

Requirements for Applying Total Quality Management in the Syrian Arab Karate Federation A Field Study

Dr. Wael Maroun Moawad *

Dr. Raad Hassan Al-Sarn **

Issam Sadiq Mashi ***

(Received 23 / 7 / 2023. Accepted 13 / 9 / 2023)

□ ABSTRACT □

The aim of the research is to determine the requirements for applying total quality management in the Syrian Arab Karate Federation, which are: support for senior management, spreading the culture of quality, material resources, human resources, and information systems, from the viewpoint of the president and members of the federation and the main supreme committees.

The research relied on the analytical descriptive approach, and the research community consisted of the president and members of the Syrian Arab Karate Federation, and the main higher committees (coaches committees, competitions and championships committees, arbitration committees, expert committees, team committees) in the federation, which numbered (37) individuals, and due to the small size of the research community, a comprehensive enumeration method was adopted. for statistical analysis.

The results of the research showed that the application of total quality management in the Syrian Arab Karate Federation needs the support of senior management, the dissemination of a culture of quality, the provision of material and human resources, and the modernization of information systems.

Keywords: Total Quality Management, Syrian Arab Karate Federation, Requirements.

Copyright



:Tishreen University journal-Syria, The authors retain the copyright under a CC BY-NC-SA 04

* 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. issam.mashi@tishreen.edu

متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الاتحاد العربي السوري للكراتيه دراسة ميدانية

د. وائل مارون معوض*

د. رعد حسن الصرن**

عصام صديق ماشي***

تاريخ الإيداع 23 / 7 / 2023. قبل للنشر في 13 / 9 / 2023


□ ملخص □

هدف البحث إلى تحديد متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الاتحاد العربي السوري للكراتيه، والمتمثلة ب: دعم الإدارة العليا، نشر ثقافة الجودة، الموارد المادية، الموارد البشرية، ونظم المعلومات، وذلك من وجهة نظر رئيس وأعضاء الاتحاد واللجان الرئيسية العليا.

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع البحث من رئيس وأعضاء الاتحاد العربي السوري للكراتيه، واللجان الرئيسية العليا (لجان مدربين، لجان مسابقات وبطولات، لجان تحكيم، لجان خبرات، لجان منتخبات) في الاتحاد والبالغ عددهم (37) فرداً، ونظراً لصغر حجم مجتمع البحث فقد تم اعتماد أسلوب الحصر الشامل، حيث تم توزيع استبانة متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أعضاء الاتحاد واللجان الرئيسية، وتم استرجاع (35) استبانة كاملة وصالحة للتحليل الإحصائي.

أظهرت نتائج البحث أنّ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الاتحاد العربي السوري للكراتيه يحتاج إلى دعم الإدارة العليا، ونشر ثقافة الجودة، وتوفير الموارد المادية والبشرية، وتحديث نظم المعلومات.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، الاتحاد العربي السوري للكراتيه، المتطلبات.

حقوق النشر : مجلة جامعة تشرين - سورية، يحتفظ المؤلفون بحقوق النشر بموجب الترخيص 

CC BY-NC-SA 04

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

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

*** طالب دكتوراه، قسم التخطيط والإدارة الرياضية، كلية التربية الرياضية، جامعة تشرين، اللاذقية، سورية. issam.mashi@tishreen.edu

مقدمة:

تُعدّ إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية حديثة يتوقف نجاح تطبيقها في العمل الرياضي على مدى وعي المسؤولين بالمؤسسات الرياضية بأهمية تطبيقها، فهي تهدف إلى تحقيق التميز في أداء المؤسسة الرياضية من خلال الوفاء باحتياجات اللاعبين والمدربين والقيام بأفضل ما يجب أن يكون في حدود الإمكانيات المتاحة لتحقيق أهداف الأنشطة الرياضية.

تُعتبر الاتحادات الرياضية اللبنة الأولى لتحقيق الرؤية المستقبلية في تحقيق الإنجاز وتطوير الألعاب الرياضية سواء فردية أم جماعية، وأنّ القائمين على تلك الاتحادات يجب أن يتصفوا ببعض الصفات سواء علمية أو تخصصية في مجال العمل المهني أو الإداري، وتُعدّ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية تطبيق لمجموعة من المعايير والمواصفات اللازمة لرفع مستوى الخدمات من خلال تضافر جهود العاملين في مجال الإدارة الرياضية، وتأكيداً على أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الاتحادات الرياضية يؤكد مسعود وفتحي (2013، ص3) على أهمية تبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة في إدارة الاتحادات الرياضية لمواكبة ثورة الإدارة الرياضية الحادثة على مستوى العالم في القرن الحادي والعشرين، ومن ثمّ يجب علينا أن نمضي قدماً في سبيل تبني فلسفة إدارة جديدة تتماشى مع متطلبات المجتمع.

