

تطوير العمل الإداري بأندية المعاقين بدولة الإمارات العربية المتحدة في ضوء إدارة الجودة الشاملة

هشام عبد الحليم محمود

دكتورة الفلسفة في الإدارة
الرياضية - رئيس قسم الأنشطة
الطلابية - جامعة الشارقة

مشكلة الدراسة والحاجة إليها

لقد أضحت رعاية ذوي الاحتياجات الخاصة وتعليمهم بما يتلاءم وقدراتهم ضرورة حتمية واستراتيجية مهمة من استراتيجيات التنشئة في الوقت الحالي ، ذلك أنهم من أبناء الوطن ، ولهم ما لأبنائه من حقوق ، وعليهم ما عليهم من واجبات ، من ناحية ، ومن ناحية أخرى ، باعتبار أن لهم الحق في الحصول على فرصة تعليمية عادلة تتوافق مع ظروفهم ، إضافة إلى ضرورة التخفيف من ضغوط الجماعة بما يجعلهم عرضة لعدم التوافق النفسي والتكيف الإجتماعي ، فتكبت الحاجات وتهدر الطاقات .

ولقد أولت دولت الإمارات العربية المتحدة عناية كبيرة بالمواطنين من ذوي الإعاقة فوضعت القوانين الدستورية لرعاية هذه الفئة كما حثت على إقامة المشاريع والمؤسسات التي تهتم بشئونهم ، وتعمل على تأهيلهم صحياً وبدنياً ونفسياً وإجتماعياً ، وكان نتائج ذلك أن ترك أبناء الإمارات من ذوي الاحتياجات الخاصة بصمات واضحة في تاريخ الرياضة الإماراتية وحظيت رياضاتهم باهتمام كبير من المسؤولين الرياضيين في الدولة.

وحقق أبطال الإمارات من ذوي الاحتياجات الخاصة بفضل عزميتهم الراسخة وقوة إرادتهم العديد من الإنجازات البارزة على الصعيدين الإقليمي.

ويجتاز العالم اليوم مرحلة إنتقالية بالغة الأهمية يفرضها متغيرات القرن الحادي والعشرين وسط تحولات دولية وسياسية واقتصادية إنعكست على نواحي الحياة في المجتمعات المختلفة وتمثلت في ظهور النظام العالمي الجديد، وإقتصاد السوق، الأمر الذي دعا الحكومات والمنظمات الرسمية وغير الرسمية إلى وضع أسس وتوجهات جديدة لمواكبة ومواجهة تلك التحديات ، وتتطلع اللجنة البارالمبية الإماراتية وإتحادات رياضة المعاقين والهيئة العامة للشباب والرياضة في الوقت الحالي من خلال أندية المعاقين إلى تطوير وتحديث أساليبها لكي تواكب التغير والتطور الإداري على مستوى العالم ، وهو ما يواكب توجهات دولة الإمارات العربية المتحدة وقيادتها الحكيمة في الإهتمام بالمعاقين كونهم أصحاب همم عالية وشركاء في بناء دولة الإمارات وتحقيقها لمراكز متقدمة في شتى المجالات ولاسيما المجال الرياضي وهو ما ظهر فيما يحققه من إنجازات في البطولات المختلفة عربياً وأسيوياً وعالمياً .

وتعد إدارة الجودة الشاملة أحد تلك الأساليب الإدارية الحديثة التي تساهم في إحداث عملية التغير والتطوير المنشود حيث أنها تتضمن الإستغلال الأمثل لكافة الإمكانيات المادية والبشرية بهدف تحسين مستوى الخدمات والأنشطة لمواكبة التطورات السريعة في مجال تكنولوجيا الأدوات

