

معايير الجودة الشاملة في الإتحاد الفلسطيني لكرة السلة في الضفة  
الغربية من وجهة نظر إدارات الأندية والمدربين

إعداد

أسماء مصطفى أحمد أبو حمده

إشراف

د. بدر رفعت دويكات

أ.د. عماد صالح عبدالحق

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية الرياضية  
بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية، نابلس فلسطين.

2013

معايير الجودة الشاملة في الإتحاد الفلسطيني لكرة السلة في الضفة  
الغربية من وجهة نظر إدارات الأندية والمدربين

إعداد

أسماء مصطفى أحمد أبو حمده

نوقشت هذه الأطروحة بتاريخ: 11 / 4 / 2013م، وأجيزت.

التوقيع

أعضاء لجنة المناقشة

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

1- أ.د. عماد صالح عبدالحق / مشرفاً ورئيساً

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

2- د. بدر رفعت دويكات / مشرفاً ثانياً

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

3- د. بهجت أبو طامع / ممتحناً خارجياً

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

4- د. وليد عبدالفتاح خنفر / ممتحناً داخلياً

## الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم ﴿شهد الله أنه لا إله إلا هو والملائكة وأولو العلم قائمًا بالقسط﴾  
(آل عمران 3: 18).

أهدي نتاج عملي وجهدي هذا

إلى نبض الأمة شفيح العباد من أضواء الدروب و عمر بذكر الله القلوب... الغالي محمد صلى  
الله عليه وسلم

إلى أبي وأمي... إلى وطني الحبيب فلسطين... إلى مدينتي طولكرم.

إلى من علمني كيف أمسك بالقلم... وكيف أخط الكلمات بلا ندم... أنحني أمامك عرفاناً  
بالجميل يا من سقيتني سر الإنسان الأصيل... كنت شمسي التي استمد منها دفئي... وكنت  
قمرى الذي أستمد منه أملي وشوقي... إلى روح أبي الطاهرة أسكنه ربي الجنان.

إلى من سهرت وربت ليضاء في وجهي الطريق وبيتسم لي ثغر الزمان... إلى من جعلت  
أناملي الرقيقة بصمة عز في كل مكان... إلى من ارتضت أن تكون الخريف لأكون أنا الربيع  
المزهر في هذا الكون... إلى روح أمي الطاهرة أسكنها ربي جنات النعيم.

إلى من بهم أكبر وعليهم أعتد... إلى شمعات تنير ظلمة حياتي... إلى من بوجودهم أكتسب  
قوة ومحبة لا حدود لها... إلى السوسن المزروع على طول الطريق... إلى أعز وأغلى رفقة  
... إخواني وزوجاتهم وأولادهم... وأخواتي وأزواجهن وأولادهن الأعزاء.

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة إلى رياحين حياتي... خالي عبد الفتاح...  
وعماتي صفية وخديجة.

إلى من تحلو بالإيحاء وتميزوا بالوفاء إلى من عرفت كيف أجدهم وعلموني أن لا أضيعهم...  
صديقاتي.

الباحثة

## الشكر والتقدير

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك.. ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك .. ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك .. ولا تطيب الجنة إلا برويتك ..

فالحمد لله الذي وفقني لأتم دراستي هذه، ولا يسعني إلا أن أتقدم بخالص الشكر الجزيل والعرفان بالجميل والاحترام والتقدير لمن غمروني بالفضل واختصوني بالنصح وتفضلوا علي بقبول الإشراف على رسالة الماجستير هذه، أستاذي ومعلمي الأستاذ الدكتور عماد عبد الحق، والدكتور بدر رفعت، والذي كان لإرشاداتهم وملاحظاتهم الأثر الأكبر في إثراء هذه الدراسة.

وأتقدم بجزيل الشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة، الدكتور وليد خنفر والدكتور بهجت أبو طامع لتفضلهم وقبولهم بمناقشة هذه الدراسة وإعطاء الملاحظات العلمية والقيمة عليها، وبالتالي ستكون لهم البصمة المميزة لإثرائها.

كما وأتقدم بجزيل الشكر إلى جامعتي جامعة النجاح الوطنية التي أتاحت لي الفرصة للقيام بهذه الدراسة البناءة ، ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى عميد وأعضاء الهيئة التدريسية في كلية التربية الرياضية جامعة النجاح الوطنية الذين لم يبخلوا علي بعطائهم وبتقديم المشورة العلمية وتهيئة المصادر العلمية فأدعو الله أن ينعم عليهم بتمام الصحة والعافية.

كما وأتقدم بالشكر الجزيل إلى صديقتي ورفيقة دربي (جميلة الراعي) وأختي العزيزة على قلبي (سناء) اللاتي سهرن الليالي على راحتي طيلة فترة تطبيق البحث الذي أقوم به.

ولا يفوتني التقدم بخالص الشكر والامتنان إلى كل من ساعدني في تسهيل مهمة توزيع الاستبيان إلى كل أفراد عينة الدراسة ( إدارات ومدربي أندية كرة السلة).

ولا يسعني إلا أن أتقدم بالشكر أيضا لكل من شارك وساهم في إتمام وإنجاز هذا البحث من خلال تقديم المعلومات والنصح أو أي مساعدات أخرى.

## إق رار

أنا الموقع/ة أدناه، مقدم/ة الرسالة التي تحمل العنوان: " معايير الجودة الشاملة في الإتحاد الفلسطيني لكرة السلة في الضفة الغربية من وجهة نظر إدارات الأندية والمدربين".

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وان هذه الرسالة ككل، أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل أية درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

### Declaration

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced is the researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification.

**Student's Name:**

اسم الطالب:

**Signature:**

التوقيع:

**Date:**

التاريخ:

## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
ب	قرار لجنة المناقشة
ت	الإهداء
ث	الشكر والتقدير
ج	إقرار
ح	فهرس المحتويات
د	فهرس الجداول
ر	فهرس الملاحق
ز	ملخص الدراسة
1	<b>الفصل الأول: مقدمة الدراسة وخلفيتها</b>
2	المقدمة
6	مشكلة الدراسة
7	أهمية الدراسة
7	اهداف الدراسة
8	تساؤلات الدراسة
8	حدود الدراسة
9	مصطلحات الدراسة
10	<b>الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة</b>
11	أولاً: الإطار النظري
49	ثانياً: الدراسات السابقة
58	التعليق على الدراسات السابقة

60	<b>الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات</b>
61	منهج الدراسة
61	مجتمع الدراسة
61	عينة الدراسة
62	أداة الدراسة
64	صدق الأداة
65	إجراءات الدراسة
65	متغيرات الدراسة
66	المعالجات الإحصائية
68	<b>الفصل الرابع: عرض النتائج</b>
69	عرض النتائج
85	<b>الفصل الخامس: مناقشة النتائج والاستنتاجات والتوصيات</b>
86	مناقشة النتائج
96	الاستنتاجات
97	التوصيات
98	المصادر والمراجع
99	المراجع العربية
108	المراجع الأجنبية
111	الملاحق
B	الملخص انجليزي

## فهرس الجداول

الصفحة	الموضوع	الرقم
62	توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة	1
64	معاملات الثبات لمجالات أداة الدراسة ودرجتها الكلية	2
70	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال التخطيط	3
71	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال التنظيم	4
72	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال مهارات الاتصال	5
73	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال التوجيه والتقييم	6
74	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال القيادة الإدارية	7
75	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال تطوير الجودة	8
76	ترتيب المجالات والدرجة الكلية في تطبيق معايير الجودة الشاملة لدى اتحاد كرة السلة الفلسطيني في الضفة الغربية من وجهة نظر إدارات الأندية والمدربين	9
77	المتوسطات الحسابية لمدى تطبيق معايير الجودة الشاملة بحسب درجة النادي	10
78	نتائج اختبار التباين الاحادي لفحص دلالة الفروق في درجة معايير الجودة الشاملة لدى اتحاد كرة السلة الفلسطيني في الضفة الغربية من وجهة نظر إدارات الأندية والمدربين تعزى لمتغير درجة النادي	11
79	نتائج اختبار شيفية للمقارنة البعدية بين متوسطات متغير درجة النادي في مجال التوجيه والتقييم	12



80	نتائج اختبار شيفية للمقارنة البعدية بين متوسطات متغير درجة النادي في مجال تطوير الجودة	13
81	نتائج اختبار التباين الاحادي لفحص دلالة الفروق في درجة معايير الجودة الشاملة لدى اتحاد كرة السلة الفلسطيني في الضفة الغربية من وجهة نظر إدارات الأندية والمدربين تعزى لمتغير المؤهل العلمي	14
82	يبين المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد العينة بحسب متغير الخبرة	15
83	نتائج اختبار التباين الاحادي لفحص دلالة الفروق في درجة معايير الجودة الشاملة لدى اتحاد كرة السلة الفلسطيني في الضفة الغربية من وجهة نظر إدارات الأندية والمدربين تعزى لمتغير الخبرة	16
84	نتائج اختبار شيفية للمقارنة البعدية بين متوسطات متغير درجة النادي في مجال التنظيم	17

## فهرس الملاحق

الصفحة	الموضوع	الرقم
112	الإستبانة	1
117	أسماء محكمين الإستبانة	2
118	الإستبانة المعدلة	3

معايير الجودة الشاملة في الإتحاد الفلسطيني لكرة السلة في الضفة الغربية من وجهة نظر

إدارات الأندية والمدربين

إعداد

أسماء مصطفى احمد أبو حمده

إشراف

أ.د. عماد صالح عبدالحق د. بدر رفعت دويكات

## الملخص

هدفت الدراسة للتعرف إلى درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة لدى اتحاد كرة السلة الفلسطيني في الضفة الغربية من وجهة نظر إدارات الأندية والمدربين، كما هدفت للتعرف إلى أثر متغيرات (درجة النادي، المؤهل العلمي وسنوات الخبرة) على درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة لدى اتحاد كرة السلة الفلسطيني في الضفة الغربية من وجهة نظر إدارات الأندية والمدربين، تكونت عينة الدراسة من (264) إدارياً ومدرباً في اتحاد كرة السلة الفلسطيني في الضفة الغربية حيث كان عدد الإداريين (204)، وعدد المدربين (60) تم اختيارهم بالطريقة العشوائية ولتحقيق ذلك تم اعتماد مقياس الجودة الشاملة محمد وآخرون (2008) المعدل وعلي (2008)، وبعد عملية جمع البيانات تم استخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتحليل النتائج استخدمت الباحثة المنهج التحليلي، نظراً لملاءمته لأغراض الدراسة.

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر إدارات الأندية والمدربين في الإتحاد الفلسطيني لكرة السلة جاءت متوسطة وبنسبة مئوية (63.20%) لجميع مجالات إدارة الجودة الشاملة، حيث أظهرت النتائج أن أدنى معايير إدارة الجودة الشاملة تطبيقاً في الإتحاد الفلسطيني لكرة السلة جاءت في مجال القيادة الإدارية بنسبة مئوية (58.80%) ومجال تطوير الجودة بنسبة مئوية (57.40%)، بينما جاء مجال مهارات الاتصال والتوجيه والتقييم أفضل من سابقاتها في تطبيق معايير الجودة الشاملة لدى الإتحاد الفلسطيني لكرة السلة بنسبة مئوية بلغت (63.20%) ومجال التوجيه والتقييم حصل على

نسبة مئوية (62.00%) وكذلك جاءت مجالات التنظيم والتخطيط أفضل من جميع مجالات الدراسة حيث حصل مجال التنظيم على نسبة مئوية (68.47%) ومجال التخطيط حصل على نسبة مئوية (67.60%)، كما أظهرت نتائج الدراسة أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق معايير الجودة الشاملة لدى الإتحاد الفلسطيني لكرة السلة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، بينما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير درجة النادي في مجال تطوير الجودة فقط بين الدرجة الممتازة والدرجة الثالثة ولصالح الدرجة الثالثة، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة في مجال التنظيم لصالح الخبرة الأعلى.

وأوصت الباحثة بعدة توصيات من أهمها ضرورة اهتمام الإتحاد الفلسطيني لكرة السلة بتطبيق معايير الجودة الشاملة ومتابعتها من قبل اللجنة الأولمبية.

## الفصل الأول

### مقدمة الدراسة وأهميتها

- مقدمة الدراسة وخلفيتها النظرية

- مشكلة الدراسة

- أهداف الدراسة

- تساؤلات الدراسة

- أهمية الدراسة

- حدود الدراسة

- مصطلحات الدراسة

## الفصل الأول

### مقدمة الدراسة وخلفيتها النظرية

#### المقدمة:

ازداد الإهتمام بإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية والخدماتية خلال العقدین الماضیین على المستویین الحكومي والخاص، وأخذت ممارساتها تزداد وفقاً لمقاييس عالمية حددت لهذا الغرض، وأخذ المعنى لها يتضح لمختلف العاملين في المجال الإداري باعتباره المحور الرئيسي الذي تدور حوله العلوم الاجتماعية والاقتصادية والتربوية والرياضية، ويشير الراسبي (2004)، أن ادوارد ديمينج (Deming) رائد فكرة إدارة الجودة الشاملة طور أربع عشرة نقطة توضح ما يلزم لإيجاد وتطوير ثقافة الجودة وتسمى هذه النقاط "جوهر الجودة في التعليم" إذ تؤكد نظرية ديمينج (Deming) أثر الإدارة في سلوك العاملين وفي تحسين الممارسات وتنوعاتها للمهمة الواحدة، وهي تزودنا بإطار مرجعي يمكننا من وضع اقتراحات للتحسين في (المدخلات، والعمليات، والمخرجات).

ويوضح علميات (2004) أنه تعددت تعريفات مصطلح الجودة الشاملة، وذلك نتيجة الاستخدام والتطبيق، فمنهم من يرى بأنها فلسفة إدارية عصرية، ومنهم من يرى بأنها تغيير جوهري في طريقة أداء الأعمال، ويفهمها البعض على أنها تعني النوعية الجيدة، وبعضهم يرى بأنها نظام متكامل موجه نحو تحقيق احتياجات المستهلكين إلا أن هناك قاسماً مشتركاً يجمع بينها وهو تحري حاجات ورغبات وتوقعات الأفراد والتوافق معها من خلال الجهود، والتطوير المستمر على مستوى المؤسسة ككل، كما ويبين أن هناك خلطاً بين مصطلحات ومفاهيم الجودة الشاملة بين الناس، ولتوضيح ذلك فهناك خمسة مفاهيم أساسية تستخدم دولياً هي: سياسة الجودة الشاملة (Quality Policy) وتعني الاهتمامات والاتجاهات الكلية للجودة كما تم إقرارها رسمياً من قبل الإدارة العليا، وإدارة الجودة (Quality Management) وتعني عملية التنسيق التي تتم داخل المؤسسة بغرض التغلب على ما فيها من مشكلات، ومراقبة الجودة (Quality Control) وهي الأساليب والنشاطات المستخدمة لتحديد الأداء الفعلي للجودة ومقارنة الأداء بالأهداف

المعدة مسبقاً وتصحيح الانحرافات، ونظام الجودة (Quality System) وهو العملية التي يتم بموجبها تحديد الأعمال وتقييمها وتحديد المسؤوليات والسلطات والإجراءات والعمليات والأفراد لتطبيق الجودة، وضمان الجودة (Quality Assurance) وهي الأفعال المخططة والمنظمة والضرورية لإعطاء ثقة مناسبة بأن المنتج أو الخدمة سوف تحقق متطلبات الجودة، وهناك من يميز بين ثلاثة جوانب في معنى الجودة الشاملة حيث يبين عبد العزيز (1999) هذه الجوانب وهي جودة التصميم (Design Quality) وتعني جودة المواصفات والخصائص التي يجب أن تراعى في التخطيط للعمل، وجودة الأداء (Performance Quality) وتعني القيام بالأعمال المطلوبة وفق المعايير المحددة، وجودة المخرج (Output Quality)، وتعني الحصول على المنتج العلمي والخدمة ضمن المواصفات والخصائص المتوقعة .

ويشير مارتنش (Marttinsh,1997) أنه نجحت بعض المؤسسات في تطبيق برامج الجودة الشاملة، في حين فشل بعضها الآخر، وقد يرجع سبب فشل هذه المؤسسات إلى فشل عملية التطبيق نفسها، كذلك توقع العاملين نتائج فورية وملموسة، ليست على المدى البعيد، فقد يستغرق تحقيق نتائج ملموسة مدة زمنية معينة، بالإضافة إلى مقاومة التغيير، سواء كان من الإدارة، أو من العاملين، لأن برنامج تحسين الجودة يستدعي تغييراً جذرياً في ثقافة وطرق العمل في المؤسسة، كذلك تخوف بعض العاملين من تحمل المسؤولية والالتزام بمعايير حديثة بالنسبة لهم.

ويشير النجار (1999) إلى أن نظام الجودة الشاملة يقوم على مشاركة جميع أعضاء المنظمة ويستهدف النجاح طويل المدى، وتحقيق منافع للعاملين في المنظمة والمجتمع وسميت بالشاملة لأن المسؤولية تشمل جميع فريق العمل كل فرد في حدود مجال عمله وصلاحياته، بالإضافة إلى ان الجودة تشمل جميع مجالات العمل وعناصره صغيرها وكبيرها.

ولا تختلف الإدارة في المجال الرياضي عن الإدارة في المجالات الأخرى في كونها وسيلة كما أنها تتفق مع الإدارة بوجه عام ويشرح عناصرها الأساسية وهي (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة)، حيث يشير حسنين (2004) والغصاب (2003) نقلاً عن دافت

"Daft" في مفهومه للمؤسسة الرياضية بأنها مؤسسة كبرى تدار بفكر إداري علمي مثلها مثل المؤسسات المجتمعية الأخرى، محددة البناء بحيث يكون مدرك وملمس وتحدد بداخله الأقسام والشعب المختلفة للمؤسسة وكذلك المستويات الإدارية داخل هذا التنظيم مع تحديد الاختصاصات والمستويات لكافة الإدارات والأقسام.

وتعتبر الاتحادات الرياضية للألعاب المختلفة هي حجر الأساس للرياضة الفلسطينية وهي التي تشكل اللجنة الأولمبية في فلسطين، وتلعب الاتحادات الرياضية دوراً هاماً في دفع مسيرة التنمية الرياضية والاجتماعية وإعداد الأجيال القادرة على الإبداع والابتكار وقادرة على مواجهة التحديات والمتغيرات المستقبلية. فكان لا بد من هذه الاتحادات الرياضية التي تتبنى أسلوباً إدارياً حديثاً وأن تعمل على اختيار القيادات والموظفين على أساس الكفاءة والخبرة والنزاهة وأن تعمل على تحديث الإجراءات الإدارية من أجل تبسيط وتسهيل الخدمات المقدمة للاعبين والتي تحقق احتياجاتهم ورغباتهم. وقد أوصى المؤتمر العلمي الرياضي الفلسطيني الدولي الثاني خلال الفترة بين ( 23- 24 ) أيار للعام (2012) في جامعة النجاح الوطنية تحت شعار الجودة الشاملة في التربية الرياضية بحضور رئيس اللجنة الأولمبية ورئيس المجلس الأعلى للشباب والرياضة وضع معايير محلية للجودة الشاملة في المجال الرياضي وإنشاء هيئات ومجالس رياضية بالتعاون مع المنظومة العربية والاتحادات الرياضية الدولية.

وتعتبر لعبة كرة السلة من الألعاب الجماعية المهمة والتي لها عشاقها و جماهيرها في معظم دول العالم حيث انتشرت بشكل سريع في معظم الدول ومنها فلسطين، وبعد احتلال إسرائيل عام (1967) للمدن الفلسطينية في الضفة الغربية توقف النشاط الرياضي في الضفة الغربية وقطاع غزة إلا أنه كان هناك لقاءات ودية سرية بين فرق كرة السلة في الضفة الغربية وغزة لأن الاحتلال الإسرائيلي كان يمنع تشكيل اتحادات رياضية ومنها اتحاد كرة السلة.

وبعد اتفاقية اسلوا عام (1994) وتشكيل وزارة الشباب والرياضة الفلسطينية تم تشكيل جميع الاتحادات الرياضية في الضفة الغربية وغزة ومنها الإتحاد الفلسطيني لكرة السلة.

تأسس الإتحاد الفلسطيني لكرة السلة عام (1994) وأطلق عليه اسم الاتحاد الفلسطيني لكرة السلة ومقره الرئيسي " مدينة القدس " والمقر المؤقت رام الله وغزة، ويعد الاتحاد الفلسطيني هيئة رياضية لها شخصيتها الاعتبارية المستقلة، حيث تعتبر من الهيئات الخاصة ذات



الطابع العام ويهدف إلى نشر اللعبة في فلسطين والارتقاء بمستواها وتنظيم وتنسيق النشاط بين أعضائه والذين يبلغ عددهم (16 عضواً)، منهم (9) أعضاء في الضفة الغربية والقدس، و(7) أعضاء من غزة، حيث يباشر الاتحاد الفلسطيني نشاطاته في إطار السياسة العامة للدولة ويمارس اختصاصاته من حيث وضع السياسة العامة التي يحقق نشر اللعبة والارتقاء بمستواها، وإدارة شؤون اللعبة من جميع النواحي الفنية والمالية والتنظيمية ووضع البرامج التي تشترك فيها الهيئات الرياضية الأعضاء والإشراف على تنفيذ هذه البرامج، ووضع الأسس والمبادئ لتنظيم شؤون التدريب، والمحافظة على القواعد والمبادئ الدولية للعبة وحماية اللاعبين وإعداد الفرق الأهلية التي تمثل فلسطين عربياً ودولياً في الدورات والبطولات الأولمبية والدولية والقارية، وتنظيم البحوث والدراسات المختلفة وعقد المؤتمرات الخاصة بكرة السلة لتطوير اللعبة، واعتماد تسجيل اللاعبين للهيئات الأعضاء في الاتحاد ووضع اللوائح والقوانين التي تنظم اللعبة وتحمي اللاعبين عند تنظيم البطولات والمسابقات المحلية.

حيث يشير حسنين (2004) إلى أن مدخل إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة، وتقوم فلسفته على مجموعة من المبادئ التي يمكن للإدارة أن تتبناها بغرض الوصول بالإتحاد الرياضي إلى أفضل أداء ممكن.

ويشير معوض (1994) إلى أهمية المدرب والإداري في الأندية التابعة للاتحاد ودورهم الرائد والهام في إدارة شؤون الأندية وتطويرها ورفع مستواها وبالتالي رفع مستوى الاتحاد التابعة له، فالمدرّب هو القائد الرائد الذي يقع عليه العبء الأكبر في تربية وتشكيل اللاعب تربوياً وفنياً وعقلياً، والإداري بالهيئة التي يمثلها اللاعب، سواء أكانت مدرسة أم نادياً أم مؤسسة أو مصنعاً، وهو المسؤول الأول الذي يعاون المدرب في تحقيق الرسالة التي ترمي إليها الهيئة عن طريق كرة السلة، وذلك بتوفير الوسائل الضرورية وتذليل الصعوبات الإدارية التي تقابل الفريق من حين لآخر. أما إداري الاتحاد الذي يتولى شؤون اللعبة، فهو المنظم الأول لبرامجها العامة وهو الذي يرسم السياسة المتكاملة لها ويضع الفلسفة التي يجب أن تتبعها الأندية والهيئات، ويشرف على حسن إعداد الحكام والمدربين واللاعبين، ويضع سياسة وبرنامجاً لهذا الإعداد، ويشرف عليهم جميعاً.

ووفقا لمدخل إدارة الجودة الشاملة فإن هناك العديد من النظم التي أصبحت تقليدية في توجهها لإدارة الموارد البشرية حيث أصبحت لا تتناسب مع الفلسفة الرامية نحو تحقيق التحسين المستمر في الأداء في ضوء فلسفة إدارة الجودة الشاملة ومن أهم هذه النظم هو نظام تقويم الأداء الوظيفي، ويرى رواد الجودة ضرورة تطويره ليتناسب مع هذا المدخل، ويعكس مبادئه وأهدافه، حيث يروا أن هذا النظام والمطبق عادة في المنظمات التي تتبع الهيكل الهرمي التقليدي للسلطة هو العائق الأول نحو تحقيق التحسن المستمر في إدارة الأفراد والمنظمة لأنه يفشل في التخطيط للأداء والرقابة عليه من خلال التقييم للأداء والذي يفرز سلبيات عديدة نحو توجهات لدى القيادة الصاعدة التي تتولى مقاليد إدارة المنظمات (الطيب، 2000).

من هنا أصبح هناك منظور عالمي جديد للمنظمات ومدى إنتاجيتها لكي تصبح أكثر قدرة على تحقيق أهدافها وبكفاءة أعلى، ويطلق العنان للموارد البشرية للإبداع والتفكير في تحقيق أفضل النتائج. (السالم وحرشوش، 2002).

وبالتالي أصبح هناك ضرورة لتبني المنظور الجديد للإدارة والتركيز على تطوير قيادات جديدة إعادة تصميم العمل والمنظمات، وتبني نماذج جديدة لإشراك العاملين في وضع السياسات والأهداف واتخاذ القرارات وكيفية تحفيز العاملين وتحقيق الاستفادة المثلى من قدراتهم وإمكانياتهم (بهاء الدين، 1997).

### مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة من خلال عمل الباحثة في مجال كرة السلة ومتابعة الدوري الفلسطيني لكرة السلة سواء الدوري الممتاز أو الدرجة الأولى أو الثانية، فقد لاحظت الباحثة القصور في مستوى التقدم والمستوى الذي تتقدم فيه الفرق المختلفة من أندية الدرجات المختلفة، وبعد دراسة مساق التنظيم والإدارة والتعرف إلى معايير الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية والتربوية والرياضية فقد أثار الباحثة اتجاه إدارة الجودة الشاملة في محاولة منها للوصول إلى فرص يمكن تطبيقها على بيئة الإتحاد الفلسطيني لكرة السلة لأهمية الإتحاد والدور المنوط به لتطوير المجال الرياضي وتحقيق البطولات والوصول للمستويات العالمية وتحقيق مراكز متقدمة على المستوى المحلي والعربي والدولي والقاري، وتود الباحثة الوقوف على مدى التوافق بين

واقع الجودة الشاملة في الإتحاد الفلسطيني لكرة السلة ومعايير الجودة الشاملة من أجل تهيئة بيئة الإتحاد لاستيعاب فلسفة إدارة الجودة الشاملة بهدف المساعدة لحل الكثير من المشكلات المتعلقة بالجودة، وتحسين الأداء وتدعيم قدرات الإتحاد التنافسية على المستوى الوطني والدولي من وجهة نظر إدارات الأندية والمدربين.

ومما سبق ظهرت مشكلة الدراسة الأولية لدى الباحثة لمحاولة التعرف إلى مدى تطبيق معايير الجودة الشاملة لدى الإتحاد الفلسطيني لكرة السلة من وجهة نظر إدارات الأندية والمدربين، والتعرف إلى الفروق في تطبيق معايير الجودة الشاملة تبعاً لمتغيرات درجة النادي، والمؤهل العلمي، والخبرة لكل من الإداريين والمدربين.

### أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من كونها:

- 1- الدراسة الأولى في ضوء علم الباحثة التي حاولت تقييم معايير الجودة الشاملة لدى إتحاد كرة السلة في فلسطين.
- 2- بالإضافة للأهمية التطبيقية للنتائج التي يتوقع الحصول عليها، وإمكانية استفادة العاملين من نتائجها سواء في اتحاد كرة السلة أو الإتحادات الأخرى.
- 3- سوف تكشف هذه الدراسة عن نقاط الضعف الإداري لدى الإتحاد الفلسطيني لكرة السلة ومحاولة معالجتها إن وجدت، ونقاط القوة وتعزيزها وتطويرها مستقبلاً.

### أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف إلى:

- 1- مدى تطبيق معايير الجودة الشاملة لدى الإتحاد الفلسطيني لكرة السلة من وجهة نظر إدارات الأندية والمدربين في الضفة الغربية.
- 2- مدى تطبيق معايير الجودة الشاملة لدى الإتحاد الفلسطيني لكرة السلة تبعاً لمتغير درجة النادي.

3 - مدى تطبيق معايير الجودة الشاملة لدى الإتحاد الفلسطيني لكرة السلة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي لإداريي الأندية والمدربين.

4 - مدى تطبيق معايير الجودة الشاملة لدى الإتحاد الفلسطيني لكرة السلة تبعاً لمتغير الخبرة العملية لإداريي الأندية والمدربين.

#### تساؤلات الدراسة:

سعت الدراسة الحالية لإجابة عن الأسئلة الآتية:

1 - ما مدى تطبيق معايير الجودة الشاملة لدى الإتحاد الفلسطيني لكرة السلة من وجهة نظر إدارات الأندية والمدربين في الضفة الغربية؟

2 - هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مدى تطبيق معايير الجودة الشاملة لدى الإتحاد الفلسطيني لكرة السلة تعزى لمتغير درجة النادي؟

3 - هل يوجد فروق في مدى تطبيق معايير الجودة الشاملة لدى الإتحاد الفلسطيني لكرة السلة تعزى لمتغير المؤهل العلمي للإداريين والمدربين؟

4 - هل يوجد فروق في مدى تطبيق معايير الجودة الشاملة لدى الإتحاد الفلسطيني لكرة السلة تعزى لمتغير خبرة الإداريين والمدربين؟

#### حدود الدراسة:

**الحد البشري:** أدارات الأندية والمدربين في اتحاد كرة السلة الفلسطيني للموسم الرياضي 2013 / 2012.

**الحد الزماني:** تم إجراء الدراسة في الموسم الرياضي 2013/2012 حيث تم تطبيق أداة الدراسة في الفترة الزمنية ما بين 2012/07/20 الى 2012/08/20

**الحد المكاني:** أندية كرة السلة المنتسبة للاتحاد الفلسطيني لكرة السلة في الضفة الغربية في الموسم الرياضي 2013 / 2012.

## مصطلحات الدراسة:

**الجودة الشاملة:** هي مجموعة من الميزات التي يجب توافرها في جميع عناصر المؤسسة من مدخلات، وعمليات، ومخرجات العاملين، ورغباتهم، ومتطلباتهم داخل المؤسسة والمجتمع المحلي (عليمات، 2004).

**إدارة الجودة الشاملة:** أنها سعي المنظمة المدروس من أجل إرضاء المستفيدين بما يضمن رقي المنظمة (الزهراني 2005).

**معايير الجودة:** هي تلك المواصفات والشروط التي ينبغي توافرها في نظام الإتحاد والتي تتمثل في إدارة الجودة الشاملة، وبرامج الإتحاد من حيث الأهداف، وطرائق التدريب، ونظام التقويم ثم جودة المدربين والإداريين، والأبنية والتجهيزات المادية، والتي تؤدي إلى مخرجات تتصف بالجودة وتعمل على تلبية احتياجات المستفيدين (علي 2002).

**اتحاد كرة السلة:** هيئة تتكون من الأندية الفلسطينية، ومراكز الشباب الفلسطيني، التي توافق على انضمامها الجهة الإدارية المختصة والهيئات الرياضية الفلسطينية التي لها نشاط في لعبة كرة السلة بقصد تنظيم وتنسيق هذا النشاط بينها، والعمل على نشر اللعبة ورفع مستواها الفني. الإداري: هو الشخص الذي يقوم بعملية التخطيط وإتخاذ القرارات الصحيحة والمستمرة، المراقبة والتحكم بمصادر المؤسسات للوصول إلى الأهداف المرجوة للمؤسسة. وذلك من خلال توظيف وتطوير والسيطرة على المصادر البشرية والمالية والمواد الخام والمصادر الفكرية والمعنوية (الشافعي 2006).

**المدرّب:** هو القائد الذي يقع عليه العبء الأكبر في تربية وتشكيل اللاعب تربوياً وفنياً وعقلياً (معوض 1994).

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### مقدمة الإطار النظري:

أن التقدم العلمي والتكنولوجي والمعرفي الذي يشهده العالم اليوم له الأثر البالغ على تطوير المؤسسات التعليمية والتربوية بمختلف أنشطتها الاجتماعية والثقافية والرياضية وبرامجها الأكاديمية، لذلك أصبحت هذه المؤسسات مسئولة ومسؤولة كاملة عن مواكبة هذه التغيرات والتطورات السريعة والمستجدة، فلا بد لهذه المؤسسات أن تتبنى أسلوباً إدارياً قادراً على التكيف مع متطلبات العصر ومواجهة كافة التحديات.

حيث أن جميع المؤسسات الكبيرة والصغيرة الحكومية منها والأهلية تسعى للارتقاء بمستوى الرعاية والخدمات المقدمة حتى تصل لدرجة "التفوق" Excellence، والذي يعد مطلباً يتوق إليه دائماً كل من مقدمي الرعاية والمستفيدين منها على حد سواء، حيث تقوم تلك المؤسسات باستخدام العديد من الاستراتيجيات من أجل تحسين مستوى أدائها. ومن أهم تلك الاستراتيجيات الاهتمام بالجودة بوصفها إستراتيجية مهمة تساعد على توفير الخدمات التي تشبع الرغبات الكاملة للعملاء، سواء داخل المنشأة أو خارجها، وذلك عن طريق تلبية متطلباتهم واحتياجاتهم وتوقعاتهم المعلنة وغير المعلنة.

