



جامعة أكلي محمد أولحاج البويرة
UNIVERSITÉ AKLI MOHAND OULHADJ BOUIRA
Université Akli Mohand Oulhadj Bouira

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أكلي محمد أولحاج
-البويرة-



جامعة أكلي محمد أولحاج البويرة
UNIVERSITÉ AKLI MOHAND OULHADJ BOUIRA
Université Akli Mohand Oulhadj Bouira

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
قسم: إدارة وتسيير رياضي

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر
في علوم وتقنيات النشاطات
البدنية والرياضية

تخصص: تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية
بغنوان:

تطبيق معايير الجودة الشاملة في التسيير
الإداري لتطوير المنشآت الرياضية

دراسة ميدانية للإداريين بالمركب الرياضي رابح بيطاط والمنشآت التابعة له - البويرة -

تحت إشراف الأستاذ:

د. ساسي عبد العزيز

من إعداد الطالبين:

- زبيش اعمر

- سعيد هشام

السنة الدراسية 2021 / 2022

**** كلمة شكر ****

**** الحمد لله الذي بفضلہ تتم الصالحات ****

**** قال رسول الله صلى الله عليه وسلم ****

**** من لم يشكر الناس لم يشكر الله ****

أولا وقبل كل شيء نشكر الله عز وجل الذي وفقنا في إنهاء هذا العمل المتواضع، كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى الدكتور "ساسي عبد العزيز" المشرف على مذكرتنا والذي لم يتوان في تقديم توجيهات ونصائح مهدت لنا الطريق لإتمام عملنا.

كما نتقدم بجزيل الشكرات لكل من ساهم من قريب أو من بعيد في إمدادنا يد العون لإنجاز هذا البحث ونتقدم بجزيل الشكر إلى أوليائنا الأعزاء الكرام وإخواننا الذين ساهموا جميعا في إنجازنا.

ونتقدم بجزيل الشكر لجميع أساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

**** جزا الله خير كل واحد منهم ****

**** نحمد الله عز وجل الذي أعاننا في إنهاء هذا العمل ****

*** اعمر زبيش - سعيدي هشام ***

****الإهداء****

****الحمد لله الذي بفضلہ تتم الصالحات****

أما بعد

إلى من رماني القدر بين أحضانها لتمنحني حنانها وعطفها والتي مثلت لي السعادة.

إلى من طوقتني بأذرع الرعاية وأنا طفل ورافقتني بالدعاء وأنا شاب " أمي الغالية "

إلى من علمني معالم الرجولة وأكسبني شخصية صلبة وضحي من أجلي "أبي الغالي"

إلى جميع أفراد عائلتي وكل الأقارب

إلى زميلي والذي شاركني في هذا العمل وطوال مشواري الجامعي أخي وزميلي

زبيش أعمر

إلى كل الأصدقاء والأحباب دون استثناء.

وفي الأخير أرجوا من الله عز وجل أن يجعل عملي هذا نفعا يستفيد منه جميع الطلبة

المقبلين على التخرج.

سعيد هشام

****الإهداء****

أهدي ثمرة جهدي إلى والدي قرّة عيني، أعز وأمثل شخصين في حياتي

" أمي وأبي " والذين رافقاني في كل أوقات حياتي حزينّة أم فرحة، بعيدة أو

قريبة أطال الله في عمرهما وعلى طاعته.

وإلى زوجتي وأولادي قرّة عيني " سيف الإسلام وإسحاق "

وإلى أخواتي و إخواني كل باسمه.

إلى زميلي والذي شاركني في هذا العمل وطوال مشواري الجامعي أخي سعيدي هشام

إلى كل الأصدقاء من ساندني وكان بجانبني...

والأحباب

و الأقارب دون استثناء.

وفي الأخير أرجوا من الله عز وجل أن يجعل عملي هذا نفعا يستفيد منه

جميع الطلبة المقبلين على التخرج.

*** زبيش اعمر ***

محتوى البحث

الصفحة	الموضوع
	كلمة شكر
	إهداء
أ	محتوى البحث
ج	قائمة الجداول
د	قائمة الأشكال
ذ	ملخص البحث
هـ	مقدمة
مدخل عام: التعريف بالدراسة	
14	1- الإشكالية
14	2- التساؤل العام
14	3- التساؤلات الجزئية
14	4- الفرضية العامة
15	5- الفرضيات الجزئية
15	6- أسباب اختيار الموضوع
15	7- أهداف الدراسة
15	8- أهمية الدراسة
16	9- تحديد المفاهيم والمصطلحات الخاصة بالدراسة
الجانب النظري: الخلفية النظرية للدراسة والدراسات المرتبطة بالبحث.	
الفصل الأول: الخلفية النظرية للدراسة	
19	تمهيد
20	المحور الأول: تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة
20	1- مفهوم إدارة الجودة
21	1-1- مفهوم إدارة الجودة الشاملة
22	1-2- التطور التاريخي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهم روادها
22	1-3- مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الرياضية
23	1-4- تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية
23	1-5- آليات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية

محتوى البحث

27	1-6- أهمية استخدام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية
27	1-7- المستفيدين أو العملاء في المؤسسات الرياضية
28	1-8- منهجية التحسين أو التطوير باستخدام أدوات الجودة الشاملة
29	المحور الثاني: التسيير الإداري
29	1- التطور التاريخي لمفهوم التسيير
30	2- مفهوم التسيير
32	3- وظائف التسيير
32	4- أهداف التسيير
33	5- التسيير في الرياضة
33	6- المهارات الإدارية للمسيرين
33	7- أنواع التسيير
34	8- تعريف المسير
35	9- المسير الرياضي
35	10- أدوار المسير
35	11- وظائف المسير
36	12- مؤهلات المسير الناجح
36	13- آليات التسيير
37	14- أهداف التسيير
38	المحور الثالث: المنشآت الرياضية
38	1- تاريخ المنشآت الرياضية
38	2- مفهوم المنشآت الرياضية
39	3- أنواع المنشآت الرياضية
39	4- خصائص المنشآت الرياضية
40	5- المبادئ العامة لتخطيط المنشآت الرياضية
42	6- بعض الأخطاء الشائعة عند التخطيط للمنشآت الرياضية
42	7- تعريف الإمكانيات
42	8- أهمية الإمكانيات في التربية الرياضية
43	9- مبادئ عامة في تخطيط الإمكانيات في الرياضة
43	10- مزايا دراسة إمكانيات المنشأة الرياضية
45	خلاصة.

الفصل الثاني: فصل الدراسات السابقة.

47	تمهيد
48	1- الدراسة الأولى
48	2- الدراسة الثانية
48	3- الدراسة الثالثة
48	4- الدراسة الرابعة
49	5- الدراسة الخامسة
49	6- التعليق على الدراسات
50	خلاصة

الجانب التطبيقي: الدراسة الميدانية للبحث

الفصل الثالث: منهجية البحث وإجراءاته الميدانية

53	تمهيد
54	1- الدراسة الاستطلاعية.
54	2- أهداف الدراسة
55	1-2- التجربة الاستطلاعية الأولى.
55	2-2- التجربة الاستطلاعية الثانية.
55	2-3- التجربة الاستطلاعية الثالثة.
55	3- الدراسة الأساسية.
55	1-3- منهج البحث.
55	2-3- متغيرات البحث.
56	3-3- مجتمع البحث.
56	3-4- عينة البحث.
56	3-5- مجالات البحث.
56	3-6 أدوات الدراسة.
57	3-7- الوسائل الإحصائية.
59	خلاصة

الفصل الرابع: عرض وتحليل النتائج.

61	تمهيد.
62	1- عرض و تحليل نتائج الاستبيان.
82	2- مناقشة ومقابلة النتائج بالفرضيات.
84	خلاصة.

محتوى البحث

85	الاستنتاج العام.
86	الخاتمة.
87	اقتراحات الدراسة.
88	البيبلوغرافيا (قائمة المراجع).
	الملاحق.

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يمثل الأساتذة المحكمين للاستبيان	57
02	يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم كا ² للسؤال (01)	62
03	يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم كا ² للسؤال (02)	63
04	يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم كا ² للسؤال (03)	64
05	يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم كا ² للسؤال (04)	65
06	يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم كا ² للسؤال (05)	66
07	يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم كا ² للسؤال (06)	67
08	يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم كا ² للسؤال (07)	68
09	يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم كا ² للسؤال (08)	69
10	يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم كا ² للسؤال (09)	70
11	يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم كا ² للسؤال (10)	71
12	يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم كا ² للسؤال (11)	72
13	يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم كا ² للسؤال (12)	73
14	يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم كا ² للسؤال (13)	74
15	يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم كا ² للسؤال (14)	75
16	يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم كا ² للسؤال (15)	76
17	يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم كا ² للسؤال (16)	77
18	يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم كا ² للسؤال (17)	78
19	يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم كا ² للسؤال (18)	79
20	يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم كا ² للسؤال (19)	80
21	يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم كا ² للسؤال (20)	81

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	يمثل عجلة التسيير	31
02	يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال رقم (01)	62
03	يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال رقم (02)	63
04	يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال رقم (03)	64
05	يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال رقم (04)	65
06	يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال رقم (05)	66
07	يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال رقم (06)	67
08	يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال رقم (07)	68
09	يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال رقم (08)	69
10	يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال رقم (09)	70
11	يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال رقم (10)	71
12	يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال رقم (11)	72
13	يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال رقم (12)	73
14	يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال رقم (13)	74
15	يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال رقم (14)	75
16	يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال رقم (15)	76
17	يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال رقم (16)	77
18	يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال رقم (17)	78
19	يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال رقم (18)	79
20	يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال رقم (19)	80
21	يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال رقم (20)	81

عنوان الدراسة : تطبيق معايير الجودة الشاملة في التسيير الإداري لتطوير المنشآت الرياضية

دراسة ميدانية علي مستوى المركب الرياضي رابح بيطاط والمنشآت التابعة له لولاية البويرة
أصبح التسيير الإداري في المنشآت الرياضية يخضع لمتغيرات عدة التي يشهدها العالم في شتي الميادين وذلك باستحداث طرق وأساليب حديثة وهذا تماشيا مع سرعة التطور التكنولوجي، وتأتي أهمية التسيير الإداري داخل المنشآت الرياضية بإبراز واقع التسيير وكذا أهميته لزيادة مردود الإداريين وإبراز الكفاءات والوصول إلي الجودة في التسيير، وهذا من شأنه تحقيق الهدف الأسمى لهذه المنشآت بكفاءة عالية وبأقل التكاليف وفي المواعيد المحددة لها في الخطة المعدة مسبقا.

فجاءت الدراسة وفق معالم منهجية علمية للوصول إلي نتائج دقيقة وموضوعية ، حيث أجريت دراسة علي مستوى المركب الرياضي رابح بيطاط ولاية البويرة والمنشآت التابعة له ، واستجابة لطبيعة الموضوع والإشكال القائم اعتمدنا علي المنهج الوصفي، وتم الاعتماد علي مجموعة من وسائل وأدوات جمع المعلومات المتمثلة في الاستبيان الموجه لإداريي المنشآت الرياضية التابعة للمركب، حيث كانت العينة تتمثل في 25 إداري وقمنا باختيار عينة البحث بطريقة عشوائية، وكذا المقابلة الموجهة للإداريين العاملين بالمركب الرياضي رابح بيطاط لولاية البويرة، واعتمدنا علي مجموعة من الوسائل والمعاملات الإحصائية متمثلة في النسبة المئوية، اختبار كا²، إلي برنامج الإكسل.

وبعد وضع هذه المعالم والتطبيق العملي للدراسة شرع الباحث في عملية تحليل النتائج وتفسيرها بما يتوافق مع الحقائق العلمية المؤكدة، حيث تم الخروج بمجموعة من النتائج وهذه الأخيرة تؤكد أن إدارة الجودة الشاملة في التسيير في التسيير الإداري بالمؤسسات الرياضية، يتفق مع ما تم التطرق إليه في الجانب النظري وهو ما جاء به أحمد حسين عبد العزيز في كتابه إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية، الذي أشار إلى وجود تطوير مستمر في طرق اختيار جودة الإنتاج والخدمات، من متابعة المستجبات التي ترافق الأداء وتحسينه بشكل مستمر، فهمها وصل مستوى الجودة اليوم لابد أن يكون أساسا للتحسن في المستقبل، فالمعايير الثابتة وغير المتغيرة من أسباب انهيار الشركة والمنظمة.

وعلي ضوء ذلك تم الخروج بجملة من التوصيات أبرزها الاهتمام باستخدام الأساليب والتقنيات الحديثة لتسيير وإدارة المؤسسات الرياضية والاهتمام بجودة الوسائل البيداغوجية والإمكانات المادية والبشرية داخل المنشأة الرياضية والتي تحقق رضا المستفيد من خدماتها.

الكلمات الدالة: معايير الجودة الشاملة، التسيير الإداري، المنشآت الرياضية.

يشهد العصر الذي نعيش فيه جملة من المتغيرات في كافة مناحي الحياة حيث أسهم التقدم العلمي والتكنولوجي في زيادة إدراك متطلبات التغيير والتطوير ومواكبة كل المستجدات الحضارية مما أدى إلى اهتمام كبير في عمليات إصلاح التعليم في معظم دول العالم ونالت الجودة الشاملة اهتمام النظر على الحد جعل المفكرين يطلقون على هذا العصر الجودة، باعتبارها إحدى الركائز الأساسية لنموذج الإدارة الحديثة لمواكبة التطورات الدولية والمحلية، ومحاولة التكيف معها وأصبح المجتمع العالمي ينظر إلى الجودة الشاملة والإصلاح التربوي باعتبارهما وجهين لعملة واحدة وتعد المراكز الأساسية لإدارة الجودة الشاملة ذات أهمية كبيرة في إطار التطبيق العلمي في مختلف المؤسسات (أكرم، 2015، ص 08).

وإن مبادئ ومنطلقات الجودة هي أساس مهم في عملية بناء الأهداف التي تعد جوهر عملية التخطيط الاستراتيجي، فإدارة الجودة الشاملة وإدارة التغيير لا يمكن أن تطبقا وتعملا بمعزل عن فهم أهداف ومفاهيم التخطيط الاستراتيجي، فهناك تكامل وارتباط ما بين كل من الجودة والتخطيط، فمبادئ الجودة ينبغي أن تكون حاضرة عن صياغة كل من رسالة المنظمة وأهدافها وعند البدء في عملية التخطيط الاستراتيجي، ويبدأ التخطيط لتشخيص يقود إلى إعداد أهداف تحقق الجودة الشاملة من خلال التعرف على البيئة الخارجية وتحليل البيئة الداخلية التي تهتم بتوزيع كل من الموارد وتنميتها واستثمار نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف وبذلك يخدم هذا التحليل غاية مهمة من غايات الجودة (علوطي، العدد 33، ص 407)

وباعتبار التسيير الإداري للمركبات الرياضية عنصر هام للنهوض بالقطاع الرياضي من كافة جوانبه إذ تشكل القاعدة الأساسية للنشاط الرياضي وتوسيع الممارسة الرياضية وهذا ما يزيد من إبراز المواهب وصناعة البطل الرياضي.

وتطوير الرياضة بشكل عام مع تبني هذه المركبات الاستراتيجية (استراتيجية الموارد البشرية، استراتيجية قياس وتقييم الأداء الإداري) لتسيير مواردها البشرية والمالية والمادة من أجل تحقيق الفاعلية، كما تسعى هذه المركبات إلى تأدية دورها الاجتماعي للممارسة النشاط البدني وتطوير الرياضة مما توجهاهتمام الإدارة العليا من وضع استراتيجية تسيير جيدة لذلك من خلال التطبيق الجيد والموضوعي مما يمكن المركب الرياضي من تحقيق أهم أهدافه في تحسين مستوى الممارسة الرياضية (صباطي، مخلفي، مولة، 2021، ص 251).

إن التسيير في الإدارة الرياضية الحديثة هو عملية إدارية مخططة مبنية على أسس علمية سليمة تعمل على وصول المنشآت الرياضية إلى التكامل والارتفاع بقدراتهم وإكسابهم الخبرات في مجال التسيير الإداري وتعتبر الغدارة فن علم من العلوم الإدارية البارزة وهي علم البحث على كيفية إقامة علاقات طيبة بين المؤسسات من ناحية التنظيم، التخطيط في المنشآت ومن ناحية الأفراد والجماهير، ودرجة تأثير المؤسسة على الجمهور الذي تتعامل معه الإدارة الرياضية لسلوك نفس الطريق الذي تتبعه في تحسين تسيير المنشآت، ونظرا لما أصبح يتميز به التسيير الحالي من قدرة فائقة على الأداء الإداري الدقيق في بناء الإدارة حيث أن متابعة تسيير الإدارة الرياضية وتحركات الإداريين تتطلب منه أن يأخذ مكانا مناسباً للتسيير الإداري ولهذا أصبح لزاما على

الإداريين الإلمام المعرفي بالأسس العلمية الحديثة واختيار المبادئ أو العناصر الفعالة لتحقيق أهدافهم المنشودة (العابد، 2017، ص 04).

وهذا البحث يتطرق أيضا إلى واقع إدارة الجودة الشاملة في التسيير الإداري لتطوير المنشآت الرياضية، كما أن للبحث أيضا فائدة وأهمية من حيث مساهمته في تنمية المعرفة العلمية بمبادئ الجودة والتسيير الإداري في مجال البحث العلمي والمجال المعرفي، كما نرجو أن يدفع بحثي هذا زملائي الطلبة إلى إجراء بحوث أخرى لإثراء البحوث الميدانية والتجريبية.

فقد كانت البداية والانطلاقة لتحديد المشكل وضبطه، ثم التطرق إلى الخلفية المعرفية النظرية للموضوع، حيث اشتملت هذه الأخيرة على فصل أول تطرقنا فيه إلى أربع محاور مهمة، الأول تطرقنا فيه إلى إدارة الجودة الشاملة والمحور الثاني فخصصناه إلى التسيير الإداري، ومحور ثالث تناولنا فيه المنشآت الرياضية، كما يحتوي العرض النظري على فصل ثاني خاص بالدراسات المرتبطة بالبحث والتي لها علاقة بموضوع الدراسة، أما الخلفية المعرفية التطبيقية لهذا البحث فتضمنت فصلين، فصل ثالث يخص منهجية البحث وإجراءاته الميدانية كالمنهج المتبع والعينة والأدوات المعتمدة في الدراسة وحدود الدراسة والوسائل الإحصائية المستخدمة، أما الفصل الرابع فهو خاص بعرض وتحليل ومناقشة النتائج الخاصة بتطبيق معايير الجودة الشاملة في التسيير الإداري لتطوير المنشآت الرياضية (دراسة ميدانية للإداريين العاملين بالمركب الرياضي رابح بطاط والمنشآت الرياضية التابعة له لولاية البويرة) وخاتمة البحث تليها تقديم بعض الاقتراحات والحلول المستقبلية.

مدخل عام التعريف بالدراسة

1- الإشكالية:

يعد الإتقان والجودة هم أساس النجاح والاستمرار لأي عمل لذلك يعرف السلمي (2002) الجودة على أنها هي الرغبة في تحقيق نتائج مرغوبة توفر نفعا لأصحاب المصلحة ويقوم على تحقيقها مجموعة من المتخصصين يديرون الموارد والإمكانات اللازمة ويحددون الأعمال الواجبة ويضعون الخطط والبرامج ويقودون القائمين للتنفيذ ويراقبون سير الأداء للتأكد من تحقيق النتائج المرجوة مع الأخذ في الاعتبار الظروف المحيطة بهم ويلتمسون الفرص ويتجنبون المخاطر وسيتعدون لاحتمالات المستقبل (آري، 2016، ص 9).

يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحسين وتطوير الأداء بصفة مستمرة من خلال الاستجابة لمتطلبات العميل، وهي بالأساس مصطلح اقتصادي فرضته ظروف التقدم التقني في العصر الحديث، ويشير المعلي (2008) أن الجودة تعني الدرجة العالية من النوعية أو القيمة وإتمام الأعمال الصحيحة وتلبية احتياجات وتوقعات العميل المعقولة، كما ان الجودة هي الريادة، وتعني السبق في الاستجابة لمتطلبات العميل، وهي الامتياز ويعني الإتقان من ناحية الضبط والدقة في عمل الأشياء (سمر، سميرة 2012 ص 238).

إن التغيرات الحاصلة في عالمنا المعاصر ساهمت بشكل كبير في التأثير على أوضاع المؤسسات والهيئات الرياضية وفكر التسيير الإداري مما ساهم في انتقال التأثير وامتداده إلى الجانب البشري ليصبح في قمته اهتمام المؤسسات، إذ أصبحت تبنى على أساسه مختلف البرامج والخطط والاستراتيجيات فازداد العمل على التأهيل وفي الاستثمار في الموارد البشرية وفق فلسفة إدارة الجودة الشاملة وذلك لتسييرها لأفضل الطرق لبلوغ الأهداف المسطرة (جمال، 2016، ص 232).

وباعتبار التسيير الإداري للمنشآت الرياضية عنصر هام للنهوض بالقطاع الرياضي من كافة جوانبه إذ تشكل القاعدة الأساسية للنشاط الرياضي وتوسيع الممارسة الرياضية وهذا ما يزيد من إبراز وصناعة البطل الرياضي وتطوير الرياض بشكل عام مع تبني هذه المركبات الإستراتيجية (إدارة الموارد البشرية، قياس وتقييم الأداء الإداري) لتسيير مواردها البشرية والمالية والمادية من أجل تحقيق الفاعلية كما تسعى هذه المركبات إلى تأدية دورها الاجتماعي لممارسة النشاط البدني (سباطي، مخلفي، مولة، 2021، ص 251).

ومن خلال ما سبق تم طرح التساؤل العام التالي:

2- التساؤل العام:

هل متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة لها دور في تطوير التسيير الإداري في المؤسسات الرياضية؟

3- التساؤلات الجزئية:

1- هل التركيز على المستفيد له دور في تطوير التسيير الإداري بالمؤسسات الرياضية؟

2- هل للقيادة الإدارية دور في تطوير التسيير الإداري بالمؤسسات الرياضية؟

3- هل التحسين المستمر لإدارة الجودة الشاملة له دور في تطوير التسيير الإداري بالمؤسسات الرياضية؟

4- الفرضية العامة:

لمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة دور في تطوير التسيير الإداري في المؤسسات الرياضية.

5- الفرضيات الجزئية:

- 1- التركيز على المستفيد له دور في تطوير التسيير الإداري بالمؤسسات الرياضية.
- 2- للقيادة الإدارية دور في تطوير التسيير الإداري بالمؤسسات الرياضية .
- 3- التحسين المستمر لإدارة الجودة الشاملة له دور في تطوير التسيير الإداري بالمؤسسات الرياضية.

6- أسباب اختيار هذا الموضوع:

- طبيعة تخصص الطالب الباحث.
- محاولة إظهار الدور الفعال لإدارة الجودة الشاملة في الرفع من مستوى التسيير الإداري للمؤسسات الرياضية.
- أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة ودورها في تطوير التسيير الإداري بالمؤسسات الرياضية.
- الميل والرغبة للبحث في هذا الموضوع.

7- أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

- توضيح أهمية التسيير الإداري المتميز بالمؤسسات الرياضية.
- توضيح دور عملية التركيز على المستفيد في تطوير التسيير الإداري للمؤسسات الرياضية.
- توضيح دور القيادة الإدارية ومشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار في تطوير التسيير الإداري للمؤسسات الرياضية.
- التعرف بأهمية التحسين المستمر لإدارة الجودة الشاملة في تطوير التسيير الإداري بالمؤسسات الرياضية.
- معرفة دور القيادة الإدارية في تطوير التسيير الإداري بالمؤسسات الرياضية.
- تقديم اقتراحات وتوصيات أو حلول للمشاكل التي تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة ودورها في تطوير التسيير الإداري بالمؤسسات الرياضية.

8- أهمية الدراسة:

- تبرز أهمية الدراسة في تناولها لموضوع حيوي وحديث له ارتباط مباشر في الرفع من كفاءة وفاعلية المؤسسات الرياضية وتطوير التسيير الإداري له أو مستوى الرياضة عموما.
- كما أن هناك أهمية تطبيقية للموضوع المدروس من خلال توضيح دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تطوير التسيير الإداري بالمؤسسات الرياضية، والتي تعمل على خلق الإحساس بالهوية والانتماء لدى العاملين ما يدفعهم للالتزام أكثر بما هو أهم وتكون لهم بمثابة إطار مرجعي ومرشد للسلوك الملائم، وكذا دعم استقرار المؤسسة واستمراريتها نحو الأفضل، كما تعمل على الاحتفاظ وجذب المستفيدين لممارسة الأنشطة الرياضية وكذا تحسين تسييرها ورفع عامل الربح فيها.
- إدراك بأن أكبر عامل يعيق تطور المؤسسات الرياضية والوضعية التي آلت إليها بعضها في الجزائر هو سوء التسيير وغياب استراتيجيات وفكر إداري واضح وتسيير إداري متميز يساعد في تحسين جودة إدارته وما تقدمه من خدمات رياضية واجتماعية.

9- تحديد المفاهيم والمصطلحات الخاصة بالبحث:

1- إدارة الجودة الشاملة:

1-1- التعريف الاصطلاحي:

تعرفها TQM بأنها فلسفة وخطوط عريضة ومبادئ تدل وترشد المنظمة لتحقيق تطور مستمر وهي أساليب كمية بالإضافة إلى الموارد التي تحسن استخدام الموارد المتاحة وكذلك الخدمات بحيث إن كافة العمليات داخل المنظمة تسعى لان تحقق إشباع حاجات المستهلكين الحاليين والمرقبين (خضير، بدون سنة، ص74).

1-2- التعريف الإجرائي:

إدارة الجودة الشاملة هي مجموعة الوظائف الإدارية التي تطبق على المنتج أو الخدمة والتي تهدف إلى التحسين المستمر لها بما يتماشى وتطلعات المستفيد.

