

أدارة الجودة الشاملة كمؤشر لتصنيف أندية المؤسسات الرياضية بالعراق من وجهة نظر الإداريين

عثمان محمود شحادة
طالب دكتوراه / كلية التربية الاساسية – جامعة ديالى

مستخلص البحث :

الباب الأول

١-١- المقدمة وأهمية البحث

ان إدارة الجودة الشاملة تعد أنموذجاً مميزاً إذا ما أحسن تطبيقها من قبل القائمون على الأندية الرياضية ولأجل التواصل مع كل ما هو جديد في الإدارة فان هذه الدراسة تحاول أن تسلط الضوء على واحد من أهم المفاهيم الإدارية المهمة وهو إدارة الجودة الشاملة عن طريق تبني هذا المفهوم وتطبيقه في الأندية الرياضية للمؤسسات ومن المؤمل أن تكون النتائج هذا المفهوم فوائد كبيرة للأندية الرياضية العراقية.

١-٢- مشكلة البحث

هل تتوفر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل الأندية الرياضية حتى يمكن تطوير إدارة الأندية الرياضية من خلال فلسفة إدارة الجودة الشاملة؟

١-٣- أهداف البحث

١- التعرف على الجودة الشاملة كمؤشر لتصنيف أندية المؤسسات الرياضية بالعراق من وجهة نظر الإداريين.

١-٤- مجالات البحث

١-٤-١- المجال البشري: مديرو وأعضاء الهيئات الإدارية للأندية الرياضية للمؤسسات في العراق.

١-٤-٢- المجال ألزمني: ٢٠١١/١٢/٢٨ ولغاية ٢٠١٣ / ٤ / ١.

١-٤-٣- المجال المكاني: أماكن الأندية الرياضية للمؤسسات في العراق

الباب الثاني

٢- احتوى الباب الثاني على مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الأندية والمؤسسات الرياضية:

الباب الثالث

٣- منهجية البحث وإجراءاته الميدانية : أحتوى هذا الباب على منهجية البحث و مجتمع وعينة البحث وإجراءاته الميدانية .

الباب الرابع

٤ - عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها : أحتوى هذا الباب على عرض وتحليل ومناقشة نتائج البحث .

الباب الخامس

٥- الاستنتاجات والتوصيات :أحتوى هذا البحث على أهم الاستنتاجات و التوصيات والتي من أهمها ما يأتي :

١-٥ الاستنتاجات

- ١- ان إدارة الجودة الشاملة عملية متكاملة الأبعاد والمحاور، ولا يمكن العمل بها دون تكامل هذه الأبعاد والمحاور مجتمعة، وأن اهمال أي عنصر من عناصرها لا يساعد على تحقيق النتائج المتوقعة منها.
- ٢- أظهرت الدراسة من خلال وجهات نظر عينة الدراسة المتمثلة بمدراء وأعضاء الهيئات الادارية للأندية الرياضية للمؤسسات بأن لديها فهم وادراك ودعم لتطبيق ادارة الجودة الشاملة وبدرجة كبيرة بالنسبة لهذه الاندية.
- ٢-٥ التوصيات

١- تطوير معايير دقيقة لقياس الاداء ، ويمكن الاستعانة بخبرات وتجارب الدول الاخرى اذا كان ذلك ممكنا خصوصا في ظل الاتجاه المتزايد نحو قياس الاداء المؤسسي للأندية والمؤسسات الرياضية.

TQM as an indicator for the classification of clubs sports institutions in Iraq from the perspective of administrators

Research Summary :

Part I

1-1 - Introduction and importance of research:

That TQM is a model distinctive if properly applied by the organizers of the sports clubs and in order to communicate with all that is new in management, this study attempts to shed light on one of the most important concepts of administrative task, a comprehensive quality management by building scale it and apply it in sports clubs institutions and it is hoped that the results of this large scale benefits of Iraqi sports clubs.

1-2 - research problem:

Are there requirements for the application of total quality management within the sports clubs can even develop sports clubs management through total quality management philosophy?

1-3 - the objectives of the research:

1 - Identifying the dimensions of quality in sports clubs institutions in Iraq.

1-4 – research:

1.4.1 - the human sphere: managers and members of the governing bodies of sports clubs for institutions in Iraq.

1.4.2 - the temporal domain: 28/12/2011 until 1/4/2013.

1.4.3 - spatial domain: sports clubs, places to institutions in Iraq

Part II

2 - Part II contains the concept of total quality management in sports clubs and organizations:

Part III

3 - research methodology and procedures of the field: this section contains the research methodology and the community and the research sample and field procedures.

Part IV

4 - See the results analyzed and discussed: this section contains the display and analyze and discuss the results of the search.

Part V

5 - Conclusions and Recommendations: This research contains the most important conclusions and recommendations, the most important of which is as follows:

5.1 Conclusions:

1 - The TQM integrated process dimensions and axes, and can not work out without the integration of these dimensions and axles together, and that the negligence of any element of its members does not help to achieve the expected results.

2 - The study showed through the perspectives of the study sample of managers and members of the administrative bodies of the sports clubs of the institutions that have an understanding and awareness and support for the application of total quality management and to a large extent for these clubs.

5.2 Recommendations:

1 - the development of precise criteria for measuring performance, and can use the expertise and experiences of other countries, if possible especially in light of the growing

trend towards corporate performance measurement for clubs and sports institutions.

2 - Using the measure of total quality management, prepared by the researcher as one of the indicators in the classification of sports clubs in Iraq, in addition to the mechanism used in the ministries of youth and sports.

الباب الأول

١-٣- المقدمة وأهمية البحث

إن إدارة الجودة الشاملة تعتمد على تطبيق أساليب متقدمة تهدف الى التحسين والتطوير المستمر وتحقيق أعلى المستويات الممكنة في الممارسات والعمليات والنواتج والخدمات، فالاهتمام بإدارة الجودة الشاملة في النادي الرياضي لا يعتبر بذلك جعل الأندية الرياضية منشآت تجارية أو صناعية تسعى الى مضاعفة أرباحها ولكن أن تستفيد من إدارة الجودة الشاملة في الأندية الرياضية هو تطوير الإدارة في الأندية الرياضية للمؤسسات في العراق (مازن فرحان مجهول، ٢٠١٠: ٤) وخلال هذا كله فإن إدارة الجودة الشاملة تعد أنموذجا مميزاً إذا ما أحسن تطبيقها من قبل القائمون على الأندية الرياضية ولأجل التواصل مع كل ما هو جديد في الإدارة فإن هذه الدراسة تحاول أن تسلط الضوء على واحد من أهم المفاهيم الإدارية المهمة وهو إدارة الجودة الشاملة عن طريق تبني هذا المفهوم وتطبيقه في الأندية الرياضية للمؤسسات ومن المؤمل أن تكون لنتائج هذا المفهوم فوائد كبيرة للأندية الرياضية العراقية.

١-٤- مشكلة البحث

هل تتوفر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل الأندية الرياضية حتى يمكن تطوير إدارة الأندية الرياضية من خلال فلسفة إدارة الجودة الشاملة؟

١-٣- أهداف البحث

٣- التعرف على الجودة الشاملة كمؤشر لتصنيف أندية المؤسسات الرياضية بالعراق من وجهة نظر الإداريين.

٣-٤- مجالات البحث

١-٤-١- المجال البشري: مديرو وأعضاء الهيئات الإدارية للأندية الرياضية للمؤسسات في العراق.

١-٤-٢- المجال الزماني: ٢٠١١/١٢/٢٨ ولغاية ١/٤ / ٢٠١٣.

١-٤-٣- المجال المكاني: أماكن الأندية الرياضية للمؤسسات في العراق

الباب الثاني

٤- إدارة الجودة الشاملة في الأندية والمؤسسات الرياضية :

تلعب إدارة الجودة الشاملة دوراً هاماً في المؤسسات المختلفة حتى أصبحت إحدى الوسائل الهامة التي تساعد في تحقيق أهداف المؤسسة بأفضل وأدق صورة خصوصاً وان أهدافها أصبحت تتماشى وتساير الأهداف التي تسعى مختلف

المؤسسات إلى تحقيقها ، وإنها ترتبط منذ القدم بجودة العمل المؤدى داخل المؤسسات .

وتعد المؤسسات الرياضية وخاصة الأندية الرياضية من أكثر المؤسسات تأثيراً بالتغيرات العالمية والمحلية وذلك لما للرياضة من تأثير واضح محلياً وعالمياً ، فهي مظهر من مظاهر تقدم الأمم والشعوب . وان تطبيق إدارة الجودة في الأندية الرياضية يرتبط بعناصر متعددة ومختلفة ويمكن أن يتكامل عند تناوله لهذه العناصر مجتمعة لتحقيق التعاون بين المصالح الخاصة لأعضاء الأندية الرياضية من ناحية وبين المصلحة العامة من ناحية أخرى ، وذلك بمراعاة تفاعل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والأخلاقية ، وإقرار الحقوق والواجبات للعاملين فيها وإصدار القوانين المنظمة لعمل المؤسسات الرياضية وفق قواعد تنفيذية وتنظيمية . إذ يشير المصري رامي سيد إبراهيم " إن نظام الجودة في المؤسسات والأنشطة الرياضية المختلفة يتضمن هيكل تنظيمي للمؤسسة الرياضية والأنشطة الرياضية المختلفة . ويشمل مجموعة من الإجراءات والعمليات والموارد المادية والبشرية التي يتم الاحتياج إليها لتطبيق إدارة الجودة للوصول للأهداف المطلوبة وهو تحقيق المستوى المرادف للخدمة المقدمة للمستفيد " (المصري ، رامي سيد إبراهيم ، ٢٠٠٠: ص ٥٧) كما أن نجاح تلك المؤسسات والهيئات الرياضية وكذلك نجاح الرياضة ككل مرهون كما يشير مفتي إبراهيم حماد على مدى استخدامها الأسس ومبادئ الإدارة الحديثة وجودة العنصر البشري الذي يخطط للرياضة ويسهم في نجاحها للانطلاق إلى العالمية والأولمبية (مفتي إبراهيم حماد ، ١٩٩٩ : ص ١٧) . إذ أن لتطبيق إدارة الجودة في الأندية الرياضية له تأثير على تحسين مستوى الرياضة فيها وذلك بإظهار عوامل الجذب للشركات الراعية وتقديم مستوى معين من الخدمات الإعلامية وإصدار نشرات دورية تتضمن تحليلاً للنواحي الرياضية والاقتصادية ، هذا فضلاً عن تحسين عملية ترويج الخدمات الرياضية لتلبية حاجات الجمهور ورغباتهم وإمكاناتهم واستمرارهم في تحقيق الأرباح وفقاً لمتطلبات السوق واقتراح نماذج تحدد أجور اللاعبين وانتقالهم ترتبط بمواصفات اللاعب والمشتري والبائع والظروف المحيطة بعمليات الانتقال وجمع البيانات المتوافرة التي تحدد المبالغ المتفق عليها بين اللاعب والنادي في مدة العقد ومدى تأثير ذلك على رفع مستوى اللاعب وإمكاناتهم (الربيعي ، محمود داوود وبيان علي عبد علي ، ٢٠١٠ : ٧) .

ولذلك يؤكد حسن الشافعي على أهمية استخدام الجودة الشاملة في المؤسسات والأندية الرياضية ، لمواكبة ثورة الإدارة الرياضية على مستوى العالم بحيث تعمل على استمرار المنافسة في مجال الأنشطة الرياضية وجذب المستفيد من ممارسة الأنشطة الرياضية وإدارة المؤسسات الرياضية المختلفة بفاعلية ، إذ أن الجودة بإدارة المؤسسات والأندية الرياضية هي تحقيق متطلبات وأهداف المستفيد في مجال الأداء الرياضي والإداري في الأندية الرياضية ، والمستفيد هو اللاعب والإداري والجهاز الفني والجهاز الإداري (الشافعي ، حسن أحمد ٢٠٠٣ : ٢٩-٣٠) متضمن عمليات تحقيق الجودة بالأندية الرياضية العراقية ضرورة التعامل مع العناصر البشرية والمالية والمادية والمعنوية التي تشكل مجموعها المكونات الرئيسة للأندية

الرياضية وما يحيط بها من ظروف خارجية وتتجه الأندية الرياضية العراقية لتطوير نظمها وإجراءاتها وتحسين مستويات برامجها وتقنياتها التدريبية من أجل تحقيق الغرض من تواجدها وهو تقديم مستويات رياضية متميزة سواء على المستوى المحلي أم العربي أم الآسيوي أم الدولي .

الباب الثالث

٣- منهجية البحث وإجراءاته الميدانية :

٣-١- منهج البحث :

اختار الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي لكونه أكثر المناهج ملائمة لطبيعة مشكلة البحث .

