

إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين جودة الخدمات بالمؤسسات الرياضية

The contribution of total quality management in improving the quality of services in sports institutions

خولة حثحات⁽¹⁾ *. جمال خيري⁽²⁾

⁽¹⁾⁽²⁾ ج جامعة البويرة، مخبر العلوم الحديثة للأنشطة البدنية والرياضية SMAPS، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة البويرة 10000، الجزائر.

Dr.khiri@univ-bouira.dz⁽²⁾ Kh.hathat@univ-bouira.dz⁽¹⁾

تاريخ الاستلام: 2025/04/23؛ تاريخ القبول: 2025/12/15؛ تاريخ النشر: 2025/12/30

ملخص:

يبرز دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات بالمؤسسات الرياضية عامة و بالمركب الرياضي "المسيلة" خاصة في محاولة كل منظمة رياضية تجميع قدراتها وتوظيف مواردها لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، بحيث تعتبر الجودة الشاملة محور اهتمام باعتبارها الركيزة الأساسية لنموذج الإدارة الجديدة التي تتيح للمؤسسات الرياضية مواكبة المستجدات العالمية فإدارة الجودة الشاملة تعتمد على الأساليب المتقدمة للجودة وتهدف إلى تحسين وتطوير المستمر وتحقيق أعلى المستويات الممكنة في الممارسات والعمليات والنتائج واستمرارية الخدمات في أداء نشاطها مرهون بمدى قدرتها على جلب أكبر عدد من التعاملات وتلبية حاجات ورغبات العملاء، و يتوقف ذلك على مستوى الجودة المقدمة تم اختيار المنهج الوصفي وذلك لملائمته مع طبيعة الدراسة، وتم الاستعانة باستمارة الاستبيان كأداة لدراسة واستخدام الوسائل الإحصائية المتمثلة في النسب المئوية والمتوسط الحسابي، بحيث تم التوصل إلى النتائج التالية: أن القيادات الإدارية تساهم في تحسين جودة الخدمات وأن التركيز على الزبون يساهم في تحسين جودة الخدمات في المؤسسات الرياضية. كلمات مفتاحية: إدارة الجودة الشاملة؛ جودة الخدمات؛ المؤسسات الرياضية.

Abstract:

The role of Total Quality Management stands out in improving the quality of services in sports institutions in general, and in the "M'Sila" sports complex in particular, as every sports organization strives to gather its capabilities and utilize its resources to achieve its goals efficiently and effectively. is considered a central focus as it forms the foundation of the new management model that enables sports institutions to keep up with global innovations relies on advanced quality methods and aims for continuous improvement and development, achieving the highest possible levels in practices, processes, and outcomes. The continuity of service performance depends on its ability to attract the largest number of interactions and to meet the needs and desires of clients, which in turn depends on the level of quality provided. The descriptive method was chosen due to its suitability for the nature of the study, and a questionnaire form was used as a tool for the study, along with statistical methods such as percentages and arithmetic mean. The study reached the following conclusions: administrative leadership contributes to improving the quality of services, and customer focus plays a significant role in enhancing service quality in sports institutions.

Keywords: Total quality management; quality of services; sports institutions.

المقدمة:

أصبح موضوع الجودة يحظى بالعناية والاهتمام من مختلف المؤسسات الصناعية والإدارية والرياضية، 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 للتنمية الحقيقية نظرا لدورها في نجاح المنظمات وزيادة حصتها التسويقية محليا وإقليميا وعالميا، وإدارة الجودة الشاملة في مسارها تعتمد على مبدئين هما مبدأ التحسين المستمر وإستراتيجية تحويلية للمؤسسة الرياضية⁽¹⁾.

(1) موزاوي سامية، مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الايزو وإدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004، ص02

كما تعد الخدمات الرياضية من اهم القضايا المتعلقة بالجودة والتي تهتم بها المؤسسات الرياضية المتميزة مهما كانت طبيعة نشاطاتها بحيث تسعى لتطوير أدائها من حيث عمليات تقديم الخدمة وأيضاً ترقية جودة الخدمات على علاقة مباشرة مع تحسين وتطوير الهيكل الإداري ومختلف الوسائل التي يعتمد عليها من جهة ومن جهة أخرى تطوير المورد البشري الذي يقدم الخدمة في شكلها النهائي، وعلى ضوء ذلك فإن إدارة الجودة الشاملة تلعب دوراً أساسياً في المؤسسات الرياضية من خلال مساهمتها في تقديم الخدمات ذات جودة عالية وبمواصفات عالمية وبتالي ضمان سلامة المستفيد وتحقيق رضاه اتجاه الخدمات الرياضية المتلقية .

الإشكالية:

تسعى المؤسسات والمنظمات اليوم جاهدة إلى تحقيق أهدافها التي أسست من أجلها والتي تمثل الغرض الأساسي في انشائها، لذلك تجدها تسعى إلى تحقيق مستويات عالية من جودة إنتاجها وخدماتها، والإدارة الرياضية بشكل عام تحتاج إلى إعادة صياغة الفكر الإداري في المجال الرياضي وتحويله من فكر تقليدي إلى فكر إداري حديث بحيث يتمشى مع متطلبات المنتج الرياضي من خلال تبني إدارة الجودة، وتعتبر المؤسسات الرياضية مجالاً لتطبيق هذه الفلسفة الحديثة والمتمثلة في إدارة الجودة الشاملة من أجل منافسة مختلف المؤسسات الرياضية العالمية من أجل بلوغ الأداء وتحقيق الأهداف المخطط لها وفق إدارة ناجحة على جميع المستويات .⁽²⁾