2- التسيير الإداري:

1-2- التعريف الاصطلاحي: هو مساهمة التعقيدات التي تواجه الإدارة، فبدون تسيير دقيق نعم الفوضى بشكل يهدد وجود الشيء المسير إداريا وهو يوفر درجة من الانتظام والتنسيق (حاكمي 2003-2004)

2-2- التعريف الإجرائي: هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة والتي تشمل أساسا التخطيط، التنظيم التوجيه والرقابة.

3- المؤسسات الرياضية:

1-3- التعريف الاصطلاحي: عرفها محمد حافظ حجازي على أنها كيان أو ترتيب اجتماعي يشيد بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف جماعة مشتركة من خلال طابع بنائي وممارسات إدارية (حجازي، 2009، ص15).

2-3- التعريف الإجرائي: هي تكوين اجتماعي ومؤسسات ينشئها المجتمع لخدمة القطاع الرياضي، تعمل على مزج الإمكانيات المادية والبشرية وتنظيم وتنسيق الجهود المبذولة لتحقيق أهدافها الرياضية والاجتماعية والاقتصادية.

الجانب النظري

الخلفية النظرية للدراسة والدراسات المرتبطة بالبحث

الفصل الأول

الخلفية النظرية للدراسة

تمهيد:

اهتمت مختلف دول العالم بتطوير قطاعها الرياضي وهذا بإنشاء المؤسسات الرياضية، والتي شهدت هي الأخرى تطورا ملحوظا سواء من الناحية الجمالية أو من جانب الإمكانيات أو الجانب الإداري والخدمات التي تقدمها. وأصبحت المؤسسات الرياضية من العناصر الهامة في الدول المتقدمة لتحقيق أهدافها والرقى بمستوى الرياضة فيها، فضلا عن الأهداف الاجتماعية التي تؤديها تلك المؤسسات لخدمة الرياضة والمجتمع الذي توجد فيه وتأثيرها على ذلك المجتمع.

وإذا ما نظرنا إلى إدارة المؤسسات الرياضية نجد أنها مجموعة الخطوات المتناسقة والمتكاملة فيما بينها من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة مختلف عوامل الإنتاج داخلها لتحقيق أهدافه.

كثر الحديث في الآونة الأخيرة على تطوير المؤسسات الرياضية وطرق إدارتها وتسييرها الإداري، التي تسير بها لتتماشى وتطلعات مستخدميها والمستفيدين من أنشطتها وخدماتها المختلفة، فتطور المؤسسة الرياضية لا يتحقق بتطوير إمكانياتها المادية والبشرية والمالية فقط بل يجب توفر ثقافة التسيير الإداري المتميز الذي يعمل على تحقيق أهدافها في أقصر وقت وبأقل تكلفة وجهد.

إن تطورات النظم الإدارية الحاصلة على مر التاريخ أوصلتنا إلى أنظمة إدارية حديثة منها نظام إدارة الجودة الشاملة، الذي له مبادئ ومتطلبات وجب على كل مؤسسة سواء كانت رياضية أو غير رياضية معرفتها والعمل على تطبيقها نظرا لأهميتها ودورها الكبير في تطوير المؤسسة .

اهتمت مختلف دول العالم بتطوير قطاعها الرياضي وهذا بإنشاء المؤسسات الرياضية، والتي شهدت هي الأخرى تطورا ملحوظا سواء من الناحية الجمالية أو من جانب الإمكانيات أو الجانب الإداري والخدمات التي تقدمها. وأصبحت المؤسسات الرياضية من العناصر الهامة في الدول المتقدمة لتحقيق أهدافها والرقى بمستوى الرياضة فيها، فضلا عن الأهداف الاجتماعية التي تؤديها تلك المؤسسات لخدمة الرياضة والمجتمع الذي توجد فيه وتأثيرها على ذلك المجتمع.

وإذا ما نظرنا إلى إدارة المؤسسات الرياضية نجد أنها مجموعة الخطوات المتناسقة والمتكاملة فيما بينها من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة مختلف عوامل الإنتاج داخلها لتحقيق أهدافه.

كثر الحديث في الآونة الأخيرة على تطوير المؤسسات الرياضية وطرق إدارتها وتسييرها الإداري، التي تسير بها لتتماشى وتطلعات مستخدميها والمستفيدين من أنشطتها وخدماتها المختلفة، فتطور المؤسسة الرياضية لا يتحقق بتطوير إمكانياتها المادية والبشرية والمالية فقط بل يجب توفر ثقافة التسيير الإداري المتميز الذي يعمل على تحقيق أهدافها في أقصر وقت وبأقل تكلفة وجهد.

إن تطورات النظم الإدارية الحاصلة على مر التاريخ أوصلتنا إلى أنظمة إدارية حديثة منها نظام إدارة الجودة الشاملة، الذي له مبادئ ومتطلبات وجب على كل مؤسسة سواء كانت رياضية أو غير رياضية معرفتها والعمل على تطبيقها نظرا لأهميتها ودورها الكبير في تطوير المؤسسة .

المحور الأول: معايير تطبيق إدارة الجودة الشاملة

1- مفهوم إدارة الجودة:

نال فكر إدارة الجودة الشاملة اهتمام الكثير من الأكاديميين والباحثين في السنوات الماضية، وانتهاج هذا الفكر الإداري الحديث يعكس إدراك المؤسسات لأهميته في المحافظة على تنظيمها واستمرارها في المنافسة في مجال تخصصها وتحقيقها لأهدافها.

توصل العالم الأمريكي إدوارد ديمينج إلى قاعدة مفادها أن 85% من الأخطاء التي تعيق تحقيق أهداف المؤسسات سببها النظام المتبع من سياسات وأساليب وإجراءات وروتين وأعراف متبعة، ولا يتحمل العنصر البشري إلا 15% من هذه الأخطاء وهذه القاعدة سماها "من 15% إلى 85%"، وقال أن البحث في أخطاء النظام هو الأساس وليس التركيز على خطأ العامل، لهذا فلا داعي للتسرع في الحكم على الأفراد في حالة الأخطاء، لأنهم محكومون في نظام لا بد من العمل على البحث في أخطاء النظام وتصحيحها. (راضي، العربي، 2016، ص 46).

لم يعد يقتصر تطبيق فكر إدارة الجودة الشاملة على المؤسسات الاقتصادية فقط بل امتد أبعد من ذلك ليصل إلى المؤسسات الرياضية، إن احتياج هذه المؤسسات الرياضية إلى إدارة فعالة لتحقيق استمرارها وتميزها وتحقيق أهدافها بأكثر فعالية وكفاءة يضعها أمام حتمية إتباع هذا الفكر الذي يسعى إلى تحسين مخرجاتها من سلع وخدمات باستمرار والعمل على تحقيق رغبات المستفيدين منها بما يضمن لها تنافسياتها وتحقيق أهدافها.

من خلال ما ذكرناه سنعمل في هذا الفصل على إبراز أهم المفاهيم النظرية لإدارة الجودة الشاملة بصفة عامة وفي المؤسسات الرياضية وعلاقتها بالتسيير الإداري وتطوير المنشآت الرياضية بصفة خاصة، وأهم متطلبات تطبيقها ومختلف الصعوبات التي تعيق تطبيقها في هذا المجال.

هي تكامل الملامح والخصائص لمنتج أو خدمة ما بصورة تمكن من تلبية احتياجات ومتطلبات محددة أو معروفة ضمناً، وهي مجموعة من الخصائص والمميزات لكيان ما تعبر عن قدرتها على تحقيق المتطلبات المحددة أو المتوقعة من قبل المستفيد. (دودين، 2018، ص 25)

الجودة كما وردت في قاموس أكسفورد تعني الدرجة العالية من النوعية أو القيمة، تضمنت المواصفة القياسية الدولية لمصطلحات الجودة إصدار عام 1994 م تعريفاً للجودة باعتبارها: مجموعة الخواص والخصائص الكلية التي يحملها المنتج أو الخدمة وقابليته لتحقيق الاحتياجات والرضا أو المطابقة للغرض (Fitness For Use)، والصلاحية للغرض (Quality is Fitness For Use) هو أكثر تعريفات الجودة ملائمة. (حامد، 2015، ص 20)

وتشمل إدارة الجودة هذا الجانب من الوظائف الإدارية الذي يختص بوضع وتنفيذ سياسة الجودة، ويلاحظ أن تحقيق المستوى المنشود للجودة يتطلب الالتزام والمشاركة من جميع أعضاء المؤسسة بينما تقع

مسؤولية إدارة الجودة على الإدارة العليا، وتتضمن إدارة الجودة التخطيط الإستراتيجي وتخصيص الموارد، وتحقيق إدارة الجودة عن طريق تخطيط الجودة Quality Planning، وضبط الجودة Quality Control، وتحسين الجودة Quality Improvement.

وجهات نظر لمعنى الجودة:

- التفوق: الجودة تعني التميز، بحيث تستطيع تمييزها بمجرد رؤيتها.
 - الاعتماد على المنتج: يجب أن تتعامل الجودة مع الفروقات في كميات بعض المكونات أو الصفات فالمنتج ذو الجودة المتميزة يكون أصلب أو أنعم أو أقوى من المنتج ذو الجودة الرديئة.
 - الاعتماد على المستخدم: الجودة هي ملائمة الاستخدام، أي قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية توقعات واختيارات الزبائن.
 - الاعتماد على التصنيع: الجودة هي التطابق مع المتطلبات، درجة مطابقة المنتج لمواصفات التصميم.
- (دودين، 2018، ص25)

1-1- مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

مفهوم إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر ويليام ريتشارد: أنها أسلوب قيادي ينشئ فلسفة تنظيمية تساعد على تحقيق أعلى درجة ممكنة لجودة السلع والخدمات، وتسعى إلى إدماج فلسفتها ببنية المنظمة، وأن نجاحها يتوقف على قناعة أفراد المنظمة بمبادئها، وإن مبادئها تضيف بالفعل قيمة وجودة للمنظمة، وقد أثبتت مبادئها نجاحا مستمرا، لأنها تسعى بصورة مستمرة إلى تحقيق رضا العميل الداخلي والخارجي من خلال دمج الأدوات والتقنيات والتدريب الذي يؤدي الى خدمات ومنتجات عالية الجودة. (دودين، 2018، ص26)

- عرفها (West): بأنها فلسفة إدارية للمنافسة من خلال تجويد كافة الأنشطة داخل المنظمة، ولتطبيق هذه الفلسفة ينبغي تطوير الموارد المتاحة وتدعيم ثقافة التحسين المستمر والتي تركز على مقابلة حاجات ورغبات العميل.

- وعرفها (Schuster and Zingheim) بأنها: خلق ثقافة متميزة في الأداء حيث يعمل ويكافح المدير والموظفون بشكل مستمر لتحقيق توقعات العميل وأداء العمل بشكل صحيح منذ البداية مع تحقيق الجودة بشكل أفضل وبفعالية عالية وفي أقصر وقت. (دودين، 2018، ص27)

- وحدد كول (Cole) مفهوم إدارة الجودة الشاملة " بأنها نظام إداري يضع رضا العمال على رأس قائمة الأولويات بدلا من التركيز على الأرباح ذات الأمد القصير، إذ أن هذا الاتجاه يحقق أرباحا على المدى الطويل أكثر ثباتا واستقرارا بالمقارنة مع المدى الزمني القصير.

- وعرفها تونكس (Tunks) بأنها اشتراك والتزام الإدارة والموظف على ترشيد العمل عن طريق توفير ما يتوقعه العميل أو ما يفوق توقعاته.

- عرفها أوماجونو (Omachonu) بأنها استخدامات العميل المقترنة بالجودة وإطار تجربته بها، ولذا يمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن نظام يتضمن مجموعة الفلسفات الفكرية المتكاملة والأدوات الإحصائية والعمليات الإدارية المستخدمة لتحقيق الأهداف ورفع مستوى رضا العميل والموظف على حد سواء. (حامد، 2015، ص13)

لمفهوم إدارة الجودة الشاملة مرتكزات هادفة يعتمد عليها وهي:

- تحقيق رضا المستهلك.
- مساهمة العاملين في المنظمة.
- استمرار التحسن والتطوير في الجودة (السلعة أو الخدمة) (دودين، 2018، ص27).

1-2- التطور التاريخي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهم روادها:

مرت فلسفة إدارة الجودة الشاملة بمراحل متعددة منذ العصور القديمة وحتى الوقت الحاضر، بداية من الجودة كمفهوم ثم الرقابة على الجودة مروراً بتوكيد الجودة وحتى إدارة الجودة الشاملة.

في الحضارة الإسلامية الجودة في أداء الأعمال تعتبر منهجاً وأسلوب حياة يطالب به الفرد المسلم حتى تقوم الساعة، وظهر ذلك في عدة مواضع من القرآن الكريم والسنة النبوية

1-3- مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الرياضية:

هي عبارة عن خطة عامة تشمل جميع مستويات الإدارة وتنادي بتطبيق الجودة وجعلها مسؤولية جميع العاملين، وتهدف إلى تحقيق التميز في جودة أداء المؤسسة من خلال الوفاء باحتياجات المستفيدين والعاملين وقد عرفت إدارة الجودة الشاملة على أنها فلسفة ومجموعة من المبادئ الإرشادية التي تعد بمثابة دعائم التحسين المستمر للمؤسسة سواء في الموارد أو الخدمات أو العمليات.

لذا فهي عملية واسعة النطاق لتعزيز مزايا المؤسسات الرياضية تتضمن التحسين المستمر وتجاوز الأخطاء أثناء أداء العمل، أما في مجال العمل الرياضي فيعني مفهوم إدارة الجودة الشاملة هو " تحقيق احتياجات ورغبات وتوقعات المستفيد أو العميل في المؤسسات الرياضية والأنشطة الرياضية (لاعب - إداري - مدرب) "

كما إنها تعني " التفوق أي تحقيق المستوى الرياضي أو الإنجاز الرقمي المطلوب أو المستوى الإداري الفعال للمؤسسات الرياضية "، وإن أداء الجودة بكفاءة يكون نتيجة الإعداد المهني والعلمي والفني للعاملين والأنشطة في المؤسسات الرياضية المختلفة.

تأخذ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية أشكالاً عدة عند تواجد المواءمة مع المواصفات المرتبطة بكل نشاط أو مجالات التربية البدنية والرياضية والقيام بأفضل ما يجب أن يكون في حدود الإمكانيات المتاحة لتحقيق أهداف الأنشطة الرياضية، إضافة إلى أهمية تناسب تكلفة إعداد البطل أو النشاط بالنسبة للمراد تحقيقه.

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في العمل 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، إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية له تأثير على تحسين مستوى الرياضة فيها وذلك بإظهار عوامل الجذب للشركات الراعية وتقديم مستوى معين من الخدمات الإعلامية وإصدار نشرات دورية تتضمن تحليلاً للنواحي الرياضية والاقتصادية، 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. (عبد العزيز، 2019، ص119)

1-4- تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية:

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في العمل 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، إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية له تأثير على تحسين مستوى الرياضة فيها وذلك بإظهار عوامل الجذب للشركات الراعية وتقديم مستوى معين من الخدمات الإعلامية وإصدار نشرات دورية تتضمن تحليلاً للنواحي الرياضية والاقتصادية، 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 واقتراح نماذج تحديد أجور اللاعبين وانتقالهم ترتبط بمواصفات اللاعب والنادي والمشتري والبائع والظروف المحيطة بعمليات الانتقال وجميع البيانات المتوافرة والتي تحدد المبالغ المتفق عليها بين اللاعب والمؤسسة الرياضية في مدة العقد ومدى تأثير ذلك على رفع مستوى اللاعبين وإمكانياتهم. (عبد العزيز، 2019، ص124)

1-5- آليات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية:

1. الاستمرار بالتحديث والتطوير لتحسين الجودة.
2. اعتماد أسلوب العمل الجماعي التعاوني.
3. العمل على تجاوز الأخطاء بسرعة مما يؤدي إلى تقليل التكلفة والحصول على رضا الأعضاء والعاملين في المؤسسات الرياضية.

4. تقدير تكلفة الجودة وشمولها لكافة الأعمال المتعلقة بالمؤسسة الرياضية.
 5. إتباع النهج الشمولي لكافة المجالات داخل المؤسسات الرياضية كالأهداف والهيكل التنظيمي.
 6. الاعتماد على العناصر ذات القدرات والمواهب والخبرات.
- إن التوصل إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية سوف يقودنا إلى:
1. تحسين وتطوير مستوى اللاعبين والإداريين والفنيين وهو الهدف الأساسي لنظام الجودة.
 2. توفير قيادات رياضية فعالة قادرة على الابتكار والتطبيق الفعال بثقة وبدون تردد.
 3. استخدام أساليب ابتكاريه وتوليد أفكار مع التخطيط للوصول إلى الحلول الصحيحة.
 4. بذل جهود مضاعفة ولفترة طويلة من أجل الحكم على مدى نجاح إدارة الجودة في تحقيق الأهداف المنشودة.
 5. التدريب المستمر لحل المشكلات بأساليب علمية متنوعة.
 6. خلق المزيد من الجهد والمنافسة بين المؤسسات الرياضية للوصول إلى أفضل الانجازات الرياضية بأقل تكلفة.
 7. توفير هيكلية ومناهج ملائمة لعملية التطبيق والتنفيذ.
- إن العديد من الباحثين الذين عملوا في ميدان الجودة الشاملة ادخلوا برنامج إدوارد ديمنج لتحسين وتطبيق الجودة الشاملة عند تصميم أي منهج للجودة الشاملة في عملهم ويتكون هذا البرنامج من:
- **المبدأ الأول:** وضع هدف دائم يتمثل في تحسين الإنتاج والخدمات.
- أن الجودة أولاً وتحقيق أعلى جودة في المنتج بوضع أهداف تؤدي لتحسين جودة المنتج والخدمة، لتحقيق مركز تنافسي في السوق وضمان الاستمرار والبقاء في السوق.
- **المبدأ الثاني:** انتهاج فلسفة جديدة.
- تتبنى هذه الفلسفة قراراً مشتركاً يتحمل مسؤوليته كل فرد في الشركة، لأن الجهود غير المتحمسة لتحسين الجودة بالشركة أو المنظمة لن تحقق النتائج المرجوة والمتوقعة على المدى الطويل، فتحسين الجودة عملية كلية متكاملة.
- **المبدأ الثالث:** التخلص من الاعتماد على التفتيش الشامل.
- يجب أن تكون الجودة هي الأساس الذي تركز عليه الشركة أو المنظمة، والتخلص من الإخفاقات السابقة في الإنتاج وجعل الرقابة رقابة وقائية هدفها منع حدوث الخطأ ودعم المخطئ لتجاوز كبوته ليعطي بشكل أفضل من السابق.
- **المبدأ الرابع:** إلغاء تقييم العمل على أساس السعر فقط.
- العمل المربح لا يمكن أن يتجاهل إطلاقاً سعر البيع، لكن يجب اعتماد الموردين الذين يعتمدون الجودة في منتجاتهم وتوطيد العلاقة الحسنة معهم.

- **المبدأ الخامس:** وجود تطوير مستمر في طرق اختيار جودة الإنتاج والخدمات.
- متابعة المستجديات التي ترافق الأداء وتحسينه بشكل مستمر، فهمها وصل مستوى الجودة اليوم لابد أن يكون أساسا للتحسن في المستقبل، فالمعايير الثابتة وغير المتغيرة من أسباب انهيار الشركة والمنظمة.
- **المبدأ السادس:** إنشاء مركز للتدريب الفعال.
- تشمل كافة الموظفين فيجب أن يدرّبوا على طريقة أداء الأعمال المرتبطة بهم ومناسبة للمسؤولية التي تحملوها، مع تكثيف تدريبهم على الإنتاج.
- **المبدأ السابع:** وجود قيادة فعالة.
- وبذلك بصقل وتنمية هذه الصفة فهي على درجات، وتحقيق التناسق بين الإشراف والإدارة وذلك بالتفاعل والالتزام، فالقائد الفعال يكون المساعد والمساند والحريص على تحسين أداء ومهارة مرؤوسيه وزرع الثقة في أوساط العاملين، والسعي للتحسين المستمر، حيث أن حسن تصرفهم وأدائهم يقود المرؤوسين نحو أهداف المنظمة، فالقيادة الفعالة والتميز هي الناتج الطبيعي للإبداع المتواصل والعمل الجاد والقدرة على تحفيز الآخرين.
- **المبدأ الثامن:** إزالة الخوف.
- إن الاهتمام بالجودة يستلزم أن يشعر الموظفين بالأمان داخل الشركة أو المنظمة التي ينتمون إليها وتوفير عنصر الاستقرار الوظيفي لهم، لأن ذلك يكفل للمنظمة الولاء والشعور بالانتماء لها وإبعاد عقبة الخوف وتركهم إبداء آرائهم والتحدث بصراحة، هذا ما يجعل العاملين يعملون يؤدون أعمالهم بفاعلية أكثر دون خوف.
- **المبدأ التاسع:** إزالة الحواجز بين الإدارات.
- السعي لحل الصراعات القائمة بين العاملين والقائمة بين الإدارات وإحلال التعاون بينهم وجعلهم يشعرون أن الهدف هو الجودة وليس منافسة بعضهم البعض، والعمل بروح الفريق الواحد لإنجاز وإنتاج النوعية الملائمة سواء كانت منتج أو خدمة التي ترضي وتقوم توقعات العملاء.
- **المبدأ العاشر:** التخلص من الشعارات والنصائح.
- الطريقة التحفيزية التي تدمر الجودة لأنها تركز الاهتمام على الرغبة في عمل الشيء أكثر من التركيز على الكيفية في عمل الشيء، فالأفضل تقليل الدعايات والأهداف الكمية التي تهتم بالكم دون الكيف فحتى وإن كانت الشعارات الجيدة تعطي فكرة عامة عن الأمر المطلوب فهي لا توضح الكيفية التي تؤدي إلى ذلك.
- **المبدأ الحادي عشر:** استبعاد الحصص العددية.
- الحد من التوجيهات التي تتطلب تحقيق نتائج محددة من الكل عامة أو موظف على حده، والتركيز على

انتهاج مسلك الفريق الواحد داخل الشركة أو المؤسسة، فالتفوق على توقعات العميل التي لها علاقة بالجودة تكون لها قيمة طويلة الأجل أكثر من توقعاته الخاصة بكمية الإنتاج المصنعة.

• **المبدأ الثاني عشر:** إزالة العوائق التي تعترض الفخر بالمصنعة.

التقييم السلبي للأداء الذي يركز على التفاصيل السلبية يمكن أن يدمر أي رغبة لدى العاملين أو الموظفين في تحسين الأداء، فمعظم العاملين والموظفين يرغبون في أداء أعمالهم بالشكل الجيد، ولا يرغبون أن تصدر ضدهم أحكام غير دقيقة أو يتعرضوا للنقد الظالم، وأقل توقعاتهم أن يعاملوا بطريقة عادلة.

• **الثالث عشر:** إعداد برنامج قوي للتعليم والتحسين.

وذلك بعمل برامج تطويرية مستمرة والتركيز على عملية التطوير والتحسين الذاتي اكتساب المعارف والمهارات الجديدة، لأن الموظفين يجب أن يكون لديهم أساس قوي ومعلومات حديثة عن أعمالهم التي يمارسونها، لأن الأدوات والتقنيات والمعلومات في تغيير وتطور مستمر.

• **المبدأ الرابع عشر:** إيجاد التنظيم اللازم لمتابعة التغييرات.

يستلزم الأمر العمل على ترسيخ المبادئ السابقة من كل أفراد الشركة أو المؤسسة وجعلها أمر حقيقي وليس مجرد شعارات براءة للتفاخر، والحث على تطبيقها والالتزام بها بشكل دائم ومستمر، ويجب أن يهتم ويلتزم بذلك جميع من في المنظمة أو المؤسسة بدءاً من الإدارة العليا وانتهاءً بأصغر عامل أو موظف بالمنظمة.

استخلص ديمنج سبع معوقات تعوق عملية التحسين أسماها (الأمراض السبعة المميتة) والتي استخلصها من خلال المبادئ السابقة وهي:

- 1- الفشل في توفير موارد بشرية ومالية مناسبة لتدعيم الهدف من تحسين الجودة.
- 2- التأكيد على الأرباح قصيرة الأجل والفائدة التي يحصل عليها المساهم.
- 3- اعتماد تقييم الأداء السنوي على الملاحظات والأحكام.
- 4- عجز الإدارة نتيجة التثقل المستمر بين الوظائف.
- 5- الأعباء القانونية الزائدة.
- 6- تكاليف العناية الصحية الزائدة.
- 7- استخدام الإدارة للمعلومات المتاحة بسهولة دون الاهتمام بما هو مطلوب للتحسين العملي.

(عبد العزيز، 2019، ص145)

هذا وخصصت الحكومة اليابانية عام 1951م جائزة يطلق عليها اسم (جائزة ديمنج) تمنح بشكل سنوي للشركات التي تتميز في تطبيق برامج إدارة الجودة، وحددت لهذه الجائزة عشرة عوامل أساسية تتمثل في الآتي:

1. السياسة Policy: لتحديد أهداف وإجراءات المؤسسة.

