

The Degree of Application of Total Quality Management in the Executive Committee of the General Sports Federation in Lattakia

Dr. Wael Maroun Moawad *

Dr. Raad Hassan Al-Sarn **

Issam Sadiq Mashi ***

(Received 14 / 11 / 2021. Accepted 8 / 8 / 2022)

□ ABSTRACT □

The aim of the research is to know the degree of application of total quality management in the Executive Committee of the General Sports Federation in Lattakia, according to the following areas: effective leadership, quality planning, guidance and evaluation, information and communication network.

The research adopted the descriptive analytical method, and the research community consisted of all the members of the Executive Committee and the workers in the Executive Committee of the General Sports Federation in Lattakia, which numbered (125) members and workers, and the research sample was a simple random sample of (80) members and workers from the total community. The research, at a rate of (64%), which is a representative percentage, where the questionnaire as a research tool was distributed to them to know the degree of application of total quality management in the Executive Committee of the General Sports Federation in Lattakia in the areas of: effective leadership, quality planning, guidance and evaluation, information and communication network.

The results showed that the degree of application of total quality management in the Executive Committee of the General Sports Federation in Lattakia Governorate was low, and the effective leadership field came in the first place with a percentage (50.75%), followed by the field of quality planning (50%), followed by the field of information and communication network with a percentage (47.88%), followed in the last rank by the field of guidance and evaluation (40.25%).

Keywords: Total Quality Management, Executive Committee of the General Sports Federation, degree of application.

* Professor, Department of Sports Planning and Management, Faculty of Physical Education, Tishreen University, Lattakia, Syria.

** Professor, Department of Business Administration, Faculty of Economics, Damascus University, Damascus, Syria.

*** Postgraduate Student (PhD), Department of Sports Planning and Management, Faculty of Physical Education, Tishreen University, Lattakia, Syria.

درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في اللجنة التنفيذية للاتحاد الرياضي العام في اللاذقية

د. وائل مارون معوض*
د. رعد حسن الصرن**
عصام صديق ماشي***

(تاريخ الإيداع 14 / 11 / 2021. قُبِلَ للنشر في 8 / 8 / 2022)

□ ملخص □

هدف البحث إلى تعرف درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في اللجنة التنفيذية للاتحاد الرياضي العام في اللاذقية، وفقاً للمجالات الآتية: القيادة الفعّالة، التخطيط للجودة، التوجيه والتقييم، شبكة المعلومات والاتصال. اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع البحث من جميع أعضاء اللجنة التنفيذية والعاملين في اللجنة التنفيذية في الاتحاد الرياضي العام في اللاذقية، والبالغ عددهم (125) عضو وعامل، أما عينة البحث فهي عينة عشوائية بسيطة بلغ عددها (80) عضو وعامل من إجمالي مجتمع البحث، بنسبة بلغت (64%)، وهي نسبة ممثلة، حيث تمّ توزيع الاستبانة أداة البحث عليهم لتعرف درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في اللجنة التنفيذية للاتحاد الرياضي العام في اللاذقية في مجالات: القيادة الفعّالة، التخطيط للجودة، التوجيه والتقييم، شبكة المعلومات والاتصال. أظهرت النتائج أنّ درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في اللجنة التنفيذية للاتحاد الرياضي العام في محافظة اللاذقية كان بدرجة منخفضة، وجاء مجال القيادة الفعّالة في المرتبة الأولى بنسبة (50.75%)، يليه مجال التخطيط للجودة بنسبة (50%)، يليه مجال شبكة المعلومات والاتصال بنسبة (47.88%)، يليه في المرتبة الأخيرة مجال التوجيه والتقييم بنسبة (40.25%).

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، اللجنة التنفيذية للاتحاد الرياضي العام، درجة التطبيق.

* أستاذ، قسم التخطيط والإدارة الرياضية، كلية التربية الرياضية، جامعة تشرين، اللاذقية، سورية.

** أستاذ، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، دمشق، سورية.

** طالب دراسات عليا (دكتوراه)، قسم التخطيط والإدارة الرياضية، كلية التربية الرياضية، جامعة تشرين، اللاذقية، سورية.

مقدمة:

تعدّ الإدارة من النشاطات الاقتصادية والقضايا الاجتماعية، ومن النشاطات الانسانية التي تمارس داخل المجتمعات، حيث لها تأثير كبير على نواحي الحياة المختلفة نظراً لارتباطها المباشر بالشؤون الاقتصادية والقضايا الاجتماعية والسياسية؛ فالإدارة هي الجهة المسؤولة التي تعمل على جمع الموارد الاقتصادية، وتوظيفها من أجل اشباع حاجات الفرد وتعتبر الادارة الناجحة أساس نجاح منظومة المجتمع وتطورها.

ومع نهاية القرن العشرين تغير مفهوم الإدارة فبعد أن كان الهدف من الإدارة هو وضع الأهداف للعاملين لتنفيذها، ووضع القواعد واللوائح لكي يسيروا عليها، وتصميم هياكل إدارية للسيطرة، ووضع ضوابط رقابية لضمان التنفيذ، أصبح الهدف من الإدارة في القرن الواحد والعشرون استثارة حماس العاملين، إفساح المجال للقدرات الإبداعية والابتكارية، ومنح سلطات واسعة عن طريق التفويض للمساهمة في وضع المستقبل وتحقيق ميزة تنافسية ومعدل نمو تنموي عالي. ومع تطور الإدارة ظهر مفهوم الجودة الشاملة الذي يُعدّ من المفاهيم الادارية الحديثة التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي مؤسسة أن تطبقها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن وتحسين الإنتاجية وزيادة الأرباح، وتحسين سمعتها في السوق المحلية والخارجية في ظل الارتفاع الكبير في عدد الشركات والمؤسسات على اختلاف مجالاتها ونشاطاتها، ولهذا أصبح لزاماً عليها العمل على استكمال مقومات ونظم الجودة لكي تحظى بالقبول العالمي حسب معايير الجودة المتفق عليها دولياً وتستطيع بالتالي السير باتجاه تيار العولمة الذي لن يقبل إلا بالشركات التي تتميز بالجودة في منتجاتها وخدماتها (الدرادكة والشبلي، 2001).

وقد زاد الاهتمام في مفهوم الجودة، حيث أصبح محور اهتمام معظم الدول باعتبارها ركيزة أساسية لنموذج الإدارة الجديدة التي تتيح لها مواكبة المستجدات العالمية من خلال مسايرة المتغيرات الدولية والمحلية من أجل التكيف معها؛ فالجودة تعتمد على أساليب متقدمة لإدارة الجودة وتهدف إلى التحسين والتطور المستمر وتحقيق أعلى المستويات الممكنة في الممارسات والعمليات والنتائج والخدمات (الخولي 2005).

مشكلة البحث:

تعدّ اللجان التنفيذية في الاتحاد الرياضي العام في الجمهورية العربية السورية العصب الأساس والجهة المسؤولة عن تسيير أمور الرياضة في المحافظات كافة، واللجنة على صلة وارتباط وثيق مع الاتحاد الرياضي وتعتبر أحد فروعها. وفي ظل ما تعانيه الرياضة السورية من عدم استقرار إداري وضعف في الموارد البشرية والمادية وعدم جاهزية البنى التحتية وعدم قدرة الهيكل الإداري الحالي على تحقيق الأهداف المرجوة منه، مما يتطلب تطبيق واعى لمفهوم الجودة في المؤسسات الرياضية؛ فأداء الجودة بكفاءة في المؤسسات الرياضية نتيجة الإعداد المهني والعلمي والفني للعاملين يعني التفوق، أي تحقيق المستوى الرياضي والإنجاز الرقمي المطلوب أو المستوى الإداري الفعال في المؤسسات الرياضية، إلا أنّ الملاحظ هو عدم استفادة مؤسساتنا الرياضية من الخبرات العالمية التي تبنت إدارة الجودة الشاملة والتي ثبت نجاحها بشكل كبير على تجديد برامجها وأهدافها وبنيتها التنظيمية وعملياتها الإدارية والفنية والرياضية لاستيعاب أي متغير جديد يؤثر في تطوير واقع الرياضة فيها.