ويرى عباس (2002) أن مدخل إدارة الجودة الشاملة أحد المداخل الإدارية الحديثة التي تسعى لتحسين الإدارة في المؤسسات وزيادة قدرتها على مواجهة التغيرات المختلفة، وتلبية متطلبات المستفيدين منها وتحسين جودة الخدمة المقدمة لهم باستمرار ، فالجودة هي مفهوم إنساني يعبر عن الرغبة في تحقيق نتائج مرغوبة توفر نفعاً لأصحاب المصلحة، يقوم على تحقيقها أحد من المختصين، فهم الذين يدبرون الموارد والإمكانات اللازمة، ويحددون الأعمال الواجبة، ويضعون الخطط والبرامج، ويقودون القائمين بالتنفيذ، ويراقبون سير الأداء للتأكد من تحقق النتائج المرجوة.

## مفهوم الجودة:

الجودة في اللغة العربية من " جيد، جداً: إذا طال عنقه وحسن، فهو أجيد وهي جيداء وأيضا من جود " (المعجم الوسيط، 155).

وقال: صلى الله عليه سلم " تجودتها لك " أي تخيرت الأجود منها ، (الجزري، 301).

ومنهم من اشتقها من (أجاد، يجيد) أي: حسنه وجعله جيداً، قال الفيروز أبادي في قاموسه: وجاد (يجود) جودة وجودة: صار جيداً، وأجاده "غيره، وأجوده" وجاد وأجاد: أتى بالجيد، فهو مجواد. وجاد الشيء يجود (جودة) بفتح الجيم وضمها أي صار جيداً (الرازي، 75).

ويعرف قاموس أكسفورد الجودة الشاملة بأنها: "الدرجة العالية من النوعية أو القيمة" (حلواني، 2003).

## المفهوم الاصطلاحي للجودة:

لقد اطلعت الباحثة على العديد من التعريفات وذلك للوصول إلى التعريف الاصطلاحي للجودة، ستورد منها ما يفي بغرض إيصال المفهوم وربطه بمفهوم إدارة الجودة الشاملة في الميدان الرياضي والذي هو الهدف الأساسي من وراء البحث.

عرفها ديمينج (Deming) "رائد الجودة الشاملة" على أنها تلك الدرجة من التميز الذي يمكن التنبؤ به باستعمال المعايير الملائمة وقليلة التكلفة، المشتقة من المستهلك، بحيث ينطبق ذلك المبدأ على العملية الإنتاجية والمنتج النهائي معا (مجيد والزيادات، 2008).

أما ساليس (Sallis, 1994) فيعرف الجودة بأنها أفضل حالة مثالية يمكن أن يكون عليها شيء ما بحيث لا يمكن التقليل منه. من هنا يخرج ساليس عن التعريفات السابقة بالنظر إلى المنتج كمعيار للجودة بعيداً عن رأي الزبون أو العميل.

هنا ترى الباحثة تطور المفهوم ليشمل العمليات والوظائف، مما يؤدي بالتالي إلى تداخل التعريف مع تعريف إدارة الجودة الذي ستتطرق الباحثة إليه لاحقاً.



## المفهوم الإسلامي للجودة:

تعبير الجودة ليس جديداً على الدين الإسلامي، فقد ورد بألفاظ أخرى كالإتقان والإحسان. فقد ورد في قوله تعالى: "إن الله الذي أتقن كل شيء" النمل (88) وقول الرسول محمد صلى الله عليه وسلم: "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه"، رواه مسلم. ووصفت الجودة في الإسلام أيضاً بالإحسان لقوله تعالى: "الذي خلق الموت والحياة ليبلوكم أيكم أحسن عملاً" الملك (2) وقوله تعالى: "إن لا نضيع أجر من أحسن عملاً" الكهف (30) وحديث الرسول صل الله عليه وسلم "إن الله تعالى يحب من العامل إذا عمل أن يحسن" رواه البيهقي. ولأن الإسلام دين شامل فمن مقتضيات الشمولية تغطية جميع جوانب الحياة في عمومياتها وتفصيلاتها (موقع الدعوة، 2010).

وترى الباحثة من خلال التمعن في الآيات والأحاديث السابقة حث للإنسان على الإتقان والإحسان في الأداء وربطه بالعقيدة، والجزاء على العمل في الآخرة، وفي هذا منتهى التأكيد على الجودة.

ويؤكد مجيد والزيادات (2008) هذه المفاهيم المرتبطة بالجودة في الدين الإسلامي، مثل الإتقان والإحسان، ويضيفا أيضاً مفاهيم أخرى مثل الإصلاح الذي اعتبره ضد الإفساد، كما واعتبرا العمل الصالح ثمرة للإيمان الحقيقي بالله تعالى، ومن هنا كان لا بد من ممارسة الأعمال الصالحة امتثالاً لقوله تعالى: "فمن آمن وأصلح فلا خوف عليهم ولا هم يحزنون" الأنعام (48) وقوله تعالى: "إننا لا نضيع أجر المصلحين" الأعراف (170) واعتبرا أن الإخلاص في العقيدة والعمل مفهوماً مرادفاً للجودة، فهو يقرب العبد من ربه لقوله تعالى: "وما أمروا إلا ليعبدوا الله مخلصين له الدين حنفاء" البينة (5). ويضيف مجيد والزيادات (2008) العديد من المفاهيم المرتبطة بالجودة الشاملة من منظور إسلامي كالرقابة، والتعاون، والقوة، والثواب، والعقاب، والشورى، والأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، والحكمة ودلالاتها الإسلامية.

إن لمفهوم الجودة الشاملة في الإسلام تاريخياً، أثر كبير على التعليم، من حيث فلسفته الواضحة، وأهدافه المحددة، وأساليبه المبتكرة، والبحوث التربوية الرائدة التي أجريت في ذلك

الوقت. هذا وقد أبرزت هذه المفاهيم عدداً من رجال العلم والرأي مثل ابن النفيس، وابن سينا، وسيبويه، وابن البيطار وغيرهم. وانتشرت المعاهد العلمية ودور القرآن والحديث ومدارس الفقه ومراكز العلم والجامعات، ونوقش العديد من القضايا المتعلقة بالتعليم مثل أهداف التعليم وأحكامه، وطرق اختيار مادة التعلم، وطرق اختيار المعلمين، وحقوقهم وواجباتهم وتقييمهم، وشروط طالب العلم وآدابه وغيرها (العجمي، 2003).

من هنا تستخلص الباحثة أن مفهوم الجودة ليس مفهوماً غريباً عن الإسلام، بل هو من المفاهيم الأساسية فيه، ويطلب الإسلام به وعلى أعلى المستويات العمل والحياة. وهو ليس مرتبطاً بالإنجازات الدنيوية فقط، كرضا المسؤول والمستفيد مع اعتباره لهما وإنما أيضاً هو شرط لصحة العقيدة والعبادة، وطريق لرضا الخالق عز وجل، وأمر سيحاسب عليه الإنسان في الآخرة.

#### مفهوم الجودة الشاملة:

لقد أصبح مفهوم الجودة الشاملة (T.Q) " Total Quality " وإدارة الجودة الشاملة (T.Q.M) " Total Quality Management " من المفردات والمعاني التي تتردد في كثير من الأدبيات الإدارية والتي تعبران عن توجه إداري نحو مفاهيم إدارية حديثة ومعاصرة، وعلى الرغم من الترابط بين المصطلحين إلا أنه لا بد من التعريف لتوضيح مفهوم كل منهما فقد أشار ستنساسن (Stensaasen,1995) إلى أن مفهوم الجودة يعني تزويد العملاء بالخدمات والمنتجات المناسبة للاستخدام.

وعرف عقيلي (2001) الجودة على أنها إنتاج المنظمة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عال من الجودة المتميزة، تكون قادرة من خلالها على الوفاء بمتطلبات واحتياجات ورغبات عملائها بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم وتحقيق الرضا والسعادة لديهم ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفاً لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة وإيجاد صفة التميز فيها.

أما هيلمر (Hilmer,2002) فقد عرف الجودة على أنها درجة التميز والإتقان في تقديم سلعة أو خدمة معينة بحيث تلبي حاجات ورغبات واهتمامات المستفيدين بما يتناسب مع توقعاتهم

أو تتجاوزها وتساهم في تحقيق الرضا والسعادة لهؤلاء الأفراد مع ضرورة التأكد على وجود معايير خاصة تكفل تحقيق التميز والإتقان في الخدمة أو المنتج.

وتعد الجودة وسيلة فعالة للتحسين والتطوير المستمر في الخدمات المقدمة إذ أنها ترتبط بجميع الأنشطة والعمليات والأعمال التي تقوم بها المؤسسة من أجل ملاءمتها لاحتياجات الأفراد والجماعات وفعاليتها في تحقيق الفائدة المرجوة والمنشأة والمجتمع، ولقد تحولت النظرة التقليدية للجودة التي كانت تركز على البحث وإيجاد حلول للمشكلات التي تحدث في المؤسسة إلى نظرة حديثة ومتطورة تحول دن حدوث المشكلات والوقاية منها (آل الشيخ 2004).

وأشار طعمانة (2001) أن الجودة تعني التمشي مع المعايير والأداء الصحيح بطريقة آمنة مقبولة وبتكلفة مقبولة، بحيث تؤدي إلى إحداث خدمة فعالة ومبدعة أو طرح منتج بأسعار مناسبة.

وعرف بلاكمر (Blackmur,2004) الجودة الشاملة على أنها عبارة عن تحقيق التناسق والتكامل بين خصائص المنتج أو الخدمة المقدمة وصفاته وملامحه بالشكل الذي يتم فيه تلبية حاجات ورغبات الأفراد العاملين في المؤسسة إذ يكون كل فرد مسؤولاً عن تحقيق الجودة في المؤسسة أو المنظمة إذ يجب أن تشمل كل المجالات وكافة المستويات داخل المؤسسة. في حين يعرف معهد الجودة الشاملة بأنها " القيام بالعمل بشكل صحيح من أول مرة مع ضرورة الاعتماد على تقييم العمل في معرفة مدى تحسين الاداء" (القحطاني 1993).

وهناك ثلاثة مفاهيم للجودة الشاملة كما أوردتها السقاف (2001) وهي:

- 1 - التركيز على العميل وتعرف الجودة بأنها إرضاء للعملاء.
  - 2 - التركيز على العميلة وتعرف الجودة بأنها مطابقة المتطلبات.
  - 3 - التركيز على القيمة التي تؤخذ على اعتبار التكلفة للمنتج أو السعر للعملاء.
- وتشير كافة المفاهيم السابقة حول مفهوم الجودة الشاملة بأن هناك تواصلاً ودعماً مستمراً من قبل المؤسسات والمنظمات الإنتاجية والخدماتية من أجل العمل على تحسين وتطوير جودة

المنتجات والخدمات التي تقدمها للعملاء للوصول إلى تحقيق رضا العملاء والعمل على تلبية متطلباتهم وتوقعاتهم الآنية والمستقبلية.

### مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

أدت الأزمة التي حدثت في الاقتصاد الياباني بعيد الحرب العالمية الثانية إلى ظهور مفهوم جديد للإدارة يعرف بإدارة الجودة الشاملة، (T.Q.M)، ويعد ديمينج (Deming) من الرواد الأوائل الذي ساهم في تقديم في هذا المفهوم القائم على خلق الأداء المتميز والتحسين المستمر للإنتاج والتطوير للسلع والخدمات بمستوى عال وبتكلفة اقل وأدت جهوده إلى تحسين وتطوير المنتجات ذات المستوى المتدني وتحويلها إلى منتجات ذات جودة ومستوى عال تضاهي في جودتها المنتجات الأمريكية آنذاك (آل صقر 2006).

وتعد إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية تركز على عملية النمو والازدهار للمؤسسة من خلال العمل على منع حدوث الأخطاء، والوقاية من المشكلات والتطوير المستمر للأداء والسيطرة على عمليات الجودة والتعهد الكامل بالمسؤولية تجاه العملاء في جميع مراحل العمل (Waks&Frank,1999) إذ تعمل المؤسسات المطبقة لإدارة الجودة الشاملة على تنظيم اللقاءات والاجتماعات بالعملاء وذلك من أجل التعرف إلى كل ما هو جديد في أساليب الإدارة الحديثة ومفهوم إدارة الجودة الشاملة (Zhu,1999) وقد أشار ديمينج إلى ضرورة أن يكون العميل هو محور اهتمام الإدارة العليا وأن تسعى الإدارة إلى تلبية احتياجاته وموافقة الخدمات لتوقعاته، وبين ديمينج أهمية العمل الجماعي داخل المؤسسة والابتعاد عن الأنظمة والتعليمات التي تشجع العمل الفردي وتخفف من عزيمة الموظفين للعمل بروح الفريق الواحد سنتناسن (Stensaasen,1995).

وينفق كل من طعمنة (2001) مع الموسوي (2003) على تعريف إدارة الجودة الشاملة على أنها فلسفه إدارية أو نهج إداري يسعى لخلق وتطوير قاعدة من القيم والمعتقدات التي تجعل كل موظف في الخدمة يرى أن الهدف الأساسي لمنظمته هو خدمة العملاء من خلال عمل جماعي يتصف بالتعاون والمشاركة لتحقيق الهدف.

وتعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها عبارة عن مجموعة من المبادئ الإدارية والأساليب الإحصائية التي تساعد المديرين على تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة دون الرجوع إلى الأساليب الإدارية التقليدية (اللوزي 2003).

وتعرف إدارة الجودة على أنها فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المنظمة بحيث تشمل هذه التغييرات (الفكر، والسلوك، والقيم، والمعتقدات التنظيمية، والمفاهيم الإدارية، ونمط القيادة الإدارية، ونظم وإجراءات العمل والأداء)، وذلك من أجل تحسين وتطوير مكونات المنظمة للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها (سلع أو خدمات)، بأقل تكلفة وتحقيق أعلى درجة من رضا العملاء عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم وفق ما يتوقعونه (عقيلي 2001).

ويعرف معهد الجودة الفدرالي إدارة الجودة الشاملة تمثل في مجملها " فكرا وفلسفة إدارية مبنية على أساس رضا العميل، وتحقيق رغباته ومتطلباته من خلال مخرجات متفنة تقدمها المؤسسة، وأن عملية تطوير إدارة الجودة الشاملة في أي مؤسسة تعد مسؤولية جميع العاملين في المؤسسة تحت إشراف قيادة تركز على تحسين المخرجات التي أساسها الارتباط بين رسالة المؤسسة ورؤيتها وعمليات النظام ومدخلاته التي تتلاءم وبشكل مستمر مع التوقعات المرجوة ".

ويرى بون ( Boon, 2005 ) بأن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يعني التحول أو التغيير في أنماط التفكير إذ يحتاج التعامل مع الجودة الشاملة إلى عقلية متفتحة مواكبة لطبيعة التطورات والتغيرات في الأسواق العالمية.

ويذهب خان (Khan,2003) إلى أن نظام الجودة الشاملة يمثل نظام شامل يتكون من تركيبة للفلسفة الإدارية الشاملة مع مجموعة من الأساليب والأدوات اللازمة لتطبيقها وتعتمد على:

- 1 - التركيز على العملاء والمستفيدين.
- 2 - تطوير وتمكين العاملين وانخراطهم في العمل.
- 3 - التطوير والتحسين المستمر على جميع الأنشطة داخل المنظمة.
- 4 - استخدام المداخل التنظيمية للإدارة.

ويرى القضاة (2006) أن إدارة الجودة الشاملة تتضمن فلسفة وإستراتيجية إدارية متكاملة هدفها تحقيق رضا العملاء من خلال العمل على تحقيق المسؤولية المشتركة لجميع الأفراد والعاملين داخل المنظمة والعمل على بذل الجهود المتواصلة لتحقيق التحسين والتطوير المستمر

لجميع الأنشطة والعمليات والخدمات التي تقوم بها المنظمة.

وتعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها " أسلوب إداري مبني على التخطيط القائم على دراسة البيانات والمعلومات حول احتياجات العملاء والسوق وتنظيم الموارد والطاقات وتطوير مستوى أداء العاملين ومستوى الخدمات المقدمة في المؤسسات الرياضية بأعلى جودة أقل كلفة وبما يحقق احتياجات العملاء ورضاهم (الذنيبات 2005).

يعتبر ريتشارد ويليامز إدارة الجودة الشاملة أسلوباً قيادياً ينشئ فلسفة تنظيمية تندمج ببيئة المنظمة لتحقيق أعلى درجة ممكنة من السلع والخدمات الجيدة. ويعتمد نجاح هذه الفلسفة على قناعة أفراد المنظمة بمبادئها التي تضيف قيمة وجودة للمنظمة، وتسعى إلى تحقيق رضا العميل الداخلي والخارجي من خلال دمج الأدوات والتقنيات والتدريب (البناء، 2007).

ويعرفها توبن (Tobin) بأنها عبارة عن جهد متكامل للحصول على مساحة واسعة للمنافسة والعمل على التطوير والتحسين المستمر لثقافة المنظمة (Zhu,1999).

ويعرفها دالغارد (Dahlgaard ,1995) نقلا عن هانسون (Hansson ,2001) أنها عبارة عن ثقافة المنظمة التي تركز على التطوير والتحسين المستمر للوصول إلى تحقيق رضا العملاء.

وتعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها فلسفة إدارية تضع الأنظمة والتعليمات للتطوير والتحسين المستمر للمؤسسة من أجل تلبية احتياجات العملاء وتوقعاتهم والعمل على حل المشكلات من خلال تفعيل فرق العمل ووجود قادة متميزين (Stanley ,1995).

وأضحت للإدارة بمفاهيمها الحديثة ونظرياتها المتكاملة، الثقل الأعظم في تطوير وتحديث المؤسسات والمنظمات على اختلاف أنشطتها، من هذا المنطلق بات على الإتحاد الفلسطيني لكرة السلة ومناطقه والأندية التابعة له وجميع العاملين في ميدان اللعبة بشكل عام والمجال الإداري بشكل خاص مهمة أقل ما توصف بأنها "قومية إذ يقع على عاتق هذه المنظمة باعتبارها إحدى

مؤسسات الدولة الرياضية" مسؤولية إدارة وتطوير ورعاية شؤون اللعبة (عبد الحميد 2000).

وفي هذا الصدد يتفق دراكر (Drucker,1999)، مع ريتشارد وآخرون (Richard et al,1994)، على أنه ستكون للإدارة بكفاءتها وأدائها الأمر الحاسم لكل شعوب العالم طليعة العقود القادمة لتطوير كافة مجالاتها.

وترى الباحثة أن إدارة الجودة الشاملة تمثل عملية التطوير والتحسين المستمر لجودة الخدمات المقدمة من خلال رسم سياسة واضحة للإتحاد تحت على العمل الجماعي القائم على المشاركة الفاعلة من قبل العاملين والعمل بروح الفريق الواحد لجذب اهتمام وإقبال الجمهور والسعي إلى تلبية حاجاتهم ورغباتهم بحيث تتناسب الخدمات المقدمة مع التوقعات الآنية والمستقبلية والتي تؤدي بالتالي إلى تحقيق الأهداف المرجوة وبناء على ذلك فإن إدارة الجودة الشاملة تركز على ما يلي:

- 1- غاية الإتحاد هو تحقيق رضا المستفيدين (الجمهور) عن الخدمات المقدمة.
- 2- العمل بروح الفريق الواحد المبني على التعاون وإتاحة الفرصة للجميع بالمشاركة وإبداء الآراء والأفكار المتعلقة بطبيعة الخدمات المقدمة.
- 3- إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة عملية مستمرة ومتطورة يجب على الجميع أن يعي ويتفهم ذلك وأن يعمل بمضمونها.
- 4- إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يمكن تطبيقه في أي مجال من مجالات العمل ولا يقتصر على مجال دون الآخر.

#### التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة:

الجودة كفكرة موجودة منذ آلاف السنين ولكنها كمهنة أو عمل إداري لم تنشأ إلا حديثاً جاريفن (Garvin,1988) ولكن في القرن العشرين بدأ التركيز على مفهوم الجودة في اليابان والذي انتشر بعدها ليصل إلى أمريكا والدول الأوروبية، ومن ثم ليعم باقي دول العالم، وكان هناك الكثير من المهتمين والمفكرين والعلماء الذين اهتموا بمفهوم الجودة وقدموا إسهامات عديدة لتحديد مفهوم الجودة وتطويرها أمثال (W.Edward Deming) الذي تعلم على يد

(Shewhart) الذي قام عام (1931) بإعطاء المحاضرات والندوات حول مفهوم الجودة والأساليب الإحصائية بحيث أصبحت أفكاره منتشرة. وتصدرت الجودة عناوين المجالات العلمية في اليابان (جودة، 2006).

وقد عرف مفهوم الجودة منذ قدم الخليقة، فقد عرفت الحضارات القديمة أمثال الحضارة البابلية والفرعونية واليونانية والإغريقية القديمة، وقامت هذه الحضارات بتحديد اللوائح والجزاءات التي قد تقع على العاملين نتيجة إهمالهم وتقصيرهم (العجمي، 2003).  
ويأخذ أسلوب الجودة في فلسفة أفلاطون شكل التأكيد على الكمال في الحق المطلق والخير المطلق (الفتلاوي، 2008).

أما في الحضارة الإسلامية، فقد أخذت الجودة شكل التأكيد على إتقان العمل، حيث تعكس المبادئ التي تبناها الإسلام الإهتمام بالشورى، والمساواة، والعدالة، وحرية الإنسان، واحترام العمل والعلم. يقول رسول الله صلى الله عليه وسلم " إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه" (صحيح مسلم) في (أبو الملوح، 2009).

وتؤكد الشريعة الإسلامية على الكثير من القيم الأخلاقية التي تدعو إلى الإتقان في مختلف شؤون الحياة، ومن هذه القيم استثمار الوقت، وتطوير المهارات العلمية والفنية والإدارية، وضرورة الالتزام بالموضوعية والدقة، وأهمية اتخاذ القرار بالمشورة وغيرها، بالإضافة إلى تبني مبدأ الرقابة الإسلامية سواء كانت خارجية أو ذاتية. فالرقابة الخارجية مستمدة من القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة، وتؤدي إلى تأكد ولي الأمر من تنفيذ الأهداف والمعايير الموضوعية وفقاً للمعايير والمقاييس الإسلامية. أما الرقابة الذاتية لدى المسلم فهي منبثقة من قوة الإيمان والالتزام بالشريعة، وتؤدي إلى شعور المسلم بكامل المسؤولية تجاه أعماله في الدنيا والآخرة، ويستدل على ذلك بقوله تعالى " كل نفس بما كسبت رهينة،" (المدثر، آية 38) (الفتلاوي، 2008).

أما في أوروبا فقد ظهرت الحرفية ونقابة التجار والصناع خلال القرن الثالث عشر، حيث كان الحرفيون يمثلون المدربين والمفتشين معاً، فمن جهة كان لهم دراية جيدة بالتجارة والمنتجات والبضائع والعملاء ويعرفون عملهم حق المعرفة، ومن جهة أخرى كانوا يقومون بتدريب الآخرين على القيام بالعمل ذي الجودة العالية، وتم وضع المعايير والمقاييس للحكم على



المنتجات وكان المجال مفتوحاً لأي شخص للقيام بوضع معايير للجودة تعكس وجهة نظره (الخلف، 2004).

أما في العصور الحديثة فقد أصبحت الجودة علماً له أصوله، وأصبحت قضية قابلة للقياس وسن القوانين والمواصفات. وتم بلورة مفهوم للجودة في المراحل الأولى للحرب العالمية الثانية، حين تعرضت أمريكا لمشكلة تتعلق بنظام الإعداد العسكري، مما استدعى تشكيل فريق لتحسين الأداء النظامي، وقد حقق هذا الفريق نجاحاً عالياً في إعادة تخطيط هذا النظام وتوظيفه لتحسين جودة المعدات العسكرية. وبعد نهاية الحرب العالمية الثانية وتحديداً في الأربعينيات من القرن الماضي، قام كل من ديمينج وشيوارت بإلقاء محاضرة حول الجودة الشاملة على المهندسين والمديرين الأمريكيين، لتشجيعهم على ضرورة الإهتمام بصناعة المنتج الأفضل. وقد حمل ديمينج (Deming) أفكاره إلى اليابان التي دمرتها الحرب والتي كانت تتطلع إلى إعادة بناء اقتصادها (العجمي، 2003).

وفي بداية الخمسينيات تبني اليابانيون تطبيق المفاهيم الإحصائية للجودة للعمل على إعادة بناء وإصلاح البنية التحتية الصناعية المدمرة في كافة المجالات الأمر الذي أدى إلى ظهور نجاحات كبيرة حققتها الشركات اليابانية بحيث ساهم ذلك إلى انتشار استخدام مفهوم إدارة الجودة الشاملة خارج اليابان (بدح، 2003).

أما فترة الستينات كان هناك اهتمام واضح بمفهوم الجودة إذ قامت بريطانيا بتبني هذا الاتجاه من أجل العمل على تحسين وتطوير مجالات الجودة المرتبطة بتقديم المنتجات والخدمات المختلفة في المنظمات الاقتصادية بحيث كان ذلك بالتركيز على مفهوم الجودة والإجراءات والتدريبات المتعلقة بالعمل وغيرها من الجوانب ذات الأهمية (حمود 2002).

وفي أوروبا شهدت الفترة من (1970) وحتى (1979) اهتماماً عالياً بالجودة ومعاييرها ومؤشراتها الفنية، فقد أصدر معهد المواصفات والمعايير البريطانية عدة مواصفات للجودة في الأعوام (1972)، و(1973)، و(1974). أما في عام (1979)، فقد أصدر المعهد مجموعة من المواصفات للأغراض التعاقدية. وكنتيجة تزايد اهتمام الدول الأوروبية بالجودة فقد أنشأت المنظمة الدولية للمعايرة والتي قامت بمراجعة المواصفات الخاصة بالجودة وإعادة إصدارها، كما وضعت مجموعة مقترحات لمواصفات أخرى جديدة أدت إلى الوصول لسلسلة من

المواصفات القياسية أطلق عليها عائلة المواصفات القياسية (I.S.O 9000) الأيزو (9000) "وهذا المصطلح يعني أن المنتج المفحوص قد تم اعتماده من قبل الهيئة الدولية للمواصفات القياسية (International Organization For Standardization). ولقد تتابع بعد ذلك تبني الكثير من دول العالم المواصفات التي أصدرتها المنظمة حيث اعتبروها مواصفات عامة يمكن استخدامها من قبل جميع المؤسسات سواء كانت مؤسسات خاصة بالإنتاج أو الخدمات (السلطي وإلياس، 1999).

وخلال فترة الثمانينيات أشار أيوب (2000) بأنها كانت بداية الجري وراء الجودة في جميع أوجه العمل والمؤسسات الخدمائية وعندها بدأ عصر إدارة الجودة الشاملة الذي يركز على النظام بكامله بحيث تم اعتبار إدارة الجودة الشاملة هي الوسيلة والمفهوم الحقيقي الذي يحافظ على استمرار وتطور وبقاء المنظمات وأصبح هناك تنافس بين الشركات للأخذ بأفكار ديمينج (Deming) حول الجودة والإنتاجية والوضع التنافسي، وفي عام (1987) وقع الرئيس الأمريكي ريجان كما أشار (Huang,1994) على جائزة (Malcome Baldrige) لتحسين الجودة الوظيفية، إذ تعد جائزة (Malcome Baldrige) للجودة الوظيفية مجهوداً هاماً في تنشيط وعي الجودة من خلال إدراك وتعميم إستراتيجيات الجودة الناجحة. وقد أكد حمود (2002) أنه خلال هذه الفترة كان هناك اهتمام متزايد في الجودة إذ تم إقامة أقسام متخصصة للجودة في العديد من المنظمات الإنتاجية والخدمائية في دول العالم ومن ثم ظهرت المنظمة العالمية للمواصفات والمقاييس (ISO 9000) بهدف توحيد المعايير القياسية للمواصفات السلعية والخدمائية على المستوى الدولي.

أما في فترة التسعينيات إلى الوقت الحاضر فتعد هذه المرحلة مرحلة مهمة جداً وذلك لظهور العديد من التغييرات والتحديات العلمية والتكنولوجية وثورة الاتصالات والمواصلات والإنترنت وبروز ظاهرة العولمة إذ أصبحت النوعية في ظل العولمة سلاحاً تنافسياً أساسياً يجب الإهتمام به والتركيز عليه وتكثيف الجهود للعمل بمضمونه ويمكن إيضاح هذه التطورات التاريخية في حقول الاداء النوعي باعتماد التطورات الآتية:-

1 - مرحلة الفحص والتفتيش Inspection.

2 - مراقبة الجودة Quality Control.

3 - تأكيد الجودة Quality assurance.

4 - حلقات السيطرة النوعية Quality Control Circle.

5 - إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management (حمود، 2002).

تطور الإهتمام بالجودة ليصبح ظاهرة عالمية، حيث اهتمت المنظمات والحكومات في العالم بها بشكل خاص، وأصبحت الجودة من الأولويات العليا للمنظمات التي تسعى للحصول على ميزات تنافسية، كما صارت الجودة لغة دولية وسلاحاً استراتيجياً (العجمي، 2003).

وفيما يلي سوف يتم تناول مكونات إدارة الجودة الشاملة بشكل أكثر تفصيلاً:

#### أولاً: التخطيط:

يهدف التخطيط إلى التغيير للأفضل، ومن ثم فإنه لمن الصعوبة بمكان استمرارية هذا التغيير دونما تخطيط مسبق، ويرى شمندي (2000) أن التخطيط هو الوظيفة العضوية للعملية الإدارية، وهي عملية ذهنية، أما الخطة فهي الدليل المادي للفكر الإداري بوصفها ناتج العملية الذهنية تلك. ومن ثم ينصب مفهوم التخطيط أساساً على تحديد الأهداف وترتيبها حسب أولوياتها، مع حصر لكافة الموارد والإمكانات، وتحديد أنسب سبل استغلالها، والتخطيط في حد ذاته سواء كان طويل الأجل أم قصيرة ليس بالشيء الجديد، فهو الأداء المنظم لعمل قديم ريتشارد وآخرون (Richard et al ,1994).

فالتخطيط إذن عامل مهم لتجنب الفشل وتجنب الأعمال والتكاليف غير الضرورية والمحافظة على الوقت، والتخطيط هو أساس الإدارة وجوهرها فلا معنى للتنظيم وما يتضمنه من توزيع اختصاصات وتحديد مسؤوليات وتنسيق جهود دون خطط موضوعة مسبقاً، فلا قيمة للتوجيه وما يشمله من قيادة وحوافز واتصالات دون تخطيط يحدد دور القيادة ويوضح كيفية استخدام واستغلال الحوافز للوصول إلى الأهداف وتوضيح أسس الإتصال الرأسي والأفقي بين القيادات والمرؤوسين حتى تزيد الفاعلية بين كافة المشاركين وصولاً للأهداف المنشودة (علي، 2008).

ويذكر دراكر (Drucker, 1996) أن التخطيط الإستراتيجي إنما يمثل العملية المستمرة لصنع قرارات تنظيم العمل بطريقة منهجية، مع معرفة مستقبل هذه القرارات، وتنظيم الجهود، وقياس النتائج.

ويهدف التخطيط أيضا إلى تحديد أهداف المشروع ووحداته التنظيمية، وكيفية تحقيقها. ويذكر أبو العنين (1999) أن التخطيط إنما يتضمن اختيار أهداف المشروع والإستراتيجيات والسياسات والبرامج والإجراءات اللازمة لتحقيقها، حيث يعتمد ذلك كله في القدرة على اتخاذ القرار ويلتزم بالتخطيط ثلاثة مستويات رئيسية هي:

1 - مستوى الإدارة العليا.

2 - مستوى الإدارة الوسطى.

3 - مستوى الإدارة التنفيذية.

ولكل مستوى مسؤوليته الخاصة، في حين تنقسم الخطط إلى:

1 - الخطط الإستراتيجية.

2 - الخطط الوسيطة (السياسات).

3 - الخطط التشغيلية.

### ثانيا: التنظيم:

بعد إعداد الخطة لا بد من اتخاذ إجراءات لتنفيذها ومن ثم ترتبط تلك الإجراءات بتوزيع الأعمال والمسؤوليات على الأفراد، وهنا يتبلور الغرض الرئيسي من التنظيم في التحديد الواضح للمسؤوليات والمسؤولين عنها، ومن ثم يرمي التنظيم إلى بناء "هياكل تنظيمية" تساعد على تنسيق أنشطة وسلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمة (المصري 1999).

ويشير عبد المقصود والشافعي (2003) أن التنظيم يعني بناء هيكل داخلي للأعمال وعلاقتها ببعضها البعض، وبناء الهيكل يتضمن تحديد المهام والأنشطة التي يجب أن تؤدي لتحقيق أهداف المنظمة، وتجميع كل مجموعة منها لتكوين وظيفة متخصصة كما تتضمن هذه

الوظيفة لجميع الأعمال في وحدات تنظيمية يشرف عليها ويسأل عنها رئيس أو مدير وتفويض السلطات اللازمة لهذا الرئيس لمباشرة مسؤولياته ثم تحديد العلاقات التنظيمية رأسياً وأفقياً، أي بينه وبين رؤسائه ومرؤوسيه وأيضاً بينه وبين الوحدات التنظيمية التي تقع في نفس مستواه وعلى ذلك فكلية "التنظيم" تطلق على الجهود التي تبذل بقصد:

- 1 - تحديد الأعمال المطلوب تنفيذها ثم تقسيمها إلى مجموعات ويمكن أن يتولى كل منها شخص واحد.
- 2 - توزيع العمل على العاملين بشكل يضمن عدم الازدواج وقيام أكثر من شخص بنفس العمل.
- 3 - توجيه كافة الجهود نحو أهداف محددة.

