2
		ت	%	ت	%	
60	تخصص الإدارة العليا بالنادي والوقت في التخطيط لتحديد الكيفية التي بها يتحقق التحسين والتطوير في العمل.	82	91,11	8	8,89	60,84
61	وضع خطط لتحسين الأداء وتطويره بالنادي وتحليل الظروف الواقعية والمشكلات القائمة ودراسة القدرات والإمكانات المتاحة.	86	95,56	4	4,44	74,71
62	الاستفادة من أوجه القصور والسلبيات، والتي تحدث في العمل لإدارة الأنشطة بما يضمن عدم تكرارها.	82	80,00	18	20,00	32,40
63	معرفة العاملين بالنادي النتائج الخاصة بعملية قياس وتقييم أدائهم، والتي تدفعهم لتحسن مستوياتهم.	79	87,78	11	12,22	51,38
64	استفادة الإدارة من قياس وتقييم أداء العاملين في اتخاذ الإجراءات والقرارات، والتي تتعلق بالتحسين والتطوير في العمل.	78	86,67	12	13,33	48,40
65	يبدل العاملون كافة بالنادي جهوداً ملحوظة لتحسين جودة الأنشطة والخدمات المقدمة من النادي.	75	83,33	15	16,67	40,00
66	يشارك الأخصائيون بالنادي في التخطيط الاستراتيجي في العمل.	81	90,00	9	10,00	57,60
67	تشجيع الإدارة العليا للأفكار التي تدعو إلى التحسين المستمر للنادي.	87	96,67	3	3,33	78,40
68	استخدام بعض الأساليب العملية الإحصائية للكشف عن العيوب والسلوكيات الخطأ، ومحاولة حلها ومعالجتها من أجل التحسين المستمر.	79	87,78	11	12,22	51,38
69	وجود دراسات وأبحاث في النادي للعمل على تحسين وتطوير أداء العاملين.	82	91,11	8	8,89	60,84

ويتضح من الجدول رقم (11) أن هناك اتجاهات إيجابية عالية لدى المسؤولين بالإدارة العليا للأندية الرياضية الفلسطينية، حيث تراوحت استجاباتهم ما بين (00,80 % - 96,67 %)، وكانت الفروق بين استجابات العينة دالة احصائياً عند مستوى (0,05)، حيث أجمعت عينة البحث على أهمية التحسين المستمر كمبدأ أساسي من مبادئ تطبيق الجودة الشاملة في الأندية الرياضية، وذلك من خلال تخصيص الوقت الكافي للتخطيط لتحقيق أهداف النادي، والتحسين والتطوير في العمل، وضع خطط خاصة لتحسين أداء العاملين وتطويره، والاستفادة من أوجه القصور والسلبيات لتفادي عدم تكرارها، وتعريف العاملين بقياس أدائهم لدفعهم لتحسين وتحسين مستواهم، واستفادة الإدارة العليا من قياس وتقييم الأداء لاتخاذ القرارات الخاصة بالتحسين، والاستعانة بالأبحاث العلمية ونتائجها لتحسين وتطوير أداء العاملين بالأندية، وتشجيع الإدارة العليا للأفكار التي تدعو للتحسين المستمر، واستخدام الأساليب الإحصائية للكشف عن الأخطاء ومحاولة حلها.

ويؤكد (Robert، 1999) أنه يجب على المنظمة أن تتبنى مبدأ التحسين المستمر حتى يمكنها الاستمرار في تلبية احتياجات عملائها بشكل أفضل من المنافسين.

ويوصي (رفاعي، 2003) برفع الكفاءة الإنتاجية في العمليات، ويتم ذلك في إطار ثقافة إيجابية في المنظمة نحو الجودة الشاملة من خلال تبنى أسلوب الإدارة بالحقائق، وذلك لإعلان العاملين بالموقع الحقيقي للمنظمة أولاً بأول؛ لضمان مشاركتهم الفعالة في أحداث التطوير والتحسين المستمر في مستوى الجودة الإنتاجية.

ويذكر (مصطفى، 2005) أن التطبيق الناجح لمفهوم التحسين المستمر يحتاج إلى اهتمام ودعم كافة المستويات الإدارية للمنظمة، فهو يتطلب تغييراً جذرياً في ثقافة المنظمة حتى تتوفر وتستمر جهود التحسين.