لذلك تكمن مشكلة البحث في ضرورة تبني إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية السورية والتي تقع على عاتق اللجنة التنفيذية للاتحاد الرياضي العام باعتبارها الجهة المسؤولة، وذلك لما لها من دور في تحسين طريقة ونوعية أساليب التدريب المطلوب للفريق والذي يعتمد بشكل رئيسي على الابتكار والتجديد، ووضع تشريعات ترسم ثقافة الجودة

تتماشى مع التطورات المتسارعة التي يشهدها عالمنا المعاصر، ويمكن تجسيد مشكلة البحث في السؤال الآتي: ما درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في اللجنة التنفيذية للاتحاد الرياضي العام في محافظة اللاذقية؟

أهمية البحث وأهدافه:

تتمثل أهمية البحث في أنه يتناول موضوع إدارة الجودة الشاملة في اللجنة التنفيذية للاتحاد الرياضي العام في اللاذقية، وهي بيئة لم يسبق أن تمت دراستها - في حدود علم الباحث- وقد تفيد نتائج هذه الدراسة المسؤولين في اللجنة التنفيذية للاتحاد الرياضي العام في سورية بشكل عام وفي اللاذقية بشكل خاص، إلى التعرف على الجوانب المختلفة لأحدث مداخل التطوير، وهو مدخل إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاته في القطاع الرياضي، والصعوبات التي قد تعيق تطبيقه، حيث يأمل الباحث في أن يشكل هذا البحث نقطة انطلاق للباحثين والمهتمين في هذا المجال، والتركيز على المؤسسات الرياضية المختلفة.

يهدف البحث إلى تعرف درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في اللجنة التنفيذية للاتحاد الرياضي العام في اللاذقية، وفقاً للمجالات الآتية: القيادة الفعالة، التخطيط للجودة، التوجيه والتقييم، شبكة المعلومات والاتصال.

فرضيات البحث:

- 1- لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة (مجال القيادة الفعالة) في اللجنة التنفيذية للاتحاد الرياضي العام في اللاذقية، وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع.
- 2- لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة (مجال التخطيط للجودة) في اللجنة التنفيذية للاتحاد الرياضي العام في اللاذقية، وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع.
- 3- لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة (مجال التوجيه والتقييم) في اللجنة التنفيذية للاتحاد الرياضي العام في اللاذقية، وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع.
- 4- لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة (مجال شبكة المعلومات والاتصال) في اللجنة التنفيذية للاتحاد الرياضي العام في اللاذقية، وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع.

منهجية البحث:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي القائم على وصف الظاهرة وتحليلها، وتفسير المعلومات التي تم الحصول عليها، والاستفادة منها للوصول إلى تعميمات واستدلالات تشمل المجتمع محل البحث.

مجتمع البحث وعينته:

يتكون مجتمع البحث من جميع أعضاء اللجنة التنفيذية والعاملين في اللجنة التنفيذية في الاتحاد الرياضي العام في اللاذقية، والبالغ عددهم (125) عضو وعامل، أما عينة البحث فهي عينة عشوائية بسيطة بلغ عددها (80) عضو وعامل من إجمالي مجتمع البحث، بنسبة بلغت (64%)، وهي نسبة ممثلة، حيث تم توزيع الاستبانة أداة البحث عليهم لتعرف درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في اللجنة التنفيذية للاتحاد الرياضي العام في اللاذقية في مجالات: القيادة الفعالة، التخطيط للجودة، التوجيه والتقييم، شبكة المعلومات والاتصال.

حدود البحث:

الحدود المكانية: اللجنة التنفيذية للاتحاد الرياضي العام - محافظة اللاذقية.

الحدود البشرية: عينة عشوائية بسيطة من الأعضاء والعاملين في اللجنة التنفيذية للاتحاد الرياضي العام في محافظة اللاذقية.

الحدود الزمانية: تم إجراء البحث في النصف الثاني من العام 2021.

الدراسات السابقة:

1- دراسة رشيد وأحمد (2018) بعنوان: دراسة تقييمية لتطبيق بعض معايير الجودة الشاملة في اتحاد كرة السلة العراقي من وجهة نظر أعضاء الهيئات الإدارية للاتحاد والأندية.

هدفت الدراسة إلى تعرف درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في اتحاد كرة السلة العراقية من وجهة نظر الاتحادات إدارة الأندية الرياضية المشاركة في الدوري السلوي، لعام 2016/2017، وتكونت عينة الدراسة من (37) إداري موزعين على الاتحاد والأندية العراقية في العراق، وتم اختيارهم بالطريقة العمدية، وتم اختيار مقياس (حنتوش، 2012) لبعض معايير الجودة، وقد تكون من (4) مجالات مهمة وهي: القيادة والتخطيط والتقييم والتوجيه، والاتصال، وقد توصلت الدراسة إلى أن تطبيق معايير الجودة الشاملة في الأندية العراقية بكرة السلة جاء بمستوى متوسط، وقد حصلت مجالات المقياس على درجات متفاوتة كل مجال بحسب الأهمية النسبية له.

2- دراسة الطحاينة وعودات (2019) بعنوان: مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية الرياضية في الأردن.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس العاملين في كليات التربية الرياضية، شارك في هذه الدراسة (72) عضو تدريس أجابوا على مقياس إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الذي أعده الموسوي (2003)، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في كليات التربية الرياضية كانت عالية بشكل عام، وجاءت مجالات تهيئة متطلبات الجودة، واتخاذ القرار وخدمة المجتمع، ومتابعة العملية التعليمية التعلمية، بدرجة تطبيق مرتفعة، ومجال تطوير القوى البشرية بدرجة متوسطة، وأشارت النتائج كذلك إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية الرياضية تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والجامعة التي تخرج منها عضو هيئة التدريس.

3- دراسة بن سيمشة (2019) بعنوان: متطلبات إدارة الأندية الرياضية في ضوء معايير الجودة الشاملة بولايات (تيارات، البيض سعيدة) من وجهة نظر العاملين فيها.

هدفت الدراسة إلى تعرف مستوى إدراك الإدارة العليا بالأندية الرياضية بولايات (تيارات، البيض، سعيدة) لتطبيق مبادئ الجودة الشاملة، والكشف عن الفروق في إدراك أهمية تطبيق مبادئ الجودة الشاملة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، استخدم الباحث المنهج الوصفي، وطبق أداة الاستبيان على عينة تمثلت في أعضاء ورؤساء الأندية الرياضية لكرة القدم بولايات (تيارات، البيض، سعيدة)، وبلغ عددهم (70) فرداً، تم اختيارها بالطريقة العمدية. وأظهرت الدراسة أن مبادئ الجودة الشاملة في الأندية الرياضية تطبق بدرجة متوسطة، كما بينت عدم وجود فروق في إدراك أهمية تطبيق مبادئ الجودة الشاملة تعزى لمتغير المؤهل العلمي من قبل الأندية الرياضية، وأوصى الباحث بضرورة توفير متطلبات

الجودة الشاملة من موارد مادية وبشرية ووضع الخطط ورسم السياسات وتوضيح ملامح هذه الإدارة الحديثة، إضافة إلى عقد دورات تدريبية متخصصة في مجالات إدارة الجودة الشاملة وأدواتها والأساليب الإحصائية لمراقبة وضبط الجودة.

