

## مدى مساهمة الجودة الشاملة للتغيير التنظيمي في أداء إدارات الأندية الرياضية بطرابلس الكبرى

د. محمد مصباح المشاط عمر

الايمل: [almshat75@gmail.com](mailto:almshat75@gmail.com)

تاريخ القبول / 17 / 5 / 2024

تاريخ الاستلام / 5 / 4 / 2024

الكلمات المفتاحية: التغيير التنظيمي - الجودة الشاملة

## ملخص البحث:

هدفت الدراسة الى التعرف على درجة مساهمة تطبيق معايير الجودة الشاملة في تفعيل التغيير التنظيمي في الاندية، ودرجة مساهمة تطبيق الجودة الشاملة بطرق وأساليب علمية حديثة في تفعيل التغيير التنظيمي في الاندية الرياضية، بالإضافة مساهمة التكامل بين مبادئ الجودة الشاملة في تفعيل التغيير التنظيمي في الاندية الرياضية، واستخدم الباحث البرنامج الوصفي بالأسلوب المسحي لمناسبتة لطبيعة البحث، من خلال المجتمع الذي تكون من رؤساء وأعضاء مجالس الإدارات بأندية الأهلي طرابلس، الاتحاد، المدينة، ابوسليم، الملعب الليبي وبلغ عددهم (55) فرداً، واختير منهم عينة بلغت عينة بلغت (35) فرداً بواقع (5) أعضاء من المجالس الادارية للأندية قيد الدراسة، وتم تطبيق أداة لجمع البيانات تكونت من ثلاثة محاور، وتوصلت الدراسة في أهم نتائجها إلى أن قيم (ت) كانت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.00) في جميع عبارات مقياس مقدار مساهمة تطبيق معايير الجودة الشاملة في إدارة التغيير التنظيمي في الأندية، ووجود فروق بين متوسط العينة والمتوسط الفرضي لتلك العبارات، وجميع متوسطات عبارات كانت أعلى من المتوسط الفرضي، ومساهمة إدارة الجودة الشاملة بطرق وأساليب علمية حديثة في تفعيل التغيير التنظيمي في الاندية الرياضية، بالإضافة الى وجود فروق بين متوسط العينة والمتوسط الفرضي للعبارات وجميع متوسطاتها كانت أعلى من المتوسط الفرضي، واوصت الدراسة الى ضرورة انشاء لجان على مستوى المؤسسات لتطبيق الجودة، والعمل على تفعيل لجان الجودة واعطائها دور كبير للمساهمة في تطوير المؤسسة الرياضية، تعميق الدور لأعضاء ادارات الاندية في ادارة التغيير التنظيمي .

## Abstract:

The study aimed to identify the degree of contribution of applying comprehensive quality standards in activating organizational change in clubs, and the degree of contribution of applying comprehensive quality using modern scientific methods and techniques in activating organizational change in sports clubs, in addition to the contribution of integration between the principles of comprehensive quality in activating organizational change in sports clubs. The researcher used the descriptive program with the survey method because it is appropriate for the nature of the research, through the community that consisted of chairmen and members of the boards of directors of the clubs of Al-Ahly Tripoli, Al-Ittihad, Al-Madina, Abu Salim, and Al-Malaab Al-Libi, and their number reached (55) individuals, and a sample of (35) individuals was chosen from them, with (5) members of the administrative boards of the clubs under study. A data collection tool was applied that consisted of three axes, and the study reached in its most important results that the values of (T) were statistically significant at a significance level of (0.00) in all phrases of the scale of the amount of contribution of applying comprehensive quality standards in managing organizational change in clubs, and the existence of differences between the sample average and the hypothetical average for those phrases, and all the averages of the phrases were higher than the hypothetical average, and the contribution Total quality management using modern scientific methods and techniques in activating organizational change in sports clubs, in addition to the existence of differences between the sample average and the hypothetical average of the phrases, and all of their averages were higher than the hypothetical average. The study recommended the necessity of establishing committees at the institutional level to implement quality, and working to activate quality committees and give them a major role

in contributing to the development of the sports institution, deepening the role of club administration members in managing organizational change.

**Key words:** Organizational Change - Total Quality

#### مقدمة البحث:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة أسلوب جديد للتفكير فيما يتعلق بإدارة الرياضية والتي تقوم على مجموعة المبادئ والأفكار التي يمكن لأي مؤسسة رياضية أن تطبقها من أجل تحقيق أحسن أداء ممكن، وتحسين نشاطها وزيادة تفوقها وتحسين سمعتها في نظر المنتسبين وتلبي احتياجاتهم وتعزيز الولاء وتحفيزهم للمشاركة في مبادرة دعم النادي، ولهذا فإن إدارة الجودة الشاملة هي ثقافة تعزز مفهوم الالتزام الكامل تجاه الرضا من خلال التحسن المستمر والإبداع في كافة مناحي الإدارة، وبالتالي فإن إدارة الجودة الشاملة أسلوب للتغيير التنظيمي في المؤسسات الرياضية .

وأصبح الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة ظاهرة عالمية وأصبحت منظمات الأعمال في العالم توليها اهتماما خاصا، حيث أصبحت إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية وأسلوب حياة لأي مؤسسة رياضية. (جوزيف جابلونسكي، 1993)

كما أصبح التغيير التنظيمي هو الأساس والقاعدة في هذه الحياة وأصبح الاستقرار عملية محدودة في فترة زمنية انتظارا لعملية تغيير أخرى، وهكذا أصبح معنى الحياة هو التغيير يحدث التوافق مع الأوضاع الجديدة ومن ثم قبوله والرضا به واعتباره قاعدة طبيعية في الحياة وهذا ينطبق على المؤسسات التي تعتبر جزءا مهما في حياة الفرد كونها تعتمد باستمرار إلى تبني العديد من برامج التغيير التي يكون هدفا للارتقاء بمستوى هذه المؤسسة وتحسين جودة الخدمات التي تقدمها، كما يجب عليها في المقابل أن تكون على وعي بما قد يواجهها من العقبات قد تعيق نجاحها في تنفيذ برامجها التغييرية وذلك بالتصدي لأي شكل من أشكال مقاومة هذه البرامج والأنشطة التي قد يقوم بها الأفراد والمنتسبين فيها. (شنتاحة، 2006)

وإن إدارة الجودة في المجال الرياضي يتوقف على مدى وعي المسؤولين بالمؤسسات الرياضية بفلسفة إدارة الجودة الشاملة والتي تعتبر من الفلسفات الإدارية الحديثة، فهي عبارة عن خطة عامة تشمل جميع مستويات الإدارة وتنادي بتطبيق الجودة وجعلها مسؤولية جميع العاملين، وتهدف إلى تحقيق التميز في جودة أداء المؤسسة من خلال الوفاء باحتياجات المستفيدين والعاملين وقد عرفت إدارة الجودة الشاملة على إنها " فلسفة ومجموعة من المبادئ الإرشادية التي تعتبر بمثابة دعائم التحسين المستمر للمؤسسة سواء في الموارد أو الخدمات أو العمليات". (موزاوي، 2004)

كما أن المؤسسة الرياضية هي تكوين اجتماعي يرتبط بالمجال الرياضي كمهنة وصناعه تتحدد اهدافها وطبيعة النشاطات التي تمارسها تلك المؤسسة والعلاقات المتفاعلة بين تلك النشاطات . (بابكر، العنتبلي، 2001)

