

تقويم مدى إشراك العاملين كأحد معايير إدارة الجودة الشاملة في تطوير الأداء الإداري في الاتحاد الرياضي العام في سورية

الدكتور وائل معوض*

هبة هيثم المصري**

(تاريخ الإيداع 16 / 8 / 2016. قُبِلَ للنشر في 22 / 1 / 2017)

□ ملخص □

تهدف الدراسة إلى تقويم مدى إشراك العاملين كأحد معايير إدارة الجودة الشاملة في تطوير الأداء الإداري في الاتحاد الرياضي العام في سورية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي لملاءمته لطبيعة الدراسة، وتم إجراء الدراسة على عينة قوامها 100 فرد من أعضاء المكتب التنفيذي والعاملين وأعضاء الاتحاد العاملين في مبنى الاتحاد الرياضي العام في دمشق وتم اختيارهم بالطريقة القصدية، وقد أسفرت نتائج الدراسة على أنه لا يوجد لجان خاصة بمتابعة الاحتياجات التدريبية للعاملين مما جعل عمليات التحسين المستمر غير مكتملة، و.أثر عدم الاهتمام بمناخ العمل الداخلي على أداء العاملين في الاتحاد الرياضي العام بالإضافة إلى غياب مفهوم إشراك العاملين كمعيار ممن معايير إدارة الجودة الشاملة للعينة، وذلك لعدم إدراج إدارة الجودة الشاملة كنمط جديد من أنماط الإدارة في الاتحاد الرياضي العام كما أسفرت النتائج على أنه لا يوجد فروق معنوية في استجابات العينة من حيث (الجنس، الصفة الإدارية، الشهادة العلمية، التفرغ، عدد سنوات الخبرة) وبالتالي اتفقت العينة على عدم وجود اهتمام من قبل الاتحاد في تطبيق إشراك العاملين كمعيار من معايير إدارة الجودة الشاملة في التطوير الإداري في الاتحاد الرياضي سوريا، وعلى ذلك أوصت الباحثة إلى ضرورة تبني الاتحاد الرياضي العام في سوريا لثقافة الجودة الشاملة ونقلها لجميع فروع الاتحاد في المحافظات السورية، وتكوين مكتب للجودة الشاملة من قبل إدارة الاتحاد الرياضي العام في سوريا يكون مسؤول عن تنفيذ برامج الجودة الشاملة في الاتحاد، والعمل على الارتقاء بالكفايات الشخصية والفنية للعاملين ليكونوا على مستوى إداري قادر على تنفيذ العمليات الإدارية بجودة عالية.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، الأداء الإداري، إشراك العاملين.

* أستاذ - قسم التخطيط والإدارة الرياضية - كلية التربية الرياضية - جامعة تشرين - سورية.
** طالبة دراسات عليا (ماجستير) - قسم التخطيط والإدارة الرياضية - كلية التربية الرياضية - جامعة تشرين - سورية.

(Assess the extant of n ivolvement of employees as one of total quality management standards in the development ofperformamnce in public sports Federation in Syria.

Dr. wael Moawad*
Hiba Haitham Almasri**

(Received 16 / 8 / 2016. Accepted 22 / 1 / 2017)

□ ABSTRACT □

The study aims to Assess the extant of n ivolvement of employees as one of total quality management standards in the development ofperformamnce in public sports Federation in SyriaKand the researcher has used the description and survey for being suitable with the study nature, The study covered a sample of 100 member of the Executive Committee, employees and members of SGSF in Damascus who have been chosen on purpose, The results revealed that it does not have a special follow-up for people training needs committees, making continuous improvement processes is incomplete, and lack of attention to the work environment effect on the performance of people in the SGSF as well as the absence of the concept of Engagement of people as a criterion whose overall sample quality management standards, due to lack of inclusion of TQM is a new style of management styles in the SGSF and The results revealed there is no significant difference in sample responses in terms of (sex, administrative capacity, Career, full-time, years of experience) and thus the sample agreed on the lack of an interest by the SGSF in the application of Engagement of people as a criterion of the overall quality of administrative development in the SGSF management standards, the researcher recommended that SGSF must adopt the culture of total quality in SGSF and transfer it to all SGSF branches, Composition of the Bureau of TQM by the SGSF management is responsible for the implementation of total quality programs in the SGSF, And the need for informed each people in the SGSF on total quality management program and consider it an essential part of the success of this program, And work to improve the competencies of personal and artistic people to be able to execute the administrative processes with high quality management level.

Keywords :Total quality management Administrative performance, Engagement of people , Syrain General Sports Federation.

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

Postgraduate Student, Department Planning and sport Management, Faculty of Physical Education, Tishreen University, Syria.

مقدمة:

عرف الإنسان الإدارة منذ وجوده كنوع من التنظيم لحياته وأعماله وعلاقاته مع الآخرين للاستمرارية والبقاء، وكانت الإدارة السبب في تعلمه العديد من المهن لاعتماد كل العلوم وظروف الحياة على وظائف الإدارة المتضمنة التنظيم والتخطيط والتوجيه والمراقبة والتقييم.

تطور الإنسان وتطورت الإدارة معه من أول مهنة امتنها من الزراعة ثم الصناعة ثم إلى ما نحن عليه الآن، والحضارات القديمة تدل على أهمية التنظيم والتخطيط الذي اعتمده الإنسان لإقامة هكذا حضارات، لذلك نجد أن هذه التطورات نمت مع نمو المجتمعات والاجتهادات الإنسانية فكما زاد حجم المجتمع والوعي الإنساني زاد الاهتمام بالإدارة، وبالتالي صارت الإدارة علماً قائماً بذاته يعتمد على مبادئ وأسس علمية و على مبادئ و أسس مستمدة من أبحاث ودراسات مدارس فكرية ذات اتجاهات متعددة ، الأمر الذي حدا بالإنسان أن يتخصص بعلم الإدارة و جعل التخصص من أهم قواعد الإدارة الأساسية .

كما أن الإدارة قد تطورت منذ وجود الإنسان إلى الوقت الذي بدأت تحاكي فيه التقنيات في الاتصالات وتطبيقاتها المتطورة والمتجددة حيث دخلت في كل وظيفة من وظائف الإدارة ،فنتج عن ذلك سقوط الكثير من المفاهيم والمنظومات الفكرية التي سادت سابقاً في عصر المعرفة والمعلومات والاتصالات ، وتحقق عن ذلك نقلة نوعية في التفكير الإداري وفي آليات العمل الإداري والعلاقات مع الآخرين وتغير في تركيبة الموارد البشرية العاملة وتغير أدوارها ، وتتوج هذا التغير بزيادة أهمية الإبداع والأفكار الجديدة كضرورة للبقاء والاستمرارية المتميزة سواء للأفراد والمنظمات والمجتمعات .

تعددت المفاهيم الجديدة وكانت الجودة الشاملة إحدى هذه المفاهيم التي تطورت تباعاً وصارت تحاكي جميع العلوم وجميع المؤسسات العلمية والتربوية والخدمية والاجتماعية والرياضية، حيث وجد(الربيعي ، 2009) أن إدارة الجودة في العمل الرياضي يتوقف على مدى وعي المسؤولين في المؤسسات الرياضية بفلسفة إدارة الجودة الشاملة والتي تعد من الفلسفات الإدارية الحديثة، وتعتبر الجودة خدمة عامة تشمل جميع مستويات الإدارة وتتادي بتطبيق الجودة وجعلها مسؤولية جميع العاملين، وتهدف إلى تحقيق التميز في جودة أداء المؤسسة من خلال الوفاء باحتياجات المستفيدين والعاملين .