ويعتبر التنظيم من أهم موضوعات علم الإدارة حتى أن بعض العلماء يطلقون على علم الإدارة اسم علم التنظيم، ولعل في ذلك إطلاقاً لإسم الجزء على الكل إظهاراً لأهمية هذا الجزء، وتزداد أهمية التنظيم وتبدو أكثر جلاء كلما تضخم حجم أعمال الإدارة وبالتالي اتسع إطار الجهاز الإداري الذي يتولى هذه الأعمال، حيث أن التنظيم والإدارة عنصران متكاملان وإن كان بينهما اختلاف فالتنظيم يعني تحديد الوظائف وتوزيعها في علاقات إنتاجية معينة، وهو يهدف إلى توفير نوع من المهارات والمسؤوليات عن طريق التوزيع المناسب للأشخاص والواجبات وتحديد الاختصاصات بحيث يمكن بواسطة الإشراف والتوجيه تحقيق التنسيق ووحدة الهدف ومن ثم يمكن النظر إلى التنظيم على أنه البناء أو الهيكل العام الذي يحدد العلاقات الرسمية المختلفة في المنظمات الإدارية. أما الإدارة فهي العنصر الحي الذي يجعل البناء أو الهيكل في حالة عمل ونشاط هادف وهي بذلك تختص بالسلوك داخل المنظمات أي داخل البناء أو الهيكل (علي، 2008).

وفي هذا الصدد تتفق رواية حسن (1999) مع أيكين (Aiken, 1980) على أن الهيكل التنظيمي إنما يتمثل في الطريقة أو السلوك الذي يتم من خلاله تقسيم العمل إلى مهام محددة، وتحقيق التنسيق بين هذه المهام بما يحقق أهداف المنظمة، وينقسم تنسيق العمل إلى شقين هما:

أ - التقسيم الرأسي: وفيه يتم الإهتمام بتحديد السلطة اللازمة لاتخاذ القرار.

ب - التقسيم الأفقي: وفيه يتم الإهتمام بجميع المهام الأساسية التي يجب أن تؤدي في وظائف أو أقسام.

بينما يرى لوزير (Lussier, 1994) أن الهيكل التنظيمي إنما يحقق التزاوج العملي بين كل من المهارات المتاحة والأهداف المطلوبة والأنشطة المستهدفة وبيئة المنظمة، ومن ثم يؤكد دراكر (Druker,1974) على أن الوصول إلى الهيكل المناسب لتحقيق الأهداف إنما يتطلب تحليل ثلاثة جوانب أساسية هي ( تحليل الأنشطة، وتحليل القرارات، وتحليل العلاقات)، أما عن تناسب قدرات من يشغلون وظائف التنظيم مع ما هو مطلوب إنجازه فعليا فينتفق درويش وحامد (2000) على أهمية تحديد الأفراد الذين سيقومون بتنفيذ الأنشطة المطلوبة، ويشترط أن تتواءم قدرات ومهارات وخبرات هؤلاء الأفراد مع المتطلبات المنوطة بهم، ويلخص عبدالباقي (2002) ذلك بتأكيد على توصيف الوظائف وصياغة شروط حقيقية ودقيقة لمن سوف يشغلونها، ومن ثم ينفق لورنس وفورش (Lawrenc & Forsch, 1980) على أن القواعد والعلاقات الرسمية داخل التنظيم إنما تساعد على استمرار النظام، ومن هذا المنطلق يؤكد أبو العينين (1999) على اطلاع التنظيم بدور هام في تقسيم المشروع لوحدات ووظائف تحدد دور كل فرد وعلاقته بالآخرين. ويقسم مبادئ التنظيم على ما يلي:

1 - مبدأ التقسيم إلى إدارات.

2 - مبدأ التقسيم وفقا للتخصص.

3 - مبدأ نطاق الإشراف.

4 - مبدأ التسلسل الرئاسي.

5 - ومبدأ تعدد السلطات.

**ثالثا: التوجيه:**

ويذكر وجيه شمندي (2000) أن القيادة والتوجيه تختص بإرشاد ومساعدة الأفراد أثناء قيامهم بتنفيذ ما يوكل إليهم. ويؤكد درويش وحامد (2000) ذلك إذ يتفقا على أن التوجيه هو الوظيفة الإدارية المختصة بإرشاد المرؤوسين وملاحظتهم أثناء أدائهم للأعمال المطلوبة، في حين يرى حسام الدين ومطر (1997) أن التوجيه ليس إلا عملية اتصال وأسلوب بين الرئيس والمرؤوس لحسن إنجاز العمل.

ويشير عبد المقصود والشافعي (2003) أن التوجيه يتضمن إعطاء الأوامر والتعليمات والتوجيهات والإرشادات وهو ليس بالمهمة السهلة ويتطلب لنجاحه مهارات خاصة، فالذي يرجى من الأمر الحصول على نتائج معينة، ومن ثم يتحتم توحيد الإطار الفكري للرئيس والمرؤوس حتى يفهم الأخير ما يقصده الأول وما يهدف إليه، وحتى ينفذ بدقة، ومن هنا يلزم أن يكون الأمر واضحاً وممكن التنفيذ وفي حدود اختصاصات كل من الرئيس والمرؤوس ومحقق للهدف أو مؤدياً لذلك، ومن الخطأ عند إصدار الأمر أو التوجيه أن يعتقد بأن كل ما يلزم من جانب المرؤوس هو الطاعة ففن التوجيه يتطلب:

- 1- فن إيجاد الثقة ممن يصدر الأمر، ويعلمه بإحاطته الشاملة بالموقف وقدرته على مواجهته.
- 2- تنمية الإخلاص للرئيس.
- 3- فن إشعار من يتلقى الأمر بالثقة فيه وتنمية ثقته في نفسه وفي قدرته وكفاءته.
- 4- أن يكون التوجيه مفهوماً وفي نطاق اختصاص من يصدر إليه وفي حدود قدرته على التنفيذ.

#### أبعاد التوجيه:

حيث أن للتوجيه أهداف ثلاثة وهي: الحوافز، والقيادة، والاتصالات. وتتمثل الحوافز في رغبة الفرد في العمل والروح المعنوية العالية وتمثل القيادة التنسيق بين جهود الأفراد لتحقيق الأهداف بأعلى قدر من الكفاية والكفاءة وفي أقل وقت وبأقل جهد وأقل تكلفة، بينما يمثل الاتصال عملية نقل المعلومات وتبادل الأفكار والآراء والانفعالات التي تسهل من تحقيق الأهداف الموضوعية.

وتكمن أهمية التوجيه في الآتي:

- 1- تحقيق التعاون بين أعضاء الهيئة.
- 2- توحيد جهود المرؤوسين في خط واحد.
- 3- خلق المناخ السليم للعمل.
- 4- تحفيز المرؤوسين على العمل.
- 5- تنمية روح الولاء والانتماء للهيئة.

6 - رفع الروح المعنوية للعاملين (علي، 2008).

بشكل عام يجب أن تلجأ القيادة لاستخدام الأدوات التالية (الشرعية، والمهارة والخبرة، والتحكم في المعلومات والموارد، وقوة الإثابة"العائد"، وقوة القهر، وقوة الإقناع، والحب والإعجاب، وقوة الاحترام والارتباك بمن يملك مصادر التأثير (الحناوي، 2000) و (أبو العنين، 1999). وفي الإجمال يوضح أبو العنين (1999) والحناوي والسيد (2000) أهمية مراعاة الآتي عند اتخاذ القرارات:

أ - الوعي بوجود المشكلة: وذلك بالإطلاع على التقارير الدورية ومراجعتها والقيام بعمليات المقارنة بين أداءات الإدارة التي يرأسها والإدارات الأخرى وذلك من خلال معلومات دقيقة وفعالية.

ب - تحديد المشكلة: ويتم ذلك بجمع أكبر قدر من المعلومات التي تحيط بإطار المشكلة وأعراضها مع وضع عدة تعريفات لها والتفريق بين المشكلة الرئيسية وأعراضها.

ت - بدائل مختلفة لحل المشكلة: وذلك بالاعتماد على الرصيد السابق من الخبرة بالمواقف المماثلة، بالإضافة إلى استنصاء ذوي الخبرة والعلم واستطلاع رأي المرؤوسين وبحث الحل الأنسب، أو ما يسمى الاختيار الحر المحسوب.

ث - تقييم بدائل الحل: وذلك بوضع قائمة لكل بدائل الحل المطروح مع مقارنة مزايا وعيوب كل بديل.

ج - اختيار أنسب البدائل: حيث يتم اعتماد القرار الأنسب (الأمثل) في هذه الخطوة الهامة أو ما يسمى الالتزام الداخلي.

ح - التطبيق ومتابعة الحل: حيث يتم متابعة تطبيق الحل الأمثل وذلك بمتابعة التقارير المرتبطة بالإنجاز، وتؤدي هذه الخطوة إلى إرشاد المديرين لمشاكل جديدة خاصة بالتطبيق، مما قد يشير بأهمية اتخاذ قرارات أخرى في هذا الشأن، وهنا يبرز دور خدمة مصالح الجميع والتفكير المنطقي في حلول أنسب، مما يؤدي إلى تعلم مهام جديدة سواء للرئيس أو المرؤوسين، وهنا يتبلور دور القيادة في التوجيه الصحيح واتخاذ القرارات.



## أبرز رواد إدارة الجودة الشاملة: -

ظهر هناك العديد من العلماء والرواد المهتمين بإدارة الجودة الشاملة والذين ساهموا بدرجة كبيرة في تطوير مفهوم إدارة الجودة الشاملة ووضع المرتكزات الفكرية والمبادئ الأساسية ومن هؤلاء الرواد:

### أولاً: إدوارد ديمينج (W.Edwards Deming).

كان ديمينج رياضياً وفيزيائياً، تخرج من جامعة (Yale) في الولايات المتحدة، وعمل في البداية في مصنع شيكاغو الشهير "Western Electrical Of Hawthorn Plant". انتقد ديمينج نموذج الإدارة العلمية الذي وضعه تاييلور رائد الإدارة العلمية، والذي كان سائداً في المصنع آنذاك. وفي عام (1930) التقى ديمينج (Deming) بالعالم الإحصائي الشهير والتر شيورات (Walter Shewart) الذي عرف بالأب الثاني للجودة، والذي كان كبير إحصائي مؤسسة (Bell Telephone Laboratories). وكان شيورات (Shewart) بدوره قد قدم نموذجاً إحصائياً لضبط الجودة، واكتشف ديمينج (Deming) ان نموذج شيورات (Shewart) يحتوي قوة هائلة في زيادة قدرات العاملين الإنتاجية (البصير ، 2010).

وتقوم طريقة ديمينج (Deming) على استعمال طرق إحصائية تحقق التحسن المستمر في الإنتاج، والتي يتم من خلالها اكتشاف المشكلات وإزالة أسبابها باستمرار أثناء الإنتاج وليس بعده.

وقد وضع ديمينج (Deming) نموذجاً من خلال ما أسماه دورة التعليم (PCDA) وتتخلص بالآتي:

- 1 - خطط (Plan): حيث لا بد من التخطيط لأي تحسين تنوي المؤسسة إدخاله.
- 2 - إعمل (Do): مرحلة تنفيذ الخطة وتطبيق التغيير في نطاق محدود واكتشاف الأخطاء وتحديد أسبابها.

3 - تأكد (Check): مرحلة القياس وتقييم النتائج واكتشاف صلاحية الأفكار والحلول وقابليتها للتطبيق .

4 - نفذ (Act): هنالك خطان يتم إتباعهما في حال التنفيذ، فإذا ما تم تحقيق النجاح يتم تطبيق الحلول على نطاق واسع وسريع، وإن لم يتم النجاح فيتم استبعاد العناصر التي لم تحقق النجاح، كما ويتم وضع معايير أخرى للنجاح يتم دمجها في ثقافة المؤسسة واستراتيجياتها (المجيد والزيادات، 2008).

لذلك فقد بنيت فلسفة ديمينج (Deming) على ضرورة التزام المنظمة أو المؤسسة بتطبيق مبادئه الاربعة عشر المعروفة وهي:

1 - تحديد ونشر أهداف وأغراض المنظمة من خلال رسالتها إلى العملاء والموردين والموظفين حتى يكون الجميع على علم ودراية بهذه الأهداف.

2 - تبني الفلسفة الجديدة من أجل تحقيق أعلى جودة ومواجهة كافة التحديات وإجراء التحسين والتطوير بشكل مستمر .

3 - عدم الاعتماد على الفحص الكلي للمنتجات، لأن ذلك يشكل كلفة زائدة ومضيعة للوقت والاستعاضة عنه بفحص العينات المماثلة للمجتمع.

4 - الإعتماد على جودة المواد المشتراة والابتعاد عن العروض التي تمثل أقل الأسعار .

5 - التحسين المستمر لنظم الإنتاج والخدمات من أجل رفع الجودة والإنتاجية.

6 - الاهتمام بالتدريب على أساليب تحسين الجودة وتنمية مهارات العاملين لتخدم عملية التحول إلى إدارة الجودة الشاملة.

7 - إيجاد القيادة الفعالة التي تسعى إلى التحسين والتطوير المستمر للمنظمة وترکز على زيادة أداء وتفاعل الموارد البشرية والفنية .

8 - القضاء على الخوف حتى يتمكن الجميع من العمل بفاعلية.

9 - تفعيل فرق العمل وإحلال التعاون وإزالة الحواجز بين الأفراد والأقسام ليتمكن الجميع من الاشتراك في مجموعات لتحقيق أهداف المنظمة.

10 - تجنب الشعارات والنصائح الجوفاء التي لا معنى لها وترجمتها إلى خطط وأدوات وواقع تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها.

11 - تجنب وضع الأهداف الرقمية للعاملين، لأن ذلك يؤدي إلى الاهتمام بالكم والابتعاد عن النوع وفقد الجودة.

12 - دعم العاملين وخلق الاعتزاز لديهم بعملهم والابتعاد عن تصيد الأخطاء والتهديد والعقاب.

13 - تشجيع التعلم والتطور الذاتي من أجل اكتساب العاملين مهارات ومعارف أفضل تساعدهم على أداء أعمالهم بالشكل الأفضل.

14 - إحداث التغييرات المناسبة في الهياكل التنظيمية للمنظمة لأجل تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وزيادة الاهتمام بتشكيل فرق العمل وزيادة التنسيق والتعاون بين التقسيمات الإدارية (حمود، 2000).

أما العقبات السبعة التي تواجه المؤسسة أو المنظمة في نظر ديمينج (Deming) هي:

1 - عدم الثبات على المبدأ.

2 - التأكيد على الأرباح قصيرة الأجل.

3 - تقييم الاداء.

4 - قابلية التحريك للإدارة.

5 - الإدارة باستخدام الأرقام الواضحة فقط.

6 - زيادة تكاليف التصحيح.

## 7 - زيادة التكاليف القانونية (الشافعي ، 2006).

بناء على ما سبق ترى الباحثة أن هذا العالم له أهمية كبيرة في إرساء أسس الجودة الشاملة في المؤسسات، وصلاحيته أفكاره للتجربة، فهو يركز على أمور لم تكن مطروحة مسبقاً، ويعطي الخطوات العملية لتنفيذها، كما ويركز على أهمية تغيير المعتقدات والتأثير على الثقافة التنظيمية، وأهمية إشراك العاملين في التخطيط والتنفيذ، وأهمية رأي العميل، وغيرها مما لم يطرحه العلماء القدامى في العمل الإداري، وهذا ما قاد هذا العالم إلى النجاح والانتشار.

### ثانياً: فيليب كروسبي (Philip Crosby):

يعد كروسبي (Crosby) من أشهر الرواد في مجال الجودة وأساليب تطويرها إذ قام بتأسيس كلية للجودة في مدينة ونتر بارك بولاية فلوريدا الأمريكية واشتهر كروسبي (Crosby) أيضاً من خلال كتابه (Quality is Free) الذي كان من أكثر الكتب مبيعاً ورواجاً في عام 1979 ويعد كروسبي (Crosby) أول من نادى بفكرة صناعة بلا عيوب أو العيوب الصفرية إذ حقق نجاحاً باهراً في تقليل العيوب في الأداء وقام كروسبي (Crosby) بوضع برامج في إدارة الجودة الشاملة على شكل خطوات للتوعية بأهمية الجودة الشاملة إذ تتركز أفكاره كما أوردها (مجيد والزيادات، 2007) نقلاً عن (Mirta, 1993).

- 1 - الإلتزام الثابت من قبل الإدارة العليا بأهمية الجودة والالتزام بها.
- 2 - تكوين فريق لتحسين الجودة تعمل بين الأقسام.
- 3 - استخدام القياس كأداة موضوعية.
- 4 - تحديد تكلفة الجودة وتحسين النوعية الذي يحقق وفورات للمؤسسة.
- 5 - على جميع العاملين استيعاب كلف الجودة السيئة دون استثناء.
- 6 - تهيئة بيئة مناسبة لتشخيص المشاكل وتحليلها.
- 7 - التخطيط السليم لتحقيق الإنتاج الخالي من العيوب.
- 8 - الاستمرار في عملية تحسين الجودة من خلال التدريب المستمر لمستويات الإدارة كافة.
- 9 - تغذية الإدارة لثقافة يوم الإنتاج الخالي من العيوب.

- 10 - تشجيع الأفراد والجماعات داخل المؤسسة على وضع أهداف لهم لتحسين الجودة.
- 11 - تشخيص المشاكل ودراسة الاقتراحات بعناية لإزالة المشاكل بأسرع وقت ممكن.
- 12 - تقدير جهود كل الموظفين الذين يشاركون في برامج تحسين الجودة.
- 13 - اجتماع القيادة الإدارية بانتظام لتهيئة أفكار جديدة لتحسين الجودة.
- 14 - استمرار إعادة عملية تحسين الجودة.

في ضوء هذه الركائز تجد الباحثة أن كروسبي (Crosby) يركز على اعتبار الجودة مسؤولية المؤسسة كلها، ويركز أيضاً على الوقاية من الأخطاء ووضع الخطط المناسبة لمعالجتها عند حدوثها، والعمل على الحصول على إنتاج أو خدمة خالية من الأخطاء أو العيوب والعمل على الحد من الانحراف عن الأداء الصحيح. ويؤكد كروسبي (Crosby) أن برنامج العيوب الصفرية لا يعني أن العاملين معصومون عن الخطأ وأنهم لن يخطئوا أبداً ولكن أشار إلى جعل حالة عدم الخطأ هي الحالة المتوقعة وهي الأساس في العمل وان الخطأ هو حالة استثنائية ويجب أن يكون هناك إيماناً مطلقاً من قبل المنظمة بتحقيق صفر من الأخطاء وأنها تستطيع تحقيق أهدافها.

وبناء عليه فقد أشار دره (1994) إلى الأفكار الرئيسية لنموذج كروسبي (Crosby) في إدارة الجودة الشاملة وهي:

- 1 - أن مفهوم الجودة هو التوافق والمطابقة مع المتطلبات الأساسية.
- 2 - أن معيار إدارة الجودة هو لا عيوب أبداً (الأخطاء الصفرية).
- 3 - أن الجودة تتحقق بالوقاية أكثر من تقييم الأداء.
- 4 - أن الجودة تقاس بالثمن المتحقق من عدم التطابق مع المتطلبات أو المعايير وليس بمؤشرات أخرى.

### ثالثاً: جوزيف جوران (Joseph Juran):

أسهم جوران (Juran) في ثورة الجودة في اليابان إذ يأتي بعد ديمينج (Deming) في إسهاماته بفاعلية في إطار مفاهيم الجودة الشاملة وتم استدعاؤه عام (1954) لإلقاء محاضرات

تتعلق بالجودة ومسؤولية الإدارة في تحقيق الجودة الشاملة (جودة، 2006).

ويؤكد جوران (Juran) أن النوعية تعني مواصفات المنتج أو الخدمة المقدمة للعملاء والتي تسهم في إشباع حاجاتهم ورغباتهم لذلك فقد ركز جوران (Juran) في دعوته على الرقابة على الجودة لأنها عملية ضرورية لتحقيق أهداف العمليات الإنتاجية والحد من العيوب والأخطاء وتجنب المشكلات قبل حدوثها، لذلك يرى جوران (Juran) أن الرقابة تمر بعدة مراحل وهي:

- 1 - تحديد المعايير والمواصفات القياسية.
- 2 - تقييم الأداء الفعلي للعمل.
- 3 - مقارنة الأداء الفعلي بالأهداف الموضوعية.
- 4 - معالجة الاختلافات أو الانحراف في الأداء عن المعايير أو الأهداف الموضوعية (الدعجاني، 2005).

ويرى جوزيف جوران (Joseph Juran) أن الجودة تعني (الملاءمة في الاستعمال) ويؤكد جوران (Juran) أن مقابلة احتياجات العملاء من الخدمات المقدمة هي المهمة الأساسية للجودة وقد وضع جوران (Juran) عشرة نقاط لتحسين الجودة يتعين على المنظمة إتباعها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق التحسين والتطوير المستمر للجودة وهي:

- 1 - إيجاد قناعة بالحاجة إلى التطوير والتحسين المستمر.
- 2 - وضع أهداف تساعد في عملية تطوير المنظمة.
- 3 - التنظيم من أجل تحقيق الأهداف من خلال بناء مجالس للجودة وتحديد المشكلات، واختيار المشروعات، وتحديد فريق العمل، وتحديد التسهيلات.
- 4 - القيام بعملية التدريب للعاملين لإطلاعهم على كل ما هو جديد.
- 5 - تنفيذ المشروعات من أجل حل المشكلات والوقاية من حدوثها.
- 6 - تسجيل التقدم والنجاح.
- 7 - إعطاء التقديرات.
- 8 - توصيل النتائج وإطلاع العاملين عليها.
- 9 - الاحتفاظ بالدرجات والسجلات ضمن قاعدة بيانات يمكن الاستفادة منها.

10 - إجراء الإصلاحات من خلال إصلاح جزء كل عام في النظم والعمليات التقليدية في المنظمة (الرجب، 2001) نقلاً عن لام (Lam, 1991).

وقام جوران (Juran) بتطوير نموذج للجودة أطلق عليه اسم (ثلاثية جوران للجودة) وهذه العمليات الثلاث كانت تستخدم في الأصل لإدارة الجوانب المالية ومراقبتها وتحسين نظمها، وبعد ذلك قام جوران بتطبيق هذا الأسلوب على إدارة الجودة الشاملة وأوضح هذه الخطوات من خلال ثلاثة أبعاد وهي التخطيط للجودة، ورقابة الجودة، وتحسين الجودة (الهيثان، 2004).

#### رابعاً: إيشيكواوا (Ishikawa):

ولد إيشيكواوا (Ishikawa) عام 1915 وحصل على درجة علمية في الكيمياء التطبيقية جامعة طوكيو اليابان، وعمل رئيس معهد موساشي للتكنولوجيا، وهو أول من استخدم مصطلح مراقبة الجودة الشاملة، وحصل العديد من الجوائز خلال حياته (الشافعي، 2006).

واهتم إيشيكواوا (Ishikawa) بضرورة مشاركة جميع العاملين في المنظمة في عملية مراقبة الجودة وأن تشمل المراقبة لجودة الخدمات المقدمة حتى بعد البيع وقد قسمت أدوات الجودة الإحصائية إلى مجموعات وهي المجموعة الأولى: الأدوات السبع التي يستطيع أي شخص داخل المنظمة تطبيقها وتقييم مشاكل الجودة وهي (السبب والأثر، تحليل باريتو، خرائط مراقبة العمليات، المدرجات التكرارية، مخططات التشتت، الترتيب بالطبقات، أدوات الفحص). المجموعة الثانية: الأدوات المستخدمة من قبل المديرين والخبراء المتخصصين بالجودة وهي اختيار الفرضيات والتعينات. المجموعة الثالثة: أدوات بحوث العينات التي تستخدم في حل المشاكل الإحصائية المقدمة والتي يستخدمها خبراء الجودة المستشارين (البليسي، 2000).

#### خامساً: والتر شوهارت (Walter Shohart):

يعتبر والتر شوهارت (Walter Shohart) خبير إحصائي من عام (1920 1930) حيث ساهم بكتاب "الرقابة الاقتصادية لجودة المنتجات المصنعة"، ومن أقواله الشهيرة "أن التغييرات تتواجد في كل مراحل التصنيع" (الشافعي، 2003).

حيث يستند شوهارت (Shoehart) إلى أن التطوير المستمر هو أحد مظاهر الجودة الشاملة، إذ عمل مع عدد من العلماء والخبراء من أبرزهم ديمينج (Deming) وجوران (Juran) في ولاية نيويورك وكان اهتمامه منصبا على الجودة الشاملة فوضع شوهارت مدخلا للجودة يركز على أربع خطوات رئيسية هي:

### الخطوة الأولى: التخطيط.

تعد هذه المرحلة الأساس عن شوهارت (Shohart) إذ تبدأ هذه المرحلة بعملية جمع البيانات والمعلومات حول العملية المراد تطويرها واستعراض الوضع الحالي الذي تقوم عليه وتحديد الزمان والمكان لتنفيذ التطوير بحيث تكون هذه المرحلة تحت السيطرة العامة من قبل اللجنة القائمة على التطوير للتأكد من عملية التطوير ثم بالشكل المخطط له، وخلال هذه المرحلة يتم تدوين الملاحظات وجمع المعلومات حول التغييرات الحادثة في عملية التطوير وأخذ الاحتياطات اللازمة لأي تغيير يطرأ وتعد هذه المرحلة مهمة إذ يتم فيها التعرف على العملاء والمستفيدين من المنظمة بشكل مباشر.

### الخطوة الثانية: الفعل.

في هذه المرحلة يتم وضع مجموعة من الاقتراحات كحلول بديلة لعملية التطوير إذ يتم اختيار أفضل وأنسب الحلول للتنفيذ وبذلك يتم متابعة التطوير الحادث في المنظمة.

### الخطوة الثالثة: الفحص.

تمثل هذه المرحلة مرحلة الرقابة والتقييم والتأكد من أن عملية التطوير والتحسين في الخدمات المقدمة للعملاء تسير وفق ما تم التخطيط له وتستخدم في هذه المرحلة أدوات القياس المختلفة للتعرف على نقاط الضعف والقوة ومحاولة معالجتها مستقبلا.

### الخطوة الرابعة: التصرف.

إذ تتم هذه الرحلة بناء على التحليل الإحصائي لنتائج التنفيذ (بن سعيد، 1997).



## سادسا: آرماند فينبيوم (Armand Fenebun):

في عام (1983) أصدر آرماند (Armand) كتابه الشهير الذي أشار فيه إلى تطوير مفهوم السيطرة الشاملة على الجودة (TQC) وأكد على ضرورة أن يتحمل جميع العاملين مسؤولية جودة العمل بحيث يكون كل فرد من أفراد المنظمة له علاقة مباشرة بجودة الخدمات أو المنتجات التي تقدمها المنظمة والذي أطلق عليه بالجودة من المنبع أو المصدر، وأوضح في كتابه إلى أن السيطرة الشاملة على الجودة تكون أعلى أهمية من معدلات الإنتاج بحيث يبقى المنتج على درجة عالية من الجودة ويحق للعاملين إيقاف الإنتاج في حالة حدوث أية أخطاء أو مشكلات في الجودة (الدرادكة وآخرون، 2001).

ومن خلال عرض آراء الرواد الذين كانت لهم إسهامات واسعة في مجال إدارة الجودة الشاملة وقد أكدوا جميعا على عدة أمور يجب على المنظمات المطبقة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة أن تأخذها بعين الاعتبار حتى يتسنى لهذه المنظمات تحقيق الأهداف والوصول إلى المستويات المتقدمة. لذا ترى الباحثة أنه على الإتحادات الرياضية مراعاة الآتي عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

1- أن تسعى الإتحادات الرياضية الفلسطينية إلى تحسين وتطوير البرامج والأنشطة الرياضية بما يتناسب مع متطلبات الجودة لان المدراء والمدرّبين والمشرفين على إطلاع تام بالأنظمة والتعليمات إذ لا بد من بيان كيفية إعداد البرامج والأنشطة الرياضية وتوضيح طبيعة الخدمة التي تقدمها إدارة الإتحادات الرياضية للاعبين.

2- إن عملية تحقيق الجودة في البرامج والأنشطة الرياضية المقدمة تعتمد على تكاتف الجهود بين المدربين والإداريين والمشرفين والعمل ضمن فريق واحد وتتطلب تدريب مستمر والتزام طويل الأجل للوصول إلى الجودة الشاملة.

3- إن تحقيق التقدم والنجاح وتحسين سمعة الإتحاد يتطلب استمرار في عمليات التطوير والتحسين في البرامج والأنشطة الرياضية بما يحقق الرضا والسعادة للاعبين وبما يخدم تطلعاتهم المستقبلية.

## فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الاتحادات الرياضية يساعد على خلق بيئة داعمة ومناسبة تسمح بالعمل الجماعي وبمشاركة جميع العاملين والأكاديميين والإداريين في عملية التطوير والتحسين المستمر للبرامج الجامعية وكذلك العمل على تحديد الواجبات بوضوح الأهداف المراد تحقيقها والش ودي (Walsh & Day, 2002) وهناك العديد من الفوائد التي يمكن تحقيقها من خلال تطبيق منهجية متكاملة لإدارة الجودة الشاملة تتمثل بالآتي:

- 1- زيادة الربحية وتخفيض التكاليف من خلال عمل أشياء صحيحة وتقليل الأخطاء وعدم إعادة الأعمال مرة أخرى.
- 2- تقوية المركز التنافسي لاتحاد كرة السلة لكسب رضا وثقة الجمهور من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية تتناسب مع اهتمامات واحتياجات ورغبات وتوقعات المستفيدين.
- 3- المحافظة على حيوية الاتحاد بشكل مستمر من خلال التجديد والتحسين والتعليم والتدريب للعاملين فيها وعلى كافة المستويات.
- 4- كسب رضا واهتمام المجتمع وذلك بالمحافظة على البيئة الخارجية والصحة العامة وتقديم خدمات للمستفيدين الذين هم جزء من المجتمع بأعلى جودة وأقل تكلفة.
- 5- تخفيض معدل دوران العمل بالحفز المادي والمعنوي والعمل الجماعي الذي يدعم الولاء والانتماء للمنظمة.
- 6- تحسين الأداء والإنتاجية من خلال تبني أسلوب فرق العمل والمشاركة الجماعية والعمل بروح الفريق الواحد في اكتشاف الأخطاء والعمل على إيجاد الحلول المناسبة.
- 7- رفع كفاءة عملية اتخاذ القرار من خلال المشاركة والتشاور عند توفير معلومات وحقائق عن موضوع القرار.
- 8- جعل الاتحاد أكثر استجابة للتغيرات البيئية وزيادة قدرتها على المنافسة وزيادة فرص الإستمرار والنجاح بشكل أفضل.
- 9- توسيع آفاق القيادة الإدارية بحيث يتوجه تفكيرها للتخطيط الإستراتيجي وبالتالي اتخاذ قرارات أفضل (عقيلي، 2001).

## مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

تمر عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بخمس مراحل كما أوردها عبد المحسن (1999) وهي:

**أولاً: مرحلة اقتناع وتبني الإدارة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة أو كما أوردها كروسبي (Crosby) المرحلة الصفريّة.**

أي أن التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة يبدأ مع بداية المرحلة الصفريّة ومرحلة الإعداد وهذه المرحلة تقرر إدارة المؤسسة رغبتها في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة ويقوم المديرون في المؤسسة بإعداد صياغة لرؤية المنظمة ووضع الأهداف وكذلك تلقي برامج متخصصة عن مفهوم النظام وأهميته ومتطلباته والمبادئ التي يستند عليها.

### ثانياً: مرحلة التخطيط.

إذ يتم وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ ووضع الأساس لعملية التغيير داخل المنظمة وتحديد الهيكل الدائم والموارد اللازمة لتطبيق النظام ويقوم المديرون هنا بصياغة رؤية المنظمة وأهدافها وسياساتها التي تم صياغتها أثناء المرحلة الأولى وتبدأ عملية التخطيط التفصيلي وإعداد خطة التطبيق وتخصيص الموارد اللازمة وجعلها أمراً واقعياً.

### ثالثاً: مرحلة التقييم والتقدير.

إذ غالباً ما تبدأ ببعض التساؤلات الهامة التي تشكل الإجابة عليها الأرضية المناسبة للبدء في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وتوفير المعلومات الضرورية لدعم مراحل الإعداد والتخطيط والتطبيق وتبادل ونشر الخبرات وتتكون هذه المرحلة من جميع الإجراءات التي تساهم في جمع المعلومات لتقديم إدراكات الأفراد والجماعات لنواحي القوة ونواحي الضعف بالمنظمة.