ومما يلاحظ في مجال المؤسسات الرياضية في القرن الحادي والعشرين تطورات وتغيرات ملحوظة في شتى مجالاتها الإدارية والفكرية والتنظيمية وحتى جودة وفعالية خدماتها لمختلف شرائح المجتمع، فهي مؤسسات أنشأها

المجتمع لخدمة القطاع الرياضي من كافة الجوانب بحيث يكون لها هيكل تنظيمي يتفق وحجم تلك المؤسسات وأهدافها. (الدرادكة، الشبلي، 2002)

وإن غياب مفهوم "الجودة الشاملة" في الأندية يجعلها تدار بعشوائية، في ظل غياب مقياس يحدد معايير العمل لضمان الرقابة وتقييم الأداء بشكل دوري. (جودة، 2006)

وإدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية حديثة فرضت نفسها خلال عقد التسعينات بحيث أصبحت أسلوب حياة المنظمات الاقتصادية والرياضية ومنهج للمنافسة والبقاء في الأسواق وتعتبر التربية البدنية والرياضية المختلفة سوى كانت فريده او جماعيه في ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية والأجهزة الرياضية. ( الشافعي 2006 ص 9)

لذا من المهم إدارة التغيير التنظيمي في الاندية الرياضية بشكل فعال، بل واعتبارها أحد الأعمال الأساسية الإدارية التي تصب لصالح تطوير العمل وضمان استمرار النجاح، وقد تلزمها إذا ما أردت إحداث تغييرًا تنظيميًا فعالاً في المؤسسة الرياضية. (علوان، 2005)

وأن المعيار الحالي السائد في وسطنا الرياضي لتقييم النجاح أو الفشل في أي ناد، هو تحقيق البطولات، قد يكون هذا المعيار من الناحية العاطفية مقبولاً، لكن من الناحية العلمية في الإدارة الرياضية لا يعتمد عليه؛ لأنه لا يقيس جودة الأداء بأسلوب علمي، كما أن إحداث تعديلات في أهداف سياسات الإدارة أو في أي عنصر آخر من عناصر العمل التنظيمي بهدف ملاءمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة وأنشطتها مع تغييرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط به أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم السبق على التنظيمات الأخرى هو جهود مخططة ومدرسة للتدخل في أسلوب عمل المؤسسات الرياضية بهدف إحداث تغييرات نوعية في المجالات السلوكية والتنظيمية هدفها تحسين الأداء في بيئة العمل وتنمية قدرات العاملين وتحسين الهياكل التنظيمية من خلال استحداث إدارات مؤهلة وقادرة على التعامل مع المستجدات. ( العمري، 2017)

#### مشكلة البحث:

تسعى مجالس ادارات الاندية الرياضية لوضع أهدافاً لتحقيقها، ومن أجل قياس جودة العمل في الأندية نحتاج إلى معايير للجودة الشاملة، تشرعها الجهات ذات العلاقة من أجل الانتقال في تقييم العمل في الأندية من الأحكام المجردة إلى مقياس علمي يستند إلى معايير واضحة، تساهم في تجويد العمل وعلاج السلبات وتلافيتها مستقبلاً، تمكنها من الحصول على ميزة تنافسية في ظل المتغيرات السريعة وظهور الاندية النموذجية العربية والافريقية والعالمية وتزايد طلبات المنتسبين للجودة. فإدارة الجودة الشاملة هدفها البحث عن إشباع حاجات ومتطلبات المنتسبين الحالية والمحتملة، أي خدمة خدمتهم والبحث عن رضائهم ووفائهم للمؤسسة ولأجل الوصول إلى هذه الغاية فإن الأمر يتطلب إحداث تغييرات جذرية وعميقة في ثقافة المؤسسة. (رابح قميحة، 2014)

وفي هذا الإطار فإن إدارة الجودة الشاملة هي الفلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل منهج أو نظام إداري شامل، قائم على أساس إحداث تغييرات ايجابية جذرية، لكل شيء داخل المؤسسة بحيث تشمل هذه التغييرات: الفكر، والسلوك، القيم، نمط القيادة

الإدارية، نظم وإجراءات العمل والأداء وغير ذلك من الأهداف التي تسعى إدارات الاندية لتحقيقها، من أجل تحسين وتطوير مكونات المؤسسة للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها. (البيلوي، 2006)

كما أن على الإدارات بالاندية الرياضية الاستفادة من نظريات الإدارة وأسسها العلمية الحديثة التي تهدف لتحقيق أهدافها وأهداف المجتمع، وبالتالي تعد الإدارة ظاهرة ديناميكية ومتغيرة بشكل متواصل ولذلك أصبحت المؤسسات في حاجة ماسة إلى إدارة حكيمة تفهم أعمالها ومتطلباتها وتتفاعل معها من أجل إنجاز المهام بأقل جهد ووقت وكفاءة عالية.

مبادئ إدارة الجودة الشاملة لا تتحقق إلا إذا تفاعلت مع إدارة التغيير التنظيمي مشكلين معاً سمة مميزة في المؤسسات المعاصرة أمراً حتمياً في عمل وسلوك المؤسسات، والتغيير التنظيمي هو أي بديل للوضع الراهن فإن الابتكار هو فكرة جديدة تطبق لبدء أو تحسين الخدمة، وبهذا فإن جميع الابتكارات تشير للتغيير ولكن ليس جميع التغييرات ابتكارات باعتبار أن التغيير قد لا يتطلب أفكار جديدة. (زاهر عبد الرحيم عاطف، 2009)

ويعد التغيير التنظيمي ضرورة ملحة للتنظيمات والمؤسسات حيث يقدم لها العديد من الفوائد كحل المشكلات الإدارية والتنظيمية التي تواجهها المؤسسات يومياً في بيئة العمل كما يساعد على رفع كفاءة الأداء وتحقيق متطلبات الأفراد العاملين والمستفيدين والزبائن، حيث أنه يقدم فرصاً وحلولاً مثلى في عالم يعزز التحديات والتهديدات التي تفرضها العولمة المنافسة الشديدة وزمن عدم اليقين وتدفق تكنولوجيا الاتصالات الحديثة كلها وضعت المؤسسات في رهان صعب الأمر الذي أدى إلى اقناع المسيرين بضرورة التنبؤ التغيير التنظيمي ضمن الوظائف الإدارية بهدف مواجهة التغيرات البيئية المضطربة. (هيشور، 2017)

وإن مبادئ إدارة الجودة الشاملة لا تتحقق إلا إذا تفاعلت مع إدارة التغيير التنظيمي مشكلين معاً سمة مميزة في المؤسسات المعاصرة أمراً حتمياً في عمل وسلوك المؤسسات.

والملاحظ أن المؤسسات الرياضية في ليبيا لا تطبق معايير الجودة الشاملة بحذافيرها بطرق علمية صحيحة، كما أنها لا تسعى إلى التغيير والتجديد في المنظومة ككل والإدارة بشكل خاص الذي أثر سلباً على التراجع الواضح في الخدمات في شتى النشاطات والرياضة خاصة مما يؤدي إلى تراجع وعزوف معظم أصناف المجتمع والراغبين في مزاوله نشاطات المؤسسة، ومن هذا المنطلق أراد الباحث الوقوف على سير إدارات الاندية الرياضية لدوري الممتاز نحو السعي لتحقيق الجودة من التغيير التنظيمي والتطلع إلى التميز والريادة.

#### أهداف البحث:

#### يهدف البحث إلى التعرف على:

1. درجة مساهمة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في تفعيل التغيير التنظيمي في الاندية.
2. درجة مساهمة تطبيق إدارة الجودة الشاملة بطرق أساليب علمية حديثة في تفعيل التغيير التنظيمي في الاندية الرياضية.
3. مساهمة التكامل بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة يساهم في تفعيل التغيير التنظيمي في الاندية الرياضية.

