

إدارة الموارد البشرية بالإدارة الرياضية و مدى إستجابتها لمعايير إدارة الجودة الشاملة

- من وجهة نظر المنسقين للهيئات و الإتحادات الرياضية-

د. جوادي خالد

معهد العلوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية
جامعة- المسيلة- الجزائر

ملخص البحث

تهدف الدراسة الحالية إلى معرفة مواقف العاملين بالاتحادات الرياضية من تبني معايير إدارة الجودة الشاملة في تسيير الشؤون الإدارية بهذه الإتحادات و قد إقترح الباحث إختيار أربعة سمات شخصية يتعلق الأمر بكل من (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، و السن و سنوات الخبرة)، في حين أن معايير إدارة الجودة الشاملة حاولنا دراستها من خلال ستة أبعاد هي : جودة الإدارة العليا، النظم و التشريعات، التركيز على المستفيد و محور التدريب بالإضافة إلى دورا لزبون في عملية التقييم، و المتطلبات الوظيفية

Abstract

This study aims to the attitudes of staff spots federation from the adoption of total quality management principles in the conduct of administration affaires of there federation, the researcher proposed a choice of (04) four personal features which are the scientific qualification, age, and years of experience whereas we tried. To study the total quality management through (06) six dimension which are: the quality of senior management, system and legislation, focus on the beneficiary and the focus on the training in addition to the role of custumers in the evaluation process and functional requirements

1-1- أهمية البحث

- يمكن اعتبار البحث الحالي من أوائل البحوث التي تهتم بموضوع إدارة الجودة الشاملة في الإدارة الرياضية بالجزائر، بالإضافة إلى قلة الأبحاث العربية التي تناولت موضوع إدارة الجودة الشاملة من ناحية التوصيف الوظيفي بشكل عام.

- توضيح مدخل إدارة الجودة الشاملة كأسلوب فعال في تحسين النظام الإداري المتبع في تسيير الهيئات والاتحادات الرياضية بالجزائر

1-2 مشكلة البحث:

كأي مجال حيوي آخر يعد النشاط البدني والرياضي من أرقى أنواع النشاط الإنساني غير أنه يحتاج إلى كثير من التنظيم والإشراف، فلإدارة والإداريين دور كبير في إنجاح العمل الرياضي مهما كانت طبيعته، وقد ذكر مروان عبد المجيد إبراهيم "أن التطور الذي طرقت التربية الرياضية مؤخرًا جعلها تستعين بالأسلوب العلمي لمعالجة أمورها وحل مشاكلها فكان لزاما عليها أن تلجأ إلى التنظيم المبرمج والإدارة الجيدة كفن وعلم لتنظيم أنشطتها المختلفة". (مروان عبد الحميد إبراهيم، 1999، 5).

ولرفع جودة الأداء الإداري يستدعي الأمر إتباع أحدث النظم الإدارية التي قد تضمن تحقيق ذلك، ولعل إدارة الجودة الشاملة أحد ذلك الحلول "فالجودة الآن أصبحت من بين المفاهيم المشتركة بين جميع مسيري الهيئات والبرامج والخدمات، كما تعتبر مطلب جميع المستهلكين" (Chantal Bouchard, 2002. 10). وخاصة إذا تعلق الأمر بتوصيف المهن المرتبطة بالإدارة الرياضية من خلال وضع متطلبات يجب توفرها في الشخص الذي يريد ممارسة مهن إدارية ضمن الاتحادات والهيئات الرياضية لذا ارتكز مطلبنا على ضرورة اعتماد المعايير والشروط التي جاءت في نظام إدارة الجودة الشاملة عند بناء هذه الأخيرة.

ومن هنا تظهر الحاجة إلى معرفة آراء وأفكار، ووجهات نظر القائمين والمنتسبين للإدارات الرياضية حول فكرة توصيف مهن الإدارة الرياضية وفق لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، لإعطاء الفرصة للعاملين في الإدارة الرياضية لبناء تصور حول مجموع المواصفات الواجب توفرها في من يريد العمل في الإدارة الرياضية.

وعليه أمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال العام التالي:

ما إمكانية تبني متطلبات إدارة الجودة الشاملة في إدارة الموارد البشرية بالاتحادات الرياضية الجزئية؟

1-3 أهداف البحث:

نهدف من خلال دراستنا هذه معرفة و التحقق مما يلي:

1- التعرف على آراء أفراد العينة حول واقع توصيف المهن وفق متطلبات إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

2- التعرف على آراء أفراد العينة حول واقع توصيف المهن وفق متطلبات إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

3- التعرف على آراء أفراد العينة حول واقع توصيف المهن وفق متطلبات إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير السن.

1- التعرف على آراء أفراد العينة حول واقع توصيف المهن وفق متطلبات إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

4-1 فروض البحث

1- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ حول واقع توصيف المهن وفق متطلبات إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟

2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ حول واقع توصيف المهن وفق متطلبات إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي؟

3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ حول واقع توصيف المهن وفق متطلبات إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير السن؟

4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ حول واقع توصيف المهن وفق متطلبات إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير سنوات الخبرة؟

1-2 المادة النظرية

إدارة الموارد البشرية:

رأى البعض بأن الموارد البشرية عبارة عن "الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية منظمة لتحقيق أهدافها وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد والإشراف على استخدامها وصيانتها والحفاظ عليها، وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة وتطويرها" (برنوطي، 2004، 17).