والأجهزة والمعلومات مما يحقق رضا المستفيدين من الأنشطة والخدمات وإعادة تنظيم أفراد المؤسسة فى الهيكل الوظيفي للمؤسسة تبعاً لأهدافها والعمل على تحقيق أهداف المؤسسة الرياضية من خلال تضافر الجهود بين أفراد فريق العمل وتدريبهم بشكل مستمر وتطوير أدائها. فتبنى أسلوب الجودة الشاملة له أهمية فى إدارة الأندية لمواكبة ثورة الإدارة الرياضية الحادثة على مستوى العالم فى القرن الحادي والعشرين ، ومن ثم يجب علينا أن نمضي قدماً فى سبيل تبني فلسفة إدارية جديدة تتماشى مع متطلبات المجتمع.(مفتي إبراهيم، 2000: 20) والجودة الشاملة هي طريقة للإدارة تهدف إلى رفع الفاعلية والمرونة والقدرة التنافسية للمؤسسة ككل وتشمل تنظيم المؤسسة كلها وكل قسم وكل نشاط وكل فرد فى جميع المستويات الإدارية.(منير حسن ، 1999 : 10)

وتكفل فلسفة إدارة الجودة الشاملة العلاقة المتوازنة بين تلك الأنظمة حيث يتكون نظام إدارة الجودة الشاملة من ثلاثة أنظمة فرعية تعمل على توجيه الأنظمة المتعلقة بالأفراد ، والنظام الإجتماعي هو الكفيل بخلق بيئة عمل مناسبة ، والنظام التقني هو المدعم للأنظمة المتعلقة بالواجب الوظيفي وكيفية قيام الأفراد به.(منير حسن ، 1999 : 52)

والجوده الشامله ليست سحراً ، وإنما لها شروط يجب توافرها فى المؤسسات ، وهذه الشروط منها ما يتعلق بكل من الإدارة والمنتج والعامل البشرى والعميل وتتمثل فى :

- ١ . إهتمام قوى من الإدارة مع وضوح الرؤية بها .
- ٢ . إعادة تنظيم أفراد المؤسسة فى الهيكل الوظيفي للمؤسسة تبعاً لأهدافها .
- ٣ . تحديد الأهداف والوقت الذى يمكن فيه إنجاز أو إدخال إدارة الجودة الشاملة فى المؤسسة .
- ٤ . الإهتمام بالجودة فى المستوى الذى يناسب المستفيد .
- ٥ . تفضيل التعليمات والتدريب تبعاً لأهداف المؤسسة .
- ٦ . أن يتم الإتصال بين أقل مستوى وظيفي فى المؤسسة وأعلى مستوى وظيفي فيها .
- ٧ . أن يتضمن العمل كل المستويات الوظيفيه فى المؤسسة أو ضمان التكامل والتنسيق بين كافة

العاملين وإدارات المؤسسة . (أحمد محروس ، 1994 : 349)

وتعتبر إدارة الجودة الشاملة هى الأساس لتطوير إدارة وبذلك فإنه من الأهمية دراسة إدارة أندية المعاقين بدولة الإمارات العربية المتحدة وبيان أوجه القصور والنقص فيها حتى يتسنى للقائمين على العملية الإدارية تطويرها.

والعمل الإداري هو ما يقوم به الفرد من أعمال وما يتخذه من قرارات أثناء ممارسته لوظيفته الإدارية من خلال القيام بمهام التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وما يستتبعه من تحفيز وتنمية إدارية لإنجاز متطلبات الوظيفة الإدارية.(سعيد محمد ، 2000 : 46)

كم أن إدارة الأداء هي عملية إدارة تم تصميمها للربط بين أهداف المؤسسة وأهداف الفرد بطريقة يمكن من خلالها ضمان أن يتم توحيد أهداف الفرد وأهداف المؤسسة قدر المستطاع .
(باري كشواي ، 2003 : 91)

وعليه فإن تطوير العمل الإداري هو النشاط أو المجهود الإداري المقصود الذي يهدف إلى إدخال مجموعة من التغييرات في قدرات وإمكانات الجهاز الإداري بالمؤسسة حتى تقوم بدور هام في عملية التنمية الشاملة . (سعيد محمد الشيمي ، 2000 : 31)

ومن خلال العرض السابق والذي يؤكد على أهمية إدارة الجودة الشاملة كأسلوب إداري يعمل على الإرتقاء بالعمل الإداري وتطويره ويؤدي إلى نجاح إدارة أندية المعاقين في دولة الإمارات العربية المتحدة ويمكن أن تساهم في الإرتقاء برياضة المعاقين الإماراتية وتحقيق ما تصبو إليه من أهداف محلياً وخليجياً وعربياً ودولياً .

