

واقع الجودة الادارية في الاندية الرياضية لمحافظة الفرات الاوسط والجنوب من وجهة نظر الاداريين

م.د. نبيل حسين عباس

م.د. ساجت مجيد جعفر

جامعة القادسية /كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة

ملخص البحث باللغة العربية

يشهد العالم ، في مختلف جوانب الحياة حاليا تغيرات سريعة ومتطورة في جميع المجالات سواء كانت ثقافية او رياضية او اقتصادية ولا بد من السعي لتغير نمط العمل الاداري في جميع المؤسسات والمرافق وتحسينه إلى الأفضل، ومنها الأندية الرياضية. وتكمن مشكلة البحث بوجود معوقات تواجه تطبيق الجودة الشاملة في الاندية الرياضية. اما هدف البحث فقد كان التعرف على مدى توافر الجودة الشاملة في العمل الاداري للأندية الرياضية من وجهة نظر الاداريين.

واتبع الباحثان المنهج الوصفي بالاسلوب المسحي لمعالجة المشكلة. اما مجتمع البحث فقد كان اداريي الاندية الرياضية لمحافظة الفرات الاوسط والجنوب (النجف-ديوانية-بابل-كربلاء-ميسان-البصرة-الساموة-واسط) والبالغ عددهم (693) اداريا، وكانت اهم الاستنتاجات عدم وجود تقييم سنوي للخطة الاستراتيجية في الاندية الرياضية بهدف معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف. وكذلك عدم ادراك المنتسبين لأهداف وروية الاندية الرياضية والدور المناط بهم للمساهمة في تحقيق اهداف النادي. وكانت اهم التوصيات ضرورة تشجيع العمل الجماعي وتشكيل فرق لجمع البيانات وحل المشكلات ووضع الحلول المناسبة. وكذلك اعتماد نظام رقابي من خارج الاندية الرياضية لتقويم واقع الجودة الادارية في الاندية الرياضية.

Abstract

The reality of administrative quality in sports clubs in the middle Euphrates and the south governorates from the perspective of administrators

By

Nabil Hussein Abbas, PhD.

Sagt Majid Jafar, PhD.

College of Physical Education and Sports Science

Al-Qadisiya university

The world is witnessing in various aspects of life fast and sophisticated changes in all areas, whether cultural, sports or economic, and should be seeking to change the pattern of administrative work in all institutions and facilities and enhance it for the better, Including sports clubs. Therefore, the research problem include the existence of obstacles facing the application of comprehensive quality in sports clubs. However, this research aims to determine the comprehensive quality in the administrative work for sports clubs from the administrators viewpoint .

The researchers used the descriptive approach (survey) for the methodology. Six hundred and thirty nine sports clubs administrators in the middle Euphrates and the south governorates (Najaf - Diwaniya - Babylon - Karbala - Maysan – Basra –Samawa -Wasit) have been chosen as a main population of this research.

The results showed the absence of an annual assessment of the strategic plan in the sports clubs in order to know the strengths and weaknesses. In addition, lack of staff awareness of the goals and vision of sports clubs and the role they were assigned to help achieve the goals of the club.

The researchers recommended that, the need to encourage teamwork, forming teams to collect data, solving problems, and develop appropriate solutions. Moreover, adoption of the regulatory regime from outside the sports clubs to assess the reality of administrative quality in sports clubs.

1-التعريف بالبحث

1-1المقدمة واهمية البحث:

على ضوء الفقه التكنولوجية والادارية، في مختلف جوانب الحياة نرى تغيرات سريعة ومتطورة في جميع المجالات سواء كانت ثقافية او رياضية او اقتصادية ولا بد من العمل في جميع المؤسسات والمرافق لتغيير نمطها الإداري وتحسينه نحو الأفضل، ومنها الأندية الرياضية ليس هناك أي شك او اختلاف في أهمية اعتماد نظام إدارة الجودة الشاملة بشكل عام وللاندية الرياضية بشكل خاص لان طبيعة عمل المؤسسة الرياضية تحتاج الى اسلوب ادارة مبني على اسس علمية رصينة بعيدا عن جميع العوامل التي تأتي بالصدفة الغير مدروسة ، وأن الفشل الذي يصيب أي مفصل من مفاصل المؤسسة غالبا مايكون بسبب غياب الإدارة السليمة فيها.فرييس الهيئة الادارية للنادي الرياضي؛ الذي لا يستطيع على سبيل المثال وضع آلية عمل مبرمجة بالاساليب العلميه الحديثه، يكون من الصعب عليه تحقيق ماتم رسمه من اهداف خطط لها

النادي ومسؤوليه. الا ان تطبيق ادارة الجودة الشاملة في هكذا مؤسسات يتطلب توفر المناخ والامكانية المناسبة لتطبيقها ، كذلك لا بد من توفر قناعة تامة لدى الادارة العليا باهمية تطبيق الجودة وجعلها من اولويات الادارة والعمل على نشرها والتوعية لها لذلك يرى الكثير من العلماء ان ادارة الجودة الشاملة هو نموذج يجمع بين افضل خصائص الادارة لتحقيق مخرجات افضل دائما. هناك توجه يهدف إلى تطبيق المبادئ والاساليب الادارية الحديثة على جميع المؤسسات بصفة عامة من أجل الارتقاء بها إلى اعلى مستويات الرقي في الجودة، ورفع كفاءتها. هذا التوجه يهدف إلى تغييرات جذرية على مؤسسات الدولة كافة، بما في ذلك مؤسساتها الرياضية، وذلك لتلبية ماتحتاجه الاندية او المؤسسات المعنية، بل تلبية لاحتياجات العصر التي أصبح شعارها الجودة الشاملة.

