

الفصل الأول

خطة البحث

1-1 المقدمة:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة (TQM) Total Quality Management (TQM) الشغل الشاغل لكثير من الإداريين والمؤسسات وما زال كثير من الناس غير قادرين علي الفهم الكامل لمعناها ، فالبعض يعتقد بأنها إصلاحات سريعة تجري في المؤسسات أو موضة عابرة يمكن تعلمها بسهولة ، أو هدف محدد يحققونه ثم ما يلبث أن ينتهي .

ترتكز إدارة الجودة الشاملة علي تطوير المنتجات والخدمات وتحسين الأداء في العمل ويتطلب تطبيقها التزاما كاملا من جميع الأفراد في المؤسسة والسعي لإيجاد بيئة مناسبة يسعي فيها جميع العاملين إلي تحسين الجودة باستمرار من خلال التعرف علي احتياجات المجتمع والعمل علي إشباعها ورفع كفاءة الأداء والوصول بالمؤسسة إلي ثقافة تنظيمية تشجع علي رفع الكفاءة والتحسين المستمر في جودة المنتجات والخدمات المقدمة .

وفي مجال تقديم الخدمات تواجه المؤسسات الخدمية صلاية اكبر في تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة ، حيث تتمثل مفاتيح الجودة في تقديم الخدمة للعملاء بموجب مواصفات ومعايير محددة ويتطلب ذلك تفاعلا مع العملاء وجها لوجه مع التطلع إلي الطرق والوسائل التي تجعل العميل يشعر بالخصوصية في حصوله علي الخدمة وذلك من خلال التصرفات الطيبة أثناء تقديم الخدمة التي لا يقلدها المنافسون والاهتمام بالتفاصيل المرافقة للخدمة وتعديل مستواها بالاستفادة من المؤثرات المنتقاة من ردود أفعال العملاء ؛ وهكذا تكون تقديم الجودة بإدخال البهجة في نفس العميل بما يفوق توقعاته من المؤسسة وهذا يعني ضرورة الإصغاء له والإبداع في خدمته وتحقيق التفاعل معه ، فهي تؤكد علي زيادة ارتياح العميل من الخدمة وما يحيط بها وجعلها أسهل منالا وأكثر تناسقا وخصوصية .

تعد إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management (TQM بأنها فلسفة تعتمد على مفهوم النظم والتي تنظر إلى المؤسسة بشكل شامل لإحداث تغييرات ايجابية مرغوبه فيها وذلك بتناول كل جزء داخل المؤسسة وتطويره بالشكل المرغوب للوصول إلى جوده أفضل ويتوقف نجاح تطبيق إدارة الجودة في العمل الرياضي على مدى وعي المسؤولين بالمؤسسات الرياضية بفلسفة إدارة الجودة الشاملة التي تعتبر من الفلسفات الاداريه الحديثه فهي عبارة عن خطه عامه تشمل جميع مستويات الإدارة وتنادي بتطبيق الجودة وجعلها مسؤوليه جميع العاملين وتهدف إلى تحقيق التميز في جودة أداء المؤسسة الرياضية من خلال الوفاء باحتياجات اللاعبين والمدربين والحكام وتأخذ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية أشكال عدة عند تواجد الموائمة مع المواصفات المرتبطة بكل نشاط أو بمجالات التربية البدنية والرياضة والقيام بأفضل مايجب أن يكون في حدود الإمكانيات الموجودة لتحقيق أهداف الانشطه الرياضية اضافه إلى أهمية تناسب تكلفه إعداد البطل الرياضي أو الفريق بالنسبة للمرحلة لمراد تحقيقه .

1-2 مشكلة الدراسة :

نظرا للتحديات الكبيرة التي تفرضها ثورة التكنولوجيا والمعلومات وتطوير الأداء بالمؤسسة الرياضية بمفهومها الواسع وأنشطتها المتنوعة منها الحكومي' والأهلي ، بأذرعها المختلفة لنقل المجتمع بجميع مستوياته واتجاهاته وقطاعاته من لجنة اولمبية واتحادات رياضية عامة وفرعية وكيانات وسيطة وأخرى حكومية تتمثل في وزارة الشباب والرياضة ، وكذلك فعاليات ونشاطات المجتمع المختلفة إلي مستوي مرغوب في تحقيق أهدافه بالتميز ، وتبنى ثورة التكنولوجيا والمعلومات باعتبارها من أهم العناصر الإستراتيجية الوطنية والتي تؤثر بشكل ايجابي في مجالات التربية الرياضية ومجالات التنمية المختلفة .

أثبتت الدراسات السابقة والبحوث المرتبطة في أن اللجنة الاولمبية تعاني من مشكلة التوسع والانتشار في المهام وضيق المدى للتحرك الادارى ما يعنى أن هناك مشكلة فى الهيكل التنظيمي حيث تعتمد اللجنة الاولمبية على هيكل تنظيمي يتسم بتعدد المستويات الإدارية فى المستوى القاعدي والإتصال الرأسي مما يؤدي إلى صعوبة

الاتصال وانخفاض معدلات الأداء وزيادة فرص الهدر في الإنفاق والجهد والوقت؛ مما يؤكد أهمية دراسة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في اللجنة الاولمبية السودانية.

1-3 أهمية الدراسة :

بناء علي ما تقدم لابد للمؤسسات أن تتواكب مع التطور العالمي في النواحي التقنية والعلمية حتى تحقق التطور النوعي ورفع مهارات وكفاءة العاملين بالمؤسسة (تنمية الموارد البشرية ورفع فعاليتها) ، بما ينسجم مع مستلزمات تحقيق الجودة الشاملة ، وهذا يتطلب رفع إمكانيات التأهيل والتدريب وتوسيع قاعدتها بحيث تشمل مختلف الجوانب العلمية والمهارية والاختصاصية ؛ وبالتالي فإن أهمية الدراسة تكمن في الآتي:

أ/ الحاجة الماسة إلي التحسين المستمر في المؤسسات الرياضية

ب/ ضمان تحقيق المؤسسة للأهداف التي من أجلها أنشئت

ج/ أهمية نجاح المؤسسة في الأدوار التي تؤديها للمجتمع

د/ البحث في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة باللجنة الاولمبية السودانية

هـ/ قلة الدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة .

1-4 أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة للتعرف علي تطبيق إدارة الجودة الشاملة باللجنة الاولمبية السودانية وذلك من

خلال الاتجاهات الآتية :-

أ/ تسويق أفكار إدارة الجودة الشاملة لدى مسئولو وموظفي اللجنة الاولمبية السودانية من اجل إدراك الحاجة الملحة إلي ضرورة تطبيقها في الواقع.

ب/ إشاعة وتعميم مفاهيم ومفردات وأفكار إدارة الجودة الشاملة في أوساط العاملين باللجنة الاولمبية السودانية.

ج/ التعرف علي اتجاهات العاملين باللجنة الاولمبية السودانية نحو إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

د/ معرفة مدى تطبيق المبادي الآتية (التركيز علي المستهلك ، التركيز علي العمليات والنتائج معا ، نظام الوقاية من الأخطاء ، التعاون وفريق العمل ، اتخاذ القرارات بناء علي الحقائق ، إرجاع الأثر(التغذية العكسية).

ه/ التعرف علي متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة باللجنة الاولمبية السودانية.

و/ التعرف علي أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة باللجنة الاولمبية السودانية.

1-5 أسئلة الدراسة :

تتبع من السؤال الرئيسي لمشكلة الدراسة ما إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة باللجنة الاولمبية السودانية ويتفرع منه الأسئلة التالية:-

ا/ هل يوجد اهتمام لدى الإدارة العليا باللجنة الاولمبية السودانية لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ؟

ب/ هل توجد معرفة لدى العاملين باللجنة الاولمبية السودانية لمفهوم إدارة الجودة الشاملة؟

ج/ ما اتجاهات العاملين باللجنة الاولمبية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة ؟

د/ هل يوجد تطبيق فعلي لأهم مبادي إدارة الجودة الشاملة باللجنة الاولمبية السودانية من وجهة نظر العاملين باللجنة ؟

ه/ هل توجد متطلبات رئيسة لتطبيق الجودة الشاملة باللجنة الاولمبية السودانية من وجهة نظر العاملين باللجنة ؟

و/ هل توجد معوقات أمام تطبيق إدارة الجودة الشاملة باللجنة الاولمبية السودانية من وجهة نظر العاملين؟

1-6 حدود الدراسة :

ا/ الحدود المكانية : اللجنة الاولمبية السودانية

ب/ الحدود الزمانية : 2014م

ج/الحدود البشرية : العاملين باللجنة الاولمبية السودانية

7-1 منهج الدراسة :

يستخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال أسلوب دراسة الحالة مستخدماً

المصادر الآتية :

أ/ المصادر الثانوية: المراجع والأبحاث والدراسات السابقة و القوانين واللوائح و الوثائق الرسمية المتعلقة بموضوع الدراسة.

ب/ المصادر الأولية : تصميم استبيان وتوزيعه علي عينة البحث وتحليل النتائج ومناقشتها وتحديد المعوقات والصعوبات ومن ثم إعداد التوصيات.

8-1 التحليل الإحصائي:

يستخدم الباحث الأسلوب الإحصائي المناسب spss وغيرها.

9-1 المصطلحات:

أ/ إدارة الجودة الشاملة TQM : هي ترجمه للنص الانجليزي Total Quality Management

وهي فلسفه ومجموعه من المبادئ و الأساليب و الوسائل الفنية و الجهود و المهارات المتخصصة التي تؤدي إلى التحسين المستمر للأداء على كافة المستويات باستخدام الموارد المادية و البشرية المتاحة والالتزام والانضباط و الاستمرار لمواجهة احتياجات وتوقعات المستفيد أو العميل و يحقق رضاه وسعادته (محمد الصيرفي 2006م ، ص 60).

ب/ اللجنة الاولمبية السودانية SOC : هي لجنة أهليه تتكون من الاتحادات الرياضية والاتحادات

القطاعات (قوات مسلحه ، شرطه ، طلاب ، مرآة) ودورها تنسيق مع الاتحادات والإشراف على

مشاركتها في المحافل الاولمبية و الدولية والقارية (تعريف إجرائي).

ج/ المؤسسات الرياضية : المؤسسة الرياضية هي مؤسسات تربوية تهدف إلى إعداد الشباب والاهتمام

بالنشاء ورعايته في ضوء السياسات العامة للدولة ، والمؤسسة أو المنشأة الرياضية هي تكوين اجتماعي

يرتبط بالمجال الرياضي كمهنة ، تتمدد أهدافها بطبيعة الأنشطة التي تمارسها تلك المؤسسة والعلاقات المتفاعلة بين تلك الأنشطة ومؤسسات المجتمع الأخرى.
(حاتم حسن - 1991 - ص 12) .

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات المرتبطة بالبحث

1-2 المبحث الأول الجودة Quality

1-1-2 مفهوم الجودة:

الجودة لغة: من أجاد ، أتى بالجيد . (القاموس المحيط -1994- ص 1215) .

واتي بالجيد هو نقيض الرديء ، وجاد الشيء : جوده بمعنى صار جيداً .

(لسان العرب - 1992 - ص 411).

أما إصطلاحاً : فقاموس (أكسفورد) يعرف الجودة بأنها تعني : الدرجة العالية من النوعية أو القيمة. Russell

(& Taylor iii -1995-P88).

• وقبل أن نسلط الضوء على مفهوم إدارة الجودة الشاملة علينا أن نتعرف على بعض المفاهيم التي أوردها

الباحثون والمهتمون بموضوع الجودة والتي تسمى أيضاً (درجة التفضيل) Degree of Superlative

لكون معظم الناس تعني لديهم الجودة بأنها التفضيل .

أما المفهوم الآخر للجودة فيعني المطابقة للاستعمال fitness for use وذلك لأهميتها في التصميم والإنتاجية

• أما مفهوم الجودة من حيث مطابقتها مع المتطلبات conformity with the rquiretments فيعني

إشباع كل المتطلبات المحددة من قبل الزبائن .ولهذا فان المفهوم الآخر للجودة هو التركيز على الزبون

Customen Focus والذي يركز على ضرورة الاهتمام بالمتطلبات الظاهرية التي يرغب الزبون في

ملاحظتها . (العزاوي - 2005- ص 13) .

• وفي ضوء تلك المداخل عرفت الجمعية الأمريكية لضبط الجودة (ASQC) والمنظمة الأوروبية لضبط الجودة

(EOQC) الجودة بأنها المجموع الكلي للمزايا والخصائص التي تؤثر في قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية

حاجات معينة (609 , 1992 , Dilworth) .

• فيما حددت المنظمة الدولية للتقييس (ISO) الجودة بأنها الدرجة التي تشبع فيها الحاجات والتوقعات الظاهرية والضمنية من خلال جملة الخصائص الرئيسية المحدده مسبقاً (ISO – 9000-2000;P.7) وتؤكد المواصفه على ضرورة تحديد تلك الحاجات والتوقعات وكيفية إشباعها.

(العزاوي - 2005 ص15) .

• مصطلح الجودة او النوعية من أصل لاتيني لكلمة (qualis) تعني حقيقة الشيء والجودة كما عرفها كرويسي Crosby هي مطابقة المتطلبات (conformance to requirements) .

• ويذكر ديمينج deming أن الجودة ترتبط بكل من التصميم والمطابقة والبيع والخدمة برباط وثيق -وفلسفة إدارة الجودة تتلخص في أن الإنتاجية أو الخدمة تتحسن كلما قلت الاختلافات والفروق .

• ويحدد جوران juran أن مفهوم الجودة هي الملائمة للاستخدام quality is fitness .

• الجمعية الأمريكية لمراقبة الجودة عرفت بها بأنها (هي السمات والخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة التي تطابق قدرتها للوفاء بالمطلوب أو الحاجات الضمنية) .

• والجودة كما عرفها الأيزو international standard organization

أنها مجموعة الخصائص للسلعة أو الخدمة التي تؤدي إلي تحقيق أهداف معلنة أو مفترضة . (محمد الصيرفي -2006-ص55-56) .

• جملة السمات والخصائص للمنتج أو الخدمة التي تجعلها قادرة علي الوفاء باحتياجات معينة من خلال جودة المنتج والخدمة والاتصال والمعلومات وجودة الإجراءات وجودة الإشراف والإدارة والمنظمة ككل . (عمر قشطه -2011-ص51) .

• هي توافر خصائص وصفات في المنتج (سلعة أو خدمة أو فكرة) تشبع احتياجات وتوقعات المستفيد وذلك بتصميم جيد للمنتج مع جودة تنفيذ هذا التصميم وتقديم المنتج مع الخدمات المصاحبة بما يتوافق وحاجات وتوقعات المستفيدين حالياً ومستقبلاً . (عمر عقيقي -2001-ص15) .

- الجودة هي كل نشاط في كل المستويات الإدارية بالمؤسسة وتكون مطابقة لتوقعات المستفيدين وتكون اكبر من توقعاتهم وفائقة التميز. (سيد هوارى-2004-ص481).
- الجودة هي تحقيق وتجاوز آمال وتوقعات المستفيدين بتكلفة مناسبة وحصولهم علي قيمة مناسبة. (فريد عبد الفتاح-2001-ص13).
- الجودة تعتبر مدخل استراتيجيات لإنتاج أفضل منتج أو خدمة ممكنة من خلال الابتكار المستمر والجودة لا تركز علي جانب الإنتاج ولأكن علي جانب الخدمات أيضا. (عبد الرحمن توفيق-2013-ص27).
- بينما يوجز عالم الإدارة الشهير (كرسبي) بأنها المطابقة مع المتطلبات (B.Crosey,etal-1994-Pii).
- الجودة تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك أو حتى تزيد عن توقعات المستهلك (البكري 2002 ص14).

ولربط التعريفات السابقة بخدمات المستهلك يرى (ماكسويل) أن هناك ستة عناصر رئيسه مرتبطة بالجودة وهي على الترتيب :

1/ سهولة الوصول إلى الخدمة : من حيث مواقع تقديم الخدمات ووقت الإنتظار اللازم لحصول عليها.

2/ الملائمة : من حيث مدى مناسبة نوع وأنماط الخدمة لإحتياجات ورغبات المستهلكين .

3/ العدالة : من حيث عدالة تقديم الخدمة لكافة فئات ومستويات المستهلكين .

4/ الكفاءة : من حيث مدى الاقتصاد وفي إستخدام الموارد وتحقيق مردود عال للأموال الموظفة .

5/ القبول : من حيث مدى تقبل المستهلك للخدمات المتاحة.

6/ الفاعلية : من حيث مدى فاعلية الخدمات المقدمة. (Maxwell -1984-p31-34)

2-1-2 مفهوم الجودة في الإسلام:

الدين الإسلامي دين كمال وإتقان وإحسان في كل شي فالرسالة الإسلامية جاءت لتعبر عن رسالة السماء في

اسمي مواقفها ، وأجود وأمثل واشمل إرشاداتها للإنسان لكي يتفرق لخلافة الله علي أرضه.

(عبد الرحمن المديرس-انترنت-قول-2015م).

2-1-3 الجودة والإحسان:

إذا كانت الجودة مظهر من مظاهر الإحسان ونتيجة من نتائجه. فإن الإسلام دعوة مطلقة إلى الإحسان

(صبغة الله ومن أحسن من الله صبغة ونحن له عابدون) (سورة البقرة-آية 138).

وفي قوله تعالى (ليبلوكم أيكم أحس عملا) إشارة واضحة إلى أن الجزاء يتعلق بكيفية الأداء كائنا ما كان هذا

الأداء. (سورة هود-آية 7).

وكذلك في قوله تعالى (إنا جعلنا ما علي الأرض زينة لها لنبلوكم أيهم أحسن عملا)

(سورة الكهف -آية 7).

وفي مفهوم إدارة الجودة قوله تعالى (الذي خلق الموت والحياة ليبلوكم أيكم أحسن عملا وهو العزيز الغفور

(سورة الملك -آية 2).

2-1-4 الجودة بإدارة المؤسسات الرياضية :

• هي تحقيق متطلبات وأهداف المستفيد في المجال الأداء الرياضي والإداري في المؤسسات الرياضية والمستفيد

هو اللاعب والإداري والجهاز الفني والإداري.(حسن الشافعي-2003-ص 29).

2-1-5 التطور التاريخي للجودة:

تعود نشأة الجودة في اليابان إلى أوائل القرن العشرين عندما طبق الجودة علي المؤسسات

الصناعية بعد أن لاقت نجاحا كبيرا، وكانت أمريكا من أوائل الدول التي طبقت الجودة ، تلتها الدول

الدول الغربية التي طبقتها علي القطاع الصحي، فالجودة يرجع تاريخها إلي سنة ألفين قبل الميلاد إلي

قانون حمورابي فقد جمع في هذا القانون بين الجودة وتكلفة الرعاية الصحية .

(هنية ابوبكر -2013-ص 91).

وفي القرن الخامس قبل الميلاد شملت كتب thoth عن الحضارة المصرية القديمة عددا من المعايير للممارسات الطبية حيث اعتبر أي انحراف عن هذه المعايير جريمة يعاقب عليها القانون ،ثم جاء أرسطو في القرن الرابع عشر قبل الميلاد ووضع معايير لتطبيق الجودة في الحضارات الاغريقية والرومانية والصينية ،أما في الحضارة العربية الإسلامية فثمة نصوص من القران الكريم والأحاديث النبوية تنص علي الاهتمام بالجودة من خلال ترسيخ عدد من المبادي نذكر منها علي سبيل المثال لا الحصر:

ا/مبدأ الشورى.

ب/مبدأ حرية الإنسان.

ج/مبدأ التعاون والتكافل بين أبناء المجتمع.

د/مبدأ احترام العلم والعمل.

هـ/مبدأ شمولية التوجيهات الإسلامية لكل جانب من جوانب الحياة.

لقد دعا الإسلام للشورى التي يعني اتخاذ القرارات اداء المشكلات من خلال التشاور مع أبناء المجتمع (محمد احمد عشوني-2007-ص19-20).

2-1-6 مراحل تطوير الجودة الجودة عبر الزمن تقسم لست مراحل:

1/مرحلة ضبط الجودة من 1900-1920 وتتركز علي تحديد الجودة ومتابعتها وقياسها والتحقق منها علي المنتجات

2/مرحلة الضبط الإحصائي للجودة وتمتد هذه الفترة من 1920-1940 واتصفت هذه المرحلة

بالتكشف ومقارنة النتائج بالمتطلبات المحدودة

3/بروز منظمات متخصصة في الجودة وامتدت هذه الفترة من 1940-1960 وظهرت منظمات منها

الجمعية الأمريكية لضبط الجودة يرمز لها (asqc)

4/تحسين الجودة امتدت هذه الفترة من 1960-1980 والتي تمخض عنها تطور حلقات الجودة في

اليابان إلي مفهوم إدارة الجودة الشاملة

5/مرحلة إدارة الجودة وامتدت هذه المرحلة من 1980-2000 وشملت العولمة والآيزو وعددا من

برامج الحاسوب التي مهدت بظهور الجيل الخامس للحاسبات

6/ مرحلة القرن الواحد والعشرون التي تهتم بالمستهلك من حيث سهولة وسرعة الحصول علي المنتج

عندما يطلب.(خالد بن سعيد-1997-ص6-7).

2-2 المبحث الثاني- الجودة الشاملة

2-2-1 مفهوم الجودة الشاملة:

- الجودة الشاملة يعرفها (كوش) هي : تحقيق الجودة بأقل تكلفة (كوش - 2002 ص18).
- ويرى (إيجبرت) أن الجودة الشاملة : تعني الكفاءة (Egbert – 1990 –P58) .

أما رائد الجودة الشاملة (ديمنج) فيرى : أنه يمكن تحقيق الجودة الشاملة عن طريق تحسين العملية من خلال زيادة مخرجات الإنتاج ، وتقليل الأخطاء والإذدواجية في العمل ، وتقليل ضياع الوقت والموارد،ومن هذا المنطلق يؤكد (ديمنج) أن : الجودة الشاملة عبارة ه عن تخفيض مستمر للخسائر وتحسين للجودة في جميع الأنشطة.(Deming ,1982 , P27) .

يتضح من التعريفات السابقة للجودة الشاملة أنها تشمل كل من الكفاءة والفاعلية ، فالكفاءة تعني الاستخدام الأمثل للإمكانيات المتوفرة للحصول على منتجات معينة ، كما أنها تعني الحصول على مقدار محدد من المخرجات باستخدام الحد الأدنى من المدخلات ، وتعني كذلك الحصول على أفضل المنتجات بأقله تكلفة ، وهذا يمثل احد مرتكزات إدارة الجودة الشاملة وهو تحقيق المواصفات المطلوبة بأفضل الطرق وبأقل جهد وتكلفة ، أما الفعالية فتعني تحقيق الأهداف المنشودة ، وبالتالي فان الباحث يرى أن الجودة الشاملة هي

الاستخدام الفعال للموارد المتاحة للوصول إلى تحقيق رغبات المستهلكين وحاجات العاملين بأقل تكلفة وفي أقل وقت ممكن .

ويجدر الإشارة هنا إلى تجنب الخلط بين مفهوم (الجودة الشاملة) و (إدارة الجودة الشاملة) ، فالجودة الشاملة تشير إلى المواصفات والخصائص المتوقعة في المنتج وفي العمليات والأنشطة التي من خلالها تتحقق تلك المواصفات ، في حين تعني إدارة الجودة الشاملة جميع الأنشطة التي يبذلها المسئولون والأفراد العاملون بالمؤسسة والتي تشمل ، التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم .

2-3 المبحث الثالث إدارة الجودة الشاملة Total quality management

2-3-1 مفهوم إدارة الجودة الشاملة Total quality management:

نتيجة مواجهة المنظمات وإداراتها بكافة تنظيماتها لضغوط وتحولات سريعة في التطور الإداري وتساعد قوي التغيير في مواطن كثيرة من العالم تزداد أهمية مواجهة هذه التغيرات المستمرة من خلال مفاهيم جديدة داخل الهيئات والمنظمات ومن أهم هذه المداخل هو مدخل إدارة الجودة الشاملة .(عطية الأfnدي-2001-ص274).

إن العديد من الباحثين والمختصين يرون إدارة الجودة الشاملة بأنها " أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع ومستويات المؤسسات ليوفر للعاملين وفرق العمل الفرص لإشباع حاجات المستفيدين ، أو هي فعالية تحقيق أفضل خدمات بأكفأ أساليب وأقل تكاليف وأعلى جوده ممكنه ومنهم (Joblanski Joseph – 1994 – p.281) الذي يرى " أن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة للإدارة أو مجموعة من المبادئ الإرشادية التي تسمح لشخص ليعمل إداريا بشكل أفضل .

• يرى (شميث وفالجا – 1997 -ص40) بأنها " أسلوب جديد للتفكير والنظر إلى المؤسسات وكيفية التعامل والعمل داخلها للوصول إلى جوده المنتج .

• ويرى (فيليب انكستون ، 1995 ، 38) بأنها " مدخل استراتيجي لإنتاج أفضل منتج أو خدمة من خلال الإنتاج المبدع.

• أما معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي فعرفها بأنها " تأدية العمل الصحيح على نحو صحيح من الوهلة الأولى مع الاعتماد على الاستفادة بتقويم المستقبل في معرفة مدى تحسن الأداء ؛ وتتطلب جميع هذه المفاهيم النظر إلى المستفيدين بصورة مباشرة وكيفية إعداد المؤسسة لهم لتحقيق حاجاتهم ورغباتهم الحالية والمستقبلية وكذلك العاملين والإداريين الذين هم بحاجة إلى التدريب لتطوير مهاراتهم وكفاياتهم لاستيعاب فلسفة ومفاهيم الجودة الشاملة ، وهذا يتطلب فحص الهيكل التنظيمي للمؤسسة حتى يتوافق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة مع توفر مناهج تتوافق مع متطلبات تطبيقها .

• إدارة الجودة الشاملة تركز علي مشاركة العاملين كلهم في كل ما يتعلق بتحقيق الجودة وعلي احتياجات العملاء وتوقعاتهم والتعرف علي استراتيجيات أفضل المنافسين والتحين المستمر .
(سيد الهواري-2004- ص483).

• مفهوم إدارة الجودة الشاملة يتضمن مجموعة عناصر محورية وهي:

1/ معرفة احتياجات وتوقعات المستفيدين من الخدمات والسعي لتقديمها لهم بما يحقق احتياجاتهم ويتفق مع توقعاتهم

2/ معرفة المستويات العالمية لجودة الخدمات التي تقدمها المؤسسات المماثلة والسعي للوصول بعملياتها ومنتجاتها إلي ذات المستويات

3/ تحديد الأساليب والتقنيات الواجب استخدامها للوصول إلي المستوي العالمي للخدمات والعمل علي تحسين كفاءة العمليات في المؤسسة بما يحقق تخفيض تكلفة الأداء دون المساس بمستوي المواصفات

4/ نشر مفهوم الجودة في جميع أنحاء ومستويات المؤسسة وبناء ثقافة تنظيمية بحيث تندمج في التوجهات الشخصية للعاملين علي كافة المستويات وتصبح سلوك الأداء ذاتي دون فرض أو إجبار من سلطة اعلي

5/ تطوير كافة عناصر المؤسسة وعملياتها وادماج فكر التطوير في صلب فلفة الإدارة لمواكبة حركة التحسين والتطوير والارتقاء للمستويات العالمية. (علي السلمي -2002-ص6).

2-3-2 تعريف إدارة الجودة الشاملة:

- هي ترجمة للنص (TQM) total quality management وهي فلسفة ومجموعة من المبادئ والأساليب والوسائل الفنية والمجهود والمهارات المتخصصة التي تؤدي إلي التحسين المستمر للأداء علي كافة المستويات (حسن الشافعي-2006-ص60).
- تعرف منظمة الجودة البريطانية british quality association أنها الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك (العميل) وأهداف المؤسسة مها.
- تعريف مجلس السكة حديد البريطاني british rail wys هي العملية التي تسعى لان تحقق كافة المتطلبات وخاصة إشباع حاجات العملاء الخارجين والداخلين بالإضافة إلي الموردين .(خضيركاظم-2000-ص72).
- يعرف اوكلاند بأنها طريقة لتحسين مرونة وفعالية الأعمال بشكل عام ، ومن خلال هذه الطريقة يمكن تحسين التنظيم ومشاركة كل نشاط وكل فرد في جميع المستويات الإدارية المختلفة في المنشأة . (oaklancl jones-1989-p14)
- للجودة يستلهم توقعات العملاء (الداخليين والخارجيين) يستهدف التحسين المستمر للعمليات من خلال فرق عمل مدربة تقوم علي مسئولية تضامنية لكافة الإدارات والأقسام وفرق العمل والافراد والعاملين لإشباع حاجات وتوقعات العملاء ويشمل نطاق الجودة الشاملة كافة مراحل التشغيل منذ التعامل مع المورد ومرورا بعمليات التشغيل حتى التعامل مع العميل سواء إن كان مستهلك أو مستفيد بخدمة أو فكرة .(عمرو حنفي-2001-ص60).

- إدارة الجودة الشاملة هي عملية شاملة النطاق لتعزيز المؤسسة حيث تعمل علي التحسين المستمر وتصفير الأخطاء وأداء العمل الصحيح من أول مرة ومنح السلطات للعاملين بالمؤسسة ويكونوا علي علم ودراية بالموقف الحالي للعمل وكيفية التحسين والتطوير بصفة مستمرة دون توقف .(محفوظ جودة-2005-ص61).
- إدارة الجودة الشاملة هي طريقة لتحسين مرونة وفاعلية الأعمال بشكل عام مع إمكانية تحسين التنظيم ومشاركة كل قسم وكل فرد في جميع المستويات الإدارية داخل المؤسسة.(خالد بن سعد-1997-ص73).
- إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل قائم علي أساس إحداث تغييرات ايجابية جذرية لكل شي داخل المؤسسة بحيث تشمل هذه التغييرات الفكر والسلوك والقيم والمعتقدات التنظيمية وإجراءات العمل المختلفة وذلك من اجل تحسين وتطوير كل مكونات المؤسسة للوصول إلي اعلي جودة في مخرجاتها .(طارق الشبلي-2002-ص19).
- إدارة الجودة الشاملة هي الارتقاء بالأساليب التقليدية للإدارة وانجاز الأعمال ،وهي احد الأساليب التي ثبت نجاحها لضمان البقاء في سوق المنافسة .(بستر فليد -1999-ص10).
- هي الرغبة في تحقيق نتائج مرغوبة توفر نفعاً لأصحاب المصلحة ويقوم علي تحقيقها مجموعة من المختصين يدرون الموارد والإمكانات الأزمة ويحددون الأعمال الواجبة ويضعون الخطط والبرامج ويقودون القائمين بالتنفيذ ويراقبون سير الأداء للتأكد من تحقيق النتائج المرجوة مع الأخذ في الاعتبار الظروف المحيطة بهم ويلتمسون الفرص ويتجنبون المخاطر ويستعدون لاحتمالات المستقبل .(علي السلمي-2002-ص8).

- ويشير (توفيق عبد المحسن 1997-ص155) عن معهد الجودة الفدرالي إلي إن إدارة الجودة الشاملة تقوم بالعمل الصحيح بشكل صحيح ومن أول مرة مع الاعتماد علي تقييم العميل في معرفة تحسين الأداء.

2-3-3 مبادئ إدارة الجودة الشاملة :

تشتمل إدارة الجودة الشاملة على ست مبادئ أساسية وهي:

(1) التركيز على المستفيد :

أن المستفيد سواء من داخل المؤسسة من عامين أو من الخارج لتلك المؤسسة فيجب الإهتمام بهم بصفة مستمرة .

(2) التركيز على العمليات والنتائج معاً :

حيث يجب على المؤسسة أن تلبى إحتياجات وتوقعات المستفيد منها واستخدام المدخل الهيكلية لحل المشاكل والذي يجعل بالإمكان التحرك المستمر نحو تحسين جودة المنتج والخدمة .

(3) الوقاية من الأخطاء مقابل الفحص :

وفي هذا المبدأ تقوم بعملية المراقبة الضرورية للتأكد من أن كل منتج أو خدمة تلبى الجودة المقبولة والمتبأ بها.

(4) حشد الخبرات للقوى العاملة :

يمكن مكافأة العاملين بالمؤسسة على جهودهم بطرق عديدة وتعتبر المكافأة المالية واحدة من هذه الطرق والعاملين بالمؤسسة يمثلون ثروة هائلة من المعرفة والفرص لتحسين طريقة أداء العمل وجعل العاملين يشعرون بأنهم جزء من فريق العمل الناجح .

(5) إتخاذ القرارات بناء على الحقائق :

يعترف منهج إدارة الجودة الشاملة بجميع الأفراد المشاركين في المؤسسة من مديرون وإدارة وعاملين ومستفيدين والعمل على فهم السبب في المشاكل وجمع المعلومات والبيانات التي ستبنى عليها القرارات والإعتماد على الإتصال الفعال وتنمية المهارات الفردية .

(6) إرجاع الأثر:

تتجح المبادئ السابقة بواسطة هذا المبدأ وهو عبارة الإتصال بين المستويات الإدارية الثلاثة بالمؤسسة سواء كان الإتصال من أعلى إلى أسفل أم من أسفل إلى أعلى أو جانبي.

(عبد الرحمن توفيق - 2003 - ص 42-48) .

2-3-4 المبادئ التي تنادي بها إدارة الجودة الشاملة :

تأسست إدارة الجودة الشاملة على خمس مبادئ هي :-

1- عمل الشيء صحيحاً من المرة الأولى والسعي إلى تحسينه بإستمرار مع الوضع في الإعتبار أن الجودة تختلف من شخص إلى آخر .

2- قياس وتسجيل وتوثيق كميات ومستويات الإنتاج والإحتفاظ بالسجلات من أجل المقارنة والتحليل لتحسين الأداء في المستقبل .

3- التركيز على إرضاء الزبون

4- الإتصال الجيد والتعليم المستمر بوضع العاملين في الصورة وتوويرهم بما يدور في مجال العمل وتعليمهم كيفية التعامل مع الزبائن

5- العمل الجماعي في شكل فرق (حلقات الجودة) وبراى :

1/ أن تكون الإدارة العليا متابعة للعمل وظروفه وليست بمعزل على العاملين .

2/ تفويض السلطات للعاملين حسب أدوارهم وإبداء الثقة فيهم وتنمية ثقتهم بالنفس

3/ الحرص على أن يكون مكان العمل مريحاً للعاملين .

4/ بث روح الفريق بين العاملين وتمييزها إجتماعياً .

5/ تنظيم العمل بتسلسل وليست حسب الأدوار. (فاطمة محمد مالك 2005 - ص13).

