

إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق الأداء المتميز في الإدارة الرياضية

زحاف محمد و قوربي خالد.
جامعة محمد الشريف مساعدية، سوق أهراس
ملخص.

لم تعد مشكلة الرياضة في الجزائر مشكلة منشآت أو نقص تجهيزات، ولكن أصبحت في الجوانب الإدارية وكيفية تنظيم عمل تلك المنشآت والاستفادة القصوى والفعالة من تلك الإمكانيات (البشرية، المادية)، حيث أثرت بشكل جلي على المؤسسات الرياضية وعلى الخدمات المختلفة المقدمة من طرف هذه المؤسسات إلى المتعاملين معها هذا ما أدى إلى إعادة النظر في الأساليب و الممارسات الإدارية، لذلك تسعى مختلف المؤسسات الرياضية إلى تحقيق الكفاءة والفعالية الإدارية من أجل تحقيق أهدافها والتميز وذلك باهتمامها بتنمية وتطوير أدائها من خلال إتباع أساليب الإدارة الحديثة . وعلى هذا الأساس تكمن أهمية هذه الدراسة في معرفة مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مديرية الشباب والرياضة، من خلال مبدأ التحسين المستمر والمشاركة الكاملة ، مبدأ الوقاية من الأخطاء والقيادة الإدارية، مبدأ التركيز على المتعامل في إدارة الجودة الشاملة دور في تحقيق الأداء المتميز في الإدارة الرياضية . ولتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي لملائمته لهذه الدراسة على عينة عشوائية، فبلغ عددها 32 موظف بمديرية الشباب و الرياضة بتيسمسيلت، طبق عليهم مقياس إدارة الجودة الشاملة و مقياس الأداء المتميز، وهذا بعد التأكد من صدقه وثباته تم التوصل إلى النتائج التالية: أن لإدارة الجودة الشاملة دور كبير في تحقيق الأداء المتميز في الإدارة الرياضية، وكذا تطبيق مبادئها على أرض الواقع يسهم بدرجة كبيرة بالارتقاء بها وتطويرها عن طريق مساهمتها في التحسين المستمر والوقاية من الأخطاء ومنع وقوعها بالإضافة إلى المشاركة الكاملة والقيادة الإدارية والتركيز على المتعامل لمختلف العمليات الإدارية بها وذلك من خلال الاستفادة المثلى من الموارد المادية أو البشرية المتاحة بها بدون الحاجة إلى تكاليف أو موارد إضافية تفوق إمكانيات مديريات الشباب والرياضة. وفي ضوء ما أسفرت عنه نتائج البحث يوصى الباحث بإجراء المزيد من الدراسات والبحوث التي تهتم بمجال تطوير وتعزيز مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الرياضية.

الكلمات الدالة: إدارة الجودة الشاملة، الأداء المتميز، الإدارة الرياضية.

Abstract.

Sports problem in Algeria is no longer the problem of facilities or lack of equipment, but became the administrative aspects and how to organize the work of those facilities and the maximum effective from that potential and benefit (human, material), where affected clearly on sports institutions and the various services provided by these institutions to This clientele led to the revision of the methods and management practices, so the various sports organizations seeking to achieve administrative efficiency and effectiveness in order to achieve its goals, excellence and that their interest in the development and improve its performance by following modern management methods. On this basis lies the importance of this study is to see how the application of the principles of total quality in the Youth and Sports Directorate of Administration, through the principle of continuous improvement and full participation, the principle of prevention of errors and administrative leadership, the principle of focusing on a trader at total quality management role in achieving outstanding performance in management Sports. To achieve this, the researcher used the descriptive approach to the suitability of this study on a random sample, reaching number 32 employee Directorate of Youth and Sports Tissemsilt, dish them TQM scale and outstanding performance scale, after confirmation of sincerity and persistence was reached the following conclusions: that of total quality management a major role in achieving outstanding performance in sports administration, as well as the application of principles on the ground has greatly contributed to upgrading and developed through its contribution to the continuous improvement and the

prevention of errors and prevention as well as full participation and administrative leadership and focus on a trader for various administrative processes out through benefit optimization of physical or human resources available to them without the need for additional resources or costs above potential Directorates of Youth and Sports. In light of the outcome of the search results researcher recommends the following: further studies and research that are interested in the field of development and promotion of the principles of total quality management in sports institution.

Key-words: Total quality management, outstanding performance, sports management.

1. مقدمة.

لقد شهد العالم المعاصر تطورات سريعة ومتلاحقة وما صاحبه ذلك من تغيرات في المفاهيم والأحداث، تتضح مظاهره في كافة المجالات الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية، السياسية والتكنولوجية، وحتى المجال الرياضي لم يسلم من هذه التغيرات ومن أهمها ظاهرة العولمة، الانفتاح العالمي والتطور التكنولوجي السريع. كل هذه العوامل أدت إلى منافسة شديدة وعنيفة محليا وعالميا جعلت المنظمات تتهاوت وتتسابق من أجل تحقيق أفضل أداء وبالتالي السيطرة على السوق، وفي هذه الأونة برزت ما يسمى إدارة الجودة الشاملة واكتسبت أهمية كبيرة باعتبارها الوسيلة التي توافق بين المتغيرات الداخلية للمنظمة والمتغيرات الخارجية، وتساعد المنظمة على التكيف ومواكبة التطورات المستمرة وذلك من خلال تحقيق أداء متميز وتحسينه بصورة مستمرة.

هكذا أضحي موضوع الجودة يحظى بالعناية والاهتمام من مختلف المؤسسات الصناعية، الإدارية، الرياضية، والمهتمين بتطوير الأساليب الإدارية لاعتباره عامل يسمح بمواجهة مختلف التحديات الداخلية والتحديات المستقبلية المرتبطة بالمحيط الذي تنشط فيه المؤسسة. حيث تعتبر إدارة الجودة هي الطريق الموصل إلى التنمية الحقيقية نظرا لأنها تلعب دورا هاما في نجاح المنظمات وزيادة حصتها التسويقية محليا وإقليميا وعالميا، وإدارة الجودة في مسارها تعتمد على مبدئين هما مبدأ التحسين المستمر، وإستراتيجية تحويلية للمؤسسة الرياضية (موزاوي سامية، 2004، 2).

فلم تعد مشكلة الرياضة في الجزائر مشكلة منشآت أو نقص تجهيزات ولكن أصبحت في الجوانب الإدارية وكيفية تنظيم عمل تلك المنشآت والاستفادة القصوى والفعالة من إمكاناتها المادية والبشرية. والإدارة الرياضية بشكل عام تحتاج إلى إعادة صياغة الفكر الإداري في المجال الرياضي وتحويله من فكر تقليدي إلى فكر إداري حديث، يتمشى مع متطلبات المنتج الرياضي من خلال تبني إدارة الجودة. تعتبر المؤسسات الرياضية مجالا لتطبيق هذه الفلسفة الحديثة والمتمثلة في إدارة الجودة الشاملة من أجل منافسة مختلف المؤسسات الرياضية العالمية، من أجل بلوغ أداء متميز يجعلها تحقق أهدافها المخطط لها وفق إدارة ناجحة على جميع المستويات (رامي سيد إبراهيم المصري، 2012، 7).

ولضمان تطوير وتحسين وتحقيق أداء متميز في المؤسسات الرياضية وخاصة مديريات الشباب والرياضة يستدعي إيجاد أحدث النظم الإدارية التي تتضمن تحقيق الجودة الشاملة في الأداء، فالبرغم من الجهد المبذول لتطوير مخرجات المؤسسات الرياضية إلا أن هناك العديد من التساؤلات حول نوعية وأداء هذه المخرجات، وعلى هذا الأساس كان من الحتمي لإصلاح هذه المخرجات وتحقيق أداء متميز إيجاد أنظمة إدارية جديدة وحديثة. لذلك تظهر الحاجة إلى معرفة درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في إدارة وتنظيم وتسيير المؤسسات الرياضية، لإفساح المجال أمام الموظفين والعاملين لرصد وتشخيص المتطلبات المتوفرة والعمل على استكمال المتطلبات غير المتوفرة بصورة علمية سليمة تحقق الأداء المتميز داخل المؤسسات الرياضية بمديرية الشباب والرياضة.

وبناء على ذلك هل لإدارة الجودة الشاملة دور في تحقيق الأداء المتميز في الإدارة الرياضية بمديرية الشباب والرياضة بتسمسليت ؟

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأداء المتميز في الإدارة الرياضية بمديرية الشباب والرياضة بتسمسليت من خلال:

- معرفة دور مبدأ التحسين المستمر في إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأداء المتميز في الإدارة الرياضية؛

- كشف دور مبدأ المشاركة الكاملة في إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأداء المتميز في الإدارة الرياضية؛
- إظهار دور الوقاية من الأخطاء ومنع وقوعها في إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأداء المتميز في الإدارة الرياضية؛
- إبراز دور مبدأ القيادة الإدارية في إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأداء المتميز في الإدارة الرياضية؛
- معرفة دور مبدأ التركيز على الزبون في إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأداء المتميز في الإدارة الرياضية.