تعد الخدمات من بين الأنشطة الضرورية والهامة في تقديم الخدمات اللازمة للمواطنين بالجودة المطلوبة، وهذا ما يلزم المؤسسات الرياضية على امتلاكها لإدارة كفئة وفعالة بالإضافة إلى ضرورة مواكبة التطورات المستمرة لتسطيع الحفاظ على استمراريتها، وذلك من خلال تقديم خدمات ترضي الزبون والقدرة على تحقيق الميزة التنافسية خاصة في ظل توفير العديد من الاستراتيجيات الحديثة الفعالة كإدارة الجودة الشاملة في مختلف المؤسسات الرياضية وتحقيق الكفاءة والفعالية الإدارية من خلال مساهمة التحسين المستمر والقيادات الإدارية والتركيز على الزبائن في تحسين جودة الخدمات بالمؤسسة

(2) رامي يسد إبراهيم النصري، نموذج مقترح لإنشاء نظام الجودة في المؤسسات الرياضية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2012، ص 07

الرياضية

ومن هنا أصبح واضحاً أن جودة الخدمات أمر ملح يواجه المؤسسات لمختلفة فلم يعد يكفي مجرد الايمان بأهمية تقديم الخدمة فقط بل ضرورة لإبراز دور إدارة الجودة الشاملة كأهم مجال في المؤسسات الرياضية والذي يؤدي لتحسين جودة الخدمات وزيادة الربحية وضمان استقرار المؤسسات الرياضية وفي ظل هذا السياق يمكننا من طرح التساؤل التالي: هل إدارة الجودة الشاملة لها دور في تحسين جودة الخدمات بالمؤسسات الرياضية ؟

وتندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- هل للتحسين المستمر دور في تحسين جودة الخدمات بالمؤسسات الرياضية
- 2- هل للقيادات الإدارية دور في تحسين جودة الخدمات بالمؤسسات الرياضية ؟
- 3- هل للتركيز على الزبون دور في تحسين جودة الخدمات بالمؤسسات الرياضية ؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

للإدارة الجودة الشاملة دور في تحسين جودة الخدمات بالمؤسسات الرياضية .

الفرضيات الجزئية:

- 1- للتحسين المستمر دور في تحسين جودة الخدمات بالمؤسسات الرياضية
- 2- للقيادات الإدارية دور في تحسين جودة الخدمات بالمؤسسات الرياضية .
- 3- للتركيز على الزبون دور في تحسين جودة الخدمات بالمؤسسات الرياضية .

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات المقدمة في المؤسسات الرياضية وبالأخص المنشآت الرياضية، وذلك بهدف تطوير جودة هذه الخدمات الرياضية والعمل على إرضاء المستفيدين منها، وضمن هذا السياق فإن هذه الدراسة تهدف إلى ما يلي:

- 1- التعرف على العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وجودة الخدمات بالمؤسسات الرياضية .
- 2- التعرف على دور مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات بالمؤسسات الرياضية .
- 3- التعرف على دور ومساهمة القيادات الإدارية في تحسين مستوى جودة الخدمات بالمؤسسات الرياضية .
- 4- التعرف على دور ومساهمة التركيز على الزبائن في تحسين مستوى جودة الخدمات بالمؤسسات الرياضية .

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية موضوع إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية ودورها الفعال في تنمية المجتمعات في شتى المجالات كما يمكن أن يسهم تطبيقها في هذه المؤسسات في العمل على تقديم مقترحات لتحسين أدائها من خلال التطبيق الناجح والفعال للتكنولوجيا في مجالات أعمالها المختلفة مما قد ينعكس على تطوير أدائها وتحسين جودة الخدمات المقدمة لعملائها .

كما تكمن أهمية موضوع جودة الخدمات في حد ذاته وذلك باعتباره من الأساسيات التي لها دور في تحقيق تنمية المجتمعات وأيضا التعبير عم مستوى جودة الخدمات في المؤسسات الرياضية التي تقدمها مدى توافقها مع رغبات وحاجات زبائنها .

أسباب اختيار الموضوع:

أن تناول هذا الموضوع كان للأسباب التالية:

- الاستفسار على واقع جودة الخدمات في المؤسسات الرياضية (مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة)
- قلة الأبحاث والدراسات المتعلقة بالموضوع في معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر .
- الرغبة في البحث في الموضوع جودة الخدمة المقدمة بالمنشآت الرياضية، نظرا لأهميتها في المؤسسات الرياضية .

- الكشف عن الاطار النظري الذي يحدد المفاهيم المتعلقة بجودة الخدمة كمؤشرات
بالإضافة إلى التعرف على أهمية إدارة الجودة الشاملة وطرق تطبيقها في المؤسسات
الرياضية

تحديد المفاهيم والمصطلحات:

إدارة الجودة الشاملة:

اصطلاحاً: يعرفها هوفر وزملائه: أنها فلسفة إدارية وممارسات المنظمة العالمية التي
تسعى عن طريق كل مواردها البشرية، وكذا الموارد الخام لأن تكون أكثر فعالية وكفاءة
لتحقيق أهداف المنظمة و<لك باعتبارها أسلوب إداري لضمان بقاء المؤسسة في مجال
تنافسي معين وتأكيد الربح.⁽³⁾

يعرفها كرو بيسي بأنها: " يرى انه إدارة الجودة الشاملة هي المؤامة مع المتطلبات المراد
تحقيقها في المستوى الرياضي والإدارة والمؤسسات الرياضية ومنع وتجنب المشكلات من
خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الإداري التنظيمي الأمثل وبكفاءة عالية،
وفلسفته: اللاعيوب - المؤامة مع متطلبات المستفيد، - المساواة بين دائرة الجودة واتخاذ
القرارات أو الإجراءات الوقائية .⁽⁴⁾

اجرائياً: هي عبارة عن نظام الإدارة الذي يعتمد على الموارد المادية والبشرية والذي
ويركز في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية على هدفها التمثل في إشباع
رغبات ومتطلبات زبائنهم والتحسين المستمر وتحقيق اعلى جودة بأقل التكاليف .