وقد عرفها شحادة على أنها كل الإجراءات والسياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب العاملين ومعاملتهم في جميع المستويات، والعمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة، وزيادة ثقافتها في عدالة الإدارة، وخلق روح تعاونية بينها، والوصول بالمؤسسة إلى أعلى المستويات الإنتاجية (شحادة، 2000، 14).

وذكر (Grant و Smith) أن إدارة الموارد البشرية مسئولية كافة المديرين في المنشأة، وأيضاً توصيف لما يقوم به القائمون على الموارد البشرية المتخصصون في إدارة الأفراد (ربايعة، 2003، 20).

وعرفها بربر بأنها النشاط البدني المتعلق بتحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفاد منها بأعلى كفاءة وفعالية ممكنة. (بربر، 1997، 12).

وعرفت أيضا بأنها الإدارة المكلفة بالأنشطة التخطيطية والتنظيمية والرقابية المتعلقة باستقطاب العاملين وتعيينهم وإحلالهم ورفع كفاءتهم وتحديد حقوقهم وواجباتهم واقتراح النظم والتشريعات واللوائح والعقود المنظمة لعلاقتهم وضمان حسن تطبيقها بما يحقق العدالة والمساواة بين العاملين والكفاءة والفاعلية في أدائهم. (الكبيسي، 2005، 7).

الإدارة:

الإدارة لغة: أدار، يدير أدر، إدارة الشيء، جعله يدور أدار المدرسة سير شؤونها" (قاموس المنجد، 1984، 96)

كلمة مشتقة من اللغة اللاتينية وهي ADMINISTRATION و التي يتعني خدمة الغير أو تقديم العون للآخرين" (حسن شلتوت و حسن معوض، 25)

ويطرح الدكتور أحمد شاكر أربعة مناظير لتعريفات الإدارة هي [أحمد، 1996، 17-

:19]

• تعريف (ماسي و دوجلاس Massie & Douglas) الذي ينص على أن الإدارة هي "العملية التي بواسطتها يمكن توجيه أنشطة الآخرين نحو أهداف مشتركة"

• تعريف كونتز ودونل Koontz & Donnel الذي يشير إلى أن الإدارة هي "توفير البيئة المناسبة لعمل الأفراد في التنظيمات الرسمية".

• كاست و روزنفيج Kast & Rosenzweig الذي يذهب إلى أن " الإدارة تنطوي على تنسيق الموارد المادية والبشرية نحو تحقيق الأهداف"

• تعريف سيرتو Certo الذي ينص على أن الإدارة هي "عملية تحقيق أهداف التنظيم من خلال الأفراد والموارد الأخرى لهذا التنظيم"

الجودة:

عرف ابن منظور في معجمه لسان العرب كلمة الجودة بأن أصلها "جود" والحيد نقيض الرديء، وجاد الشيء جوده، وجوده أي صار جيدا وأحدث اليء فجاد والتجويد مثله وقد جاد جوده وأجاد أي أتى بالجيد من القول والفعل (ابن منظور، 1984، 72)، وأصل كلمة الجودة من اللغة اللاتينية مشتقة من كلمة "Qualities" حيث تعني "طبيعة الشيء ودرجة صلاحه" (قدار، 1997، 77). كما توجد العديد من التعريفات الإصطلاحية لمفهوم الجودة إذ لا يوجد إجماع بين المختصين في الجودة حول تعريف واحد واضح ومحدد، على اعتبار أن كل يعرفها وفق السياق الذي يراه، وسنذكر فيما يلي بعض أهم التعريفات الموجودة والمتداولة.

تعريف الجمعية الأمريكية للجودة: (يجب ذكر تاريخ موجز عن الجمعية): "الحودة هي الهيئة والخصائص الكلية للمنتوج (خدمة، أو سلعة) التي تظهر أو تعكس قدرة هذا المنتوج على إشباع حاجات صريحة وأخرى ظمنية". (Heizer & Render, 2001، 71).

وتعرف الجودة بأنها "الحالة المتحركة أو الديناميكية المتغيرة والمتعلقة بالخدمات والمنتجات والأفراد والعمليات والبيئة لغرض سد حاجة أو مواجهة متطلبات متوقعة" (Gotesch, 1997). أما كروسبي فيعرف الجودة بأنها "المطابقة مع المتطلبات" (Crosby, 1999: 12).

إدارة الجودة الشاملة:

يطلق على إدارة الجودة الشاملة total quality management إختصاراً (T.Q.M). ويعرفها الهيجان بأنها "عملية تطوير بالتركيز على إمكانيات المنظمة من أجل تحسين الجودة وبشكل مستمر، والإيفاء بمتطلبات الزبون وتجاوزها والبحث عن الجودة تطبيقها في أي مظهر مظاهر العمل بدءاً من التعرف على احتياجات الزبون وانتهاء بمعرفة مدى رضا الزبون على الخدمات المقدمة له." (الهيجان: 1998: 412).