2. الخلفية النظرية.

1.2. تحديد المفاهيم والمصطلحات.

أ. إدارة الجودة الشاملة: اصطلاحاً، هي فلسفة إدارية تهدف إلى تحقيق التحسين المستمر في جودة أداء جميع العمليات والمنتجات وكذلك الخدمات في المؤسسة (عمر وصفي عقيلي، 2001، 31). إجرائياً، هي البرنامج الإداري المتكامل الذي يعتمد عليه رؤساء وموظفي المؤسسات الرياضية من أجل التحسين المستمر في الأداء باستخدام الوسائل العلمية والإحصائية من خلال العمل بروح الفريق للوفاء بالتوقعات وعن طريق تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من تحسين مستمر وتركيز على الزبون، المشاركة الكاملة والقيادة الإدارية.... الخ.

- الإدارة: لغة، الإدارة كمفهوم يمكن أن يتحقق لغوياً من خلال تحليل كلمة الإدارة (-AD MINISTRATION) وهي تعني لغوياً أداء تحقيق غرض معين أو الوفاء بهدف محدد ولقد أشتقت من الكلمة اللاتينية التي تتكون من مقطعين (AD-MINISTRE) ومعناها أداء خدمة للآخرين، بينما نجد البعض يفضل كلمة (MANAGEMENT) للدلالة على البعد الاجتماعي بالنسبة للإدارة أو أهمية الجانب الإنساني في المشروع (مروان عبد المجيد إبراهيم، 2000، 49). اصطلاحاً، الإدارة هي نشاط متميز يهدف إلى تحقيق نتائج محددة من خلال إستغلال الموارد المتوفرة بأعلى درجة من الكفاءة الممكنة (نعيم إبراهيم الظاهر، 2011، 6). إجرائياً، هي قيام مجموعة من الأفراد بتنفيذ الأعمال بواسطة الآخرين بغرض تحقيق هدف معين عن طريق الإستغلال الأمثل للموارد الموجودة في المديرية.

- الجودة: quality هي كلمة مشتقة من الكلمة اللاتينية qualities والتي يقصد بها طبيعة الشيء والشخص ودرجة صلاحه (قدار الظاهر رجب، 1997، 77). اصطلاحاً، هي مفهوم مجرد يعني أشياء مختلفة للأفراد المختلفين، وأنها في مجال الصناعة والأعمال تعني كم يكون الأداء أو خصائص معينة ممتازة خصوصاً عند مقارنتها مع معيار موضوع من قبل المنظمة أو العميل (عيسى فداة، 2008، 29). إجرائياً، هي مجموعة الخصائص والسمات لعملية أو خدمة والتي تعطي القدرة على الوفاء بمتطلبات أو حاجات محددة في المؤسسة الرياضية.

- الشاملة: أي أن كل فرد في المنظمة يشارك في تقديم الخدمة للمستفيدين (جوادي خالد، 2009).

ب. الإدارة الرياضية: اصطلاحاً، الإدارة الرياضية تعني الخدمة، وأن من يعمل في الإدارة يقوم بخدمة الآخرين أو يؤدي خدمة عن طريق الإدارة، وهي عملية تنفيذ الأعمال بواسطة آخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة أدائه، وهي كذلك تنسيق عناصر العمل والمنتج الرياضي في الهيئات الرياضية وإخراجه بصورة منظمة من أجل تحقيق أهداف هذه الهيئات (حسن معوض، 1997، 152). إجرائياً، هي عملية إنسانية وإجتماعية تتحد فيها جهود الموظفين في المؤسسة أو المنظمة أو الهيئة الرياضية كأفراد الجماعات كأفراد الجماعات لتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجل تحقيقها متبعين في ذلك أفضل استخدام ممكن للإمكانات المادية والبشرية المتاحة للهيئة أو المنشأة الرياضية.

ج. الأداء المتميز: الأداء لغة، أدى (تأدية) الدين، سدده، الصلاة قام بها في وقتها، الشهادة أدلى بها، إليه الشيء أوصله إليه (أمل عبد العزيز محمود، 1997، 205)؛ اصطلاحاً، يطلق المصطلح بصورة عامة على كل شيء يفعله الفرد بشكل علني وصريح سواء استخدم في ذلك اللغة أم لم يستخدمها (رضا فجة، 2002، 51)؛ إجرائياً، هو قدرة الفرد على تنفيذ ما أوكل إليه من الأعمال والدرجة المتحصل عليها في تحمل المسؤولية. الأداء المتميز، اصطلاحاً يقصد بالتميز في الأداء بأنه حالة من تفرد من أداء عناصر المؤسسة المختلفة باعتبارها منظومة وتوقعها على أداء غيرها من المؤسسات المماثلة في مجال العمل وظهوره بالصفات التي تميز المؤسسة وتبرزها وتعلي شأنها بالنسبة للمؤسسات الأخرى (زكاريا الدوري، 2010، 323)؛ إجرائياً هو الأشخاص الذين يحققون نتائج بارزة وفائقة على نحو دائم في المواقع المختلفة بما فيها موقع العمل نستطيع أن نطلق عليهم أنهم قاموا بأداء متميز من خلال النتائج والممكّنات.

2.2. الدراسات السابقة.

- **أحمد محمد أحمد (2001):** تصور مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة حضر موت التي تهدف إلى التعرف على كيفية تطبيق مفاهيم إدارة الجودة وذلك من خلال التعرف على جودة الخدمات المقدمة إلى المستفيدين متبعا الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي على عينة تمثلت في أعضاء هيئة التدريس والإداريين والطلبة بالجامعة مستعملا استمارة استبيان وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة والتطبيق الناجح لها يتطلب بناء ثقافة تنظيمية مناسبة بالمؤسسة المراد تطبيقها بها.

- **بهجت عطية بهجت راضي (2002):** إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير إدارة الأندية الرياضية، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأندية الرياضية مستخدما المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي على عينة عمدية من الإدارة العليا ومن العاملين والأعضاء من خلال أداة استمارة استبيان وخلص الباحث إلى نتائج هي توافر إدارة فعالة للعنصر البشري ونظام التدريب العاملين إلى حد ما وتقل المشاركة للعاملين في التحسين وتتسم الثقافة التنظيمية بالمركزية والقوة وبالتالي لا توفر المناخ التنظيمي لبدء برنامج للجودة الشاملة بالأندية.

- **رحاب علي أمين عثمان (2004):** دراسة معوقات تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بحمامات السباحة في المؤسسات الرياضية بمحافظة الإسكندرية هدفت إلى التعرف على أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بحمامات السباحة من حيث الإمكانيات البشرية والمادية وإمكانات المعلومات منتجا المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي على عينة عمدية من أعضاء مجالس الإدارة والمديرين الفنيين والمشرفين والمدرّبين والعاملين بواسطة استمارة استبيان ومن أهم نتائج الدراسة اعتبرت أن أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة عدم حرص العاملين على حضور الاجتماعات والالتزام بالمواعيد المحددة بالإضافة إلى عدم وجود قيادة فعالة ووجود قصور في وسائل الاتصال بين الإدارة والعاملين وبعضهم البعض واقتصرها على لوحة إعلانات.

- **ميرفت علي حسن (2006):** بناء مقياس لتقويم إدارة الجودة الشاملة في مراكز الشباب المطورة، هدفت الدراسة إلى التعرف على أهداف مراكز الشباب التي تريد الإدارة العليا تحقيقها والإمكانات المتاحة ومدى مطابقتها لمتطلبات الجودة الشاملة مستخدما المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي على عينة شملت المديرين والعاملين والأعضاء بمراكز الشباب عن طريق استمارة استبيان وخلصت الدراسة إلى أنه لا تساعد الإدارة الحالية العاملين على التنمية المهنية بصورة سليمة كما لا يتوفر نظام التدريب العاملين بالمراكز وعدم مناقشة مشاكل الأعضاء مع العاملين بصورة مستمرة.

- **جواد خالد (2009):** توصيف المهن المتعلقة بالإدارة الرياضية ومدى استجابتها لمعايير إدارة الجودة الشاملة، هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الموصفات المهنية لدى الإداريين بالاتحادات الرياضية ومدى استجابتها لمعايير إدارة الجودة الشاملة من خلال تحديد دور متغيرات كل من المؤهل العلمي والمسمى الوظيفي والخبرة والسن على ذلك، ولتحقيق ذلك أجريت الدراسة على عينة قوامها 70 موظفا في الاتحادات الرياضية بالجزائر وزع عليهم استبانة مكونة من 44 فقرة موزعة على 6 مجالات معتمدا في ذلك المنهج الوصفي وتوصل الباحث إلى عدة نتائج أهمها أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية حول المحاور الستة المقترحة تعزى للمتغيرات التالية: المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة، السن، وأنه لا يوجد تطابق بين المتطلبات الوظيفية والمؤهلات العلمية لشاغلي هذه المناصب وغياب تصور واضح حول الموصفات الوظيفية الواجب توافرها في الإداري نتج عنه تداخل في المهام.

