

## واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأندية الرياضية الرئيسية في محافظة اللاذقية دراسة ميدانية

\* الدكتور وائل مارون معوض

\*\* الدكتور رعد حسن الصرن

\*\*\* عصام صديق ماشي

(تاريخ الإيداع ١٠/٨/٢٠٢٣ - تاريخ النشر 19/11/2023)

### □ ملخص □

هدف البحث إلى تعرّف واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأندية الرياضية الرئيسية في اللاذقية، وفقاً للمجالات الآتية: القيادة الفعالة، التدريب والتطوير، رضا اللاعبين، تقييم الأداء. اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع البحث من جميع أعضاء إدارات وكوادر ومدربي ولاعبي الأندية الرئيسية بمحافظة اللاذقية (تشرين، حطين، جبلة)، والبالغ عددهم (١٥٠) عضو وعامل، أما عينة البحث فهي عينة عشوائية بسيطة بلغ عددها (٨٠) عضو وعامل من إجمالي مجتمع البحث، بنسبة بلغت (٥٣.٣٣%)، وهي نسبة ممثلة، حيث تمّ توزيع الاستبانة أداة البحث عليهم لتعرف واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذه الأندية في مجالات: القيادة الفعالة، التدريب والتطوير، رضا اللاعبين، تقييم الأداء. أظهرت النتائج أنّ واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأندية الرياضية الرئيسية في محافظة اللاذقية كان بدرجة مرتفعة، وبأهمية نسبية (٦٨.٨%)، وجاء بعد القيادة الفعالة في المرتبة الأولى، يليه بعد رضا اللاعبين في المرتبة الثانية، يليه بعد التدريب والتطوير في المرتبة الثالثة، يليه في المرتبة الأخيرة بعد تقييم الأداء. **كلمات مفتاحية:** إدارة الجودة الشاملة، الأندية الرياضية الرئيسية، واقع التطبيق.

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

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

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

## The Reality of Applying Total Quality Management in the Main Sports Clubs in Lattakia Governorate A Field Study

Dr. Wael Maroun Moawad \*

Dr. Raad Hassan Al-Sarn \*\*

Issam Sadiq Mashi \*\*\*

(Received 25/7/2023.Accepted 25/9/2023)

### □ABSTRACT □

The research aimed to identify the reality of applying total quality management in the main sports clubs in Lattakia, according to the following areas: effective leadership, training and development, players satisfaction, and performance evaluation.

The research relied on the analytical descriptive approach, and the research community consisted of all members of the departments, cadres, coaches, and players of the main clubs in Lattakia Governorate (Tishreen, Hittin, Jableh), and they numbered (150) members and workers, while the research sample is a simple random sample of (80) members And a worker from the total research community, at a rate of (53.33%), which is a representative percentage, as the questionnaire was distributed as a research tool to them to know the reality of applying total quality management in these clubs in the areas of: effective leadership, training and development, players satisfaction, and performance evaluation.

The results showed that the reality of the application of total quality management in the main sports clubs in Lattakia governorate was of a high degree, and with a relative importance (68.8%). Effective leadership came in the first place, followed by players' satisfaction in the second place, followed by training and development in the third place. It is ranked last after performance evaluation.

**Keywords:** Total Quality Management, Major Sports Clubs, Reality of Application.

---

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

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

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

## المقدمة:

لقد أصبحت الإدارة الحديثة جانباً أساسياً من جوانب النظام الخدمي والإنتاجي في أي مجتمع؛ فالإدارة تهدف إلى تنظيم العمل بشكله الجماعي وتحقيق روح الفريق والتعاون والتنسيق بين مختلف وظائف العمل، كما تلعب دوراً حيوياً في توجيه المؤسسات والمنظمات على اختلاف مجالاتها وتخصصاتها، ولقد أعطت الدول المتقدمة والمجتمعات المعاصرة أهمية عظيمة لها نظراً لتأثيرها في دفع معدلات النمو الاقتصادي والاجتماعي والتربوي، ولما كان نجاح الإدارة يرتبط بالكفاءة الإنتاجية، لذا ظهرت إدارة الجودة الشاملة لتحقيق رفع الإنتاجية واستمرارية الجودة، وأصبحت إدارة الجودة الشاملة استراتيجية متكاملة لتطوير المؤسسة، حيث يتم التركيز على أداء العمل بطريقة صحيحة وبأسلوب نموذجي (درويش وآخرون، ١٩٩٦، ص ٧).

تعدّ إدارة الجودة الشاملة فلسفة تعتمد على مفهوم النظم تنظر إلى المؤسسة بشكل شامل لإحداث تغييرات إيجابية مرغوبة، وذلك بتناول كل جزء داخل المؤسسة وتطويره بالشكل المرغوب للوصول إلى جودة أفضل، حيث يتوقف نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في العمل الرياضي على مدى وعي المسؤولين بالمؤسسات الرياضية بفلسفة إدارة الجودة التي تُعتبر من الفلسفات الإدارية الحديثة، فهي تهدف إلى تحقيق التميز في أداء المؤسسة الرياضية من خلال الوفاء باحتياجات اللاعبين والمدربين والقيام بأفضل ما يجب أن يكون في حدود الإمكانيات المتاحة لتحقيق أهداف الأنشطة الرياضية (بن سيمشة، ٢٠١٩، ص ٢١).

## مشكلة البحث:

في ظل ما تعانيه الرياضة السورية بشكل عام من عدم استقرار إداري، وضعف في الموارد البشرية والمادية، وعدم جاهزية البنى التحتية، وعدم قدرة الهيكل الإداري الحالي على تحقيق الأهداف المرجوة منه، الأمر الذي يؤكد على عدم القدرة على مواكبة الاتجاهات والمتغيرات المعاصرة وتبني مفاهيم ومداخل حديثة في الإدارة الرياضية، مما يتطلب تطبيق واعٍ لمفهوم الجودة في المؤسسات الرياضية من قبل القادة ومن بعدهم المشرفين والعاملين لفهم عناصر هذا المفهوم؛ لذلك ارتأى الباحث التحقق من مدى فهم وتطبيق هذا المفهوم في الأندية الرئيسية (تشرين، حطين، جبلة) بمحافظة اللاذقية، حيث تمّ إجراء دراسة استطلاعية قام بها الباحث شملت عدد (٢٠) عامل من العاملين في الأندية المذكورة؛ إذ تبين للباحث تبلور مفهوم إدارة الجودة الشاملة بصورة واضحة بمضامينه ومعايير المتعددة وآليات تطبيقه، لكن تفعيله على أرض الواقع لم يكن بالشكل المطلوب، وهذا ما أشارت إليه نتائج دراسات سورية أجريت في مجال الإدارة الرياضية في الاتحاد الرياضي العام، ومن هذه الدراسات دراسة (السباعي، ٢٠١٥) ودراسة (علي ديب، ٢٠١٢).

لذلك أصبح لزاماً على إدارة الأندية الرياضية المذكورة القيام بالبحث والتطوير المستمر للوصول إلى أفضل الطرق والوسائل الإدارية التي تخدم الجوانب الرياضية، والتي تعود بالأثر الإيجابي على واقع العمل الرياضي في هذه الأندية، وذلك بتفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث يمكن تحديد مشكلة البحث في التساؤل الآتي:  
ما واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأندية الرياضية الرئيسية في محافظة اللاذقية؟

## أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث من أهمية موضوع البحث "إدارة الجودة الشاملة" كأسلوب حديث في تطوير المؤسسات الرياضية، حيث أصبح جانباً لا يمكن إغفاله من جوانب الإدارة في قطاع الرياضة، كما أنه عنصر مهم في تحقيق التميز في الأداء المؤسسي للمؤسسة الرياضية، بالإضافة إلى تمكين الأندية الرياضية من حل المشكلات باستخدام

الأساليب العلمية السليمة والتعامل مع المشكلات من خلال الإجراءات التصحيحية لمنع حدوثها في المستقبل، حيث يساهم تطبيق نظام إدارة الجودة في إحداث المواءمة بين متطلبات تحقيق الرضا عن أداء المؤسسة الرياضية داخلياً وخارجياً، وتعزيز فاعلية وكفاءة واستدامة أدائها نحو تحقيق أهدافها التنظيمية.