4- دراسة قششة (2019) بعنوان: تصور مقترح للإدارة بالجودة الشاملة في الأندية الرياضية الفلسطينية.

هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح للإدارة بالجودة الشاملة في الأندية الرياضية الفلسطينية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت عينة الدراسة من (0119) فرداً من أعضاء مجالس الأندية الرياضية الفلسطينية، واستخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات، ومن أهم نتائج الدراسة: إدراك الإدارة العليا بالأندية الرياضية لمعايير وثقافة الجودة والتعرف على نمط القيادة الإدارية الواجب تنفيذها، التركيز على مبدأ رضا المستفيدين، وتحقيق متطلبات التدريب المستمر للعاملين بالأندية، وتوفير متطلبات عملية الاتصال الفعال والتحسين المستمر بالأندية الرياضية الفلسطينية.

5- دراسة محمد (2020) بعنوان: تطبيق معايير الجودة الشاملة لتطوير الأداء الإداري بالاتحاد العراقي لألعاب القوى.

هدفت الدراسة إلى تطوير الأداء الإداري بالاتحاد العراقي لألعاب القوى في ضوء معايير الجودة الشاملة، استخدم الباحث الوصفي المسحي، وتم اختيار مجتمع الدراسة بالطريقة العمدية من الأعضاء بالاتحاد العراقي لألعاب القوى والبلغ عددهم (60) فرداً، أما عينة الدراسة تم اختيارها من الأعضاء بالاتحاد العراقي لألعاب القوى وأعضاء بعض الاتحادات الفرعية لألعاب القوى في المحافظات وبلغ عددهم (40) فرداً، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وكانت أهم النتائج بخصوص متطلبات تطبيق نظام الجودة الشاملة بالاتحاد العراقي لألعاب القوى هو: يتوفر في الاتحاد قاعدة للبيانات تتضمن معلومات وافية عن الاتحاد والأنشطة والخدمات التي يقدمها، تتناسب الأنشطة والفعاليات مع أعداد الممارسين، وفيما يتعلق بمعايير الجودة التي يمكن تطبيقها والاستفادة منها في تطوير الأداء الإداري بالاتحاد العراقي لألعاب القوى هو: يوجد تعاون بين الأعضاء والعاملين بالاتحاد في إنجاز الأعمال، يقوم الأعضاء والعاملين بالاعتماد على الذات في إنجاز العمل.

تعقيب على الدراسات السابقة:

بعد استطلاع مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في المؤسسات الرياضية (الاتحادات والأندية الرياضية) تُعدّ الدراسة الحالية امتداداً للدراسات السابقة من ناحية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الاتحادات الرياضية، وهي جديدة في البيئة المحلية، حيث استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تطوير أداة البحث "الاستبانة"، وفي تكوين الإطار النظري للبحث.

الإطار النظري للبحث:

أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

تُعرّف إدارة الجودة الشاملة على أنها: منهجية إدارية تهدف إلى تحقيق النجاح للمنظمات على المدى البعيد، بواسطة ردود أفعال الموظفين، وتلبية احتياجاتهم، واحترام القيم والمعتقدات المجتمعية، وإطاعة اللوائح والقوانين (Li and Houjun, 2013). وتُعتبر إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية تهدف إلى التحسين المستمر لتجويد المنتجات والخدمات والعمليات، من خلال التركيز على احتياجات العملاء، وتوقعاتهم، لتعزيز رضا العملاء، وأداء المنظمات (Sadikoglu and Olcay, 2014).

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المجال الرياضي يرتبط بعناصر متعددة ومجالات مختلفة، ويمكن أن يتكامل عند تناوله لهذه العناصر مجتمعة لتحقيق التوازن بين المصالح الخاصة لأعضاء المؤسسات الرياضية من ناحية وبين المصلحة العامة من ناحية أخرى، وذلك بمراعاة تفاعل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والأخلاقية، وإقرار الحقوق والواجبات للعاملين فيها وإصدار القوانين المنظمة لعمل المؤسسة الرياضية وفق قواعد تنفيذية وتنظيمية، أيضاً إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية له تأثير على تحسين مستوى الرياضة فيها وذلك بإظهار عوامل الجذب المؤسسات الراعية والعمل على زيادة عدد المشاركين أو الممارسين للرياضة وتقديم مستوى معين من الخدمات الإعلامية وإصدار نشرات دورية تتضمن تحليلاً للنواحي الرياضية والاقتصادية ونتائج المنافسات والبطولات وخلق فرص عمل جديدة لمنسوبيها، وهذا بالإضافة إلى تحسين عملية ترويج الخدمات الرياضية لتلبية حاجات الجمهور ورغباتهم وإمكانياتهم واستمرارها في تحقيق الأرباح وفقاً لمتطلبات السوق (الرياضة التنافسية). تسويق برامج لتحسين اللياقة البدنية والصحة العامة وتوفير مستلزمات وأماكن تطبيقها. رفع مستوى كفاءة الأداء للاعبين بالألعاب الفردية والجماعية وتطويرهم وانتقاء الموهوبين منهم - التمسك باللاعبين المميزين مع زيادة عوامل التحفيز ومتابعة انتقالهم لرفع مستواهم (الشافعي، 2005).

ثانياً: أهمية إدارة الجودة الشاملة:

تتمثل أهمية إدارة الجودة الشاملة من كونها منهجاً شاملاً للتغيير أبعد من كونها نظاماً يتبع أساليب مدونة بشكل إجراءات وقرارات، وإن الالتزام من قبل أي منظمة يعني قابليته على تغيير سلوكيات أفرادها تجاه مفهوم الجودة، ومن ثم تطبيقه، إذ إن إدارة الجودة الشاملة تُركز على العمال وأصحاب المصلحة، وكذلك المشاركة والعمل الجماعي من قبل الجميع في المنظمة، ومن ثم التركيز على عملية دعم التحسين المستمر، حيث يمكن تحديد أهمية إدارة الجودة الشاملة في النقاط الآتية (حمدان، 2018، ص 9-10):

1- **سمعة المنظمة:** إن أهمية الجودة الشاملة لأي منظمة يعني قابليتها على تغيير سلوكيات أفرادها تجاه مفهوم الجودة، ولا تستمد المنظمة سمعتها من مستوى جودة منتجاتها وخبرة العاملين فيها، وتقديم منتجات تلبي رغبات وحاجات عملائها فحسب، وإنما على تحسين الروح المعنوية بين العاملين وتنمية روح الفريق والإحساس بالفخر والاعتزاز حينها تتحسن سمعة المنظمة، فإذا كانت منتجات المنظمة ذات جودة منخفضة فيمكن تحسين هذه الجودة لكي تحقق المنظمة الشهرة والسمعة الطيبة التي تمكنها من التنافس مع المنظمات في نفس القطاع.