2-3-5 أهداف إدارة الجودة الشاملة:

تتمثل أهداف إدارة الجودة الشاملة في تحقيق بعض الرضاء لدي جميع الفئات التي تتعامل مع المنظمة وهم الزبائن ، والموردون ،والعاملون والمجتمع بوجه عام ؛ والرضاء الشامل هو بمثابة هدف محوري يتم تحقيقه من خلال عدة أهداف فرعية متكاملة هي:

- التميز الشامل في كل شي بالمنظمة ، وثقافته التنظيمية وفلسفة القيادة ، والموارد البشرية ، وبالعمليات وبالأنظمة والسياسات والإجراءات وبالهيكل التنظيمي .
- تحقيق مستوي جودة عالي يفوق المنافسين وتحقق رضا وسعادة عالية للعملاء. (عمر عقيلي-2001-ص39).

2-3-6 مرتكزات إدارة الجودة الشاملة :

يعتبر الأمريكيون ادوارد دمينج وقبلهم كرسبي وجوزيف جوردان وابشالد والياباني من مؤسسي إدارة الجودة الشاملة ونجد أن إدارة الجودة الشاملة بمبادئها تعتبر منهج إداري حديث أدى إلى ثورة إدارية في مجال الإنتاج والخدمات في جميع المؤسسات الكبرى والصغرى وترتكز إدارة الجودة في إجراء عملياتها الإدارية على :

1/ التخطيط الإستراتيجي .

2/ المشاركة الجماعية في إتخاذ القرار .

3/ السياسات المرنة والبحث في أسباب المشاكل .

4/ التقرب إلى المستفيد ومعرفة متطلباته .

ويتم ذلك من خلال خطوات منهج إدارة الجودة الشاملة في الخطوات كالآتي :-

1/ وضع أهداف الجودة الخاصة بالمنشأة أو المنظمة .

2/ تحديد العمليات الضرورية لبلوغ أهداف الجودة .

3/ إيجاد طرق لقياس الفاعلية والكفاءة لكل عملية ويتم ذلك بإستخدام وثائق مطلوبة وضرورية لإدارة الجودة

الشاملة وتتنحصر في الآتي :

1/ دليل الجودة

2/ إجراءات نظام الجودة

3/ تعليمات العمل

4/ السجلات . (فائزة بنت محمد - 2007 - ص7).

7-3-2 متطلبات تحقيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات:

أهم متطلبات إدارة الجودة الشاملة تتمثل في الآتي:

1. قناعة ودعم وتأييد الإدارة لإدارة الجودة الشاملة

2. تبني العاملين لفلسفة إدارة الجودة الشاملة

3. وجود أهداف مشتقة من احتياجات العملاء وسعي الإدارة والعاملين معا لتحقيقها

4. منح العاملين الثقة والتشجيع علي إدارة العمل وتقدير المتميزين منهم دون التدخل في كل صغيرة

وكبيرة

5. الابتعاد كلياً عن سياسة التخويف والترهيب

6. قياس الإدارة للوقوف علي جوانب العمل ومعدلات الإنتاج وجودة الخدمة ومستويات الجودة في

ضوء أهداف خطة التحسين

7. استخدام نتائج تقييم الأداة في محاسبة المديرين والعاملين

8. توفير البيانات الدقيقة التي ترشد عملية اتخاذ القرارات

9. استخدام وتطوير أساليب حل المشكلات وتدريب المديرين والعاملين عليها مع الحرص علي إعادة

التدريب علي ضوء ما تفرزه نتائج تقييم الأداء

10. إزالة الحواجز والعقبات من أمام جهود التحسين للجودة والإنتاجية

11. اعتبار تحسين وتطوير الجودة عملية مستمرة لا تتوقف.

(بثينة محمد صالح-2008-ص26).

متطلبات تحقيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات هي:

1. تحديد متطلبات الجودة الشاملة بوضوح ودقة :

حيث يساعد ذلك إدارة المؤسسة علي التعرف علي مدي استعدادها وقدرتها بتنفيذ برامج وأنشطة إدارة

الجودة الشاملة .

2. اختيار مدخل ملائم لإدارة الجودة الشاملة :

حيث يجب علي المؤسسة الالتزام بمدخل إدارة الجودة الشاملة كما ذكرها علماء الجودة من تحديد رؤية

واضحة للمؤسسة وإيجاد القيادة التي تجعل هذه الرؤية حقيقية واقعية واستثمار إمكانات المؤسسة (

بشرية-مادية -فنية) في عملية التطوير والتحسين وتوفير التدريب والتعلم وتحديد المسئوليات لجميع

الإدارات والعاملين بالمؤسسة بدقة ووضوح نظام المكافأة والحوافز والاعتراف بالتميز والإبداع والابتكار

3. تهيئة المناخ الملائم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة :

وذلك بتوفير الموارد الفنية والمادية والتسهيلات الضرورية وتهيئة جميع أفراد المؤسسة نفسيا في

المستويات التنظيمية المختلفة لفهم وتقبل مفاهيم وممارسات مرتبطة بإدارة الجودة الشاملة.

4. تبني أنماط قيادية ملائمة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة :

والنمط القيادي هنا يهدف للعمل بروح الفريق من خلال المشاركة والعمل الجماعي وبناء فريق العمل والحرص علي تحقيق رضا العاملين وتنمية علاقات حسنة معهم.

5.التدريب والتعليم المستمر :

تنمية السلوكيات والمهارات التي تدعم توجهات الخطة والتي تساعد علي تحقيق أهدافها والتدريب يشمل كافة المستويات التنظيمية.

6. تعميق فكرة أن المستفيد هو الذي يدير المؤسسة:

حيث أن المستفيد هو محور كل الجهود المبذولة في إدارة الجودة الشاملة فيجب بناء نظام معلومات متكامل حول المستفيد.

7. تبني برنامج إعلامي متكامل لغايات نشر الوعي حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة واليات تطبيقها :

حيث يتضمن هذا البرنامج دورات تدريبية متخصصة وإقامة ندوات وكتيبات إرشادية والإعلان عن مكاسب تحقيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة .(عمر قشطة -2011-ص71-72).

2-3-8 أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المختلفة:

يهتم العالم المعاصر بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في جميع المؤسسات للأسباب الآتية:

1/ اتصافها بالشمولية في كافة المجالات

2/ المساهمة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات بسهولة ويسر

3/ عدم جدوى بعض الأنظمة والأساليب الإدارية في تحقيق الجودة المطلوبة

4/ مواكبة نظام الجودة مع خطط التنمية الحديثة

5/ تدعيم الترابط والتنسيق بين إدارات المؤسسة ككل .(غازي مدني-2004-ص41).

ويشير(عمرو عقيلي) أن الاهتمام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة نتيجة لعدة عوامل وهي :-

1/ تساعد هذه المنافسة بين المؤسسات للحصول علي الانفراد والتميز في المجال الخدمي

2/ سعي المؤسسات لدعم قدرتها التنافسية باعتماد نظام الجودة

3/ التوافق مع تحول مفاهيم واتجاهات الإدارة عالميا نحو الاهتمام بالمستفيد وجعله نقطة البداية في

صياغة جهود المؤسسة

4/ فشل المداخل والأساليب الجزئية وحدها مثل الإدارة بالأهداف وخفض التكلفة في تحسين الجودة

(. عمرو عقيلي-2001-ص62).

2-3-9 مجال ومبررات ومراحل تطبيق الشاملة:شاملة:

2-3-9-1 مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

الجودة عبارة عن ثقافة وسلوك تنظيمي فإن مجال تطبيقها نجده في جميع مجالات الخدمة والأنشطة التي

تقدمها المنظمة أو المؤسسة إلى عملائها وجميع المستفيدين الخارجيين والداخليين وذلك عن طريق نشر مفهوم

ثقافة الجودة والمفهوم السلوكي و المؤسسي والذي يعتمد على عنصرين هما المعرفة والإلتزام.

2-3-9-2 مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

1/ ارتباط الجودة بالإنتاجية واتصاف نظام الجودة بالشمولية.

2/ عالمية نظام الجودة حيث يعتبر سمة من سمات العصر الحديث .

3/ عدم جدوى بعض الأنظمة والأساليب الإدارية السائدة في تحقيق الجودة المطلوبة.

2-3-10 مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب أسس معينة في كافة النواحي التطبيقية والإدارية داخل المنظمة وخارجها

بحيث توفر المناخ الملائم لإمكانية التطبيق وحتى يتم تطبيقها فإن إدارة الجودة الشاملة تمر بعدة مراحل فأهم

هذه المراحل هي :

1/ مرحلة الإعداد :

وتقابلها المرحلة الصفرية عند جابو نسكي وهي المرحلة التي يتم منها أخذ القرارات التالية :

- تطبيق مفهوم إدارة الجودة وتدريب المديرين

- تحديد الأهداف والرؤية المستقبلية للمنظمة أو المؤسسة

- إختيار الخبرات

- وضع خطة إستراتيجية

2/ مرحلة التخطيط :

ويتم في هذه المرحلة وضع الخطط التفصيلية لتحسين الجودة بلغة مفهومة للجميع ولختيار أعضاء المجلس الاستشاري الذي سيكون مسئول عن تسهيل عمل الفرق وتدريب الأعضاء على مبادئ ومتطلبات الجودة الشاملة .

3/ مرحلة التنفيذ : ويتم فيها إختيار من سيوكل إليهم مهمة التنفيذ مع تدريبهم بإستخدام أحدث وسائل التدريب .

4/ مرحلة الإنتشار : وفيها يتم نقل الإستراتيجية من الورق إلى أرض الواقع مع إستثمار الخبرات الموجودة ببقية القطاعات .

5/ مرحلة التقييم : وفيها يتم الحصول على التغذية الراجعة ومعرفة نقاط القوة والضعف في المؤسسة وتهيئة الأرضية المناسبة للبدء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

6/ مرحلة التحسين المستمر : وفي هذه المرحلة يتم الإستمرار في البحث المتواصل عن التحسين . (فائزة بنت

محمد (2007 - ص2-22).

2-3-11 إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية :

هي كل الأنشطة والوظائف الإدارية التي تقوم بتحديد أهداف الجودة وسياستها ومسئوليتها وتطبيقها بواسطة التخطيط للجودة وضبط وتوكيد الجودة وتحسين الجودة بداخل نظام الجودة. (حسن الشافعي - 2003-ص56).

2-3-12 أهمية إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية:

إن تطبيق إدارة أجهده في المؤسسات الرياضية يرتبط بعناصر متعددة ومجالات مختلفة ويمكن أن يتكامل عند تناوله لهذه العناصر مجتمعه لتحقيق التوازن بين المصالح الخاصة لأعضاء المؤسسات الرياضية من ناحية وبين المصلحة العامة من ناحية أخرى ، وذلك بمراعاة تفاعل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والأخلاقية ، وإقرار الحقوق والواجبات للعاملين فيها وإصدار القوانين المنظمة لعمل المؤسسات الرياضية وفق قواعد تنفيذية وتنظيمية .. وفي هذا السياق فقد ذكر (الشافعي - 2003 - 62) بان " تطبيق إدارة الجودة هو لتحقيق احتياجات ورغبات وتوقعات المستفيد أو العميل في المؤسسات الرياضية والأنشطة الرياضية (لاعب - إداري - مدرب) .

ويشير حسن الشافعي أن استخدام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية تعمل علي:

1/ استمرار المنافسة في مجال الأنشطة الرياضية وإدارة المؤسسات الرياضية المختلفة

2/ نمو تسويق الخدمات الرياضية في الأنشطة الرياضية وإدارات المؤسسات الرياضية المختلفة

3/ الاستمرار والبقاء في البطولات والمنافسات والعلاقات الرياضية الدولية

4/ تقليل تكلفة الإعداد الرياضي في الأنشطة الرياضية والمؤسسات الرياضية المختلفة

5/ الاحتفاظ وحزب المستفيد من ممارسة الأنشطة الرياضية وإدارة المؤسسات الرياضية

6/ تحقيق وتحسين عامل الربح. (المرجع السابق-ص30).

2-3-9 مستخلص الباحث لأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية:

- 1/ تنفيذ إجراءات العمل بشكل صحيح ومن أول ممارسة له وفي الوقت المحدد لانجازه واعتماد أسلوب العمل الجماعي والتعاوني
- 2/ الاهتمام بأسلوب العمل وطريقة تنفيذه والاستمرار في تطويره لتحقيق الإستراتيجية للمؤسسة الرياضية.
- 3/ التحسين والتطوير للأهداف العامة والهياكل التنظيمية والإجراءات والبرامج بالمؤسسات الرياضية .
- 4/ ضبط وتطوير النظام الإداري في المؤسسات الرياضية نتيجة لوضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات بدقة.
- 5/ الارتقاء بمستوى الرياضيين في جميع الجوانب البدنية والعقلية والاجتماعية والنفسية والروحية .
- 6/ زيادة كفايات الإداريين والمدربين والعاملين بالمؤسسات الرياضية ورفع مستوى أدائهم .
- 7/ زيادة الثقة والتعاون بين المؤسسات الرياضية والمجتمع .
- 8/ توفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية السليمة بين جميع العاملين بالمؤسسات الرياضية مهما كان حجمها ونوعها .
- 9/ زيادة الوعي والانتماء نحو المؤسسة الرياضية من قبل اللاعبين والأعضاء والمجتمع المحلي .
- 10/ الترابط والتكامل بين جميع الإداريين والعاملين بالمؤسسة الرياضية للعمل بروح الفريق الواحد.
- 11/ يمنح المؤسسة الرياضية المزيد من الاحترام والتقدير المحلي والعالمي عند تطبيقه.

2-3-14 خطوات تطبيق الجودة الشاملة بالمؤسسات الرياضية :

لتطبيق الجودة الشاملة بالمؤسسات الرياضية فلا بد من وضع تخطيط إستراتيجي أو تصوري لمرحلة التنفيذ وقد أشار خميس بن حميدة وزميله إلى أن التخطيط الإستراتيجي يقصد به وضع مخطط ؛ الهدف منه تشخيص الظاهرة السلبية والإيجابية وتحديد مواطن النقص والفجوات في وضعية راهنة وتوصيف الوضعية المنشودة بدقة مع ضمان توفير ما يتطلبه الوصول إلى الوضع الجديد المنشود من وسائل بشرية ومادية ومالية . (خميس بن حميدة ونور الدين الساسي 2007 ، ص26) .

لا يوجد أسلوب متفق عليه لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بل يوجد عدد من الأساليب توضح المراحل التي تتم بها تطبيق الجودة ومنها:

1/ الطريقة الأولى:

وقد حددها عبد المحسن (1996) وسميت بطريقة المراحل الخمس وتشمل:

1/ مرحلة الإقناع بإدارة الجودة الشاملة وتبنيها والبدء بوضع برامج تدريبي حول مفهومها ومبادئها ومتطلباتها

2/ مرحلة التخطيط وتحديد الهيكل الدائم والموارد اللازمة .

3/ مرحلة التقييم بهدف تهيئة الأرض للبدء بالتطبيق .

4/ مرحلة التنفيذ واختيار الأفراد وتدريبهم على إدارة الجودة الشاملة .

5/ مرحلة تبدل الخبرات ونشرها ولستثمارها وتحقيق النجاح .

ب/ الطريقة الثانية طريقة الثمان خطوات :

وهذه الطريقة حددها عساف (1995) وتشمل :

1/ تعهد الإدارة والتزامها بتنفيذ برامج الجودة الشاملة .

2/ خلق فلسفة وإستراتيجية وأضحتين للمؤسسة تتضمن الأهداف الخاصة بالمؤسسة والجودة الشاملة وكيفية

إشراك الجميع في تنفيذ برامج وإدارة الجودة الشاملة .

3/ تشكيل مجلس للجودة من العاملين المدربين للإشراف على تخطيط العمل وتنفيذه .

4/ تحديد مجال تطبيق البرامج في المؤسسة .

5/ تحديد أنواع برامج التدريب وتحديد إحتياجات المتدربين .

6/ تطوير معايير القياس ومطابقة المعايير لتلبية إحتياجات المتدربين .

7/ الإعلان والتطبيق .

8/ تقويم النتائج واستعمال التغذية الراجعة لتحديد البرامج .

ج/ الطريقة الثالثة : وقد حددها داويرني (1996) بست خطوات تتركز في الأتي :

1/ التخطيط الإستراتيجي وإعداد خطة إدارة الجودة الشاملة .

2/ ورشات الوعي أو التوعية بإدارة الجودة الشاملة .

3/ منتدى إدارة الجودة الشاملة.

4/ التدريب علي إدارة الجودة الشاملة .

5/ فرق التحسين الخاصة بالعملية التطوعية .

6/ الجوائز والتقدير . (نهى عبد الله - 2012 صص 73-74).

2-3-15 المهارات الأساسية للعاملين في إدارة الجودة الشاملة :

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أي مؤسسة يتطلب توفر مهارات أساسيه في مدير إدارة الجودة الشاملة

والعاملين معه وهي:

1- وضع أهداف قابله للقياس والاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي .

2- تدعيم العمل الجماعي على اعتبار انه الأساس داخل التنظيمات .

3- الاهتمام بالتقدير والمكفاءات عند انجاز العمل بفعالية.

4- وضع معايير للرقابة وضرورة استخدام أدوات وعمليات الجودة والاعتماد على برنامج لتحسين الأداء.

5- حث الأفراد العاملين على التعلم من الأخطاء .

6- القدرة على توفير العلاقات الإنسانية وما يتبعها من تفويض للسلطة .

إن تطبيق هذا المتطلبات يتطلب الجرأة في اتخاذ القرار من قبل القيادات العليا في المؤسسات الرياضية

نحو التغيير للأفضل بعيداً عن أساليب العمل التقليدية ، وهذا يستلزم استخدام أساليب جديدة لتطبيق إدارة الجودة

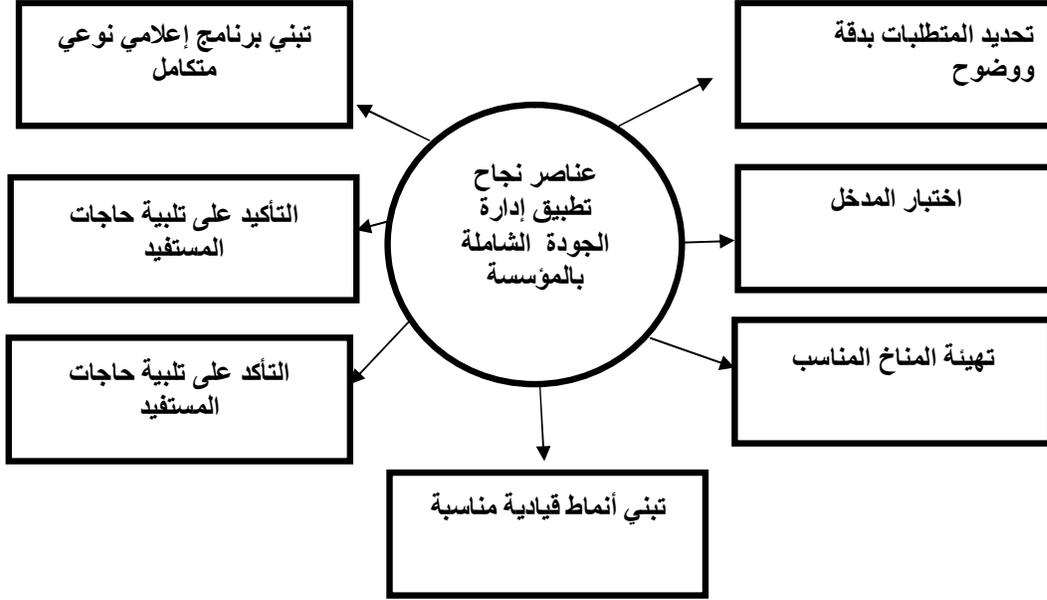
الشاملة وتتكون من :

- 1- الإستراتيجية Strategy: وهو أن يكون لدى القيادة العليا خطه تنمية عن مستقبل المؤسسة في السنوات (3-5) القادمة . والتدريب هو الحل الأنسب أمام المؤسسة لذلك .
- 2- الهياكل Structure : ويعني إعادة هيكلة المؤسسة مع تغيير المسؤوليات والوظائف والأدوار وتعيين طواق العمل لذلك .
- 3- النظام System : ويعني إعداد نظام جديد لتحسين المخرجات وزيادة فعالية العمليات مع إضافة ابتكارات جديدة تسهم في تحسين فعالية المؤسسة.
- 4- العاملون Staff : وتعني معاملة العاملين بشكل لائق وإشباع حاجاتهم من خلال استخدام أسلوب العلاقات الإنسانية في العمل .
- 5- المهارات : وتعني تحسين القدرات والكفايات البشرية من خلال التدريب المستمر من أجل ابتكار أساليب جديدة في العمل قادرة على المنافسة .
- 6- القيم المشتركة : وتعني إيجاد ثقافة تنظيمية جديدة وتحديد القيم السائدة وتبديلها بثقافة وقائية تلائم التطور المستمر (محمود داؤد الربيعي وآخرون، 2010، ص8) .

2-3-16 عوامل نجاح تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات :

1. تحديد المتطلبات بدقة ووضوح .
2. إختيار المداخل .
3. تهيئة المناخ المناسب .
4. تبني أنماط قيادية مناسبة .
5. التدريب والتعليم المستمر .
6. التأكد على تلبية حاجيات المستفيد .
7. تبني برنامج إعلامي نوعي متكامل (انمار الكيلاني - 1998 - ص 36).

شكل رقم (1) يوضح عوامل نجاح تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة



الشكل رقم (2) يوضح المراحل الخمسة لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة يشمل:

المرحلة الصفرية

(الإعداد)
↓



المرحلة الصفرية:

هي مرحلة الإعداد وهي تسبق مرحلة البناء وتضم المديرين التنفيذيين الرئيسيين بالمؤسسة وبمساعدة مدرب محترف ويقومون في هذه المرحلة بصياغة رؤية المؤسسة ووضع أهداف المؤسسة وإعداد البيانات التي تدعم

بشكل مباشر الخطة الإستراتيجية بالمؤسسة وتنتهي بالإلتزام بتخصيص المواد الضرورية لتخطيط تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة . (عمر قشطة - 2000 - ص73).

2-3-17 عناصر نجاح إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الرياضية :

إن العناصر المساندة لتطبيق ونجاح إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الرياضية هي :

1. توافر القيادة الإدارية الفعالة.
 2. التعليم والتدريب لجميع الأنشطة الرياضية المختلفة سواء الفردية أم الجماعية.
 3. الهيكل التنظيمي الذي يظهر المستويات الإدارية الثلاثة والتوصيف الوظيفي للعاملين بكل مستوى إداري.
 4. توفير وسائل الإتصال المناسب لنقل المعلومات والبيانات الحقيقية لمستويات الإدارة الثلاثة .
 5. استخدام مبدأ الحوافز أي مكافآت وأشكال تكريم مختلفة سواء مادية أو معنوية.
 6. القياس والتقويم في جميع الأنشطة الرياضية المختلفة التي توجد في المؤسسات الرياضية المختلفة .
- (حسن الشافعي-2003م- ص 24) .

2-3-18 معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية :

يشير حسن الشافعي على عقبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية تكمن في الآتي:

- عدم وجود استقرار في الهدف .
- التركيز على الأرباح قصيرة الأجل .
- إدارة المؤسسة بالأرقام والزيادات الهامشية مع إغفال كثير من الإعتبارات الواجبة .
- زيادة التكاليف .
- التركيز على تقييم الأداء .
- الأمل في الشعارات لتحسين الجودة .
- التدريب غير العلمي .

- الشعور بأن الآلات الجديدة فقط تؤدي إلى التحسين .
- انخفاض مستوى التعليم.
- تخصيص قسم للرقابة يسلب المسؤولية الحقيقية من العاملين .
- الاعتماد على وصفات جاهزة .
- البحث عن أعذار .
- عدم اهتمام الإدارة العليا وتدعيمها .
- التخطيط القصير الأجل دون الإستراتيجي .
- فرق العمل متباعدة .
- التوجيه بالإنتاج وليس السوق .
- اتخاذ القرار دون الاعتماد على الحقائق .
- التركيز على العيوب لا التركيز على الوقاية . (حسن الشافعي - 2006م - ص 86)

2-4 المبحث الرابع حلقات الجودة

2-4-1 التطور التاريخي لحلقات الجودة :

نظراً لانخفاض المنتجات البيانية في الحرب العالمية الثانية في الأسواق ، الأمر الذي جعل حكومة اليابان تفكر في تطور الإنتاج والجودة كعامل لرفع وتحسين الاقتصاد الياباني ، وقد كثفت جهودها وصارت الجودة ديدنها وبذلك استعانت بعدد من خبراء أمريكا في الوصول إلى حلول لمشكلة الإنتاج وتحسين الجودة ففي سنة 1961م قام العالم الياباني (اشيكاوا) أستاذ الهندسة بجامعة طوكيو وبدعم من الجمعية اليابانية للعلماء والمهندسين إلى الدفع بحلقات الجودة شوطاً متقدماً بابتكار مفهوم حلقات الجودة ، وفي سنة 1962م تشكلت أول حلقات الجودة في اليابان وفي نهاية السنة نفسها كانت هناك 30 شركة قد بدأت بممارسة حلقات الجودة وما أن جاءت سنة 1989م حتى ظهرت نتائجها منها :

زيادة في الإنتاج وانخفاض في نسبة العيوب إلى حوالي 67% وتحقيق رضا العميل . (هنية ابوبكر المدني
- 2013م - ص113).

2-4-2 مفهوم حلقات الجودة :

تعتبر إحدى الطرق التي تسلكها منظمات الأعمال في إيصال الأفكار التي تعمل على تحسين مستمر
للعمليات .

وقد أورد عدد من العلماء والخبراء لحلقات الجودة منهم :

1/ كلا من جوبنتش ، ودافشي نقلا عن أروى عبد الحميد (بأنها مجموعة من العاملين يجتمعون بشكل منتظم
لتقديم حلول تساهم في تحسين بيئة العمل).

2/ وعرفت حلقات الجودة على أنها مجموعة صغيرة من الأفراد يتراوح عددها من 2 - 12 فرد يقومون بنفس
العمل أو بعمل مشابه بنفس الظروف يجتمعون بشكل منتظم لمدة ساعة وهذه الساعة مدفوعة الأجر كل أسبوع
وتحت قيادة مشرف خاص بهم. (أروى عبد الحميد - 2008 - ص159-162) .

2-4-3 أهمية حلقات الجودة :

تكمن أهمية حلقات الجودة في ضمها لعدد من الفوائد منها:

- 1/ الرفع من تحسين الأداء وجودة المنتج .
- 2/ إزالة الحواجز الروتينية بين الإدارة والعاملين .
- 3/ حل أي مشكلة تعترض سير العمل .
- 4/ تحفيز العاملين وإعطاءهم الثقة في أنفسهم بأن يخرج منهم قيادات فعالة .
- 5/ إحساس العاملين بقيمتهم من خلال مشاركتهم في جميع أعمال المنظمة .
- 6/ تكوين علاقات عمل غير تقليدية ينظمها التعاون الاجتماعي .
- 7/ الإرشاد بعملهم المتميز من الإدارة. (عائشة عبد الله - 2009م - ص37) .

2-4-4 أهداف واهتمامات حلقات الجودة :

يلخص (كاورو) وهو احد المؤسسين البارزين لفكرة حلقات الجودة اليابانية الأهداف الرئيسية لحلقات الجودة

من الأتي :

1/ إيجاد اتجاهات ايجابية لدى العاملين بأهمية حلقات الجودة .

2/ تطوير شخصية العاملين بالحلقة .

3/ تشجيع العاملين على الابتكار والتجويد .

4/ رفع الروح المعنوية للعاملين .

5/ التنمية الإدارية لقيادة الحلقة .

6/ إيجاد علاقة طيبة بين الإدارة والعاملين . (رياض يحيى - 2008 - ص 65).

ويرى كل من (وليام وهربرت) أن أهداف حلقات الجودة تتمثل في :

1/ المساهمة في تحسين الأداء وتطوير المؤسسة .

2/ مراعاة الجانب الإنساني ، وإقامة ورش عمل مفعمة بالبهجة مما يعطي العمل فيها للحياة قيمة ومعنى .

3/ الحرص التام في إبراز القدرات الإنسانية ، وبالتالي إظهار عدد لا متناه من الإمكانيات .

(مور - 1991 - ص 26) .

أهداف حلقات الجودة هي :

1/ تحديد المشكلات والمعوقات التي تواجه المنظمة واقتراح الحلول لها .

2/ حصر الفرص المتاحة ومدى إمكانية استغلالها .

3/ التعرف على احتمالات الفشل والوقوع في الأخطاء وكيفية تجنب ذلك أو التخفيف منه .

4/ تدعيم جوانب القوة من خلال برامج حلقات الجودة لضمان استمرارية المنظمة .

5/ تحسين وتطوير إجراءات العمل والارتقاء بمستوى الخدمة إلى الأفضل من الجودة والكفاءة .

(السواط واخراون - 1996 - ص372) .

2-4-5 أسس نجاح حلقات الجودة:

- 1/ تزويد العاملين بمعلومات من النظام الجديد وكيفية العمل به .
- 2/ ترسيخ فكرة أن كل واحد من العاملين هو ضمن أفراد المجموعة قد تفهم طبيعة التزامه اتجاه المجموعة قبل أن يتم تنفيذ البرنامج المعد لذلك .
- 3/ الإصرار على الالتزام من قبل جميع المستويات الإدارية ووجود موجة لتلك المجموعات .
- 4/ طوعية المشاركة في حلقات الجودة .
- 5/ دعم ومساندة الإدارة العليا لإنجاح حلقات الجودة .
- 6/ العمل على تطوير نظام لحل المشكلات وترفع من قدرات العقل .
- 7/ متابعة المقترحات التي تم الوصول إليها .

عوامل فشل حلقات الجودة:

- 1/ عدم معالجة المشاكل التي تحدث في المؤسسة بتطبيق حلقات الجودة.
- 2/ الإبطاء في معالجة المشاكل الفنية والتكنولوجيا في المسائل الإنتاجية .
- 3/ فشل الإدارة العليا في المؤسسة على استيعاب الأبعاد التي تحتاج للمعالجة عند عرض اقتراحات الحلقة
- 4/ عدم إعداد العاملين إعداداً جيداً لتفهم أهمية حلقة الجودة .
- 5/ عدم اختيار الوقت المناسب لعقد حلقة الجودة تضعف من قيمتها لدى العاملين .
- 6/ وقوف عدد من العاملين على المشكلة ، بقصد حلها في الوقت نفسه هم غير قادرين عليها وبذلك تضعف من حلقات الجودة .
- 7/ تصدي عدد من أفراد المؤسسة لبعض المشكلات دون خبرة منهم يضعف حلقة الجودة.
- 8/ عدم اقتناع العاملين أو بعضهم باهيتها . (عائشة عبد الحميد - 2009 ص40).

2-4-6 خطوات إنشاء وتكوين حلقات الجودة:

من خلال قراءات الباحث اتضح له أن إنشاء وتكوين حلقات الجودة يتضمن ثلاثة خطوات رئيسية هي:

أ/ الخطوة الأولى:

التخطيط لإنشاء الحلقات حيث تقوم الإدارة العليا باتخاذ قرار إنشاء حلقات الجودة ، ومن ثم تأكيداً لجدية الإدارة في تنفيذ هذا القرار تقوم باختيار المستشار الخارجي لمساعدتها في إدخال نظام الحلقات بالمؤسسة للإشراف على هذا النظام ، وترأس هذه اللجنة احد أعضاء الإدارة العليا ؛ وتتولى هذه اللجنة القيام بالمهام التالية :

1/ تحديد القواعد الأساسية التي يتم اعتمادها من قبل حلقات الجودة مثل: تحديد أعضاء اللجنة؛ مواعيد الاجتماعات، أسلوب النقاش وأساليب الاستخدام.

2/ تحديد القواعد الأساسية لتقوم أداء حلقات الجودة وفق مؤشرات محددة مثل تطوير أساليب العمل وتحسينها؛ خفض نسبة العيوب أو الانحرافات بالأداء وتحسين الجودة وتقليل الهدر والتلف .

3/ اختيار مشرف الحلقة والذي يتولى التنسيق بين أنشطة الحلقة، وإدارة الاجتماعات والاحتفاظ بسجلات الحلقة.

ب/ الخطوة الثانية :

الإعداد والتدريب:

في هذه الخطوة وكمرحلة أولى يتم تعريف اللجنة الإشرافية بالفلسفة الرئيسة التي تقوم عليها فكرة حلقات الجودة ، وذلك علي يد المستشار الخارجي ، ومن ثم تعقد مجموعة من اللقاءات بين المستشار والمدربين المرتقبين

الآخرين (منسقي الحلقات) لتعريفهم بفلسفة حلقات الجودة وطرق عملها وبعد ذلك يتم عقد برامج تدريبية مكثفة لعدة أيام لتعليم المتدربين الأساليب الفنية المستخدمة أثناء النقاش داخل الحلقات وكيفية حل المشكلات .

ج/ الخطوة الثالثة:

العضوية:

تبدأ هذه الخطوة بلقاءات غير رسمية بين مديري الأقسام ومنسقي الحلقات والعاملين للحديث عن أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات وتقديم الاقتراحات من قبل الجميع ، وبعد ذلك يلتقي منسقو الحلقات مع كل موظف على حدة لإقناعه بفلسفة فكرة حلقات الجودة لخلق الرغبة لديه بالانضمام طواعية إلى حلقات الجودة .

2-4-7 كيفية عمل حلقات الجودة :

تعقد الحلقة اجتماعاً أسبوعياً منتظماً خارج أوقات الدوام الرسمي لمدة ساعة واحدة بشكل طوعي للقيام

بالمهام التالية:

1/ تحديد المشكلة المتعلقة بالجودة .

2/ تحليل المشكلة من خلال جمع المعلومات وتحديد الأسباب .

3/ حل المشكلة من خلال وضع الحلول؛ ثم اختيار الحل الأمثل .

4/ وضع خطة لتنفيذ الحل .

5/ تنفيذ الحل.

6/ تقييم النتائج.

2-5 المبحث الخامس رواد مبادئ إدارة الجودة الشاملة :

إدارة الجودة الشاملة هي تركيبة تتضمن عدد من المهام والمسئوليات التي من خلالها يتم إنجاز كافة المهام والأهداف المطلوبة وهي التي تسعى لها المؤسسات الرياضية لتحقيقها وذلك بالاستعانة بعدد من الوسائل التي

تساعد على كيفية تحقيق هذه الأهداف بمستوى معين من الجودة أي التفوق والتميز المطلوب في ضوء الواقع الاقتصادي للدولة ، ومن علماء إدارة الجودة الشاملة :

2-5-1 فيغا بناوم (Feign Baum):

مساهمة (Feign Baum) من المساهمات الأساسية التي طورت إدارة الجودة الشاملة عام 1956م ومن

المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة التي ركزت عليها هي:

1. تقديم مدخل شامل للسيطرة على الجودة .
2. أكد على العملية الإدارية .
3. الرقابة على المواد الأولية .
4. الأخذ بالنظر الاعتبار الأنظمة الاجتماعية والنفسية .
5. العمل على ترويج فكرة مشاركة جميع العاملين .
6. دراسة العمليات الخاصة .
7. وضع نظام رقابي على التصاميم المبتكرة أو الجديدة (مؤيد الفضل ويوسف الطائي - 2004م - ص 322).