ومن خلال المسح المرجعي للدراسات السابقة فقد إتفقت نتائج هذه الدراسات على ضرورة الإعتماد على إدارة الجودة الشاملة في تطوير قطاع الرياضة ككل وأن تطبيق الجودة الشاملة في أندية المعاقين يعمل على تطوير العمل الإداري للعاملين لها وكذلك التعرف على المعوقات التي تعوق تطبيق الجودة الشاملة بأندية المعاقين .

كما أتضح أنه لم تتعرض أي من هذه الدراسات لهذا الموضوع من قبل في حدود علم الباحثان ومن هنا دعت الحاجة إلى إجراء هذه الدراسة من أجل تطوير العمل الإداري بأندية المعاقين بدولة الإمارات العربية المتحدة في ضوء إدارة الجودة الشاملة .

أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى تطوير العمل الإداري بأندية المعاقين بدولة الإمارات العربية المتحدة في ضوء إدارة الجودة الشاملة ، وذلك من خلال التعرف على :

- ١ . مدى إلتزام واقتناع وإيمان الإدارة العليا بأندية المعاقين بإدارة الجودة الشاملة.
- ٢ . مدى التركيز على العميل (الداخلي - الخارجي) بأندية المعاقين .
- ٣ . مدى توافر الإدارة الفعالة للعنصر البشري بأندية المعاقين .
- ٤ . مدى التركيز على تدريب العاملين بأندية المعاقين .
- ٥ . مدى مشاركة العاملين في عمليات التحسين بأندية المعاقين .

تساؤلات الدراسة

- ١ . ما مدى إلتزام واقتناع وإيمان الإدارة العليا بأندية المعاقين بإدارة الجودة الشاملة ؟
- ٢ . ما مدى التركيز على العميل (الداخلي - الخارجي) بأندية المعاقين ؟
- ٣ . ما مدى توافر الإدارة الفعالة للعنصر البشري بأندية المعاقين ؟
- ٤ . ما مدى التركيز على تدريب العاملين بأندية المعاقين ؟

٥. ما مدى مشاركة العاملين في عمليات التحسين بأندية المعاقين ؟

إجراءات البحث

منهج البحث :

استخدم الباحث المنهج الوصفي (الأسلوب المسحي) لمناسبته لطبيعة الدراسة .

عينة الدراسة :

وأختيرت العينة بالطريقة العمدية من بين أندية المعاقين في دبي والشارقة وعجمان وكان عددهم (83) مفحوصاً ، في حين بلغ حجم عينة الدراسة الإستطلاعية لحساب المعاملات العلمية لمتغيرات البحث (19) مفحوصاً من خارج عينة الدراسة .
وسائل جمع البيانات : المقابلة الشخصية - الإستبيان .

▪ وقد إتبع الباحث الخطوات التالية في تصميم إستمارة الإستبيان :

١. مسح مرجعي للدراسات النظرية والبحوث العلمية والمراجع المتصلة بموضوع الدراسة .
٢. المقابلة الشخصية المقننة .
٣. تحديد محاور الإستبيان حسب أهداف الدراسة .
٤. تحديد مفردات العبارات التي تعبر عن محاور الإستبيان .
- عرض الإستبيان في صورته الأولية على مجموعة من الخبراء المتخصصين في مجال التخصص وعددهم (9) خبراء وذلك للتعرف على : مناسبة المحاور لموضوع الدراسة ، إرتباط كل عبارة مع المحور الخاص بها وإرتباطها بموضوع الدراسة.