ولكي تتحقق جودة الأندية الرياضية ينبغي مراعاة تطوير أسلوب الإدارة، وذلك بالابتعاد عن السبل التقليدية في الإدارة، والأساليب الإدارية المتوارثة التي تركز أساساً على التدرج الهرمي للسلطة، وإعطاء الأولوية لعملية الرقابة والسلطة لإصدار الأوامر، وانتهاج الاسلوب الرسمي، وبأسناد ادوارعمل للعاملين فوق طاقتهم، وحرمانهم من تحمل المسؤولية، وعدم القدرة على الابتكاروالابداع والتجديد، والرقابة على اداء الاعمال دون الاهتمام بجودة نوعية المنجز، وكل هذه العوامل السلبية هي السائدة الآن في معظم أنديةنا للأسف الشديد.

وتكمن اهمية البحث في تسليط الضوء على واقع الجودة الادارية في الاندية الرياضية كاسلوب في تحسين النظم الادارية في الاندية الرياضية ومن المؤمل ان يفيد هذا البحث الاندية الرياضية العراقية في تطبيق الجودة الادارية اثناء ادارة اعمالهم الادارية لخدمة المجتمع الرياضي.

2-1 مشكلة البحث:

من خلال اطلاع الباحثان على المصادر والادبيات وخبرتهم المتواضعة في العمل الاداري الرياضي تبين ان هناك معوقات تواجه تطبيق الجودة الشاملة في الاندية الرياضية ، كما ان هناك اراء من بعض المختصين في هذا الجانب اوضحت ان هناك قصورا في مستوى الاداء الاداري وعلى اساس ذلك تبلور احساس لدى الباحثان بمشكلة البحث وعلى الرغم من ان بعض الاندية تسعى الى تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في المجال الاداري الا ان هناك ضعف في تطبيق هذه الفلسفة ، ومن خلال هذه الدراسة سعى الباحثان لبيان مستوى تطبيق الجودة في العمل الاداري لدى الاندية الرياضية.

3-1 اهداف البحث:

- 1-بناء وتطبيق مقياس الجودة الادارية.
- 2-التعرف على مدى توافر الجودة الادارية في الاندية الرياضية من وجهة نظر الاداريين.

4-1مجالات البحث:

- 1-4-1المجال البشري:اداريي الاندية الرياضية لمحافظة الفرات الاوسط والجنوب
- 2-4-1المجال الزمني: 2015 / 7 / 25 - 2016 / 1 / 8
- 3-4-1المجال المكاني :مقرات الاندية الرياضية في محافظات الفرات الاوسط والجنوب

2- الدراسات النظرية:

2-1 مفهوم إدارة الجودة الشاملة :

يعد مصطلح إدارة الجودة الشاملة مصطلحاً حديثاً وله مفاهيم عديدة من قبل مختلف الباحثين كل يعبر عن وجهة نظر محددة بسبب حداثة الموضوع و عد اكتمال البناء النظري لإدارة الجودة الشاملة و تعدد المداخل إليها ، و يتفق جميع الباحثين على أن ادارة الجودة الشاملة هي فلسفة و أدوات إدارية تركز على التحسين المستمر في مختلف اوجه العلاقات و النشاطات داخل المنظمة و خارجها بهدف تحقيق رضا الزبون الطالب وضمان استمرار المنظمة اما منافسيها في بيئة الأعمال .⁽¹⁾

وتعرف الجودة بانها"تلبية واشباع توقعات المستفيد او الزبون وتقديم ما يفوق هذه التوقعات"²

2-2 التخطيط الاستراتيجي وادارة الجودة:

ان التخطيط الاستراتيجي وادارة الجودة تتقاسم العديد من العناصر المشتركة،وهذا الاشتراك يعزز من اساليب الادارة والتكنيك المستخدم في العمل.ان ادارة الجودة الشاملة هي مدخل اداري مستند الى تحقيق الرضا للعملاء وتعزيز القيم الايجابية،فهو يدعو الى المشاركة الواسعة لغرض تحسين مجمل العمليات وتطوير المنتجات والخدمات،ويعزز ثقافة تنظيمية تحث على الابداع والتغيير نحو الاحسن،ومن الخطأ الكبير ان تركز عمليات ادارة الجودة الشاملة على عناصر منعزلة داخل النظام الاداري الشامل،بل يفترض ان ترى استمرارية هذه العمليات بصورتها الشمولية.³

2-3 أهم المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة .⁽⁴⁾

1- مبدأ التركيز على المستهلك / تلبية رضا المستهلك واحتياجاته لأنه المحور الذي تركز عليه عجلة الدولة الشاملة . يعتبر المستهلك هنا الجمهور الرياضي واللاعب حيث هو من تركز عليه الجوده الشاملة.