٣-٢- مجتمع وعينة البحث:

لقد تمثل مجتمع البحث من رؤساء وأعضاء الهيئات الإدارية للأندية الرياضية للمؤسسات في العراق والبالغ عددهم (٣٤٢) إداري ويمثلون (٣٨) .

اختيرت عينة البحث بالطريقة العمدية من رؤساء وأعضاء الهيئات الإدارية للأندية الرياضية للمؤسسات في العراق والمبين توزيعهم في الجدول (١) . واشتملت على عينة التجربة الاستطلاعية بمقدار (٢٧) إداري بنسبة مئوية (١٣.٥٦٧%) من مجتمع البحث والبالغ عدده (٢٠٠) إداري ، واشتملت على عينة لبناء مقياس ادارة الجودة الشاملة للأندية الرياضية للمؤسسات (١٤٣) إدارياً يمثلون نسبة مئوية مقدارها (٧١.٣٥٦%) من مجتمع البحث، والمبين في الجدول (١) .

الجدول (١)

يبين النسبة المئوية لتوزيع مجتمع البحث والتجربة الاستطلاعية وعينة صدق البناء وعينة التطبيق النهائي للمقياس

تفاصيل مجتمع البحث	أعداد الإداريين	النسبة المئوية
التجربة الاستطلاعية	٢٧	١٣.٥٦٧%
عينة التطبيق	١٤٣	٧١.٥%
المستبعدين	٣٠	١٥.٠٧٥%
مجتمع البحث الكلي	٢٠٠	١٠٠%

جدول (٢)

يبين التوزيع الكلي لأفراد عينة البحث

ت	اسم النادي	فئة النادي	عدد الإداريين لكل نادي	عدد أفراد العينة الاستطلاعية	عدد أفراد عينة التطبيق النهائي	عدد أفراد العينة المستبعدة
١	النجدة	هـ	٩	٩		
٢	الطلبة	هـ	٩	٩		
٣	القوة الجوية	د	٩	٩		
٤	الشرطة	ب	٩		٤	
٥	بغداد	ج	٩		٤	
٦	الجيش	ج	٩		٥	

٧	الكرخ	ج	٩		٤	
٨	الصناعة	د	٩		٥	
٩	الكهرباء	د	٩		٥	
١٠	نفط الجنوب	د	٩		٣	٢
١١	الزوراء	د	٩		٥	
١٢	النفط	د	٩		٥	
١٣	البحري	د	٩		٣	٢
١٤	الحدود	هـ	٩		٤	١
١٥	الاتصالات	هـ	٩		٥	
١٦	الخطوط	هـ	٩		٥	
١٧	العمال	هـ	٩		٥	
١٨	غاز الجنوب	هـ	٩		٣	٢
١٩	مصافي الوسط	هـ	٩		٣	٢
٢٠	نفط الوسط	هـ	٩		٥	
٢١	الميناء	هـ	٩		٥	
٢٢	غاز الشمال	هـ	٩		٣	٢
٢٣	الفوسفات	و	٩		٣	٢
٢٤	السياحة	و	٩		٤	١
٢٥	نفط ميسان	و	٩		٥	
٢٦	مصافي الشمال	و	٩		٤	١
٢٧	الأسمدة	و	٩		٣	٢
٢٨	الدفاع المدني	و	٩		٤	١
٢٩	البتر وكيمياويات	و	٩		٣	٢
٣٠	كهرباء الهارثة	و	٩		٤	١
٣١	الصناعات الكهربائية	و	٩		٤	١
٣٢	الاسكان	و	٩		٤	١
٣٣	السكك	و	٩		٤	١
٣٤	العلوم والتكنولوجيا	ي	٩		٥	
٣٥	الحفر	ي	٩		٣	٢
٣٦	الخالدون	ي	٩		٤	٢
٣٧	التجارة	ي	٩		٥	

٣٨	مصافي الجنوب	ي	٩		٣	٢
المجموع	٣٨		٣٤٢	٢٧	١٤٣	٣٠

٣-٣ الوسائل والاجهزة والأدوات المستخدمة بالبحث :

٣-٣-١ وسائل جمع البيانات:

- المقياس
- المصادر والمراجع العلمية:
- شبكة المعلومات الدولية (INTERNET) .

٣-٣-٢ الاجهزة والادوات :-

- استمارات جمع البيانات وتفرغها.
- حاسبة الكترونية نوع (DELL . VOSTRO.1015) LAP TOP .
- اقلام

٣-٤ تحديد متغيرات البحث :

تم اعتماد مقياس الجودة الشاملة الذي تم بنائه من قبل (عثمان محمود شحادة، ٢٠١٣)* وعلى البيئة العراقية والذي يتضمن (٣٩) موزعة على (٧) مجالات ويتضمن المقياس خمسة بدائل، وتم التأكد من ثبات المقياس باستخدام طريقة الفاكرونباخ وقد بلغت قيمتها (٠,٩٧٨).

٣-٥ لتجربة الاستطلاعية :

تم إجراء التجربة الاستطلاعية على عينة قوامها (٢٧) إداريا موزعين على ثلاث اندية بواقع تسعة إداريين لكل من نادي القوة الجوية ونادي النجدة ونادي الطلبة ، تم اختيارهم بصورة عشوائية بتاريخ (٢٠١٢/١٠/١٨) ولغاية (٢٠١٢/١٠/٢١) .

٣-٦ التجربة الرئيسية :

قام الباحث بمساعدة فريق العمل المساعد (أ.د. طارق عبدالرحمن ، م.د. سعد عباس الجنابي ، م.د. علي عبد الأمة) بتوزيع استمارة المقياس على عينة (١٤٣) من رؤساء واعضاء الهيئات الادارية للأندية الرياضية للمؤسسات ، لتحليل فقراته احصائيا ، وبعد الانتهاء من تنفيذ التجربة الاساس ، قام الباحث بجمع البيانات الخاصة بأفراد المجتمع ، وترتيبها في جداول تمهيدا لتحليلها احصائيا .

٣-٧ الوسائل الاحصائية :

تمت معالجة البيانات إحصائيا بواسطة برنامج الحقيبة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) .

*ملحق (١)

الباب الرابع

٤ - عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

٤-١- عرض فقرات محور دور القيادة الادارية في التقويم والتحسين المستمر للجودة الشاملة وتحليلها ومناقشتها

٤-١-١- مواصفات فقرات محور دور القيادة الادارية في التقويم والتحسين المستمر للجودة الشاملة:

الجدول (٣)

مواصفات فقرات محور دور القيادة الادارية في التقويم والتحسين المستمر للجودة الشاملة

رقم الفقرة	الوسط الحسابي	الوسيط	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	معامل الالتواء
١	٣,٩٠٢١	٤,٠٠٠٠	١,٠٥٦٩٣	٠,٠٨٨٣٩	١,٠٠٠-
٢	٤,٢٧٩٧	٤,٠٠٠٠	٠,٩٢٩٩٨	٠,٠٧٧٧٧	١,٧٦٠-
٣	٣,٩٥١٠	٤,٠٠٠٠	٠,٩٥٩٢٣	٠,٠٨٠٢١	٠,٩٢١-
٤	٤,٠٢٨٠	٤,٠٠٠٠	١,٠٦١١٢	٠,٠٨٨٧٤	١,٢٤٠-
٥	٣,٨٨١١	٤,٠٠٠٠	١,٠٢٤٢٨	٠,٠٨٥٦٥	٠,٩١٥-
٦	٣,٨٠٤٢	٤,٠٠٠٠	١,٠٦٩٨١	٠,٠٨٩٤٦	٠,٨٦٠-
٧	٤,٠٠٠٠	٤,٠٠٠٠	٠,٩٣٤٤٧	٠,٠٧٨١٤	١,١٠٣-
٨	٤,٠٢٨٠	٤,٠٠٠٠	٠,٩٤٩٠١	٠,٠٧٩٣٦	١,١٥٩-
٩	٣,٥٦٦٤	٤,٠٠٠٠	١,٠٤٥١٧	٠,٠٨٧٤٠	٠,٤٧٩-
١٠	٣,٦٥٠٣	٤,٠٠٠٠	١,٠٣٦٣٧	٠,٠٨٦٦٧	٠,٤١٠-
١١	٣,٩٣٧١	٤,٠٠٠٠	٠,٩٥٨٤١	٠,٠٨٠١٥	٠,٨٤٦-
١٢	٣,٨٣٢٢	٤,٠٠٠٠	١,٠٣٤٥٢	٠,٠٨٦٥١	٠,٦٦٣-
١٣	٤,٠٢٨٠	٤,٠٠٠٠	١,٠٢٠٥٢	٠,٠٨٥٣٤	١,٢٦٦-

٤-١-٢- تحليل فقرات محور دور القيادة الادارية في التقويم والتحسين المستمر للجودة الشاملة ومناقشتها :

إن عملية جمع البيانات ومراجعتها وتصنيفها لن يكون لها مغزى دون المعالجة والتحليل الكافيين لها بما يضيف عليها الفائدة والنفع ، لذا قام الباحث وبعد المعالجة الإحصائية للبيانات وباستخدام مقياس (ثرستون) باستخراج التكرارات والنسب المئوية الخاصة بكل فقرة من فقرات محور دور القيادة الادارية في التقويم والتحسين المستمر للجودة الشاملة البالغ عددها (١٣) فقرة ولجميع الاستثمارات البالغ عددها (١٤٣) استثمارة وتحليلها ومناقشتها وكما موضح في الجدول (٤).

الجدول (٤)

يبين التكرارات والنسب المئوية والنسب التراكمية لفقرات محور دور القيادة الادارية في التقويم والتحسين المستمر للجودة الشاملة

رقم الفقرة	التقدير	التكرار	النسبة المئوية	النسب التراكمية
فقرة ١	قليلة جدا	٧	%٤,٩	٤,٩
	قليلة	٥	%٣,٥	٨,٤
	متوسطة	٣٠	%٢١	٢٩,٤
	كبيرة	٥٤	%٣٧,٧	٦٧,١
	كبيرة جدا	٤٧	%٣٢,٩	%١٠٠
	المجموع	١٤٣	%١٠٠	-
فقرة ٢	قليلة جدا	٥	%٣,٥	٣,٥
	قليلة	٢	%١,٤	٤,٩
	متوسطة	١١	%٧,٧	١٢,٦
	كبيرة	٥٥	%٣٨,٤	٥١
	كبيرة جدا	٧٠	%٤٩	%١٠٠
	المجموع	١٤٣	%١٠٠	-
فقرة ٣	قليلة جدا	٤	%٢,٨	٢,٨
	قليلة	٥	%٣,٥	٦,٣
	متوسطة	٣٠	%٢١	٢٧,٣
	كبيرة	٥٩	%٤١,٢	٦٨,٥
	كبيرة جدا	٤٥	%٣١,٥	%١٠٠
	المجموع	١٤٣	%١٠٠	-
فقرة ٤	قليلة جدا	٧	%٤,٩	٤,٩
	قليلة	٥	%٣,٥	٨,٤
	متوسطة	٢١	%١٤,٧	٢٣,١
	كبيرة	٥٤	%٣٧,٧	٦٠,٨
	كبيرة جدا	٥٦	%٣٩,٢	%١٠٠
	المجموع	١٤٣	%١٠٠	-
فقرة ٥	قليلة جدا	٦	%٤,٢	٤,٢
	قليلة	٥	%٣,٥	٧,٧
	متوسطة	٣٣	%٢٣,١	٣٠,٨
	كبيرة	٥٥	%٣٨,٤	٦٩,٢

كبيرة جدا	٤٤	%٣٠,٨	%١٠٠
المجموع	١٤٣	%١٠٠	-
قليلة جدا	٧	%٤,٩	٤,٩
قليلة	٨	%٥,٦	١٠,٥
متوسطة	٣٢	%٢٢,٤	٣٢,٩
كبيرة	٥٥	%٣٨,٤	٧١,٣
كبيرة جدا	٤١	%٢٨,٧	%١٠٠
المجموع	١٤٣	%١٠٠	-
قليلة جدا	٤	%٢,٨	٢,٨
قليلة	٥	%٣,٥	٦,٣
متوسطة	٢٣	%١٦,١	٢٢,٤
كبيرة	٦٦	%٤٦,١	٦٨,٥
كبيرة جدا	٤٥	%٣١,٥	%١٠٠
المجموع	١٤٣	%١٠٠	
قليلة جدا	٤	%٢,٨	٢,٨
قليلة	٦	%٤,٢	٧
متوسطة	٢٠	%١٤	٢١
كبيرة	٦٥	%٤٥,٤	٦٦,٤
كبيرة جدا	٤٨	%٣٣,٦	%١٠٠
المجموع	١٤٣	%١٠٠	
قليلة جدا	٧	%٤,٩	٤,٩
قليلة	١٠	%٧	١١,٩
متوسطة	٥٠	%٣٥	٤٦,٩
كبيرة	٤٧	%٣٢,٨	٧٩,٧
كبيرة جدا	٢٩	%٢٠,٣	%١٠٠
المجموع	١٤٣	%١٠٠	-
قليلة جدا	٤	%٢,٨	٢,٨
قليلة	١٤	%٩,٨	١٢,٦
متوسطة	٤٤	%٣٠,٨	٤٣,٤

