

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

- من وجهة نظر المنسقين للهيئات و الإتحادات الرياضية-

د. جوادي خالد

معهد العلوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

جامعة- المسيلة- الجزائر

ملخص البحث

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

Abstract

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

1-1- أهمية البحث

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

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

١-٢ مشكلة البحث:

كأي مجال حيوي آخر يعد النشاط البدني والرياضي من أرقى أنواع النشاط الإنساني غير أنه يحتاج إلى كثير من التنظيم والإشراف، فإدارة والإداريين دور كبير في إنجاح العمل الرياضي مهما كانت طبيعته، وقد ذكر مروان عبد المجيد إبراهيم "أن التطور الذي طرقت التربية الرياضية مؤخرًا جعلها تستعين بالأسلوب العلمي لمعالجة أمورها وحل مشاكلها فكان لزاما عليها أن تلجأ إلى التنظيم المبرمج والإدارة الجيدة كفن وعلم لتنظيم أنشطتها المختلفة". (مروان عبد الحميد إبراهيم، ١٩٩٩، ٥).

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

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

وعليه أمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال العام التالي:

ما إمكانية تبني متطلبات ادارة الجودة الشاملة في ادارة الموارد البشرية بالاتحادات الرياضية الجزائرية؟

١-٣ أهداف البحث:

نهدف من خلال دراستنا هذه معرفة و التحقق مما يلي:

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

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

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

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

١-٤ فروض البحث

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

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

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

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

٢-١ المادة النظرية

إدارة الموارد البشرية:

رأى البعض بأن الموارد البشرية عبارة عن "الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية منظمة لتحقيق أهدافها وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد والإشراف على استخدامها وصيانتها والحفاظ عليها، وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة وتطويرها" (برنوطي، ٢٠٠٤، ١٧).

وقد عرفها شحادة على أنها كل الإجراءات والسياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب العاملين ومعاملتهم في جميع المستويات، والعمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة، وزيادة ثقتها في عدالة الإدارة، وخلق روح تعاونية بينها، والوصول بالمؤسسة إلى أعلى المستويات الإنتاجية (شحادة، ٢٠٠٠، ١٤).

وذكر (Grant و Smith) أن إدارة الموارد البشرية مسئولية كافة المديرين في المنشأة، وأيضاً توصيف لما يقوم به القائمون على الموارد البشرية المتخصصون في إدارة الأفراد (ربايعة، ٢٠٠٣، ٢٠).

و عرفها بربر بأنها النشاط البدني المتعلق بتحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة منها بأعلى كفاءة وفعالية ممكنة. (بربر، ١٩٩٧، ١٢).

و عرفت أيضا بأنها الإدارة المكلفة بالأنشطة التخطيطية والتنظيمية والرقابية المتعلقة باستقطاب العاملين وتعيينهم وإحلالهم ورفع كفاءتهم وتحديد حقوقهم وواجباتهم واقتراح النظم والتشريعات واللوائح والعقود المنظمة لعلاقتهم وضمان حسن تطبيقها بما يحقق العدالة والمساواة بين العاملين والكفاءة والفاعلية في أدائهم. (الكبيسي، ٢٠٠٥، ٧).

الإدارة:

الإدارة لغة: أدار، يدير أدر، إدارة الشيء، جعله يدور أدار المدرسة سير شؤونها" (قاموس المنجد، ١٩٨٤، ٩٦)

كلمة مشتقة من اللغة اللاتينية وهي ADMINISTRATION و التي يتعني خدمة الغير أو تقديم العون للآخرين" (حسن شلتوت و حسن معوض، ٢٥).

ويطرح الدكتور أحمد شاكر أربعة مناظير لتعريفات الإدارة هي [أحمد، ١٩٩٦، ١٧-١٩]:

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

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

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

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

الجودة:

عرف ابن منظور في معجمه لسان العرب كلمة الجودة بأن أصلها "جود" والجيد نقيض الرديء، وجاد الشيء جوده، وجوده أي صار جيدا وأحدث اليء فجاد والتجويد مثله وقد جاد جوده وأجاد أي أتى بالجيد من القول والفعل (ابن منظور، ١٩٨٤، ٧٢)، وأصل كلمة الجودة من اللغة اللاتينية مشتقة من كلمة "Qualities" حيث تعني "طبيعة الشيء ودرجة صلاحه" (قدار، ١٩٩٧، ٧٧). كما توجد العديد من التعريفات الإصطلاحية لمفهوم الجودة إذ لا يوجد إجماع بين المختصين في الجودة حول تعريف واحد واضح ومحدد، على اعتبار أن كل يعرفها وفق السياق الذي يراه، وسنذكر فيما يلي بعض أهم التعريفات الموجودة والمتداولة.