2- مبدأ التركيز على العملية / هو لغرض تقليل التلف والضياع وتحسين العملية الداخلية للإنتاج وحسب المواصفات المعدة لأجل الارتقاء بهذا المنتج مقارنة مع المنتجات الأخرى . تقليل التلف في الاجهزه والمعدات ومحاولة تفادي حدوث الاصابات للاعبين من اجل الارتقاء بالعمل الاداري الى مصاف الدول المتقدمة رياضيا.

3- مبدأ التحسين المستمر / شمول جميع الأفراد العاملين والمعدات والتجهيزات والموارد والاجراءات بعملية التحسين المستمر والمتواصل لأنه أساس فلسفة إدارة الجودة الشاملة .كذلك يحاول ان يشمل جميع المديرين والاداريين والفنيين وغيرهم كذلك تصنيع واستيراد الاجهزه والادوات الكفيلة بتحسين مستوى اللاعب البدني والفني.

4- مبدأ القيادة الموجه / ان القيادة عملية جوهرية لادارة أي عمل لأي منظمة او مؤسسة وبشكل منظم فيجب ان تتصف القيادة اليوم بشفافية وقدرتها على التحول وقيادة التابعين ودفعهم إلى مستويات عمل جديد

(1) عبد الكريم محسن و صباح النجار : إدارة الإنتاج و العمليات ، بغداد ، مكتبة الذاكرة للتوزيع ، 2004 ، ص456 .

2-EVANS,Games R:Applied Production and operation Management ,west Publishing
Combany,1993.p44.

³ -طاهر محسن منصور و وائل محمد صبحي :الادارة الاستراتيجية،ط1،دار وائل للنشر،عمان،2007،ص129.

(4) صالح عباس الصوفي : اتجاهات القيادات الإدارية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الكفاءة الإنتاجية ، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، 1999 ، ص32-36 .

لم يسبق لهم بلوغها او معرفتها سابقاً.وهنا تبرز الهيئات الادارية برئيسها واعضاءها لتقديم وتبسيط كل الصعاب من اجل انجاح العملية لبلوغ الهدف المخطط له.

5- مبدأ التخطيط الاستراتيجي / هو نوع من الفعل المقصود بوعي او مجموعة من الخطوات العامة للتعامل مع موقف معين وهو تحقيق مراتب قيادة فريدة تختلف عن ما يقدمه المنافسون لأجل خلق الميزة التنافسية .اي هناك عمل مبرمج لغرض تحقيق الهدف برويا واضحة ومخطط لها تتفوق على المنافسين في المجالات الرياضية.

6- مبدأ اتخاذ القرار / أي ان تكون القرارات مبنية على حقائق وبيانات صحيحة وليست مجرد تكهنات واقتراحات او توقع مبني على أساس الرأي الشخصي وخاصة في عالم اليوم حيث تواجه منظمات العمل وتغيرات متسارعة .

7- مبدأ مشاركة الافراد العاملين / إن شعار الجودة الوارد في أدبيات العلوم الإدارية هو إن الجودة مسؤولية الجميع ولكونها فلسفة شمولية فلا بد من مشاركة جميع الافراد داخل المنظمة لتحقيق هدف الشمولية والمشاركة . اذ ان الادارة واللاعبين والروابط الرياضية هم معينين في تحسين وتحقيق حالة ومستوى الفريق مجتمعاً.

3-منهجية البحث واجراءته الميدانية:

3-1منهج البحث: استخدم الباحثان المنهج الوصفي بأسلوب المسح لملائمته وطبيعة المشكلة.

3-2مجتمع البحث وعينته: تم تحديد مجتمع البحث وهم اداريي الاندية الرياضية لمحافظات الفرات الاوسط -والجنوب (النجف -ديوانية- بابل- كربلاء- ميسان -البصرة- السماوة- واسط)والبالغ عددهم (693)اداري حيث بلغت عينة البناء (400) اداري فيما بلغت عينة التطبيق (293) اداريا والجدول (1) يبين ذلك .

ت	المحافظة	عدد الاداريين
1	البصرة	116
2	بابل	99
3	الديوانية	112
4	واسط	+76
5	النجف	73
6	ميسان	79
7	كربلاء	81
8	السماوة	57
	المجموع	693

3-3الادوات والوسائل المستخدمة :

للولصول لحل مشكلة البحث استعان الباحثان بالوسائل التالية:

1-المصادر والمراجع العربية والاجنبية.

2-الزيارات الميدانية.

3-الاستبانة.

4- استمارة تفرغ بيانات.