#### تساؤلات البحث:

1. ما مقدار مساهمة تطبيق معايير الجودة الشاملة في إدارة التغيير التنظيمي في الاندية؟
2. ما درجة مساهمة تطبيق إدارة الجودة الشاملة بطرق وأساليب علمية حديثة في تفعيل التغيير التنظيمي في الاندية الرياضية.

3. مساهمة التكامل بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تفعيل التغيير التنظيمي في الأندية الرياضية

#### مصطلحات البحث:

**التغيير التنظيمي:** بقولهما: " هو عملية تسعى إلى زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو والتطور مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف وأساليب من العلوم السلوكية ". (ANDREW et MARK)  
" الأسلوب الإداري لتحويل المنظمة إلى حالة بناء أفضل في مجال تطويرها المتوقع مستقبلاً " (SKIBBINS).

#### تعريف الجودة الشاملة:

- يعرف "جابلونسكي Jablonski" إدارة الجودة الشاملة بأنها: استخدام فرق العمل بشكل تعاوني لأداء الأعمال بتحريك المواهب والقدرات لكافة العاملين في المنظمة لتحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر .

#### الدراسات السابقة او الدراسات النظرية:

**دراسة : كامل الشتيحي، عمرو مصطفى، أسماء عبدالحكيم (2019) بعنوان: (دور إدارة التغيير في تطوير الأداء الإداري بالأندية الرياضية)**، وهدفت الدراسة الى التعرف عن دور إدارة التغيير في تطوير الأداء الإداري بالأندية الرياضية. وتضمن البحث إطاراً مفاهيمياً، أوضح مفهوم إدارة التغيير، وتطوير الأداء الإداري، واستخدمت الدراسة المنهج - واعتمد البحث على المنهج الوصفي لتحقيق هدفه. وجاءت أدوات البحث متمثلة في المقابلات الشخصية واستمارة استبيان لجمع البيانات والمعلومات، وطبقت على عينة عمدية طبقية قوامها (150) مفردة من رؤساء وأعضاء مجالس الإدارة ورؤساء الأجهزة الرياضية والمدراء التنفيذيين ومدراء النشاط الرياضي والإداريين والمدرّبين ببعض الأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية، وكانت اهم نتائج الدراسة أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة البحث في جميع عبارات المحور الثالث الخاص بالمحفزات اللازمة للتغيير وتطوير الأداء الإداري بالأندية الرياضية. واختتم البحث بطرح عدة توصيات منها، تطبيق أسلوب إدارة التغيير كأحد أساليب الإدارة الحديثة في إدارة النشاط الرياضي بالأندية الرياضية المصرية، كُتب هذا المستخلص من قبل المنظومة 2022.

**دراسة : وليد عبدالحفيظ ، بدر رزق ( تاريخ النشر ) (2022) بعنوان: (تقويم الأداء الإداري للأندية الرياضية بأسوان في ضوء معايير الجودة الشاملة)**، وهدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية تقويم الأداء الإداري للأندية الرياضية بأسوان في ضوء معايير الجودة الشاملة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وتمثلت أدواته في المقابلة الشخصية، واستمارة استبيان والتي تم تطبيقها على عينة من أعضاء مجلس الإدارة المدير التنفيذي، ومديرو النشاط الرياضي على عينة البالغ عددها والبالغ عددهم (104) فرداً، وتم استخدام، وكانت اهم نتائج الدراسة: وأشارت نتائج البحث وجود فروق دالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة لجميع عبارات المحور لصالح التكرارات الأكبر. وأوصي البحث بضرورة الاستفادة من تجارب المؤسسات والجهات المماثلة في مجال إدارة الجودة الشاملة، واستقطاب خبراء إدارة الجودة الشاملة للعمل بالأندية الرياضية بأسوان، واستخدام المعايير اللازمة لتحديد مستويات أداء العاملين وتنميتها إلى الدرجة المناسبة للبدء في برامج إدارة الجودة الشاملة.

**دراسة : عبدالله هزاع، ومحمد قصي محمد (2019) بعنوان: (واقع إدارة التغيير لدى الهيئات الإدارية لبعض الألعاب الرياضية في أندية بغداد المؤسساتية من وجهة نظر اللاعبين)**، وهدفت الدراسة الى المنهج الوصفي لملائمته مشكلة البحث، وتكون مجتمع البحث من الأندية الرياضية المؤسساتية في مدينة بغداد ، واستخدمت الدراسة المنهج البالغ عددهم (46) نادياً، وقد تم اختيار عينة البحث والتي بلغت (22) نادياً، بواقع (357) رياضياً، وبعد تطبيق المقياس الجديد على عينة البحث، وكانت

اهم نتائج الدراسة: اظهرت النتائج ايجابية التعامل مع إدارة التغيير وقد اوصى الباحثان ان بضرورة الأخذ بموضوع إدارة التغيير بعين الاعتبار لتغيير واقع مستوى الفرق الرياضية وتطويرها.

**دراسة : محمد فوزي عبدالعزيز (2016) بعنوان: (دراسة تحليلية لواقع إدارة التغيير لدى القيادات الرياضية بمحافظة المنيا)** ، وهدفت الدراسة الى التعرف \_ على واقع إدارة التغيير لدى القيادات الرياضية بمحافظة المنيا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي أسلوب الدراسات المسحية مجتمع البحث من القيادات التي تعمل في المجال الرياضي بمحافظة المنيا في قطاعات التعليم الجامعي ، التربية والتعليم ، والشباب والرياضة على عينة البالغ عددها ( 355 ) ثلاثمائة وخمسة وخمسون فرداً وكانت عينة البحث بالطريقة العشوائية وكانت قوامها ( 155 ) مائة وخمسة وخمسون فرداً من الجنسين يمثلون نسبة مئوية قدرها ( % 43.66 من مجتمع البحث ، وكانت أدوات جمع البيانات استبيان إدارة التغيير (إعداد الباحثون ) ، وكانت اهم نتائج الدراسة: - عدم وجود واقع فعلي للهيكل التنظيمي بالمؤسسات الرياضية، الواقع الفعلي في المؤسسات الرياضية لا يتسم بالابتكار والابداع من القادة الرياضيين، عدم الاستعانة بتكنولوجيا المعلومات في إدارة التغيير بالمؤسسات الرياضية. عدم تنميه الموارد البشرية لأحداث عمليه التغيير بالمؤسسات الرياضية. عدم وجود أهداف واقعيه لإدارة التغيير داخل المؤسسات الرياضية.

**دراسة : مسعودة شريف (2016) بعنوان: (إدارة التغيير التنظيمي ودورها في ترسيخ مبادئ وأسس المنظمة المتعلمة: دراسة حالة منظمة جنرال إلكتريك عملاق التكنولوجيا العالمي)،** وهدفت الدراسة الى التعرف \_إبراز دور إدارة التغيير التنظيمي في تحويل المنظمة إلى منظمة متعلمة، هذا الشكل التنظيمي الجديد الذي أصبح محدداً أساسياً في عالم الأعمال، وذلك لأنه يسمح للمنظمة بأن تتعلم من خلال العاملين لديها، وتتجهز كل فرصة من أجل التعلم، وإيجاد الأفكار الجديدة، واستخدمت الدراسة المنهج جانباً تطبيقياً موضوعه منظمة جنرال إلكتريك وتجربة تحولها لمنظمة متعلمة، وكانت اهم نتائج الدراسة: هذه التجربة التي حققت نجاحات كثيرة فاقت كل التوقعات ونالت اعجاب المهتمين بعالم الأعمال، ودراسة إمكانية تطبيق نموذج المنظمة المتعلمة في هذه المنظمة المحلية، ومعرفة إذا ما كانت هذه المنظمة تمتلك مقومات تجعلها قادرة على التحول إلى منظمة متعلمة.