### رابعاً: مرحلة التنفيذ أو التطبيق.

في هذه المرحلة تبدأ عملية اختيار الأفراد الذين سيعهد إليهم بعملية التنفيذ إذ نجد أن الاستثمارات التي تمت أثناء المراحل السابقة تؤتي أكلها في هذه المرحلة وتبدأ عملية تدريب المديرين والعاملين بأحدث وسائل التدريب المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.

## خامساً: مرحلة تبادل ونشر الخبرات.

في هذه المرحلة يتم استثمار الخبرات والنجاحات التي تم تحقيقها من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة والعمل على دعوة جميع الأطراف الذين لهم علاقة بالمنظمة والتوجيه بتبادل ونشر الخبرات بمجرد الحصول على المصادقية من المنظمة الأم المطبقة لإدارة الجودة الشاملة.

**معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية: -**

تسعى العديد من المنظمات إلى تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة سعياً إلى تحقيق التقدم والتطوير والنجاح واكتساب رضا العملاء، وعلى الرغم من أن الصفات الأساسية التي تمتاز بها مبادئ إدارة الجودة الشاملة بسيطة إلا أن حدوث الفشل داخل المنظمة وارد يعود السبب في ذلك إلى عملية التطبيق نفسها وقد لا يكون السر في نجاح هذه المنظمة البرنامج الذي يتناسب مع ثقافة المنظمة وأفرادها وفي مشاركة كل فرد من أفرادها بهذا البرنامج والتزامهم في تحقيق الأهداف ولقد تناول عدد من الباحثين معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية والتربوية والتعليمية وهي كما يلي:

أورد السعود (2002) مجموعة من المعوقات التي تواجهها المؤسسات الرياضية والتربوية والتعليمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وهي كما يلي:

- 1- التغيير الدائم في القيادات الإدارية العليا.
- 2- عدم قناعة بعض القيادات الإدارية العليا بالتدريب.
- 3- جمود القوانين والأنظمة وعدم مرونتها.
- 4- صعوبة قياس نتائج العمل قياساً دقيقاً واضحاً.
- 5- ضعف الإمكانيات المالية المتاحة.
- 6- كبر حجم الجمهور وتنوع فئاته.
- 7- نقص الكفاءات البشرية بسبب غياب سياسة الحوافز أو ضعف وتدني مستوى الرواتب.
- 8- صعوبة التنفيذ بسبب الروتين والنظام البيروقراطي السائد وقنوات الاتصال البطيئة التي تبعث على الملل في العمل.
- 9- ضعف الولاء والانتماء للمؤسسات بسبب ضعف الحوافز والمكافآت الأمر الذي يؤدي سلباً في إنجاح إدارة الجودة الشاملة.

10 - إن الهدف الأساسي لإدارة الجودة الشاملة هو تحقيق الرضا والمستفيدين من المؤسسات الرياضية، بحيث يتنافى هذا المصطلح التجاري مع العلاقة القائمة بين المدرب والإداري واللاعب والإتحاد.

### عناصر إدارة الجودة الشاملة: -

يتكون أسلوب إدارة الجودة الشاملة من مجموعة من العناصر والمبادئ الواجب التقيد والالتزام بها لتحقيق النجاح والتقدم في تطبيق هذا المفهوم وهي كما أوردها المهيدب (2005).

- 1 - تبني الإدارة العليا انتهاج فلسفة جديدة تتواءم مع إدارة الجودة الشاملة.
- 2 - وجود قيادة فاعلة.
- 3 - وضوح أهداف المنظمة.
- 4 - دعم وتأييد الإدارة العليا.
- 5 - تحديد العميل المستهدف.
- 6 - التركيز في الجودة على وجهة نظر العميل.
- 7 - الإهتمام بالعميل وتحقيق رغباته.
- 8 - إزالة الحواجز بين الإدارات.
- 9 - إيجاد التنظيم اللازم لمتابعة التغييرات والتطورات الحادثة في المنظمة.
- 10 - معيار إدارة الجودة هو انعدام العيوب والأخطاء.
- 11 - زيادة الوعي بأهمية الجودة.
- 12 - التخلص من أسباب الخطأ وإزالة معوقات الاتصال الفاعل.
- 13 - تهيئة مناخ وثقافة تنظيمية تطبق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.
- 14 - وجود تطوير مستمر للأداء.
- 15 - استخدام القياس بوصفها أداة موضوعية.
- 16 - يمكن تحديد المقاييس والمعايير الخاصة بالعملية من خلال التجارب والرقابة الإحصائية على العمليات.
- 17 - إنشاء مركز للتدريب الفاعل.

18 - توظيف التغذية الراجعة والاستفادة منها في تحسين الأداء.

19 - ضرورة العمل الجماعي الواحد على كافة المستويات.

### مدرب كرة السلة:

مدرب الفريق هو منظم الفريق وهو يتحمل جميع مسؤوليات التدريب والإعداد البدني وهو يجب أن يكون مؤهلاً علمياً لكرة السلة، وأن يكون ذا مقدرة على نقل معلوماته بحيوية ويجب أن يتفهم النواحي النفسية للمجموعة التي يتعامل معها، ومن الأهمية أن يكون للمدرب منهج أو فلسفة في اللعب سواء هجومية أو دفاعية وهي دائماً متغيرة من موسم لآخر.

المدرب يجب أن يتلقى دورات في الفسيولوجي وعلم الحركة والتدريب وعليه أن يتفهم القدرة البدنية والفنية للاعبيه، وأن يكون لديه القدرة على التحكم في المعيشة الصحية لفريقه، وعلى المدرب أن يكون مسؤولاً عن تأمين سلامة اللاعبين من وحدات التدريب الخاطئة كالتدريب بالأثقال مثلاً أو استعمالها الخاطيء وضد الحوادث التي تحدث في أماكن التدريب، كما يجب أن يؤكد المدرب على نظافة وحدات خلع الملابس ودورات المياه تجنباً وتفادياً للعديد من الأمراض الجلدية وغيرها.

المدرب يجب أن يكون على ثقة تامة في كل من اللاعب، والإداري، والإحصائي، والطبيب، وعليه أن يضع برامج مدروسة للتدريب بالأثقال، وبرامج ما بعد نهاية الموسم التنافسي وبرامج الموسم.

كما يجب أن يكون على علم تام بالإصابات التي تحدث للاعبيه ويضع برامج لتأهيل اللاعبين المصابين بالتعاون مع طبيب الفريق، ويجب أن يكون المدرب عالماً نفسياً إيجابياً لتقدم الفريق ويتعامل معهم على أنه الأب الروحي للفريق.

حجرة التدريب هي مركز وجود المدرب والمكان المألوف له، وعلى كل مدرب أن يطور فلسفته الخاصة بكرة السلة معتمداً على معلوماته عن الفريق وملاحظاته وباستخدام التقارير الإحصائية التي تدون أثناء المباريات وذلك لتحديد طرق الهجوم والدفاع التي يرغب في استخدامها خلال الموسم ثم تقسم هذه الطرق إلى إجراءات مهارية في صورة تدريبات للاعبين (إسماعيل 1992).

## إدارة المنافسات الرياضية الجماعية:

تستخدم الإدارة بطولات الألعاب الجماعية تستخدم جميع طرق تنظيم المباريات حسب كل بطولة وحسب عدد الفرق والمنشآت الرياضية والهدف من الدورة أو البطولة (عبد المقصود والشافعي، 1998).

## الاتحاد الفلسطيني لكرة السلة:

تأسس الإتحاد الفلسطيني لكرة السلة عام 1994م وأطلق عليه اسم الاتحاد الفلسطيني لكرة السلة ومقره الرئيسي "مدينة القدس" والمقر المؤقت رام الله وغزة، ويعد الاتحاد الفلسطيني هيئة رياضية لها شخصيتها الاعتبارية المستقلة، حيث تعتبر من الهيئات الخاصة ذات الطابع العام ويهدف إلى نشر اللعبة في فلسطين والارتقاء بمستواها وتنظيم وتنسيق النشاط بين أعضائه والذين يبلغ عددهم (16 عضواً)، (9 أعضاء في الضفة الغربية والقدس، و(7 أعضاء من غزة، حيث يباشر الاتحاد الفلسطيني نشاطاته في إطار السياسة العامة للدولة ويمارس اختصاصاته من حيث وضع السياسة العامة التي يحقق نشر اللعبة والارتقاء بمستواها، وإدارة شؤون اللعبة من جميع النواحي الفنية والمالية والتنظيمية ووضع البرامج التي تشترك فيها الهيئات الرياضية الأعضاء والإشراف على تنفيذ هذه البرامج، ووضع الأسس والمبادئ لتنظيم شؤون التدريب، والمحافظة على القواعد والمبادئ الدولية للعبة وحماية اللاعبين وإعداد الفرق الأهلية التي تمثل فلسطين عربياً ودولياً في الدورات والبطولات الأولمبية والدولية والقارية، وتنظيم البحوث والدراسات المختلفة وعقد المؤتمرات الخاصة بكرة السلة لتطوير اللعبة، واعتماد تسجيل اللاعبين للهيئات الأعضاء في الاتحاد ووضع اللوائح والقوانين التي تنظم اللعبة وتحمي اللاعبين عند تنظيم البطولات والمسابقات المحلية.

## مجلس الاتحاد الرياضي الفلسطيني لكرة السلة:

توزيع المناصب لأعضاء المجلس على النحو التالي:

- 1 - الرئيس .
- 2 - نائب الرئيس .
- 3 - أمين السر .

4 - مساعد أمين السر .

5 - أمين الصندوق .

6 - الأعضاء .

### توزيع اختصاصات المجلس على النحو الآتي:

1 - يتولى الرئيس:

أ - رئاسة جلسات المجلس والدعوى إلى جلساته .

ب - تمثيل الإتحاد في المؤتمرات والدورات والاجتماعات، وللمجلس انتداب أي عضو من

أعضاء الإتحاد للقيام بذلك على أن يتم أخذ موافقة اللجنة الأولمبية الخطية في كلتا الحالتين .

ت - تمثيل الإتحاد أمام القضاء لدى كافة الجهات الرسمية وغير الرسمية وتوقيع مراسلات

الإتحاد ذات الطابع الخاص .

ث - الإشراف على تطبيق التعليمات المالية وتعليمات اللوازم والمشتريات الخاصة بالإتحاد .

ج - توقيع جميع العقود التي تبرم مع الإتحاد بعد اعتمادها من المجلس .

ح - تنفيذ قرارات مجلس إدارة الإتحاد .

2 - يمارس نائب الرئيس اختصاصات الرئيس في حالة غيابه .

3 - يتولى أمين السر:

أ - تبليغ الدعوة لعقد اجتماعات المجلس العادية والطارئة وإعداد جدول الأعمال وتدوين وقائع

الجلسات وتعميمها .

ب - التوقيع على المراسلات المختلفة للإتحاد باستثناء المراسلات ذات الطابع الخاص .

ت - حفظ سجلات الإتحاد وتنظيمها وتثبيت كشوف اللاعبين حسب الأصول .

ث - إعداد مراسلات الإتحاد وتلقي الواردات والرد عليها حسب قرارات المجلس .

ج - الإشراف على موظفين الإتحاد وأعمالهم (إن وجدوا) .

ح - متابعة تنفيذ قرارات المجلس .

خ - عرض طلبات انتساب الأندية الجديدة على المجلس بعد استكمالها للمتطلبات الأساسية .

د - تطبيق تعليمات اللوازم والمشتريات الخاصة بالإتحاد .



ذ - إعداد التقرير الإداري السنوي للاتحاد وعرضه على المجلس لرفعه إلى اللجنة الأولمبية للنظر فيه.

4 - يقوم مساعد أمين السر بأعمال ومهام أمين السر في حال غيابه.

5 - يتولى أمين الصندوق.

أ - تطبيق التعليمات المالية الخاصة بالاتحاد.

ب - تحصيل إيرادات الاتحاد ودفع الرواتب والأجور والمكافآت المقررة من المجلس حسب الأصول.

ت - حفظ السجلات والمستندات المتعلقة بالأمر المالية وعهدة الإتحاد.

ث - إعداد التقرير المالي السنوي وتقديمه للمجلس لرفعه إلى الوزارة حسب الأصول.

ج - إصدار الشيكات وتسديد المطالبات المالية والذمم حسب الأصول المالية.

**مهام مجلس إدارة الاتحاد الفلسطيني لكرة السلة:**

1- يتولى مجلس الإدارة دراسة طلب الانتساب وتقرير قبوله أو رفضه خلال مدة أقصاها شهر وفي كلتا الحالتين يقوم أمين السر بإبلاغ ذلك إلى النادي وفي حالة رفض الطلب يقوم الاتحاد ببيان الأسباب.

2- تصنف الأندية المنتسبة للاتحاد حسب الدرجات التي يقررها المجلس على أن لا تزيد عن خمسة ولا تقل عن ثلاثة وينص ذلك في اللائحة الفنية الخاصة بالمسابقات والبطولات.

3- ترفع فرق الأندية إلى الدرجة الأعلى أو تهبط إلى الدرجة الأدنى نتيجة لمباريات الدوري العام سنوياً وذلك وفق الترتيب الذي يضعه الاتحاد ضمن التعليمات الفنية الخاصة بالمسابقات والبطولات.

4- يقدم النادي لأمين سر الاتحاد في موعد أقصاه (31 كانون الثاني) من كل عام كشفاً رسمياً على النموذج المقرر من المجلس لهذه الغاية بأسماء لاعبيه وفق التعليمات لمختلف الفئات للموسم الجديد موقعاً من رئيس هيئة إدارة النادي وأمين السر ومختوم بختم النادي، ويشمل الكشف أسماء المدربين والإداريين ويعتبر اللاعبون الذين لم ترد أسماؤهم بهذا الكشف محررين من النادي.

5- لا يجوز للنادي إشراك أي لاعب غير مقيد في سجلاته المعتمدة رسمياً من الاتحاد ضمن فريقه.

6- لا يجوز لأي نادي إقامة أي مباراة ودية أو خارجية إلا بموافقة الاتحاد.

7- تخضع جميع الدورات الرسمية التي ينظمها الاتحاد والأندية المنتسبة له داخل فلسطين لموافقة المجلس واعتماد اللجنة الأولمبية وعلى الاتحاد والنادي أن يتقدم بطلب إقامة دورته قبل نهاية العام لتضمينها خطة الاتحاد للعام المقبل منعا للتضارب.

8- يجب إبلاغ الاتحاد بلقاءات الأندية المنبثقة عن نشاطات الاتحادات العربية أو الآسيوية أو الدولية لتضمينها خطته السنوية ولا تتم المشاركة إلا بموافقة اللجنة الأولمبية على ذلك.

9- يرفع النادي مع طلب الموافقة لإقامة المباريات التي تقام في فلسطين الرسوم التي يقررها المجلس في التعليمات الفنية.

#### مهام لجنة المسابقات (اللجنة الفنية):

1- تنظيم البطولات ومتابعتها وتنفيذها، من بطولة الدوري لكافة الدرجات وكافة الفئات العمرية، وبطولة الكأس لكافة الأندية المنتسبة للاتحاد، وأيضا الإشراف على كافة البطولات التي تنظمها الأندية لكرة السلة.

2- تمثيل فلسطين في اللجنة الفنية للاتحاد الآسيوي (Zoon) منطقة (غرب آسيا) بلاد الشام، وأيضا تمثيل فلسطين في اللجنة الفنية لاتحاد العرب لكرة السلة.

#### مهام لجنة المنتخبات:

1- الإعداد والإشراف على المنتخبات الفلسطينية لكافة الفئات العمرية ولكلا الجنسين في كرة السلة.

2- تمثيل فلسطين في لجنة المنتخبات التابعة للاتحاد الآسيوي، غرب آسيا وأيضا في لجنة المنتخبات لاتحاد العرب لكرة السلة.

#### المدربون والإداريون:

1- يطبق الاتحاد التعليمات الخاصة بتصنيف وترقية مدربي الألعاب والرياضات.

2- لا يجوز لأي نادي تسمية مدرب لتدريب إحدى فرقته ما لم يكن معتمداً ومصنفاً رسمياً.

3- إذا كان المدرب غير فلسطيني فيجب أن يقدم النادي الراغب في استخدامه لتدريب فريقه أو فرقة إلى الاتحاد الوثائق التي تثبت صفته كمدرب رسمي معتمد في بلده ويبرز شهادات التدريب

- والخبرة السابقة وحسن السلوك كما يقدر النادي للاتحاد نسخة من عقد استخدام ذلك المدرب.
- 4- على كل نادي أن يرفع للاتحاد قبل بدء الموسم كشفاً بأسماء مدربيه وفق الشروط المطلوبة.
- 5- إداري الفريق هو كل من يسميه ناديه كإداري أو مدير لأي من فرقته ويوافق الاتحاد على اعتماده بهذه الصفة وتتطابق به المسؤوليات التي يكلفه بها ناديه ومنها:
- أ- أن يعمل بكل جهده لترسيخ الروح الرياضية لدى اللاعبين وتأكيد مشاعر المودة والأخوة فيما بينهم ومع اللاعبين الآخرين.
- ب- أن يتعاون مع الاتحاد وحكام المباريات لإخراج المباراة التي يكون فريقه طرفاً بها بروح رياضية وعلى أحسن وجه.
- ت- أن يتدخل لدى جمهوره عند الإقتضاء لحسم أي شغب.

### **البطولات والمسابقات:**

- 1- ينظم الاتحاد سنوياً بطولات ومسابقات للأندية المنتسبة إليه ويشرف عليها إشرافاً مباشراً وتكون ملزمة للأندية وفق الترتيبات الذي يضعها الاتحاد في التعليمات الفنية الخاصة بهذه البطولات.
- 2- يتبع الاتحاد في تنظيم بطولاته ومسابقاته أحد طرق التنظيم الرياضية المعروفة ويضع الشروط الخاصة بكل بطولة أو مسابقة بشكل واضح مع برنامج المباريات ويعممها للأندية المعنية قبل البدء في البطولة.
- 3- يلتزم الاتحاد بإقامة البطولات والمسابقات لكل فئة ولكل درجة من الدرجات المعتمدة لديه سنوياً.
- 4- يضع الاتحاد التعليمات والشروط التفصيلية لكل بطوله أو مسابقة متضمنة الجوائز وأسس الصعود والهبوط من درجة إلى أخرى وأية أمور أخرى ضمن لائحة تسمى (لائحة المسابقات والبطولات) وتعلم بها اللجنة الأولمبية رسمياً.

### **المنتخبات:**

- 1- على جميع الأندية أن تضع لاعبيها المرشحين للفريق الوطني الفلسطيني تحت تصرف الاتحاد للتمارين والمباريات وكلما دعت الضرورة إلى ذلك ويعاقب النادي أو اللاعب الذي يخالف ذلك.
- 2- يشكل المجلس المنتخبات من مختلف الفئات بتنسيب من لجنة المنتخبات الوطنية ويراعى

توفر الشروط التالية عند اختيار لاعب المنتخب الوطني الفلسطيني:

- أ - أن يكون فلسطيني الجنسية.
  - ب - أن يكون من خيرة اللاعبين سلوكا ولعبا.
  - ت - أن يكون قادر على التعايش مع زملائه أعضاء المنتخب مطيعا للمسؤولين عنه متعاون وقادرا على تحمل مسؤوليته تجاه سمعة المنتخب.
  - ث - أن يكون متمتعا بصحة جيدة.
  - ج - أن يكون الأفضل من الناحية الفنية بين أقرانه.
  - ح - أن يكون قدوة حسنة في سلوكه ومظهره وعطاءه.
- 3- يحق للاعب المنتخب الذي يمثل فلسطين في ثلاث مباريات دولية الحصول على شارة المنتخب كما يحق له الدخول إلى الملاعب مجانا لحضور كافة المباريات في الألعاب المختلفة بموجب بطاقة المنتخب.

#### المخالفات والعقوبات:

يضع الاتحاد لائحة خاصة تسمى (لائحة العقوبات).

- 1- يجب أن تشمل لائحة العقوبات التي يمكن لمجلس الإدارة توقيعها على اللاعبين والمدربين والحكام والأندية وبشكل مفصل وواضح وبما يتمشى مع ضبط أمور لعبته وقانون اللعبة.
- 2- يجب تحديد بدء وانتهاء العقوبة عند اتخاذها.
- 3- يحق للمتضرر في حالة إنزال عقوبة الشطب أن يستأنف خلال فترة أقصاها ثلاثة أيام إلى اللجنة الأولمبية والذي يعتبره في هذا الأمر قطعيا.
- 4- لا تصبح عقوبة الشطب سارية المفعول إلا بعد التصديق عليها من قبل اللجنة الأولمبية.
- 5- يتم إبلاغ عقوبة الشطب يدويا أو بالبريد المسجل.

#### أحكام عامة:

- 1- يحق للمجلس إصدار قرارات في الأمور التي لم تتعرض لها هذه التعليمات وبما لا يخالف نصوصها ويتمشى مع قانون لعبته ونظام الاتحاد.
- 2- على الاتحاد أن يضع خطته السنوية لنشاطاته الداخلية والخارجية آخذا بعين الاعتبار برامج النشاطات والإلتزامات العربية والآسيوية والدولية.
- 3- تلغي هذه التعليمات أية تعليمات أو لوائح سبقتها وعلى الاتحاد العمل بموجبها.

## الدراسات السابقة:

من خلال مراجعة الباحثة للأدب التربوي، وجدت أن الدراسات التي تتحدث عن إدارة الجودة الشاملة قد حظيت باهتمام عدد لا بأس به من قبل الباحثين والدارسين، وانسجاماً مع أهداف الدراسة تعرض الباحثة بعضاً من هذه الدراسات:

## أولاً: الدراسات العربية:

قامت أبو عبده (2011) بإجراء دراسة هدفت إلى التعرف إلى درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الفلسطينية في محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين فيها، بالإضافة إلى تحديد دور متغيرات كل من الجنس والمؤهل العلمي والتخصص وسنوات الخبرة والسلطة المشرفة على ذلك، حيث أجريت الدراسة على مجتمع يضم جميع مديري ومديرات مدارس محافظة نابلس التابعة لكنتا السلطتين المشرفتين \_ السلطة الوطنية الفلسطينية، ووكالة الغوث الدولية\_ والبالغ عددهم (227) مديراً ومديرة، وتم اختيار عينة قوامها (132) مديراً ومديرة مدرسة بالطريقة العشوائية لتطبيق الدراسة، وزعت عليهم إستبانة مكونة من (104) فقرة موزعة على تسعة مجالات، وتم التأكد من صدق الأداة باستخدام صدق المحكمين، وكذلك التأكد من ثبات الأداة باستخدام معادلة (ألفا كرونباخ) حيث بلغت القيمة الكلية للثبات (97.5) وهي درجة مرتفعة جداً، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود درجة تطبيق متوسطة لمعايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين والمديرات فيها في جميع المجالات.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين والمديرات فيها، تعزى لمتغير الجنس .

وقام جابر (2009) بإجراء دراسة هدفت إلى التعرف على تقويم فاعلية مجالات مناهج الألعاب الجماعية في ضوء برامج الجودة الشاملة وعلاقتها بالقيم التربوية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (679) طالباً وطالبة يمثلون كليات التربية الرياضية

في الجامعات الأردنية، واستخدم الباحث الاستبانة من أجل الوصول للنتائج، وبعد التحليل الإحصائي توصلت نتائج الدراسة إلى أن فاعلية مناهج الألعاب الجماعية في ضوء برامج الجودة الشاملة جاءت بدرجة عالية جدا وعالية، وبينت النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين مجالات مناهج الألعاب الجماعية ومعظم مجالات القيم التربوية، وأنه لا توجد فروق إحصائية بين متغيرات الدراسة تبعا لمتغير (الجنس، ممارسة اللعبة، التخصص)، وأن هناك فروقا دالة إحصائية تبعا لمتغير الجامعة ولصالح طلبة كلية التربية الرياضية في الجامعة الأردنية بالمقارنة مع كليات التربية الرياضية في الجامعات الأخرى، وكذلك وجود فروق دالة إحصائية تبعا لمتغير التحصيل الدراسي لصالح الطلبة ذوي التقدير الممتاز بالمقارنة مع الطلبة ذوي التقدير الأقل.

وقام الرقاد والمنصور (2009) بإجراء دراسة هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الاتحادات الرياضية من وجهة نظر رؤساء الاتحادات الرياضية، تم الأخذ بعين الاعتبار كامل مجتمع الدراسة بطريقة الحصر الشامل والبالغ عددهم (35) رئيسا، استخدم الباحثان أداة لقياس واقع إدارة الجودة الشاملة في الاتحادات الرياضية تكونت من (23) فقرة، خضعت لمعامل الصدق والثبات، وبعد التحليل الإحصائي أشارت نتائج الدراسة أن هناك إماما مرتفعا لدى رؤساء الاتحادات الرياضية بمفهوم الجودة الشاملة واتجاهات إيجابية حول معايير التطبيق للجودة الشاملة في الاتحادات الرياضية، ومعوقات كثيرة ومتنوعة تحول دون تطبيق الجودة الشاملة في الاتحادات الرياضية

وقام حسين والحايك (2009) بإجراء دراسة هدفت إلى التعرف على مدى فاعلية مناهج الكرة الطائرة في ضوء برامج الجودة الشاملة وعلاقتها بالقيم التربوية لطلبة كلية التربية الرياضية في الجامعة الأردنية، تم استخدام المنهج الوصفي على عينة قوامها (150) طالبا وطالبة من كلية التربية الرياضية في الجامعة الأردنية، وأشارت النتائج إلى فاعلية مناهج الكرة الطائرة في ضوء برامج الجودة الشاملة من وجهة نظر الطلبة بدرجة عالية جدا وعالية، وكذلك توجد علاقة إيجابية بين مجالات مناهج الكرة الطائرة في ضوء برامج الجودة الشاملة من وجهة نظر الطلبة وجميع مجالات القيم التربوية كما تشير النتائج بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير الجنس وممارسة اللعبة والتحصيل الدراسي، وكذلك توجد فروق بين المتوسطات الحسابية تبعا لمتغير مستوى المادة في مجال الأهداف ولصالح الطلبة الذين درسوا مادة الكرة الطائرة (3).

وقام محمد وآخرون (2008) بإجراء دراسة هدفت إلى التعرف على دور معايير الجودة الشاملة في تطوير الإتحاد الكويتي لكرة السلة وإلى وضع تصور مقترح لتطوير الإتحاد الكويتي لكرة السلة، وذلك من خلال:

• التعرف إلى مستوى أداء الإدارة العليا نحو تحقيق أهداف وفلسفة الإتحاد في ضوء معايير الجودة الشاملة.

• التعرف إلى مستوى الخدمات المقدمة للمستفيدين في ضوء معايير الجودة الشاملة.

وقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي بالطريقة المسحية باستخدام الاستبانة وتم تطبيقها على عينة قوامها (50) من المسؤولين والعاملين والمستفيدين بالإتحاد الكويتي لكرة السلة تمثل أكثر من 40% من مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن عدم وضوح الأهداف وضعف مستوى الخدمة المقدمة للمستفيدين هو الذي أدى إلى عدم تحقيق أفضل استفادة من الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة وأوصت الدراسة بضرورة تحديد الأهداف واستخدام أسس ومعايير الجودة بما يتناسب مع مجتمع الدراسة لتحقيق الخدمة المناسبة للمستفيدين بما يساعد على الوصول إلى أهداف الإتحاد الكويتي لكرة السلة من خلال تصور مقترح بذلك.

وقامت يحيى (2007) بإجراء دراسة هدفت إلى التعرف على متطلبات جودة الخدمات بالأندية الصحية بجمهورية مصر العربية، وقد أجريت الدراسة على عينة بلغت (60) من العاملين، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي واعتمدت على الاستبيان كوسيلة لجمع المعلومات والبيانات، وتوصلت الباحثة إلى توافر الخبرة الكافية للعاملين بالنادي الصحي، وكذلك يتوافر لدى مقدمي أنشطة الخدمات بما يتفق مع رغبات العملاء، وهناك ثقة وإمكانية الاعتماد على العاملين في تلبية احتياجات العملاء، كذلك وجود شعور بالأمان عند التعامل مع العاملين بالنادي الصحي، ويتميز العاملون بالاحترام والأخلاق عند تعاملهم مع العملاء، وتعتبر احتياجات العملاء في مقدمة أولويات واهتمامات الإدارة والعاملين، وهناك نظام لتلقي الشكاوى من العملاء، ويتوافر لدى العاملين الرغبة والاستعداد الدائم لمساعدة العملاء، وفقا لاحتياجاتهم وللتوقعات التي يطلبون فيها الخدمة.

وقام محمد (2007) بإجراء دراسة هدفت إلى تقويم إدارة النشاط الرياضي بجامعة جنوب الوادي في ضوء مقومات الجودة الشاملة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، واشتملت العينة

على (28) من رواد اللجان الرياضية، (100) من الأخصائيين الرياضيين، (714) من الطلاب الممارسين، كما استخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وجاءت أهم النتائج أن الإدارة الرياضية العليا لديها إدراك لثقافة الجودة، وأن النمط المتبع من قبل الإدارة التنفيذية لا يرتبط بنمط الجودة الشاملة، هذا بالإضافة إلى النموذج المقترح لإدارة النشاط الرياضي بجامعة جنوب الوادي في ضوء مقومات الجودة الشاملة.

وقام **التميمي (2006)** بإجراء دراسة هدفت إلى استقصاء درجة فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة (ايزوا 9001) في تطوير أداء الوحدات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الأردن، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين المصنفين العاملين في الوحدات الإدارية (المشمولة في التجربة) الموجودة في مراكز الوزارة، ومديرتي تربية عمان الثانية ومأدبا حيث بلغ عدد العينة (110) إداري، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة الفاعلية الكلية للنظام متوسطة، ودرجة الرضا متوسطة أيضا.

وقام **ذنيبات (2005)** بإجراء دراسة هدفت إلى التعرف على مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مراكز اللياقة البدنية في الأردن، إذ تكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريين والمشرفين والمدربين العاملين في مراكز اللياقة البدنية المسجلة والمرخصة من أمانة عمان الكبرى لغاية عام (2005) والبالغ عددهم (68) مركزا للياقة البدنية وبلغ مجتمع الدراسة التقديري حوالي (408) عاملين وتكونت عينة الدراسة من (20) مركزا للياقة البدنية بحيث بلغ عدد العاملين في هذه المراكز (120) إداريا ومشرفا ومدربا وبنسبة (29.41) من مجتمع الدراسة والتي تم اختيارها بالطريقة العشوائية واستخدام الباحث استبانة معدة لهذا الغرض إذ أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة احصائية في مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مراكز اللياقة البدنية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها وأوصى الباحث بضرورة أن تتبنى مركز اللياقة البدنية في الأردن تطبيق إدارة الجودة الشاملة وفق المعايير الحديثة لما لها من أهمية في بقائها واستمرارها.

وقامت **عبد المعبود (2005)** بإجراء دراسة هدفت إلى وضع نموذج مقترح للجودة الشاملة بالاتحاد المصري لتنس الطاولة، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، واشتملت العينة



على (117) مفردة من الإدارة العليا بالاتحاد والفروع التابعة له، (27) مفردة من العاملين بالاتحاد، (1147) من العملاء المستفيدين من خدمات الاتحاد (اللاعبون، الحكام، المدربون، الإداريون)، كما استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وجاءت أهم النتائج أن هناك إدراك من الإدارة العليا لمفهوم الجودة الشاملة وأهمية تطبيقها بالاتحاد، وافتقار الاتحاد لتطبيق الجودة الشاملة من وجهة نظر الإدارة العليا والعملاء الداخليين والعملاء الخارجيين، هذا بالإضافة إلى النموذج المقترح لإدارة الجودة الشاملة في الاتحاد المصري لتتس الطاولة.

وقام عيسوه (2005) بإجراء دراسة هدفت إلى التعرف إلى أثر وظائف إدارة الموارد البشرية، والعوامل الديمغرافية في مدى تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات العامة في الأردن، على عينة عددها (220) مبحوثاً وقد بينت نتائج الدراسة أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط للموارد البشرية ومدى تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات العامة في الأردن، كما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحفيز الموظفين ومدى تطبيق الجودة الشاملة، كما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء ومدى تطبيق الجودة في المؤسسات الحكومية.

وقام محمد (2004) بإجراء دراسة هدفت إلى التعرف على بيان درجة التطابق أو الاختلاف بين توقعات المستفيدين لمظاهر الإمتياز في الخدمة المقدمة من مراكز الشباب وبين إدراك الإدارة لهذه التوقعات، والكشف عن درجة التطابق أو الفجوة بين إدراكات الإدارة لتوقعات المستفيدين وبين إدراكات الإدارة للمواصفات الخاصة بالخدمة وتقييم جودة الخدمة المقدمة من مراكز الشباب من خلال مقارنة توقعات المستفيدين مستقبلي الخدمة بإدراكاتهم لمستوى الأداء الفعلي لهذه الخدمة، وشملت العينة (727) من الشباب المستفيدين من الخدمات التي تقدمها مراكز الشباب قيد البحث وعينة للإدارة قوامها (79) فرد وتوصل إلى ضعف قدرة الإدارة على تفهم احتياجات ورغبات المستفيدين، وتوصل إلى انخفاض مستوى الدافعية لدى الإدارة بمراكز الشباب لتقديم الخدمة بصورة جيدة.