تمهيد مشكلة البحث : يعتبر الاتحاد الرياضي العام في سورية هو أعلى سلطة رياضية وهو المسؤول عن النشاط الرياضي فيها، ويسعى بشكل دائم إلى التطور المستمر في العمليات الإدارية لمواكبة التطورات والعلوم الإدارية الحديثة، ولأهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين العمل الإداري بشكل متكامل وخاصة في مجال إشراك العاملين، لاحظت الباحثة نتيجة حوار مفتوح تم مع العاملين في الاتحاد الرياضي العام تمحور حول اهتمام الاتحاد بإشراك العاملين في عملية التطوير الإداري ، أنه لا يوجد اهتمام من قبل الاتحاد بقياس الرضا الوظيفي للعاملين ، وعدم مراقبة الخدمات المقدمة للعاملين ، وعدم وجود مناخ عمل مناسب للتجديدات لتناسب العاملين، وعدم وجود تحديث لوسائل التواصل مع العاملين .

مشكلة البحث: تلاحظ الباحثة، أنه يوجد قصور في الاستخدام الأفضل للطاقات العاملة في الإدارة نتيجة عدم الاهتمام بإشراك العاملين كمياري من معايير إدارة الجودة الشاملة لتطوير الأداء الإداري في الاتحاد الرياضي العام لذلك تم التوجه من خلال هذه الدراسة إلى تقويم مدى إشراك العاملين كأحد مابير إدارة الجودة الشاملة في تطوير الاداء في الاتحاد الرياضي العام في سورية.

تساؤلات البحث:

- ما هو مدى إشراك العاملين كأحد معايير إدارة الجودة الشاملة في تطوير الاداء في الاتحاد الرياضي العام في سورية.
- هل يوجد فروق معنوية في استجابات العينة من حيث (الجنس، التفرغ، الصفة الإدارية، الشهادة العلمية، عدد سنوات الخبرة)؟

أهمية البحث وأهدافه:**أهداف البحث:**

- معرفة مدى إشراك العاملين كأحد معايير إدارة الجودة الشاملة في تطوير الاداء في الاتحاد الرياضي العام في سورية.
- التعرف إلى الفروق في استجابات العينة من حيث (الجنس، التفرغ، الصفة الإدارية، الشهادة العلمية، عدد سنوات الخبرة).

أهمية البحث:

إدارة الجودة الشاملة توجه إداري حديث في سوريا بدأت تعتمد عليه بعض المؤسسات التي تسعى للتميز، لذلك سعت الدراسة إلى إلقاء الضوء على مدى إشراك العاملين كأحد معايير إدارة الجودة الشاملة في تطوير الاداء في الاتحاد الرياضي العام في سورية. لدور هذا المعيار في عملية التطوير الإداري ولدوره في العمل لجعل العاملين جزءاً لا يتجزأ من العمل الإداري للوصول إلى النتائج المتوقعة وتحقيق رضا المستفيد وتحقيق إدارة الجودة الشاملة.

منهجية البحث:

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي المسحي حيث تم تصميم استبيان من خلال إطلاع الباحثة على الأدبيات والدراسات السابقة وتم توزيع الاستبيان في المدة من 21-10-2014 إلى 24-11-2014 على عينة مأخوذة من الاتحاد الرياضي العام في سوريا تضمنت أعضاء المكتب التنفيذي (13 عضو) والعاملين فيه (75 عامل) وأعضاء الاتحادات العاملين في مقر الاتحاد في دمشق (13 عضو) فكان عدد العينة 100 فرد .

الدراسات السابقة:

وفيها تعرض الباحثة موجز عن الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع

دراسة أسماء مصطفى أحمد أبو حمدة (2013)

- عنوان الدراسة: معايير الجودة الشاملة في الاتحاد الفلسطيني لكرة السلة في الضفة الغربية من وجهة نظر إدارات الأندية و المدربين.
- هدف الدراسة: التعرف إلى درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة لدى اتحاد كرة السلة الفلسطيني في الضفة الغربية من وجهة نظر إدارات الأندية والمدربين، كما هدفت للتعرف إلى أثر متغيرات (درجة النادي، المؤهل العلمي،

سنوات الخبرة) على درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة لدى اتحاد كرة السلة الفلسطيني في الضفة الغربية من وجهة نظر إدارات الأندية والمدربين.

- منهج الدراسة: المنهج التحليلي.
- أدوات الدراسة: مقياس الجودة الشاملة محمد وآخرون (2008) المعدل وعلي (2008).
- عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من (264) إدارياً ومدرباً في اتحاد كرة السلة الفلسطيني في الضفة الغربية حيث كان عدد الإداريين (204)، وعدد المدربين (60) تم اختيارهم بالطريقة العشوائية.
- نتائج الدراسة: أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر إدارات الأندية والمدربين في الاتحاد الفلسطيني لكرة السلة جاءت متوسطة وبنسبة مئوية (63.20%) لجميع مجالات إدارة الجودة الشاملة، حيث أظهرت النتائج أن أدنى معايير إدارة الجودة الشاملة تطبيقاً في الاتحاد الفلسطيني جاءت في مجال القيادة الإدارية بنسبة مئوية (58.80%) ومجال تطوير الجودة بنسبة مئوية (57.40%)، بينما جاء مجال مهارات الاتصال والتوجيه والتقييم أفضل من سابقاته في تطبيق معايير الجودة الشاملة لدى الاتحاد الفلسطيني لكرة السلة بنسبة مئوية (63.20%) ومجال التوجيه والتقييم حصل على نسبة مئوية (62.00%) وكذلك جاءت مجالات التنظيم والتخطيط أفضل من جميع مجالات الدراسة حيث حصل مجال التنظيم على نسبة مئوية (68.47%) ومجال التخطيط حصل على نسبة مئوية (67.60%)، كما أظهرت نتائج الدراسة أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق معايير الجودة الشاملة لدى الاتحاد الفلسطيني لكرة السلة تعزى إلى المؤهل العلمي، بينما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير درجة النادي في مجال تطوير الجودة فقط بين الدرجة الممتازة والدرجة الثالثة ولصالح الدرجة الثالثة، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة في مجال التنظيم لصالح الخبرة الأعلى.

دراسة بشرى عبد الحمرة عباس (2010).

- عنوان الدراسة : إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في كليات جامعة القادسية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.
- هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى التعرف على إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات جامعة القادسية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.
- منهج الدراسة: المنهج الوصفي المسحي.
- أدوات الدراسة: الاستبيان.
- عينة الدراسة: تم أخذ عينة عشوائية قدرها 20 عضو من أعضاء هيئة التدريس، العاملين في كل من (كلية العلوم، كلية الطب، كلية القانون، كلية التربية الرياضية)، فبلغت (160) عضو هيئة تدريسية.
- نتائج الدراسة:

1. أشارت النتائج إلى أن هناك التزام ودعم من قبل الإدارة العليا في كليات جامعة القادسية بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وكذلك اهتمام إدارات تلك الكليات بعمليات التحسين المستمر هو النقطة الأساسية لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أي منظمة.
2. كذلك أشارت النتائج إلى أنه لا يوجد اختلاف بين اتجاهات الذكور والإناث حول تطبيق إدارة لجودة الشاملة في كليات القادسية وهذه النتيجة تؤيد صحة الفرض الأول المتعلق بمتغير الجنس.