2-5-2 ديمينغ (Deming):

ديمنغ هو من أرسى قواعد الجودة الشاملة في اليابان وفلسفته تنص على أن الجودة هي مسؤولية الإدارة

العليا ويقع على عاتقها اكتشاف مشاكل الجودة وحلها ووضع مبادئ أساسية في إدارة الجودة الشاملة وهي :

1. ابتكر خطط المنتجات وفق منظور متطور طويل الأمد.

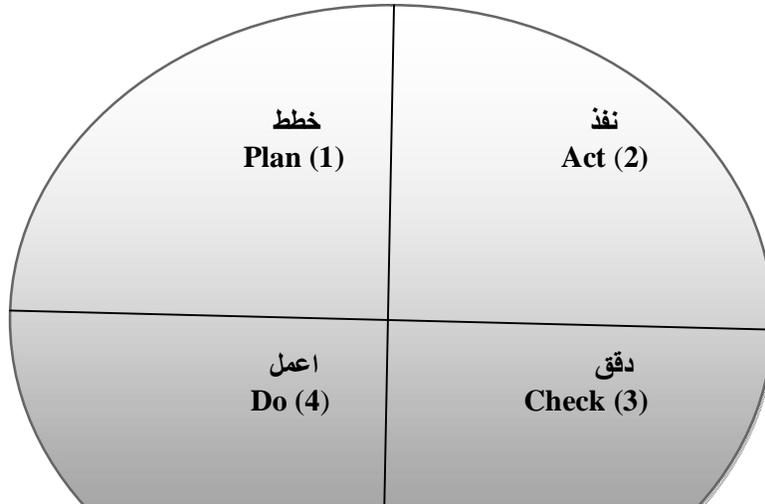
2. تعلم الفلسفة الجديدة ولا تنغمس في القديم .

3. استخدام الرقابة الإحصائية لضمان الجودة .
4. استعان بالعدد الأدنى من الوردين .
5. تحقق أن هناك مصدرين لمشكلات الجودة نقص في النظام والأداء غير الملائم للعمل.
6. تأصيل التدريب في العمل والاعتماد على الطرق الحديثة في التدريب .
7. اهتمام القيادات في عمليات التحسين .
8. استبعد الخوف .
9. حافظ على الاتصال المفتوح باتجاهين بين جميع الأقسام .
10. التحرر من الأهداف والقرارات التي تطالب رفع الإنتاج دون أي وسيلة مثلى لتحقيقها .
11. اختبر وقيم معايير العمل بطريقة واقعية .
12. استبعاد العوائق التي تقف بين العامل القائمة على أساس التفاخر والاعتزاز بالنفس .
13. أقام برنامجاً تدريبياً نشيطاً في المهارات الجديدة .
14. أنشئ هيكلاً في الإدارة العليا لمواصلة العمل كل يوم على النقاط الثلاث عشر السابقة .⁽¹⁾ مؤيد الفضل ويوسف الطائي - 2004 - ص 223).

ديمينغ هدفه الأساسي هو الربط بين المنتج وبين حاجات المستفيد في حدود الموارد المتاحة في جميع أقسام

المؤسسة ولا بد من التنسيق بين هذه الأقسام وذلك موضح بالشكل الآتي :

شكل (3) يوضح عمليات إدارة الجودة الشاملة (دورة التعليم والتحسين)



(صالح ناصر علميات - 2004 - 52) .

2-5-3 كاروا يتيكاوا (Kaoru I shikawa) :

هو أحد خبراء الجودة الشاملة واصر كتاباً (مرشد السيطرة على الجودة) وهو مبتكر حلقات الجودة

ويذكر أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة هي :

1. التأكيد القوي على مشاركة الأفراد في عملية حل المشاكل .
2. المزج بين التقنيات الإحصائية التقنيات الموجهة نحو الأفراد .
3. تقديم فكرة حلقات السيطرة على الجودة.(محمد العزاوي - 2005م - ص50).

2-5-4 فليب كروسبي Philip Crosby :

اهتم فليب كروسبي بإدارة الجودة الشاملة عن طريق الاهتمام بالمرجات حيث كان أول من نادي بالعيوب

الصفرية Zero defect .

حيث ركز على أداء العمل بالشكل الصحيح من المرة الأولى سيعمل على خفض التكلفة وقد وضع كروسبي

عناصر أساسية يمكن إتباعها لتحقيق الجودة وهي :

- تعريف الجودة على إنها المطابقة للمواصفات .
- العمل على منع حدوث الأخطاء .

- الإصرار من قبل الإدارة العليا على برامج الجودة .
- تعليم جميع العاملين السعي إلى تدريبهم .
- التطبيق الفعلي لهذه الأساسيات (حامد صالح الشمري-2007 - ص40).

2-5-5 جوتسكج - ديفز Goetscg – Davis :

أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة لجوتسكج - ديفز هو :

1. الأساس الإستراتيجي .
2. التركيز على المستفيد .
3. الشعور بالجودة .
4. المدخل العلمي .
5. الالتزام طويل الأمد .
6. تشكيل فرق العمل .
7. اعتماد نظام التحسين المستمر .
8. التدريب والتعليم .
9. حرية الرقابة .
10. وحدة الفرص .
11. اندماج ومشاركة العاملين . (محمد العزاوي - 2005م - ص 167) .

2-5-6 لرويرتا - برنارد Roberta Bermrd :

من أهم المبادئ لإدارة الجودة الشاملة لرويرتا برنارد هو :

- الجودة من وجهة نظر المستفيد .

- القيادة الإدارية للجودة .
- التخطيط الاستراتيجي .
- مسؤولية كافة العاملين .
- التحسين المستمر .
- التعاون على حل المشاكل .
- اعتماد الطرق الإحصائية في حل المشاكل .
- التدريب والتعليم المستمر . (محمد العزاوي -2005م - ص 220)

ويذكر صالح عليماث إن مبادئ إدارة الجودة الشاملة تركز على تحسين الجودة وتؤدي لتميز المؤسسة

وهي :

1/ التفهم الكامل والالتزام الفعلي وضمان روح المشاركة من الإدارة العليا بجعل الجودة في المقام الأول من أولوياتها .

2/ التنسيق والتعاون المستمرين بين الإدارات والأقسام والوحدات المختلفة في المؤسسة والإنجاز من خلال فرق العمل وتنمية العمل التعاوني.

3/ التأكد على أن عملية تحسين الجودة عملية مستمرة في المؤسسة .

4/ مشاركة جميع الجهات المعنية في جهوده تحسين الجودة.

5/ بناء ودعم ثقافة مؤسسية تسعى للتحسين المستمر وتنمية علاقات عمل بناءة بين العاملين ودعم الجهود المميزة .

6/ مشاركة كل العاملين بالمؤسسة في الجهود المتعلقة بتحسين الجودة.

7/ تركيز برامج إدارة الجودة الشاملة على تحديد احتياجات المستفيد من المؤسسة.

(صالح عليماث 2004م - ص 34).

ويرى الباحث أن ما توصل إليه علماء وكتاب إدارة الجودة الشاملة اتخذت مجموعة من الاعتبارات يجب مراعاتها في أي مؤسسة حتى يتسنى لها تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وفقا لمفهوم وفلسفة إدارة الجودة الشاملة ، كما أن الذي تعرض لتحديد مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التربية البدنية والرياضية والتي تصلح للتطبيق بأي مؤسسة رياضية هو حسن الشافعي (2003م) والذي يوضح مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التربية البدنية والرياضية وهي:

1/التخطيط لتحقيق الأهداف المطلوبة

- تحديد الأهداف .

- الإمكانيات البشرية والمادية .

- رسم السياسات .

- إقرار الإجراءات .

- البرامج الزمنية والتنفيذية.

2/ التنظيم الرسمي وغير الرسمي

- تطبيق مبادئ التنظيم .

- اختيار هيكل التنظيم المناسب لفعاليات الإدارة .

- توفير وسائل الاتصال المناسبة بين المستويات الإدارية الثلاثة (الإدارة العليا - الوسطى - التنفيذية)

4/ التركيز على المستفيد

- المدرب - اللاعب - الإداري

- تحقيق متطلباته ورغباته

5/ توفير القيادة الإدارية الفعالية وبناء

- الاستمرارية.

- تطبيق فلسفة جديدة.
- عدم الاعتماد على الإشراف الكلي .
- ابتكار طرق حديثة للتدريب.
- مساعدة جميع العاملين لأداء العمل.
- تطبيق الأسلوب الديمقراطي الفعال للإدارة .
- العمل كفريق متكامل بين مستويات الإدارة .
- وجود هدف مباشر .
- إلغاء الأهداف الرقمية.
- إزالة العوائق.
- برنامج تعليمي وتدريب مستمر .
- العمل على وحدة العاملين بالمؤسسة والأنشطة الرياضية .
- 6/ تطبيق مبادئ التعليم والتطبيق :
- خطط التغيير من أجل التحسين
- التغيير يتم
- إتباع ما تم تعليمه.
- تحليل وتفسير نتائج وتأثيرات التغيير.
- رفع وعي العاملين بإدارة الجودة الشاملة .
- تدريب جميع العاملين كل في تخصصه لتحسين برنامج الجودة الشاملة .
- التعليم والتدريب لكل مستويات الإدارة .
- تعيين مدربي متخصصين للتعليم والتدريب على إدارة الجودة الشاملة .

7/ تحسين الجودة باستمرار :

- الوعي بالحاجة إلى التحسين .
- جعله جزء من كل توصيف وظيفي .
- إنشاء البنية التحتية للمؤسسة .
- التدريب على كيفية التحسن .
- الرقابة بصفة دورية .
- الجودة كرفاهية مطلقة الجودة العالمية .
- التحسين مرتبط بالأفراد والأدوات .
- الجودة تزيد الأرباح .
- الجودة تعتبر دورة حياة شاملة .
- التسويق هو المدخل والمخرج للجودة .
- تكنولوجيا الجودة الحديثة.
- تحسين الجودة بمعدل سريع .
- تحقيق توقعات المستفيد بمعدل سريع .
- تحديد درجة التميز في الأداء الإداري والإنجاز .

8/ الرقابة بواسطة الإدارة العليا باستمرار لتحقيق الأهداف :

- تقييم الأداء والإنجاز الحالي عن طرق القياس والاختبار .
- المقارنة بين الأداء الحالي والهدف المراد تحقيقه .
- إتخاذ الإجراءات الوقائية .
- استخدام الحوافز والتكريم لفريق العمل .

- إستخدام الطرق الإحصائية المختلفة .
- 9/ الإستعانة بالأساليب الأخرى في إدارة الجودة الشاملة :
- حلقات الجودة .
- تحسين الإتصالات وأخلاقيات العاملين .
- القياس والمقارنة.
- قياس الأداء والأنشطة لتحقيق توقعات المستفيد .
- قياس الأداء والأنشطة لتحقيق توقعات المستفيد .
- المقارنة بالمنافسين من أجل اكتشاف الأخطاء وتحسين الأداء .
- (حسن الشافعي 2003 - ص168 - 171)

6-2 المبحث السادس اللجنة الأولمبية السودانية:

1-6-2 تاريخ الألعاب الأولمبية القديمة:

نشأة الألعاب الأولمبية القديمة مرتبطة بعدة أساطير منها أن نشأة الألعاب الأولمبية القديمة ترتبط باسم (بلويس) إبن الملك تتالوس ملك ليدبا ، إذ فر من مملكة أبية لقسوته عليه ، وفي خلال جولته الطويلة وصل إلى (بيزا) التي كان يحكمها في ذلك الوقت (اينوماوس) الذي كان أبا لابنة وحيدة رائعة الجمال اسمها (بيوداميا) وقد أعتاد تحدي كل من يتقدم لخطبة أبنته ويقتله ، حتى جاء (بيلويس) الذي أغرم بحب الأميرة ، فلجأ إلى حيلة ليتمكن من الزواج منها ، إذ انه رشى سائق عربة الملك ، ليخلع المسمار الرئيسي لإحدى

عجلات العربة التي تقل الملك ، ولقد قيل أن الابنة هي التي قامت برشا السائق لأنها عشقت خطيبها ، وقد نجحت الحيلة وتحطمت العربة وقتل الملك (اينوماوس) وفاز (بيبيلويس) بعروسه وترجع على عرش (بيزا) وضم اولمبيا إلى مملكته وأقام احتفالات رياضية بمناسبة فوزه بالعرش وتزوج ابنة الملك .

وأكدت أسطورة إن الألعاب الأولمبية القديمة بدأها (زيوس) وذلك عندما طمح يوما في مكانه أبيه كرونوس وانتهى الصراع السيادة على الأرض لصالح الابن زيوس الذي أقام الألعاب احتفالاً بانتصاره وقد اختاره لإقامتها سهل أولمبيا .

وفي حقيقة الأمر لم يستطيع المؤرخون وعلماء الآثار إيجاد أدلة واقعية أو صحيحة عن وجود الألعاب الأولمبية قبل عام 776 قبل الميلاد ، ومع أن بعض الدلائل الضعيفة تشير إلى وجود الألعاب الرياضية المنظمة من سباقات ومباريات جرت قبل ذلك العام ، إلا أن جميعها كانت عبارة عن قصص مروية تقع بين المبالغة الهائلة في وصف أحداث والعباب معينة وبين الخيال؛ لذلك يمكن اعتبار عام 776 ق.م عام أول العاب اولمبية . نقلاً عن (محمود الحاج - 2013م - ص 25 - 26) .

2-6-2 الألعاب الاولمبية الحديثة :

اللجنة الاولمبية منظمة دولية غير حكومية لا نفعية تتمتع بصفة الاستمرارية في صورة إتحاد ولها وضع قانوني معترف به من المجلس الفدرالي السويسري المصدر قراره بذلك في 17 ديسمبر 1891م وتتخذ اللجنة الاولمبية الدولية مدينة لوزان لسويسرية مقراً دائماً لها .

رسالة اللجنة الأولمبية الدولية هي تولى قيادة الحركة الاولمبية في إطار نصوص ولوائح الميثاق

الأولمبي .

وتعتبر القرارات التي تتخذها اللجنة الأولمبية الدولية في إطار نصوص الميثاق الأولمبي نهائية ، وعند نشوء أي نزاع حول تطبيق أو تفسير هذه القرارات يتم فصله عن طريق المكتب التنفيذي للجنة الأولمبية الدولية وفي حالات كثيرة عن طريق التحكم أمام هيئة التحكيم الرياضي (CAS).

(علي حمدي صغر - 1998م - ص 47).

2-6-3 بيير ذي كوبرتان باعث الحركة الأولمبية الحديثة :

هو الأب الروحي للألعاب الأولمبية الحديثة ، ولد دي كوبرتان في باريس في أول يناير عام 1863م كأحد أبناء الطبقة الارستقراطية الفرنسية ، وهو يحمل لقب بارون ، ويقال إن أسمه الأصلي (تشارلس لويس فريدي) وكانت أسرته تقيم بأحد أحياء باريس الراقية ، ويقال أن عائلته ذات أصول رومانية واهتم بدراسة تاريخ الرياضة وفلسفته التربية البدنية. نقلاً عن (محمود الحاج - 2013 - 28)

2-6-4 الدورات الأولمبية الحديثة:

- دورة اثنا 1896 م.
- دورة باريس 1900 م .
- دورة سانت لويس 1904 .
- دورة لندن 1904 م .
- دورة ستولهاولم 1912 م .
- 1916 (الغيت الحرب العالمية الأولى) .
- دورة انفرس (انيتورب) 1920 م .
- دورة باريس 1924 م .
- دورة أمستردام 1928 م .
- دورة لوس انجلوس 1932 م .

- دورة برلين 1936 م .
- 1940م – 1944م (الغيت الحرب العالمية الثانية) .
- دورة لندن 1948 م .
- دورة هلسنكي 1952 م .
- دورة ملبروت 1956 م .
- دورة روما 1960 م .
- دورة طوكيو 1964 م .
- دورة سكسيكو 1986 م .
- دورة ميونخ 1972 م .
- دورة مونتريال 1976 م .
- دورة موسكو 1980 .
- دورة لوس أنجلوس 1984 م .
- دورة سيول 1988 م .
- دورة برشلونة 1992 م .
- دورة اطلانطا 1999 م .
- دورة سدني 2000 م .
- دورة أسينا 200 م .
- دورة بكين 2008 م .
- دورة لندن 2012 م . (<http://www.olympic-crg/ioc>))

2-6-5 أهداف اللجنة الأولمبية الدولية :

تهدف اللجنة الأولمبية الدولية إلى نشر وتنمية الفكر الأولمبي في إطار الميثاق الأولمبي ولهذا الغرض

فإن اللجنة الأولمبية الدولية تقوم بما يلي:

- تشجيع وتنسيق وتنظيم وتطوير الرياضة والمسابقات والمسابقات الرياضية.
 - التعاون مع المنظمات القومية المتخصصة سواء قومية أو أهلية ومنح السلطات المختصة لجعل الرياضة في خدمة البشرية.
 - محاربة إي نوع من التمييز الذي يؤثر في الحركة الأولمبية .
 - دعم وتشجيع وتطوير المثل الرياضية.
 - تكريس الجهود للتأكد من انتشار روح النزاهة في الأوساط الرياضية ومع ظاهرة العنف .
 - مكافحة المنشطات وفي الرياضة .
 - اتخاذ الإجراءات التي تهدف لمنع تعريض صحة الرياضيين للخطر .
 - مقاومة إي إساءات تجارية أو سياسية في الرياضة.
 - التأكد من أن الألعاب الأولمبية تعقد في ظروف وملابسات نستطيع معها أن نعطي اهتماماً خاصاً بالقضايا البيئية.
 - دعم الأكاديمية الأولمبية الدولية .
 - دعم المنظمات الأخرى التي تركز جهودها لخدمة الثقافة الأولمبية .
- (علي حمدي صقر - 1998م - ص 49) .

2-6-6 اللجنة الأولمبية السودانية (SOC) :

في عام 1956م كان ميلاد اللجنة الأولمبية السودانية منذ ذلك التاريخ ظلت اللجنة الأولمبية السودانية

تؤدي عملها بشكل جيد ما أكسبتها تقدير واحترام الوسط الرياضي على الصعيد الداخلي والخارجي ، وأول

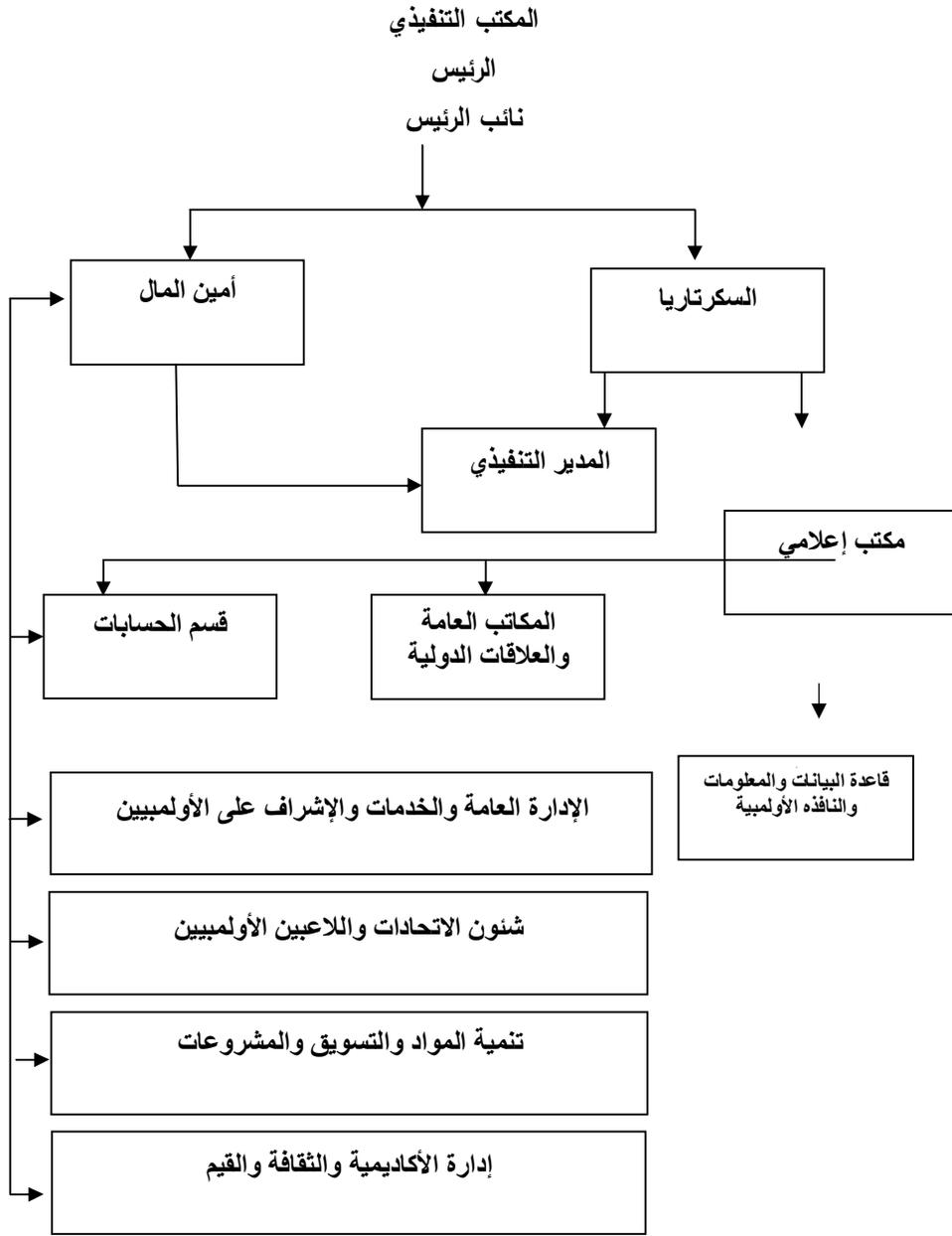
مشاركة للجنة الأولمبية السودانية في أولمبياد روما 1960م بالعاب الملاكمة والعباب القوي والرماية والسلة ورفع الأثقال وأول إنجاز للسودان أحرزها البطل/إسماعيل في سباق 800م مترفي اولمبياد بكين 2008م ؛ وأنضم السودان وأي اللجان الأولوية الإفريقية عام 1968م وأي اللجان الأولمبية الوطنية الـ (ANOC) في عام 1968م. (المجلة الأولمبية السودانية - 2011م - ص 5).

2-6-7 اللجان المساعدة باللجنة الأولمبية السودانية :

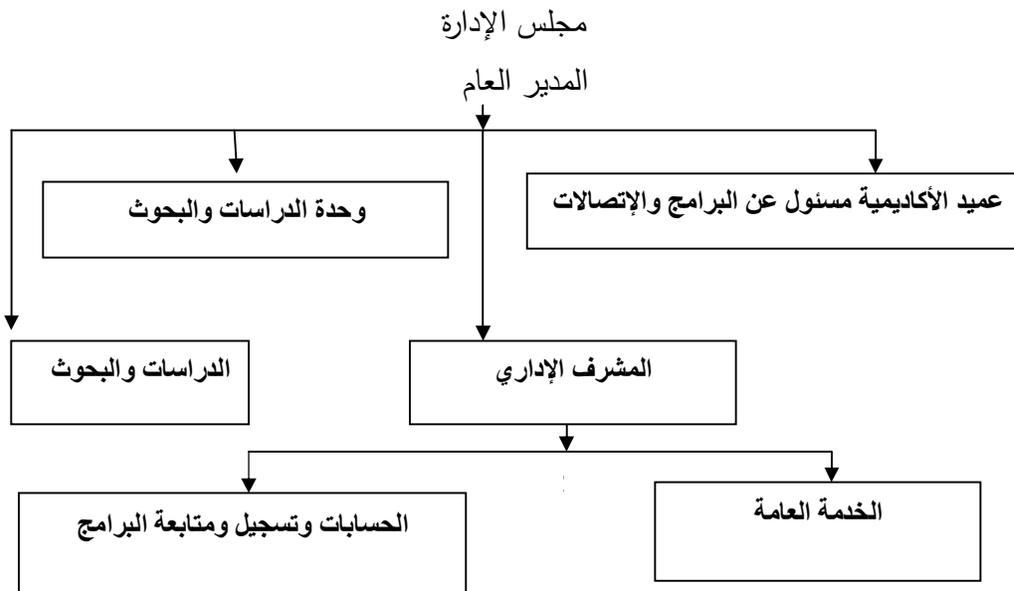
- اللجنة الفنية (المشاركات اللاعبين الاولمبيين) .
- لجنة تقنية المعلومات والتوثيق .
- لجنة (مجلس إدارة الأكاديمية الاولمبية) .
- لجنة القيم الثقافة الاولمبية .
- لجنة شئون الاتحادات .
- لجنة المعلومات العامة وتوثيق الصداقة مع السفارات والحاليات .
- لجنة السلام عبر ممارسة الرياضة .
- لجنة البيئة .
- لجنة الطبيعة .
- لجنة المرأة .
- لجنة الإعلام والنشر .
- لجنة الرياضة للجميع .
- لجنة القيم والممارسات السليمة .
- اللجنة القانونية .
- لجنة دار الزمالة الاولمبية .

شكل رقم (4) يوضح هيكل اللجنة الأولمبية السودانية:

مجلس الإدارة



شكل رقم (5) يوضح الأكاديمية الأولمبية السودانية :



(مرجع سابق - ص 37).

2-6-8 مهام اللجنة الأولمبية الأهلية :

- 1/ تشكيل وتنظيم بعثتها الرسمية إلى الألعاب الأولمبية .
 - 2/ إختيار الرياضيين المقترحين من الإتحادات الأهلية(القدوة لنموزج يعتزى به)
 - 3/ ضرورة التأكد من أن كافة الإتحادات الرياضية قد راعت أننا إختيارها لهؤلئك الرياضيين نصوص الميثاق الأولمبي .
 - 4/ تقوم اللجنة الأولمبية بتوفير المعدات والترحيل والإقامة لأعضاء وفدها .
 - 5/ إجراء العقود اللازمة لتأمين أعضاء بعثتها ضد أخطار الموت والعجز والمرض والنفقات الطبية والعلاجية.
 - 6/ اللجنة مسئولة عن تصرفات أفراد الأولمبية .
 - 7/ تولي السلطة المطلقة في تحديد مواصفات الملابس والمعدات المستخدمة أثناء دورات الألعاب الأولمبية.
 - 8/ تنظيم يوم أو أسبوع أولمبي بإنتظام (كل عام إذا أمكن) وذلك من أجل تطوير ونشر الحركة الاولمبية.
 - 9/ ترويج الثقافة والفنون والأدب في مجالات الرياضة والفكر الأولمبي كجزء من أنشطتها.
 - 10/ المشاركة في برامج التضامن الأولمبي .
 - 11/ البحث عن مصادر التمويل التي تمكنها من المحافظة على إستغلايتها من جميع الجوانب وفق مبادئ ونصوص الميثاق الاولمبي دون المساس بكرامة أو إستقلالية اللجنة الأولمبية الوطنية .
- نقلًا عن (عادل سآتي - 2002م - ص 31).

2-6-9 أهم مبادئ الميثاق الأولمبي :

1/ تجرى الألعاب الأولمبية كل أربعة سنوات تعقد تحت أنسب الظروف الممكنة بغرض التباري بين الرياضيين الهواة بجميع الشعوب بكل إخلاص ونزاهة ودون تمييز بين البلدان أو الأفراد سواء من الجنس أو الدين أو العقيدة أو السياسة.

2/ تعيين اللجنة الأولمبية أو الدولية للألعاب الأولمبية دون غيرها.

3/ تعيين اللجنة الأولمبية الدولية المدنية التي تقام فيها الألعاب الأولمبية.

4/ لا يسمح إلا للهواة في الإشتراك في مباريات الألعاب الأولمبية .

5/ يتمثل المصدر الأساسي للتمويل من المبيعات التذاكر والطابع بالإضافة لحقوق البث لمحطات التلفزيون المختلفة مما يعود بالكثير من الأموال على اللجنة الأولمبية الدولية.

6/ يكون ربح الواردات من حق اللجنة الأولمبية الخاصة بالدولة التي تقام فيها على أن تصرف على تحسين وتطوير العمل الرياضي.

7/ تحديد شعار العلم الأولمبي بعد موافقة اللجنة الأولمبية .

8/ يكون شعار المتباريين: الأعلى - الأسرع - الأقوى.

9/ القسم الرياضي ويلقيه عادة أحد أبطال البلد التي تقام فيه الدورة .

10/ لا يمكن إدخال لعبة رياضية معينة ما لم تكن مزولة في حوالي 20 إلى 30 دولة على الأقل .

11/ كيفية تنظيم إفتتاح الدورة الأولمبية (إستعراض يتم الإتفاق عليه) .

12/ حفلة إحتفال الدورة الأولمبية تنظمها اللجنة المشرفة .

13/ تحديد ألعاب الدورة وفقاً للأنظمة المرعية على أن تكون ألعاب صيفية وشتوية.

(كمال عبد الحميد وآخر ون - 2000 - ص 19) .

2-7 المبحث السابع المؤسسات الرياضية :

2-7-1 تعريف المؤسسة الرياضية :

المؤسسة الرياضية هي مؤسسات تربية تهدف إلى إعداد الشباب والإهتمام بالنشئ ورعايته في ضوء السياسات العامة للدولة ، والمؤسسة أو المنشأة الرياضية هي تكوين إجتماعى يرتبط بالمجال الرياضي كمهنة ، تتمدد أهدافها بطبيعة الأنشطة التي تمارسها تلك المؤسسة والعلاقات المتفاعلة بين تلك الأنشطة ومؤسسات المجتمع الأخرى. (حاتم حسن - 1991 - ص 12) .

كما تعرف المنشأة الرياضية بأنها ذلك المكان المجهز بأحداث الوسائل والإمكانيات الرياضية وغالباً ما تحتوي على مبنى أو أكثر وتضم تجهيزات ومعدات رياضية متكاملة لتقديم أفضل الخدمات اللازمة لتحقيق طموحات وأهداف الشباب وغيرهم من المراحل العمرية الأخرى وذلك بغرض تنمية مواهبهم وقدراتهم الرياضية للوصول إلى المستويات العالمية إضافة إلى قضاء أوقات الفراغ بطريقة صادقة وذلك بغرض تنمية الشخصية وصغر سماتها الإيجابية وفعاليتها عن طريق إزالة شعور الفرد بالملك .

كما إن المنشأة هي التي تساعد الفرد على إستثمار وقته عن طريق المشاركة الفعالة في أنشطة الإنتاج والإبداع والإبتكار وأنشطة التفكير والتأمل وسد الحاجات البيولوجيا للجسم والإستفادة من طاقته الكامنة إلى جانب إكتساب الحياة الصحية وزيادة قدرة الفرد على العمل والإنتاج الذي يؤثر تأثيراً واضحاً في تقدم المجتمع وتنميته واستقراره .

كما أن المنشأة الرياضية هي التي تقدم العديد من الأنشطة الترويحية الرياضية المتنوعة والتي تنمي قدرات الفرد وتزيد من فاعلية شخصيته وتمنحه المتعة النفيسة والاستقرار الذهني والعقلي وذلك بإشباع حاجاته الأساسية والثانوية وتطوير أنماط حياته الاجتماعية ، ولذلك بذلت الدول من الجهود البشرية الجبارة والأموال الطائلة والإمكانات الحضارية المتطورة من أجل بناء مثل هذه المنشآت الرياضية .

(هدى عمارة - 2008م - ص 11) .

2-7-2 نشأة وتطور المؤسسات الرياضية في السودان :

منذ تكوين الحكومة الوطنية الأولى في يوم 1954/1/9م كانت السمة الأساسية للوضع في البلاد هي التغيير المستمرة للحكومات حيث تعددت الحكومات من حكم عسكري إلى حكم حزبي ، هذه الحكومات قد أثرت على مسيرة تاريخ السودان سلباً وإيجاباً في شتى المجالات سواء أن كانت إقتصادية أو إجتماعية أو ثقافية أو خدمياً أو تربوياً وبالتالي أثرت تأثيراً بالغاً على المجال الرياضي في السودان .

(محمد كرار - 1999م - ص 9) .

وفي عام 1959م تم إنشاء (مكتب شئون الرياضة) تابعاً لوزارة الإستعلامات والعمل مهمته الرئيسية هي تكوين حلقة وصل بين الدولة والأجهزة الرياضية في مجال السياسات العامة في السودان وفي نفس العام 1959م صدر قانون لائحة الرياضة لأول مرة ليحكم العمل الرياضي وينظمها وبموجب هذا القانون أوكلت لمكتب شئون الرياضة مهمة الإشراف على اللجنة الأولمبية للإتحادات والأندية الرياضية وجهاز الأشبال وبما في ذلك وضع الميزانيات العامة للأجهزة الرياضية (العاملة في ذلك الوقت) .

وفي عام 1969م أنشئت وزارة الشباب والرياضة والشئون الإجتماعية ثم انفصلت وزارة الشباب والرياضة ثم تحولت إلى مجلس قومي للرياضة ورعاية الشباب ثم مجلسين إحداهما للشباب والآخر للرياضة ... الخ؛ فمنذ ذلك الحين وجدت الرياضة الإهتمام اللائق ووضع القوانين واللوائح التي تخطط وتنظم للعمل الرياضي وتساعد على نشر الألعاب الرياضية للموهوبين والإرتقاء بها عن طريق صقل القدرات الرياضية للموهوبين في كل ضروب الرياضة واعدادهم للمشاركة باسم السودان في المحافل الرياضية الأولمبية الغارية للدولة . (الفاضل دراج - 2004م - ص 12) .

2-7-3 تأسيس الإتحادات الرياضية في السودان :

جدول رقم (1) يوضح تأسيس بعض الإتحادات الرياضية

متسلسل	الهيئة	تاريخ التأسيس
1	اللجنة الأولمبية السودانية	1956م

2	إتحاد كرة القدم	1936م
3	إتحاد كرة السلة	1947م
4	إتحاد تنس الطاولة	1947م
5	إتحاد الملاكمة	1956م
6	إتحاد رفع الأثقال	1956م
7	إتحاد الجمباز	1957م
8	إتحاد ألعاب القوى	1959م
9	إتحاد السباحة	1956م
10	الاتحاد السوداني للتنس الأرضي	1956م
11	معرض للجواد	1908م
12	نادي النيل الأزرق للزوارق	1924م

(المؤسسة الرياضية السودانية - 2000م - ص 338 - 339).

