

خطة مقترحة لإدارة اندية الدرجة الممتازة لكرة السلة في اقليم كردستان-العراق

في ضوء معايير الجودة الشاملة

تحسين علي اسماعيل شيرواني كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/جامعة صلاح الدين-اربيل

tahsin.ismail@su.edu.krd

تاريخ قبول النشر ٢٠٢٢/٦/١٤ DOI: ()

الملخص

أصبحت الإدارة في هذا العصر من ركائز التقدم فما من اكتشاف أو نشاط أو تغيير أو إنجاز إلا بالتحليل لأسبابه نجد أن الإدارة تدفعه وتقف خلف وجوده، إذ إن أي محاولة لإحداث التنمية الرياضية والاقتصادية والاجتماعية تحتاج في الأساس إلي إدارة متطورة تستخدم أساليب علمية في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة بما يحقق الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة ورفع الكفاءة الإنتاجية إلي حدودها القصوى، ولهذا أصبحت الإدارة الرياضية مهنة واضحة تحتاج ممارستها إلي معلومات ومهارات وتدريب مبنية على معايير ادارة الجودة الشاملة، وتبرز أهمية هذه الدراسة في محاولة توجيه رئيس واعضاء الهيئات الادارية في الأندية الرياضية في اقليم كردستان-العراق إلي حتمية إحداث تغييرات مخطط لها تشمل ثقافة الأندية الرياضية بشكل عام، والجوانب العملية الإدارية والتنظيمية كافة بشكل خاص بهدف الوصول الي أفضل أداء ممكن يساعد في حل الكثير من المشكلات والصعوبات المتعلقة بالإدارة وجودتها.

وتكمن مشكلة البحث في إن عدم الممارسة الصحيحة والفعالة للوظائف الادارية يؤدي إلي فشل العملية الإدارية وعدم تحقيق الأهداف المرجوة منها، ويجدر بنا أن نفكر بكيفية ادارة الأندية الرياضية في ضوء معايير الجودة الشاملة من أجل أن يساعد ادارات الأندية الرياضية في كيفية تحقيق أهدافها الرياضية في المساهمة في إعداد الرياضيين بالشكل العلمي من خلال ادارة الأندية وتوفير الامكانيات المادية والبشرية، وهذا ما دفع الباحث لوضع خطة ادارية مقترحة لإدارة اندية الدرجة الممتازة لكرة السلة في اقليم كردستان-العراق في ضوء معايير ادارة الجودة الشاملة للنهوض بواقعها.

وافترض البحث بأن هناك نقص في الخبرات الادارية والعناصر البشرية المؤهلة، والخطط العلمية المتكاملة في ادارة الأندية قيد البحث، وهدف البحث الي اقتراح خطة ادارية مميزة لها للنهوض بواقعها وفقا لمعايير الجودة الشاملة. استخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوب المسح، وتكون مجتمع البحث من اندية كرة السلة للرجال في اقليم كردستان- العراق. اما عينة البحث فقد اشتملت على اندية الدرجة الممتازة والباغ عددها(٩) اندية. استنتج الباحث انه: يجب اتباع التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة في الهيئات الادارية للأندية بشكل جيد. ويجب تطوير رؤية النادي ورسالته واستراتيجيته وأهدافها، ويجب ان تدار الادارات بصيغة ترتقي بمعايير ادارة الجودة الشاملة.

ويوصي الباحث : باختيار رئيس واعضاء الهيئات الإدارية بناء على المؤهلات المهنية والاختصاصات العلمية، وعدم اتباع هيكل تنظيمي محدد، بل تغييره باستمرار في ضوء متطلبات العمل وتأسيس نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة في الاندية.
الكلمات المفتاحية : ادارة الاندية، معايير الجودة، كرة السلة.

A proposed plan to manage premier basketball clubs in Kurdistan region –Iraq under the spotlight of comprehensive quality criteria

Tahseen Ali Ismail sheroani College of Physical Education & Sports Sciences /
University of Salah al-Din – Erbil
tahsin.ismail@su.edu.krd

Accepted Date 14/06/2022 DOI: ()

ABSTRACT

Management in this area has become the cornerstone of development since you cannot find any discovery, activity, change or achievement unless after analyzing it, we find out that management is pushing and stays behind them. Therefore, any attempt to provoke sports, economic and social growth basically needs a developed management which uses scientific approaches in planning, organizing, guidance and supervising to achieve the ideal usage of the available resources and promoting the quality of the production to its highest limits. That is why sport management is an obvious profession that practicing it needs a set of knowledge, skills and trainings based on comprehensive quality criteria. The importance of this research stands out in attempting to guide the head and the members of the administrative staff in the sport clubs in KRG-Iraq and the inevitability of making happen planed changes that cover the culture of the sport clubs in general, and all the aspects of the management and organizing process in specific in order to achieve the best possible performance that helps solving many of the problems relating to management and its quality.

The research problem lies in when the administrative functions are not practiced properly and effectively, it results in the failure of the administrative process and failure to achieve the goals that been set. We ought to think about how to do management under the spotlight of comprehensive quality criteria so that it helps the sport club administrates to achieve the goals to contribute in preparing athletes scientifically through club administrates and providing human and material resources. That has motivated the researcher to prepare a proposed administrative plan to the managers of premier basketball clubs in KRG-Iraq under the spotlight of comprehensive quality criteria to upright its status quo .

The researcher assumes that there is a lack in administrative experience, qualified human resources and integrated scientific plans in the club administrates targeted in this research. And this research aimed to proposing a distinguished administrative plan to upright its status quo according to the comprehensive quality criteria. The research used the descriptive approach,

survey method. The research population consisted of the men basketball clubs in KRG-Iraq. Concerning the research sample, it consisted of 9 premier clubs.

The research concluded that: it is necessary to follow plan, organizing, guidance and supervising in the club administrates structures well. It is necessary to develop club's perspective, massage, strategy and goals and its necessary to manage administrates in a way that ascends to the comprehensive quality criteria. The research recommends that assigning the head and the members of the administrative staff should be based on professional qualifications, scientific specializations and not following just on specific organizing structure, but changing it constantly according to the work needs and also recommends establishing information system to manage comprehensive quality in the clubs.

Keywords : Sports Clup Management, Total Quality Standards, Basketball.

١- التعريف بالبحث :

١-١ المقدمة وأهمية البحث :

أصبحت الإدارة في هذا العصر من ركائز التقدم فما من اكتشاف أو نشاط أو تغيير أو إنجاز إلا بالتحليل لأسبابه نجد أن الإدارة تدفعه وتقف خلف وجوده، إذ إن أي محاولة لإحداث التنمية الرياضية والاقتصادية والاجتماعية تحتاج في الأساس إلي إدارة متطورة تستخدم أساليب علمية في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة بما يحقق الاستخدام الأمثل للموارد، والإمكانات المتاحة ورفع الكفاءة الإنتاجية إلي حدودها القصوى، لذلك فإن الإدارة هي مفتاح المستقبل لتحقيق الأهداف، ولما كانت الإدارة ضرورة حتمية لإدارة العمل الجماعي فإن الإدارة الحديثة تؤدي دوراً حيوياً في توجيه المؤسسات والمنظمات على اختلاف مجالاتها وتخصصاتها، وبذلك أصبحت الإدارة عملية أساسية تعتمد عليها كل الهيئات والكوادر الإدارية في تحقيق أهدافها (زين الدين، ١٩٩٦، ٢٥).

ولهذا أصبحت الإدارة الرياضية مهنة واضحة تحتاج ممارستها إلي معلومات ومهارات وتدريب، كما ظهرت الفرص لممارسة هذه المهنة في قطاعات كبيرة وأصبح هناك عاملون متنوعون في الإدارة الرياضية، ويأتي الاهتمام بالإدارة لتقنين التغييرات العشوائية الناشئة عن رغبات فردية وأهواء شخصية والتغيير الإداري ضرباً من الممارسات الإدارية يلجأ إليها المدير أو الإداري الرياضي لأحداث أثر يميزه عن سابقة، بل ضرورة تحتمها طبيعة الحياة التي تتسم بالحركة والتي بدورها تنعكس على التنظيم الذي لا بد أن يتجاوب معها ويتكيف مع آثارها (القحطاني، ١٩٩٣، ٣٥).

إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية تشمل نشاطات المنظمة كافة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع، وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة الطرائق، وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقات جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير. وإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات الرياضية التربوية تعتبر مهمة أساسية لكل الأفراد المؤسسة ولا يقتصر دورها علي العاملين فقط، إذ إنها تعني الإسهام الفعال للنظام الإداري والتنظيمي بعناصره كافة في تحقيق الكفاءة، وكافة متطلبات

الخاصة بإشباع المستهلكين الخارجيين والداخليين. فإن ذلك يستلزم الوصول إلى رضا المستفيد الداخلي والخارجي على حدٍ سواء والمستفيد الداخلي في إطار المؤسسة الرياضية وتبرز أهمية الدراسة في ضرورة إيجاد نظام إداري مبني على معايير الجودة الشاملة لانتخاب هيئة إدارية قادرة على مواكبة التطورات في المجال الرياضي، وكذلك اختيار وتعيين العاملين في الإدارات المتخصصة داخل النادي الرياضي على وفق معايير محددة، وكما تبرز أهمية هذه الدراسة في محاولة توجيه المسؤولين عن الإدارة في الأندية الرياضية في اقليم كردستان-العراق إلى حتمية إحداث تغييرات مخططة تشمل ثقافة الأندية الرياضية بشكل عام، والجوانب العملية الإدارية التنظيمية كافة بشكل خاص لغرض الوصول إلى أفضل أداء ممكن يساعد في حل الكثير من المشكلات والصعوبات المتعلقة بالإدارة وجودتها والقدرة التنافسية مع الأندية الرياضية الأخرى.

٢-١ مشكلة البحث :

في ضوء التجارب العملية والإدارية للباحث ومن خلال عمله في الأندية والاتحادات الرياضية لاحظ أن سير العملية الإدارية على مختلف درجاتها، لا يؤدي إلى تحقيق الأهداف الموضوعية للأندية الرياضية في الإقليم. ويرى الباحث أن نجاح العملية الإدارية يتحقق من خلال التطبيق الجيد والفعال للوظائف الأساسية للإدارة والمتمثلة بـ (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة...) في ضوء معايير الجودة، فإن عدم الممارسة الصحيحة والفعالة لتلك الوظائف يؤدي إلى فشل العملية الإدارية، وعدم تحقيق الأهداف المرجوة منها، ويجدر بنا أن نفكر بكيفية إدارة الأندية الرياضية في ضوء معايير الجودة الشاملة من أجل أن تساعد إدارات الأندية الرياضية في كيفية تحقيق أهدافها الرياضية في المساهمة في إعداد الرياضيين بالشكل العلمي من خلال إدارة الأندية وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية، وهذا مما دفع الباحث إجراء دراسة لوضع خطة إدارية مقترحة لإدارة اندية الدرجة الممتازة بكرة السلة في اقليم كردستان-العراق في ضوء معايير الجودة الشاملة.

٣-١ هدف البحث :

- اقتراح خطة إدارية ناجحة لأندية الدرجة الممتازة بكرة السلة للرجال في اقليم كردستان-العراق تتوافق مع معايير إدارة الجودة الشاملة.

٤-١ فرض البحث :

- هناك نقص في الخبرات الإدارية والعناصر البشرية المؤهلة والخطط العلمية المتكاملة في إدارة اندية الدرجة الممتازة بكرة السلة في اقليم كردستان-العراق.

٥-١ مجالات البحث :

- المجال البشري : أعضاء الهيئات الادارية في أندية الدرجة الممتازة بكرة السلة للرجال في اقليم كردستان-العراق.
- المجال الزمني : ابتداءً من ٢٠٢٠/٢/١٥ ولغاية ٢٠٢٠/٤/١٥.
- المجال المكاني : مقرات أندية الدرجة الممتازة بكرة السلة للرجال في اقليم كردستان-العراق.

٦-١ مصطلحات البحث :

التصور المقترح : أنه مجموعة من المعارف والمفاهيم والنشاطات والخبرات المتنوعة التي تقدمها مؤسسة ما لمجموعة من المتعلمين بقصد الأخذ بها. (عميرة، ٢٠٠٠، ٩٥).

الإدارة : هي النشاط الخاص بتكوين بيئة أو بيئات والعمل على استمرارها حتى يستطيع الأفراد من خلالها تحقيق الأهداف بكفاءة عالية وفعالية، وهذا النشاط الخاص يحدث بواسطة أفراد يوجهون سلوك أفراد آخرين. (عاشور، ١٩٩٥، ٤٣).

النادي الرياضي : حسب جريدة (الوقائع العراقية، ١٩٨٦) ان النادي الرياضي هو مؤسسة رياضية ترويجية تهدف الى الاسهام في دور ايجابي في التنمية الرياضية والاجتماعية لأفراد المجتمع في اطار احتياجات ورغبات اعضائه مما يؤدي الى تحقيق فلسفة الدولة (الوقائع العراقية، ١٩٨٦، ١٢٧).

٢-٢ اجراءات البحث :

١-٢ منهج البحث :

استخدم الباحث (المنهج الوصفي) بأسلوب المسح لمناسبته لطبيعة البحث.

٢-٢ مجتمع البحث وعينته :

الهيئات الادارية للأندية الرياضية في اقليم كردستان-العراق. ، اما عينة البحث فقد تمت اختيارها بالطريقة العمدية (الحصر الشامل)، وتمثلت في اندية الدرجة الممتازة بكرة السلة للرجال في اقليم كردستان-العراق والبالغ عددهم(٩)اندية. وتم اختيار عينة عشوائية عددها (٢٤) فرداً من اعضاء الهيئات الادارية لأندية الدرجة الاولى بكرة السلة للرجال في اقليم كردستان-العراق من خارج العينة المستخدمة، والجدول (١) يبين اسماء الاندية قيد البحث وعددها في كل محافظة.

جدول (١) يبين الأندية التي تم تطبيق البحث عليها مع بيان عدد رؤساء وأعضاء الهيئات الادارية فيها

ت	اسماء الاندية	المحافظة	عدد رئيس و أعضاء الهيئة الادارية
١	قلا	اربيل	٩
٢	ناسو	اربيل	٩
٣	هيرش	اربيل	٩
٤	زاخو	دهوك	٩
٥	دهوك	دهوك	٩
٦	سنحاريب	دهوك	٩
٧	ب سليمانية	السليمانية	٩
٨	دريندخان	السليمانية	٩
٩	دبس	كركوك	٩
المجموع			٨١

جدول (٢) يبين كيفية توزيع عينة البحث

البيان	العينة المختارة	عينة البحث
رؤساء وأعضاء مجلس إدارة الأندية	٨١	٨١
العينة العشوائية	٢٤	
المجموع الكلي للعينة	٨١	

وبذلك يكون عدد إجمالي عينة البحث التي تم التطبيق الفعلي لأدوات جمع البيانات عليها (٨١) فرداً.

٢-٣ وسائل جمع البيانات :

استخدم الباحث كل من المقابلة الشخصية غير المقننة واستمارة استبيان كأدوات لجمع البيانات وكالاتي :

- المقابلة الشخصية غير المقننة :

استخدم الباحث المقابلة الشخصية غير المقننة مع أفراد العينة من رؤساء وأعضاء الهيئات الادارية للأندية للتعرف على طبيعة تصوراتهم الشخصية، ومدى إمكانية الارتقاء بإدارات الأندية وتطويرها عبر معايير الجودة الشاملة، وذلك حتى يتمكن الباحث من وضع المحاور المعبرة تعبيراً دقيقاً لتطوير الإدارة في ضوء معايير الجودة .

- استمارة استبيان :

قام الباحث باستخدام استمارة استبيان (عبدالرزاق تمرز، ٢٠١٥) المكون من (٧٠) فقرة في (٥) محاور (الملحق-٢) كأداة لجمع البيانات بعد اجراء الخطوات العلمية حول الصدق وثبات الاستبانة. ووفقاً للمقابلة الشخصية غير المقننة مع العينة. وقد تكون الاستبيان من خمسة محاور تم ترتيبها وبعد عرضه على الخبراء الملحق (١) تمت الموافقة على المحاور الخمسة للاستبيان. وفقاً لما هو مبين في الجدول (٣).

الجدول (٣) محاور استمارة الاستبيان

عدد الفقرات	اسم المحور	تسلسل المحور
١٤	التخطيط	١
١٢	التنظيم	٢
٩	التوجيه	٣
١٢	الرقابة	٤
٢٣	متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة	٥
٧٠	المجموع	

٢-٤ صدق الاستبيان :

٢-٤-١ صدق المحكمين :

استخدم الباحث صدق المحكمين ،حيث تمت الاستعانة بالخبراء في المجال الرياضي الملحق (١) لبيان رأيهم حول ملائمة الاستبيان لاستخدامه في هذا البحث ،وكانت النتيجة هي الموافقة بنسبة ١٠٠ % .