3. عدم وجود فروق معنوية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات جامعة القادسية تعزى لمتغير المؤهل العملي (دكتوراه- ماجستير) وهذا يؤيد صحة الفرضية الثانية المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي.
4. وقد أثبتت النتائج صحة الفرضية الثالثة المتعلقة بمتغير الكلية التي يدرس بها عضو هيئة التدريس (علمية - إنسانية) حيث أوضحت النتائج عدم وجود اختلاف بين اتجاهات أعضاء هيئة التدريس في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات القادسية باختلاف الكلية التي يدرس بها عضو هيئة التدريس.

Jacline Antieno Ater, 2011

عنوان الدراسة: Challenges Facing The Implementation of Total Quality Management Practice In Public Secondary Schools in Kenya.

(التحديات التي تواجه تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية في كينيا).
أهداف الدراسة: معرفة تأثير الثقافة التنظيمية على تنفيذ ممارسات إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية في مقاطعة Migori، وتحديد مدى التزام الإدارة يؤثر على تنفيذ ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الحكومية في مقاطعة Migori، دراسة العلاقة بين التغيير التنظيمي وتنفيذ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية العامة في مقاطعة Migori، وإنشاء دور الموارد على تنفيذ ممارسات إدارة الجودة الشاملة في المدارس في مقاطعة Migori.
منهج الدراسة : المنهج الوصفي.

عينة الدراسة: مديري المدارس، نائب مديري ورؤساء الأقسام في المدارس الثانوية العامة من المقاطعات السبع في مقاطعة Migori ، بلغ عدد العينة 1056.
أدوات الدراسة: الاستبيان.
نتائج الدراسة:

1 تمارس إدارة الجودة الشاملة في الثانوية العامة المدارس إلى الدرجات التالية. 72.45% من أفراد العينة يوافقون بشدة أنه فعال، بينما 22.44% يوافقون فقط، 3.16% لا يوافقون على ممارسة إدارة الجودة الشاملة و 1.02% أخرى.

2 أثر الثقافة التنظيمية على ممارسة إدارة الجودة الشاملة، 84.69% ترى أن ثقافة المدرسة يؤثر على الممارسة إلى حد كبير جدا، 9.18% ترى أنها تؤثر لمدى معين، 2.04% يقر حد صغير في حين يشعر فقط 3.06% ثقافة المدرسة ليس لديها أي تأثير حتى الآن، 1.02% أخرى لم تكن متأكدا من التأثير.

3 يقاس التزام الإدارة في الفئات التالية من العناصر؛ الطلاب / الموظفين / الآباء التركيز هو على 30.3%، وتمكين الموظفين 29.7%، فريق العمل 31%، والتحسين المستمر 30.4%، في حين يتم تنفيذ عملية التحسين في 29.5%.

4 وجد الباحث أيضا إلى أن مديري المدارس الثانوية العامة تظهر التزامها في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة من قبل خلق التزام الإدارة العليا في 31.9%، وتطوير سياسات الجودة في 31.6%، إجراء تدريب وتعليم الموظفين في 31.0%، ووضع استراتيجيات لتحقيق الجودة في 35.5%، وتنفيذ برامج نوعية في 32.2%، والتواصل استراتيجيات الجودة في 30.8%، توثيق الأنشطة المدرسية في 32.6% ومراجعة ومتابعة ويتم في 31.0%.

أوجه الاستفادة و الاختلاف عن الدراسات السابقة:

استفادت الدراسة من الدراسات السابقة في محتوى الإطار النظري واختبار المنهج المناسب للدراسة واختيار أدوات جمع البيانات وتصميم الاستمارة، اختلفت الدراسة عن الدراسات السابقة أنها ركزت على معيار إشراك العاملين وحسب عدة متغيرات (الجنس، التفرغ، الصفة الإدارية، الشهادة العلمية، عدد سنوات الخبرة)، كما استهدفت الدراسة الاتحاد الرياضي العام وهو أعلى سلطة رياضية في سوريا.

الإطار النظري للبحث:

تمهيد:

أوضح (يوسف ، 2007) بأن المقصود بالأداء المتميز ليس فقط عدد الوحدات التي ينتجها العامل أو عدد العملاء الذين يقومون بخدمتهم فقط ولكن أيضاً الجودة التي يؤدي عملها وكذلك السلوك الاجتماعي، والتميز في المنظمات يعود إلى وضوح الأهداف الأساسية المتمثلة في الرؤية والالتزام على جميع مستويات القيادة للتطوير والتحسين المستمرين.

كما اكدت (أبو حمدة ، 2013) أن الاتحادات الرياضية تلعب دوراً هاماً في دفع مسيرة التنمية الرياضية والاجتماعية وإعداد الأجيال القادرة على الإبداع والابتكار وقادرة على مواجهة التحديات والمتغيرات المستقبلية ، فكان لا بد من هذه الاتحادات الرياضية التي تتبنى أسلوباً إدارياً حديثاً وأن تعمل على اختيار القيادات والموظفين على أساس الكفاءة والخبرة والنزاهة وأن تعمل على تحديث الإجراءات الإدارية من أجل تبسيط وتسهيل الخدمات المقدمة للاعبين والتي تحقق احتياجاتهم ورغباتهم.

ويرى (عباس، 2002) أن مدخل إدارة الجودة الشاملة أحد المداخل الإدارية الحديثة التي تسعى لتحسين الإدارة في المؤسسات وزيادة قدرتها على مواجهة التغيرات المختلفة، وتلبية متطلبات المستفيدين منها وتحسين جودة الخدمة المقدمة لهم باستمرار، فالجودة هي مفهوم إنساني يعبر عن الرغبة في تحقيق نتائج توفر نفعاً لأصحاب المصلحة، يقوم على تحققها أحد من المختصين، فهم الذين يديرون الموارد والإمكانات اللازمة، ويحددون الأعمال الواجبة، ويضعون الخطط والبرامج، ويقودون القائمين بالتنفيذ، ويراقبون سير الأداء للتأكد من تحقق النتائج المرجوة.

مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

يشير (آل صقر، 2006) بأن الأزمة التي حدثت في الاقتصاد الياباني بعيد الحرب العالمية الثانية أدت إلى ظهور مفهوم جديد للإدارة يعرف بإدارة الجودة الشاملة (T.Q.M) ، ويعد ديمنج من الرواد الأوائل الذي ساهم في تقديم هذا المفهوم القائم على خلق الأداء المتميز والتحسين المستمر للإنتاج، والتطوير للسلع والخدمات بمستوى عال وبتكلفة أقل، وأدت جهوده إلى تحسين وتطوير المنتجات ذات المستوى المتدني وتحويلها إلى منتجات ذات جودة ومستوى عال تضاهي في جودتها المنتجات الأميركية آنذاك.