المعاملات العلمية لإستمارة الإستبيان :

أولاً : الصدق :

تم حساب الصدق بطريقتين :-

أ- صدق المحتوى :

قام الباحث بإيجاد صدق استمارة الإستبيان عن طريق صدق المحكمين وذلك بعرض استمارة الإستبيان في صورتها المبدئية على مجموعة من المحكمين وعددهم (9) والذين يقع موضوع البحث في مجال تخصصهم ومن خلال شروط التحكيم والمتمثلة في اتفاق جميع المحكمين على مناسبة العبارة للمحور وعلى ضوء المحكمين السابقين وضح صدق العبارات المختارة ، ولقد أشارت النتائج إلى أن جميع المحاور والعبارات في الإستبيان قد حققت مستوى قبول يزيد عن 80% من آراء السادة المحكمين .

ب- صدق الإتساق الداخلي :

وتم حساب صدق الإتساق الداخلي عن طريق تطبيق إستمارة الإستبيان على عينة قوامها (19) مفحوصاً تم إختيارها بالطريقة العشوائية من المجتمع الإصلي وخارج عينة الدراسة ، وذلك عن طريق حساب معاملات الإرتباط بين درجة كل محور من المحاور الأربعة والدرجة الكلية للإستبيان ، كما قام الباحث بحساب معاملات الإرتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور وكذا الدرجة الكلية للإستبيان

١. أن قيم الإرتباط المحسوبة بين درجة المحور والدرجة الكلية للإستبيان أكبر من قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية 0.01 ، وأن قيم معاملات الإرتباط قد تراوحت ما بين (0.724) ، (0.952) مما يشير إلى أن الإستبيان يتميز بدرجة عالية من الصدق .
٢. قيم معاملات الإرتباط بين العبارات والمحاور جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 وقد تراوحت قيم الإرتباط بين (0.631 ، 0.745) كما يتضح أن قيم معاملات الإرتباط بين العبارات والدرجة الكلية للإستبيان ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) وقد تراوحت قيم معاملات الإرتباط ما بين (0.710 ، 0.819) مما يشير إلى تمتع عبارات الإستبيان بدرجة عالية من الصدق .

ثانياً : الثبات :

تم التحقق من الثبات بطريقتين :

١. طريقة إعادة التطبيق :

قام الباحث بحساب ثبات الإستمارة عن طريق التطبيق وإعادة التطبيق بعد مدة (15) يوم حيث كان التطبيق الأول في 2018/2/1 والتطبيق الثاني كان في 2018/2/15 لعينة قوامها (83) مفحوصاً أختيروا عشوائياً من المجتمع الأصلي لعينة الدراسة ، وكانت الفروق بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني لمجموع محاور ومكونات الاستمارة لإيجاد معامل ثبات الاستمارة عدم وجود فروق بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني حيث بلغت قيمة (ت) ما بين (0.19 الى 1.30) وهذه القيم أقل من قيمة ت الجدولية عند مستوى 0.05 كما بلغ معامل الثبات ما بين (0.745 الى 0.894) مما يؤكد ثبات المحاور وأن الاستمارة بمحاورها وبمكوناتها تتميز بالثبات وأنها تعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقها على نفس الأفراد وفي نفس الظروف .

٢. حساب الثبات عن طريق قيم (معامل ألفا لكرونباخ)

وهذا العامل يعد مؤشراً للتكافؤ ويعطى معامل (ألفا) الحد الأدنى للقيم التقديرية لمعامل ثبات درجات الإختبارات أى أن قيمة معامل الثبات عامة لا تقل عن قيمة معامل ألفا ، وبحساب ثبات الاستبيان عن طريق حساب معامل ألفا أن معامل ألفا لكرونباخ بلغ ما بين (0.763 الى 0.984) وهذه القيم معنوية عند مستوى 0.01 مما يشير إلى ثبات الإستبيان .
ومن خلال حساب المعاملات العلمية يكون الباحث قد تحققوا من توافر الصلاحية العلمية لإستخدام الإستبيان قيد البحث كعبارات ومحاور ، ومن ثم يصبح الإستبيان في صورته هذه يمثل الصورة النهائية والمعدة لعملية التطبيق على عينة البحث الأساسية .
الدراسة الأساسية :

قام الباحث بتطبيق الإستبيان في الدراسة الأساسية على النحو التالي :

تم تطبيق إستمارة الإستبيان عن طريق المقابلة الشخصية مع السادة أفراد عينة البحث الأساسية والبالغ عددهم (177) مفحوصاً كل في جهة عمله الخاصة به ؛ وقد تم التطبيق خلال الفترة من 18 / 2 / 2018 وحتى 18 / 3 / 2018.