جودة الخدمات:

اصطلاحاً:

تعرف جودة الخدمة على أنها " درجة التطابق الأداء لفعلي للخدمات مع مواصفات

(3) العزاوي، محمد عبد الوهاب، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2005، ص 20 عمان،
الأردن

(4) مطرفي خميسي، . معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
في الجزائر، رسالة دكتوراه، تخصص الإدارة والتسيير الرياضي، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2022، ص 78،
الجزائر

من وجهة نظر المستهلكين وليس من وجهة نظر الإدارة في منظمة الخدمة لهذه الخدمة⁽⁵⁾، كما تعرف أيضا أنها "الفجوة أو الانحراف لقياس الدرجة التي يرقى إليها مستوى الخدمة ما بين توقعات الزبون للخدمة وإدراك الجودة بعد استهلاك الخدمة".⁽⁶⁾

أما جودة الخدمات الرياضية هي: وتلك الجودة تشمل أبعاد مهمة في تقديم الخدمات ذات جودة عالية حيث تتكون من نظم وإجراءات محددة لتقديم الخدمة من جهة ومن جهة أخرى يتفاعل العاملون في المؤسسات الرياضية بمواقفهم وسلوكياتهم وممارساتهم لتقديم جودة عالية في أداء هذه الخدمة.

أجرائيا: "هي درجة التآلق والتميز وكون الأداء ممتازا وكون الخصائص ممتازة عند مقارنتها مع المعايير الموضوعية وان الجودة التي يدركها العميل هي الفرق بين توقعاته لأبعاد الجودة وبين الأداء الفعلي الذي يعكس مدى توافر هذه الأبعاد بالفعل للخدمة بالمؤسسات الرياضية".

المؤسسات الرياضية:

اصطلاحا:

يعرفها الشافعي بأنها وحدة فنية واجتماعية ذات تنظيم جيد ومستمر المفروض أن تدار بين أشخاص طبيعيين أو اعتباريين للوصول إلى أفضل صورة وتحقيق الرعاية للمجتمع وإتاحة الظروف القومية والاجتماعية لتنمية قدراتهم وإنجازاتهم وفق إشراف الإدارة الرياضية التي تعمل على تنظيم وتنسيق وتوحيد الجهود المبذولة من قبل العاملين وتحقيق الإبداع الرياضي من طرفهم في إطار السياسة العامة للدولة.⁽⁷⁾

وهي هيئة ينشئها المجتمع والهيئة العامة لخدمة القطاع الرياضية من كافة جوانبه وتتكون من مجموعة من الموارد البشرية والمادية المتاحة وفقا لأسس ومفاهيم علمية

(5) محمد رضا الشندي، الجودة الكلية الشاملة -الايزو 9000، بين النظرية والتطبيق، شركة بيمك للخدمات التعليمية، 1996، ص74، مصر

(6) علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل الايزو 9000، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1995، ص 18، مصر

(7) حسن أحمد الشافعي، 2004، إدارة المنظمات منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع

ووسيلتها عناصر العملية الإدارية التي تحقق التطور المستمر والزيادة في كفاءة الرياضيين⁽⁸⁾.

اجرائيا: "هي مؤسسات ناشئة لخدمة القطاع الرياضي من كافة جوانبه تشمل هيكل تنظيمي يتنق مع حجم هذه المؤسسات وأهدافها بما يعود بنفع العام على المجتمع"

الخلفية النظرية:

إدارة الجودة الشاملة:

إن إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية التي حظيت باهتمام واسع من العديد من المفكرين قصد التطور والتحسين المستمر في الأداء والخدمات في مختلف المنظمات بهدف إشباع حاجات المستهلكين وتقديم خدمات بجودة عالية

وتعم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية من أحدث المفاهيم الفكرية التي تتبناها بغرض تحقيق الأداء المتميز وهذا من خلال تطبيق مبادئها وفلسفتها لتحقيق الجودة من أجل الربح وتأكيده وأداء العمل بطريقة صحيحة وتحقيق الجودة في الخدمات الرياضية.

مبادئ وأهمية إدارة الجودة الشاملة:

هي مجموعة من المبادئ التي تقود إلى التصميم والتشغيل نظام إدارة الجودة الشاملة بالإضافة إلى نظام المنظمة ككل وتمثل هذه المبادئ في الآتي:

1- تمكين المؤسسة من دراسة احتياجات العملاء: أن تكون الجودة جانبا من الرؤية والعقيدة التي تؤمن بها المؤسسة وتعمل على تحقيقها والوفاء باحتياجات عملائها .

2- المنظور الإستراتيجي للجودة: تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة على توجيه الإستراتيجي للمنظمة وفي الاستراتيجية لكل من المنظمة الأم ووحدة الأعمال والأنشطة الوظيفية واعتماد التنفيذ الإستراتيجي والرقابة الاستراتيجية لضمان فاعلية التطبيق .

3- التركيز على العملاء: العميل محور اهتمام الرئيسي للمنظمة وأهمية الاهتمام به تنعكس على تحسين العلاقات المتبادلة بينه وبين المؤسسة لتدعيم الترابط والتنسيق

4- المعرفة بأدوات الجودة: وهي تعلم الاستخدام الجيد للأدوات والوسائل العلمية من

(8) محمود داود الربيعي، تصورات مستقبلية لإدارة العمل الرياضي، مجلة العلوم لتربية الرياضية، العدد 03، المجلد

قبل العاملين لدخول عالم العولمة وتنمية روح التنافس بين المؤسسات الأخرى .