وفي شرح تفصيلي لإدارة الجودة الشاملة، حيث ذهب كل من (بخاري والعنتبلي ، 2013) بشرح المصطلح

بمايلي:

1 - الشاملة"Total: وتعني كل شخص في المنظمة يجب أن يشترك في برنامج الجودة سواء بصورة شخصية

أو من خلال فرق الجماعي.

2 - الجودة"QUALITY: وتعني التأكد من تحقيق رغبات العملاء ومتطلباتهم، أو ما يفوق توقعاتهم، ويطلب

ذلك الاتصال بالعميل والتأكد من أن السلع والخدمات تتناسب مع احتياجاته، وكذلك بناء علاقات طيبة مع الموردين.

3 "إدارة" **Management**: ويعني ذلك وجود فلسفة قوامها التركيز على العميل سواء الخارجي أو الداخلي، وذلك من خلال التنظيم لا الإشراف، والإدارة تعني أيضاً خلق الثقة والمناخ التنظيمي وإزالة العقبات، والتأكد من أن الأدوات المستخدمة لأداء الوظيفة متاحة، وأن يكون العمل بالمنظمة ممتعاً.

تلاحظ الباحثة أن تحقيق إدارة الجودة الشاملة يشمل كل جوانب المؤسسة ، من الرسالة والرؤية لنصل إلى المنتج الذي يتم تقديمه للمستفيد حسب رغبته، وبالتالي يختلف هذا المفهوم حسب توجهات إدارة المؤسسة وأهدافها، وحسب قدرة العاملين على تفهم هذه الفلسفة والعمل الجماعي على تطبيقها في آلية العمل وأساليب الإحصاء والتقييم بعيداً عن التقليدية، وتقبلهم لعمليات التدريب والتطوير والتحسين المستمر للوصول إلى المنتج الذي يتم عرضه على المستفيد بعد الاستماع إلى رغباته وشروطه في المنتج المقدم وفي الوقت نفسه يواكب التطورات الخارجية في السوق.

مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

قسم جابلونسكي (1993) مبادئ إدارة الجودة الشاملة إلى :

- 1 **التركيز على المستفيد** : لا يقتصر هذا التركيز على المستفيدين الخارجيين للمنشأة الذين تركز كل وقتها وجهدها من أجل تحفيزهم على شراء منتجاتها بل يشمل هذا التركيز أيضاً العاملين داخل المنشأة وهم الذين يتوقف على أدائهم تحقيق مستوى الجودة.
- 2 **التركيز على العمليات والنتائج معا** : فالنتائج المعيبة تعتبر مؤشراً لعدم الجودة في العمليات ذاتها، ومن ثم يجب إيجاد حلول مستمرة للمشاكل التي تعترض سبيل تحسين نوعية المنتجات أو الخدمات.
- 3 **التوقاية من الأخطاء قبل وقوعها** : وإعمال هذا المبدأ يتطلب استخدام معايير مقبولة لقياس جودة المنتجات والخدمات أثناء عملية الإنتاج بدلاً من استخدام مثل هذه المعايير بعد وقوع الأخطاء.
- 4 **تعبئة خبرات القوى العاملة** : تفترض المفاهيم الإدارية التقليدية أن القوى العاملة تتكون من أفراد لا عقول لهم ، ولا يهتمهم سوى الحصول على الأجر ، ولكن في ظل مفاهيم إدارة الجودة الشاملة يعتبر التعويض المالي هو أحد الطرق التي يمكن بها مكافأة العاملين، فلقد أثبتت الدراسات أن العاملين لا يعتبرون الأجر هو الحافز الوحيد ، بل يحبون أن تقابل جهودهم بالثناء ومن ثم يجب إشعارهم بذلك، كما أن القوى العاملة تشكل منجماً هائلاً مليئاً بالمعلومات والفرص التي يمكن باستخدامها تطوير العمل وزيادة الإنتاج وخفض التكاليف، ولهذا يجب إشعار العاملين بأنهم أعضاء في فريق فائز .
- 5 **اتخاذ القرارات استناداً إلى الحقائق** : تتبنى إدارة الجودة الشاملة مفهوم مؤسسي لحل المشكلات من خلال فرص التحسين يشترك في تنفيذه الجميع من مديريين وقوى عاملة والمستفيدين من خلال التفهم الكامل للعمل ومشكلاته وكافة المعلومات التي تتخذ على أساسها القرارات وهو ما يجب أن يعتمد على جهاز كفاء للمعلومات.
- 6 **التغذية العكسية** : وهذا المبدأ الأخير يتيح للمبادئ الخمسة السابقة أن تؤتي ثمارها في هذا المجال تلعب الاتصالات الدور المحوري ان أي منتج من أي نوع، لا يمكن تصميمه بدون مدخلات بشرية. ولهذا فإن من أكبر المسؤوليات التي يتحملها المسؤولين ليست فقط مسؤولياتهم عن إدارة الأموال والإنتاج والجدول الزمني للتنفيذ .. الخ، بل إن إدارة الأفراد تعتبر هي التحدي الأكبر، ومن ثم فإن النجاح في الحصول على تغذية عكسية أمينة والرغبة المخلصة من المشرفين في مساعدة مرؤوسيه على الارتقاء تعتبر من أهم عوامل الزيادة في فرص النجاح والإبداع.

يتفق رامبرساد (2001) مع جابلونسكي في التركيز على المستفيد والعمل وفق الحقائق وإشراك العاملين في عميات إدارة الجودة الشاملة ويزيد عليه مايلي:

1 -**تماسك الهدف وثباتيته:** حيث يجب تطوير مبدأ الرسالة والرؤيا بشكل إلهامي ويجب نقله واعتماده في شتى مستويات المؤسسة ، ويتم تشكيل أهداف ذكية ويتم المحافظة عليها حيث ينبغي أن تكون دقيق وممكنة القياس والتحقق وواقعية ومحدد بوقت، ويجب على مدراء العمل أن يكونوا بحالة من الثبات والتماسك فيما يتعلق بهذه الأهداف ويعطى التوجيه دائماً نحو عملية تحسين الجودة، ويجب أن يكون هناك التزام بتحقيق وتحسين الجودة من قبل الهيئات العليا في الإدارة.

2 -**توجيه الأداء:** يسعى توجيه الأداء إلى إرضاء المستفيدين الحاليين ويعتبر أكثر أهمية من النتائج حيث على العامل الاهتمام بوسائل إنجاز العمل وليس فقط النتائج التي يتوصل إليها من أدائه ويجب قياس فعالية الأداء وجعل النتائج قياسية ومعيارية وتوثيق عمليات الأداء وفق خطط معينة وتدابير قياسية واعتبار الموردين شركاء وبالتالى إقامة علاقات بعيدة المدى معهم ونقل ثقافة مفهوم إدارة الجودة الشاملة إلى الموردين والتقليل من الفروق والتباين في عملية التنفيذ يجب أن يكون أمراً دائماً الجريان.