- **مهدي فاطمة الزهراء (2010):** الثقافة التنظيمية كمدخل لتحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية التي تهدف إلى دراسة مدى مساهمة الثقافة التنظيمية السادة في المنظمات في تحقيق الأداء المتميز ولتحقيق ذلك أجريت الدراسة على عينة شملت جميع عمال وحدة كوندور والبالغ عددهم 439 وقد تم تحديد عينة البحث بنسبة 30 % وبالتالي شملت العينة 131 عاملا بطريقة عشوائية، متبعا في ذلك المنهج الوصفي التحليلي من خلال استمارة استبيان إلى جانب المقابلة والملاحظة، والسجلات الإدارية بحيث توصل الباحث إلى أنه الثقافة التنظيمية القوية تمثل أداة فعالة في تحقيق التفوق والأداء التنظيمي المتميز في المؤسسات الاقتصادية ، وأظهرت الدراسة أن درجة مساهمتها كانت عالية وكبيرة.

- **بلهادي سعيدة (2008):** تنمية الإبداع الإداري في الأداء المتميز بين القادة والمؤوسين، هدفت الدراسة إلى معرفة دور القادة والمؤوسين الذين يعتبران هما الرأس المال للتنمية الإدارية لذلك فالتغيير الإيجابي ينبغي أن يبدأ بالموارد البشرية وألا يقتصر فقط على تشخيصات عيادية مخففة لأمراض البيروقراطية المنتشرة في الواقع الإداري، وإنما تقديم البديل للأساس البشري والمعرفي من أجل تحدي كل من يقف أمام تنمية الإبداع الإداري متبعا في الدراسة المنهج الوصفي والمنهج المقارن على عينة

شملت جميع رؤساء الوحدات وموظفي المعهد الوطني للتسيير مستخدماً أداة الاستبيان والمقابلة في الدراسة، حيث توصل الباحث في الأخير إلى ضرورة العمل على تصميم دورات تدريبية منظمة لإنماء التفكير الإبداعي من خلال تكريس مناخ إداري يقوم على التفاهم بين القادة والمروسين، وبناء وتنمية شبكة الاتصالات الفعالة التي تؤمن توافر المعلومات بالسرعة المطلوبة وصياغة التشريعات المحفزة للإبداع والابتكار بالإضافة إلى ضرورة انتقاء القادة الإداريين ذوي التفكير الاستراتيجي.

3- مناقشة الدراسات السابقة: من خلال الدراسات السابقة نجد الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة وكذا الأداء المتميز كان منصب على مستوى مؤسسات مختلفة النشاطات منها المؤسسات التعليمية (كجامعة حضر موت، المعهد الوطني للتسيير)، ومنها الاقتصادية (وحدة كوندور)، ومنها المؤسسات الرياضية (الأندية الرياضية، حمامات السباحة، الاتحادات الرياضية)، وقد تم تناول المتغيرين على عينات مختلفة ومتنوعة عشوائية وغير عشوائية فهناك من كانت عينة بحثه على هيئة التدريس والإداريين والطلبة بجامعة حضر موت وهناك من قام بها على الإدارة العليا من عاملين وأعضاء بالأندية الرياضية، ويوجد من وجه دراسته على أعضاء مجالس الإدارة العليا والمديرين الفنيين والمشرفين والمدربين والعاملين بحمامات السباحة، واختارت دراسات أخرى عينتها من موظفين في الاتحادات الرياضية، إلى جانب دراسة شملت عينتها عمال وحدة كوندور أما الدراسة التي أجريت على المعهد الوطني للتسيير فشملت جميع رؤساء وموظفي المعهد. مستخدمين في ذلك مناهج مختلفة ولكن أغلبهم استخدموا المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي، وهناك دراسات اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي وأخرى المنهج الوصفي المقارن ودراسة اعتمدت المنهج الوصفي فقط عن طريق أدوات متنوعة أغلبها استخدمت أداة الاستبيان وهناك دراسات أضافت إلى جانبها كل من أداة المقابلة والملاحظة بالإضافة إلى مقياس كل من إدارة الجودة الشاملة والأداء. حيث نلاحظ أن هذه الدراسات تم تناولها في بيانات متنوعة منها المحلية الجزائرية (الجزائر العاصمة، برج بوعريريج) وبيانات عربية (مصر، اليمن، المملكة السعودية). ومن خلال مناقشة وتحليل مختلف هذه الدراسات نستنتج أن إدارة الجودة الشاملة تم تناولها في مختلف المؤسسات حتى الرياضية ولكن ليس مديرية الشباب والرياضة والتي تعتبر أهم مؤسسة رياضية لأنها هي المسؤولة عن مختلف المؤسسات الأخرى التي تعتبر تابعة لها وتحت إشرافها، أما فيما يخص الأداء المتميز فلم يتم تناوله في المؤسسات الرياضية. هذا كله شجع الباحث على محاولة التعرف على إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق الأداء المتميز في الإدارة الرياضية من خلال القيام بدراسته على مستوى مديرية الشباب والرياضة.

3. المنهجية.

3.1. المنهج وعينة البحث.

لتحقيق أهداف الدراسة والبرهنة على فرضياتها اعتمدنا على المنهج الوصفي المناسب لطبيعة موضوع الدراسة " هذا المنهج يهدف إلى دراسة ظاهرة تجمع خصائصها وأبعادها في إطار معين ويقوم بتحليلها استناداً للبيانات المجمعة حولها ثم محاولة الوصول إلى أسبابها والعوامل التي تتحكم فيها وبالتالي الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم" (عثمان حسن عثمان، 1998، 29).

يتمثل مجتمع البحث في جميع موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية تيسمسيلت و البالغ عددهم 39 موظفاً حسب معلومات مدير الشباب والرياضة لسنة 2014. عينة الدراسة : تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية البسيطة ، وتتكون من 32 موظفاً بمديرية الشباب والرياضة لولاية تيسمسيلت، بنسبة قوامها 5 . 820 % من مجتمع الدراسة. اقتصرنا هذه الدراسة على تناول بعض الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة ، وتمثل في (الصفة المهنية ، الجنس، السن ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة).

3.2. أدوات الدراسة.

تطلب لتحقيق أهداف البحث بناء مقياسين الأول خاص بإدارة الجودة الشاملة والثاني خاص بالأداء المتميز ولغرض تحديد مجالات المقياسين قام الباحث من خلال القراءات النظرية والإطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز مثل دراسة جوادي خالد (2008) ومهديد فاطمة الزهراء (2010)، وقمنا بإجراء بعض التعديلات على بعض العبارات حتى تتلاءم مع عينات الدراسة .

أ. مقياس إدارة الجودة الشاملة: يحتوي على 50 عبارة مقسمة إلى خمس محاور.

- المحور الأول: التحسين المستمر ويتكون من (10) عبارات من العبارة (1) إلى العبارة (10)؛
- المحور الثاني: المشاركة الكاملة ويتكون من (10) عبارات من العبارة (11) إلى العبارة (20)؛
- المحور الثالث: الوقاية من الأخطاء ومنع وقوعها ويتكون من 10 عبارات من (21) إلى (30)؛

- المحور الرابع: القيادة الإدارية ويتكون من (10) عبارات من العبارة (31) إلى العبارة (40)؛
- المحور الخامس: التركيز على الزبون ويتكون من (10) عبارات من العبارة (41) إلى (50)؛
ب. مقياس الأداء المتميز: يتكون من (20) عبارة من العبارة (01) إلى العبارة (20)؛
وقد تبنينا في إعداد المقياسين على المفتاح الذي يحدد الاستجابات المحتملة لكل عبارة (موافق ، غير موافق، موافق إلى حد ما).

3.3. الشروط العلمية لأداة الدراسة (الخصائص السيكمترية).

أ. صدق مقياس أداة الدراسة: تم إيجاد صدق أداة الدراسة باستخدام:

- الصدق الظاهري (صدق المحكمين) : لقد تم عرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين المتخصصين في موضوع الدراسة وذلك للتأكد من صدقها و مدي ملائمة وشمولية فقرات (عبارات) المقياس في قياس ما وضعت من اجله، وكذلك اقتراح ما يرونه مناسباً من فقرات وأفكار جديدة، وفي ضوء التوجيهات والردود المحكمين قد أشارت النتائج إلي تحقيق الصدق الأبعاد التي يتضمنها مقياس إدارة الجودة الشاملة و مقياس الأداء المتميز.