وقام جريس (2004) بإجراء دراسة هدفت الدراسة إلى تحليل إمكانية تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة وركائزها وأسسها في جامعة بير زيت، وقد تم اختيار عينة الدراسة بطريقة

العينة العشوائية التطبيقية بلغ حجمها (655) وأظهرت نتائج الدراسة وجود رضا لدى أعضاء هيئة التدريس بالنسبة للعملية الأكاديمية والإدارية، ولعلاقة الجامعة بالمجتمع المحلي، كما ظهرت مستوى متدنيا من الرضا لدى الطلبة عن الجهود المبذولة في تطوير العملية الأكاديمية والتخصصات العلمية والخدمات الإرشادية، كذلك أشارت النتائج إلى أن الجامعة لا تراعي حاجة السوق المحلي من التخصصات التي يتم تقديمها، وعدم وجود دعم لعملية البحث العلمي بالشكل الكافي، وعدم اعتماد الجامعة لنظام مالي وإداري فعال.

وقام أحمد وفرغلي (2004) بإجراء دراسة هدفت إلى التعرف على ثقافة الجودة بالاتحاد المصري لألعاب القوى من خلال توصيف لواقع الاتحاد، وأيضا التعرف إلى جودة الخدمات التي يقدمها الاتحاد للمستفيدين، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي، واشتملت العينة على (49) من الحكام، (35) من المدربين، (277) من اللاعبين، (45) من الإداريين، كما استخدم الباحثان الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وجاءت أهم النتائج تشير إلى أن ثقافة الجودة غير محققة بالاتحاد المصري لألعاب القوى، وضعف جودة الخدمات في كافة المجالات، هذا بالإضافة إلى التصور المقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الاتحاد المصري لألعاب القوى.

وقام راضي والجوشي (2004) بإجراء دراسة هدفت إلى التعرف على مدى توافر متطلبات تطبيقات إدارة الجودة الشاملة بقطاع الرياضة للجميع، واستخدما المنهج الوصفي، وشملت العينة (65) موظفًا من العاملين بالإدارة المركزية للجميع بوزارة الشباب، واستخدما الاستبيان في جميع البيانات، وتوصلا إلى توافر وعي الإدارة بفلسفة الجودة من خلال وجود تخطيط استراتيجي مستقبلي للإدارة، وأيضا تمحور الإدارة حول العميل من خلال وجود سياسة مكتوبة للتطوير وتحسين الخدمات واعتبار العاملين أهم مصادر أفكار وتحسين الخدمات، كما تتوافر الإدارة الفعالة للعنصر البشري من خلال وجود نظام معتمد لتقويم أداء العاملين وربطه بسياسة الترقية، بالإضافة إلى توافر نظام لتدريب العاملين من خلال إدراك الإدارة لأهمية تدريب الأخصائيين ومديري الإدارات والاستعانة بخبراء في عملية التدريب وتأهيل العاملين الجدد قبل تولي وظائفهم، توافر النظام للمعلومات من خلال وجود تسجيل وتوثيق لمشروعات الرياضة للجميع واستخدام الحاسب الآلي وشبكة المعلومات الدولية في الإدارة ووجود لائحة

لمخالفات العاملين والجزاءات المقابلة لها، كما يتوافر مشاركة العاملين في عمليات التحسين من خلال مشاركة المدير في ترشيح العاملين في الدورات والتدريب، ومشاركة الإدارات في اقتراح خطة التدريب للعاملين، ومشاركة العاملين في اتخاذ قرارات التقييم للعاملين الجدد.

وقام **بدح (2003)** بإجراء دراسة هدفت إلى تطوير نموذج لإدارة الجودة الشاملة والتعرف إلى درجة إمكانية تطبيقه في الجامعات الأردنية العامة، وتكونت عينة الدراسة من جميع أفراد مجتمع الدراسة ومجموعه (508) أفراد أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على جميع فقرات الاستبانة قد جاءت بدرجة كبيرة ومتوسطة وكذلك وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في درجة إمكانية تطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة المقترح في الجامعات الأردنية العامة وفقاً للمسمى الوظيفي.

وقام **المهنا (2003)** بإجراء دراسة هدفت إلى التعرف على طبيعة العمل الإداري للإتحادات الرياضية بدولة البحرين، والتعرف على مدى إمكانية تطوير الأداء الإداري بالإتحادات الرياضية الاولمبية من خلال مدخل إدارة الجودة الشاملة، وضع معايير الجودة الشاملة للأداء الإداري بهذه الإتحادات، الاهداف التي تريد الإدارة العليا تحقيقها للوصول لإدارة الجودة الشاملة، واستخدام المنهج الوصفي لمناسبته لتحقيق متطلبات هذه الدراسة، وشملت العينة رئيس المؤسسة العامة للشباب والرياضة، مجلس إدارة اللجنة الأولمبية، مدير الإتحادات الإدارية بالمؤسسة العامة، مدير إدارة التربية الرياضية بوزارة التربية والتعليم، حيث بلغ عدد العينة (85) إداري، وتوصل إلى أن الأهداف الموضوعية واضحة ومحددة لجميع العاملين، وجود هيكل تنظيمي مناسب مع متطلبات العمل للإتحادات الرياضية.

وقام **سلامة (2002)** بإجراء دراسة هدفت إلى التعرف على إشكالية العمل الإداري في كرة السلة المصرية من خلال المعوقات التي تؤثر في الإتحاد ومرتبطة بمجالات التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، وتحليل المسؤوليات الإدارية لكل من الإدارة العليا والإدارة الوسطى والإدارة الدنيا وفقاً لترتيب هيكلها الوظيفي الإداري، حيث بلغ عدد العينة (400) محوثاً، وقد استخدم المنهج الوصفي الدراسة المسحية والعينة عمدية من قطاعات الفنيون،

والمدربون، والمدربون المساعدون، واستخدام استمارة استبيان لجمع البيانات وظهر من نتائج الدراسة انخفاض معدلات الأهمية النسبية لمحاور الدراسة الأربعة وحقت أقل من المتوسط، انخفاض فاعلية العملية الإدارية لدى كل مستويات الإدارة الثلاث.

وقام **راضي (2002)** بإجراء دراسة هدفت إلى الاستعانة بإدارة الجودة الشاملة في إدارة الأندية الرياضية المصرية بغرض مواجهة التحديات والمتغيرات الحالية والمرتبطة لرفع المستوى الإداري ومن ثم المستوى الفني والرياضي وبالتالي الرياضة المصرية في إطار من الآليات المستحدثة والتكنولوجية العصرية المتقدمة، واختار الباحث عينة البحث من الأندية الرياضية الكبيرة (الأهلي، والزمالك) وتم التطبيق على (الإدارة العليا، وعينة العاملين، والأعضاء العاملين، والخبراء في المجال) حيث بلغ عدد عينة النادي الأهلي (38) مبحوثا، ونادي الزمالك (32) مبحوثا، وقد اشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك التزام لدى الإدارة إلى حد ما ويتوفر الوعي بفلسفة الجودة، وهناك نظام لتدريب العاملين، وأيضا نظام معلومات متكامل، ولكن ثقل المشاركة للعاملين في التحسين، وتتم الثقافة التنظيمية المركزية والقوة وبالتالي لا تصل إلى المناخ التنظيمي لبدء برنامج الجودة الشاملة بالنادي، في حين تتميز الخدمات الإدارية والأمنية والكوادر العاملة بالمستوى الجيد للجودة.

وقامت **حورنه (2001)** بإجراء دراسة هدفت إلى التعرف على أثر استخدام الجودة الشاملة على القطاع الحكومي متمثل في وزارة التربية والتعليم والشباب، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، واشتملت العينة على (27) مديرا للإدارات المختلفة، (23) نائبا، (64) رئيس قسم داخل وزارة التربية والتعليم والشباب، كما استخدمت الباحثة الاستبيان والمقابلة الشخصية كأدوات لجمع البيانات، وجاءت أهم النتائج وجود سياسات وخطط تطويرية تسعى الوزارة لتحقيقها ولكن ضعف القواعد التنفيذية يحول دون ذلك، وأيضا عدم تدريب الكوادر يعوق تنفيذ هذه الخطط.

وقام **برقعان (2001)** بإجراء دراسة هدفت إلى التعرف على كيفية تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، استخدم الباحث المنهج الوصفي، اشتملت العينة على (75) من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم (53) إدارياً برئاسة الجامعة والكليات (277) طالبا وطالبة،

ومن أدوات جمع البيانات الاستبيانات، ومن أهم النتائج اقتناع الإدارة العليا بمبادئ إدارة الجودة الشاملة ونجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة حضرموت.

#### ثانياً: الدراسات الأجنبية:

وقام شيوينغ وبينغ (Cheung & Yiping,2008) بإجراء دراسة هدفت إلى التعرف إلى جدوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم في الصين من وجهة نظر المربين الصينيين، وقد تكونت عينة الدراسة من (42) مربياً موزعين على مستوى خمس مقاطعات صينية، الذين شاركوا في دورات تدريبية وورش عمل في الولايات المتحدة حول إدارة الجودة الشاملة، والآثار المترتبة على تطبيقها. وقد استخدم الباحثان المنهج النوعي من خلال طرح أسئلة مفتوحة النهاية على الفريق، والنقاش في مجموعات صغيرة، ومقابلات فردية، واستمطار الأفكار. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن المربين الصينيين يعدون مبادئ الجودة الشاملة مفيدة في تعزيز جودة التعليم في الصين، كما تم التوصل إلى خمسة مبادئ لإدارة الجودة الشاملة تتوافق مع الثقافة التقليدية الصينية.

وقام موسز وآخرون (Moses, et al, 2006) بإجراء دراسة هدفت إلى التعرف على مدى تطبيق المدارس الثانوية في كينيا لإدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال تصميم الدراسة العرضية، حيث استخدمت الإستبانة في جمع آراء وملاحظات (300) معلم، حول التطبيق العملي لإدارة الجودة الشاملة في مدارسهم، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مديري المدارس الثانوية لا يتمتعون بمهارات القيادة اللازمة لتعزيز تطبيق إدارة الجودة الشاملة الضرورية لتحسين المستمر في المدارس. كما أن غالبية المدارس غير ملتزمة بالتخطيط الاستراتيجي الجيد، وهي لا تعزز مبادرات تطوير الموارد البشرية.

وقام شان وآخرون ( Chan et al,2001 ) نقلاً عن ذنبيات (2005) بإجراء دراسة هدفت إلى تقديم إطار نظري يتعلق بنوعية الخدمة المقدمة في الأندية ومراكز اللياقة البدنية في الصين، حيث أجريت الدراسة على عينة قوامها (22) نادي رياضي، و(14) مركزاً للياقة، وتناولت الدراسة مظاهر إدراك العملاء لنوعية الخدمة المقدمة من قبل المؤسسات الرياضية واعتمد الباحثون على مراجعة النماذج التي تم استخدامها في السابق من قبل الباحثين والمهتمين في قياس نوعية وجودة الخدمات المقدمة في كل من الأندية الرياضية ومركز اللياقة البدنية

وخلصت الدراسة إلى أهمية تطوير معايير ونماذج أدق لقياس جودة الخدمات في المؤسسات الرياضية ومركز اللياقة البدنية.

وقام هيرتز ودافيد بول ( Hirtz & Paul David, 2001 ) بإجراء دراسة هدفت إلى التركيز على الرؤساء من حيث بحث العلاقة بين أسلوب القيادة وبين تحقيق معايير الجودة الشاملة، واستخدم المنهج الوصفي، وشملت العينة (6) أكاديميات، وتوصل إلى أن هناك علاقة قوية بين أسلوب القيادة وتحقيق الجودة، واكتشاف وجود رابطة إيجابية بين الأساليب التحويلية التي تنتجها القيادة ومردود الجودة التي تتحقق بما يتناسب مع تلك الأساليب، كما أن أساليب الرؤساء السلبية تؤثر سلباً على تحقيق الجودة.

وقام هوراين وهيلي ( Horine & Haily, 1995 ) بإجراء دراسة هدفت إلى التعرف على التحديات التي تواجه تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية، من خلال مسح شامل (160) كلية وجامعة قامت بتطبيق هذا المدخل وبمستويات مختلفة، وتوصلت الدراسة إلى وجود خمسة تحديات تحول دون التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة وهي: الحاجة إلى تغيير الثقافة التنظيمية للمؤسسة التعليمية، ومدى التزام القيادة العليا بثقافة الجودة، وضرورة الحصول على دعم وتأييد كافة الكليات الجامعية وتخصيص جزء من الوقت لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، والتكاليف المصاحبة لتدريب العاملين في المؤسسة.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال ما تم عرضه من دراسات وبحوث سابقة حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة فقد بينت هذه الدراسات أهمية تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المنظمات والمؤسسات الرياضية والتعليمية والتربوية، ومدى النجاح الذي حققه هذا المفهوم الإداري للإرتقاء بمستوى ونوعية الخدمات التي تقدمها هذه المنظمات، إذ استعرضت هذه الدراسات تجارب العديد من المنظمات الرياضية وغيرها التي طبقت نظام إدارة الجودة الشاملة في دوائرها وسعت إلى التعرف على أهمية ومدى تطبيق هذه النظام الإداري، بحيث سلطت الضوء على الصعوبات والمعوقات التي تواجه تنفيذ هذا النظام الإداري، وقد أشارت الدراسات إلى أن هناك بعض المنظمات حققت نجاحاً باهراً وتقدماً مستمراً شاملاً يتوافق مع معايير وأسس إدارة الجودة

الشاملة ويتيح فرصا أكبر للمنافسة في الأسواق المحلية والعالمية، مثل دراسة مثل دراسة (الرقاد والمنصور، 2009) ودراسة (يحيى، 2007) ودراسة (راضي والجوشي، 2004) كما يلاحظ شبه الإجماع بين هذه الدراسات على أن نتائج تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال محاولات تطبيقها، كان متوسطا في معظم الحالات وهذا يتفق مع نتائج هذه الدراسة ودراسة (ابو عبده، 2011) ودراسة (التميمي، 2006) ودراسة (بدح، 2003). كما أوصت جميع الدراسات السابقة بضرورة تطبيق مبادئ إدارة الجودة ومعايير الجودة الشاملة في جميع الميادين الرياضية وغيرها لما لهذا الموضوع من أهمية كبيرة، وبالنسبة للمنظمات التي تطبق بالفعل هذه المبادئ والمعايير، فقد أوصت الدراسات إلى تطوير المفاهيم المتعلقة بها وتحسين ظروف تطبيقها، ولا سيما في مجال توفير الخدمات اللازمة للمنظمات، مثل دراسة (محمد وآخرون، 2008) ودراسة (ذنيبات، 2005) ودراسة (حورنة، 2001) حيث اتضح القصور الشديد في هذا المجال، وأبرزت الدراسات كذلك قصورا في إيصال المفاهيم المتعلقة، وعدم وضوح في الرؤية لدى الكثيرين، حتى بين أولئك الذين يطبقون الجودة الشاملة في مؤسساتهم مثل دراسة مثل دراسة (جريس 2004) ودراسة (محمد 2007) ودراسة (ذنيبات 2005).

لذلك فقد قدمت تلك الدراسات والبحوث ترجمة واضحة لمفهوم نظام إدارة الجودة الشاملة ووضعت قاعدة معلوماتية ومعرفية لتاريخ وتطور هذا النظام الإداري استفادت الدراسة الحالية منه، وقد استطاعت الباحثة من فهم أعمق لموضوع الدراسة وصياغة المشكلة بصورة تتناسب مع طبيعة الدراسة والعمل على صياغة أهداف وأسئلة الدراسة واختيار المنهجية السليمة وتحديد أبعاد ومحاور الدراسة التي تم من خلالها صياغة فقرات الاستبيان بحيث يمكن من خلالها قياس مستوى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الإتحاد الفلسطيني لكرة السلة.

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

- منهج الدراسة.
- مجتمع الدراسة.
- عينة الدراسة.
- أدوات الدراسة.
- إجراءات الدراسة.
- المعالجات الإحصائية.



## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

#### منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، نظراً لملاءمته لأغراض الدراسة.

#### مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من مدربين وإداريين أندية اتحاد كرة السلة الفلسطيني في الضفة الغربية وقد بلغ عددهم (550) إداري ومدرب، حيث كان عدد الإداريين (350) إداري، وعدد المدربين (200) مدرب.

#### عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة الحالية من (264) إدارياً ومدرباً في اتحاد كرة السلة الفلسطيني في الضفة الغربية حيث كان عدد الإداريين (204)، وعدد المدربين (60)، أي ما نسبته (48%) من مجتمع الدراسة في الضفة الغربية وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية، والجدول رقم ( 1 ) بين توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتها.

**الجدول رقم (1) : توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة**

المتغير	التصنيف	التكرار	النسبة المئوية%
الوظيفة	إداري	204	77.3%
	مدرب	60	22.7%
درجة النادي	ممتازة	81	30.7%
	أولى	97	36.7%
	ثانية	45	17.0%
	ثالثة	41	15.5%
المؤهل العلمي	ثانوية عامة	65	24.6%
	دبلوم	73	27.7%
	بكالوريوس فأعلى	126	47.7%
سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	85	24.6%
	أكثر من (5 - 10) سنوات	112	27.7%
	أكثر من 10 سنوات	67	47.7%
المجموع		264	100%

**أداة الدراسة:**

اعتمدت الباحثة على الأداة المستخدمة في دراسة (محمد وآخرون، 2008) حيث بلغت عدد فقراتها (148) فقرة والملحق رقم (3) يبين ذلك، ومرجع (علي، 2008)، حيث أجرت الباحثة بعض التعديلات على فقراتها المكونة من (49) فقرة موزعة على ست مجالات لتتناسب مع أغراض وأهداف الدراسة الحالية لقياس درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة لدى اتحاد كرة السلة الفلسطيني في الضفة الغربية من وجهة نظر إدارات الأندية والمدربين والملحق رقم (1) يبين ذلك حيث قامت الباحثة بتطويرها لجمع المعلومات، وذلك وفقاً للخطوات الآتية:

1. الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة.

2. اختيار المجالات والبنود الملائمة واستبعاد البعض الآخر لتجنب الإطالة أو التكرار.
3. تعديل بعض البنود لتلائم معايير الجودة الشاملة في الاندية الرياضية.
4. عرض الاستبانة للتحكيم على مجموعة من الأساتذة الجامعيين من كليات التربية الرياضية في الضفة الغربية.
5. العمل بنصائح وتوجيهات السادة المحكمين والقيام بالتعديلات المناسبة.
6. تعميم الاستبانة بصورتها النهائية (49) فقرة بعد أن كانت (148) فقرة وتم حذف (99) فقرة.
7. قياس مدى صدق وثبات بنود الاستبانة.
8. توزيع الاستبانة على الفئة المستهدفة، ثم جمعها.
9. تكون سلم الاستجابة على فقرات الإستبانة من خمس استجابات بحسب تدرج ليكرت الخماسي وهي:
  - أ. أوافق بشدة ولها (5) درجات.
  - ب. أوافق ولها (4) درجات.
  - ج. لم أكون رأي لها (3) درجات.
  - د. غير موافق ولها (2) درجة.
  - هـ. غير موافق بشدة ولها (1) درجة.
- 10 - تم صياغة فقرات الأداة بصورة ايجابية لانها تمثل معايير جودة.

## صدق الأداة:

تم عرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين المختصين في مجال الإدارة الرياضية والتربية الرياضية من كليات التربية الرياضية في الجامعات الفلسطينية والبالغ عددهم (11) والملحق رقم (2) يوضح أسمائهم ورتبهم العلمية وتخصصاتهم ومكان عملهم ، وقد طُلب من المحكمين إبداء الرأي في فقرات الأداة من حيث صياغة الفقرات، ومدى مناسبتها للمجال الذي وُضعت لأجله، إما بالموافقة أو تعديل صياغتها أو حذفها لعدم أهميتها، ولقد تم الأخذ برأي (11) مختص في عملية تحكيم فقرات الأداة، بحيث أصبحت في صورتها النهائية (49) فقرة من أصل (148).

## ثبات الأداة:

لقد تم استخراج معامل ثبات الأداة، باستخدام معادلة كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha، على عينة الدراسة والجدول رقم (2) يبين معاملات الثبات لأداة الدراسة ومجالاتها.

**الجدول رقم (2) : معاملات الثبات لمجالات أداة الدراسة ودرجتها الكلية**

المجالات	عدد الفقرات	الثبات بطريقة كرونباخ ألفا
التخطيط	10	0.80
التنظيم	7	0.82
مهارات الاتصال	8	0.84
التوجيه والتقويم	12	0.80
القيادة الإدارية	6	0.86
تطوير الجودة	6	0.84
الدرجة الكلية	49	0.92

يتضح من الجدول رقم (2) أن معاملات الثبات لمجالات الدراسة، ودرجتها الكلية كانت مرتفعة، مما يجعلها مناسبة لأغراض البحث العلمي.

## إجراءات الدراسة:

لقد اتبعت الباحثة الخطوات الآتية في إجراء هذه الدراسة:

- اعتمدت الباحثة في دراستها على أداة الدراسة المستخدمة في دراسة (محمد وآخرون، 2008) المعدلة والتي هدفت الى التعرف على دور معايير الجودة الشاملة في تطوير الاتحاد الكويتي لكرة السلة و(علي، 2008) والملحق رقم (3) يبين الاستبانة بصورتها الأولية قبل التعديل.

- عدلت الباحثة أداة الدراسة لتتناسب مع أهداف الدراسة الحالية، لتخرج بصورتها النهائية (49) فقرة بعد التأكد من صدقها وثباتها.

- تم تحديد أفراد مجتمع وعينة الدراسة.

- قامت الباحثة بتوزيع الأداة على عينة الدراسة، واسترجاعها، حيث تم توزيع (400) استبانة، وتم استرجاع (266) منها، وتم استبعاد (2) استبانة بسبب عدم اكتمال البيانات المطلوبة المتعلقة بالمستجيب، وبقي (264) استبانة صالحة للتحليل، وهي التي شكلت عينة الدراسة.

- إدخال البيانات إلى الحاسوب، ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج الرزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

- استخراج النتائج وتحليلها ومناقشتها، ومقارنتها مع الدراسات السابقة، واقتراح التوصيات المناسبة.

## متغيرات الدراسة:

تضمنت الدراسة المتغيرات الآتية:

### أ - المتغيرات المستقلة:

- الوظيفية: ولها مستويان: (إداري، مدرب).

- درجة النادي: وله أربعة مستويات (ممتازة، أولى، ثانية، ثالثة).

- المؤهل العلمي: وله ثلاثة مستويات (ثانوية عامة، دبلوم، بكالوريوس فأعلى).

- سنوات الخبرة: وله ثلاثة مستويات ( سنوات فأقل، أكثر من من (5-10) سنوات، أكثر من 10 سنوات).

#### ب - المتغير التابع:

ويتمثل في الاستجابة عن سؤال الدراسة والذي تتحدد به درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة لدى اتحاد كرة السلة الفلسطيني في الضفة الغربية من وجهة نظر إدارات الأندية والمدربين على المجالات الآتية: -

1 - مجال التخطيط.

2 - مجال التنظيم.

3 - مجال مهارات الاتصال.

4 - مجال التوجيه والتقويم.

5 - مجال القيادة الإدارية.

6 - مجال تطوير الجودة.

#### المعالجات الإحصائية:

بعد تفرغ إجابات أفراد العينة جرى ترميزها وإدخال البيانات باستخدام الحاسوب، ثم تمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، ومن المعالجات الإحصائية المستخدمة:

1. التكرارات، والمتوسطات الحسابية، والنسب المئوية، والانحرافات المعيارية لفحص استجابات أفراد العينة عن السؤال الرئيس الأول.

2. اختبار تحليل التباين الاحادي (One-Way ANOVA) لفحص دلالة الفروق في استجابات أفراد العينة في درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة تبعاً لمتغيرات: درجة النادي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

3. اختبار شيفيه للمقارنة البعدية (Scheffe Post Hoc Test) بين المتوسطات الحسابية عند وجود الدلالة الإحصائية في احد المجالات تبعاً للمتغيرات المستقلة.

4. معادلة كرونباخ ألفا (Cronbachs Alpha) لاستخراج معامل ثبات أداة الدراسة.

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة



## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة:

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة لدى اتحاد كرة السلة الفلسطيني في الضفة الغربية من وجهة نظر إدارات الأندية والمدربين كما هدفت إلى التعرف إلى أثر متغيرات الدراسة (درجة النادي المؤهل العلمي وسنوات الخبرة) على درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة لدى اتحاد كرة السلة الفلسطيني في الضفة الغربية من وجهة نظر إدارات الأندية والمدربين.

ولتحقيق هدف الدراسة تم اعتماد الاستبانة كأداة لجمع البيانات والتأكد من صدقها، ومعامل ثباتها، وبعد عملية جمع البيانات، تم ترميزها وإدخالها للحاسوب ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وفيما يلي نتائج الدراسة تبعاً لتسلسل تساؤلاتها:

أولاً : النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول والذي ينص:

"ما درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة لدى اتحاد كرة السلة الفلسطيني في الضفة الغربية من وجهة نظر إدارات الأندية والمدربين "

وللإجابة على هذا التساؤل تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة لدى اتحاد كرة السلة الفلسطيني في الضفة الغربية من وجهة نظر إدارات الأندية والمدربين واعتمدت الباحثة النسب المئوية التالية لتقدير درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة وذلك اعتماداً على دراسة كل من (محمد وآخرون، 2008) و (علي، 2008) ( وأبو طامع، 2007):

- (80% - 100%) عالية جداً

- (70% - 79.9%) عالية

- (60% - 69.9%) متوسطة

- (50% - 59.9%) منخفضة

- (أقل من 50%) منخفضة جداً

والجداول رقم (3 4 5 6 7 8) تبين ذلك.

## أ. مجال التخطيط:

الجدول رقم (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال

التخطيط (ن = 264)

رقم الفقرة	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة التطبيق
1	توجد أهداف واضحة ومحددة بالإتحاد.	3.97	0.93	79.4	عالية
2	تناسب الأهداف مع الإمكانيات المتاحة.	3.42	0.95	68.4	متوسطة
3	توجد سياسات إدارية تحقق أهداف الإتحاد.	3.27	1.11	65.4	متوسطة
4	توجد لوائح مالية للصرف على الإتحاد.	3.34	0.99	66.8	متوسطة
5	يوجد بالإتحاد نظم ولوائح معروفة لدى العاملين بالإتحاد والأندية المشاركة.	3.66	0.97	73.2	عالية
6	يستعين الإتحاد بالخبراء والفنيين كجزء من سياساته للعبة.	3.59	1.07	71.8	عالية
7	تتضمن سياسات الإتحاد إقامة مؤتمرات وندوات لدراسة شؤون اللعبة.	3.23	0.98	64.6	متوسطة
8	توجد برامج زمنية للفئات العمرية المختلفة بالإتحاد.	2.88	0.99	57.6	منخفضة
9	تناسب البرامج التدريبية واحتياجات المستفيدين والمستويات الفنية للمراحل العمرية.	2.97	1.06	59.4	منخفضة
10	يساعد الإستقرار في برامج النشاط التدريبي على تحقيق الأهداف الموضوعة.	3.42	0.89	68.4	متوسطة
	<b>الدرجة الكلية لفقرات مجال التخطيط</b>	<b>3.38</b>	<b>0.59</b>	<b>67.6</b>	<b>متوسطة</b>

\* أقصى درجة استجابة (5) درجات

أظهرت نتائج الجدول رقم (3) أن درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة لدى اتحاد كرة السلة الفلسطيني في الضفة الغربية من وجهة نظر إدارات الأندية والمدربين على مجال التخطيط كانت عالية على الفقرات (1,5,6)، حيث بلغت متوسطات الاستجابة عليها ما بين (3.59,3.97) وبنسبة مئوية بلغت ما بين (71.8 % 79.4%)، أما المعايير التي كانت درجة الإستجابة عليها متوسطة فقد كانت للفقرات (2,3,4,7,10) وبلغت متوسطات الاستجابة عليها ما بين (3.23,3.42) ، وبنسبة مئوية بلغت ما بين (64.6 % 68.4%)، بينما كانت الفقرتان (8,9) درجة الاستجابة عليهما منخفضة، وكانت متوسطاتها الحسابية (2.88,2.97) على التوالي وبنسب مئوية (57.6 % 59.4%) على التوالي.

أما بالنسبة للدرجة الكلية لفقرات مجال التخطيط فقد كانت متوسطة حيث وصل المتوسط

الحسابي إلى (3.38) ونسبته المئوية بلغت (67.6%).

#### ب. مجال التنظيم:

الجدول رقم (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال

التنظيم (ن = 264)

رقم الفقرة	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة التطبيق
1	يراعي النظام الأساسي الإختيار الأفضل لعضوية الإتحاد.	3.67	0.85	73.4	عالية
2	يضع الإتحاد معايير وأسس لاختيار لجان المدربين والحكام.	3.70	0.95	74	عالية
3	يضع الإتحاد معايير وأسس لاختيار اللجان الفنية (للمسابقات) بالإتحاد.	3.41	1.04	68.2	متوسطة
4	يوجد بالإتحاد نظام لتطوير أداء للحكام بالتنسيق مع الإتحاد الدولي أو القاري.	3.29	0.90	65.8	متوسطة
5	يوجد وصف دقيق لوظائف العاملين بالإتحاد موضحا به مواصفات كل وظيفة..	3.13	1.21	62.6	متوسطة
6	يهتم الهيكل التنظيمي للإتحاد بإبراز مواضع الجودة في التعامل مع الأندية والهيئات الرياضية الأخرى	3.17	0.93	63.4	متوسطة
7	يوجد تنسيق بين ادارة الاتحاد و الهيئات الرياضية الأخرى لتحقيق اهداف الاتحاد	3.61	1.08	72.2	عالية
	<b>الدرجة الكلية لفقرات مجال التنظيم</b>	<b>3.42</b>	<b>0.69</b>	<b>68.47</b>	<b>متوسطة</b>

\* أقصى استجابة (5) درجات

أظهرت نتائج الجدول رقم (4) إلى أن درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة لدى اتحاد كرة السلة الفلسطيني في الضفة الغربية من وجهة نظر إدارات الأندية والمدربين في مجال التنظيم عالية على الفقرات (1 2 7) بلغت المتوسطات الحسابية للاستجابة على هذه الفقرات ما بين (3.61,3.70) وبنسبة مئوية تراوحت ما بين (72.2 % 74%)، بينما كانت باقي الفقرات في هذا المجال وهي (3 4 5 6) درجة الاستجابة عليها متوسطة، وتراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (3.13 3.41)، وبنسبة مئوية ما بين (62.6 % 68.2%). أما بالنسبة للدرجة الكلية لفقرات هذا المجال فكانت درجتها متوسطة بمتوسط حسابي (3.42) وبنسبة مئوية (68.47%).

## ج. مجال مهارات الاتصال:

الجدول رقم (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال مهارات الاتصا (ن = 264)

رقم الفقرة	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة التطبيق
1	يقوم الإتحاد بعقد اللقاءات الدورية بين الإداريين والحكام والمدربين واللاعبين.	2.69	1.28	53.8	منخفضة
2	يقوم الإتحاد باستخدام وسائل اتصال متنوعة مع اللجنة الأولمبية.	3.73	0.88	74.6	عالية
3	يقوم الإتحاد بعقد اللقاءات الدورية مع الأندية.	2.70	0.97	54	منخفضة
4	يبادر الإتحاد بالاتصال بمدربي الأندية والحكام واللاعبين للإستقصاء عن شكاوهم وملاحظاتهم إن وجدت.	2.86	1.05	57.2	منخفضة
5	تقوم إدارة الإتحاد بتشكيل لجان للعلاقات العامة لكي تتولى مجال التنسيق للبطولات.	3.10	0.99	62	متوسطة
6	تحافظ إدارة الإتحاد على الإتصال بالمستفيدين بأسلوب يتناسب معهم.	3.08	0.99	61.6	متوسطة
7	لدى الإتحاد القدرة على الإتصال بالجماهير لجذب انتباههم نحو اللعبة.	3.42	0.99	68.4	متوسطة
8	لدى أعضاء الإتحاد القدرة على استخدام وسائل الإتصال الحديثة المختلفة.	3.68	0.84	73.6	عالية
	الدرجة الكلية لفقرات مجال مهارات الاتصال	3.16	0.53	63.2	متوسطة

\* أقصى استجابة (5) درجات

كما أظهرت نتائج الجدول رقم (5) إلى أن درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة لدى اتحاد كرة السلة الفلسطيني في الضفة الغربية من وجهة نظر إدارات الأندية والمدربين في مجال مهارات الإتصال عالية على الفقرات (2,8) وكانت المتوسطات الحسابية للإستجابة على هذه الفقرات (3.68,3.73) وبنسب مئوية (73.6% 74.6%)، أما المعايير التي كانت درجة الإستجابة عليها متوسطة فقد كانت للفقرات (5,6,7) وبلغت متوسطاتها الحسابية (3.08-3.42) وبنسبة مئوية ما بين (61.6% 68.4%)، بينما كانت الفقرات (1,3,4) درجة الاستجابة عليهما متوسطة، وكانت متوسطاتها الحسابية (2.69, 2.70, 2.86) وبنسب مئوية تراوحت ما بين (53.8% 57.2%).