٢-٤-٢ الاتساق الداخلي للاستبيان :

تم التحقق من صدق الاستبيان عن طريق استخدام الاتساق الداخلي كمؤشر على صدق الاستبيان عن طريق إيجاد (معامل ارتباط بيرسون) بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وذلك بتطبيق الاستبيان على (٢٤) فرداً والجدول (٤) يبين هذه النتائج:

الجدول (٤) يبين معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الأول (ن=٢٠)

معامل الارتباط	الفقرة	ت
*٨0.60	يجب وضع الأهداف طويلة المدى والتي تسعى إدارة النادي إلى تحقيقها في المستقبل البعيد .	١
0.586*	يجب أن تتبع أهداف النادي من فلسفة المجتمع وتساير الأهداف القومية التي تحدها الدولة .	٢
0.605*	تتميز أهداف النادي بوضوح المعنى والمفهوم .	٣
*.٥٠٤	الأهداف متسلسلة في سلم الأهمية والأولويات .	٤

خطة مقترحة لإدارة اندية الدرجة الممتازة بكرة السلة في اقليم كردستان-العراق في ضوء معايير الجودة الشاملة

ت	الفقرة	معامل الارتباط
٥	تتفق السياسات الإدارية في النادي مع فلسفة المجتمع وسياسته العامة.	0.365*
٦	تُعبّر السياسات عن آراء وفكر المنظمة أو الهيئة.	0.465*
٧	السياسات واضحة المفهوم والمعنى حتى يمكن للمسؤولين فهم المراد منها .	0.520*
٨	يجب أن توضع الإجراءات داخل إطار السياسة الإدارية في النادي.	0.413*
٩	يجب أن تكون الإجراءات قابلة للتطبيق.	0.398*
١٠	يجب وضع الموازنات التقديرية للأنشطة الرياضية بالنادي.	0.565*
١١	يجب عند إعداد الموازنات التخطيطية أن تكون بمثابة أهداف نموذجية لقياس الأداء الفعلي والإرشاد إلي الأداء المقبول.	0.440*
١٢	يجب إتباع اللامركزية في تحضير وإعداد الموازنات .	0.385*
١٣	تقدير الوقت اللازم لكل البرامج الرياضية في النادي .	0.601*
١٤	يجب عند وضع البرامج الزمنية تقسيم العمليات المراد إنجازها إلي عمليات فرعية ثم تقسيم الأخيرة إلى عمليات أصغر وهكذا..	0.528*

* قيمة (ر) الجدولية عند مستوى (٠.٠٥) = (٠.٣٦١)

يتبين من جدول (٤) أن قيم معاملات الارتباط بين عبارات المحور الأول والمجموع الكلي للمحور جاءت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) مما يدل على أن المحور الأول على درجة مقبولة من الصدق .

الجدول (٥) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الثاني (ن=٢٠)

ت	الفقرة	معامل الارتباط
١٥	المشاركة في وضع الهيكل التنظيمي لإدارة النادي.	0.680*
١٦	يقوم الهيكل التنظيمي على أساس تحديد الأهداف وأوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف النادي.	0.590*
١٧	المشاركة في التوصيف الوظيفي لإدارة النادي.	0.510*
١٨	يتضمن الوصف الوظيفي تحديد السلطات الممنوحة للمنصب.	0.462*
١٩	يجب أن يوضح الدليل التنظيمي اختصاصات الوظائف بشكل واضح وقاطع.	0.380*
٢٠	يجب أن يسهم الدليل التنظيمي في تعريف كل من يشغل وظيفة رئاسية لأهداف النادي التي يسعى إلى تحقيقها.	0.378*
٢١	تفويض السلطات للمساعدين والوحدات المعاونة لتحقيق الأهداف المطلوبة.	0.367*
٢٢	يجب العمل على عدم ازدواجية السلطات والمسئوليات للقادة الإداريين بالنادي.	0.513*
٢٣	يجب توفير اتصالات فعالة بين إدارات النادي ونظرائهم بالأندية الأخرى.	0.440*

خطة مقترحة لإدارة اندية الدرجة الممتازة بكرة السلة في اقليم كردستان-العراق في ضوء معايير الجودة الشاملة

ت	الفقرة	معامل الارتباط
٢٤	تحديد نطاق الإشراف الخاص بكل منصب داخل الهيكل التنظيمي للوحدات الإدارية بالنادي.	0.512*
٢٥	يجب بناء الهيكل التنظيمي للنادي يأخذ الطابع الهرمي.	0.363*
٢٦	إتباع مبدأ اللامركزية في العمل الإداري داخل النادي.	0.372*

* قيمة(ر)الجدولية عند مستوى (٠.٠٥) = (٠.٣٦١).

يتضح من جدول (٥) أن قيم معاملات الارتباط بين عبارات المحور الثاني والمجموع الكلي للمحور جاءت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) مما يدل على أن المحور الأول على درجة مقبولة من الصدق .

الجدول (٦) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الثالث (ن=٢٠)

ت	الفقرة	معامل الارتباط
٢٧	توجيه وإرشاد المرؤوسين والعاملين في النادي لأفضل الطرق لإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف.	0.686*
٢٨	إتباع أسلوب القيادة الديمقراطية وإتاحة الفرصة للمرؤوسين للمشاركة في اتخاذ القرار.	0.382*
٢٩	يجب الحرص على تحقيق رضا الأفراد عن العمل ورفع معنوياتهم داخل النادي.	0.658*
٣٠	يجب مراعاة الاختبار الموضوعي بين البدائل المتاحة عند اتخاذ القرار.	0.364*
٣١	يجب مراعاة العلاقات الإنسانية والدوافع المختلفة والمطالب الأساسية للاعبين والمدربين وأعضاء الأجهزة الفنية والإدارية داخل النادي.	0.460*
٣٢	العمل على تنمية روح التعاون واستئثاره الدوافع الإيجابية لدي اللاعبين والجهاز الفني والإداري داخل النادي.	0.690*
٣٣	توجيه المرؤوسين نحو بلوغ أهداف النادي المرجوة.	0.447*
٣٤	يجب أن يتضمن فاعلية الاتصال الإداري أن تكون الرسالة مفهومة.	0.575*
٣٥	يجب أن تكون الرسالة نابعة من القائد الإداري.	0.473*

قيمة(ر)الجدولية عند مستوى (٠.٠٥) = (٠.٣٦١)

يتضح من جدول (٦) أن قيم معاملات الارتباط بين عبارات المحور الثالث والمجموع الكلي للمحور جاءت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى(٠.٠٥) مما يدل على أن المحور الأول على درجة مقبولة من الصدق .

خطة مقترحة لإدارة اندية الدرجة الممتازة بكرة السلة في اقليم كردستان-العراق في ضوء معايير الجودة الشاملة

جدول (٧) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الرابع (ن=٢٠)

معامل الارتباط	الفقرة	ت
0.780*	أن تكون خطة الرقابة مناسبة مع طبيعة النشاط واحتياجاته.	٣٦
0.625*	العمل على معالجة المشكلات داخل النادي التي قد تؤدي إلى الأخطاء.	٣٧
0.564*	تطوير أساليب ونظم الرقابة مع تطور أساليب ونظم العمل.	٣٨
0.628*	توافر مقاييس ومعايير لقياس ما تم انجازه للنادي.	٣٩
0.770*	تحفيز إدارة النادي على المزيد من العمل.	٤٠
0.570*	الإشراف والرقابة على الاشتراطات الصحية الواجب توافرها في مقر النادي.	٤١
75*٣٠.	الرقابة على موارد الهيئة وكيفية استغلالها.	٤٢
0.472*	الحرص بصفة دائمة على التأكيد من مطابقة العمل الإداري بالنادي لما هو مقرر في الخطة الموضوعية.	٤٣
0.424*	التأكيد بصفة مستمرة من أن اللوائح والقوانين والقرارات يتم احترامها وتطبيقها وأن العمل التنفيذي يسير وفقاً لما مخطط له.	٤٤
0.410*	جميع المرؤوسين والعاملين في النادي تصلهم كل المعلومات الضرورية بسهولة ويسر.	٤٥
* ٠.٣٦٣	تتم الرقابة وفقاً للوائح المنظمة للعمل بالنادي.	٤٦
0.510*	الاسترشاد بمعايير رقابية مستحدثة في هيئات أخرى للارتقاء بمستوي كفاءة الأداء.	٤٧

قيمة(ر)الجدولية عند مستوى (٠.٠٥) = (٠.٣٦١) .

يبين من جدول (٧) أن قيم معاملات الارتباط بين عبارات المحور الرابع والمجموع الكلي للمحور جاءت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) مما يدل على أن المحور الأول على درجة مقبولة من الصدق .