المعالجات الإحصائية : لقد استخدم الباحث المعالجات الإحصائية التالية (المتوسط الحسابي - الإنحراف المعياري - النسبة المئوية - اختبار "ت" - معامل الارتباط) .

عرض ومناقشة النتائج :

أولاً : عرض ومناقشة النتائج المرتبطة بالمحور الأول :

جدول (1) التكرارات والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور الأول : إلتزام

الإدارة العليا بأندية المعاقين بإدارة الجودة الشاملة. ن = 83

م	العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		مربع كاي	المتوسط الحسابي	نسبة الموافقة %
		العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %			
1	دور الإدارة العليا توجيه ومتابعة المشرفين والكوادر العاملة بالنادي.	49	59.04	21	25.3	13	15.66	*25.83	1.43	71.69
2	يعكس المديرين فلسفة الجودة في توجيه العاملين .	65	78.31	5	6.02	13	15.66	*76.72	1.63	81.33
3	لدى إدارة النادي الرؤية السليمة لتقييم أعمالهم وإنجازاتهم .	44	53.01	16	19.28	23	27.71	*15.35	1.25	62.65
4	توجد رؤية إعلامية واضحة لدى الإدارة لتحسين الصورة وإبراز الإنجازات للمستفيدين.	26	31.33	14	16.87	43	51.81	*15.35	0.8	39.76
5	تحاول الإدارة العليا تنمية العاملين داخل النادي.	42	50.6	24	28.92	17	20.48	*12.02	1.3	65.06
6	توجد سياسة واضحة للمكافأة الإستثنائية لرفع كفاءة العمل والإنجاز .	22	26.51	11	13.25	50	60.24	*29.23	0.66	33.13
7	تشترك الإدارة مع جهات خارجيه لتدعيم وتطوير أداء العاملين بالنادي .	41	49.4	14	16.87	28	33.73	*13.18	1.16	57.83

مربع كاي معنوى عند مستوى 0.05 = 5.99

تابع جدول (1) التكرارات والنسبة المئوية والدلالات الاحصائية الخاصة بعبارات المحور الأول :
إلتزام الإدارة العليا بأندية المعاقين بإدارة الجودة الشاملة. ن = 83

م	العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		مربع كاي	المتوسط الحسابي	نسبة الموافقة %
		النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد			
8	توجد لقاءات مفتوحة بين المديرين والمرؤوسين لتحديد التحسينات المطلوبه .	48.19	21	25.3	22	26.51	22	*8.27	1.22	60.84
9	توجد برامج توعيه لزيادة معارف ومهارات العاملين.	37.35	12	14.46	40	48.19	40	*14.77	0.89	44.58
10	يتم تشجيع العاملين بصفه منتظمه ويكافئ الأفراد على الأعمال المتميزه .	14.46	12	14.46	59	71.08	59	*53.23	0.43	21.69

مربع كاي معنوى عند مستوى $0.05 = 5.99$

يتضح من جدول (1) والخاص بالتكرارات والنسبة المئوية والدلالات الاحصائية الخاصة بعبارات المحور الأول : إلتزام الإدارة العليا بأندية المعاقين بإدارة الجودة الشاملة، وجود فروق معنوية فى جميع عبارات المحور ، حيث بلغت قيمة مربع كاي ما بين (76.72 إلى 8.27) وهذه القيمة معنوية عندى مستوى 0.05 ، كما بلغت نسبة الموافقة ما بين (81.33% إلى 21.69%)