2-7-4 أهداف المؤسسات الرياضية بالسودان :

- تكمّن أهداف المؤسسات الرياضية بالسودان في الآتي :
- تطوير ورعاية الحركة الرياضية في كافة مناساتها .
 - إستخدام الرياضة كوسيلة تنشأة المواطن الصالح القوي جسدياً وعقلياً .
 - تحقيق الإلزامية الرياضية في المناهج التربوية .
 - وضع الخطط والبرامج ومتابعة تنفيذها .
 - وضع الميزانيات المركزية الخاصة بالبيانات الأساسية والتنسيق مع جهات التمويل .
 - نشر الوعي الرياضي بكافة الوسائل .
 - الإحصاء الرياضي وجمع المعلومات للإستفادة منها في التخطيط العلمي .
 - متابعة تسديد إشتراكات والتزامات الهيئات الرياضية لدى الهيئات النظرية عربياً وإفريقياً ودولياً .

(هدى عمارة - 2008 - ص36).

2-8 المبحث الثامن الدراسات السابقة

إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة أصبحت من المفاهيم الإدارية الرائجة في العالم ، والمنطقة العربية وجد هذا المفهوم اهتماماً كبيراً من الباحثين والادارين والمهتمين غير أن الدراسات التي اهتمت بإدارة الجودة بالمؤسسات الرياضية قليلة خاصة في المكتبة السودانية .

2-8-1 دراسة سعاد عبد العزيز عبد الفراج (2004م) : تهدف إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة على

إدارة المستشفيات العامة في السودان دراسة حالة لمستشفى ابن سينا التخصصي بالخرطوم وكان سؤال البحث التالي : ما أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على رضا المرضى عن جودة الخدمات الطبية وغير الطبية المقدمة لهم ؟

وما هو أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على رضا العاملين عن بيئة العمل ، وتعميق روح المسؤولية والمشاركة لديهم؟ إتمدت الباحثة على الطريقة الوصفية (استبيان) وكانت عينة الدراسة تتكون من

(60شخصاً) من المرضى و (50شخصاً) من العاملين بالمستشفى . من أهم النتائج التي توصلت إليها

:

أ/ هناك تعبيراً إيجابياً عن رضا المرضى عن الخدمات الطبية وغير الطبية المقدمة لهم من قبل المستشفى بمتوسط (85%).

ب/ العاملين لديهم قدر كبير من الرضا عن بيئة العمل بمتوسط (70%) والوضع الوظيفي الذي يعملون فيه من حيث المشاركة في إتخاذ القرارات ، وفي إعداد الخطط والمناشط داخل الأقسام التي يعملون بها (بمتوسط 65%).

2-8-2 دراسة آيات محمد آدم عيس (2009 م): تناولت تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالشركة السودانية

للمناطق والأسواق الحرة بهدف التعريف بمنهج إدارة الجودة الشاملة كمنهج إداري حديث وقد تحددت مشكلة

البحث في الإجابة على السؤال التالي : ما هي العوامل التي إعتضت تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة بالشركة السودانية للمناطق ولأسواق الحرة .

كما تمثلت الفروض التي قامت عليها هذه الدراسة في الآتي:

ا/ إن تغيير ثقافة العمل السائدة بالمنشأة إلى ثقافة العمل بالجودة الشاملة أمر في غاية الصعوبة ب/عدم

التزام الإدارة العليا بسياسة الجودة أدى إلى فشل تطبيق البرنامج (T.Q.M)

د/ عدم الإهتمام بتدريب جميع العاملين وتمليكهم وسائل التطوير والتحسين المستمر يحد من قدرة الشركة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

إتبعت الدراسة المنهج الوصفي التاريخي ومن أهم النتائج التي خلصت إليها الدراسة :

ا/الضعف الذي لازم مرحلة نشر الوعي بمبادئ وثقافة الجودة أدت إلى تعثر تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة .

ب/ عدم إلتزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة وكذلك عدم الإهتمام بتدريب جميع العاملين على أدوات التحسين والتطوير المستمر كانت من أهم مقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

2-8-3 دراسة رياض يحي حسين الغيلي (2008م) : بعنوان إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة

بالمؤسسة العامة للإتصالات السلكية واللاسلكية بالجمهورية اليمنية ، وقد هدفت الدراسة إلى تسويق أفكار

إدارة الجودة الشاملة لدى العاملين بالمؤسسة وكذلك التعرف على إتجاهات العاملين بالمؤسسة نحو إمكانية

تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتعرف على مدى تأثير الفروق الشخصية والوظيفية على إتجاهات العاملين

والتعرف على متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتعرف على أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق

إدارة الجودة الشاملة؛ استخدم المهج الوصفي ؛ توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

ا/ معظم أفراد العينة يرون بأن المؤسسة مؤهلة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة .

ب/ ظهور مستوى عالي من المعرفة لدى العاملين بالمؤسسة بمفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة.

ج/ غالبية أفراد العينة يؤيدون أغلب ما جاء في محوري متطلبات ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

د/ غالبية أفراد العينة يرون بان تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة علي مراحل وبشكل تدرجي علي أيدي متخصصين بإدارة الجودة الشاملة.

2-8-4 دراسة قام بها كل من EdwardsK collinson . Reed (1998م): بعنوان (the

Determents of Employment to total Quality managements) حيث هدفت الدراسة إلي

التعرف علي مدى تقبل الموظفين لمبادي إدارة الجودة الشاملة ، وذلك من خلال استطلاع رأي عينة مكونه

من (280) موظفا يمثلون ست منظمات تعكس ست قطاعات مختلفة في المملكة المتحدة وتوصلت

الدراسة إلي النتائج الآتية :

ا/ وجود قبول واسع لمبادي إدارة الجودة الشاملة من كل موظفي المنظمات .

ب/ إن الجهود المبذولة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة تجد قبولا واسعا من قبل الموظفين .

ج/ إن اتجاهات الموظفين كانت إيجابية بشكل ملموس نحو إدارة الجودة الشاملة في الحالات التي تكون

فيها بيئة العمل منضبطة ومحكمة.

2-8-5 دراسة المهيدب (2005م): بعنوان إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في الأجهزة الأمنية ،

دراسة تطبيقية علي ضباط شرطة منطقة الرياض حيث هدفت الدراسة إلي التعرف علي مدى إمكانية

تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالأجهزة الأمنية بشكل عام وبشرطة منطقة الرياض بشكل خاص؛توصلت

الدراسة إلي النتائج التالية:-

ا/ اقتناع ودعم الإدارة العليا لفلسفة إدارة الجودة الشاملة .

ب/ إشراك الإدارة العليا بشرطة منطقة الرياض العاملين بها في مراحل اتخاذ القرار المختلفة .

ج/ اهتمام الإدارة العليا بشرطة منطقة الرياض بتكوين فرق العمل لتطوير الأداء .

د/ وضوح مفهوم إدارة الجودة الشاملة لدى ضباط شرطة منطقة الرياض

هـ/ إهتمام الإدارة العليا بشرطة منطقة الرياض بتدريب العاملين لرفع كفاءتهم وتحسين الجودة.

2-8-6 دراسة عبد الرب (2004م): بعنوان إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة اليمنية

العامة لصناعة وتسويق الاسمنت دراسة حالة مصنع اسمنت البرج.هدفت الدراسة إلي التعرف علي مدى

إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مصنع اسمنت البرج؛أهم النتائج التي توصلت إليها :

ا/ إن أكثر العناصر تطبيقا هو العنصر المتعلق بتدريب العاملين وأقل العناصر تطبيقا هو العنصر

المتعلق بمشاركة العاملين وتفويض الصلاحية

ب/إن مسؤولية الجودة بالمصنع ما زالت مناطة بدائرة الرقابة علي الجودة

ج/ وجود ضعف في وعي العاملين في الوحدات التنفيذية بعناصر إدارة الجودة الشاملة.

د/ هناك توجه ملحوظ للمصنع نحو الاهتمام بعمليات التحسين المستمر للمنتجات بالإضافة إلي

تطبيق الأساليب الإحصائية لمراقبة جودة المنتجات.

2-8-7 دراسة صبرية مسلم الحيوي (2001م): بعنوان (تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير

التعليم العام في المملكة العربية السعودية)، هدفت الدراسة إلي التعرف علي مدى أهمية وإمكانية

تطبيق مبادي إدارة الجودة الشاملة ، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي وكانت من أهم نتائج

الدراسة ما يلي :-

ا/ أهمية تطبيق مبادي إدارة الجودة الشاملة في التعليم .

ب/ أهمية توفير متطلبات التطبيق بدرجة عالية .

2-8-8 دراسة بهجت عطية بهجت راضي (2002م): بعنوان إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير

إدارة الأندية المصرية في ضوء التحولات العالمية المعاصرة ؛ استخدم المنهج الوصفي ، حيث اختار

فيه الدراسة بالطريقة العمدية من الإدارة العليا (أعضاء مجلس الإدارة ، ومديرو الإدارة) وقد بلغ

عدددهم (35) ومن أهم نتائج الدراسة:

ا/التزام واقتناع وإيمان الإدارة العليا بفلسفة الجودة الشاملة .

ب/توفير نظم ولوائح العمل الخاصة بالعاملين .

2-8-9 دراسة فالح ناصر علي الشهلاني (2012م): بعنوان تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة بقسم

التربية الرياضية وعلوم الحركة بجامعة الملك سعود؛ هدفت الدراسة إلي التعرف علي متطلبات تطبيق

مبادي إدارة الجودة الشاملة في قسم التربية الرياضية وعلوم الحركة بكلية التربية بجامعة الملك سعود ؛

استخدم المنهج الوصفي المسحي كما استخدمت استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات ومن أهم النتائج

أثبتت استجابات العينة أن مايتوقع أن يقدمه القسم من خدمات تربوية وتعليمية أتى فعلياً لصالح التوقعات .

2-8-10 دراسة دانيال سيمور Daniel Seymour (1994م): بعنوان معوقات إدارة الجودة الشاملة

في الكليات في ألمانيا؛هدفت الدراسة تحديد الصعوبات التي تعيق تنفيذ إدارة الجودة الشاملة؛ استخدم

المنهج الوصفي المسحي ؛ العينة قوامها 21 كلية؛ من أهم النتائج:

ا/الوقت غير كافي للتنفيذ والتدريب والتخطيط

ب/تطبيق إدارة الجودة يقلل من سلطة الجامعة

د/أفراد الإدارة الوسطي يلاقون معارضة عند اشتراكهم في عملية الجودة.

2-8-11 دراسة هوانج Hyang (1994م): بعنوان أساليب القيادة لرؤساء المؤسسات التعليمية وأدائها

لسلوك قيادة الجودة الشاملة ؛ هدفت الدراسة في البحث في الصلة التي تربط بين أساليب القيادة لدي

رؤساء المؤسسات التعليمية العالمية وبين أدائها لسلوكيات قيادة الجودة الشاملة ؛استخدم المنهج الوصفي

المسحي ؛عينة البحث كانت من الرؤساء للجامعات وإداراتها وأعضاء الهيئات التدريسية المسئولة عن

انجاز إدارة الجودة الشاملة ؛ ومن أهم نتائج البحث وجود علاقة قوية وإيجابية بين طول زمن انجاز إدارة

الجودة الشاملة في المؤسسات وأداء الرؤساء لسلوكيات قيادة الجودة الشاملة.

2-8-12 دراسة ويكلند وهاكان Wikund and Hakan (2004م): بعنوان الابتكار وإدارة الجودة

الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ؛ هدفت الدراسة إلى التعرف علي الإمكانيات المتوفرة لدي الجامعات السويدية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة والمعوقات التي تعترضها؛ استخدم المنهج الوصفي ؛ العينة من أعضاء هيئة التدريس والإدارة والعاملين بالجامعات السويدية من أهم النتائج:

ا/توكيد وتحسين إدارة الجودة الشاملة أهم الصفات المستقبلية لسياسة التعليم العالي في السويد .

ب/ إتباع نظام تقييم الجودة الذي استحدثته الوكالة الوطنية للتعليم العالي في السويد .

2-8-13 دراسة جان فريد واخرون Jann freed and other (1999م): بعنوان تطبيق مبادي إدارة

الجودة الشاملة في التعليم الجامعي ؛ هدفت الدراسة إلي تحديد مجموعة من الاعتبارات التي تسهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي الأمريكي ؛ استخدم المنهج الوصفي ؛ ومن أهم النتائج توصلوا إلي المبادي الآتية:

ا/ تحديد النتائج التي نريد الوصول إليها بدقة

ب/الارتباط القوي بين الأنظمة الصغيرة داخل المؤسسة

ج/ مراعات متطلبات الأفراد والنظام وينا قرارات علي الواقع الفعلي

د/ التفاوض والمشاركة في صنع القرار

هـ/ التعاون والتخطيط من اجل التغيير والقيادة الواعية والمساعدة.

2-8-14 دراسة دوجلاس وتوماس جون (1997م): بعنوان مدي تبني إستراتيجية الجودة الشاملة للميزة

التنافسية ؛ هدفت الدراسة إلي التعرف علي استراتيجيات الجودة الشاملة للحصول علي الميزة التنافسية ؛استخدم المنهج الوصفي ؛ العينة من مديري الجودة في المؤسسات الأمريكية؛ ومن أهم نتائج البحث:

ا/وجود علاقة طردية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي المتطور والأداء المالي

ب/ وجود علاقة بين تطبيق الجودة الشاملة وتطوير التنظيم وتحقيق الميزة التنافسية محليا وعالميا .

2-8-15 دراسة يريديجز ويتشار روس (1997م): بعنوان إدارة الجودة الشاملة وأثرها علي الثقافة

التنظيمية؛ هدفت الدراسة إلي التعرف علي مفهوم ونظام الثقافة التنظيمية من خلال إدارة الجودة الشاملة؛

استخدم الباحث المنهج الوصفي؛ وكانت عينة الدراسة من الإدارة التنفيذية والوسطي والمراقبون بمؤسسات

خدمات الاتصال الأمريكية؛ من أهم النتائج:

ا/ تأسيس نظام للثقافة التي تراعي مضامين الجودة الشاملة

ب/ توفير إطار لتقييم إدارة المؤسسات لباحث المستقبل.

2-8-16 رالف لويس ودودوجلاس سيمنت Ralph lewes and Douglas Smith (1997م):

بعنوان تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الأمريكي؛ هدفت الدراسة إلي توضيح أهمية تطبيق إدارة

الجودة الشاملة في التعليم الجامعي؛ استخدم المنهج الوصفي؛ وكانت العينة من بعض الجامعات

الأمريكية من إدارة الجامعة والأساتذة والطلاب؛ ومن أهم النتائج:

حددت الأعمدة التي تقوم عليها الجودة الشاملة في التعليم الجامعي وهي:

ا/ الالتزام بالتحسين المستمر

ب/ الالتزام برضاء العميل

ج/ التحدث بالحقائق أي البيانات والمعلومات

د/ احترام الأفراد من خلال من خلال بث الثقة فيهم وتشجيعهم علي التعاون

2-8-17 دراسة محمد صبري حافظ ويوسف مصطفى (2002م): بعنوان متطلبات تطبيق إدارة الجودة

الشاملة بكليات التربية ب ج.م.ع؛ هدمت الدراسة إلي التعرف علي مجموعة المتطلبات الواجبة توفرها في

كليات التربية ب ج.م.ع لتطبيق إدارة الجودة الشاملة؛ استخدم المنهج الوصفي؛ العينة من عمداء ورؤساء

الأقسام بكليات التربية ب ج.م.ع؛ ومن أهم النتائج:

ا/ مسؤولية الإدارة العليا بالكليات باعتماد سياسة الجودة الشاملة لتحقيق رغبات وتوقعات الطلاب وتكون مكتوبة ومعتمدة

ب/ تنظيم مسؤوليات وصلاحيات جميع العاملين وتحديد الهيكل التنظيمي

ج/ توافر الكفاءات المؤهلة القادرة علي مراجعة وتقييم أنشطة العمل

د/ تهيئة المناخ العام للعمل بمفهوم إدارة الجودة الشاملة

هـ/ وضع خطة للجودة

2-8-18 دراسة هارس و دافيد توماس أس أر (1995م): بعنوان آراء المعلمين تجاه احتمالية تطبيق

إدارة الجودة الشاملة في التعليم؛ هدفت الدراسة إلي التعرف علي العوامل التي تؤدي لدعم وتطبيق إدارة

الجودة الشاملة؛ استخدم المنهج الوصفي؛ وكانت العينة من المعلمين؛ من أهم نتائج البحث: هناك عوامل

لدعم إدارة الجودة الشاملة

ا/التحسين المستمر

ب/ الالتزام داخل المؤسسة

ج/ اتخاذ القرارات

د/ التدريب والتطوير المستمر

هـ/ التخطيط

و/ حلقات الجودة

ز/ الاتصالات

2-8-19 دراسة قاسم نايف علوان (2005م): بعنوان إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في كليات

جامعة التحدي بمملكة البحرين؛ هدفت الدراسة إلي تقييم فرص تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة لقياس

درجة توافر الأبعاد والعناصر الأساسية لمدخل إدارة الجودة الشاملة في كليات جامعة التحدي ؛ استخدم

المنهج الوصفي؛ العينة من أعضاء هيئة التدريس والإداريين بالجامعة؛ من أهم النتائج:

ا/ ضعف إدارة الجامعة في متابعة تطبيق مبادي إدارة الجودة الشاملة

ب/ قصور نظام الجامعة في وضع خطط للاحتياجات المستقبلية

ج/ تتمتع الجامعة بدرجة عالية من التعاون والعمل الجماعي

2-8-20 دراسة احمد فهمي الخطيب (2006م): بعنوان إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في الإدارة

الجامعية بالجامعات الأردنية؛ هدفت الدراسة إلى كيفية استثمار مصطلح الجودة الشاملة في مجال الإدارة

العامة بشكل عام والإدارة الجامعية بشكل خاص في الجامعة الأردنية؛ استخدم المنهج الوصفي؛ العينة من

إدارات الجامعة الأردنية؛ من أهم النتائج :

ا/ الدوائر الإدارية في الدوائر والمؤسسات ذات العلاقة بالتعليم الجامعي تفتقد المشاركة في صنع القرارات

ب/ عدم توافر التدريب الكافي للعاملين وبالجودة المطلوبة .

2-8-21 دراسة إبراهيم يوسف جبريل العطار (2006م): بعنوان واقع إدارة الجودة الشاملة في الجامعات

ال فلسطينية وسبل تطويره؛ هدفت الدراسة إلى التعرف علي الواقع الحالي لإدارة الجودة الشاملة في

الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وسبل تطويره؛ استخدم المنهج الوصفي المسحي؛ العينة من رؤساء

الأقسام الأكاديمية بجامعة غزة في فلسطين؛ من أهم النتائج :

ا/ واقع إدارة الجودة الشاملة في قطاع غزة بالجامعات لم يصل للحد الأدنى لمقياس الجودة في الجامعات

ب/ قلة الدورات التدريبية للعاملين .

2-8-22 دراسة فوزية محمد سعيد ناجي (1998م): بعنوان إدارة الجودة الشاملة والإمكانات التطبيقية

في مؤسسات التعليم العالي بالأردن ؛ هدفت الدراسة إلى التعرف علي مفاهيم وأساليب إدارة الجودة الشاملة

ولمكانية تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي في الأردن ؛ استخدم المنهج الوصفي ؛ وكانت عينة الدراسة من عمداء الكليات ورؤساء الأقسام ومدراء الدوائر والطلبة بجامعة اليرموك ؛ من أهم النتائج:

المستوي رضا الطلبة مرتفع بتجهيزات الجامعة ومنخفض لخطوط الدراسة والكادر الأكاديمي والأنظمة والتعليمات الداخلية

ب/ تقدم الحوافز للموظفين وتلبية احتياجاتهم .

2-8-23 دراسة فتحي درويش عشيبية(2000م): بعنوان الجودة الشاملة ولمكانية تطبيقها في التعليم الجامعي المصري ؛هدفت الدراسة إلي التعرف علي ابرز الصعوبات التي تواجه عملية تنفيذ الجودة الشاملة ؛ استخدم المنهج الوصفي المسحي ؛ كانت العينة من عمداء الكليات ورؤساء الأقسام والأساتذة والادارين ؛من أهم النتائج:

ا/ إزالة المعوقات التي تحول دون تقارب الأقسام وترابطها

ب/ تكوين قاعدة بيانات دقيقة

ج/ الالتزام بالصدق والموضوعية في عرض الحقائق

د/ المشاركة في صنع القرار .

2-8-24 دراسة احمد سعيد درياس (2001م): بعنوان إدارة الجودة الشاملة وإمكانية الإفادة منها في القطاع الرياضي السعودي ؛هدفت الدراسة إلي التعرف علي مفهوم وأهمية الجودة الشاملة في القطاع الرياضي السعودي ؛ استخدم المنهج الوصفي ؛وكانت عينة الدراسة من القيادات الرياضية بالمجلس الاعلي الرياضي والاتحادات والأندية السعودية ؛ومن أهم نتائج الدراسة:

ا/ التعرف بمفاهيم وأساليب إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في المجال الرياضي

ب/ تصميم برامج لإدارة الجودة الشاملة تتوافق مع البيئة السعودية من حيث معتقداتها ومبادئها وقيمتها

وتقاليدها

ج/ التعرف علي حاجات ورغبات المستفيدين .

2-8-25 دراسة ماركوس اوبكي (1998): بعنوان نحو إطار لإدارة الجودة الشاملة في منظمات فرق

الرياضة المحترفة ؛ هدفت الدراسة إلي التعرف علي إدارة الجودة الشاملة في منظمات الفرق الرياضية المحترفة ومدى تطبيقها من خلال الأهداف والسياسات ؛ استخدم المنهج الوصفي المسحي ؛ العينة من القيادات الرياضية والموظفين ومن أهم نتائج البحث :

ا/ استراتيجيات الجودة الشاملة تؤثر في نتائج الجودة

ب/ هناك علاقة طردية بين المناخ التنظيمي والنتائج المتعلقة بالجودة

ج/ تم التوصل لإدارة صالحة لتحديد مدى تطبيق المؤسسات الرياضية لهذه الفلسفة .

2-8-26 دراسة منير مبارك مونس (2012م): بعنوان إستراتيجية مقترحة لتطوير الأداء المهني لمعلمات

التربية الرياضية بدولة الكويت في ضوء معايير الجودة الشاملة ؛ هدفت الدراسة إلي وضع إستراتيجية مقترحة لتطوير الأداء المهني لمعلمات التربية الرياضية بدولة الكويت في ضوء معايير الجودة الشاملة ؛ استخدم المنهج الوصفي ؛ ومن أهم نتائج البحث :

ا/ وجود رؤية إستراتيجية لتطوير التنمية المهنية لمعلمات التربية الرياضية في دولة الكويت ، وتفعيل دور التدريب لدعم التعليم ، وتطوير دور المؤسسات القائمة علي التدريب لتفعيل دور معلمات التربية الرياضية في العملية التعليمية

ب/ إنشاء هيئة فنية عامة خاصة لتدريب معلمات التربية الرياضية .

2-8-27 دراسة نواف بن سعد الغنزي (2000م): بعنوان مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة

الاتصالات السعودية بمدينة الرياض ؛ استخدم المنهج الوصفي التحليلي ؛ وقد هدفت الدراسة إلي :
ا/ توضيح مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومدى تطبيقها في شركة الاتصالات السعودية من خلال استقصاء آراء الموظفين فيها

ب/ معرفة مدي تطبيق المبادي التالية (التركيز علي المستفيد، التحسين المستمر والتعاون الجماعي والوقاية بدلا من التفتيش والمشاركة في اتخاذ القرارات بناء علي الحقائق في شركة الاتصالات ؛ من أهم النتائج:

ا/ان مستوي تطبيق المبادي إدارة الجودة الشاملة تيم بدرجة اقل من المتوسط وبعض المبادي تتم بدرجة قليلة

ب/ هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات الموظفين الحاصلين علي دورات في مجال إدارة الجودة الشاملة والذين لم يحصلوا علي تلك الدورات

2-8-28 دراسة مفضي بن زعل عوران(2002م):بعنوان اتجاهات القيادات الإدارية في البريد السعودي

نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة ؛هدفت الدراسة إلي التعرف علي اتجاهات القيادات الإدارية في البريد السعودي نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة ؛ استخدم المنهج الوصفي ؛ توصلت الدراسة إلي النتائج التالية:

ا/ فهم إدارة البريد لمبادي إدارة الجودة الشاملة

ب/ اهتمام إدارات البريد المختلفة بخدمة العميل والسعي لتحقيق رغباته وتوقعاته

ج/ ان القيادة الإدارية في البريد تشجع علي أسلوب العمل الجماعي وتشكيل فرق العمل

د/ عدم وجود برامج تدريبية علي إدارة الجودة الشاملة في مركز التدريب البريدية

2-8-29 دراسة محمد الطعمنة (2001):بعنوان إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي ..حالة وزارة

الصحة؛ استخدم المنهج الوصفي التحليلي ؛ هدفت الدراسة إلي:

ا/ التعرف علي مستوي الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة لدي العاملين بوزارة الصحة بالمملكة الأردنية

الهاشمية

ب/ الوقوف علي أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة بوزارة الصحة بالمملكة

الأردنية الهاشمية

من أهم نتائج الدراسة الأتي :

ا/ هناك مستوي (متوسط) من الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة لدي العاملين بوزارة الصحة الأردنية

ب/ يتم ممارسة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة بدرجة متوسطة

ج/ وجود عدد من المعوقات متمثلة في: مقاومة العاملين للتغيير، عدم وجود إستراتيجية واضحة لإدارة

الجودة الشاملة، قلة التدريب، عدم وجود معايير دقيقة لقياس الجودة

2-8-30 دراسة جعفر عبد الله موسي (2003م): بعنوان اثر إدارة الجودة الشاملة علي تسويق خدمات

الكهرباء في السودان؛ هدفت الدراسة إلي التعرف علي مستوي خدمات الكهرباء بالهيئة القومية للكهرباء

والبحت عن اثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة علي تحسين هذه الخدمات؛ استخدم المنهج الوصفي المسحي

؛ توصلت الدراسة إلي:

ا/الإدارة العليا لم تول اهتماما كبيرا لإدارة الجودة الشاملة

ب/ ليس هناك تطورا ملحوظا في خدمات الكهرباء بالسودان

ج/ الهيئة لا تولي اهتماما كبيرا بالزبون

2-8-31 دراسة علي فلاح المناصير (1994): بعنوان إدارة الجودة الشاملة . دراسة ميدانية علي سلطة

الكهرباء الأردنية؛ هدفت الدراسة إلي التعرف علي اتجاهات العاملين في سلطة الكهرباء الأردنية نحو إدارة

الجودة الشاملة ككل ونحو كل مجال من مجالاتها ومعرفة اثر المتغيرات الديمغرافية علي هذه الاتجاهات؛

استخدم المنهج الوصفي المسحي ؛ من أهم النتائج:

ا/ اتجاهات عينة البحث نحو إدارة الجودة الشاملة كانت ايجابية فيما يتعلق باقتناع ودعم الإدارة العليا

لمفهوم إدارة الجودة الشاملة والوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة

ب/ اتجاهات عينة البحث الدراسة نحو إدارة الجودة الشاملة كانت سلبية فيما يتعلق بمشاركة الموظفين في

تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

2-8-32 دراسة حمد بن سليمان البدراني(2000م):بعنوان إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إمارة

منطقة الشرقية ؛ هدفت الدراسة إلي التعرف علي مستوي المعرفة بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة لدي العاملين في إمارة منطقة الشرقية واتجاهاتهم نحو تطبيقها في مستويات الإدارة العليا وكذلك التعرف علي المعوقات التي يمكن أن تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إمارة الشرقية؛ استخدم المنهج الوصفي التحليلي ؛ من أهم النتائج:

ا/ الاتجاه الايجابي لدي العاملين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة

ب/ غياب معظم المعوقات

ج/ الاتجاه الايجابي لدي الإدارة العليا نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة

2-8-33 التعليق علي الدراسات السابقة:

2-8-33-1 تناول الباحث الدراسات السابقة من عدة محاور نفضلها فيما يلي:

تم تقسيم الدراسات من حيث المجال الزمني من عام (م1994-2004م 23 دراسة)، (2004م-2014م 9

دراسات) ؛ وموضوعيا إلى (19)دراسة مرتبطة و(13)دراسة مشابهة ثم تم تقسيم الدراسات من حيث المجال

المكاني إلي (22) دراسة عربية و(10) دراسات أجنبية

وقد بلغ مجمل الدراسات(32)دراسة، المشابهة(13)والمرتبطة(19)والأجنبية(10)والعربية(22).

2-8-33-2 أهداف الدراسات السابقة :

تبين من خلال البحوث والدراسات السابقة والمرتبطة بالبحث أن الأهداف العامة لتلك الدراسات قد

تنوعت إلا أن الموضوع العام لتلك الدراسات استهدفت موضوع إدارة الجودة الشاملة

2-8-33-3 العينات في الدراسات السابقة:

تنوعت العينات في الدراسات السابقة من حيث الحجم فبعض الدراسات استخدمت عينات كبيرة والبعض استخدم عينات صغيرة؛ وأيضا تنوعت طرق اختيار العينات

2-8-33-4 وسائل جمع البيانات في الدراسات السابقة:

اتفقت معظم الدراسات السابقة علي استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات

2-8-33-5 المناهج المستخدمة في الدراسات السابقة:

اتفقت معظم الدراسات السابقة في استخدامها للنهج الوصفي (بانواعه المختلفة) وذلك لملاءمة هذا المنهج لموضوع وأهداف تلك الدراسات.

2-8-33-6 المعالجات الإحصائية:

تنوعت الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسات السابقة.

2-8-33-7 استفاد الباحث من الدراسات السابقة في:

أ/سياقه الأهداف وفروض الدراسة قيد البحث

ب/استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملائمة لموضوع الدراسة

ج/استخدم الطريقة العمدية في اختيار العينة

د / استخدم (الاستبانة) لجمع البيانات

هـ/استخدام انسب الأساليب الإحصائية التي يمكن أن يستخدمها في الدراسة قيد البحث

و/يتيح للباحث مقارنة نتائج للدراسات السابقة ونتيجة الدراسة قيد البحث.

الفصل الثالث

إجراءات البحث

1-3 المقدمة:

يوضح هذا الفصل جميع إجراءات البحث من حيث تحديد المنهج وعينة البحث وأدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية التي استخدمت في هذه الدراسة.

2-3 منهج البحث:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وذلك لملائمة لنوع الدراسة، والدراسات الوصفية هي أسلوب بحثي يتم من خلاله جمع المعلومات والبيانات عن الظاهرة المراد قياسها وذلك بغرض وصف

وتفسير ماهو قائم واختبار الفروض والإجابة عن التساؤلات التي تثيرها الدراسة بغرض توضيح مدي الحاجة للقيام بتغيرات أساسية أو جزئية فيما يرتبط بالظاهرة.
(هدي عبد الرحيم عمارة-2013-ص95).

3-3 مجتمع البحث:

يقصد به المجموعة الكلية من العناصر الذي يسعى الباحث أن يسهم (يعمم) عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة؛ ويتكون مجتمع البحث من العاملين بالجنة الاولمبية السودانية (أعضاء مجلس الإدارة-المكتب التنفيذي - والموظفين)، وعددهم (37).

3-4 عينة البحث:

تم اختيارها بالطريقة العمدية من العاملين بالجنة الاولمبية السودانية وقد بلغ عدد الاستبانات التي وزعت لهم (31) استبانة حيث جمع منها عدد (31) استبانته بنسبة (100%)؛ إذ يشكلوا نسبة (83,78%) من المجتمع الأصلي للدراسة وهذه نسبة عالية تمثل المجتمع الكلي للدراسة والجداول والأشكال التالية تبين توزيع عينة البحث وفقا للمؤهل الأكاديمي وعدد سنوات الخبرة.

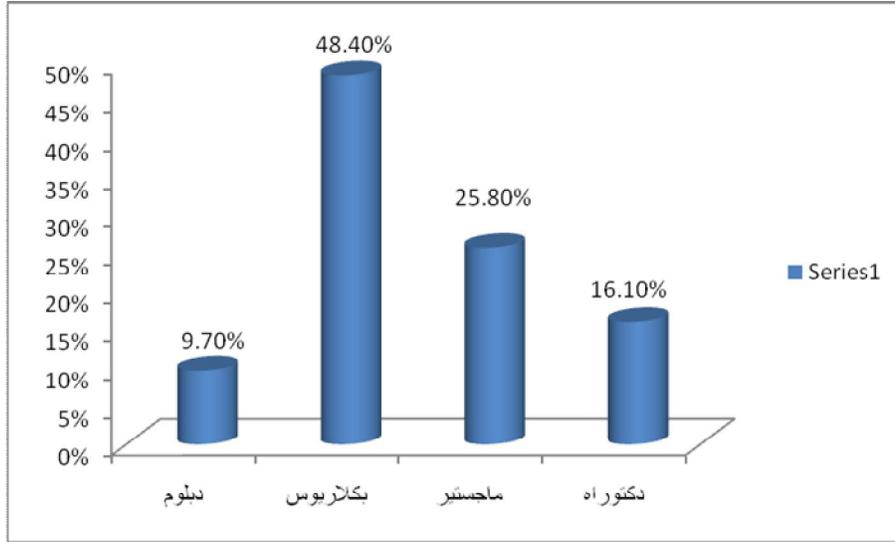
3-4-1 توصيف عينة البحث:

الجدول رقم (2) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينه الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	العدد	المؤهل العلمي
9.7%	3	دبلوم
48.4%	15	بكلاريوس
25.8%	8	ماجستير
16.1%	5	دكتوراه
100.0%	31	المجموع

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة الميدانية، برنامج SPSS، 2016م.

الشكل رقم (6) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينه الدراسة وفق متغيرالمؤهل العلمي



المصدر: إعداد الباحث, من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2016م

يتضح من الجدول (2) والشكل (6) أن غالبية أفراد عينة البحث من مؤهلهم العلمي بكالوريوس حيث بلغ عددهم (15) فرداً ما نسبته (48.4%) ، يليهم الأفراد الذين مؤهلهم العلمي ماجستير حيث بلغ عددهم (8) أفراد ما نسبته (25.8%) ، يليهم الأفراد الذين مؤهلهم العلمي دكتوراه حيث بلغ عددهم (5) أفراد ما نسبته (16.1%) ، فيما بلغ عدد الأفراد الذين مؤهلهم العلمي دبلوم حيث بلغ عددهم فرداً واحد ما نسبته (3.2%).