كما تعني إدارة الجودة الشاملة "أن لكل منظمة أهدافها الخاصة بها والتي تستطيع بها المنافسة مع غيرها ولا يتم لها ذلك إلا من خلال عدة عوامل ومتطلبات رئيسية تحقق الجودة بالنسبة للمنظمة ككل بحيث تشمل مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها" (أمين النبوي، 1995: 288)، و عرفها فيجنوم بأنها الرضا التام من العميل (محسن علي عطية، 2009: 64-65).

3- إجراءات البحث

3-1- منهج البحث:

أخذنا من المنهج الوصفي المسحي، منهجا إجرائيا لجمع و تفسير و تحليل النتائج المتحصل عليها، حسب رأينا أنه أنسب المناهج البحثية لدراستنا و ذلك لأن المنهج الوصفي المسحي يقوم على أساس جمع "أوصافا مفصلة عن الظواهر الموجودة بقصد استخدام البيانات لتبرير الوضع أو الممارسات الراهنة، أو لوضع خطط أكثر ذكاءا لتحسين الأوضاع و العمليات الاجتماعية أو الاقتصادية أو التربوية وقد لا يكون هدفهم مجرد تحديد للوضع القائم، ولكن تحديد كفاءته أيضا عن طريق مقارنته بمستويات أو معايير أو محكات تم اختيارها أو اعدادها (ديوبولد ب فان دالين، 1986: 317).

3-2- مجتمع البحث:

تكون مجتمع البحث من جميع الاتحادات الرياضية بالجزائر و البالغ عددهم (30) وذلك وفق ما ورد في الموقع الإلكتروني لوزارة الشبيبة و الرياضة بالجزائر لعام 2009 و التي تزامنت مع انتخابات تجديد المكاتب الفيدرالية و لقد تم تطبيق أداة الدراسة على (09) إتحادية ما نسبته (30%) و هي نسبة ممثلة لمجتمع الدراسة تدل على جدية المستجيبين و اهتمامهم لتحديد واقع المواصفات الوظيفي و محاولة ربطها بمتطلبات إدارة الجودة الشاملة و فيما يلي توزيع العينة حسب الاتحادات.

3-3- أداة البحث:

لأجل الحصول على المعلومات و البيانات و الحقائق يوجد العديد من ادوات البحث العلمي منها الملاحظة و المقابلة، الاستبانة أو الاستبيان و الاختبارات بأنواعها و ما إلى غير ذلك من الأدوات و تعتبر الإستبانة أحد هذه الأنواع " و من بين أكثر أدوات جمع البيانات استخداما على الرغم من أهمية و قوة الأدوات الأخرى" (محمد خليل و آخرون، 2007: 283).

و الاستبيان عبارة عن " أدا لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد عن استمارة يجري تعبئتها من قبل المستجيب" (فوزي غرايبة و آخرون، 2002، 71)، وهي اداة دراسة مناسبة "ذات أبعاد و بنود تستخدم للحصول على معلومات و بيانات و حقائق، محددة، مرتبطة بواقع معين و تقدم على شكل عدد من الأسئلة يطلب الاجابة عليها من المفحوصين المعنيين بموضوع الاستبانة(عبيدات و آخرون، 1982، 117).

و تبعا لذلك قمنا بإعداد أداة الدراسة الحالية تتناسب، و أهدافها و فروضها، وقد مر تصميم الأداة بالمراحل الآتية:

1- الاطلاع على أدبيات إدارة الجودة الشاملة و الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الادارة في المجال الرياضي، و على سبيل المثال، دراسة بهجت عطية بهجت راضي(2003)، جميل نشوان(2004)، محمد جمال الدين محمد(2004).

2- تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الاستبانة

3- جمع و تحديد فقرات الاستبانة.

4- صياغة الفقرات التي تقع تحت كل مجال.

و قد استخدمنا مقياس ليكرت الخماسي لتقدير درج الاستجابة لفقرات الاستبانة و كانت التقديرات و التدريجات على الشكل الآتي:

أوافق بشدة ——— 05 درجات.

أوافق ——— 04 درجات.

متردد ——— 03 درجات.

لا أوافق ——— 02 درجتين.

لا اوافق بشدة ——— 01 درج واحدة.

صدق الأداة :

أ: صدق المحكمين:

تستمد الأداة صدقها الظاهري من صدق التحكيم لها، وبناءا على ذلك تم عرض الأداة في صورتها الولية على أساتذة محكمين عددهم (08) أستاذا حسب الاختصاص و الملحق رقم (04) يوضع قائمة الأساتذة المحكمين، حيث طلبنا منهم إبداء آرائهم و ملاحظاتهم حزل مناسبة فقرات الاستبانة و مدى إنتماء الفقرات إلى كل مجال من مجالات الاستبانة، وكذلك وضح صياغتها اللغوية، و ذلك لتلائم الاستبانة مع واقع و خصوصية الظروف التي تعرفها الاتحادات الرياضية، و قد بلغ عدد عبارات الاستبانة 44 عبارة موزعة على الأبعاد الستة.