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

وتعرف الجودة بأنها "الحالة المتحركة أو الديناميكية المتغيرة والمتعلقة بالخدمات والمنتجات والأفراد والعمليات والبيئة لغرض سد حاجة أو مواجهة متطلبات متوقعة" (Gotesch, 1997: 3). أما كروسبي فيعرف الجودة بأنها "المطابقة مع المتطلبات" (Crosby, 1999: 12).

إدارة الجودة الشاملة:

يطلق على إدارة الجودة الشاملة total quality management اختصاراً (T.Q.M). ويعرفها الهيجان بأنها "عملية تطوير بالتركيز على إمكانات المنظمة من أجل تحسين الجودة وبشكل مستمر، والإيفاء بمتطلبات الزبون وتجاوزها والبحث عن الجودة تطبيقها في أي مظهر مظاهر العمل بدءاً من التعرف على احتياجات الزبون وانتهاء بمعرفة مدى رضا الزبون على الخدمات المقدمة له." (الهيجان: 1998، 124).

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

3- إجراءات البحث

3-1- منهج البحث:

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

3-2- مجتمع البحث:

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

3-3- أداة البحث:

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

و الاستبيان عبارة عن " أدا لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد عن استمارة يجري تعيئتها من قبل المستجيب" (فوزي غرايبة و آخرون، ٢٠٠٢ . ٧١)، وهي اداة دراسة مناسبة "ذات أبعاد و بنود تستخدم للحصول على معلومات و بيانات و حقائق، محددة، مرتبطة بواقع معين و تقدم على شكل عدد من الأسئلة يطلب الاجابة عليها من المفحوصين المعنيين بموضوع الاستبانة(عبيدات و آخرون، ١٩٨٢ . ١١٧).

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

١- الاطلاع على أدبيات إدارة الجودة الشاملة و الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الادارة في المجال الرياضي، و على سبيل المثال، دراسة بهجت عطية بهجت راضي(٢٠٠٣)، جميل نشوان(٢٠٠٤)، محمد جمال الدين محمد(٢٠٠٤).

٢- تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الاستبانة

٣- جمع و تحديد فقرات الاستبانة.

٤- صياغة الفقرات التي تقع تحت كل مجال.

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

أوافق بشدة _____ ٠٥ درجات.

أوافق _____ ٠٤ درجات.

مترودد _____ ٠٣ درجات.

لا أوافق _____ ٠٢ درجتين.

لا اوافق بشدة _____ ٠١ درج واحدة.

صدق الأداة :

أ: صدق المحكمين:

تستمد الأداة صدقها الظاهري من صدق التحكيم لها، وبناءا على ذلك تم عرض الأداة في صورتها الولية على أساتذة محكمين عددهم (٠٨) أستاذًا حسب الاختصاص و الملحق رقم (٠٤) يوضع قائمة الأساتذة المحكمين، حيث طلبنا منهم إبداء آرائهم و ملاحظاتهم حزل مناسبة فقرات الاستبانة و مدى إنتماء الفقرات إلى كل مجال من مجالات الاستبانة، وكذلك وضح صياغتها اللغوية، و ذلك لتلائم الاستبانة مع واقع و خصوصية الظروف التي تعرفها الاتحادات الرياضية، و قد بلغ عدد عبارات الاستبانة ٤٤ عبارة موزعة على الأبعاد الستة.

ب: صدق الاتساق الداخلي:

جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بتطبيقها على عينة استطلاعية بلغ حجمها (١٤) فردا من أفراد مجتمع الدراسة. و قد تم حساب معامل ارتباط بيرسون "Person" بين درجات كل بعد من أبعاد الاستبانة، و الدرجة الكلية للاستبانة و ذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) و النتائج موضحة في الجدول الآتي:

جدول (١)

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

الأبعاد	الدرجة الكلية للبعد
جودة الإدارة الرياضية	٠.914
جودة النظم و التشريعات	٠.825
جودة التركيز على الزبون (المستفيد)	٠.787
جودة التدريب	٠.911
جودة التقويم	٠.792

يتضح لنا من الجداول السابقة أن الفقرات دالة احصائياً عند مستوى ٠.٠١ ، و هذا يؤكد على تمتع المقياس بدرجة عالية من الاتساق الداخلي. و للتحقق من الصدق البنائي للمجالات تم حساب معاملات الارتباط بين درجة من مجالات الاستبانة و المجالات الأخرى، وكذلك كل مجال بالدرجة الكلية للاستبانة.