### أهداف البحث:

هدف البحث إلى تعرّف واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأندية الرياضية الرئيسة في اللاذقية، وفقاً للمجالات الآتية: القيادة الفعّالة، التدريب والتطوير، رضا اللاعبين، تقييم الأداء.

### أسئلة البحث:

سعى البحث إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ١- ما واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة (بعد القيادة الفعّالة) في الأندية الرياضية الرئيسة في محافظة اللاذقية؟
- ٢- ما واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة (بعد التدريب والتطوير) في الأندية الرياضية الرئيسة في محافظة اللاذقية؟
- ٣- ما واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة (بعد رضا اللاعبين) في الأندية الرياضية الرئيسة في محافظة اللاذقية؟
- ٤- ما واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة (بعد تقييم الأداء) في الأندية الرياضية الرئيسة في محافظة اللاذقية؟

### منهج البحث:

لتحقيق أهداف البحث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وهو منهج "لدراسة أوصاف دقيقة للظواهر التي من خلالها يمكن تحقيق تقدم كبير في حل المشكلات، وذلك من خلال قيام الباحث بتصوير الوضع الراهن، وتحديد العلاقات التي توجد بين الظواهر في محاولة لوضع تنبؤات عن الأحداث المتصلة" (أبو علام، ٢٠١٠، ٢٨٥).

لتحقيق أهداف البحث وبالاعتماد على الدراسات السابقة الواردة في متن البحث، تمّ تطوير "استبانة"، وقد تكونت الاستبانة من (٢٧) عبارة موزعة على أربعة محاور، المحور الأول: القيادة الفعّالة، ويشمل العبارات (٧-١)، المحور الثاني: التدريب والتطوير، ويشمل العبارات (٨-١٣)، المحور الثالث: رضا اللاعبين، ويشمل العبارات (١٤-٢٠)، المحور الرابع: تقييم الأداء، ويشمل العبارات (٢١-٢٧).

تمّ الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي وذلك بإعطاء الدرجة /٥/ للإجابة بدرجة كبيرة جداً، والدرجة /٤/ للإجابة بدرجة كبيرة، والدرجة /٣/ للإجابة بدرجة متوسطة، والدرجة /٢/ للإجابة بدرجة ضعيفة، والدرجة /١/ للإجابة بدرجة ضعيفة جداً، كذلك تمّ استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.25 في التحليل الإحصائي. تمّ التأكد من صدق الاستبانة وصلاحيتها للقياس، حيث تمّ عرضها على مجموعة من الأكاديميين (الملحق رقم ١) لأخذ ملاحظاتهم، وقد تمت الموافقة على عبارات الاستبانة دون حذف أو تغيير باستثناء بعض الأخطاء النحوية والمطبعية، كما تمّ اختبار ثبات أداة البحث باستخدام معادلة ألفا كرونباخ، وكانت النتائج وفق الجدول الآتي:

الجدول (١) اختبار الثبات ألفا كرونباخ لمتغيرات البحث

المحاور	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
القيادة الفعالة	٧	٠.٨٥٥
التدريب والتطوير	٦	٠.٧٩٣
رضا اللاعبين	٧	٠.٨١٧
تقييم الأداء	٧	٠.٨٢٣
الثبات الكلي	٢٧	٠.٨٦٤

يبين الجدول (١) أنّ قيمة معامل ألفا كرونباخ للأداة بأبعادها الأربعة تساوي (٠.٨٦٤)، وهي أكبر من ٠.٧٠، كذلك يلاحظ أنّ قيم معامل ألفا كرونباخ لكل محور من المحاور أكبر من ٠.٧٠، وهذا يدل على ثبات الأداة وصلاحيتها للقياس والدراسة.

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

أما معيار الحكم على متوسط الاستجابات وفقاً لمقياس ليكرت:

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

طول الفئة =  $0.8 = 5 / (1 - 0)$

وبناءً عليه تم اعتماد التبويب المغلق، وتم تحديد المجالات الآتية:

الجدول (٢) تبويب تدرجات سلم ليكرت الخماسي (تبويب مغلق)

المجال	مستوى التطبيق	الأهمية النسبية
١ - ١.٨	ضعيف جداً	(٣٦-٢٠) %
١.٨١ - ٢.٦٠	ضعيف	(٥٢-٣٦.٢) %
٢.٦١ - ٣.٤٠	متوسط	(٦٨-٥٢.٢) %
٣.٤١ - ٤.٢٠	مرتفع	(٨٤-٦٨.٢) %
٤.٢١ - ٥	مرتفع جداً	(١٠٠-٨٤.٢) %

### مجتمع البحث وعينته:

يتكون مجتمع البحث من جميع أعضاء إدارات وكوادر ومدربي ولاعبي الأندية الرئيسية بمحافظة اللاذقية (تشرين، حطين، جبلة)، والبالغ عددهم (١٥٠) عضو وعامل، أما عينة البحث فهي عينة عشوائية بسيطة (يقوم مبدأ العينة العشوائية البسيطة على توزيع أفراد المجتمع على بطاقات مرقمة من الرقم (١) إلى الرقم (١٥٠)، ووضعها في كيس وخلطها جيداً، ومن ثمّ السحب منها)) بلغ عددها (٨٠) عضو وعامل من إجمالي مجتمع البحث، بنسبة بلغت (٥٣.٣٣%)، وهي نسبة ممثلة، حيث تمّ توزيع الاستبانة أداة البحث عليهم لتعرف واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذه الأندية في مجالات: القيادة الفعالة، التدريب والتطوير، رضا اللاعبين، تقييم الأداء.

### حدود البحث:

**الحدود المكانية:** الأندية الرياضية (تشرين، حطين، جبلة) - محافظة اللاذقية.

**الحدود البشرية:** عينة عشوائية بسيطة من أعضاء إدارات وكوادر ومدربي ولاعبي الأندية الرئيسية.

**الحدود الزمانية:** تمّ إجراء البحث في النصف الأول من العام ٢٠٢٢.

الحدود الموضوعية: يتناول البحث واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأندية الرياضية الرئيسية في اللاذقية، وفقاً للمجالات الآتية: القيادة الفعالة، التدريب والتطوير، رضا اللاعبين، تقييم الأداء.

#### مصطلحات البحث وتعريفاته الإجرائية:

١- إدارة الجودة الشاملة: فلسفة إدارية تهدف إلى التحسين المستمر لتجويد المنتجات والخدمات والعمليات، من خلال التركيز على احتياجات العملاء، وتوقعاتهم، لتعزيز رضا العملاء، وأداء المنظمات (Sadikoglu and Olcay, 2014, P1).

وتُعرّف إجرائياً بأنها: تحقيق احتياجات ورغبات وتوقعات المستفيد أو العميل (لاعب، إداري، مدرب) في الأندية الرياضية الرئيسية في محافظة اللاذقية.

٢- النادي الرياضي: مؤسسة رياضية ترويجية تهدف إلى الإسهام في دور إيجابي في التنمية الرياضية والاجتماعية لأفراد المجتمع في إطار احتياجات ورغبات أعضائه (شيرواني، ٢٠٢٢، ص ١٤٧).

ويُعرّف إجرائياً بأنه: هيئة رياضية تهدف إلى تكوين الشخصية المتكاملة للشباب من النواحي الاجتماعية والصحية والفكرية والنفسية والترويجية، ويُقصد به في البحث الحالي الأندية الرئيسية في محافظة اللاذقية (تشرين، حطين، جبلة).