ب: صدق الاتساق الداخلي:

جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بتطبيقها على عينة استطلاعية بلغ حجمها (14) فردا من أفراد مجتمع الدراسة. و قد تم حساب معامل ارتباط بيرسون "Person" بين درجات كل بعد من أبعاد الاستبانة، و الدرجة الكلية للاستبانة و ذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) و النتائج موضحة في الجدول الآتي:

جدول (1)

معامل ارتباط درجة كل عبارة من عبارات البعد الأول مع الدرجة الكلية للبعد الأول " جودة الإدارة".

الأبعاد	الدرجة الكلية للبعد
جودة الإدارة الرياضية	0.914
جودة النظم و التشريعات	0.825
جودة التركيز على الزبون (المستفيد)	0.787
جودة التدريب	.911

792.	جودة التقويم
.745	المتطلبات الوظيفية

يتضح لنا من الجداول السابقة أن الفقرات دالة احصائياً عند مستوى 0.01 ، و هذا يؤكد على تمتع المقياس بدرجة عالية من الاتساق الداخلي. و للتحقق من الصدق البنائي للمجالات تم حساب معاملات الارتباط بين درجة من مجالات الاستبانة و المجالات الأخرى، وكذلك كل مجال بالدرجة الكلية للاستبانة.

- ثبات الأداة:

و يقصد بالثبات أن نحصل على " نتائج متقاربة أو نفس النتائج إذا طبقت أكثر من مرة في ظروف متماثلة، و من النادر أن يوجد مقياس صادق و لا يكون ثابتاً، فالمقياس الصادق هو مقياس ثابت، لكن العكس ليس صحيحاً" (محمد خليل و آخرون، 2007، 266). و قد تم تقدير ثبات الاستبانة على عينة بلغ عدداً أفرادها (14) وذلك باستخدام طريقتين مختلفتين و ذلك باستخدام طريقتين الأولى باستعمال التجزئة النصفية و الثانية ألفا كرونباخ. - طريقة التجزئة النصفية:

تم حساب التجزئة النصفية حسب الجدولين التاليين.

معامل ارتباط بيرسون: 0.93

طريقة ألفا كرونباخ:

استخدمنا طريقة مغايرة من طرق حساب الثبات للتأكد من ثبات الأداة المستعملة و الطريقة الثانية تمثلت في معادلة ألفا كرونباخ و هي طريقة ملائمة لأداة الدراسة الحالية كونها تشمل على أبعاد متعددة "و يفضل استخدام هذا المعامل عندما يكون الهدف تقدير معامل ثبات مقاييس الجوانب الشخصية نظراً لأنها تشتمل على مقاييس متدرجة لا توجد بها إجابة صحيحة و أخرى خاطئة (سعيد حسن، 2003، 24).

هذه نتائج معامل الثبات ألفا كرونباخ و هي جد عالية تقدر بـ: 0.9731 باستعمال الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)

جدول (2)

يبين أبعاد الأداة و عدد عبارات كل بعد.

الأبعاد	عدد العبارات	قيمة ألفا
- البعد الأول : جودة الإدارة الرياضية	10	0.8697
- البعد الثاني: جودة النظم والتشريعات	06	0.9122
- البعد الثالث: جودة التركيز على الزبون	07	0.8839
- البعد الرابع: جودة التدريب	06	0.8701
- البعد الخامس: جودة التقويم	08	0.9473
- البعد السادس: المتطلبات الوظيفية	07	0.9373
- مجموع عبارات الاستبانة ككل	44	0.9731

يتضح من الجدول السابق أن معاملات ألفا كرونباخ جميعها تفوق (0.8697) و أن معامل الثبات الكلي (0.9731)، وهذا يدل على أن الاستبانة تمتع بدرجة عالية من الثبات.

3-4- الوسائل الإحصائية:

تم استخدام الوسائل الإحصائية التالية:

- استخدم الباحث لقياس صدق و ثبات الأداة معامل ألفا كرونباخ، التجزئة النصفية لفيتمان للتصحيح، سبيرمان و معامل الارتباط لبيرسون.
- تحليل التباين الأحادي

1-4- عرض وتحليل النتائج

جدول (3)

يوضح نتائج التباين الأحادي (anova) لإستخراج دلالة الفروق لمحاوِر الإِستبانة الستة و الدرجة الكلية للمحور تبعا لمتغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.503	0.695	48.309	2	96.618	بين المجموعات	جودة الادارة
		69.505	67	4656.825	داخل المجموعات	
			69	4753.443	المجموع	
0.966	0.035	0.795	2	1.590	بين المجموعات	جودة النظم والتشريعات
		22.887	67	1533.396	داخل المجموعات	
			69	1534.986	المجموع	
0.966	0.035	0.809	2	1.618	بين المجموعات	التركيز على المستفيد
		23.288	67	1560.325	داخل المجموعات	
			69	1561.943	المجموع	