الجدول (٨) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الخامس (ن=٢٠)

معامل الارتباط	الفقرة	ت
*٠.٦١١	يجب دعم وتأييد الإدارة العليا للنادي لبرنامج إدارة الجودة الشاملة.	٤٨
*٠.٦٦٥	يجب تطوير رؤية النادي ورسالته واستراتيجيته وأهدافها.	٤٩
0.457*	يجب توفير الإمكانيات اللازمة للتطبيق من موارد مالية وبشرية وتحديد السلطات والمسئوليات.	٥٠
*٠.٣٦٨	يجب التوجيه بالمستهلك وتعميق فكرة أنه يدير النادي.	٥١
0.377*	يجب إنشاء نظام معلومات عن المستهلك والذي يمكن للمنظمة من خلاله أن تعرف موقفها.	٥٢
*٨٠.٠٤	يجب أن تهتم الإدارة العليا بتهيئة وإعداد العاملين بالنادي على مختلف مستوياتهم .	٥٣
*٣59٠.	يجب الارتقاء بإدارة فعالة للموارد البشرية بالنادي.	٥٤
*٠.56٠.	يجب بناء فرق العمل ذاتية الإدارة والتعاون في إظهار المشاكل وتقديم الحلول.	٥٥
0.470*	يجب تأهيل العاملين كافة في النادي من خلال وضع خطة للتعليم والتدريب المستمر في المستويات كافة.	٥٦

خطة مقترحة لإدارة اندية الدرجة الممتازة بكرة السلة في اقليم كردستان-العراق في ضوء معايير الجودة الشاملة

معامل الارتباط	الفقرة	ت
*٣٢٥٠.	يجب تبني الأنماط القيادية المناسبة لمدخل إدارة الجودة الشاملة.	٥٧
*٠.٥١٨	يجب تأسيس نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة ليمسح بمراقبة العمليات بصفة مستمرة.	٥٨
0.473*	يجب توفير وسائل الاتصال المناسبة لنقل المعلومات والبيانات الحقيقية لمستويات الإدارة العليا للنادي.	٥٩
*٤5٠.٦	يجب استخدام مبدأ الحوافز سواء مادية أم معنوية.	٦٠
4*٠.٦٤	يجب تحديد متطلبات إدارة الجودة الشاملة بوضوح ودقة.	٦١
0.582*	تبنى برنامج إعلامي متكامل لنشر الوعي حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة وآلية تطبيقها داخل النادي.	٦٢
*١2٠.٦	يجب الاعتماد على التوجيه والأساليب في التطبيق.	٦٣
0*٠.٤٦	تحسين الثقة وأداء العمل بين الإداريين في النادي.	٦٤
*١٧5٠.	يجب تعليم اتخاذ القرار إسناداً على الحقائق.	٦٥
*٢64٠.	يجب زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي.	٦٦
*٣63٠.	تحسين أسلوب تقديم الخدمات للمستفيدين في النادي.	٦٧
*٠.٤٨٥	يجب العمل على توفير إدارة متخصصة في إدارة الجودة الشاملة.	٦٨
*١٠5٠.	يجب تبني فلسفة جديدة تشمل مفهوم إدارة الجودة الشاملة.	٦٩
*٩٧3٠.	التوقف عن الاعتماد على التفتيش والنقد الهدام.	٧٠

قيمة "ر" الجدولية عند مستوى (٠.٠٠٥) = (٠.٣٦١)

يتضح من جدول (٨) أن قيم معاملات الارتباط بين عبارات المحور الخامس والمجموع الكلي للمحور جاءت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٠٥) مما يدل على أن المحور الأول على درجة مقبولة من الصدق .

٢-٥ ثبات الاستبيان :

لتحقيق ثبات الاستبيان قام الباحث باستخدام معامل (الفا كرونباخ) لمعرفة ثبات فقرات ومحاور الاستبيان، وكانت نتيجة حساب معاملات الثبات على النحو الآتي:

الجدول (٩) قيم معامل ألفا Alpha لمحاور الاستبيان

تسلسل المحور	اسم المحور	عدد الفقرات
١	التخطيط	٠.٧٢٠
٢	التنظيم	٠.٨٠١
٣	التوجيه	٠.٨٤٠
٤	الرقابة	٠.٧٦٣
٥	متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة	٠.٨٦١

قيمة(ر)الجدولية عند مستوى (٠.٠٠٥) = (٠.٣٦١)

يتضح من جدول رقم (٩) أن قيم معامل الثبات بطريقة (الفا) تتراوح بين (٠.٧٢٠) و(٠.٨٦١) وهذا دليل على ان الاستبيان على درجة مقبولة من الثبات.

٢-٦ التجربة الرئيسية :

تم توزيع الاستبيان المعد على رؤساء واعضاء الهيئات الادارية للأندية قيد البحث بعد استكمال كافة الخطوات العلمية لأعدادها للمدة من ٢٠٢٠/٢/١٥ لغاية ٢٠٢٠/٤/١٥

٢-٧ التحليل الإحصائي :

تم استخدام الحقيبة الاحصائية (spss) لاستخراج النتائج من خلال القوانين الآتية :

- معامل ارتباط بيرسون.
- معامل الفا كرونباخ لحساب الثبات.

٣- عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها :

٣-١ عرض النتائج :

الجدول (١٠) التكرارات والنسب المئوية لاستجابات عينة البحث على عبارات المحور الأول

(التخطيط)

الترتيب	النسبة المئوية	مجموع الدرجات	غير موافق	موافق الى حدما	موافق	محاور وفقرات الخطة المقترحة
١	٩٦.١	٣٠٣	١	١٠	٩٤	يجب وضع الأهداف طويلة المدى والتي تسعى إدارة النادي إلى تحقيقها في المستقبل البعيد.
٤	٩٣.٩	٢٩٦	٣	١٣	٨٩	يجب أن تتبع أهداف النادي من فلسفة المجتمع وتساير الأهداف القومية التي تحددها الدولة.
٢	٩٥.٥	٣٠١	٢	١٠	٩٣	تتميز أهداف النادي بوضوح المعنى والمفهوم.
٧	٩٢.٠٦	٢٩٠	٥	١٥	٨٥	الأهداف متسلسلة في سلم الأهمية والأولويات.
١١	٨٦.٦	٢٧٣	٦	٣٠	٦٩	تتفق السياسات الإدارية في النادي مع فلسفة المجتمع وسياسته العامة
٥	٩٣.٠١	٢٩٣	٣	١٦	٨٦	تُعبّر السياسات عن آراء وفكر المنظمة أو الهيئة.
٩	٩١.٤٢	٢٨٨	٥	١٧	٨٣	السياسات واضحة المفهوم والمعنى حتى يمكن للمسؤولين فهم المراد منها.
٨	٩١.٧٤	٢٨٩	٥	١٦	٨٤	يجب أن توضع الإجراءات داخل إطار السياسة الإدارية في النادي.
٥	٩٣.٠١	٢٩٣	٥	١٢	٨٨	يجب أن تكون الإجراءات قابلة للتطبيق.
١٠	٨٨.٨	٢٨٠	٥	١٠	٨٥	يجب وضع الموازنات التقديرية للأنشطة الرياضية بالنادي.
٧	٩١.٩	٢٩٠	٢	٢١	٨٢	يجب عند إعداد الموازنات التخطيطية أن تكون بمثابة أهداف نموذجية لقياس الأداء الفعلي والإرشاد إلى الأداء المقبول.
١٢	٨٥.٧١	٢٧٠	٥	٣٥	٦٥	يجب إتباع اللامركزية في تحضير وإعداد الموازنات .
٣	٩٤.٩	٢٩٩	٣	١٠	٩٢	تقدير الوقت اللازم لكل البرامج الرياضية في النادي .
٦	٩٢.٣٨	٢٩١	٣	١٨	٨٤	عند وضع البرامج الزمنية يجب تقسيم العمليات المراد إنجازها إلى عمليات فرعية ثم تقسيم الأخيرة إلى عمليات أصغر وهكذا..

خطة مقترحة لإدارة اندية الدرجة الممتازة بكرة السلة في اقليم كردستان-العراق في ضوء معايير الجودة الشاملة

يتضح من جدول (١٠) أن النسب المئوية لاستجابات عينة البحث على عبارات المحور الأول (التخطيط) قد انحصرت ما بين نسبة (٨٥.٧١ % و ٩٦.١ %) وجاء ترتيب العبارات تنازليا كما هو آت: (١-٣-١٣-٢-٦-٩-٤-١١-٨-٧-١٠-٥-١٢).