2. التنظيم organization: لتحديد المسؤوليات.
 3. التدريب training: من خلال الخطط التي تستجيب لاحتياجات الأفراد.
 4. المعلومات information: ضرورة وجود قاعدة بيانات ومعلومات.
 5. التحليل analysais: التحليل الجيد للمشكلات وطرق حلها.
 6. المعايير/ المستويات standards: وجود معايير للعمل.
 7. الضبط control: وجود نظام للضبط. (عبد العزيز، 2019، ص147)
 8. توكيد الجودة: quality assurance وجود نظام لتوكيد وضمان الجودة يعتمد على المراجعة الداخلية للجودة وتقويم المنتج.
 9. الفعالية/ التأثير effects: للمؤسسة بين المؤسسات من خلال جودة خدماتها.
 10. التخطيط المستقبلي future planning: تخطيط مستقبلي للمؤسسة.
- 1-6- أهمية استخدام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية:**
1. استمرار المنافسة في مجال الأنشطة الرياضية وإدارة المؤسسات الرياضية.
 2. نمو تسويق الخدمات الرياضية في الأنشطة الرياضية وإدارة المؤسسات الرياضية.
 3. الاستمرار والبقاء في البطولات والمنافسات والعلاقات الرياضية الدولية.
 4. تقليل تكلفة الإعداد الرياضي في الأنشطة الرياضية والمؤسسات الرياضية.
 5. الاحتفاظ وجذب المستفيد من ممارسة الأنشطة الرياضية وإدارة المؤسسات الرياضية.
 6. تحقيق وتحسين عامل الربح. (الشافعي، 2006، ص52)
- 1-7- المستفيدين أو العملاء في المؤسسات الرياضية:**
- المستفيد أو العميل: هو المتلقي أو المستفيد من الأنشطة الرياضية المختلفة التي تمارس بالمؤسسة الرياضية، وقد يكون اللاعب أو الإداري أو الإداري الفني لكل نشاط من الأنشطة الرياضية المتواجدة في المؤسسة الرياضية، وحددها حسن أحمد الشافعي فيما يلي:
- اللاعبون.
 - الإداريون العاملون بالمؤسسة الرياضية.
 - الأجهزة الفنية الإدارية والطبية لجميع الأنشطة الرياضية بالمؤسسة الرياضية.
 - الجمهور الداخلي والخارجي للمؤسسة الرياضية.
 - المتعاملين مع الأنشطة بالمؤسسة الرياضية.
 - المؤسسات والهيئات الأخرى. (الشافعي، 2006، ص98)

1-8- منهجية التحسين أو التطوير باستخدام أدوات الجودة الشاملة:

يتم تشكيل فريق التحسين المستمر وتحديد مهامه وآلية عمله ومدة إنجازه وفق التصور الآتي، ويتبع الفريق منهجية محددة مكونة من المراحل التالية:

1. تحديد الأهداف واختيار المشروع أو العملية المطلوب تحسينها أو تطويرها.
 2. تحديد الأدوار المطلوبة والمسؤوليات المحددة والموارد اللازمة والخطة الواجب اتباعها.
 3. تحليل البيانات للمشروع أو العملية الحالية (كيف ولماذا نؤدي العمل؟).
 4. ابتكار التحسين أو التطوير أو قد يتطلب الأمر إعادة هندسة بعض العمليات.
 5. وضع آلية عمل لتنفيذ ومتابعة وتقييم خطة التحسين أو التطوير.
 6. عرض الخطة النهائية على الجهات المختصة لإقرارها.
- وتقوم منهجية التحسين في فلسفة إدارة الجودة الشاملة على أساس ما يلي:
1. توثيق كافة الخطط المقترحة للتحسين أو للتطوير أو للهندرة (إعادة هندسة العمليات) تمهيدا لبناء نظام عمل متقن ومؤسسي.
 2. إخضاع تلك الخطط للفحص الدوري والمستمر.
 3. التأكد من أن ما تم الاتفاق عليه تم تنفيذه.
 4. مشاركة كافة المعنيين في عملية التحسين أو التطوير أو الهندرة (عبد العزيز، 2019، ص87)

المحور الثاني: التسيير الإداري

1- التطور التاريخي لمفهوم التسيير:

حظي مفهوم تسيير المؤسسات باهتمام العديد من الدراسات في مجال العلوم الإنسانية والعلوم الاقتصادية وقد تزامن تطور هذا المفهوم مع ظهور المداخل الإدارية المتعددة فكانت:

1-1- النظرية التقليدية:

تركز مفهوم التسيير في تطبيق المنهج العلمي في الإدارة فاهتمت بدراسة العمل وتحليله عن طريقة دراسة الحركة والزمن من أجل القضاء على أشكال الضياع في الوقت واتخذت أسلوب القوة والحوافز المادية وسيلة لتأمين تطبيق تلك المناهج وأبرز رواد هذا الفكر فريدريك تايلر الذي عمل على زرع الآلية في الإنسان لتحقيق الكفاءة الإنتاجية مع محاولة تحسين العلاقة بين الإدارة والعمال.

وغير بعيد عن تلك الفترة ظهر فايول بما يعرف الإدارة التنظيمية التي اهتمت بتقسيم الوظائف ومركزية الأمر والتوجيه والانضباط والمساواة وحصر وظائف الإدارة في التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة وأضاف إليها آرويك مهمة الرقابة...الخ.

1-2- النظرة النيوكلاسيكية:

اهتمت الإدارة في هذه الفترة بالإضافة إلى المهام المذكورة سابقا بمهمة تحسين بيئة العمل لإدراكها لأن الأحاسيس والاتجاهات تؤثر بعمق على السلوك والأداء فظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية بزعامة إيميل مايو تأيد هذه الفكرة وصاحبها تعريف جديد للمنظمة كونها تشكل بناء اجتماعيا يهدف إلى إشباع حاجات الأفراد وركزت الإدارة في هذه المرحلة على تحقيق التوازن بين أفراد التنظيم الرسمي والتنظيم الغير رسمي وبدأت إلى التساهل شيئا فشيئا.

1-3- النظرية السلوكية:

تعد هذه النظرة امتدادا طبيعيا لمدرسة العلاقات الإنسانية وخاصة بعد توظيف علم النفس وعلم الاجتماع في الإدارة التي حللت سلوك الفرد داخل الجماعة فظهرت نظرية التحفيز التي تهتم بالرغبة في أداء العمل وأكد ماسلو هيرزبيرج للإدارة مهمة تحليل الجوانب الغير الإنسانية المسببة للضغوط في بيئة العمل كسياسات المشروع وظروف العمل والرواتب ذاتها وهذا ما طوره ماكلاان من خلال إسهاماته بنظرية الدافع والتحفيز القائمة على التحدي والتحديد.

1-4- النظرية الحديثة:

المنظمة حسب هذه النظرة نظام يتكون من مجموعة من الأجزاء التي تعمل مع بعضها البعض في تناسق وتكامل لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف.(الطيب، 1995، ص220)
إن مهمة الإدارة حسب هذا المدخل:

- التركيز على الهدف الذي وجد من أجله النظام ودراسة الأنشطة التي تؤدي إلى هذا الهدف ومحاولة التعرف على الأنظمة الفردية داخل النظام الأساسي والاهتمام بمقاييس الأداء في كل نظام فرعي وكيف يساهم في تحقيق كفاءة النظام ككل مع ضرورة إعادة النظر بشكل مستمر في النظام ومتابعة وإدخال ما يلزم من تعديلات عليه.

• تحقيق الرقابة على أجزائه بتحديد المعايير والمقاييس المناسبة للأهداف المخططة وقياس ومقارنة ما تحقق فعلا بالمعايير والمقاييس السابقة.

• تحديد الفروق بين المقاييس وإذا كانت مؤثرة وجوهرية يجب أن يتخذ الإجراء الصحيح والمناسب... وانطلاقا من هذا التحليل نصل إلى أن التسيير يتمثل في:

- تشكيل بيئة العمل.
- وضع الاستراتيجية.
- تخصيص الموارد.
- بناء التنظيم.
- تنمية المديرين.
- متابعة الإجراءات.
- التنبؤ بالحاجات.

وتتعلق عمليات التسيير بالتأقلم مع التعقيد في البيئة وتأخذ بالتخطيط ووضع الميزانيات وتتخذ من التنظيم طريقا لتحقيق هذه الخطط وتأخذ بالرقابة أسلوبا بالتأمين تحقيق الخطط.

2- مفهوم التسيير:

من جملة التعاريف التي درست ووضحت مفهوم التسيير ما يلي:

2-1- تعريف التسيير:

هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه وهو باختصار وتحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها والتسيير عملية إدارية مستمرة (الطيب، 1995، ص220)

وهناك عدة تعريفات للتسيير أبرزها:

على أن التسيير: Mathis_ ويعرفه ماتس

هو النظام الذي يدخل الأهداف الشاملة والمصلحة الشخصية، وهذا باختيار طرق التنظيم وأساليب التسيير التي تسمح بالتحام كل فرد من المؤسسة بالعمل.

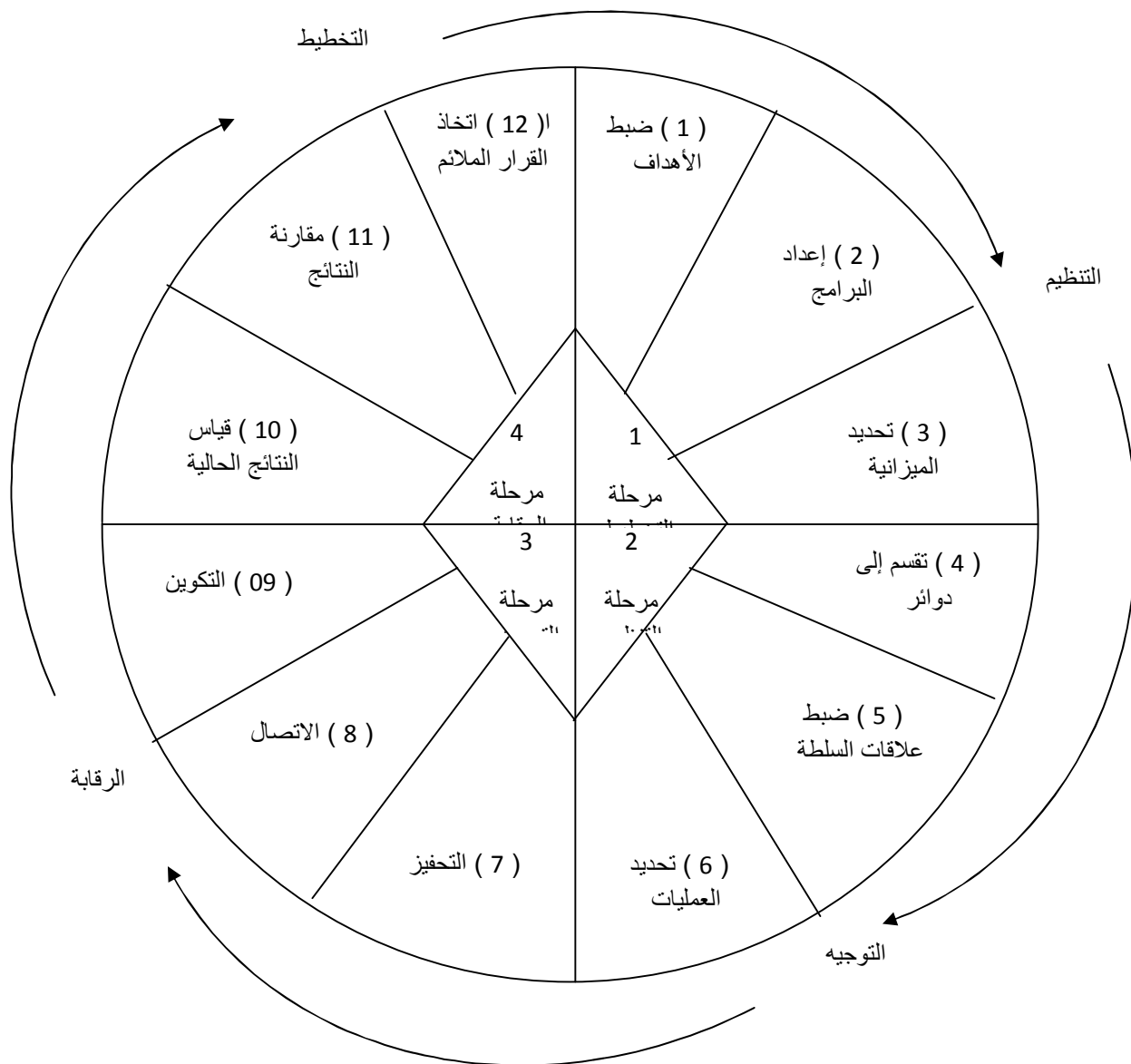
_ ويعرف التسيير أيضا بأنه مجموعة من القواعد تقنية يعتمد عليها المسؤول أو المشرف لتحقيق أهداف هامة تسعى إليها المؤسسة. (صديق، 2012-2013، ص38)

2-2- التعريف الإجرائي:

من التعريفات السابقة نجد أن التسيير هو تلك العملية التي يتم من خلالها التنسيق بين مختلف موارد المؤسسة (الموارد المالية والبشرية) بغرض تحقيق أهدافها، وهذا بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لمختلف النشاطات والمجهودات الخاصة بأعضاء المؤسسة وعليه فإن الإدارة أشمل من التسيير.

وفيما يلي الشكل 1 يمثل عجلة التسيير (قلمين وآخرين، 2008، ص42)

توضح لنا أكثر عملية التسيير:



3- وظائف التسيير:

يتفق معظم الكتاب و المفكرين في الإدارة والتسيير على أن العملية التسييرية تتكون من أربع وظائف أساسية هي التخطيط، التنظيم، الرقابة، التوجيه و نجد أن وظيفة التوجيه تتغلغل في الوظائف الأخرى، وفيما يلي لمحة موجزة عن وظائف التسيير:

3-1- التخطيط (Planning):

تأتي وظيفة التخطيط في مقدمة الوظائف الأخرى وتسبقها جميعا، وتتضمن الأنشطة التي تعني تحديد أهداف المؤسسة وأهدافها المراد تحقيقها، وتوضيح الأنشطة والفعاليات والسياسات والبرامج اللازمة لتحقيق تلك الأهداف.

3-2- التنظيم (Organizing):

تعني وظيفة التنظيم بترجمة الأهداف والخطط والاستراتيجيات إلى الواقع العملي التنفيذي، وهنا يتم توزيع المهام بين الأفراد والاختصاصات بين الوحدات والتنسيق فيما بينها لضمان التوجيه وتكريس جهود الأفراد والجماعات لتحقيق الأهداف المنشودة.

3-3- التوجيه (Directing):

وتتعلق هذه الوظيفة بالأفراد العاملين في المؤسسة وتتطوي على إرشادهم وإصدار التعليمات والأوامر المسند للعمال وتحفيزهم وتوظيف طاقاتهم وقدراتهم ومهاراتهم بطريقة تحقق لهم الرضا وتضمن تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

3-4- الرقابة (Controlling):

وهي آخر وظيفة في العملية الإدارية، وتعني قياس الأهداف والنتائج التي تم تحقيقها ومعرفة مستويات أداء الأفراد والجماعات ومقارنتها بالمعايير الموضوعية، واكتشاف أي تفاوت واتخاذ الإجراءات الصحيحة اللازمة (حريم، 2006، ص 20)

4- أهداف التسيير:

هناك عدة أهداف يمكن للتسيير تحقيقها منها:

4-1- إشباع حاجات ورغبات الزبائن: وهي من بين أهم أهداف التسيير وهذا عن طريق تسهيا وصول المعلومات التي يريد مثل التعرف على الأسعار.

4-2- خفض التكاليف: لا يمكن للتسيير خفض كل التكاليف ولكن يعمل على التخلص من العديد منها مثل تضييع الوقت والجهد، وأيضا من جانب تدفق المعلومات فالتسيير ضروري لتدفق ووصول المعلومات وأن حركته أكثر سرعة واستمرارا وعملياته أكثر توازنا تمكن من تقديم محاسن معتبرة.

4-3- خفض الحاجة لرأس المال: يعمل التسيير على إيجاد الثغرات في رأس المال عندما يوظف في شكل مخزون أو اقتناء آلات، لهذا فهو يعمل على خفض الحاجة لرأس المال إن وجدت هذه الثغرات وأصبحت الحاجة إلى طاقة إضافية ضرورية من الأفضل الاستثمار في آلات جديدة أو التعاقد مع عمال جدد أو مؤقتين ولاستعانة بساعات عمل إضافية لاستدراك نجم عن تلك الثغرات (حريم، 2006، ص 220)

5- التسيير في الرياضة:

يحتاج كل عمل منظم تؤديه جماعة من الناس إلى شخص يقود هذه الجماعة نحو تحقيق الأهداف الموضوعية فيهيأ لها المناخ الملائم و الإمكانيات المطلوبة حتى تحقق الأهداف بالدرجة الأولى من الكفاءة والفعالية ونظرا للأهمية البالغة لهذا الدور الي يؤديه المسير بدرجات مختلفة وأعباء متنوعة على مستويات إدارية مختلفة في مختلف الهيآت الرياضية من لجان أولمبية واتحاديات رياضية وندية ومراكز الشباب وحتى داخل الهيئة من لجان متخصصة(بدوي، 2002، ص35)

6- المهارات الإدارية للمسيرين:

لقد أشاد الإداري الأمريكي كانز (Kans) بأن الإدارة الناجحة تعتمد على ما يلي:

6-1- المهارات الفنية:

وقد وصفها كانز بأنها التفهم الكامل والكفاءة في نوع خاص من الفعاليات وهي تتضمن معلومات خاصة وقابلية كبيرة للتعليل في ذلك الاختصاص والقدرة على كيفية استخدام التقنين في المجال الرياضي.

6-2- المهارات الفكرية:

القدرة على ربط الأجزاء الدقيقة وهذا يعني النظرة الشاملة والكلية للمنظمة التي يعملون فيها وكيفية اعتماد أقسام تلك المنظمة على بعضها البعض.

إن إدارة التربية الرياضية تعتبر من أهم وأصعب الوظائف الإدارية في أي مجتمع يسعى لرعاية شبابه وبذلك فهي تعتمد بالدرجة الأولى على القادة والرواد والمشرفين والموظفين وجميع العاملين في مجالاتها وميادينها الواسعة كما تعتمد على المؤسسة بالدرجة الثانية وعلى المنشأة والمرافق والمعدات والأدوات بالدرجة الثالثة.

6-3- مهارات العلاقات الإنسانية:

القابلية الدقيقة للعمل بشكل فعال كمجموعة واحدة من العاملين لغرض تعاون وتجانس تام في ذلك الفريق الذي يعمل معه أيضا وتتضمن معرفة الآخرين والقدرة على العمل معهم بشكل فعال وبعلاقة جيدة.(صديق، 2012-2013، ص45)

7- أنواع التسيير:

ينقسم تسيير المجموع العقاري (المنشآت) إلى عدة أنواع هي:

7-1- التسيير المباشر:

هذا النوع من التسيير لا يتطلب إمكانيات مادية خاصة من طرف المجموعات المحلية بينما يمكنه أن يستدعي ويكلف شخص من أجل تسيير أشغال الصيانة والمتابعة ويكون التدخل مباشرة من طرف المسيرين.

7-2- التسيير غير مباشر:

هو تسيير يستدعي من المؤسسات الخارجية أو إلى مختص من أجل إعادة التنظيم أو الصيانة وهذا النوع من التسيير يسمى أيضا تسيير خاص والذي يستعمل فيه المسير مؤسسة من المؤسسات للتدخل في المنشأة وهو يراقب ويوجه.

7-3- التسيير المشترك:

ويدخل في هذا النوع مسيرين أو أكثر وهذا على حساب الإمكانات الخاصة لكل مسير بحيث تربطهم علاقة تنسيق.

7-4- التسيير غير مشترك:

هو التسيير الذي يقوم مسير واحد بوسائله ويتدخل مباشرة في المنشأة دون استعمال أي مؤسسة أخرى. (صديق، 2007، ص46)

8- تعريف المسير:

هو ذلك الفرد الذي يشغل مركز التنظيم ، إن هذا الوضع يتولى اختصاص محدد وتلقى عليه بمسؤوليات تتطلب إنجازات على مدى السياسة العامة الموضوعية وفي نطاق الخطة المحددة والتي يلتزم بها في التنفيذ للجزء الداخل منها في نطاق اختصاصه .

كذلك هو الشخص الذي يستطيع القيام بالأعمال وإنجاز المهام من خلال الآخرين، فهو مخطط ومنشط ومراقب ومنسق لجهود الآخرين لبلوغ غرض مشترك، وعليه يعتبر من الناحية الأولية مسير كل مسؤول عن أعمال الآخرين، ولا بد من أن تكون للمسير سلطة معينة لاتخاذ القرارات وإلا فإنه يفقد صفته كمسير ويتحول عمليا إلى منفذ فحسب (راشد، عباس، 1997، ص10-12)

ولكي يستطيع أن يقوم بأعباء والتزامات الواقع عليه أن يشرف على جماعات من المرؤوسين الذين يقومون بتأدية الأعمال والمهام المطلوبة منهم وذلك عن طريق إصدار الأوامر واتخاذ القرارات في نطاق اختصاصه والمسير هو الفرد الذي يقوم بتوجيه المرؤوسين وبيبين لهم الطريقة التي يتبعونها في تأدية أعمالهم وهو الذي يضع خطة التنفيذ، أي يحدد ما يجب عمله ومكان العمل والزمن اللازم لتأدية الوسائل والأدوات المستخدمة للتنفيذ، والأفراد الذين يتولون تأدية كل ذلك في ضوء التكاليف المقدرة وتحقيق درجة كافية من الإنتاج إضافة إلى ذلك قيامه بالأنشطة والمهام التي يتولى الإشراف عليها، وكذلك بمتابعته ورقابته لنتائجه ليتمكن من اتخاذ القرارات والإجراءات لتصحيح ومعالجة الأخطاء والانحرافات.

ويجب على الجميع أن يحصل على قدر كاف من المعرفة ، ومبادئ الإدارة قبل أيقيم بممارستها على أساس أن ممارسة الإدارة في المجتمع المنظم تتطلب الأساسيات من المعرفة لتساعد في تعامل خبرات الفرد واتجاهاته التنقيفية، كما أن الإداري يجب أن يكون ذا شخصية واعية ولديه القدرة على تفهم الاتجاهات المختلفة للسلوك والتصرفات الإنسانية بجانب معرفته الوثيقة بطبيعة العمل الذي يمارسه ويضاف إليه أنه كلما ارتقى الفرد في مستويات الإدارة كلما أصبح لازما عليه أن يفكر في ضوء العلاقات المتداخلة والقيم والحاجات التي يرغب الأفراد تنفيذها، كما يجب أن يتصرف على أساس الهياكل الاجتماعية والاقتصادية والسياسية للدولة حتى يتمكن من اتخاذ القرارات التي تحقق المصالح طويلة الأجل، بالإضافة إلى ضرورة تفاهم العلاقات الإنسانية والنفسية حتى يستطيع تحريك الجماعات ودفعها، والتجاوب مع حلولها وتصرفاته ما دامت هادفة وسليمة، كما يجب على الإداري أن يتصرف على المظاهر المختلفة في مواقف معينة ويتضمن هذا في الأهداف البعيدة في الوقت الذي

يتصرف فيه مع الأهداف القريبة أي أن الإدارة تتطلب التخطيط ووضع سياسة واتخاذ القرارات (راشد، عباس، 1997، ص12)

9- المسير الرياضي:

إن العنصر الإنساني هو الأهم بالتأكيد، حيث أنه هو الذي يحرك العناصر ويشغلهم ومن ثمة فإن المسير يتضمن مسؤوليات الحفاظ على الموارد والإمكانيات المتوفرة لديه، إلى جانب العاملين وتشغيلها بالشكل الاقتصادي المطلوب والحصول منها على أفضل النتائج الممكنة .

ويكون المسير تبعاً لذلك هو ذلك الشخص الذي يقوم بالعملية الإدارية وهو الجزء الحيوي الإداري وعضو مهم في الفريق الذي يتكامل أعضائه لتحقيق الأهداف المحددة أو هو الرابطة أو حلقة الوصل بين الإدارة من جهة والقاعدة العريضة من جهة أخرى، فهو من هذه الزاوية الرجل الذي يقع من منطقة الوسط ويحمل نصيبه من برنامج العمل الذي تؤديه الإدارة وتقرر حداً مبيناً لإنجازه (بدوي، 2002، ص35)

10- أدوار المسير:

يتبع (منتزبرج) سلوك عدد من المسيرين في مستوى القمة خاصة، وذلك بهدف ما إذا كان هؤلاء يقومون بوظائف المتعارف عليها من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، حيث رأى أنهم يقومون بتمثيل أدوار معينة وصنفها إلى ثلاث مجموعات وهي :

10-1- الأدوار العلانية: وتتمثل في تأمين سير العمل في صورة منتظمة وهي كالآتي:

10-1-1- المواجهة: هنا يجب أن يفهم المسيرين الآخرين بأنه هو الممثل وصاحب الأمر في عمله .

10-1-2- القائد: حيث يقوم المسير بتوجيه المرؤوسين

10-1-3- الرابط: بحيث يجب أن يكون المسير همزة وصل بين عمله وبين المسيرين والمسؤولين الآخرين.

10-2- الأدوار الإعلامية: وتعني هذه الأدوار الحصول على المعلومات وإيصالها إلى الجهات المعنية وهي كالآتي:

أ- الملتقط للمعلومات التي تفيد في تسيير شؤون عمله

ب- موصل اطلاع المرؤوسين على مجريات العمل

ج- المتحدث من الجهة الرسمية وصاحب النفوذ في الداخل والخارج

10-3- الأدوار التقريرية: وتتمثل هذه الأدوار في اتخاذ القرارات وهي على الشكل التالي:

أ- المستحدث: حيث يقوم المسير بالمبادرات اللازمة للتكيف والتطوير .

ب- معالج المشاكل: أي يجب أن يتفادى المشاكل قبل وقوعها ويقوم بمعالجتها عندما تقع

ج- موزع الموارد: فهو الذي يوزع المهام على الأشخاص المعنيين باستعمال الوسائل .