0.468	0.767	14.803	2	29.605	بين المجموعات	جودة التدريب
		19.295	67	1292.738	داخل المجموعات	
			69	1322.343	المجموع	
0.949	0.052	1.557	2	3.113	بين المجموعات	دور الزبون في التقييم
		29.795	67	1996.258	داخل المجموعات	
			69	1999.371	المجموع	
0.877	0.132	2.574	2	5.147	بين المجموعات	المتطلبات الوظيفية
		19.503	67	1306.696	داخل المجموعات	
			69	1311.834	المجموع	
0.806	0.217	156.035	2	312.071	بين المجموعات	المجموع
		720.350	67	48263.42	داخل المجموعات	
			69	48575.50	المجموع	

يتبين من الجدول (3) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) على المحاور الستة للإستبانة حيث سجلنا النتائج الآتية حيث f الجدولية تساوي (3.13) في جميع الجداول:

ويمكن إرجاع ذلك إلى كون نوع المؤهل العلمي الذي يمتلكه الإداريين العاملين في الإدارات الرياضية لا علاقة له بالمناصب الإدارية التي يشغلونها حيث جميع المؤهلات العلمية بعيد عن إختصاص الإدارة الرياضية ويحتاجون إلى التكوين في الجانب الإداري.

جدول (4)
يوضح نتائج التباين الأحادي (anova) لإستخراج دلالة الفروق لمحاوِر الإستبانة الستة و الدرجة الكلية للمحور تبعا لمتغير المسمى الوظيفي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
جودة الإدارة	بين المجموعات	176.545	2	88.272	1.292	0.281
	داخل المجموعات	4576.898	67	68.312		
	المجموع	4753.443	69			
جودة النظم والتشريعات	بين المجموعات	83.509	2	41.754	1.927	0.154
	داخل المجموعات	1451.477	67	21.664		
	المجموع	1534.986	69			
التركيز على المستفيد	بين المجموعات	103.570	2	51.785	2.379	0.100
	داخل المجموعات	1458.373	67	21.767		
	المجموع	1561.934	69			
جودة التدريب	بين المجموعات	2.826	2	1.413	0.072	0.931
	داخل المجموعات	1319.517	67	19.694		

			69	1322.343	المجموع	
0.303	1.216	35.014	2	70.029	بين المجموعات	دور الزبون في التقييم
		28.796	67	1929.343	داخل المجموعات	
			69	199.371	المجموع	
0.051	3.115	55.797	2	111.594	بين المجموعات	المتطلبات الوظيفية
		17.914	67	1200.249	داخل المجموعات	
			69	1311.843	المجموع	
0.149	1.962	1343.799	2	2687.599	بين المجموعات	المجموع
		684.894	67	45887.90	داخل المجموعات	
			69	48575.50	المجموع	

يتبن من خلال الجدول والقيم التي تضمنها لاحظنا عيها ارتفاع طفيف في قيم f المحسوبة مقارنة بالجدول السابق و سنأتي على ذكر المحاور ودرجات قيم f لكل محور:
وبناء على النتائج الموضحة في الجدول يمكن القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلة المعتمد في جميع محاور الإستبانة ماعدا المحور الأخير المتعلق بالمواصفا الوظيفية.

وترجع غياب الفروق لكون أن التسيير في الاتحادات لازال يخضع لنوع من مركزية التسيير إذ لا تسمح الاتحادات بإستقلال كلي عن الوصاية ممثلة في وزارة الشباب.

جدول (5)

يوضح نتائج التباين الأحادي (anova) لإستخراج دلالة الفروق لمحاور الإستبانة الستة و الدرجة الكلية للمحور تبعا لمتغير سنوات الخبرة.

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.111	2.269	150.748	2	301.496	بين المجموعات	جودة الادارة
		66.447	67	4451.947	داخل المجموعات	
			69	4753.443	المجموع	
0.271	1.332	29.351	2	58.703	بين المجموعات	جودة النظم والتشريعات
		22.034	67	1476.283	داخل المجموعات	
			69	1534.986	المجموع	
0.286	1.274	28.616	2	57.233	بين المجموعات	التركيز على المستفيد
		22.458	67	1504.710	داخل المجموعات	
			69	1561.934	المجموع	
0.125	2.149	39.855	2	79.709	بين المجموعات	جودة التدريب

			18.547	67	1242.634	داخل	
						المجموعات	
				69	1322.343	المجموع	
0.312	1.154	33.299		2	66.589	بين	جودة التقويم
			28.847	67	1932.773	داخل	
						المجموعات	
				69	1999.371	المجموع	
0.137	2.047	37.772		2	75.544	بين	المتطلبات الوظيفية
			18.452	67	1236.299	داخل	
						المجموعات	
				69	1311.843	المجموع	
0.136	2.057	1405.258		2	2810.516	بين	المجموع
			683.059	67	45764.98	داخل	
						المجموعات	
				69	48575.50	المجموع	

تبين النتائج في الجدول السابق و يمكن إرجاع ذلك إلى سنوات الخبرة العالية لجميع أفراد عينة البحث و نتائج الجدول (5) الذي يوضح توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير سنوات الخبرة دليل على ذلك حيث أن نسبة 41.4% من أفراد عينة البحث لهم أكثر من 13 سنة خبرة و نسبة 24% لهم أكثر من 6 سنوات خبرة و 20% لهم أكثر من 17 سنة خبرة .