ويتضح من هذا الجدول رقم (١٠) في استجابة أفراد العينة ان الفقرة الاولى (يجب وضع الأهداف طويلة المدى والتي تسعى إدارة النادي إلى تحقيقها في المستقبل البعيد) جاءت بالمرتبة الاولى، وجاءت الفقرة (يجب إتباع اللامركزية في تحضير وإعداد الموازنات) بالمرتبة الاخيرة ، وهذا يتطابق مع دراسة (حماد، ١٩٩٩، ٢٧)، حيث يقول: ان التخطيط هو التنبؤ بما سيكون في المستقبل لتحقيق هدف مطلوب تحقيقه في المجال الرياضي، والاستعداد بعناصر العمل ومواجهة معوقات التنفيذ والعمل على تذليلها في إطار زمن محدد والقيام بمتابعة كافة الجوانب في التوقيت المناسب.

وكذلك تقول(عايدة، ٢٠١٥، ٣): ان التخطيط الاستراتيجي في اية مؤسسة هو تخطيط بعيد المدى يأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ويحدد القطاعات والشرائح السوقية المستهدفة واسلوب المنافسة.

الجدول (١١) التكرارات والنسب المئوية لاستجابات عينة البحث على عبارات المحور الثاني(التنظيم)

ت	محاور و فقرات الخطة المقترحة	موافق	موافق الى حدما	غير موافق	مجموع الدرجات	النسبة المئوية	الترتيب
١٥	المشاركة في وضع الهيكل التنظيمي لإدارة النادي.	٩٨	٢	٥	٣٠٣	٩٦.١٩	١
١٦	يقوم الهيكل التنظيمي على أساس تحديد الأهداف وأوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف النادي.	٩٦	٤	٥	٣٠١	٩٤.٨	٢
١٧	المشاركة في التوصيف الوظيفي لإدارة النادي.	٩٢	١٢	١	٣٠١	٩٢.٨	٢
١٨	يتضمن الوصف الوظيفي تحديد السلطات الممنوحة للمنصب .	٩١	١١	٣	٢٩٨	٩٠.٩	٥
١٩	يجب أن يوضح الدليل التنظيمي اختصاصات الوظائف بشكل واضح وقاطع.	٨٨	١٤	٣	٢٩٥	٨٨.٥	٦
٢٠	يجب أن يسهم الدليل التنظيمي في تعريف كل من يشغل وظيفة رئاسية لأهداف النادي التي يسعى إلى تحقيقها.	٨٧	١٣	٥	٢٩٢	٨٦.٢	٧
٢١	تفويض السلطات للمساعدين والوحدات المعاونة لتحقيق الأهداف المطلوبة .	٨٥	١٤	٦	٢٨٩	٨٤.٦	٨
٢٢	يجب العمل على عدم ازدواجية السلطات والمسئوليات للقادة الإداريين بالنادي .	٩٤	٧	٤	٣٠٠	٩٣.٨	٣
٢٣	يجب توفير اتصالات فعالة بين إدارات النادي ونظرائهم بالأندية الأخرى .	٩٠	١٢	٣	٢٩٧	٨٩.٥	٤
٢٤	تحديد نطاق الإشراف الخاص بكل منصب داخل الهيكل التنظيمي للوحدات الإدارية بالنادي.	٩٣	١٠	٢	٣٠١	٩٣.٣	٢
٢٥	يجب بناء الهيكل التنظيمي للنادي يأخذ الطابع الهرمي.	٧٠	٢١	١٤	٢٦٦	٨٤.٤	١٠
٢٦	إتباع مبدأ اللامركزية في العمل الإداري داخل النادي.	٧٥	٢٠	١٠	٢٧٥	٨٣.٢	٩

يبين من جدول (١١) أن النسب المئوية لاستجابات عينة البحث على عبارات المحور الثاني(التنظيم) قد انحصرت ما بين (٨٤.٤ % ، ٩٦.١٩ %) وجاء ترتيب آراء عينة البحث كما يأتي:

خطة مقترحة لإدارة اندية الدرجة الممتازة لكرة السلة في اقليم كردستان-العراق في ضوء معايير الجودة الشاملة

(١٥-١٧-٢٤-٢٢-٢٣-١٨-١٩-٢٠-٢١-٢٦-٢٥). حيث جاءت الفقرة (المشاركة في وضع الهيكل التنظيمي لإدارة النادي) في المرتبة الاولى والفقرة (بجب بناء الهيكل التنظيمي للنادي يأخذ الطابع الهرمي) في المرتبة الاخيرة من هذا المحور (التنظيم). اما الفقرات الاخرى فقد جاءت بمستويات متفاوتة من استجابات العينة.

وهذا يتطابق مع دراسة (الدوسري، ٢٠٠٧، ٣٠): بأن ثقافة المنظمة تنشأ نتيجة لتفاعل الوظائف الإدارية (التخطيط، والتنظيم، والقيادة، والرقابة) مع المكونات التنظيمية (القواعد، والإجراءات، والقوانين، والهيكل التنظيمي، والتقنية المستخدمة، والعمليات). حيث تنتقل سمات وعناصر الثقافة المتكونة من خلال الإدارة العليا إلى طبيعة الأداء ونوع الهيكل التنظيمي والعمليات.

الجدول (١٢) التكرارات والنسب المئوية لاستجابات عينة البحث على عبارات المحور الثالث (التوجيه)

ت	محاور وفقرات الخطة المقترحة	موافق	موافق الى حدما	غير موافق	مجموع الدرجات	النسبة المئوية	الترتيب
٢٧	توجيه وإرشاد المرؤوسين والعاملين في النادي لأفضل الطرائق لإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف.	٩٦	٩	٠	٣٠٤	٩٦.٦	٢
٢٨	إتباع أسلوب القيادة الديمقراطية وإتاحة الفرصة للمرؤوسين للمشاركة في اتخاذ القرار.	٨٢	٢٠	٣	٢٨٨	٩٠.٤	٨
٢٩	يجب الحرص على تحقيق رضا الأفراد عن العمل ورفع معنوياتهم داخل النادي.	٩٥	١٠	٠	٣٠٠	٩٥.٦	٣
٣٠	يجب مراعاة الاختبار الموضوعي بين البدائل المتاحة عند اتخاذ القرار.	٨٠	٢٠	٥	٢٨٦	٨٩.٢	٩
٣١	يجب مراعاة العلاقات الإنسانية والدوافع المختلفة والمطالب الأساسية للاعبين والمدربين وأعضاء الأجهزة الفنية والإدارية داخل النادي.	٨٨	١٤	٣	٢٩٢	٩٢.٦	٦
٣٢	العمل على تنمية روح التعاون واستئثاره الدوافع الإيجابية لدي اللاعبين والجهاز الفني والإداري داخل النادي.	٩٨	٧	٠	٣٠٨	٩٧.٨	١
٣٣	توجيه المرؤوسين نحو بلوغ أهداف النادي المرجوة.	٨٦	١٤	٥	٢٩٠	٩١.١	٧
٣٤	يجب أن يتضمن فاعلية الاتصال الإداري أن تكون الرسالة مفهومة.	٩٤	١١	٠	٢٩٨	٩٤.٨	٤
٣٥	يجب أن تكون الرسالة نابعة من القائد الإداري.	٩٢	١٢	١	٢٩٤	٩٤.٣	٥

يتبين من جدول (١٢) أن النسب المئوية لاستجابات عينة البحث على عبارات المحور الثالث التوجيه قد انحصرت ما بين (٩٧.٨%) و(٨٩.٢%)، وجاء ترتيب آراء عينة البحث كما يأتي: (٣٢-٢٧-٢٩-٣٤-٣٥-٣١-٣٣-٢٨-٣٠). حيث جاءت الفقرة (العمل على تنمية روح التعاون واستئثاره الدوافع الإيجابية لدي اللاعبين والجهاز الفني والإداري داخل النادي) في المرتبة الاولى والفقرة (بجب مراعاة الاختبار الموضوعي بين البدائل المتاحة عند اتخاذ القرار) في المرتبة الاخيرة من هذا المحور (التوجيه). اما الفقرات الاخرى فقد جاءت بمستويات متفاوتة من استجابات العينة.

وهذا يتطابق مع دراسة (حريم، ٢٠٠٤، ٣٤٠): (إن الثقافة القوية تعزز وتقوي الثبات في سلوك الأفراد، وتحدد ما هو السلوك المطلوب والمقبول، وهذا يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية التي

خطة مقترحة لإدارة اندية الدرجة الممتازة بكرة السلة في اقليم كردستان-العراق في ضوء معايير الجودة الشاملة

تحققها الثقافة القوية على سلوك الأفراد، ونتيجة لذلك تقل الحاجة إلى الوسائل الهيكلية الرقابية في المنظمة، والرقابة التي تحققها الثقافة هي رقابة على العقل والروح والجسد، ونتيجة لذلك يقل اهتمام الإدارة بوضع الأنظمة والتعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد.