2- **المنافسة:** تُمارس البيئة التنافسية ضغوطاً مستمرة على المنظمة؛ فتدفعها للبحث عن اكتساب ميزة أو مزايا تنافسية، تؤهلها إلى ضمان استمرارية نشاطها أولاً والأسبقية على منافسيها ثانياً، إذ تمثل الميزة التنافسية الوضع الذي يجب أن تكون عليه المنظمات التي تعمل في ظل السوق مليئاً بالمنافسين، ويمثل هذا الوضع بإضافة قيمة لدى المستهلك والتي تمثل أسعار لدى المنافسين وشكل متميز للمنتج، وهذا يهدف إلى زيادة الحصة السوقية أو على الأقل البقاء في السوق، وفي عصر الجودة والمعلومات تكتسب الجودة أهمية متميزة إذ تسعى كل منظمة إلى تحقيق الميزة التنافسية العالمية وتحسين الاقتصاد بشكل عام، فكلما انخفض مستوى الجودة في منتجات المنظمة أدى ذلك إلى إلحاق الضرر بأرباحها.

3- **حماية المستهلك:** تُعدّ الجودة والتقييس من الآليات الهامة التي تعتمد في ضمان حماية المستهلك خاصة بعد هيمنة الاتجاه المتزايد إلى عولمة الأسواق واشتداد المنافسة، تزايد ظاهرة الغش والخداع التسويقي الذي يتعرض له

المستهلك، إذ أن تطبيق الجودة في أنشطة المنظمة ووضع مواصفات محددة يساهم في حماية المستهلك من الغش التجاري ويعزز الثقة في منتجات المنظمة؛ فإذا كان مستوى الجودة منخفضاً سوف يؤدي ذلك إلى إعراض المستهلك عن شراء منتجات المنظمة، وإنّ عدم رضا المستهلك هو فشل المنتج في القيام بالوظيفة المتوقعة منه، وفي معظم الأحيان يترتب عن ذلك عمل المستهلك تكلفة إضافية بسبب انخفاض الجودة.

4- التكاليف والحصة السوقية: إنّ تحليل نوعية الكلفة تُشكل واحدة من المهام الرئيسة لقسم مراقبة الجودة، إذ يتيح الفرصة لاكتشاف الأخطاء وتلافيها وبالتالي تجنب تحمل تكلفة إضافية ومنه تخفيض التكاليف وزيادة الحصة السوقية وبالتالي زيادة أرباح المنظمة، وهناك مسألة مهمة في إدارة الجودة وهي القيمة المستلمة من الإنفاق على الوقاية العلاجية التي تطبق لتقليل الكلف، إذ إنّ تنفيذ الجودة المطلوبة لجميع عمليات ومرحل الإنتاج من شأنه أن يتيح الفرصة لاكتشاف الأخطاء وتلافيها، وبالتالي تجنب تحمل تكاليف إضافية، ومنه تخفيض التكاليف وزيادة الحصة السوقية وبالتالي زيادة ربح المنظمة.

أما أهمية استخدام إدارة الجودة في المؤسسات الرياضية فتتمثل في النقاط الآتية (الشافعي، 2003):

- 1- حتى تستمر المنافسة الرياضية في مجال الأنشطة الرياضية المختلفة.
- 2- لنمو تسويق الخدمات الرياضية في الأنشطة الرياضية والإدارة المؤسسات الرياضية المختلفة.
- 3- الاستمرار والبقاء في البطولات والمنافسات والعلاقات الرياضية الوطنية والدولية.
- 4- تقليل تكلفة الإعداد الرياضي في الأنشطة الرياضي والمؤسسات الرياضية المختلفة.
- 5- للاحتفاظ وجذب المستفيد من الممارسة الأنشطة الرياضية وإدارة المؤسسات الرياضية.
- 6- لتحقيق وتحسين عامل الربح.

ثالثاً: المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة:

تستند إدارة الجودة الشاملة إلى عدد من الأبعاد والمبادئ الأساسية والتي تتمثل بما يأتي:

- 1- **التزام ودعم الإدارة العليا:** تبدأ إدارة الجودة الشاملة بالتزام الإدارة العليا بهدف الجودة ومشاركتها في السعي لبلوغه، وبدون دعم جوهري من الإدارة العليا لن تتعدى الجودة كونها شعاراً أجوفاً، كما يتوجب إدخال تغييرات جوهريّة في مناخ المنظمة، والتغيير في رؤيتها النابع من اقتناعها وإيمانها بضرورة التطوير والتحسين المستمر باعتباره قرار استراتيجي يتم اتخاذه من قبلها والإعلان عن تطبيقه أمام جميع العاملين في كافة المستويات الإدارية؛ فتطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب دعم واقتناع الإدارة العليا ومتابعتها للأداء، وإجراء التصحيحات الملائمة (Khoshoggi, 2003)، بالإضافة إلى ضرورة الاهتمام بتغيير وتطوير ثقافة الإدارة العليا في المنظمة نحو تطبيق هذا المنهج وتعريفهم بفلسفته وإطارة الفكري ومتطلبات تطبيقه وشروط ودعائم نجاحه، وذلك بهدف إكسابهم الثقة بالنفس، وعدم الخوف من التغيير الذي قد يتطلبه هذا المنهج والتوصل إلى قنواتهم الكاملة وبما يحققه من مزايا وصولاً إلى حالة الالتزام الكامل من جانب الإدارة للمنهج، ومن أهم مظاهر مساندة ودعم الإدارة العليا هو نقل الأفكار الخاصة بهذا المنهج الحديث إلى مختلف العاملين للحصول على تأييدهم وتقبلهم للتغيير، وتهيئة البيئة الملائمة والمشجعة لتنفيذ برامج الجودة الشاملة (Joda, 2002).
- 2- **مشاركة العاملين:** يُقصد بمشاركة العاملين تفويض الصلاحيات للعاملين ومنحهم حق التصرف في اتخاذ القرارات المتعلقة بطرق أدائهم لأعمالهم وبتشيط دورهم بطريقة تُشعرهم بالأهمية وتحقيق الاستفادة الفعلية من إمكاناتهم (Al-

(Azzawi, 2005)؛ فالمشاركة هنا جوهرية لا شكلية محققة بذلك الزيادة من إمكانية تصميم خطة أفضل وتحسن من كفاءة صنع القرارات من خلال مشاركة العقول المفكرة والقريبة من مشاكل العمل. إن تفعيل العمل وفق منهج مشاركة العاملين في حل المشاكل التي تعترض العمل للوصول إلى حلول مشتركة يسهم في تعزيز ودعم دور كل عامل والاستماع لآرائهم ومقترحاتهم والاستفادة من خبراتهم ومهاراتهم بما يضمن تحسين جودة العمل وابتكار أساليب جديدة تحقق أهداف المنظمة، حيث تعتبر استراتيجية العمل بروح الفريق فعالة تتبعها المنظمات ضمن إدارة الجودة الشاملة، وتقوم على مبدأ التعاون بين العاملين من أجل إنجاز الأعمال وتحقيق التكامل، وبلوغ الأهداف المشتركة (Matthews, Mclees, 2015).

3- التحسين المستمر: يعتبر التحسين المستمر من أكثر السبل الفاعلة في التطوير، إذ أن اعتماد الأسلوب العلمي الدقيق في استمرارية التحسين والتطوير المستمرين في الأداء للعمليات الخدمية من أكثر الأسس وأهمها في الارتقاء ورفع مستوى الخدمة مقارنةً بالخدمات المنافسة، وتحقيق ملاءمتها للتطورات والتغيرات المستمرة لحاجات ورغبات العملاء المتنامية مما يتطلب سرعة الاستجابة لهذه التغيرات؛ فالتحسين والتطوير هو عمل إبداعي يقوم على قواعد علمية بهدف تحسين رصيد المعرفة الفنية والتعليمية، وهو القسم المسؤول عن أحدث تطبيقات تكنولوجيا الاتصالات الحديثة، والآليات والاستراتيجيات التنظيمية، والذي يعزز تقدم المنظمة ونجاح أعمالها وتحقيق مستويات تنافسية عالية (European, 2014).