ويرى الباحث أنه مهما عظمت جهود العاملين سعياً للتحسين المستمر، فلا بد من دعم واهتمام ورعاية الإدارة العليا في الأندية الرياضية الفلسطينية بتوفير المناخ الملائم في الأندية الرياضية الذي يساعد على تحقيق ذلك، حيث ينبغي توفير الهياكل التنظيمية المناسبة، وكذلك إجراء التعديلات المطلوبة في أهداف وسياسات وإجراءات العمل بها، بالإضافة إلى استخدام فرق العمل ونظم الاقتراحات وسياسات الحوافز الفعالة المرتبطة بأنشطة التحسين والتطوير.

تصور مقترح للإدارة بالجودة الشاملة في...

الاستخلاصات:

في ضوء نتائج البحث يستخلص الباحث الآتي:

أولاً- بالنسبة للمحور الأول:

إدراك الإدارة العليا لمعايير وثقافة الجودة الشاملة:

- وجد أن إدراك الإدارة العليا لمعايير وثقافة الجودة من ضمن متطلبات تطبيق معايير الجودة الشاملة في الأندية الرياضية، وذلك من خلال:
- تحمل المسؤولية ووضع الخطط والبرامج العلمية.
 - أهمية تلبية احتياجات المستفيدين وإشباع رغباتهم.
 - القدرة على إيجاد الحلول للمشاكل التي تواجه إدارة النادي.
 - ترتيب أولويات العمل في ضوء أهداف.
 - المشاركة في القرارات والتقييم المستمر.

ثانياً- بالنسبة للمحور الثاني:

نمط القيادة الإدارية:

- أهمية العمل الجماعي والتعاون.
- أهمية اتباع سياسة موحدة واضحة وعادلة وتوزيع الحوافز والمكافئات على العاملين.
- مشاركة العاملين بالنادي في التخطيط للأنشطة والبرامج بالنادي .
- اختيار المسؤولين على أسس الكفاءة والفاعلية.
- اختيار النمط القيادة المناسب في تحقيق أهداف النادي.

ثالثاً: بالنسبة للمحور الثالث:

- التركيز على المستفيدين (الجمهور الداخلي والخارجي للنادي).
- ضرورة تلبية احتياجات وإشباع رغبات العاملين في النادي.
- حرص الإدارة على التعرف إلى آراء المستفيدين، ومدى رضائهم في الأنشطة المقدمة بصفة مستمرة.
- عقد لقاءات بين الإدارة والمستفيدين والرد على استفساراتهم.
- توطيد العلاقة بين النادي والمؤسسات الأخرى المختلفة.

د. عمر قشظة، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الأول، العدد الرابع، أكتوبر 2018

رابعاً- بالنسبة للمحور الرابع:

التدريب المستمر للعاملين بالنادي.

- عقد دورات تأهيلية في تنمية مهارات العاملين كل في تخصصه وتوفير موازنة خاصة بذلك.
- وجود تدريب تمهيدي لإعداد تأهيل العاملين في النادي.
- أهمية الاستعانة بالخبراء في مجال التخصص علمياً وتطبيقياً.
- تدريب الأخصائيين والعاملين في المستويات الإدارية في الأندية الرياضية الفلسطينية.
- إتاحة الفرصة للأخصائيين بالطب في النادي بالاشتراك في برامج التدريب.

خامساً: بالنسبة للمحور الخامس:

الاتصالات الفعالة بالنادي:

- أهمية توافر وسائل الاتصال المختلفة والفعالة بين الإدارات المختلفة في النادي وبين النادي وإدارة المؤسسات الرياضية الأخرى.
- وصول مقترحات المستفيدين إلى الإدارة العليا.
- عقد اجتماعات دورية منتظمة بين الإدارة العليا وبين الإدارة التنفيذية بالنادي.

سادساً- بالنسبة للمحور السادس:

التحسين المستمر في النادي: وضع خطط لتحسين الأداء وتطويره لكل العاملين بالمستويات

الإدارية الثلاثة في النادي، وذلك في ضوء:

- استفادة الإدارة من قياس وتقييم أداء العاملين في اتخاذ قرارات التحسين والتطوير في العمل.
- استفادة الإدارة العليا من أوجه القصور والسلبيات الموجودة في العمل.
- استخدام بعض الأساليب العلمية في الكشف عن العيوب والسلوكيات الخطأ للعاملين ومحاولة معالجتها.