د- المفاوض: هو الذي يبرم العقد ويقبل الالتزامات ويقدم التنازلات للمسؤولين (الطيب، 1997، ص17-18)

11- وظائف المسير:

إن أنشطة المسير هي في الواقع أنشطة قيادية، وهذا يتطلب الإلمام بأساليب القيادة ويمكننا هنا أن نذكر الأعمال التي يقوم بها المسير والإداري وهي على الشكل التالي :

- التخطيط وتحديد السياسات والإجراءات .
- تفويض السلطة والمسؤولين
- الرقابة على النتائج المطلوبة
- الإشراف على تقديم النتائج
- إصدار الأوامر العامة أو التعليمات .
- تفسير السياسات وتبليغها
- تدريب المرؤوسين في المراكز ذات المسؤولية وتحمل العمل الإداري
- تنسيق جميع الجهود المختلفة بالعناصر المكونة للعمال الإداريين (الطيب، 1997، ص19)

12- مؤهلات المسير الناجح :

يجب على الإداري والمسير لكي ينجح في شغل مركزه أن يواجه الأعمال التي تحت إشرافه وسيرها في يسر وسهولة، كما يجب أن يفهم مبادئ التنظيم والإدارة ليستخدامها استخداما صحيحا، ويشترط في المسير أن يقدر الحاجة إلى العلاقات الإنسانية ويعرف متى تكون عليه العلاقات السليمة بين جميع العاملين معه من مستلزمات النجاح، أن يرسم أهدافه بوضوح ويخطط لمرؤوسه الإجراءات التي تتيح تنفيذ هذه الأهداف ويفوض السلطة الضرورية إلى الأشخاص الذين يقع على عاتقهم مسؤولية تنفيذ المراحل المختلفة للعمل، ويستتبط وسائل الرقابة التي تضمن تنفيذ الخطة ويستعرض بعض المؤهلات المميزة للمسير الناجح ونلخصها فيما يلي:

- امتلاك الطاقة الإدارية
- المحافظة على المسلك الإداري ومميزات القيادة
- الجدارة في استخدام التنفيذ
- إبداء الآراء السديدة وضبط النفس
- الاستقامة
- القدرة على تنسيق أعمال الزملاء .
- الرقابة (الطيب، 1997، ص19)

13- آليات التسيير:

التسيير هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط والتنظيم والتوجيه، الرقابة وهو باختصار تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها وهو جوهر مهمة المسير . إن التنسيق شأنه في ذلك شأن اتخاذ القرارات، فالوظيفة التسييرية مستمرة تسير مختلف الوظائف الأخرى من التخطيط حتى الرقابة تتناول التنظيم باعتبار جراء من العملية التسييرية، تصميم بنية المنشأة أو هيكلتها بما تتمثل عليه هذه البنية من تقنيات إدارية، ومناصب عمل، علاقة سلطة وغيره. (حيدر، 1994، ص11)

يشكل التسيير من منظم حركي عملية دائرية فلو اعتبرنا أن هذه العملية تبدأ بتحديد الأهداف أي التخطيط، فإنه لا يمكن أن يعتبرها تنتهي عند الرقابة، فالرقابة لا بد أن تكشف عن وجود أخطاء.

تتطلب تعديلات جذرية أو طفيفة على السياسات والإجراءات وغيرها من الخطط، بمعنى أن الرقابة تعود من جديد إلى التخطيط كذلك فإن العلاقة بين عملية التسيير والتنظيم هي أيضا علاقة دائرية مبنية على أساس التفاهم المتبادل، ذلك أن عملية التسيير لدى تطبيقاتها تنتج التنظيم الذي لا تتواصل سيره إلا بالتوجيه .

14- أهداف التسيير:

- من بين الأهداف التي يسعى التسيير الحديث الوصول إليها ما يلي:
- ضمان سير الأنشطة الإنتاجية وفق ما جاء في البرنامج الإنتاجي
- إيجاد صيغ مثلى لاستعمال عوامل الإنتاج من يد عاملة، مواد أولية، رؤوس أموال، تكنولوجيا استعمالا عقلانيا بدون تبذير أو نقص
- إنتاج المنتج بنمط خاص مع ضمان تسويقه . (حيدر، 1994، ص11)
- تلبية رغبات وحاجيات المستهلك من حيث الكم، الكيف والزمن.

المحور الثالث: المنشآت الرياضية

1- تاريخ المنشآت الرياضية:

يعود الفضل في فكرة المنشآت الرياضية إلى الإغريق حيث كانوا أول من اهتم بإقامة دورات رياضية تمثلت في الألعاب الأولمبية التي أقيمت في عام 468 قبل الميلاد، فنظرا للعدد الكبير من المشاركين من مختلف المقاطعات الإغريقية جاءت فكرة إنشاء ملاعب رياضية كبيرة تتسع لأكثر عدد ممكن من المشاهدين للاستمتاع بالمنافسات الرياضية، واستمرت منافسات الألعاب الأولمبية قديما لمدة خمسة أيام نظرا لكثرة عدد اللاعبين المشاركين من كافة المقاطعات الإغريقية ومنذ تلك الفترة استمر تعمير وإنشاء الملاعب الرياضية وتحديدا في عصر الحضارة الرومانية، والتي تميزت بالإبداع في المنشآت الرياضية.

بني أول مجمع رياضي في التاريخ في القرن الخامس قبل الميلاد في اليونان وكان يحتوي على عدة منشآت رياضية منها (الإستاد) الملعب المدرج و(البليسترا) في مجال الرماية و(الغمنازيوم) للألعاب القوى والمسبح. وبعد بروز شمس الإمبراطورية الرومانية بني المدرج الروماني لتمارس على هذه الحلبة ما يسمى بالرياضة الدموية والقتال حتى الموت ومصارعة الوحوش، وليستمتع الجمهور بشاهد هذه الرياضة علي المدرجات، وقد استخدمت فيه أيضا تغطية خفيفة من القماش والحبال علقت على دعائم في أعلى المدرجات لتقي الجمهور أشعة الشمس (الوشاح، الشعارين، 2004، ص 10).

بنيت أول صالة رياضية مغلقة في العصر الحديث في الولايات المتحدة الأمريكية في التسعينيات من القرن التاسع عشر، وكانت صالة كبيرة متعددة النشاطات، ثم ظهرت صالات رياضية وأخذت تتطور تدريجيا حتى وصلت إلى ما هي عليه اليوم.

وكلمة إستاد كانت تطلق على بادئ الأمر على مضمار الجري ثم على الملعب الكبير وبعد ذلك وتحديداً في العصر الروماني أطلقت على مجموعة المنشآت الرياضية التي تحتوي على ملاعب متعددة.

ويعتبر عام 1890م تاريخ إعادة تنظيم الألعاب الأولمبية هو البداية الحقيقية للتقدم العلمي في المنشآت الرياضية، التي أخذت كثيرا من الدول الأوروبية على تطويرها، حيث انتشرت المنشآت وبفنون معمارية متقدمة ومتطورة تدريجيا في بعض الدول الأوروبية كألمانيا، فنلندا، إيطاليا ثم انتقلت تلك التقنية والتكنولوجيا والتجهيزات الرياضية إلى الدول الغربية الأخرى إنجلترا وأمريكا وفرنسا ودول أخرى، وما زال التطور والتقدم في فن وتقنية العمارة الرياضية مستمرة حتى وقتنا الحاضر ويتضح هذا التطور المتميز في عمارة المنشآت الرياضية من خلال تتبع دورات الألعاب الأولمبية منذ بدايتها الحديثة في سنة 1896م بأثينا ومرورا بالدورة التي أقيمت في ميونيخ 1972م وحتى آخر دورة أولمبية، حيث يلاحظ مدى التطور الذي نجم من خلال التنافس بين الدول لاستضافة الألعاب الأولمبية وإظهار ما لديها من تقنيات حديثة في فن العمارة وتجهيز المنشآت الرياضية.

2- مفهوم المنشآت الرياضية:

أعطى الكثير من الباحثين تعريفات للمنشآت الرياضية منها:

تعريف محمد حسن الوشاح ومحمد عبد الله الشعارين بأن المنشأة الرياضية تطلق على أي مكان معد ومجهز لممارسة الأنشطة البدنية الرياضية بكل أشكالها، سواء كانت تلك الأماكن مكشوفة أو مغطاة والمنشآت الرياضية

تشتمل على الملاعب والأدوات الرياضية والمخازن والمستودعات، الغرف والقاعات والمباني الملحقة ... إلخ. كما أن المنشآت الرياضية مختلفة فهناك المنشآت التعليمية والتدريبية والتنافسية وهناك ملاعب للأطفال والأندية الرياضية والمدن الرياضية.

ويمكن تعريفها بأنها ذلك المكان المجهز بالوسائل والإمكانات الرياضية المخصصة لممارسة الأنشطة الرياضية وتقديم الخدمات اللازمة لتحقيق الأهداف الرياضية.

كما يطلق اسم المنشأة الرياضية على كل مكان تمارس فيه الرياضة البدنية بأنواعها. (الوشاح، الشعارين 2004، ص 11 ص 46)

من التعريفات السابقة نجد أن المنشآت الرياضية هي كل مكان معد ومجهز لممارسة الأنشطة الرياضية والبدنية سواء كانت أنشطة تعليمية أو تدريبية أو تنافسية وهي تختلف حسب نوع النشاط والهدف الذي نشأت لأجله. (محمد حسين، 2012، ص 14)

3- أنواع المنشآت الرياضية:

تصنف المنشآت الرياضية ضمن ثلاث مجموعات وهي:

3-1- الملاعب المكشوفة: مثل ملاعب كرة القدم، مضمار الجري، ساحة ألعاب القوى، ملاعب التنس، ميادين سباق الخيل، حلبات سباق السيارات والدراجات، ساحة الألعاب الشتوية، وجميع الألعاب التي تقام على الثلج والجليد.

3-2- الصالات المغلقة: هي ملاعب مغطاة تجرى فيها مسابقات بالعب الكرات والقوى والجمباز والجو دو والكاراتي والمصارعة والملاكمة وغيرها.

وقد مكون هذه الصالات عامة أي مخصصة لجميع الألعاب أو خاصة بلعبة معينة من صالة الجمباز أو ألعاب القوى أو كرة السلة.

3-3- المسابح: وتشمل أحواض السباحة وأحواض الغطس وتجري فيها مسابقات السباحة والغطس وكرة الماء والسباحة التوقيئية واستعملت التغطيات المتحركة القابلة للفتح والإغلاق في تغطية المسبح. (الوشاح، الشعارين 2004، ص 13)

4- خصائص المنشآت الرياضية:

لاعتبار منشأة أنها رياضية لا بد أن تتوفر على العنصرين التاليين: (الشافعي، عبد المقصود، 2004، ص 18)

-العنصر الأول: أن تكون مفتوحة للجمهور ويقصد من ذلك عدم الاستعمال على فئة معينة من الناس، وأن تكون المنشأة مفتوحة للجميع، فهي ذات استعمال مشترك بين جميع الناس سواء تعلق الأمر بالرياضيين أو المتفرجين أو غير ذلك من الناس.

-العنصر الثاني: أن تكون المنشأة معدة للممارسة البدنية والرياضية أو الترفيهية يجب أن تكون المهمة الرئيسية والأساسية لهذه المنشأة هو أن تمارس فيها النشاطات البدنية والرياضية وأما النشاطات الترفيهية وإما النشاطين معا.

وباعتبار المنشأة معدة خصيصا لمثل هذه الممارسات لا يمنع من إمكانية أن تمارس فيها بصفة تبعية أو عرضية نشاطات أخرى غير الممارسات الرياضية والبدنية بمختلف أشكالها كأن تكون نشاطات ثقافية أو عروض اجتماعية أو تظاهرات ذات طابع سياسي قصد جعل المنشآت ذات مردودية أحسن وممارسة هذه النشاطات لا يغير من كون المنشآت تمارس فيها بصفة تبعية منشآت رياضية فالمهم هو أنها مفتوحة للجمهور ومعدة خصيصا لممارسة الرياضية بمختلف أشكالها وأن النشاطات الأخرى تمارس بصفة عرضية أو تبعية.

5- المبادئ العامة لتخطيط المنشآت الرياضية:

هناك عدة مبادئ أساسية يجب مراعاتها عند التخطيط لإقامة النوادي ومراكز التدريب والقرى الرياضية من أجل الاستغلال الأمثل وضمان فاعلية وسهولة وسلامة استعمالها حتى تحقق الهدف التي أنشئت من أجله (الوشاح، الشعارين، 2004، ص54).

ونبين أهم هذه المبادئ التي ينبغي وضعها من الحساب والدراسة قبل التنفيذ فيما يلي:

5-1- التجانس الوظيفي للملاعب والوحدات:

حتى تسهل عملية التحكم في إدارة المنشأة وصيانتها وعملية الاتصال بين وحدات المنشأة وإنجاز المهام بكفاءة يجب أن تكون جميع الملاعب والوحدات تحتوي على غرف تبديل الملابس ودورات المياه وأماكن الاستحمام متجانسة وقريبة من بعضها البعض.

5-2- اختيار الموقع:

يتوقف دراسة هذا العنصر على نوع المنشأة الرياضية المطلوبة لإقامتها، حيث يختلف اختيار الموقع ومساحته بالنسبة لإنشاء بعض الملاعب الصغيرة عن مراكز تدريب الناشئين وعن المجتمعات الرياضية بالولايات والمدن الكبيرة ويراعي في ذلك الحجم، الكثافة السكانية والطلب الاجتماعي والرياضي للممارسة، ويفضل اختيار الموقع الذي يبعد عن المناطق السكانية بمسافة أقل عن (04 كيلومترات) بالنسبة للشباب، (02 كيلومتر) بالنسبة للأطفال حتى يسهل إنشاء شبكة من المواصلات السريعة تتجه من جميع أطراف المدينة إلى الملاعب أو يمكن قطع المسافة سيراً على الأقدام.

5-3- العزل:

هناك بعض العوامل غير المرغوب فيها والتي تحتاج إلى العزل منها:

- عزل المنشأة عن أماكن الخطورة والإزعاج من مصانع ومطارات... الخ.

- عزل الملاعب الرياضية التي تحتاج إلى الهدوء عن الملاعب الأخرى مثل ميادين الرماية.

- عزل الجماهير عن أرضيات الملاعب لا تعيق أو تشوه الملعب وتخصص أماكن خاصة للصحافة والإعلام.

- تخصيص أماكن مغلقة لحفظ الأجهزة الكهربائية والميكانيكية بعيداً لسلامة المواطنين.

5-4- الأمن والسلامة:

يجب مراعاة أمن وسلامة وصحة الرياضيين في تخطيط المنشآت الرياضية وهذا بـ:

- أن تكون المنشأة بعيدة عن أماكن التلوث والأوبئة.

- أن تكون عدد الأبواب المؤدية للملاعب وسعتها يتناسب مع عدد المستفيدين، وتخصيص غرف للإسعافات الأولية.

- ينبغي أن تكون جميع أدوات الصيانة والأدوات الرياضية بعيدة تماماً عن أرضيات الملعب. (الوشاح، الشعارين، 2004، ص54)

5-5- الصحة العامة:

لتحقيق شروط الصحة العامة يجب مراعاة عدة عوامل منها العناية بمصدر مياه الشرب، وبالصرف الصحي النظافة اليومية والصيانة الدورية والاهتمام بالتهوية الجيدة، العناية المستمرة بأرضيات الملاعب ونظافتها.

5-6- الإشراف: هناك العديد من النواحي المتعلقة بتسهيل عملية الرقابة والإشراف من أهمها أن تكون أماكن الإشراف تسهل عملية الاتصال بجميع أماكن النشاط بالمؤسسة ويفضل أن تكون هذه الأماكن مظلة على ميادين المنشأة وواجهاتها من زجاج وأن تكون مناسبة للتحكم في إدارتها.

5-7- الاستغلال الأمثل حتى تنبت الإدارة نجاحها: يجب على الإدارة استغلال الإمكانيات بأحسن طريقة ولأغراض عديدة ولا يكون هذا إلا بالتخطيط الجيد والذي يجب أن يراعي مايلي:

- الاستفادة القصوى من مساحة وموقع وإمكانات المنشأة لأكثر من غرض.

- إنشاء أكثر من ميدان رياضي للاستفادة القصوى من المساحات.

- تنظيم برامج متعددة في جميع فصول السنة والمناسبات.

5-8- النواحي الاقتصادية: إذ يجب أن تكون التكاليف مساعدة لتحقيق المنشأة لقيمتها الحيوية وهذا بمراعاة:

- إمكانية تقسيم المشروع إلى مراحل متعددة وهذا بوضع خطة تنموية حسب الميزانيات المخصصة للمشروع على المدى الطويل والقصير.

- خفض التكاليف المالية قدر الإمكان مع عدم المساس بجودة الإنشاء والتشغيل.

- تحديد الأهداف بأقل التكاليف الاقتصادية في تشغيل الكهرباء دون التأثير على الأداء.

5-9- النواحي القانونية: للهندسة المعمارية قوانين يجب إتباعها، بالإضافة إلى القوانين المتعلقة بمواصلات ومقاييس الملاعب الرياضية وهذا بـ:

- إتباع الأسس العلمية في تصميم وتخطيط وتشغيل المنشأة.

- تطبيق القواعد القانونية للملاعب والأدوات والأجهزة الرياضية مع مراعاة الهدف من المنشأة.

5-10- إمكانية التوسع مستقبلاً: عملية التوقع للتوسع أو التعديل في بعض جوانب المنشآت الرياضية مستقبلاً أمر محتمل الحدوث، خصوصاً في عصر التقنيات الحديثة، ولهذا يجب مراعاة احتمالية التوسع أفقياً أو رأسياً في المنشأة وإمكانية زيادة عدد المستخدمين لها.

5-11- الناحية الجمالية: إن جمال المنشأة يؤثر في نظرهم للمنشأة وحكمهم عليها، بالإضافة إلى رفع مستوى الأداء والتحفيز على زيادة الممارسة ولهذا يجب مراعاة العوامل ذات الارتباط منها:

- توزيع الملاعب والمباني بشكل متناسق ومراعاة الناحية الجمالية في التصميم.

- زيادة المساحات والمساحات الخضراء بأشكال هندسية جمالية متنوعة مع الاهتمام بالحدائق وهذا باستخدام و النافورات بشكل يبعث الراحة.

- الاهتمام بألوان المباني الخارجية بشكل جذاب.

6- بعض الأخطاء الشائعة عند التخطيط للمنشآت الرياضية :

هناك أخطاء عديدة يرتكبها المصممون في تخطيطهم للمنشآت وأكثرها شيوعاً: (محمد حسين، 2012، ص61)

1. تخطيط غير مرن أي لا يسمح باستعمال المنشأة لأكثر من غرض.

2. صعوبة مشاهدة الجماهير للمباريات الهامة.

3. إدماج صالة الألعاب و صالة التدريب في مكان واحد.

4. عدم إعطاء اعتبارات كافية لاحتمال التوسيع في حالة زيادة عدد الممارسين للرياضة.

5. الاهتمام بالناحية الجمالية الخارجية دون الاعتبار للوظيفة.

7- تعريف الإمكانيات:

هي كل ما يمكن أن يساهم في تحقيق هدف معين حالي أو مستقبلي من تسهيلات وملاعب وأجهزة وأدوات وميزانية وظروف مناخية وجغرافية ومعلومات وكوادر متخصصة متبعين الأسلوب العلمي للتخطيط. الإدارة والتقييم لتحقيق تلك الأهداف.

- من هذا التعريف نجد أن الإمكانيات هي كل ما يساهم في تحقيق الهدف من إمكانيات مادية (ملاعب-صالات -أجهزة رياضية -عتاد رياضي ...) والإمكانيات المالية وكل ما يساهم في تحقيق الهدف من مسيرين ومديرين أي الإمكانيات البشرية (رابح وآخرون، 2007، ص58)

8- أهمية الإمكانيات في التربية الرياضية:

لا شك أن توفير الإمكانيات وحسن استخدامها يعتبر أمراً حتمياً لا غنى عنه بالإضافة إلى أنها أحد العوامل المؤثرة في تقدم الدول وتطورها لما لها من أثر استثماري في تنمية طاقات الأفراد والجماعات، ويظهر ذلك واضحاً في مجال التربية البدنية والرياضية حيث يؤثر الإمكانيات بمختلف أنواعها في نجاح أنشطتها وتحقيق أهدافها ويمكننا التعرف على أهمية الإمكانيات في هذا المجال على النحو التالي: (عبد المنعم درويش، 1998، ص 24).

- توافر الإمكانيات يعد أحد العناصر الأساسية المؤثرة في نجاح فعالية العملية التعليمية حيث لا غنى عن وجود أبنائه وملاعب وأدوات رياضية مدرسية.

- إن تكوين صفوف متتالية من الناشئين للانضمام للفرق الرياضية ذات المستوى العالي، والفرق القومية في مختلف الرياضات لا يمكن أن يتم دون توافر الإمكانيات المادية والبشرية الخاصة بهذا المجال.

- إن البرامج المختلفة لأغراض التربية الرياضية تضعف ولا يمكن لها أن تحقق أهدافها كاملاً في غياب الإمكانيات.

- إن توافرت الإمكانيات الخاصة بتقديم المهارات الرياضية وخاصة الصعبة بطريقة وصورة بسيطة سلسلة تعلق

بذهن المتدرب وتساوده للوصول إلى مرحلة الثبات والإتقان والأداء الآلي بصورة أقرب إلى المثالية مما يساعد في رفع مستوى الأداء.

- توافر وتنوع الإمكانيات وخاصة الأجهزة والأدوات يقلل من شعور الممارسين بالملل.
- إن توفير الإمكانيات عالية المستوى سواء كانت مادية أو بشرية له الأثر الكبير في الارتقاء بالمستوى الرياضي للممارسين سواء من الناحية المهارية أو الخططية.

9- مبادئ عامة في تخطيط الإمكانيات في الرياضة:

تعتبر الإمكانيات أهم شيء يجب مراعاته في عملية التخطيط ووضع الخطط والإستراتيجيات لسير المنشآت الرياضية وفيما يلي مبادئ عامة في تخطيط الإمكانيات في المجال الرياضي وهي كما يلي:

1- ضرورة وضع أولوية في استخدام الإمكانيات أو التخطيط لها هل هي للتدريس أم للترويح أو للمنافسات الرياضية والتدريب؟.

2- تحديد الإمكانيات الرياضية طبقاً لحاجة وخصائص المنشأة الرياضية.

3- تناسب الإمكانيات للأنشطة التي تحتاجها المنشأة الرياضية.

4- تجهيز الإمكانيات بطريقة مرنة حتى يمكن الاستفادة منها لأكثر من غرض في كل مكان أو زمان.

5- تحديد الحاجات الفعلية للممارسين من إمكانيات وفقاً للدراسات المبدئية التي تسبق إقامة المؤسسة، (عبد المنعم، 1998، ص 27).

10- مزايا دراسة إمكانيات المنشأة الرياضية:

إن التعرف على المزايا والأهداف الممكن تحقيقها من دراسة إمكانيات المنشآت الرياضية يمكن إجمالها فيما يلي: (عبد المنعم، 1998، ص 27).

أ- الوصول إلى أفضل الطرق والوسائل لعمل المنشأة :

حيث أن الدراسة تمكنا من تطوير أداء المنشأة بما يسمح برفع مستوى كفاءتها الفنية والإدارية بما يسهم في تقديم خدمات أفضل في شكل أنشطة وأهداف تحققها .

ب- اختيار أفضل للتقييم التنظيمي للمنشأة:

إن دراسة الإمكانيات يتبعه بالضرورة دراسة للتوليفة المثالية للصفات والميزات والأهداف الخاصة بالمنشأة إذ يمكن من خلالها الوصول إلى البدائل الممكنة للتصميم التنظيمي والذي يحقق مرونة تساعد المنشأة في تقديم أنشطتها بدرجة عالية من الكفاءة.

ج- زيادة حماس العاملين بالمنشأة :

إن هذا الأمر ضروري بالغ الأهمية، فإن دراسة المنشآت الرياضية تساعد في البحث عن سلوك ودوافع الأفراد المكونين لهذه المنشأة وعلى ذلك يمكننا من الإجابة على السؤال التالي، لماذا يتصرف الأفراد بصورة معينة، وهناك حكمة تقول أنه يمكنك أن تقود حصاناً إلى الماء، ولكنك لا تستطيع أن ترغمه على شرب الماء، وهذا ينطبق على الإنسان لذا فإن دراسة الإمكانيات والموارد تزودنا بالعوامل المختلفة والأسباب التي من شأنها زيادة حماس العاملين بالمنشأة للاستفادة الكاملة والسليمة منهم.

د- الإشباع الأفضل للحاجات الإنسانية:

إن دراسة الإمكانيات المتاحة في المنشآت تساعد في التعرف على كيفية تحقيق هذا الإشباع بأفضل الطرق والصور وبالتالي يتحقق الإشباع بأقل جهد ممكن وأقل تكلفة .

هـ- تطوير مختلف ألوان الممارسة الرياضية:

من خلال دراسة الإمكانيات والموارد التي يمكن التواصل إلى أفضل الأنشطة سواء التي يقبل عليها الأفراد والارتقاء بهذه الأنشطة والوصول بلعبها إلى رياضة المستويات العليا سعياً إلى تحقيق البطولة بالإضافة إلى التعرف على نواحي الضعف وتدعيمها ونواحي القوة وتعميمها .

و- زيادة أعداد الممارسين:

مما لا شك فيه أن دراسة الإمكانيات المختلفة في المنشأة الرياضية يضع أيدي المسؤولين على نواحي النقص، مما يدفعهم لاستكمالها والتوسع في إقامتها وتوفيرها مما يتيح الفرصة الأكبر لعدد ممكن من الأفراد للاستمتاع بالمشاركة في مختلف الأنشطة الرياضية .

ي- استخدام أفضل الموارد المتاحة:

إن الحجم المتاح من الموارد لمجتمع معين أقل عادة من حاجات أفراد هذا المجتمع ومن خلال دراسة الإمكانيات يمكن الوصول إلى الاستخدام الأمثل لموارد المجتمع بما يحقق أقصى إشباع للمواطنين .

ك- تحقيق أفضل الأهداف:

إن المحطة النهائية لجميع المزايا السابقة والتي تحقق من دراسة الموارد والإمكانيات هي الوصول إلى أفضل الطرق فعالية في مساعدة المنشآت على تحقيق وإنجاز الأهداف التي أنشئت من أجلها ألا وهي الإشباع الأفضل للحاجات الإنسانية للمواطنين بأقل جهد.(عبد المنعم، 1998، ص 29).

خلاصة:

من خلال ما سبق ذكره نجد أن إدارة الجودة الشاملة كفيلة بتطوير التسيير الإداري في المؤسسات الرياضية لما يمتلكه هذا الأسلوب من خصائص تجعله دائم الحرص على التطوير المستمر وليس هناك معايير محددة لتطبيق هذا الأسلوب بل هناك مجموعة من المتطلبات الواجب توفرها لتطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة منها دعم الإدارة العليا لفكرة الجودة الشاملة وجعل المستفيد في المقام الأول والسعي إلى تلبية رغباته والتحسين المستمر، كما للقيادة لها دور فعال في نقل أفكار الجودة إلى الآخرين وإشراكهم في عملية اتخاذ القرار.