- ثبات الأداة:

و يقصد بالثبات أن نحصل على " نتائج متقاربة أو نفس النتائج إذا طبقت أكثر من مرة في ظروف متماثلة، و من النادر أن يوجد مقياس صادق و لا يكون ثابتاً، فالمقياس الصادق هو مقياس ثابت، لكن العكس ليس صحيحاً" (محمد خليل و آخرون، ٢٠٠٧، ٢٦٦). و قد تم تقدير ثبات الاستبانة على عينة بلغ عدداً أفرادها (١٤) وذلك باستخدام طريقتين مختلفتين و ذلك باستخدام طريقتين الأولى باستعمال التجزئة النصفية و الثانية ألفا كرونباخ. - طريقة التجزئة النصفية:

تم حساب التجزئة النصفية حسب الجدولين التاليين.

معامل ارتباط بيرسون: ٠.٩٣

طريقة الفا كرونباخ:

استخدمنا طريقة مغايرة من طرق حساب الثبات للتأكد من ثبات الأداة المستعملة و الطريقة الثانية تمثلت في معادلة الفا كرونباخ و هي طريقة ملائمة لأداة الدراسة الحالية كونها تشمل على أبعاد متعددة "و يفضل استخدام هذا المعامل عندما يكون الهدف تقدير معامل ثبات مقاييس الجوانب الشخصية نظراً لأنها تشمل على مقاييس متدرجة لا توجد بها إجابة صحيحة و أخرى خاطئة (سعید حسن، ٢٠٠٣، ٢٤).

هذه نتائج معامل الثبات ألفا كرونباخ وهي جد عالية تقدر بـ: ٠.٩٧٣١ باستعمال الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)

جدول (٢)

يبين أبعاد الأداة و عدد عبارات كل بعد.

الأبعاد	عدد العبارات	قيمة ألفا
- البعد الأول : جودة الإدارة الرياضية	١٠	٠.٨٦٩٧
- البعد الثاني: جودة النظم والتشريعات	٠٦	٠.٩١٢٢
- البعد الثالث: جودة التركيز على الزبون	٠٧	٠.٨٨٣٩
- البعد الرابع: جودة التدريب	٠٦	٠.٨٧٠١
- البعد الخامس: جودة التقويم	٠٨	٠.٩٤٧٣
- البعد السادس: المتطلبات الوظيفية	٠٧	٠.٩٣٧٣
- مجموع عبارات الاستبانة ككل	٤٤	٠.٩٧٣١

يتضح من الجدول السابق أن معاملات ألفا كرونباخ جميعها تفوق (٠.٨٦٩٧) و أن معامل الثبات الكلي (٠.٩٧٣١)، وهذا يدل على أن الاستبانة تمتع بدرجة عالية من الثبات.

٣-٤- الوسائل الاحصائية:

تم استخدام الوسائل الاحصائية التالية:

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

٤-١- عرض وتحليل النتائج

جدول (٣)

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

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
٠.٥٠٣	٠.٦٩٥	٤٨.٣٠٩	٢	٩٦.٦١٨	بين المجموعات	جودة الادارة
		٦٩.٥٠٥	٦٧	٤٦٥٦.٨٢٥	داخل المجموعات	
			٦٩	٤٧٥٣.٤٤٣	المجموع	
٠.٩٦٦	٠.٠٣٥	٠.٧٩٥	٢	١.٥٩٠	بين المجموعات	جودة النظم والتشريعات
		٢٢.٨٨٧	٦٧	١٥٣٣.٣٩٦	داخل المجموعات	
			٦٩	١٥٣٤.٩٨٦	المجموع	
٠.٩٦٦	٠.٠٣٥	٠.٨٠٩	٢	١.٦١٨	بين المجموعات	التركيز على المستفيد
		٢٣.٢٨٨	٦٧	١٥٦٠.٣٢٥	داخل المجموعات	
			٦٩	١٥٦١.٩٤٣	المجموع	
٠.٤٦٨	٠.٧٦٧	١٤.٨٠٣	٢	٢٩.٦٠٥	بين المجموعات	جودة