3 -**التركيز على التحسين المستدام :** حيث يجب على العاملين تحسين أنفسهم وتطويرها وتحسين عملهم ومساعدة الآخرين في تحسين أنفسهم وتحسين المؤسسة ككل ، ويجب النظر إلى المشكلات على أساس أنها وسائل للتحسين وفرصة لتطوير عمليات الأداء والتأكيد على منع وقوع المشكلة بدلاً من التركيز على موضوع تصحيحها ومعالجتها وتكون التحسينات مبنية على منهجية هيكلية بنوية ووظيفية ويتم توثيق كل تحسين ينجز بالصورة الدائمة ويتم تشكيل فرق للتحسين متعددة الأنظمة ويجب التأكد من أن مناخ العمل الذي يتم فيه التحسين قد أصبح أسلوباً للعاملين كافة ويشتمل التحسين على الكل وليس على جزء من الكل.

أما (بخاري والعنبتلي، 2013) يحددان مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المجال الرياضي بما يلي بشكل مفصل أكثر ومركز على كيفية التعامل مع العاملين:

4 -**التركيز على المستفيدين الداخلي والخارجي** (من مدرب ولاعب وإداري وتحقيق متطلباتهم ورغباتهم وتوقعاتهم).

5 -**اقتناع ودعم الإدارة العليا للجودة:** من خلال تبني والتزام الإدارة العليا وحماسها ودعمها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحديث وتطوير متطلبات التطبيق يعتبر حجر الأساس لنجاح المنظمة والأفراد في تطبيق هذا المفهوم.

6 -**العمل الجماعي وتكوين فرق العمل :** من خلال مساعدة جميع العاملين لأداء العمل وتطبيق الأسلوب الديمقراطي الفعال للإدارة والعمل كفريق عمل متكامل بين مستويات الإدارة المختلفة وإزالة العوائق ووجود هدف مباشر والعمل على وحدة العاملين بالمؤسسة والأنشطة الرياضية.

7 -**التدريب المستمر للعاملين:** من خلال رفع وعي العاملين بإدارة الجودة الشاملة وتدريب جميع العاملين كل في تخصصه لتحسين برنامج الجودة الشاملة وتعيين مدربين متخصصين للتعليم والتدريب على إدارة الجودة الشاملة.

8 -**التطوير والتحسين المستمر.**

9 -**تحفيز العاملين:** من خلال إثارة القدرة الإبداعية لديهم لاكتشاف المشكلات قبل وقوعها، والعمل معهم للتغلب على مقاومة التغيير لديهم وتحفيزهم لتقديم ما لديهم من اقتراحات وأفكار بناءة، لأن نجاح إدارة الجودة الشاملة يعتمد على مساهمات الأفراد في المؤسسة لأنها حصيللة جهودهم واقتراحاتهم وأدائهم.

10- الاتصال الفعال بين المستويات الإدارية المختلفة. (العليا والوسطى والتنفيذية).

تلاحظ الباحثة أن الباحثين قد اتفقوا على أهمية مبدأ إشراك العاملين وعبروا عنه إما بتعبئة القوى العاملة أو من خلال العمل الجماعي وتكوين فرق العمل ومن خلال التدريب المستمر للعاملين وتخفيف العاملين، وتؤكد الباحثة على أنه إذا تم إشراك العاملين في كل مفاصل المؤسسة من وضع الأهداف والعمل على توجيه عملهم ومعرفة مدخلات عملهم وإجراءاته ستحصل المؤسسة على النتيجة المطلوبة وتحقق رضا لمستفيد وإدارة الجودة الشاملة.

دور العاملين في تحقيق إدارة الجودة الشاملة:

يعتقد ديفس أن الجودة الشاملة إذا لم تحدث في مستوى الأفراد فإنها لن تتحقق عادة على الإطلاق، فالعاملون هم الذين يطبقون الجودة الشاملة، هذا يتطلب أن يكون العاملين مُلاكاً، حيث أن الملكية هنا تذهب تأثيرها ومعناها أكثر مما تذهب إليه عملية التفويض والعزيم لأنها تعطي العامل الحق لاتخاذ القرار فيما يتعلق بما هو مطلوب فعلاً وكيف يمكن أن يعمل، وهي تعتمد على الاعتقاد بأن ما هو جيد للمنظمة هو جيد للعاملين والعكس صحيح، ويتطلب زيادة الشعور بالملكية زيادة درجة اشتراك العاملين في المعلومات وكذلك إظهار الالتزام نحو العاملين في أوقات الرخاء والشدة.

لذلك فإنه لتحقيق أهداف المنظمة نحو الجودة فإن هذا يتطلب درجة عالية من الالتزام، قوة عمل مدربة جيداً، ومهتمة بالعمل، نظام تحفيز ومكافآت لتعزيز المشاركة في أهداف المنظمة وتحقيقها، بالإضافة إلى تعليم وتدريب الموظفين وإكسابهم مهارات تمكنهم من أداء أعمالهم بالجودة المطلوبة، وكذلك المهارات والأساليب التي تمكنهم من التعامل مع المشاكل وحلها. (الكحلوت، 2004).

معوّقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

وقد أورد (الراشد، 2011) بأن مشكلات تطبيق إدارة الجودة الشاملة تقسم إلى قسمين:

أ- مشكلات متعلقة بالإدارة، وتتمثل فيما يلي:

1. مقاومة التغيير من قبل الإدارة العليا.
2. تركيز السلطة ومركزية الإدارة.
3. توفير الميزانية المطلوبة، التي قد تكون زائدة عن الحد.
4. الوقت المستنفد، حيث يتطلب جني ثمار تطبيق الجودة الشاملة وقتاً غير محدد.
5. اختلاط أعمال التخطيط بأعمال التنفيذ.
6. سيطرة المفاهيم الإدارية التقليدية، التي تقدر الشكل دون المضمون.

ب- مشكلات متعلق بالعاملين وتتمثل فيما يلي:

1. تعدد أجهزة الرقابة الخارجية، مما يربك العاملين.
2. إخفاق بعض محاولات الإصلاح.
3. انخفاض المستوى التعليمي والثقافي لبعض العاملين.
4. قلة الاهتمام بتخطيط برامج تدريبية للعاملين.
5. تسرب الكفاءات.

النتائج والمناقشة:

أداة الدراسة: اعتمدت الباحثة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتضمن الاستبيان مجموعة عبارات تتعلق بمعيار إشراك العاملين وتضمنت (36) عبارة ، وتم استخدم المقياس الثلاثي (نعم ، إلى حد ما ، لا).

1 ما هو مدى إشراك العاملين كمعيار من معايير إدارة الجودة الشاملة لتطوير الأداء الإداري في الاتحاد

الرياضي العام؟

تم حساب طول الخلايا على الشكل التالي: تم الاعتماد على ما اتبعه (علاونة ، 2004 ، 11) في دراسته بما يناسب محاور الدراسة والمقياس المتبع في هذه الدراسة، حيث تم حساب المدى حسب المقياس الثلاثي (3-1=2) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية ($0.6=3\div2$) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في مقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي: من 1-1.67 ضعيف ، أكبر من 1.67-2.34 متوسط ، أكبر من 2.34-3.01 عالي ، وبالتالي تم تحديد درجة التطبيق وتصنيفها حسب الوسط الحسابي لكل عبارة وتصنيفها (ضعيف - متوسط - عالي).

