مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية | ISSN: 2437 - 0363 EISSN 2602-6767 | المجلد 09 / العـدد: 01 (2026)، ص 721-738

إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الرياضية: دراسة ميدانية مديرية الشباب والرياضة ولاية شلف

Total quality management and its relationship to achieving competitive advantage in the sports institution: Field study: Directorate of Youth and Sports, Chlef state

سعد بكاي [1*]، صفيان ماحي [2]

[1] جامعة حسيب بن بوعلي شلف (الجزائر)، s.bekai@univ-chlef.dz

[2] جامعة حسيب بن بوعلي شلف (الجزائر)، s.mahi@univ-chlef.dz

تاريخ الاستلام: 2026/01/04 تاريخ القبول: 2026/05/16 تاريخ النشر: 2026/06/05

ملخص:

تهدف الدراسة إلى معرفة مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الرياضية و مستوى تحقيق الميزة التنافسية، وتهدف أيضا إلى ابراز نوع العلاقة الموجودة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، والأداة المستعملة في الدراسة هي استمارة استبيان، وعينة الدراسة هي عينة مسحية لمجتمع الدراسة قدر عددها ب 38 موظف، وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة بين مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الرياضية، وأوصت الدراسة بضرورة تحفيز العاملين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات.

كلمات مفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، الميزة التنافسية.

Abstract:

The study aims to determine the level of application of Total Quality Management in the sports institution and the level of achieving competitive advantage. It also aims to highlight the type of relationship that exists between the application of Total Quality Management and achieving competitive advantage. The descriptive-analytical approach was used in the study. The tool used in the study is a questionnaire form , The study sample is a survey sample Comprehensive survey of the study community 38 employees.The results showed a positive Expulsive correlation between the level of application of Total Quality Management

and Competitive advantage advantage in the sports institution, and the study recommended the need to motivate employees and involve them in decision-making.

Keywords: Total Quality Management, Competitive advantage.

*المؤلف المرسل

1. مقدمة:

شهد العالم في الآونة الأخيرة تغيرات وتطورات متسارعة في جميع المجالات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والتعليمية والسياسية. وقد عكست تلك التغيرات نفسها على طبيعة العمل الإداري في المنظمات الإنتاجية ما بين سلع وخدمات، مما أوجب عليها السعي للمنافسة على المستوى المحلي والإقليمي والدولي للحفاظ على مركزها. أصبحت إدارة الجودة الشاملة محط اهتمام عالمي باعتبارها مفتاح تحقيق الميزة التنافسية في كافة المجالات سواء كانت إنتاجية أو خدمية، بما يحفظ هوية المؤسسات ورسالتها وسط التحديات الشديدة التي يشهدها العالم بين التنظيمات والدول على مختلف الأصعدة وفي شتى الميادين ؛ فإدارة الجودة الشاملة تعد الركيزة الأساسية لنموذج متطور في علم الإدارة يتيح للدول والمنظمات المتقدمة والمتنافسة فيما بينها مواكبة التطورات والتغيرات البيئية والإحاطة بكافة المستجدات العلمية والتقنية من أجل التكيف معها وفق أحدث الطرق والأساليب. كما أن إدارة الجودة الشاملة تعتمد على تطبيق مناهج متعددة ومداخل متطورة ونماذج مستحدثة في تطبيق الجودة بهدف التحسين والتطوير المستمر وتحقيق أعلى المستويات والمعدلات فيما يخص الممارسات والعمليات والنتائج والعوائد(بهجت راضي، هشام يوسف العربي: 2016، 07) وبما أن المؤسسة الرياضية هي جزء لا يتجزء عن باقي المنظمات الأخرى سواء خدماتية أو سلعية، فهي مطالبة اليوم بتحقيق الجودة في مختلف الأصعدة ابتداء من المدخلات، والعمليات، والمخرجات وتحقيق رضا العميل والمستفيد للحفاظ على ديمومتها واستمرارها وهذا ما يسمى اليوم بالمنافسة وهذا ما دفعنا كباحثين لتناول هذا الموضوع ودراسة الإشكالية والتي يتم صياغتها على النحو الآتي:

هل توجد علاقة ارتباطية بين مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الرياضية؟

التساؤلات الجزئية:

- ما هو مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الرياضية؟
- ما هو مستوى تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الرياضية؟

2-أهداف الدراسة : تهدف الدراسة إلى معرفة

- مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الرياضية.
- مستوى تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الرياضية.
- العلاقة بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية على مستوى المؤسسة الرياضية.