يوضح نتائج التباين الأحادي (anova) لإستخراج دلالة الفروق لمحاوِر الإِسْتِبانَة السّته و الدرْجَة الكلّية للمحور تبعاً لمتغير السن.

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.189	1.711	115.463	2	230.925	بين المجموعات	جودة الإدارة
		67.500	67	4522.518	داخل المجموعات	
			69	4753.443	المجموع	
0.120	2.185	46.997	2	93.995	بين المجموعات	جودة النظم والتشريعات
		21.507	67	1440.991	داخل المجموعات	
			69	1534.986	المجموع	
0.470	0.763	17.391	2	34.782	بين المجموعات	التركيز على المستفيد
		22.793	67	1527.161	داخل المجموعات	
			69	1561.934	المجموع	
0.166	1.843	34.476	2	68.951	بين المجموعات	جودة التدريب

			18.707	67	1253.392	داخل المجموعات	
				69	1322.343	المجموع	
0.322	1.152	33.248		2	66.496	بين المجموعات	دور الزبون في التقييم
		28.849		67	1932.876	داخل المجموعات	
				69	1999.371	المجموع	
0.224	1.528	28.620		2	57.241	بين المجموعات	المتطلبات الوظيفية
		18.725		67	1254.602	داخل المجموعات	
				69	1311.834	المجموع	
0.243	1.443	1002.937		2	2005.873	بين المجموعات	المجموع
		695.069		67	46569.62	داخل المجموعات	
				69	48575.50	المجموع	

يتضح من خلال الجدول السادس (6) أن اختيارات أفراد العينة لتقديرات آرائهم المدرجة إلى 5 مستويات تبعاً لمتغير السن، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حيث أن قيمة f المحسوبة لمجموع المجالات بلغ 1.443 عند مستوى دلالة 0.243 عند درجة حرية 69. لزيادة التفصيل والشرح نستعرض مجالات الأداة وقيمهم كل على حدا.

4-2-1- مناقشة النتائج موزعة حسب متغير المؤهل العلمي:

جاءت الفرضية الأولى من فرضيات الدراسة على الشكل الآتي " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) حول واقع توصيف المهن وفق متطلبات إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وبالرجوع إلى نتائج الجدول (43) الذي يوضح نتائج التباين الأحادي لدلالة الفروق لأبعاد إدارة الجودة الشاملة تبعا لمتغير المؤهل العلمي، والذي يبين أن قيمة f الجدولية لجميع المحاور أصغر من قيمة f المحسوبة عند درجتى حرية (67.2) ومستوى دلالة 0.05 يعني ذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول أبعاد إدارة الجودة الشاملة يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وتتوافق هذه النتيجة مع نتيجة الدراسة التي أجرتها منال طه بركات (2007) حيث توصلت الباحثة إلى عدم وجود فروق، بينما تختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة حريم الساعد (2006)، إذ وجد أن " مستوى التبادل الموارد المعرفة يختلف بين العاملين باختلاف المؤهل العلمي و أن الآراء تكون أوضح وأكثر دقة كلما ارتفع المؤهل العلمي. أي انه كلما كان المؤهل العلمي يرتبط بطبيعة العمل كلما الآراء متباينة ولصالح أصحاب شهادات الاختصاص.

فالفوارق الإحصائية غابت بين آراء أفراد دراستنا نظرا إلى أن معظم المشرفين أو العاملين بالاتحادات الرياضية هم خريجي معاهد التكوين التابعة لوزارة الشباب والرياضة حيث يركز التكوين في هذه المعاهد على الجوانب التدريبية، أي بعيدا عن الجانب الإداري الذي هم يمتنونونه الآن.

4-2-2- مناقشة النتائج موزعة حسب متغير المسمى الوظيفي :

جاءت الفرضية الثانية من فرضيات الدراسة على الشكل الآتي توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) حول واقع توصيف المهن وفق متطلبات إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي "

تتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة عناية محمد خضير (2007) حيث توصل إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في درجة معرفة إدارة الجودة الشاملة لدى موظفي مديريات التربية والتعليم الفلسطينية تبعا لمتغير المركز الوظيفي (عناية محمد خضير، 2007، 122).

في حين أن دراسة معين شعبان (2008) أوضح أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين نائب مدير عام لصالح مدير عام و بين مدير دائرة و مدير عام لصالح مدير عام (معين شعبان، 2008، 170).

و يرجع عدم وجود فروق بين أفراد عينة بحثنا إلى عدم وضوح مفهوم التوصيف الوظيفي لدى أفراد عينة البحث، وكذلك إلى عدم قدرتهم على ربط توصيف المهن لدى الاتحادات بمتطلبات إدارة الجودة الشاملة.