5- تنمية الشعور بالوحدة المجموعة وعمل الفريق والانتماء في بيئة العمل .⁽⁹⁾

أهمية الجودة في الخدمة الرياضية:

لتفسير ادراك المؤسسات الخدمية وخاصة المؤسسات الرياضية لأهمية ودور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الخدمات الرياضية وجب دراسة موضوع تطبيق إدارة الجودة الشاملة الموضوع الأكثر استحواذاً واهتماماً في المؤسسات والمؤتمرات العلمية في العقد الأخير من جهة، ومن جهة أخرى أصبح العملاء أكثر إدراكاً واهتماماً بالجودة فبتالي ظهرت مؤسسات تهتم بمراقبة جودة الخدمات من جميع النواحي ويتالي يجب أن تركز على جودة الخدمة وهذا لأهميتها وتكمن أهمية جودة الخدمات الرياضية في:

- نمو مجال الخدمة من خلال تزايد عدد المؤسسات الرياضية التي تقوم بتقديم الخدمات
- ازدياد المنافسة من خلال زيادة المؤسسات الخدمية التي تؤدي إلى زيادة المنافسة وبتالي فان جودة الخدمات تعطي له > المؤسسات مزايا تنافسية عديدة
- فهم الزبائن و> لك من خلال الحصول على المعاملة الجيدة التي يريدونها فلا يكفي تقديم خدمات ذات جودة وسعر معقول دون توفير المعاملة الجيدة والفهم الأكبر للعملاء
- يركز المدلول الاقتصادي لجودة الخدمات في المؤسسات الرياضية على توسيع حصصه السوقية لذلك لا يجب على هذه المؤسسات السعي من أجل اجتذاب زبائن جدد فقط ولكن يجب لذلك المحافظة على الزبائن الحاليين ولتحقيق ذلك لابد من الاهتمام أكثر بمستوى جودة الخدمات المقدمة .

الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: دراسة جوادي خالد، 2009، بعنوان "توصيف المهن المتعلقة بالإدارة الرياضية ومدى استجابتها لمعايير إدارة الجودة الشاملة"، شهادة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، هدفت الدراسة إلى التعرف

(9) بورحلي عائشة، مرنيز أسامة، الجوكمة الرياضية في تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية، مجلة الابداع الرياضي، المجلد 13، عدد 02، جامعة المسيلة، 2022، ص 448

عل واقع المواصفات المهنية ولتحديد مساهمة الإداريين بالاتحادات الرياضية ومدى استجابتهم لمعايير إدارة الجودة الشاملة من خلال دور متغيرات كل من المؤهل العلمي والوظيفي والخبرة والسن، أجريت الدراسة على عينة قوامها (70) موظفا في الاتحادات الرياضية بالجزائر وتم توزيع استبانة مكونة من (44) فقرة موزعة على (06) مجالات وتم الاعتماد على المنهج الوصفي، وأهم ما توصل إليه أنه لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية حول المحاول الستة المقترحة تعزى للمتغيرات التالية: المؤهل العلمي، المسعى الوظيفي، الخبرة، السن، وأنه لا توجد تطابق بين المتطلبات الوظيفية والمؤهلات العلمية لشاغلي هذه المناصب وغياب تصور واضح حول لموصفات الوظيفية الواجب توافرها في الإداري نتج عنه تداخل في المهام داخل الاتحادات الرياضية، جامعة الجزائر .

الدراسة الثانية: دراسة عادل عاشور، 2022، بعنوان " جودة الخدمات الرياضية فلسفة وثقافة ؟ أم شهادة وسلوك ؟، مقال علمي في مجلة المحترف لعلوم الرياضة والعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد رقم (09) العدد (03) جامعة عمار ثليجي بالأغواط "الجزائر"، جاءت مشكلة دراسته: هل تعتبر جودة الخدمات الرياضية شهادة ؟ أم ثقافة وسلوك، ولتحقيق أهداف الدراسة يجب وضع إستراتيجيات واليات لتحقيق هذه الأهداف ومن خلال كسب رضا العملاء والولاء الداخليين والمرتقيين و وهذا بهدف تطوير جودة الخدمات الرياضية والعمل على إرضاء المستفيدين منها، حيث اعتمد في دراسته على المنهج الوصفي، واستخدم الاستبيان كأداة لجمع المعلومات والبيانات وتوصلت دراسته إلى النتائج التالية: تطوير الخدمات وفق رغبات واحتياجات وتوقعات العميل التوجيه والتنظيم أهمية كبيرة في المؤسسات الرياضية لأداء الخدمات بجودة عالية، واقع الخدمات داخل المؤسسات الرياضية هيا أساليب توجيهية مستمرة قصد التحسين جودة الخدمات باتحاد كل من الثقافة والسلوك والشهادة .

الدراسة الثالثة: عزوز محمد، (2015)، بعنوان: تطوير العلاقة بزبائن المؤسسات الرياضية على ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة، مقال رياضي في مجلة المنظومة الرياضية، المجلد (02)، العدد (03) جامعة الجلفة، دراسة ميدانية لزبائن المسيح الأولمبي الرياضي بالجلفة، تهدف هذه الدراسة إلى معرفة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية باعتبارها تركز على التحسين المستمر وهو مفهوم يحتم الإدارة أن تطور وتعزز العمليات التي سوف تؤدي إلى تحسين لجودة الخدمات المقدمة ويعد تحسين الجودة من أهم أهداف الإدارة