3-فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

توجد علاقة ارتباطية طردية بين مستوى تطبيق مفهوم الجودة في المؤسسة الرياضية وتحقيق الميزة التنافسية.

الفرضيات الجزئية:

- مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الرياضية مرتفع.
- مستوى تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الرياضية مرتفع.

4- الدراسات السابقة والمشابهة:

الدراسة الأولي:

الدارسة التي قامت بها الباحثتان نادية بومدين وسهام بن رحو تحت عنوان "أهمية مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية :دراسة ميدانية بمؤسسة زناتة للأجور، ولاية تلمسان -الرمشي سنة 2022"، تهدف إلى تسليط الضوء على دور إدارة الجودة

الشاملة في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمات .اعتمدت الدراسة على مناهج متعددة، من بينها المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الإحصائي، لتوضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة، مع استخدام استمارة استبيان كأداة أساسية لجمع البيانات .توصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية قوية وإيجابية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية .وأوصت الدراسة بأهمية إشراك العاملين في صنع القرارات بهدف تحسين الأداء العام وتعزيز تنافسية المؤسسة بشكل مستمر.

.الدراسة الثانية :

الدراسة التي أعدها الباحث بن زهية محمد من جامعة فرحات عباس بسطيف عام 2023 تحت عنوان" :دور تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية :دراسة حالة شركة الإسمنت بعين الكبيرة"، تهدف إلى استكشاف مدى تأثير تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة، والتي تشمل(التزام ودعم الإدارة العليا، التركيز على العميل، تمكين ومشاركة العمال، والتحسين المستمر،) في تحقيق الميزة التنافسية، وذلك من خلال أبعاد رئيسية (التكلفة، الجودة، والمرونة.) اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي كإطار لتحليل البيانات، واستخدمت استمارة استبيان كأداة لجمع المعلومات. وخلصت النتائج إلى أن تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة له أثر واضح ومهم في تحقيق الميزة التنافسية للشركة، وبلغت نسبة هذا التأثير 50.1%.

الدراسة الثالثة:

الدراسة التي أجرتها مالكي نادية فاطمة الزهراء وزملاؤها عام 2021في الجزائر العاصمة، بعنوان تحقيق الميزة التنافسية من خلال نظام إدارة الجودة الشاملة، تهدف إلى استكشاف الطرق التي يمكن للمؤسسات الجزائرية من خلالها تحقيق الميزة التنافسية اعتمادًا على نظام إدارة الجودة الشاملة .وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي كإطار بحثي، واستخدمت استمارة استبيان كأداة لجمع البيانات، حيث شملت عينة من موظفي شركة

موبيليس .وخلصت النتائج إلى أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة لها تأثير ملحوظ في تحقيق الميزة التنافسية.

الدراسة الرابعة:

تناولت دراسة الباحث شادي ارشيد الصرايرة، التي أُجريت عام 2019بعنوان "أثر إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية على المصارف التجارية الأردنية"، تحليل تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الميزة التنافسية لهذه المصارف. اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي، مستخدما استمارة استبيان كأداة لجمع البيانات . وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي لإدارة الجودة الشاملة على بعض أبعاد الميزة التنافسية . كما خلصت الدراسة إلى توصيات، من أبرزها أهمية إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار عند تقديم الخدمات المصرفية لتعزيز الأداء وتحقيق التميز.

5- ضبط المفاهيم والمصطلحات :

5-1- إدارة الجودة الشاملة:

- هي مجموع الخواص والسمات في المنتج أو الخدمة التي تفي بمتطلبات العميل وبالتالي تؤدي إلى رضاه، في هذا الاتجاه تكون الجودة موجهة نحو العائدات بحيث أن رضا المستهلك والزبون عن جودة المنتج تؤدي إلى عائدات ربحية للمنظمة كما تعني التحرر من العيوب والأخطاء في المنتج أو الخدمة(أحمد عبد العال رشوان: 10، 2018).
- عرفت الجودة بأنها حالة ديناميكية مرتبطة بالمنتجات المادية والخدمات، وبالأفراد والعمليات والبيئة المحيطة، بحيث تتطابق هذه الحالة مع التوقعات، أو أنها مجموعة من المزايا والخصائص الخاصة بالمنتج أو الخدمة والتي تساهم في إشباع رغبات المستهلكين وتتضمن، السعر والامان والتوفر والموثوقية والاعتمادية وقابلية الاستعمال(مأمون سليمان الدرادكة: 2015، 16).