مشكلة البحث:

تظهر مشكلة البحث في وجود العديد من المشكلات والصعوبات التي يعاني منها الاتحاد السوري للكراتيه، والتي تحول دون تحقيقه للأهداف المرجوة، ومنها عدم القدرة على تحمل الأعباء المالية المرتبطة بالأنشطة المتعددة داخل الاتحاد، وعدم رضا المستفيدين من الخدمات المقدمة لهم في الاتحاد، وعدم تنظيم دورات تدريبية للعاملين بالاتحاد بصورة مستمرة وخاصةً في مجال إدارة الجودة الشاملة، وكذلك عدم قدرة الهيكل الإداري الحالي على تحقيق الأهداف المرجوة، والخوف من تبني مفاهيم وأساليب حديثة في الإدارة لتطوير وتحسين العمل الإداري بالاتحاد بصفة مستمرة، وهذا ما دعا الباحث إلى إجراء هذا البحث لتحديد المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الاتحاد العربي السوري للكراتيه، ويمكن تحديد مشكلة البحث في التساؤل الآتي: ما متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الاتحاد العربي السوري للكراتيه؟

أهمية البحث وأهدافه:

تتمثل أهمية البحث النظرية من ضرورة إيجاد نظام إداري في الاتحاد السوري للكراتيه مبني على معايير إدارة الجودة الشاملة ويرقى للتعامل مع المتغيرات الحادثة في المجال الرياضي، وكذلك اختيار وتعيين العاملين في الإدارات المتخصصة داخل الاتحاد وفق هذه المعايير.

أما الأهمية العملية للبحث فتتمثل في تحديد متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الاتحاد من وجهة نظر رئيس وأعضاء الاتحاد واللجان الرئيسية العليا، لتكون اللبنة الأساسية لإمكانية البدء بتطبيق إدارة الجودة الشاملة بما يساهم تطوير عمل الاتحاد وتحسين أداءه.

يهدف البحث إلى تحديد متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الاتحاد العربي السوري للكارتيه، والمتمثلة ب: دعم الإدارة العليا، نشر ثقافة الجودة، الموارد المادية، الموارد البشرية، ونظم المعلومات، وذلك من وجهة نظر رئيس وأعضاء الاتحاد واللجان الرئيسية العليا.

فرضيات البحث:

- 1- لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة (دعم الإدارة العليا) في الاتحاد العربي السوري للكارتيه، وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع.
- 2- لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة (نشر ثقافة الجودة) في الاتحاد العربي السوري للكارتيه، وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع.
- 3- لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة (الموارد المادية) في الاتحاد العربي السوري للكارتيه، وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع.
- 4- لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة (الموارد البشرية) في الاتحاد العربي السوري للكارتيه، وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع.
- 5- لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة (نظم المعلومات) في الاتحاد العربي السوري للكارتيه، 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 رئيس وأعضاء الاتحاد العربي السوري للكارتيه، واللجان الرئيسية العليا (لجان مدربين، لجان مسابقات وبطولات، لجان تحكيم، لجان خبرات، لجان منتخبات) في الاتحاد والبالغ عددهم (37) فرداً، ونظراً لصغر حجم مجتمع البحث فقد تم اعتماد أسلوب الحصر الشامل، حيث تم توزيع استبانة متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أعضاء الاتحاد واللجان الرئيسية، وتم استرجاع (35) استبانة كاملة وصالحة للتحليل الإحصائي.

حدود البحث:

الحدود المكانية: الاتحاد العربي السوري للكارتيه، دمشق.

الحدود البشرية: رئيس وأعضاء الاتحاد، واللجان الرئيسية العليا (لجان مدربين، لجان مسابقات وبطولات، لجان تحكيم، لجان خبرات، لجان منتخبات).

الحدود الزمانية: تم إجراء البحث في النصف الثاني من العام 2022.