أما بالنسبة للدرجة الكلية لفقرات هذا المجال فكانت درجتها متوسطة بمتوسط حسابي (3.16) وبنسبة مئوية (63.2%).

د. مجال التوجيه والتقييم:

الجدول رقم (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال التوجيه والتقييم (ن = 264)

رقم الفقرة	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة التطبيق
1	تقوم إدارة الإتحاد بحل المشكلات التي قد تواجه الحكام.	3.98	0.83	79.6	عالية
2	تقوم إدارة الإتحاد بحل المشكلات التي قد تواجه المدربين.	3.20	0.90	64	متوسطة
3	تقوم إدارة الإتحاد بحل المشكلات التي قد تواجه اللاعبين.	3.47	0.90	69.4	متوسطة
4	تقوم إدارة الإتحاد بحل المشكلات التي قد تواجه الإداريين.	3.19	0.99	63.8	متوسطة
5	يوجد نظام فعال للتعرف على شكاوي المستفيدين.(الحكام، والإداريين، والمدربين، واللاعبين).	2.72	1.03	54.4	منخفضة
6	توجد لجنة متخصصة للقياس والتقييم للبرامج التدريبية.	2.73	1.04	54.6	منخفضة
7	يتم تقييم أداء القادة والعاملين بالإتحاد فيما يخص الأداء الإداري والفني والخدمة التدريبية المقدمة.	2.86	1.02	57.2	منخفضة
8	عملية التقييم مستمرة على مدار الموسم الرياضي.	2.94	1.05	58.8	منخفضة
9	يقوم بالتقييم خبراء في مجال التدريب والإدارة كلا على حسب تخصصه.	3.04	1.04	60.8	متوسطة
10	يتم التقييم بأخذ رأي المستفيدين في البرامج التدريبية المقدمة من الإتحاد.	3.46	1.08	69.2	متوسطة
11	يوجد متابعة لنتائج عمليات التقييم.	2.81	0.99	56.2	منخفضة
12	عملية التقييم بالإتحاد عملية مستمرة.	2.75	1.09	55	منخفضة
	الدرجة الكلية لفقرات مجال مهارات التوجيه والتقييم	3.1	0.55	62	متوسط

\* أقصى استجابة (5) درجات

بينما أظهرت نتائج الجدول رقم (6) إلى أن درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة لدى اتحاد كرة

السلة الفلسطينية في الضفة الغربية من وجهة نظر إدارات الأندية والمدربين في مجال التوجيه والتقييم عالية على الفقرة (1) وكان المتوسط الحسابي للاستجابة عليها (3.98) وبنسب مئوية (79.6%)، بينما كانت الفقرات (10,9,4,3,2) درجة الإجابة عليها متوسطة، وكانت متوسطاتها الحسابية ما بين (3.04,3.47) وبنسب مئوية ما بين (60.8% 69.4%)، وكانت الفقرات (12,11,8,7,6,5) درجة الاستجابة عليهما منخفضة، وكانت متوسطاتها الحسابية ما بين (2.94 2.72) وبنسب مئوية ما بين (54.4% 58.8%).

أما بالنسبة للدرجة الكلية لفقرات هذا المجال فكانت درجتها متوسطة بمتوسط حسابي (3.1) وبنسبة مئوية (62%).

#### هـ . مجال القيادة الإدارية:

**الجدول رقم (7):** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال القيادة الإدارية (ن = 264)

رقم الفقرة	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة التطبيق
1	توجد رؤية مشتركة بين قيادة الإتحاد والهيئة الإدارية والمدربين للوصول بالأداء إلى مستوى الجودة المطلوبة.	3.31	1.07	66.2	متوسطة
2	يتميز المدربون العاملون بالإتحاد بالقدرة على القيادة.	3.01	1.00	60.2	متوسطة
3	تشجع إدارة الإتحاد العمل الجماعي وتكوين فريق العمل.	3.07	0.98	61.4	متوسطة
4	ترجع إدارة الإتحاد بانتظام جودة الخدمة التي تقدمها (للحكام، والمدربين، والإداريين، واللاعبين).	2.67	1.19	53.4	منخفضة
5	تراقب الإدارة العليا في الإتحاد مدى التقدم تجاه ثقافة الجودة داخل الإتحاد.	2.69	1.18	53.8	منخفضة
6	تدرك إدارة الإتحاد أن فلسفة الجودة لا يمكن الوصول إليها بإتباع طرائق الإدارة التقليدية وإنما تحتاج إلى تحول شامل للنمط الحالي للإدارة بالإتحاد.	2.88	1.10	57.6	منخفضة
	<b>الدرجة الكلية لفقرات مجال القيادة الإدارية</b>	<b>2.94</b>	<b>85.0</b>	<b>58.8</b>	منخفضة

\* أقصى درجة استجابة (5)

يتضح من نتائج الجدول رقم (7) أن درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة لدى اتحاد كرة السلة

الفلسطيني في الضفة الغربية من وجهة نظر إدارات الأندية والمدربين في مجال القيادة الإدارية متوسطة على الفقرات (3,2,1) وكان المتوسطات الحسابية للاستجابة عليها ما بين (3.01,3.31) وبنسب مئوية ما بين (60.2 % 66.2%)، بينما كانت الفقرات (6 5,4) درجة الإجابة عليها منخفضة، وكانت متوسطاتها الحسابية ما بين (2.67 2.88) وبنسب مئوية ما بين (53.4 % 57.6%).

أما بالنسبة للدرجة الكلية لفقرات هذا المجال فكانت درجتها منخفضة بمتوسط حسابي (2.94) وبنسبة مئوية (58.8%).

#### و. مجال تطوير الجودة:

الجدول رقم (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال تطوير الجودة (ن = 264)

رقم الفقرة	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة التطبيق
1	تقوم إدارة الإتحاد بتقديم خدمة جيدة للمستخدمين (الحكام، والإداريين، والمدربين، واللاعبين).	3.19	1.08	63.8	متوسطة
2	توجد خطط محددة لتحسين معايير الأداء.	2.83	0.91	56.6	منخفضة
3	توجد قناعة لدى إدارة الإتحاد بأهمية التحسين والتطوير تجاه المستخدمين (الحكام، الإداريين، المدربين، اللاعبين).	2.92	1.16	58.4	منخفضة
4	تهتم إدارة الإتحاد بتنمية مهارات العاملين بهدف تحسين الخدمة المقدمة.	2.94	0.96	58.8	منخفضة
5	تقام ورش بشكل دوري لمناقشة المشكلات المتعلقة بالإتحاد وحلها.	2.43	1.05	48.6	منخفضة جداً
6	يتم العمل على اكتشاف الأخطاء والمشكلات وتلافيها بسرعة.	2.93	1.04	58.6	منخفضة
	<b>الدرجة الكلية لفقرات مجال تطوير الجودة</b>	<b>2.87</b>	<b>0.77</b>	<b>57.4</b>	<b>منخفضة</b>

\* أقصى استجابة (5) درجات

يتضح من نتائج الجدول رقم (8) الى أن درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة لدى اتحاد كرة السلة الفلسطيني في الضفة الغربية من وجهة نظر إدارات الأندية والمدربين في مجال تطوير

الجودة، فقد كانت درجة التطبيق متوسطة على الفقرة (1) وكان المتوسط الحسابي للاستجابة عليها (3.19) وبنسب مئوية (63.8%)، بينما كانت الفقرات (2,3,4,6) درجة الإجابة عليها منخفضة، وكانت متوسطاتها الحسابية تتراوح (2.83,2.94) وبنسب مئوية تراوحت ما بين (56.6% 58.8%)، وكانت الفقرة (5) درجة الاستجابة عليهما منخفضة جداً، وكانت المتوسط الحسابي للإستجابة عليها (2.43) وبنسب مئوية (48.6%).

أما بالنسبة للدرجة الكلية لفقرات هذا المجال فكانت درجتها منخفضة بمتوسط حسابي (2.87) وبنسبة مئوية (57.4%).

كما أظهرت نتائج الجدول رقم (9) إلى ترتيب المجالات والدرجة الكلية في تطبيق معايير الجودة الشاملة لدى اتحاد كرة السلة الفلسطيني في الضفة الغربية من وجهة نظر إدارات الأندية والمدربين.

**الجدول (9):** ترتيب المجالات والدرجة الكلية في تطبيق معايير الجودة الشاملة لدى اتحاد كرة السلة الفلسطيني في الضفة الغربية من وجهة نظر إدارات الأندية والمدربين.

الرقم	المجال	الترتيب	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة التطبيق
1	التنظيم	الأول	3.42	0.69	68.47	متوسطة
2	التخطيط	الثاني	3.38	0.59	67.60	متوسطة
3	مهارات الاتصا	الثالث	3.16	0.53	63.20	متوسطة
4	التوجيه والتقييم	الرابع	3.10	0.55	.0062	متوسطة
5	القيادة الإدارية	الخامس	2.94	850.	58.8	منخفضة
6	تطوير الجودة	السادس	2.87	0.77	57.4	منخفضة
	الدرجة الكلية لجميع المجالات					
			3.16	0.45	63.20	متوسطة

• أقصى درجة للإستجابة (5) درجات.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني والذي نصه:

"هل يوجد فروق بين متوسطات درجة معايير الجودة الشاملة لدى اتحاد كرة السلة الفلسطيني



في الضفة الغربية من وجهة نظر إدارات الأندية والمدربين تعزى لمتغير درجة النادي؟

للإجابة عن التساؤل الثاني استخدمت الباحث المتوسطات الحسابية و اختبار تحليل التباين

الأحادي (One-Way ANOVA) ونتائج الجدول (10) تبين المتوسطات الحسابية لمدى تطبيق

معايير الجودة بحسب درجة النادي والجدول (11) يبين نتائج تحليل التباين الأحادي.

**جدول (10)** المتوسطات الحسابية لمدى تطبيق معايير الجودة الشاملة بحسب درجة النادي.

المجال	ممتازة	اولى	ثانية	ثالثة
التخطيط	3.3654	3.3897	3.3089	3.4439
التنظيم	3.5679	3.3490	3.2571	3.4983
مهارات الاتصال	3.1281	3.1082	3.2639	3.2226
التوجيه والتفوييم	2.9568	3.0696	3.2111	3.3130
القيادة الادارية	2.7140	2.9828	3.0444	3.1545
تطوير الجودة	2.6646	2.8763	2.9963	3.1463
الدرجة الكلية	<b>3.0899</b>	<b>3.1469</b>	<b>3.1995</b>	<b>3.3116</b>

**الجدول (11):** نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لفحص دلالة الفروق في درجة معايير الجودة الشاملة لدى اتحاد كرة السلة الفلسطيني في الضفة الغربية من وجهة نظر إدارات الأندية والمدربين تعزى لمتغير درجة النادي (ن = 264)

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
التخطيط	بين المجموعات	0.419	3	0.140	0.396	0.756
	داخل المجموعات	91.550	260	0.352		
	المجموع	91.969	263			
التنظيم	بين المجموعات	3.701	3	1.234	2.618	0.051
	داخل المجموعات	122.517	260	0.471		
	المجموع	126.218	263			
مهارات الاتصال	بين المجموعات	0.988	3	0.329	1.153	0.328
	داخل المجموعات	74.229	260	0.285		
	المجموع	75.217	263			
التوجيه والتقييم	بين المجموعات	4.164	3	1.388	4.707	*0.003
	داخل المجموعات	76.669	260	0.295		
	المجموع	80.833	263			
القيادة الإدارية	بين المجموعات	6.690	3	2.230	3.130	0.026
	داخل المجموعات	185.251	260	0.713		
	المجموع	191.941	263			
تطوير الجودة	بين المجموعات	7.266	3	2.422	4.246	*0.006
	داخل المجموعات	148.303	260	0.570		
	المجموع	155.569	263			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.423	3	0.474	2.340	0.074
	داخل المجموعات	52.700	260	0.203		
	المجموع	54.123	263			

يتضح من نتائج الجدول (11) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة معايير الجودة الشاملة لدى اتحاد كرة السلة الفلسطيني في الضفة الغربية

من وجهة نظر إدارات الأندية والمدربين تعزى لمتغير درجة النادي في مجالات التخطيط والتنظيم ومهارات الاتصال والقيادة الإدارية والدرجة الكلية، حيث كانت أكبر من (0,05) وأظهرت نتائج هذا الجدول أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى لمتغير درجة النادي في مجالي التوجيه والتقييم وتطوير الجودة، حيث كانت أقل من (0,05) وللكشف عن مصدر الفروق بين فئات درجات النوادي في مجالي التوجيه والتقييم وتطوير الجودة، فقد استخدمت الباحثة اختبار شافية للمقارنات البعدية (Scheffe Post Hoc Test)، ويوضح الجدولان (12) (13) نتائج المقارنة البعدية.

**الجدول رقم (12) نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات متغير درجة النادي في مجال التوجيه والتقييم.**

درجة النادي	ممتازة	أولى	ثانية	ثالثة
ممتازة		0.11280	0.25432	*0.35622
أولى			0.14152	0.24342
ثانية				0.10190
ثالثة				

\* دالة احصائياً عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتضح من الجدول (12) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة معايير الجودة الشاملة لدى اتحاد كرة السلة الفلسطيني في الضفة الغربية من وجهة نظر إدارات الأندية والمدربين تعزى لمتغير درجة النادي، في مجال التوجيه والتقييم، بين الدرجة الممتازة والدرجة الثالثة، ولصالح الدرجة الثالثة.

**الجدول رقم (13):** نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات متغير درجة النادي في مجال تطوير الجودة.

درجة النادي	ممتازة	أولى	ثانية	ثالثة
ممتازة		0.21168	0.33169	*0.48173
أولى			0.12001	0.27005
ثانية				0.15005
ثالثة				

\* دالة احصائياً عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتضح من الجدول (13) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة معايير الجودة الشاملة لدى اتحاد كرة السلة الفلسطيني في الضفة الغربية من وجهة نظر إدارات الأندية والمدربين تعزى لمتغير درجة النادي، في مجال تطوير الجودة، بين الدرجة الممتازة والدرجة الثالثة، ولصالح الدرجة الثالثة.

**ثالثاً: النتائج المتعلقة بالتساؤل الثالث:**

"هل يوجد فروق بين متوسطات درجة معايير الجودة الشاملة لدى اتحاد كرة السلة الفلسطيني في الضفة الغربية من وجهة نظر إدارات الأندية والمدربين تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟"

للإجابة عن التساؤل الثالث استخدمت الباحثة اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) ونتائج الجدول (14) تبين ذلك.

**الجدول رقم (14):** نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لفحص دلالة الفروق في درجة معايير الجودة الشاملة لدى اتحاد كرة السلة الفلسطيني في الضفة الغربية من وجهة نظر إدارات الأندية والمدربين تعزى لمتغير المؤهل العلمي. (ن = 264)

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
التخطيط	بين المجموعات	.2540	2	.1270	.3620	.6970
	داخل المجموعات	91.715	261	.3510		
	المجموع	91.969	263			
التنظيم	بين المجموعات	.0520	2	.0260	.0530	.9480
	داخل المجموعات	126.167	261	.4830		
	المجموع	126.218	263			
مهارات الاتصال	بين المجموعات	.1590	2	.0790	.2760	.7590
	داخل المجموعات	75.058	261	.2880		
	المجموع	75.217	263			
التوجيه والتقويم	بين المجموعات	.0190	2	.0100	.0310	.9690
	داخل المجموعات	80.814	261	.3100		
	المجموع	80.833	263			
القيادة الإدارية	بين المجموعات	.6000	2	.3000	.4090	.6640
	داخل المجموعات	191.341	261	.7330		
	المجموع	191.941	263			
تطوير الجودة	بين المجموعات	.3060	2	.1530	.2570	.7730
	داخل المجموعات	155.263	261	.5950		
	المجموع	155.569	263			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	<b>0.003</b>	<b>2</b>	<b>0.002</b>	<b>0.008</b>	<b>0.992</b>
	داخل المجموعات	<b>54.120</b>	<b>261</b>	<b>0.207</b>		
	المجموع	<b>54.123</b>	<b>263</b>			

يتضح من نتائج الجدول (14) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في درجة معايير الجودة الشاملة لدى اتحاد كرة السلة الفلسطيني في الضفة الغربية من وجهة نظر إدارات الأندية والمدربين تعزى لمتغير المؤهل العلمي في مجالات التخطيط والتنظيم ومهارات الاتصال والتوجيه والتقويم والقيادة الإدارية وتطوير الجودة، والدرجة الكلية.

#### رابعاً: النتائج المتعلقة بالتساؤل الرابع:

"هل يوجد فروق بين متوسطات درجة معايير الجودة الشاملة لدى اتحاد كرة السلة الفلسطيني في

الضفة الغربية من وجهة نظر إدارات الأندية والمدربين تعزى لمتغير الخبرة؟"

للإجابة عن التساؤل الرابع استخدمت الباحثة المتوسطات الحسابية و اختبار تحليل التباين الأحادي

(One-Way ANOVA) ونتائج الجدول (15) يبين المتوسطات الحسابية بينما تبين الجدول (16)

نتائج التحليل الأحادي.

**الجدول رقم (15):** يبين المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد العينة بحسب متغير الخبرة.

المجال	5سنوات فأقل	أكثر من 5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
التخطيط	3.3612	3.3170	3.4970
التنظيم	3.4874	3.2895	3.5672
مهارات الاتصال	3.1779	3.0893	3.2500
التوجيه والتفويض	3.1049	3.0283	3.2015
القيادة الإدارية	2.8686	2.9264	3.0100
تطوير الجودة	2.8588	2.8557	2.9229
الدرجة الكلية	<b>3.1647</b>	<b>3.1033</b>	<b>3.2644</b>

**الجدول رقم (16):** نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لفحص دلالة الفروق في درجة معايير الجودة الشاملة لدى اتحاد كرة السلة الفلسطيني في الضفة الغربية من وجهة نظر إدارات الأندية والمدربين تعزى لمتغير الخبرة.

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
التخطيط	بين المجموعات	1.390	2	.6950	2.003	.1370
	داخل المجموعات	90.579	261	.3470		
	المجموع	91.969	263			
التنظيم	بين المجموعات	3.740	2	1.870	3.985	*.0200
	داخل المجموعات	122.479	261	.4690		
	المجموع	126.218	263			
مهارات الاتصال	بين المجموعات	1.130	2	.5650	1.990	.1390
	داخل المجموعات	74.088	261	.2840		
	المجموع	75.217	263			
التوجيه والتقييم	بين المجموعات	1.266	2	.6330	2.076	.1270
	داخل المجموعات	79.567	261	.3050		
	المجموع	80.833	263			
القيادة الإدارية	بين المجموعات	.7640	2	.3820	0.521	.5940
	داخل المجموعات	191.177	261	.7320		
	المجموع	191.941	263			
تطوير الجودة	بين المجموعات	0.217	2	.1090	.1830	.8330
	داخل المجموعات	155.352	261	.5950		
	المجموع	155.569	263			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.088	2	0.544	2.677	0.071
	داخل المجموعات	53.035	261	0.203		
	المجموع	54.123	263			

يتضح من نتائج الجدول (16) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة معايير الجودة الشاملة لدى اتحاد كرة السلة الفلسطيني في الضفة الغربية

من وجهة نظر إدارات الأندية والمدربين تعزى لمتغير الخبرة في مجالات التخطيط والتوجيه

والتقييم ومهارات الاتصال والقيادة الإدارية وتطوير الجودة، والدرجة الكلية، وأظهرت نتائج هذا

الجدول أنه توجد فروق في درجة معايير الجودة الشاملة تعزى لمتغير الخبرة في مجال التنظيم وللكشف عن مصدر الفروق بين فئات درجات النوادي في مجال التنظيم، فقد استخدمت الباحثة اختبار شفوية للمقارنات البعدية (Scheffe Post Hoc Test)، ويوضح الجدول (17) نتائج المقارنة البعدية.

**الجدول رقم (17)** نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات متغير الخبرة في مجال التنظيم.

متغير الخبرة	أقل من 5سنوات	من 5 الى 10 سنوات	أعلى من 10 سنوات
5سنوات فأقل		- 0.19785	0.79770
أكثر من 5 الى 10 سنوات			*0.27762
أعلى من 10 سنوات			

\* دالة احصائياً عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتضح من الجدول (17) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في درجة معايير الجودة الشاملة لدى اتحاد كرة السلة الفلسطيني في الضفة الغربية من وجهة نظر إدارات الأندية والمدربين تعزى لمتغير الخبرة، في مجال التنظيم بين الخبرة ( 5 سنوات فأقل إلى أكثر من 10 سنوات) والخبرة (أعلى من 10 سنوات) لصالح الخبرة (أعلى من 10 سنوات).



## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والاستنتاجات والتوصيات

#### مناقشة النتائج

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول والذي نصه:

ما درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة لدى اتحاد كرة السلة الفلسطيني في الضفة الغربية من وجهة نظر إدارات الأندية والمدربين

وللإجابة على هذا التساؤل تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة لدى اتحاد كرة السلة الفلسطيني في الضفة الغربية من وجهة نظر إدارات الأندية والمدربين واعتمدت الباحثة النسب المئوية التالية لتقدير درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة وذلك اعتماداً على دراسة كل من (محمد وآخرون 2008) و (علي 2008) و (ابوظامع 2007):

- (80% - 100%) عالية جداً

- (70% - 79.9%) عالية

- (60% - 69.9%) متوسطة

- (50% - 59.9%) منخفضة

- (أقل من 50%) منخفضة جداً

والجداول رقم (3 4 5 6 7 8) تبين ذلك.

أظهرت نتائج الجدول رقم (3) أن درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة لدى اتحاد كرة السلة الفلسطيني في الضفة الغربية من وجهة نظر إدارات الأندية والمدربين على مجال

التخطيط كانت عالية على الفقرات (6,5,1) حيث كانت متوسطات الإستجابة عليها ما بين (3.59,3.97) وبنسبة مئوية ما بين (71.8 % 79.4%)، أما المعايير التي كانت درجة الإستجابة عليها متوسطة فقد كانت للفقرات (10,7,4,3,2) حيث بلغت متوسطات الاستجابة عليها ما بين (3.23- 3.42) ، وبنسبة مئوية ما بين (64.6 % 68.4%)، بينما كانت الفقرتان (8,9) درجة الاستجابة عليهما منخفضة، وكانت متوسطاتها الحسابية (2.88,2.97) على التوالي، وبنسب مئوية (57.6 % 59.4%) على التوالي.

أما بالنسبة للدرجة الكلية لفقرات مجال التخطيط فقد كانت متوسطة حيث وصل المتوسط الحسابي إلى (3.38) ونسبته المئوية بلغت (67.6%).

وتعزو الباحثة السبب في ذلك لعدم وجود منهجية علمية وخطط قصيرة وطويلة المدى يصبو إليها الاتحاد الفلسطيني لكرة السلة.

أظهرت نتائج الجدول رقم (4) إلى أن درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة لدى اتحاد كرة السلة الفلسطيني في الضفة الغربية من وجهة نظر إدارات الأندية والمدربين في مجال التنظيم عالية على الفقرات (1 2 7) وكانت المتوسطات الحسابية للاستجابة على هذه الفقرات ما بين (3.61,3.70) وبنسبة مئوية ما بين (72.2 % 74%)، بينما كانت باقي الفقرات في هذا المجال وهي (3، 4، 5، 6) درجة الاستجابة عليها متوسطة، وكانت متوسطاتها الحسابية ما بين (3.13 3.41)، وبنسبة مئوية ما بين (62.6 % 68.2%).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى عدم الالتزام بمواعيد البطولات الرياضية والمشاركات الرياضية دليل على ذلك أما بالنسبة للدرجة الكلية لفقرات هذا المجال فكانت درجتها متوسطة بمتوسط حسابي (3.42) وبنسبة مئوية (68.47%).

وتعزو الباحثة السبب في ذلك إلى قلة الفرق المشاركة في الدوري الفلسطيني لكرة السلة مما ساعد إدارة الاتحاد إلى ضبط ممارسة اللعبة مما أثر إيجابيا على درجة تطبيق معايير الجودة بشكل متوسط.

كما أظهرت نتائج الجدول رقم (5) إلى أن درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة لدى اتحاد كرة السلة الفلسطيني في الضفة الغربية من وجهة نظر إدارات الأندية والمدربين في مجال مهارات الإتصال عالية على الفقرات (8,2) وكانت المتوسطات الحسابية للإستجابة على هذه الفقرات (3.73- 3.68) وبنسب مئوية (73.6 % 74.6%)، أما المعايير التي كانت درجة الإستجابة عليها متوسطة فقد كانت للفقرات (7,6,5) وكانت متوسطاتها الحسابية ما بين (3.08,3.42) وبنسبة مئوية ما بين (61.6 % 68.4%)، بينما كانت الفقرات (4,3,1) درجة الاستجابة عليهما متوسطة، وكانت متوسطاتها الحسابية ما بين (2.69,2.86) وبنسب مئوية تراوحت ما بين (53.8 % 57.2%).

أما بالنسبة للدرجة الكلية لفقرات هذا المجال فكانت درجتها متوسطة بمتوسط حسابي (3.16) وبنسبة مئوية (63.2%).

وتعزو الباحثة السبب في ذلك إلى تمركز الاتحاد الفلسطيني لكرة السلة حول مكان تواجد الصالات الرياضية التي تقع معظمها في منطقة الجنوب والوسط، كما تعزو الباحثة صعوبة الاتصال بين الاتحاد الفلسطيني والأندية أدى إلى عدم وجود مقر خاص للاتحاد لمتابعة ومراقبة الأندية.

بينما أظهرت نتائج الجدول رقم (6) إلى أن درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة لدى اتحاد كرة السلة الفلسطيني في الضفة الغربية من وجهة نظر إدارات الأندية والمدربين في مجال التوجيه والتقويم عالية على الفقرة (1) وكان المتوسط الحسابي للإستجابة عليها (3.98) وبنسب مئوية (79.6%)، بينما كانت الفقرات (10,9,4,3,2) درجة الإجابة عليها متوسطة، وكانت متوسطاتها الحسابية ما بين (3.04,3.47) وبنسب مئوية ما بين (60.8 % 69.4%)، وكانت الفقرات (12,11,8,7,6,5) درجة الاستجابة عليهما منخفضة، وكانت متوسطاتها الحسابية ما بين (2.72 2.94) وبنسب مئوية ما بين (54.4 % - 58.8%).

أما بالنسبة للدرجة الكلية لفقرات هذا المجال فكانت درجتها متوسطة بمتوسط حسابي (3.1) وبنسبة مئوية (62%).

كما وأظهرت نتائج الجدول رقم (7) إلى أن درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة لدى اتحاد كرة السلة الفلسطيني في الضفة الغربية من وجهة نظر إدارات الأندية والمدربين في مجال القيادة الإدارية متوسطة على الفقرات (3,2,1) وكان المتوسطات الحسابية للاستجابة ما بين (3.01,3.31) وبنسب مئوية ما بين (60.2 % 66.2%)، بينما كانت الفقرات (6,5,4) درجة الإجابة عليها منخفضة، وكانت متوسطاتها الحسابية ما بين (2.67 2.88) وبنسب مئوية ما بين (53.4 % 57.6%).

أما بالنسبة للدرجة الكلية لفقرات هذا المجال فكانت درجتها منخفضة بمتوسط حسابي (2.94) وبنسبة مئوية (58.8%).

وتعزو الباحثة السبب في ذلك لعدم التواصل والمتابعة من قبل الاتحاد الفلسطيني لكرة السلة بأعضاء الاتحاد ومهامهم المختلفة بسبب اختلاف مناطق سكنهم وصعوبة التنقل في محافظات الضفة الغربية.

بينما أظهرت نتائج الجدول رقم (8) إلى أن درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة لدى اتحاد كرة السلة الفلسطيني في الضفة الغربية من وجهة نظر إدارات الأندية والمدربين في مجال تطوير الجودة متوسطة على الفقرة (1) وكان المتوسط الحسابي للاستجابة عليها (3.19) وبنسب مئوية (63.8%)، بينما كانت الفقرات (6,4,3,2) درجة الإجابة عليها منخفضة، وكانت متوسطاتها الحسابية تتراوح ما بين (2.83 2.94) وبنسب مئوية تراوحت ما بين (56.6 % 58.8%)، وكانت الفقرة (5) درجة الاستجابة عليهما منخفضة جداً، وكانت المتوسط الحسابي للاستجابة عليها (2.43) وبنسب مئوية (48.6%).

أما بالنسبة للدرجة الكلية لفقرات هذا المجال فكانت درجتها منخفضة بمتوسط حسابي (2.87) وبنسبة مئوية (57.4%).

وترى الباحثة أن السبب في ذلك هو عدم متابعة اللجنة الأولمبية لموضوع الجودة والنوعية للاتحادات الرياضية من حيث عدم تخصيص ميزانية ثابتة كل أربعة سنوات وبالتالي يكون هناك تخطب في تطوير عناصر العمل الإداري.

كما أظهرت نتائج الجدول رقم (9) إلى ترتيب المجالات والدرجة الكلية في تطبيق معايير الجودة الشاملة لدى اتحاد كرة السلة الفلسطيني في الضفة الغربية من وجهة نظر إدارات الأندية والمدربين، حيث حصل مجال التنظيم على الترتيب الأول وبدرجة متوسطة (3.42) ونسبة مئوية (68.47)، ويليه مجال التخطيط حيث حصل على متوسط حسابي (3.38) ونسبة مئوية (67.60)، ويليه في الترتيب مجال مهارات الاتصال حيث حصل على درجة متوسطة (3.16) ونسبة مئوية (63.20)، وحصل على الترتيب الرابع مجال التوجيه والتقييم بدرجة متوسطة (3.10) ونسبة مئوية (62.00)، وجاء مجال القيادة الإدارية في الترتيب الخامس بدرجة متوسطة (2.94) ونسبة مئوية (58.80)، وجاء مجال تطوير الجودة أخيراً حيث حصل على درجة متوسطة (2.87) ونسبة مئوية (57.40)، والدرجة الكلية لجميع المجالات كانت متوسطة بدرجة (3.16) ونسبة مئوية (63.20).

تعزو الباحثة السبب في حصول جميع مجالات الدراسة على درجة متوسطة ومنخفضة إلى أن الاتحاد الفلسطيني لكرة السلة تم تشكيله في آخر دورة بصورة رسمية بعد إجراء الانتخابات وكان التركيز الأهم لدورهم هو تفصيل النشاط الرياضي الخاص في كرة السلة في تنظيم البطولات المختلفة للفئات العمرية وذلك بهدف تطوير ونشر اللعبة على مستوى الوطن، الأمر الذي أدى إلى الابتعاد عن الإهتمام بالنواحي الإدارية من حيث مجال التخطيط والتنظيم ومهارات الاتصال والتوجيه والتقييم وهذا ما قد أوصى به ( أبو طامع، 2007) ضرورة اعتماد الاتحاد الرياضي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني على الاسس العلمية في تخطيط وتحضير وتنفيذ برامج الاتحاد الرياضية.

كما أظهرت نتائج الدراسة الحالية أنها تتفق مع الدراسة التي أجرتها أبو عبده (2011) في جامعة النجاح الوطنية في نابلس، والتي أشارت إلى أن درجة تطبيق معايير إدارة الجودة

الشاملة من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس في نابلس جاءت متوسطة في جميع المجالات، وكذلك اتفقت مع دراسة الرقاد والمنصور (2009) حيث جاءت نتائج الدراسة بأن هناك إماما مرتفعا لدى رؤساء الإتحادات الرياضية بمفهوم الجودة الشاملة واتجاهات إيجابية حول معايير التطبيق للجودة الشاملة في الإتحادات الرياضية وأن هناك معوقات كثيرة ومتنوعة تحول دون تطبيق الجودة الشاملة في الإتحادات الرياضية، وتتفق أيضا مع دراسة التميمي (2006) حيث أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة الفعالية الكلية لنظام إدارة الجودة الشاملة (إيزوا 9001) متوسطة، ودرجة الرضا متوسطة أيضا، كما وتتفق أيضا مع دراسة محمد وآخرون (2005) حيث توصلت نتائج الدراسة إلى أن عدم وضوح الأهداف وضعف مستوى الخدمة المقدمة للمستخدمين هو الذي أدى إلى عدم تحقيق أفضل استفادة من الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة.