- الصدق الاتساق الداخلي لمقياس إدارة الجودة الشاملة: بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قمنا بتطبيقها على عينة قوامها 10 عامل بمديرية الشباب و الرياضة لولاية تيسمسيلت ، وذلك من أجل التعرف على مدى الاتساق الداخلي لأداة الدراسة . قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون بين درجات عبارات المحور والدرجة الكلية لجميع عبارات هذا المحور الذي تنتمي إليه وذلك لكل محور من محاور الدراسة. معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة و الدرجة الكلية لعبارات المحور الأول والخاص بمبدأ التحسين المستمر في تحقيق الأداء المتميز دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0,01 و 0,05، مما يشير إلى الاتساق الداخلي بين عبارات؛ معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة و الدرجة الكلية لعبارات المحور والخاص بمبدأ المشاركة الكاملة في تحقيق الأداء المتميز دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0,01 و 0,05، مما يشير إلى الاتساق الداخلي بين عبارات؛ معاملات الارتباط بين عبارات المحور الخاص بمبدأ الوقاية من الأخطاء ومنع وقوعها في تحقيق الأداء المتميز دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0,01 و 0,05، مما يشير إلى الاتساق الداخلي بين عبارات؛ معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة و الدرجة الكلية لعبارات المحور الخاص بمبدأ التركيز على الزبون في تحقيق الأداء المتميز دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0,01 و 0,50 مما يدل على الاتساق الداخلي بين عبارات؛ معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة و الدرجة الكلية لعبارات المحور الخاص بمبدأ التركيز على الزبون في تحقيق الأداء المتميز دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0,05 و 0,01 مما يدل على الاتساق الداخلي بين عبارات. من الإجراءات السابقة تأكد للباحث صدق الاستمارة وصلاحيتها لقياس إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق الأداء المتميز لدى مديريةية الشباب و الرياضة

- الصدق الاتساق الداخلي لمقياس الأداء المتميز : بعد التأكد من الصدق الظاهري لمقياس الأداء المتميز قمنا بتطبيقه على عينة قوامها 10 عامل بمديرية الشباب و الرياضة لولاية تيسمسيلت، وذلك من أجل التعرف على مدى الاتساق الداخلي لأداة الدراسة . قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات المحور و الدرجة الكلية لجميع عبارات هذا المحور الذي تنتمي إليه وذلك لكل محور من محاور الدراسة، و يتضح أن الارتباط بين درجة العبارة و الدرجة الكلية لعبارات المقياس دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0,01 و 0,05 مما يشير إلى الاتساق الداخلي بين عبارات المقياس.

ب. ثبات أداة الدراسة : استخدم الباحث المعالجة بألفا كرونباخ لقياس ثبات المقياسين (مقياس إدارة الجودة الشاملة و مقياس الأداء المتميز) ، حيث تحصل على قيمة معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور المقياس، وللمقياس ككل. قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة في كل المحاور، باستثناء محور القيادة الإدارية فكانت متوسطة، حيث تراوحت بين (0.61-0.92) وبلغ حدداً الأعلى في محور المشاركة الكاملة، وقد بلغت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات المقياس الكلي لإدارة الجودة الشاملة 0.92، وبلغت قيمة ثبات مقياس الأداء المتميز 0.90 وهو معامل ثبات مرتفع، وعليه يكون المقياسين قابلاً للتوزيع، مما يجعله على ثقة تامة بصحة النتائج.

4. تحليل و مناقشة النتائج.

4.1. مبدأ التحسين المستمر في إدارة الجودة الشاملة و الأداء المتميز.

أ. نتائج مبدأ التحسين المستمر.

يتضح من الجدول رقم (01)، أن المتوسط الحسابي العام لمحور مبدأ التحسين المستمر في تحقيق التميز في الأداء لمديرية الشباب و الرياضة قد بلغ 2.35 درجة بانحراف معياري قدره 0.338 وهو ما

يعكس مدى تجانس استجابات أفراد العينة، وهذا المتوسط يقع في الفئة الثالثة على المقياس الثلاثي الذي يتراوح بين (2.34-3.00) وهو يشير إلى موافقة أفراد العينة على أن إدارة الجودة الشاملة التي تعتمد على مبدأ التحسين المستمر تساهم في تحقيق الأداء المتميز لمديريتهم وبدرجة موافقة عالية.

جدول رقم 01: يوضح نتائج مبدأ مساهمة التحسين المستمر في تحقيق الأداء المتميز.

النتكار	درجة الموافقة			K ² محسوبة	K ² مجزئة	استنتاج احصائي	متوسط احصائي	انحراف المعياري	درجة الموافقة	رتبة		
	النسبة %	موافق	موافق الى حد ما								غير موافق	
01	ك	22	05	05	5.99	دالة	2.37	0.907	عالية	6		
	%	68.8	15.6	15								
02	ك	25	03	04			28.93	دالة	2.34	0.902	عالية	7
	%	78.1	09.4	12.5								
03	ك	02	21	09			17.31	دالة	1.88	0.833	متوسطة	9
	%	06.3	65.6	28.1								
04	ك	25	06	01			30.06	دالة	2.62	0.707	عالية	3
	%	78.1	18.8	03.1								
05	ك	04	23	05			21.43	دالة	1.66	0.701	منخفضة	10
	%	12.5	71.9	15.6								
06	ك	26	05	01			33.81	دالة	2.75	0.672	عالية	1
	%	81.3	15.6	03.1								
07	ك	22	03	07			18.81	دالة	2.47	0.842	عالية	5
	%	68.8	09.4	21.9								
08	ك	23	03	06			21.81	دالة	2.53	0.803	عالية	4
	%	71.9	09.4	18.8								
09	ك	14	12	06		3.25	غير دالة	2.25	0.762	متوسطة	8	
	%	43.8	37.5	18.8								
10	ك	23	07	02		22.56	دالة	2.66	0.602	عالية	2	
	%	71.9	21.9	06.3								
المتوسط الكلي لدى الموافقة على مساهمة مبدأ التحسين المستمر في تحقيق الأداء المتميز.												
									0.338	2.35	عالية	

a: مستوى المعنوية (0.05) df: درجة الحرية (2)

ب. نتائج مبدأ التحسين المستمر والأداء المتميز بشكل عام.

يتضح من الجدول رقم (02)، أن قيمة معامل الارتباط بين التحسين المستمر والأداء المتميز هو (0.609) وهي قيمة موجبة قريبة من الواحد، فهذا يعني أن الارتباط قوي موجب عند مستوى الدلالة 0.00 وعند مستوى معنوية 0.01، مما يدل على وجود دور إيجابي لمبدأ التحسين المستمر في تحقيق الأداء المتميز.

جدول رقم 02: يوضح نتائج ارتباط التحسين المستمر بالأداء المتميز.

المخار	المتوسط احصائي	الانحراف المعياري	ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	(n) عدد أفراد العينة
التحسين المستمر	2.35	0.338	0.609**	0.00	32
الأداء المتميز	2.29	0.240			

(**) عند مستوى معنوية 0.01

ج. مناقشة النتائج:

من خلال هذه النتائج المتوصل إليها نستنتج أنه توجد علاقة ارتباطية قوية و موجبة تترقى الي الدلالة الإحصائية عند مستوى 0.01 . و من جهة أخرى نوع العلاقة الموجبة المتحصل عليها تدل انه كلما زاد مبدأ التحسين المستمر زاد الأداء المتميز لدى موظفي الإدارة الرياضية و العكس صحيح كلما نقص مبدأ التحسين المستمر نقص الأداء المتميز لدى موظفي الإدارة الرياضية . مما يدل على وجود دور إيجابي بين مبدأ التحسين المستمر في إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز للموظفين. وهذه النتائج جاءت

في الاتجاه المتوقع تؤكد صحة الفرضية الجزئية الأولى التي افترضت وجود دور بين مبدأ التحسين المستمر في إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الأداء المتميز في الإدارة الرياضية، وهذا ما أكدته درجة الموافقة العالية لأفراد العينة على هذه الفرضية. ونجد هناك العديد من العلماء الغرب قد اتفقوا مع هذه النتائج منهم: (Heizer et Render, 1996, 67) الذي يرى من خلال نموذج كروسبي فيليب أن الأداء يبلغ أعلى مستوياته عندما يكون الأداء الصحيح من أول مرة يتطلب تدريب مستمر ويصاحبه تحسين متواصل، كما ألح كروسبي على ضرورة الالتزام بمتطلبات التحسين المستمر، أما عمر وصفي عقيقي (1996، 21) فيؤكد على أهمية التحسين المستمر للمنشآت التي ترغب في عملية التطوير، ويرتكز هذا المبدأ على أساس فرضية مفادها أن العمل هو ثمرة سلسلة من الخطوات والنشاطات المترابطة والتي تؤدي إلى محصلة نهائية. وأقام النموذج الياباني شكلاً سماه دائرة إستراتيجية التحسين المستمر (A-P-D-C) بومدين يوسف (2006):

- خطط: plan خطط لأي تحسين تريد إدخاله وفي أي مجال من المجالات؛
- نفذ: do السعي إلى كشف الأخطاء وتحديد أسبابها وتحديد أكثرها في الحدوث؛
- فتش، دقق: check تحرى واكتشف إذا كانت أفكارك وحلولك صحيحة للتطبيق؛
- اعمل: act إذا حققت نجاحاً طبق حلولك بشكل واسع وسريع واهجر ما لم يحقق.
وقد اتفقت هذه نتائج مع دراسة أحمد محمد أحمد (2001)، ودراسة جوادي خالد (2009)، ونجد أن القرآن الكريم قد أشار إلى الإتيان والجودة والتحسين في الأداء في مواضع مختلفة على سبيل المثال الآية 30 من سورة الكهف (إن الذين آمنوا وعملوا الصالحات إنا لا نضيع أجر من أحسن عملاً)، وكان رسول الله يبحث أتباعه على إتقان العمل ويرغب فيه ويعدّه قربه من أحب القربات إلى الله سبحانه وتعالى ويقول عليه الصلاة والسلام "من سن في الإسلام سنة حسنة فعمل بها بعده كتب له مثل أجر من عمل بها ولا ينقص من أجورهم شيء" رواه مسلم.