الدراسات السابقة:

1- دراسة مغربي (2013) بعنوان: تقويم العمل الإداري بالأندية الرياضية السعودية في ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

استهدفت الدراسة تقويم الوضع الراهن للعمل الإداري بالأندية الرياضية السعودية، والتعرف على المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالأندية الرياضية السعودية، واستخدام الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة

من (152) فرداً من أعضاء مجلس الإدارة - مديري ومشرفي الألعاب الرياضية المختلفة من (8) أندية تمثل الدرجة الممتازة، واستخدام الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات، ومن أهم نتائج الدراسة أنّ هناك ضعفاً في دعم الإدارة العليا لجهود تطبيق إدارة الجودة الشاملة، لا تتوافر الكفاءات البشرية المؤهلة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وجود قصور في ترشيح الكوادر الرياضية إلى مراكز علمية متخصصة في إدارة الجودة الشاملة للتدريب.

2- دراسة تمرز (2015) بعنوان: تصور مقترح لإدارة الأندية الرياضية الفلسطينية بقطاع غزة في ضوء معايير الجودة الشاملة.

استهدفت الدراسة وضع تصور مقترح لإدارة الأندية الرياضية الفلسطينية بقطاع غزة في ضوء معايير الجودة الشاملة، واستخدام الباحث المنهج الوصفي (الدراسات المسحية)، وتكونت عينة الدراسة من (150) فرداً من أعضاء مجلس الإدارة - مديري الأندية من (15) نادي رياضي تابع لوزارة الشباب والرياضة الفلسطينية، واستخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات، ومن أهم نتائج الدراسة وضع تصور مقترح لإدارة الأندية الرياضية الفلسطينية في قطاع غزة في ضوء معايير الجودة الشاملة يركز على المحاور الآتية: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، متطلبات تطبيق الجودة في الأندية.

3- دراسة صلاح الدين (2016) بعنوان: متطلبات تطبيق الجودة الشاملة كمدخل لتطوير الاتحاد المصري للجمباز. هدف البحث إلى تحديد متطلبات تطبيق الجودة الشاملة كمدخل لتطوير الاتحاد المصري للجمباز من خلال التعرف على وعي وإدراك المسؤولين بمفهوم وأهمية تطبيق الجودة الشاملة بالاتحاد المصري للجمباز، تحديد متطلبات تطبيق الجودة الشاملة بالاتحاد المصري للجمباز. واستخدمت الباحثة المنهج المسحي الوصفي، واشتملت عينة البحث على الاتحاد المصري للجمباز وفروعه والأندية الرياضية الأعضاء في الاتحاد بمحافظة الإسكندرية، وبلغت العينة (100) عضواً من أعضاء الاتحاد المصري للجمباز وفروعه الخمسة (القاهرة، الإسكندرية، بورسعيد، المنصورة، أسيوط)، والحكام التابعين للاتحاد، والمستفيدين التابعين للأندية الرياضية وهم (اللاعبين، المدربين، المديرين الفنيين، الإداريين). وقد استخدمت الباحثة الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وكانت من أهم النتائج وجود وعي وإدراك من المسؤولين بالاتحاد المصري للجمباز بأهمية تطبيق الجودة الشاملة بالاتحاد من خلال التركيز على المستفيدين من اللاعبين، المدربين، الإداريين، والحكام، والتركيز على التطوير والتحسين الدائم، وتطبيق القيادة الفعالة، مع التدريب والتعليم المستمر والاعتماد على فرق العمل كمدخل للارتقاء بالاتحاد ورياضة الجمباز.

4- 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.

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

هدف البحث إلى تطوير الأداء الإداري بالاتحاد العراقي لألعاب القوى في ضوء تطبيق معايير الجودة الشاملة، استخدم الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي، واختار مجتمع البحث بالطريقة العمدية من الأعضاء بالاتحاد العراقي لألعاب القوى والبالغ عددهم (60) فرداً، أما عينة البحث تم اختيارها من الأعضاء بالاتحاد العراقي المركزي لألعاب القوى والأعضاء في بعض الاتحادات الفرعية لألعاب القوى في المحافظات وبلغ عددهم (40) فرداً، وقام الباحث باستخدام استمارة الاستبيان لجمع البيانات اللازمة، وكان من أهم النتائج: يتوفر في الاتحاد قاعدة للبيانات تتضمن معلومات وافية عن الاتحاد والأنشطة والخدمات التي يقدمها، تتناسب الأنشطة والفعاليات مع أعداد الممارسين، يوجد تعاون بين الأعضاء والعاملين بالاتحاد في إنجاز الأعمال يقوم الأعضاء والعاملين بالاعتماد على الذات في إنجاز الأعمال.