#### الدراسات السابقة:

- دراسة راضي (٢٠٠٢) بعنوان: إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير إدارة الأندية المصرية في ضوء التحولات العالمية المعاصرة.

هدفت الدراسة إلى تعرّف مدى توافر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأندية الرياضية، والتعرف على مدى التزام وإيمان الإدارة العليا بالجودة الشاملة والتعرف على مدى توافر نظام لتدريب العاملين والتعرف على مدى توافر نظام معلومات متكاملة، استخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبانة كوسيلة لجمع المعلومات، وتمّ التطبيق على ثلاث أندية مصرية (الأهلي، الزمالك، الجزيرة)، وتوصلت الدراسة إلى أنّ هناك فجوة توقعات وأهداف ورغبات كلاً من الإدارة العليا والعاملين بالنادي، وأيضاً لا توجد سياسات مكتوبة ومنشورة نحو تطوير وتحقيق الخدمات.

- دراسة بخاري (٢٠١٣) بعنوان: الجودة الشاملة كمدخل لتطوير الأندية الرياضية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

هدفت الدراسة إلى بناء وتصميم مقياس لتقويم إدارة الجودة الشاملة بالأندية الرياضية بمدينة الرياض والتعرف على البرامج المنبثقة من برامج تطوير الأندية بصفة عامة والبرامج الرياضية بصفة خاصة، وقد تكون مجتمع الدراسة من الأندية الرياضية بمدينة الرياض، واشتملت عينة الدراسة على (١٣) نادي بواقع (٦٧٧) كادر وأخصائي ومستفيد، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أنّ الإمكانيات المادية لا تتفق مع الميزانية المخصصة، ووجود فرق دال إحصائياً بين الكوادر الرياضية والإدارية والمستفيدين في محور الإمكانيات المادية والبشرية.

- دراسة سربوت (٢٠١٥) بعنوان: إدارة الجودة الشاملة في الأندية الرياضية الجزائرية بين الواقع والمأمول: دراسة ميدانية على عينة من فرق النخبة.

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع إدارة الجودة الشاملة في الأندية الرياضية الجزائرية ومدى إدراك القائمين عليها لأهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الأندية الرياضية بالجزائر، واشتملت عينة الدراسة على (٦) فرق واعتمدت على المنهج الإحصائي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أنّ إدارة الجودة الشاملة في الأندية الرياضية لا تطبق بمستويات عالية، بالإضافة إلى وجود علاقة دالة إحصائياً بين متغيرات الخبرة والمستوى التعليمي وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في فرق كرة القدم الجزائرية.

- دراسة ديمير وسيرتباش (Demir & Sertbaş, 2018) بعنوان:

### **Total Quality Management Applications in Sports and an Application on Kocaeli Amateur Sports Club Federation Sports Clubs.**

تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الرياضة وتطبيق على الأندية الرياضية لاتحاد نادي كوجالي الرياضي للهواة. هدفت الدراسة إلى معرفة ما إذا كانت تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الأندية الرياضية لها مطبقة على نحو فعال وكفوء، وتحديد العوامل المؤثرة على عمليات إدارة الجودة الشاملة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري الأندية الرياضية للهواة والعاملة تحت مظلة اتحاد الأندية الرياضية للهواة بكوجالي - تركيا، واشتملت عينة الدراسة على (١٢٣) مديراً، وكشفت نتائج الدراسة أنّ الأندية الرياضية محل الدراسة تطبق عمليات إدارة الجودة الشاملة بدرجة مرتفعة، بالإضافة إلى وجود علاقة إيجابية بين تمتع مدير النادي بتاريخ في ممارسة الرياضة وتطبيق النادي لعمليات إدارة الجودة الشاملة.

- دراسة بن سيمشة (٢٠١٩) بعنوان: متطلبات إدارة الأندية الرياضية في ضوء معايير الجودة الشاملة بولايات (تيارات، البيض سعيدة) من وجهة نظر العاملين فيها.

هدفت الدراسة إلى تعرف مستوى إدراك الإدارة العليا بالأندية الرياضية بولايات (تيارات، البيض، سعيدة) لتطبيق مبادئ الجودة الشاملة، والكشف عن الفروق في إدراك أهمية تطبيق مبادئ الجودة الشاملة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، استخدم الباحث المنهج الوصفي، وطبق أداة الاستبيان على عينة تمثلت في أعضاء ورؤساء الأندية الرياضية لكرة القدم بولايات (تيارات، البيض، سعيدة)، وبلغ عددهم (٧٠) فرداً، تم اختيارها بالطريقة العمدية. وأظهرت الدراسة أن مبادئ الجودة الشاملة في الأندية الرياضية تطبق بدرجة متوسطة، كما بينت عدم وجود فروق في إدراك أهمية تطبيق مبادئ الجودة الشاملة تعزى لمتغير المؤهل العلمي من قبل الأندية الرياضية، وأوصى الباحث بضرورة توفير متطلبات الجودة الشاملة من موارد مادية وبشرية ووضع الخطط ورسم السياسات وتوضيح ملامح هذه الإدارة الحديثة، إضافة إلى عقد دورات تدريبية متخصصة في مجالات إدارة الجودة الشاملة وأدواتها والأساليب الإحصائية لمراقبة وضبط الجودة.

### **تعقيب على الدراسات السابقة:**

بعد استطلاع مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في الأندية الرياضية، تبين للباحث أنّ الدراسة الحالية تتشابه من حيث الهدف (تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأندية الرياضية) مع دراسة بن سيمشة (٢٠١٩)، ودراسة ديمير وسيرتباش (Demir & Sertbaş, 2018)، ودراسة دراسة راضي (٢٠٠٢)، ودراسة سربوت (٢٠١٥)، إلا أنها تختلف مع هذه الدراسات من ناحية مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تمّ التركيز عليها، كما أنّها تختلف مع دراسة بخاري (٢٠١٣)، والتي ركزت على الميزانية المخصصة للنادي (الإمكانات المادية)، ومن ناحية

المنهج فإنّ الدراسة الحالية تتفق مع أغلب الدراسات في استخدام المنهج الوصفي والوصفي التحليلي، باستثناء دراسة سريوت (٢٠١٥) التي استخدمت المنهج الوصفي، ومن ناحية العينة فقد تشابهت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات من ناحية تناولها أعضاء ورؤساء وعاملين في الوادي الرياضية. وتمتاز الدراسة الحالية في أنها تطبق في النوادي الرئيسية (تشرين، حطين، جبلة)، وهي جديدة في البيئة المحلية - في حدود علم الباحث - حيث استفاد الباحث من الدراسات السابقة في الاطلاع على منهجيتها وأدواتها، والاستفادة منها في الدراسة الحالية.

### الإطار النظري للبحث:

#### أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

تُعَدّ إدارة الجودة أحد أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعمل على إحداث تغييرات جذرية في أسلوب عمل المنظمة وفي فلسفتها وأهدافها، بهدف إجراء تحسينات شاملة في جميع مراحل العمل بالشكل الذي يتفق مع المواصفات المحددة والمتنقة مع رغبات العملاء، في سبيل الوصول ليس فقط إلى إرضاء العملاء أو إسعادهم وإنما إلى إبهارهم من خلال تقديم سلع وخدمات لا يتوقعونها (الدرادكة، ٢٠٠٦، ص ١٩)، وإدارة الجودة الشاملة هي عبارة عن استراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم تستمد حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من استثمار وتوظيف المواهب والقدرات الفكرية للعاملين في مختلف مراحل التنظيم، من تخطيط وتنفيذ ومتابعة، وفق نظم محددة وموثقة تقود إلى تحقيق رسالة المنظمة من خلال الالتزام طويل المدى، ووحدة الهدف، والعمل الجماعي بمشاركة جميع أفراد المنظمة (بدح، ٢٠٠٧، ص ٥٤). وهي تفاعل المدخلات، وهي: الأفراد والأساليب والسياسات والأجهزة، لتحقيق جودة عالية للمخرجات، وهذا يعني إشراك ومساهمة العاملين كافة وبصورة فاعلة في العمليات الإنتاجية أو الخدمية مع التركيز على التحسين المستمر لجودة المخرجات بهدف تحقيق الرضا لدى المستهلكين، ومن هنا يتضح نظام إدارة الجودة الشاملة عبارة عن توليفة (أو تركيبة) الفلسفة الإدارية الشاملة مع مجموعة من الأدوات والمداخل لأغراض التطبيق وتعتمد على ثلاث مبادئ أساسية، وهي: (العلي، ٢٠٠٨، ص ٢٣):

أ- التركيز على رضا العملاء وأفراد ومنظمات من المخرجات الملموسة وغير الملموسة.