		١٩.٢٩٥	٦٧	١٢٩٢.٧٣٨	داخل المجموعات	التدريب
			٦٩	١٣٢٢.٣٤٣	المجموع	
٠.٩٤٩	٠.٠٥٢	١.٥٥٧	٢	٣.١١٣	بين المجموعات	
		٢٩.٧٩٥	٦٧	١٩٩٦.٢٥٨	داخل المجموعات	دور الزبون في التقييم
			٦٩	١٩٩٩.٣٧١	المجموع	
٠.٨٧٧	٠.١٣٢	٢.٥٧٤	٢	٥.١٤٧	بين المجموعات	
		١٩.٥٠٣	٦٧	١٣٠٦.٦٩٦	داخل المجموعات	المتطلبات الوظيفية
			٦٩	١٣١١.٨٣٤	المجموع	
٠.٨٠٦	٠.٢١٧	١٥٦.٠٣٥	٢	٣١٢.٠٧١	بين المجموعات	المجموع
		٧٢٠.٣٥٠	٦٧	٤٨٢٦٣.٤٢	داخل المجموعات	
			٦٩	٤٨٥٧٥.٥٠	المجموع	

يتبين من الجدول (٣) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ على المحاور الستة للإستبانة حيث سجلنا النتائج الآتية حيث f الجدولية تساوي (٣.١٣) في جميع الجداول:

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

جدول (٤)

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

مستوى الدالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
٠.٢٨١	١.٢٩٢	٨٨.٢٧٢	٢	١٧٦.٥٤٥	بين المجموعات	جودة الادارة
		٦٨.٣١٢	٦٧	٤٥٧٦.٨٩٨	داخل المجموعات	
			٦٩	٤٧٥٣.٤٤٣	المجموع	
٠.١٥٤	١.٩٢٧	٤١.٧٥٤	٢	٨٣.٥٠٩	بين المجموعات	جودة النظم والتشريعات
		٢١.٦٦٤	٦٧	١٤٥١.٤٧٧	داخل المجموعات	
			٦٩	١٥٣٤.٩٨٦	المجموع	
٠.١٠٠	٢.٣٧٩	٥١.٧٨٥	٢	١٠٣.٥٧٠	بين المجموعات	التركيز على المستفيد
		٢١.٧٦٧	٦٧	١٤٥٨.٣٧٣	داخل المجموعات	
			٦٩	١٥٦١.٩٣٤	المجموع	
٠.٩٣١	٠.٠٧٢	١.٤١٣	٢	٢.٨٢٦	بين المجموعات	جودة التدريب
		١٩.٦٩٤	٦٧	١٣١٩.٥١٧	داخل المجموعات	
			٦٩	١٣٢٢.٣٤٣	المجموع	

٠.٣٠٣	١.٢١٦	٣٥.٠١٤	٢	٧٠.٠٢٩	بين المجموعات	دور الزبون في التقييم
		٢٨.٧٩٦	٦٧	١٩٢٩.٣٤٣	داخل المجموعات	
			٦٩	١٩٩.٣٧١	المجموع	
٠.٠٥١	٣.١١٥	٥٥.٧٩٧	٢	١١١.٥٩٤	بين المجموعات	المتطلبات الوظيفية
		١٧.٩١٤	٦٧	١٢٠٠.٢٤٩	داخل المجموعات	
			٦٩	١٣١١.٨٤٣	المجموع	
٠.١٤٩	١.٩٦٢	١٣٤٣.٧٩٩	٢	٢٦٨٧.٥٩٩	بين المجموعات	المجموع
		٦٨٤.٨٩٤	٦٧	٤٥٨٨٧.٩٠	داخل المجموعات	
			٦٩	٤٨٥٧٥.٥٠	المجموع	

يتبين من خلال الجدول والقيم التي تضمنها لاحظنا عيها إرتفاع طفيف في قيم f المحسوبة مقارنة بالجدول السابق و سنأتي على ذكر المحاور ودرجات قيم f لكل محور:

وبناء على النتائج الموضحة في الجدول يمكن القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلة المعتمد في جميع محاور الإستبانة ماعدا المحور الأخير المتعلق بالمواصفا الوظيفية.