وجاءت نتائج الدراسة غير منفتحة مع دراسة يحيى (2007) حيث توصلت الباحثة إلى وجود خبرة كافية للعاملين بالنادي الصحي ومقدمي أنشطة الخدمات كما يتفق مع رغبات العملاء ووجود شعور بالأمان عند العملاء وكذلك يتميز العاملون بالاحترام والأخلاق العالية في المعاملة ويعتبرون احتياجات العملاء من أولويات اهتماماتهم واهتمامات الإدارة. ولم تتفق أيضا مع دراسة عيسوة (2005) حيث أكدت نتائج دراسته أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط للموارد البشرية ومدى تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات العامة في الأردن، كما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحفيز الموظفين ومدى تطبيق الجودة الشاملة، كما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء ومدى تطبيق الجودة في المؤسسات الحكومية. وأكدت على ذلك دراسة راضي (2002) حيث أظهرت النتائج أن الخدمات الإدارية والأمنية والكوادر العاملة تتميز بمستوى جيد للجودة

وتعزو الباحثة تشابه وتقارب نتائج الدراسة مع دراسة أبو عبده (2011) لعدة أسباب أهمها أن العينة في كلا الدراستين من المدراء، وأن البيئة التي أجريت فيها كلتا الدراستين بيئة واحدة ألا وهي فلسطين والضفة الغربية تحديدا، حيث كانت متوسطات الدراسة الحالية ودراسة أبو عبده في النتائج الكلية متوسطة ويرجع ذلك إلى وجود عدة مشكلات ومن أهمها قلة الموارد

وترى الباحثة ضرورة بناء الخطط قصيرة وطويلة المدى التي تعمل على تطوير الجودة الشاملة في الاتحاد الفلسطيني لكرة السلة مع مراقبة الإدارات لذلك التطور باستمرار، وكذلك اهتمام الإدارة العليا في الإتحاد بالقيادات الفعالة المتجددة والمتطورة للوصول بالاتحاد إلى أعلى المراكز سواء كانت محلية أو دولية أو قارية.

ثانيًا : مناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني والذي نصه:

هل يوجد فروق بين متوسطات درجة معايير الجودة الشاملة لدى اتحاد كرة السلة الفلسطيني في الضفة الغربية من وجهة نظر إدارات الأندية والمدربين تعزى لمتغير درجة النادي؟

للإجابة عن التساؤل الثاني استخدمت الباحثة اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) ونتائج الجدول (11) تبين ذلك.

يتضح من نتائج الجدول (11) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة معايير الجودة الشاملة لدى اتحاد كرة السلة الفلسطيني في الضفة الغربية من وجهة نظر إدارات الأندية والمدربين تعزى لمتغير درجة النادي في مجالات التخطيط والتنظيم ومهارات الاتصال والقيادة الإدارية والدرجة الكلية، وأظهرت نتائج هذا الجدول أنه توجد فروق في درجة معايير الجودة الشاملة تعزى لمتغير درجة النادي في مجالي التوجيه والتقييم وتطوير الجودة وللكشف عن مصدر الفروق بين فئات درجات النوادي في مجالي التوجيه والتقييم وتطوير الجودة، فقد استخدمت الباحثة اختبار شفية للمقارنات البعدية (Scheffe Post Hoc Test)، ويوضح الجدولان (12) (13) نتائج المقارنة البعدية.

يتضح من الجدولان (12) (13) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة معايير الجودة الشاملة لدى اتحاد كرة السلة الفلسطيني في الضفة الغربية من وجهة نظر إدارات الأندية والمدربين تعزى لمتغير درجة النادي، في مجال التوجيه



والتقويم بين الدرجة الممتازة والدرجة الثالثة، ولصالح الدرجة الثالثة، وتعزو الباحثة السبب في ذلك ان أندية الدرجة الثالثة ملتزمة بكل اللوائح والتعليمات والقانون الأساسي للإتحاد الفلسطيني لكرة السلة وتحاول بكل طاقتها وجهدها من أجل إثبات ذاتها بسبب، وجودها في هذه الدرجة.

وترى الباحثة أن نتائج الدراسة متفقة مع نتائج دراسة أبو عبده (2011) التي جاءت متوسطة في جميع المجالات، كما اتفقت مع دراسة سلامة (2002) حيث أشارت نتائج الدراسة إلى انخفاض معدلات الأهمية النسبية لمحاور الدراسة الأربعة وحقت أقل من المتوسط، وانخفاض فعالية العملية الإدارية لدى كل مستويات الإدارة الثلاث (فنيون، وإداريون، وفنيون مساعدون).

وكانت نتائج الدراسة غير متفقة مع دراسة راضي (2002) حيث توصلت النتائج إلى ارتفاع مستوى جودة الخدمات التي تقدمها إدارة النادي، ولم تتفق أيضا مع دراسة برقان (2001) حيث أشارت نتائج الدراسة إلى إقناع الإدارة العليا بمبادئ إدارة الجودة الشاملة ونجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة حضر موت.

### ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الثالث:

هل يوجد بين متوسطات درجة معايير الجودة الشاملة لدى اتحاد كرة السلة الفلسطيني في الضفة الغربية من وجهة نظر إدارات الأندية والمدربين تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟

للإجابة عن التساؤل الثالث استخدمت الباحثة اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) ونتائج الجدول (14) تبين ذلك.

يتضح من نتائج الجدول (14) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05=\alpha$ ) في درجة معايير الجودة الشاملة لدى اتحاد كرة السلة الفلسطيني في الضفة الغربية من وجهة نظر إدارات الأندية والمدربين تعزى لمتغير المؤهل العلمي في مجالات التخطيط والتنظيم ومهارات الاتصال والتوجيه والتقييم والقيادة الإدارية وتطوير الجودة، والدرجة الكلية، وتعزو الباحثة السبب في ذلك أن نتائج الدراسة في التساؤل الأول أظهرت انخفاض ملحوظ في درجة تطبيق المعايير المطلوبة مما أدى إلى عدم اختلاف الآراء.

وترى الباحثة أن نتائج دراستها لا تتفق مع نتائج الدراسة التي أجراها راضي والجيوشي (2004) حيث خلصت النتائج إلى وجود وعي الإدارة بفلسفة الجودة من خلال وجود تخطيط استراتيجي مستقبلي للإدارة، وأيضاً تمحور الإدارة حول العمل من خلال وجود سياسة مكتوبة لتطوير وتحسين الخدمات واعتبار العاملين أهم مصادر أفكار وتحسين الخدمات، كما توفر الإدارة الفعالة للعنصر البشري من خلال وجود نظام معتمد لتقويم أداء العاملين وربطه بسياسة الترقية، بالإضافة إلى توافر نظام لتدريب العاملين من خلال إدراك الإدارة لأهمية تدريب الأخصائيين ومديري الإدارات والاستعانة بخبراء في عملية التدريب وتأهيل العاملين الجدد قبل تولي وظائفهم توافر النظام للمعلومات من خلال وجود تسجيل وتوثيق لمشروعات الرياضة للجميع واستخدام الحاسب الآلي وشبكة المعلومات الدولية في الإدارة ووجود لائحة لمخالفات العاملين والجزاءات المقابلة لها كما يتوافر مشاركة العاملين في عمليات التحسين من خلال مشاركة المدير في ترشيح العاملين في الدورات والتدريب، ومشاركة الإدارة في اقتراح خطة التدريب للعاملين ومشاركة العاملين في اتخاذ قرارات التقويم للعاملين الجدد، كما أنها لم تتفق مع دراسة المهنا (2003) حيث توصلت الدراسة إلى أن الأهداف الموضوعية واضحة ومحددة لجميع العاملين، ووجود هيكل تنظيمي مناسب مع متطلبات العمل للاتحادات الرياضية. ولم تتفق أيضاً مع دراسة راضي (2002) حيث توصلت النتائج إلى ارتفاع مستوى جودة الخدمات التي تقدمها إدارة النادي، ولم تتفق أيضاً مع دراسة برقعان (2001) حيث أشارت نتائج الدراسة إلى إقناع الإدارة العليا بمبادئ الجودة الشاملة ونجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة حضرموت.

#### رابعاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الرابع:

هل يوجد فروق بين متوسطات درجة معايير الجودة الشاملة لدى اتحاد كرة السلة الفلسطيني في الضفة الغربية من وجهة نظر إدارات الأندية والمدربين تعزى لمتغير الخبرة؟  
للإجابة عن التساؤل الرابع استخدمت الباحثة اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) ونتائج الجدول (16) تبين ذلك.

يتضح من نتائج الجدول (16) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة معايير الجودة الشاملة لدى اتحاد كرة السلة الفلسطيني في الضفة الغربية من وجهة نظر إدارات الأندية والمدربين تعزى لمتغير الخبرة في مجالات التخطيط والتوجيه والتقييم ومهارات الاتصال والقيادة الإدارية وتطوير الجودة، والدرجة الكلية، وأظهرت نتائج هذا الجدول أنه توجد تعزى لمتغير الخبرة في مجال التنظيم وللكشف عن مصدر الفروق بين فئات درجات النوادي في مجال تطوير الجودة، فقد استخدمت الباحثة اختبار شفوية للمقارنات البعدية (Scheffe Post Hoc Test)، ويوضح الجدول (17) نتائج المقارنة البعدية. يتضح من الجدول (17) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05=\alpha$ ) في درجة معايير الجودة الشاملة لدى اتحاد كرة السلة الفلسطيني في الضفة الغربية من وجهة نظر إدارات الأندية والمدربين تعزى لمتغير الخبرة، في مجال التنظيم بين الخبرة (من 5 سنوات إلى 10 سنوات) والخبرة (أعلى من 10 سنوات) لصالح الخبرة (أعلى من 10 سنوات)، وتعزو الباحثة السبب في ذلك إلى السبب الذي تم الإشارة إليه في الأسئلة السابقة.

تري الباحثة أن نتائج الدراسة تتفق مع دراسة جابر (2009) حيث بينت نتائج الدراسة أن هناك فروقا دالة إحصائية تبعا لمتغير الجامعة ولصالح طلبة كلية التربية الرياضية في الجامعة الأردنية بالمقارنة مع كليات التربية الرياضية في الجامعات الأخرى، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير التحصيل الدراسي لصالح الطلبة ذوي التقدير الممتاز بالمقارنة مع الطلبة ذوي التقدير الأقل، كما اتفقت مع دراسة حورنة (2001) حيث توصلت النتائج إلى وجود سياسات وخطط تطويرية تسعى الوزارة لتحقيقها ولكن ضعف القواعد التنفيذية يحول دون ذلك، وأيضا عدم تدريب الكوادر يعوق تنفيذ هذه الخطط.

## الاستنتاجات

في ضوء نتائج الدراسة ومناقشتها تستنتج الباحثة الآتي:

1 - إن مستوى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر إدارات الأندية والمدربين في الاتحاد الفلسطيني لكرة السلة جاءت متوسطة وضعيفة بنسبة مئوية (63.20%) في جميع مجالات إدارة الجودة الشاملة.

2- إن أقل معايير إدارة الجودة الشاملة تطبيقاً في الإتحاد الفلسطيني لكرة السلة جاءت في مجالات القيادة الإدارية بنسبة مئوية (58.80%)، ومجال تطوير الجودة بنسبة مئوية (57.40%).

3- وجد أن مجالات مهارات الاتصال والتوجيه والتقييم أفضل من سابقتها في تطبيق معايير الجودة الشاملة لدى الإتحاد الفلسطيني لكرة السلة بنسبة مئوية لمجال مهارات الاتصال بلغت (63.20%) ومجال التوجيه والتقييم حصل على نسبة مئوية (62.00%).

4 - كانت مجالات التنظيم والتخطيط أفضل من جميع مجالات الدراسة حيث حصل التنظيم على نسبة مئوية (68.47%) ومجال التخطيط حصل على نسبة مئوية (67.60%).

5- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق معايير الجودة الشاملة لدى الإتحاد الفلسطيني لكرة السلة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

6- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير درجة النادي في مجال تطوير الجودة فقط بين الدرجة الممتازة والدرجة الثالثة ولصالح الدرجة الثالثة.

7- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة في مجال التنظيم ولصالح الخبرة الأعلى.

## التوصيات

في ضوء أهداف الدراسة والنتائج التي تم التوصل إليها، توصي الباحثة بالآتي:

- 1- ضرورة اهتمام الإتحاد الفلسطيني لكرة السلة بتطبيق معايير الجودة الشاملة ومتابعتها من قبل اللجنة الأولمبية.
- 2- ضرورة تخصيص ميزانية ثابتة للإتحاد الفلسطيني حتى يستطيع وضع خطط طويلة وقصيرة المدى لكرة السلة وتحقيق معايير الجودة الشاملة.
- 3- ضرورة إنشاء صالة رياضية خاصة لكرة السلة في كافة المحافظات في مناطق الشمال.
- 4- ضرورة وضع برامج زمنية وتدريبية بالاتحاد تناسب المستويات الفنية للمراحل العمرية.
- 5- ضرورة قيام الاتحاد بعقد لقاءات دورية بين الإداريين والمدربين والحكام واللاعبين من جهة مع الأندية من جهة أخرى للإستقصاء عن شكاوهم وملاحظاتهم إن وجدت.
- 6- ضرورة وضع لجنة متخصصة للقياس والتقييم للبرامج التدريبية ومتابعة نتائج تقييم أداء القادة والعاملين بالاتحاد فيما يخص الأداء الإداري والفني والخدمة التدريبية المقدمة، لجعل التقييم عملية مستمرة.
- 7- ضرورة وضع إدارات قيادية فعالة تستخدم الطرق الحديثة التي تتميز بجودة الخدمة التي تقدمها للحكام والاداريين والمدربين واللاعبين، حتى تتمكن الإدارة العليا في الاتحاد من معرفة مدى التقدم تجاه ثقافة الجودة داخل الاتحاد.
- 8- ضرورة وضع خطط محددة لتحسين معايير الأداء وإيجاد قناعة لدى إدارة الإتحاد بأهمية التحسين والتطوير تجاه المستفيدين من الحكام والإداريين والمدربين واللاعبين.
- 9- ضرورة اهتمام إدارة الاتحاد بتنمية مهارات العاملين بهدف تحسين الخدمة المقدمة، عن طريق إقامة ورش بشكل دوري لمناقشة المشكلات المتعلقة بالاتحاد وحلها.
- 10- ضرورة إجراء دراسات مشابهة لجميع الإتحادات الرياضية المختلفة.

## المصادر والمراجع

أولاً: المصادر

ثانياً: المراجع العربية.

ثالثاً: المراجع الأجنبية

## المصادر والمراجع

### أولاً: المصادر

- القرآن الكريم.
- صحيح مسلم.

### ثانياً: المراجع العربية

أبو العنين، محمد عبد العزيز: ( 1999) مقدمة في إدارة الأعمال. جامعة طنطا. مطبعة كلية التجارة.

أبو طامع، بهجت أحمد: (2007) معيقات تنفيذ برامج الأنشطة الرياضية للاتحاد الرياضي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني. مجلة جامعة الخليل للبحوث. المجلد (3)، العدد (1) ص(19-42).

أبو عبده، فاطمة عيسى: (2011) درجة معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين فيها. رسالة ماجستير. جامعة النجاح الوطنية.

أبو ملوح، محمد يوسف: (2009) إدارة الجودة الشاملة والمدرسة. بحث منشور. مجلة المعلم. مركز القطان للبحث والتطوير التربوي. غزة، فلسطين.

أحمد، حامد حسين، وفرغلي، عبدالله: (2004) تصور مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. الإتحاد المصري لألعاب القوى. بحث منشور. المؤتمر العلمي لكلية التربية. جامعة المنصورة.

اسماعيل، محمد عبد الرحيم (1992) الأساسيات في كرة السلة. دار الفكر. مصر.

آل الشيخ، عبد المجيد حسن: (2004) إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في إدارات جوازات منطقة الرياض من وجهة نظر الضباط العاملين فيها. رسالة ماجستير جامعة نايف للعلوم الأمنية السعودية.

آل صقر، عبد الله صقر: (2006) تطوير نموذج لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية. رسالة دكتوراه (غير منشورة). الجامعة الأردنية.

أيوب، علي محمد عبد الله: (2000) تقدير مدى فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة في تطوير أداء الجامعات الأردنية. رسالة ماجستير. جامعة آل البيت.

بدح، أحمد محمد: (2003) أ نموذج مقترح للتطوير الإداري وإمكانية تطبيقه في الجامعات الأردنية العامة. رسالة دكتوراة (غير منشورة). جامعة عمان العربية للدراسات العليا. عمان، الأردن.

بدح، محمد: (2003) إدارة الجودة الشاملة، نموذج مقترح للتطوير الإداري وإمكانية تطبيقه في الجامعات الأردنية. رسالة دكتوراة (غير منشورة). جامعة عمان العربية للدراسات العليا. عمان، الأردن.

برقعان، احمد محمد: (2001) تصور مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة حزموت. رسالة دكتوراة. كلية التربية الرياضية. جامعة أسيوط.

البصير، خالد بن عبد الكريم: (2010) الرواد الأوائل لفلسفة إدارة الجودة الشاملة. مقال منشور على الموقع الإلكتروني [www.albusair.com](http://www.albusair.com) 2012/04/18.

البصير، خالد عبد الكريم: (2010) الرواد الأوائل لفلسفة إدارة الجودة الشاملة. مقال منشور على الموقع الإلكتروني [www.albusair.com](http://www.albusair.com) . 2010/04/18.

البليسي، بدرية المعتز عبد الكريم: (2000) إدارة الجودة الشاملة والأداء. دراسة تطبيقية على قطاع المصارف التجارية في الأردن. رسالة ماجستير (غير منشورة). الجامعة الأردنية.

بن سعيد، خالد بن سعيد: (1997) إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات على القطاع الصحي. العبيكان للطباعة والنشر. الرياض.

البناء، رياض رشيد: (2007) *أدارة الجودة الشاملة، مفهومها وأسلوب إرسائها، مع توجهات الوزارة في تطبيقها في مدارس المملكة*. المؤتمر السنوي الحادي والعشرون للتعليم الإعدادي. الواقع في الفترة الزمنية من 24-25 كانون الثاني.

بهاء الدين، حسين كامل: (1997) مشكلات الحاضر وتحديات المستقبل. دار المعارف. القاهرة.

التميمي، فواز محمد: (2006) فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة أيزو 9001 في تطوير أداء الوحدات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها ودرجة رضاهم عن هذا النظام. رسالة دكتوراة (غير منشور). جامعة عمان العربية. عمان.



جابر، عبد السلام: (2009) *تقويم فاعلية مجالات مناهج الألعاب الجماعية في ضوء برامج الجودة الشاملة وعلاقتها بالقيم التربوية*. المجلة التربوية. المجلد (14). العدد (56). الكويت.

جريس، إيمان: (2004) *إدارة الجودة الشاملة وإمكانياتها التطبيقية في جامعة بير زيت*. رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة القدس. القدس. فلسطين.

الجزري، مجد الدين أبي السعادات المبارك بن محمد بن الأثير: (1997) *النهاية في غريب الحديث والأثر*. المجلد الأول. ط1. دار الكتب العلمية. بيروت.

جودة، محفوظ أحمد: (2006) *إدارة الجودة الشاملة. مفاهيم وتطبيقات*. دار وائل للنشر. ط2. حارث، عبد الحميد: (2000) *مجلة إلكترونية الجودة في التعليم والمعرفة*.

حسام الدين، طلحة، ومطر، عدلة: (1997) *مقدمة في الإدارة الرياضية - المجموعة العلمية*. مركز الكتاب للنشر. القاهرة.

حسن، راوية: (1999) *السلوك في المنظمات*. الدار الجامعية. الإسكندرية.

حسنيين، صبحي، ودرويش، كمال: (2004) *الجودة والعلومة في إدارة أعمال الرياضة باستخدام أساليب إدارية مستخدمة*. موسوعة متجهات إدارة الرياضة في مطلع القرن الجديد. دار الفكر العربي. ط1. القاهرة.

حسين، عبد السلام، والحايك، صادق: (2009) *مدى فاعلية مناهج الكرة الطائرة في ضوء برامج الجودة الشاملة وعلاقتها بالقيم التربوية*. مجلد المؤتمر العلمي لعلوم التربية البدنية والصحية. دور الثقافة البدنية في توسيع قاعدة الممارسة الرياضية. جامعة السابع من ابريل. ليبيا.

حلواني، محمد علي: (2003) *مفهوم الجودة الشاملة*. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة). الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري. الإسكندرية. جمهورية مصر العربية.

حمود، خضير كاظم: (2000) *إدارة الجودة الشاملة*. ط1. دار الميسرة للنشر والتوزيع. الأردن.

حمود، خضير كاظم: (2002) إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء. ط1. دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة. الأردن.

الحناوي، محمد، والسيد، إسماعيل: (2000) قضايا إدارية معاصرة. الدار الجامعية. الإسكندرية.

حورنة، شذى عزت: (2001) أثر استخدام الجودة الشاملة على القطاع الحكومي بالتطبيق على وزارة التربية والتعليم والشباب في دولة الإمارات العربية المتحدة. درجة الزمالة. المعهد القومي للإدارة العليا. أكاديمية السادات للعلوم الإدارية. القاهرة.

الخلف، عبد الله موسى: (2004) إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها. مركز آفاق الجودة للتدريب. الرياض.

الدرادكة، مأمون، والشبلي، طارق، والحياصات، خالد، وصبري، عزام، ويوسف، توفيق عبد الرحيم: (2001) إدارة الجودة الشاملة. دار الصفاء للنشر والتوزيع. الأردن.

دراكر، بيتز: (1996) الإدارة (المهام، المسؤوليات، التطبيقات). ترجمة: محمد عبد الكريم ونادية الهادي. الجزء الأول. دار الدولية للنشر والتوزيع. القاهرة.

درة، عبد الباري إبراهيم: (1994) الإدارة الحديثة، المفاهيم والتعليمات. منهج تحليلي. المركز الري للخدمات الطلابية. عمان.

درويش، كمال، وحامد، إسماعيل: (2000) إدارة المنافسات والمسابقات والدورات الرياضية. القاهرة.

الدعجاني، فهد بن زيد: (2005) مدى إمكانية تطبيق الجودة الشاملة في إدارة الوافدين بجوازات منطقة الرياض. رسالة ماجستير. جامعة نايف. السعودية.

الذنيبات، بكر سليمان: (2005) إدارة الجودة الشاملة ومدى تطبيقها في مراكز اللياقة البدنية في الأردن. رسالة ماجستير (غير منشورة). الجامعة الأردنية.

الذنيبات، بكر سليمان: (2005) إدارة الجودة الشاملة ومدى تطبيقها في مراكز اللياقة البدنية في الأردن. رسالة ماجستير (غير منشورة). الجامعة الأردنية.

الرازي، محمد بن أبي بكر بن عبد القادر الرازي: (1989) **مختار الصحاح**. دار الحديث. القاهرة.

الراسبي، ناصر بن هلال: (2004) **تطوير التعليم الثانوي وفق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان**. رسالة ماجستير غير منشورة. عمان الجامعة الأردنية.

راضي، بهجت عطية: (2002) **إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير إدارة الأندية الرياضية المصرية في ضوء التحولات العالمية المعاصرة**. رسالة دكتوراة (غير منشورة). كلية التربية الرياضية للبنين. جامعة حلوان. القاهرة.

راضي، بهجت عطية، والجوشي، يحيى: (2004) **متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير قطاع الرياضة للجميع بوزارة الشباب**. مجلة جامعة المنوفية للتربية الرياضية. إنتاج علمي.

الرجب، غازي: (2001) **مدى قابلية نظام إدارة الجودة الشاملة للتطبيق في المدارس الشاملة في محافظة إربد**. رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة اليرموك.

الرقاد، رائد محمود، والمنصور، ياسر منصور: (2009) **واقع تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الاتحادات الرياضية من وجهة نظر الاتحادات الرياضية**. بحث منشور. سلسلة العلوم الانسانية والاجتماعية. المجلد (26). العدد الأول. جامعة البلقاء التطبيقية. عمان. الأردن.

الزهراني، جمعان عبد الكريم سعيد: (2005) **إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المديرية العامة للدفاع المدني**. دراسة ميدانية. رسالة ماجستير. جامعة نايف الغربية للعلوم الأمنية. السالم، مؤيد، وحرشوش، عادل: (2002) **إدارة الموارد البشرية**. مدخل استراتيجي. عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع. اربد. الأردن.

السعود، راتب: (2002) **إدارة الجودة الشاملة**. نموذج مقترح لتطوير الإدارة المدرسية في الأردن. المجلد 18. العدد 2. مجلة جامعة دمشق.

السقاف، حامد عبد الله: (2001) **قياس الجودة في الشركات الخدمية**. الخبر مطبعة الشباب.

سلامة، محمد عبد العزيز: (2002) إشكالية العمل الإداري في كرة السلة المصرية. مجلة العلوم التربوية والنفسية. المجلد (11). العدد (2). جامعة البحرين.

السلطي، مأمون، وإلياس، سهيل: (1999) دليل عملي لتطبيق أنظمة الجودة \_ الأيزو 9000. ط1. بيروت، لبنان. دار الفكر المعاصر.

الشافعي، حسن أحمد: (2003) إدارة الجودة الشاملة في التربية البدنية والرياضية. ط1. دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر. الإسكندرية.

الشافعي، حسن: (2006) معايير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية بالمجتمع العربي. ط1. دار الوفاء للنشر لدنيا الطباعة والنشر في. الإسكندرية.

شمندي، وجيه أحمد: (2000) دراسة بعض المعوقات الإدارية للاتحاد المصري للكراتيه بجمهورية مصر العربية. مجلة نظريات وتطبيقات. كلية التربية الرياضية للبنين جامعة الإسكندرية. العدد (39).

طعامنة، محمد: (2001) إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي (حالة وزارة الصحة). أبحاث اليرموك. سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية.

الطيب، سحر حسن: (2000) استخدام مفاهيم إدارة الجودة الشاملة لتحسين مستوى الخدمة التعليمية بالتطبيق على المدارس في مرحلة التعليم الأساسي بمحافظة القاهرة. رسالة ماجستير (غير منشورة). كلية التجارة. جامعة حلوان. القاهرة.

عباس، عايدة فؤاد: (2002) إدارة الجودة الشاملة مدخل الفعالية. إدارة المعلومات بالتعليم الجامعي باليمن. مجلة التربية. الدار الجامعية. الإسكندرية.

عبد الباقي، صلاح الدين: (2002) الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. دار الجامعة الجديدة للنشر. الإسكندرية.

عبد العزيز، سمير: (1999) جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000. رؤية اقتصادية فنية إدارية. ط1. الإسكندرية. مكتبة الإشعاع الفنية.

عبد المحسن، توفيق محمد: (1999) تخطيط ومراقبة المنتجات مدخل إدارة الجودة. دار النهضة للطباعة والنشر. القاهرة.

عبد المعبود، منى عبد المنعم: (2005) نحو نموذج مقترح لإدارة الجودة الشاملة الاتحاد المصري لتنس الطاولة. رسالة دكتوراة. كلية التربية الرياضية. جامعة أسيوط.

عبد المقصود، إبراهيم محمود، والشافعي، حسن أحمد: (1998) إدارة المنافسات والبطولات والدورات الرياضية. منشأة الناشر للمعارف. الإسكندرية.

عبد المقصود، إبراهيم محمود، والشافعي، حسن أحمد: (2003) الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية نظريات الإدارة وتطبيقاتها. ط1. دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.

العجمي، محمد حسنين عبده: (2003) متطلبات تحقيق الجودة الشاملة في مدارس التعليم الثانوي العام بجمهورية مصر العربية في ضوء أسلوب الاعتماد المؤسسي الأكاديمي. مقبولة للنشر. مجلة الثقافة والتنمية. العدد السابع. جمهورية مصر العربية.

عقيلي، عمر وصفي: (2001) مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة. عمان. دار وائل للطباعة والنشر.

علي، جمال محمد: (2008) التنمية الإدارية في الإدارة الرياضية والإدارة العامة. ط1. مركز الكتاب للأبحاث والنشر.

علي، نادية حسن السيد: (2002) تصور مقترح لتطوير نظام التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة. مجلة مستقبل التربية العربية. العدد السابع والعشرون. المركز العربي للتعليم والتنمية. القاهرة.

عليما، ناصر: (2004) إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية. ط1. عمان. دار الشروق.

عيسوة، هيثم حنا: (2005) أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على مدى تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات العامة والمستقلة. رسالة ماجستير (غير منشورة). عمان. الجامعة الأردنية.

الغصاب، عبد الله عيد: (2003) العوامل المؤثرة على اقتصاديات إدارة الأندية الرياضية بدولة الكويت. رسالة دكتوراه (غير منشورة). كلية التربية الرياضية. جامعة الزقازيق.

الفتلاوي، سهيلة محسن: (2008) الجودة في التعليم - المفاهيم، المعايير، المواصفات، المسؤوليات. ط1. عمان، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.

القحطاني، سالم سعيد: (1993) إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التعليم الحكومي. مجلة الإدارة العامة. المملكة العربية السعودية. العدد (78)/ نيسان.

القضاة، محمد علي: (2006) اثر تبني إستراتيجية الجودة الشاملة في تحسين الموقف التنافسي. دراسة ميدانية لشركات الصناعة الدوائية الأردنية. رسالة دكتوراة (غير منشورة). جامعة عمان العربية للدراسات العليا.

اللوزي، موسى سلامة: (2003) إدارة الجودة الشاملة في أجهزة الخدمة المدنية. مؤتمة للبحوث والدراسات. المجلد الثامن عشر. العدد الرابع. الأردن.

مجيد، سوسن شاكر، والزيادات، محمد عواد: (2007) إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم. ط1. دار الصفاء. عمان، الأردن.

مجيد، سوسن شاكر، والزيادات، محمد عواد: (2008) الجودة والاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العام والجامعي. عمان. الأردن. معهد الإدارة العامة.

محمد، إبراهيم نزيه: (2004) تطبيق أسلوب الفجوة في قياس جودة الخدمة لمراكز الشباب. رسالة دكتوراة (غير منشورة). كلية التربية الرياضية للبنين. جامعة حلوان. القاهرة.

محمد، شعبان إبراهيم، والغصاب، عبدالله عيد، والدوسري، بادي حسيان، الديدب، هاني عبدالعزيز: (2008) دور معايير الجودة الشاملة في تطوير أداء الاتحاد الكويتي لكرة السلة. بحث منشور. مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد (11)، العدد (2). البحرين.

محمد، ممدوح محمود: (2007) تقويم إدارة النشاط الرياضي بجامعة جنوب الوادي في ضوء مقومات الجودة الشاملة. كلية التربية الرياضية. جامعة المنصورة.

المصري، سعيد محمد: (1999) التنظيم والإدارة مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة. الدار الجامعية. الإسكندرية.

معوض، حسن سيد: (1994) كرة السلة للجميع. دار المعارف. القاهرة.

المهنا، محمد حسن: (2003) إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير العمل الإداري بالاتحادات الرياضية الأولمبية بدول البحرين. رسالة ماجستير (غير منشورة). كلية التربية الرياضية للبنين. جامعة حلوان. القاهرة.

المهيدب، علي بن عبد الله: (2005) إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في الأجهزة الأمنية، دراسة تطبيقية على ضباط شرطة منطقة الرياض. رسالة ماجستير. جامعة نايف للعلوم الأمنية.

الموسوي، نعمام محمد صالح: (2003) تطوير أداة لقياس إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي. المجلة التربوية العدد (67). المجلد السابع عشر. يونيو.

النجار، فريد راغب: (1999) إدارة الجامعات بالجودة الشاملة. جمهورية مصر العربية. أميرال للنشر والتوزيع.

الهيثان، محمد: (2004) مدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظر مديري التربية والتعليم في إقليم الشمال. رسالة ماجستير. جامعة آل البيت.

ياسين، إبراهيم: (1985) المعجم الوسيط. مجلدان. ط2، القاهرة. مجمع اللغة العربية. يحيى، شيماء محمد: (2007) جودة الخدمة بالأندية الصحية ببعض فنادق جمهورية مصر العربية. رسالة ماجستير. كلية التربية الرياضية للبنات. جامعة القاهرة.

## ثالثا: المراجع الأجنبية

- Aiken, Michael,& Bachrach, Samuel B, & French, Lawrence, (1980) **Organizational Structure**. Academy of Management Journal. Available, fill\ A: ABSCO host.
- Blackmur, Douglas, (2004) **Issues In Higher Education Quality Assurance Austration**. Journal of public Administration 63 (2).
- Boon, K, &Aramugam, A, (2005) **Does soft TQM predict employee attitudes ? The TQM magazine**. (on linw).
- Cheung, T,C, & yipping,W, (2008) **The feasibility of implementing Total Quality Management princples in Chinese education**, Chinese educator's Perspectives. Educational Planning, 17(2), 10 -22
- Drucker, Peter, (1999) **The Practice of Management**. JarisnBook Store.
- Garvin, D,(1988) **Management Quality**. The strategic & competitive edg. New York the free press.
- Hansson, Jonas, (2001) **Implementation of total quality management in small organization**. A case study in sweden. Taylor & Francis ltd VOL. 12. NO. 7
- Hilmer, Michacl, (2002) Hman capital attainment, University Quality, & entry – Level vages for college transter. Student. Southern Economic Jornal 69 (2).
- Hirtz, & David,Paul, (2001) **Effective Leadership For Total Quality Management**. University Of Missouri – Roll A.
- Horine,&Haily,W, (1995) Challenges to, Successful quality management implementation in higher education institution, Innovative Higher education, vol, NO.1, P.P,7 – 17.