ب- المساهمة الجماعية وفرق العمل.

ج- التحسينات المستمرة على نوعية العمليات والمخرجات.

وتُعرّف إدارة الجودة بأنها: القدرة على إدارة المنظمة بكافة أجزائها ومكوناتها وصولاً الى التميز المنشود، وفلسفة ومنهجية شاملة وأساسية للمنظمات التي تتبع التحسين المستمر في عملها، كما ويمكن القول أنها عملية تطبيق الطرق والأساليب الكمية بجانب الاستخدام الفعال للموارد البشرية بهدف تلبية رغبات واحتياجات العملاء والعملاء وما يزيد عنها حالياً وفي المستقبل، والجودة الشاملة توظف عمليات الاستفادة من استخدام الأساليب الإدارية الحديثة، وجهود التحسين والتطوير، والأدوات الفنية المختلفة في إطار تحقيق أهداف المنظمة وتطويرها (السامرائي، ٢٠١٢، ص ٢٧).

وتُعرّف أيضاً بأنها: منهجية إدارية تهدف إلى تحقيق النجاح للمنظمات على المدى البعيد، بواسطة تشجيع ردود أفعال الموظفين، وتلبية احتياجاتهم، واحترام القيم والمعتقدات المجتمعية، وإطاعة اللوائح والقوانين (Li and Houjun, 2013, P1098).



وعرف (بومدين، ٢٠٠٩، ص ٢٧) إدارة الجودة الشاملة بأنها: نظام شامل للقيادة والتشغيل يعتمد على مشاركة جميع العاملين العملاء والموردين ويهدف إلى التحسين المستمر للجودة والأداء على الأمد البعيد. وتعتبر إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية تهدف إلى التحسين المستمر لتجويد المنتجات والخدمات والعمليات، من خلال التركيز على احتياجات العملاء، وتوقعاتهم، لتعزيز رضا العملاء، وأداء المنظمات (Sadikoglu and Olcay, 2014, P1).

وعرف (جاد الرب، ٢٠١٢) إدارة الجودة بأنها: التركيز على الرقابة الكلية والشاملة المنظمة في ضوء مناهج (التحسين المستمر للجودة، التوجه بالعملاء، الالتزام من جميع العاملين بعقيدة الجودة، الثقافة التنظيمية). مما سبق، إدارة الجودة هي تطوير وتحسين المهام لإنجاز عملية ما، ابتداء من المورد إلى المستهلك، بحيث يمكن إلغاء المهام الغير ضرورية أو المكررة التي لا تضيف أي فائدة للمستهلك، وهي فلسفة إدارية عصرية تستند إلى كم كبير من المفاهيم والأساليب الإدارية الحديثة الموجهة والتي تهدف الى المزج بين الوسائل الإدارية الأساسية والجهود الابتكارية وبين المهارات الفنية المتخصصة من اجل الارتقاء بمستوى الأداء والتحسين والتطوير المستمرين.

#### ثانياً: أهمية إدارة الجودة الشاملة:

تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى خلق ثقافة متميزة تركز على تظافر جهود جميع أفراد المنظمة لتلبية حاجات وإشباع رغبات العملاء بأقل تكلفة وجهد ووقت، فهي فلسفة جديدة لإدارة منظمات الأعمال حيث تعمل على تحفيز القدرات وقابلية أفراد المنظمة لتحقيق التحسين المستمر لجودة المنتج، وزيادة كفاءة وفاعلية المنظمة وخلق ميزة تنافسية، وبالتالي بقاءها واستمرارها، وهذا يشير بوضوح إلى أنّ إدارة الجودة الشاملة أصبحت ذات أهمية واسعة للمنظمات يمكن إجمالها في النقاط الآتية (Fernandes, 2017, P34):

- ١- يؤدي نظام إدارة الجودة الشاملة إلى خفض التكاليف، وزيادة الأرباح والإنتاجية، وتخفيض التكلفة وزيادة الربحية.
- ٢- تؤدي الجودة إلى رضا المستهلك.
- ٣- يحقق نظام إدارة الجودة ميزة تنافسية وعائداً مرتفعاً.
- ٤- أصبح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات متطلباً للحصول على بعض الشهادات الدولية للجودة.
- ٥- إعطاء السمعة الطيبة للمنظمة في نظر العملاء الخارجيين.
- ٦- تنمية الشعور بوحدة الهدف وروح الفريق الواحد والثقة المتبادلة بين الأفراد، بالإضافة إلى تعزيز الشعور بالانتماء في بيئة العمل.

#### ثالثاً: أهداف وفوائد تطبيق إدارة الجودة:

إنّ الهدف الرئيس من وراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أي منظمة يكمن في تطوير جودة الأداء، والخدمات مع إحراز تخفيض في التكاليف واختصار الوقت والجهد من أجل تحسين الخدمة للمنتفعين وكسب رضاهم، وهذا الهدف الرئيس يشمل فوائد عديدة مهمة منها (الحوري، ٢٠٠٨، ص ١٥٢-١٥٥):

- (١) إنجاز الأعمال الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة، بحيث لا تكون هناك أية نسبة لاحتمال وقوع الخطأ عند تنفيذ الأعمال، وبالتالي تقليل التكاليف، وزيادة الكفاءة ورفع مستوى الأداء لدى العاملين بالمنظمة.

٢) التقليل من المهام العديمة الفائدة، خاصة العمل المتكرر، وبالتالي تحسين وتطوير طرق وأساليب العمل، وتقليل الوقت اللازم لإنجاز العمل، من خلال تنمية مهارات العاملين في المنظمة من خلال إشراكهم في تطوير أساليب وإجراءات العمل في المنظمة.

٣) تستهدف تحسين شامل لكافة عمليات وأنشطة ووظائف المنظمة، بالتركيز على تلبية رغبات ومتطلبات العميل، وتحسين نوعية الخدمات المقدمة والسلع المنتجة، مما يساهم في تعزيز المركز التنافسي للمنظمات التي تطبق هذا النوع من الإدارة.

٤) تحقيق الثقة وزيادة الولاء والانتماء عند العاملين للمنظمة، وذلك من خلال تفعيل ثقافة التعاون والعمل الجماعي بروح الفريق الواحد، مما يكفل لها مرونة الحركة لمواجهة التغيرات المتلاحقة في بيئتها والتكيف معها، مما يساعدها على استثمار الفرص وتجنب المخاطر، وزيادة قدرتها على البقاء والمنافسة.

تعكس إدارة الجودة الشاملة العديد من الآثار الإيجابية على أداء المنظمة ويلخص كل من (الزعيبي، ٢٠١٣، ص١٧) و(البلداوي ونديم، ٢٠٠٧، ص٩٨) و(عاشور والعبادلة، ٢٠٠٤، ص١٤٩) النتائج الإيجابية المتحققة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة بـ:

- ١- تحسين جودة الخدمة أو المنتج.
- ٢- الارتقاء بالربحية.
- ٣- انخفاض شكاوى المستهلكين والعملاء من جودة السلعة والخدمة المقدمة إليهم.
- ٤- استخدام الوقت بشكل أكثر كفاءة.
- ٥- تحقيق رضا العميل.
- ٦- تخفيض شكاوى العاملين وانخفاض نسب الحوادث الصناعية.
- ٧- المحافظة على حيوية المنظمة، والتجديد، والتحسن، والتكيف.
- ٨- تحقيق الميزة التنافسية.
- ٩- تحسين العلاقات الإنسانية ورفع الروح المعنوية.
- ١٠- تمكن من اكتشاف الأخطاء منذ الوهلة الأولى.
- ١١- تخفيض تكاليف الجودة.
- ١٢- تحقيق العمل الجماعي.
- ١٣- زيادة الحصة السوقية من خلال جذب المزيد من العملاء.