4- تدريب وتأهيل العاملين: تتوقف فعالية إدارة الجودة الشاملة على كفاءة العاملين، حيث يرغب العاملون في النشاء والامتثال مقابل جهودهم ورعايتهم، وتعتبر حلقات الجودة من الأساليب الإدارية التي تضمن مشاركة العاملين في تحسين الجودة وزيادة انتمائهم للمنظمة، وينظر إلى التدريب والتطوير المستمر على أنه وسيلة لتنمية إمكانيات الأفراد كل ضمن وظيفته بما يحقق الإنجاز الأمثل، ويحتل التدريب أهمية متميزة لأنه سلسلة من الأنشطة المنظمة والمصممة لتعزيز معرفة الأفراد بما يتصل بوظائفهم وترفع من مهاراتهم التقنية وتزيد من خبراتهم التخصصية باستمرار، ونتيجة لذلك يتفوق الأفراد في أداء ووظائفهم فالتدريب والتطوير يرفع من مستوى فعاليتهم لأداء تلك الوظائف (Alwan, 2005). وتشتمل أبعاد تدريب وتأهيل العاملين على كيفية التعامل مع العميل الداخلي والخارجي، وتدريب العاملين على التحليلات الإحصائية البسيطة التي تساعدهم على جدولة أدائهم، وإعادة تأهيل العاملين على استخدام الأساليب المتطورة التي تتطلبها التقنيات الحديثة في تقديم الخدمة، وطرق تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين، ومن الوسائل التي يتوجب على إدارات المنظمات أن تستخدمها هي تحفيز العاملين ومكافأتهم وتشجيعهم على المشاركة في تحقيق الأداء الرفيع، وتقديم الحوافز العينية والمادية تقديراً لجهودهم وتميزهم، وتحقيق إحساس العامل بالأمان الوظيفي، ودعم الأفكار الإبداعية وأساليب العمل الخدمي المقدمة من العاملين (Tarawneh & Bilbeisi, 2002).

5- التركيز على العميل: للمحافظة على علاقة جيدة ووثيقة مع العملاء الحاليين وجذب عملاء جدد، يتوجب على الإدارة فهم وتأمين احتياجاتهم ومتطلباتهم وتلبية أذواقهم، والسعي الدائم لتقاضي الأخطاء وتقديم المنتجات والخدمات في الوقت المحدد (Dassanayake, 2014). وتبرز أهمية العميل لكونه أكثر الأشخاص أهمية في أي منظمة فهو غير معتمد على المنظمة بل هي معتمدة عليه، فهو الذي يحمل للمنظمة احتياجاته مما يفرض عليها التعامل معه بصورة مفيدة للطرفين؛ فالجودة من وجهة نظر العميل تتمثل في تلبية ما يتوقعه أو يفوق توقعاته، وهذا يتطلب فهم كامل من قبل المنظمة لوضع التصميم الملائم بما يتلاءم مع حاجاتهم وتطلعاتهم المستقبلية، وأن تعمل المنظمات على تلبية

رغبات العملاء واحتياجاتهم بصورة دورية ومنتظمة وتستمتع لشكاويهم، مما يساعدها على الحصول على موقع تنافسي رصين في عالم تشدد فيه المنافسة، إذ البقاء للمنظمة الأفضل خدمة والأعلى جودة (Khoshoggi, 2003).

النتائج والمناقشة:

لتحقيق أهداف البحث وبالاعتماد على الدراسات السابقة الواردة في متن البحث، تمّ تطوير "استبانة"، وقد تكونت الاستبانة من (25) عبارة موزعة على أربعة محاور، المحور الأول: القيادة الفعّالة، ويشمل العبارات (1-7)، المحور الثاني: التخطيط للجودة، ويشمل العبارات (8-13)، المحور الثالث: التوجيه والتقييم، ويشمل العبارات (14-19)، المحور الرابع: شبكة المعلومات والاتصال، ويشمل العبارات (20-25).

تمّ الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي وذلك بإعطاء الدرجة /5/ للإجابة بدرجة كبيرة جداً، والدرجة /4/ للإجابة بدرجة كبيرة، والدرجة /3/ للإجابة بدرجة متوسطة، والدرجة /2/ للإجابة بدرجة ضعيفة، والدرجة /1/ للإجابة بدرجة ضعيفة جداً، كذلك تمّ استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.25 في التحليل الإحصائي. تمّ التأكد من صدق الاستبانة وصلاحيتها للقياس، حيث تمّ عرضها على مجموعة من الأكاديميين لأخذ ملاحظاتهم، وقد أجريت التعديلات اللازمة، كما تمّ اختبار ثبات أداة البحث باستخدام معادلة ألفا كرونباخ، وكانت النتائج وفق الجدول الآتي:

الجدول (1) اختبار الثبات ألفا كرونباخ لمتغيرات البحث

| المحاور | عدد الفقرات | قيمة ألفا كرونباخ |
|-------------------------|-------------|-------------------|
| القيادة الفعّالة | 7 | 0.849 |
| التخطيط للجودة | 6 | 0.831 |
| التوجيه والمتابعة | 6 | 0.862 |
| شبكة المعلومات والاتصال | 6 | 0.808 |
| الثبات الكلي | 25 | 0.871 |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

يبين الجدول (1) أنّ قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع المتغيرات تساوي (0.871)، وهي أكبر من 0.70، كذلك يلاحظ أنّ قيم معامل ألفا كرونباخ لكل محور من المحاور أكبر من 0.70، وهذا يدل على ثبات الأداة وصلاحيتها للقياس والدراسة.

تمّ الاعتماد على الأساليب الإحصائية الآتية: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري للعينة، الأهمية النسبية، اختبار (t) لعينة واحدة One-Sample T. test.

أما معيار الحكم على متوسط الاستجابات وفقاً لمقياس ليكرت:

طول الفئة = (درجة الاستجابة العليا - درجة الاستجابة الدنيا) / عدد فئات الاستجابة

$$\text{طول الفئة} = 5 / (1 - 5) = 0.8$$

وبناءً عليه تمّ اعتماد التنبؤ المغلق، وتمّ تحديد المجالات الآتية:

الجدول (2) تبويب تدرجات سلم ليكرت الخماسي (تبويب مغلق)

| الأهمية النسبية | درجة التطبيق | المجال |
|-----------------|--------------|-------------|
| %(36-20) | ضعيفة جداً | 1.8 – 1 |
| %(52-36.2) | ضعيفة | 2.60 – 1.81 |
| %(68-52.2) | متوسطة | 3.40 – 2.61 |
| %(84-68.2) | كبيرة | 4.20 – 3.41 |
| %(100-84.2) | كبيرة جداً | 5 – 4.21 |

المصدر: من إعداد الباحث

بناءً على نتائج تفريغ الاستبانة، نبين فيما يلي درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في اللجنة التنفيذية للاتحاد الرياضي العام في اللاذقية في مجالات: القيادة الفعالة، التخطيط للجودة، التوجيه والتقييم، شبكة المعلومات والاتصال، حيث قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة حسب كل محور، ومن ثم حساب المتوسط الحسابي العام لكامل عبارات المحور واخبار معنويته، وذلك وفق الآتي:

اختبار الفرضية الأولى: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة (مجال القيادة الفعالة) في اللجنة التنفيذية للاتحاد الرياضي العام في اللاذقية، وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع.

الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج اختبار

الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة (مجال القيادة الفعالة)

| Test Value = 3 | | | معامل الاختلاف % | الأهمية النسبية % | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارات |
|----------------|----------------|-----------------|------------------|-------------------|-------------------|-----------------|--|
| القرار | احتمال الدلالة | مؤشر الاختبار t | | | | | |
| دال | .000 | -2.318 | 34.69 | 55 | 0.954 | 2.75 | 1. تعمل اللجنة التنفيذية للاتحاد على تطوير نظام الجودة بما يتناسب مع إمكانيات الاتحاد. |
| دال | .000 | -3.261 | 33.52 | 53.4 | 0.895 | 2.67 | 2. تعمل اللجنة التنفيذية للاتحاد على دمج نظام الجودة في النظام العام للاتحاد بحيث يكون مألوف لجميع الهيئات الإدارية. |
| دال | .000 | 2.171 | 24.26 | 63.8 | 0.774 | 3.19 | 3. تعمل اللجنة التنفيذية للاتحاد على تحقق أهداف الاتحاد في حدود مسؤولياتها. |
| دال | .000 | -9.249 | 40.33 | 42.2 | 0.851 | 2.11 | 4. توظف اللجنة التنفيذية طاقتها الشخصية في التأثير على جهود الآخرين. |
| دال | .000 | -7.726 | 32.92 | 46.6 | 0.767 | 2.33 | 5. تتقبل اللجنة التنفيذية للاتحاد الآراء النقدية البناءة التي تسهم في تطوير العملية الإدارية بصورة صحيحة. |
| دال | .000 | -8.943 | 36.58 | 43.8 | 0.801 | 2.19 | 6. تشارك اللجنة التنفيذية للاتحاد الأعضاء في اتخاذ القرارات التي تخص الاتحاد أو الأندية. |
| دال | .000 | -7.427 | 40.40 | 44.8 | 0.905 | 2.24 | 7. توجه اللجنة التنفيذية للاتحاد أعضاء الهيئة الإدارية للقيام بأعمالهم بجدية وتفاني في العمل. |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

الجدول (4) نتائج اختبار الفرضية الأولى

| One-Sample Statistics | | | | | |
|-----------------------|--------|----------------|-----------------|-------------------|------------------|
| N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean | الأهمية النسبية % | معامل الاختلاف % |
| 80 | 2.5375 | .77857 | .08705 | 50.75% | 30.68% |

| One-Sample Test | | | | | |
|-----------------|-----------------|-----------------|---|--------|--|
| Test Value = 3 | | | | | |
| t | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | | |
| | | | Lower | Upper | |
| -5.313 | .000 | -.46250 | -.6358 | -.2892 | |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

يبين الجدول رقم (4) أنّ قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات محور القيادة الفعّالة تنخفض عن متوسط المقياس (3)، وبفرق معنوي بلغ (0.4625)، وتقع ضمن المجال (1.81-2.60)، وتقابل شدة الإجابة "بدرجة منخفضة" على مقياس ليكرت، ومعامل اختلاف (30.68%) يدل على تجانس إجابات أفراد العينة، وبما أنّ احتمال الدلالة $P = .000 < 0.05$ ، فإننا نرفض الفرضية الأولى ونقبل الفرضية البديلة، ويمكن القول أنّ درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في اللجنة التنفيذية للاتحاد الرياضي العام في محافظة اللاذقية والمتعلق بالقيادة الفعّالة كان بدرجة منخفضة، وبأهمية نسبية (50.75%).

اختبار الفرضية الثانية: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة (مجال التخطيط للجودة) في اللجنة التنفيذية للاتحاد الرياضي العام في اللاذقية، وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع.

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج اختبار

الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة (مجال التخطيط للجودة)

| Test Value = 3 | | | معامل الاختلاف % | الأهمية النسبية % | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارات |
|----------------|----------------|-----------------|------------------|-------------------|-------------------|-----------------|--|
| القرار | احتمال الدلالة | مؤشر الاختبار t | | | | | |
| دال | .000 | -2.069 | 28.90 | 56.2 | 0.812 | 2.81 | 8. تعمل اللجنة التنفيذية للاتحاد على أن تكون الأهداف الموضوعية تتناسب مع الإمكانيات. |
| دال | .000 | -3.203 | 31.82 | 53.8 | 0.856 | 2.69 | 9. هناك رؤية واضحة للجنة التنفيذية للاتحاد للأهداف الموضوعية. |
| دال | .000 | -6.869 | 29.55 | 48.8 | 0.721 | 2.44 | 10. هناك لوائح محددة للجنة التنفيذية للاتحاد في المصروفات المالية. |
| دال | .000 | -4.370 | 29.35 | 52.4 | 0.769 | 2.62 | 11. هناك سياسة معدة من قبل اللجنة التنفيذية للاتحاد في تحقيق الأهداف الموضوعية. |
| دال | .000 | -11.77 | 42.88 | 38.2 | 0.819 | 1.91 | 12. تعمل اللجنة التنفيذية للاتحاد على استقطاب الكفاءات والخبرات من خارج سورية. |
| دال | .000 | -6.256 | 39.87 | 46.8 | 0.933 | 2.34 | 13. تعمل اللجنة التنفيذية للاتحاد على إقامة المؤتمرات والمحاضرات النوعية والتدريبية. |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

الجدول (6) نتائج اختبار الفرضية الثانية

One-Sample Statistics

| N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean | الأهمية النسبية% | معامل الاختلاف% |
|----|--------|----------------|-----------------|------------------|-----------------|
| 80 | 2.5000 | .72914 | .08152 | 50% | 29.16% |

One-Sample Test

Test Value = 3

| t | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
|--------|-----------------|-----------------|---|--------|
| | | | Lower | Upper |
| -6.133 | .000 | -.50000 | -.6623 | -.3377 |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

يبين الجدول رقم (6) أن قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات محور التخطيط للجودة تتخفف عن متوسط المقياس (3)، ويفرق معنوي بلغ (0.500)، وتقع ضمن المجال (1.81-2.60)، وتقابل شدة الإجابة "درجة منخفضة" على مقياس ليكرت، ومعامل اختلاف (29.16%) يدل على تجانس إجابات أفراد العينة، وبما أن احتمال الدلالة $P = 0.000 < 0.05$ ، فإننا نرفض الفرضية الثانية ونقبل الفرضية البديلة، ويمكن القول أن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في اللجنة التنفيذية للاتحاد الرياضي العام في محافظة اللاذقية والمتعلق بالتخطيط للجودة كان بدرجة منخفضة، وبأهمية نسبية (50%).

اختبار الفرضية الثالثة: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة (مجال التوجيه والتقييم) في اللجنة التنفيذية للاتحاد الرياضي العام في اللاذقية، وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع.