2-5- الميزة التنافسية:

- تعرف على أنها القدرة على إنتاج السلع الصحيحة والخدمات بالنوعية الجيدة، وبالسعر المناسب وفي الوقت المناسب ، وهذا يعني تلبية طلبات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة مقارنة بالمؤسسات الأخرى(مالكي نادية فاطمة الزهراء: 483،2021).
- تعرف بأنها المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الاخرون (علي السلمي:2001، 104).

6- مبادئ ادارة الجودة الشاملة:

تعتمد فلسفة إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ الأساسية التي يمكن للإدارة تطبيقها لتحقيق الأداء الأمثل. تتضمن هذه المبادئ ما يلي:

- التركيز على العمليات والنتائج معا.
- الوقاية من الأخطاء من خلال التنبؤ قبل حدوثها.
- تحفيز وتشجيع الأفراد
- مرافقة الأفراد.
- الاعتماد على المنهج العلمي في اتخاذ القرارات
- التغذية العكسية من المستهلك(عبد الرحيم يحياوي: 2018، 57).

7- المؤشرات التي تميز إدارة الجودة الشاملة:

7-1-جودة التصميم: تظهر هذه الجودة في التصميم الذي يعبر عن السلعة أو الخدمة التي تلبي احتياجات العميل، حيث ينبغي أن يتم تضمين جميع الخصائص الأساسية في السلعة أو الخدمة منذ المراحل الأولى للتصميم.

2-7- جودة المطابقة: تبرز هذه الجودة في أن السلعة أو الخدمة يجب أن تتوافق مع معايير التصميم المحددة، بحيث يتم تنفيذ التصميم وإعادة إنتاجه بشكل ناجح ضمن المنتج أو الخدمة

.7-3- جودة الاستعمال: تشير إلى قدرة المستخدم على ضمان استمرارية استخدام السلعة أو الخدمة، حيث ينبغي أن تتميز السلع بتكلفة منخفضة للملكية، إضافة إلى كونها آمنة وموثوقة وقابلة للصيانة وسهلة الاستخدام(رعد الصرن: 2016، 107).

الدراسة الميدانية

1- المنهج المعتمد في الدراسة :

يعد المنهج الوصفي الارتباطي الخيار الأنسب لدراستنا، إذ يعتمد عليه بشكل رئيسي في الأبحاث والدراسات الاجتماعية والإنسانية.

2- مجتمع وعينة الدراسة :

2-1- مجتمع الدراسة : يتمثل مجتمع الدراسة في مجموع الموظفين بمديرية الشباب والرياضة لولاية الشلف والمقدر عددهم ب 38 موظف.

2-2-عينة الدراسة: هي عينة مسحية لمجتمع الدراسة حيث تم أخذ كافة أفراد مجتمع الدراسة 38 موظف

3- أدوات جمع البيانات والمعلومات: تم الاعتماد على استمارة الاستبيان، حيث قام الباحثون في ضبط عبارات الاستبيان عن طريق بعض المراجع و الدراسات السابقة والمشابهة

ويضم الاستبيان قسمين:

أ/ قسم متعلق بعبارات إدارة الجودة الشاملة ويحتوي على خمس محاور وهي

إلتزام الإدارة العليا	الوقاية من الأخطاء والعيوب	التحفيز	التعاون ومشاركة الأفراد العاملين	التحسين والتطوير المستمر

ب/ قسم متعلق بعبارات تحقيق الميزة التنافسية ويضم 16 عبارة .

4-قياس معامل الثبات للاستبيان:

- معامل الثبات ∝كرونباخ.