التوصيات:

في ضوء استخلاصات البحث يوصي الباحث بالآتي:

أولاً- بالنسبة للمسؤولين بوزارة الشباب والرياضة:

- اختيار النمط القيادي المناسب في المؤسسات لتحقيق الأهداف.

تصور مقترح للإدارة بالجودة الشاملة في...

- تخصيص موازنة لتدريب العاملين في المؤسسات.
- الاستعانة بالخبراء في كل تخصص.
- إعداد وتأهيل قيادات الأندية الرياضية الفلسطينية.
- إيفاد العاملين لبرامج تدريبية بالخارج.
- التدريب على نظم الحاسب الآلي لجميع العاملين وتوفير وسائل الاتصال الفعالة والمختلفة وأجهزة الكمبيوتر في إدارات الأندية الرياضية الفلسطينية.
- تخصيص الوقت الكافي للتخطيط لتحقيق أهداف الأندية الرياضية الفلسطينية والتحسين والتطوير في العمل.
- وضع خطط خاصة لتحسين الأداء وتطويره بالمؤسسة، وتحليل الظروف الواقعية والمشكلات القائمة ودراسة القدرات والإمكانات المتاحة لتحقيق أهداف المؤسسة.

ثانياً: بالنسبة للمسؤولين بإدارة الأندية الرياضية:

- 1- إدراك الإدارة العليا لمعايير وثقافة الجودة الشاملة عن طريق إيمان الإدارة العليا بقدرة العاملين على تحمل المسؤولية، والقضاء على الأخطاء والإسراف بإدارة الأندية والأنشطة الرياضية المختلفة، والقدرة على حل المشكلات، ووضع البدائل مع وضع الخطط والبرامج العلمية؛ لتحقيق أهداف الأندية الرياضية الفلسطينية، والعمل على استثمار دافعية العاملين في الأندية الرياضية الفلسطينية لفلسفة الجودة الشاملة من خلال ترتيب أولويات العمل في ضوء أهداف الأندية الرياضية الفلسطينية، ويتم ذلك بمشاركة ذوي الخبرة في صنع القرار في الأندية وذلك بالتقويم المستمر لمراحل العمل بالأندية الرياضية.
- 2- تحديد نمط القيادة من خلال تطبيق العمل الجماعي باستخدام فرق العمل والمعرفة والخبرة بالقوانين واللوائح المالية والإدارية والفنية في الأندية الرياضية الفلسطينية، واتباع سياسة عادلة لتوزيع الحوافز بالأندية الرياضية والعمل على المبادرة بدلاً من البحث عن المتسبب للخطأ، ومشاركة جميع العاملين في التخطيط للأنشطة والبرامج المختلفة في الأندية الرياضية، ومناقشة العاملين عن المشكلات والصعوبات التي تواجههم في جو ديمقراطي، واختيار مسؤولي الأنشطة على أساس الكفاءة والفاعلية، والعمل على اختيار النمط القيادي في الأندية الرياضية التي تستطيع تحقيق الأهداف وتحمل المسؤولية.