3-4خطوات بناء المقياس:

3-4-1الصيغة الولية للمقياس:

من خلال اطلاع الباحثان على مجموعة من الدراسات والادبيات فيما يتعلق بموضوع البحث حدد الباحثان ستة مجالات (القيادة- التخطيط الاستراتيجي- ادارة الموارد البشرية- رضا المستفيد- رقابة الجودة- ثقافة الجودة) وتم عرضها على مجموعة من الخبراء والمختصين *حول مدى صلاحية الفقرات من عدمها وكما مبين في الجدول (2) وبعد ان تم *ينظر ملحق (1).

جمع الاستمارات لوحظ ان هناك اربعة مجالات منها تصلح وتم استبعاد مجالين من خلال استخدام اختبار(كا²) وتحت مستوى دلالة (0,05) وعند درجة حرية(1)=3,84).

جدول (2) يبين صلاحية مجالات المقياس

ت	المجالات	آراء الخبراء		كا ²	الدلالة
		موافق	غير موافق		
1	القيادة	18	2	12.8	معنوي
2	التخطيط الاستراتيجي	17	3	9.8	معنوي
3	ثقافة الجودة	14	6	3.2	غير معنوي
4	رضا المستفيد	13	7	1.8	غير معنوي
5	رقابة الجودة	19	1	16.2	معنوي
6	ادارة الموارد البشرية	15	5	5	معنوي

3-4-2 اعداد فقرات المقياس:

بعد الاطلاع على الادبيات والمصادر توصل الباحثان الى مجموعة من الفقرات بصيغتها الاولية والبالغ عددها

(43) فقرة موزعة على اربعة مجالات :

1- مجال القيادة(11) فقرة

2- مجال ادارة الموارد البشرية(13)فقرة

3- مجال التخطيط الاستراتيجي(9) فقرة

4- مجال رقابة الجودة(10) فقرة

3-4-3صلاحية الفقرات:

بعد ان اعد الباحثان مجموعة من فقرات المقياس و البالغ عددها (43) قام الباحثان بعرضها على مجموعة من الخبراء والمختصين * بلغ عددهم (20) خبير. ويعد ان تم استرجاع الاستثمارات من الخبراء قام الباحثان بجمع البيانات وتفريغها إذ تم استخدام اختبار (كا²) تحت مستوى دلالة (0,05) وعند درجة حرية (1) = (3.84) وقد أظهرت النتائج صلاحية (33) فقرة من المقياس . في حين تم استبعاد (10) فقرة وذلك بعد ظهور القيمة المحسوبة لها أقل من القيمة الجدولية

1-3-4-3 القدرة التمييزية:

1-1-3-4-3 المجموعتان الطرفيتان (الاتساق الخارجي):

بغية التعرف على القدرة التمييزية لفقرات المقياس استخدم الباحثان المجموعتان الطرفيتان اذ تم التعرف على قدرة الفقرة للتمييز من خلال هذا الاسلوب ومن خلال عينة البناء البالغ عددها (400) اداريا وكالاتي:-

1-ترتيب الدرجات الكلية ترتيبا تنازليا

2-تحديد نسبة (27%) من الاستثمارات التي حصلت على الدرجات الدنيا و(27%) من الاستثمارات التي حصلت على الدرجات العليا وبذلك تكونت للباحثان مجموعتين قوام كل منهما (108) اداريا.

3-تم حساب معامل التمييز لجميع فقرات المقياس البالغة (33) فقرة من خلال استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة.

1-3-4-3-2 الاتساق الداخلي:

1- ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس .

استخرج الباحثان معامل الارتباط البسيط (بيرسون) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية ويعد اتمام المعالجات الاحصائية باستخدام معامل الارتباط واستخراج النتائج من خلال (ر) المحتسبة مقارنة بدرجة (ر) الجدولية البالغ (113،.) تحت مستوى دلالة (0,05) وعند درجة حرية (214) وبالتالي اصبح عدد فقرات المقياس بصيغته النهائية (33) فقرة * ينظر ملق(2)

2-علاقة المجال بالدرجة الكلية للمقياس . احتسب الباحثان معامل الارتباط البسيط (بيرسون) لدرجة كل مجال مع الدرجة الكلية للمقياس والجدول(3)يبين ذلك :

جدول (3)

يبين معاملات الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات المقياس والدرجة الكلية للمقياس.

ت	المجال	قيمة (ر) المحتسبة
1	مجال القيادة	.،732
2	مجال ادارة الموارد البشرية	.،845
3	مجال التخطيط الاستراتيجي	.،727
4	مجال رقابة الجودة	.،736

قيمة (ر) الجدولية عند درجة حرية (214) وتحت مستوى دلالة (0,05) = (113،.)

3-4-4 المؤشرات العلمية للمقياس:

3-4-4-1 الصدق:

يعد مفهوم الصدق من أكثر المفاهيم الأساسية أهمية في مجال الاختبارات والقياس، فصدق الاختبار يعرف أنه المدى الذي تكون به أداة القياس مفيدة لهدف معين⁽⁵⁾ واستخدم الباحثان الصدق الظاهري وصدق البناء

3-4-4-2 الثبات:

يعني ثبات الاختبار الاستقرار أي بمعنى أنه لو كررت عملية قياس الفرد الواحد لتثبيت درجة شيء من الاستقرار "ان الثبات عبارة عن درجة ارتباط الاختبار مع نفسه"⁽⁶⁾ وتم التعرف على ثبات المقياس ان طريق اعادة الاختبار لعدد من الإداريين وبعد جمع البيانات تم استخدام معامل الارتباط بيرسون بين الاختبارين الأول والثاني، وكان ارتباطا عاليا وبالغ قيمته (0,834).