تعقيب على الدراسات السابقة:

بعد استطلاع مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات تطبيقها في المؤسسات الرياضية (الاتحادات والأندية الرياضية) تُعدّ الدراسة الحالية امتداد للدراسات السابقة من ناحية متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الاتحادات الرياضية، وهي جديدة في البيئة المحلية من ناحية تطبيقها في الاتحاد العربي السوري للكارتية، 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, P1098). 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, P13).

بناءً على ما سبق تُعرّف إدارة الجودة الشاملة بأنها نظام إداري يقوم على عدد من الأسس والمتطلبات المتمثلة في الوعي بفلسفة ومفهوم الجودة الشاملة، واقتناع والتزامات القيادة بتطبيقها، وذلك من خلال القيام بعمليات المشاركة والتخطيط الاستراتيجي والتركيز على العملاء الداخليين والخارجيين والتحسين المستمر للأداء والخدمات والمنتجات المقدمة، وتحديد معايير القياس وتحليل المهام، ومنع الأخطاء قبل وقوعها، وتقديم التحفيز اللازم للعاملين وتوفير التدريب المناسب.

ثانياً: أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية:

تؤدي إدارة الجودة الشاملة دوراً هاماً في المنظمات المختلفة حتى أصبحت إحدى الوسائل الهامة التي تُساعد في تحقيق أهداف المنظمة بأفضل وأدق صورة، خصوصاً وأنّ أهدافها تتماشى وتساير الأهداف التي تسعى مختلف المنظمات إلى تحقيقها، وإنها ترتبط منذ القدم بجودة العمل المؤدى داخل المنظمات؛ وتُعدّ المؤسسات الرياضية من أكثر

المؤسسات تأثيراً بالتغيرات العالمية والمحلية، وذلك لما للرياضة من تأثير واضح محلياً وعالمياً، فهي مظهر من مظاهر تقدم الأمم والشعوب.

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، ص9-10):

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 تلبية 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 إغراض 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: إن 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 إن تنفيذ الجودة المطلوبة لجميع عمليات ومراحل الإنتاج من شأنه أن يتيح الفرصة لاكتشاف الأخطاء وتلافيها، وبالتالي تجنب تحمل تكاليف إضافية، ومنه تخفيض التكاليف وزيادة الحصة السوقية وبالتالي زيادة ربح المنظمة.

إنّ 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 لمنتسبيها، 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، 2006، ص62).

النتائج والمناقشة:

لتحقيق أهداف البحث وبالاعتماد على الدراسات السابقة الواردة في متن البحث، تم تطوير "استبانة"، وقد تكونت الاستبانة من (22) عبارة موزعة على خمسة محاور تمثل متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهي: المحور الأول: دعم الإدارة العليا، ويشمل العبارات (1-6)، المحور الثاني: نشر ثقافة الجودة، ويشمل العبارات (7-10)، المحور الثالث: الموارد المادية، ويشمل العبارات (11-14)، المحور الرابع: الموارد البشرية، ويشمل العبارات (15-17)، المحور الخامس: نظم المعلومات، ويشمل العبارات (18-22).

تم 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 تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.25 في التحليل الإحصائي. تم التأكد من صدق الاستبانة وصلاحيتها للقياس، حيث تم عرضها على مجموعة من الأكاديميين لأخذ ملاحظاتهم، وقد أجريت التعديلات اللازمة في ضوء ملاحظات السادة المحكمين، كما تم 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
دعم الإدارة العليا	6	0.779
نشر ثقافة الجودة	4	0.809
الموارد المادية	4	0.765
الموارد البشرية	3	0.813
نظم المعلومات	5	0.816
الثبات الكلي	22	0.829

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

يبين الجدول (1) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع المتغيرات تساوي (0.829)، وهي أكبر من 0.70، كذلك يلاحظ أن قيم معامل ألفا كرونباخ لكل محور من المحاور أكبر من 0.70، وهذا يدل على ثبات الأداة وصلاحيته للقياس والدراسة.