المحور	معامل الثبات ∝كرونباخ
إدارة الجودة الشاملة	0.81
الميزة التنافسية	0.74

5-ضبط متغيرات الدراسة:

- **المتغير المستقل**: إدارة الجودة الشاملة

- **المتغير التابع**: تحقيق الميزة التنافسية

6-الأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة: - معامل الثبات ∝كرونباخ، - المتوسط الحسابي – الإنحراف المعياري.

-معامل الارتباط برسونPearson لإيجاد العلاقة بين متغيرات الدراسة. - قانون كا2 (كاف تربيع) .

7- عرض وتحليل وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة:

7-1- عرض وتحليل وتفسير ومناقشة الفرضية الأولي والتي تنص مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة مرتفع في المؤسسة الرياضية (مديرية الشباب والرياضة):

-عرض نتائج جدول رقم (01):

	منخفض		متوسط		مرتفع		كا2 المحسوبة	كا2 المجدولة	درجة الحرية	مستوي الدلالة	الدلالة
	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %					
تطبيق إدارة الجودة	10	26.3	17	44.7	11	28.9	27.15	3.84	01	0.05	دال

– تحليل الجدول:

من خلال الجدول المتعلق بإجابات الموظفين حول عبارات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الرياضية فكانت عدد التكرارات حول الاجابة ب (متوسط) ب 10 تكرارات أي بنسبة 26.3 بالمئة بينما عدد التكرارات حول الاجابة ب (متوسط) 17 تكرار أي بنسبة 44.7 بالمئة، في حين قدر عدد التكرارات حول الاجابة ب (مرتفع) 11 تكرار أي بنسبة 28.9 بالمئة، وبلغت قيمة كا2 المحسوبة 27.15 وهي أكبر من كا2 المجدولة والتي قيمتها 3.84 عند درجة الحرية 01 ومستوى الدلالة 0.05 وهي دالة إحصائيا وعليه فإن إجابات الموظفين حول محور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الرياضية هي متوسطة ومحققة إحصائيا.

– مناقشة النتائج:

من خلال الجدول بينت أن مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة كانت متوسطة في المؤسسة الرياضية حيث كانت نسبة الإجابات لدى أفراد العينة ب 44.7 بالمئة وبذلك هي تتوافق مع الدراسة التي قام بها الباحثين بن علي عائشة ونوري منير حيث توصلت دراستها أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة ليست على نفس المستوى من التطبيق في المؤسسات المستقصات، فبعض المبادئ لها مستوى تطبيق متوسط لدى عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية غليزان، وتختلف مع الدراسة التي أجراها الباحثان شليل عبد اللطيف ويزيد قادة سنة 2012 حيث توصلا من خلال دراستها أنه لا تطبق إدارة الجودة في المؤسسات التعليمية من

خلال وجهة نظر الاساتذة والتلاميذ وعليه يمكننا تفسير ما توصلنا إليه أنه توجد بعض المحاور التي تتعلق بتطبيق مفهوم الجودة في المؤسسة الرياضية تم تجسيدها واقعيا منها دعم والتزام الادارة العليا من خلال النصوص التعليمية، التي تحث على تقديم الجودة في الخدمات من خلال إقامة الرقابة الدورية ورفع التقارير الدورية والسنوية ، في حين تبقى بعض المحاور نظرية منها الوقاية من الوقوع في الاخطاء والعيوب منذ الوهلة الأولى، والتحسين والتطوير المستمر للعمليات هذا ما يفسر وجود مستوى متوسط في تطبيق للجودة

2-7- عرض وتحليل وتفسير ومناقشة الفرضية الثانية والتي تنص مستوى تحقيق الميزة التنافسية مرتفع في المؤسسة الرياضية (مديرية الشباب والرياضة)

-عرض نتائج جدول رقم (2-7):

	منخفض		متوسط		مرتفع		كا2 المحسوبة	كا2 المجدولة	درجة الحرية	مستوي الدلالة	الدلالة
	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %					
تحقيق الميزة التنافسية	9	23.6	22	57.8	7	18.4	22.14	3.84	01	0.05	دال

– تحليل الجدول:

من خلال الجدول المتعلق بإجابات الموظفين حول عبارات تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الرياضية فكانت عدد التكرارات حول الاجابة ب (متوسط) ب 09 تكرارات أي

بنسبة 23.6 بالمئة بينما عدد التكرارات حول الاجابة ب (متوسط) 22 تكرار أي بنسبة 57.8 بالمئة، في حين قدر عدد التكرارات حول الاجابة ب (مرتفع) 07 تكرار أي بنسبة 18.4 بالمئة، وبلغت قيمة كا2 المحسوبة 22.14 وهي أكبر من كا2 المجدولة والتي قيمتها 3.84 عند درجة الحرية 01 ومستوى الدلالة 0.05 وهي دالة إحصائيا وعليه فإن إجابات الموظفين حول محور تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الرياضية هي متوسطة ومحققة إحصائيا.