2.4. مبدأ المشاركة الكاملة في إدارة الجودة الشاملة و الأداء المتميز. أ. نتائج مبدأ المشاركة الكاملة.

نلاحظ من الجدول رقم (03)، أن متوسط استجابات العينة في المحور المشاركة الكاملة 2.34 وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة على المقياس الثلاثي الذي يتراوح بين (2.34) و(3.00)، وهو متوسط يشير إلى موافقة عالية لأفراد العينة بأن العمل الجماعي يعتبر من مبادئ إدارة الجودة الشاملة السائدة في المديرية المساهمة في تحقيق الأداء المتميز لها وذلك بانحراف معياري 0.54.

جدول رقم 03: يوضح نتائج دراسة مدى مساهمة المشاركة الكاملة في تحقيق الأداء المتميز.

الترتيب	النسبة %	درجة الموافقة			K ² محسوبة	K ² جدولية	الاستنتاج الإحصائي	متوسط حسابي	انحراف المعياري	درجة الموافقة	رتبة		
		موافق	إلى حد ما	غير موافق									
11	نك	21	03	08	5.99	16.18	دالة	2.41	0.875	عالية	6		
	%	65.6	9.4	25									
12	نك	24	03	05			دالة	2.56	0.759	عالية	2		
	%	75	9.4	15.6									
13	نك	19	05	08			دالة	2.34	0.865	عالية	7		
	%	59.4	15.6	25									
14	نك	17	07	08			غير دالة	2.22	0.870	متوسطة	9		
	%	53.1	21.9	25									
15	نك	22	04	06			دالة	2.44	0.840	عالية	5		
	%	68.8	21.9	18.8									
16	نك	17	06	09			غير دالة	2.28	0.851	متوسطة	8		
	%	53.1	18.8	28.1									
17	نك	06	08	18			دالة	1.56	0.759	منخفضة	10		
	%	18.8	25	56.2									
18	نك	21	05	06			دالة	2.47	0.803	عالية	4		
	%	65.6	15.6	18.8									
19	نك	26	01	05			دالة	2.66	0.745	عالية	1		
	%	81.3	3.1	15.6									
20	نك	23	03	06			دالة	2.50	0.803	عالية	3		
	%	71.9	9.3	18.8									
المتوسط الكلي لمدى الموافقة على مبدأ المشاركة الكاملة في تحقيق الأداء المتميز.													
								0.546	عالية				

df: درجة الحرية (2)

a: مستوى المعنوية (0.05)

ب. نتائج مبدأ المشاركة والأداء المتميز بشكل عام.

تبين من الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة تساوي (0.00) وهي أقل من مستوى معنوية 0.01 وهذا ما يجعلنا نرفض الفرض الصفري القائل عدم وجود دور بين المشاركة الكاملة والأداء المتميز ونقبل الفرض البديل حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.708) ، وهي قيمة موجبة وقوية ودالة بين مبدأ المشاركة الكاملة والأداء المتميز لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة، مما يدل على وجود دور إيجابي لمبدأ المشاركة الكاملة في تحقيق الأداء المتميز.

جدول رقم 04: يوضح نتائج ارتباط التحسين المستمر بالأداء المتميز.

المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	(n) عدد أفراد العينة
المشاركة الكاملة	2.34	0.546	0.708**	0.00	32
الأداء المتميز	2.29	0.240			

(**) عند مستوى معنوية 0.01

ج. مناقشة النتائج.

من خلال هذه النتائج المتوصل إليها نستنتج أنه توجد علاقة ارتباطية قوية و موجبة تترتقي الي الدلالة الإحصائية عند مستوى 0.01 بين مبدأ المشاركة الكاملة والأداء المتميز. و من جهة أخرى نوع العلاقة الموجبة المتحصل عليها تدل انه كلما زاد مبدأ المشاركة الكاملة زاد الأداء المتميز لدى موظفي الإدارة الرياضية و العكس صحيح كلما نقص مبدأ المشاركة الكاملة نقص الأداء المتميز لدى موظفي الإدارة الرياضية. مما يدل على وجود دور إيجابي بين مبدأ المشاركة الكاملة في إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز للموظفين. وهذه النتائج جاءت في الاتجاه المتوقع تؤكد صحة الفرضية الجزئية الثانية التي افترضت وجود دور بين مبدأ المشاركة الكاملة في إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الأداء المتميز في الإدارة الرياضية. وهذا ما توافق مع ما جاء في القرآن الكريم (فاعف عنهم و استغفر لهم و شاورهم في الأمر) سورة آل عمران الآية-159- وسورة المائدة الآية-02- (و تعاونوا على البر و التقوى و لا تعاونوا على الإثم و العدوان)، وتوافقت هذه النتائج مع ما جاء به ماضي (1995، 29) حيث أشار من خلال نموذج إدوارد ديمينج إلى أن الجودة الشاملة مسؤولية يتشارك الجميع في تنفيذها ،لذا يطالب كل فرد له علاقة بعملية الخدمات بالمساهمة في إنجاز المهام المتوقعة منه، بالإضافة إلى ما جاء به آكارو(2000،53) في النقطة رقم 12 من النقاط 14 التي وضعها كروسبي والتي نصت على تشجيع وتقدير المشاركة، أما عمر وصفي عقيلي (1996، 21) فقد ركز على أهمية التعاون بين مختلف المستويات الإدارية في المنشأة بدلا من المنافسة بينهم، حيث يرى أنه من خلال هذا التعاون تستطيع الأقسام معرفة احتياجات الأقسام الأخرى، وقد جاء في قاموس التميز ما يوافق ما جاءت به الفرضية زكاريا الدوري (2010، 323) حيث قال أن الأداء المتميز مرتبط بالعمل الجماعي وتكوين فرق العمل، ومن خلال الجدول أيضا نلاحظ هناك درجة عالية من الموافقة على هذه الفرضية.

3.4. مبدأ الوقاية من الأخطاء ومنع وقوعها في الإدارة و الأداء المتميز.

أ. نتائج مبدأ الوقاية من الأخطاء ومنع وقوعها.

يتضح من الجدول رقم (05)، أعلاه أن المتوسط الحساب لمحمورمدى مساهمة الوقاية من الأخطاء ومنع وقوعها في تحقيق التميز في الأداء لمديرية الشباب والرياضة 2.40 بانحراف معياري قدره 0.455 وهو ما يعكس مدى تجانس استجابات أفراد العينة، وهذا المتوسط يقع في الفئة الثالثة على المقياس الثلاثي الذي يتراوح بين (2.34-3.00) وهو يشير إلى موافقة أفراد العينة على أن إدارة الجودة الشاملة التي تعتمد على مبدأ الوقاية من الأخطاء ومنع وقوعها تساهم في تحقيق الأداء المتميز لمديريتهم وبدرجة موافقة عالية.

ب. نتائج مبدأ الوقاية من الأخطاء والأداء المتميز بشكل عام.

من خلال الجدول رقم (06)، نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط تساوي 0.700 ومستوى الدلالة يساوي 0.00 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.01 وهذا دليل على وجود ارتباط قوي وموجب بين مبدأ الوقاية من الأخطاء ومنع وقوعها والأداء المتميز. وبالتالي يمكننا القول بأنه لمبدأ الوقاية من الأخطاء ومنع وقوعها دور إيجابي في تحقيق الأداء المتميز لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة.