وبهذا يمكن التوصل إلى أداء أفضل يساهم من تحسين نتائج الممارسة الرياضية واستغلال امثل للهياكل الرياضية وخلق وتطوير تسيير إداري متميز وقوي ومتماسك يؤثر إيجابا على سلوك العامل وتوجهاته وتطلعاته التي يسعى إلى تحقيقها، كما يخلق الإحساس بالهوية والانتماء لدى العامل من جهة ويدعم الاستقرار للمؤسسة من جهة أخرى.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

تمهيد:

تعتبر الدراسات المرتبطة بالبحث منابع تمد الباحث بعدة معطيات يثري من خلالها بحثه وهذا من ناحية تكوين الخلفية النظرية للبحث وتوفر له الجهد لاختبار الإطار النظري لموضوع بحثه، وهي مصدر اهتمام لكل باحث مهما كان تخصصه فكل بحث هو عبارة عن تكملة البحوث الأخرى وتمهيدا لبحوث قادمة لذلك يجب القيام أولاً بتصفح أهم ما جاء في الكتب ومختلف المصادر والاطلاع على الدراسات السابقة يكتسي أهمية كبيرة فهي تفيد في نواحي النقص والفجوات وتفيد الباحث في تحديد أبعاد المشكلة التي يبحث عنها، ومن الضروري ربط المصادر الأساسية من دراسات ونظريات سابقة حتى يتمكن من تصنيف وتحليل معطيات البحث والربط بينهما وبين الموضوع الوارد البحث فيه.

الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات المرتبطة بالموضوع منها:

الدراسة الأولى: يزيد قادة، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائري 2012/2011 ماجستير.

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على مفهوم إدارة الجودة الشاملة وعن إمكانية تطبيقه في المؤسسات التعليمية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسته معتمداً على أداة الاستبيان، الأول موجه للمدراء والثاني موجه للأساتذة والثالث موجه للتلاميذ، في مجتمع البحث المكون من جميع متوسطات ولاية سعيدة، ممثلاً بعينة من 27 أستاذ من متوسطة موزعة على مختلف دوائر ولاية سعيدة.

أهم النتائج المتوصل إليها هي إن المدراء يرون أن المؤسسات التعليمية لولاية سعيدة تطبق إدارة الجودة الشاملة، بينما الأساتذة والتلاميذ يرون عكس ذلك، ويوصي الباحث بالعمل على تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية للارتقاء بها إلى الأحسن من أجل الحصول على منتج تعليمي ذو جودة عالية يرضي جميع عملاء المؤسسات التربوية.

الدراسة الثانية: قوربي خالد وزحاف محمد، إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق الأداء المتميز في الإدارة الرياضية، مقال منشور في مجلة علوم وممارسات الأنشطة البدنية الرياضية والفنية، جامعة محمد الشريف مساعدي سوق أهراس، رقم 08 (2015/02) (أكتوبر 2015).

هدفت الدراسة إلى معرفة دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأداء المتميز في الإدارة الرياضية، من خلال مبادئ التحسين المستمر والتركيز على الزبون ودور القيادة والمشاركة الكاملة ودور الوقاية من الأخطاء واستخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسته على عينة عشوائية بلغ عددها 32 موظف بمديرية الشباب والرياضة بتيسمسيلت، طبق عليهم مقياس إدارة الجودة الشاملة ومقياس الأداء المتميز، وتوصل الباحث إلى لإدارة الجودة الشاملة ودور كبير في تحقيق الأداء المتميز في الإدارة الرياضية، وكذا تطبيق مبادئها على أرض الواقع يسهم بدرجة كبيرة بالارتقاء بها وتطويرها.

الدراسة الثالثة: واعر خولة: معايير الجودة الشاملة في تسيير المنشآت الرياضية، مذكرة ماستر علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، 2016/2015.

هدف الدراسة هو محاولة تسليط الضوء على موضوع هام وهو الجودة الشاملة في المنشآت الرياضية من خلال توضيح المفاهيم المتعلقة بمعايير الجودة الشاملة وإلقاء المزيد من الضوء على مستلزمات تطبيقها في المنشآت الرياضية.

الدراسات التي تطرقت إلى "التسيير الإداري"

الدراسة الرابعة: شريف حمزة، مفتاح مجادي ورايح مجادي 2021، بعنوان "الاحتراف الرياضي وانعكاساته على التسيير الإدارية في الأندية المحترفة لكرة القدم"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى محاولة التشخيص والبحث عن الاحتراف الرياضي وانعكاساته على التسيير للأندية الرياضية المحترفة لكرة القدم في الجزائر وانتهج الباحث منهج الوصفي، كما استخدم الباحثون أداة الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات على عينة بلغت 37 مسير

وباستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة توصل الباحثون إلى النتائج التالية تطبيق النصوص القانونية المنظمة للاحتراف، وتنمية وتدريب الموارد البشرية وتنويع مصادر تمويل كلها عوامل لها انعكاس إيجابي على المستوى الإداري للأندية المحترفة الجزائرية لكرة القدم.

وعليه اقترح الباحث: صرامة تطبيق القانون وتجسيده في الواقع وإيجاد مصادر تمويل دائمة للأندية الرياضية.

الدراسة الخامسة: دراسة محمد صباطي ورضا مخلفي ومولة ماحي مراد 2021 بعنوان "استراتيجية التسيير الإداري بالمركبات الرياضية وعلاقتها بتحسين الممارسة الرياضية (من وجهة المسيرين)"، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على استراتيجية التسيير الإداري للمركبات الإدارية وعلاقتها بتحسين الممارسة الرياضية من وجهة نظر المسيرين وانتهج الباحث المنهج الوصفي، كما استخدم استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات تتكون من ثلاثة أبعاد و44 فقرة، على عينة قوامها 40 فرد، باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة (SPSS) توصل الباحث إلى النتائج التالية، أهمها قوة علاقة استراتيجية التسيير الإداري للمركبات الإدارية بتحسين الممارسة الرياضية من وجهة نظر المدراء والمسيرين وعليه أوصى الباحثون بضرورة بناء استراتيجية تدريب وتكوين انطلاقاً من مسح البيئة الداخلية ورؤية عصرية لإدارة الموارد البشرية بما يتماشى والموارد المالية ووضعها تحت التصرف والمسؤولية المباشرة لمديري ومسيرى هذه المركبات.

التعليق على الدراسات المرتبطة:

- من خلال عرض الباحث للدراسات المرتبطة وجد أن هناك تنوعاً واختلافاً بسيطاً في أهميتها وأهدافها ومنهجيتها وأدواتها وأساليبها الإحصائية ونتائجها، ومدى علاقتها بالدراسة الحالية وفيما يلي عرضاً لذلك:
- هدفت بعض الدراسات إلى التعرف على دور إدارة الجودة الشاملة، كالدراسة الأولى والثالثة.
- أما الدراسة الثانية تحدثت على تنمية الثقافة التنظيمية.
- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في عديد النقاط فيما يخص استخدامها للمنهج الوصفي والمعالجة الإحصائية مثل النسب المئوية والانحراف المعياري، واختبار كا²، من أوجه الاستفادة منها بناء الإطار النظري، واختيار المنهج الوصفي، تتميز الدراسة الحالية عن سابقتها في تناولها لموضوع متطلبات تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة ودورها في تطوير التسيير الإداري بالمؤسسات الرياضية.

خلاصة:

من الخطوات الهامة عند إجراء بحث علمي هو مراجعة الدراسات البحثية المرتبطة التي تمت دراستها ولها علاقة بموضوع البحث، حيث تقوم فكرة مراجعة البحوث السابقة على أساس أن المعرفة عملية تراكمية ونحن نتعلم مما قام به الآخرون ونبني عليه، فالبحث الواحد ما هو إلا نقطة في بحر واسع، حيث تكمن الأهمية من عرض الدراسات المرتبطة بالبحث في إعطاء الباحث إلماما كاملا وشاملا بالموضوع الذي يكون بصدد دراسته، فتجميع المعلومات من مصادرها المختلفة والمتنوعة يساعد وبشكل كبير على سير أغوار الموضوع والوصول إلى أدق تفاصيله ونتائجه، وهناك أهمية أخرى للاستعانة بالأبحاث السابقة تكمن في إعطاء الباحث معرفة بتاريخ تطور الموضوع، وتفتح عينيه على نقاط لم يكن ليلتفت إليها وقد تكون مفتاحا للحل.

الجانِب التّطبيقي

الدراسة الميدانية للبحث

الفصل الثالث

منهجية البحث وإجراءاته الميدانية

تمهيد:

بعد التطرق للجانب النظري بما يتوافق ومتغيرات الدراسة، فإننا سنتناول في هذا الفصل الجانب التطبيقي الميداني للدراسة، والذي يضم الإطار المنهجي للدراسة، فالبحوث العلمية بأنواعها تحتاج بالضرورة إلى منهجية علمية دقيقة وموضوعية للتوصل إلى أهم النتائج التي تزود المعرفة العلمية بأشياء جديدة وهامة، وموضوع الدراسة الحالي يتطلب عمل منهجي منظم ودقيق لجميع الجوانب والاجراءات الخاصة بالدراسة للوصول الى نتائج علمية وموضوعية.

وفي هذا الفصل سوف نقوم بتوضيح الخطوات المنهجية المتبعة في موضوع الدراسة من خلال عرض الدراسة الاستطلاعية للبحث والدراسة الأساسية التي تضم طبيعة المنهج المتبع فيها ومدى ملاءمته لموضوعها، وعرض المتغيرات الأساسية لها، كذا مجتمع الدراسة والعينة وكيفية اختيارها، بالإضافة إلى حدود الدراسة ومجالاتها المتمثلة في المجال البشري، المجال الزماني والمجال المكاني، وكذا أدوات الدراسة وخصائصها السيكمترية، وبدون أن ننسى الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة والتي استعملناها في تحليل وتفسير النتائج.

1- الدراسة الاستطلاعية:

تعد الدراسة الاستطلاعية الخطوة الأولى التي تساعد الباحث في إلقاء نظرة عامة حول جوانب الدراسة الميدانية لبحثه، إذ أنه يستحسن قبل البدء في إجراءات البحث وبصفة خاصة في البحوث الميدانية القيام بدراسة استطلاعية للتعرف على الظروف التي سيتم فيها إجراء البحث والصعوبات التي ربما تواجه الباحث في تطبيق أدوات بحثه مثلاً (سليمان، 2014، ص96).

ولجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات حول موضوع البحث، إلى جانب التحقق من وجود العينة بجميع الخصائص المراد البحث فيها، فالبحوث الاستطلاعية هي تلك البحوث التي تتناول موضوعات جديدة لم يتطرق إليها أي باحث من قبل، ولا يتوفر على بيانات أو معلومات أو حتى يجهل الباحث ماهي أبعادها وجوانبها... إلخ، إذ لا يخفى على أي باحث أن ضبط سؤال الإشكالية وصياغة الفرضيات هو أساس انطلاق الدراسة، وأما أدوات البحث المناسبة فهي أساس إنجاز الجانب الميداني الذي يعطي مصداقية للإشكالية، وقبل المباشرة في إجراء الدراسة الأساسية قمنا بدراسة استطلاعية، وذلك بغرض تحقيق مجموعة من الأهداف، فالدراسة الاستطلاعية تهدف للتأكد من إمكانية التطبيق العملي والميداني لهذه الدراسة وكذا مدى ملائمة مكان الدراسة للبحث وضبط العينة التي سوف تجرى عليها الدراسة والتحقق من مدى صلاحية الأداة المستعملة لجمع المعلومات ومعرفة الزمن المناسب والمتطلب لإجرائها، وتمثلت أهداف دراستنا الاستطلاعية في ما يلي:

2- أهداف الدراسة الاستطلاعية:

- معرفة حجم المجتمع الأصلي الذي تستهدفه الدراسة وخصائصه.
 - ضبط العينة المناسبة حسب متغيرات الدراسة وطريقة اختيارها.
 - التعرف على مختلف الظروف التي تمكن أن ترافق عملية التطبيق بغرض التحكم فيها من جهة ولتفادي المشكلات التي تواجهها من جهة أخرى.
 - التأكد من ملائمة أدوات الدراسة التي تم اختيارها والمتمثلة في مقياس مصادر الضغوط النفسية ومدى تغطيته لأهداف البحث.
 - التحقق من وضوح عبارات المقياس وعدم وجود غموض فيها.
 - الصياغة النهائية لفرضيات الدراسة، حيث تعطينا النتائج الأولية للدراسة الاستطلاعية مؤشرات لمدى ملائمة الفرضيات وما هي التعديلات الواجبة في حالة عدم ملائمتها.
- ومن هنا كانت للبحث مجموعة من الخطوات الاستطلاعية جاءت على النحو التالي:

2-1- الخطوة الاستطلاعية الأولى:

قام الطالب بإجراء الخطوة الاستطلاعية الأولى خلال 2021/11/07، بهدف أخذ الموافقة من مدير المركب الرياضي رابح بيطاط والمنشآت الرياضية التابعة له لولاية البويرة لإجراء الدراسة الميدانية على مستوى بعض منشآت الولاية وأخذ تصريح يسمح له بالدخول أثناء التطبيق الميداني للدراسة الحالية. وتمثلت إجراءات هذه الخطوة بالتوجه إلى مدير المركب الرياضي رابح بيطاط والمنشآت الرياضية التابعة له لولاية البويرة وهذا بعد أخذ تسهيل المهمة المسلمة من طرف مدير المركب الذي سهل للطالب القيام بهذه الخطوة، وكانت أهم نتائجها أخذ التصريح بدخول المركب والمنشآت المعنية بالدراسة الميدانية.

2-2- الخطوة الاستطلاعية الثانية:

قام الطالب بإجراء الخطوة الاستطلاعية الثانية خلال 2021/11/10، من خلال التوجه إلى المركب الرياضي رابح بيطاط والمنشآت الرياضية التابعة له لولاية البويرة وعرض أداة الدراسة المتمثلة في استمارة الاستبيان على بعض الإداريين المختصين من أجل التأكد من ملاءمته لأهداف الدراسة الحالية.

2-3- الخطوة الاستطلاعية الثالثة:

قام الطالبان بإجراء الخطوة الاستطلاعية الثالثة خلال 2022/02/20 من خلال التنقل إلى المنشآت المعنية بإجراء الدراسة الميدانية للبحث وتوزيع استمارة المقياس على الإداريين الذين يمثلون عينة الدراسة، وكانت أهم نتائج هذه الخطوة توزيع استمارة الاستبيان على أفراد عينة الدراسة وإعادة استلامها بعد الإجابة عليها.

3- الدراسة الأساسية:

3-1- منهج البحث:

نظرا لطبيعة موضوع الدراسة ومن أجل الإحاطة الشاملة والدقيقة بالمشكلة وتشخيصها بات من الضروري استخدام المنهج الوصفي وذلك لتماشيه مع هدف الدراسة وكذلك يساهم بشكل كبير في دراسة العلاقة بين المتغيرات بصفة دقيقة، فهو تشخيص علمي لظاهرة قائمة بقدر ما يتوافر من أدوات موضوعية، ثم يعبر عن هذا التشخيص برموز لغوية ورياضية مضبوطة وفق تنظيم محكوم (التميمي، 2013، ص 21).

3-2- متغيرات البحث:

يشير منسي والشريف (2014، ص 12) أن المتغيرات مجموعة من المثيرات والاستجابات التي تتفاعل فيما بينها لتخلق نوعا من العلاقات التي يريد الباحث أن يختبرها ويتحقق منها، فالمتغير هو تلك الخاصية القابلة للتغير من فرد لآخر في المجتمع، وبناء على الفرضيات السابقة اذكر يمكن ضبط المتغيرات التالية وتحديدتها من أجل الوصول لنتائج علمية وموضوعية على النحو التالي:

- المتغير المستقل: يرى التميمي (2013، ص 85) أنه المتغير المراد تطبيقه لمعرفة تأثيره على المتغير التابع، وتمثل في هذا البحث في: معايير الجودة الشاملة.

- المتغير التابع: يرى منسى والشريف (2014، ص14) أن هذا النوع من المتغيرات يسمى بمتغير الاستجابة، وهو ينتج من أثر المتغير المستقل أي أن قيمة هذا المتغير تتأثر بتغير قيمة المتغير المستقل، وتمثل في هذه الدراسة في: التسيير الإداري.

3-3- مجتمع البحث:

بعد تحديد الهدف من الدراسة يتطلب الأمر تحديد المجتمع المشمول بالبحث الذي سنقوم بجمع المعطيات منه مع ضرورة معرفة حدوده وحدود احتياجنا منه (البلداوي، 2007، ص18)، ومن خلال هذا يمكن تحديد مجتمع دراستنا الحالية في جميع الإداريين العاملين بالمركب.

3-4- عينة البحث:

هي نموذج يشمل جانبا أو جزءا من وحدات المجتمع الأصلي المعني بالبحث تكون ممثلة له بحيث تحمل صفاته المشتركة (قنديلجي، 2014، ص 145)، وحرصا للوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية مطابقة للواقع قمنا باختيار عينة البحث عشوائيا (طريقة عشوائية بسيطة)، والبالغ عددها 25 إداري تم اختيارهم بطريقة عشوائية، من بين 70 إداري موزعين على المنشآت التابعة للمركب الرياضي رابح بيطاط بالبويرة.

3-5- مجالات البحث:

- المجال البشري: يشمل المجال البشري عدد الأفراد الذين أنجزت الدراسة عليهم أو أنجزت الدراسة من خلالها، وتمثل مجال دراستنا البشري في الإداريين العاملين بالمركب.

- المجال المكاني: لقد ارتأينا في بحثنا هذا إلى إجراء الدراسة الميدانية على مستوى بعض المنشآت التابعة للمركب.

- المجال الزمني: وهو المدة الزمنية اللازمة للطلاب لإنجاز هذه الدراسة.

3-6- أدوات الدراسة:

قصد الوصول إلى حلول إشكالية البحث المطروحة وللتحقق من صحة فرضيات هذا البحث لزم إتباع أنجع الأدوات في مجال البحث ، حيث تم استخدام الأدوات التالية:

أ- الدراسة النظرية:

التي يصطلح عليها ب "الببليوغرافيا" ، حيث تتمثل في الاستعانة بالمصادر والمراجع من كتب، مذكرات، مجلات،...الخ، التي يدور محتواها حول موضوع دراستنا وكذلك مختلف العناصر المشابهة التي تخدم الموضوع، سواء كانت مصادر عربية أو أجنبية، أو دراسات ذات صلة بالموضوع.

ب- استمارة الاستبيان:

في بحثنا قمنا باستخدام استمارة الاستبيان باعتباره الأمثل وأنجع الطرق للتحقق من الإشكالية التي قمنا بطرحها، فهو يستخدم بشكل رئيسي في مجال الدراسات التي تهدف استكشاف حقائق عن الممارسات الحالية، واستطلاعات الرأي وميول الأفراد (العسكري، 2004، ص 172)، حيث تم إعداد أسئلة الاستمارة التي حاولنا أن

تكون شاملة لدراسة المشكلة التي يسعى البحث إلى معالجتها، ضم الاستبيان قائمة مكون من (20) سؤالاً موزعة على ثلاث محاور بالنسبة للاستبيان الخاص بالإداريين، ، وقد راعينا عند صياغة الأسئلة ما يلي:

- صياغة الأسئلة بطريقة واضحة وسهلة.

- ربط الأسئلة بالأهداف والمحاور المراد الحصول عليها.
- احتواء هذه الاستمارة على أسئلة مغلقة، تكون الإجابة عليها بنعم أو لا، وأخرى مفتوحة، وهي موجهة إلى أفراد العينة من أجل الحصول على معلومات حول الموضوع أو المشكلة المراد دراستها.

* صدق الاستبيان:

من أجل التأكد من صدق الاستبيان قمنا بتقديمه إلى مجموعة من الأساتذة المحكمين حيث تم تعديله عن طريق تغيير بعض الأسئلة وحذف البعض منها وكذلك إضافة بعض الأسئلة التي اقترحها المحكمون وبالتالي الاستبيان يتميز بالصدق. حيث تم تحكيم استبيان دراستنا من طرف أساتذة ودكاترة من معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالبويرة.

* الأسس العلمية للأداة المستخدمة في الدراسة:

الجدول (01)

يمثل الأساتذة المحكمين للاستبيان

الرقم	الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الجامعة	الملاحظات
01	طراد توفيق	أستاذ محاضر (أ)	جامعة البويرة	مقبول مع بعض التعديلات
02	منصوري نبيل	أستاذ تعليم عالي	جامعة البويرة	مقبول
03	رافع أحمد	دكتوراه	جامعة البويرة	مقبول مع التعديل

3-7- الوسائل الإحصائية:

في بحثنا هذا تم استخدام الوسائل الإحصائية التالية:

* النسبة المئوية (الطريقة الثلاثية):

النسبة المئوية % = التكرارات × 100 / عدد الأفراد

ولمطابقة النتائج نقوم بحساب χ^2 بعد ذلك نجد χ^2 المجدولة بعد تحديد مستوى الدلالة (0.05) ودرجات الحرية.

* اختبار χ^2 :

$\chi^2 = \frac{\text{مجموع (التكرارات المشاهدة - التكرارات المتوقعة)}^2}{\text{التكرارات المتوقعة}}$

التكرارات المتوقعة

* الاستنتاج الإحصائي:

بعد الحصول على نتائج χ^2 المحسوبة نقوم بمقارنتها ب χ^2 الجدولة فإذا:
 كانت χ^2 المحسوبة أكبر من χ^2 الجدولة فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية.
 وإذا كانت χ^2 المحسوبة أقل من χ^2 الجدولة فإنه لا توجد فروق بين النتائج وإنما يعود ذلك إلى عاملا الصدفة.

خلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل إلى أهم الخطوات المنهجية التي يتبعها أي باحث لضبط الإجراءات الميدانية الخاصة بالدراسة، وتحديد الأدوات الوسائل المستخدمة في جمع المعلومات والبيانات، للعمل على معالجتها إحصائياً واتخاذ القرار الإحصائي المناسب ومناقشة النتائج، وبالتالي يتجنب الباحث الوقوع في العشوائية في العمل التي تقوده إلى عشوائية التطبيق التي قد تؤثر على مصداقية النتائج المتحصل عليها، فهذا الفصل يعتبر تمهيدا للجانب التطبيقي ويحدد معالم البحث الرئيسية ويمهد الطريق لتطبيقات الدراسة الميدانية، وبالتالي تكون الأرضية متهيئة لعرض النتائج المتحصل عليها جدولياً وبيانياً بشكل منظم يتيح للقارئ سهولة قراءتها، وحتى تكون ذات قيمة علمية.

الفصل الرابع

عرض وتحليل النتائج

تمهيد:

كل بحث يبدأ بمشكلة، ثم جمع المعلومات النظرية في تحليل البيانات وأخيرا الترجمة أو مناقشة النتائج التي تم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية. إن هذه العملية هي التي تقود أي باحث كان إلى تحقيق أهداف البحث التي تم تسطيرها مسبقا وبالتالي استخلاص النتائج ووضع النظرية العلمية، ونحن في هذا الفصل سنعمل على عرض وتحليل ومناقشة النتائج التي يمكن الوصول إليها من خلال استعمالنا لاستمارة الاستبيان.

1- عرض وتحليل نتائج الاستبيان

المحور الأول هل التركيز على المستفيد تطور التسيير الإداري بالمؤسسات الرياضية.

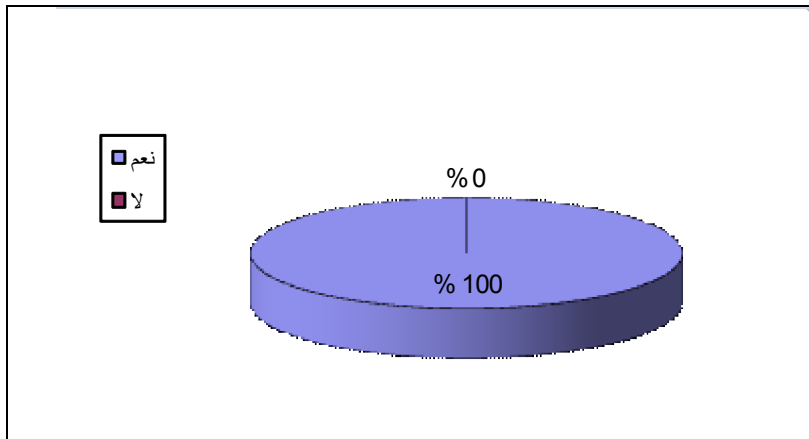
السؤال الأول: هل ترى المؤسسة بأن المستفيد من أنشطتها شريكا مهما لها ؟.

الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كانت المؤسسة ترى أن المستفيد شريك مهم لها.

جدول رقم 02: يبين إجابة الإداريين.

الإجابات	التكرارات	النسبة %	ك 2 المحسوبة	ك 2 المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
نعم	25	100	25	3.84	1	0.05	توجد دلالة احصائية
لا	00	00					
المجموع	25	%100					

الشكل رقم 02: يبين إجابة الإداريين .



عرض وتحليل النتائج:

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن كل الإداريين أكدوا أن المستفيد من أنشطة المؤسسة تعتبر شريكا مهما لها وكان عددهم 25 إداري من مجموع العينة بنسبة 100% ، بينما لم يوجد احد عكس ذلك وعند تطبيق اختبار كا² على النتائج المسجلة وحساب كا² وجدناها أنها أكبر من المجدولة حيث بلغت 25 مسير، أما قيمة كا² 3.84 وذلك عند درجة حرية ل₁ عند مستوى دلالة (A=0.05) وبالتالي فهي دالة إحصائية.