تم 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 تم اعتماد التوبوب المغلق، وتم تحديد المجالات الآتية:

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

المجال	مستوى الأهمية	مجالات الأهمية النسبية
1.8 - 1	ضعيف جداً	(20-36)%
2.60 - 1.81	ضعيف	(36.2-52)%
3.40 - 2.61	متوسط	(52.2-68)%
4.20 - 3.41	مرتفع	(68.2-84)%
5 - 4.21	مرتفع جداً	(84.2-100)%

المصدر: من إعداد الباحث

بناءً على نتائج تفرغ الاستبانة، نبين فيما يلي متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الاتحاد العربي السوري للكراتيه وفق المجالات الآتية: دعم الإدارة العليا، نشر ثقافة الجودة، الموارد المادية، الموارد البشرية، نظم المعلومات، حيث قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة حسب كل محور، ومن ثم حساب المتوسط الحسابي العام لكامل عبارات المحور واختبار معنويته، وذلك وفق الآتي:

أولاً: اختبار الفرضية الأولى: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة (دعم الإدارة العليا) في الاتحاد العربي السوري للكراتيه، وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع.

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

الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة (دعم الإدارة العليا)

Test Value = 3			معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
القرار	احتمال الدلالة	مؤشر الاختبار t					
دال	.000	16.030	11.69	87.8	0.513	4.39	1. أن تعمل إدارة الاتحاد على تحسين سمعة الاتحاد في نظر الأعضاء والعاملين.
دال	.000	13.878	12.03	83.6	0.503	4.18	2. أن تعمل إدارة الاتحاد على توفير الفرص للتدعيم نشر الجودة.
دال	.000	14.507	13.04	88.2	0.575	4.41	3. أن تشجع إدارة الاتحاد الأعضاء والعاملين على ممارسة العمل الجماعي.
دال	.000	9.226	15.67	79.4	0.622	3.97	4. أن تهتم إدارة الاتحاد بمكافئة الأفراد المتميزين.

5. أن توفر إدارة الاتحاد الدعم لتطوير أنظمة العمل.	3.89	0.612	77.8	15.73	8.603	.000	دال
6. أن توضح إدارة الاتحاد اختصاصات ومسؤوليات الأفراد.	3.85	0.721	77	18.73	6.974	.000	دال

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 %
35	4.12	.418	.071	82.4	10.15

One-Sample Test

Test Value = 3

t	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
15.791	.000	1.115	.97	1.26

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

يبين الجدول رقم (4) أن قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات متطلب دعم الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الاتحاد العربي السوري للكارتية ترتفع عن متوسط المقياس (3)، وبفرق معنوي بلغ (1.115)، وتقع ضمن المجال (3.40-4.20)، وتقابل شدة الإجابة "درجة مرتفعة" على مقياس ليكرت، ومعامل اختلاف (10.15%) يدل على تجانس إجابات أفراد العينة، وبما أن احتمال الدلالة $P = .000 < 0.05$ ، فإننا نرفض الفرضية الأولى ونقبل الفرضية البديلة، أي أن هناك فرق موجب بين متوسط إجابات أفراد العينة على متطلب دعم الإدارة العليا وبين المتوسط الفرضي، وبالتالي يمكن القول أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة كبيرة على ضرورة دعم الإدارة العليا كمتطلب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الاتحاد العربي السوري للكارتية، وبأهمية نسبية بلغت (82.4%).

ثانياً: اختبار الفرضية الثانية: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة (نشر ثقافة الجودة) في الاتحاد العربي السوري للكارتية، وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع.

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

الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة (نشر ثقافة الجودة)

Test Value = 3			معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
القرار	احتمال الدلالة	مؤشر الاختبار t					
دال	.000	8.128	15.17	75.8	0.575	3.79	7. العمل على إقامة الندوات لنشر ثقافة الجودة بين الأعضاء والعاملين في الاتحاد.
دال	.000	7.967	16.69	77.4	0.646	3.87	8. تهيئة المناخ التنظيمي المناسب من أجل تسهيل الأعمال الإدارية.
دال	.000	6.503	17.61	74.4	0.655	3.72	9. النظر للجودة داخل الاتحاد على أنها خدمة تكاملية.
دال	.000	7.096	17.03	75.4	0.642	3.77	10. وضع دليل ثقافة الجودة للأعضاء والعاملين بالاتحاد.