مخبر علوم وممارسة الأنشطة البدنية الرياضية والإيقاعية SPAPSA

جدول رقم 05: يوضح نتائج دراسة مدى مساهمة الوقاية من الأخطاء ومنع وقوعها في تحقيق الأداء المتميز

رتبة	درجة الوقاية	انحراف المعياري	متوسط حسابي	استنتاج لمصلي	K ² مجدولة	درجة الوقاية			تكرار
						موافق إلى حد ما	غير موافق	موافق	
9	منخفضة	0.808	2.16	غير دالة	5.99	11	08	13	ك
						34.4	25	40.6	%
2	عالية	0.716	2.56	دالة		06	05	21	ك
						18.8	015.6	65.6	%
8	عالية	0.801	2.44	دالة		06	12.25	20	ك
						18.8	018.8	62.4	%
7	عالية	0.761	2.47	دالة		07	9.81	19	ك
						21.8	018.8	59.4	%
5	عالية	0.762	2.50	دالة		06	12.25	20	ك
						018.8	18.8	62.4	%
2	عالية	0.759	2.56	دالة		04	18.25	22	ك
						12.4	18.8	68.8	%
1	عالية	0.644	2.69	دالة		03	28.93	25	ك
						09.4	12.5	78.1	%
2	عالية	0.716	2.56	دالة		05	18.06	22	ك
						15.6	15.6	68.8	%
5	عالية	0.762	2.50	دالة		06	12.25	20	ك
						18.8	18.4	62.4	%
10	منخفضة	0.787	1.66	دالة		09	6.06	06	ك
						28.1	53.1	18.8	%

المتوسط الكلي لأمدى الوقاية على مساهمة مبدأ الوقاية من الأخطاء ومنع وقوعها في تحقيق الأداء المتميز

df: درجة الحرية (2)

a: مستوى المعنوية (0.05)

جدول رقم 06: يوضح نتائج ارتباط الوقاية من الأخطاء ومنع وقوعها بالأداء المتميز.

المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ارتباط بيرسون	مستوى دلالة	(n) عدد أفراد العينة
الوقاية من الأخطاء ومنع وقوعها	2.40	0.455	0.700**	0.00	32
الإداء المتميز	2.29	0.240			

(**) عند مستوى معنوية 0.01

ج. مناقشة النتائج.

من خلال هذه النتائج المتوصل إليها نستنتج أنه توجد علاقة ارتباطية قوية و موجبة تترقي الي الدلالة الإحصائية عند مستوى 0.01 بين مبدأ الوقاية من الأخطاء ومنع وقوعها والأداء المتميز. و من جهة أخرى نوع العلاقة الموجبة المتحصل عليها تدل انه كلما زاد مبدأ الوقاية من الأخطاء ومنع وقوعها زاد الأداء المتميز لدى موظفي الإدارة الرياضية و العكس صحيح كلما نقص مبدأ الوقاية من الأخطاء ومنع وقوعها نقص الأداء المتميز لدى موظفي الإدارة الرياضية ، مما يدل على وجود دور إيجابي بين مبدأ الوقاية من الأخطاء ومنع وقوعها في تحقيق الأداء المتميز لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة. وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة أحمد محمد أحمد (2001) حيث توصل إلى إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الإدارة الرياضية، وكذلك مع ما جاء به بن سعيد (1996، 141) أن أهمية عمل الأشياء بشكل صحيح من المرة الأولى يكون بمعالجة الأخطاء قبل وقوعها وليس معالجتها لاحقا، وما جاء به عمر وصفي عقيلي (1996، 21) في مبادئ إدارة الجودة الشاملة أن الوقاية من الأخطاء تجنب التفتيش، حيث يرى أن بعدما كانت النظرية التقليدية تقوم بعملية التفتيش بعد القيام بالخدمة أصبحت النظرية الحديثة ترى لا يجب أن يكون هناك تفتيش بقدر ما يجب أن يكون وقاية من الأخطاء ومنع وقوعها وتفايدها، كما توافقت نتائج هذه الدراسة مع ما جاءت به هناء محمود القيس (2004، 72) حيث توصلت إلى أن القيام ببناء الجودة يكون من الخطوات الأولى بمعنى اتخاذ التقويم البنائي والرقابة من البداية كمبادئ العمل والأساليب الإحصائية. وهذه النتائج تؤكد صحة الفرضية الجزئية الثالثة التي افترضت وجود دور بين مبدأ الوقاية من الأخطاء ومنع وقوعها في إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الأداء المتميز في الإدارة الرياضية.

4.4. مبدأ القيادة الإدارية في إدارة الجودة الشاملة و الأداء المتميز.

أ. نتائج مبدأ القيادة الإدارية.

يتضح من الجدول رقم (07)، ان الأوساط الحسابية للإجابات العينة تروحت بين (1.28-2.56) والانحرافات المعيارية بين (0.63 -0.85) لتظهر انسجاما في تلك الإجابات، وقد بدا من الدراسة أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على مساهمة مبدأ القيادة الإدارية في إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأداء المتميز في مديرية الشباب والرياضة هو 2.16 درجة بانحراف معياري صغير بلغ 0.323 درجة مما يدل على عدم وجود تباين كبير في الإجابات بين أفراد العينة. انطلاقا من ذلك يمكن القول أن درجة وجود مبدأ القيادة الإدارية في إدارة الجودة الشاملة وفي تحقيق الأداء المتميز في المديرية هي درجة موافقة متوسطة.

جدول رقم 07: يوضح نتائج مدى مساهمة مبدأ القيادة الإدارية في تحقيق الأداء المتميز.

الذكر	درجة الموافقة			K2 محسوبة	K2 مجتوبة	استنتاج إحصائي	متوسط حسابي	انحراف المعياري	درجة الموافقة	رتبة			
	النسبة %	موافق	موافق إلى حد ما								غير موافق		
31	ك	13	11	08	1.18	5.99	غير دالة	2.16	0.808	متوسطة	8		
	%	40.6	34.4	25									
32	ك	19	07	06	9.81		دالة	2.44	0.801	عالية	3		
	%	59.3	21.9	18.8									
33	ك	09	09	14	1.56		غير دالة	1.84	0.847	متوسطة	9		
	%	28.1	28.1	43.8									
34	ك	15	09	08	2.68		غير دالة	2.22	0.832	متوسطة	5		
	%	46.9	28.1	25									
35	ك	15	09	08	2.68		غير دالة	2.19	0.859	متوسطة	7		
	%	46.9	25	28.1									
36	ك	16	10	06	4.75		5.99	غير دالة	2.28	0.813	متوسطة	4	
	%	50	31.2	18.8									
37	ك	15	09	08	2.68			غير دالة	2.22	0.832	متوسطة	5	
	%	46.9	28.1	25									
38	ك	19	08	05	10.18			دالة	2.47	0.761	عالية	2	
	%	59.4	25	15.6									
39	ك	03	04	25	28.93			دالة	1.28	0.634	منخفضة	10	
	%	09.4	12.5	78.1									
40	ك	22	05	05	18.93			دالة	2.56	0.759	عالية	1	
	%	65.6	18.8	15.6									
المتوسط الكلي لمدى الموافقة على مساهمة مبدأ القيادة الإدارية في تحقيق الأداء المتميز.													
متوسطة													

df: درجة الحرية (2)

a : مستوى المعنوية (0.05)

ب. نتائج مبدأ القيادة الإدارية والأداء المتميز بشكل عام.

من خلال الجدول رقم (08)، أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط تساوي 0.731 بين القيادة الإدارية والأداء المتميز دالة عند مستوى المعنوية 0.01، مما يعني أنه يوجد ارتباط موجب بين القيادة الإدارية والأداء المتميز لدى موظفي المديرية. وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على وجود الانسجام بين إجابات آراء أفراد العينة، ومنه نستنتج أن لمبدأ القيادة الإدارية دور إيجابي في تحقيق الأداء المتميز في الإدارة الرياضية.

جدول رقم 08: يوضح نتائج ارتباط القيادة الإدارية بالأداء المتميز.

المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	(ii) عدد أفراد العينة
القيادة الإدارية	2.16	0.323	0.731**	0.00	32
الأداء المتميز	2.29	0.240			

(**) عند مستوى معنوية 0.01

ج. مناقشة النتائج.