الاستنتاج:

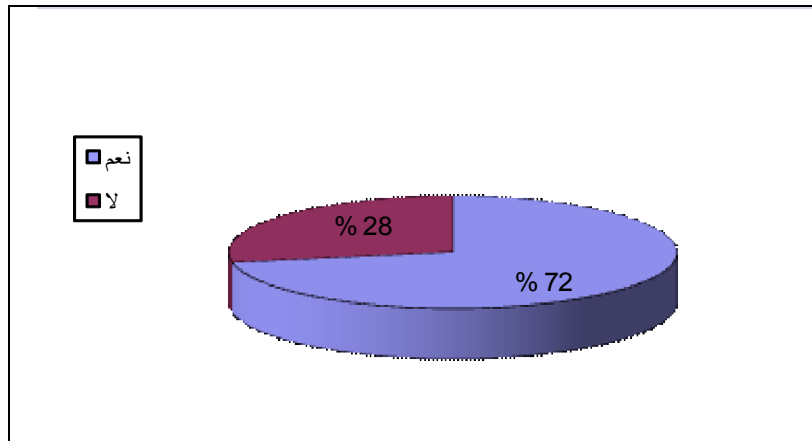
نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن المؤسسة ترى المستفيد من أنشطتها شريكا مهما لها.

السؤال الثاني: هل تهتم المؤسسة بجمع المعلومات حول ما يحتاجه ويرغب به المستفيد؟
الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كانت المؤسسة تهتم بجمع المعلومات حول ما يحتاجه ويرغب به المستفيد.

جدول رقم 03: يبين إجابة الإداريين.

الإجابات	التكرارات	النسبة %	ك 2 المحسوبة	ك 2 المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
نعم	18	72	5.04	3.84	1	0.05	توجد دلالة احصائية
لا	07	28					
المجموع	25	100%					

الشكل رقم 03: يبين إجابة الإداريين.



عرض وتحليل النتائج:

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن أغلب الإداريين أكدوا أن هناك اهتمام من المؤسسة لجمع المعلومات التي يحتاجها ويرغب فيها المستفيد حيث بلغ عددهم 18 إداري من مجموع العينة بنسبة 72% بينما أجاب 07 إداريين من مجموع العينة بنسبة 28% عكس ذلك.

وعند تطبيق اختبار كا² على النتائج المسجلة وحساب كا² وجدناها أنها أكبر من المجدولة حيث بلغت 18 مسير، أما قيمة كا² 3.84 وذلك عند درجة حرية ل₁ عند مستوى دلالة (A=0.05) وبالتالي فهي دالة إحصائية.

الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن المؤسسة تهتم بجمع المعلومات حول ما يحتاجه ويرغب به المستفيد.

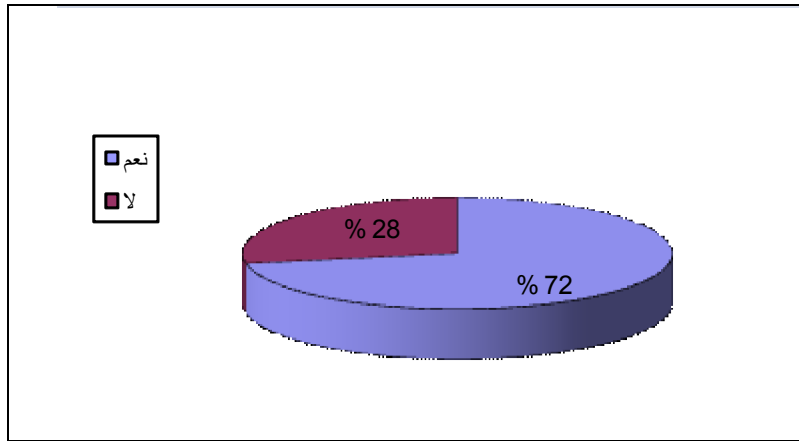
السؤال الثالث: هل تقوم المؤسسة بالمراجعة الدورية للأنشطة الإدارية لعملية التسيير على ضوء احتياجات المستفيد؟.

الغرض من السؤال: ما إذا كانت المؤسسة تقوم بالمراجعة الدورية للأنشطة الإدارية لعملية التسيير على ضوء احتياجات المستفيد.

جدول رقم 04: يبين إجابة الإداريين.

الإجابات	التكرارات	النسبة %	ك 2 المحسوبة	ك 2 المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
نعم	18	72	4.8	3.84	1	0.05	توجد دلالة إحصائية
لا	07	28					
المجموع	25	100%					

الشكل رقم 04: يبين إجابة الإداريين.



عرض وتحليل النتائج:

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن أغلب الإداريين أكدوا أن المؤسسة تقوم بالمراجعة الدورية للأنشطة لعملية التسيير على ضوء احتياجات المستفيد حيث بلغ عددهم 18 إداري من مجموع العينة بنسبة 72% بينما أجاب 07 إداريين من مجموع العينة بنسبة 28% عكس ذلك. وعند تطبيق اختبار كا² على النتائج المسجلة وحساب كا² وجدناها أنها أكبر من المجدولة حيث بلغت 18 مسير، أما قيمة كا² 3.84 وذلك عند درجة حرية ل₁ عند مستوى دلالة (A=0.05) وبالتالي فهي دالة إحصائية.

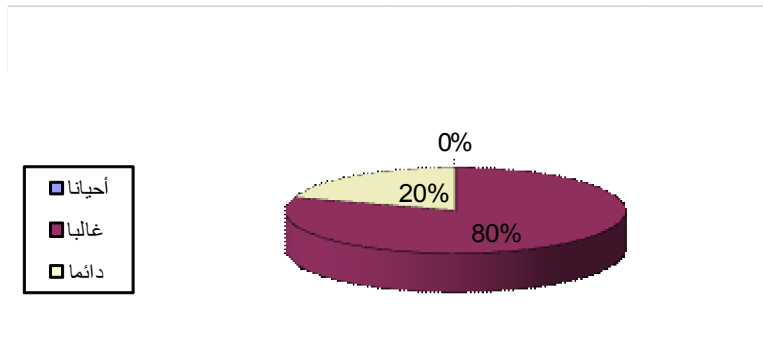
الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن المؤسسة تقوم بالمراجعة الدورية للأنشطة الإدارية لعملية التسيير على ضوء احتياجات المستفيد.

السؤال الرابع: هل تنتظر المؤسسة إلى شكاوي وملاحظات المستفيدين؟
الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كانت المؤسسة تنتظر إلى شكاوي وملاحظات المستفيدين.
جدول رقم 05: يبين إجابة الإداريين.

الإجابات	التكرارات	النسبة %	ك 2 المحسوبة	ك 2 المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
أحيانا	00	00	26.01	5.99	1	0.05	توجد دلالة إحصائية
غالبا	20	80					
دائما	05	20					
المجموع	25	100%					

الشكل رقم 05 : يبين إجابة الإداريين.



عرض وتحليل النتائج:

يتضح من خلال الجدول أن 20 إداري أكدوا أن غالبا ما تنتظر المؤسسة إلى شكاوي وملاحظات المستفيدين بنسبة 80 %، وفي المقابل أكد 05 إداريين أن المؤسسة دائما تنتظر إلى شكاوي وملاحظات المستفيدين بنسبة 20%.

وعند تطبيق اختبار كا² المحسوبة بلغت 26.01 أي أكبر من المجدولة والتي بلغت 5.99 عند درجة حرية ل₁ = 1 ومستوى دلالة (A=0.05) وبالتالي فهي دالة إحصائية.

الاستنتاج:

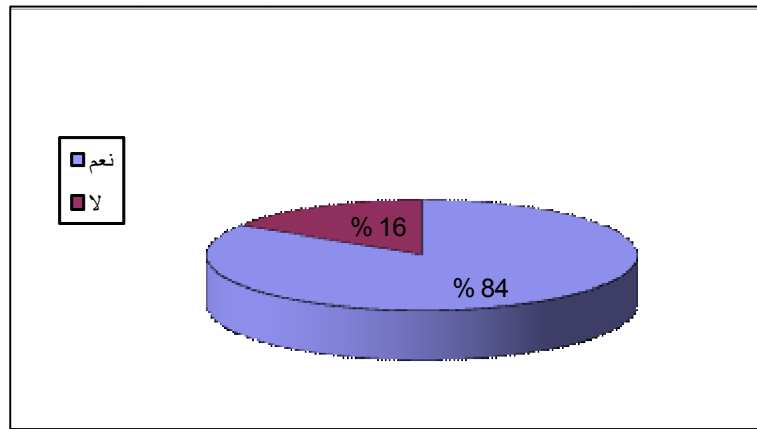
نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن المؤسسة تنتظر إلى شكاوي وملاحظات المستفيدين من خدماتها.

السؤال الخامس: هل تأخذ المؤسسة باقتراحات المستفيدين في تطوير عملية التسيير الإداري ؟
الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كانت المؤسسة تأخذ باقتراحات المستفيدين في تطوير عملية التسيير الإداري.

جدول رقم 06: يبين إجابة الإداريين.

الإجابات	التكرارات	النسبة %	ك 2 المحسوبة	ك 2 المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
نعم	21	84	12.5	3.84	1	0.05	توجد دلالة احصائية
لا	04	16					
المجموع	25	100%					

الشكل رقم 06: يبين إجابة الإداريين.



عرض وتحليل النتائج:

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن كل الإداريين أكدوا أن المؤسسة تأخذ باقتراحات المستفيدين في تطوير عملية التسيير الإداري البالغ عددهم 21 إداري من مجموع العينة بنسبة 84% ، بينما يوجد 04 إداريين بنسبة 16% ، عكس ذلك.

وعند تطبيق اختبار كا² على النتائج المسجلة وحساب كا² وجدناها أنها أكبر من المجدولة حيث بلغت 25 مسير، أما قيمة كا² 12.5 أي أكبر من المجدولة والتي بلغت 5.99 وذلك عند درجة حرية ل₁ عند مستوى دلالة (A=0.05) وبالتالي فهي دالة إحصائية.

الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن المؤسسة تأخذ باقتراحات المستفيدين في تطوير عملية التسيير الإداري.

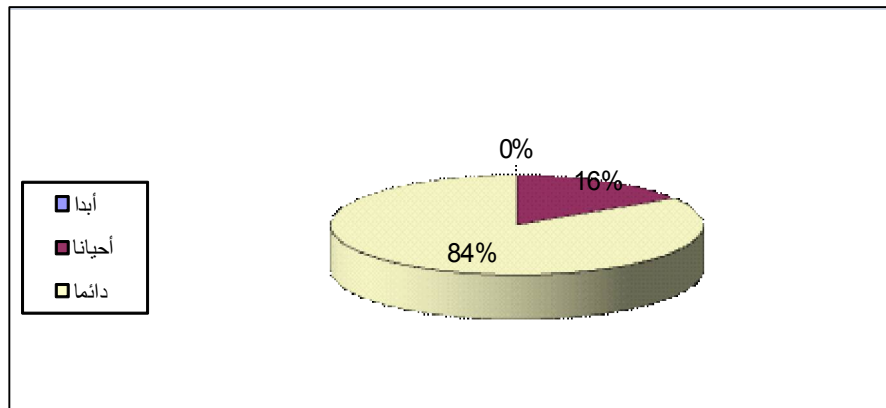
السؤال السادس: هل تعمل المؤسسة على تطوير عملية التسيير الإداري بما يتماشى مع متطلبات الجودة الشاملة؟

الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كانت المؤسسة تعمل على تطوير عملية التسيير الإداري بما يتماشى مع متطلبات الجودة الشاملة.

جدول رقم 07: يبين إجابة الإداريين.

الإجابات	التكرارات	النسبة %	ك 2 المحسوبة	ك 2 المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
أبدا	00	00	29.84	5.99	1	0.05	توجد دلالة احصائية
أحيانا	04	16					
دائما	21	84					
المجموع	25	%100					

الشكل رقم 07: يبين إجابة الإداريين.



غرض وتحليل النتائج:

يتضح من خلال الجدول أن دائما ما يرى الإداريون أن تطوير عملية التسيير الإداري داخل المؤسسة تتماشى مع متطلبات الجودة الشاملة بنسبة 84% من أفراد العينة و 04 إداريين أجابوا عكس ذلك بنسبة 16%

وعند تطبيق اختبار كا² المحسوبة بلغت 29.84 أي أكبر من المجدولة والتي بلغت 5.99 عند درجة حرية ل₁ = 1 ومستوى دلالة (A=0.05) وبالتالي فهي دالة إحصائية.

الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن المؤسسة تعمل على تطوير عملية التسيير الإداري بما يتماشى مع متطلبات الجودة الشاملة

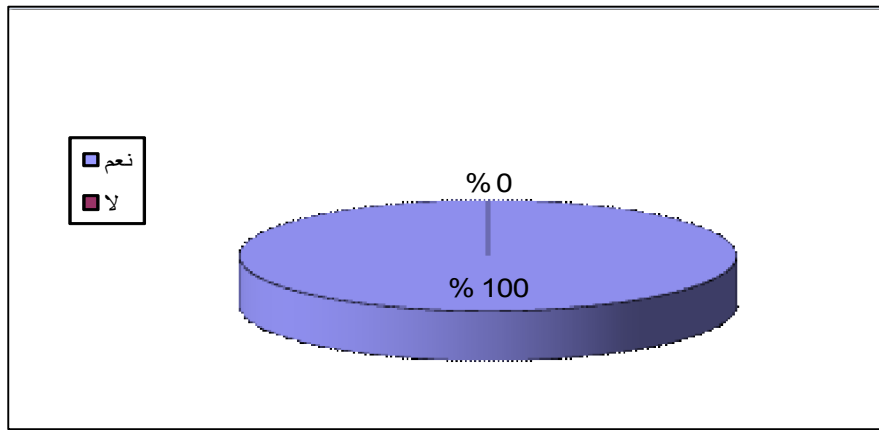
السؤال السابع: ترى المؤسسة أن تطوير علاقاتها مع المستفيد هي تجسيد لروح التعاون الوظيفي؟

الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كانت المؤسسة ترى أن تطوير علاقاتها مع المستفيد هي تجسيد لروح التعاون الوظيفي.

جدول رقم 08: يبين إجابة الإداريين.

الإجابات	التكرارات	النسبة %	ك 2 المحسوبة	ك 2 المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
نعم	25	100	25	3.84	1	0.05	توجد دلالة إحصائية
لا	00	00					
المجموع	25	100%					

الشكل رقم 08: يبين إجابة الإداريين.



غرض وتحليل النتائج:

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن كل الإداريين أكدوا أن المؤسسة ترى تطوير علاقاتها مع المستفيد هي تجسيد لروح التعاون الوظيفي وكان عددهم 25 إداري من مجموع العينة بنسبة 100% ، بينما لم يوجد احد عكس ذلك

وعند تطبيق اختبار كا² على النتائج المسجلة وحساب كا² وجدناها أنها أكبر من المجدولة حيث بلغت 25 مسير، أما قيمة كا² 3.84 وذلك عند درجة حرية ل₁ عند مستوى دلالة (A=0.05) وبالتالي فهي دالة إحصائية.

الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن المؤسسة ترى أن تطوير علاقاتها مع المستفيد هي تجسيد لروح التعاون الوظيفي.

المحور الثاني: هل القيادة الإدارية تطور التسيير الإداري بالمؤسسات الرياضية.

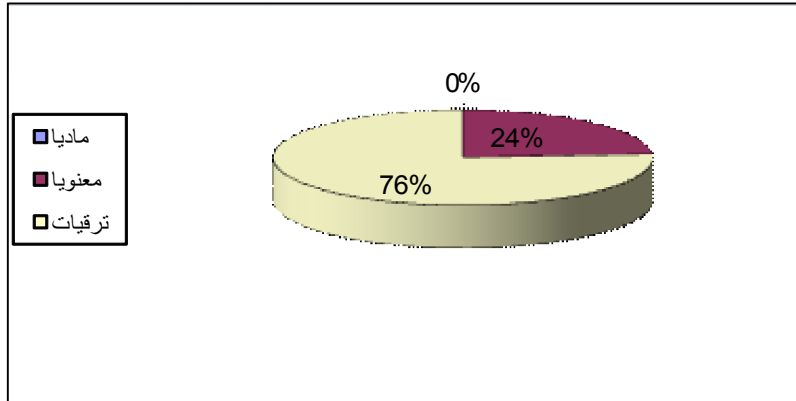
السؤال الأول: هل تدعم المؤسسة عمالها في ممارساتهم المهنية؟

الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كانت المؤسسة تدعم عمالها في ممارساتهم المهنية.

جدول رقم 09: يبين إجابة الإداريين.

الإجابات	التكرارات	النسبة %	ك 2 المحسوبة	ك 2 المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
ماديا	00	00	22.64	5.99	1	0.05	توجد دلالة إحصائية
معنويا	06	24					
ترقيات	19	76					
المجموع	25	%100					

الشكل رقم 09: يبين إجابة الإداريين.



عرض وتحليل النتائج:

يتضح من خلال الجدول أن دائما ما يرى الإداريون الترقّيات تدعم المؤسسة عمالها في ممارساتهم

المهنية بنسبة 76% وكان عددهم 19 إداري و 06 إداري أجابوا عكس ذلك (معنويا) بنسبة 24%

وعند تطبيق اختبار كا² المحسوبة بلغت 22.62 أي أكبر من المجدولة والتي بلغت 5.99 عند درجة حرية

ل₁ = 1 ومستوى دلالة (A=0.05) وبالتالي فهي دالة إحصائية.

الاستنتاج:

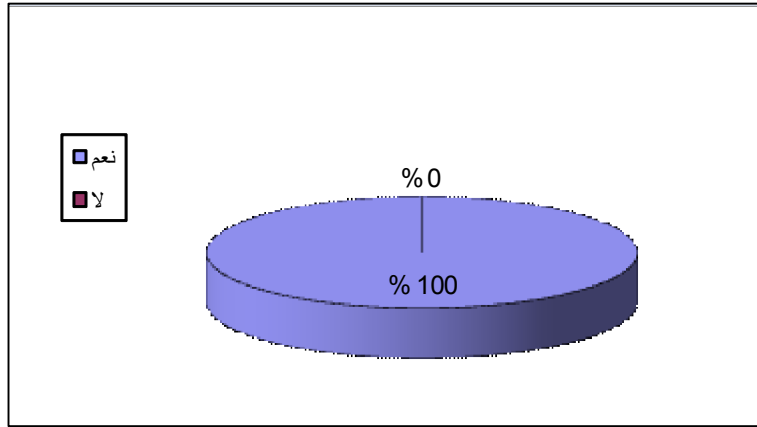
نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه أن المؤسسة تدعم عمالها في ممارساتهم المهنية.

السؤال الثاني: تسطر المؤسسة برامجها وفق نظرة استشرافية هادفة لتطوير التسيير الإداري بها ؟
الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كانت المؤسسة تسطر برامجها وفق نظرة استشرافية هادفة لتطوير التسيير الإداري بها.

جدول رقم 10: يبين إجابة الإداريين.

الإجابات	التكرارات	النسبة %	ك 2 المحسوبة	ك 2 المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
نعم	25	100	25	3.84	1	0.05	توجد دلالة إحصائية
لا	00	00					
المجموع	25	%100					

الشكل رقم 10: يبين إجابة الإداريين.



عرض وتحليل النتائج:

يتضح من خلال الجدول ان نسبة 100% من أفراد العينة من إداريين أكدوا بأن المؤسسة لها القدرة على تسطير برامج وفق نظرة مستشرفة هادفة لتطوير التسيير الإداري بها عند اختيار χ^2 على النتائج المسجلة وحساب χ^2 المحسوبة التي بلغت 3.84 عند درجة حرية $df=1$ ومستوى دلالة $(A=0.05)$ وبالتالي فهي دالة إحصائية.

الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن المؤسسة تسطر برامجها وفق نظرة استشرافية هادفة لتطوير التسيير الإداري بها.

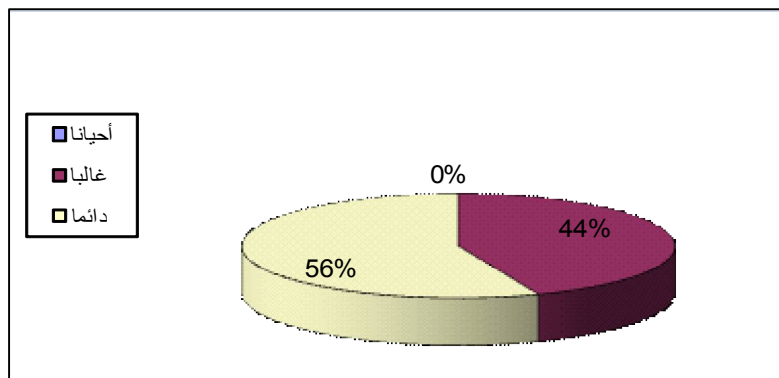
السؤال الثالث: هل تعمل قيادة المؤسسة الرياضية علي توفير بيئة عمل محفزة لعمالها لتطوير إمكانياتهم؟.

الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كانت قيادة المؤسسة الرياضية تعمل على توفير بيئة عمل محفزة لعمالها لتطوير إمكانياتهم.

جدول رقم 11: يبين إجابة الإداريين.

الإجابات	التكرارات	النسبة %	ك 2 المحسوبة	ك 2 المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
أحيانا	00	00	13.04	5.99	1	0.05	توجد دلالة إحصائية
غالبا	11	44					
دائما	14	56					
المجموع	25	100%					

الشكل رقم 11: يبين إجابة الإداريين.



عرض وتحليل النتائج:

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ ان نسبة 56% من أفراد العينة الإداريين أكدوا دائما ان قيادة المؤسسة تلعب دور مهم لجعل بيئة عمل سليمة ومحفزة لعمالها لتطوير إمكانياتهم ونسبة 44% من أفراد العينة يرون غالبا ان قيادة المؤسسة تجعل بيئة سليمة محفزة لعمالها وعند تطبيق كا² على النتائج المسجلة وحساب كا² المحسوبة التي بلغت 13.04 وجدناها أكبر من المجدولة التي تبلغ 5.99 عند درجة ل₁=1 ومستوى دلالة (A=0.05) وبالتالي فهي دالة إحصائية.

الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن قيادة المؤسسة الرياضية تعمل على توفير بيئة عمل محفزة لعمالها لتطوير إمكانياتهم.

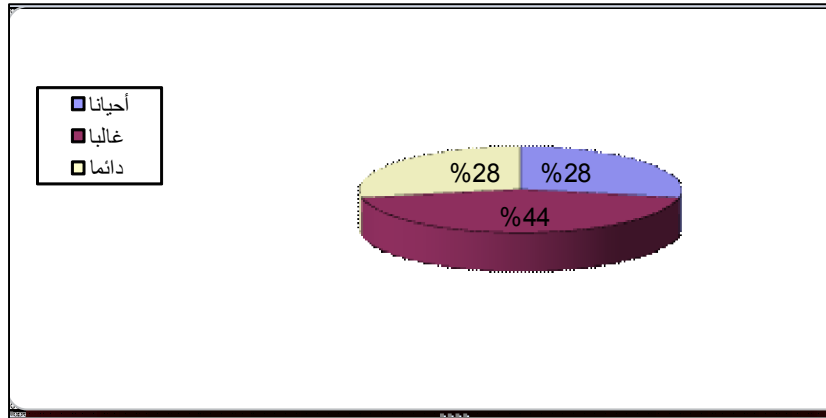
السؤال الرابع: هل تشجع القيادة الإدارية بالمؤسسة الإبداع والابتكار لدى عمالها بهدف تطوير التسيير الإداري بها ؟.

الغرض من السؤال: معرفة إن كانت القيادة الإدارية بالمؤسسة تشجع الإبداع والابتكار لدى عمالها بهدف تطوير التسيير الإداري بها.

جدول رقم 12: يبين إجابة الإداريين.

الإجابات	التكرارات	النسبة %	ك 2 المحسوبة	ك 2 المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
أحيانا	07	28	1.97	5.99	1	0.05	غير دالة إحصائية
غالبا	11	44					
دائما	07	28					
المجموع	25	100%					

الشكل رقم 12: يبين إجابة الإداريين.



عرض وتحليل النتائج:

يتضح من خلال الجدول ان نسبة 44% من أفراد العينة الإداريين يرون غالبا أن القيادة الإدارية تشجع الإبداع والابتكار لدى عمالها بهدف تطوير التسيير الإداري ونسبة 28% من أفراد العينة من الإداريين يرونها دائما وأحيانا على ان القيادة الإدارية للمؤسسة تشجع الإبداع والابتكار لدى عمالها وعند تطبيق اختبار كا² على النتائج المسجلة وحساب كا² المحسوبة التي بلغت 1.97 وجدناها أقل من المجدولة التي تبلغ 5.99 عند درجة الحرية ل₁=1 ومستوى دلالة (A=0.05) وبالتالي فهي غير دالة إحصائية ومنه نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة من إداريين.

الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن القيادة الإدارية بالمؤسسة تشجع الإبداع والابتكار لدى عمالها بهدف تطوير التسيير الإداري بها.

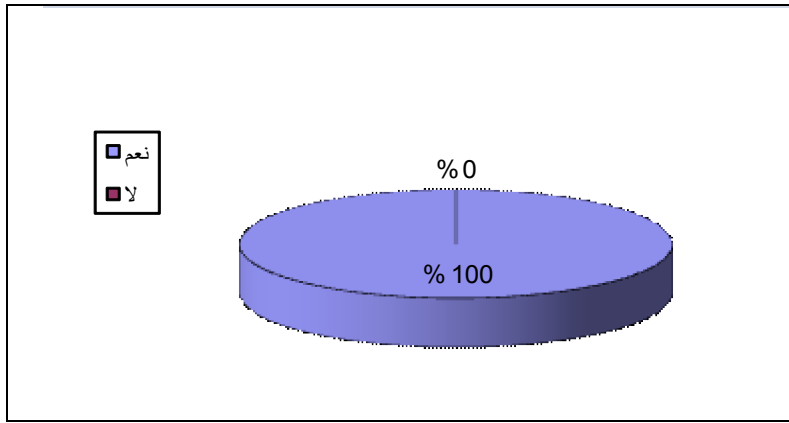
السؤال الخامس: هل تشجع المؤسسة مشاركة عمالها في وضع مقترحات لتطوير عملية التسيير الإداري؟.

الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كانت المؤسسة تشجع مشاركة عمالها في وضع مقترحات لتطوير عملية التسيير الإداري.

جدول رقم 13: يبين إجابة الإداريين.

الإجابات	التكرارات	النسبة %	ك 2 المحسوبة	ك 2 المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
نعم	25	100	25	3.84	1	0.05	توجد دالة إحصائية
لا	00	00					
المجموع	25	%100					

الشكل رقم 13: يبين إجابة الإداريين.



عرض وتحليل النتائج:

يتضح من خلال الجدول ان نسبة 100% من أفراد العينة من إداريين أكدوا بان المؤسسة لها القدرة على تشجيع عمالها ومشاركتهم بوضع مقترحات لتطوير عملية التسيير الإداري عند اختيار ك² المحسوبة التي بلغت 25 أكبر من ك² المجدولة التي تبلغ 3.84 عند درجة حرية ل₁=1 ومستوى دلالة (A=0.05) فهي دالة إحصائية.

الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن المؤسسة تشجع مشاركة عمالها في وضع مقترحات لتطوير عملية التسيير الإداري.

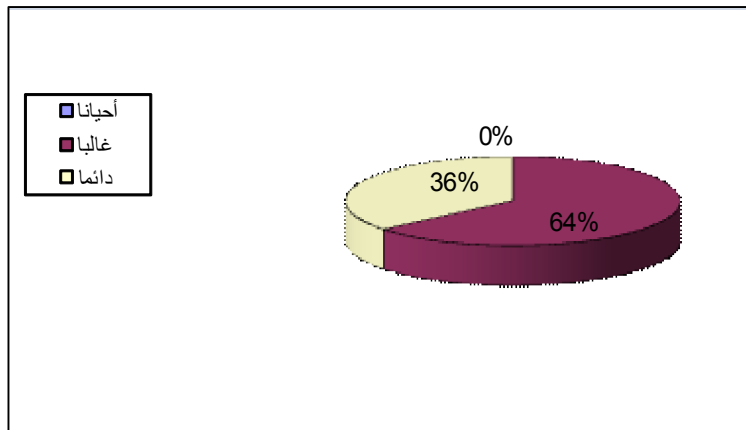
السؤال السادس: تشجع إدارة المؤسسة العلاقات الحسنة بين العاملين التي تساهم في تطوير عملية التسيير الإداري؟

الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كانت المؤسسة تشجع العلاقات الحسنة بين العاملين التي تساهم في تطوير عملية التسيير الإداري.

جدول رقم 14: يبين إجابة الإداريين.

الإجابات	التكرارات	النسبة %	ك 2 المحسوبة	ك 2 المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
أحيانا	00	00	15.44	5.99	1	0.05	توجد دالة إحصائية
غالبا	16	64					
دائما	09	36					
المجموع	25	%100					

الشكل رقم 14: يبين إجابة الإداريين.



عرض وتحليل النتائج:

يتضح من خلال الجدول ان نسبة 64% من أفراد العينة من الإداريين يرون غالبا أن إدارة المؤسسة تشجع و تثمن العلاقات الحسنة بين العاملين، ونسبة 36% يرون دائما أن إدارة المؤسسة تشجع وتثمن مجهودات عمالها لتطوير عملية التسيير الإداري وعند اختبار ك² المحسوبة التي بلغت 15.44 أكبر من ك² المجدولة التي تبلغ 5.99 عند درجة حرية ل₁=1 ومستوى دلالة (A=0.05) فهي دالة إحصائية.

الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن المؤسسة تشجع العلاقات الحسنة بين العاملين التي تساهم في تطوير عملية التسيير الإداري.

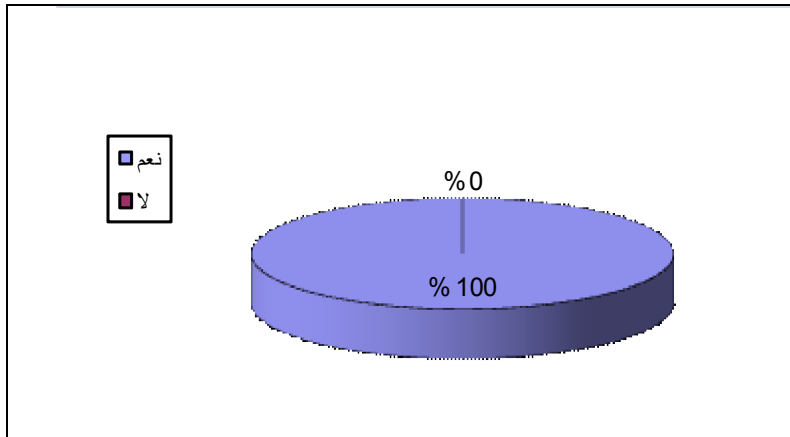
المحور الثالث: هل التحسين المستمر (التكوين، الوسائل والإمكانيات) تطور التسيير الإداري بالمؤسسات الرياضية.

السؤال الأول: تسعى المؤسسة للتحسين المستمر للإدارة والوسائل المستخدمة في تسييرها الإداري؟
الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كانت المؤسسة تسعى للتحسين المستمر للإدارة والوسائل المستخدمة في تسييرها الإداري.

جدول رقم 15: يبين إجابة الإداريين.

الإجابات	التكرارات	النسبة %	ك 2 المحسوبة	ك 2 المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
نعم	25	100	25	3.84	1	0.05	توجد
لا	00	00					دالة
المجموع	25	%100					إحصائية

الشكل رقم 15: يبين إجابة الإداريين.



عرض وتحليل النتائج:

يتضح من خلال الجدول أن نسبة 100% من أفراد العينة من الإداريين أكدوا أن إدارة المؤسسة تسعى بصفة كلية للتحسين المستمر للإدارة والوسائل المستخدمة في تسييرها الإداري وعند اختبار كا² المحسوبة التي بلغت 25 أكبر من كا² المجدولة التي تبلغ 3.84 عند درجة حرية ل=1 ومستوى دلالة (A=0.05) فهي دالة إحصائية.

الاستنتاج:

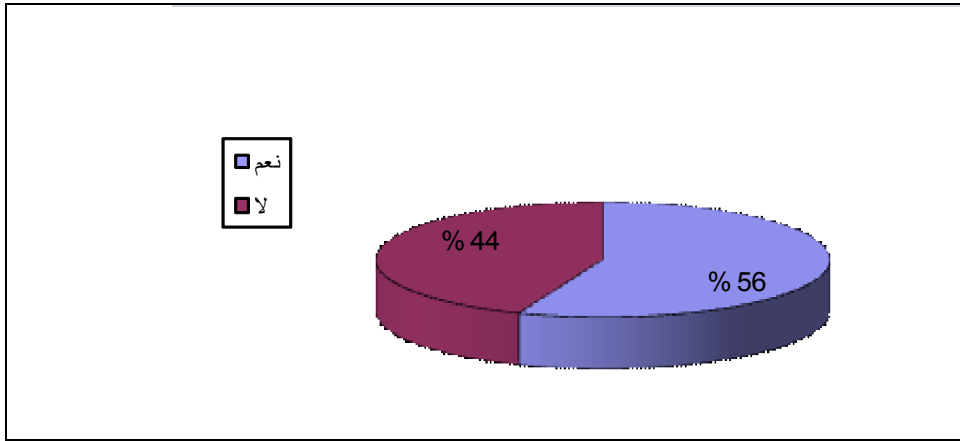
نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول علاه أن المؤسسة تسعى للتحسين المستمر للإدارة والوسائل المستخدمة في تسييرها الإداري.

السؤال الثاني: هل تعمل إدارة المؤسسة الرياضية على تحسين أساليب تسييرها؟
الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كانت المؤسسة الرياضية تعمل على تحسين أساليب تسييرها بصفة مستمرة.

جدول رقم 16: يبين إجابة الإداريين.

الإجابات	التكرارات	النسبة %	ك 2 المحسوبة	ك 2 المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
نعم	14	56	0.36	3.84	1	0.05	غير دالة إحصائية
لا	11	44					
المجموع	25	100					

الشكل رقم 16: يبين إجابة الإداريين.



عرض وتحليل النتائج:

يتضح من خلال الجدول أن نسبة 56% من أفراد العينة من الإداريين يرون أن إدارة المؤسسة على تحسين أساليب تسييرها الإداريين ونسبة 44% من أفراد العينة من إداريين يرونها غير ذلك، وعند اختبار χ^2 المحسوبة التي بلغت 0.36 أقل من χ^2 المجدولة التي بلغت 3.84 عند درجة حرية $df=1$ ومستوى دلالة ($A=0.05$) فهي دالة غير إحصائية، ومنه نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة من الإداريين.

الاستنتاج:

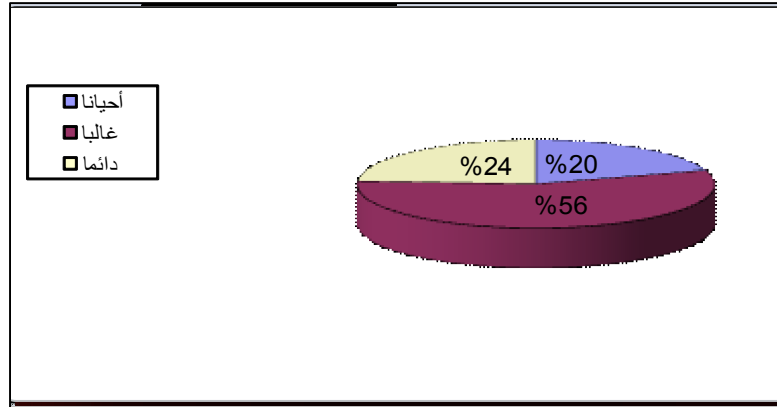
نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن المؤسسة الرياضية تعمل على تحسين أساليب تسييرها بصفة مستمرة.

السؤال الثالث: هل تعمل الإدارة على تقديم دورات تكوينية مستمرة لتطوير القدرات التسييرية لعمالها؟
الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كانت الإدارة تعمل على تقديم دورات تكوينية مستمرة لتطوير القدرات التسييرية لعمالها.

جدول رقم 17: يبين إجابة الإداريين.

الإجابات	التكرارات	النسبة %	ك 2 المحسوبة	ك 2 المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
أحيانا	05	20	5.83	5.99	1	0.05	توجد غير دالة إحصائية
غالبا	14	56					
دائما	06	24					
المجموع	25	100					

الشكل رقم 17: يبين إجابة الإداريين.



الغرض وتحليل النتائج:

يتضح من خلال الجدول أن نسبة 56% من أفراد العينة من الإداريين يرون غالبا أن إدارة المؤسسة دورات تكوينية مستمرة لتطوير القدرات البشرية ونسبة 24% من أفراد العينة من إداريين دائما ما يرون أن الإدارة تقدم دورات تكوين، ونسبة 20% من المسيرين الإداريين أحيانا يرون أن الإدارة تقدم دورات تكوينية، وعند اختبار كاي² المحسوبة التي بلغت 5.83 أقل من كاي² المجدولة التي بلغت 5.99 عند درجة حرية ل=1 ومستوى دلالة (A=0.05) فهي دالة غير إحصائية، ومنه نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة من الإداريين.

الاستنتاج:

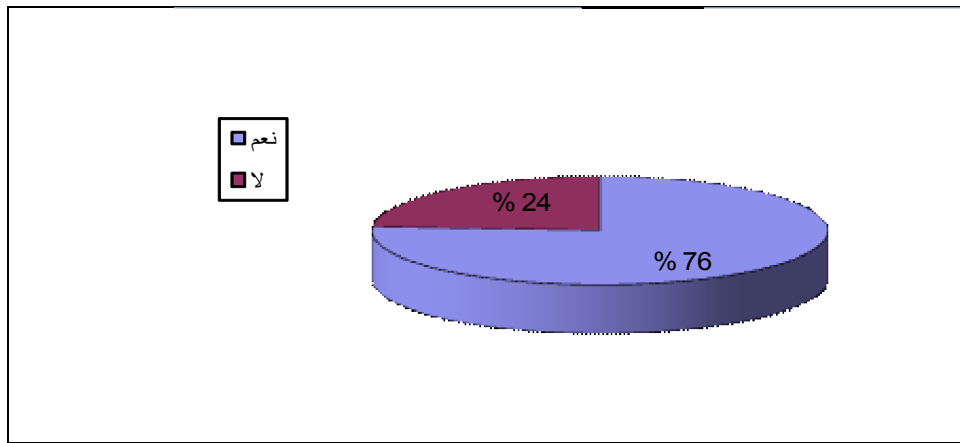
نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن الإدارة تعمل على تقديم دورات تكوينية مستمرة لتطوير القدرات التسييرية لعمالها.

السؤال الرابع: ترى أن ملاحظات مسؤولك في العمل وسيلة للتحسين المستمر في تسييرك الإداري ؟
الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كان الإداريين يرون أن ملاحظات مسؤوليهم في العمل وسيلة للتحسين المستمر لتسييرهم الإداري.

جدول رقم 18: يبين إجابة الإداريين.

الإجابات	التكرارات	النسبة %	ك 2 المحسوبة	ك 2 المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
نعم	19	76	6.76	3.84	1	0.05	توجد دالة إحصائية
لا	06	24					
المجموع	25	100					

الشكل رقم 18: يبين إجابة الإداريين.



عرض وتحليل النتائج:

يتضح من خلال الجدول أن نسبة 76% من أفراد العينة من الإداريين يرون أن الملاحظات التي يقدمها في المسؤول العمل تعتبر وسيلة للتحسين المستمر في التسيير الإداري، ونسبة 24% من أفراد العينة من الإداريين يرونها غير ذلك، وعند اختبار ك² المحسوبة التي بلغت 6.76 أكبر من ك² المجدولة التي بلغت 3.84 عند درجة حرية ل₁=1 ومستوى دلالة (A=0.05) فهي دالة إحصائية.

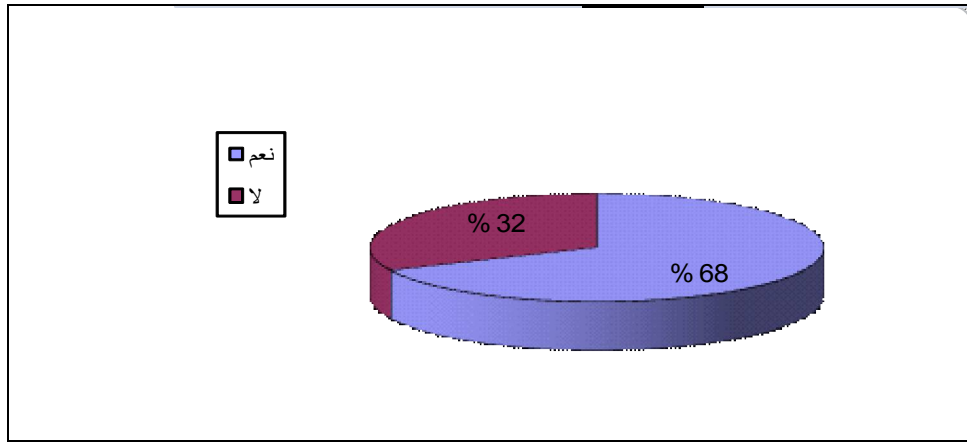
الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن الإداريين يرون أن ملاحظات مسؤوليهم في العمل وسيلة للتحسين المستمر لتسييرهم الإداري.

السؤال الخامس: هل تعمل الإدارة على تحسين ظروف العمل لتطوير عملية التسيير؟
الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كانت الإدارة تعمل على تحسين ظروف العمل لتطوير عملية التسيير.
جدول رقم 19: يبين إجابة الإداريين.

الإجابات	التكرارات	النسبة %	ك 2 المحسوبة	ك 2 المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
نعم	17	68	3.24	3.84	1	0.05	غير دالة
لا	08	32					إحصائية
المجموع	25	100					

جدول رقم 19: يبين إجابة الإداريين.



عرض وتحليل النتائج:

يتضح من خلال الجدول أن نسبة 68% من أفراد العينة من الإداريين يرون أن إدارة المؤسسة تعمل على تحسين ظروف العمل لتطوير عملية التسيير، ونسبة 32% من أفراد العينة من الإداريين يرونها غير ذلك، وعند اختبار كاي المربعة المحسوبة التي بلغت 3.24 أقل من كاي المربعة التي بلغت 3.84 عند درجة حرية ل=1 ومستوى دلالة (A=0.05) فهي دالة غير إحصائية، ومنه نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة من الإداريين.

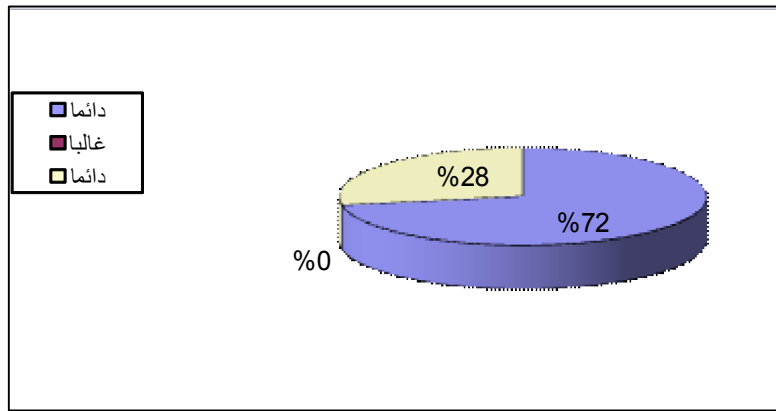
الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن الإدارة تعمل على تحسين ظروف العمل لتطوير عملية التسيير.

السؤال السادس: هل تقدم الإدارة المقترحات التي تساهم في تطوير عملية التسيير ؟.
الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كانت الإدارة تقدم مقترحات تساهم في تطوير عملية التسيير.
جدول رقم 20: يبين إجابة الإداريين.

الإجابات	التكرارات	النسبة %	ك 2 المحسوبة	ك 2 المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
دائما	18	72	19.76	5.99	1	0.05	توجد دالة إحصائية
غالبا	00	00					
أحيانا	07	28					
المجموع	25	100					

الشكل رقم 20: يبين إجابة الإداريين.



عرض وتحليل النتائج:

يتضح من خلال الجدول أن نسبة 72% من أفراد العينة من الإداريين دائماً يرون أن إدارة المؤسسة تقدم مقترحات لعمالها لتساهم في تطوير عملية التسيير، ونسبة 28% من أفراد العينة من إداريين يرون أحيانا أن الإدارة تقدم مقترحات لتساهم في تطوير عملية التسيير، وعند اختبار كاي² المحسوبة التي بلغت 19.76 أكبر من كاي² المجدولة التي بلغت 5.99 عند درجة حرية ل₁=1 ومستوى دلالة (A=0.05) فهي دالة إحصائية.

الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن إدارة المؤسسة الرياضية تقدم مقترحات التي تراها تساهم في تطوير عملية التسيير.

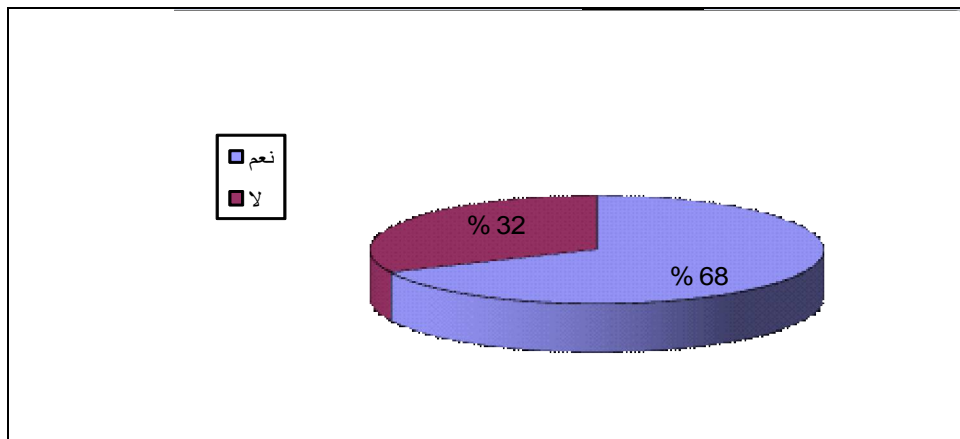
السؤال السابع: هل تعمل إدارة المؤسسة الرياضية بمبدأ التحسين المستمر على ضوء احتياجات المستفيدين؟

الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كانت المؤسسة الرياضية تعمل بمبدأ التحسين المستمر على ضوء احتياجات المستفيدين.

جدول رقم 21: يبين إجابة الإداريين.

الإجابات	التكرارات	النسبة %	ك 2 المحسوبة	ك 2 المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
نعم	17	68	3.24	3.84	1	0.05	غير دالة احصائية
لا	08	32					
المجموع	25	100					

الشكل رقم 21: يبين إجابة الإداريين.



عرض وتحليل النتائج:

يتضح من خلال الجدول أن نسبة 68% من أفراد العينة من الإداريين يرون أن إدارة عمل إدارة المؤسسة يكون بمبدأ التحسن على ضوء احتياجات المستفيدين، ونسبة 32% من أفراد العينة من الإداريين يرونها غير ذلك، وعند اختبار ك² المحسوبة التي بلغت 3.24 أقل من ك² المجدولة التي بلغت 3.84 عند درجة حرية ل₁=1 ومستوى دلالة (A=0.05) فهي دالة غير إحصائية، ومنه نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة من الإداريين.

الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن المؤسسة الرياضية تعمل بمبدأ التحسين المستمر على ضوء احتياجات المستفيدين.

2- مناقشة ومقابلة النتائج بالفرضيات:

2-1- مناقشة الفرضية الأولى:

بعد عرض أسئلة الاستبيان الذي قمنا به والذي وزع على إداري المركب رابح بيطاط والمنشآت التابعة له، بعد عملية تحليل النتائج تم التوصل إلى أغلبية الحقائق التي تم طرحها من خلال فرضيات دراستنا، انطلاقاً من الفرضية الأولى في بحثنا التي تقول: التركيز على المستفيد له دور في تطوير التسيير الإداري بالمؤسسات الرياضية.

ومن خلال الأسئلة المطروحة والجداول المبينة لأهم البيانات والمعلومات التي تم جمعها في المحور الأول "التركيز على المستفيد" (1. 2. 3. 4. 5. 6. 7) تبين لنا فعلاً أن التركيز على المستفيد له دوراً في تطوير التسيير الإداري بالمؤسسات الرياضية. وهذا ما يتفق مع ما جاء به أحمد حسين عبد العزيز في كتابه إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية حيث أشار إلى تطوير المؤسسات الرياضية عبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة في مجال العمل الرياضي هو تحقيق احتياجات ورغبات وتوقعات المستفيد أو العميل في المؤسسات الرياضية والأنشطة الرياضية (لاعب - إداري - مدرب) ". (عبد العزيز، 2019، ص119)، هذا ما يخدم لنا الفرضية الأولى.

2-2- مناقشة الفرضية الثانية:

بعد عرض أسئلة الاستبيان الذي قمنا به والذي وزع على إداري المركب رابح بيطاط والمنشآت التابعة له، بعد عملية تحليل النتائج تم التوصل إلى أغلبية الحقائق التي تم طرحها من خلال فرضيات دراستنا، انطلاقاً من الفرضية الأولى في بحثنا التي تقول: للقيادة الإدارية دور في تطوير التسيير الإداري بالمؤسسات الرياضية.

من خلال ما تم عرضه من إجابات لعينة الدراسة في جداول المحور الثاني للتنظيم (1. 2. 3. 4. 5. 6. 7) تبين لنا فعلاً أن القيادة الإدارية لها دور في تطوير التسيير الإداري بالمؤسسات الرياضية، هذا ما يتفق م ما جاء به العديد من الباحثين الذين عملوا في ميدان الجودة الشاملة إذ ادخلوا برنامج إوارد ديمنج لتحسين وتطبيق الجودة الشاملة عند تصميم أي منهج للجودة الشاملة في عملهم والذي يشير إلى مبدأ وجود قيادة فعالة، وذلك بصقل وتنمية هذه الصفة فهي على درجات، وتحقيق التناسق بين الإشراف والإدارة وذلك بالتفاعل والالتزام، فالقائد الفعال يكون المساعد والمساند والحريص على تحسين أداء ومهارة مرؤوسيه وزرع الثقة في أوساط العاملين، والسعي للتحسين المستمر، حيث أن حسن تصرفهم وأدائهم يقود المرؤوسين نحو أهداف المنظمة، فالقيادة الفعالة والتميزة هي النتاج الطبيعي للإبداع المتواصل والعمل الجاد والقدرة على تحفيز الآخرين. وهذا ما يخدم فرضيتنا الثانية.

2-3- مناقشة الفرضية الثالثة:

بعد عرض أسئلة الاستبيان الذي قمنا به والذي وزع على إداري المركب رابح بيطاط والمنشآت التابعة له، بعد عملية تحليل النتائج تم التوصل إلى أغلبية الحقائق التي تم طرحها من خلال فرضيات

دراستنا، انطلاقاً من الفرضية الأولى في بحثنا التي تقول: التحسين المستمر لإدارة الجودة الشاملة له دور في تطوير التسيير الإداري بالمؤسسات الرياضية.

ومن خلال إجابات عينة الدراسة المبينة في جداول المحور الثالث (1، 2، 3، 4، 5، 6) تبين لنا فعلاً أن التحسين المستمر له دور في تطوير التسيير الإداري بالمؤسسات الرياضية، هذا ما يتفق مع ما تم التطرق إليه في الجانب النظري وهو ما جاء به أحمد حسين عبد العزيز في كتابه إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية، الذي أشار إلى وجود تطوير مستمر في طرق اختيار جودة الإنتاج والخدمات، من متابعة المستجدات التي ترافق الأداء وتحسينه بشكل مستمر، فهمها وصل مستوى الجودة اليوم لابد أن يكون أساساً للتحسن في المستقبل، فالمعايير الثابتة وغير المتغيرة من أسباب انهيار الشركة والمنظمة. هذا ما يحقق الفرضية الثالثة.