#### إجراءات البحث:

**منهج البحث:** استخدم الباحث البرنامج الوصفي بالأسلوب المسحي لمناسبته لطبيعة البحث.

**مجتمع البحث:** تكون مجتمع الدراسة من رؤساء وأعضاء مجالس الإدارات بأندية الأهلي طرابلس، الاتحاد، المدينة، ابوسليم، الملعب الليبي وبلغ عددهم (55) فرداً.

**عينة البحث:** بلغت عينة الدراسة (35) فرداً بواقع (5) أعضاء من المجالس الادارية للأندية قيد الدراسة.

**الأجهزة المستخدمة في البحث:** أداة جمع البيانات: تكون المقياس من ثلاثة محاور:

**المحور الأول:** مساهمة تطبيق معايير الجودة الشاملة في ادارة التغيير التنظيمي في الاندية الرياضية (8) عبارة.

**المحور الثاني:** هل يساهم تطبيق إدارة الجودة الشاملة بطرق وأساليب علمية حديثة في تفعيل التغيير التنظيمي في الاندية الرياضية (7) عبارة.

**المحور الثالث:** هل يساهم التكامل بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تفعيل التغيير التنظيمي في الاندية الرياضية (7) عبارة.

جدول (1) معاملات الارتباط بين فقرات مقياس مساهمة تطبيق معايير الجودة الشاملة في إدارة التغيير التنظيمي في الاندية الرياضية والدرجة الكلية للمقياس

| المحور الأول | العبارات                                                                                                                 |
|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| .609**       | امتلاك المفهوم الكافي لمفاهيم الجودة الشاملة يساهم في التغيير التنظيمي في الاندية الرياضية.                              |
| .478**       | لرئيس مجلس إدارة النادي دور في الدعم اللازم لإجراء التغييرات الكفيلة بتطبيق الجودة الشاملة.                              |
| .740**       | تخطيط الاندية الرياضية لأهدافها بالكفاءة المطلوبة يساهم في تفعيل التغيير التنظيمي.                                       |
| .417*        | الاعتماد على الأجهزة والمعدات الحديثة في الاندية الرياضية يساهم في التغيير التنظيمي.                                     |
| .531**       | منح أعضاء مجلس إدارة النادي الفرصة للمشاركة في جهود التحسين المستمر يساهم في تفعيل التغيير التنظيمي في الاندية الرياضية. |
| .356*        | لتطبيق معايير الامن والسلامة في الاندية الرياضية دور في تفعيل التغيير التنظيمي في الاندية الرياضية.                      |
| .489**       | استغلال الاندية الرياضية لكافة مواردها المادية والبشرية دور في تفعيل التغيير التنظيمي.                                   |
| .689**       | للتقييم العام لأداء الاندية كل سنة دور في تفعيل التغيير التنظيمي.                                                        |

تبين من الجدول رقم (1) أن جميع معاملات الارتباط في جميع الأبعاد كانت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.00، أي أقل من مستوى معنوية (0.05) ويدل الارتباط الدال إحصائياً لعبارات المقياس على أنها تتمتع بصدق الاتساق الداخلي باعتبار أنها تتسق مع بقية الفقرات في المقياس الذي تنتمي إليه. وبذلك يمكن الاعتماد على المقياس جمع بيانات هذه الدراسة والوثوق في صدق النتائج التي جمعت من خلاله.

#### ثانياً: صدق المحور الثاني:

جدول (2) معاملات الارتباط مساهمة تطبيق إدارة الجودة الشاملة بطرق وأساليب علمية حديثة في تفعيل التغيير التنظيمي في الاندية الرياضية والدرجة الكلية للمقياس

| المحور الثاني | العبارات                                                                             |
|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| .517**        | استخدام التكنولوجيا الحديثة يساهم في التغيير التنظيمي في الاندية الرياضية.           |
| .711**        | للتخطيط الاستراتيجي دور في إنجاح عملية التغيير التنظيمي في الاندية الرياضية.         |
| .527**        | مستوى الطموح والرؤية المستقبلية لها دور في التغيير التنظيمي في الاندية الرياضية.     |
| .628**        | للقاءات الدورية للموظفين دور في إحداث التغيير التنظيمي في الاندية الرياضية.          |
| .561**        | لإشراك المسؤولين في اتخاذ القرارات وجميع الموظفين دور في التغيير التنظيمي.           |
| .527**        | لقرارات الرؤساء دور في تحسين أدائكم وتفعيل التغيير التنظيمي في الاندية الرياضية.     |
| .608**        | لتطوير المعايير الدقيقة لقياس الأداء دور إنجاح التغيير التنظيمي في الاندية الرياضية. |

تبين من الجدول رقم (2) أن جميع معاملات الارتباط في جميع الأبعاد كانت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.00، أي أقل من مستوى معنوية (0.05) ويدل الارتباط الدال إحصائياً لعبارات المقياس على أنها تتمتع بصدق الاتساق الداخلي باعتبار أنها تتسق مع بقية الفقرات في المقياس الذي تنتمي إليه. وبذلك يمكن الاعتماد على المقياس جمع بيانات هذه الدراسة والوثوق في صدق النتائج التي جمعت من خلاله.

### ثالثاً: صدق المحور الثالث:

جدول (3) معاملات الارتباط بين فقرات مقياس هل مساهمة التكامل بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تفعيل التغيير التنظيمي في الاندية الرياضية والدرجة الكلية للمقياس

| المحور الثالث | العبارات                                                                                                        |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| .687**        | لا اعتماد الاندية الرياضية على سياسة الابتكار والتجديد دور في تفعيل التغيير التنظيمي الاندية الرياضية.          |
| .730**        | لتشجيع الاندية الرياضية لطريقة العمل الجماعي دور في تفعيل التغيير التنظيمي.                                     |
| .695**        | لتحديد الاندية الرياضية الأهداف القريبة والمتوسطة والبعيدة المدى دور في تفعيل التغيير التنظيمي.                 |
| .644**        | لحرص الاندية الرياضية على زرع رغبة التغيير في كل فرد دور في تفعيل التغيير التنظيمي.                             |
| .459**        | لحرص النادي على تقويم شامل لأدائها من تحديد لجوانب القوة والضعف دور في التغيير التنظيمي.                        |
| .678**        | لبحث الاندية الرياضية عن المشكلات التي تعرقل التحسين المستمر في دور تفعيل التغيير التنظيمي في الاندية الرياضية. |
| .675**        | الاعتماد الاندية سياسة التقنيش على جودة الخدمات والمنتجات دور في تفعيل التغيير التنظيمي في الاندية الرياضية.    |

تبين من الجدول رقم (3) أن جميع معاملات الارتباط في جميع الأبعاد كانت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.00، أي أقل من مستوى معنوية (0.05) ويدل الارتباط الدال إحصائياً لعبارات المقياس على أنها تتمتع بصدق الاتساق الداخلي باعتبار أنها تتسق مع بقية الفقرات في المقياس الذي تنتمي إليه، وبذلك يمكن الاعتماد على المقياس جمع بيانات هذه الدراسة والوثوق في صدق النتائج التي جمعت من خلاله.