– مناقشة نتائج الجدول:

بعد تحليل نتائج الجدول والتي توصلت وجود مستوى متوسط في تحقيق الميزة التنافسية حيث كانت النسبة 57.8 بالمئة من الاجابات لدى أفراد العينة وهي بذلك تختلف مع الدراسة التي قامت بها نادية بومدين وسهام بن رحو حيث توصلت أن مستوى الميزة التنافسية التي تحققها مؤسسة زناتة للأجور مرتفع بحيث أن المؤسسة تسعى لتحقيق المنافسة، وايضا تختلف مع الدراسة التي قام بها الباحث شادي ارشيد الصرايرة حيث توصل من خلال دراسته نحو الميزة التنافسية (التكلفة، جودة الخدمة المصرفية، المرونة، ..) في المصارف الاردنية التجارية كانت بدرجة مرتفعة. وبالتالي يمكننا تفسير وجود مستوى متوسط في محور الميزة التنافسية وذلك من خلال تطبيق جزئي لأبعاده من خلال المرونة في الأداء والدقة في التسليم، وضبط المواعيد مقارنة مع مؤسسات أخرى

3-7- عرض وتحليل وتفسير نتائج المتعلقة بالفرضية العامة :والتي تنص : هناك علاقة ارتباطية طردية بين تطبيق إدارة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الرياضية (مديرية الشاب والرياضة)

جدول 7-3 يوضح العلاقة الارتباطية بين درجة التزام الادارة العليا وتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الرياضية (مديرية الشباب والرياضة)

علاقة الارتباط	تحقيق الميزة التنافسية				
	قيم رالمحسوبة	قيمة ر المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
التزام الإدارة العليا	0.41	0.34	36	0.05	دال

تحليل الجدول:

من خلال الجدول نلاحظ قيمة ر المحسوبة تقدر ب 0.41 وهي أكبر من قيمة ر المجدولة والمقدرة قيمتها ب 0.34 عند درجة الحرية 36 ومستوى الدلالة 0.05 وهي دالة إحصائيا أي توجد علاقة ارتباطية طردية موجبة بين مستوى التزام الإدارة العليا ومستوى تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الرياضية.

جدول رقم 7-4- يبين العلاقة الارتباطية بين مستوى الوقاية من الأخطاء والعيوب وتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الرياضية

علاقة الارتباط	تحقيق الميزة التنافسية				
	قيم رالمحسوبة	قيمة ر المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
الوقاية من الأخطاء والعيوب	0.28	0.34	36	0.05	غيردال

تحليل الجدول:

من خلال الجدول نلاحظ قيمة ر المحسوبة تقدر ب 0.28 وهي أقل من قيمة ر المجدولة والمقدرة قيمتها ب 0.34 عند درجة الحرية 36 ومستوى الدلالة 0.05 وهي غير دالة إحصائيا

أي لا توجد علاقة ارتباطية طردية بين مستوى الوقاية من الأخطاء والعيوب ومستوى تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الرياضية وهي غير محققة إحصائيا.

جدول رقم 3- يبين العلاقة الارتباطية بين مستوى التحفيز وتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الرياضية:

علاقة الارتباط	تحقيق الميزة التنافسية				
	قيم رالمحسوبة	قيمة رالمجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
التحفيز	0.23	0.34	36	0.05	غيردال

تحليل الجدول:

من خلال الجدول نلاحظ قيمة ر المحسوبة تقدر ب 0.23 وهي أكبر من قيمة ر المجدولة والمقدرة قيمتها ب 0.34 عند درجة الحرية 36 ومستوى الدلالة 0.05 وهي غير دالة إحصائيا أي لا توجد علاقة ارتباطية بين مستوى التحفيز ومستوى تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الرياضية.