#### رابعاً: إدارة الجودة الشاملة في الأندية الرياضية:

يُعرّف النادي الرياضي بأنه هيئة رياضية لها شخصية اعتبارية مستقلة، ويتكون من عدد لا يقل عن خمسين عضواً من الأشخاص الطبيعيين الذين لا يستهدفون الكسب المادي، والذي يهدف إلى تكوين الشخصية المتكاملة للشباب من النواحي الاجتماعية والصحية والنفسية والفكرية والترفيهية عن طريق نشر التربية الرياضية والاجتماعية وبت الروح الوطنية بين الأعضاء وتنمية ملكياتهم المختلفة وتهيئة الوسائل اللازمة لشغل أوقات فراغهم، وذلك في إطار السياسة العامة للدولة (درويش وحامد، ٢٠٠٠، ص١٢١).

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المجال الرياضي يرتبط بعناصر متعددة ومجالات مختلفة، ويمكن أن يتكامل عند تناوله لهذه العناصر مجتمعة لتحقيق التوازن بين المصالح الخاصة لأعضاء المؤسسات الرياضية

من ناحية وبين المصلحة العامة من ناحية أخرى، وذلك بمراعاة تفاعل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والأخلاقية، وإقرار الحقوق والواجبات للعاملين فيها وإصدار القوانين المنظمة لعمل المؤسسة الرياضية وفق قواعد تنفيذية وتنظيمية، أيضاً إنَّ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية له تأثير على تحسين مستوى الرياضة فيها وذلك بإظهار عوامل الجذب للمؤسسات الراعية، والعمل على زيادة عدد المشاركين أو الممارسين للرياضة وتقديم مستوى معين من الخدمات الإعلامية، وإصدار نشرات دورية تتضمن تحليلاً للنواحي الرياضية والاقتصادية ونتائج المنافسات والبطولات وخلق فرص عمل جديدة لمنتسبيها، وهذا بالإضافة إلى تحسين عملية ترويج الخدمات الرياضية لتلبية حاجات الجمهور ورغباتهم وإمكانياتهم واستمرارها في تحقيق الأرباح وفقاً لمتطلبات السوق (الرياضة التنافسية) وتسويق برامج لتحسين اللياقة البدنية والصحة العامة وتوفير مستلزمات وأماكن تطبيقها، ورفع مستوى كفاءة الأداء للاعبين بالألعاب الفردية والجماعية وتطويرهم وانتقاء الموهوبين منهم - التمسك باللاعبين المميزين مع زيادة عوامل التحفيز ومتابعة انتقالهم لرفع مستواهم (الشافعي، ٢٠٠٦، ص ٦٢). ومن أهم المبررات التي تدعو إلى تبني إدارة الجودة الشاملة في الأندية الرياضية ما يلي (يوسف، ٢٠٢٢، ص ٨١-٨٢):

- ١- اعتباراً من أن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تقوم على مبدأ الشمولية في إحداث التغيير والتطوير الإيجابي على كل أجزاء التنظيم، الأمر الذي يساهم في جودة أداء النادي الرياضي خاصة بعدما أصبحت خدمات النادي الرياضي مطلب من مطالب الرقي في مستوى الرياضة بشكل عام.
- ٢- التغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية التي أظهرت معايير ومؤشرات جديدة للأداء تميز المنظمات عن بعضها، جعلت الأنظار تتجه إلى إدارة الجودة الشاملة كونها نظام متكامل يؤدي إلى تحسين الأداء ومخرجات المنظمة، من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية وفق معايير التطوير والتحسين الشامل للنادي الرياضي.
- ٣- ارتباط نظام إدارة الجودة الشاملة بالتقويم الشامل للأداء وتطويره على مستوى كل مجالات النادي الرياضي، مما يساهم في منع أخطاء الإدارة.
- ٤- تطبيق إدارة الجودة الشاملة في العديد من الدول المتقدمة، وما أحدث هذا التطبيق في الأندية الرياضية من تحسين أداء وإنجاز اللاعبين، وتطوير مستوى فرقهم وزيادة مشاهدة مبارياتهم وأعضائهم واستثماراتهم، أوجد مبرراً قوياً لتطبيق هذا الأسلوب بالأندية الرياضية بناءً على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة.
- ٥- زيادة الوعي لدى الجمهور الرياضي والمجتمع بأهمية مواكبة المستويات العالمية في جودة الخدمات الرياضية المقدمة لهم لتلبي احتياجاتهم التدريبية والتنافسية والترفيهية، ما يرفع ثقتهم في النادي الرياضي.
- ٦- تجويد مخرجات النادي الرياضي يساهم في رفع مستوى النادي الرياضي ومصادقته في خدمة المجتمع.
- ٧- أظهر التطور في المجال الرياضي مطلب جودة الخدمة الرياضية، الذي يُعدّ من الأساسيات التي تؤهل الدول على تنظيم وإدارة واحتضان مختلف المنافسات الرياضية.

### النتائج والمناقشة:

بناءً على نتائج تفريغ الاستبانة، نبين فيما يلي واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأندية الرياضية الرئيسة في محافظة اللاذقية (تشرين، حطين، جبلة) في مجالات: القيادة الفعالة، التدريب والتطوير، رضا اللاعبين، تقييم الأداء، حيث قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لكل عبارة حسب كل محور، وذلك وفق الآتي:

أولاً: ما واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة (بعد القيادة الفعالة) في الأندية الرياضية الرئيسية في محافظة اللاذقية؟

الجدول (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة (بعد القيادة الفعالة)

مستوى التطبيق	الرتبة	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
كبير	4	73.4	0.743	3.67	١- تقييم إدارة النادي علاقات إيجابية مع الملاكات العاملة في النادي.
كبير	4	71.2	0.733	3.56	٢- تقدر إدارة النادي أفراد الفريق وتدعم مساهمتهم.
متوسط	7	64.8	0.791	3.24	٣- تفوض إدارة النادي الصلاحيات للملاكات العاملة من أجل تطوير النادي الرياضي.
كبير	1	75.6	0.711	3.78	٤- تعمل إدارة النادي وفق قيم ومبادئ رصينة تعزز سمعة النادي الرياضي.
كبير	2	73.8	0.688	3.69	٥- تشرف إدارة النادي على عمل الأعضاء داخل النادي بصورة فعالة.
متوسط	6	66.4	0.746	3.32	٦- توفر إدارة النادي الموارد اللازمة لتحقيق التميز الإداري.
متوسط	5	67.4	0.751	3.37	٧- تعتمد إدارة النادي الأسس العلمية الصحيحة لحل المشاكل والمعوقات التي تواجه النادي.
متوسط	-	70.4	0.596	3.52	المتوسط الحسابي العام

يبين الجدول رقم (٣) أنّ العبارة رقم (٤)، والمتضمنة قيام إدارة النادي بالعمل وفق قيم ومبادئ رصينة تعزز سمعة النادي حصلت على أعلى مرتبة، وبأهمية نسبية (٧٥.٦%)، وحصلت العبارة رقم (٣)، والمتضمنة تفويض إدارة النادي الصلاحيات للملاكات العاملة من أجل تطوير النادي الرياضي على المرتبة الأخيرة بأهمية نسبية بلغت (٦٤.٨%). وبلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد القيادة الفعالة (٣.٥٢) وهي ترتفع عن متوسط المقياس (٣)، وتقع ضمن المجال (٣.٤٠-٤.٢٠)، وتقابل مستوى التطبيق "بدرجة كبيرة" على مقياس ليكرت، ويمكن القول أنّ واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأندية الرياضية الرئيسية في محافظة اللاذقية والمتعلق بالقيادة الفعالة كان بدرجة كبيرة، وبأهمية نسبية (٧٠.٤%).