3-4-5 الدرجات المعيارية للمقياس:

"ان استخراج الدرجات المعيارية يعد خطوة مهمة من خطوات تقنين المقياس وذلك باعتبار ان الدرجات الخام التي يحصل عليها المختبر لا تعتمد في المقارنة مع غيره من المختبرين الا بعد تحويلها الى درجات معيارية، وهي التي تخبرنا عن كيفية اداء الآخرين في الاختبار نفسه"⁷

3-4-6 المستويات المعيارية للمقياس:

"لتحديد المستويات استخدم الباحثان منحنى التوزيع الطبيعي (كاوس) ويعتبر من أكثر التوزيعات شيوعا في مجال التربية الرياضية لان الكثير من الصفات والخصائص التي تقال في هذا الجانب يقترب توزيعها من المنحنى الطبيعي"⁸

جدول (4)

يبين الدرجات والمستويات المعيارية والدرجات الخام لمقياس ادارة الجودة الشاملة

الدرجة في المنحنى	المستويات	الدرجات المعيارية	الدرجات الخام للمقياس	الدرجة الخام لمجال القيادة	الدرجة الخام لمجال التخطيط الاستراتيجي	الدرجة الخام لمجال الموارد البشرية	الدرجة الخام لمجال مهارات رقابة الجودة
4.86	جيد جدا	68-80	139-165	34-40	29-35	42-50	34-40
24,52	جيد	56-68	112-138	27-33	22-28	33-41	27-33
40,96	متوسط	44-56	85-111	20-26	16-21	24-32	20-26
24,52	مقبول	32,44	58-84	13-19	9-15	15-23	13-19
4,86	ضعيف	20-32	57-57	12- فمادون	8- فمادون	14- فمادون	12- فمادون

⁵ - مروان عبد المجيد: الاسس العلمية والطرق الاحصائية للاختبارات والقياس في التربية الرياضية، عمان، دار الفكر، 1999، ص13.

⁶ - عبدالرحمن عدس: مبادئ الاحصاء في التربية الرياضية وعلم النفس، ط2، مكتبة النهضة الاسلامية، 1987، ص59.

⁷ - عبد الجليل ابراهيم (واخرون): الاختبارات والمقاييس النفسية، جامعة الموصل، دار الكتاب للطباعة والنشر، 1981، ص101.

⁸ - كمال عبد الحميد ومحمد نصر الدين رضوان: مقدمة التقويم في التربية الرياضية، ط1، القاهرة، دار الفكر العربي، 1994، ص46.

3-4-7 التطبيق النهائي للمقياس:

بعد ان بنى الباحثان المقياس بصورته النهائية تم تطبيقه على عينة التطبيق البالغ عددها (293) خلال الفترة 2015 / 9 / 12 - 2015 / 12 / 10 حيث بلغت مجموع فقراته (33) موزعة على اربعة مجالات والجدول (5) يبين ذلك.

جدول (5) يبين توزيع فقرات المقياس على المجالات

ت	المجال	الفقرات الايجابية	الفقرات السلبية
1	مجال القيادة الادارية	8,7,6,5,4,3,2,1	
2	مجال التخطيط الاستراتيجي للجودة الادارية	15,14,13,12,11,10,9	
3	مجال ادارة الموارد البشرية	25,24,23,22,21,20,19,18,17,16	
4	مجال رقابة الجودة	33,32,31,30,29,28,27,26	

3-4-8 الوسائل الاحصائية:

استخدم الباحثان الوسائل الاحصائية التالية:

1- χ^2

2- الانحراف المعياري

3- الوسط الحسابي

4- (اختبار) للعينات المستقلة

5- معامل الارتباط البسيط (بيرسون)

4- عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها:

4-1 عرض نتائج مقياس الجودة الادارية وتحليلها ومناقشتها:

جدول (6)

يبين نتائج مقياس الجودة الادارية ومناقشتها وتحليلها

ت	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	التخطيط الاستراتيجي للجودة الادارية	35.63	3.49
2	ادارة الموارد البشرية	29.21	7.36
3	القيادة الادارية	27.24	8.59
4	رقابة الجودة	23.55	4.52

يتبين من خلال عرض الجدول (6) ان المتوسطات الحسابية للمجالات الاربعة كانت تتراوح ما بين (35.63- 23.55) وقد حصل مجال التخطيط الاستراتيجي على اعلى المتوسطات والبالغ قيمته(35.63) وبمقارنته بالمعايير في الجدول (4) حصل على مستوى جيد جدا