كبيرة	٤٧	%٣٢,٨	٧٦,٢
كبيرة جدا	٣٤	%٢٣,٨	%١٠٠
المجموع	١٤٣	%١٠٠	-
قليلة جدا	٣	%٢,١	٢,١
قليلة	٨	%٥,٦	٧,٧
متوسطة	٢٨	%١٩,٥	٢٧,٢
كبيرة	٦٠	%٤٢	٦٩,٢
كبيرة جدا	٤٤	%٣٠,٨	%١٠٠
المجموع	١٤٣	%١٠٠	-
قليلة جدا	٤	٢,٨	٢,٨
قليلة	١٠	٧	٩,٨
متوسطة	٣٦	٢٥,٢	٣٥
كبيرة	٤٩	٣٤,٢	٦٩,٢
كبيرة جدا	٤٤	٣٠,٨	%١٠٠
المجموع	١٤٣	%١٠٠	
قليلة جدا	٦	%٤,٢	٤,٢
قليلة	٦	%٤,٢	٨,٤
متوسطة	١٨	%١٢,٦	٢١
كبيرة	٦١	%٤٢,٦	٦٣,٦
كبيرة جدا	٥٢	%٣٦,٤	%١٠٠
المجموع	١٤٣	١٠٠	

أظهرت النتائج الخاصة بمحور دور القيادة الادارية في التقويم والتحسين المستمر للجودة الشاملة جدول (٤) أهمية هذا الجانب ودوره في عملية النهوض بالمستوى الرياضي ويتضح من نتائج هذه الفقرات أهمية دور القيادة الادارية في دعم أي تطوير في عمل النادي، وانها لا بد ان تكون بمثابة المثل الاعلى للعاملين بما تمثله من اخلاقيات العمل المهني وفي الدعم وتقبل أي مفهوم اداري حديث، ويتضح ايضا ان الادارة هي اداة التطوير الرئيسية للنادي التي تعمل على تفعيله وتقدمه وزيادة درجة رفاهيته ، وذلك عن طريق استثمار موارده البشرية والمادية أفضل استثمار ممكن وبما يحقق غايته الكبرى . فقد اشارت النتائج إلى ان التكرارات والنسب المئوية الخاصة بالفقرة الاولى المتضمنة مراعاة مبدأ الدقة والموضوعية في عملية التقويم المستمرة ، بالنسبة لتقارير الاجابة بدرجة (كبيرة جدا ، كبيرة ، متوسطة ، قليلة ، قليلة جدا) بلغ (٧) تكرارات وبنسبة مئوية (٩,٤%) بالنسبة لتقدير بدرجة (قليلة

جدا) و(٥) تكرارات وبنسبة مئوية (٣,٥%) بالنسبة لتقدير بدرجة (قليلة) و(٣٠) تكرار وبنسبة مئوية (٢١%) لتقدير بدرجة (متوسطة) في حين بلغ (٥٤) تكرار وبنسبة مئوية (٣٧,٧%) لتقدير بدرجة (كبيرة) و(٤٧) تكرار وبنسبة مئوية (٣٢,٩%) بالنسبة لتقدير بدرجة (كبيرة جدا) ، اما الفقرة الثانية المتضمنة شمولية عملية المتابعة والتقييم لجميع العمليات الادارية في النادي ، بلغ (٥) تكرارات وبنسبة مئوية (٣,٥%) بالنسبة لتقدير بدرجة (قليلة جدا) و (٢) تكراران فقط وبنسبة مئوية (١,٤%) بالنسبة لتقدير بدرجة (قليلة) و(١١) تكرار وبنسبة مئوية (٧,٧%) لتقدير بدرجة (متوسطة) و (٥٥) تكرار وبنسبة مئوية (٣٨,٤%) لتقدير بدرجة (كبيرة) و (٧٠) تكرار وبنسبة مئوية (٤٩%) بالنسبة لتقدير بدرجة (كبيرة جدا) ، اما الفقرة الثالثة المتضمنة وضع معايير محددة توضح مدى الانجاز الذي تم تحقيقه في النادي ، قد بلغ (٤) تكرارات وبنسبة (٢,٨%) بالنسبة لتقدير بدرجة (قليلة جدا) و(٥) تكرارات وبنسبة (٣,٥%) لتقدير بدرجة (قليلة) و(٣٠) تكرار وبنسبة (٢١%) لتقدير بدرجة (متوسطة) و(٥٩) تكرار وبنسبة (٤١,٢%) لتقدير بدرجة (كبيرة) و(٤٥) تكرار وبنسبة (٣١,٥%) لتقدير بدرجة (كبيرة جدا) ، اما الفقرة الرابعة المتضمنة إيصال نتائج التقييم الى جميع المستويات الادارية للاطلاع عليها ، فقد بلغ (٧) تكرارات وبنسبة (٤,٩%) لتقدير بدرجة (قليلة جدا) و(٥) تكرارات وبنسبة (٣,٥%) لتقدير بدرجة (قليلة) و(٢١) تكرار وبنسبة (١٤,٧%) لتقدير بدرجة (متوسطة) و(٥٤) تكرار وبنسبة (٣٧,٧%) لتقدير بدرجة (كبيرة) و(٥٦) تكرار وبنسبة (٣٩,٢%) لتقدير بدرجة (كبيرة جدا) ، اما الفقرة الخامسة المتضمنة استمرار عملية المتابعة والتقييم تحقيقا لأهداف الرقابة الوقائية ، فقد بلغ (٦) تكرارات وبنسبة (٤,٢%) لتقدير بدرجة (قليلة جدا) و(٥) تكرارات وبنسبة (٣,٥%) لتقدير بدرجة (قليلة) و(٣٣) تكرار وبنسبة (٢٣,١%) لتقدير بدرجة (متوسطة) و(٥٥) تكرار وبنسبة (٣٨,٤%) لتقدير بدرجة (كبيرة) و(٤٤) تكرار وبنسبة (٣٠,٨%) لتقدير بدرجة (كبيرة جدا) ، اما الفقرة السادسة المتضمنة تحليل إدارة النادي أدائها بعد انتهاء المنافسات والبطولات خلال العام الواحد وتعلن النتائج على جميع التشكيلات الادارية في النادي ، فقد بلغ (٧) تكرارات وبنسبة (٤,٩%) لتقدير بدرجة (قليلة جدا) و(٨) تكرارات وبنسبة (٥,٦%) لتقدير بدرجة (قليلة) و(٣٢) تكرار وبنسبة (٢٢,٤%) لتقدير بدرجة (متوسطة) و(٥٥) تكرار وبنسبة (٣٨,٤%) لتقدير بدرجة (كبيرة) و(٤١) تكرار وبنسبة (٢٨,٧%) لتقدير بدرجة (كبيرة جدا) ، اما الفقرة السابعة المتضمنة تحرص ادارة النادي على اجراء تقييم شامل لأدائها لتحديد جوانب القوة والضعف في مستوى الادارة ، قد بلغ (٤) تكرارات وبنسبة (٢,٨%) لتقدير بدرجة (قليلة جدا) و(٥) تكرارات وبنسبة (٣,٥%) لتقدير بدرجة (قليلة) و(٢٣) تكرار وبنسبة (١٦,١%) لتقدير بدرجة (متوسطة) و(٦٦) تكرار وبنسبة (٤٦,١%) لتقدير بدرجة (كبيرة) و(٤٥) تكرار وبنسبة (٣١,٥%) لتقدير بدرجة (كبيرة جدا) ، اما الفقرة الثامنة المتضمنة مناقش ادارة النادي نتائج التقييم وخاصة مجالات الضعف في الاداء الكلي للنادي مع القيادات الادارية والعاملين في النادي ، قد بلغ (٤) تكرارات وبنسبة (٢,٨%) لتقدير بدرجة (قليلة جدا) و(٦) تكرارات وبنسبة (٤,٢%) لتقدير

بدرجة (قليلة) و(٢٠) تكرار وبنسبة (١٤%) لتقدير بدرجة (متوسطة) و(٦٥) تكرار وبنسبة (٤٥,٤%) لتقدير بدرجة (كبيرة) و(٤٨) تكرار وبنسبة (٣٣,٦%) لتقدير بدرجة (كبيرة جدا) ، اما الفقرة التاسعة المتضمنة عمل ادارة النادي على استثمار الفكر الاقتصادي في نظام الاحتراف لتحقيق ارباح مالية وزيادة رأس المال ، قد بلغ (٧) تكرارات وبنسبة (٤,٩%) لتقدير بدرجة (قليلة جدا) و(١٠) تكرارات وبنسبة (٧%) لتقدير بدرجة (قليلة) و(٥٠) تكرار وبنسبة (٣٥%) لتقدير بدرجة (متوسطة) و(٤٧) تكرار وبنسبة (٣٢,٨%) لتقدير بدرجة (كبيرة) و(٢٩) تكرار وبنسبة (٢٠,٣%) لتقدير بدرجة (كبيرة جدا) ، اما الفقرة العاشرة المتضمنة عمل ادارة النادي على تحديد الاهداف للتسويق والاحتراف الرياضي القريب والبعيد ، قد بلغت (٤) تكرارات وبنسبة (٢,٨%) لتقدير بدرجة (قليلة جدا) و(١٤) تكرار وبنسبة (٩,٨%) لتقدير بدرجة (قليلة) و(٤٤) تكرار وبنسبة (٣٠,٨%) لتقدير بدرجة (متوسطة) و(٤٧) تكرار وبنسبة (٣٢,٨%) لتقدير بدرجة (كبيرة) و(٣٤) تكرار وبنسبة (٢٣,٨%) لتقدير بدرجة (كبيرة جدا) ، اما الفقرة الحادية عشر المتضمنة أُلزام ادارة النادي جميع المنتسبين على المبادرة بتحسين الاداء ، قد بلغت (٣) تكرارات وبنسبة (٢,١%) لتقدير بدرجة (قليلة جدا) و(٨) تكرارات وبنسبة (٥,٦%) لتقدير بدرجة (قليلة) و(٢٨) تكرار وبنسبة (١٩,٦%) لتقدير بدرجة (متوسطة) و(٦٠) تكرار وبنسبة (٤٢%) لتقدير بدرجة (كبيرة) و(٤٤) تكرار وبنسبة (٣٠,٨%) لتقدير بدرجة (كبيرة جدا) ، اما الفقرة الثانية عشر المتضمنة عمل ادارة النادي على تحديد الامكانيات المادية والبشرية اللازمة لعملية التسويق والاحتراف الرياضي ، فقد بلغت (٤) تكرارات وبنسبة (٢,٨%) لتقدير بدرجة (قليلة جدا) و(١٠) تكرارات وبنسبة (٧%) لتقدير بدرجة (قليلة) و(٣٦) تكرار وبنسبة (٢٥,٢%) لتقدير بدرجة (متوسطة) و(٤٩) تكرار وبنسبة (٣٤,٢%) لتقدير بدرجة (كبيرة) و(٤٤) تكرار وبنسبة (٣٠,٨%) لتقدير بدرجة (كبيرة جدا) ، اما الفقرة الثالثة عشر والاخيرة بالمحور الاول المتضمنة تبني ادارة النادي مبدأ التحسين المستمر للمهارات الادارية والفنية وأساليبها ، فقد بلغت (٦) تكرارات وبنسبة (٤,٢%) لتقدير بدرجة (قليلة جدا) و(٦) تكرارات وبنسبة (٤,٢%) لتقدير بدرجة (قليلة) و(١٨) تكرار وبنسبة (١٢,٦%) لتقدير بدرجة (متوسطة) و(٦١) تكرار وبنسبة (٤٢,٦%) لتقدير بدرجة (كبيرة) و(٥٢) تكرار وبنسبة (٣٦,٤%) لتقدير بدرجة (كبيرة جدا) . ومن هذا اتضح للباحث من خلال اجابات عينة البحث المتمثلة برؤساء واعضاء الهيئات الادارية للأندية الرياضية للمؤسسات بأنها تدرك اهمية عملية التقويم والتحسين المستمر ودورها في تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الأندية الرياضية ، اذ أن من الضروري تبني شمولية عملية المتابعة والتقويم لجميع مراحل العمليات الادارية في النادي بما في ذلك الدقة والموضوعية فيها للتعرف بأن النادي يسير وفقا للمعايير التي يتم وضعها من اجل تحقيق الجودة الشاملة. إن مفهوم ادارة الجودة الشاملة وتطبيقه في الاندية الرياضية يتطلب العمل على اسلوب المتابعة والتقويم المستمرين ، فالاستمرارية لهذه العملية تساعد على معرفة أي خلل في مستوى الجودة المقررة في سبيل تصحيح أي انحراف في الوقت المناسب ومحاولة كشف الازخطاء قبل وقوعها . وفي هذا الصدد

يشير (إبراهيم عبد المقصود وحسن الشافعي ، ٢٠٠ : ٦٧) أن تقويم أداء العاملين عبارة عن دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية والحكم على امكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله مسؤوليات أكبر. ويذكر (محمد العزاوي، ٢٠٠٥ : ٦٠) ان الحكم الكلي على الأداء بالمؤسسات يساعد على التحسين المستمر وقدرة التنظيم على تصميم وتطبيق نظام ابداعي يحقق باستمرار التعديل والتطوير والسعي المتواصل للوصول للأداء الأمثل .