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج اختبار

الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة (مجال التوجيه والتقييم)

| Test Value = 3 | | | معامل الاختلاف% | الأهمية النسبية% | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارات |
|----------------|----------------|-----------------|-----------------|------------------|-------------------|-----------------|---|
| القرار | احتمال الدلالة | مؤشر الاختبار t | | | | | |
| دال | .000 | -2.859 | 33.10 | 54.2 | 0.897 | 2.71 | 14. تعمل اللجنة التنفيذية للاتحاد على حل المشكلات التي تواجه المدربين واللاعبين والحكام. |
| دال | .000 | -5.060 | 30.04 | 51.2 | 0.769 | 2.56 | 15. يوجد مجموعة من الخبراء في الاختبارات والقياس من أجل تقييم البرامج والوحدات التدريبية. |
| دال | .000 | -14.740 | 56.13 | 31 | 0.870 | 1.55 | 16. هناك كادر متخصص في استقبال الشكاوى الخاصة بالمستفيدين. |
| دال | .000 | -12.605 | 47.43 | 35.8 | 0.849 | 1.79 | 17. هناك عملية تقويم مستمرة على مدار موسم المنافسة في الدوري. |
| دال | .000 | -15.483 | 49.32 | 32.2 | 0.794 | 1.61 | 18. دائماً ما يتم الأخذ برأي اللاعبين والمدربين في عمل الاتحاد أو النوادي. |
| دال | .000 | -13.917 | 44.77 | 35.2 | 0.788 | 1.76 | 19. هناك كادر متخصص من الخبراء في متابعة نتائج التقويم. |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

الجدول (8) نتائج اختبار الفرضية الثالثة

One-Sample Statistics

| N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean | الأهمية النسبية% | معامل الاختلاف% |
|----|--------|----------------|-----------------|------------------|-----------------|
| 80 | 2.0125 | .43556 | .04870 | 40.25% | 21.64% |

One-Sample Test

Test Value = 3

| t | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
|---------|-----------------|-----------------|---|--------|
| | | | Lower | Upper |
| -20.278 | .000 | -.98750 | -1.0844 | -.8906 |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

يبين الجدول رقم (8) أن قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات محور التوجيه والتقييم تتخضع عن متوسط المقياس (3)، وبفرق معنوي بلغ (0.9875)، وتقع ضمن المجال (1.81-2.60)، وتقابل شدة الإجابة "بدرجة منخفضة" على مقياس ليكرت، ومعامل اختلاف (21.64%) يدل على تجانس إجابات أفراد العينة، وبما أن احتمال الدلالة $P = 0.000 < 0.05$ ، فإننا نرفض الفرضية الثالثة ونقبل الفرضية البديلة، ويمكن القول أن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في اللجنة التنفيذية للاتحاد الرياضي العام في محافظة اللاذقية والمتعلق بالتوجيه والتقييم كان بدرجة منخفضة، وبأهمية نسبية (40.25%).

اختبار الفرضية الرابعة: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة (مجال شبكة المعلومات والاتصال) في اللجنة التنفيذية للاتحاد الرياضي العام في اللاذقية، وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع.

الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج اختبار

الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة (مجال شبكة المعلومات والاتصال)

| Test Value = 3 | | | معامل الاختلاف% | الأهمية النسبية% | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارات |
|----------------|----------------|-----------------|-----------------|------------------|-------------------|-----------------|--|
| القرار | احتمال الدلالة | مؤشر الاختبار t | | | | | |
| دال | .000 | -10.050 | 54.70 | 37 | 1.012 | 1.85 | 20. تعمل اللجنة التنفيذية للاتحاد على عقد لقاءات دورية بين الإداريين والحكام واللاعبين والمدربين. |
| دال | .000 | -4.134 | 38.74 | 50.8 | 0.984 | 2.54 | 21. تستخدم اللجنة التنفيذية للاتحاد وسائل اتصال حديثة في الاتصال بين الاتحاد والأندية والمدربين والحكام. |
| دال | .000 | -14.905 | 60.13 | 29.8 | 0.896 | 1.49 | 22. تقوم اللجنة التنفيذية للاتحاد بالاتصال بالحكام والمدربين من أجل حل المشكلات التي تواجههم. |
| دال | .000 | -4.041 | 28.91 | 53 | 0.766 | 2.65 | 23. تقوم اللجنة التنفيذية للاتحاد بالاتصال مع المدربين والحكام واللاعبين من أجل تنسيق البطولات وتنظيم المباريات. |
| دال | .000 | -4.555 | 36.98 | 50.4 | 0.932 | 2.52 | 24. تسعى اللجنة التنفيذية للاتحاد على أن يكون الاتصال بشكل واضح ودقيق وخال من التعقيد في الاتصال. |
| دال | .000 | 2.463 | 23.49 | 64.2 | 0.754 | 3.21 | 25. تستخدم اللجنة التنفيذية للاتحاد الانترنت أو وسائل الاتصال الحديثة في التواصل مع اللاعبين والحكام والمدربين. |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

الجدول (10) نتائج اختبار الفرضية الرابعة

One-Sample Statistics

| N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean | الأهمية النسبية % | معامل الاختلاف % |
|----|--------|----------------|-----------------|-------------------|------------------|
| 80 | 2.3938 | .79434 | .08881 | 47.88% | 33.18% |

One-Sample Test

Test Value = 3

| t | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
|--------|-----------------|-----------------|---|--------|
| | | | Lower | Upper |
| -6.826 | .000 | -.60625 | -.7830 | -.4295 |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

يبين الجدول رقم (10) أنّ قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات محور شبكة المعلومات والاتصال تتخفف عن متوسط المقياس (3)، ويفرق معنوي بلغ (0.60625)، وتقع ضمن المجال (1.81-2.60)، وتقابل شدة الإجابة "بدرجة منخفضة" على مقياس ليكرت، ومعامل اختلاف (33.18%) يدل على تجانس إجابات أفراد العينة، وبما أنّ احتمال الدلالة $P = .000 < 0.05$ ، فإننا نرفض الفرضية الرابعة ونقبل الفرضية البديلة، ويمكن القول أنّ درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في اللجنة التنفيذية للاتحاد الرياضي العام في محافظة اللاذقية والمتعلق بشبكة المعلومات والاتصال كان بدرجة منخفضة، وبأهمية نسبية (47.88%).

الاستنتاجات والتوصيات:

الاستنتاجات:

- 1- أظهرت النتائج أنّ درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في اللجنة التنفيذية للاتحاد الرياضي العام في محافظة اللاذقية والمتعلق بالقيادة الفعّالة كان بدرجة منخفضة، وبأهمية نسبية (50.75%).
- 2- أظهرت النتائج أنّ درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في اللجنة التنفيذية للاتحاد الرياضي العام في محافظة اللاذقية والمتعلق بالتخطيط للجودة كان بدرجة منخفضة، وبأهمية نسبية (50%).
- 3- أظهرت النتائج أنّ درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في اللجنة التنفيذية للاتحاد الرياضي العام في محافظة اللاذقية والمتعلق بالتوجيه والتقييم كان بدرجة منخفضة، وبأهمية نسبية (40.25%).
- 4- أظهرت النتائج أنّ درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في اللجنة التنفيذية للاتحاد الرياضي العام في محافظة اللاذقية والمتعلق بشبكة المعلومات والاتصال كان بدرجة منخفضة، وبأهمية نسبية (47.88%).

التوصيات:

- 1- الاستفادة من الخبرات العالمية السابقة التي تبنت إدارة الجودة الشاملة في مؤسساتها الرياضية والتي ثبت نجاحها بشكل كبير، وذلك من خلال تبادل الخبرات معها ووضع آلية على إحداث التطور في المستقبل.
- 2- التنسيق بين القيادات الرياضية العليا لغرض التحسين والتطوير المستمر لعمليات التدريب بطريقة تواكب التطورات العلمية الحديثة.
- 3- التركيز على تحسين أداء المدربين بصورة مستمرة وكيفية تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة بالمؤسسات الرياضية للاستفادة منها بصورة صحيحة.