إذ نرى أنه مادام هناك اختلاف في المهام و الصلاحيات ينعكس على الأداء و يجب وجود فروق تختلف باختلاف المستويات الإدارية، أما عدم الاختلاف فهو مؤشر على هشاشة الهياكل التنظيمية للاتحادات الرياضية، وقد رأى أحمد سعيد أحمد الدباغ أن طبيعة الاختيار التي تتم من خلال عملية الانتخابات في الاتحادات الرياضية غير متجانسة ولا تمثل الطموح المتوقع.

أضف إلى ذلك مركزية التسيير التي تجعل الصلاحيات في مستوى معين دون العمل على تفويض السلطات يحد من قدرة الموظف وهذا ما ذهب إليه بهجت راضي (2003) واصفا تسيير الأند في مصر بخوجه لثقافة تنظيمية تتسم بقوة النفوذ والمركزية والبيروقراطية.

4-2-3 - مناقشة النتائج موزعة حسب متغير سنوات الخبرة:

جاءت الفرضية الثالثة من فرضيات الدراسة على الشكل الآتي توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) حول واقع توصيف المهن وفق متطلبات إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير سنوات الخبرة"

تختلف نتائج الدراسة الحالية مع دراسة معين شعبان (2008) حيث توصل إلى أنه توجد فروق في آراء عينة دراسته تعزى لمتغير سنوات الخبرة حول جودة عملية التوظيف في وزارة التربية و التعليم الفلسطينية و أن الفروق في سنوات الخبرة في الفئة من 1- 5 سنوات و بين سنوات الخبرة في فئة 16-20 سنة لصالح سنوات الخبرة في الفئة من 1- 5 سنوات و وجود فروق في سنوات الخبرة في الفئة من 6-10 سنة و بين سنوات الخبرة في الفئة من 16- 20 سنة لصالح سنوات الخبرة في الفئة من 6- 10 سنة (معين شعبان، 2008، 175)، هذا ما يدل على أن عدد السنوات لا يعتبر عامل مهم في تحديد جودة الأداء إذا لم ترتبط هذه السنوات بإجراءات تتعلق بتحسين عملية التوظيف بحيث تكون فيه المفاضلة لعناصر أخرى كالشهادة في الاختصاص، والخضوع لدورات تدريبية وما إلى ذلك من أمور تثمن هذه الخبرة و تعطيها الصبغة العلمية لا التراكمية.

4-2-4 - مناقشة النتائج موزعة حسب متغير السن:

جاءت الفرضية الرابعة من فرضيات الدراسة على الشكل الآتي توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) حول واقع توصيف المهن وفق متطلبات إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير السن"

و تتفق نتائج دراستنا مع دراسة عبد العزيز صالح الكريديس (2008) حيث توصل إلى نتيجة مفادها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مفردات مجتمع الدراسة من العاملين في المنشآت الرياضية في رؤيتهم للمعوقات التي تحول دون تطبيق معايير الجودة الشاملة في إدارة المنشآت الرياضية (عبد العزيز صالح الكريديس، 2008، 175).

و تظهر هذه النتيجة تشابه وجهات النظر بين أفراد العينة على اختلاف أعمارهم، كما تجدر الإشارة كذلك إلى أن أعمار الموظفين العاملين بالاتحادات الرياضية متقاربة إذ توضح نتائج جدول رقم (28) توزيع أفراد العينة حسب متغير السن حيث سجلنا أن نسبة 47% من الأفراد تجاوز سنهم 39 سنة في حسن أن توظيف إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمائية يرجع إلى نهاية الثمانينات من القرن الماضي ولا تزال نكرة في البحوث العلمية بالجزائر، ما نراه سببا في تشابه إجابات أفراد العينة حول الأبعاد المختارة كمحددات للوقوف على درجة تطابق التوصيف الوظيفي مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة. و نحن بهذا نتفق مع نتائج دراسة الطالبة افروجن غنية حيث رأت أن هناك سوء توظيف للعناصر الإدارية في مجملها، مردها المستوى الضعيف للمسيرين نتج عنه سوء فهم أعاق طرق تنفيذ القوانين، وهي مبادئ ترجع إلى الفكر التaylorي في الإدارة .

5- الأستنتاجات والتوصيات :

- إجراء دراسات تعنى بتحديد الخدمات التي يتوقعها زبائن الاتحادات و طريقة تقديمها من الادارات التي يستفيدوننا من خدماتها.