- 3- التركيز على المستفيدين في الأندية (الجمهور الداخلي والخارجي) بالأندية الرياضية الفلسطينية من خلال إجراء استبانة بصورة دورية؛ للتعرف على آراء المستفيدين وإجراء تفاعل إيجابي بين المسؤولين ومنفذي الأنشطة وبين المستفيدين منها، والعمل على توثيق العلاقة بين الأندية الرياضية والمستفيدين بعد انتهاء النشاط ومشاركتهم بأرائهم في التخطيط للأنشطة بالنادي، والعمل على تلبية احتياجات وإشباع رغبات العاملين (الجمهور الداخلي والخارجي)، والتأكيد على توطيد علاقة الأندية الرياضية بالمؤسسات الأخرى، واستفادة البيئة المحيطة بالأندية الرياضية لأنشطتها المختلفة.
- 4- التدريب المستمر للعاملين في الأندية الرياضية، والعمل على تنظيم وإقامة دورات لتأهيل وتنمية مهارات العاملين في الأندية الرياضية، من خلال تخصيص موازنة لتدريبهم ودراسة الاحتياجات التدريبية لهم قبل وضع برامج التنمية الإدارية الخاصة؛ لتطويرهم مع الاستعانة بالخبرات في كل تخصص لإعداد وتأهيل قيادات الأندية الرياضية.
- 5- استخدام الاتصالات الفعالة في الأندية الرياضية الفلسطينية بتوفير وسائل الاتصال الفعالة المختلفة، وسهولة قنوات الاتصال للمؤسسات الأخرى لإنجاز الأعمال، والعمل على اتباع وسائل اتصال غير التقليدية من خلال استخدام اللقاءات والمحاضرات والندوات والمناظرات والمؤتمرات وورش العمل؛ للتعرف على آراء الجميع والإعلان عن الأنشطة بالوضوح والفعالية.
- 6- التحسين المستمر في الأندية الرياضية، وذلك بتخصيص الوقت الكافي للتخطيط؛ لتحقيق أهداف الأندية والتحسين والتطوير في العمل والعمل على وضع خطط خاصة؛ لتحسين الأداء وتطويره في النادي وتحليل الظروف الواقعية والمشكلات القائمة ودراسة القدرات والإمكانات المتاحة، من خلال الاستفادة من أوجه القصور والسلبيات لتفادي عدم تكرارها وتعريف العاملين بالأندية لتحسين وتطوير مستواهم، في تحقيق أهداف واستفادة الإدارة العليا من قياس وتقييم أداء العاملين في الأندية؛ لاتخاذ القرارات الخاصة بالتحسين والتطوير. ويتم ذلك بمشاركة المتخصصين في التخطيط الاستراتيجي، وتشجيع الإدارة العليا للأفكار التي تدعو للتحسين المستمر، والعمل على الاستعانة بالأبحاث العلمية؛ لتحسين وتطوير أداء العاملين في الأندية الرياضية الفلسطينية.

تصور مقترح للإدارة بالجودة الشاملة في...

قائمة المراجع:

أولاً- المراجع العربية:

1. أحمد سيد مصطفى، (2005): إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000 دليل عصر للجودة والتنافسية، المعادي الجديدة، القاهرة .
2. أحمد ماهر، (2001): السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الطبعة العاشرة، مركز التنمية الإدارية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية.
3. أحمد محمد برقعان (2001): تصور مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة حضرموت، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أسيوط.
4. أحمد محمد غنيم (2004): مداخل إدارية معاصرة لتحديث المنظمات، الطبعة الأولى، كلية التجارة، جامعة المنصورة.
5. ألفت إبراهيم عطا (2004): نموذج مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الأدوية والمجلة العلمية بكلية التجارة "بنات" جامعة الأزهر، العدد الأول.
6. أمين عبد العزيز حسن (2001): إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين، دار قباء للنشر، القاهرة.
7. بهاء محمد زكي أحمد (1999): اتجاهات المسؤولين في القطاع الحكومي نحو إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة كمدخل التطوير التنظيمي، المجلة العلمية بكلية التجارة فرع جامعة الأزهر للبنات، العدد السادس عشر، يونيو، جامعة الأزهر.
8. بهجت عطية راضي (2002) إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير الأندية الرياضية المصرية في ضوء التحولات العالمية المعاصرة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان، القاهرة.
9. حامد حسين أحمد، عبد الله فرغلي أحمد (2004): تصور مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالاتحاد المصري لألعاب القوى، بحث منشور، المؤتمر العلمي لكليات التربية، كلية التربية، جامعة المنصورة.
10. حسن أحمد الشافعي (2003): إدارة الجودة الشاملة، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية.