- 4- إقامة دورات تدريبية للعاملين في المؤسسات الرياضية على عمليات تطبيق وتنفيذ مهارات إدارة الجودة الشاملة في العمل ومتابعة أدائهم بشكل مستمر.
- 5- وضع معايير علمية عند اختيار المدربين والإداريين بناءً على مواصفات جديدة ترتبط بكفايات وخبرات علمية ترتبط بمفاهيم الجودة الشاملة.
- 6- أن تتصف إدارة اللجنة التنفيذية للاتحاد الرياضي العام بالمرونة وقابلية التجديد في برامجها وأهدافها وبنيتها وعملياتها الإدارية لاستيعاب أي متغير يؤثر في عملية التطوير والتحسين.
- 7- تكوين جهاز متخصص لإدارة الجودة الشاملة في كل مؤسسة رياضية، وذلك لتحديد الحاجات الحالية والمستقبلية بصورة دقيقة وبشكل مستمر لوضع آلية فعالة وعملية لتحقيق هذه الحاجات بعيداً عن التنظير الإعلامي والنظري.
- 8- التقويم المستمر لخطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة والعمل على تحقيق جودة أفضل في مجال العمل الرياضي.
- 9- وضع آلية تتيح الفرصة لمشاركة الأعضاء وعناصر المجتمع في تحقيق أهداف المؤسسة الرياضية وبما يلبي حاجاتهم ورغباتهم.

المراجع:

أ- المراجع العربية:

- 1- بن سيمشة، العيد (2019). متطلبات إدارة الأندية الرياضية في ضوء معايير الجودة الشاملة بولايات (تيارات، البيض سعيدة) من وجهة نظر العاملين فيها. مجلة الممارسة الرياضية والمجتمع، المجلد الثاني، العدد الثاني، 20-28.
- 2- حمدان، أحمد خلف (2018). مدى توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية: الشركة العامة لكيمابويات المنظفات في محافظة صلاح الدين أنموذجاً - دراسة استطلاعية، مجلة جامعة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (8)، العدد (2)، 1-25.
- 3- الخولي، محمد أحمد (2005). دراسة مفهوم الجودة التعليمية الشاملة ومدى تأثيرها على الأداء الأكاديمي من واقع جامعة قطر، جامعة الملك خالد، قطر، 33.
- 4- الدرادكة، مأمون (2001). إدارة الجودة الشاملة، دار الصفاء للنشر، عمان، الأردن، 15.
- 5- رشيد، سلام حنتوش؛ وأحمد، محمد شهاب (2018). دراسة تقييمية لتطبيق بعض معايير الجودة الشاملة في اتحاد كرة السلة العراقي من وجهة نظر أعضاء الهيئات الإدارية للاتحاد والأندية. مجلة علوم الرياضية، المجلد (10)، العدد (32)، 1-11.
- 6- الشافعي، حسن أحمد (2003). إدارة الجودة في التربية البدنية والرياضية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 22.
- 7- الشافعي، حسن أحمد (2006). معايير تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية بالمجتمع العربي، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 62.
- 8- الطحائنة، زياد لطفي؛ وعودات، معين أحمد (2019). مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية الرياضية في الأردن. مجلة المنارة للبحوث والدراسات، المجلد الخامس والعشرون، العدد (1)، 129-159.

- 9- قشطة، عمر نصر الله (2018). تصور مقترح للإدارة بالجودة الشاملة في الأندية الرياضية الفلسطينية. مجلة جامعة الأقصى للعلوم التربوية والنفسية، المجلد الأول، العدد الرابع.
- 10- محمد، ديار فخر الدين (2020). تطبيق معايير الجودة الشاملة لتطوير الأداء الإداري بالاتحاد العراقي لألعاب القوى. مجلة الرياضة المعاصرة، المجلد (19)، العدد (3)، 1-16.

ب- المراجع العربية باللغة الإنكليزية:

- 1 -Bin Simcha, Eid (2019). The requirements of managing sports clubs in light of the comprehensive quality standards in the states (streams, happy eggs) from the point of view of its employees. Journal of Sports Practice and Society, Volume Two, Issue Two, 20-28.
- 2- Hamdan, Ahmed Khalaf (2018). Availability of total quality management requirements in industrial companies: The General Company for Detergent Chemicals in Salah al-Din Governorate as a model - an exploratory study, Tikrit University Journal of Administrative and Economic Sciences, Volume (8), Issue (2), 1-25.
- 3- El-Khouly, Mohamed Ahmed (2005). A study of the concept of comprehensive educational quality and its impact on academic performance from the reality of Qatar University, King Khalid University, Qatar, 33.
- 4 -Daradkah, Mamoun (2001). Total Quality Management, Dar Al-Safa Publishing, Amman, Jordan, 15.
- 5 -Rasheed, Salam Hantoush; and Ahmed, Mohamed Shehab (2018). An evaluation study of the application of some comprehensive quality standards in the Iraqi Basketball Association from the point of view of the members of the administrative bodies of the Federation and the clubs. Journal of Mathematical Sciences, Volume (10), Issue (32), 1-11.
- 6- El-Shafei, Hassan Ahmed (2003). Quality management in physical education and sports, Dar Al-Wafaa for printing and publishing, Alexandria, Egypt, 22.
- 7 -El-Shafei, Hassan Ahmed (2006). Standards for the application of total quality in sports institutions in the Arab community, Dar Al-Wafaa for Printing and Publishing, Alexandria, Egypt, 62.
- 8 -Tahaina, Ziad Lotfy; Oodat, Moin Ahmed (2019). The extent to which the principles of total quality management are applied in the faculties of physical education in Jordan. Al-Manara Journal for Research and Studies, Volume Twenty-fifth, No. (1), 129-159.
- 9 -Qeshta, Omar Nasrallah (2018). A proposed conception of total quality management in Palestinian sports clubs. Al-Aqsa University Journal of Educational and Psychological Sciences, Volume One, Issue Four.
- 10- Muhammad, Diar Fakhruddin (2020). Applying comprehensive quality standards to develop the administrative performance of the Iraqi Athletics Federation. Contemporary Sports Journal, Volume (19), Issue (3), 1-16.

ج- المراجع الأجنبية:

- 11- Al-Azzawi, M. (2005). Total Quality Management. Amman, Jordan: Al Yazouri Publishing and Distribution House, 59.
- 12- Alwan, Q. (2005). Total Quality Management and ISO 9001 requirements. Amman, Jordan: House of Culture for Publishing and Distribution, 26.
- 13- Dassanayake, H.C. (2014). An investigation on practicing principles of total quality management in apparel industry in Srilanka: with reference to ISO 9000 quality management principles, International Conference on Management and Economics, 293-302.

- 14- European Commission (2014). Communication from the Commission Framework for State Aid for Research and Development and Innovation. Brussels, 21(5), 1-29.
- 15- Joda, Y. E. (2002). The principles of comprehensive quality management is an introduction to improving the quality of health services performance, An applied study on some government hospitals in the Directorate of Health Affairs in Sharkia Governorate. The Journal of Commercial Research, No. 1, Volume 24, cairo, 520-525.
- 16- Khoshoggi, H. (2003). TQM models and obstacles that prevent their application in the Arab security services. King Abdulaziz University Journal, vol 17, No. 2, 65.
- 17- Khoshoggi, H. (2003). TQM models and obstacles that prevent their application in the Arab security services. King Abdulaziz University Journal, vol 17, No. 2, 65.
- 18- Li, J., & Houjun, Y. (2013). Towards a framework of quality management for cooperative higher education. In 2013 the International Conference on Education Technology and Information System (ICETIS 2013). Atlantis Press, 1098.
- 19- Matthews, R. & Mclees, J. (2015). Building Effective Projects Teams and Teamwork. Journal of IT and Economic Development, 6 (2), 20-30.
- 20- Sadikoglu, E., & Olcay, H. (2014). The effects of total quality management practices on performance and the reasons of and the barriers to TQM practices in Turkey. Advances in Decision Sciences, 1.