### النتائج:

تم استخراج الثبات بطريقة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ وبلغت الدرجة الكلية للثبات (0.86) وهي درجة ثبات عالية تجعل الباحث يطمئن للنتائج المتوصل إليها من مقاييس الدراسة.

### 1-9 الوسائل الإحصائية:

1- التكرارات والنسب المئوية.

2- معامل ارتباط بيرسون.

3- اختبار (ت) للعينة الواحدة.

4- معامل تأثير ألفا.

5- معادلة ألفا كرونباخ لاستخراج الثبات.

**10-1 نتائج البحث:****التساؤل الأول: ما مقدار مساهمة تطبيق معايير الجودة الشاملة في ادارة التغيير التنظيمي في الاندية؟****جدول (4) يبين مساهمة تطبيق معايير الجودة الشاملة في ادارة التغيير التنظيمي في الاندية**

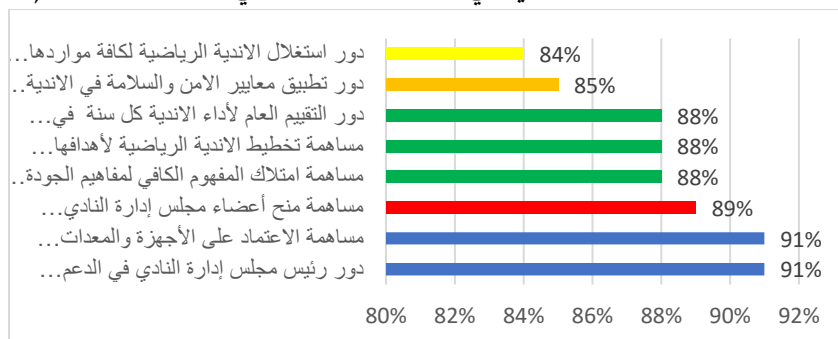
| العبارات                                                                                                                 | نعم | أحياناً | لا   | قيمة (ت) | مستوى المعنوية | نسبة التأثير |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|---------|------|----------|----------------|--------------|
| لرئيس مجلس إدارة النادي دور في الدعم اللازم لإجراء التغييرات الكفيلة بتطبيق الجودة الشاملة.                              | ن   | 26      | 9    | 0        | 9.91           | 0.00         |
|                                                                                                                          | %   | 74.3    | 25.7 | 0        |                | 91%          |
| الاعتماد على الأجهزة والمعدات الحديثة في الاندية الرياضية يساهم في التغيير التنظيمي.                                     | ن   | 26      | 9    | 0        | 9.91           | 0.00         |
|                                                                                                                          | %   | 74.3    | 25.7 | 0        |                | 91%          |
| منح أعضاء مجلس إدارة النادي الفرصة للمشاركة في جهود التحسين المستمر يساهم في تفعيل التغيير التنظيمي في الاندية الرياضية. | ن   | 23      | 12   | 0        | 8.07           | 0.00         |
|                                                                                                                          | %   | 65.7    | 34.3 | 0        |                | 89%          |
| امتلاك المفهوم الكافي لمفاهيم الجودة الشاملة الرياضية. يساهم في التغيير التنظيمي في الاندية                              | ن   | 24      | 9    | 2        | 6.22           | 0.00         |
|                                                                                                                          | %   | 68.6    | 25.7 | 5.7      |                | 88%          |
| تخطيط الاندية الرياضية لأهدافها بالكفاءة المطلوبة يساهم في تفعيل التغيير التنظيمي.                                       | ن   | 23      | 11   | 1        | 6.80           | 0.00         |
|                                                                                                                          | %   | 65.7    | 31.4 | 2.9      |                | 88%          |
| للتقييم العام لأداء الاندية كل سنة دور في تفعيل التغيير التنظيمي.                                                        | ن   | 22      | 13   | 0        | 7.59           | 0.00         |
|                                                                                                                          | %   | 62.9    | 37.1 | 0        |                | 88%          |
| لتطبيق معايير الامن والسلامة في الاندية الرياضية دور في تفعيل التغيير التنظيمي في الاندية الرياضية.                      | ن   | 19      | 16   | 0        | 6.35           | 0.00         |
|                                                                                                                          | %   | 54.3    | 45.7 | 0        |                | 85%          |
| استغلال الاندية الرياضية لكافة مواردها المادية والبشرية دور في تفعيل التغيير التنظيمي.                                   | ن   | 18      | 17   | 0        | 6.00           | 0.00         |
|                                                                                                                          | %   | 51.4    | 48.6 | 0        |                | 84%          |

من نتائج الجدول (4) أن قيم (ت) كانت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.00) في جميع عبارات مقياس مقدار مساهمة تطبيق معايير الجودة الشاملة في ادارة التغيير التنظيمي في الاندية، مما يشير إلى وجود فروق بين متوسط العينة والمتوسط الفرضي لتلك العبارات (2)، وجميع متوسطات عبارات كانت أعلى من المتوسط الفرضي، مما يدل على أن أفراد العينة من

الإداريين يوافقون على تلك العبارات وهو ما تؤكد النسب المئوية والتي تركزت أغلبها في الإجابة (بنعم) كما هو مبين في الجدول. وبالنظر إلى نسب تأثير مؤشرات مساهمة تطبيق معايير الجودة الشاملة في إدارة التغيير التنظيمي في الأندية الرياضية تبين أن أكثر تلك المؤشرات مساهمة هما مؤشرا (الدعم اللازم من رئيس مجلس إدارة النادي لإجراء التغييرات الكفيلة بتطبيق الجودة الشاملة، ومساهمة الاعتماد على الأجهزة والمعدات الحديثة في الأندية الرياضية في التغيير التنظيمي والذي بلغت نسبة تأثيرهما (91%). تلاهما في المرتبة الثانية مؤشر (منح أعضاء مجلس إدارة النادي الفرصة للمشاركة في جهود التحسين المستمر يساهم في تفعيل التغيير التنظيمي في الأندية الرياضية بنسبة تأثير بلغت (89%).

فيما جاءت في المرتبة الثالثة مؤشرات (مساهمة امتلاك المفهوم الكافي لمفاهيم الجودة الشاملة في التغيير التنظيمي في الأندية الرياضية، ومساهمة تخطيط الأندية الرياضية لأهدافها بالكفاءة المطلوبة في تفعيل التغيير التنظيمي، ودور التقييم العام لأداء الأندية كل سنة في تفعيل التغيير التنظيمي بنسبة تأثير بلغت (88%).

فيما كانت أقل مؤشرات مساهمة تطبيق معايير الجودة الشاملة في إدارة التغيير التنظيمي في الأندية مؤشرا (دور تطبيق معايير الامن والسلامة في الأندية الرياضية في تفعيل التغيير التنظيمي في الأندية الرياضية بنسبة تأثير بلغت (85%). ومؤشر (دور استغلال الأندية الرياضية لكافة مواردها المادية والبشرية في تفعيل التغيير التنظيمي بنسبة تأثير بلغت (84%).