د. عمر قشظة، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الأول، العدد الرابع، أكتوبر 2018

11. درويش عبد الرحمن يوسف (1999): العلاقة بين دافعية العمل الداخلية والالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي والخصائص الفردية: دراسة مدنية الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة الرياض، المجلد 239 العدد (3).
12. طارق الشبلي، مأمون الدراكة: الجودة في المنظمات الحديثة- دار الصفاء للنشر والتوزيع- عمان- الأردن- 2002.
13. عبد الرحمن توفيق: الجودة الشاملة (الدليل المتكامل) مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك) القاهرة (2003).
14. عبد المحسن جودة (1993): تحليل للثقة في علاقة العمل ودور بعض المتغيرات في التأثير عليها، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، المجلد الخامسة عشرة، العدد الأول.
15. عطيه حسين الأفندي: اتجاهات جديدة في الإدارة العامة- كلية الاقتصاد والعلوم السياسية - جامعة القاهرة- القاهرة بدون ناشر - (2001).
16. عصام عبد الله محمد (2004): متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة الرياضية المدرسية في المرحلة الثانوية بمملكة البحرين رسالة ماجستير غير منشورة، قسم التربية الرياضية، كلية التربية، جامعة البحرين، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم التربية الرياضية، كلية التربية، جامعة البحرين.
17. عمرو حنفي عقيلي (2001): المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، وائل للنشر والتوزيع- عمان- الأردن- الطبعة الأولى.
18. كمال زكي درويش، أشرف عبد العزيز أبو النور (2000): المنظمات الرياضية الأهلية، مكتبة الأصدقاء القاهرة.
19. لائحة الأندية الرياضية الفلسطينية: وزارة الشباب والرياضة الفلسطينية، 2006.
20. ماجدة جاسر يوسف الهولي (2006): إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير إدارة التربية الرياضية بوزارة التربية بدولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنات، جامعة حلوان.

تصور مقترح للإدارة بالجودة الشاملة في...

21. محفوظ أحمد جودة: إدارة الجودة الشاملة- (مفاهيم وتطبيقات)- وائل للنشر والتوزيع- الأردن، الطبعة الأولى 2005.
22. محمد حسن المهنا (2003): إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير العمل الإداري بالاتحادات الرياضية الأولمبية بدولة البحرين، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان.
23. محمد عبد الغني هلال (1996): مهارات إدارة الجودة الشاملة في التدريب، مركز تطوير الأداء والتنمية، الطبعة الأولى، مكتبة الأصدقاء، القاهرة.
24. محمد قاسم القريوني (2000): السلوك التنظيمي، دراسة سلوك الإنسان الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر، الأردن.
25. ممدوح عبد العزيز رفاعي (2003): أثر تطبيق ثقافة الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية، مجلة الدراسات والبحوث العلمية، العدد الأول، كلية التجارة بجامعة بنها.
26. مني شفيق جندي (2001): أثر تطبيق الجودة الشاملة على كفاءة الجهاز الحكومي، مجلة آفاق الجديدة، العدد الأول، كلية التجارة، جامعة المنوفية.
27. مني عبد المعبود (2005): نموذج مقترح لإدارة الجودة الشاملة للاتحاد المصري لتنس الطاولة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط.

ثانياً- المراجع الأجنبية:

28. Abraham Ramirez H . Doris (1997) : Sources of influence on fault Members receptivity to continuous Quality improvement initiatives total Quality management PHD the pansy Ivania State University .
- 29- Bak، C . (1999) : Lessens from the veterans of total quality management Canadian Business Review ،194.
30. Erhan ، Mergen & et al (2000): Quality management applied to wither education total quality ، vol _ ، no.3 may.
31. Harris David Thomas SR (1995) : Education attitudes toward the oppositeness to total quality management to education _ PHD ، University of Maryland College park.
32. Lewis G. and Smith، H.(1997) : why quality improvement in higher education ، international Journal ،Vol.1،
- 33- W.(1997)،Myria organizational support and intra organizational Communication Management، Communication quarterly vol، (10)No(3).

د. عمر قشظة، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الأول، العدد الرابع، أكتوبر 2018

- 34- Oebbecke Markus (1998): (TQM) in professional sport team Organizations identification and validation of TQM constucts EPP temple University y managementtoward A framework of total qualit
- 35- Robert B Denhahbt (1191) Public administ ration an Action Orientation specific G rave California U.S.A Brooks Cule Publishing
- 36.- Roos Evelyn (1997) A Case Study of essential implementation total quality management program determination of Organizational change through program effectivaeness (Quality) Inter Personal skills process skills(EDD) : Widener University