خلاصة:

من خلال النتائج المتحصل عليها من تطبيق الاستبيان الموجه للإداريين العاملين بالمركب الرياضي رابح بيطاط والمنشآت التابعة له بولاية البويرة، حيث احتوى هذا الفصل على عرض وتحليل ومناقشة نتائج البحث، لكل من الفرضيات التي تناولناها على شكل محاور وذلك لمعرفة آراء ووجهات نظر الإداريين حول دور إدارة الجودة الشاملة في التسيير الإداري لتطوير أداء المنشآت الرياضية، واستخدمنا في الحصول على النتائج كل من النسبة المئوية واختبار كا²، وذلك لمعرفة الدلالة الإحصائية لهذه النتائج. وفي الأخير توصلنا إلى مجموعة من الحقائق جاءت في سياق الفرضيات المطروحة.

الاستنتاج العام:

من خلال دراستنا الميدانية، التي جاءت موسومة بعنوان تطبيق معايير الجودة الشاملة في التسيير الإداري لتطوير المنشآت الرياضية، باعتمادنا على المنهج الوصفي باستخدام الاستبيان وتحليل النتائج وإظهار دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير عملية التسيير الإداري بالمؤسسات الرياضية، من خلال الفرضيات الثلاث للدراسة، وبعد مناقشة وتحليل نتائج الاستبيان يتبين لنا ما يلي:

1. من خلال الفرضية الأولى توصلنا فعلاً أن التركيز على المستفيد له دور في تطوير التسيير الإداري بالمؤسسات الرياضية، ذلك من خلال إجابات عينة الدراسة على التساؤلات المطروحة ومع ما جاء في الجانب النظري للدراسة، وهو ما أكد صحة الفرضية الأولى التي تشير إلى الدور الكبير لمبدأ التركيز على المستفيد في تطوير عملية التسيير الإداري بالمؤسسات الرياضية.

2. من خلال الفرضية الثانية توصلنا إلى أن القيادة الإدارية لها دور في تطوير التسيير الإداري بالمؤسسات الرياضية، ذلك من خلال إجابات عينة الدراسة على التساؤلات المطروحة، ومع ما جاء في الجانب النظري للدراسة، وهو ما أكد صحة الفرضية الثانية التي تشير إلى الدور الكبير للقيادة الإدارية في تطوير عملية التسيير الإداري بالمؤسسات الرياضية.

3. من خلال الفرضية الثالثة توصلنا إلى التحسين المستمر لإدارة الجودة الشاملة له دور في تطوير التسيير الإداري بالمؤسسات الرياضية، ذلك من خلال إجابات عينة الدراسة على التساؤلات المطروحة ومع ما جاء في الجانب النظري للدراسة، وهو ما أكد صحة الفرضية الثالثة التي تشير إلى الدور الكبير لعملية التحسين المستمر لمختلف العناصر ذات العلاقة بعملية التسيير في تطوير عملية التسيير الإداري بالمؤسسات الرياضية.

الخاتمة:

عملنا في هذا البحث على إبراز الفكرة الرئيسية والهامة التي استوحيناها من خلال بحثنا هذا واستنادا على الدراسة التطبيقية التي قمنا بها وبعد جمعنا للبيانات وتحليلنا للنتائج الكلية المتعلقة بموضوع دراستنا والمتمثل في تطبيق معايير الجودة الشاملة في التسيير الإداري لتحسين أداء المنشآت الرياضية توصلنا إلى الاستنتاجات التالية:

فيما يخص بحثنا في الجانب النظري المدعم بالجانب الميداني انه لا اختلاف بين الإدارة الرياضية والإدارات الأخرى فهي تعتبر كباقي الإدارات فالإدارة الرياضية هي عملية تخطيط وقيادة ورقابة أفراد المؤسسة الرياضية باستخدام جميع الموارد لتحقيق أهداف محددة.

أما عن التسيير الإداري فهي تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه وهو باختصار الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها.

من هذا المفهوم يجب أن يكون التسيير الإداري هو القاعدة الفكرية لدى الإداريين علي مستوى كل الإدارات الرياضية لكي يتمكنوا من القيام بأداء هذه الوظيفة على أحسن وجه.

أما عن الجودة الشاملة فهي أسلوب إداري حديث يعتمد على مشاركة جميع العاملين في التحسين المستمر للعمليات والنشاطات من خلال الرقابة الفعالة التي تعتمد على اكتشاف الأخطاء وعلاجها لتحقيق رضا العميل.

فيما يخص المنشآت الرياضية فهي كما يعرفها أمين خور، هو ذلك الواقع المادي المؤسساتي الذي تعهد إليه الرياضة.

أما من حيث الجانب التطبيقي قمنا بإعداد استمارة استبيان كانت الأسئلة فيها واضحة غير معقدة لتسهيل الإجابة عن المبحوثين وتم توزيع (25) استمارة استبيان موجهة للموظفين (الإداريين) في الإدارة وجاءت الدراسة للإجابة على الإشكاليات المطروحة وتأكيد صحة الفرضيات، تأكدنا أن إداريين ومسيرين هذه المنشأة لا يمتلكون مفهوم واضح حول تطبيق معايير الجودة الشاملة في التسيير الإداري للمنشآت الرياضية بالطريقة التي تضمن الاستخدام الرشيد لقوة العمل بما يضمن تحقيق الأهداف، كما توصلت الدراسة أيضا إلى أن معايير تطبيق الجودة الشاملة لها دور في تطوير عملية التسيير الإداري للمنشآت والمؤسسات الرياضية.

في الأخير يمكن القول أن هذا الموضوع بقدر مكان شيقا كان واسعا جدا، إلا أننا بذلنا كل جهودنا وإخلاصنا في إنجاز هذا البحث وكانت غايتنا الوصول إلي إجابات عن الأسئلة المطروحة حول موضوع تطبيق معايير الجودة الشاملة في التسيير الإداري لتحسين أداء المنشآت الرياضية.

اقتراحات الدراسة:

- بعد القيام بالدراسة خلصنا إلى الاقتراحات التالية:
- التركيز على جودة العنصر البشري سواء العامل أو المسير عند الانتقاء فهو محور العملية من خلال انتقاء المتميزون الذين يمتلكون الإمكانيات المعرفية والمؤهلات اللازمة.
 - التركيز على زيادة الإنفاق بما تتطلبه عملية التسيير، مع الالتزام بحسن التسيير المالي.
 - توفير الإمكانيات المادية والبشرية من أجل قيام المؤسسات الرياضية بجودة وكفاءة عاليتين، التي تحسن مستوى أدائها وتحقيق أهدافها.
 - التزام إدارة المؤسسات الرياضية بالتحسين المستمر للإمكانيات والظروف المتوفرة، والعمل على إدراك مختلف نواحي القصور وتحسينها.
 - الاهتمام باستخدام الأساليب والتقنيات الحديثة تسيير وإدارة المؤسسات الرياضية.
 - التزام إدارة المؤسسة الرياضية بتوفير أفضل بيئة عمل قوامها الاحترام والثقة والتعاون بين مختلف المستويات الإدارية.
 - إشراك جميع المستويات والأفراد في اتخاذ القرارات المتعلقة بتسيير المؤسسات الرياضية.
 - الاهتمام بجودة الوسائل البيداغوجية والإمكانيات المادية والبشرية داخل المؤسسة الرياضية والتي تحقق رضا المستفيد من خدماتها.

قائمة المراجع:

أ- الكتب:

- أحمد حسين عبد العزيز، (2019)، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية، (ط1) الأردن، دار أمجد للنشر والتوزيع.
- أحمد يوسف دودين، (2018)، إدارة الجودة الشاملة، (ط1)، الأردن، الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- آري كمال مصطفى (2016)، معايير الجودة الشاملة لتطوير إدارة النشاط الرياضي، (ط1)، ردمك، مؤسسة عالم الرياضة للنشر.
- أكرم محمد (2015)، تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها على كفاءة الأداء الأكاديمي في الجامعات السعودية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، (11)، 08.
- البلداوي، عبد الحميد عبد المجيد. (2007). أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي (ط1). عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- التيمي، محمود كاظم. (2013). منهجية كتابة البحوث والرسائل في العلوم التربوية والنفسية (ط1). عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- العسكري، عبود عبد الله (2004) منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، (ط2)، دمشق: دار النмир للطباعة والنشر والتوزيع.
- بلال سيد هاشم حسين، (2018)، السلوك التنظيمي داخل المؤسسات الرياضية، (ط1)، مصر، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر الإسكندرية.
- بهجت عطية راضي وهشام يوسف العربي، (2016)، إدارة الجودة الشاملة (TOM) المفهوم والفلسفة والتطبيقات، (ط1) القاهرة، شركة روابط للنشر والمعلومات.
- حسن أحمد الشافعي، (2006)، معايير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية بالمجتمع العربي، مصر، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
- حسن حريم، (2006) مبادئ الإدارة الحديثة والعمليات الإدارية، (ط1)، القاهرة دار: حامد للنشر والتوزيع.
- حمزة، مجادي، رابح مجادي (2021)، الاحتراف الرياضي وانعكاساته على التسيير الإداري بالأندية المحترفة لكرة القدم، مجلد (02) مجلة البحوث في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية 41، 54.
- خديجة قلمين وآخرين، (2008)، التسيير الفعال في استخدام الموارد الاقتصادية لتطوير الوضع التنافسي للمؤسسة، مذكرة شهادة الليسانس في العلوم التجارية تخصص تسيير، مسيلة.
- خليفة صديق، (2012-2013)، التسيير الإداري وعلاقته بالأداء الرياضي النخبوي، مذكرة شهادة الليسانس تخصص تسيير إداري سيدي عبد الله.
- زكي محمد محمد حسين، (2012)، مبادئ تخطيط المنشآت الرياضية، مصر، دار الكتابة الحديث.
- سمر، سميرة، (2012)، قياس كفاءة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، الاقتصادي، 238

- صباطي، مخلفي، مولة (2021)، إستراتيجية التسيير الإداري بالمركبات الرياضية وعلاقتها بتحسين الممارسة الرياضية، مجلد 13، 02 (251،260)
- عصام بدوي، (2002) استثمار الوقت في إدارة الهيآت الرياضية، ط1، القاهرة مطبعة النهضة العربية.
- عفاف عبد المنعم درويش، (1998)، الإمكانيات في التربية البدنية، منشأة المعارف الإسكندرية: القاهرة.
- علوطي، سعدية (2019)، واقع التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الجزائري، حوليات جامعة الجزائر 1، 33، 407.
- عمر وصفي عقيلي، (2009)، مدخل إلى منهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، (ط2)، الأردن، دار وائل للنشر.
- فاروق عباس حيدر، (1994)، إدارة المنشآت المالية، مصر الإسكندرية، دار المعارف.
- فداء حامد، (2015)، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، (ط1)، عمان، دار البداية ناشرون وموزعون.
- قنديلجي، عامر إبراهيم. (2014). البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية (ط5). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- محمد حسن الوشاح، محمد عبد الله الشعارين، (2012)، المنشآت والملاعب الرياضية (ط1) مكتب المجتمع العربي والتوزيع.
- محمد رفيق الطيب، (1995) مدخل للتسيير الأساسيات ووظائف التقنيات جزء 2، ديوان المطبوعات الجزائرية.
- محمد قطب راشد، سمير عباس (1997)، الإدارة والتنظيم في مجال التربية البدنية والرياضية، (ط1)، مصر دار الكتاب الحديث.
- محمود صديق عبد الواحد، (2015)، الولاء التنظيمي في المؤسسات الرياضية في القرن الواحد والعشرين (رؤية مستقبلية)، (ط1)، مصر دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.
- منسي، محمود والشريف، خالد حسن. (2014). التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برنامج (spss). الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- ب: المجالات العلمية:
- ج: مذكرات:
- شواطي رابح وآخرون، (2007) الإدارة الرياضية ودورها في تحسين تسيير المنشآت الرياضية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس في العلوم الاقتصادية جامعة المسيلة.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة آكلي محند أولحاج - البويرة -
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
قسم الإدارة والتسيير الرياضي
إستمارة استبيان
لتحضير مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر بعنوان:

تطبيق معايير الجودة الشاملة في التسيير الإداري
لتطوير المنشآت الرياضية
دراسة ميدانية للإداريين بالمركب الرياضي رابح بيطاط
والمنشآت التابعة له - البويرة -

قصد معرفة بعض معايير الجودة الشاملة التي تساهم في تطوير التسيير الإداري للمنشآت الرياضية طلب منك عزيزي الإداري بالمنشأة الرياضية الإجابة بكل موضوعية وصراحة على الأسئلة التالية بوضع علامة (X) أمام العبارة التي تراها مناسبة وصائبة حسب رأيك من أجل التوصل إلى نتائج دقيقة تفيد دراستنا وشكرا على تفهمكم ومساعدتكم لنا.

وشكرا

إشراف الأستاذ:

- د / ساسي عبد العزيز

إعداد الطالبين:

1- زبيش اعمر

2- سعيدي هشام

المحور الأول: هل التركيز على المستفيد تطور التسيير الإداري بالمؤسسات الرياضية؟

- 1- هل ترى المؤسسة بأن المستفيد من أنشطتها شريكا مهما لها؟
نعم ☐ لا ☐
- 2- هل تهتم المؤسسة بجمع المعلومات حول ما يحتاجه ويرغب به المستفيد؟
نعم ☐ لا ☐
- 3- هل تقوم المؤسسة بالمراجعة الدورية للأنشطة الإدارية لعملية التسيير علي ضوء احتياجات المستفيد؟
نعم ☐ لا ☐
- 4- هل تنتظر المؤسسة الي شكاوي وملاحظات المستفيدين؟
أحيانا ☐ غالبا ☐ دائما ☐
- 5- هل تأخذ المؤسسة باقتراحات المستفيدين في تطوير عملية التسيير الإداري؟
نعم ☐ لا ☐
- 6- هل تعمل المؤسسة على تطوير عملية التسيير الإداري بما يتماشى مع متطلبات الجودة الشاملة؟
أبدا ☐ أحيانا ☐ دائما ☐
- 7- تري المؤسسة أن تطوير علاقاتها مع المستفيد هي تجسيد لروح التعاون الوظيفي؟
نعم ☐ لا ☐

المحور الثاني: هل القيادة الإدارية تطور التسيير الإداري بالمؤسسات الرياضية؟

- 1- هل تدعم المؤسسة عمالها في ممارساتهم المهنية؟
ماديا ☐ معنويا ☐ ترقيات ☐
- 2- تسطر المؤسسة برامجها وفق نظرة استشرافية هادفة لتطوير التسيير الإداري بها؟
نعم ☐ لا ☐
- 3- هل تعمل قيادة المؤسسة الرياضية علي توفير بيئة عمل محفزة لعمالها لتطوير امكانياتهم ؟
أحيانا ☐ غالبا ☐ دائما ☐
- 4- هل تشجع القيادة الإدارية بالمؤسسة الابداع والابتكار لدي عمالها بهدف تطوير التسيير الإداري بها؟
أحيانا ☐ غالبا ☐ دائما ☐
- 5- هل تشجع المؤسسة مشاركة عمالها في وضع مقترحات لتطوير عملية التسيير الإداري؟
نعم ☐ لا ☐
- 6- تشجع إدارة المؤسسة العلاقات الحسنة بين العاملين التي تساهم في تطوير عملية التسيير الإداري؟
أحيانا ☐ غالبا ☐ دائما ☐

المحور الثالث: هل التحسين المستمر (التكوين، الوسائل والإمكانيات) تطور التسيير الإداري
بالمؤسسات الرياضية؟

- 1- تسعى المؤسسة للتحسين المستمر للإدارة والوسائل المستخدمة في تسييرها الإداري؟
نعم ☐ لا ☐
- 2- هل تعمل إدارة المؤسسة الرياضية على تحسين أساليب تسييرها؟
نعم ☐ لا ☐
- 3- هل تعمل الإدارة على تقديم دورات تكوينية مستمرة لتطوير القدرات التسييرية لعمالها؟
أحيانا ☐ غالبا ☐ دائما ☐
- 4- ترى أن ملاحظات مسؤولك في العمل وسيلة للتحسين المستمر في تسييرك الإداري؟
نعم ☐ لا ☐
- 5- هل تعمل الإدارة على تحسين ظروف العمل لتطوير عملية التسيير؟
نعم ☐ لا ☐
- 6- هل تقدم الإدارة المقترحات التي تساهم في تطوير عملية التسيير؟
دائما ☐ غالبا ☐ أحيانا ☐
- 7- هل تعمل إدارة المؤسسة الرياضية بمبدأ التحسين المستمر على ضوء احتياجات المستفيدين؟
نعم ☐ لا ☐



رأي السادة الخبراء والمحكمين فيما يخص تطبيق معايير الجودة الشاملة في

التسيير الإداري لتطوير أداء المنشآت الرياضية

الرقم	الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الملاحظات	الإمضاء
01	طراد توفيق	أستاذ ضابط	معدل بين العيارات	
02	حيدر بن سبل	استاذ علمي	معدل	
03	لمايع أحمد	دكتوراه	معدل جدا	
04				

من إعداد الطالبين :

- زيش أعصر

- هشام سعدي

تحت إشراف الأستاذ :

د. سامي عبد العزيز



إلى السيد (ة): مدير ديوان المراسلة المتعدد
الرياضات لولاية البويرة

قسم الإدارة والتسيير الرياضي
الرقم 33/2022/ع ت ن ب ر 2022.

الموضوع: تسهيل مهمة.

يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم بهذا الطلب المتمثل في تسهيل مهمة الطلبة:

الطالب (ة): سعيد محمد رقم التسجيل 100730441 تاريخ ومكان الميلاد: 1987/06/01 المبرور

الطالب (ة): زبيش أحمد رقم التسجيل 2004201836 تاريخ ومكان الميلاد: 1983/03/10 المبرور

من أجل القيام بمذكرة التخرج لنهاية التكوين خلال الموسم الجامعي 2022/2021 الذي يندرج

ضمن التحضير لنيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

مدير المؤسسة المستقبلة

مدير ديوان المراسلة المتعدد
الرياضات لولاية البويرة
كمال عبيدات



1/ تعريف الديوان المركب متعدد الرياضات بالبويرة : هو مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تختص بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية طبقاً للمرسوم التنفيذي رقم 117/77 المؤرخ في 1977/08/06 والمعدل بالمرسوم التنفيذي رقم 492/05 المؤرخ في 22 ديسمبر 2005 والمتضمن تعديل القانون الأساسي لدواوين المركبات المتعددة الرياضات وعليه تم إحداث الديوان مركب المتعدد الرياضات لولاية البويرة طبقاً للقرار الوزاري رقم 134 المؤرخ في 12/11/1991.

يضم ديوان المركب الرياضي لولاية البويرة عدة منشآت رياضية موزعة عبر قطر الولاية نذكرها فيما يلي:

الرقم	المنشأة الرياضية	التسمية	الوضعية	الملاحظة
01	الملعب 10 000 مقعد	رابح بيطاط	غير ملحق	يوجد في حالة إعادة تهيئة - مدرجات (500) مقعد - charpente métallique
02	منعبر الرياض	/	ملحق	في نشاط
03	منعبر تكجودة	/	ملحق	/
04	وحدة الإيواء	رابح بيطاط	ملحق	في نشاط
05	المسبح نصف الأولمبي بالبويرة	رابح بيطاط	ملحق	في نشاط
06	المسبح نصف الأولمبي بجزر	أفضيل محمد	ملحق	في نشاط
07	المسبح نصف الأولمبي ببشلول	شراري سعيد	ملحق	في نشاط
08	المسبح نصف الأولمبي امشدالة	يحيوي حميش	ملحق	في نشاط
09	المسبح نصف الأولمبي برج الخريص	بدائي محمد	ملحق	في نشاط
10	المسبح نصف الأولمبي عين بسام	الأخوان الشهبان عمري سعيد واعمر	ملحق	في نشاط
11	المسبح نصف الأولمبي بنر اغبالو	زهواني عبد النور	ملحق	في نشاط
12	المسبح نصف الأولمبي سور الغزلان	سعدون العبد	ملحق	في نشاط
13	المسبح نصف الأولمبي الأخضرية	اوكليل خالد	ملحق	في نشاط
14	المسبح نصف الأولمبي قاديونية	خليف بلقاسم	ملحق	في نشاط
15	القاعة متعددة الرياضات بالبويرة	رابح بيطاط	غير ملحق	في نشاط
16	القاعة متعددة الرياضات جزر	بوعمريون اعصر	ملحق	في نشاط
17	القاعة متعددة الرياضات عين بسام	اوسعيت محمد	ملحق	في نشاط
18	القاعة متعددة الرياضات الأخضرية	عبادي احمد	ملحق	في نشاط
19	القاعة متعددة الرياضات سور الغزلان	راعي فرحوح	ملحق	في نشاط
20	القاعة متعددة الرياضات امشدالة	زفان مسعود	ملحق	في نشاط
21	القاعة متعددة الرياضات الشرفة	/	غير ملحق	/
22	القاعة متخصصة اغبالو	بوستة خالد	ملحق	في نشاط
23	القاعة متخصصة ادبشرة	منصوري كلثوم	ملحق	في نشاط
24	القاعة متخصصة عين بسام	بوسفي احمد	ملحق	في نشاط
25	القاعة متخصصة قاديونية	فودي محفوظ	ملحق	في نشاط

المنشآت الرياضية	الملاعب	القاعات متعددة الرياضات	القاعات المتخصصة	المسابح نصف الأولمبية	وحدة الإيواء
المجموع	03	07	04	10	01
المجموع العام	25				

أن كل هذه الوحدات الرياضية التابعة للديوان مسيرة من طرف مسؤول الوحدة يعين من طرف مدير ديوان المركب متعدد الرياضات و الذي يسهر بدوره على السير الحسن لهذه الأخيرة حيث تملك كل الوحدات سجلات خاصة بها تتعلق بالجرد و المداومة و سجلات القبض ، و يتم التنسيق بشكل متواصل و منتظم مع إدارة الديوان (مكتب المستخدمين و مكتب المحاسبة و وكيل الإيرادات) في شكل اجتماعات دورية أين يتم طرح كل الانشغالات و الاحتياجات الخاصة بكل وحدة.

2/ مهام الديوان

تمثل مهام الديوان في مساهمته في ترقية الممارسات البدنية والرياضية وتطويرها على مستوى الولاية بهذه الصفة يتكفل بما يأتي:

- ضمان صيانة المنشآت وتجهيزات الديوان وإنجاز كل الأشغال، البناء أو التهيئة أو توسيع أو الدعم أو الترميم في هذا المجال أو التكليف بإنجازها.
- وضع وسائلها تحت تصرف المتعاملين قصد ضمان التحضير والتنظيم المادي والتقني بما يأتي:

- المنافسات والتظاهرات الرياضية المحلية والوطنية التي تجرى داخل المنشآت الرياضية للديوان.

- التدريبات التحضيرية للرياضيين / تعليم التربية البدنية والرياضية والتدريبات للمستويات الأخرى للممارسات البدنية والرياضية.

- تكوين الرياضيين وكذا مستخدمي التأطير وتحسين مستواهم وتجديد معارفهم

- استقبال الرياضيين من المنتخبات المحلية والجهوية والوطنية ووضع الوسائل الضرورية لتحضيرهم وتجمعاتهم تحت تصرفهم

- المساهمة في تنمية الممارسات الرياضية المنتشرة ضمن المدارس الرياضية عن طريق وضع الوسائل والهياكل تحت تصرفها

- تنظيم التظاهرات والعروض الرياضية وترقيتها وعرض الفتيات الثقافية منها وضمان كل أداء للخدمة في مجال التسلية وراحة الجمهور.

يعد ديوان المركب المتعدد الرياضات مخططا سنوي لاستعمال المنشآت حسب قدراتها

الوظيفية في بداية كل موسم رياضي بالاتفاق مع الرابطات والأندية الرياضية والمؤسسات والهيئات المستعملة للمنشآت. يؤخذ بعين الاعتبار نظام المنافسة حسب الأولوية.

تحدد كفايات تنفيذ المخطط السنوي واستعمال المنشآت الرياضية عن طريق اتفاقيات تبرم ما بين

التوزيع الجغرافي للمنشآت الرياضية

دائرة

بومرداس

البلدية

تيزي وزو



المدينة

برج بوعيريرج

المسيلة

- عين بسام
- الأخضرية
- البويرة
- حيزر
- أمشدة
- بشلول
- سوق الخميس
- سور العزلان
- الهاشمية
- بئر غبالو
- الحادية
- برج أخريص

- 10 عسبح نصف أولمبي
- 06 قاعة متعددة الرياضات
- 04 قاعة رياضات متخصصة
- ملعب معشوشب طبيعي
- STADE EL RICH (Gazon Synthétique)
- وحدة إنباء

Research Summary

Study title: Application of comprehensive quality standards in administrative management for the development of sports facilities.

A field study at the level of the sports complex Rabeh Bitat in the Wilaya of Bouira and its facilities

Administrative management in sports facilities has become subject to several changes that the world is witnessing in various fields by introducing modern methods and methods in line with the developments taking place. These facilities have the highest efficiency, at the lowest costs, and on the dates specified for them in the pre-prepared plan.

The study came in accordance with the parameters of a scientific methodology to reach accurate and objective results. A study was conducted at the level of the sports complex, Rabeh Bitat, in the Wilaya of Bouira and its affiliated facilities. For administrators of sports facilities affiliated to the Rabeh Bitat sports complex, the study sample consisted of 25 administrators, who were chosen randomly, and we also relied on a set of statistical methods and transactions represented in the percentage, Ka2 test, to the Excel program.

After setting these parameters and the practical application of the study, the researcher proceeded with the process of tabulating, analyzing and interpreting the results in accordance with the confirmed scientific facts, where a set of results were reached.

And the latter confirmed the success of total quality management in the administrative management of sports institutions and its development. The quality of production and services, from following up on developments that accompany performance and continuously improving it, understanding the level of quality today, must be the basis for continuous improvement in the future.

In light of this, a number of recommendations were made, most notably the interest in using modern methods and techniques for the management and management of sports institutions, and attention to the quality of pedagogical means and the material and human capabilities within the sports facility, which achieves the satisfaction of the beneficiary of its services.

Key words: total quality standards, administrative management, sports facilities.