جدول(1) التكرارات الوسط الحسابي ودرجة تطبيق الخاصة بعبارات المحور الرابع (العاملين)

درجة التطبيق	الوسط الحسابي	تكرار نعم	تكرار إلى حد ما	تكرار لا	محور العاملين
عالي	2.38	53	32	15	1-تعتبر رؤية ورسالة الاتحاد واضحة للعاملين في الاتحاد الرياضي العام
ضعيف	1.54	19	16	65	2-يهتم الاتحاد بمناخ العمل الداخلي حيث يراعي التجديدات التي تجعله أكثر مناسبة لأداء العاملين.
عالي	2.47	64	19	17	-يتوفر في الاتحاد الظروف الملائمة للعمل وفقا لمتطلبات الوظيفة: 3-الأماكن المريحة.
عالي	2.68	60	16	23	4-التجهيزات.
ضعيف	1.45	15	15	70	5-التسهيلات.
متوسط	2.29	46	37	17	6-المناخ الصحي.
ضعيف	1.37	9	19	72	7-يتم ربط حوافز ومكافآت العاملين في المؤسسة بمستوى أدائهم.
ضعيف	1.44	14	16	70	8-يتوفر التوصيف الوظيفي للعاملين في الاتحاد.
متوسط	2.34	46	42	12	-يتمتع العاملون في الاتحاد الرياضي العام بتوافر الكفايات الشخصية المتمثلة ب:

					9-تحمل المسؤولية.
ضعيف	1.38	8	22	70	10-سعة الاطلاع في مجال التخصص.
ضعيف	1.45	15	15	70	11-وتقبل الأفكار.
متوسط	1.87	24	39	37	12-الابتكار والتجديد.
ضعيف	1.64	28	8	64	-يتمتع العاملون في الاتحاد الرياضي العام بتوافر الكفايات الفنية المتمثلة ب: 13-اتخاذ القرارات بأسلوب علمي وفي الوقت المناسب.
متوسط	2.07	36	35	29	14-تشخيص الخلل وموقع الضعف.
ضعيف	1.5	17	16	67	15-إيجاد طرق العلاج المناسبة.
ضعيف	1.43	11	21	68	16-استخدام أساليب غير تقليدية في التدريب والعمل.
ضعيف	1.38	6	26	68	17-تصميم وإعداد اختبارات علمية لتقويم مستوياتهم.
متوسط	1.75	15	45	40	18-يطلع العاملين في الاتحاد الرياضي العام من مدربين واداريين على كل ماهو جديد ومفيد في عالم الإدارة والرياضة.
متوسط	2.23	49	25	26	-يعتمد الاتحاد على معايير علمية عند تعيين او انتخاب العاملين فيه تبعاً ل: 19-خبرة سابقة.
متوسط	2.05	37	31	32	20-موهبة.
متوسط	2.27	52	23	25	21-مرتبة علمية.
متوسط	2.27	43	41	16	22-يعتبر التصميم على النجاح هو شعار العاملين في الاتحاد الرياضي العام.
متوسط	2.22	43	36	21	23-يوضح الاتحاد للعاملين المهارات والأعمال المطلوبة.
ضعيف	1.42	13	16	71	24-يوجد لدى كل أداري-مدرب-لاعب في الاتحاد سجل خاص فيه يبين إمكانياته وعمله ومستواه ومدى تطوره وإفادته.

متوسط	1.86	31	24	45	25-يسود جو من الثقة بين العاملين والإدارة في الاتحاد.
متوسط	2.21	46	29	25	-تتوفر الكفاءة في أداء العاملين تبعاً ل: 26-الخبرة.
ضعيف	1.64	27	10	63	27-المهارة الفنية والسلوكية.
ضعيف	1.43	14	15	71	28-السرعة في الأداء.
متوسط	1.83	22	39	39	29-توفر التسهيلات.
ضعيف	1.39	10	19	71	30-يعتبر التميز مسؤولية كل عامل في الاتحاد.
متوسط	1.8	6	68	26	31-تناسب المهام الموضوعة للعاملين مع قدراتهم
ضعيف	1.13	2	9	89	-يتم تغيير طاقم العاملين : 32- 4شهور
ضعيف	1.49	19	11	70	33-سنة
ضعيف	1.22	2	18	80	34-سنتين
متوسط	1.85	32	21	47	35-أكثر من ذلك
ضعيف	1.53	16	21	63	36يتم الاحتفاظ بسجلات التدريب لدى العاملين لمعرفة الأفضل والأكثر فاعلية

يبين من الجدول (1) أنه يوجد تفاوت في استجابات العينة لمحور العاملين، حيث تدرج الوسط الحسابي من (1.13 إلى 1.64) وصنفت ضمن الاستجابات الضعيفة، وتدرج الوسط الحسابي من (1.75 إلى 2.34) وصنفت ضمن الاستجابات المتوسطة، وتدرج الوسط الحسابي من (2.38 إلى 2.68) وصنفت ضمن الاستجابات العالية. وتغزو الباحثة هذا التفاوت إلى ضعف الاتحاد في عدة أمور، الأمر الأول وهو غياب مفهوم بيئة العمل الداخلي التنظيمي لدى أفراد العينة ولدى إدارة الاتحاد، هذه البيئة التي تتضمن الأفراد والجماعات والتنظيمات والعلاقات معهم والقيام بالتجديد المستمر داخلها وتقديم التسهيلات لتناسب أداء العاملين ودعم هذا الأداء بالحوافز لتشجيع العاملين على التميز في الأداء وتحقيق الرضا الوظيفي، أما بالنسبة للأمر الثاني فهو عدم توافر الكفايات الشخصية والفنية والسلوكية للعاملين من سعة الاطلاع في مجال التخصص وتقبل الأفكار واتخاذ القرارات بأسلوب علمي وفي الوقت المناسب و إيجاد طرق العلاج المناسبة واستخدام أساليب غير تقليدية في التدريب والعمل وتصميم إعداد اختبارات علمية لتقويم مستوياتهم كما موضح في الاستجابات وهذا انعكس سلبياً على كفاءة العاملين الفنية والسلوكية، وإن هذا الضعف يحتاج إلى دورات تدريبية وبرامج تلامس كل الاحتياجات التدريبية للعاملين التي يجب أن يتم مراقبتها من قبل الاتحاد، والأمر الثالث هو عدم الاهتمام بالتوصيف الوظيفي للعاملين وهذا يعود لعدم نقله للعاملين وعدم فهم العاملين له على الرغم من أهميته في مساعدة العامل على فهم موقعه الإداري والتصرف حسب هذا الموقع والحدود

المسموحة له، وإن كل هذه الأمور مرتبطة مع بعضها ونقص أي منها يؤثر على الأخرى وبالتالي على تحسين الأداء ويؤثر على التميز في الأداء وبالتالي عدم تطبيق صحيح لإدارة الجودة الشاملة.