وتعزى هذه النتيجة الى ان الادارة في الاندية الرياضية تؤكد على مدى اهمية التخطيط الاستراتيجي للجودة وكذلك تؤكد على وجود رؤية واضحة للاندية وتحرص على مشاركة المنتسبين في التخطيط من خلال خبراتهم لتحسين النظام الاداري وتحقيق التطوير المستمر للنادي ،حيث يعمل التخطيط الاستراتيجي بشكل افضل عندما يوضع في محيط يعزز من ادارة الجودة ،اضافة الى ان نجاح الخطط الاستراتيجية يرتبط الى حد كبير بما تحويه من خصائص فردية ومتجددة ومرنة وقادرة عاى الاستجابة للتغيرات والمعطيات البيئية .كما ان الخطة بحد ذاتها لا يمكن جعلها اساس للنجاح دون التدخل الفاعل لتطوير بقية العمليات ، وان ما تقوم به عمليات الادارة الاستراتيجية من محاولة ايجاد صيغ معينة وملائمة لتكامل التخطيط الاستراتيجي مع باقي الانظمة الادارية الا ان الاسلوب المستخدم في مجال التخطيط والنوعية والموازنات وتنفيذ البرامج ومتابعة مفردات الادارة وفحصها تعتبر امرا ضروريا لنجاح العمل الاداري" ويفترض ان يتكامل التخطيط الاستراتيجي مع مفاهيم الجودة ولا يمكن الحديث عن نجاح عمليات التخطيط الاستراتيجي كمفاهيم منعزلة عن الجهد الشامل والترابط مع المفاهيم الاخرى وخاصة مفاهيم الجودة والجهود المرتبطة بها " ⁹

فيما جاء في التسلسل الثاني مجال القيادة الادارية وحصل على متوسط حسابي قدره (27.24) وبمقارنته بالمعايير في الجدول (4) حصل على مستوى جيد وتعزى هذه النتيجة الى ان في اي جماعة مهما كانت صغيرة او كبيرة دائما ما نجد شخصا او فردا يتولى ادارة الامور من خلال اتخاذ القرارات والتحفيز والتأكيد على بذل الجهود في سبيل تحقيق اهداف الجماعة اي بمعنى اخر قيادة هذه الجماعة لغرض تحقيق الاهداف والخطط الموضوعية ،اذن موضوع القيادة من المواضيع المهمة في العلوم الادارية ومن المؤكد سياخذ هذا الموضوع اهمية خاصة في الادارة الرياضية فالافراد العاملون في المجالات الرياضية كافة من مدربين ومدرسين ومشرفين واداريين وقادة جواله وكشافة جميعهم يادون الادوار القيادية بطريقة او باخرى،وكذلك حرص القيادة الادارية على تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المجال الاداري الرياضي من خلال سعيها لتحسين العمليات والاجراءات الادارية للارتقاء بمستوى اداء العاملين في الاندية الرياضية ،كذلك حرصها على تشجيع العمل الجماعي التعاوني والانسجام والتفاعل بين القيادة الادارية والعاملين . "يعتقد البعض ان القادة يولدون وبهم مواصفات القيادة الناجحة في حين يرى البعض الاخر ان الظروف والقدر يلتقيان لتكوين القائد" ¹⁰

فيما جاء في التسلسل الثالث مجال ادارة الموارد البشرية وحصل على متوسط قدره (29.21) وبمقارنته بالمعايير في الجدول (4) حصل على مستوى متوسط ويعزو الباحثان السبب الى ان المورد الاساسي في انجاح العملية الادارية وخاصة ما يتعلق بجودة الاداء الاداري هو وجود العنصر البشري الذي يعتبر نبض الحياة في انجاح اي تخطيط وهدف اداري ضمن منهاج المؤسسة او المنظمة ان كانت حكومية او اهلية ،ولا بد من توظيف العامل البشري لكي يكون عضوا نافعا منتجا يساهم في خطط التنمية داخل المؤسسة ويكون قادرا على مواجهة التحديات والتعامل مع مفردات التخطيط ،ويلاحظ من هذه النتيجة ان الاندية الرياضية العراقية تعمل على تلبية احتياجات العاملين واحداث التغييرات التي يتأملونها من خلال مشاركتهم في التخطيط وتوفير الحوافز التي تتناسب واداء هؤلاء الاداريين،ان على الدول التي تتطلع للاخذ باسباب التقدم

1- طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي:مصدر سبق ذكرة، 2007،ص129.

2- مساعد الهارون:الادارة في المجال الرياضي،ط1،مؤسسة الكويت للتقدم العلمي،الكويت،1985،ص64.

ان تختار الخطط الاستراتيجية الملائمة لتنمية مواردها البشرية مع الاهتمام ببعض الاعتبارات مثل العناية بالنوعية مقابل الكمية كذلك العناية بالعلوم والتقنيات مقابل الفنون والانسانيات ايضا الاعتماد على التدريب او التاهيل الرسمي مقابل التدريب اثناء الخدمة ايضا لا بد من الاهتمام باحتياجات ورغبات الفرد مقابل احتياجات الدولة او المؤسسة .