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%
35	3.79	.677	.115	75.8	17.86

One-Sample Test

Test Value = 3

t	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
6.862	.000	.786	.55	1.02

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

يبين الجدول رقم (6) أنّ قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات متطلب "نشر ثقافة الجودة" لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الاتحاد العربي السوري للكارتية ترتفع عن متوسط المقياس (3)، وبفرق معنوي بلغ (0.786)، وتقع ضمن المجال (3.40-4.20)، وتقابل شدة الإجابة "بدرجة مرتفعة" على مقياس ليكرت، ومعامل اختلاف (17.86%) يدل على تجانس إجابات أفراد العينة، وبما أنّ احتمال الدلالة $P = 0.000 < 0.05$ ، فإننا نرفض الفرضية الثانية ونقبل الفرضية البديلة، أي أنّ هناك فرق موجب بين متوسط إجابات أفراد العينة على متطلب نشر ثقافة الجودة وبين المتوسط الفرضي، وبالتالي يمكن القول أنّ أفراد العينة يوافقون وبدرجة كبيرة على ضرورة نشر ثقافة الجودة كمتطلب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الاتحاد العربي السوري للكارتية، وبأهمية نسبية بلغت (75.8%).

ثالثاً: اختبار الفرضية الثالثة: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة (الموارد المادية) في الاتحاد العربي السوري للكارتية، وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع.

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

الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة (الموارد المادية)

Test Value = 3			معامل الاختلاف%	الأهمية النسبية%	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
القرار	احتمال الدلالة	مؤشر الاختبار t					
دال	.000	11.875	13.45	82.2	0.553	4.11	11. توفير أجهزة الحاسب الآلي في الاتحاد بشكل كاف.
دال	.000	11.906	14.94	85.8	0.641	4.29	12. تحديث الأجهزة والأدوات بصورة مستمرة.
دال	.000	15.595	12.92	91	0.588	4.55	13. توفير حوافز مادية كافية للأعضاء والعاملين بالاتحاد.
دال	.000	8.910	14.79	77.2	0.571	3.86	14. أن تتناسب الأنشطة والفعاليات مع أعداد الممارسين.

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%
35	4.20	.378	.064	84	9.00

One-Sample Test

Test Value = 3

t	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
18.714	.000	1.197	1.07	1.33

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

يبين الجدول رقم (8) أن قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات متطلب "الموارد المالية" لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الاتحاد العربي السوري للكارتية ترتفع عن متوسط المقياس (3)، ويفرق معنوي بلغ (1.197)، وتقع ضمن المجال (3.40-4.20)، وتقابل شدة الإجابة "بدرجة مرتفعة" على مقياس ليكرت، ومعامل اختلاف (9%) يدل على تجانس إجابات أفراد العينة، وبما أن احتمال الدلالة $P = .000 < 0.05$ ، فإننا نرفض الفرضية الثالثة ونقبل الفرضية البديلة، أي أن هناك فرق موجب بين متوسط إجابات أفراد العينة على متطلب الموارد المادية وبين المتوسط الفرضي، وبالتالي يمكن القول أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة كبيرة على ضرورة توفير الموارد المادية كمتطلب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الاتحاد العربي السوري للكارتية، وبأهمية نسبية بلغت (84%).

رابعاً: اختبار الفرضية الرابعة: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة (الموارد البشرية) في الاتحاد العربي السوري للكارتية، وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع.

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

الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة (الموارد البشرية)

البيانات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	Test Value = 3	
					مؤشر الاختبار t	احتمال الدلالة
15. توفير أخصائيين لإدارة الأنشطة والفعاليات المقدمة بالاتحاد.	4.17	0.583	83.4	13.98	11.873	.000
16. توفير برامج تدريب إداري مناسب للأعضاء والعاملين بالاتحاد.	3.75	0.518	75	13.81	8.566	.000
17. إعطاء فرصة للأعضاء والعاملين باتحاد لإبداء الرأي والانتقاد البناء.	3.76	0.579	75.2	15.40	7.765	.000

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 %
35	3.89	.471	.080	77.8	12.11

One-Sample Test

Test Value = 3				
t	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
11.125	.000	.886	.72	1.05

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

يبين الجدول رقم (10) أن قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات متطلب "الموارد البشرية" لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الاتحاد العربي السوري للكارتية ترتفع عن متوسط المقياس (3)، ويفرق معنوي بلغ (0.886)، وتقع ضمن المجال (3.40-4.20)، وتقابل شدة الإجابة "بدرجة مرتفعة" على مقياس ليكرت، ومعامل اختلاف (12.11%) يدل على تجانس إجابات أفراد العينة، وبما أن احتمال الدلالة $P = .000 < 0.05$ ، فإننا نرفض الفرضية الرابعة ونقبل الفرضية البديلة، أي أن هناك فرق موجب بين متوسط إجابات أفراد العينة على متطلب الموارد البشرية وبين المتوسط الفرضي،

وبالتالي يمكن القول أنّ أفراد العينة يوافقون وبدرجة كبيرة على ضرورة تأهيل وتوفير الموارد البشرية كمتطلب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الاتحاد العربي السوري للكراتيه، وبأهمية نسبية بلغت (77.8%).
خامساً: اختبار الفرضية الخامسة: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة (نظم المعلومات) في الاتحاد العربي السوري للكراتيه، وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع.

الجدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج اختبار

الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة (نظم المعلومات)

Test Value = 3			معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
القرار	احتمال الدلالة	مؤشر الاختبار					
دال	.000	7.188	16.98	75.6	0.642	3.78	18. توفير قاعدة بيانات تتضمن معلومات وافية عن الاتحاد والأنشطة والخدمات التي يقدمها.
دال	.000	5.363	19.64	73	0.717	3.65	19. توفير مركز للمعلومات بالاتحاد يتضمن البحث في قواعد المعلومات العالمية.
دال	.000	8.200	17.07	78.6	0.671	3.93	20. توثيق كافة الأحداث والإنجازات في الاتحاد.
دال	.000	6.611	18.65	75.8	0.707	3.79	21. تلقي شكاوى الأعضاء والعاملين داخل الاتحاد بكل سهولة.
دال	.000	6.197	19.09	75	0.716	3.75	22. توفير قنوات الاتصال للتواصل بين الاتحادات الفرعية والمركزية.

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

الجدول (12) نتائج اختبار الفرضية الخامسة

One-Sample Statistics

N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %
35	3.78	.527	.089	75.6	13.94

One-Sample Test

Test Value = 3				
t	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
8.732	.000	.778	.60	.96

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

يبين الجدول رقم (12) أنّ قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات متطلب "نظم المعلومات" لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الاتحاد العربي السوري للكراتيه ترتفع عن متوسط المقياس (3)، وبفرق معنوي بلغ (0.778)، وتقع ضمن المجال (3.40-4.20)، وتقابل شدة الإجابة "بدرجة مرتفعة" على مقياس ليكرت، ومعامل اختلاف (13.94%) يدل على تجانس إجابات أفراد العينة، وبما أنّ احتمال الدلالة $P = .000 < 0.05$ ، فإننا نرفض الفرضية الخامسة ونقبل الفرضية البديلة، أي أنّ هناك فرق موجب بين متوسط إجابات أفراد العينة على متطلب نظم المعلومات وبين المتوسط الفرضي، وبالتالي يمكن القول أنّ أفراد العينة يوافقون وبدرجة كبيرة على ضرورة تحديث نظم المعلومات كمتطلب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الاتحاد العربي السوري للكراتيه، وبأهمية نسبية بلغت (75.6%).

الاستنتاجات والتوصيات:

الاستنتاجات:

- 1- يحتاج تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الاتحاد العربي السوري للكارتيه إلى دعم الإدارة العليا من خلال توفير الفرص لتدعيم نشر الجودة، وتشجيع الأعضاء والعاملين على ممارسة العمل الجماعي ومكافئة الأفراد المتميزين، وتوفير الدعم لتطوير أنظمة العمل، وتوضيح اختصاصات ومسؤوليات الأفراد.
- 2- يحتاج تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الاتحاد العربي السوري للكارتيه إلى نشر ثقافة الجودة من خلال إقامة الندوات، وتهيئة المناخ التنظيمي المناسب من أجل تسهيل الأعمال الإدارية، والنظر للجودة داخل الاتحاد على أنها خدمة تكاملية، ووضع دليل ثقافة الجودة للأعضاء والعاملين بالاتحاد.
- 3- يحتاج تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الاتحاد العربي السوري للكارتيه إلى توفير الموارد المادية من خلال توفير أجهزة الحاسب الآلي في الاتحاد بشكل كاف، وتحديث الأجهزة والأدوات بصورة مستمرة، وتوفير حوافز مادية كافية للأعضاء والعاملين بالاتحاد.
- 4- يحتاج تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الاتحاد العربي السوري للكارتيه إلى توفير وتأهيل الموارد البشرية من خلال توفير أخصائيين لإدارة الأنشطة والفعاليات المقدمة بالاتحاد، وتوفير برامج تدريب إداري مناسب للأعضاء والعاملين بالاتحاد، وإعطاء فرصة للأعضاء والعاملين باتحاد لإبداء الرأي والانتقاد البناء.
- 5- يحتاج تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الاتحاد العربي السوري للكارتيه إلى تحديث نظم المعلومات توفير قاعدة بيانات تتضمن معلومات وافية عن الاتحاد والأنشطة والخدمات التي يقدمها، توفير مركز للمعلومات بالاتحاد يتضمن البحث في قواعد المعلومات العالمية، توثيق كافة الأحداث والإنجازات في الاتحاد، تلقي شكاوى الأعضاء والعاملين داخل الاتحاد بكل سهولة، وتوفير قنوات الاتصال للتواصل بين الاتحادات الفرعية والمركزية.