وينفق هذا مع (العبيدي ، 2013) حيث أشارت في دراستها بأن بيئة العمل الداخلية هي الأفراد والجماعات والتقنيات والنظم التي تعمل المنظمة بموجبها، وهي مجموعة متغيرات أو عوامل تحدث تحت أثر مباشر أو غير مباشر على العاملين داخل محيطها وقد يكون هذا الأثر إما إيجابياً أو سلبياً في أداؤهم، وبيئة العمل هي الوسيلة لتحسين الأداء ورفع إنتاجية العاملين ورضاهم عن المنظمة وهذا يتوقف على ما يراه العاملون وفقاً لإدراكاتهم والتي تختلف من فرد لآخر، والإدارة الفاعلة هي التي تحرص على التعرف على هذه العوامل أو المتغيرات وعلاقتها بالمتغيرات الأخرى من وجهة نظر العاملين وهذا يساهم في الوصول إلى بيئة عمل نموذجية يتم من خلالها تحقيق الرضا وتحسين الأداء. وينفق هذا مع (أبو حمدة، 2013) التي أوصت بضرورة اهتمام إدارة الاتحاد بتنمية مهارات العاملين بهدف تحسين الخدم المقدمة عن طريق إقامة ورش بشكل دوري لمناقشة المشكلات المتعلقة بالاتحاد وحلها، بالإضافة إلى ضرورة وضع لجنة متخصصة للقياس والتقويم للبرامج التدريبية ومتابعة نتائج تقويم أداء القادة والعاملين بالاتحاد فيما يخص الأداء الإداري والفني والخدمة التدريبية المقدمة لجعل عملية التقويم مستمرة.

وهذا يتفق مع (التميمي، 2005) الذي أشار أنه من أبعاد إدارة الجودة الشاملة هو الأداء الوظيفي الذي يشير إلى مجموع السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله، وتتضمن جودة الأداء وجسن التنفيذ والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة، ولذا تسعى المنظمات إلى تحديد نوعية وكمية أداء الأفراد العاملين فيها وتحديد القابليات والإمكانات التي يمتلكها كل فرد ومدى احتياج الأفراد إلى التطوير، ويجب ان يتم قياس الأداء لأنه يساعد على تقدير مدى كفاءة العاملين الفنية والعلمية للقيام بالواجبات المتعلقة بعمله الحالي وفي المستقبل.

وينفق مع ما أورده (آل مزروع، 2010) في دراسته حيث أشار إلى أن مستوى الموظفين يعد عنصراً مهماً في إطار التميز فنجاح المؤسسة يعتمد اعتماداً كبيراً على تنمية مستوى المعرفة والمهارات والإبداع لدى موظفيها وقدرة هؤلاء العاملين تكون أفضل من خلال اليم المشتركة التي تدعمها ثقافة التمكين والثقة في المؤسسة.

• هل يوجد فروق معنوية بين الاستجابات من حيث متغير الجنس؟

جدول (2) الفروق بين الاستجابات من حيث الجنس

الجنس	التكرار	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة 0.05
Male إشراك	71	70.68	16.110	0.63	0.53
Female العاملين	29	72.86	13.976		

يبين من الجدول (2) أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات العينة حسب الجنس (ذكر وأنثى)، حيث تراوحت قيمة T المحسوبة (0.63) وهي قيم غير معنوية لأن قيمة المستوى بلغت (0.53) أكبر من 0.05، وبالتالي تكون قيم T غير دالة إحصائياً، وعليه لا يوجد فروق معنوية في استجابات العينة حسب متغير الجنس.

• هل يوجد فروق معنوية بين الاستجابات من حيث متغير التفرغ؟

جدول (3) الفروق بين الاستجابات من حيث التفرغ

متفرغ	N	Mean	Std. Deviation	قيمة T	مستوى الدلالة 0.05
إشراك yes	90	71.63	15.369	0.62	0.53
العاملين no	10	68.40	17.057		

يبين من الجدول (3) أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات العينة حسب التفرغ (نعم ، لا)، حيث تراوحت قيمة T المحسوبة لكل محور ما بين (0.62) وهي قيم غير معنوية لأن قيمة المستوى بلغت (0.53) أكبر من 0.05، وبالتالي تكون قيم T غير دالة إحصائياً، وعليه لا يوجد فروق معنوية في استجابات العينة حسب متغير التفرغ.

• هل يوجد فروق معنوية بين الاستجابات من حيث متغير الصفة الإدارية؟

جدول (4) الفروق بين الاستجابات من حيث الصفة الإدارية

	مجموع المتوسطات	درجات الحرية	مربع المتوسطات	F	مستوى الدلالة 0.05
إشراك بين المجموعات	6.430	2	3.215	.01	.99
العاملين داخل المجموعات	23728.960	97	244.628		
المجموع	23735.390	99			

يبين من الجدول (4) أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العينة حسب الصفة الإدارية (عضو مكتب تنفيذي ، عضو اتحاد ، عامل)، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (0,01) وهي قيم غير معنوية لأن قيمة المستوى بلغت (0.99) وهي أكبر من 0.05، وهي قيمة غير دالة إحصائياً أي أنه لا يوجد فروق معنوية بين استجابات العينة حسب متغير الصفة الإدارية.

• هل يوجد فروق معنوية بين الاستجابات من حيث متغير عدد سنوات الخبرة ؟

جدول (5) الفروق بين استجابات العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة.

	مجموع المتوسطات	درجات الحرية	مربع المتوسطات	F	مستوى الدلالة 0.05
إشراك بين المجموعات	865.704	3	288.568	1.21	.31
العاملين داخل المجموعات	22869.686	96	238.226		
المجموع	23735.390	99			

يبين من الجدول (5) أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة (1-5 سنوات / 6-10 سنوات / 11-15 سنة / 16-... سنة) ، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (1,21) وهي

قيم غير معنوية لأن قيمة المستوى بلغت (0.31) وهي أكبر من 0.05، وهي قيمة غير دالة إحصائياً أي أنه لا يوجد فروق معنوية بين استجابات العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة.

• هل يوجد فروق معنوية بين الاستجابات من حيث متغير الشهادة العلمية ؟

جدول(6) الفروقات بين استجابات العينة حسب متغير الشهادة العلمية

مستوى الدالة 0.05	F	مربع المتوسطات	درجات الحرية	مجموع المتوسطات	
.12	2.15	502.635	2	1005.270	بين المجموعات إشراك
		234.331	97	22730.120	داخل المجموعات العاملين
			99	23735.390	المجموع

يبين من الجدول (6) أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العينة حسب متغير الشهادة العلمية (دراسات عليا، إجازة جامعية، معهد، ثانوية)، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (2,15) وهي قيم غير معنوية لأن قيمة المستوى بلغت (0.12) وهي أكبر من 0.05، وهي قيمة غير دالة إحصائياً أي أنه لا يوجد فروق معنوية بين استجابات العينة حسب متغير الشهادة العلمية.

تعزو الباحثة عدم وجود فروق في استجابات العينة حسب المتغيرات (الجنس، التفرغ، الصفة الإدارية، عدد سنوات الخبرة، الشهادة العلمية) بأن مفهوم وثقافة الجودة الشاملة كنموذج إداري غير مفهوم لجميع أفراد العينة، ولذلك لعدم تبنيها من قبل الاتحاد، واعتماد الاتحاد على الأساليب الإدارية المعهودة في التعامل مع العاملين وإشراكهم في كل العمليات ليكون منتوج العمل الإداري محقق لرضا المستفيد الداخلي والمستفيد الخارجي، وبالتالي على الاتحاد تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة ووضعها في رؤية الاتحاد وتكون أحد أهم الأهداف التي يسعى لتحقيقها هذا الهدف التي تتكامل فيه جميع جهود الإدارة في الاتحاد لتحقيقه والارتقاء بعمل الاتحاد، كما تتفق مع نتائج (علي ديب، 2013) حيث اتفقت عينتها على عدم وجود اهتمام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة ومعاييرها على الموارد البشرية في الاتحاد الرياضي وذلك من حيث المستوى الإداري (الصفة الإدارية).