- Huang, Chang, Chiou, (1994) **Assessing the leadership styles and total quality leadership behaviors of president of four – year university & colleges that have implemented the principles of total quality management Dissertation.** The Ohio state university.
- Khan,H, (2003) Impact of Total Quality Management on productivity. The TQM magazine. Vol, 15. No. 6.
- Lawrenc, & Forsh, (1980) **Organization and Evironment.** New York. Homewood. Irwin.
- Lussier, R,(1994) Astill Building Aproach. 2nd, ed. Irwin,Inc. New York.
- Martinich, S, (1997) **Production and operation management an applied modern approach.** New York. John Wiley. Sons Inc.
- Moses, Ngware, David, Wamukuru. & Stephen, Odebero, (2006) Total Quality Management in Secondary Schools in Kenya, **Extent of Practive, Quality Assurance in Education.** Volume 14, issue4.
- Richard, R, et all,(1994) **Management Strategies in Athletic Traning.** Kinwood, South Australia.
- Sallis, Edward, (1994) **Total Quality Management in Education.** London Kogan Page – Management Series.
- Stanley j, Spanbauer (1995) Reactivating higher education with total quality management; using quality and productivity concepts, technques and tools to improve higher education. Journal oxford ltd,vol.6, NOS 586.
- Stensaasen, Svine, (1995) **The applicationof Deming theory total quality management to achieve continuous improvements in education.** MANAGEMENT. VOL. 6. NO 5 & 6.

Waks,Shomo, and Frank,moti, (1999) **Application of the T.Q.M Approach and the ISO 9000 Standards in Engineering**. European Journal of Engineering Education. V(24), N (3) P249 – ERIC, ED: 607090

Walsh,J & Day (2002) **Quality Measurement and Quality Assurance in Higher Education**. Quality Assurance in education, vol, 10. No 1.

Zhu,Zhiwel, (1999) Acomparison of quali y programmes, total quality management and iso 9000, Taylor & Francis ktd VOL, 10. NO,2.

الملاحق

ملحق رقم (1): الاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

كلية التربية الرياضية

عزيزي الإداري أو المدرب:

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان "معايير الجودة الشاملة لدى اتحاد كرة السلة الفلسطيني في الضفة الغربية من وجهة نظر إدارات الأندية والمدربين" ونأمل تعاونكم وذلك بتعبئة فقرات الإستبانة بكل صدق وأمانة، ووضع إشارة (x) في المكان المناسب علماً أن إجابتك ستكون بغاية السرية، وإن البيانات هي لأغراض البحث العلمي فقط.

الباحثة: أسماء مصطفى أبو حمده

معلومات شخصية:

النادي: \_\_\_\_\_ . الوظيفة: إداري ( ) ، مدرب ( ) .

درجة النادي: ممتازة ( ) ، أولى ( ) ، ثانية ( ) ، الثالثة ( ) .

المؤهل العلمي: ثانوية عامة ( ) ، دبلوم ( ) ، بكالوريوس فأعلى ( ) .

سنوات الخبرة: 5 سنوات فأقل ( ) أكثر من (5-10) سنوات ( ) ، أكثر من 10 سنوات ( ) .

## المجال الأول: التخطيط

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	لم أكون رأي	غير موافق بشدة	غير موافق
1.	توجد أهداف واضحة ومحددة بالإتحاد.					
2.	تناسب الأهداف مع الإمكانيات المتاحة.					
3.	توجد سياسات إدارية تحقق أهداف الإتحاد.					
4.	توجد لوائح مالية للصرف على الإتحاد.					
5.	يوجد بالإتحاد نظم ولوائح معروفة لدى العاملين بالإتحاد والأندية المشاركة.					
6.	يستعين الإتحاد بالخبراء والفنيين كجزء من سياساته للعبة.					
7.	تتضمن سياسات الإتحاد إقامة مؤتمرات وندوات لدراسة شؤون اللعبة.					
8.	توجد برامج زمنية للفئات العمرية المختلفة بالإتحاد.					
9.	تناسب البرامج التدريبية واحتياجات المستفيدين والمستويات الفنية للمراحل العمرية.					
10.	يساعد الإستقرار في برامج النشاط التدريبي على تحقيق الأهداف الموضوعة.					

## المجال الثاني: التنظيم

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	لم أكون رأي	غير موافق بشدة	غير موافق
1.	يراعي النظام الأساسي الإختيار الأفضل لعضوية الإتحاد.					
2.	يضع الإتحاد معايير وأسس لاختيار لجان المدربين والحكام.					
3.	يضع الإتحاد معايير وأسس لاختيار اللجان الفنية (للمسابقات) بالإتحاد.					
4.	يوجد بالإتحاد نظام لتطوير أداء للحكام بالتنسيق مع الإتحاد الدولي أو القاري.					

					5. يوجد وصف دقيق لوظائف العاملين بالإتحاد موضحا به مواصفات كل وظيفة..
					6. يهتم الهيكل التنظيمي للإتحاد بإبراز مواضع الجودة في التعامل مع الأندية والهيئات الرياضية الأخرى
					7. يوجد تنسيق بين ادارة الاتحاد و الهيئات الرياضية الاخرى لتحقيق اهداف الاتحاد

#### المجال الثالث: مهارات الإتصال

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	لم أكون رأي	غير موافق	غير وافق بشدة
1.	يقوم الإتحاد بعقد اللقاءات الدورية بين الإداريين والحكام والدرابين واللاعبين.					
2.	يقوم الإتحاد باستخدام وسائل اتصال متنوعة مع اللجنة الأولمبية.					
3.	يقوم الإتحاد بعقد اللقاءات الدورية مع الأندية.					
4.	يبادر الإتحاد بالإتصال بمدربي الأندية والحكام واللاعبين للإستقصاء عن شكاوهم وملاحظاتهم إن وجدت.					
5.	تقوم إدارة الإتحاد بتشكيل لجان للعلاقات العامة لكي تتولى مجال التنسيق للبطولات.					
6.	تحافظ إدارة الإتحاد على الإتصال بالمستفيدين بأسلوب يتناسب معهم.					
7.	لدى الإتحاد القدرة على الإتصال بال جماهير لجذب انتباههم نحو اللعبة.					
8.	لدى أعضاء الإتحاد القدرة على استخدام وسائل الإتصال الحديثة المختلفة.					

#### المجال الرابع: التوجيه والتقييم

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	لم أكون رأي	غير موافق	غير موافق بشدة
1.	تقوم إدارة الإتحاد بحل المشكلات التي قد تواجه الحكام.					

					تقوم إدارة الإتحاد بحل المشكلات التي قد تواجه المدربين.	2.
					تقوم إدارة الإتحاد بحل المشكلات التي قد تواجه اللاعبين.	3.
					تقوم إدارة الإتحاد بحل المشكلات التي قد تواجه الإداريين.	4.
					يوجد نظام فعال للتعرف على شكاوي المستفيدين.(الحكام، والإداريين، والمدربين، واللاعبين).	5.
					توجد لجنة متخصصة للقياس والتقييم للبرامج التدريبية.	6.
					يتم تقييم أداء القادة والعاملين بالإتحاد فيما يخص الأداء الإداري والفني والخدمة التدريبية المقدمة.	7.
					عملية التقييم مستمرة على مدار الموسم الرياضي.	8.
					يقوم بالتقييم خبراء في مجال التدريب والإدارة كلا على حسب تخصصه.	9.
					يتم التقييم بأخذ رأي المستفيدين في البرامج التدريبية المقدمة من الإتحاد.	10.
					يوجد متابعة لنتائج عمليات التقييم.	11.
					عملية التقييم بالإتحاد عملية مستمرة.	12.

#### المجال الخامس: القيادة الإدارية

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	لم أكون رأي	غير موافق بشدة	غير موافق
1.	توجد رؤية مشتركة بين قيادة الإتحاد والهيئة الإدارية والمدربين للوصول بالأداء إلى مستوى الجودة المطلوبة.					
2.	يتميز المدربون العاملون بالإتحاد بالقدرة على القيادة.					
3.	تشجع إدارة الإتحاد العمل الجماعي وتكوين فريق العمل.					

					4. تراجع إدارة الإتحاد بانتظام جودة الخدمة التي تقدمها (للحكام، والمدربين، والإداريين، واللاعبين).
					5. إدارة العليا في الإتحاد مدى التقدم تجاه ثقافة الجودة داخل الإتحاد.
					6. تدرك إدارة الإتحاد أن فلسفة الجودة لا يمكن الوصول إليها بإتباع طرائق الإدارة التقليدية وإنما تحتاج إلى تحول شامل للنمط الحالي للإدارة بالإتحاد.

#### المجال السادس: تطوير الجودة

الرقم	الفئة	أوافق بشدة	أوافق	لم أكون رأي	غير موافق	غير وافق بشدة
1.	تقوم إدارة الإتحاد بتقديم خدمة جيدة للمستفيدين (الحكام، والإداريين، والمدربين، واللاعبين).					
2.	توجد خطط محددة لتحسين معايير الأداء.					
3.	توجد قناعة لدى إدارة الإتحاد بأهمية التحسين والتطوير تجاه المستفيدين (الحكام، الإداريين، المدربين، اللاعبين).					
4.	تهتم إدارة الإتحاد بتنمية مهارات العاملين بهدف تحسين الخدمة المقدمة.					
5.	تقام ورش بشكل دوري لمناقشة المشكلات المتعلقة بالإتحاد وحلها.					
6.	يتم العمل على اكتشاف الأخطاء والمشكلات وتلافيها بسرعة.					



## ملحق رقم (2)

قائمة بأسماء محكمين الإستبانة حسب الجامعة والرتبة العلمية ومكان عملهم

الرقم	الاسم	الرتبة العلمية	التخصص	مكان العمل
1 -	أ.د عبد الناصر القدومي	أستاذ	فسيولوجيا الرياضة	جامعة النجاح الوطنية فلسطين
2 -	د. وليد خنفر	أستاذ مشارك	أساليب تدريس تربية رياضية	جامعة النجاح الوطنية فلسطين
3 -	د. صبحي نمر عيسى	أستاذ مشارك	القياس والتقويم	جامعة النجاح الوطنية فلسطين
4 -	د. محمود الأطرش	أستاذ مساعد	كرة قدم	جامعة النجاح الوطنية فلسطين
5 -	د. قيس نعيرات	أستاذ مساعد	علاج طبيعي	جامعة النجاح الوطنية فلسطين
6 -	د. معين الحافظ	أستاذ مساعد	علم نفس	جامعة النجاح الوطنية فلسطين
7 -	د. بهجت أبو طامع	أستاذ مشارك	التعليم الحركي والقياس/ والسباحة	جامعة فلسطين التقنية - فلسطين
8 -	د. جمال أبو بشارة	أستاذ مساعد	كرة قدم	جامعة فلسطين التقنية فلسطين
9 -	د. ثابت اشتيوي	أستاذ مساعد	اللياقة البدنية	جامعة فلسطين التقنية فلسطين
10 -	د. مؤيد شناعة	أستاذ مساعد	كرة سلة	جامعة القدس فلسطين
11 -	د. عبد السلام حمارشة	أستاذ مساعد	علاج طبيعي	جامعة القدس - فلسطين



استمارة الاستبيان النهائية بعد التعديل  
" دور معايير الجودة الشاملة في تطوير الاتحاد الكويتي لكرة السلة "

- هدف الدراسة :  
وضع تصور مقترح لتطوير أداء الاتحاد الكويتي لكرة السلة في ضوء معايير الجودة الشاملة وذلك من خلال
- التعرف على ثقافة الجودة الشاملة والأداء للإدارة العليا بالاتحاد الكويتي لكرة السلة.
  - التعرف على جودة الخدمات المقدمة لكل من المستفيدين ( اللاعبين والحكام والمدربين والإداريين).
  - المحور الأول: التخطيط

مستسل	العبارة	موافق	غير موافق
١	توجد أهداف واضحة ومحددة بالاتحاد .	ص	أهداف ١
٢	تتناسب الأهداف مع السياسة العامة للدولة.	ص	أهداف ٢
٣	تتناسب الأهداف مع الإمكانيات المتاحة.	ص	أهداف ٥
٤	تتناسب أهداف الاتحاد مع أهداف العاملين.	ص	أهداف ٦
٥	تتحقق أهداف الاتحاد من خلال العاملين بالاتحاد.	دمج	أهداف ٧،٣
٦	توجد أهداف واضحة ومحددة للمشاركة في البطولات الدولية.	ص	أهداف ١٠
٧	توجد أهداف واضحة ومحددة للحصول على البطولة الآسيوية.	ص	أهداف ١٣
٨	توجد أهداف واضحة ومحددة للحصول على البطولة العربية.	ص	أهداف ١٢
٩	توجد أهداف واضحة ومحددة للحصول على بطولة الخليج .	ص	أهداف ١١
١٠	توجد سياسات إدارية تحقق أهداف الاتحاد	ص	سياسات ١
١١	توجد لوائح مالية للصراف على الاتحاد.	ص	سياسات ٣
١٢	تعتمد السياسات الموضوعية من قبل الإدارة العليا بالاتحاد.	ص	سياسات ٤
١٣	تستهدف السياسات بالاتحاد تطبيق الجودة الشاملة.	ص	سياسات ٦
١٤	تتوافق الإجراءات التنفيذية المخصصة للسياسات الموضوعية.	ص	سياسات ٧
١٥	يوجد بالاتحاد نظم ولوائح معروفة لدى العاملين بالاتحاد والأندية المشاركة.	ص- ت ١١	سياسات ١٥
١٦	الإجراءات الإدارية مكتوبة في متناول العاملين والهيئات الرياضية المشاركة.	ص	سياسات ٨
١٧	يستعين الاتحاد بالخبراء الفنيين كجزء من سياساته للعبه.	ص- ت ١٦	سياسات ١٦
١٨	يسهل تنفيذ الإجراءات الإدارية للاتحاد فهي غير معقدة وسهلة.	ص- ت ٩	سياسات ٩
١٩	تتضمن سياسات الاتحاد إقامة مؤتمرات وندوات لدراسة شؤون اللعبة.	ص- ت ١٩	سياسات ١٩
٢٠	تتخذ الإدارة إجراءات محددة في حالة توقف احد الأندية المشاركة عن المسابقات.	ص- ت ١١	سياسات ١١
٢١	تلتزم إدارة الاتحاد بتنفيذ السياسات الموضوعية.	ص	سياسات ١٣
٢٢	يضع الاتحاد لائحة لمكافآت العاملين والجزاءات المقابلة لها.	ص- ت ١٤	سياسات ١٤
٢٣	يشرف الاتحاد على سياسات المسابقات في الهيئات التعليمية والعسكرية والشركات.	مضاف	
٢٤	تتوافر خطط طويلة المدى لبرامج التدريب والإعداد للمراحل السنوية المختلفة داخل الاتحاد.	ص	برامج العمل ١

٢٥	توجد برامج زمنية للفئات السنوية المختلفة بالاتحاد.	ص	برامج ٢
٢٦	تناسب البرامج التدريبية واحتياجات المستفيدين والمستويات الفنية للمراحل السنوية.	ص- ت٣	برامج ٣
٢٧	توضع البرامج التدريبية بدقة من قبل متخصصين.	ص- ت٤	برامج ٤
٢٨	يوضع في الاعتبار السبلات التي تواجه تحقيق الأهداف عند وضع الخطة التدريبية السنوية.	ص	برامج ٥
٢٩	تناسب البرامج الموضوعية مع الإمكانيات المتاحة داخل الاتحاد.	ص	برامج ٦
٣٠	يساعد الاستقرار في برامج النشاط التدريبي على تحقيق الأهداف الموضوعية.	ص	برامج ٧
٣١	يتبنى الاتحاد خطط واضحة لنشر اللعبة على مستوى الدولة.	ص- ت١٢	برامج ١٢
٣٢	يتبنى الاتحاد إستراتيجية لزيادة عدد الممارسين على مستوى الدولة.	ص- ت١٣	برامج ١٣
٣٣	توجد صالة خاصة بالاتحاد الكويتي لكرة السلة تناسب وحجم النشاط.	ص	الأمكانيات ١
٣٤	يوجد مقر مستقل وتناسب مع حجم وهيكلة الاتحاد الكويتي لكرة السلة.	ص	الأمكانيات ٢
٣٥	تتوافر المساحات المناسبة للتوسع في أنشطة الاتحاد بحيث يسمح بممارسة النشاط لجميع الفئات السنوية.	ص	الأمكانيات ٣
٣٦	تتوافر الأجهزة والأدوات المستخدمة لجميع الأنشطة التدريبية بالاتحاد بما يتوافق مع المتطلبات الدولية.	ص	الأمكانيات ٥
٣٧	يتم تحديث الاتحاد باستمرار (أجهزة-أدوات عصرية حديثة).	ص	الأمكانيات ٦
٣٨	يتم توفير أماكن مناسبة للتدريب النظري.	ص	الأمكانيات ٧
٣٩	يتناسب عدد الأجهزة والمساعدات التدريبية مع الاحتياجات التدريبية.	ص	الأمكانيات ١٠
٤٠	تتوافر الملاعب والصالات والقاعات النظرية المناسبة وبشكل كافي للعبة.	ص	الأمكانيات ١١
٤١	يوجد طاقم طبي بالاتحاد يلبي احتياجات المستفيدين.	ص	الأمكانيات ١٣
٤٢	يوجد أخصائي نفسي رياضي بالاتحاد.	ص	الأمكانيات ١٤

#### ■ المحور الثاني: التنظيم

مسلل	العيارة	موافق	غير موافق
١	يراعي النظام الأساسي الاختيار الأفضل لعضوية الاتحاد.	ص-	تعديل ١
٢	يحتاج النظام الأساسي إلى تعديل.	ص-	تعديل ٢
٣	يضع الاتحاد معايير وأسس لاختيار لجان المدربين بالاتحاد.	ص	
٤	يضع الاتحاد معايير وأسس لاختيار لجان الحكام بالاتحاد.	ص	
٥	يضع الاتحاد معايير وأسس لاختيار لجان المنتخب الوطني بالاتحاد.	ص	
٦	يضع الاتحاد معايير وأسس لاختيار لجان اللاعبين بالاتحاد.	ص	
٧	يضع الاتحاد معايير وأسس لاختيار اللجان الفنية (للمسابقات) بالاتحاد.	ص	
٨	يضع الاتحاد معايير لتحديد مواصفات المدربين لكل مرحلة من المراحل العمرية.	ص	
٩	يضع الاتحاد معايير لتحديد مستويات الحكام.	ص	
١٠	يضع الاتحاد أسس لاختيار مدربي المنتخب الوطني.	ص	
١١	تحتاج المعايير والأسس الخاصة باختيار الحكام إلى تعديل.	ص	
١٢	نظام ترقية الحكام يتبع الاتحاد الكويتي لكرة السلة.	ص	

١٣	يوجد بالاتحاد نظام لزيادة عدد المدربين الوطنيين.	ص
١٤	يوجد بالاتحاد نظام لزيادة عدد الحكام الوطنيين.	ص
١٥	يوجد بالاتحاد نظام لزيادة عدد اللاعبين.	ص
١٦	يوجد نظام لتطوير الأداء الإداري.	ص
١٧	يوجد بالاتحاد نظام لتطوير الأداء للحكام بالتنسيق مع الاتحاد الدولي أو القاري.	ص
١٨	يحدد الاتحاد مسئوليات وسلطات العاملين بدقة وموزعة على العاملين توزعاً عادلاً.	ص
١٩	يوجد وصف دقيق لوظائف العاملين بالاتحاد موضحاً به مواصفات كل وظيفة.	ص
٢٠	يراعي المسئولون بالاتحاد أن مسئولية العمليات التي تتم في داخل الاتحاد تقع عليها هي وليس على العاملين بالاتحاد.	ص- تعديل عبارة ٢٢
٢١	يوجد تعاون في العمل بالاتحاد بين اللجان بأفضل شكل.	ص- ت ٢٣
٢٢	يهتم الهيكل التنظيمي للاتحاد بإبراز مواضع الجودة في التعامل مع الأندية والهيئات الرياضية الأخرى.	ص- تعديل عبارة ٢٥
٢٣	يوجد تنسيق بين إدارة الاتحاد والهيئات الرياضية الأخرى لتحقيق أهداف الاتحاد.	أضيفت من رقم ٨ التخطيط
٢٤	يوجد نظام فعال للتعرف على شكاوي المستفيدين. (الحكام-الإداريين- المدربين- اللاعبين).	تم من تحسين الجودة ١١ اضعفها

#### ■ المحور الثالث: مهارات الاتصال

مسئله	العبارة	موافق	غير موافق
١.	يقوم الاتحاد باستخدام وسائل اتصال متنوعة مع المدربين .	ص	
٢.	يقوم الاتحاد باستخدام وسائل اتصال متنوعة مع الإداريين.	ص	
٣.	يقوم الاتحاد باستخدام وسائل اتصال متنوعة مع الحكام.	ص	
٤.	يقوم الاتحاد باستخدام وسائل اتصال متنوعة مع اللاعبين.	ص	
٥.	يقوم الاتحاد باستخدام وسائل اتصال متنوعة مع اللجنة الأولمبية.	ص	
٦.	يقوم الاتحاد باستخدام وسائل اتصال متنوعة مع الأندية.	ص	
٧.	يقوم الاتحاد باستخدام وسائل اتصال متنوعة مع الهيئة العامة للشباب والرياضة.	ص	
٨.	الاتصال مع الاتحاد يتم في كلا الاتجاهين.	ص	
٩.	يبادر الاتحاد بالاتصال بمدربي الأندية للاستقصاء عن شكاوهم وحاجاتهم إن وجدت.	ص	
١٠.	يبادر الاتحاد بالاتصال بالحكام للاستقصاء عن شكاوهم وحاجاتهم إن وجدت.	ص	
١١.	يبادر الاتحاد بالاتصال بالإداريين للاستقصاء عن شكاوهم وحاجاتهم إن وجدت.	ص	
١٢.	يبادر الاتحاد بالاتصال باللاعبين للاستقصاء عن شكاوهم وحاجاتهم إن وجدت.	ص	
١٣.	لدى إدارة الاتحاد القدرة علي إقناع المستفيدين بتطوير اللعبة.	ص	
١٤.	تحافظ إدارة الاتحاد علي الاتصال بالمستفيدين بأسلوب يتناسب معهم.	ص	
١٥.	يسهل الاتصال بالاتحادات المناظرة للاستفادة منها في تطوير اللعبة.	ص	
١٦.	يسهل الاتصال بالاتحادات القارية للاستفادة منها في تطوير اللعبة.	ص	
١٧.	يسهل الاتصال بالاتحاد الدولي للاستفادة منه في تطوير اللعبة.	ص	
١٨.	لدى الاتحاد القدرة علي الاتصال بالجمهور لجذب انتباههم نحو اللعبة	مضاف	
١٩.	لدى أعضاء الاتحاد القدرة علي استخدام وسائل الاتصال الحديثة مثل الكمبيوتر	مضاف	

■ المحور الرابع: التوجه بالعمل (التركيز على المستفيد)

م	العبارة	موافق	غير موافق
١	تقوم إدارة الاتحاد بحل المشكلات التي قد تواجه الحكام.	ص	
٢	تقوم إدارة الاتحاد بحل المشكلات التي قد تواجه المدربين.	ص	
٣	تقوم إدارة الاتحاد بحل المشكلات التي قد تواجه اللاعبين.	ص	
٤	تقوم إدارة الاتحاد بحل المشكلات التي قد تواجه الإداريين.	ص	
٥	تعتبر إدارة الاتحاد أن إرضاء المستفيدين هو أساس النجاح في تقدم الاتحاد.	ص	
٦	تقوم إدارة الاتحاد بتصميم الخدمات وفقا للمواصفات التي تتطابق مع توقعات المستفيدين.	ص	
٧	تركز إدارة الاتحاد على جودة الخدمة في تصميمها للخدمات داخل الاتحاد.	ص	
٨	تسعى إدارة الاتحاد إلى تلبية احتياجات المستفيدين الحالية والمستقبلية.	ص	
٩	يوجد عائد مادي من مرتبات ومكافآت للعاملين بالاتحاد يتناسب مع ما يقومون به من خدمات.	ص- ت ٩	
١٠	يوجد العدد الكافي من العاملين للقيام بأعباء العمل داخل الاتحاد.	ص- ت ١٠	
١١	تقوم إدارة الاتحاد بعمل دورات تدريبية علي المستويين الفني والإداري	مضاف	

■ المحور الخامس: القيادة الإدارية الفعالة:

م	العبارة	موافق	غير موافق
١	توجد رؤية مشتركة بين قيادة الاتحاد ومعظم العاملين للوصول بالأداء إلي مستوى الجودة المطلوبة.	ص	
٢	يتميز المدربون العاملون بالاتحاد بالقدرة علي القيادة.	ص	
٣	تتم متابعة العاملين الجدد أثناء فترة الاختيار.	ص	
٤	تشجع إدارة الاتحاد العاملين علي التعليم الذاتي لمرحل متقدمة.	ص	
٥	تؤمن إدارة الاتحاد بأهمية العنصر البشري وتنميته.	ص	تعديل ٥
٦	تشجع إدارة الاتحاد العمل الجماعي وتكوين فريق العمل.	ص	
٧	تراجع إدارة الاتحاد بانتظام جودة الخدمة التي تقدمها (للحكام-المدربين-الإداريين-اللاعبين).	ص	
٨	تراقب الإدارة العليا في الاتحاد مدى التقدم تجاه ثقافة الجودة داخل الاتحاد.	ص	
٩	تترك إدارة الاتحاد أن فلسفة الجودة لا يمكن الوصول إليها باتباع طرائق الإدارة التقليدية وإنما تحتاج إلي تحول شامل للنمط الحالي للإدارة بالاتحاد	ص	

■ المحور السادس: تحسين الجودة باستمرار من خلال عمليات التعليم والتدريب

م	العبارة	موافق	غير موافق
١	تقوم إدارة الاتحاد بتقديم خدمة جيدة للمستفيدين(الحكام-الإداريين-المدربين-اللاعبين).	ص	
٢	توجد خطط محددة لتحسين معايير الأداء .	ص	
٣	تقوم الإدارة بتعديل خدماتها لتناسب مع خدمات المستفيدين(الحكام-الإداريين-المدربين-اللاعبين).	ص	
٤	توجد قناعة لدي إدارة الاتحاد بأهمية التحسين والتطوير تجاه المستفيدين(الحكام-الإداريين-المدربين-اللاعبين).	ص	
٥	يوجد لدي المستفيدين قناعة تامة بأهمية التحسين والتطوير.	ص	
٦	تهتم إدارة الاتحاد بتنمية مهارات العاملين بهدف تحسين الخدمة المقدمة .	ص	
٧	هناك برامج تدريبية لتطوير وتحسين مهارات المستفيدين(الحكام-الإداريين-المدربين-اللاعبين).	ص	
٨	تركز إدارة الاتحاد على وضع الاتجاهات السليمة في العمل.	ص	
٩	تقام ورش بشكل دوري لمناقشة المشكلات المتعلقة بالاتحاد وحلها.	ص	
١٠	يتم العمل علي اكتشاف الأخطاء والمشكلات وتلافيها بسرعة.	ص	تعديل ١٠

المحور السابع: مشاركة العاملين

م	العبارة	موافق	غير موافق
١	يشارك العاملین والمدرّبين المتخصصين في وضع الأهداف.	ص	
٢	يقوم العاملین بالتحقق من تحقيق أهداف الاتحاد.	ص	
٣	يشارك العاملین في مناقشة تقييم الإدارة.	ص	
٤	يشارك العاملین في حل المشكلات التي قد تطرأ.	ص	
٥	يتميز العاملین بالاتحاد بالقدرة على حل المشكلات.	ص	
٦	يشارك العاملین في تخطيط عمليات التحسين لحل المشكلات.	ص	
٧	يقوم العاملین(المدرّبون) بتطوير الخدمات وفقا لاحتياجات الأندية المشاركة	ص	
٨	تشارك الجمعية العمومية في وضع أهداف الاتحاد	تم اضافتها من المحور للتخطيط	

المحور الثامن: أساليب القياس والتقييم

م	العبارة	موافق	غير موافق
١	يستخدم الاتحاد أساليب متطورة لقياس الأداء التدريبي للمدرّبين.	ص	
٢	توجد لجنة متخصصة للقياس والتقييم للبرامج التدريبية.	ص	
٣	توجد أدوات لتقويم البرنامج التدريبي من خلال المستوى المهاري والمعرفي للمستفيدين (حكام - مدرّبين - لاعبين - إداريين).	ص	
٤	يتم تقويم أداء القادة والعاملين بالاتحاد فيما يخص الأداء الإداري والفني والخدمة التدريبية المقدمة.	ص	
٥	عملية التقييم مستمرة على مدار الموسم الرياضي.	ص-ت٧	
٦	يتم التقييم بأخذ رأي المستفيدين في البرامج التدريبية المقدمة من الاتحاد.	ص-ت٨	
٧	يقوم الاتحاد بتقويم خطة البرنامج التدريبية أثناء البرنامج المنفذ بالفعل.	ص	
٨	يقوم بالتقويم خبراء في مجال التدريب والإدارة كلا علي حسب تخصصه.	ص-ت١٠	
٩	يستخدم الأساليب الكمية في القياس والتقييم وفقا لفلسفة الجودة الشاملة.	ص	
١٠	يوجد متابعة لنتائج عمليات التقييم	ص	

المحور التاسع: الاعتمادية على نظام المعلومات

م	العبارة	موافق	غير موافق
١	يوجد نظام معلومات متكامل عن العاملین ومواصفاتهم واختصاصاتهم ومؤهلاتهم وخبراتهم.	ص	
٢	يوجد نظام معلومات متكامل عن(الحكام-اللاعبين-المدرّبين-الإداريين) ومواصفاتهم واختصاصاتهم ومؤهلاتهم وخبراتهم.	ص	
٣	يوجد لدى الإدارة معلومات كافية عن سوق العمل واتجاهات الرواتب للمساعدة في اتخاذ القرارات.	ص	
٤	يوجد لدى إدارة الاتحاد سجلات ومعلومات متكاملة وحديثة عن نشاط اللعبة وما يتعلق بها.	ص	
٥	يوجد نظام معتمد لتلقي شكاوى العاملین والمستفيدين من الأندية ودراستها.	ص	

٦	يوجد لكل مستفيد ملف يحتوي على جميع بياناته الشخصية والجسمية والفسولوجية.	ص	
٧	توفر إدارة الاتحاد قاعدة من المعلومات للإجابة على تساؤلات(الحكام-اللاعبين-الإداريين-المدرّبين)	ص	
٨	تحرص إدارة الاتحاد على التقييم المستمر للبرامج التدريبية والتعليمية وتوفير شرائط الفيديو الخاصة بذلك.	ص	
٩	توفر إدارة الاتحاد التخصصات العلمية التي تلبى احتياجات(الحكام-اللاعبين-المدرّبين-الإداريين)	ص	
١٠	تحرص إدارة الاتحاد على توفير شبكات للمعلومات بالمواقع التي تيسر البحث(للاعبين-الحكام-المدرّبين-الإداريين).	ص	

**An- Najah National University**  
**Faculty of Graduate Studies**

**Normal of total quality in Palestinian federation of  
basketball in the West Bank from the point of view of  
clubs and couches**

**Prepared by**  
**Asma Mustafa Ahmed Abu Hamdah**

**Supervised by**  
**Prof. Imad Saleh Abdel Haq**  
**Dr. Bader Rifat Dwekat**

*This Thesis is Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for  
the Degree of Master of Physical Education Faculty of Graduate  
Studies, An-Najah National University, Nablus, Palestine*

**2013**



**Normal of total quality in Palestinian federation of basketball in the  
West Bank from the point of view of clubs and couches**

**Prepared by**

**Asma Mustafa Ahmed Abu Hamdah**

**Supervised by**

**Prof. Imad Saleh Abdel Haq**

**dr. Bader Rifat Dwekat**

**Abstract**

The study aimed at recognizing the application degree of the overall quality standards in the Palestinian Basketball Federation (PBF) in the West Bank through the view of clubs and trainers, it also aimed at recognizing the impact of the (club degree in the league, qualification and years of experience) at the application degree the overall quality standards in the Palestinian Basketball Federation (PBF) in the West Bank through the view of clubs and trainers. The sample consisted of 264 trainers and administrators in the union in the west bank that there were 204 administrators and 60 trainers chosen randomly, and to achieve the goals, the overall quality standards were used (Mohammad and others 2008) and (Ali 2008) the variables were used after being shown to arbitrators to express reliability and validity, and to collect data, the (SPSS) was used, moreover, the analytical approach was used to analyze the results.

The study results showed that the overall quality standards in the Palestinian Basketball Federation (PBF) in the West Bank through the view of clubs and trainers were moderate as 63.20% in all the aspects of overall quality standards, also the worst standards of the overall quality were in administration leadership 58.80%, and quality development 57.40%, where as the communication skills are less worse than the others as 63.20% and, and counseling 62.00%.

On the other hand, planning and organizing were better than all aspects, that organizing got 68.47% and planning 67.60%. Also, the results showed there were no significant differences in statistics concerning the overall quality standards in the Palestinian Basketball Federation (PBF) in qualification variable, whereas there were real significant differences in the variable of club level of quality development between the class -A- and the third class towards the third one. In addition, there were significant differences towards the experience in organizing variable moving towards the higher experience.

The researcher recommended many recommendations, the most are that the Palestinian Federation of Basketball and the Olympic Committee should give some attention towards the overall quality application

This document was created with Win2PDF available at <http://www.win2pdf.com>.  
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.  
This page will not be added after purchasing Win2PDF.