فيما جاء بالتسلسل الرابع مجال رقابة الجودة وحصل على متوسط حسابي قدره (23.55) ان الضعف في تطبيق رقابة الجودة الشاملة مقارنة بالمحاور الاخرى يعود ذلك الى عدم تطبيق معايير الجودة بشكل صحيح ،خلافًا لما نراه من تزايد الوعي بالجودة منذ نهاية الحرب العالمية الثانية حيث كانت الاهمية موكلة بعمليات التقييس والرقابة ولا بد من ان هناك برنامج رقابي دوري يحافظ على التوازن بين مختلف الخطط والبرامج داخل الاندية الرياضية لذلك يجب على وحدات الجودة متابعة الاداء الاداري بشكل مستمر حيث بدأت الشركات اليابانية في استدعاء العلماء والمختصين في علوم الادارة لتطوير مفهوم الجودة ومن اشهر هؤلاء العلماء (ادوارد ديمينج وجوران) اللذان شرعا في تعليم اليابانيين مفاهيم الجودة الشاملة التي كانت الشركات الامريكية لا تهتم بها في ذلك الوقت ،ويعد (ديمينج) رائد الجودة الامريكية ابرز من استخدم وطبق الرقابة الادارية على الجودة حيث اعتمد على جمع معلومات عن مستوى الجودة من خلال الرقابة على عمليات الانتاج اثناء انتاجها وتنفيذها ثم قام بتحليلها من خلال استخدامه اساليب احصائية من اجل معرفة ما هو متحقق من مستوى الجودة.

مقياس الجودة الادارية لاداري الاندية الرياضية لمحافظة الفرات الاوسط والجنوب من وجهة نظر الاداريين

ت	الفقرات	كبير جدا	كبير	متوسط	قليل	قليل جدا
	مجال القيادة الادارية					
1	تتميز الادارة الرياضية بالفهم الكبير لنظام جودة العمليات الادارية					
2	تعمل الاندية الرياضية على ايضاح خطتها واهدافها للاعبين والاداريين في النادي					
3	تحرص ادارة النادي على العمل الجماعي بين كل الاعضاء بمختلف مستوياتها					
4	تسعى ادارة النادي لتوفير مناخ تنظيمي يشجع على التميز في تحقيق الاهداف					
5	تعتمد ادارة النادي الرياضي نظام اللامركزية وتفويض الصلاحيات في النادي للاداريين					
6	تعتمد ادارة النادي اسلوب المسائلة في العمل لضمان الكفاءة وتحقيق الاهداف					
7	يوجد في النادي الرياضي وحدة ادارية تعمل بصورة					

					مستمرة على ضمان جودة العمليات الادارية
8					دائما ما تعمل ادارة النادي على تنمية المهارات القيادية التي تتناسب مع عصر المعلومات (التكنولوجيا والاتصالات)
					مجال التخطيط الاستراتيجي للجودة الادارية
9					في الخطط الاستراتيجية معايير ومقاييس تساعد الاداريين على المرونة في اختيار بدائل العمل
10					تتوافق اهداف الجودة الادارية مع الاهداف العامة الرياضية
11					تمتلك الاندية الرياضية خطط لاجراء التغييرات في الاندية الرياضية تحقيقا للتحويل لنظام ادارة الجودة الشاملة
12					كل المعنيين في الجودة الادارية في النادي يشاركون في التخطيط لتحقيق الجودة الادارية
13					تتبنى الاندية الرياضية مفهوم التخطيط المتكامل للتطوير منطلقا من تقنيات وانظمة معلوماتية
14					يحرص النادي الرياضي على نشر ثقافة الجودة الادارية بين كل منتسبي النادي الرياضي
15					يعمل النادي الرياضي على وصف وظيفي واضح وبناء يحدد الواجبات والمسؤوليات والادوار بوضوح للمنتسبين
					مجال ادارة الموارد البشرية
16					يقوم النادي بتحديد دقيق للهيكل التنظيمي الرياضي كما ونوعا
17					يتم تحديد موضوعي للمهارات والمكونات لعضو الهيئة الادارية الذي يسند اليه القيام بالوظيفة الادارية
18					يستقطب النادي الرياضي الموارد البشرية المؤهلة والموهوبة لاداء العمل كما ونوعا لتحقيق اهداف النادي
19					تحدد ادارة النادي الاحتياجات التدريبية للمنتسبين بناء على دراسة دقيقة مسبقة
20					يسعى النادي الرياضي على تنفيذ خطة واضحة لتدريب المنتسبين على اختلاف مستوياتهم بناء