الرياضية، ومن خلال الكشف عن المعايير الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة لدى إدارة المسبح الأولمبي الرياضي بالجلفة، واعتمد على المنهج الوصفي التحليلي لملائمته مع طبيعة دراسته، واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات على عينة عشوائية من رياضيين النوادي الرياضية من (60) رياضيا، من مختلف طبقات المجتمع وتوصل إلى النتائج التالية: هناك مبادئ للجودة لها تأثير كبير ومباشر على سلوك العملاء من المبادئ الأخرى، ووجود علاقة ارتباطية بين علاقة العملاء بالمؤسسة الرياضية والزبائن في جودة الخدمات المقدمة، الاهتمام أكثر بفهم حاجات ورغبات الزبائن المؤسسات الرياضية من خلال ربط العلاقة بالعملاء من أجل ضمان رضا الزبائن والذين يستفيدون من جودة الخدمات المقدمة والسعي للحفاظ عليهم.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال الدراسات السابقة نجد أن الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة وكذا جودة الخدمات على مستوى مؤسسات مختلفة النشاطات منها المؤسسات التعليمية كمعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية والاتحاديات الرياضية، بحيث تم تناول المتغيرات على عينات مختلفة ومتنوعة عشوائية وغير عشوائية فهناك من كانت عينة بحثه على هيئة التدريس أو الإداريين ورؤساء وموظفي المعاهد أو أعضاء الاتحادات الرياضية، وتم استخدام مناهج كانت أغلبها المنهج الوصفي والمنهج التحليلي واستخدام أدوات متنوعة أغلبها الاستبيان، بحيث هناك دراسة لم تتطرق للجانب التطبيقي فيها دراسة نظرية، وتم تناول هذه الدراسات في بيئة واحد محلية جزائرية (العاصمة، بسكرة، المسيلة)، و من خلال مناقشة وتحليل مختلف هذه الدراسات نستنتج أن دراستنا للمتغيرات إدارة الجودة الشاملة وجودة الخدمات تم تناولهم في مختلف المؤسسات الرياضية وليس بالمركب الرياضي والتي يعتبر أهم المؤسسات الرياضية، هذا كله شجع الباحثة على محاولة التعرف على مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات بالمؤسسات الرياضية من خلال القيام بدراسة على مستوى المركب الرياضي.

الجانب التطبيقي:

الدراسة الاستطلاعية:

وتهدف الدراسة الاستطلاعية التي قمنا بها إلى الإلمام والإحاطة بمختلف جوانب

المشكلة المعالجة لبحثنا ولذا قمنا بدراسة من خلال توزيع استمارات استبيان أولي على مجموعة من الموظفين على مستوى المركب الرياضي لولاية "المسيلة" المقدر عددهم ب(10) موظفين بقصد الوقوف على نقائص وثغرات الاستبيان قبل التوزيع النهائي .

وعرفها (ماثيو جيدير): الدراسة الاستطلاعية على انها عبارة عن دراسة علمية كشفية، تهدف إلى التعرف على المشكلة وتقوم الحاجة إلى هذا النوع من البحوث عندما تكون المشكلة محل البحث جديدة ولم يسبق إليها أو عندما تكون المعلومات أو المعارف المحصل عليها حول مشكلة قليلة وضعيفة.⁽¹⁰⁾

المنهج المستعمل:

لتحقيق أهداف الدراسة والبرهنة على فرضياتها اعتمدنا على المنهج الوصفي وذلك لمناسبته مع طبيعة موضوع الدراسة فهو " هو المنهج الذي يقوم فيه الباحث بوصف الظاهرة كما هي في الواقع وصفا دقيقا كما وكيفا وذلك عن طريق جمع المعلومات النظرية والبيانات الميدانية عم مشكلة موضوع البحث وتصنيفها وتحليلها والوصول إلى النتيجة".⁽¹¹⁾

مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة هو " يتكون مجتمع الدراسة في جميع العناصر أو الأفراد محل الشكال".⁽¹²⁾

وفي دراستنا يتمثل مجتمعنا في جميع موظفي ديوان المركب الرياضي بالمسيلة والبالغ عددهم (40) موظفا .

العينة: تم اختيارها بالطريقة الحصر الشامل، وتتكون من موظفي المركب الرياضي بالمسيلة من (37) موظفا وعدم استرجاع (03) استمارات لضياعتها، اقتضت هذه الدراسة على تناول بعض الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة وتتمثل في (الصفة المهنية، الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) .

(10) ماثيو جيدير، منهجية البحث العلمي، ترجمة من الفرنسية ملكية أبيض -ب-ط، 2004 ص 26

(11) رشيد زرواتي، مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الهدى للنشر والتنوع، طبعة الأولى، 2007، ص 86، الجزائر

(12) عبد الله الوناس، نبيل منصوري، التسويق الرياضي وعلاقته بالاستثمار في ظل الاحتراف الرياضي، مجلة المعارف، المجلد 17، العدد 01 البويرة-الجزائر، 2022، ص 1351 .

أدوات جمع البيانات:

تطلب لتحقيق أهداف الدراسة بناء استبيان خاص بإدارة الجودة الشاملة ولغرض تحديد مجال المقياس على الشكل المغلق الذي يحدد الاستجابات المحتملة لكل سؤال وآخر خاص بجودة الخدمات، أي على مقياس ليكارت الثلاثي نسبة لعالم النفس " فرنسيس ليكارت" وقد طلب من المبحثن تحديد مدى الموافقة على هذه العبارات .

الجدول رقم (01): يمثل درجات الاستبيان

الإجابة	موافق	موافق بشدة	غير موافق
الدرجات	1	2	3

المصدر: من إعداد الطالبة البحثية

الشروط العلمية للأداة الدراسة (الخصائص السيكومترية).

هناك شروط معيارية يجب مراعاتها خلال إنجاز الاختبارات وفقا للأسس العلمية الصحيحة والمتمثلة في:

معامل الصدق:

يقصد بالصدق "شمول الاستبيان لكل العناصر وان يقيس فعلا ما وضع لقياسه، ولا يمكن أن يقيس شيئا بدلا منه أو بالإضافة اليه و يجب أن يدخل في التحليل من جهة ووضوح فقراته ومفرداته من جهة أخرى بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (13).