٢-٤- عرض فقرات محور البيئة التنظيمية للنادي وتحليلها ومناقشتها:

٢-٤-١- مواصفات فقرات محور البيئة التنظيمية للنادي:

الجدول (٥)

مواصفات فقرات محور البيئة التنظيمية للنادي

رقم الفقرة	الوسط الحسابي	الوسيط	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	معامل الالتواء
١	٣,٩٥٨٠	٤,٠٠٠٠	٠,٩١٨٣١	٠,٠٧٦٧٩	٠,٨٠٢-
٢	٣,٩٧٩٠	٤,٠٠٠٠	٠,٩٨٩١٦	٠,٠٨٢٧٢	٠,٨٨٧-
٣	٣,٨٦٧١	٤,٠٠٠٠	٠,٩٥٨٥٦	٠,٠٨٠١٦	٠,٩٤٦-
٤	٣,٦٩٢٣	٤,٠٠٠٠	٠,٩٢٨٦٦	٠,٠٧٧٦٦	٠,١٥٠-
٥	٣,٩٣٧١	٤,٠٠٠٠	٠,٨٨٩٨٢	٠,٠٧٤٤١	٠,٦٠٦-
٦	٣,٩٣٠١	٤,٠٠٠٠	٠,٨٦١١٤	٠,٠٧٢٠١	٠,٧٣٧-
٧	٣,٧٣٤٣	٤,٠٠٠٠	٠,٩٧٨٢٩	٠,٠٨١٨١	٠,٥٨٧-

٢-٤-٢- تحليل فقرات محور البيئة التنظيمية للنادي ومناقشتها:

إن عملية جمع البيانات ومراجعتها وتصنيفها لن يكون لها مغزى دون المعالجة والتحليل الكافيين لها بما يضيف عليها الفائدة والنفع ، لذا قام الباحث وبعد المعالجة الإحصائية للبيانات وباستخدام مقياس (ثرستون) باستخراج التكرارات والنسب المئوية والنسب التراكمية الخاصة بكل فقرة من فقرات محور البيئة التنظيمية للنادي البالغ عددها (٧) فقرات ولجميع الاستثمارات البالغ عددها (١٤٣) استثماراً وتحليلها ومناقشتها وكما موضح في الجدول (٦).

الجدول (٦)

يبين التكرارات والنسب المئوية والنسب التراكمية لفقرات محور البيئة التنظيمية للنادي

رقم الفقرة	التقدير	التكرار	النسبة المئوية	النسب التراكمية
فقرة ١	قليلة جداً	٢	١,٤%	١,٤

٧	٥,٦%	٨	قليلة	
٢٥,٩	١٨,٩%	٢٧	متوسطة	
٦٩,٩	٤٤%	٦٣	كبيرة	
١٠٠%	٣٠,١%	٤٣	كبيرة جدا	
-	١٠٠%	١٤٣	المجموع	
٢,١	٢,١%	٣	قليلة جدا	فقرة ٢
٨,٤	٦,٣%	٩	قليلة	
٢٦,٦	١٨,٢%	٢٦	متوسطة	
٦٥	٣٨,٤%	٥٥	كبيرة	
١٠٠%	٣٥%	٥٠	كبيرة جدا	
-	١٠٠%	١٤٣	المجموع	
٢,٨	٢,٨%	٤	قليلة جدا	فقرة ٣
٩,١	٦,٣%	٩	قليلة	
٢٦,٦	١٧,٥%	٢٥	متوسطة	
٧٤,٨	٤٨,٢%	٦٩	كبيرة	
١٠٠%	٢٥,٢%	٣٦	كبيرة جدا	
-	١٠٠%	١٤٣	المجموع	
٠,٧	٠,٧%	١	قليلة جدا	فقرة ٤
٨,٤	٧,٧%	١١	قليلة	
٤٤,١	٣٥,٧%	٥١	متوسطة	
٧٧,٦	٣٣,٥%	٤٨	كبيرة	
١٠٠%	٢٢,٤%	٣٢	كبيرة جدا	
-	١٠٠%	١٤٣	المجموع	
١,٤	١,٤%	٢	قليلة جدا	فقرة ٥
٤,٢	٢,٨%	٤	قليلة	
٣٠,١	٢٥,٩%	٣٧	متوسطة	
٧٠,٦	٤٠,٥%	٥٨	كبيرة	
١٠٠%	٢٩,٤%	٤٢	كبيرة جدا	
-	١٠٠%	١٤٣	المجموع	
١,٤	١,٤%	٢	قليلة جدا	فقرة ٦
٤,٩	٣,٥%	٥	قليلة	

متوسطة	٣١	٢١,٧%	٢٦,٦
كبيرة	٦٨	٤٧,٥%	٧٤,١
كبيرة جدا	٣٧	٢٥,٩%	١٠٠%
المجموع	١٤٣	١٠٠%	-
قليلة جدا	٤	٢,٨%	٢,٨
قليلة	٩	٦,٣%	٩,١
متوسطة	٤١	٢٨,٧%	٣٧,٨
كبيرة	٥٦	٣٩,١%	٧٦,٩
كبيرة جدا	٣٣	٢٣,١%	١٠٠%
المجموع	١٤٣	١٠٠%	

أظهرت النتائج الخاصة بمحور البيئة التنظيمية للنادي جدول (٦) ، أن للبيئة التنظيمية للنادي أهمية كبيرة في تطوير الجانب الإداري للأندية الرياضية والذي يعتبر أحد العوامل المهمة التي تعمل على الارتقاء بمستوى كفاءة الأداء للأندية الرياضية ، إذ يشير (سمير عبد الحميد ، ١٩٩٩ : ٨٩-٩٠) "بأن كفاءة الأداء لأي هيئة هو ارتفاع مستوى النتائج التي تهدف الهيئة إلى تحقيقها وأن تلك الهيئات يجب أن تتميز بالديناميكية والابتكار والمرونة والتطوير والإضافة لكي تتمكن من الاستمرار في تقديم أفضل النتائج والأهداف المرجوة". وتشير هذه النتائج الى ضرورة سعي القيادة الادارية في النادي بتهيئة اجواء تنظيمية جديدة لابد ان تسود العملية الإدارية ، ويتطلب ذلك تهيئة البيئة المواتية لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ويراعى فيها المبادئ والقيم والتقاليد والاعراف والمفاهيم . فقد اشارت النتائج إلى ان التكرارات والنسب المئوية الخاصة بالفقرة الاولى من المحور الثاني المتضمنة امكانية القيادة الادارية للنادي لتوفير الوسائل المناسبة لإدارة التغيير الآنية والمستقبلية، بالنسبة لتقدير الاجابة بدرجة (كبيرة جدا ، كبيرة ، متوسطة ، قليلة ، قليلة جدا) بلغ (٢) تكراران فقط وبنسبة مئوية (١,٤%) بالنسبة لتقدير بدرجة (قليلة جدا) و(٨) تكرارات وبنسبة مئوية (٥,٦%) بالنسبة لتقدير بدرجة (قليلة) و(٢٧) تكرار وبنسبة مئوية (١٨,٩%) لتقدير بدرجة (متوسطة) في حين بلغ (٦٣) تكرار وبنسبة مئوية (٤٤%) لتقدير بدرجة (كبيرة) و(٤٣) تكرار وبنسبة مئوية (٣٠,١%) بالنسبة لتقدير بدرجة (كبيرة جدا) ، اما للفقرة الثانية في المحور الثاني المتضمنة تبني النادي طرق قياس موضوعية في تقويم أداء العاملين في النادي، بلغ (٣) تكرارات وبنسبة مئوية (٢,١%) بالنسبة لتقدير بدرجة (قليلة جدا) و (٩) تكرارات وبنسبة مئوية (٦,٣%) فقط بالنسبة لتقدير بدرجة (قليلة) و(٢٦) تكرار وبنسبة مئوية (١٨,٢%) لتقدير بدرجة (متوسطة) و (٥٥) تكرار وبنسبة مئوية (٣٨,٤%) لتقدير بدرجة (كبيرة) و (٥٠) تكرار وبنسبة مئوية (٣٥%) بالنسبة لتقدير بدرجة (كبيرة جدا) ، اما الفقرة الثالثة من المحور الثاني المتضمنة قيام النادي بأحداث تغييرات دورية في التنظيم الإداري تقتضيها مصلحة النادي، قد بلغ (٤) تكرارات وبنسبة (٢,٨%) بالنسبة لتقدير

بدرجة (قليلة جدا) و(٩) تكرارات وبنسبة (٦,٣%) لتقدير بدرجة (قليلة) و(٢٥) تكرار وبنسبة (١٧,٥%) لتقدير بدرجة (متوسطة) و(٦٩) تكرار وبنسبة (٤٨,٢%) لتقدير بدرجة (كبيرة) و(٣٦) تكرار وبنسبة (٢٥,٢%) لتقدير بدرجة (كبيرة جدا) ، اما الفقرة الرابعة من المجال الثاني المتضمنة استعداد النادي للقيام بالتغيير اللازم في ثقافة أعضائه لتتلاءم مع متطلبات الجودة الشاملة، فقد بلغ (١) تكرار واحد فقط وبنسبة (٠,٧%) لتقدير بدرجة (قليلة جدا) و(١١) تكرارات وبنسبة (٧,٧%) لتقدير بدرجة (قليلة) و(٥١) تكرار وبنسبة (٣٥,٧%) لتقدير بدرجة (متوسطة) و(٤٨) تكرار وبنسبة (٣٣,٦%) لتقدير بدرجة (كبيرة) و(٣٢) تكرار وبنسبة (٢٢,٤%) لتقدير بدرجة (كبيرة جدا) ، اما الفقرة الخامسة من المجال الثاني المتضمنة تأكيد على العمل الجماعي بدلا من العمل الفردي داخل النادي، فقد بلغ (٢) تكرار واحد فقط وبنسبة (١,٤%) لتقدير بدرجة (قليلة جدا) و(٤) تكرارات وبنسبة (٢,٨%) لتقدير بدرجة (قليلة) و(٣٧) تكرار وبنسبة (٢٥,٩%) لتقدير بدرجة (متوسطة) و(٥٨) تكرار وبنسبة (٤٠,٥%) لتقدير بدرجة (كبيرة) و(٤٢) تكرار وبنسبة (٢٩,٤%) لتقدير بدرجة (كبيرة جدا) ، اما الفقرة السادسة من المجال الثاني المتضمنة تنفيذ إستراتيجية النادي على شكل مراحل سنوية ومتوسطة وطويلة، فقد بلغ (٢) تكرار واحد فقط وبنسبة (١,٤%) لتقدير بدرجة (قليلة جدا) و(٥) تكرارات وبنسبة (٣,٥%) لتقدير بدرجة (قليلة) و(٣١) تكرار وبنسبة (٢١,٧%) لتقدير بدرجة (متوسطة) و(٦٨) تكرار وبنسبة (٤٧,٥%) لتقدير بدرجة (كبيرة) و(٣٧) تكرار وبنسبة (٢٥,٩%) لتقدير بدرجة (كبيرة جدا) ، اما الفقرة السابعة من المجال الثاني المتضمنة اهتمام النادي بتطوير مهارات القيادات الادارية والمشاركة في الدورات الادارية، قد بلغ (٤) تكرارات وبنسبة (٢,٨%) لتقدير بدرجة (قليلة جدا) و(٩) تكرارات وبنسبة (٦,٣%) لتقدير بدرجة (قليلة) و(٤١) تكرار وبنسبة (٢٨,٧%) لتقدير بدرجة (متوسطة) و(٥٦) تكرار وبنسبة (٣٩,١%) لتقدير بدرجة (كبيرة) و(٣٣) تكرار وبنسبة (٢٣,١%) لتقدير بدرجة (كبيرة جدا) . ومن خلال هذه النتائج تبين للباحث أن البيئة التنظيمية للأندية الرياضية للمؤسسات غير مهيئة بصورة تامة حاليا لتطبيق ادارة الجودة الشاملة ، لذلك يرى بأنه هنالك حاجة ماسة لجهود مضاعفة وجبارة من قبل القيادات الادارية لتهيئة البيئة التنظيمية المناسبة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في انديتها ، وهذا يتفق مع ما اشار اليه (حسن احمد الشافعي ، ٢٠١٠: ٩٢) على ان نجاح تطبيق فلسفة ادارة الجودة الشاملة بالأندية الرياضية يتطلب نمط إداري يعمل على بذل الجهد لإيجاد بيئة تنظيمية مناسبة تسمح للعاملين فيها ممارسة العمل الجماعي وإتباع سياسة موحدة واضحة ، واختيار المسؤولين على اساس الكفاءة والفعالية في اختيار النمط القيادي المناسب في تحقيق أهداف الأندية الرياضية .