### ثانياً: ما واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة (بعد التدريب والتطوير) في الأندية الرياضية الرئيسية في محافظة؟

#### الجدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية

#### لإجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة (بعد التدريب والتطوير)

مستوى التطبيق	الرتبة	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
متوسطة	4	67.2	0.753	3.36	٨- تدعم إدارة النادي مشاركة الملاكات التدريبية في الدورات التدريبية الحديثة.
كبيرة	3	69.4	0.761	3.47	٩- تدعم إدارة النادي حصول الأعضاء (إداريين، مدربين، لاعبين) على شهادات علمية أفضل.
متوسطة	5	66.6	0.809	3.33	١٠- تعمل إدارة النادي على تحديد الأخطاء وتصحيح المسار داخل النادي.
متوسطة	6	65.8	0.822	3.29	١١- تهتم إدارة النادي ببناء منظومة إدارية حديثة تعتمد على العلم والمعرفة.
كبيرة	2	70.8	0.791	3.54	١٢- تستثمر إدارة النادي طاقات ومهارات عاملها لتحقيق أفضل النتائج.
كبيرة	1	75	0.741	3.75	١٣- تهتم إدارة النادي بتدريب العاملين وتوجيههم نحو الأداء الصحيح.
كبيرة	-	69.2	0.795	3.46	المتوسط الحسابي العام

يبين الجدول رقم (٤) (أنّ العبارة رقم (١٣))، والمتضمنة اهتمام إدارة النادي بتدريب العاملين وتوجيههم نحو الأداء الصحيح حصلت على المرتبة الأولى، وبأهمية نسبية (٧٥%)، وحصلت العبارة رقم (١١)، والمتضمنة اهتمام إدارة النادي ببناء منظومة إدارية حديثة تعتمد على العلم والمعرفة على المرتبة الأخيرة بأهمية نسبية بلغت (٦٥.٨%). وبلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارة بعد التدريب والتطوير (٣.٤٦) وهي ترتفع عن متوسط المقياس (٣)، وتقع ضمن المجال (٣.٤٠-٤.٢٠)، وتقابل مستوى التطبيق "بدرجة كبيرة" على مقياس ليكرت، ويمكن القول أنّ واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأندية الرياضية الرئيسية في محافظة اللاذقية والمتعلق بالتدريب والتطوير كان بدرجة كبيرة، وبأهمية نسبية (٦٩.٢%).

### ٣- ما واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة (بعد رضا اللاعبين) في الأندية الرياضية الرئيسية في محافظة

#### اللاذقية؟

يبين الجدول رقم (٥) (أنّ العبارة رقم (٢٠))، والمتضمنة اهتمام إدارة النادي بديمومة العلاقات الاجتماعية بين الإدارة واللاعبين حصلت على المرتبة الأولى، وبأهمية نسبية (٧٧%)، وحصلت العبارة رقم (١٩)، والمتضمنة توفير إدارة النادي ملاكات إدارية وفنية ذات كفاءة عالية على المرتبة الأخيرة بأهمية نسبية بلغت (٦٥.٢%).

الجدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية  
لإجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة (بعد رضا اللاعبين)

مستوى التطبيق	الرتبة	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
كبيرة	2	74.8	0.706	3.74	١٤- توفر إدارة النادي معسكرات تدريبية داخلية وخارجية ملائمة.
كبيرة	3	71	0.775	3.55	١٥- تستأنس إدارة النادي بآراء اللاعبين عند وضع القرارات التي تخصهم.
متوسطة	6	65.4	0.757	3.27	١٦- توفر إدارة النادي التجهيزات الرياضية ذات الجودة العالية.
متوسطة	4	67	0.786	3.35	١٧- تمنح إدارة النادي مكافآت مالية مجزية للاعبين عند تحقيق الإنجازات المتميزة.
متوسطة	5	65.6	0.762	3.28	١٨- تصرف إدارة النادي المستحقات المالية للاعبين في أوقاتها المحددة.
متوسطة	7	65.2	0.781	3.26	١٩- توفر إدارة النادي ملاكات إدارية وفنية ذات كفاءة عالية.
كبيرة	1	77	0.732	3.85	٢٠- تهتم إدارة النادي بديمومة العلاقات الاجتماعية بين الإدارة واللاعبين.
كبيرة	-	69.4	0.420	3.47	المتوسط الحسابي العام

وبلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد رضا اللاعبين (٣.٤٧) وهي ترتفع عن متوسط المقياس (٣)، وتقع ضمن المجال (٣.٤٠-٤.٢٠)، وتقابل مستوى التطبيق "بدرجة كبيرة" على مقياس ليكرت، ويمكن القول أنّ واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأندية الرياضية الرئيسة في محافظة اللاذقية والمتعلق برضا اللاعبين كان بدرجة كبيرة، وبأهمية نسبية (٦٩.٤%).

٤- ما واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة (بعد تقييم الأداء) في الأندية الرياضية الرئيسة في محافظة

اللاذقية؟

الجدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية  
لإجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة (بعد تقييم الأداء)

مستوى التطبيق	الرتبة	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
متوسطة	3	66.2	0.713	3.31	٢١- تقيم إدارة النادي رياضيتها بشكل موضوعي وعادل.
متوسطة	4	64.8	0.721	3.24	٢٢- تضع إدارة النادي أسس علمية صحيحة للتقييم.
متوسطة	2	67.4	0.732	3.37	٢٣- تستخدم إدارة النادي معايير واضحة وشفافة لتقييم الإنجازات وأداء الرياضيين.
متوسطة	5	64.4	0.822	3.22	٢٤- تقيم إدارة النادي رياضيتها على وفق النتائج المتحققة.
كبيرة	1	68.8	0.655	3.44	٢٥- تعمل إدارة النادي على وضع نظام تقييم يلائم طبيعة العمل.
متوسطة	3	66.2	0.758	3.31	٢٦- تعمل إدارة النادي على تقييم رياضيتها بشكل دوري.
متوسطة	5	64.4	0.747	3.22	٢٧- تعالج إدارة النادي نقاط الضعف عند رياضيتها بناءً على معلومات تقييمهم.
كبيرة	-	66	0.848	3.30	المتوسط الحسابي العام

يبين الجدول رقم (٦) أنّ العبارة رقم (٢٥)، والمتضمنة قيام إدارة النادي على وضع نظام تقييم يلائم طبيعة العمل حصلت على المرتبة الأولى، وبأهمية نسبية (٦٨.٨%)، وحصلت العبارتين (٢٤، ٢٥)، والمتضمنتان قيام إدارة النادي بتقييم رياضيتها على وفق النتائج المتحققة، وبشكل دوري على المرتبة الأخيرة بأهمية نسبية بلغت (٦٤.٤%). وبلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد تقييم الأداء (٣.٣٠) وهي ترتفع عن متوسط المقياس (٣)، وتقع ضمن المجال (٣.٤٠-٤.٢٠)، وتقابل مستوى التطبيق "درجة متوسطة" على مقياس ليكرت، ويمكن القول أنّ واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأندية الرياضية الرئيسة في محافظة اللاذقية والمتعلق بتقييم الأداء كان بدرجة متوسطة، وبأهمية نسبية (٦٦%).