وهذا ما رآته الباحثة بحيث انه احسن طريقة لاستخراج درجة المقياس، حيث يتم هذا النوع من الصدق على أساس ملاحظة المقياس ومحتواه .

معامل الثبات: الثبات يمثل أهمية كبيرة في عملية بناء وتقنين الاختبارات، وهو يعني أن يكون الاختبار على درجة عالية من الدقة والإتقان فيما وضع لقياسه وتعتبر درجة الثبات عالية كلما اقتربت إلى القيمة الصحيحة إلى الواحد، ووفقا لمتطلبات الدراسة فقد تم استعمال طريقة (ألفا كرو نباخ) للتأكد من الثبات .و الجدول الاتي يبين درجة الثبات لأداة الدراسة .

(13) عائشة بورجلي، مرنيز أسامة، مرجع سابق، ص451

الجدول رقم (02): معامل (ألفا كرونباخ) لاستمارة الاستبيان:

أبعاد الاستبيان والدرجة الكلية	معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات
المحور 01: مساهمة التحسين المستمر في تحسين جودة الخدمات بالمؤسسات الرياضية	765 .0	11
المحور 02: مساهمة القيادات الإدارية في تحسين جودة الخدمات بالمؤسسات الرياضية	776 .0	11
المحور 03: مساهمة تركيز على الزبون في تحسين جودة الخدمات بالمؤسسات الرياضية	770 .0	10
الدرجة الكلية للاستبيان	797 .0	32

المصدر: إعداد الطالبة البحثية من مخرجات برنامج "Spss"

من الجدول نجد أن درجة الثبات عالية وهي أعلى من (0، 05) وهي القيمة الدنيا المقبولة وهي تقترب من القيمة "واحد" وهذه القيمة مؤشرا على صلاحية أداة الدراسة للتطبيق بغرض تحقيق أهدافها من خلال الإجابة عن أسئلتها، مما يؤكد ثبات النتائج التي يمكن الحصول عليها عند تطبيقها

الأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة:

وللإجابة عن تساؤلات الدراسة والتحقق من فروضها بحيث تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss .
- التكرارات والنسب المئوية .
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية .
- معامل الثبات (ألفا كرونباخ)

تحليل النتائج المحصل عليها:

المحور الأول: مساهمة التحسين المستمر في تحسين جودة الخدمات بالمؤسسات

الجدول رقم (02): يوضح نتائج الفرضية الأولى:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات			محتوى العبارات		الترتيب
		موافق بشدة	غير موافق	موافق			
,660	2,29	15	18	04	ت	الفقرة رقم 01	01
		40,54	48,64	10,81	%		
,430	2,24	07	28	02	ت	الفقرة رقم 02	02
		18,91	75,67	05,40	%		
,220	2,05	02	35	00	ت	الفقرة رقم 03	03
		05,40	94,59	00	%		
,410	2,13	06	30	01	ت	الفقرة رقم 04	04
		16,21	81,08	02,70	%		
,650	2,10	11	21	05	ت	الفقرة رقم 05	05
		29,72	56,75	13,51	%		
,640	2,24	13	20	04	ت	الفقرة رقم 06	06
		35,13	54,05	10,81	%		
,730	2,51	08	24	05	ت	الفقرة رقم 07	07
		21,62	64,86	13,51	%		
,390	2,81	30	07	00	ت	الفقرة رقم 08	08
		81,08	18,91	00	%		
,680	1,83	12	19	06	ت	الفقرة رقم 09	09
		32,43	51,35	16,21	%		
,680	1,75	14	18	05	ت	الفقرة رقم 10	10
		34,83	48,64	13,51	%		
,570	1,94	07	25	05	ت		11

		18,91	67,56	13,51	%	الفقرة رقم 11	
--	--	-------	-------	-------	---	------------------	--

المصدر: إعداد الطالبة البحثية من مخرجات برنامج "Spss

الاستنتاج: للتعرف على مساهمة التحسين المستمر في تحسين جودة الخدمات في المؤسسات الرياضية، وهذا بعد عملية فرز وتفرغ البيانات المحصل عليها إحصائيا باستخدام نظام الحزم الإحصائية، وتطبيق الاستبيان على عينة (37) فردا وبعد استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الأول ومقارنته بالمتوسط النظري للمحور، أظهر ذلك أن الفرق دال إحصائي بين كلا الوسطين المحسوب والفرضي لصالح المحسوب، وما يؤكد ذلك قيمة (T_test) التي بلغت (20.59) وهي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة لا (a=0.05)، ومنه نقول أن "مساهمة التحسين المستمر في تحسين جودة الخدمات بالمؤسسات الرياضية" لها مستوى متوسط، أي أن موظفي المركب الرياضي لولاية المسيلة يرون أن للتحسين المستمر مساهمة في تحسين جودة الخدمات بالمؤسسات الرياضية، وهذا ما كانت تتوقعه الباحثة حسب الفرضية الأولى واتفقت هذه الدراسة مع دراسة (جوادي خالد 2009) "نجد أن حتى القران الكريم قد أشار إلى الاتقان والجودة والتحسين في الأداء" و أيضا ما أكدته دراسة (عقيلي، 1996)، يؤكد على أهمية التحسين المستمر للمنشآت الرياضية التي ترغب في عملية التطوير وتحسين الخدمات .

المحور الثاني: مساهمة القيادات الإدارية في تحسين جودة الخدمات بالمؤسسات الرياضية.