الجدول (١٣) التكرارات والنسب المئوية لاستجابات عينة البحث على عبارات المحور الرابع (الرقابة)

ت	محاور وفقرات الخطة المقترحة	موافق	موافق الى حدما	غير موافق	مجموع الدرجات	النسبة المئوية	الترتيب
٣٦	أن تكون خطة الرقابة مناسبة مع طبيعة النشاط واحتياجاته.	٩٤	١١	٠	٣٠٤	٩٥.٩	١
٣٧	العمل على معالجة المشكلات داخل النادي التي قد تؤدي إلى الأخطاء.	٨٨	١٤	٣	٢٩٨	٩٣.٠	٤
٣٨	تطوير أساليب ونظم الرقابة مع تطور أساليب ونظم العمل.	٨٥	١٦	٤	٢٩١	٩١.٠	٦
٣٩	توافر مقاييس ومعايير لقياس ما تم انجازه للنادي .	٩٠	١٤	١	٣٠٠	٩٣.٣	٣
٤٠	تحفيز إدارة النادي على المزيد من العمل.	٩٢	١٣	٠	٣٠٢	٩٤.٩	٢
٤١	الإشراف والرقابة على الاشتراطات الصحية الواجب توافرها في مقر النادي.	٨٧	١٦	٢	٢٩٥	٩٢.٦	٥
٤٢	الرقابة على موارد الهيئة وكيفية استغلالها.	٧٠	٢٨	٧	٢٧٣	٨٢.٦	١١
٤٣	الحرص بصفة دائمة على التأكيد من مطابقة العمل الإداري بالنادي لما هو مقرر في الخطة الموضوعية.	٧٨	٢٢	٥	٢٨٢	٨٦.٢	٨
٤٤	التأكيد بصفة مستمرة من أن اللوائح والقوانين والقرارات يتم احترامها وتطبيقها وأن العمل التنفيذي يسير وفقاً لما مخطط له.	٧٤	٢٦	٥	٢٧٨	٨٤.٥	٩
٤٥	جميع المروسين والعاملين في النادي تصلهم كل المعلومات الضرورية بسهولة ويسر.	٧٠	٣٠	٥	٢٧٣	٨٢.٩	١٠
٤٦	تتم الرقابة وفقاً للوائح المنظمة للعمل بالنادي .	٦٨	٣٠	٧	٢٧٣	٨٢.٠	١٢
٤٧	الاسترشاد بمعايير رقابية مستحدثة في هيئات أخرى للارتقاء بمستوي كفاءة الأداء	٨٢	٢٠	٣	٢٨٦	٨٩.٥	٧

يتبين من جدول (١٣) أن النسب المئوية لاستجابات عينة البحث على عبارات المحور الرابع (الرقابة) قد انحصرت ما بين (٩٥.٩%) و (٨٢.٠%) وجاء ترتيب آراء عينة البحث كما يأتي: (٣٦-٤٠-٣٩-٣٧-٤١-٣٨-٤٧-٤٣-٤٤-٤٥-٤٢-٤٦).

حيث جاءت الفقرة (أن تكون خطة الرقابة مناسبة مع طبيعة النشاط واحتياجاته) في المرتبة الاولى والفقرة (تتم الرقابة وفقاً للوائح المنظمة للعمل بالنادي) في المرتبة الاخيرة من هذا المحور (الرقابة). اما الفقرات الاخرى فقد جاءت بمستويات متفاوتة من استجابات العينة.

وهذا يتطابق مع دراسة (الجوهري، ٢٠٠٧، ٤٦): ان الرقابة هي الإشراف والمراجعة من جانب سلطة أعلى، للتعرف على كيفية سير العمل داخل المشروع، والتأكد من أن الموارد تستخدم وفقاً لما هو مخطط لها.

كما يؤكد (عبدالعال، ٢٠٠٨، ٦٥): الرقابة هي التي تمارس على أعمال وأشخاص الإدارة من خلال الأجهزة سواء الداخلية أم الخارجية، وسواء

خطة مقترحة لإدارة اندية الدرجة الممتازة بكرة السلة في اقليم كردستان-العراق في ضوء معايير الجودة الشاملة

السابقة أم اللاحقة، وأيضاً رقابة الإدارة المركزية على أجهزة (٢) وأعمال الإدارة المحلية.

الجدول (١٤) التكرارات والنسب المئوية لاستجابات عينة البحث على عبارات المحور الخامس (متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأندية)

ت	محاور وفقرات الخطة المقترحة	موافق	موافق الى حدما	غير موافق	مجموع الدرجات	النسبة المئوية	الترتيب
٤٨	يجب دعم وتأييد الإدارة العليا للنادي لبرنامج إدارة الجودة الشاملة.	٩٠	١٥	٠	٢٩٨	٩٥.١	٨
٤٩	يجب تطوير رؤية النادي ورسالته واستراتيجيته وأهدافها .	١٠٣	٢	٠	٣١٦	٩٩.٠	١
٥٠	يجب توفير الإمكانيات اللازمة للتطبيق من موارد مالية وبشرية وتحديد السلطات والمسؤوليات.	٧٤	٢٤	٧	٢٧٣	٨٩.٨	٢٠
٥١	يجب التوجيه بالمستهلك وتعميق فكرة أنه يدير النادي .	٧٠	٣٠	٥	٢٦٠	٨٢.٠	٢٣
٥٢	يجب إنشاء نظام معلومات عن المستهلك والذي يمكن للمنظمة من خلاله أن تعرف موقفها.	٧٢	٢٤	٩	٢٦٥	٨٥.٣	٢٢
٥٣	يجب أن تهتم الإدارة العليا بتهيئة وإعداد العاملين بالنادي على مختلف مستوياتهم	٧٦	٢٦	٣	٢٧٨	٩٠.٥	١٨
٥٤	يجب الارتقاء بإدارة فعالة للموارد البشرية بالنادي.	٨٨	١٤	٣	٢٩٦	٩٤.٣	٩
٥٥	يجب بناء فرق العمل ذاتية الإدارة والتعاون في إظهار المشاكل وتقديم الحلول.	٨٠	٢٣	٢	٢٨٦	٩١.٧	١٥
٥٦	يجب تأهيل العاملين كافة في النادي من خلال وضع خطة للتعليم والتدريب المستمر على كافة المستويات.	٨١	٢٢	٢	٢٨٨	٩٢.٤	١٤
٥٧	يجب تبني الأنماط القيادية المناسبة لمدخل إدارة الجودة الشاملة.	٧٩	٢٢	٤	٢٨٢	٩١.٥	١٦
٥٨	يجب تأسيس نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة ليسمح بمراقبة العمليات بصفة مستمرة.	٧٨	٢٢	٥	٢٨٠	٩١.٠	١٧
٥٩	يجب توفير وسائل الاتصال المناسبة لنقل المعلومات والبيانات الحقيقية لمستويات الإدارة العليا للنادي.	٧٤	٢٦	٥	٢٧٥	٩٠.٠	١٩
٦٠	يجب استخدام مبدأ الحوافز سواء مادية أم معنوية.	١٠٠	٥	٠	٣١٢	٩٨.١	٢
٦١	يجب تحديد متطلبات إدارة الجودة الشاملة بوضوح ودقة.	٩٦	٩	٠	٣٠٥	٩٦.٢	٤
٦٢	تبنى برنامج إعلامي متكامل لنشر الوعي حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة وآلية تطبيقها داخل النادي	٨٨	١٣	٤	٢٩٥	٩٣.٧	١٠
٦٣	يجب الاعتماد على التوجيه والأساليب في التطبيق .	٩٢	١١	٢	٣٠٠	٩٥.٢	٧
٦٤	تحسين الثقة وأداء العمل بين الإداريين في النادي .	٩٨	٦	١	٣١٠	٩٦.٥	٣
٦٥	يجب تعليم اتخاذ القرار إسناداً على الحقائق.	٨٤	١٦	٥	٢٩٤	٩٣.٣	١١
٦٦	يجب زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي.	٩٤	١١	٠	٣٠٣	٩٦.٠	٥
٦٧	تحسين أسلوب تقديم الخدمات للمستفيدين في النادي .	٩٢	١٢	١	٣٠١	٩٥.٦	٦
٦٨	يجب العمل على توفير إدارة متخصصة في إدارة الجودة الشاملة.	٨٢	٢٣	٠	٢٩٠	٩٢.٧	١٣
٦٩	يجب تبني فلسفة جديدة تشمل مفهوم إدارة الجودة الشاملة .	٨٣	٢٠	٢	٢٩٢	٩٣.٠	١٢
٧٠	التوقف عن الاعتماد على التفويض والنقد الهدام.	٧٣	٢٥	٧	٢٧٠	٨٨.٢	٢١

يتبين من جدول (١٤) أن النسب المئوية لاستجابات عينة البحث على عبارات المحور الرابع (متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأندية) قد انحصرت ما بين (٩٩.٠%) و (٨٢.٠%). وجاء ترتيب آراء عينة البحث كما يأتي: (٤٩-٦٠-٦٤-٦١-٦٦-٦٧-٦٣-٤٨-٥٤-٦٢-٦٥-٦٩-٦٨-٥٦-٥٥-٥٧-٥٨-٥٣-٥٩-٥٠-٧٠-٥٢-٥١).