٣-٤- عرض فقرات محور التخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة وتحليلها ومناقشتها:

٣-٤-١- مواصفات فقرات محور التخطيط الاستراتيجي للجودة:

الجدول (٧)

مواصفات فقرات محور التخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة

رقم الفقرة	الوسط الحسابي	الوسيط	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	معامل الالتواء
١	٣,٦٩٩٣	٤,٠٠٠٠	١,٠٣٤٨٥	٠,٠٨٦٥٤	٠,٥٦٧-
٢	٤,٠٩٧٩	٤,٠٠٠٠	٠,٧٨١٠٧	٠,٠٦٥٣٢	٠,٣٥٣-
٣	٤,٠٢١٠	٤,٠٠٠٠	٠,٩٧٤٨١	٠,٠٨١٥٢	٠,٩٢١-
٤	٣,٥٣٨٥	٤,٠٠٠٠	١,٠٣٣٠٤	٠,٠٨٦٣٩	٠,٤١٥-
٥	٣,٨٨١١	٤,٠٠٠٠	٠,٨٧٦٠٥	٠,٠٧٣٢٦	٠,٥٩٤-

٤-٢-٢- تحليل فقرات محور التخطيط الاستراتيجي للجودة ومناقشتها:

إن عملية جمع البيانات ومراجعتها وتصنيفها لن يكون لها مغزى دون المعالجة والتحليل الكافيين لها بما يضيف عليها الفائدة والنفع ، لذا قام الباحث وبعد المعالجة الإحصائية للبيانات وباستخدام مقياس (ثرستون) باستخراج التكرارات والنسب المئوية والنسب التراكمية الخاصة بكل فقرة من فقرات محور التخطيط الاستراتيجي للجودة للنادي البالغ عددها (٥) فقرات ولجميع الاستثمارات البالغ عددها (١٤٣) استثمارة وتحليلها ومناقشتها وكما موضح في الجدول (٨).

الجدول (٨)

يبين التكرارات والنسب المئوية والنسب التراكمية لفقرات محور التخطيط الاستراتيجي للجودة

رقم الفقرة	التقدير	التكرار	النسبة المئوية	النسب التراكمية
فقرة ١	قليلة جدا	٥	٣,٥%	٣,٥
	قليلة	١١	٧,٧%	١١,٢
	متوسطة	٤١	٢٨,٧%	٣٩,٩
	كبيرة	٥١	٣٥,٦%	٧٥,٥
	كبيرة جدا	٣٥	٢٤,٥%	١٠٠%
	المجموع	١٤٣	١٠٠%	-
فقرة ٢	قليلة جدا	صفر	صفر%	صفر
	قليلة	٢	١,٤%	١,٤
	متوسطة	٣١	٢١,٧%	٢٣,١
	كبيرة	٦١	٤٢,٦%	٦٥,٧
	كبيرة جدا	٤٩	٣٤,٣%	١٠٠%
	المجموع	١٤٣	١٠٠%	-
فقرة ٣	قليلة جدا	٣	٢,١%	٢,١

قليلة	٧	٤,٩%	٧
متوسطة	٢٧	١٨,٨%	٢٥,٨
كبيرة	٥٣	٣٧,١%	٦٢,٩
كبيرة جدا	٥٣	٣٧,١%	١٠٠%
المجموع	١٤٣	١٠٠%	-
قليلة جدا	٦	٤,٢%	٤,٢
قليلة	١٣	٩,١%	١٣,٣
متوسطة	٤٩	٣٤,٣%	٤٧,٦
كبيرة	٤٨	٣٣,٥%	٨١,١
كبيرة جدا	٢٧	١٨,٩%	١٠٠%
المجموع	١٤٣	١٠٠%	-
قليلة جدا	٢	١,٤%	١,٤
قليلة	٥	٣,٥%	٤,٩
متوسطة	٣٧	٢٥,٩%	٣٠,٨
كبيرة	٦٣	٤٤%	٧٤,٨
كبيرة جدا	٣٦	٢٥,٢%	١٠٠%
المجموع	١٤٣	١٠٠%	-

أظهرت النتائج الخاصة بمحور التخطيط الاستراتيجي للجودة جدول (٨) ، ان الاندية الرياضية للمؤسسات لديها الرغبة في بناء خططها وفقا لاستراتيجية محددة وليست كتخطيط استراتيجي طويل المدى وذلك بسبب ضعف الامكانيات وافقارها الى الخطوات اللازمة والفعاليات والاجراءات والوسائل الكفيلة التي تساعد على ذلك ، وكذلك ما يتعلق في الوضع الحالي وما يمر به البلد من عدم استقرار وعدم توفر الامن اضافة الى عدم وضوح الرؤية لذلك عمدت القيادات الادارية للأندية الى أن تكون خططها الاستراتيجية تبعا لما يطرأ عليها من مستجدات الظروف والمواقف. فقد اشارت النتائج إلى ان التكرارات والنسب المئوية الخاصة بالفقرة الاولى من المحور الثالث المتضمنة حرص ادارة النادي على ان تكون خططها الإستراتيجية مرنة وقابلة للتطبيق مع توفر الخطط البديلة لتطبيقها وقت الحاجة، بالنسبة لتقارير الاجابة بدرجة (كبيرة جدا ، كبيرة ، متوسطة ، قليلة ، قليلة جدا) بلغ (٥) تكرارات وبنسبة مئوية (٣,٥%) بالنسبة لتقدير بدرجة (قليلة جدا) و(١١) تكرار وبنسبة مئوية (٧,٧%) بالنسبة لتقدير بدرجة (قليلة) و(٤١) تكرار وبنسبة مئوية (٢٨,٧%) لتقدير بدرجة (متوسطة) في حين بلغ (٥١) تكرار وبنسبة مئوية (٣٥,٦%) لتقدير بدرجة (كبيرة) و(٣٥) تكرار وبنسبة مئوية (٢٤,٥%) بالنسبة لتقدير بدرجة (كبيرة جدا) ، اما للفقرة الثانية في المحور الثالث المتضمنة سعى النادي لتوفير مناخ تنظيمي رياضي يشجع على التميز في الاداء ، بلغ (صفر) بدون أي تكرار وبنسبة مئوية

(صفر%) بالنسبة لتقدير بدرجة (قليلة جدا) و (٢) تكراران فقط وبنسبة مئوية (١,٤%) فقط بالنسبة لتقدير بدرجة (قليلة) و(٣١) تكرار وبنسبة مئوية (٢١,٧%) لتقدير بدرجة (متوسطة) و (٦١) تكرار وبنسبة مئوية (٤٢,٦%) لتقدير بدرجة (كبيرة) و (٤٩) تكرار وبنسبة مئوية (٣٤,٣%) بالنسبة لتقدير بدرجة (كبيرة جدا) ، اما الفقرة الثالثة من المحور الثالث المتضمنة تبني النادي لاستراتيجية ديمومة نمو وتعلم واضحة المعالم والمحاور، قد بلغ (٣) تكرارات وبنسبة (٢,١%) بالنسبة لتقدير بدرجة (قليلة جدا) و(٧) تكرارات وبنسبة (٤,٩%) لتقدير بدرجة (قليلة) و(٢٧) تكرار وبنسبة (١٨,٨%) لتقدير بدرجة (متوسطة) و(٥٣) تكرار وبنسبة (٣٧,١%) لتقدير بدرجة (كبيرة) و(٥٣) تكرار وبنسبة (٣٧,١%) لتقدير بدرجة (كبيرة جدا) ، اما الفقرة الرابعة من المجال الثالث المتضمنة متابعة ادارة النادي باستمرار التجهيزات الرياضية وجاهزيتها للممارسة الرياضية وفق معايير الجودة العالمية، فقد بلغ (٦) تكرارات وبنسبة (٤,٢%) لتقدير بدرجة (قليلة جدا) و(١٣) تكرارات وبنسبة (٩,١%) لتقدير بدرجة (قليلة) و(٤٩) تكرار وبنسبة (٣٤,٣%) لتقدير بدرجة (متوسطة) و(٤٨) تكرار وبنسبة (٣٣,٥%) لتقدير بدرجة (كبيرة) و(٢٧) تكرار وبنسبة (١٨,٩%) لتقدير بدرجة (كبيرة جدا) ، اما الفقرة الخامسة من المجال الثالث المتضمنة، ينمي النادي لدى اعضاء الانتماء والولاء للنادي وتحقيق اهدافه ، فقد بلغ (٢) تكراران فقط وبنسبة (١,٤%) لتقدير بدرجة (قليلة جدا) و(٥) تكرارات وبنسبة (٣,٥%) لتقدير بدرجة (قليلة) و(٣٧) تكرار وبنسبة (٢٥,٩%) لتقدير بدرجة (متوسطة) و(٦٣) تكرار وبنسبة (٤٤%) لتقدير بدرجة (كبيرة) و(٣٦) تكرار وبنسبة (٢٥,٢%) لتقدير بدرجة (كبيرة جدا) ، ويعزو الباحث ضعف البسيط في نتائج محور التخطيط الاستراتيجي للجودة الى وجود النقص في عدد المتخصصين والاكاديميين الذين لديهم القدرة والخبرة العلمية في وضع الخطط والتخطيط الاستراتيجي الناجح للنادي ، وفي هذا الصدد يذكر (رامي سيد ابراهيم المصري ٢٠١٢ : ١٣٠) أن الاندية الرياضية يمكن ان يرتقى بها ويرتفع مستواها لو أحسن اختيار العناصر البشرية التي تؤدي إلى نجاح ذلك النادي ولا يأتي ذلك إلا بعدة عوامل اساسية منها توفر الأخصائيون المناسبون . ويذكر (كمال الدين عبد الرحمن درويش وصبحي حسانين، ٢٠٠٤ : ٢٢) أن من اسباب ضعف التخطيط عدم مشاركة المدربين في عملية التخطيط .

٤-٤-٤ عرض فقرات محور نظم المعلومات والاتصال وتحليلها ومناقشتها:

٤-٤-٤-١ مواصفات فقرات محور نظم المعلومات والاتصال:

الجدول (٩)

مواصفات فقرات محور نظم المعلومات والاتصال

رقم الفقرة	الوسط الحسابي	الوسيط	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	معامل الالتواء
١	٣,٦٩٩٣	٤,٠٠٠٠	٠,٩٨٦٠٦	٠,٠٨٢٤٦	١,٠١٧-

٢	٣,٤٦١٥	٤,٠٠٠٠	١,٠٦٦٥٨	٠,٠٨٩١٩	٠,٤٨١-
٣	٣,٥٣١٥	٤,٠٠٠٠	١,٠٩٢٩٠	٠,٠٩١٣٩	٠,٤٩٢-
٤	٣,٣٩١٦	٣,٠٠٠٠	٠,٩٤٢٢٤	٠,٠٧٨٧٩	٠,٠٤٠-
٥	٣,٧٩٧٢	٤,٠٠٠٠	١,٠٩١٣٢	٠,٠٩١٢٦	٠,٨٤٠-

٤-٢-٢- تحليل فقرات محور نظم المعلومات والاتصال ومناقشتها:

إن عملية جمع البيانات ومراجعتها وتصنيفها لن يكون لها مغزى دون المعالجة والتحليل الكافيين لها بما يضيف عليها الفائدة والنفع ، لذا قام الباحث وبعد المعالجة الإحصائية للبيانات وباستخدام مقياس (ثرستون) باستخراج التكرارات والنسب المئوية والنسب التراكمية الخاصة بكل فقرة من فقرات محور نظم المعلومات والاتصال البالغ عددها (٥) فقرات ولجميع الاستثمارات البالغ عددها (١٤٣) استثماراً وتحليلها ومناقشتها وكما موضح في الجدول (٩).