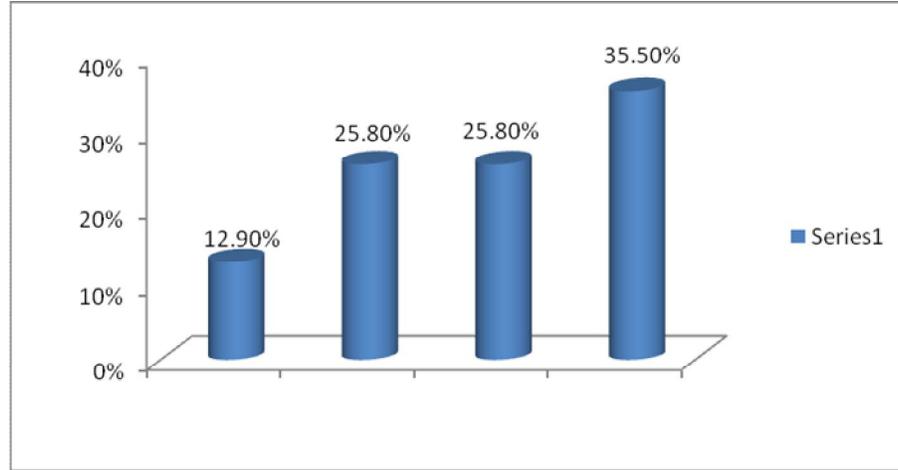
ب/ سنوات الخبرة :

الجدول رقم (3) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة
أقل من 5 سنوات	4	12.9%
من 6 – 10 سنوات	8	25.8%
من 11 – 15 سنة	8	25.8%
من 16 سنة فأكثر	11	35.5%
المجموع	31	100.0%

المصدر: إعداد الباحث, من الدراسة الميدانية، برنامج SPSS، 2016م.

الشكل رقم (7) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة



المصدر: إعداد الباحث, من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2016م

يتضح من الجدول (3) والشكل (7) أن غالبية أفراد عينة البحث من الأفراد الذين سنوات خبرتهم (من 16 سنة فأكثر) حيث بلغ عددهم (11) فردا بنسبة (35.5%) ، يليهم الأفراد الذين سنوات خبرتهم (من 6 - 10 سنة ومن 11 - 15 سنة) لكل منهم حيث بلغ عددهم (8) أفراد بنسبة (25.8%)، يليهم الأفراد الذين سنوات خبرتهم من (أقل من 5 سنوات) لكل منهم حيث بلغ عددهم (3) أفراد بنسبة (12.9%) فيما بينهم.

3-5 أداة جمع البيانات :

استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات وقد قام بتصميمها لتحقيق أهداف البحث العلمي، ويشير (محمد حسن علاوي وأسامة كامل راتب 1999م، ص152) إلي أن الاستبانة احد أدوات المسح الهامة لتجميع البيانات المرتبطة بموضوع معين من خلال إعداد مجموعة من الأسئلة المكتوبة يقوم المبحوث بالإجابة عليها بنفسه.

3-5-1 خطوات بناء الاستبانة:

قام الباحث بعدة خطوات لتصميم الاستبانة وذلك علي النحو التالي:

3-6 المرحلة الأولى لتصميم الاستبانة:

قام الباحث بالاطلاع علي المراجع والكتب والمكتبة الالكترونية (الانترنت) والدراسات السابقة

والمتشابهة لتكوين فكرة عن كيفية تصميم الاستبانة في مرحلتها الأولى حيث تكونت من :

أولاً:معلومات عن المفحوصين (الاسم-المؤهل العلمي-الوظيفة الحالية-عدد سنوات الخبرة).

ثانياً:محاور الاستبيان وعددها (6) محاور هي:المحور الأول مدي اهتمام ودعم الإدارة العليا في اللجنة الاولمبية السودانية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وعباراتها (12) عبارة، المحور الثاني مستوي وعي ومعرفة العاملين باللجنة الاولمبية السودانية بمفهوم إدارة الجودة الشاملة وعباراتها (12) عبارة، المحور الثالث اتجاهات العاملين باللجنة الاولمبية السودانية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة وعباراتها(9)عبارات، المحور الرابع مبادي إدارة الجودة الشاملة المطبقة باللجنة الاولمبية السودانية وعباراتها(11) عبارة، المحور الخامس متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة باللجنة الاولمبية السودانية وعباراتها (14) عبارة، المحور السادس معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة باللجنة الاولمبية السودانية وعباراتها (14) عبارة.

الجدول رقم (4) يوضح المحاور وعدد عباراتها

عدد العبارات	المحاور
12	المحور الأول : مدى اهتمام ودعم الإدارة العليا في اللجنة الاولمبية السودانية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة
12	المحور الثاني : مستوى وعي ومعرفة العاملين باللجنة الاولمبية السودانية بمفهوم إدارة الجودة الشاملة .
9	المحور الثالث : اتجاه العاملين باللجنة الاولمبية السودانية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
11	المحور الرابع : مبادئ إدارة الجودة الشاملة المطبقة باللجنة الاولمبية السودانية في الوقت الحالي .
14	المحور الخامس: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة باللجنة الاولمبية

	السودانية.
14	المحور السادس: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة باللجنة الاولمبية السودانية.

3-6-1 المرحلة الثانية:

بتاريخ 2015/8/29م قام الباحث بطباعة الاستبانة في مرحلتها الأولى وعرضها علي عدد (14) من المحكمين والخبراء والمختصين في التربية الرياضية والإدارة الرياضية وإدارة الأعمال؛ ملحق رقم (3) حيث قام الخبراء بإبداء بعض الملاحظات والآراء، وقد ارتضى الباحث نسبة (90%) فأكثر كنسبة لاتفاق الخبراء علي المحاور المقترحة للاستبانة وعباراتها؛ والجداول التالية توضح ذلك:

جدول رقم (5) يوضح رأي الخبراء في صلاحية محاور الاستبيان

النسبة المئوية	التكرارات	المحاور
92,85%	13	المحور الأول : مدى اهتمام ودعم الإدارة العليا في اللجنة الاولمبية السودانية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة
100%	14	المحور الثاني : مستوى وعي ومعرفة العاملين باللجنة الاولمبية السودانية بمفهوم إدارة الجودة الشاملة .
100%	14	المحور الثالث : اتجاه العاملين باللجنة الاولمبية السودانية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
100%	14	المحور الرابع : مبادئ إدارة الجودة الشاملة المطبقة باللجنة الاولمبية السودانية في الوقت الحالي .
92,85%	13	المحور الخامس: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة باللجنة الاولمبية السودانية.
92,85%	13	المحور السادس: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة باللجنة الاولمبية السودانية.

يتضح من الجدول رقم (5) والخاص بالتكرارات والنسب المئوية لاستطلاع رأي الخبراء في مدى مناسبة محاور الاستبيان وان الأهمية النسبية لجميع المحاور تراوحت ما بين 92,85% - 100% وقد ارتضى الباحث نسبة 90% فأكثر بعد موافقة رأي الخبراء ولهذا فقد تم قبول جميع المحاور المقترحة للاستبيان.

م	العبارة	ارتباط العبارة بالمحور	أهمية العبارة	مناسبة العبارة

النسبة المئوية	عدد الخبراء	غير مناسبة	مناسبة	غير هامة	هامة	غير مرتبطة	مرتبطة		
100%	14	-	14	-	14	-	14	قيادة اللجنة الاولمبية السودانية لديها إمام كاف بمفهوم إدارة الجودة الشاملة	1
100%	14	-	14	-	14	-	14	قيادة اللجنة الاولمبية السودانية لديها الرغبة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة	2
100%	14	-	14	-	14	-	14	قيادة اللجنة الاولمبية السودانية لديها المعرفة الكافية بكيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة	3
85.71 %	12	2	12	2	12	2	12	قيادة اللجنة الاولمبية السودانية لديها الاستعداد الكامل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	4
100%	14	-	14	-	14	-	14	قيادة اللجنة الاولمبية السودانية تقدم التحفيز للعاملين وتعمل على حل مشاكلهم	5
100%	14	-	14	-	14	-	14	قيادة اللجنة الاولمبية السودانية تعمل على إشراك العاملين في اتخاذ القرار	6
100%	14	-	14	-	14	-	14	قيادة اللجنة الاولمبية السودانية تهتم بسماع آراء العاملين وتحرص على مناقشتهم	7
100%	14	-	14	-	14	-	14	قيادة اللجنة الاولمبية السودانية تهتم بتطوير نظم العمل	8
100%	14	-	14	-	14	-	14	قيادة اللجنة الاولمبية السودانية تعمل على إشاعة روح التجانس والتعاون بين العاملين	9
100%	14	-	14	-	14	-	14	قيادة اللجنة الاولمبية السودانية تحث على تشكيل فرق العمل المتخصصة داخل اللجنة	10
100%	14	-	14	-	14	-	14	قيادة اللجنة الاولمبية السودانية تهتم بالتدريب المستمر للعاملين	11
100%	14	-	14	-	14	-	14	قيادة اللجنة الاولمبية السودانية تركز على العملاء وتهتم بتحقيق رغباتهم وتعمل على إرضائهم	12

جدول رقم (6) يوضح رأي الخبراء في ارتباط العبارات بالمحور وأهميتها ومدى مناسبتها للمحور الأول

يتضح من الجدول رقم (6) والخاص بالتكرارات والنسب المئوية لاستطلاع رأي الخبراء في ارتباط العبارات بالمحور وأهميتها ومدى مناسبتها للمحور الأول، وان الأهمية النسبية لجميع العبارات جاءت 100% ماعدا العبارة رقم (4) 85,71% وقد ارتضى الباحث نسبة (90%) فأكثر بعد موافقة رأي الخبراء ولهذا فقد تم حذف العبارة رقم (4) لتصبح عدد عبارات المحور الأول (13) عبارة.

جدول رقم (7) يوضح رأي الخبراء في ارتباط العبارات بالمحور وأهميتها ومدى مناسبتها للمحور الثاني

م	العبارة	ارتباط العبارة بالمحور	أهمية العبارة	مناسبة العبارة
---	---------	------------------------	---------------	----------------

	مرتبطة	غير مرتبطة	هامية	غير هامية	مناسبة	غير مناسبة	عدد الخبراء	النسبة المئوية	
1	14	-	14	-	14	-	14	100%	لدي إمام كاف بمفهوم إدارة الجودة الشاملة
2	14	-	14	-	14	-	14	100%	سبق لي الاطلاع على مفهوم إدارة الجودة الشاملة
3	14	-	14	-	14	-	14	100%	سبق لي الالتحاق ببرامج تدريبية حول إدارة الجودة الشاملة
4	14	-	14	-	14	-	14	100%	رضا العميل يعتبر من أهم أهداف إدارة الجودة الشاملة
5	14	-	14	-	14	-	14	100%	تفويض الصلاحيات إجراء هام عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة
6	14	-	14	-	14	-	14	100%	لدي معرفة جيدة بمراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
7	14	-	14	-	14	-	14	100%	التحسين المستمر ليس من أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة
8	14	-	14	-	14	-	14	100%	تطبيق إدارة الجودة الشاملة لا يساعد على الاستخدام الأمثل للأدوات والأجهزة
9	14	-	14	-	14	-	14	100%	تطبيق إدارة الجودة الشاملة يساعد على زيادة التعاون بين العاملين باللجنة الاولمبية السودانية
10	13	1	13	1	13	1	13	92.85 %	تطبيق إدارة الجودة الشاملة يساعد على خفض تكاليف وتكاليف الإنتاج
11	14	-	14	-	14	-	14	100%	تطبيق إدارة الجودة الشاملة لا يساعد على حل المشكلات واتخاذ القرارات
12	14	-	14	-	14	-	14	100%	تطبيق إدارة الجودة الشاملة يساعد على تقليل الوقوع في الأخطاء

يتضح من الجدول رقم (7) والخاص بالتكرارات والنسب المئوية لاستطلاع رأي الخبراء في

ارتباط العبارات بالمحور وأهميتها ومدى مناسبتها للمحور الثاني وان الأهمية النسبية لجميع العبارات

تراوحت ما بين 100% - 92,85% وقد ارتضى الباحث نسبة (90%) فأكثر بعد موافقة رأي الخبراء

ولهذا فقد تم قبول جميع العبارات المقترحة للمحور

جدول رقم (8) يوضح رأي الخبراء في ارتباط العبارات بالمحور وأهميتها ومدى مناسبتها للمحور الثالث

م	العبارات	ارتباط العبارة بالمحور		اهمية العبارة		مناسبة العبارة	
		مرتبطة	غير مرتبطة	هامية	غير هامية	مناسبة	غير مناسبة
1	مدى موافقتك على تطبيق إدارة الجودة الشاملة باللجنة الاولمبية السودانية على مراحل وبشكل تدريجي	14	-	14	-	14	-
2	مدى موافقتك على تطبيق إدارة الجودة الشاملة باللجنة الاولمبية السودانية بشكل كامل في وقت واحد	14	-	14	-	14	-
3	مدى موافقتك على تطبيق إدارة الجودة الشاملة من قبل متخصصين باللجنة الاولمبية السودانية	14	-	14	-	14	-
4	مدى موافقتك على تطبيق إدارة الجودة الشاملة من قبل	14	-	14	-	14	-

								متخصصين من خارج اللجنة الاولمبية السودانية
5	14	-	14	-	14	-	14	مدى موافقتك على الاكتفاء بتدريب رؤساء الأقسام باللجنة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة
6	14	-	14	-	14	-	14	مدى موافقتك على تدريب جميع العاملين باللجنة الاولمبية السودانية نظريا علي تطبيق إدارة الجودة الشاملة
7	14	-	14	-	14	-	14	مدى موافقتك على تدريب العاملين باللجنة (ميدانيا) على تطبيق إدارة الجودة الشاملة
8	14	-	14	-	14	-	14	مدى موافقتك على استخدام النشرات التوعوية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة باللجنة الاولمبية السودانية
9	14	-	14	-	14	-	14	مدى موافقتك على تطبيق إدارة الجودة الشاملة عن طريق التعليمات الصادرة من قيادة اللجنة الاولمبية السودانية

يتضح من الجدول رقم (8) والخاص بالتكرارات والنسب المئوية لاستطلاع رأي الخبراء في ارتباط

العبارات بالمحور وأهميتها ومدى مناسبتها للمحور الثالث وان الأهمية النسبية لجميع العبارات 100%

وقد ارتضى الباحث نسبة (90%) فأكثر بعد موافقة رأي الخبراء ولهذا فقد تم قبول جميع العبارات

المقترحة للمحور .

جدول رقم (9) يوضح رأي الخبراء في ارتباط العبارات بالمحور وأهميتها ومدى مناسبتها للمحور الرابع

م	العبارة	ارتباط العبارة بالمحور		أهمية العبارة		مناسبة العبارة	
		مرتبطة	غير مرتبطة	هامية	غير هامة	مناسبة	غير مناسبة
1	الاستفادة من اقتراحات العملاء في تحسين جودة الخدمات المقدمة إليهم	14	-	14	-	14	-
2	تشكيل فرق العمل من أعضاء لديهم القدرة على تحليل المشكلات	14	-	14	-	14	-
3	تعبئة الجهود اللازمة لتحقيق الأهداف من خلال المشاركة في اتخاذ القرار	14	-	14	-	14	-
4	التركز على العمليات والنتائج معا في وقت واحد	14	-	14	-	14	-
5	تدريب العاملين للانتقال من مرحلة الإدارة التقليدية إلى إدارة الجودة الشاملة	14	-	14	-	14	-

6	التعرف على مدى رضا العميل عن الخدمات المقدمة إليه من قبل اللجنة الاولمبية السودانية	14	-	14	-	14	14	%100
7	العمل الجماعي بروح الفريق الواحد بين العاملين باللجنة الاولمبية السودانية	14	-	14	-	14	14	%100
8	التحسين المستمر للخدمات المقدمة للعملاء	14	-	14	-	14	14	%100
9	اتخاذ القرارات بناء على المعلومات	14	-	14	-	14	14	%100
10	تقدير العاملين وتحفيزهم لتحسين الأداء	14	-	14	-	14	14	%100
11	الاهتمام بالأخطاء ومحاولة تجنبها قبل وقوعها	14	-	14	-	14	14	%100

يتضح من الجدول رقم (9) والخاص بالتكرارات والنسب المئوية لاستطلاع رأي الخبراء في ارتباط

العبارات بالمحور وأهميتها ومدى مناسبتها للمحور الرابع وان الأهمية النسبية لجميع العبارات 100% وقد

ارتضى الباحث نسبة (90%) فأكثر بعد موافقة رأي الخبراء ولهذا فقد تم قبول جميع العبارات المقترحة للمحور.

جدول رقم (10) يوضح رأي الخبراء في ارتباط العبارات بالمحور وأهميتها ومدى مناسبتها للمحور الخامس

م	العبارة	ارتباط العبارة بالمحور		أهمية العبارة		مناسبة العبارة		النسبة المئوية
		مرتبطة	غير مرتبطة	هامية	غير هامة	مناسبة	غير مناسبة	
1	توفر القناعة لدى قيادة اللجنة الاولمبية السودانية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	13	1	13	1	13	1	%92.85
2	توفر الإرادة لدى قيادة اللجنة الاولمبية السودانية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	13	1	13	1	13	1	%92.85
3	صياغة رؤية اللجنة الاولمبية السودانية ورسالتها بوضوح وشفافية	13	1	13	1	13	1	%92.85
4	تحديد الأهداف العامة والخاصة للجنة الاولمبية السودانية بشكل واضح ومستمر ، وإعلانها لجميع العاملين	13	1	13	1	13	1	%92.85
5	توفير الإمكانيات المالية والمادية والتقنية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	13	1	13	1	13	1	%92.85
6	وجود متخصص في تطبيق إدارة الجودة الشاملة	13	1	13	1	13	1	%92.85
7	إقامة برامج تدريبية للعاملين باللجنة الاولمبية السودانية خاصة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة	13	1	13	1	13	1	%92.85
8	تزويد العاملين بنشرات توعوية دورية خاصة بتطبيق	13	1	13	1	13	1	%92.85

إدارة الجودة الشاملة							
9	بناء هيكل تنظيمي مناسب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة يتضمن إدارة متخصصة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	13	1	13	1	13	92.85%
10	وجود برنامج واضح للتحسين المستمر للخدمات التي تقدمها اللجنة الاولمبية السودانية	13	1	13	1	13	92.85%
11	توفير الكوادر البشرية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجنة الاولمبية السودانية	13	1	13	1	13	92.85%
12	وجود خطة واضحة المعالم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجنة الاولمبية السودانية	13	1	13	1	13	92.85%
13	وجود معايير دقيقة لقياس الجودة الشاملة	13	1	13	1	13	92.85%
14	تشجيع العمل التعاوني ، وتكوين حلقات الجودة المتخصصة	13	1	13	1	13	92.85%

يتضح من الجدول رقم (10) والخاص بالتكرارات والنسب المئوية لاستطلاع رأي الخبراء في

ارتباط العبارات بالمحور وأهميتها ومدى مناسبتها للمحور الخامس وان الأهمية النسبية لجميع العبارات

تراوحت ما بين 100% - 92,85% وقد ارتضى الباحث نسبة (90%) فأكثر بعد موافقة رأي الخبراء

ولهذا فقد تم قبول جميع العبارات المقترحة للمحور .

جدول رقم (11) يوضح رأي الخبراء في ارتباط العبارات بالمحور وأهميتها ومدى مناسبتها للمحور السادس

م	العبارات	ارتباط العبارات بالمحور		أهمية العبارات		مناسبة العبارات	
		مرتبة	غير مرتبة	هامة	غير هامة	مناسبة	غير مناسبة
1	عدم توفر القناعة لدى قيادة اللجنة الاولمبية السودانية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	13	1	13	1	13	92.85%
2	عدم توفر الارادة لدى قيادة اللجنة الاولمبية السودانية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	13	1	13	1	13	92.85%
3	عدم وجود رؤية أو رسالة واضحة للجنة الاولمبية السودانية	13	1	13	1	13	92.85%
4	عدم تحديد الأهداف العامة والخاصة للجنة الاولمبية السودانية بشكل واضح ومختصر ، وإخفائها عن العاملين	13	1	13	1	13	92.85%
5	قلة الإمكانيات المالية والمادية والتقنية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	13	1	13	1	13	92.85%
6	عدم وجود متخصص في تطبيق إدارة الجودة الشاملة	13	1	13	1	13	92.85%
7	العزوف عن إقامة برامج تدريبية للعاملين باللجنة خاصة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة	13	1	13	1	13	92.85%
8	عدم تزويد العاملين بنشرات توعية دورية خاصة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة باللجنة	13	1	13	1	13	92.85%

الاولمبية السودانية							
9	عدم وجود هيكل تنظيمي مناسب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	13	1	13	1	13	13
10	عدم توفر البيانات الإحصائية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة باللجنة الاولمبية السودانية	13	1	13	1	13	13
11	عدم توفير الكوادر البشرية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة باللجنة الاولمبية السودانية	13	1	13	1	13	13
12	عدم وجود خطة واضحة المعالم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة باللجنة الاولمبية السودانية	13	1	13	1	13	13
13	عدم وجود معايير دقيقة لقياس الجودة الشاملة	13	1	13	1	13	13
14	غياب التعاون والعمل الجماعي بين العاملين ، وضعف الاتصال بين الإدارات وأقسام اللجنة الاولمبية السودانية	13	1	13	1	13	13

يتضح من الجدول رقم (11) والخاص بالتكرارات والنسب المئوية لاستطلاع رأي الخبراء في ارتباط العبارات بالمحور وأهميتها ومدى مناسبتها للمحور السادس وان الأهمية النسبية لجميع العبارات تراوحت ما بين 100% - 92,85% وقد ارتضى الباحث نسبة (90%) فأكثر بعد موافقة رأي الخبراء ولهذا فقد تم قبول جميع العبارات المقترحة للمحور .

3-6-2 المرحلة الثالثة:

قام الباحث بتغنيين ولجراء التعديلات التي أشار إليها الخبراء والمختصين من حيث الحذف والإضافة والجدول التالية توضح التعديلات التي تمت للاستبانة.

جدول رقم(12) يوضح رأي الخبراء في المحاور

المحور قبل التعديل	المحور بعد تعديل الخبراء
المحور الأول : مدى اهتمام ودعم الإدارة العليا في اللجنة الاولمبية السودانية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	تطبيق إدارة الجودة الشاملة
المحور الثاني : مستوى وعي ومعرفة العاملين باللجنة الاولمبية السودانية بمفهوم إدارة الجودة الشاملة .	مفهوم إدارة الجودة الشاملة
المحور الثالث : اتجاه العاملين باللجنة الاولمبية السودانية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة .	اتجاهات العاملين

المحور الرابع : مبادئ إدارة الجودة الشاملة المطبقة باللجنة الاولمبية السودانية في الوقت الحالي .	مبارى إدارة الجودة الشاملة
المحور الخامس: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة باللجنة الاولمبية السودانية.	متطلبات التطبيق
المحور السادس: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة باللجنة الاولمبية السودانية.	معوقات إدارة الجودة الشاملة

جدول رقم (13) يوضح رأى الخبراء في العبارات في المحور الأول:

رقم العبارة	العبارة قبل التعديل	العبارة بعد التعديل
9	قيادة اللجنة الاولمبية السودانية تعمل علي إشاعة روح التجانس والتعاون بين العاملين	قيادة اللجنة الاولمبية السودانية تعمل علي دعم روح التجانس والتعاون بين العاملين

جدول رقم (14) يوضح رأى الخبراء في العبارات في المحور الثاني:

رقم العبارة	العبارة قبل التعديل	العبارة بعد التعديل
7	التحسين المستمر ليس من أهم مبادي إدارة الجودة الشاملة	التحسين المستمر من أهم مبادي إدارة الجودة الشاملة
8	تطبيق إدارة الجودة الشاملة لا يساعد علي الاستخدام الأمثل للأدوات والأجهزة	تطبيق إدارة الجودة الشاملة يساعد علي الاستخدام الأمثل للأدوات والأجهزة
10	تطبيق إدارة الجودة الشاملة يساعد علي خفض تكاليف الإنتاج	تطبيق إدارة الجودة الشاملة يساعد علي خفض تكاليف الإنتاج
11	تطبيق إدارة الجودة الشاملة لا يساعد علي حل المشكلات واتخاذ القرارات	تطبيق إدارة الجودة الشاملة يساعد علي حل المشكلات واتخاذ القرارات

جدول رقم (15) يوضح رأى الخبراء في العبارات في المحور الثالث:

رقم العبارة	العبارة قبل التعديل	العبارة بعد التعديل
1	مدى موافقتك على تطبيق إدارة الجودة الشاملة باللجنة الاولمبية السودانية على	أوافق على تطبيق إدارة الجودة الشاملة باللجنة الاولمبية السودانية على مراحل وبشكل تدريجي

	مراحل وبشكل تدريجي	
2	مدى موافقتك على تطبيق إدارة الجودة الشاملة باللجنة الاولمبية السودانية بشكل كامل في وقت واحد	أوافق على تطبيق إدارة الجودة الشاملة باللجنة الاولمبية السودانية بشكل كامل في وقت واحد
3	مدى موافقتك على تطبيق إدارة الجودة الشاملة من قبل متخصصين باللجنة الاولمبية السودانية	أوافق على تطبيق إدارة الجودة الشاملة من قبل متخصصين باللجنة الاولمبية السودانية
4	مدى موافقتك على تطبيق إدارة الجودة الشاملة من قبل متخصصين من خارج اللجنة الاولمبية السودانية	أوافق على تطبيق إدارة الجودة الشاملة من قبل متخصصين من خارج اللجنة الاولمبية السودانية
5	مدى موافقتك على الاكتفاء بتدريب رؤساء الأقسام باللجنة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة	أوافق على الاكتفاء بتدريب رؤساء الأقسام باللجنة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة
6	مدى موافقتك على تدريب جميع العاملين باللجنة الاولمبية السودانية نظريا علي تطبيق إدارة الجودة الشاملة	أوافق على تدريب جميع العاملين باللجنة الاولمبية السودانية نظريا علي تطبيق إدارة الجودة الشاملة
7	مدى موافقتك على تدريب العاملين باللجنة (ميدانيا) على تطبيق إدارة الجودة الشاملة	أوافق على تدريب العاملين باللجنة (ميدانيا) على تطبيق إدارة الجودة الشاملة
8	مدى موافقتك على استخدام النشرات التوعوية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة باللجنة الاولمبية السودانية	أوافق على استخدام النشرات التوعوية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة باللجنة الاولمبية السودانية
9	مدى موافقتك على تطبيق إدارة الجودة الشاملة عن طريق التعليمات الصادرة من قيادة اللجنة الاولمبية السودانية	أوافق على تطبيق إدارة الجودة الشاملة عن طريق التعليمات الصادرة من قيادة اللجنة الاولمبية السودانية

جدول رقم (16) يوضح رأى الخبراء في العبارات في المحور السادس:

رقم العبارة	العبارة قبل التعديل	العبارة بعد التعديل
1	عدم توفر القناعة لدى قيادة اللجنة الاولمبية السودانية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	توفر القناعة لدى قيادة اللجنة الاولمبية السودانية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة
2	عدم توفر الارادة لدى قيادة اللجنة الاولمبية السودانية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	توفر الارادة لدى قيادة اللجنة الاولمبية السودانية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة
3	عدم وجود رؤية أو رسالة واضحة للجنة الاولمبية السودانية	وجود رؤية أو رسالة واضحة للجنة الاولمبية السودانية
4	عدم تحديد الأهداف العامة والخاصة للجنة الاولمبية السودانية بشكل واضح ومختصر ، وإخفائها عن العاملين	تحديد الأهداف العامة والخاصة للجنة الاولمبية السودانية بشكل واضح ومختصر ، وإخفائها عن العاملين
6	عدم وجود متخصص في تطبيق إدارة الجودة الشاملة	وجود مختص في تطبيق إدارة الجودة الشاملة
8	عدم تزويد العاملين بنشرات توعوية دورية خاصة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة باللجنة الاولمبية السودانية	تزويد العاملين بنشرات توعوية دورية خاصة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة باللجنة الاولمبية السودانية
9	عدم وجود هيكل تنظيمي مناسب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	وجود هيكل تنظيمي مناسب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة

10	عدم توفر البيانات الإحصائية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الاولمبية السودانية	توفر البيانات الإحصائية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة باللجنة الاولمبية السودانية
----	---	---

رقم المحور	رقم العبارة	العبارة المحذوفة
المحور الأول	4	قيادة اللجنة الاولمبية السودانية لديها الاستعداد الكامل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة

11	عدم توفير الكوادر البشرية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة السودانية الشاملة باللجنة الاولمبية السودانية	توفير الكوادر البشرية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة باللجنة الاولمبية السودانية
12	عدم وجود خطة واضحة المعالم لتطبيق إدارة الجودة السودانية الشاملة باللجنة الاولمبية السودانية	وجود خطة واضحة المعالم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة باللجنة الاولمبية السودانية
13	عدم وجود معايير دقيقة لقياس الجودة الشاملة	وجود معايير دقيقة لقياس الجودة الشاملة
14	غياب التعاون والعمل الجماعي بين العاملين ، وضعف الاتصال بين الإدارات وأقسام اللجنة الاولمبية السودانية	غياب التعاون والعمل الجماعي بين العاملين ، وضعف الاتصال بين اللجان في اللجنة الاولمبية السودانية

جدول رقم (17) يوضح العبارة المحذوفة من الاستبيان

الجدول رقم (18) يوضح الاستبانة بصورته النهائية

المحور	مسمي المحور	عدد العبارات

الأول	تطبيق إدارة الجودة الشاملة	11
الثاني	مفهوم إدارة الجودة الشاملة	12
الثالث	اتجاهات العاملين	9
الرابع	مبارى إدارة الجودة الشاملة	11
الخامس	متطلبات التطبيق	14
السادس	معوقات إدارة الجودة الشاملة	14

3-7 تقنين الاستبانة:

صدق وثبات الاستبانة:

*صدق المحتوي:

المقياس الصادق هو الذي يقيس بدقة كافية الظاهرة التي صمم لقياسها ولا يقيس شيئاً بديلاً منها أو

بالإضافة إليها. (محمد حسن علاوي ومحمد نصر الدين، 2000م، ص 255).

اعتمدت الدراسة لتقدير صدق الاستبانة قيد الدراسة علي صدق المحتوي وذلك بفحص مضمون

عبارات ومحاور الاستبانة فحصاً دقيقاً وذلك بعرضه علي عدد (14) من الخبراء في مجال التربية

الرياضية وإدارة الأعمال؛ ملحق رقم (3)، ويشير كل من (ذوقان عبيدات وعبدالرحمن عدس وكايد عبد

الخالق، 1996م، ص 200) إلي ضرورة الاعتماد علي صدق المحكمين وذلك بعرض أداة جمع البيانات

علي عدد من المختصين والخبراء في المجال الذي يقيسه الاختبار، فإذا اتفق الخبراء علي أن الاختبار

يقيس السلوك الذي وضع وضع من اجله فيمكن الاعتماد علي حكمهم (محمد الفاتح احمد إسماعيل -

2010-ص 45).

بالإضافة إلي ذلك استخرج الباحث معامل الصدق الذاتي للمحاور المختلفة لتدعيم نتائج صدق

المحكمين والجدول رقم (19) يوضح معاملات الصدق الذاتي.

*الثبات:

يقصد به مدي الاتساق بين البيانات التي تجمع عن طريق إعادة تطبيق نفس المقياس علي نفس

الأفراد أو الظاهرة (ساس ملحم -2000م -ص280).

العينة الاستطلاعية:

تم اختيار عينة التقنين بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة إذ بلغ عدد أفرادها (14)، وبعد تسلم

استجاباتهم قام الباحث باستخراج معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية بمعادلة اسيرمان براون بالمعادلة

التالية:

$$\text{معامل الثبات} = \frac{r_2}{r+1}$$

حيث r = معامل الارتباط بين نصفي الاختبار.

وذلك لاستخراج معامل الثبات لكل محور من محاور الاستبانة الستة والجدول رقم(19) يوضح ذلك

الجدول رقم (19) يوضح ثبات وصدق الاستبانة

م	المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
1	تطبيق إدارة الجودة الشاملة	11	0.92	0.96
2	مفهوم إدارة الجودة الشاملة	12	0.91	0.95
3	اتجاهات العاملين	9	0.87	0.93
4	مبارى إدارة الجودة الشاملة	11	0.92	0.96
5	متطلبات التطبيق	14	0.89	0.94
6	معوقات إدارة الجودة الشاملة	14	0.89	0.94

3-8 تطبيق الدراسة(الاستبانة):-

أولاً: أرفق مع الاستبانة خطاب للمبحوث تم فيه تنويره بموضوع الدراسة وهدفه وغرض الاستبانة، واحتوت

الاستبانة على قسمين رئيسين:

القسم الأول : تضمن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، حيث يحتوي هذا الجزء على بيانات النوع ،

المستوى التعليمي ، عدد سنوات الخبرة.

القسم الثاني: يحتوى هذا القسم على عدد (71) عبارة، طُلب من أفراد عينة الدراسة أن يحددوا إستجابتهم عن ما تصفه كل عبارة وفق مقياس ليكرت الخماسي المتدرج الذي يتكون من خمس مستويات (وافق بشدة، وافق، متردد ، لا وافق ، لا وافق بشدة). وقد تم توزيع هذه العبارات على فرضيات الدراسة الست. ثانياً: قام الباحث بالتنسيق مع الإخوة العاملين بالجنة الاولمبية السودانية بعد شرح كيفية مل الاستبانة لهم ،وقد بلغ عدد الاستبانات التي وزعت (31) حيث جمع منها عدد (31) استبانته بنسبة (100%) ؛ لم يتمكن الباحث للوصول لعدد (6) من المجتمع وذلك لظروف سفرهم وبلغ نسبة العينة (83,78%) من المجتمع الكلي للدراسة وهذه نسبة عالية تمثل المجتمع الكلي للدراسة.

ثالثاً: جمعت الاستبانات من عينة البحث وتم تفريقها في جداول توطئة لمعالجتها إحصائياً.

رابعاً: واجهت الباحث بعض الصعوبات في الاتصال بأفراد العينة فلذا قام الباحث بالتردد عليهم مرات في أماكن سكنهم أو عملهم.

3-9 المعاملات الإحصائية :

3-9-1 الثبات والصدق الإحصائي:

يقصد بثبات الاختبار أن يعطي المقياس نفس النتائج إذا ما استخدم أكثر من مرة واحدة تحت ظروف مماثلة. كما يعرف الثبات أيضاً بأنه مدى الدقة والاتساق للقياسات التي يتم الحصول عليها مما يقيسه الاختبار .