جدول (5) يبين مساهمة تطبيق إدارة الجودة الشاملة بطرق وأساليب علمية حديثة في تفعيل التغيير التنظيمي في الأندية الرياضية

| العبارات                                                                             |   | نعم  | أحياناً | لا | قيمة (ت) | مستوى المعنوية | نسبة التأثير |
|--------------------------------------------------------------------------------------|---|------|---------|----|----------|----------------|--------------|
| استخدام التكنولوجيا الحديثة يساهم في التغيير التنظيمي في الأندية الرياضية.           | ن | 30   | 5       | 0  | 14.2     | 0.00           | 95%          |
|                                                                                      | % | 85.7 | 14.3    | 0  |          |                |              |
| لتطوير المعايير الدقيقة لقياس الاداء دور إنجاز التغيير التنظيمي في الأندية الرياضية. | ن | 27   | 8       | 0  | 10.7     | 0.00           | 92%          |
|                                                                                      | % | 77.1 | 22.9    | 0  |          |                |              |
| مستوى الطموح والرؤية المستقبلية لها دور في التغيير التنظيمي في الأندية الرياضية.     | ن | 25   | 10      | 0  | 9.22     | 0.00           | 90%          |
|                                                                                      | % | 71.4 | 28.6    | 0  |          |                |              |
| لقرارات الرؤساء دور في تحسين أدائكم وتفعيل التغيير التنظيمي في الأندية الرياضية.     | ن | 25   | 10      | 0  | 9.22     | 0.00           | 90%          |
|                                                                                      | % | 71.4 | 28.6    | 0  |          |                |              |
| للتخطيط الاستراتيجي دور في إنجاز عملية التغيير التنظيمي في الأندية الرياضية.         | ن | 24   | 11      | 0  | 8.61     | 0.00           | 90%          |
|                                                                                      | % | 68.6 | 31.4    | 0  |          |                |              |
|                                                                                      | ن | 23   | 12      | 0  | 8.07     | 0.00           | 89%          |

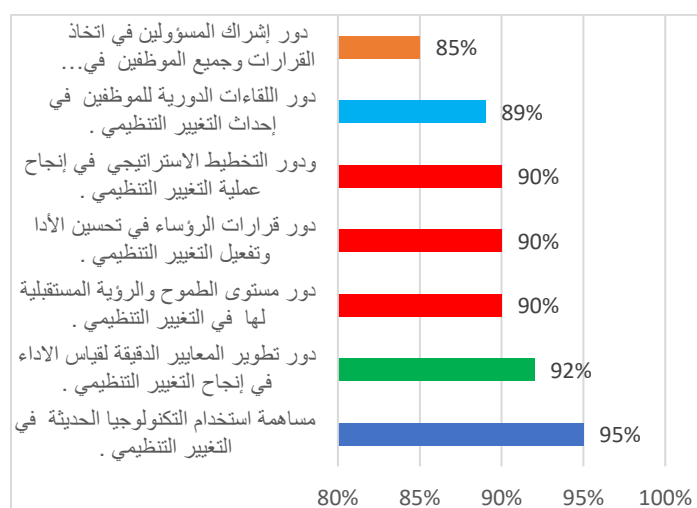
|     |      |      |     |      |      |   |                                                                             |
|-----|------|------|-----|------|------|---|-----------------------------------------------------------------------------|
|     |      |      | 0   | 34.3 | 65.7 | % | للقاءات الدورية للموظفين دور في إحداث التغيير التنظيمي في الاندية الرياضية. |
|     |      |      | 1   | 14   | 20   | ن | لإشراك المسؤولين في اتخاذ القرارات وجميع الموظفين دور في التغيير            |
| %85 | 0.00 | 5.73 | 2.9 | 40   | 57.1 | % | التنظيمي.                                                                   |

من نتائج الجدول (5) أن قيم (ت) كانت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.00) في جميع عبارات مقياس مقدار تطبيق إدارة الجودة الشاملة بطرق وأساليب علمية حديثة في تفعيل التغيير التنظيمي في الاندية الرياضية، مما يشير إلى وجود فروق بين متوسط العينة والمتوسط الفرضي لتلك العبارات (2)، وجميع متوسطات عبارات كانت أعلى من المتوسط الفرضي، مما يدل على أن أفراد العينة من الإداريين يوافقون على تلك العبارات وهو ما تؤكد النسب المئوية والتي تركزت أغلبها في الإجابة (نعم) كما هو مبين في الجدول.

وبالنظر إلى نسب تأثير مؤشرات مساهمة تطبيق إدارة الجودة الشاملة بطرق وأساليب علمية حديثة في تفعيل التغيير التنظيمي في الاندية الرياضية تبين أن أكثر تلك المؤشرات مساهمة هما مؤشرا (مساهمة استخدام التكنولوجيا الحديثة في التغيير التنظيمي في الاندية الرياضية والذي بلغت نسبة تأثيره (95%). تلاه في المرتبة الثانية مؤشر (دور تطوير المعايير الدقيقة لقياس الاداء في إنجاح التغيير التنظيمي في الاندية الرياضية بنسبة تأثير بلغت (92%).

فيما جاءت في المرتبة الثالثة مؤشرات (دور مستوى الطموح والرؤية المستقبلية في التغيير التنظيمي في الاندية الرياضية، ودور قرارات الرؤساء في تحسين الأداء وتفعيل التغيير التنظيمي في الاندية الرياضية، ودور التخطيط الاستراتيجي في إنجاح عملية التغيير التنظيمي في الاندية الرياضية. بنسبة تأثير بلغت (90%).

فيما كانت أقل مؤشرات مساهمة تطبيق إدارة الجودة الشاملة بطرق وأساليب علمية حديثة في تفعيل التغيير التنظيمي في الاندية الرياضية مؤشرا (دور اللقاءات الدورية للموظفين في إحداث التغيير التنظيمي في الاندية الرياضية) بنسبة تأثير بلغت (89%). ومؤشر (ودور إشراك المسؤولين وجميع الموظفين في اتخاذ القرارات في التغيير التنظيمي) بنسبة تأثير بلغت (85%).



التساؤل الثالث: ما مقدار مساهمة التكامل بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تفعيل التغيير التنظيمي في الاندية الرياضية؟

جدول (6) يبين مساهمة التكامل بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تفعيل التغيير التنظيمي في الاندية الرياضية

| العبارات                                                                                                       | نعم | أحياناً | لا   | قيمة (ت) | مستوى المعنوية | نسبة التأثير |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|---------|------|----------|----------------|--------------|
| لتحديد الاندية الرياضية الأهداف القريبة والمتوسطة والبعيدة المدى دور في تفعيل التغيير التنظيمي.                | ن   | 27      | 8    | 0        | 0.00           | 92%          |
|                                                                                                                | %   | 77.1    | 22.9 | 0        |                |              |
| لحرص النادي على تقويم شامل لأدائها من تحديد لجوانب القوة والضعف دور في التغيير التنظيمي.                       | ن   | 26      | 9    | 0        | 0.00           | 91%          |
|                                                                                                                | %   | 74.3    | 25.7 | 0        |                |              |
| لاعتماد الاندية الرياضية على سياسة الابتكار والتجديد دور في تفعيل التغيير التنظيمي الاندية الرياضية.           | ن   | 25      | 9    | 1        | 0.00           | 90%          |
|                                                                                                                | %   | 71.4    | 25.7 | 2.9      |                |              |
| الاعتماد الاندية سياسة التقنيات على جودة الخدمات والمنتجات دور في تفعيل التغيير التنظيمي في الاندية الرياضية.  | ن   | 25      | 8    | 2        | 0.00           | 89%          |
|                                                                                                                | %   | 71.4    | 22.9 | 5.7      |                |              |
| لحرص الاندية الرياضية على زرع رغبة التغيير في كل فرد دور في تفعيل التغيير التنظيمي.                            | ن   | 23      | 12   | 0        | 0.00           | 89%          |
|                                                                                                                | %   | 65.7    | 34.3 | 0        |                |              |
| لبحث الاندية الرياضية عن المشكلات التي تعوق التحسين المستمر في دور تفعيل التغيير التنظيمي في الاندية الرياضية. | ن   | 23      | 11   | 1        | 0.00           | 88%          |
|                                                                                                                | %   | 65.7    | 31.4 | 2.9      |                |              |
| لتشجيع الاندية الرياضية لطريقة العمل الجماعي دور في تفعيل التغيير التنظيمي.                                    | ن   | 22      | 13   | 0        | 0.00           | 88%          |
|                                                                                                                | %   | 62.9    | 37.1 | 0        |                |              |