					على احتياجات النادي المطلوبة
					21 يوفر النادي نظام خاص للحوافز المادية والمعنوية تقديرا لجهود المنتسبين المتميزين
					22 تؤدي الحوافز الى رفع مستوى الولاء والانتماء لدى المنتسبين للنادي
					23 يقوم النادي باشتراك منتسبيه في اتخاذ القرارات تدعيما للمرونة والابتكار وسرعة الاستجابة
					24 لدى النادي الرياضي معايير واضحة لتقييم جودة العمليات الادارية في النادي
					25 تعتمد ادارة النادي نظام الكفاءة والتميز للحكم على اداء المنتسبين ككل
					مجال رقابة الجودة
					26 يضبط النادي الرياضي العمليات في وحدتها الادارية لضمان جودة اداؤها من خلال القوانين والتعليمات الموثقة
					27 يحرص النادي الرياضي على فحص جودة العمليات الادارية قبل تنفيذها
					28 يحرص النادي على وضع برنامج رقابي دوري ينفذ على فترات محددة
					29 يحدد النادي طرق واساليب وفرص للتحسين والتطوير بشكل جذري في تبسيط اجراءات العمل
					30 يستخدم النادي وسائل رقابية تمتاز بالسهولة والوضوح
					31 يستعمل النادي اساليب جديدة وتقنيات حديثة متطورة لتبسيط الاجراءات وتحسين العمليات
					32 يقوم النادي الرياضي على اعادة تصميم العمليات بحيث يشارك المنتسبين بصنع القرار
					33 يعمل النادي على تقييم وتحسين الخطوات الخاصة باستخدام المعلومات لتحسين الاداء

5- الاستنتاجات والتوصيات :

5-1 الاستنتاجات:

- 1- الانظمة الرقابية ومحور الموارد البشرية ظهرت بترتيب متوسط مما جعل هذين المحورين غير مميزين في عمل الاندية الرياضية.
- 2- عدم تبني نظام واضح للحوافز يقوم على اسس علمية تلبي طموحات المنتسبين.
- 3- عدم اشراك المنتسبين في اتخاذ القرارات التي تساعد في تطوير العمل الاداري.
- 4- عدم وجود تقييم سنوي للخطة الاستراتيجية في الاندية الرياضية بهدف معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف.
- 5- عدم ادراك المنتسبين لاهداف ورؤية الاندية الرياضية والدور المناط بهم للمساهمة في تحقيق اهداف النادي.

5-2 التوصيات :

- 1- العمل على زيادة الوعي بمفهوم الجودة الادارية لدى القيادات العاملة في الاندية الرياضية من خلال مشاركتهم في الدورات التدريبية وورش العمل.
- 2- التأكيد على اشراك المنتسبين في التخطيط الاستراتيجي للجودة الادارية والاستفادة من خبراتهم لغرض تحديد معايير واضحة قابلة للتطبيق.
- 3- تشجيع العمل الجماعي وتشكيل فرق لجمع البيانات وحل المشكلات ووضع الحلول المناسبة 4- اعتماد نظام رقابي من خارج الاندية الرياضية لتقويم اداء الجودة والتأكد من تطبيقه في الاندية الرياضية وجميع لجانها ويتم هذا النظام اعتمادا على مؤشرات لقياس الاداء الكلي للنادي

المصادر والمراجع العربية:

- 1- صالح عباس الصوفي : اتجاهات القيادات الإدارية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الكفاءة الإنتاجية ، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، 1999
- 2- ظاهر محسن منصور و وائل محمد صبحي : الإدارة الاستراتيجية، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2007
- 3- عبد الكريم محسن و صباح النجار : إدارة الإنتاج و العمليات ، بغداد ، مكتبة الذاكرة للتوزيع ، 2004
- 4- عبدالرحمن عدس: مبایء الاحصاء في التربية الرياضية وعلم النفس ، ط2، مكتبة النهضة الاسلامية 1987،
- 5- عبدالجليل ابراهيم (واخرون): الاختبارات والمقاييس النفسية ، جامعة الموصل، دار الكتاب للطباعة والنشر، 1981
- 6- مروان عبد المجيد : الاسس العلمية والطرق الاحصائية للاختبارات والقياس في التربية الرياضية، عمان، دار الفكر، 1999
- 7- مساعد الهارون: الادارة في المجال الرياضي، ط1، مؤسسة الكويت للتقدم العلمي، الكويت، 1985
- 8- كمال عبد الحميد ومحمد نصر الدين رضوان: مقدامة التقويم في التربية الرياضية، ط1، القاهرة، دار الفكر العربي، 1994

المصادر الاجنبية

1--EVANS, Games R: Applied Production and operation Management , west Publishing Combany, 1993.

ملحق (1)

قائمة بأسماء الخبراء و المختصون

مكان العمل	الاسم	ت
جامعة الكوفة/ كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة	أ.د. سلمان عكاب سرحان	1
جامعة البصرة/كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة	أ.م.د. قصي فوزي خلف	2
جامعة الكوفة / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة	أ. دحيدر ناجي حبش	3
جامعة البصرة/ كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة	أ.م.د. قصي محمد علي	4
جامعة المثنى /كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة	أ.م.د. خالد اسود لايع	5
جامعة المثنى/ كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة	أ.م.د. حسن هادي شروم	6
جامعة القادسية/كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة	أ.م.د. رافت عبد الهادي الكروي	7
جامعة القادسية/كلية الحاسوب والرياضيات	ا.م.د. مازن فرحان مجهول	8
جامعة القادسية/ كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة	م.م. قاسم لفته بجاي	9