وفي السعي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة تتفق الباحثة مع ماذكره (Carman, et al., 2010) حيث أشاروا بأن إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم التي تؤدي إلى تحسين في نوعية الخدمات المقدمة ولكنها تحتاج إلى تمكين فرق من العاملين لاتخاذ المسؤول عن عمليات مهام عملهم الخاصة بطريقة تشجع على التعلم المستمر وكذلك التمكين والمسؤولية الشخصية. وكل هذا يتطلب أن تسعى القيادة الإدارية لخلق ثقافة تنظيمية ملتزمة بالتحسين المستمر والتعلم بدلا من مجرد تصحيح أوجه القصور أو تلبية المعايير الحالية.

الاستنتاجات والتوصيات:

الاستنتاجات:

تتمثل أهم النتائج بالآتي:

1. لا يوجد لجان خاصة بمتابعة الاحتياجات التدريبية للعاملين مما جعل عمليات التحسين المستمر غير مكتملة.
2. يوجد نقص بآليات التواصل ما بين القيادة والعاملين مما يمنع من تحديد أولويات التحسين المستمر اللازمة في الاتحاد.
3. أثر عدم الاهتمام باختيار العاملين على أساس الكفايات والكفاءات على التميز في العمل الإداري في الاتحاد.
4. أثر عدم الاهتمام بمناخ العمل الداخلي على أداء العاملين في الاتحاد.
5. غياب مفهوم إشراك العاملين كمعيار ممن معايير إدارة الجودة الشاملة للعينة ، وذلك لعدم إدراج إدارة الجودة الشاملة كنمط جديد من أنماط الإدارة في الاتحاد الرياضي .

التوصيات:

توصي الباحثة بالآتي:

1. ضرورة تبني الاتحاد الرياضي العام في سوريا لثقافة الجودة الشاملة ونقلها لجميع فروع الاتحاد في المحافظات السورية.
2. تكوين مكتب للجودة الشاملة من قبل إدارة الاتحاد يكون مسؤول عن تنفيذ برامج الجودة الشاملة في الاتحاد.
3. إعداد برامج تدريبية من قبل مكتب الجودة ليتم تعريف وتدريب العاملين على معايير الجودة الشاملة.
4. ضرورة اطلاع كل عامل في الاتحاد على برنامج إدارة الجودة الشاملة واعتباره جزء أساسي من نجاح هذا البرنامج.
5. العمل على الارتقاء بالكفايات الشخصية والفنية للعاملين ليكونوا على مستوى إداري قادر على تنفيذ العمليات الإدارية بجودة عالية.
6. أن يطلع العاملون على كل ما هو جديد في عالم الرياضة والإدارة الرياضية ، ليعملوا على الارتقاء بالاتحاد ليواكب التطورات العلمية الحديثة.
7. إحلال مبدأ العمل الجماعي المشترك، والتشاور بين الإدارة والعاملين، واعتبار التميز مسؤولية كل عامل.
8. العمل على مراقبة وتجديد وسائل التواصل والتكنولوجيا بين الإدارة والعاملين في الاتحاد، وبين فروع الاتحاد مع بعضها البعض، وبين الاتحاد ومقترحات جمهوره، ليتم نقل المعلومات والتعليمات ، ونقل الاستفسارات والشكاوى ووجهات نظر العاملين إلى الإدارة، وللتسيق وتبادل الآراء والموضوعات المشتركة، وبالتالي الوصول إلى تحقيق رضا كل من المستفيد الداخلي والخارجي.
9. التحسين المستمر لعمليات الأداء الإداري وبشكل دوري للارتقاء بمستوى العاملين، وتحسين مخرجات الاتحاد الرياضي العام.

المراجع:**المراجع العربية:**

- 1 أبو حمدة ، أسماء مصطفى أحمد . معايير الجودة الشاملة في الاتحاد الفلسطيني لكرة السلة في الضفة الغربية من وجهة نظر إدارات الأندية والمدربين . رسالة ماجستير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية ، فلسطين، 2013
- 2 فلّ صقر، عبد الله صقر . تطوير نموذج لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية ، رسالة دكتوراه غير منشورة،الجامعة الأردنية، الأردن، 2006
- 3 فلّ مزروع، بدر بن سليمان بن عبدالله . بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية . رسالة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية.، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010
- 4 بخاري، عبد اللطيف بن إبراهيم .، العنتبلي ، حمادة عيد نوار . تطبيقات الجودة الشاملة في المجال الرياضي . منشأة المعارف، الإسكندرية، 2013
- 5 التميمي، إياد فاضل محمد . إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الأداء . جامعة العلوم التطبيقية الخاصة،الأردن،2005.
- 6 جابلونسكي، جوزيف . إدارة الجودة الشاملة . الشركة العربية للإعلام العلمي . العدد السادس، 1993، 4-7.
- 7 رامبرساد، هبرت ك . إدارة الجودة الشاملة . (ترجمة :علي زيتون).مركز طارق، 2001
- 8 الربيعي، محمود داوود . تطوير الرياضة العربية في ضوء إدارة الجودة الشاملة . مجلة كلية التربية الأساسية جامعة بابل،العدد الثاني، 2009، 276-284.
- 9 علاونة، جابر معزوز . مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية . ورقة علمية أعدت لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، جامعة القدس المفتوحة، رام الله، 2004
- 10 علي ديب ، خلود . بطاقة قياس الأداء المتوازن كمدخل لتطوير الأداء الإداري في الاتحاد الرياضي العام في سوريا . رسالة ماجستير منشورة، قسم الإدارة الرياضية والترويج ، كلية التربية الرياضية للبنين بأبي قير ، جامعة الإسكندرية : مصر، 2012.
- 11 عباس، بشرى عبد الحمرة . إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في كليات جامعة القادسية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية . مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد الثاني، 2010، ص (62-78).
- 12 عباس، عابدة فؤاد . إدارة الجودة الشاملة مدخل لفعالية إدارة المعلومات بالتعليم باليمن . الدار الجامعية . الاسكندرية، 2002
- 13 العبيدي، بشرى عبد العزيز . نور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي . مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 36، 2013، ص (254-278).
- 14 الكحلوت، سعدي محمد العوامل المؤثرة على استمرارية أنشطة الجودة الشاملة في مستشفيات وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة . رسالة ماجستير . قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية: غزة، 2004
- 15 يوسف، بومدين . إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز . مجلة الباحث . العدد الخامس، 2007، ص 28-29.

المراجع الأجنبية:

1-ATIENO,JACKLINE ATER . *Challenges Facing The Implementation of Total Quality Management Practice In Public Secondary Schools in Kenya*. Project Report Submitted In Partial Fulment Of The Requirements For The Award Of Masters Of Business Administration Degree. Kenyatta University.2013

2-CARMAN, J . S; SHORTELL. R; FOSTER. E; HUGHES. H; BOERSTLER. J; BRIEN. E; OCONNOR. . *Keys for successful implementation of total quality management in hospitals*. Health Care Management , N4 , 2010 , p283-393.