أما الصدق فهو مقياس يستخدم لمعرفة درجة صدق المبحوثين من خلال إجاباتهم على مقياس معين، ويحسب الصدق بطرق عديدة أسهلها كونه يمثل الجذر التربيعي لمعامل الثبات. وتتراوح قيمة كل من الصدق والثبات بين الصفر والواحد الصحيح.

$$\text{الصدق} = \sqrt{\text{الثبات}}$$

وقام الباحث بحساب معامل ثبات المقياس المستخدم في الاستبانة عن طريق معادلة ألفا-كرونباخ. وكان معامل الثبات (0.97) و معامل الصدق الذاتي (0.84) على عبارات الاستبيان كاملة كانت أكبر من (50%) مما يدل على أن استبانة الدراسة تتصف بالثبات والصدق الكبيرين بما يحقق أغراض الدراسة ، ويجعل التحليل الإحصائي سليماً ويعطي نتائج بدرجة عالية من الثقة.

2-9-3 الأساليب الإحصائية المستخدمة :

لتحقيق أهداف الدراسة و للتحقق من فرضياتها , تم إستخدام الأساليب الإحصائية الآتية :

1- الأشكال البيانية .

2- التوزيع التكراري للإجابات.

3- النسب المئوية.

4- الوسيط .

5- اختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين الإجابات .

6- الانحراف المعياري

7- المتوسط

8- معامل الخطأ

وللحصول على نتائج دقيقة قدر الإمكان , تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS و الذي يشير

اختصاراً إلى الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences

الفصل الرابع عرض ومناقشة النتائج

4-1 عرض ومناقشة السؤال الأول:

هل يوجد اهتمام لدى الإدارة العليا باللجنة الاولمبية السودانية لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ؟

الجدول رقم(20) يبين التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة علي هل يوجد اهتمام لدى الإدارة العليا باللجنة

الاولمبية السودانية لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ؟

النسبة المئوية (percentage)	المتوسط (Mean)	الخطأ المعياري (Std. Error Mean)	الانحراف المعياري (Std. Deviation)	العبارات	ت
65.16	3.2581	.24525	1.36547	قيادة اللجنة الاولمبية السودانية لديها إمام كاف بمفهوم إدارة الجودة الشاملة	1
69.68	3.4839	.27774	1.54641	قيادة اللجنة الاولمبية السودانية لديها الرغبة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة	2
72.26	3.6129	.23952	1.33360	قيادة اللجنة الاولمبية السودانية لديها المعرفة الكافية بكيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة	3
65.86	3.2903	.24623	1.37097	قيادة اللجنة الاولمبية السودانية تقدم التحفيز للعاملين وتعمل علي حل مشاكلهم	4
81.94	4.0968	.21926	1.22079	قيادة اللجنة الاولمبية السودانية تعمل علي إشراك العاملين في إتخاذ القرار	5
80.00	4.0000	.22240	1.23828	قيادة اللجنة الاولمبية السودانية تهتم بسماع آراء العاملين وتحرص علي مناقشتهم	6
68.39	3.4194	.25304	1.40888	قيادة اللجنة الاولمبية السودانية تهتم بتطوير نظم العمل	7
69.03	3.4516	.26575	1.47961	قيادة اللجنة الاولمبية السودانية تعمل علي دعم روح التجانس والتعاون بين العاملين	8
71.61	3.5806	.23996	1.33602	قيادة اللجنة الاولمبية السودانية تحث علي تشكيل فرق العمل المتخصصة داخل اللجنة	9
72.90	3.6452	.25208	1.40353	قيادة اللجنة الاولمبية السودانية تهتم بالتدريب المستمر للعاملين	10
76.77	3.8387	.20789	1.15749	قيادة اللجنة الاولمبية السودانية تركز علي العملاء وتهتم بتحقيق رغباتهم وتعمل علي إرضائهم	11

المصدر: إعداد الباحث, من الدراسة الميدانية، برنامج SPSS, 2016م

ولإختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اعداد (موافق جداً ، موافق ، متردد ، غير

موافق، غير موافق بشدة) للنتائج أعلاه تم استخدام مربع كاي لدلالة الفروق بين الإجابات على كل عبارة

من عبارات الدراسة في المحور الأول.

الجدول (21) يلخص نتائج الاختبار لهذه العبارات:

ت	العبارة	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية لمربع كاي (sig)	قيمة الوسيط	تفسير الوسيط
1.	قيادة اللجنة الاولمبية السودانية لديها إمام كاف بمفهوم إدارة الجودة الشاملة	5.935	0.204	4	لا أوافق

2.	قيادة اللجنة الاولمبية السودانية لديها الرغبة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة	7.548	0.110	4	لا أوافق
3.	قيادة اللجنة الاولمبية السودانية لديها المعرفة الكافية بكيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة	6.903	0.141	4	لا أوافق
4.	قيادة اللجنة الاولمبية السودانية تقدم التحفيز للعاملين وتعمل علي حل مشاكلهم	2.387	0.665	4	لا أوافق
5.	قيادة اللجنة الاولمبية السودانية تعمل علي إشراك العاملين في إتخاذ القرار	25.613	0.000	5	لا أوافق بشدة
6.	قيادة اللجنة الاولمبية السودانية تهتم بسماع آراء العاملين وتحرص علي مناقشتهم	21.097	0.000	5	لا أوافق بشدة
7.	قيادة اللجنة الاولمبية السودانية تهتم بتطوير نظم العمل	7.548	0.110	4	لا أوافق
8.	قيادة اللجنة الاولمبية السودانية تعمل علي دعم روح التجانس والتعاون بين العاملين	5.290	0.259	4	لا أوافق
9.	قيادة اللجنة الاولمبية السودانية تحث علي تشكيل فرق العمل المتخصصة داخل اللجنة	8.194	0.085	4	لا أوافق
10.	قيادة اللجنة الاولمبية السودانية تهتم بالتدريب المستمر للعاملين	8.194	0.085	4	لا أوافق
11.	قيادة اللجنة الاولمبية السودانية تركز علي العملاء وتهتم بتحقيق رغباتهم وتعمل علي إرضائهم	11.419	0.022	4	لا أوافق
	التساؤل	80.100	0.000	4	لا أوافق

المصدر: إعداد الباحث, من الدراسة الميدانية، برنامج SPSS, 2016م

يمكن تفسير نتائج الجدول أعلاه كآتي :

بالنظر بجدول (20)-والجدول (21) يلاحظ ما يلي:

• تراوح المتوسط (4.0968-3.2581) والانحراف المعياري(1.54641-1.22079) والنسبة المئوية

(65.16-81.94) ومربع كأي(2.387-25.613) وهذا يعني أن هناك تشتت واضح في آراء عينة

البحث بالنسبة لجميع الفقرات

• جاءت استجابة عينة البحث الفقرة(5)والتي تنص علي أن قيادة اللجنة الاولمبية السودانية تعمل علي

إشراك العاملين في إتخاذ القرار؛ انحرافها المعياري (1.22079)-الخطأ المعياري (0.21926)-

المتوسط (4.0968) النسبة المئوية (81.94) -مربع كأي (25.613) مما يعني ارتفاع درجة عدم

موافقة عينة البحث علي الفقرة.

• جاءت استجابة عينة البحث الفقرة(2)والتي تنص علي أن قيادة اللجنة الاولمبية السودانية تهتم

بسماع آراء العاملين وتحرص علي مناقشتهم؛ انحرافها المعياري (1.23828)-الخطأ المعياري

(0.22240) - المتوسط (4.000) النسبة المئوية (80.00) - مربع كأي (21.097) مما يعني

ارتفاع درجة عدم موافقة عينة البحث علي الفقرة.

• جاءت استجابة عينة البحث الفقرة(11)والتي تنص علي أن قيادة اللجنة الاولمبية السودانية تركز

علي العملاء وتهتم بتحقيق رغباتهم وتعمل علي إرضائهم؛ انحرافها المعياري (1.15749)-الخطأ

المعياري (0.20789) - المتوسط (3.8387) النسبة المئوية (76.77) -مربع كاي (11.419)

مما يعني عدم موافقة عينة البحث علي الفقرة.

• جاءت استجابة عينة البحث الفقرة(10)والتي تنص علي أن قيادة اللجنة الاولمبية السودانية تهتم

بالتدريب المستمر للعاملين؛ انحرافها المعياري (1.40353)-الخطأ المعياري (0.25208) - المتوسط

(3.6452) النسبة المئوية (72.90) -مربع كأي (8.194) مما يعني عدم موافقة عينة البحث علي

الفقرة.

• جاءت استجابة عينة البحث الفقرة(3)والتي تنص علي أن قيادة اللجنة الاولمبية السودانية لديها

المعرفة الكافية بكيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛ انحرافها المعياري (1.33360)-الخطأ

المعياري (0.23952) - المتوسط (3.6129) النسبة المئوية (72.26) -مربع كأي (6.903) مما

يعني عدم موافقة عينة البحث علي الفقرة.

• جاءت استجابة عينة البحث الفقرة(9)والتي تنص علي أن قيادة اللجنة الاولمبية السودانية تحت

علي تشكيل فرق العمل المتخصصة داخل اللجنة؛ انحرافها المعياري (1.33602)-الخطأ

المعياري (0.23996) - المتوسط (3.5806) النسبة المئوية (71.61) -مربع كأي (8.194) مما

يعني عدم موافقة عينة البحث علي الفقرة.

- جاءت استجابة عينة البحث الفقرة(2)والتي تنص علي أن قيادة اللجنة الاولمبية السودانية لديها الرغبة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛ انحرافها المعياري (1.54641)-الخطأ المعياري (0.27774)- المتوسط (3.4839) النسبة المئوية (69.68) -مربع كأي (7.548) مما يعني عدم موافقة عينة البحث علي الفقرة.
- جاءت استجابة عينة البحث الفقرة(8)والتي تنص علي أن قيادة اللجنة الاولمبية السودانية تعمل علي دعم روح التجانس والتعاون بين العاملين؛ انحرافها المعياري (1.47961)-الخطأ المعياري (0.26575) - المتوسط (3.4516) النسبة المئوية (69.03) -مربع كأي (5.290) مما يعني عدم موافقة عينة البحث علي الفقرة.
- جاءت استجابة عينة البحث الفقرة(7)والتي تنص علي أن قيادة اللجنة الاولمبية السودانية تهتم بتطوير نظم العمل؛ انحرافها المعياري (1.40888)-الخطأ المعياري (0.25304) - المتوسط (3.4194) النسبة المئوية (68.39) -مربع كأي (7.548) مما يعني عدم موافقة عينة البحث علي الفقرة.
- جاءت استجابة عينة البحث الفقرة(4)والتي تنص علي أن قيادة اللجنة الاولمبية السودانية تقدم التحفيز للعاملين وتعمل علي حل مشاكلهم؛ انحرافها المعياري (1.37097)-الخطأ المعياري (0.24623) - المتوسط (3.2903) النسبة المئوية (65.86) -مربع كأي (2.387) مما يعني عدم موافقة عينة البحث علي الفقرة.
- جاءت استجابة عينة البحث الفقرة(1)والتي تنص علي ان قيادة اللجنة الاولمبية لديها إمام كاف بمفهوم إدارة الجودة الشاملة؛ انحرافها المعياري (1.36547)-الخطأ المعياري (0.24525)- المتوسط (3.2581) النسبة المئوية (65.16) -مربع كاي (5.935) مما يعني عدم موافقة عينة البحث علي الفقرة.

• بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالسؤال الاول (80.100) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (21) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين إجابات عينة الدراسة ولصالح غير الموافقين علي كل ما جاء بالفرضية الأولى.

تتفق نتائج هذه الدراسة مع كل من دراسة احمد فهمي الخطيب (2006م) حيث ورد في نتائج دراسته أن الدوائر الإدارية في الدوائر والمؤسسات ذات العلاقة بالتعليم الجامعي تفتقد المشاركة في صنع القرارات؛ ودراسة جعفر عبد الله موسي (2003م) حيث ورد في نتائج دراسته أن الهيئة لا تولي اهتماما كبيرا بالزبون.

ويختلف نتائج هذه الدراسة مع كل من دراسة مفضي بن زعل عوران (2002م) حيث ورد في نتائج دراسته اهتمام إدارات البريد المختلفة بخدمة العميل والسعي لتحقيق رغباته وتوقعاته؛ ودراسة المهيدب (2005م) حيث ورد في نتائج دراسته إشراك الإدارة العليا بشرطة منطقة الرياض العاملين بها في مراحل اتخاذ القرار المختلفة .

ويعزي الباحث هذه النتائج إلى أن قيادة اللجنة الاولمبية السودانية ليس لديها مفهوم ولا رغبة ولا معرفة كافية بإدارة الجودة الشاملة ماجعلها تتبع نمط الإدارة التقليدية إذ تقتصر لأبسط المفاهيم الإدارية الحديثة الخاصة بإدارة الجودة الشاملة.

4-2 عرض ومناقشة السؤال الثاني : هل توجد معرفة لدى العاملين باللجنة الاولمبية السودانية لمفهوم إدارة

الجودة الشاملة؟

الجدول رقم (22) يبين التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة علي عبارات السؤال الثاني:

النسبة المئوية (percentage)	المتوسط (Mean)	الخطأ المعياري (Std. Error Mean)	الانحراف المعياري (Std. Deviation)	العبارات	ت
65.81	3.2903	.24183	1.34644	لدى إلمام كاف بمفهوم إدارة الجودة الشاملة	.1
71.61	3.5806	.24876	1.38502	سبق لي الاطلاع علي مفهوم إدارة الجودة الشاملة	.2
81.94	4.0968	.22411	1.24779	سبق لي الالتحاق علي مفهوم إدارة الجودة الشاملة	.3
33.55	1.6774	.13430	.74776	رضا العميل يعتبر من أهم أهداف إدارة الجودة الشاملة	.4
41.94	2.0968	.11690	.65089	تفويض الصلاحيات إجماع هام عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة	.5
74.84	3.7419	.22225	1.23741	لدى معرفة جيدة بمراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة	.6
30.32	1.5161	.10235	.56985	التحسين المستمر من أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة	.7
26.45	1.3226	.09713	.54081	تطبيق إدارة الجودة الشاملة يساعد علي الاستخدام الأمثل للأدوات والأجهزة	.8
25.81	1.2903	.08287	.46141	تطبيق إدارة الجودة الشاملة يساعد علي زيادة التعاون بين العاملين بالجنة الاولمبية السودانية	.9
32.90	1.6452	.18286	1.01812	تطبيق إدارة الجودة الشاملة يساعد علي خفض تكاليف الإنتاج	.10
26.45	1.3226	.08535	.47519	تطبيق إدارة الجودة الشاملة يساعد علي حل المشكلات واتخاذ القرارات	.11
26.45	1.3226	.08535	.47519	تطبيق إدارة الجودة الشاملة يساعد علي تقليل الوقوع في الأخطاء	.12

المصدر: إعداد الباحث, من الدراسة الميدانية، برنامج SPSS, 2016م

و لإختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اعداد (موافق جداً ،موافق ، محايد ،غير موافق،غير موافق) للنتائج أعلاه تم استخدام مربع كاي لدلالة الفروق بين الإجابات على كل عبارة من عبارات الدراسة في المحور الثاني، والجدول التالي يلخص نتائج الاختبار لهذه العبارات.

الجدول رقم(23) يوضح نتائج الاختبار لهذه العبارات

ت	العبارة	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية لمربع كاي (sig)	قيمة الوسيط	تفسير الوسيط
.1	لدى إلمام كاف بمفهوم إدارة الجودة الشاملة	6.581	0.160	3	متردد
.2	سبق لي الاطلاع علي مفهوم إدارة الجودة الشاملة	10.452	0.033	4	لا أوافق
.3	سبق لي الالتحاق علي مفهوم إدارة الجودة الشاملة	25.613	0.000	5	لا أوافق

بشدة				الشاملة	
أوافق	2	0.000	20.226	رضا العميل يعتبر من أهم أهداف إدارة الجودة الشاملة	4.
أوافق	2	0.000	31.323	تفويض الصلاحيات إجراء هام عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة	5.
لا أوافق	4	0.038	10.129	لدى معرفة جيدة بمراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة	6.
أوافق بشدة	1	0.002	12.839	التحسين المستمر من أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة	7.
أوافق بشدة	1	0.000	22.129	تطبيق إدارة الجودة الشاملة يساعد علي الاستخدام الأمثل للأدوات والأجهزة	8.
أوافق بشدة	1	0.020	5.452	تطبيق إدارة الجودة الشاملة يساعد علي زيادة التعاون بين العاملين بالجنة الاولمبية السودانية	9.
أوافق بشدة	1	0.004	11.290	تطبيق إدارة الجودة الشاملة يساعد علي خفض تكاليف الإنتاج	10.
أوافق بشدة	1	0.048	3.903	تطبيق إدارة الجودة الشاملة يساعد علي حل المشكلات وإتخاذ القرارات	11.
أوافق بشدة	1	0.48	3.903	تطبيق إدارة الجودة الشاملة يساعد علي تقليل الوقوع في الأخطاء	12.
أوافق	2	0.000	169.532	التساؤل	

المصدر: إعداد الباحث, من الدراسة الميدانية، برنامج SPSS, 2016م

بالنظر بجدول (22)-والجدول (23) يلاحظ ما يلي:

- تراوح المتوسط (1.3226-4.0968) والانحراف المعياري (0.46141-1.38502) والنسبة المئوية

(26.45-81.94) ومربع كاي(3.903-25.613) وهذا يعني أن هناك تشتت واضح في آراء عينة

البحث بالنسبة لجميع الفقرات

- جاءت استجابة عينة البحث الفقرة(3)والتي تنص علي أن سبق لي الالتحاق علي مفهوم إدارة الجودة

الشاملة؛ انحرافها المعياري (1.24779)-الخطأ المعياري (0.22411)- المتوسط (4.0968) النسبة

المئوية (80.94) -مربع كاي (25.613) مما يعني ارتفاع درجة عدم موافقة عينة البحث علي

الفقرة.

- جاءت استجابة عينة البحث الفقرة(6)والتي تنص علي أن لدى معرفة جيدة بمراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛ انحرافها المعياري (1.23741)-الخطأ المعياري (0.22225)- المتوسط (3.7419) النسبة المئوية (74.84) -مربع كاي (10.129) مما يعني عدم موافقة عينة البحث علي الفقرة.
- جاءت استجابة عينة البحث الفقرة(2)والتي تنص علي أن سبق لي الاطلاع علي مفهوم إدارة الجودة الشاملة انحرافها المعياري (1.38502)-الخطأ المعياري (0.24876)- المتوسط (3.5806) النسبة المئوية (71.61) -مربع كاي (10.452) مما يعني عدم موافقة عينة البحث علي الفقرة.
- جاءت استجابة عينة البحث الفقرة(1)والتي تنص أن لدى إلمام كاف بمفهوم إدارة الجودة الشاملة؛ انحرافها المعياري (1.34644)-الخطأ المعياري (0.24183) - المتوسط (3.2903) النسبة المئوية (65.81) -مربع كاي (6.581) مما يعني تردد عينة البحث علي الفقرة.
- جاءت استجابة عينة البحث الفقرة(5)والتي تنص علي أن تفويض الصلاحيات إجراء هام عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛ انحرافها المعياري (0.65089)-الخطأ المعياري (0.11690)- المتوسط (2.0968) النسبة المئوية (41.94) -مربع كاي (31.323) مما يعني موافقة عينة البحث علي الفقرة.
- جاءت استجابة عينة البحث الفقرة(4)والتي تنص علي أن رضا العميل يعتبر من أهم أهداف إدارة الجودة الشاملة؛ انحرافها المعياري (0.74776)-الخطأ المعياري (0.13430)- المتوسط (1.6774) النسبة المئوية (33.55) -مربع كاي (20.226) مما يعني موافقة عينة البحث علي الفقرة.
- جاءت استجابة عينة البحث الفقرة(10)والتي تنص علي أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يساعد علي خفض تكاليف الإنتاج؛ انحرافها المعياري (1.01812)-الخطأ المعياري (0.18286)- المتوسط (1.6452) النسبة المئوية (32.90) -مربع كاي (11.290) مما يعني ارتفاع درجة موافقة عينة البحث علي الفقرة.

- جاءت استجابة عينة البحث الفقرة(7)والتي تنص علي أن التحسين المستمر من أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة؛ انحرافها المعياري (0.56985)-الخطأ المعياري (0.10235)- المتوسط (1.5161) النسبة المئوية (30.32) -مربع كاي (12.839) مما يعني ارتفاع درجة موافقة عينة البحث علي الفقرة.
- جاءت استجابة عينة البحث الفقرة(8)والتي تنص علي أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يساعد علي الاستخدام الأمثل للأدوات والأجهزة؛ انحرافها المعياري (0.54081)-الخطأ المعياري (0.9713)- المتوسط (1.3226) النسبة المئوية (26.45) -مربع كاي (22.129) مما يعني ارتفاع درجة موافقة عينة البحث علي الفقرة.
- جاءت استجابة عينة البحث للفقرتين(11،12)والتي تنص علي أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يساعد علي حل المشكلات واتخاذ القرارات، و تطبيق إدارة الجودة الشاملة يساعد علي تقليل الوقوع في الأخطاء؛ انحرافهما المعياري (0.47519)-الخطأ المعياري (0.08535) - المتوسط (1.3226) النسبة المئوية (26.45) -مربع كاي (3.903) مما يعني ارتفاع درجة موافقة عينة البحث علي الفقرتين.
- جاءت استجابة عينة البحث الفقرة(9)والتي تنص علي أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يساعد علي زيادة التعاون بين العاملين بالجنة الاولمبية السودانية؛ انحرافها المعياري (0.46141)-الخطأ المعياري (0.08287) - المتوسط (1.2903) النسبة المئوية (25.81) -مربع كاي (5.452) مما يعني ارتفاع درجة موافقة عينة البحث علي الفقرة.
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد عينة الدراسة على ما جاء بالسؤال الثاني (169.532) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية

(5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (23) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية

وعند مستوى (5%) بين إجابات عينة الدراسة ولصالح الموافقين.

تتفق نتائج هذه الدراسة مع كل من دراسة رياض يحي حسين الغيلي (2008م) حيث ورد في نتائج

دراسته ظهور مستوى عالي من المعرفة لدى العاملين بالمؤسسة بمفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة ؛

ودراسة المهيدب (2005م) حيث ورد في نتائج دراسته وضوح مفهوم إدارة الجودة الشاملة لدى ضباط

شرطة منطقة الرياض.

وتختلف نتائج هذه الدراسة مع كل من دراسة عبد الرب (2004م): حيث ورد في نتائج دراسته وجود

ضعف في وعي العاملين في الوحدات التنفيذية بعناصر إدارة الجودة الشاملة ؛ ودراسة محمد الطعمنة

(2001) حيث ورد في نتائج دراسته هناك مستوي (متوسط) من الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة لدى

العاملين بوزارة الصحة الأردنية.

يعزي الباحث هذه النتائج إلى أن رقم وجود مؤشرات ايجابية عن معرفة العاملين بمفهوم إدارة الجودة

الشاملة إلا أن غياب التدريب الكافي لإدارة الجودة الشاملة جعلهم يجهلون جوانب أساسية ومهمة في إدارة

الجودة الشاملة.

2-4 عرض ومناقشة السؤال الثالث : ما اتجاهات العاملين باللجنة الاولمبية نحو تطبيق إدارة الجودة

الشاملة ؟

الجدول رقم (24) يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة علي عبارات السؤال الثالث

ت	العبارات	الانحراف المعياري (Std. Deviation)	الخطا المعياري (Std. Error Mean)	المتوسط (Mean)	النسبة المئوية percnge
1.	أوافق علي تطبيق إدارة الجودة الشاملة باللجنة الاولمبية السودانية علي مراحل وبشكل تدبجي	.55066	.09890	1.3548	27.10
2.	أوافق علي تطبيق إدارة الجودة الشاملة باللجنة الاولمبية السودانية بشكل كامل في وقت واحد	1.33360	.23952	2.3871	47.74

26.45	1.3226	.11720	.65254	3. أوافق علي تطبيق إدارة الجودة الشاملة من قبل متخصصين باللجنة الاولمبية السودانية
30.32	1.5161	.12156	.67680	4. أوافق علي تطبيق إدارة الجودة الشاملة من قبل متخصصين من خارج اللجنة الاولمبية السودانية
56.13	2.8065	.23836	1.32714	5. أوافق علي الاكتفاء بتدريب رؤساء الأقسام باللجنة علي تطبيق إدارة الجودة الشاملة
29.68	1.4839	.11236	.62562	6. أوافق علي تدريب جميع العاملين باللجنة الاولمبية لسودانية نظرياً علي تطبيق إدارة الجودة الشاملة
26.45	1.3226	.09713	.54081	7. أوافق علي تدريب العاملين باللجنة (ميدانيا) علي تطبيق إدارة الجودة الشاملة
27.74	1.3871	.11983	.66720	8. أوافق علي استخدام النشرات التوعوية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة باللجنة الاولمبية السودانية
37.42	1.8710	.23067	1.28431	9. أوافق علي تطبيق إدارة الجودة الشاملة عن طريق التعليمات الصادرة من قيادة اللجنة الاولمبية السودانية

المصدر: إعداد الباحث, من الدراسة الميدانية، برنامج SPSS, 2016م

ولإختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اعداد (موافق جداً ، موافق ، محايد ، غير موافق، غير

موافق) للنتائج أعلاه تم استخدام مربع كاي لدلالة الفروق بين الإجابات على كل عبارة من عبارات الدراسة

في المحور الثالث، الجدول التالي يلخص نتائج الاختبار لهذه العبارات:

الجدول رقم (25) يوضح نتائج الاختبار لهذه العبارات

ت	العبارة	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية لمربع كاي (sig)	قيمة الوسيط	تفسير الوسيط
1.	أوافق علي تطبيق إدارة الجودة الشاملة باللجنة الاولمبية السودانية علي مراحل وبشكل تدريجي	19.613	0.000	1	أوافق بشدة
2.	أوافق علي تطبيق إدارة الجودة الشاملة باللجنة الاولمبية السودانية بشكل كامل في وقت واحد	6.903	0.141	2	أوافق
3.	أوافق علي تطبيق إدارة الجودة الشاملة من قبل متخصصين باللجنة الاولمبية السودانية	27.161	0.000	1	أوافق بشدة
4.	أوافق علي تطبيق إدارة الجودة الشاملة من قبل متخصصين من خارج اللجنة الاولمبية السودانية	10.903	0.004	1	أوافق بشدة
5.	أوافق علي الاكتفاء بتدريب رؤساء الأقسام باللجنة علي تطبيق إدارة الجودة الشاملة	2.387	0.665	3	متردد
6.	أوافق علي تدريب جميع العاملين باللجنة الاولمبية لسودانية نظرياً علي تطبيق إدارة الجودة الشاملة	12.452	0.002	1	أوافق بشدة
7.	أوافق علي تدريب العاملين باللجنة (ميدانيا) علي تطبيق إدارة الجودة الشاملة	22.129	0.000	1	أوافق بشدة
8.	أوافق علي استخدام النشرات التوعوية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة باللجنة الاولمبية السودانية	20.194	0.000	1	أوافق بشدة
9.	أوافق علي تطبيق إدارة الجودة الشاملة عن طريق التعليمات الصادرة من قيادة اللجنة الاولمبية السودانية	29.806	0.000	1	أوافق بشدة
	التساؤل	285.104	0.000	1	أوافق بشدة

المصدر: إعداد الباحث, من الدراسة الميدانية، برنامج SPSS, 2016م

بالنظر بجدول (24)-والجدول (25) يلاحظ ما يلي:

- تراوح المتوسط (1.3226-2.8065) والانحراف المعياري(1.33360-0.54081) والنسبة المئوية (26.45-56.13) ومربع كاي(2.387-29.806) وهذا يعني ان هناك تشتت في أراء عينة البحث

بالنسبة لجميع الفقرات

- جاءت استجابة عينة البحث الفقرة(5)والتي تنص علي أن أوافق علي الاكتفاء بتدريب رؤساء الأقسام باللجنة علي تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛ انحرافها المعياري (1.32714)-الخطأ المعياري (0.23836)- المتوسط (2.8065) النسبة المئوية (56.13) -مربع كاي (2.387) مما يعني تردد عينة البحث علي الفقرة.

- جاءت استجابة عينة البحث الفقرة(2)والتي تنص علي أوافق علي تطبيق إدارة الجودة الشاملة باللجنة الاولمبية السودانية بشكل كامل في وقت واحد؛ انحرافها المعياري (1.33360)-الخطأ المعياري (0.23952) - المتوسط (2.3871) النسبة المئوية (47.74) -مربع كاي (6.903) مما يعني موافقة عينة البحث علي الفقرة.

- جاءت استجابة عينة البحث الفقرة(9)والتي تنص علي أوافق علي تطبيق إدارة الجودة الشاملة عن طريق التعليمات الصادرة من قيادة اللجنة الاولمبية السودانية؛ انحرافها المعياري (1.28431)- الخطأ المعياري (0.23067) - المتوسط (1.8710) النسبة المئوية (37.42) -مربع كاي (29.806) مما يعني ارتفاع درجة موافقة عينة البحث علي الفقرة.

- جاءت استجابة عينة البحث الفقرة(4)والتي تنص علي أوافق علي تطبيق إدارة الجودة الشاملة من قبل متخصصين من خارج اللجنة الاولمبية السودانية؛ انحرافها المعياري (0.67680)-الخطأ

المعياري (0.12156) - المتوسط (1.5161) النسبة المئوية (30.32) - مربع كاي (10.903)

مما يعني ارتفاع درجة موافقة عينة البحث علي الفقرة.

• جاءت استجابة عينة البحث الفقرة(6)والتي تنص علي أوافق علي تدريب جميع العاملين باللجنة

الاولمبية السودانية نظرياً علي تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛ انحرافها المعياري (0.62562)-الخطأ

المعياري (0.11236) - المتوسط (1.4839) النسبة المئوية (29.68) - مربع كاي (12.452)

مما يعني ارتفاع درجة موافقة عينة البحث علي الفقرة.

• جاءت استجابة عينة البحث الفقرة(8)والتي تنص علي أوافق علي استخدام النشرات التوعوية في

تطبيق إدارة الجودة الشاملة باللجنة الاولمبية السودانية؛ انحرافها المعياري (0.66720)-الخطأ

المعياري (0.11983) - المتوسط (1.3871) النسبة المئوية (27.74) - مربع كاي (20.194)

مما يعني ارتفاع درجة موافقة عينة البحث علي الفقرة.

• جاءت استجابة عينة البحث الفقرة(1)والتي تنص علي أوافق علي تطبيق إدارة الجودة الشاملة باللجنة

الاولمبية السودانية علي مراحل وبشكل تدريجي؛ انحرافها المعياري (0.55066)-الخطأ المعياري

(0.09890) - المتوسط (1.3548) النسبة المئوية (27.10) -مربع كاي (19.613) مما يعني

ارتفاع درجة موافقة عينة البحث علي الفقرة.

• جاءت استجابة عينة البحث الفقرة(3)والتي تنص علي أوافق علي تطبيق إدارة الجودة الشاملة من

قبل متخصصين باللجنة الاولمبية السودانية؛ انحرافها المعياري (0.65254)-الخطأ المعياري

(0.11720) - المتوسط (1.3226) النسبة المئوية (26.45) -مربع كاي (27.161) مما يعني

ارتفاع درجة موافقة عينة البحث علي الفقرة.

• جاءت استجابة عينة البحث الفقرة(7)والتي تنص علي أوافق علي تدريب العاملين باللجنة (ميدانياً) علي تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛ انحرافها المعياري (0.54081)-الخطأ المعياري (0.09713)- المتوسط (1.3226) النسبة المئوية (26.45) -مربع كاي (22.129) مما يعني ارتفاع درجة موافقة عينة البحث علي الفقرة.

• بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة علي ما جاء بالسؤال الثالث (285.104) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً علي ما ورد في الجدول (25) فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين إجابات عينة الدراسة ولصالح الموافقين بشدة.

تتفق نتائج هذه الدراسة مع كل من دراسة رياض يحي حسين الغيلي (2008م) حيث ورد في نتائج دراسته غالبية أفراد العينة يرون بأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة علي مراحل وبشكل تدريجي علي أيدي متخصصين بإدارة الجودة الشاملة؛ ودراسة EdwardsK collinson . Reed (1998م) حيث ورد في نتائج دراسته وجود قبول واسع لمبادئ إدارة الجودة الشاملة من كل موظفي المنظمات؛ ودراسة حمد بن سليمان البدراني(2000م) حيث ورد في نتائج دراسته الاتجاه الايجابي لدي العاملين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ويعزي الباحث هذه النتائج إلي أن فلسفة إدارة الجودة الشاملة أصبحت من السياسات الإدارية الحديثة والناجحة لذلك تلقى قبولا واسعا من العاملين باللجنة الاولمبية السودانية.