يتضح من العرض السابق تباين آراء عينة البحث حول إلتزام الإدارة العليا بأندية المعاقين بإدارة الجودة الشاملة والتي تتمثل في أن المديرين يعكسوا فلسفة الجودة في توجيه العاملين ، دور الإدارة العليا توجيه ومتابعة المشرفين والكوادر العاملة بالنادي ، تحاول الإدارة العليا تنمية العاملين داخل النادي، لدى إدارة النادي الرؤية السليمة لتقييم أعمالهم وإنجازاتهم ، توجد لقاءات مفتوحة بين المديرين والمرؤوسين لتحديد التحسينات المطلوبه ، تشترك الإدارة مع جهات خارجيه لتدعيم وتطوير أداء العاملين بالنادي.

ويغزو الباحث هذه الفروق إلى لإقتناع الإدارة العليا بأندية المعاقين بأهمية التوجه نحو الجودة الشاملة واتخاذ كافة التدابير التي يمكنها أن تحقق أفضل مستوى من الجودة وخاصة في مجال رياضة المعاقين لكونهم أصحاب همم عالية تعول عليهم الدولة الكثير من خلال ما يحققونه من إنجازات على كافة المستويات المحلية والعالمية وهو ما يعكس توجه دولة الإمارات العربية المتحدة وقيادتها الحكيمة في أهمية الرعاية وتوجيه الدعم والإهتمام لكافة أبناء الدولة ولاسيما ذوي الإعاقة منهم.

فلقد حققت دولة الإمارات نقلة نوعية في مفهوم الرعاية الاجتماعية حينما انتقل بمفهوم رعاية وتأهيل ذوي الاحتياجات الخاصة، من إطاره التقليدي إلى معناه الحديث والشامل، والذي يكفل تلبية مختلف طموحات ومتطلبات هذه الفئة، ويضمن لهم مشاركة فعالة مع بقية أفراد المجتمع في جميع مناحي الحياة ، ويعد التعليم من الحقوق الدستورية التي كفلها المشرع في دولة الإمارات

العربية المتحدة للجمعية دون أي تمييز ، وقد جاءت أحكام القانون الاتحادي رقم 29 لعام 2006 المعدل بالقانون الاتحادي رقم 14 لعام 2009 الخاص بحقوق المعاقين لتؤكد على كفالة هذا الحق للأشخاص ذوي الإعاقة.

ويتفق الباحث في هذا مع نتائج دراسة (أحمد عبد الحليم والسيد محمد ، 2000) في ضرورة اقتناع الإدارة العليا التربوية بأهمية التغيير نحو الجودة وغرس ثقافة الجودة والتحسين المستمر في الأداء ، نتائج دراسة (أحمد محمد برفعان ، 2001) في اقتناع الإدارة العليا بمبادئ إدارة الجودة الشاملة ونجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة حضرموت ، ونتائج دراسة (محمد حسن ، 2003) اقتناع الإدارة العليا بأهمية تطبيق الجودة الشاملة .

ثانياً : عرض ومناقشة النتائج المرتبطة بالمحور الثاني :

جدول (2) التكرارات والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور الثاني :
التركيز على العميل (الداخلي - الخارجي) بأندية المعاقين .
ن = 83