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

جدول (٥)

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

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
٠.١١١	٢.٢٦٩	١٥٠.٧٤٨	٢	٣٠١.٤٩٦	بين المجموعات	جودة الادارة
		٦٦.٤٤٧	٦٧	٤٤٥١.٩٤٧	داخل المجموعات	
			٦٩	٤٧٥٣.٤٤٣	المجموع	
٠.٢٧١	١.٣٣٢	٢٩.٣٥١	٢	٥٨.٧٠٣	بين المجموعات	جودة النظم والتشريعات
		٢٢.٠٣٤	٦٧	١٤٧٦.٢٨٣	داخل المجموعات	
			٦٩	١٥٣٤.٩٨٦	المجموع	
٠.٢٨٦	١.٢٧٤	٢٨.٦١٦	٢	٥٧.٢٣٣	بين المجموعات	التركيز على المستفيد
		٢٢.٤٥٨	٦٧	١٥٠٤.٧١٠	داخل المجموعات	
			٦٩	١٥٦١.٩٣٤	المجموع	
٠.١٢٥	٢.١٤٩	٣٩.٨٥٥	٢	٧٩.٧٠٩	بين المجموعات	جودة التدريب
		١٨.٥٤٧	٦٧	١٢٤٢.٦٣٤	داخل المجموعات	

			٦٩	١٣٢٢.٣٤٣	المجموع	
٠.٣١٢	١.١٥٤	٣٣.٢٩٩	٢	٦٦.٥٨٩	بين	جودة التقويم
		٢٨.٨٤٧	٦٧	١٩٣٢.٧٧٣	داخل	
			٦٩	١٩٩٩.٣٧١	المجموع	
٠.١٣٧	٢.٠٤٧	٣٧.٧٧٢	٢	٧٥.٥٤٤	بين	المتطلبات الوظيفية
		١٨.٤٥٢	٦٧	١٢٣٦.٢٩٩	داخل	
			٦٩	١٣١١.٨٤٣	المجموع	
٠.١٣٦	٢.٠٥٧	١٤٠٥.٢٥٨	٢	٢٨١٠.٥١٦	بين	المجموع
		٦٨٣.٠٥٩	٦٧	٤٥٧٦٤.٩٨	داخل	
			٦٩	٤٨٥٧٥.٥٠	المجموع	

تبيين النتائج في الجدول السابق و يمكن إرجاع ذلك إلى سنوات الخبرة العالية لجميع أفراد عينة البحث و نتائج الجدول (٥) الذي يوضح توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير سنوات الخبرة دليل على ذلك حيث أن نسبة ٤١.٤% من أفراد عينة البحث لهم أكثر من ١٣ سنة خبرة خبرة و نسبة ٢٤% لهم أكثر من ٦ سنوات خبرة و ٢٠% لهم أكثر من ١٧ سنة خبرة .

جدول (٦)

يوضح نتائج التباين الأحادي (anova) لإستخراج دلالة الفروق لمحاوِر الإستبانة الستة و الدرجة الكلية للمحور تبعاً لمتغير السن.

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
٠.١٨٩	١.٧١١	١١٥.٤٦٣	٢	٢٣٠.٩٢٥	بين المجموعات	جودة الادارة
		٦٧.٥٠٠	٦٧	٤٥٢٢.٥١٨	داخل المجموعات	
			٦٩	٤٧٥٣.٤٤٣	المجموع	
٠.١٢٠	٢.١٨٥	٤٦.٩٩٧	٢	٩٣.٩٩٥	بين المجموعات	جودة النظم والتشريعات
		٢١.٥٠٧	٦٧	١٤٤٠.٩٩١	داخل المجموعات	
			٦٩	١٥٣٤.٩٨٦	المجموع	
٠.٤٧٠	٠.٧٦٣	١٧.٣٩١	٢	٣٤.٧٨٢	بين المجموعات	التركيز على المستفيد
		٢٢.٧٩٣	٦٧	١٥٢٧.١٦١	داخل المجموعات	
			٦٩	١٥٦١.٩٣٤	المجموع	
٠.١٦٦	١.٨٤٣	٣٤.٤٧٦	٢	٦٨.٩٥١	بين المجموعات	جودة التدريب
		١٨.٧٠٧	٦٧	١٢٥٣.٣٩٢	داخل المجموعات	