حيث جاءت الفقرة (يجب تطوير رؤية النادي ورسالته واستراتيجيته وأهدافها) في المرتبة الاولى والفقرة (يجب التوجيه بالمستهلك وتعميق فكرة أنه يدير النادي) في المرتبة الاخيرة من هذا المحور (متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأندية). أما الفقرات الاخرى فقد جاءت بمستويات متفاوتة من استجابات العينة.

وهذا يتطابق مع دراسة (الطيب، ٢٠٠٠، ٨٥): ووفقا لمدخل ادارة الجودة الشاملة فأنا هناك العديد من النظم التي اصبحت تقليدية في توجهها لإدارة الموارد البشرية حيث لا تتناسب مع الفلسفة الرامية نحو تحقيق التحسين المستمر في الاداء في ضوء فلسفة ادارة الجودة الشاملة، ومن اهم هذه النظم هو نظام تقويم الاداء الوظيفي ويرى رواد الجودة ضرورة تطويره ليتناسب مع هذا المدخل، ويعكس مبادئه واهدافه، حيث يروا ان هذا النظام والمطبق حاليا في المنظمات التي تتبع الهيكل الهرمي التقليدي للسلطة هو العائق الاول نحو تحقيق التحسن المستمر في ادارة الافراد والمنظمة لأنه يفشل في التخطيط للاداء والرقابة عليه من خلال التقييم للاداء والذي يفرز سلبيات عديدة نحو توجهات لدى القيادة الصاعدة التي تتولى ادارة مقاليد المنظمات.

٤- الاستنتاجات والتوصيات :

٤-١ الاستنتاجات :

١. في ضوء أهداف البحث والمعلومات التي تم الحصول عليها، توصل الباحث إلي ما يأتي:
٢. يجب اتباع التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة في الهيئات الادارية للأندية بشكل جيد.
٣. في محور التخطيط: اتضح بأنه يجب وضع الأهداف طويلة المدى للنادي او المؤسسة الرياضية والتي تسعى الادارة إلى تحقيقها في المستقبل البعيد.
٤. في محور التنظيم: كانت تصورات العينة مع المشاركة في وضع الهيكل التنظيمي لإدارة النادي.
٥. في محور التوجيه: كان تأكيد العينة على تنمية روح التعاون واستثارة الدوافع الإيجابية لدي اللاعبين والجهاز الفني والإداري داخل النادي.
٦. في محور الرقابة: كانت الآراء مع أن تكون خطة الرقابة مناسبة مع طبيعة النشاط واحتياجاته.
٧. في محور ادارة الجودة الشاملة: كان تصور العينة مع انه يجب تطوير رؤية النادي ورسالته واستراتيجيته وأهدافه ويجب ان تدار الادارات بصيغة ترتقي بمعايير ادارة الجودة الشاملة.

٤-٢ التوصيات :

يوصي الباحث بما يأتي:

١. اختيار رئيس واعضاء الهيئات الإدارية بناء على المؤهلات المهنية والاختصاصات العلمية.
٢. عدم اتباع هيكل تنظيمي محدد، بل تغييره باستمرار في ضوء متطلبات العمل.
٣. اشراك الكوادر العاملة في اقتراح خطط التدريب والتأهل للإداريين بالأندية الرياضية.
٤. عمل برامج ودورات ودراسات ومحاضرات خاصة للإداري.
٥. ضرورة وضع لوائح عمل تنظيمية وتوجيهية مقننه ومناسبة للإداريين.
٦. تأسيس نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة.

المصادر

١. تراز، رشاد ياسر عبد الرازق(٢٠١٥): تصور مقترح لإدارة الأندية الرياضية الفلسطينية بقطاع غزة في ضوء معايير الجودة الشاملة، رسالة ماجستير(غير منشورة)،جامعة الدول العربية المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم ،معهد البحوث والدراسات العربية، قسم البحوث والدراسات التربوية، القاهرة.
٢. الجوهرى، محمد حسن(٢٠٠٧): الرقابة على مشروعات استثمار القطاع العام، منشأة المعارف، الإسكندرية.
٣. حريم، حسين(٢٠٠٤): السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال ، دار الحامد للنشر والتوزيع ،عمان.
٤. حماد، مفتي إبراهيم(١٩٩٩): بناء فريق كرة القدم، دار الفكر العربي، ط١ ،عمان.
٥. الدوسري،جاسم بن فيحان(٢٠٠٧): الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة :دراسة تحليلية مقارنة بين الإدارة العامة للمرور والإدارة العامة للجنسية والجوازات والإقامة بوزارة الداخلية بمملكة البحرين ،أطروحة دكتوراه غير منشورة ،نسخة إلكترونية، جامعة نايف للعلوم الأمنية بالرياض، السعودية.
٦. رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد(٢٠٠٨): إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية ،عمان.
٧. زين الدين، فريد عبد الفتاح(١٩٩٦): المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، جامعة الزقازيق، الزقازيق، مصر.
٨. سيار احمد عبد الرحمن(٢٠٠٩):"بناء مقياس لإدارة الجودة الشاملة للأندية الرياضية" ،جريدة الصباح ،يومية سياسية تصدر عن شبكة الإعلام العراقي،العدد١٨٤٦،١٧ كانون الأول
٩. الشافعي، حسن احمد(٢٠٠٣): إدارة الجودة الحديثة في التربية البدنية و الرياضية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية.

١٠. الشافعي، حسن احمد(٢٠٠٥): ، الإنسان وقانون الطفل في التربية البدنية والرياضة- دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، الإسكندرية.
١١. الطيب،سحر حسن(٢٠٠٠):استخدام مفاهيم ادارة الجودة الشاملة لتحسين مستوى الخدمة التعليمية بالتطبيق على المدارس في مرحلة التعليم الاساسي بمحافظة القاهرة، رسالة ماجستير (غير منشورة)،كلية التجارة، جامعة حلوان، القاهرة.
١٢. عابدة سيد خطاب(٢٠١٥):كتاب الادارة والتخطيط الاستراتيجي في قطاع العمال والخدمات، الطبعة الاولى، دار الفكر العربي، مصر.
١٣. عميرة، إبراهيم بسيوني(٢٠٠٠): المنهج المعاصرة، دار المعارف، القاهرة.
١٤. القحطاني، سالم سعيد (١٩٩٣): إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي، مجلة الإدارة العدد ٧٨ ، معهد الإدارة العامة بالرياض، السعودية.
١٥. محمد الديداموني عبد العال(٢٠٠٨): ،الرقابة السياسية والقضائية على أعمال الإدارة المحلية، دار النهضة العربية، القاهرة.
١٦. النجار،فريد راغب محمد (١٩٩٦): منظومات تكنولوجيا السلوكيات الاقتصادية، القاهرة.
١٧. الوقائع العراقية (١٩٨٦): قانون الاندية الرياضية العراقية رقم(١٨)، العدد (٣٠٨٦).

الملاحق

الملحق (١) اسماء الخبراء والمتخصصين

ت	اللقب العلمي	اسم الخبير	محل العمل
١	أ.د.	عظيمة عباس السلطاني	جامعة صلاح الدين -كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
٢	أ.د.	شريف قادر	جامعة صلاح الدين -كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
٣	أ.م.د.	عوزير سعدي	جامعة صلاح الدين -كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
٤	أ.م.د.	سرتيب عمرعولا	جامعة صلاح الدين -كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
٥	أ.م.د.	اريان بهاءالدين	جامعة صلاح الدين -كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة

خطة مقترحة لإدارة اندية الدرجة الممتازة بكرة السلة في اقليم كردستان-العراق في ضوء معايير الجودة الشاملة

الملحق (٢)

استبيان

السيد.....المحترم.

ينوي الباحث اجراء البحث الموسوم(خطة مقترحة لإدارة اندية الدرجة الممتازة بكرة السلة في اقليم كردستان-العراق في ضوء معايير الجودة الشاملة) ونظرا لممارستكم العملية والمباشرة للأمور الادارية في انديتكم، لذا يرجى الاجابة على فقرات الاستبيان وحسب كل محور بوضع اشارة في احدى خانات الاختيارات الثلاثة ازاء كل فقرة ، و باجابتكم الحقيقية والصادقة سوف تقدمون خدمة مميزة لمسيرة البحث العلمي في مجال الادارة الرياضية.....ولكم التقدير.