الجدول رقم (03) يمثل نتائج الفرضية الثانية:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات			محتوى العبارة		الترتيب
		موافق بشدة	غير موافق	موافق			
0.28	1.97	02	34	01	ت	الفقرة رقم 12	1
		05,40	91,89	02,70	%		
		00	33	04	ت	الفقرة رقم 13	2
	2,10						
	3,10						

		00	89,18	10,81	%		
0.22	2,05	00	35	02	ت	الفقرة رقم 14	3
		00	94,59	05,40	%		
0.45	1.89	06	29	02	ت	الفقرة رقم 15	4
		16,23	78,37	05,40	%		
0.73	1.51	23	09	05	ت	الفقرة رقم 16	5
		62,16	24,32	13,51	%		
0.64	1.54	20	14	03	ت	الفقرة رقم 17	6
		54,05	37,83	08,10	%		
0,66	2.29	15	18	04	ت	الفقرة رقم 18	7
		40,54	48,64	10,81	%		
0.66	1.67	16	17	04	ت	الفقرة رقم 19	8
		40,54	48,64	10,81	%		
0,59	1.75	12	22	03	ت	الفقرة رقم 20	9
		32,43	59,45	08,10	%		
0.37	2.16	00	31	06	ت	الفقرة رقم 21	10
		00	83,78	16,21	%		
0.22	2,05	00	35	02	ت	الفقرة رقم 22	11
		00	94,59	05,40	%		

المصدر: إعداد الطالبة البحثية من مخرجات برنامج spss

الاستنتاج: للتعرف على مساهمة القيادات الإدارية في تحسين جودة الخدمات بالمؤسسات الرياضية ككل تم معالجة البيانات التي تم الحصول عليها من تطبيق الاستبيان وعلى عينة (37) فردا، وبعد استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثاني ومقارنته بالمتوسط النظري للمحور. تبين أن الفرق دال إحصائيا بين كل الوسطين المحسوب والفرضي لصالح المحسوب مما يؤكد لك على قيمة (t-Test) التي بلغت (1.87) وهي دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) هذا يعني أن مستوى مساهمة القيادات الإدارية في تحسين جودة الخدمات بالمؤسسات الرياضية متوسط. أي أن موظفي المركب لرياضي لولاية المسيلة يرون للقيادات الإدارية مساهمة في تحسين جودة الخدمات بالمؤسسات

الرياضية وهذا ما كانت تتوقعه الطالبة البحثية حسب الفرضية الثانية، حيث اتفقت هذه الدراسة الحالية مع نتائج دراسة "رضا السيد، 2007" من حيث تحقيق الأداء وتحسين الخدمة، لقيادة إدارية ناجحة تتميز بروح المخاطرة والتميز، وأن للقيادة الإدارية الناجحة تمتاز بروح المخاطرة ولتميز وهذا مفتاح من بين مفاتيح الأداء المتميز

المحور الثالث: مساهمة التركيز على الزبون في تحسين جودة الخدمات بالمؤسسات الرياضية

الجدول رقم 04): يوضح نتائج الفرضية الثالثة

الترتيب	محتوى العبارة	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		موافق	غير موافق	موافق بشدة		
1	الفقرة رقم 23	ت	05	18	2.24	0.68
		%	13,51	48,64		
2	الفقرة رقم 24	ت	08	20	2.02	0,68
		%	21,62	54,05		
3	الفقرة رقم 25	ت	07	21	1.94	0.66
		%	18,91	56,75		
4	الفقرة رقم 26	ت	02	19	2,37	0.59
		%	05,40	51,37		
5	الفقرة رقم 27	ت	00	07	2.81	0.39
		%	00	18,91		
6	الفقرة رقم 28	ت	00	06	2.83	0.37
		%	00	16,21		
7	الفقرة رقم 29	ت	09	21	2.05	0.66
		%	24,32	56,75		
8	الفقرة رقم 30	ت	05	17	1.94	0.66
		%	13,51	45,94		
9	الفقرة رقم 31	ت	03	19	1.67	0.62

		40,54	51,35	08,10	%		
0.75	2.35	12	19	06	ت	الفقرة رقم 32	10
		16,21	32,43	51,35	%		

المصدر: إعداد الطالبة البحثية من مخرجات برنامج " spss

الاستنتاج: للتعرف على مساهمة التركيز على الزبون في تحسين جودة الخدمات بالمؤسسات الرياضية ككل وتم معالجة البيانات التي تم الحصول عليها من تطبيق الاستبيان على العينة المؤلفة من (37) فردا وبعد استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور ومقارنته بالمتوسط النظري للمحور، تبين أن الفرق دال إحصائيا بين كلا المتوسطين المحسوب والفرضي لصالح المحسوب . ويؤكد ذلك قيمة (t-Test) التي بلغت (11.80) وهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($a=0.05$), نقول أن مستوى مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات بالمؤسسات الرياضية متوسط، أي أنا المركب الرياضي بالمسيلة يرون أن للتركيز على الزبون مساهمة في تحسين جودة الخدمات بالمؤسسات الرياضية وهذا ما كانت تتوقعه الطالبة البحثية حسب الفرضية الثالثة واتفقت نتائج الدراسة مع ما جاء به (ماضي) في " نموذج ادوارد ديمينج الذي أشار إلى أن المهام الأعلى للقائم بعملية الخدمات هو إرضاء الزبون " ⁽¹⁴⁾، وتوافق أيضا بما جاء به (عمر وصفي عقيلي): "حيث ركز بمبدأ التركيز على الزبون أن إدارة الجودة الشاملة تقوم على أساس أن استمرار ونجاح نشاطات المنشأة يعتمد إلى حد كبير على توافر احتياجات ومتطلبات الزبون ومحاولة تنفيذ توقعاتهم" ⁽¹⁵⁾.