			٦٩	١٣٢٢.٣٤٣	المجموع	
٠.٣٢٢	١.١٥٢	٣٣.٢٤٨	٢	٦٦.٤٩٦	بين	دور الزبون في التقييم
		٢٨.٨٤٩	٦٧	١٩٣٢.٨٧٦	داخل	
			٦٩	١٩٩٩.٣٧١	المجموع	
٠.٢٢٤	١.٥٢٨	٢٨.٦٢٠	٢	٥٧.٢٤١	بين	المتطلبات الوظيفية
		١٨.٧٢٥	٦٧	١٢٥٤.٦٠٢	داخل	
			٦٩	١٣١١.٨٣٤	المجموع	
٠.٢٤٣	١.٤٤٣	١٠٠٢.٩٣٧	٢	٢٠٠٥.٨٧٣	بين	المجموع
		٦٩٥.٠٦٩	٦٧	٤٦٥٦٩.٦٢	داخل	
			٦٩	٤٨٥٧٥.٥٠	المجموع	

يتضح من خلال الجدول السادس (٦) أن اختيارات أفراد العينة لتقديرات آرائهم المدرجة إلى ٥ مستويات تبعاً لمتغير السن، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حيث أن قيمة f المحسوبة لمجموع المجالات بلغ ١.٤٤٣ عند مستوى دلالة ٠.٢٤٣ عند درجة حرية ٦٩. لزيادة التفصيل والشرح نستعرض مجالات الأداة وقيمهم كل على حدا.

٤-٢-١- مناقشة النتائج موزعة حسب متغير المؤهل العلمي:

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

وبالرجوع إلى نتائج الجدول (٤٣) الذي يوضح نتائج التباين الأحادي لدلالة الفروق لأبعاد إدارة الجودة الشاملة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، والذي يبين أن قيمة f الجدولية لجميع المحاور أصغر من قيمة f المحسوبة عند درجتي حرية (٦٧.٢) ومستوى دلالة ٠.٠٥ يعني ذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول أبعاد إدارة الجودة الشاملة يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وتتوافق هذه النتيجة مع نتيجة الدراسة التي أجرتها منال طه بركات (٢٠٠٧) حيث توصلت الباحثة إلى عدم وجود فروق، بينما تختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة حريم الساعد (٢٠٠٦)، إذ وجد أن " مستوى التبادل الموارد المعرفة يختلف بين العاملين باختلاف المؤهل العلمي و أن الآراء تكون أوضح وأكثر دقة كلما ارتفع المؤهل العلمي. أي أنه كلما كان المؤهل العلمي يرتبط بطبيعة العمل كلما الآراء متباينة ولصالح أصحاب شهادات الاختصاص.

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

٤-٢-٢- مناقشة النتائج موزعة حسب متغير المسمى الوظيفي :

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

تتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة عناية محمد خضير (٢٠٠٧) حيث توصل إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) في درجة معرفة إدارة الجودة الشاملة لدى موظفي مديريات التربية والتعليم الفلسطينية تبعاً لمتغير المركز الوظيفي (عناية محمد خضير، ٢٠٠٧، ١٢٢).

في حين أن دراسة معين شعبان (٢٠٠٨) أوضح أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين نائب مدير عام لصالح مدير عام وبين مدير دائرة و مدير عام لصالح مدير عام (معين شعبان، ٢٠٠٨، ١٧٠).

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

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

أضف إلى ذلك مركزية التسيير التي تجعل الصلاحيات في مستوى معين دون العمل على تفويض السلطات يحد من قدرة الموظف وهذا ما ذهب إليه بهجت راضي (٢٠٠٣) واصفاً تسيير الأند في مصر بخوجه لثقافة تنظيمية تنسم بقوة النفوذ والمركزية والبيروقراطية.