الباحث

ت	محاور وفقرات الخطة المقترحة	موافق	موافق الى حدما	غير موافق
اولا	التخطيط			
١	يجب وضع الأهداف طويلة المدى والتي تسعى إدارة النادي إلى تحقيقها في المستقبل البعيد.			
٢	يجب أن تتبع أهداف النادي من فلسفة المجتمع وتساير الأهداف القومية التي تحددها الدولة.			
٣	تتميز أهداف النادي بوضوح المعنى والمفهوم.			
٤	الأهداف متسلسلة في سلم الأهمية والأولويات.			
٥	تتفق السياسات الإدارية في النادي مع فلسفة المجتمع وسياسته العامة.			
٦	تُعبّر السياسات عن آراء وفكر المنظمة أو الهيئة.			
٧	السياسات واضحة المفهوم والمعنى حتى يمكن للمسؤولين فهم المراد منها .			
٨	يجب أن توضع الإجراءات داخل إطار السياسة الإدارية في النادي.			
٩	يجب أن تكون الإجراءات قابلة للتطبيق.			
١٠	يجب وضع الموازنات التقديرية للأشطة الرياضية بالنادي.			
١١	يجب عند إعداد الموازنات التخطيطية أن تكون بمثابة أهداف نموذجية لقياس الأداء الفعلي والإرشاد إلى الأداء المقبول.			
١٢	يجب إتباع اللامركزية في تحضير وإعداد الموازنات .			
١٣	تقدير الوقت اللازم لكل البرامج الرياضية في النادي .			
١٤	يجب عند وضع البرامج الزمنية تقسيم العمليات المراد إنجازها إلى عمليات فرعية ثم تقسيم الأخيرة إلى عمليات أصغر وهكذا.			
ثانيا	التنظيم			
١٥	لمشاركة في وضع الهيكل التنظيمي لإدارة النادي.			
١٦	يقوم الهيكل التنظيمي على أساس تحديد الأهداف وأوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف النادي.			
١٧	المشاركة في التوصيف الوظيفي لإدارة النادي.			
١٨	يتضمن الوصف الوظيفي تحديد السلطات الممنوحة للمنصب .			
١٩	يجب أن يوضح الدليل التنظيمي اختصاصات الوظائف بشكل واضح وقاطع .			
٢٠	يجب أن يسهم الدليل التنظيمي في تعريف كل من يشغل وظيفة رئاسية لأهداف النادي التي يسعى إلى تحقيقها.			
٢١	تفويض السلطات للمساعدين والوحدات المعاونة لتحقيق الأهداف المطلوبة .			
٢٢	يجب العمل على عدم ازدواجية السلطات والمسئوليات للقادة الإداريين بالنادي .			
٢٣	يجب توفير اتصالات فعالة بين إدارات النادي ونظرائهم بالاندية الأخرى .			
٢٤	تحديد نطاق الإشراف الخاص بكل منصب داخل الهيكل التنظيمي للوحدات الإدارية بالنادي .			
٢٥	يجب بناء الهيكل التنظيمي للنادي بأخذ الطابع الهرمي.			
٢٦	إتباع مبدأ اللامركزية في العمل الإداري داخل النادي.			
ثالثا	التوجيه			
٢٧	توجيه وإرشاد المرؤوسين والعاملين في النادي لأفضل الطرق لإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف.			
٢٨	إتباع أسلوب القيادة الديمقراطية وإتاحة الفرصة للمرؤوسين للمشاركة في اتخاذ القرار .			
٢٩	يجب الحرص على تحقيق رضا الأفراد عن العمل ورفع معنوياتهم داخل النادي.			

خطة مقترحة لإدارة اندية الدرجة الممتازة بكرة السلة في اقليم كردستان-العراق في ضوء معايير الجودة الشاملة

ت	محاور وفقرات الخطة المقترحة	موافق	موافق الى حدما	غير موافق
٣٠	يجب مراعاة الاختبار الموضوعي بين البدائل المتاحة عند اتخاذ القرار.			
٣١	يجب مراعاة العلاقات الإنسانية والدوافع المختلفة والمطالب الأساسية للاعبين والمدربين وأعضاء الأجهزة الفنية والإدارية داخل النادي.			
٣٢	العمل على تنمية روح التعاون واستئثاره الدوافع الإيجابية لدى اللاعبين والجهاز الفني والإداري داخل النادي.			
٣٣	توجيه المرؤوسين نحو بلوغ أهداف النادي المرجوة .			
٣٤	يجب أن يتضمن فاعلية الاتصال الإداري أن تكون الرسالة مفهومة.			
٣٥	يجب أن تكون الرسالة نابعة من القائد الإداري .			
رابعاً	الرقابة			
٣٦	أن تكون خطة الرقابة مناسبة مع طبيعة النشاط واحتياجاته.			
٣٧	العمل على معالجة المشكلات داخل النادي التي قد تؤدي إلى الأخطاء.			
٣٨	تطوير أساليب ونظم الرقابة مع تطور أساليب ونظم العمل.			
٣٩	توافر مقاييس ومعايير لقياس ما تم انجازه للنادي .			
٤٠	تحفيز إدارة النادي على المزيد من العمل.			
٤١	الإشراف والرقابة على الاشتراطات الصحية الواجب توافرها في مقر النادي.			
٤٢	الرقابة على موارد الهيئة وكيفية استغلالها.			
٤٣	الحرص بصفة دائمة على التأكيد من مطابقة العمل الإداري بالنادي لما هو مقرر في الخطة الموضوعية .			
٤٤	التأكيد بصفة مستمرة من أن اللوائح والقوانين والقرارات يتم احترامها وتطبيقها وأن العمل التنفيذي يسير وفقاً لما هو مخطط له.			
٤٥	جميع المرؤوسين والعاملين في النادي تصلهم كل المعلومات الضرورية بسهولة ويسر .			
٤٦	تتم الرقابة وفقاً للوائح المنظمة للعمل بالنادي .			
٤٧	الاسترشاد بمعايير رقابية مستحدثة في هيئات أخرى للارتقاء بمستوي كفاءة الأداء.			
خامساً	متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة			
٤٨	يجب دعم وتأييد الإدارة العليا للنادي لبرنامج إدارة الجودة الشاملة .			
٤٩	يجب تطوير رؤية النادي ورسالته وإستراتيجيته وأهدافها .			
٥٠	يجب توفير الإمكانيات اللازمة للتطبيق من موارد مالية وبشرية وتحديد السلطات والمسئوليات.			
٥١	يجب التوجيه بالمستهلك وتعميق فكرة أنه يدير النادي .			
٥٢	يجب إنشاء نظام معلومات عن المستهلك والذي يمكن للمنظمة من خلاله أن تعرف موقفها.			
٥٣	يجب أن تهتم الإدارة العليا بتهيئة وإعداد العاملين بالنادي على مختلف مستوياتهم .			
٥٤	يجب الارتقاء بإدارة فعالة للموارد البشرية بالنادي.			
٥٥	يجب بناء فرق العمل ذاتية الإدارة والتعاون في إظهار المشاكل وتقديم الحلول.			
٥٦	يجب تأهيل كافة العاملين في النادي من خلال وضع خطة للتعليم والتدريب المستمر على كافة المستويات.			
٥٧	يجب تبني الأنماط القيادية المناسبة لمدخل إدارة الجودة الشاملة.			
٥٨	يجب تأسيس نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة ليسمح بمراقبة العمليات بصفة مستمرة.			
٥٩	يجب توفير وسائل الاتصال المناسبة لنقل المعلومات والبيانات الحقيقية لمستويات الإدارة العليا للنادي .			
٦٠	يجب استخدام مبدأ الحوافز سواء مادية أو معنوية.			
٦١	يجب تحديد متطلبات إدارة الجودة الشاملة بوضوح ودقة.			
٦٢	تبني برنامج إعلامي متكامل لنشر الوعي حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة وألية تطبيقها داخل النادي			
٦٣	يجب الاعتماد على التوجيه والأساليب في التطبيق .			
٦٤	تحسين الثقة وأداء العمل بين الإداريين في النادي .			
٦٥	يجب تعليم اتخاذ القرار إسناداً على الحقائق.			
٦٦	يجب زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي .			
٦٧	تحسين أسلوب تقديم الخدمات للمستهفيدين في النادي .			
٦٨	يجب العمل على توفير إدارة متخصصة في إدارة الجودة الشاملة.			
٦٩	يجب تبني فلسفة جديدة تشمل مفهوم إدارة الجودة الشاملة .			
٧٠	التوقف عن الاعتماد على التفويض والنقد الهدام.			