#### ٥- ما واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأندية الرياضية الرئيسة في محافظة اللاذقية؟

بحساب قيمة المتوسط الحسابي العام لجميع الأبعاد وجد أنّ قيمته بلغت (٣.٤٤) بانحراف معياري (٠.٤٩٠)، وأهمية نسبية بلغت (٦٨.٨%)، وهذا يدل على أنّ واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأندية الرئيسة في محافظة اللاذقية لجميع البعاد كان بدرجة كبيرة.

#### الاستنتاجات والمقترحات:

##### أ- الاستنتاجات:

أظهرت نتائج الدراسة أنّ واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأندية الرئيسة في محافظة اللاذقية كان بدرجة كبيرة وبأهمية نسبية بلغت (٦٨.٨%)، وفيما يتعلق بكل بعد من الأبعاد كانت النتائج مرتبة تنازلياً وفق الآتي:

١- فيما يتعلق ببعد الفعالة كان التطبيق بدرجة كبيرة، وبأهمية نسبية (٧٠.٤%)، إلا أنّ هناك نقاط ضعف

تتعلق

بتفويض إدارة النادي الصلاحيات للملاكات العاملة من أجل تطوير النادي الرياضي، وتوفير إدارة النادي للموارد اللازمة لتحقيق التميز الإداري، واعتماد الأسس العلمية الصحيحة لحل المشاكل والمعوقات التي تواجه النادي.

٢- فيما يتعلق ببعد رضا اللاعبين كان التطبيق بدرجة كبيرة، وبأهمية نسبية (٦٩.٤%)، إلا أنّ هناك نقاط ضعف تتعلق بدعم إدارة النادي مشاركة الملاكات التدريبية في الدورات التدريبية الحديثة، والعمل على تحديد الأخطاء وتصحيح المسار داخل النادي، والاهتمام بمنظومة إدارية حديثة تعتمد على العلم والمعرفة.

٣- فيما يتعلق ببعد التدريب والتطوير كان التطبيق بدرجة كبيرة، وبأهمية نسبية (٦٩.٢%)، إلا أنّ هناك نقاط ضعف تتعلق بتوفير إدارة النادي التجهيزات الرياضية ذات الجودة العالية، ومنح مكافآت مالية مجزية للاعبين عند تحقيق الإنجازات المتميزة، وصرف المستحقات المالية للاعبين في أوقاتها المحددة، وتوفير ملاكات إدارية وفنية ذات كفاءة عالية.

٤- فيما يتعلق ببعد تقييم الأداء كان التطبيق بدرجة متوسطة، وبأهمية نسبية (٦٦%)، حيث أنّ هناك نقاط ضعف تتعلق بتقييم إدارة النادي رياضيتها بشكل موضوعي وعادل وعلى أسس علمية صحيحة للتقييم، بالإضافة إلى استخدام معايير واضحة وشفافة لتقييم الإنجازات، وفي ضوء النتائج المتحققة، ومعالجة نقاط الضعف عند رياضيتها بناءً على معلومات التقييم.

تتفق النتائج السابقة مع دراسة ديمير وسيرتباش (Demir & Sertbaş, 2018) التي أظهرت أنّ الأندية الرياضية محل الدراسة تطبق عمليات إدارة الجودة الشاملة بدرجة مرتفعة، ومع دراسة بن سيمشة (٢٠١٩) التي أظهرت أنّ مبادئ الجودة الشاملة في الأندية الرياضية تطبق بدرجة متوسطة من جانب بعد تقييم الأداء.

وتختلف النتائج السابقة مع دراسة راضي (٢٠٠٢) التي أظهرت أن هناك فجوة توقعات وأهداف ورغبات كلاً من الإدارة العليا والعاملين بالنادي، حيث لا توجد سياسات مكتوبة ومنشورة نحو تطوير وتحقيق الخدمات، ومع دراسة سربوت (٢٠١٥) التي أظهرت أن إدارة الجودة الشاملة في الأندية الرياضية لا تطبق بمستويات عالية، ومع دراسة بن سيمشة (٢٠١٩) التي أظهرت أن مبادئ الجودة الشاملة في الأندية الرياضية تطبق بدرجة متوسطة.

#### ب- المقترحات:

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها، ولضمان تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأندية الرياضية محل الدراسة يقترح الباحث ما يلي:

١- فيما يتعلق ببعد الفعالة ضرورة تفويض إدارة النادي الصلاحيات للملاكات العاملة من أجل تطوير النادي الرياضي، وتوفير الموارد اللازمة لتحقيق التميز الإداري، واعتماد الأسس العلمية الصحيحة لحل المشاكل والمعوقات التي تواجه النادي.

٢- فيما يتعلق ببعد رضا اللاعبين ضرورة دعم إدارة النادي مشاركة الملاكات التدريبية في الدورات التدريبية الحديثة، والعمل على تحديد الأخطاء وتصحيح المسار داخل النادي، والاهتمام بمنظومة إدارية حديثة تعتمد على العلم والمعرفة.

٣- فيما يتعلق ببعد التدريب والتطوير ضرورة توفير إدارة النادي التجهيزات الرياضية ذات الجودة العالية، ومنح مكافآت مالية مجزية للاعبين عند تحقيق الإنجازات المتميزة، وصرف المستحقات المالية للاعبين في أوقاتها المحددة، وتوفير ملاكات إدارية وفنية ذات كفاءة عالية.

٤- فيما يتعلق ببعد تقييم الأداء ضرورة تقييم إدارة النادي رياضياً بشكل موضوعي وعادل وعلى أسس علمية صحيحة للتقييم، بالإضافة إلى استخدام معايير واضحة وشفافة لتقييم الإنجازات، وفي ضوء النتائج المتحققة، ومعالجة نقاط الضعف عند رياضياً بناءً على معلومات التقييم.

#### المراجع:

##### أ- المراجع العربية:

- ١- أبو علام، رجاء محمود (٢٠٠٦). *مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية*، الطبعة الخامسة، دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر.
- ٢- بخاري، عبد اللطيف بن إبراهيم بن مرزاجان (٢٠١٣). *الجودة الشاملة كمدخل لتطوير الأندية الرياضية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية*، مجلة بحوث التربية الرياضية، ٤٧ (٩١)، ٢١-٤٤.
- ٣- بدح، أحمد (٢٠٠١). *درجة إمكانية تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية*، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد الرابع، ٩٧-٤٧.
- ٤- البلداوي، عبد الحميد؛ ونديم، زينب (٢٠٠٧). *إدارة الجودة الشاملة والمعولمة (الموثوقية)*، والتقنيات الحديثة في تطبيقها واستدامتها، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ٥- بن سيمشة، العيد (٢٠١٩). *متطلبات إدارة الأندية الرياضية في ضوء معايير الجودة الشاملة بولايات (تيارات، البيض سعيدة) من وجهة نظر العاملين فيها*. مجلة الممارسة الرياضية والمجتمع، ٢ (٢)، ٢٨-٢٠.