٤-٢-٣ - مناقشة النتائج موزعة حسب متغير سنوات الخبرة:

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

تختلف نتائج الدراسة الحالية مع دراسة معين شعبان (٢٠٠٨) حيث توصل إلى أنه توجد فروق في آراء عينة دراسته تعزى لمتغير سنوات الخبرة حول جودة عملية التوظيف في وزارة التربية و التعليم الفلسطينية و أن الفروق في سنوات الخبرة في الفئة من ١ - ٥ سنوات و بين سنوات الخبرة في فئة ١٦-٢٠ سنة لصالح سنوات الخبرة في الفئة من ١ - ٥ سنوات و وجود فروق في سنوات الخبرة في الفئة من ٦-١٠ سنة و بين سنوات الخبرة في الفئة من ١٦ - ٢٠ سنة لصالح سنوات الخبرة في الفئة من ٦ - ١٠ سنة (معين شعبان، ٢٠٠٨، ١٧٥)، هذا ما يدل على أن عدد السنوات لا يعتبر عامل مهم في تحديد جودة الأداء إذا لم ترتبط هذه السنوات بإجراءات تتعلق بتحسين عملية التوظيف بحيث تكون فيه المفاضلة لعناصر أخرى كالشهادة في الاختصاص، والخضوع لدورات تدريبية وما إلى ذلك من أمور تثمن هذه الخبرة و تعطيها الصبغة العلمية لا التراكمية.

٤-٢-٤ - مناقشة النتائج موزعة حسب متغير السن:

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

و تتفق نتائج دراستنا مع دراسة عبد العزيز صالح الكريديس (٢٠٠٨) حيث توصل إلى نتيجة مفادها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مفردات مجتمع الدراسة من العاملين في المنشآت الرياضية في رؤيتهم للمعوقات التي تحول دون تطبيق معايير الجودة الشاملة في إدارة المنشآت الرياضية (عبد العزيز صالح الكريديس، ٢٠٠٨، ١٧٥).

و تظهر هذه النتيجة تشابه وجهات النظر بين أفراد العينة على اختلاف أعمارهم، كما تجدر الإشارة كذلك إلى أن أعمار الموظفين العاملين بالاتحادات الرياضية متقاربة إذ توضح نتائج جدول رقم (٢٨) توزيع أفراد العينة حسب متغير السن حيث سجلنا أن نسبة ٤٧% من الأفراد تجاوز سنهم ٣٩ سنة في حسن أن توظيف إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمائية يرجع إلى نهاية الثمانينات من القرن الماضي ولا تزال نكرة في البحوث العلمية بالجزائر، ما نراه سببا في تشابه إجابات أفراد العينة حول الأبعاد المختارة كمحددات للوقوف على درجة تطابق التوصيف الوظيفي مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة. و نحن بهذا نتفق مع نتائج دراسة الطالبة افروجن غنية حيث رأت أن هناك سوء توظيف للعناصر الإدارية في مجملها، مردها المستوى الضعيف للمسيرين نتج عنه سوء فهم أعاق طرق تنفيذ القوانين، وهي مبادئ ترجع إلى الفكر التaylorي في الإدارة .

٥ - الأستنتاجات والتوصيات :

- إجراء دراسات تعنى بتحديد الخدمات التي يتوقعها زبائن الاتحادات و طريقة تقديمها من الإدارات التي يستفيدون من خدماتها.
- التركيز على مبدأ التحسين المستمر وذلك لأنه يزيد من كفاءة وفاعلية عمليات الجودة لأجل تقديم منافع إضافية إلى المنظمة وزبائننا.
- ضرورة إشراك الأعضاء العاملين في اتخاذ القرارات مما يساهم في تحسين الأداء و يعزز الشعور بالانتماء و بالتالي يتحقق الالتزام الوظيفي المنشود لأجل الوصول للأهداف المسطرة من طرف الاتحادات.

- العمل على ايجاد توصيف وظيفي دقيق لجميع الوظائف في الاتحادات الرياضية، بشكل يضمن تحديد المهام والمسؤوليات.
- مراجعة آليات التوظيف و الترقية داخل الاتحادات من خلال التنسيق مع المؤسسات التي تطلع بمهمة التكوين كا الجامعات و معاهد التربية البدنية و الرياضية على وجه الخصوص.
- التركيز على رضا الزبون وذلك لأن جودة الخدمات العالية نسبياً ستحقق رضا عالي لدى الزبون وبالتالي كسب زبائن جدد وتحقيق الرضا التام والذي بدوره سيضمن الحفاظ على المقدره التنافسية للإتحادات الرياضية.
- يجب على المنظمة التي تريد تطبيق هذه المبادئ الأخذ بنظر الاعتبار الأركان الثلاثة لإدارة الجودة الشاملة (مبدأ التركيز على الزبون، مبدأ التركيز على العملية، مبدأ التركيز على التحسين المستمر) وتكيفها مع واقع حال المنظمة المبحوثة.