3-4 عرض ومناقشة السؤال الرابع : هل يوجد تطبيق فعلي لأهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة باللجنة الاولمبية السودانية من وجهة نظر العاملين باللجنة ؟
الجدول رقم (26) يبين التوزيع التكراري لإجابات عينة الدراسة علي عبارات السؤال الرابع:

ت	العبارات	الانحراف المعياري (Std. Deviation)	الخطأ المعياري (Std. Error Mean)	المتوسط (Mean)	النسبة المئوية (percentage)
---	----------	------------------------------------	----------------------------------	----------------	-----------------------------

70.32	3.5161	.27774	1.54641	1. الاستفادة من اقتراحات العملاء في تحسين جودة الخدمات المقدمة إليهم
73.55	3.6774	.30192	1.68101	2. تشكيل فرق العمل من أعضاء لديهم القدرة علي تحيل المشكلات
74.84	3.7419	.29318	1.63233	3. تعبئة الجهود اللازمة لتحقيق الأهداف من خلال المشاركة في إتخاذ القرار
75.48	3.7742	.26522	1.47670	4. لتركيز علي العمليات والنتائج معاً في وقت واحد
74.84	3.7419	.30750	1.71207	5. تدريب العاملين للانتقال من مراحل الإدارة التقليدية إلى إدارة الجودة الشاملة
71.61	3.5806	.31375	1.74689	6. التعرف علي مدى رضا العميل عن الخدمات المقدمة إليه من قبل اللجنة الاولمبية السودانية
71.61	3.5806	.31375	1.74689	7. العمل الجماعي بروح الفريق الواحد بين العاملين باللجنة الاولمبية السودانية
72.26	3.6129	.31683	1.76404	8. التحسين المستمر للخدمات المقدمة للعملاء
72.90	3.6452	.31298	1.74257	9. اتخاذ القرارات بناء علي المعلومات
73.55	3.6774	.31584	1.75854	10. تقدير العاملين وتحفيزهم لتحسين الأداء
74.84	3.7419	.30750	1.71207	11. الاهتمام بالأخطاء ومحاولة تجنبهم قبل وقوعها

المصدر: إعداد الباحث, من الدراسة الميدانية، برنامج SPSS, 2016م

و لإختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اعداد (موافق جداً ،موافق ، محايد ،غير موافق،غير

موافق) للنتائج أعلاه تم استخدام مربع كاي لدلالة الفروق بين الاجابات على كل عبارة من عبارات الدراسة

في المحور الرابع، الجدول التالي يلخص نتائج الاختبار لهذه العبارات:

الجدول رقم (27) يوضح نتائج الاختبار لهذه العبارات

ت	العبارة	قيمة كاي مربع	القيمة الاحتمالية لمربع كاي (sig)	قيمة الوسيط	تفسير الوسيط
1.	الاستفادة من اقتراحات العملاء في تحسين جودة الخدمات المقدمة إليهم	9.484	0.050	4	لا أوافق
2.	تشكيل فرق العمل من أعضاء لديهم القدرة علي تحيل المشكلات	23.032	0.000	5	لا أوافق بشدة
3.	تعبئة الجهود اللازمة لتحقيق أهداف من خلال المشاركة في إتخاذ القرار	24.968	0.000	5	لا أوافق بشدة
4.	لتركيز علي العمليات والنتائج معاً في وقت واحد	15.935	0.003	4	لا أوافق
5.	تدريب العاملين للانتقال من مراحل الإدارة التقليدية إلى إدارة الجودة الشاملة	31.419	0.000	5	لا أوافق بشدة
6.	التعرف علي مدى رضا العميل عن الخدمات المقدمة إليه من قبل اللجنة الاولمبية السودانية	24.000	0.000	5	أوافق بشدة
7.	العمل الجماعي بروح الفريق الواحد بين العاملين باللجنة الاولمبية السودانية	24.000	0.000	5	أوافق بشدة

8.	التحسين المستمر للخدمات المقدمة للعملاء	28.194	0.000	5	أوافق بشدة
9.	اتخاذ القرارات بناء علي المعلومات	31.419	0.000	5	أوافق بشدة
10.	تقدير العاملين وتحفيزهم لتحسين الأداء	23.581	0.000	5	أوافق بشدة
11.	الاهتمام بالأخطاء ومحاولة تجنبهم قبل وقوعها	35.935	0.000	5	أوافق بشدة
	التساؤل	262.944	0.000	5	أوافق بشدة

المصدر: إعداد الباحث, من الدراسة الميدانية، برنامج SPSS, 2016م

بالنظر بجدول (26)-والجدول (27) يلاحظ ما يلي:

- تراوح المتوسط(3.7742-3.5161) والانحراف المعياري(1.76404-1.47670) والنسبة المئوية(75.48-70.32) ومربع كاي(35.935-9.484) وهذا يعني أن هناك توافق في آراء عينة البحث بالنسبة لجميع الفقرات
- جاءت استجابة عينة البحث الفقرة(4)والتي تتص علي أن التركيز علي العمليات والنتائج معاً في وقت واحد؛ انحرافها المعياري (1.47670)-الخطأ المعياري (0.26522)- المتوسط (3.7742) النسبة المئوية (75.48) -مربع كاي (15.935) مما يعني عدم موافقة عينة البحث علي الفقرة.
- جاءت استجابة عينة البحث الفقرة(5)والتي تتص علي أن تدريب العاملين للانتقال من مرحله الإدارة التقليدية إلي إدارة الجودة الشاملة؛ انحرافها المعياري (1.71207)-الخطأ المعياري (0.30750)- المتوسط (3.7419) النسبة المئوية (74.84) -مربع كاي (31.419) مما يعني ارتفاع درجة عدم موافقة عينة البحث علي الفقرة.
- جاءت استجابة عينة البحث الفقرة(11)والتي تتص علي أن الاهتمام بالأخطاء ومحاولة تجنبهم قبل وقوعها؛ انحرافها المعياري (1.71207)-الخطأ المعياري (0.30750)- المتوسط (3.7419) النسبة المئوية (74.84) -مربع كاي (35.935) مما يعني ارتفاع درجة موافقة عينة البحث علي الفقرة.

• جاءت استجابة عينة البحث الفقرة(3)والتي تنص علي أن تعبئة الجهود اللازمة لتحقيق الأهداف من خلال المشاركة في إتخاذ القرار؛ انحرافها المعياري (1.63233)-الخطأ المعياري (0.29318)- المتوسط (3.7419) النسبة المئوية (74.84) -مربع كاي (24.968) مما يعني ارتفاع درجة عدم موافقة عينة البحث علي الفقرة.

• جاءت استجابة عينة البحث الفقرة(10)والتي تنص علي أن تقدير العاملين وتحفيزهم لتحسين الأداء؛ انحرافها المعياري (1.75854)-الخطأ المعياري (0.31584) - المتوسط (3.6774) النسبة المئوية (73.55) -مربع كاي (23.581) مما يعني ارتفاع درجة موافقة عينة البحث علي الفقرة.

• جاءت استجابة عينة البحث الفقرة(2)والتي تنص علي أن تشكيل فرق العمل من أعضاء لديهم القدرة علي تحليل المشكلات؛ انحرافها المعياري (1.68101)-الخطأ المعياري (0.30192) - المتوسط (3.6774) النسبة المئوية (73.55) -مربع كاي (23.032) مما يعني ارتفاع درجة عدم موافقة عينة البحث علي الفقرة.

• جاءت استجابة عينة البحث الفقرة(9)والتي تنص علي أن اتخاذ القرارات بناء علي المعلومات؛ انحرافها المعياري (1.74257)-الخطأ المعياري (0.31298) - المتوسط (3.6452) النسبة المئوية (72.90) -مربع كاي (31.419) مما يعني ارتفاع درجة موافقة عينة البحث علي الفقرة.

• جاءت استجابة عينة البحث الفقرة(8)والتي تنص علي أن التحسين المستمر للخدمات المقدمة للعملاء؛ انحرافها المعياري (1.76404)-الخطأ المعياري (0.31683) - المتوسط (3.6129) النسبة المئوية (72.26) -مربع كاي (28.194) مما يعني ارتفاع درجة موافقة عينة البحث علي الفقرة.

• جاءت استجابة عينة البحث للفقرتين (6،7) والتي تنص علي التعرف علي مدى رضا العميل عن الخدمات المقدمة إليه من قبل اللجنة الاولمبية السودانية؛ والعمل الجماعي بروح الفريق الواحد بين العاملين باللجنة الاولمبية السودانية انحرافهما المعياري (1.74689)-الخطأ المعياري (0.31375)- المتوسط (3.5806) النسبة المئوية (71.61) -مربع كاي (24.000) مما يعني ارتفاع درجة موافقة عينة البحث علي الفقرتين.

• جاءت استجابة عينة البحث الفقرة(1)والتي تنص علي أن الاستفادة من اقتراحات العملاء في تحسين جودة الخدمات المقدمة إليهم؛ انحرافها المعياري (1.54641)-الخطأ المعياري (0.27774)- المتوسط (3.5161) النسبة المئوية (70.32) -مربع كاي (9.484) مما يعني عدم موافقة عينة البحث علي الفقرة.

• بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالسؤال الرابع (285.104) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (27) فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين إجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقين بشدة.

تتفق نتائج هذه الدراسة مع كل من دراسة عبد الرب (2004م) حيث ورد في نتائج دراسته هناك توجه ملحوظ للمصنع نحو الاهتمام بعمليات التحسين المستمر للمنتجات بالإضافة إلي تطبيق الأساليب الإحصائية لمراقبة جودة المنتجات؛ ودراسة قاسم نايف علوان (2005م) حيث ورد في نتائج دراسته تتمتع الجامعة بدرجة عالية من التعاون والعمل الجماعي؛ ودراسة إبراهيم يوسف جبريل العطار(2006م) حيث ورد في نتائج دراسته قلة الدورات التدريبية للعاملين؛ ودراسة فوزية محمد سعيد ناجي (1998م) حيث ورد في نتائج دراستها تقدم الحوافز للموظفين وتلبية احتياجاتهم .

وتختلف نتائج هذه الدراسة مع كل من دراسة نواف بن سعد الغنزي (2000م) حيث ورد في نتائج دراسته مستوي تطبيق المبادي إدارة الجودة الشاملة تيم بدرجة اقل من المتوسط وبعض المبادي تتم بدرجة قليلة ؛ ودراسة محمد الطعمانة (2001) حيث ورد في نتائج دراسته يتم ممارسة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة بدرجة متوسطة.

يعزي الباحث هذه النتائج إلي أن غياب المعرفة والتدريب بمبادئ إدارة الجودة الشاملة مما غيبت مبادئ أساسية في اللجنة الاولمبية السودانية، رقم وجود بعض الأساسيات لإدارة الجودة الشاملة على ارض الواقع.

4-5 عرض و اختبار السؤال الخامس : (هل توجد متطلبات رئيسة لتطبيق الجودة الشاملة باللجنة الاولمبية

السودانية من وجهة نظر العالمين باللجنة ؟

الجدول رقم (28) يبين التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة علي عبارات السؤال الخامس:

ت	العبارات	الانحراف المعياري (Std. Deviation)	الخطا المعياري (Std. Error Mean)	المتوسط (Mean)	النسبة المئوية (percentage)
1.	توفر القناعة لدى القيادة اللجنة الاولمبية السودانية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	.85131	.15290	1.4839	29.68
2.	توفر الإرادة لدى قيادة اللجنة الاولمبية السودانية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	.79108	.14208	1.3226	26.45
3.	صياغة رؤية اللجنة الاولمبية السودانية ورسالتها بوضوح وشفافية	.76200	.13686	1.2258	24.52
4.	تحديد الأهداف العامة والخاصة للجنة الاولمبية السودانية بشكل واضح ومستمر ، وإعلانها لجميع العاملين	.99569	.17883	1.4839	29.68
5.	توفير الإمكانيات المالية والمادية والتقنية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	.83859	.15061	1.3548	27.10
6.	وجود متخصص في تطبيق إدارة الجودة الشاملة	.83215	.14946	1.3226	26.45
7.	إقامة برامج تدريبية للعاملين باللجنة الاولمبية السودانية خاصة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة	.82436	.14806	1.2903	25.81
8.	تزويد العاملين بنشرات توعوية دورية خاصة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة	.85131	.15290	1.4839	29.68
9.	بناء هيكل تنظيمي مناسب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة يتضمن إدارة متخصصة	.88961	.15978	1.5161	30.32

				لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	
28.39	1.4194	.15222	.84751	وجود برنامج واضح لتحسين المستمر للخدمات التي تقدمها اللجنة الاولمبية السودانية	10
34.19	1.7097	.34139	1.90076	توفير الكوادر اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة باللجنة الاولمبية السودانية	11
29.68	1.4839	.15978	.88961	وجود خطة واضحة المعالم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة باللجنة السودانية	12
29.68	1.4839	.17271	.96163	وجود معايير دقيقة لقياس الجودة الشاملة	13
27.10	1.3548	.15061	.83859	تشجيع العمل التعاوني وتكوين حلقات الجودة المتخصصة	14

المصدر: إعداد الباحث, من الدراسة الميدانية، برنامج SPSS, 2016م

ولإختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اعداد (موافق جداً ،موافق ، محايد ،غير موافق، غير موافق)

موافق) للنتائج أعلاه تم استخدام مربع كاي لدلالة الفروق بين الإجابات على كل عبارة من عبارات الدراسة

في المحور الخامس، الجدول التالي يلخص نتائج الاختبار لهذه العبارات:

الجدول رقم (29) يوضح نتائج الاختبار لهذه العبارات

ت	العبارة	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية لمربع كاي (sig)	قيمة الوسيط	تفسير الوسيط
1.	توفر القناعة لدى القيادة اللجنة الاولمبية السودانية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	31.323	0.000	1	أوافق بشدة
2.	توفر الإرادة لدى قيادة اللجنة الاولمبية السودانية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	28.323	0.000	1	أوافق بشدة
3.	صياغة رؤية اللجنة الاولمبية السودانية ورسالتها بوضوح وشفافية	40.516	0.000	1	أوافق بشدة
4.	تحديد الأهداف العامة والخاصة للجنة الاولمبية السودانية بشكل واضح ومستمر ، وإعلانها لجميع العاملين	57.871	0.000	1	أوافق بشدة
5.	توفير الإمكانيات المالية والمادية والتقنية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	46.806	0.000	1	أوافق بشدة
6.	وجود متخصص في تطبيق إدارة الجودة الشاملة	51.968	0.000	1	أوافق بشدة
7.	إقامة برامج تدريبية للعاملين باللجنة الاولمبية السودانية خاصة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة	57.645	0.000	1	أوافق بشدة
8.	تزويد العاملين بنشرات توعوية دورية خاصة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة	31.323	0.000	1	أوافق بشدة
9.	بناء هيكل تنظيمي مناسب لتطبيق إدارة الجودة	29.516	0.000	1	أوافق بشدة

				الشاملة يتضمن إدارة متخصصة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	
أوافق بشدة	1	0.000	38.032	وجود برنامج واضح للتحسين المستمر للخدمات التي تقدمها اللجنة الأولمبية السودانية	10.
أوافق بشدة	1	0.000	34.419	توفير الكوادر اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة باللجنة الأولمبية السودانية	11.
أوافق بشدة	1	0.000	32.871	وجود خطة واضحة المعالم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة باللجنة السودانية	12.
أوافق بشدة	1	0.000	53.355	وجود معايير دقيقة لقياس الجودة الشاملة	13.
أوافق بشدة	1	0.000	46.806	تشجيع العمل التعاوني وتكوين حلقات الجودة المتخصصة	14.
أوافق بشدة	1	0.000	1075.871	التساؤل	

المصدر: إعداد الباحث, من الدراسة الميدانية، برنامج SPSS, 2016م

بالنظر بجدول (28)-والجدول (29) يلاحظ ما يلي:

- تراوح المتوسط (1.7097-1.2258) والانحراف المعياري (1.90076-0.76200) والنسبة المئوية (24.52-34.19) ومربع كاي (29.516-57.871) وهذا يعني أن هناك توافق في آراء عينة

البحث بالنسبة لجميع الفقرات

- جاءت استجابة عينة البحث الفقرة (11) والتي تنص علي توفير الكوادر اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة باللجنة الأولمبية السودانية؛ انحرافها المعياري (1.90076)-الخطأ المعياري (0.34139)- المتوسط (1.7097) النسبة المئوية (34.19) -مربع كاي (34.419) مما يعني ارتفاع درجة موافقة عينة البحث علي الفقرة.

- جاءت استجابة عينة البحث الفقرة (9) والتي تنص علي بناء هيكل تنظيمي مناسب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة يتضمن إدارة متخصصة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة؛ انحرافها المعياري (0.88961)-الخطأ المعياري (0.15978)- المتوسط (1.5161) النسبة المئوية (30.32) -مربع كاي (29.516) مما يعني ارتفاع درجة موافقة عينة البحث علي الفقرة.

- جاءت استجابة عينة البحث الفقرة(4)والتي تنص علي تحديد الأهداف العامة والخاصة للجنة الاولمبية السودانية بشكل واضح ومستمر ، واعلانها لجميع العاملين؛ انحرافها المعياري (0.99569)-الخطأ المعياري (0.17883)- المتوسط (1.4839) النسبة المئوية (29.68) - مربع كاي (57.871) مما يعني ارتفاع درجة موافقة عينة البحث علي الفقرة.
- جاءت استجابة عينة البحث الفقرة(13)والتي تنص علي وجود معايير دقيقة لقياس الجودة الشاملة؛ انحرافها المعياري (0.96163)-الخطأ المعياري (0.17271)- المتوسط (1.4839) النسبة المئوية (29.68) -مربع كاي (53.355) مما يعني ارتفاع درجة موافقة عينة البحث علي الفقرة.
- جاءت استجابة عينة البحث الفقرة(12)والتي تنص علي وجود خطة واضحة المعالم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة باللجنة الاولمبية السودانية؛ انحرافها المعياري (0.88961)-الخطأ المعياري (0.15978) - المتوسط (1.4839) النسبة المئوية (29.68) -مربع كاي (32.871) مما يعني ارتفاع درجة موافقة عينة البحث علي الفقرة.
- جاءت استجابة عينة البحث للفقرتين(8،1)والتي تنص علي توفر القناعة لدى القيادة اللجنة الاولمبية السودانية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، و تزويد العاملين بنشرات توعوية دورية خاصة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة انحرافها المعياري (0.85131)-الخطأ المعياري (0.15290) - المتوسط (1.4839) النسبة المئوية (29.68) -مربع كاي (31.323) مما يعني ارتفاع درجة موافقة عينة البحث علي الفقرة.
- جاءت استجابة عينة البحث الفقرة(10)والتي تنص علي وجود برنامج واضح للتحسين المستمر للخدمات التي تقدمها اللجنة الاولمبية السودانية؛ انحرافها المعياري (0.84751)-الخطأ المعياري

(0.15222) - المتوسط (1.4194) النسبة المئوية (28.39) -مربع كاي (38.032) مما يعني

ارتفاع درجة موافقة عينة البحث علي الفقرة.

• جاءت استجابة عينة البحث للفقرتين (14،5) والتي تنص علي توفير الإمكانيات المالية والمادية والتقنية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتشجيع العمل التعاوني وتكوين حلقات الجودة المتخصصة؛ انحرافهما المعياري (0.83859) -الخطأ المعياري (0.15061) - المتوسط (1.3548) النسبة المئوية (27.10) -مربع كاي (46.806) مما يعني ارتفاع درجة موافقة عينة البحث علي الفقرتين.

• جاءت استجابة عينة البحث الفقرة(6)والتي تنص علي وجود متخصص في تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛ انحرافها المعياري (0.83215) -الخطأ المعياري (0.14946) - المتوسط (1.3226) النسبة المئوية (26.45) -مربع كاي (51.968) مما يعني ارتفاع درجة موافقة عينة البحث علي الفقرة.

• جاءت استجابة عينة البحث الفقرة(2)والتي تنص علي توفر الإرادة لدى قيادة اللجنة الاولمبية السودانية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة؛ انحرافها المعياري (0.79108) -الخطأ المعياري (0.14208) - المتوسط (1.3226) النسبة المئوية (26.45) -مربع كاي (28.323) مما يعني ارتفاع درجة موافقة عينة البحث علي الفقرة.

• جاءت استجابة عينة البحث الفقرة(7)والتي تنص علي إقامة برامج تدريبية للعاملين باللجنة الاولمبية السودانية خاصة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة؛ انحرافها المعياري (0.82436) -الخطأ المعياري (0.14806) - المتوسط (1.2903) النسبة المئوية (25.81) -مربع كاي (57.645) مما يعني ارتفاع درجة موافقة عينة البحث علي الفقرة.

• جاءت استجابة عينة البحث الفقرة(3)والتي تنص علي أن صياغة رؤية اللجنة الاولمبية السودانية ورسالتها بوضوح وشفافية؛ انحرافها المعياري (0.76200) -الخطأ المعياري (0.13686) - المتوسط

(1.2258) النسبة المئوية (24.52) - مربع كاي (40.516) مما يعني ارتفاع درجة موافقة عينة

البحث علي الفقرة.

- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالسؤال الخامس (1075.871) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (29) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين إجابات عينة الدراسة ولصالح الموافقين بشدة علي كل ما جاء بالفرضية الخامسة.

تتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة رياض يحيي حسين الغيلي (2008م): والتي تنص علي أن

غالبية أفراد العينة يؤيدون أغلب ما جاء في محوري متطلبات ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وتختلف نتائج هذه الدراسة مع كل من دراسة بهجت عطية بهجت راضي (2002م) حيث ورد في

نتائج دراسته التزام واقتناع وإيمان الإدارة العليا بفلسفة الجودة الشاملة؛ ودراسة فالح ناصر علي الشهلاني

(2012م) حيث ورد في نتائج دراسته النتائج أثبتت استجابات العينة أن مايتوقع أن يقدمه القسم من

خدمات تربوية وتعليمية أتى فعليا لصالح التوقعات؛ ودراسة محمد صبري حافظ ويوسف مصطفى

(2002م) حيث ورد في نتائج دراسته توافر الكفاءات المؤهلة القادرة علي مراجعة وتقييم أنشطة العمل.

يعزي الباحث هذه النتائج إلي عدم وجود تطبيق فعلي وإدارة مختصة لإدارة الجودة الشاملة جعلت

ضرورة توفر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في اللجنة الاولمبية السودانية.

4-6 عرض ومناقشة السؤال السادس: هل توجد معوقات أمام تطبيق إدارة الجودة الشاملة باللجنة الاولمبية

السودانية من وجهة نظر العاملين ؟

الجدول رقم (30) يبين التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة علي عبارات السؤال السادس:

ت	العبارات	الانحراف المعياري (Std. Deviation)	الخطأ المعياري (Std. Error Mean)	المتوسط (Mean)	النسبة المئوية (prescngage)
1.	توفر القناعة لدى قيادة اللجنة الاولمبية السودانية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	1.40659	.25263	3.6129	72.26
2.	توفر الإرادة لدى قيادة اللجنة الاولمبية السودانية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	1.49910	.26925	3.7742	75.48
3.	وجود رؤية أو رسالة واضحة للجنة الاولمبية السودانية	1.55335	.27899	3.7097	74.19
4.	تحديد الأهداف العامة والخاصة للجنة الاولمبية السودانية بشكل واضح ومختصر ، وإعلامها للعاملين	1.49982	.26938	3.8710	77.42
5.	قلة الإمكانيات المالية والمادية والتقنية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	1.35043	.24254	4.0968	81.94
6.	وجود مختص في تطبيق إدارة الجودة الشاملة	1.35995	.24425	4.1290	82.58
7.	العزوف عن إقامة برامج تدريبية للعاملين باللجنة خاصة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة	1.39044	.24973	4.0000	80.00
8.	تزويد العاملين بنشرات توعية دورية خاصة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة باللجنة الاولمبية السودانية	1.49407	.26834	3.9677	79.35
9.	وجود هيكل تنظيمي مناسب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	1.44579	.25967	3.9032	78.06
10.	توفير البيانات الإحصائية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة باللجنة الاولمبية السودانية	1.50769	.27079	3.8387	76.77
11.	توفير الكوادر البشرية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة باللجنة الاولمبية السودانية	1.38890	.24945	3.9355	78.71
12.	وجود خطة واضحة المعالم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة باللجنة الاولمبية السودانية	1.26746	.22764	4.1613	83.23
13.	وجود معايير دقيقة لقياس الجودة الشاملة	1.21372	.21799	4.1613	83.23
14.	غياب التعاون والعمل الجماعي بين العاملين ، وضعف الاتصال بين اللجان في اللجنة الاولمبية السودانية	1.23044	.22099	4.2258	84.52

المصدر: إعداد الباحث, من الدراسة الميدانية، برنامج SPSS, 2016م

و لإختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اعداد (موافق جداً ،موافق ، محايد ،غير موافق،غير موافق) للنتائج أعلاه تم استخدام مربع كاي لدلالة الفروق بين الإجابات على كل عبارة من عبارات الدراسة في المحور السادس، الجدول التالي يلخص نتائج الاختبار لهذه العبارات:

الجدول رقم (31) يوضح نتائج الاختبار لهذه العبارات:

ت	العبارة	قيمة كاي مربع	القيمة الاحتمالية لمربع كاي (sig)	قيمة الوسيط	تفسير الوسيط
1.	توفر القناعة لدى قيادة اللجنة الاولمبية السودانية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	10.452	0.033	4	لا أوافق
2.	توفر الإرادة لدى قيادة اللجنة الاولمبية السودانية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	16.258	0.003	4	لا أوافق
3.	جودة رؤية أو رسالة واضحة للجنة الاولمبية السودانية	16.258	0.003	4	لا أوافق
4.	تحديد الأهداف العامة والخاصة للجنة الاولمبية السودانية بشكل واضح ومختصر ، وإعلامها للعاملين	23.677	0.000	5	لا أوافق بشدة
5.	قلة الإمكانيات المالية والمادية والتقنية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	33.677	0.000	5	لا أوافق بشدة
6.	وجود مختص في تطبيق إدارة الجودة الشاملة	34.000	0.000	5	لا أوافق بشدة
7.	العزوف عن إقامة برامج تدريبية للعاملين باللجنة خاصة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة	24.968	0.000	5	لا أوافق بشدة
8.	تزويد العاملين بنشرات توعوية دورية خاصة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة باللجنة الاولمبية السودانية	29.484	0.000	5	لا أوافق بشدة
9.	وجود هيكل تنظيمي مناسب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	20.774	0.000	5	لا أوافق بشدة
10.	توفير البيانات الإحصائية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة باللجنة الاولمبية السودانية	21.419	0.000	5	لا أوافق بشدة
11.	توفير الكوادر البشرية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة باللجنة الاولمبية السودانية	24.323	0.000	5	لا أوافق بشدة
12.	وجود خطة واضحة المعالم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة باللجنة الاولمبية السودانية	33.677	0.000	5	لا أوافق بشدة
13.	وجود معايير دقيقة لقياس الجودة الشاملة	34.323	0.000	5	لا أوافق بشدة
14.	غياب التعاون والعمل الجماعي بين العاملين ، وضعف الاتصال بين اللجان في اللجنة الاولمبية السودانية	34.968	0.000	5	لا أوافق بشدة
	التساؤل	328.304	0.000	5	لا أوافق بشدة

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة الميدانية، برنامج SPSS، 2016م

بالنظر بجدول (30)-والجدول (31) يلاحظ ما يلي:

- تراوح المتوسط (4.2258-3.6129) والانحراف المعياري (1.55335-1.21372) والنسبة المئوية (72.26-84.52) ومربع كاي (10.452-34.968) وهذا يعني أن هناك توافق في آراء عينة

البحث بالنسبة لجميع الفقرات

- جاءت استجابة عينة البحث الفقرة (14) والتي تنص علي أن غياب التعاون والعمل الجماعي بين العاملين ، وضعف الاتصال بين اللجان في اللجنة الاولمبية السودانية؛ انحرافها المعياري (1.23044)-الخطأ المعياري (0.22099)- المتوسط (4.2258) النسبة المئوية (84.52) - مربع كاي (34.968) مما يعني ارتفاع درجة عدم موافقة عينة البحث علي الفقرة.

- جاءت استجابة عينة البحث الفقرة (12) والتي تنص علي أن وجود خطة واضحة المعالم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة باللجنة الاولمبية السودانية؛ انحرافها المعياري (1.26746)-الخطأ المعياري (0.22764)- المتوسط (4.1613) النسبة المئوية (83.23) -مربع كاي (33.677) مما يعني ارتفاع درجة عدم موافقة عينة البحث علي الفقرة.

- جاءت استجابة عينة البحث الفقرة (13) والتي تنص علي أن وجود معايير دقيقة لقياس الجودة الشاملة؛ انحرافها المعياري (1.21372)-الخطأ المعياري (0.21799)- المتوسط (4.1613) النسبة المئوية (83.23) -مربع كاي (34.323) مما يعني ارتفاع درجة عدم موافقة عينة البحث علي الفقرة.

- جاءت استجابة عينة البحث الفقرة (6) والتي تنص علي أن وجود مختص في تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛ انحرافها المعياري (1.35995)-الخطأ المعياري (0.24425)- المتوسط (4.1290) النسبة المئوية (82.58) -مربع كاي (34.000) مما يعني ارتفاع درجة عدم موافقة عينة البحث علي الفقرة.

- جاءت استجابة عينة البحث الفقرة(5)والتي تنص علي أن قلة الإمكانيات المالية والمادية والتقنية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة؛ انحرافها المعياري (135043)-الخطأ المعياري (0.24254) - المتوسط (4.0968) النسبة المئوية (81.94) -مربع كاي (33.677) مما يعني ارتفاع درجة عدم موافقة عينة البحث علي الفقرة.
- جاءت استجابة عينة البحث الفقرة(7)والتي تنص علي أن العزوف عن إقامة برامج تدريبية للعاملين باللجنة خاصة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة؛ انحرافها المعياري (1.39044)-الخطأ المعياري (0.24973) - المتوسط (4.000) النسبة المئوية (80.00) -مربع كاي (24.968) مما يعني ارتفاع درجة عدم موافقة عينة البحث علي الفقرة.
- جاءت استجابة عينة البحث الفقرة(8)والتي تنص علي تزويد العاملين بنشرات توعوية دورية خاصة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة باللجنة الاولمبية السودانية؛ انحرافها المعياري (1.49407)-الخطأ المعياري (0.26834) - المتوسط (3.9677) النسبة المئوية (79.35) -مربع كاي (29.484) مما يعني ارتفاع درجة عدم موافقة عينة البحث علي الفقرة.
- جاءت استجابة عينة البحث الفقرة(11)والتي تنص علي أن توفير الكوادر البشرية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة باللجنة الاولمبية السودانية؛ انحرافها المعياري (1.38890)-الخطأ المعياري (0.24945) - المتوسط (3.9355) النسبة المئوية (78.71) -مربع كاي (24.323) مما يعني ارتفاع درجة عدم موافقة عينة البحث علي الفقرة.
- جاءت استجابة عينة البحث الفقرة(9)والتي تنص علي وجود هيكل تنظيمي مناسب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة؛ انحرافها المعياري (1.44579)-الخطأ المعياري (0.25967) - المتوسط (3.9032)

النسبة المئوية (78.06) - مربع كاي (20.774) مما يعني ارتفاع درجة عدم موافقة عينة البحث علي
الفقرة.

• جاءت استجابة عينة البحث الفقرة(4)والتي تنص علي أن تحديد الأهداف العامة والخاصة للجنة
الاولمبية السودانية بشكل واضح ومختصر ، واعلامها للعاملين؛ انحرافها المعياري (1.49982) -
الخطأ المعياري (0.26938) - المتوسط (3.8710) النسبة المئوية (77.42) -مربع كاي (23.677)
مما يعني ارتفاع درجة عدم موافقة عينة البحث علي الفقرة.

• جاءت استجابة عينة البحث الفقرة(10)والتي تنص علي أن توفر البيانات الإحصائية اللازمة لتطبيق
إدارة الجودة الشاملة باللجنة الاولمبية السودانية؛ انحرافها المعياري (1.50769) -الخطأ المعياري
(0.27079) - المتوسط (3.8387) النسبة المئوية (76.77) -مربع كاي (21.419) مما يعني ارتفاع
درجة عدم موافقة عينة البحث علي الفقرة.

• جاءت استجابة عينة البحث الفقرة(2)والتي تنص علي توفر الإرادة لدي قيادة اللجنة الاولمبية
السودانية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة؛ انحرافها المعياري (1.49910) -الخطأ المعياري
(0.26925) - المتوسط (3.7742) النسبة المئوية (75.48) -مربع كاي (16.258) مما يعني
عدم موافقة عينة البحث علي الفقرة.

• جاءت استجابة عينة البحث الفقرة(3)والتي تنص علي وجود رؤية أو رسالة واضحة للجنة
الاولمبية السودانية؛ انحرافها المعياري (1.55335) -الخطأ المعياري (0.27899) - المتوسط
(3.7097) النسبة المئوية (74.19) -مربع كاي (16.258) مما يعني عدم موافقة عينة البحث
علي الفقرة.

• جاءت استجابة عينة البحث الفقرة(1)والتي تنص علي أن توفر القناعة لدى قيادة اللجنة الاولمبية السودانية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة؛ انحرافها المعياري (1.40659)-الخطأ المعياري (0.25263)- المتوسط (3.6129) النسبة المئوية (72.26) -مربع كاي (10.452) مما يعني عدم موافقة عينة البحث علي الفقرة.

• بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد عينة الدراسة على ما جاء السؤال السادس (328.304) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (31) فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين إجابات عينة الدراسة ولصالح غيرالموافقين بشدة علي كل ما جاء بالفرضية السادسة.

تتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة رياض يحيي حسين الغيلي (2008م) حيث ورد في نتائج دراسته غالبية أفراد العينة يؤيدون أغلب ما جاء في محوري متطلبات ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛ ودراسة آيات محمد آدم عيس (2009 م) حيث ورد في نتائج دراستها عدم التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة وكذلك عدم الإهتمام بتدريب جميع العاملين على أدوات التحسين والتطوير المستمر كانت من أهم مقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛ ودراسة محمد الطعمنة (2001) حيث ورد في نتائج دراسته وجود عدد من المعوقات متمثلة في: مقاومة العاملين للتغيير، عدم وجود إستراتيجية واضحة لإدارة الجودة الشاملة، قلة التدريب، عدم وجود معايير دقيقة لقياس الجودة.

وتختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة حمد بن سليمان البدراني(2000م) حيث ورد في نتائج دراسته غياب معظم المعوقات.