- ٦- بومدين يوسف (٢٠٠٩). *إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز*، مجلة جامعة بومرداس، ٢ (١)، الجزائر، ٥٠٣-٤٢٠.
- ٧- جاد الرب، سيد (٢٠١٢). *القيادة الاستراتيجية*، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
- ٨- الحوري، فالح عبد القادر (٢٠٠٨). *تشخيص واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الأردنية: دراسة ميدانية على عينة من المستشفيات الخاصة*، مجلة البصائر، ٢ (١)، جامعة البتراء، الأردن.
- ٩- الدرادكة، مأمون (٢٠٠٦). *إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء*، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ١٠- درويش، كمال؛ والحماحي، محمد؛ والمهندس، سمير (١٩٩٦). *الإدارة الرياضية: الأسس والتطبيقات*، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، مصر.
- ١١- درويش، كمال؛ وحامد، إسماعيل (٢٠٠٠). *التنظيمات في المجال الرياضي*، الطبعة الثانية، دار السعادة للطباعة، القاهرة، مصر.
- ١٢- راضي، بهجت عطية (٢٠٠٢). *إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير إدارة الأندية المصرية في ضوء التحولات العالمية المعاصرة*، أطروحة دكتوراه، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان، القاهرة، مصر.
- ١٣- الزعبي، علي (٢٠١٣). *دور إدارة الجودة الشاملة في تقليل المخاطر في قطاع التعليم العالي الأردني في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية: دراسة تطبيقية*، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، ٦ (١١)، ٣-٣٩.
- ١٤- السامرائي، برهان (٢٠١٢). *دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة*، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية.
- ١٥- السباعي، أنس (٢٠١٥). *دراسة واقع اتحاد كرة القدم من الناحية الإدارية واقتراح نموذج هيكلية*، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية، جامعة تشرين، اللاذقية، سورية.
- ١٦- سربوت، عبد المالك (٢٠١٥). *إدارة الجودة الشاملة في الأندية الرياضية الجزائرية بين الواقع والمأمول: دراسة ميدانية على عينة من فرق النخبة*، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، ٨ (٢٠)، ١٢٧-١٤٠.
- ١٧- الشافعي، حسن أحمد (٢٠٠٦). *معايير تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية بالمجتمع العربي*، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر.
- ١٨- الشافعي، حسن أحمد (٢٠٠٦). *معايير تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية بالمجتمع العربي*، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر.
- ١٩- شيرواني، تحسين علي إسماعيل (٢٠٢٢). *خطة مقترحة لإدارة أندية الدرجة الممتازة بكرة السلة في إقليم كردستان العراق في ضوء معايير الجودة الشاملة*، مجلة الرافدين للعلوم الرياضية، ٢٥ (٧٧)، ١٤٣-١٦٣.
- ٢٠- عاشور، يوسف؛ والعبادلة، طلال (٢٠٠٤). *قياس جودة الخدمات التعليمية، الجودة في التعليم العالي*، ١ (١)، ١٣٧-١٥٢.
- ٢١- علي ديب، خلود (٢٠١٢). *بطاقة القياس المتوازن كمدخل لتطوير الأداء الإداري في الاتحاد الرياضي العام في سورية*، أطروحة دكتوراه، جامعة الإسكندرية، مصر.
- ٢٢- العلي، عبد الستار (٢٠٠٨). *تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة*، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

٢٣- يوسف، وهاب (٢٠٢٢). تطوير استراتيجية تسيير المنظمات الرياضية وفق متطلبات الجودة الشاملة: دراسة ميدانية حول دواوين المركبات المتعددة الرياضات، أطروحة دكتوراه، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، معهد التربية البدنية والرياضية، الجزائر.

### ج- المراجع الأجنبية:

24- Demir, A., & Sertbaş, K. (2018). *Total Quality Management Applications in Sports and an Application on Kocaeli Amateur Sports Club Federation Sports Clubs*. SHS Web of Conferences, 48, 1-11.

25- Fernandes, A. C., Fernandes, A. C., Sampaio, P., Sampaio, P., Sameiro, M., Sameiro, M. & Truong, H. Q. (2017). *Supply chain management and quality management integration: A conceptual model proposal*. International Journal of Quality & Reliability Management, 34 (1), 53-67.

26- Li, J., & Houjun, Y. (2013). *Towards a framework of quality management for cooperative higher education*. In 2013 the International Conference on Education Technology and Information System (ICETIS 2013). Atlantis Press.

27- Sadikoglu, E., & Olcay, H. (2014). *The effects of total quality management practices on performance and the reasons of and the barriers to TQM practices in Turkey*. Advances in Decision Sciences.

### ملاحق البحث:

#### الملحق رقم (١)

#### قائمة بأسماء السادة المحكمين لأداة البحث

الاسم والشهرة	مكان العمل
د. وائل معوض	أستاذ في كلية التربية الرياضية جامعة تشرين
د. رعد الصرن	أستاذ في كلية الاقتصاد قسم إدارة الأعمال جامعة دمشق
د. بلال محمود	أستاذ مساعد في قسم التدريس كلية التربية الرياضية جامعة تشرين
د. خلود علي ديب	أستاذ مساعد في قسم التخطيط والإدارة كلية التربية الرياضية جامعة تشرين
د. سراج ديوب	مدرس في قسم التخطيط والإدارة كلية التربية الرياضية جامعة تشرين

الملحق رقم (٢)

أداة البحث (الصورة النهائية)

جامعة تشرين

كلية التربية الرياضية

قسم التخطيط والإدارة الرياضية

السادة أعضاء إدارات وكوادر ومدربي ولاعبي الأندية الرئيسية في محافظة اللاذقية:

يقوم الباحث بإعداد دراسة بعنوان: "واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأندية الرياضية الرئيسية في محافظة

اللاذقية: دراسة ميدانية"، ضمن متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في التخطيط والإدارة الرياضية.

انطلاقاً من الدور الذي يمكن أن تقوموا به، أرجو الإجابة على بنود الاستبانة، علماً أنّ إجابتك موضع السرية

التامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

درجة الموافقة					العبارات
ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً	
					١- تقييم إدارة النادي علاقات إيجابية مع الملاكات العاملة في النادي.
					٢- تقدر إدارة النادي أفراد الفريق وتدعم مساهمتهم.
					٣- تفوض إدارة النادي الصلاحيات للملاكات العاملة من أجل تطوير النادي الرياضي.
					٤- تعمل إدارة النادي وفق قيم ومبادئ رصينة تعزز سمعة النادي الرياضي.
					٥- تشرف إدارة النادي على عمل الأعضاء داخل النادي بصورة فعالة.
					٦- توفر إدارة النادي الموارد اللازمة لتحقيق التميز الإداري.
					٧- تعتمد إدارة النادي الأسس العلمية الصحيحة لحل المشاكل والمعوقات التي تواجه النادي.
					٨- تدعم إدارة النادي مشاركة الملاكات التدريبية في الدورات التدريبية الحديثة.
					٩- تدعم إدارة النادي حصول الأعضاء (إداريين، مدربين، لاعبين) على شهادات علمية أفضل.
					١٠- تعمل إدارة النادي على تحديد الأخطاء وتصحيح المسار داخل النادي.
					١١- تهتم إدارة النادي ببناء منظومة إدارية حديثة تعتمد على العلم والمعرفة.
					١٢- تستثمر إدارة النادي طاقات ومهارات عاملها لتحقيق أفضل النتائج.
					١٣- تهتم إدارة النادي بتدريب العاملين وتوجيههم نحو الأداء الصحيح.
					١٤- توفر إدارة النادي معسكرات تدريبية داخلية وخارجية ملائمة.
					١٥- تستأنس إدارة النادي بآراء اللاعبين عند وضع القرارات التي تخصهم.

				١٦- توفر إدارة النادي التجهيزات الرياضية ذات الجودة العالية.
				١٧- تمنح إدارة النادي مكافآت مالية مجزية للاعبين عند تحقيق الإنجازات المتميزة.
				١٨- تصرف إدارة النادي المستحقات المالية للاعبين في أوقاتها المحددة.
				١٩- توفر إدارة النادي ملاكات إدارية وفنية ذات كفاءة عالية.
				٢٠- تهتم إدارة النادي بديمومة العلاقات الاجتماعية بين الإدارة واللاعبين.
				٢١- تقم إدارة النادي رياضيتها بشكل موضوعي وعادل.
				٢٢- تضع إدارة النادي أسس علمية صحيحة للتقييم.
				٢٣- تستخدم إدارة النادي معايير واضحة وشفافة لتقييم الإنجازات وأداء الرياضيين.
				٢٤- تقم إدارة النادي رياضيتها على وفق النتائج المتحققة.
				٢٥- تعمل إدارة النادي على وضع نظام تقييم يلائم طبيعة العمل.
				٢٦- تعمل إدارة النادي على تقييم رياضيتها بشكل دوري.
				٢٧- تعالج إدارة النادي نقاط الضعف عند رياضيتها بناءً على معلومات تقييمهم.