المراجع :

- الجوهري، إسماعيل بن حماد(١٩٨٤): معجم الصحاح للجوهري، ط(٢)، ج(٢) تحقيق: أحمد عبد الغفور عطار، بيروت، دار العلم للملايين، لبنان.
- ابن منظور(١٩٨٤): لسان العرب، ج٢، القاهرة: دار المعارف للطباعة و النشر، مصر.
- برنوطي، سعاد نائف (٢٠٠٤): الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، ط(٢)، عمان: دار وائل للطباعة والنشر، الأردن.
- بربر، كامل(١٩٩٧): إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر و التوزيع.
- مروان عبد الحميد (٢٠٠٠): إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، عمان: الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر، الأردن.

- شحادة نظمي وآخرون (٢٠٠٠): إدارة الموارد البشرية، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان. الأردن.
- ربايعة، علي محمود (٢٠٠٣): إدارة الموارد البشرية- تخصص نظم المعلومات الإدارية، ط (١)، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن.
- حسن شلتوت و حسن معوض: التنظيم و الإدارة في التربية الرياضية، القاهرة: دار الكتاب الحديث، مصر.
- قدار، طاهر رجب (١٩٩٨): المدخل إلى إدارة الجودة الشاملة و الأيزو ٩٠٠٠، دمشق: مكتبة الأسد للطباعة والنشر، سوريا.
- عبد العزيز صالح الكريديس (٢٠٠٨): "متطلبات تطبيق معايير الجودة الشاملة في إدارة المنشآت الرياضية و إنعكاساتها الأمنية – دراسة مسحية على العاملين في المنشآت الرياضية" رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نايف للعلوم الأمنية السعودية.
- أمين النبوي (١٩٩٥): "إدارة الجودة الشاملة: تصور مقترح لإدارة التغيير التربوي على المستوى المدرسي في جمهورية مصر العربية" من بحوث مؤتمر إدارة التغيير في التربية وإدارته في الوطن العربي المنعقد في-كلية التربية-جامعة عين شمس، من الفترة (٢١-٢٣) يناير ١٩٩٥، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ،
- محسن علي عطية (٢٠٠٩): الجودة الشاملة و الجديد في التدريس، عمان: دار صفاء للنشر و التوزيع. الأردن.
- محسن علي عطية (٢٠٠٨): الجودة الشاملة و المنهج، عمان: دار المناهج للنشر و التوزيع.

المراجع باللغات الأجنبية:

- Crosby, Philip & al (1997): Management Quality and Competitiveness; 2nd edition, New York: the Mc Graw-hill, U.S.A.
- Dubois. P (1976): Sabotage Dans L'industrie, Paris: édition Calman-Lévy.
- Goetsch, David. L & Stanely, David (1997): Introduction To Total Equality Productivity, competitive P hill.
- Haizer, J & Barry, Render (2001): Production And Operations Management 6th edition, New Jersey: Prentice Hall, U.S.A.
- Heizer J & B Render (1996): Production and Operation Management Englewood Cliffs New York: Prentice Hall Inc, U.S.A.
- Hodgetts R & M. Luthans f (1997): International Management, New York: Mc Graw, U.S.A..
- Jean Brunet-le Compte & Dominique Fauconniers (1997): Oser la qualité en ressources humaines, Paris: les éditions d'Organisation, France.
- Juran J, Juran (1992): On Quality By Design the New Steps for Planning Quality in to Goods and Service New York: the Free Press, U.S.A.
- JURAN, J. M, & Gryna, Frank M, (1988): Juran's Quality Control Handbook, 4th edition, New York: Mc Graw-hill, U.S.A.
- Krajewski, Lee J & Lary. P; Ritzmen (1996): Operations Management USA Addison-Wesley. INC...

- Krajewski, Lee J. And Larry P Ritzmen (2000): operations management: Strategy and Analysis; Don Mills, Ontario, New York: Addison-wessley, Publishing company, U.S.A.

- Macdonald, John (1990): Under Standing T total Quality M Management, London: Hodder and Stoughton.

- Chnatal bouchard (2002): la qualité d'un organisme, canstrucutin et expérimentation d'un dispositif d'indicateur de la qualité; these présenté a la faculté des étuds superieur de l'université laval pour l'obtention du grade de philosphiae doctor phd