الجدول (٩)

يبين التكرارات والنسب المئوية والنسب التراكمية لفقرات محور نظم المعلومات والاتصال

رقم الفقرة	التقدير	التكرار	النسبة المئوية	النسب التراكمية
فقرة ١	قليلة جداً	٨	٥,٦%	٥,٦
	قليلة	٥	٣,٥%	٩,١
	متوسطة	٣٤	٢٣,٨%	٣٢,٩
	كبيرة	٧١	٤٩,٦%	٨٢,٥
	كبيرة جداً	٢٥	١٧,٥%	١٠٠%
	المجموع	١٤٣	١٠٠%	-
فقرة ٢	قليلة جداً	٧	٤,٩%	٤,٩
	قليلة	٢٠	١٤%	١٨,٩
	متوسطة	٣٨	٢٦,٦%	٤٥,٥
	كبيرة	٥٦	٣٩,١%	٨٤,٦
	كبيرة جداً	٢٢	١٥,٤%	١٠٠%
	المجموع	١٤٣	١٠٠%	-
فقرة ٣	قليلة جداً	٩	٦,٣%	٦,٣
	قليلة	١٠	٧%	١٣,٣
	متوسطة	٥٠	٣٥%	٤٨,٣
	كبيرة	٤٤	٣٠,٧%	٧٩

كبيرة جدا	٣٠	%٢١	%١٠٠
المجموع	١٤٣	%١٠٠	-
قليلة جدا	٤	%٢,٨	٢,٨
قليلة	١٤	%٩,٨	١٢,٦
متوسطة	٦٧	%٤٦,٩	٥٩,٥
كبيرة	٣٨	%٢٦,٥	٨٦
كبيرة جدا	٢٠	%١٤	%١٠٠
المجموع	١٤٣	%١٠٠	-
قليلة جدا	٨	%٥,٦	٥,٦
قليلة	٦	%٤,٢	٩,٨
متوسطة	٣٦	%٢٥,٢	٣٥
كبيرة	٥٠	%٣٥	٧٠
كبيرة جدا	٤٣	%٣٠	%١٠٠
المجموع	١٤٣	%١٠٠	-

أظهرت النتائج الخاصة بمحور نظم المعلومات والاتصال جدول (٩) ، أهمية وجود نظام معلومات متكامل وحديث في النادي ، الامر الذي يوضح ضرورة هذا النظام في تمشية وتسيير عمل النادي بصورة صحيحة ولاسيما في توفر نظام اتصال فعال وكفوء وقنوات اتصال مفتوحة تساعد على ايجاد اسلوب تعاون ما بين العاملين في النادي وهي كذلك بمثابة تبادل حر للمعلومات يساعد في اتخاذ القرارات وأجراء التعديلات المطلوبة في الوقت المناسب وبدقة . فقد اشارت النتائج إلى ان التكرارات والنسب المئوية الخاصة بالفقرة الاولى من المحور الرابع المتضمنة عمل ادارة النادي على تصنيف البيانات على وفق نماذج احصائية فعالة وخرنها بطريقة يسهل الرجوع اليها في النادي، بالنسبة لتقديرات الاجابة بدرجة (كبيرة جدا ، كبيرة ، متوسطة ، قليلة ، قليلة جدا) بلغ (٨) تكرارات وبنسبة مئوية (٥,٦%) بالنسبة لتقدير بدرجة (قليلة جدا) و(٥) تكرار وبنسبة مئوية (٣,٥%) بالنسبة لتقدير بدرجة (قليلة) و(٣٤) تكرار وبنسبة مئوية (٢٣,٨%) لتقدير بدرجة (متوسطة) في حين بلغ (٧١) تكرار وبنسبة مئوية (٤٩,٦%) لتقدير بدرجة (كبيرة) و(٢٥) تكرار وبنسبة مئوية (١٧,٥%) بالنسبة لتقدير بدرجة (كبيرة جدا) ، اما للفقرة الثانية في المحور الرابع المتضمنة توفر ادارة النادي الملاك المتخصص في نظم المعلومات والبيانات، بلغ (٧) تكرارات وبنسبة مئوية (٤,٩%) بالنسبة لتقدير بدرجة (قليلة جدا) و (٢٠) تكرار وبنسبة مئوية (١٤%) بالنسبة لتقدير بدرجة (قليلة) و(٣٨) تكرار وبنسبة مئوية (٢٦,٦%) لتقدير بدرجة (متوسطة) و (٥٦) تكرار وبنسبة مئوية (٣٩,١%) لتقدير بدرجة (كبيرة) و (٢٢) تكرار وبنسبة مئوية (١٥,٤%) بالنسبة لتقدير بدرجة (كبيرة جدا) ، اما الفقرة الثالثة من المحور الرابع المتضمنة توفر ادارة النادي شبكة معلومات تربط بين الاندية الرياضية في العراق (الانترنت)، قد بلغ (٩) تكرارات وبنسبة (٦,٣%) بالنسبة

لتقدير بدرجة (قليلة جدا) و(١٠) تكرارات وبنسبة (٧%) لتقدير بدرجة (قليلة) و(٥٠) تكرار وبنسبة (٣٥%) لتقدير بدرجة (متوسطة) و(٤٤) تكرار وبنسبة (٣٠,٧%) لتقدير بدرجة (كبيرة) و(٣٠) تكرار وبنسبة (٢١%) لتقدير بدرجة (كبيرة جدا) ، اما الفقرة الرابعة من المجال الرابع المتضمنة تطبيق ادارة الجودة الشاملة يفتح المزيد من قنوات الاتصال مع الجماهير، فقد بلغ (٤) تكرارات وبنسبة (٢,٨%) لتقدير بدرجة (قليلة جدا) و(١٤) تكرارات وبنسبة (٩,٨%) لتقدير بدرجة (قليلة) و(٦٧) تكرار وبنسبة (٤٦,٩%) لتقدير بدرجة (متوسطة) و(٣٨) تكرار وبنسبة (٢٦,٥%) لتقدير بدرجة (كبيرة) و(٢٠) تكرار وبنسبة (١٤%) لتقدير بدرجة (كبيرة جدا) ، اما الفقرة الخامسة من المجال الرابع المتضمنة سعي ادارة النادي الى بناء نظام معلومات شامل ومتقن وحديث يساعد على اتخاذ القرارات بدقة وسرعة، فقد بلغ (٨) تكرارات فقط وبنسبة (٥,٦%) لتقدير بدرجة (قليلة جدا) و(٦) تكرارات وبنسبة (٤,٢%) لتقدير بدرجة (قليلة) و(٣٦) تكرار وبنسبة (٢٥,٢%) لتقدير بدرجة (متوسطة) و(٥٠) تكرار وبنسبة (٣٥%) لتقدير بدرجة (كبيرة) و(٤٣) تكرار وبنسبة (٣٠%) لتقدير بدرجة (كبيرة جدا) ، ويرى الباحث من خلال ما اشارت اليه النتائج ان نظم المعلومات ووسائل الاتصال في الاندية الرياضية للمؤسسات فعالة الى حد ما ، اذ ان عدم توافر نظم المعلومات وقنوات الاتصال المناسبة يؤدي الى وجود فجوة بين العاملين والقيادة الادارية للنادي ، وهذا يتفق مع ما اشار اليه بهجت عطية ، ٢٠٠٢: (٤٢) ، اذ يشير الى مدى تأثير الفجوة التي تنشأ من ضعف عملية الاتصال والتي تؤدي الى التأثير على جودة الخدمة المقدمة من قبل النادي ، وفي هذا يذكر (مفتي حماد، ١٩٩٩: ٩٥) أن الاتصال ونظم المعلومات الحديث هو اول وسائل تحقيق النجاح في اي هيئة او إدارة أو مشروع رياضي . ويرى الباحث ان من اسباب ضعف استخدام تكنولوجيا الحاسب الآلي والانترنت يعود الى عدم وجود كوادر لديها القدرة على التعامل مع هذه التكنولوجيا في ادارة العمل ، وكذلك عدم وجود وعي لدى البعض بأهمية ذلك وكيفية توظيفه .

٤-٥- عرض فقرات محور ادارة الموارد البشرية وتحليلها ومناقشتها:

٤-٥-١- مواصفات فقرات محور ادارة الموارد البشرية:

الجدول (١٠)

مواصفات فقرات محور ادارة الموارد البشرية

رقم الفقرة	الوسط الحسابي	الوسيط	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	معامل الالتواء
١	٣,٧٥٥٢	٤,٠٠٠٠	١,٠٧٦١٠	٠,٠٨٩٩٩	٠,٩٧٥-

٢	٣,٧٤١٣	٤,٠٠٠٠	١,٠٦٦٢١	٠,٠٨٩١٦	٠,٦٦٧-
٣	٣,٥١٧٥	٤,٠٠٠٠	١,١١٢٣٧	٠,٠٩٣٠٢	٠,٦٠٥-

٤-٥-٢- تحليل فقرات محور ادارة الموارد البشرية ومناقشتها:

إن عملية جمع البيانات ومراجعتها وتصنيفها لن يكون لها مغزى دون المعالجة والتحليل الكافيين لها بما يضيف عليها الفائدة والنفع ، لذا قام الباحث وبعد المعالجة الإحصائية للبيانات وباستخدام مقياس (ثرستون) باستخراج التكرارات والنسب المئوية والنسب التراكمية الخاصة بكل فقرة من فقرات محور ادارة الموارد البشرية البالغ عددها (٣) فقرات ولجميع الاستثمارات البالغ عددها (١٤٣) استثماراً وتحليلها ومناقشتها وكما موضح في الجدول (١١).

الجدول (١١)

يبين التكرارات والنسب المئوية والنسب التراكمية لفقرات محور ادارة الموارد البشرية

رقم الفقرة	التقدير	التكرار	النسبة المئوية	النسب التراكمية
فقرة ١	قليلة جداً	٩	٦,٣%	٦,٣
	قليلة	٧	٤,٩%	١١,٢
	متوسطة	٢٩	٢٠,٣%	٣١,٥
	كبيرة	٦٣	٤٤%	٧٥,٥
	كبيرة جداً	٣٥	٢٤,٥%	١٠٠%
	المجموع	١٤٣	١٠٠%	-
فقرة ٢	قليلة جداً	٧	٤,٩%	٤,٩
	قليلة	٦	٤,٢%	٩,١
	متوسطة	٤٤	٣٠,٨%	٣٩,٩
	كبيرة	٤٦	٣٢,١%	٧٢
	كبيرة جداً	٤٠	٢٨%	١٠٠%
	المجموع	١٤٣	١٠٠%	-
فقرة ٣	قليلة جداً	٨	٥,٦%	٥,٦
	قليلة	٢١	١٤,٧%	٢٠,٣
	متوسطة	٢٨	١٩,٦%	٣٩,٩
	كبيرة	٦١	٤٢,٦%	٨٢,٥
	كبيرة جداً	٢٥	١٧,٥%	١٠٠%
	المجموع	١٤٣	١٠٠%	-

أظهرت النتائج الخاصة بمحور ادارة الموارد البشرية جدول (١١) ، ان القيادات الادارية في الاندية الرياضية لابد وان تقوم بإجراءات وخطوات لاستثمار القدرات والإمكانيات للعاملين قبيل البدء بتبني مفهوم ادارة الجودة الشاملة ، اذ لابد من تحديد الاحتياجات بصورة دقيقة ومعرفة الإمكانيات في اداء العمل وفق هذا المفهوم وكذلك الاستخدام الامثل في اداء العمل في النادي . إن تنمية الموارد البشرية وتطويرها يشتملان على عدد من الأسس المهمة بما فيها تخطيط الموارد البشرية الذي يضمن ديمومة وجود ما يحتاج إليه النادي. فقد اشارت النتائج إلى ان التكرارات والنسب المئوية الخاصة بالفقرة الاولى من المحور الخامس المتضمنة اشراك جميع العاملين في النادي في البرامج التدريبية الخاصة بإدارة الجودة الشاملة، بالنسبة لتقارير الاجابة بدرجة (كبيرة جدا ، كبيرة ، متوسطة ، قليلة ، قليلة جدا) بلغ (٩) تكرارات ونسبة مئوية (٦,٣%) بالنسبة لتقدير بدرجة (قليلة جدا) و(٧) تكرار ونسبة مئوية (٤,٩%) بالنسبة لتقدير بدرجة (قليلة) و(٢٩) تكرار ونسبة مئوية (٢٠,٣%) لتقدير بدرجة (متوسطة) في حين بلغ (٦٣) تكرار ونسبة مئوية (٤٤%) لتقدير بدرجة (كبيرة) و(٣٥) تكرار ونسبة مئوية (٢٤,٥%) بالنسبة لتقدير بدرجة (كبيرة جدا) ، اما للفقرة الثانية في المحور الخامس المتضمنة حرص ادارة النادي على انشاء قسم خاص للتدريب والتأهيل للعاملين في ادارة النادي على تطبيقات ادارة الجودة الشاملة والالمام بمفاهيمها ومتطلباتها، بلغ (٧) تكرارات ونسبة مئوية (٤,٩%) بالنسبة لتقدير بدرجة (قليلة جدا) و (٦) تكرارات ونسبة مئوية (٤,٢%) بالنسبة لتقدير بدرجة (قليلة) و(٤٤) تكرار ونسبة مئوية (٣٠,٨%) لتقدير بدرجة (متوسطة) و (٤٦) تكرار ونسبة مئوية (٣٢,١%) لتقدير بدرجة (كبيرة) و (٤٠) تكرار ونسبة مئوية (٢٨%) بالنسبة لتقدير بدرجة (كبيرة جدا) ، اما الفقرة الثالثة من المحور الخامس المتضمنة عمل ادارة النادي على الاتصال المستمر مع مراكز البحوث الرياضية العلمية المحلية والعالمية، قد بلغ (٨) تكرارات ونسبة (٥,٦%) بالنسبة لتقدير بدرجة (قليلة جدا) و(٢١) تكرار ونسبة (١٤,٧%) لتقدير بدرجة (قليلة) و(٢٨) تكرار ونسبة (١٩,٦%) لتقدير بدرجة (متوسطة) و(٦١) تكرار ونسبة (٤٢,٦%) لتقدير بدرجة (كبيرة) و(٢٥) تكرار ونسبة (١٧,٥%) لتقدير بدرجة (كبيرة جدا) .