م	العباره	نعم		إلى حد ما		لا		مربع كاي	المتوسط الحسابي	نسبة الموافقة %
		العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %			
1	تقوم إدارة النادي بتحسين وتطوير في الخدمات والأنشطة والبرامج المقدمة للمستفيدين.	71	85.54	6	7.23	6	7.23	*101.81	1.78	89.16
2	تقوم إدارة النادي بدراسات ميدانية لإختبار الخدمات الجديدة التي تقدمها لأول مرة للمستفيدين وقبل اعتمادها .	21	25.3	22	26.51	40	48.19	*8.27	0.77	38.55
3	تهتم الإدارة العليا بالنادي بشكاوى وإقتراحات العاملين وإعتبارها الأساس في التطوير .	25	30.12	5	6.02	53	63.86	*42.02	0.66	33.13
4	تبذل إدارة النادي الجهود المتواصله لتلبية إحتياجات المستفيدين بالشكل الذي يفوق توقعاتهم .	66	79.52	2	2.41	15	18.07	*82.72	1.61	80.72
5	تتبنى إدارة النادي نظاماً يتيح للمستفيدين تقديم مقترحاتهم بسهولة .	19	22.89	17	20.48	47	56.63	*20.34	0.66	33.13
6	توجد وسائل إتصال فعالة تتيح للمستفيدين الإتصال بالإدارة بشكل مستمر .	27	32.53	18	21.69	38	45.78	*7.25	0.87	43.37
7	تهتم الإدارة بالنادي بقياس رضا المستفيدين عن الخدمات التي تقدمها .	24	28.92	19	22.89	40	48.19	*8.70	0.81	40.36
8	تدعم الإدارة العليا العلاقات الإنسانية بين العاملين ويوجهها لصالح العمل.	23	27.71	18	21.69	42	50.6	*11.59	0.77	38.55
9	توفر الإدارة العليا الأمان الوظيفي للعاملين بالنادي لتشجيعهم على إبداء الرأي .	19	22.89	23	27.71	41	49.4	*9.93	0.73	36.75
10	تهتم الإدارة العليا بمكافأة العاملين بالنادي عند التزامهم بتحسين الأداء .	19	22.89	16	19.28	48	57.83	*22.58	0.65	32.53

* مربع كاي معنوي عند مستوى 0.05 = 5.99

يتضح من جدول (2) والخاص بالتكرارات والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة

بعبارات المحور الثاني : التركيز على العميل (الداخلي - الخارجي) بأندية المعاقين ، وجود فروق

معنوية في جميع عبارات المحور ، حيث بلغت قيمة مربع كاي ما بين (7.25 إلى 101.81) وهذه القيمة معنوية عند مستوى 0.05 ، كما بلغت نسبة الموافقة ما بين (89.16% إلى 32.53%).

يتضح من العرض السابق تباين آراء عينة البحث حول التركيز على العميل (الداخلي - الخارجي) بأندية المعاقين والذي يتمثل في أن إدارة تقوم النادي بتحسين وتطوير في الخدمات والأنشطة والبرامج المقدمة للمستفيدين، تبذل إدارة النادي الجهود المتواصلة لتلبية إحتياجات المستفيدين بالشكل الذي يفوق توقعاتهم ،لاتوجد وسائل إتصال فعالة تتيح للمستفيدين الإتصال بالإدارة بشكل مستمر ، لا تهتم الإدارة بالنادي بقياس رضا المستفيدين عن الخدمات التي تقدمها ، تقوم إدارة النادي بدراسات ميدانية لإختبار الخدمات الجديدة التي تقدمها لأول مرة للمستفيدين وقبل إتمامها .

ويعزو الباحث هذه الفروق إلى أنه على الرغم من إهتمام إدارة النادي بنوعية الخدمات المقدمة للمستفيدين من الرياضيين ذوي الإعاقة إلا أنها تفتقد إلى الإعتماد على اتباع وسائل الإتصال الفعالة التي تتيح التواصل الدائم معهم ، كما أنها تفتقد إلى اتباع الأساليب العلمية والتي منها قياس رياض المستفيدين عن الخدمات والدراسات الميدانية لإختبار الخدمات الجديدة ، وهي تشير إلى قصور في اتباع الأساليب العلمية في إدارة أندية المعاقين.

وهذا يتفق مع نتائج دراسة (بهجت عطيه ، 2002) ، ودراسة (إيمان فرغلي ، 2000) في ضرورة الإهتمام بالمستفيدين والإهتمام بشكواهم وإقتراحاتهم .