مناقشة الفرضية العامة في ظل الفرضيات الجزئية:

تم تحقق كل من الفرضيات الثلاثة بحيث أن موظفي المركب الرياضي بالمسيلة يرون أن كل من "التحسين المستمر" و "القيادات الإدارية" و "التركيز على الزبون" مساهمة في تحسين جودة الخدمات بالمؤسسات الرياضية وعليه فإن الفرضية العامة " مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات بالمؤسسات الرياضية " قد تحققت.

الاستنتاجات والتوصيات:

(14) ماضي محمد، إدارة الجودة، دار المعارف، القاهرة، 1995، ص29

(15) عمر وصفي عقيلي وآخرون، مبادئ التسويق، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1996، ص26

الاستنتاجات:

- توصلنا إلى نتيجة أكيدة بأن هناك علاقة بين جودة الخدمات ومؤشرات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية
- نتائج الدراسة بينت أن هناك مبادئ لإدارة الجودة الشاملة لها تأثير كبير على رضا الزبائن أكثر من المبادئ الأخرى ،
- الزبائن هم اللب الأساسي الذي يجب على إدارة المؤسسات الرياضية أن تأخذها بعين الاعتبار في تحديد أهدافها فعليه أن يعمل المركب الرياضي لولاية المسيلة على كسب رضا زبائنه الذين يستفيدون من الخدمات المقدمة والسعي للحفاظ عليهم
- من أجل الوصول إلى جودة الخدمات في المؤسسات الرياضية وجب التركيز على مؤشرات إدارة الجودة الشاملة ومساهمة كل من (التحسين المستمر والقيادة الإدارية والتركيز على الزبون) وذلك لضمان الجودة العالية المطلوبة .

التوصيات:

- التركيز على مشاركة العاملين أو التحسين المستمر في المؤسسات الرياضية وفق مبادئ إدارة الجودة الشاملة
- التركيز على تطبيق ميكانيزمات التحسين في الخدمات وذلك من اجل تحقيق أهداف المؤسسة الرياضية التي أنشئت لأجلها وبالجودة العالية المطلوبة
- استثمار مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة والخدمات في اجراء المزيد من الدراسات التي تهتم بجودة الخدمات ونجاح المؤسسات الرياضية
- الاهتمام بفريق المشروع وروح المسؤولية لدى العاملين لتحسين في جودة الخدمات المقدمة في المؤسسات الرياضية .
- السعي نحو تطبيق متطلبات الجودة الشاملة في المؤسسات عامة والمؤسسات الرياضية خاصة باعتبارها وسيلة ناجحة لوصول العديد من المنظمات لأعلى مستوى للجودة وبأقل تكاليف .

قائمة المصادر والمراجع:

المراجع باللغة العربية:

- 1- بورحلي عائشة، مرنيذ أسامة، الجوكمة الرياضية في تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية، مجلة الابداع الرياضي، المجلد 13، عدد 02، جامعة المسيلة، 2022.
- 2- حسن أحمد الشافعي، إدارة المنظمات منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع، 2004.
- 3- الدرادكة مأمون وآخرون، إدارة الجودة الشاملة، دار صقاء للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
- 4- رامي يسد إبراهيم النصري، نموذج مقترح لإنشاء نظام الجودة في المؤسسات الرياضية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2012.
- 5- رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، دار الهومة للنشر، طبعة الأولى، الجزائر، 2002.
- 6- رشيد زرواتي، مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الهدى للنشر والتنويع، طبعة الأولى، الجزائر، 2007.
- 7- عادل عاشور، جودة الخدمات الرياضية فلسفة وثقافة؟ أم شهادة وسلوك؟ المجلد 09، العدد 03، مجلة المحترف لعلوم الرياضة والعلوم الإنسانية والاجتماعية، 2022.
- 8- عبد الله الوناس، نبيل منصوري، التسويق الرياضي وعلاقته بالاستثمار في ظل الاحتراف الرياضي، مجلة المعارف، المجلد 17، العدد 01 البويرة-الجزائر، 2022.
- 9- العزاوي، محمد عبد الوهاب، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن 2005.
- 10- علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل الايزو 9000، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1995، ص 18، مصر.
- 11- عمر وصيفي عقيلي وآخرون، مبادئ التسويق، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1996.
- 12- ماثيو جيدر، منهجية البحث العلمي، ترجمة من الفرنسية ملكية أبيض -ب-ط، 2004.

- 13- ماضي محمد، إدارة الجودة، دار المعارف، القاهرة، 1995، ص29
- 14- محمد رضا الشندي، الجودة الكلية الشاملة -الايزو 9000، بين النظرية والتطبيق، شركة بيمك للخدمات التعليمية ، مصر، 1996.
- 15- محمود داود الربيعي، تصورات مستقبلية لإدارة العمل الرياضي، مجلة العلوم لتربية الرياضية، العدد 03، المجلد 05، 2006
- 16- مدني، حروفوش، نحو إدارة الجودة الشاملة كمدخل للإصلاح الإداري، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1996.
- 17- مطرفي خميسي، معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية في الجزائر، رسالة دكتوراه، تخصص الإدارة والتسيير الرياضي، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2022.
- 18- موزاوي سامية، مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الايزو وإدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2004.
- 19- هزرتشي سليمان، حمادي عامر، دور التخطيط والمتابعة في إدارة المنشأة الرياضية، مجلة الإبداع الرياضي، العدد 02، أفريل 2012.

المراجع باللغة الأجنبية:

- 1- Brozn, F., & Jacqueline ,A study in Orgqniwationql change,the Attitde of personql Tozard TQM implementation in state Department of Educqtion . Dissertation Abstract international ,1995
- 2- Heizer, & Render ,B . Production and Operation Managemeny Englewood Cliffs0 Prentice Hall Inc, New Yirk U.S.A,1996.