لقد اظهرت النتائج في هذا المحور اهمية استخدام العنصر البشري في عملية التحسين المستمر باعتباره هو القوى المحركة والفاعلة في تطبيق ادارة الجودة الشاملة ، لذا يستوجب على القيادات الادارية في الاندية اشراك جميع العاملين في النادي في الدورات التطويرية لإدارة الجودة الشاملة وكذلك انشاء اقسام خاصة لهذا الغرض داخل النادي ، بحيث تكون لديها الخبرة والكفاءة الكافية للقيام بهذه الدورات والبرامج التدريبية والتأهيلية وذلك عن طريق الاشتراك في الدورات الخارجية المقدمة من ذوي الخبرات والكفاءات العالية ، وكذلك عن طريق الاتصال المستمر مع مراكز البحوث الرياضية سواء كانت محلية او عالمية، ولقد التمس الباحث الرغبة الجادة من قبل وزارة الشباب والرياضة العراقية وكذلك بعض الاندية من خلال تعاقدهم مع بعض الاساتذة والمختصين في الكليات والاقسام الرياضية في القطر لتقديم

البحوث القيمة والاصيلة التي تسهم في تطوير الاندية الرياضية والمستوى الرياضي في العراق بصورة عامة ولكافة الفعاليات الرياضية . وفي هذا الصدد اكد فريد دافيد (٢٠١١: ٣٨٢) أن تحقيق رغبات العاملين وتلبية احتياجاتهم الوظيفية من اهم محاور الجودة الشاملة ، وأن القيادة والتنظيم والتدريب عناصر لازمة لتكوين العنصر البشري لتطبيق الجودة الشاملة واتفقت جميع آراء العينة على ضرورة تطوير نظم وسياسات الموارد البشرية بالأندية الرياضية العراقية .

٤-٦- عرض فقرات محور رضا المستفيد وخدمة المجتمع وتحليلها ومناقشتها:

٤-٦-١- مواصفات فقرات محور رضا المستفيد وخدمة المجتمع:

الجدول (١٢)

مواصفات فقرات محور رضا المستفيد وخدمة المجتمع

رقم الفقرة	الوسط الحسابي	الوسيط	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	معامل الالتواء
١	٣,٧٣٤٣	٤,٠٠٠٠	١,٠٨٠٨٩	٠,٠٩٠٣٩	١,٠١٣-
٢	٣,٧٢٠٣	٤,٠٠٠٠	١,٠٠٢٨٥	٠,٠٨٣٨٦	٠,٩٤٢-
٣	٣,٥٣٨٥	٤,٠٠٠٠	١,٠٨٦٢١	٠,٠٩٠٨٣	٠,٧٦٩-

٤-٦-٢- تحليل فقرات محور رضا المستفيد وخدمة المجتمع ومناقشتها:

إن عملية جمع البيانات ومراجعتها وتصنيفها لن يكون لها مغزى دون المعالجة والتحليل الكافيين لها بما يضيف عليها الفائدة والنفع ، لذا قام الباحث وبعد المعالجة الإحصائية للبيانات وباستخدام مقياس (ثرستون) باستخراج التكرارات والنسب المئوية والنسب التراكمية الخاصة بكل فقرة من فقرات محور رضا المستفيد وخدمة المجتمع البالغ عددها (٣) فقرات ولجميع الاستثمارات البالغ عددها (١٤٣) استثماراً وتحليلها ومناقشتها وكما موضح في الجدول (١٣).

الجدول (١٣)

يبين التكرارات والنسب المئوية والنسب التراكمية لفقرات محور رضا المستفيد وخدمة المجتمع

رقم الفقرة	التقدير	التكرار	النسبة المئوية	النسب التراكمية
فقرة ١	قليلة جداً	١٠	٧%	٧
	قليلة	٦	٤,٢%	١١,٢
	متوسطة	٢٩	٢٠,٣%	٣١,٥
	كبيرة	٦٥	٤٥,٤%	٧٦,٩
	كبيرة جداً	٣٣	٢٣,١%	١٠٠%
	المجموع	١٤٣	١٠٠%	-
فقرة ٢	قليلة جداً	٦	٤,٢%	٤,٢
	قليلة	١٢	٨,٤%	١٢,٦

متوسطة	٢٥	%١٧,٥	٣٠,١
كبيرة	٧٣	%٥١	٨١,١
كبيرة جدا	٢٧	%١٨,٩	%١٠٠
المجموع	١٤٣	%١٠٠	-
قليلة جدا	٩	%٦,٣	٦,٣
قليلة	١٧	%١١,٩	١٨,٢
متوسطة	٢٧	%١٨,٩	٣٧,١
كبيرة	٦٨	%٤٧,٥	٨٤,٦
كبيرة جدا	٢٢	%١٥,٤	%١٠٠
المجموع	١٤٣	%١٠٠	-

أظهرت النتائج الخاصة بمحور رضا المستفيد وخدمة المجتمع جدول (١٣) ، الى سعي الاندية الرياضية لتحقيق رضا المستفيد المباشر وغير مباشر، اذ ان مستوى رضا المستفيد هو انعكاس لمستوى الجودة المتحقق في النادي . ولتحقيق هذا الرضا يتطلب من القيادة الادارية للأندية القيام بمتابعة المشكلات للمستفيدين وايجاد الحلول لها وبصورة خاصة المجتمع الذي يتواجد فيه النادي ولتحقيق الهدف النهائي وهو فائدة المستفيد الاخير وهي المنظمات التي سوف يعمل بها هؤلاء والمجتمع الذي يعيشون فيه ، فقد اشارت النتائج إلى ان التكرارات والنسب المئوية الخاصة بالفقرة الاولى من المحور السادس المتضمنة اهتمام ادارة النادي بالنشاط الرياضي لكبار السن، بالنسبة لتقارير الاجابة بدرجة (كبيرة جدا ، كبيرة ، متوسطة ، قليلة ، قليلة جدا) بلغ (١٠) تكرارات وبنسبة مئوية (٧%) بالنسبة لتقدير بدرجة (قليلة جدا) و(٦) تكرار وبنسبة مئوية (٤,٢%) بالنسبة لتقدير بدرجة (قليلة) و(٢٩) تكرار وبنسبة مئوية (٢٠,٣%) لتقدير بدرجة (متوسطة) في حين بلغ (٦٥) تكرار وبنسبة مئوية (٤٥,٤%) لتقدير بدرجة (كبيرة) و(٣٣) تكرار وبنسبة مئوية (٢٣,١%) بالنسبة لتقدير بدرجة (كبيرة جدا) ، اما للفقرة الثانية في المحور السادس المتضمنة حرص ادارة النادي على اشغال أوقات الفراغ لأبناء المجتمع من خلال مزاوله الانشطة الرياضية المختلفة، بلغ (٦) تكرارات وبنسبة مئوية (٤,٢%) بالنسبة لتقدير بدرجة (قليلة جدا) و (١٢) تكرار وبنسبة مئوية (٨,٤%) بالنسبة لتقدير بدرجة (قليلة) و(٢٥) تكرار وبنسبة مئوية (١٧,٥%) لتقدير بدرجة (متوسطة) و (٧٣) تكرار وبنسبة مئوية (٥١%) لتقدير بدرجة (كبيرة) و (٢٧) تكرار وبنسبة مئوية (١٨,٩%) بالنسبة لتقدير بدرجة (كبيرة جدا) ، اما الفقرة الثالثة من المحور السادس المتضمنة اهتمام ادارة النادي بتنمية قدرات المرأة في المجال الرياضي، قد بلغ (٩) تكرارات وبنسبة (٦,٣%) بالنسبة لتقدير بدرجة (قليلة جدا) و(١٧) تكرار وبنسبة (١١,٩%) لتقدير بدرجة (قليلة) و(٢٧) تكرار وبنسبة (١٨,٩%) لتقدير بدرجة (متوسطة) و(٦٨) تكرار وبنسبة (٤٧,٥%) لتقدير بدرجة (كبيرة) و(٢٢) تكرار وبنسبة (١٥,٤%) لتقدير بدرجة (كبيرة جدا) . من خلال ما تقدم اتبين للباحث ان المستفيد الأول من خدمات النادي هو

المجتمع وان كل ما يفعله النادي يصب في خدمة المجتمع مباشرة ، لذا ما يقوم به النادي من جهد وعمل لا بد ان يخرج مباشرة الى المجتمع (بيئة النادي) الذي ينتمي اليه ، لتغطية حاجات هذه البيئة ومتطلباتها من فعاليات والانشطة كافة ، سواء كانت هذه النشاطات لكبار السن لغرض المحافظة على صحتهم أو الدعم المعنوي والنفسي لهم ، او كانت هذه النشاطات لفئة الشباب للقضاء على اوقات الفراغ لديهم والمحافظة على مستوى لياقتهم لانهم هم عصب المجتمع ويريد ان يبين الباحث بأن أنشطة الاندية يجب ان تكون لكلى الجنسين ليس لمكون واحد دون الاخر لأن المجتمع عبارة عن نسيج متكامل من الجنسين لذلك يجب ان لا يهتم النادي بمكون واحد دون الاخر. وفي هذا الصدد يشير (عصام البدوي ، ٢٠٠١: ٣٩) أن الاندية تعمل على بناء وتهيئة المناخ التربوي الملائم لتكوين وانشاء ثقافة رياضية تحافظ على قيم وأهداف ومبادئ الحركة الرياضية . ولقد أخذت معظم الاندية على عاتقها واجب الاسهام في سعادة المجتمع ، وشباع رغبات وميول اكبر عدد ممكن من جمهور النادي في اشغالهم بنشاط مفيد وهادف يعود بالفائدة الترويحية والمتعة لأعضائه وجمهوره والتخفيف من حدة الضغوط الحياتية .

٤-٧- عرض فقرات محور معوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة للأندية الرياضية للمؤسسات في العراق وتحليلها ومناقشتها:

٤-٧-١- مواصفات فقرات محور معوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة للأندية الرياضية للمؤسسات في العراق:

الجدول (١٤)

مواصفات فقرات محور معوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة للأندية الرياضية للمؤسسات في العراق

رقم الفقرة	الوسط الحسابي	الوسيط	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	معامل الالتواء
١	٣,٧٤٨٣	٤,٠٠٠٠	١,١٢٢٥٥	٠,٠٩٣٨٧	٠,٧٦٠-
٢	٣,٤٦٨٥	٣,٠٠٠٠	٠,٩٩٨٦٢	٠,٠٨٣٥١	٠,٣٢١-
٣	٣,٣٧٧٦	٣,٠٠٠٠	١,١٦١٦٢	٠,٠٩٧١٤	٠,٢٨٦-

٤-٧-٢- تحليل فقرات محور معوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة للأندية الرياضية للمؤسسات في العراق ومناقشتها:

إن عملية جمع البيانات ومراجعتها وتصنيفها لن يكون لها مغزى دون المعالجة والتحليل الكافيين لها بما يضيف عليها الفائدة والنفع ، لذا قام الباحث وبعد المعالجة الإحصائية للبيانات وباستخدام مقياس (ثرستون) باستخراج التكرارات والنسب المئوية والنسب التراكمية الخاصة بكل فقرة من فقرات محور معوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة للأندية الرياضية للمؤسسات في العراق البالغ عددها (٣) فقرات ولجميع الاستثمارات البالغ عددها (١٤٣) استثماراً وتحليلها ومناقشتها وكما موضح في الجدول (١٥).