التوصيات:

- بناءً على النتائج التي تمّ التوصل إليها يوصي الباحث الاتحاد السوري للكارتيه بما يلي:
- 1- ضرورة تطبيق ما جاء في البحث من نتائج والعمل بها، وذلك لتطوير أداء الاتحاد في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة.
 - 2- نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة بين الأعضاء والعاملين في الاتحاد، بالإضافة إلى دعم إدارة الاتحاد لمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
 - 3- الانتقاء الجيد لقيادات الاتحاد من ذوي الخبرة في الجودة بما يسهم في الارتقاء بأداء الاتحاد وتطويره.
 - 4- إجراء المزيد من الأبحاث المماثلة على الاتحادات الرياضية الأخرى، وأبحاث أخرى لمتغيرات جديدة لم يتناولها الباحث في دراسته.

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.
- Bin Simcha, Eid (2019). Requirements for the management of 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 II, Issue Two, 20-28.
- 2- تمراز، رشاد ياسر عبد الرزاق (2015). تصور مقترح لإدارة الأندية الرياضية الفلسطينية بقطاع غزة في ضوء معايير الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، معهد البحوث والدراسات العربية، قسم البحوث والدراسات التربوية، القاهرة، مصر.
- Tamraz, Rashad Yasser Abdel-Razzak (2015). A proposed vision for the management of Palestinian sports clubs in the Gaza Strip in the light of comprehensive quality standards, master's thesis, League of Arab States, Arab Organization for Education, Culture and Science, Institute of Arab Research and Studies, Department of Educational Research and Studies, Cairo, Egypt.
- 3- حمدان، أحمد خلف (2018). مدى توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية: الشركة العامة لكيموايات المنظفات في محافظة صلاح الدين أنموذجاً: دراسة استطلاعية، مجلة جامعة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (8)، العدد (2)، 1-25.
- Hamdan, Ahmed Khalaf (2018). The availability of the requirements of total quality management 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.
- 4- الشافعي، حسن أحمد (2006). معايير تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية بالمجتمع العربي، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 62.
- El-Shafei, Hassan Ahmed (2006). Standards for applying total quality in sports institutions in the Arab community, Dar Al-Wafaa for printing and publishing, Alexandria, Egypt, 62.
- 5- صلاح الدين، سماح أحمد (2016). متطلبات تطبيق الجودة الشاملة كمدخل لتطوير الاتحاد المصري للجيمباز. المجلة العلمية للتربية البدنية والرياضية، المجلد (5)، العدد (5)، 46-81.
- Salah El-Din, Samah Ahmed (2016). Requirements for applying total quality as an input for the development of the Egyptian Gymnastics Federation. Scientific Journal of Physical Education and Sports, Volume (5), Issue (5), 46-81.
- 6- 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.
- Mohammed, Diyar Fakhr El-Din (2020). Applying comprehensive quality standards to develop administrative performance in the Iraqi Athletics Federation. Contemporary Sports Journal, Volume (19), Issue (3), 1-16.

- 7- مسعود، رشا فرج؛ وفتحي، فتحي توفيق (2013). تقويم أداء الاتحاد المصري للمبارزة في ضوء متطلبات الجودة الشاملة، مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، المجلد 037، العدد (2)، 161-210.
- Massoud, Rasha Farag; Fathi, Fathi Tawfiq (2013). Evaluating the performance of the Egyptian Fencing Federation in light of the requirements of total quality, Assiut Journal of Physical Education Sciences and Arts, Vol. 037, No. (2), 161-210.
- 8- مغربي، بندر محمد عبد القادر (2013). تقويم العمل الإداري بالأندية الرياضية السعودية في ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، قسم التربية البدنية، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- Mughrabi, Bandar Mohamed Abdel-Qader (2013). Evaluation of administrative work in Saudi sports clubs in the light of the requirements of total quality management, master's thesis, Department of Physical Education, College of Education, Umm Al-Qura University, Saudi Arabia.

ب- المراجع الأجنبية:

- 1- 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.
- 2- 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.