- التركيز على مبدأ التحسين المستمر وذلك لأنه يزيد من كفاءة وفاعلية عمليات الجودة لأجل تقديم منافع إضافية إلى المنظمة وزبائنها.
- ضرورة اشراك الأعضاء العاملين في اتخاذ القرارات مما يساهم في تحسين الأداء و يعزز الشعور بالانتماء و بالتالي يتحقق الالتزام الوظيفي المنشود لأجل الوصول للأهداف المسطرة من طرف الاتحادات.
- العمل على ايجاد توصيف وظيفي دقيق لجميع الوظائف في الاتحادات الرياضية، بشكل يضمن تحديد المهام والمسؤوليات.
- مراجعة آليات التوظيف و الترقية داخل الاتحادات من خلال التنسيق مع المؤسسات التي تظلم بمهمة التكوين كا الجامعات و معاهد التربية البدنية و الرياضية على وجه الخصوص.
- التركيز على رضا الزبون وذلك لأن جودة الخدمات العالية نسبياً ستحقق رضا عالي لدى الزبون وبالتالي كسب زبائن جدد وتحقيق الرضا التام والذي بدوره سيضمن الحفاظ على المقدرة التنافسية للإتحادات الرياضية.
- يجب على المنظمة التي تريد تطبيق هذه المبادئ الأخذ بنظر الاعتبار الأركان الثلاثة لإدارة الجودة الشاملة (مبدأ التركيز على الزبون، مبدأ التركيز على العملية، مبدأ التركيز على التحسين المستمر) وتكيفها مع واقع حال المنظمة المبحوثة.

المراجع :

- الجوهري، إسماعيل بن حماد(1984): معجم الصحاح للجوهري، ط(2)، ج(2) تحقيق: أحمد عبد الغفور عطار، بيروت، دار العلم للملايين، لبنان.
- ابن منظور(1984): لسان العرب، ج2، القاهرة: دار المعارف للطباعة و النشر، مصر.
- برنوطي، سعاد نانف (2004): الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، ط(2)، عمان: دار وائل للطباعة و النشر، الأردن.
- بربر، كامل(1997): إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع.
- مروان عبد الحميد (2000): إدارة البطولات و المنافسات الرياضية، عمان: دار العلمية الدولية للنشر و التوزيع و دار الثقافة للنشر، الأردن.
- شحادة نظمي و آخرون(2000): إدارة الموارد البشرية، دار الصفا للنشر و التوزيع، عمان. الأردن.
- ربايعه، علي محمود (2003): إدارة الموارد البشرية- تخصص نظم المعلومات الإدارية، ط (1)، عمان: دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن.
- حسن شلتوت و حسن معوض: التنظيم و الإدارة في التربية الرياضية، القاهرة: دار الكتاب الحديث، مصر.
- قدار، طاهر رجب (1998): المدخل إلى إدارة الجودة الشاملة و الأيزو 9000، دمشق: مكتبة الأسد للطباعة و النشر، سوريا.
- عبد العزيز صالح الكريديس (2008): " متطلبات تطبيق معايير الجودة الشاملة في إدارة المنشآت الرياضية و انعكاساتها الأمنية - دراسة مسحية على العاملين في المنشآت الرياضية - " رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نايف للعلوم الأمنية السعودية.
- أمين النبوي (1995): " إدارة الجودة الشاملة: تصور مقترح لإدارة التغيير التربوي على المستوى المدرسي في جمهورية مصر العربية " من بحوث مؤتمر إدارة التغيير في التربية وإدارته في الوطن العربي المنعقد في-بكلية التربية-جامعة عين شمس، من الفترة(21-23) يناير 1995، الجمعية المصرية للتربية المقارنة و الإدارة التعليمية ،
- محسن علي عطية(2009): الجودة الشاملة و الجديد في التدريس، عمان: دار صفاء للنشر و التوزيع. الأردن.
- محسن علي عطية(2008): الجودة الشاملة و المنهج، عمان: دار المناهج للنشر و التوزيع.

المراجع باللغات الأجنبية:

- Crosby, Philip & al (1997): Management Quality and Competitiveness; 2nd edition, New York: the Mc Graw-hill, U.S.A.
- Dubois. P (1976): Sabotage Dans L'industrie, Paris: édition Calman-Lévy.
- Goetsch, David. L & Stanely, David (1997): Introduction To Total Equality Productivity, competitive P hill.
- Haizer, J & Barry, Render (2001): Production And Operations Management 6th edition, New Jersey: Prentice Hall, U.S.A.
- Heizer J & B Render (1996): Production and Operation Management Englewood Cliffs New York: Prentice Hall Inc, U.S.A.
- Hodgetts R & M. Luthans f (1997): International Management, New York: Mc Graw, U.S.A..
- Jean Brunet-le Compte & Dominique Fauconniers (1997): Oser la qualité en ressources humaines, Paris: les éditions d'Organisation, France.
- Juran J, Juran (1992): On Quality By Design the New Steps for Planning Quality in to Goods and Service New York: the Free Press, U.S.A.
- JURAN, J. M, & Gryna, Frank M, (1988): Juran's Quality Control Handbook, 4th edition, New York: Mc Graw-hill, U.S.A.
- Krajewski, Lee J & Lary. P; Ritzmen (1996): Operations Management USA Addison-Wesley. INC...
- Krajewski, Lee J. And Lary P Ritzmen (2000): operations management: Strategy and Analysis; Don Mills, Ontario, New York: Addison-wesley, Publishing company, U.S.A.
- Macdonald, John (1990): Under Standing T total Quality M Management, London: Hodder and Stoughton.
- Chnatal bouchard (2002): la qualité d'un organisme, canstrucutin et expérimentation d'un dispositif d'indicateur de la qualité; these présenté a la faculté des étuds superieur de l'université laval pour l'obtention du grade de philosphiae doctor phd