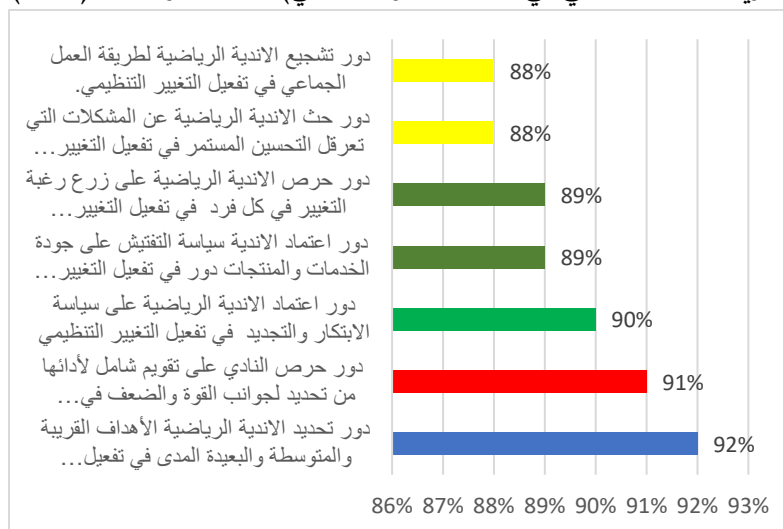
من نتائج الجدول (6) أن قيم (ت) كانت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.00) في جميع عبارات مقياس مساهمة التكامل بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تفعيل التغيير التنظيمي في الاندية الرياضية، مما يشير إلى وجود فروق بين متوسط العينة والمتوسط الفرضي لتلك العبارات (2)، وجميع متوسطات عبارات كانت أعلى من المتوسط الفرضي، مما يدل على أن أفراد العينة من الإداريين يوافقون على تلك العبارات وهو ما تؤكد النسب المئوية والتي تركزت أغلبها في الإجابة (بنعم) كما هو مبين في الجدول.

وبالنظر إلى نسب تأثير مؤشرات مساهمة التكامل بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تفعيل التغيير التنظيمي في الاندية الرياضية تبين أن أكثر تلك المؤشرات مساهمة هو مؤشر (دور تحديد الاندية الرياضية الأهداف القريبة والمتوسطة والبعيدة المدى في تفعيل التغيير التنظيمي) والذي بلغت نسبة تأثيره (92%). تلاه في المرتبة الثانية مؤشر (دور حرص النادي على تقويم شامل

لأدائها من تحديد جوانب القوة والضعف في التغيير التنظيمي) بنسبة تأثير بلغت (91%). فيما جاءت في المرتبة الثالثة مؤشرا (دور اعتماد الاندية الرياضية على سياسة الابتكار والتجديد دور في تفعيل التغيير التنظيمي الاندية الرياضية) بنسبة تأثير بلغت (90%).

وجاء في المرتبة الرابعة مؤشرا (دور اعتماد الاندية سياسة التفتيش على جودة الخدمات والمنتجات في تفعيل التغيير التنظيمي في الاندية الرياضية، ودور حرص الاندية الرياضية على زرع رغبة التغيير في كل فرد في تفعيل التغيير التنظيمي) بنسبة تأثير بلغت (89%).

فيما كانا أقل مؤشرا لمساهمة التكامل بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تفعيل التغيير التنظيمي في الاندية الرياضية مؤشرا (دور بحث الاندية الرياضية عن المشكلات التي تعرقل التحسين المستمر في تفعيل التغيير التنظيمي في الاندية الرياضية، ودور تشجيع الاندية الرياضية لطريقة العمل الجماعي في تفعيل التغيير التنظيمي) بنسبة تأثير بلغت (88%).



## 11-1 مناقشة النتائج :

من نتائج الجدول (4) وجد أن قيم (ت) كانت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.00) في جميع عبارات مقياس مقدار مساهمة تطبيق معايير الجودة الشاملة في إدارة التغيير التنظيمي في الاندية، مما يشير إلى وجود فروق بين متوسط العينة والمتوسط الفرضي لتلك العبارات (2)، وجميع متوسطات عبارات كانت أعلى من المتوسط الفرضي، مما يدل على أن أفراد العينة من الإداريين يوافقون على تلك العبارات وهو ما تؤكد النسب المئوية والتي تركزت أغلبها في الإجابة (بنعم) كما هو مبين في الجدول ، وتؤشر هذه النتيجة الى أن أعضاء المجالس الادارية بالاندية يتوجهون نحو تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة باعتبارها مطلباً لا غنى عنه للمؤسسات المعاصرة وتشكل الجانب الأهم من نشاطها كما ساهم انتشار الموصفات الدولية في تأكيد الاتجاه نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتتفق النتائج مع دراسة (نادية زحاف، مقدار المزدادة، عبدالقادر بابا، 2020) التي أكدت أنه لتحقيق أداء متميز يضمن البقاء والنمو المستمر للمؤسسة. فيجب أن تكون الجودة هدفاً يراود جميع المؤسسات، ودراسة (عبدالرؤف زباني (2019)، التي توصلت الى أن إدارة الجودة الشاملة تساهم في تفعيل إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسات

الرياضية، وتطبيق معايير الجودة الشاملة يساهم بطرق وأساليب علمية حديثة في تفعيل إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسات الرياضية،

ولاحظ الباحث من نتائج الجدول (5) أن قيم (ت) كانت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.00) في جميع عبارات مقياس مقدار تطبيق إدارة الجودة الشاملة بطرق وأساليب علمية حديثة في تفعيل التغيير التنظيمي في الاندية الرياضية، مما يشير إلى وجود فروق بين متوسط العينة والمتوسط الفرضي لتلك العبارات (2)، وجميع متوسطات عبارات كانت أعلى من المتوسط الفرضي، مما يدل على أن أفراد العينة من الإداريين يوافقون على تلك العبارات وهو ما تؤكد النسب المئوية والتي تركزت أغلبها في الإجابة (بنعم) كما هو مبين في الجدول، حيث تسعى الإدارة الحديثة إلى التطوير والمواكبة للأوضاع من خلال عمليات التغيير والبحث المستمر عن كل ما من شأنه تحقيق المزيد من الكفاءة والفاعلية وهذا يتطلب المزيد من التعديل والتطوير في الأهداف والوسائل والأساليب المادية وغير المادية واصبحت الإدارات المعنية بالتغيير تبذل الجهود المتواصلة وخطط تستجيب لدواعي التغيير وتمثل الفكرة المسيطرة لنظرية الإدارة الحديثة في فهم في فهم التغيير وإدراكي وخلق والتكيف معه كما أن جوهر مهمة الإدارة أصبح يتمثل في استخدام المنطق والتنبؤ العلمي اذ يمضي التغيير الان على انه المفتاح الأساسي لنجاح المنظمات وتميزها (عبد الكريم حسين 2012 ص26)، وتتفق هذه النتائج مع دراسة عبدالله هزاع ومحمد قصي محمد (2019) التي توصلت الى نتائج ايجابية للتعامل مع إدارة التغيير من قبل ادارات الاندية بطرق واساليب علمية تواكب متغيرات العصر .