جدول رقم 4- يبين العلاقة الارتباطية بين مستوى التعاون ومشاركة الأفراد العاملين وتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الرياضية:

علاقة الارتباط	تحقيق الميزة التنافسية				
	قيم رالمحسوبة	قيمة ر المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
التعاون ومشاركة الأفراد العاملين	.0.390	0.34	36	0.05	دال

- تحليل الجدول :

من خلال الجدول نلاحظ قيمة ر المحسوبة تقدر ب 0.39 وهي أكبر من قيمة ر المجدولة والمقدرة قيمتها ب 0.34 عند درجة الحرية 36 ومستوى الدلالة 0.05 وهي دالة إحصائيا أي

توجد علاقة ارتباطية طردية موجبة بين مستوى التعاون ومشاركة الأفراد العاملين ومستوى تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الرياضية وهي دالة إحصائيا.

جدول رقم 5- يبين العلاقة الارتباطية بين مستوى التحسين والتطوير المستمر وتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الرياضية:

علاقة الارتباط	تحقيق الميزة التنافسية				
	قيم رالمحسوبة	قيمة ر المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
التحسين والتطوير المستمر	0.47	0.34	36	0.05	دال

تحليل الجدول:

من خلال الجدول نلاحظ قيمة ر المحسوبة تقدر ب 0.37 وهي أكبر من قيمة ر المجدولة والمقدرة قيمتها ب 0.34 عند درجة الحرية 36 ومستوى الدلالة 0.05 وهي دالة إحصائيا أي توجد علاقة ارتباطية طردية موجبة بين مستوى التزام الإدارة العليا ومستوى تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الرياضية

جدول رقم 6- يبين العلاقة الارتباطية بين مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الرياضية.

علاقة الارتباط	تحقيق الميزة التنافسية				
	قيم رالمحسوبة	قيمة ر المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
إدارة الجودة الشاملة	0.37	0.34	36	0.05	دال

– تحليل الجدول:

من خلال الجدول نلاحظ قيمة ر المحسوبة تقدر ب 0.37 وهي أكبر من قيمة ر المجدولة والمقدرة قيمتها ب 0.34 عند درجة الحرية 36 ومستوى الدلالة 0.05 وهي دالة إحصائيا أي

توجد علاقة ارتباطية طردية موجبة بين مستوى الجودة الشاملة و تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الرياضية، وبالتالي الفرضية العامة التي تنص أنه توجد علاقة ارتباطية بين مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة وتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الرياضية هي محققة إحصائيا.

– مناقشة الفرضية العامة:

من خلال القيم الحصل عليها في الجدول المتعلق بالفرضية العامة حيث تؤكد وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة بين مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الرياضية (مديرية الشباب والرياضية) وتحقيق الميزة التنافسية أي كلما زاد مستوى تطبيق إدارة الجودة زاد تحقيق الميزة التنافسية فهي بذلك تتوافق مع بعض الدراسات منها دراسة عرفة جبريل أبو نصيب وآخرون سنة 2022 التي أجريت في شركة الاتصالات السعودية إلى أنه توجد علاقة إيجابية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية، ايضا تتوافق مع دراسة مالكي نادية فاطمة سنة 2021 والتي توصلت من خلال دراستها إلى وجود أثر لممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، كما توافقت مع دراسة الباحث بن زهية محمد سنة 2023 توصل إلى أن تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة له دور ملحوظ في تحقيق الميزة التنافسية وذلك بنسبة مساهمة تقدر ب 50.1 بالمئة، وعليه نفسر وجود علاقة طردية بين تطبيق إدارة الجودة وتحقيق الميزة التنافسية وذلك بوجود علاقة بين أبعاد الجودة وتحقيق المنافسة وهذا ما بينته معطيات الجداول حيث أن التزام وتدعيم الإدارة العليا تساهم في تحقيق الميزة التنافسية عن طريق المرافقة والمتابعة وتوفير الامكانيات المادية والمعنوية للمؤسسة وهذا ما يعكس وجود إرادة قوية من طرف الجهات الوصية في التطبيق الفعلي لمبادئ الجودة، كما أن(للتطوير والتحسين المستمر ، ومشاركة الأفراد العاملين،) لهم علاقة طردية في تحقيق المنافسة وهذا ما يبين أن هناك نوعا ما تحسين مستمر في الأداء الوظيفي الخدماتي وهذا من طبيعة المؤسسة خدماتية وكذلك

هناك تنسيق وتعاون مشترك بين زملاء العمل والادارة في اتخاذ القرارات من حيث التنظيم والاجتماعات وترتيب الاولويات.