يعزي الباحث هذه النتائج إلى عدم توفر الإرادة والرغبة والمعرفة بفلسفة إدارة الجودة الشاملة لدى قيادة اللجنة الأولمبية السودانية مما أدى لوجود هذه المعوقات رغم توفر الإمكانيات المادية والمالية لدى اللجنة الأولمبية السودانية؛ حيث تعتبر الإمكانيات العنصر الأساسي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الفصل الخامس

1-5 التمهيد:

يجيب هذا البحث على التساؤلات المطروحة لموضوع تطبيق إدارة الجودة الشاملة باللجنة الأولمبية السودانية من وجهة نظر العاملين بها ؛ ومن خلال استقراء آراء عينة البحث توصل الباحث إلى النتائج والتوصيات التالية:

2-5 نتائج الدراسة (الاستنتاجات):

توصل الباحث بشكل عام من خلال نتائج البحث إلى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة باللجنة الأولمبية السودانية كما توصل إلى نتائج الدراسة حسب محاورها علي النحو التالي:

1-2-5 المحور الأول: مدي اهتمام ودعم الإدارة العليا في اللجنة الأولمبية السودانية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة:

أظهرت النتائج أن قيادة اللجنة الأولمبية السودانية لا تولي اهتماما بالجوانب المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة حسب آراء عينة البحث؛ حيث لا تولي اهتماما بدرجة (عالية جدا) بالجوانب التالية حسب الترتيب

1/ قيادة اللجنة الأولمبية السودانية تعمل علي إشراك العاملين في إتخاذ القرار

2/ قيادة اللجنة الأولمبية السودانية تهتم بسماع آراء العاملين وتحرص علي مناقشتهم

فيما لا تولي اهتماما بدرجة (عالية) بالجوانب التالية

1/ قيادة اللجنة الاولمبية السودانية تركز علي العملاء وتهتم بتحقيق رغباتهم وتعمل علي إرضائهم

2/ قيادة اللجنة الاولمبية السودانية تهتم بالتدريب المستمر للعاملين

3/ قيادة اللجنة الاولمبية السودانية لديها المعرفة الكافية بكيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة

4/ قيادة اللجنة الاولمبية السودانية تحث علي تشكيل فرق العمل المتخصصة داخل اللجنة

5/ قيادة اللجنة الاولمبية السودانية لديها الرغبة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

6/ قيادة اللجنة الاولمبية السودانية تعمل علي دعم روح التجانس والتعاون بين العاملين

7/ قيادة اللجنة الاولمبية السودانية تهتم بتطوير نظم العمل

8/ قيادة اللجنة الاولمبية السودانية تقدم التحفيز للعاملين وتعمل علي حل مشاكلهم

9/ قيادة اللجنة الاولمبية لديها إلمام كاف بمفهوم إدارة الجودة الشاملة

5-2-2 المحور الثاني: مستوي وعي ومعرفة العاملين باللجنة الاولمبية السودانية بمفهوم إدارة الجودة

الشاملة

أظهرت النتائج بشكل عام مستوي (عال) من المعرفة في صفوف العاملين باللجنة الاولمبية

السودانية؛ وقد جاءت مستويات المعرفة بمفاهيم ومبادي وأهداف إدارة الجودة الشاملة متفاوتة كالتالي:

*مستوي (عالي جدا) من المعرفة في الجوانب التالية حسب الترتيب

1/ تطبيق إدارة الجودة الشاملة يساعد علي خفض تكاليف

2/ التحسين المستمر من أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة

3/ تطبيق إدارة الجودة الشاملة يساعد علي حل المشكلات واتخاذ القرارات

4/ تطبيق إدارة الجودة الشاملة يساعد علي تقليل الوقوع في الأخطاء

5/ تطبيق إدارة الجودة الشاملة يساعد علي الاستخدام الأمثل للأدوات والأجهزة

6/ تطبيق إدارة الجودة الشاملة يساعد علي زيادة التعاون بين العاملين باللجنة الاولمبية السودانية

*مستوي (عالي) من المعرفة في الجوانب التالية حسب الترتيب

1/ تفويض الصلاحيات أجراء هام عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة

2/ رضا العميل يعتبر من أهم أهداف إدارة الجودة الشاملة

*مستوي (متوسط) من المعرفة في الجوانب التالية حسب الترتيب

1/ لدى إلمام كاف بمفهوم إدارة الجودة الشاملة

*مستوي (منخفض) من المعرفة في الجوانب التالية حسب الترتيب

1/ سبق لي الاطلاع علي مفهوم إدارة الجودة الشاملة

*مستوي (منخفض جدا) من المعرفة في الجوانب التالية حسب الترتيب

1/ سبق لي الالتحاق علي مفهوم إدارة الجودة الشاملة

2/ لدى معرفة جيدة بمراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

5-2-3 المحور الثالث: اتجاهات العاملين باللجنة الاولمبية السودانية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

حيث أظهرت النتائج موافقة (عالية جدا) لأفراد العينة علي تطبيق إدارة الجودة الشاملة باللجنة الاولمبية

السودانية ..وفق الإجراءات التالية حسب الترتيب:

1/ أوافق علي تطبيق إدارة الجودة الشاملة عن طريق التعليمات الصادرة من قيادة اللجنة الاولمبية

السودانية

2/ أوافق علي تطبيق إدارة الجودة الشاملة من قبل متخصصين من خارج اللجنة الاولمبية السودانية

3/ أوافق علي تدريب جميع العاملين باللجنة الاولمبية السودانية نظرياً علي تطبيق إدارة الجودة الشاملة

4/ أوافق علي استخدام النشرات التوعوية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة باللجنة الاولمبية السودانية

5/ أوافق علي تطبيق إدارة الجودة الشاملة باللجنة الاولمبية السودانية علي مراحل وبشكل تدريجي

6/ أوافق علي تطبيق إدارة الجودة الشاملة من قبل متخصصين باللجنة الاولمبية السودانية

7/ أوافق علي تدريب العاملين باللجنة (ميدانياً) علي تطبيق إدارة الجودة الشاملة

*مستوي موافقة (عالية) في الجوانب التالي

1/ أوافق علي تطبيق إدارة الجودة الشاملة باللجنة الاولمبية السودانية بشكل كامل في وقت واحد

*مستوي موافقة (متوسطة) في الجوانب التالي

1/ أوافق علي الاكتفاء بتدريب رؤساء الأقسام باللجنة علي تطبيق إدارة الجودة الشاملة

5-2-4 المحور الرابع: مبادي إدارة الجودة الشاملة المطبقة باللجنة الاولمبية السودانية

أظهرت النتائج تطبيق مبادي إدارة الجودة الشاملة ما بين مستوي (عالي جدا) و (منخفض) و (منخفض)

(جدا) ؛ حيث جاءت المبادي التالية بمستوي (عالي جدا) حسب الترتيب

1/ الاهتمام بالأخطاء ومحاولة تجنبها قبل وقوعها

2/ تقدير العاملين وتحفيزهم لتحسين الأداء

3/ اتخاذ القرارات بناء علي المعلومات

4/ التحسين المستمر للخدمات المقدمة للعملاء

5/ التعرف علي مدى رضا العميل عن الخدمات المقدمة إليه من قبل اللجنة الاولمبية السودانية

6/ العمل الجماعي بروح الفريق الواحد بين العاملين باللجنة الاولمبية السودانية

* حيث جاءت المبادي التالية بمستوي (منخفض) حسب الترتيب

1/ التركيز علي العمليات والنتائج معاً في وقت واحد

2/ الاستفادة من اقتراحات العملاء في تحسين جودة الخدمات المقدمة إليهم

* حيث جاءت المبادي التالية بمستوي (منخفض جدا) حسب الترتيب

1/ تعبئة الجهود اللازمة لتحقيق الأهداف من خلال المشاركة في إتخاذ القرار

2/ تدريب العاملين للانتقال من مراحل الإدارة التقليدية إلي إدارة الجودة الشاملة

3/ تشكيل فرق العمل من أعضاء لديهم القدرة علي تحيل المشكلات

5-2-5 المحور الخامس: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة باللجنة الاولمبية السودانية

أظهرت النتائج ضرورة توفير المتطلبات اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وهي حسب ترتيبها علي

النحو التالي:

1/ توفير الكوادر اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة باللجنة الاولمبية السودانية

2/ بناء هيكل تنظيمي مناسب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة يتضمن إدارة متخصصة لتطبيق إدارة الجودة

الشاملة

3/ تحديد الأهداف العامة والخاصة للجنة الاولمبية السودانية بشكل واضح ومستمر

4/ وجود معايير دقيقة لقياس الجودة الشاملة

5/ وجود خطة واضحة المعالم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة باللجنة الاولمبية السودانية

6/ توفر القناعة لدى القيادة اللجنة الاولمبية السودانية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة

7/ تزويد العاملين بنشرات توعوية دورية خاصة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة

8/ وجود برنامج واضح للتحسين المستمر للخدمات التي تقدمها اللجنة الاولمبية السودانية

9/ توفير الإمكانيات المالية والمادية والتقنية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة

10/ تشجيع العمل التعاوني وتكوين حلقات الجودة المتخصصة

11/ وجود متخصص في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

12/ توفر الإرادة لدى قيادة اللجنة الاولمبية السودانية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة

13/ إقامة برامج تدريبية للعاملين باللجنة الاولمبية السودانية خاصة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة

14/ صياغة رؤية اللجنة الاولمبية السودانية ورسالتها بوضوح وشفافية

5-2-6 المحور السادس: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة باللجنة الاولمبية السودانية

أظهرت النتائج أهم المعوقات التي تعوق تطبيق إدارة الجودة الشاملة حسب الترتيب

* حيث جاءت المعوقات بمستوي(عالي جدا) حسب الترتيب

1/ وجود خطة واضحة المعالم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة باللجنة الاولمبية السودانية

2/ وجود معايير دقيقة لقياس الجودة الشاملة

3/ وجود مختص في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

4/ تزويد العاملين بنشرات توعوية دورية خاصة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة باللجنة الاولمبية السودانية

5/ توفير الكوادر البشرية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة باللجنة الاولمبية السودانية

6/ وجود هيكل تنظيمي مناسب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة

7/ تحديد الأهداف العامة والخاصة للجنة الاولمبية السودانية بشكل واضح ومختصر

8/ توفر البيانات الإحصائية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة باللجنة الاولمبية السودانية

* حيث جاءت المعوقات بمستوي(عالي) حسب الترتيب

1/ توفير الإرادة قيادة اللجنة الاولمبية السودانية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة

2/ وجود رؤية أو رسالة واضحة للجنة الاولمبية السودانية

3/ توفر القناعة لدى قيادة اللجنة الاولمبية السودانية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة

حيث جاءت المعوقات بمستوي(منخفض جدا) حسب الترتيب

1/ غياب التعاون والعمل الجماعي بين العاملين

2/ قلة الإمكانيات المالية والمادية والتقنية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة

3/ العزوف عن إقامة برامج تدريبية للعاملين باللجنة خاصة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة

رغم عدم موافقة عينة البحث علي العبارات الثلاث الاخيرات بدرجة كبيرة إلا أنها تعني عدم وجود معوق

لنتلك الفقرات لان العبارات صيغت بالنفي

5-3 توصيات الدراسة:

من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة يوصي الباحث قيادة اللجنة الاولمبية السودانية

بالإسراع في تطبيق إدارة الجودة الشاملة مع الأخذ في الاعتبار التوصيات التالية:

- 1/ توفير الكوادر اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة باللجنة الاولمبية السودانية
- 2/ بناء هيكل تنظيمي مناسب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة يتضمن إدارة متخصصة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة

3/ تحديد الأهداف العامة والخاصة للجنة الاولمبية السودانية بشكل واضح ومستمر

4/ إيجاد معايير دقيقة لقياس الجودة الشاملة

5/ إيجاد خطة واضحة المعالم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة باللجنة الاولمبية السودانية

6/ تزويد العاملين بنشرات توعوية دورية خاصة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة

7/ إيجاد برنامج واضح للتحسين المستمر للخدمات التي تقدمها اللجنة الاولمبية السودانية

8/ توفير الإمكانيات المالية والمادية والتقنية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة

9/ تشجيع العمل التعاوني وتكوين حلقات الجودة المتخصصة

10/ إيجاد متخصص في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

11/ إقامة برامج تدريبية للعاملين باللجنة الاولمبية السودانية خاصة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة

12/ صياغة رؤية اللجنة الاولمبية السودانية ورسالتها بوضوح وشفافية

13// تدريب العاملين للانتقال من مرآله الإدارة التقليدية إلى إدارة الجودة الشاملة

14/ تشكيل فرق العمل من أعضاء لديهم القدرة على تحليل المشكلات

15/ الاستفادة من اقتراحات العملاء في تحسين جودة الخدمات المقدمة إليهم.

4-5 المقترحات:

يقترح للباحثين والمهتمين بإدارة الجودة الشاملة التوجه نحو جميع المؤسسات العامة والخاصة لعمل دراسات حول إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بهذه المؤسسات وإشاعة ثقافة الجودة في جميع مفاصل الإدارات في تلك المؤسسات والإدارات مثل:

- وزارة الشباب والرياضة.
- وزارة التربية والتعليم.
- وزارة التعليم العالي.
- كليات التربية الرياضية المختلفة.
- الاتحادات الرياضية المختلفة.
- الأندية الرياضية المختلفة.
- المدارس الحكومية والخاصة.

5-5 ملخص البحث:

جاء هذا البحث من خمس فصول تناول الباحث في الفصل الأول خطة البحث والتي اشتملت علي المقدمة ومشكلة الدراسة وأهدافها، وتم فيها بيان أهمية مشكلة الدراسة وفيها أوضح الباحث أسباب اختياره لموضوع الدراسة كما اشتملت علي أهمية البحث وأهدافه تمثلت في:

التعرف علي تطبيق إدارة الجودة الشاملة باللجنة الاولمبية السودانية وذلك من خلال الاتجاهات

الآتية :-

1/ تسويق أفكار إدارة الجودة الشاملة لدى مسئولوي وموظفي اللجنة الاولمبية السودانية من اجل إدراك الحاجة

الملحة إلي ضرورة تطبيقها في الواقع

ب/ إشاعة وتعميم مفاهيم ومفردات وأفكار إدارة الجودة الشاملة في أوساط العاملين باللجنة الاولمبية السودانية
ج/ التعرف علي اتجاهات العاملين باللجنة الاولمبية السودانية نحو إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة
د/ معرفة مدى تطبيق المبادي الآتية (التركيز علي المستهلك ، التركيز علي العمليات والنتائج معا ، نظام
الوقاية من الأخطاء ، التعاون وفريق العمل ، اتخاذ القرارات بناءا علي الحقائق ، إرجاع الأثر (التغذية العكسية
(

هـ/ التعرف علي متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة باللجنة الاولمبية السودانية

و/ التعرف علي أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة باللجنة الاولمبية السودانية.

تم الاختيار المكاني:اللجنة الاولمبية السودانية ،المجال البشري العاملين باللجنة الاولمبية السودانية،
المجال الزمني 2014م-2016م.

تناول الفصل الأول أيضا إجراءات الدراسة والتي تضمنت مجتمعه وعينته التي تم اختيارها بطريقة
عمديه،استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأداة جمع البيانات تمثلت في الاستبيان وتضمنت أيضا
المعالجات الإحصائية التي استخدمت ،وختم الباحث الفصل الأول بالمصطلحات.

اشتمل الفصل الثاني (الإطار النظري والدراسات السابقة) علي ثمانية مباحث:

المبحث الأول الجودة

المبحث الثاني الجودة الشاملة

المبحث الثالث إدارة الجودة الشاملة

المبحث الرابع حلقات الجودة

المبحث الخامس رواد مبادئ إدارة الجودة الشاملة

المبحث السادس اللجنة الأولمبية السودانية

المبحث السابع المؤسسات الرياضية

المبحث الثامن الدراسات السابقة

في الفصل الثالث تناول الباحث (إجراءات الدراسة) وبيان المنهج المتبع وكيفية اختيار العينة ،وأداة جمع البيانات ومراحل تصميم الاستبيان وإجراءات تقنيها لتحديد صدقها وثباتها واختتم بالتطبيق النهائي للاستبيان وطريقة المعالجات الإحصائية للبيانات .

اشتمل الفصل الرابع علي عرض ومناقشة نتائج البحث واهم النتائج التي توصل إليها الباحث مايلي :

أ/ لا يوجد اهتمام لدى الإدارة العليا باللجنة الاولمبية السودانية لمفهوم إدارة الجودة الشاملة .

ب/ توجد معرفة لدى العاملين باللجنة الاولمبية السودانية لمفهوم إدارة الجودة الشاملة .

ج/ توجد اتجاهات ايجابية للعاملين باللجنة الاولمبية السودانية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

د/ يوجد تطبيق فعلي لأهم مبادي إدارة الجودة الشاملة باللجنة الاولمبية السودانية من وجهة نظر العاملين باللجنة .

هـ/ توجد متطلبات رئيسة لتطبيق الجودة الشاملة باللجنة الاولمبية السودانية من وجهة نظر العاملين باللجنة

و/ توجد معوقات أمام تطبيق إدارة الجودة الشاملة باللجنة الاولمبية السودانية من وجهة نظر العاملين .

وجاءت أهم التوصيات الدراسة في:

1/ توفير الكوادر اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة باللجنة الاولمبية السودانية

2/ بناء هيكل تنظيمي مناسب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة يتضمن إدارة متخصصة لتطبيق إدارة الجودة

الشاملة

3/ تحديد الأهداف العامة والخاصة للجنة الاولمبية السودانية بشكل واضح ومستمر

4/ إيجاد معايير دقيقة لقياس الجودة الشاملة

5/ إيجاد خطة واضحة المعالم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة باللجنة الاولمبية السودانية

6/ تزويد العاملين بنشرات توعوية دورية خاصة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة

- 7/ إيجاد برنامج واضح للتحسين المستمر للخدمات التي تقدمها اللجنة الاولمبية السودانية
- 8/ توفير الإمكانيات المالية والمادية والتقنية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة
- 9/ تشجيع العمل التعاوني وتكوين حلقات الجودة المتخصصة
- 10/ إيجاد متخصص في تطبيق إدارة الجودة الشاملة
- 11/ إقامة برامج تدريبية للعاملين باللجنة الاولمبية السودانية خاصة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة
- 12/ صياغة رؤية اللجنة الاولمبية السودانية ورسالتها بوضوح وشفافية
- 13// تدريب العاملين للانتقال من مرآله الإدارة التقليدية إلى إدارة الجودة الشاملة
- 14/ تشكيل فرق العمل من أعضاء لديهم القدرة علي تحيل المشكلات
- 15/ الاستفادة من اقتراحات العملاء في تحسين جودة الخدمات المقدمة إليهم

قائمة المراجع :

ا.القران الكريم

ب-المراجع العلمية:

1. ابن منظور: لسان العرب، ط2، نسق وعلق عليه علي شيري، بيروت، إدارة احياة التراثالإسلامي، 1992م.
2. احمد سعيد درياس: إدارة الجودة الشاملة وامكانية الإفادة منها فى القطاع الرياضى السعودى، رسالة الخليج العربى ، مكتبة التربية العربية لدول الخليج،العدد(50)، الرياض،السعودية،2001م.
3. احمد فهيم الخطيب: إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها فى الإدارة الجامعية بالجامعات الأردنية،بحث مقدم للمؤتمر العلمي للدورة (33) لمجلس اتحاد الجامعات العربية، بيروت، الجامعة اللبنانية،لبنان،2006م.
4. اروي عبد الحميد محمد نور: إدارة الجودة الشاملة ،ط1، شركة مطابع السودان للعملة، الخرطوم،2008م.
5. بثينة ابراهيم محمد صالح: دور الجودة الشاملة و التميز فى تطوير نظم التأمينات الاجتماعية،مطبعة دي بي أي الحديثة،ط1،الخرطوم،2008م.
6. البكري ،سونيت احمد: إدارة الجودة الكلية،الدار الجامعية ،الاسكندرية،2002م.
7. بميك ، مركز الخبرات المهنية للإدارة : منهج المهارات التخصصية لإدارة الجودة الشاملة ، ط3 ، القاهرة بميك 2003م.
8. توفيق محمد عبد المحسن: تخطيط ومراقبة جودة المنتجات -مدخل إدارة الجودة الشاملة،دار النهضة العربية،القاهرة،1997م.
9. جمهورية السودان ،وزارة الشباب والرياضة ،الإدارة العامة للرياضة: موسوعة السودان الرياضية،1898-2000م.
10. جودة محفوظ احمد: إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات ، عمان، دار وائل،2004م .
11. جوزيف جابلونسكي : تطبيق إدارة الجودة الشاملة ،نظره عامه ، ترجمة عبد الفتاح النعماني) مركز الخبرات المهنية للإدارة ، القاهرة ، 1996.
12. حامد مالح الشمري: إدارة الجودة الشاملة صناعة النجاح فى سباق التحديات، جازان، ط2، 2007م.
13. حسن احمد الشافعي: معايير تطبيق إدارة الجودة الشاملة فى المؤسسات الرياضية بالمجتمع العربى،دار الوفاء للطباعة والنشر ، ط1، الإسكندرية،2006م.
14. _____: إدارة الجودة الشاملة،دار الوفاء للطباعة والنشر،الإسكندرية،2003م.
15. حفيظ كاظم حمود: إدارة الجودة الشاملة ، دار الميسرة للطباعة والنشر والتوزيع،عمان، الجامعة الهاشمية،2000م.
16. حليم المنيري،عصام بدوي: الإدارة فى الميدان الرياضى، المكتبة الأكاديمية،القاهرة ،1997م.
17. خالد بن سعد عبد العزيز: إدارة الجودة الشاملة ،منشورات مكتبة فهد الوطنية،1997م.
18. _____: إدارة الجودة الشاملة-تطبيقات على القاع الصحى،الرياض،1997م.

19. خميس بن حميدة ونور الدين ساس: دليل إدارة الجودة الشاملة بمرحلة التعليم العلم ، ورشة عمل تدريبية ، جدة ، المملكة العربية السعودية ، 2007م.
20. دارين شميث وجيروم فالجا : مدير الجودة الشاملة ، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي ، دار آفاق للإبداع العالمية للنشر والإعلام ، الرياض ، 1997م.
21. سامي ملحم: مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار المسرة للنشر والطباعة، 2000م.
22. السواط طلق عوض وآخرون: الإدارة العامة: المفاهيم والوظائف والأنشطة ،جدة، دار النوابع، 1996م.
23. سيد الهواري: الموجز في شرح عناصر الإدارة، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1996م.
24. _____: الإدارة (الأصول والأسس العلمية للقرن)، مكتبة عين شمس، القاهرة، ط12، 2004م.
25. سيد الهواري وآخرون: مبادئ الإدارة، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1993م.
26. الشافعي حسن احمد : التشريعات في التربية البدنية والرياضية - القوانين واللوائح التنظيمية والإدارية للنفابة والمؤسسة الرياضية - الجزء الأول ، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر - الإسكندرية ، مصر - 2003م
27. صالح ناصر عليما: إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية (التطبيق ومقترحات التطوير)، دار الشروق، ط1، 2004م.
28. طارق الشلبي مأمون الدراكة: الجودة الشاملة في المنظمات الحديثة، دار الصفاء، الإسكندرية 2011م.
29. عائشة عبدالله المحجوب: سياسات ضبط ومراقبة ادارة الجودة الشاملة ،شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، الخرطوم، 2009م.
30. عبد الرحمن توفيق: الجودة الشاملة (الدليل المتكامل)، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بمبيك)، القاهرة، 2003م.
31. عبد الفتاح دياب حسن: طريقك إلى الفعالية الإدارية التخطيط والرقابة أساس نجاح الإدارة، مطبعة النيل العمرانية الغربية، القاهرة (بدون تاريخ).
32. العزاوي محمد عبد الوهاب : إدارة الجودة الشاملة ، الأردن ، دار اليازودي العلمية للنشر والتوزيع ، 2005م.
33. عقيلي عمر وصفي: المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر) عمان ، دار وائل للنشر والتوزيع 2001 .
34. علي السلمي: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو، دار الغريب، القاهرة 2002م.
35. علي السلمي، وآخرون: أساسيات الإدارة، جامعة القاهرة التعليم المفتوح، القاهرة، 2000م.
36. علي حميدي صقر: موسوعة الألعاب الرياضية والشعبية ،دار العلم للملايين ، ط1، بيروت، 1998م.
37. علية عبد المنعم حجازي وحسن الشافعي: إستراتيجية التسويق الرياضى والاستثمار بالمؤسسات الرياضية المختلفة في ضوء التحولات العالمية المعاصرة، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، 2009م.
38. عمر قشطة: إستراتيجية تطبيق إدارة الجودة الشاملة للتدريب الرياضى بالاتحادات الرياضية الفلسطينية، الطبقة الأولى ،دار الوفاء، الإسكندرية، 2011م.
39. عمرو حنفي عقيلي: المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، وائل للنشر، عمان الأردن، ط1، 2001م.

40. غازي مدني: محاضرات في فلسفة إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات التعليمية بالرياض، السعودية، 2004م.
41. الفاضل دراج: الحركة الرياضية في السودان شخصيات وأحداث، دار الاصاله للصحافة والنشر، وزارة الشباب والرياضة بالسودان، ط1، 2004م.
42. فايزة بنت محمد بن حسن: الوضع القائم للجودة في الميدان التربوي، بحث منشور، وزارة التربية والتعليم والرياض، المملكة العربية السعودية، 2007م.
43. فتحى درويش عشيبه: الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التعليم الجامعي المصري، دراسة تحليلية، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد الثالث، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، عمان، الأردن، 2000م.
44. فريد عبد الواحد زين: تخطيط ومراقبة الإنتاج-مدخل إدارة الجودة، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، 2001م.
45. فيليب انكستون : التغيير الثقافي في الاساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة ترجمة عبد الفتاح السيد النعمان ، 1995م
46. قاسم نايف علوان: إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في كليات التحدي بمملكة البحرين، المؤتمر التربوي الخامس ، جودة التعليم الجامعي، جامعة البحرين، 2005م.
47. كمال حمدي أبو الخير: المتغيرات العالمية والمبادئ الإدارية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1997م.
48. كمال درويش وآخرون: الإدارة الرياضية الأسس والتطبيق، القاهرة، 1996م.
49. كمال عبد الحميد وآخرون: موسوعة الثقافة الاولمبية، مركز الكتاب، القاهرة، 2000م.
50. كوثر هيو: إدارة الجودة الشاملة في الرعاية الصحية وضمان الاستمرار بها، ترجمة بهاء بن عايد الأحمدى، الرياض، معهد الإدارة العامة، 2002م.
51. مؤيد عبد الحسين، يوسف جحيم الطائي: إدارة الجودة الشاملة، الوراق للنشر، ط1، 2004م.
52. محفوظ احمد جودة: إدارة الجودة الشاملة - (مفاهيم وتطبيقات)، وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2005م.
53. محمد احمد عشوني: ضبط الجودة، دار الأصحاب للنشر والتوزيع، الرياض، 2007م.
54. محمد الطعمانة: إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي.. حالة وزارة الصحة، أبحاث اليرموك، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا بجامعة اليرموك، المجلد (17)، العدد الأول.
55. محمد حسن علاوي واسامة كامل راتب: البحث العلمي في التربية الرياضية وعلم النفس الرياضي، دار الفكر العربي، القاهرة، 1999م.
56. محمد حسن علاوي ومحمد نصر الدين رضوان: القياس في التربية الرياضية وعلم النفس الرياضي، دار الفكر العربي، القاهرة، 2000م.
57. محمد صبري حافظ ويوسف مصطفى: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بكلية التربية، مجلة العلوم التربوية، العدد الثاني، جامعة القاهرة، 2000م.
58. محمد عبد الوهاب العزاوي: إدارة الجودة الشاملة، البازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2005م.
59. محمد محمد احمد كرار: حكومات السودان قيامها وسقوطها، دار البلد، ط1، الخرطوم، 1999م.

60. محمود حسن عبد الله: معايير إدارة الدورات والبطولات العالمية، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2010م.
61. محمود داؤد الربيعي وآخرون: تطوير الرياضة العربية في ضوء إدارة الجودة الشاملة - جامعة بابل - كلية التربية الرياضية-1010م
62. مصطفى حسين باهي، محمد متولي عفيفي: سيكلوجية الإدارة الرياضية، ط1، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 2001م.
63. مفتي إبراهيم حمادة: تطبيقات الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، ط1، 1999م.
64. مور وليام وهيرت مور: حلقات الجودة.. تغيير انطباعات الأفراد في العمل، ترجمة زين الدين العابدين عبدالرحمن، الرياض، معهد الإدارة العامة، 1991م.
- الدراسات العربية :**
- 65- إبراهيم يوسف جبريل العطار: واقع إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية وسبل تطويره، رسالة ماجستير غير منشور، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2006م.
- 66- انمار الكيلاني: التخطيط للتغيير نحو إدارة الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية، بحث منشور في مؤتمر نحو تعليم عربي متجدد، كلية التربية، جامعة حلوان، القاهرة، 1998م.
- 67- آيات محمد ادم عيسى: تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالشركة السودانية للمناطق والأسواق الحرة (1998-2000م) رسالة ماجستير غير منشور، جامعة الخرطوم، معهد الدراسات والبحوث الإنمائية، 2009م.
- 68- جعفر عبدالله موسى ادريس: اثر إدارة الجودة الشاملة على تسويق خدمات الكهرباء في السودان، رسالة دكتوراه غير منشور، جامعة النيلين، الخرطوم، 2003م.
- 69- حاتم حسن كساب: دراسة تحليلية تقييمية للواقع الحالي لمفهوم وثقافة مهنة العلاقات العامة في الأندية الرياضية في بنغازي، رسالة ماجستير غير منشور، 1991م.
- 70- حمد بن سليمان البدراني: إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مارة المنطقة الشرقية، رسالة ماجستير غير منشور، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2000م.
- 71- رياض يحي حسين الغيلي: إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات العامة (دراسة حالة على المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية بالجمهورية اليمنية، رسالة دكتوراه منشور، جامعة النيلين، قسم إدارة الأعمال، الخرطوم، 2008م.
- 72- سارة حسن علي حسن: رؤية إستراتيجية رسم خارطة الاستثمار الرياضي في كلية التربية البدنية والرياضة بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا في ضوء معايير الجودة، رسالة دكتوراه غير منشور، كلية التربية الرياضية للبنات، جامعة حلوان، 2012م.

- 73- سعاد عبد العزيز عبد الفراج: تطبيق إدارة الجودة الشاملة على إدارة المستشفيات العامة في السودان، رسالة ماجستير غير منشور، جامعة الخرطوم، معهد دراسات الإدارة العامة والحكم الاتحادي، مكتبة السودان، الخرطوم، 2004م.
- 74- عادل محمد ساتي: دراسة تحليلية للمشاركات الاولمبية السودانية في الفترة من 1960-2000م، رسالة ماجستير غير منشور، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية التربية البدنية الرياضية، 2002م.
- 75- عبد الرب عبد الله صالح: إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة من المؤسسة اليمنية العامة لصناعة وتسويق الاسمنت دراسة حالة مصنع اسمنت البرج، رسالة ماجستير غير منشورة، عدن، كلية العلوم الإدارية، 2004م.
- 76- علي فلاح المناصير: إدارة الجودة الشاملة.. دراسة ميدانية على سلطة الكهرباء الأردنية، رسالة ماجستير غير منشور، الجامعة الأردنية، عمان، 1994م.
- 77- فاخر احمد فريد: نظام الإدارة المتكاملة للجودة المدخل إلى تحسين تنمية الأداء (نموذج مقترح)، رسالة دكتوراه غير منشور، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، المعهد القومي للإدارة العليا، القاهرة، 1997م.
- 78- فاطمة محمد مالك: تجربة الهيئة القومية للكهرباء في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الفترة من 1997-2005م، رسالة ماجستير غير منشور، جامعة الخرطوم، معهد الدراسات والبحوث الإنمائية، 2005م.
- 79- فالح ناصر علي الشعلاني: تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة بقسم التربية البدنية وعلوم الحركة بجامعة الملك سعود، رسالة ماجستير غير منشور، كلية التربية الرياضية، جامعة حلوان، 2012م.
- 80- فوزية محمد سعيد ناجي: إدارة الجودة الشاملة والإمكانات التطبيقية في مؤسسات التعليم العام، رسالة ماجستير غير منشور، جامعة اليرموك، اربد، الأردن، 1998م.
- 81- محمد الفاتح احمد إسماعيل احمد: الصعوبات التي تواجه مدربي كرة القدم بأندية الدرجة الأولى بولاية الخرطوم، رسالة ماجستير غير منشور، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية التربية البدنية والرياضة، الخرطوم، 2010م.
- 82- محمود علي الحاج: دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير أداء اللجنة الاولمبية السودانية، رسالة ماجستير غير منشور، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية التربية البدنية الرياضية، 2013م.
- 83- مفضي بن زعل عوران الرويلي: اتجاهات القيادات الإدارية في البريد السعودي نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشور، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2002م.
- 84- منيرة مبارك مونس: إستراتيجية مقترحة لتطوير الأداء المهني لمعلمات التربية الرياضية بدولة الكويت في ضوء معايير الجودة الشاملة، رسالة دكتوراه غير منشور، جامعة حلوان، 2012م.
- 85- المهديب علي بن عبد الله: إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشور، الرياض، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2005م.
- 86- نهى عبدالله صديق: متطلبات تطبيق نظم توكيد الجودة بالمؤسسات التعليمية (المرحلة الثانوية بولاية الخرطوم)، رسالة دكتوراه غير منشور، جامعة النيلين، قسم إدارة الأعمال، الخرطوم، 2012م.

- 87-نواف بن سعد العنزي: مدي تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات السعودية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشور، جامعة الملك سعود، الرياض، 2000م.
- 88-هدى عبد الرحيم عمارة: تقويم المؤسسة الرياضية الحكومية بالسودان في الفترة 1989-2005م، دراسة ماجستير غير منشور، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية التربية البدنية الرياضة، 2008م.
- 89-هنية ابوبكر المدني: اثر تدريب العاملين على جودة الأداء ومستوى الإنتاج، دراسة تطبيقية على شركة الزاوية لتكرير البترول في ليبيا، دراسة دكتوراه غير منشور، جامعة النيلين، قسم إدارة الأعمال، الخرطوم، 2013م.
- المراجع والبحوث الأجنبية:**

90. Bester field , D.H.al., Total quality management 2nd ed . upper saddle River , printice-Hall-1999 .
91. Oakland, Jones . total Quality management-oxford: Heinemann professional publishing – 1989 .
92. Maxwell R : Quality assessment in health – Bmj, 13-1984 .
93. Eghert , D w : Amacro – analysis of Quality Assessment higher Education , Vo l . 19 . No-1 .
94. DPeming , W . E : Quality productivity , and Competitive position , Cambridge , mass : Massachusetts institute of technology , 1982 .
95. Russell , Roberta`s & Taylor 111 Bernard w : Production and operation management , USA , Prentice – hall , inc , 1995 .
96. B. Crose by : study guide for use with be management Quality and Competivenss , Richard , USA , Irwin , inc – 1994 .
97. Huang , chiou , 1994 : Assesing the leader ship styles and total quality leadership behaviors of presidents of four year , universities , colleges that hare in portended the principles of total quality management disscrtation , Ohio stat University.
98. Seymour , O , 1994 : total Quality management in higher Education clearing the hardies administration and management vol , 7 , No 4 .
99. Bry dges Richard Ross 1997 : total quality management , bridging theory to practice (organizational culture , system of profound know ledge) RPD , university of sandiego .

100. Douglas Thomas John . 1997 : Adopting A total quality strateng for competitive adrantage : are source based evaluation (total quality management , strategic change , organization performance) PHD , the university of Tennessee .
101. Lewis , G , and smith , H 1997 : why quality improvement in higher education international journal vol , 1, P . P . 259 , 2bo .
102. Freed , Jand others – 1—7 : Implementing the quality principles in higher education , research In higher , education , vol : 38, No2 , page 107-119 .
103. Wiklund , Hakan , et al , 2005 : innovation and TOM in Swedish Higher education institutions Poss: pbilies and pit balls .
104. Harris david Thomas sr 1995 : Educators – PHD , university of Maryland college park .
105. Oebbecke markus . 1998 : toward Aframe work of total quality management (TOM) in professional sport team organizations , Identification and validation of TOM constructs , and the development of an associated measurement instrument EDD , temple university .
106. Edwoards Paul Collinson Rees chri : the Determents of Employment to Quality management six studies at deferent orfaniztion at U.S.A ,1998.
- 107 - Dilworth , James , Qperation Management , 2ed ed – New yerk.U.S.A ;MC – Qraw – hill , 1996.
- 108-Jablonski Joshibhe , mplemintg Mangnt an overview without publisher , san Diego ; phe . ffor , U.S.A ,191 , p . 28.

المواقع الالكترونية علي الشبكة العنكبوتية:

109. اللجنة الاولمبية الدولية

<http://www.olympic-crg/ioc>.

110 . عبدالرحمن المديرس، مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

(http://www.alnoor-schools.co/noor/uploads/0233_beca_8ay.doc.

111 .اللجنة الاولمبية السودانية:المجلة الأولمبية السودانية،السودان،الخرطوم، 2011م