من خلال هذه النتائج المتوصل إليها نستنتج أنه توجد علاقة ارتباطية قوية و موجبة ترتقي في الدلالة الإحصائية عند مستوى 0.01 بين مبدأ القيادة الإدارية في إدارة الجودة الشاملة و الأداء المتميز في الإدارة الرياضية. و من جهة أخرى نوع العلاقة الموجبة المتحصل عليها تدل أنه كلما زاد مبدأ القيادة الإدارية زاد الأداء المتميز لدى موظفي الإدارة الرياضية و العكس صحيح كلما نقص مبدأ القيادة الإدارية نقص الأداء المتميز لدى موظفي الإدارة الرياضية ، مما يدل على وجود دور إيجابي بين مبدأ القيادة الإدارية في تحقيق الأداء المتميز لدى موظفي مديرية الشباب و الرياضة، وهذه النتائج جاءت في الاتجاه المتوقع تؤكد صحة الفرضية الجزئية الرابعة التي افترضت وجود دور بين مبدأ القيادة الإدارية في إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الأداء المتميز في الإدارة الرياضية ولكن بصورة أقل من نتائج المبادئ السابقة والسبب الرئيسي في ذلك هو عدم توفر القائد في المديرية على صفات القائد الحديث بما يناسب إدارة الجودة الشاملة. حيث اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة رحاب علي أمين (2004) التي توصلت عدم وجود قيادة فعالة. كما حث (Brown et Jacqueline, 1995, 175) على أن القائد يجب أن يمتاز بالبحث و التقصي عن أعمال المنظمة كافة و معرفة سيرها و الاستماع إلى مشاكل الموظفين في الوقت نفسه فضلا عن تدريبهم على التقنيات الجديدة في أعمالهم و هو الشيء الذي لاحظنا أنه غائب نوعا ما من خلال نتائج التي أفرزت عليها دراسة القيادة الإدارية، وكذلك يرى (Greech, 1994, 303) أن القائد الإداري الحديث في إدارة الجودة الشاملة يجب أن يتميز عن القائد الإداري التقليدي بما يلي: التركيز على مجاميع الخدمات و التشجيع على الأعمال الصحيحة، التفكير بتحسين قدرات الإبداع، بالإضافة إلى تحقيق النجاح في المنافسة، و حسب النموذج الأمريكي للأداء المتميز علي السلمي (2002، 44، 45)، ويرى رضا السيد (2007، 10) أن القيادة الإدارية الناجحة هي التي تتميز بروح المخاطرة و التميز و هذا مفتاح من بين مفاتيح الأداء المتميز و للأسف لا يبدو ظاهرا بوضوح من خلال نتائج الدراسة. كما يرى عمر وصفي عقيلي (2001) في النموذج الأمريكي إلى أن من بين القيم و المفاهيم التي يقوم عليها هذا النموذج تتمحور حول القيادة ذات الرؤية، و وضع رضا السيد (2007) المفتاح رقم 13 الذي يحقق الأداء المتميز لقيادة إدارة ناجحة تتميز بروح المخاطرة و التميز.

5.4. مبدأ التركيز على المتعامل في إدارة الجودة الشاملة و الأداء المتميز.
أ. نتائج مبدأ التركيز على المتعامل.

جدول رقم 09: يوضح نتائج مساهمة مبدأ التركيز على المتعامل في تحقيق الأداء المتميز.

الترتيب	درجة الموافقة			K2 مصبورة	K2 مذبذبة	استنتاج احصائي	متوسط حصائي	الاحراف محلي	درجة الموافقة	رتبة
	النسبة %	موافق	موافق إلى حد ما							
41	ك	21	06	05	5.99	دالة	2.50	0.762	عالية	7
	%	65.6	18.8	15.60						
42	ك	22	07	03		دالة	2.56	0.669	عالية	6
	%	68.8	21.8	09.4						
43	ك	19	08	05		دالة	2.41	0.756	عالية	8
	%	59.4	25	15.6						
44	ك	28	01	03		دالة	2.78	0.608	عالية	3
	%	87.5	03.1	09.4						
45	ك	23	06	03		دالة	2.62	0.660	عالية	5
	%	71.8	18.8	09.4						
46	ك	30	01	01		دالة	2.91	0.390	عالية	1
	%	93.8	03.1	03.1						
47	ك	29	02	01		دالة	2.84	0.448	عالية	2
	%	90.6	06.3	03.1						
48	ك	03	04	25		دالة	1.28	0.581	منخفضة	10
	%	09.4	12.5	78.1						
49	ك	15	10	07		غير دالة	2.19	0.821	متوسطة	9
	%	46.9	31.3	21.8						
50	ك	27	02	03	دالة	2.75	0.622	عالية	4	
	%	84.4	06.2	09.4						
المتوسط الكلي لدى الموافقة على مساهمة مبدأ التركيز على الزبون في تحقيق الأداء الجيد.										
						2.48	0.305	عالية		

a : مستوى المعنوية (0.05) df : درجة الحرية (2)

من خلال الجدول رقم (09)، يعبر هذا المبدأ عن العديد من العبارات التي تراوحت أوساطها الحسابية بين (2.91-1.28) والانحرافات المعيارية (0.82-0.39) لتظهر انسجاماً في تلك الإجابات وأكدت إجابات العينة مدى المساهمة العالية لإدارة الجودة الشاملة التي تعتمد على مبدأ التركيز على المتعامل في تحقيق

الأداء المتميز وذلك بمتوسط حسابي 2.48 وبانحراف معياري 0.30 وهو ما يعكس درجة موافقة عالية لأفراد العينة على وجود هذا البعد.

ب. نتائج مبدأ التركيز على المتعامل والأداء المتميز بشكل عام.

من خلال من خلال الجدول رقم (10)، أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط تساوي 0.558 بين التركيز على المتعامل والأداء المتميز دالة عند مستوى المعنوية 0.01، مما يعني أنه يوجد ارتباط موجب بين التركيز على المتعامل والأداء المتميز لدى موظفي المديرية. وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على وجود الانسجام بين إجابات أفراد العينة، وأن مبدأ التركيز على الزبون دور إيجابي في تحقيق الأداء المتميز، ومنه نستنتج أنه كلما زاد الاهتمام بالتركيز على المتعامل كلما كان هناك أداء متميز في مديرية الشباب والرياضة.

جدول رقم 10: يوضح نتائج ارتباط التركيز على المتعامل بالأداء المتميز.

المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	عدد أفراد العينة (n)
التركيز على المتعامل	2.48	0.305	0.558**	0.00	32
الأداء المتميز	2.29	0.240			

(**) عند مستوى معنوية 0.01

ج. مناقشة النتائج.

من خلال هذه النتائج المتوصل إليها نستنتج أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة تترتق إلى الدلالة الإحصائية عند مستوى 0.01 بين مبدأ التركيز على المتعامل في إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز في الإدارة الرياضية. ومن جهة أخرى نوع العلاقة الموجبة المتحصل عليها تدل أنه كلما زاد مبدأ التركيز على المتعامل زاد الأداء المتميز لدى موظفي الإدارة الرياضية والعكس صحيح كلما نقص مبدأ التركيز على المتعامل نقص الأداء المتميز لدى موظفي الإدارة الرياضية، مما يدل على وجود دور إيجابي بين مبدأ التركيز على المتعامل في تحقيق الأداء المتميز لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة، وهذه النتائج جاءت في الاتجاه المتوقع تؤكد صحة الفرضية الجزئية الثالثة التي افترضت وجود دور بين مبدأ التركيز على المتعامل في إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الأداء المتميز في الإدارة الرياضية. واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع ما جاء به ماضي (1995، 29) في نموذج إدوارد ديمينج الذي أشار إلى أن المهام الأعلى للقائم بعملية الخدمات هو إرضاء الزبون وهذا كله يظهر بوضوح في مبادئ ديمينج الأربعة عشر والمذكورة في الخلفية النظرية للدراسة الحالية، أما الدراكية وآخرون (2001، 48) في نموذج جوزيف جوران فقد ارتبط مفهوم الجودة لديه بمدى مطابقته لتوقعات الزبائن، وتوافق أيضا ما جاء به عمر وصفي عجيلي (1996، 26) حيث ركز في مبدأ التركيز على الزبون أن إدارة الجودة الشاملة تقوم على أساس أن استمرار ونجاح نشاطات المنشأة يعتمد إلى حد كبير على توافر احتياجات ومتطلبات الزبائن ومحاولة تنفيذ توقعاتهم حيث يرى أن رضا العميل يعد الركيزة الأساسية والقاعدة المتينة التي يجب أن تنطلق منها طموحات المنشأة في المستقبل. وقد أشار دافيد لاسكال (1998) في النموذج الأوروبي لإدارة الأداء المتميز إلى أن هذا النموذج يقوم على قاعدة من فكرة الجودة الشاملة تنبع من فعالية الاتحاد الأوروبي لإدارة الجودة الذي نشأ عام 1988، حيث تتبلور فلسفة هذا النموذج في أن نتيجة التميز في الأداء من خدمة العملاء وتحقيق المنافع لأصحاب المصلحة من العاملين وغيرهم. كما اعتبر علي السلمي (2002) أن مفتاح الأداء المتميز رقم واحد هو تنمية وتفعيل التوجه لإرضاء العملاء، أما المفتاح رقم أربعة فهو التركيز على العملاء.

6.4. إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز بشكل عام.

أ. عرض النتائج.

انطلاقاً من نتائج إدارة الجودة الشاملة ودرجات الأداء المتميز المتحصل عليها لموظفي مديرية الشباب والرياضة (الجدول رقم 11)، وبعد تحويلها إلى درجات ثنائية، فقد بلغ معامل الارتباط بينهما 0.780 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى 0.01 من الثقة. وتدل القيمة المطلقة لمعامل الارتباط على قوة العلاقة الارتباطية بين المتغيرين، التي أظهرت وجود دور إيجابي بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز لموظفي المديرية الشباب والرياضة. ومن جهة أخرى نوع العلاقة الموجبة المتحصل عليها لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة تشير إلى إيجابية مبادئ إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مما يدل أن التوجه الإيجابي لأفراد العينة نحو إدارة الجودة الشاملة له دور في تحقيق الأداء المتميز. من خلال هذا

نستخلص ان لإدارة الجودة الشاملة دور في تحقيق الأداء المتميز في الإدارة الرياضية بمديرية الشباب و الرياضة بتبسمسبلت.