ومن نتائج الجدول (6) لوحظ أن قيم (ت) كانت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.00) في جميع عبارات مقياس مساهمة التكامل بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تفعيل التغيير التنظيمي في الاندية الرياضية، مما يشير إلى وجود فروق بين متوسط العينة والمتوسط الفرضي لتلك العبارات (2)، وجميع متوسطات عبارات كانت أعلى من المتوسط الفرضي، مما يدل على أن أفراد العينة من الإداريين يوافقون على تلك العبارات وهو ما تؤكد النسب المئوية والتي تركزت أغلبها في الإجابة (بنعم) كما هو مبين في الجدول، وإدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية حديثة فرضت نفسها خلال عقد التسعينات بحيث أصبحت أسلوب متبع للمؤسسات لتفرض التكامل والانسجام بين ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية والأجهزة الرياضية وسياساتها ومسؤولياتها (الشافعي 2006 ص 9)، وتتفق هذه النتائج مع دراسة كل كامل الشتيحي، عمرو مصطفى، أسماء عبدالحكيم (2019) التي توصلت الى تطبيق أسلوب إدارة التغيير كأحد أساليب الإدارة الحديثة في إدارة النشاط الرياضي بالاندية الرياضية المصرية، ودراسة ( وليد عبدالحفيظ ، بدر رزق، 2018) التي توصلت الى استخدام المعايير اللازمة لتحديد مستويات أداء العاملين وتمييزها إلى الدرجة المناسبة للبدء في برامج إدارة الجودة الشاملة، كما أن دراسة ( أسماء عبدالحكيم، عبدالحكيم فتوح (2021) أسفرت نتائجها الى أن التميز التنظيمي بأبعاده (تميز الاستراتيجية- تميز القيادة - تميز الهيكل التنظيمي- تميز الثقافة التنظيمية - تميز المرؤوسين) له دور فعال في تطوير الأداء الإداري بالاندية الرياضية

## 1-12 الاستنتاجات:

توصلت الدراسة إلى الاستنتاجات الآتية:

- أ- قيم (ت) كانت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.00) في جميع عبارات مقياس مقدار مساهمة تطبيق معايير الجودة الشاملة في إدارة التغيير التنظيمي في الأندية
- ب- وجود فروق بين متوسط العينة والمتوسط الفرضي لتلك العبارات وجميع متوسطات عبارات كانت أعلى من المتوسط الفرضي.
- ت- ساهمة إدارة الجودة الشاملة بطرق وأساليب علمية حديثة في تفعيل التغيير التنظيمي في الأندية الرياضية.
- ث- وجود فروق بين متوسط العينة والمتوسط الفرضي للعبارات وجميع متوسطاتها كانت أعلى من المتوسط الفرضي.
- ج- قيم (ت) كانت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.00) في جميع عبارات مقياس مساهمة التكامل بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تفعيل التغيير التنظيمي في الأندية الرياضية.
- ح- وجود فروق بين متوسط العينة والمتوسط الفرضي لتلك العبارات (2)، وجميع متوسطات عبارات كانت أعلى من المتوسط الفرضي.

### 13-1 التوصيات:

1. وضع مخطط عمل للجودة الشاملة من قبل إدارات الأندية وتطبيقه ومبادئه
2. العمل من خلال أعضاء مجالس إدارات الأندية على إحداث عملية التغيير التنظيمي
3. تعميق الدور الإيجابي الذي تمثله العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والتغيير التنظيمي.
4. ضرورة تشكيل للجان على مستوى الأندية الرياضية تتولى متابعة تطبيق الجودة الشاملة.
5. حرص إدارات الأندية الرياضية على القيام بالدعم اللازم المادي والمعنوي من أجل إنجاح تطبيق الجودة الشاملة.

### المراجع:

1. احمد بن عيشاوي (2005) إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير أداء المنظمات الإدارية، المؤتمر العلمي الدولي ورقلة.
2. آمال محمد بابكر، حمادة العنتبلي (2001) الإبداع في إدارة المؤسسات الرياضية، ماهي للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
3. جوزيف جابلونسكي (1993) إدارة الجودة الشاملة، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع) السنة الأولى للعدد السادس، فبراير 1993.
4. حسن أحمد الشافعي (2006) معايير تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية\_ دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية.
5. حسن حسين البيلوي (2006) الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى.
6. دليل حميد (2007) دور ثقافة المؤسسة في التغيير التنظيمي دراسة حالة مؤسسة المياه سيدي الكبير، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في قسم علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة البليدة، غير منشورة.
7. رايح قميحة (2013) إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الإدارات العمومية، مجلة دراسات في علم الاجتماع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية، المجلد الخامس، أيار 2013.
8. زهير عبد الرحيم عاطف (2009) هندرة المنظمات " الهيكل التنظيمي للمنظمة " دار الراية للنشر والتوزيع الطبعة الأولى عمان.

9. سامية موزاوي (2004) مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الايزو وإدارة الجودة الشاملة، رسالة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر.
10. سليمة سلام (2004) ثقافة المؤسسة والتغيير، مذكرة مقدمة للحصول على شهادة الماجستير في فرع تحليل اقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، غير منشورة، جامعة الجزائر.
11. عائشة شتاتحة (2006) إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في قسم علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر غير منشورة.
12. عبد الرحمان توفيق (2004) منهج الجودة الشاملة: إدارة الجودة الشاملة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر.
13. عبد الرؤوف زباني (2019) مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تفعيل إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسات الرياضية.
14. عبدالله هزاع، ومحمد قصي محمد (2019) واقع إدارة التغيير لدى الهيئات الإدارية لبعض الألعاب الرياضية في أندية بغداد المؤسساتية من وجهة نظر اللاعبين.
15. قاسم نايف علوان (2005) إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001: 2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، عمان.
16. قويدر عياش (2005) مدخل إدارة الجودة الشاملة كمحدد للأداء المتميز في المنظمات، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
17. كامل الشتيحي، عمرو مصطفى، أسماء عبدالحكيم (2019) دور إدارة التغيير في تطوير الأداء الإداري بالأندية الرياضية.
18. مأمون الدرادكة، طارق الشبلي (2002)، الجودة في المنظمات الحديثة. دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان.
19. محفوظ أحمد جودة (2006) إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان الأردن.
20. محمد بن سعيد العمري (2017) أثر التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي، المجلة العربية للإدارة، مج، 4 ديسمبر 2017.
21. محمد فوزي عبد العزيز (2016) دراسة تحليلية لواقع إدارة التغيير لدى القيادات الرياضية بمحافظة المنيا.
22. مدحت أبو النصر (2008)، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.
23. مسعودة شريفي (2016) إدارة التغيير التنظيمي ودورها في ترسيخ مبادئ وأسس المنظمة المتعلمة: دراسة حالة منظمة جنرال إلكتريك عملاق التكنولوجيا العالمي.
24. مهدي صالح السامرائي (2007) إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان.
25. هيثور محمد الأمين (2016) ثقافة المؤسسة والتغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية الخاصة، الجزائر، أطروحة الدكتوراه، جامعة لمين دباغين، سطيف.
26. وليد عبدالحفيظ، بدر رزق (2022) تقويم الأداء الإداري للأندية الرياضية بأسوان في ضوء معايير الجودة الشاملة