الجدول (١٥)

يبين التكرارات والنسب المئوية والنسب التراكمية لفقرات محور معوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة للأندية الرياضية للمؤسسات في العراق

رقم الفقرة	التقدير	التكرار	النسبة المئوية	النسب التراكمية
فقرة ١	قليلة جدا	٧	٤,٩%	٤,٩
	قليلة	١٤	٩,٨%	١٤,٧
	متوسطة	٢٨	١٩,٦%	٣٤,٣
	كبيرة	٥٣	٣٧%	٧١,٣
	كبيرة جدا	٤١	٢٨,٧%	١٠٠%
	المجموع	١٤٣	١٠٠%	-
فقرة ٢	قليلة جدا	٥	٣,٥%	٣,٥
	قليلة	١٦	١١,٢%	١٤,٧
	متوسطة	٥١	٣٥,٦%	٥٠,٣
	كبيرة	٤٩	٣٤,٣%	٨٤,٦
	كبيرة جدا	٢٢	١٥,٤%	١٠٠%
	المجموع	١٤٣	١٠٠%	-
فقرة ٣	قليلة جدا	١٠	٧%	٧
	قليلة	٢١	١٤,٧%	٢١,٧
	متوسطة	٤٥	٣١,٤%	٥٣,١
	كبيرة	٣٩	٢٧,٣%	٨٠,٤
	كبيرة جدا	٢٨	١٩,٦%	١٠٠%
	المجموع	١٤٣	١٠٠%	-

أظهرت النتائج الخاصة بمحور معوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة للأندية الرياضية للمؤسسات في العراق جدول (١٥) ومن خلال اجابات عينة البحث المتمثلة في مدراء واعضاء الهيئات الادارية للأندية الرياضية للمؤسسات ، أن العقبة أو المعوق الأول الذي يحول دون القدرة على تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الأندية الرياضية للمؤسسات في العراق هو عدم توفر أو كفاية الامكانيات المادية والبشرية الموجودة لدى هذه الاندية ، واتى معوق قلة البيانات والاحصائيات اللازمة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة ، أما المعوق الثالث فكان الاستعجال في تطبيق ادارة الجودة الشاملة قبل توفير البيئة المناسبة لها . وهنا تم تحقيق الهدف السادس من اهداف البحث. فقد اشارت النتائج إلى ان التكرارات والنسب المئوية الخاصة بالفقرة الاولى من المحور السابع المتضمنة الامكانيات المادية والبشرية المتوفرة حاليا غير كافية لتطبيق ادارة الجودة الشاملة، بالنسبة لتقارير الاجابة بدرجة (كبيرة جدا ، كبيرة ، متوسطة ، قليلة ، قليلة جدا) بلغ

(٧) تكرارات وبنسبة مئوية (٤,٩%) بالنسبة لتقدير بدرجة (قليلة جدا) و(١٤) تكرار وبنسبة مئوية (٩,٨%) بالنسبة لتقدير بدرجة (قليلة) و(٢٨) تكرار وبنسبة مئوية (١٩,٦%) لتقدير بدرجة (متوسطة) في حين بلغ (٥٣) تكرار وبنسبة مئوية (٣٧%) لتقدير بدرجة (كبيرة) و(٤١) تكرار وبنسبة مئوية (٢٨,٧%) بالنسبة لتقدير بدرجة (كبيرة جدا) ، اما للفقرة الثانية في المحور السابع المتضمنة عدم توفر البيانات الاحصائية اللازمة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة، بلغ (٥) تكرارات وبنسبة مئوية (٣,٥%) بالنسبة لتقدير بدرجة (قليلة جدا) و (١٦) تكرار وبنسبة مئوية (١١,٢%) بالنسبة لتقدير بدرجة (قليلة) و(٥١) تكرار وبنسبة مئوية (٣٥,٧%) لتقدير بدرجة (متوسطة) و (٤٩) تكرار وبنسبة مئوية (٣٤,٢%) لتقدير بدرجة (كبيرة) و (٢٢) تكرار وبنسبة مئوية (١٥,٤%) بالنسبة لتقدير بدرجة (كبيرة جدا) ، اما الفقرة الثالثة من المحور السابع المتضمنة العمل على تطبيق ادارة الجودة الشاملة قبل توفر البيئة المناسبة لنجاحها يؤدي للفشل في تطبيقها، قد بلغ (١٠) تكرارات وبنسبة (٧%) بالنسبة لتقدير بدرجة (قليلة جدا) و(٢١) تكرار وبنسبة (١٤,٧%) لتقدير بدرجة (قليلة) و(٤٥) تكرار وبنسبة (٣١,٥%) لتقدير بدرجة (متوسطة) و(٣٩) تكرار وبنسبة (٢٧,٢%) لتقدير بدرجة (كبيرة) و(٢٨) تكرار وبنسبة (١٩,٦%) لتقدير بدرجة (كبيرة جدا) . ويرى الباحث أن القيادات الادارية في الاندية الرياضية قادرة على التأهيل والتدريب للعاملين في النادي وكذلك قادرة على تطوير الهيكل التنظيمي وتستطيع ان تحققها بالفعل ، وذلك بتوفير النمو المهني للكوادر الرياضية والتطلع لمستويات ادارية ومادية أعلى وأرقى ، وفيما يخص توفير الامكانيات المادية فهو مرتبط بميزانية النادي. مما سيق نجد ان الاندية الرياضية تعاني من العديد من المشكلات التي تحول دون تحقيق اهدافها ، الامر الذي يؤكد على عدم قدرة هذه الاندية على مواكبة الاتجاهات والمتغيرات العالمية المعاصرة ، وتبني مفاهيم ومداخل حديثة في الادارة . الأمر الذي يؤكد على ضرورة تبني مفهوم ادارة الجودة الشاملة في ادارة الاندية الرياضية لمواجهة المتغيرات والتحديات الحالية والمرتقبة ولرفع كفاءة الاداء الاداري ، ومن ثم الاداء الفني داخل الاندية ، ومن ثم مستوى الرياضة العراقية على كافة المحافل الدولية في ظل آليات ومستحدثات وتكنولوجيا عصرية متقدمة .

٥- الاستنتاجات والتوصيات

٥-١ الاستنتاجات

- ٣- ان إدارة الجودة الشاملة عملية متكاملة الأبعاد والمحاور، ولا يمكن العمل بها دون تكامل هذه الأبعاد والمحاور مجتمعة، وأن اهمال أي عنصر من عناصرها لا يساعد على تحقيق النتائج المتوقعة منها.
- ٤- أظهرت الدراسة من خلال وجهات نظر عينة الدراسة المتمثلة بمدراء وأعضاء الهيئات الادارية للأندية الرياضية للمؤسسات بأن لديها فهم وادراك ودعم لتطبيق ادارة الجودة الشاملة وبدرجة كبيرة بالنسبة لهذه الاندية.

٥- من المبادئ المهمة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة هي الرقابة، والتقويم ، والتحسين المستمر، والتوجه نحو المستفيد (الداخلي والخارجي) و (المباشر والغير مباشر) ومعرفة رغباته وتحقيقها.

٢-٥ التوصيات

٢- تطوير معايير دقيقة لقياس الاداء ، ويمكن الاستعانة بخبرات وتجارب الدول الاخرى اذا كان ذلك ممكنا خصوصا في ظل الاتجاه المتزايد نحو قياس الاداء المؤسسي للأندية والمؤسسات الرياضية.

٣- عقد دورات تدريبية متخصصة في مجالات ادارة الجودة الشاملة وادواتها والاساليب الاحصائية لمراقبة وضبط الجودة . ويمكن تنفيذ هذه الدورات بالتعاون مع وزارة الشباب والرياضة وكذلك مع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والجهات المتخصصة في هذا المجال ، وكذلك ابتعاث بعض القيادات الادارية في الاندية للحصول على شهادات في تخصص ادارة الجودة الشاملة .

٤- استخدام مقياس ادارة الجودة الشاملة الذي اعده الباحث كأحد المؤشرات في تصنيف الاندية الرياضية في العراق بالإضافة الى الآلية المتبعة في وزارات الشباب والرياضة .

ملحق رقم (١)

مقياس الجودة الشاملة بصورة النهائية

دور القيادة الادارية في التقويم والتحسين المستمر للجودة					
ت	الفقرات	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة جدا
١	مراعاة مبدأ الدقة والموضوعية في عملية التقويم المستمرة				
٢	شمولية عملية المتابعة والتقويم لجميع العمليات الإدارية في النادي				
٣	وضع معايير محددة توضح مدى الانجاز الذي تم تحقيقه في النادي				
٤	إيصال نتائج التقويم الى جميع المستويات الادارية للاطلاع عليها				
٥	استمرار عملية المتابعة والتقويم تحقيقا لأهداف الرقابة الوقائية				
٦	تحلل إدارة النادي أدائها بعد انتهاء المنافسات والبطولات خلال العام الواحد وتعلن النتائج على جميع التشكيلات الادارية في النادي				
٧	تحرص ادارة النادي على اجراء تقويم شامل لأدائها لتحديد جوانب القوة والضعف في مستوى الادارة				

٨	تناقش ادارة النادي نتائج التقويم وخاصة مجالات الضعف في الاداء الكلي للنادي مع القيادات الادارية والعاملين في النادي				
٩	تعمل ادارة النادي على استثمار الفكر الاقتصادي في نظام الاحتراف لتحقيق ارباح مالية وزيادة رأس المال				
١٠	تعمل ادارة النادي على تحديد الاهداف للتسويق والاحتراف الرياضي القريبة والبعيدة				
١١	تلتزم ادارة النادي جميع المنتسبين على المبادرة بتحسين الاداء				
١٢	تعمل ادارة النادي على تحديد الامكانيات المادية والبشرية اللازمة لعملية التسويق والاحتراف الرياضي				
١٣	تتبنى ادارة النادي مبدأ التحسين المستمر للمهارات الادارية والفنية وأساليبها				
البيئة التنظيمية للنادي					
١	امكانية القيادة الادارية للنادي لتوفير الوسائل المناسبة لإدارة التغيير الانية والمستقبلية				
٢	يتبنى النادي طرق قياس موضوعية في تقويم أداء العاملين في النادي				
٣	يقوم النادي بأحداث تغييرات دورية في التنظيم الإداري تقتضيها مصلحة النادي				
٤	استعداد النادي للقيام بالتغيير اللازم في ثقافة أعضائه لتتلاءم مع متطلبات الجودة الشاملة				
٥	تأكيد على العمل الجماعي بدلا من العمل الفردي داخل النادي				
٦	تنفيذ إستراتيجية النادي على شكل مراحل سنوية ومتوسطة وطويلة				
٧	اهتمام النادي بتطوير مهارات القيادات الادارية والمشاركة في الدورات الادارية				
التخطيط الاستراتيجي للجودة					

١	تحرص ادارة النادي على ان تكون خططها الإستراتيجية مرنة وقابلة للتطبيق مع توفر الخطط البديلة لتطبيقها وقت الحاجة				
٢	يسعى النادي لتوفير مناخ تنظيمي رياضي يشجع على التميز في الاداء				
٣	يتبنى النادي لاستراتيجية ديمومة نمو وتعلم واضحة المعالم والمحاور				
٤	تتابع ادارة النادي باستمرار التجهيزات الرياضية وجاهزيتها للممارسة الرياضية وفق معايير الجودة العالمية				
٥	ينمي النادي لدى اعضاءه الانتماء والولاء للنادي وتحقيق اهدافه				
نظم المعلومات والاتصال					
١	تعمل ادارة النادي على تصنيف البيانات على وفق نماذج احصائية فعالة و تخزينها بطريقة يسهل الرجوع اليها في النادي				
٢	توفر ادارة النادي الملاك المتخصص في نظم المعلومات والبيانات				
٣	توفر ادارة النادي شبكة معلومات تربط بين الاندية الرياضية في العراق (الانترنت)				
٤	تطبيق ادارة الجودة الشاملة يفتح المزيد من قنوات الاتصال مع الجماهير				
٥	تسعى ادارة النادي الى بناء نظام معلومات شامل ومتقن وحديث يساعد على اتخاذ القرارات بدقة وسرعة				
ادارة الموارد البشرية					
١	اشراك جميع العاملين في النادي في البرامج التدريبية الخاصة بإدارة الجودة الشاملة				
٢	تحرص ادارة النادي على انشاء قسم خاص للتدريب والتأهيل للعاملين في ادارة النادي على تطبيقات ادارة الجودة الشاملة والالمام بمفاهيمها				

					ومتطلباتها	
					تعمل ادارة النادي على الاتصال المستمر مع مراكز البحوث الرياضية العلمية المحلية والعالمية	٣
رضا المستفيد وخدمة المجتمع						
					تهتم ادارة النادي بالنشاط الرياضي لكبار السن	١
					تحرص ادارة النادي على اشغال أوقات الفراغ لأبناء المجتمع من خلال الانشطة الرياضية المختلفة	٢
					تهتم ادارة النادي بتنمية قدرات المرأة في المجال الرياضي	٣
معوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة للاندية الرياضية في العراق						
					لا تتوفر البيانات الاحصائية اللازمة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة	١
					الامكانيات المادية والبشرية المتوفرة حاليا غير كافية لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في النادي	٢
					العمل على تطبيق ادارة الجودة الشاملة قبل توفر البيئة المناسبة لنجاحها يؤدي للفشل في تطبيقها	٣