جدول رقم 11: يوضح نتائج مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأداء المتميز.

المتغيرات	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	عدد أفراد العينة
إدارة الجودة الشاملة	2.35	0.338	0.780**	0.00	32
الإداء المستمر	2.29	0.240			

(**) عند مستوى معنوية 0.01

ب. مناقشة النتائج.

من خلال هذه النتائج المتوصل إليها نستنتج أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة تترتقي الي الدلالة الإحصائية عند مستوى 0.01 بين إدارة الجودة الشاملة و الأداء المتميز في الإدارة الرياضية. و من جهة أخرى نوع العلاقة الموجبة المتحصل عليها تدل انه كلما زادت إدارة الجودة الشاملة زاد الأداء المتميز لدى موظفي الإدارة الرياضية و العكس صحيح كلما نقصت إدارة الجودة الشاملة نقص الأداء المتميز لدى موظفي الإدارة الرياضية ، مما يدل على وجود دور إيجابي بين إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأداء المتميز لدى موظفي مديرية الشباب و الرياضة، وهذه النتائج جاءت في الاتجاه المتوقع تؤكد صحة العامة التي نصت على وجود دور بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز في مديرية الشباب و الرياضة. ومن خلال مختلف محاور دراسة ونتائج كل محور من محاور إدارة الجودة الشاملة والتي تمثلت في مبادئ إدارة الجودة الشاملة خلص الباحث إلى أن لمبادئ إدارة الجودة الشاملة دور في تحقيق الأداء المتميز في مديرية الشباب و الرياضة، باستثناء مبدأ القيادة الإدارية الذي لم يكن دوره واضحا في هذه الدراسة وهذا راجع إلى عدة عوامل منها عدم اهتمام مدير المديرية بهذه المبادئ بالإضافة إلى غياب ثقافة إدارة الجودة الشاملة لدى المدير الجودة وهذا بدى واضحا من خلال المقابلة التي أجريت مع المدير بالإضافة إلى درجة الموافقة التي كانت متوسطة، أما في ما يخص المبادئ الأخرى فكانت الموافقة عليها عالية لتحقيق الأداء المتميز.

خلاصة.

نستخلص من خلال دراستنا لهذا الموضوع أن إدارة الجودة الشاملة دور إيجابي في تحقيق الأداء المتميز في الإدارة الرياضية(مديرية الشباب و الرياضة). ولنتمكن من تحقيق هذه الدرجة العالية من الأداء المتميز بحيث أن تتطابق الخدمات المقدمة من طرف الإدارة الرياضية مع توقعات زبائنها. غير أن أي نظام تظل فعاليته مرهونة بمدى قدرة المنتسبين إليه في تقاسم الجهود وتوزيعها وضبط المهام الإدارية حتى تكون رؤية المؤسسة واضحة و تصل رسالتها عبر أقصر الطرق وقتا وأقل جهدا وأكثرها كفاءة فوضوح الرؤية والصياغة الجيدة لرسالة المؤسسة يكفل المشاركة الجماعية، بالتالي فنظام إدارة الجودة الشاملة يقوم على "مشاركة جميع أعضاء المنظمة ويستهدف النجاح طويل المدى و تحقيق منافع للعاملين في المنظمة وللمجتمع وسميت بالشاملة لأن المسؤولية تشمل جميع فرق العمل كل فرد في حدود مجال عمله و صلاحياته. و استنتاجنا كذلك أن لمبادئ إدارة الجودة الشاملة دور في تحقيق الأداء المتميز في مديرية الشباب و الرياضة، وهي مبدأ التحسين المستمر و لمبدأ المشاركة الكاملة، مبدأ الوقاية من الأخطاء ومنع وقوعها ومبدأ التركيز على المتعامل، باستثناء مبدأ القيادة الإدارية.

هناك العديد من العوامل التي يجب أن تجمع حتى يكن وصف الأداء بالمتميز ، فالمنظمات ذات الأداء المتميز يدين بوجودها إلى وضوح الأهداف الأساسية المتمثلة في الرؤية و لديها التزام على جميع المستويات.إن التميز رهينة توافر مهارات و قدرات في مستوى مرتفع في القادة ، لديهم القدرة على الابتكار بالشكل الذي يسمح لهم بتحقيق التفوق و التميز في الأداء. لذ يمكن أن نحقق أسلوب الجودة الشاملة في الهيئة الرياضية، وأن يحقق أهدافه من خلال توافر عددا من المقومات والمبادئ .

المراجع والمصادر.

أمل عبد العزيز محمود. (1997) . الأداء (القاموس العربي الشامل) عربي-عربي، ط1، دار الراتب الجامعية. أركارو جانيس. (2000). إصلاح التعليم-الجودة الشاملة في حجرة الدراسة- ترجمة سهير بسيوني، دار الأحودي للنشر، القاهرة.

الدرادكة مأمون وآخرون. (2001). إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان. النوري زكاريّا. (2010). الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.

بن سعيد خالد. (1996). إدارة الجودة الشاملة تطبيقات على القطاع الصحي، مكتبة العبيكان، الرياض.

- حسن معوض و حسن شلتوت. (1997). التنظيم و الإدارة في التربية الرياضية، دار الكتاب الحديث ، القاهرة.
- دافيد لاسكال و روي يوكو. (1998): قمة الأداء، ترجمة عبد الرحمان توفيق، دار الطباعة المتميزة، القاهرة.
- رامي سيد إبراهيم المصري. (2012). نموذج مقترح لإنشاء نظام للجودة بالمؤسسات الرياضية، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية.
- رضا السيد. (2007). أسس وعادات التميز لدى الأفراد، ط1، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة.
- رضا فجة. (2002). أداء العامل في التنظيم الصناعي، ط1، شركة باتنيت للمعلوماتية والخدمات المكتبية والنشر.
- عثمان حسن عثمان. (1998). المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية، منشورات الشهاب، باتنة، الجزائر.
- علي السلمي. (2002). إدارة التميز، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة.
- عمر وصفي عقيلي و أخرون. (1996). مبادئ التسويق، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان.
- عمر وصفي عقيلي. (2001). مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، عمان.
- عيسى ققادة و رعد عبد الله الطائي. (2008). إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن.
- قدار طاهر رجب. (1997). المدخل إلى إدارة الجودة الشاملة و الأيزو 9000، مكتبة الأسد للطباعة والنشر، دمشق.
- ماضي محمد. (1995). إدارة الجودة، دار المعارف، القاهرة.
- مروان عبد المجيد إبراهيم. (2000). أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، الرواق للنشر، ط1، عمان.
- نعيم إبراهيم الظاهر. (2011). الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، عالم الكتب الحديث، الطبعة الأولى، الأردن.
- هنا محمود القيسي. (2011). فلسفة إدارة الجودة في التربية والتعليم العالي (الأساليب والممارسات)، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
- أحمد محمد أحمد. (2001). تصور مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أسبوط.
- بلهادي سعيدة. (2008). تنمية الإبداع الإداري في الأداء المتميز بين القادة والمؤوسين، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، فرع تنظيم سياسي وإداري، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر.
- بهجت عطية بهجت راضي. (2002). إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير إدارة الأندية الرياضية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة حلوان.
- بومدين يوسف. (2006). دراسة أثر الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية، رسالة دكتوراه غير منشورة في علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسويق، جامعة الجزائر.
- جوادي خالد. (2009). توصيف المهن المتعلقة بالإدارة الرياضية ومدى استجابتها لمعايير إدارة الجودة الشاملة، رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد التربية البدنية والرياضية سيدي عبد الله، جامعة الجزائر.
- رحاب علي أمين عثمان نصر. (2004). دراسة معوقات تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بحمامات السباحة في المؤسسات الرياضية بمحافظة الإسكندرية، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية للبنات، جامعة الإسكندرية.
- مهدي فاطمة الزهراء. (2010). الثقافة التنظيمية كمدخل لتحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسويق، قسم علوم التسويق، جامعة المسيلة.
- موزاوي سامية. (2004). مكانة تسخير الموارد البشرية ضمن معايير الأيزو وإدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، قسم علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسويق، جامعة الجزائر.
- ميرفت علي حسن. (2006). بناء مقياس لتقويم إدارة الجودة الشاملة في مراكز الشباب المطورة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنات، جامعة حلوان.
- يوسف بومدين. (2006). دراسة أثر الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية، رسالة دكتوراه غير منشورة، في علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسويق، جامعة الجزائر.
- Brown, F. & Jacqueline, L. (1995). A Study in organizational change, the Attitude of personal Toward TQM implementation in state Department of Education, Dissertation Abstract international.
- Heizer, J. & Render, B. (1996). Production and Operation Management Englewood Cliffs, Prentice Hall Inc, New York, U.S.A.