وفي المقابل بينت نتائج الجداول أن للبعدين (الوقاية من الوقوع في الأخطاء والعيوب، والتحفيز) ليس لهم علاقة بتحقيق الميزة التنافسية على مستوى المؤسسة ومن هنا يجب أن يراعي هذين البعدين لما لهما من علاقة كبيرة في جودة المؤسسة من حيث (الخدمات، السلع) الاداء الوظيفي ورضا العملاء والزبائن، وبالتالي هذا ما نفسر به للقيم المحصل عليها دراسة العلاقة بين أبعاد ومعايير الجودة وتحقيق الميزة التنافسية.

17- خاتمة:

بعد الدراسة الميدانية و تحليل ومناقشة المعطيات الاحصائية للجداول أظهرت النتائج مايلي:

- مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الرياضية كان متوسطا.
- مستوى تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الرياضية كان متوسطا.
- توجد علاقة ارتباطية طردية موجبة بين مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الرياضية وتحقيق الميزة التنافسية.
- توجد علاقة طردية بين أبعاد الجودة (التزام الادارة العليا، التعاون ومشاركة الأفراد العاملين، التحسين والتطوير المستمر) بتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الرياضية، في حين لا توجد علاقة بين (التحفيز، تجنب الأخطاء والعيوب) بتحقيق الميزة التنافسية وعليه يمكننا الخروج بالتوصيات والاقتراحات التالية:
- ضرورة الاعتماد على تحفيز العاملين(ماديا ومعنويا) داخل المؤسسة الرياضية من أجل تكريس مبادئ الجودة وتحقيق المنافسة.
- ضرورة الرقابة الدورية والمرافقة من أجل تجنب مختلف العيوب والوقاية من الأخطاء.
- استخدام التكنولوجيا الحديثة في محيط العمل من أجل السرعة في الأداء وتجنب مضيعات الوقت.
- ضرورة فتح قنوات الاتصال مع العاملين والزبائن للاستماع مختلف الانشغالات والشكاوى.

- يجب مشاركة الأفراد العاملين في مختلف القرارات.
- تقديم تسهيلات في ضبط المواعيد والمرونة والدقة في التسليم

- قائمة المراجع باللغة العربية:

- الكتب:

- أحمد عبد العال رشوان: إدارة الجودة، كلية التجارة، مجمع العلوم الإنسانية، الإسكندرية، مصر، 2018.
- مأمون سليمان الدرادكة: إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 2، الأردن، 2015.
- علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر، القاهرة ، مصر، 2001.
- رعد الصرن: إدارة الجودة الشاملة(مدخل الوظائف والأدوات)، دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر، سوريا، 2016.
- بهجت عطية راضي، هشام يوسع العربي: إدارة الجودة الشاملة(المفهوم والفلسفة والتطبيقات)، شركة روابط للنشر وتقنية المعلومات، القاهرة، 2016.
- محمود عبد الفتاح رضوان: إدارة الجودة الشاملة فكر وفلسفة.. قبل أن يكون تطبيق، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1،القاهرة، 2012.

- المجلات:

- مالكي نادية فاطمة الزهراء وآخرون: تحقيق الميزة التنافسية بالاعتماد على نظام إدارة الجودة الشاملة، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 7، العدد 03، 2021.
- نادية بومدين، سهام بن رحو: أهمية مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة ابحاث قانونية وسياسية، المجلد 07، العدد 01، 2022.
- بن زهية محمد: دور تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 17، العدد 02، 2023.

- العيداني الياس، مداح مراد: دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية: مجلد 05، العدد01، 2019.

- **الأطروحات والرسائل الجامعية:**

- عبد الرحيم يحياوي: مدى تطبيق مفهوم الجودة الشاملة في مؤسسات التكوين والتعليم الرياضيين أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة الجزائر 03، 2018