فإرضاء متلقى الخدمة هو الهدف الأساسي وهو معيار النجاح لأي منظمة سواء من حيث خدمات عامة أو منتجات في كلا القطاعين العام والخاص ، وهذا دليل على نجاح المؤسسة .
(ليلي محمد صلاح ، 1995 : 86)

وإدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية تستهدف وضع المؤسسة على الإلتزام بالتحسين للأساليب الإدارية عن طريق تحسين (المدخلات ، العمليات ، المخرجات) وذلك بهدف خلق مناخ يشجع جميع العاملين على المشاركة الفعالة في عملية التغيير نحو تقليل الهدر وتعظيم المردود . (هانى العمرى وناصر العديلى ، 2000 : 15)

ثالثاً : عرض ومناقشة النتائج المرتبطة بال محور الثالث :

جدول (3) التكرارات والنسبة المئوية والدلالات الاحصائية الخاصة بعبارات المحور الثالث :

ن = 83

الإدارة الفعالة للعنصر البشري بأندية المعاقين.

م	العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		مربع كاي	المتوسط الحسابي	نسبة الموافقة %
		العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %			
1	هناك خطة واضحة لإحتياجات النادي من العاملين .	16	19.28	22	26.51	45	54.22	*16.94	0.65	32.53
2	عدد العاملين بالنادي يكفي لإحتياجات العمل .	27	32.53	14	16.87	42	50.6	*14.19	0.82	40.96
3	تم مراجعة وتعديل خطة التدريب والإحتياجات من الكوادر في ضوء ظروف وأوضاع النادي وسوق العمل	14	16.87	19	22.89	50	60.24	*27.49	0.57	28.31
4	تجرى دراسات لأحوال سوق العمل ومستوى الرواتب في النادي المنافسة .	25	30.12	11	13.25	47	56.63	*23.81	0.73	36.75
5	هناك نظام معتمد لتقييم أداء الأفراد .	31	37.35	16	19.28	36	43.37	*7.83	0.94	46.99
6	ترتبط سياسة الترقية في الوظائف مع نتائج تقييم الأداء .	22	26.51	14	16.87	47	56.63	*21.42	0.7	34.94
7	هناك ربط بين مكافآت وحوافز العاملين وبين نتائج تقييم الأداء .	26	31.33	17	20.48	40	48.19	*9.71	0.83	41.57
8	توضح الإدارة للعاملين نتائج تقييم الأداء وتشرح أسبابها لهم .	25	30.12	14	16.87	44	53.01	*16.65	0.77	38.55
9	يعلم الأفراد مقدماً أسس وشروط الترقية إلى الوظائف الأعلى .	43	51.81	25	30.12	15	18.07	*14.55	1.34	66.87
10	هناك نظام معتمد للموافقة على طلبات المديرين بتعيين أفراد جدد .	15	18.07	22	26.51	46	55.42	*19.11	0.63	31.33

* مربع كاي معنوى عند مستوى 0.05 = 5.99

يتضح من جدول (3) والخاص بالتكرارات والنسبة المئوية والدلالات الاحصائية الخاصة

بعبارات المحور الثالث : الإدارة الفعالة للعنصر البشري بأندية المعاقين ، وجود فروق معنوية فى جميع عبارات المحور ، حيث بلغت قيمة مربع كاي ما بين (27.49 إلى 7.83) وهذه القيمة معنوية عند مستوى 0.05 ، كما بلغت نسبة الموافقة ما بين (66.87% إلى 28.31%) .

يتضح من العرض السابق تباين آراء عينة البحث حول الإدارة الفعالة للعنصر البشري بأندية المعاقين والتي تتمثل في يعلم الأفراد مقدماً أسس وشروط الترقية إلى الوظائف الأعلى ، عدم وجود نظام معتمد لتقييم أداء الأفراد ، لا يتم ربط بين مكافآت وحوافز العاملين وبين نتائج تقييم الأداء ، عدد العاملين بالنادي لا يكفي لإحتياجات العمل ، لا توضح الإدارة للعاملين نتائج تقييم الأداء وتشرح أسبابها لهم .

ويعزو الباحث هذه الفروق إلى أنه على الرغم من أن شروط آليات الترقية معلومة لدى العاملين وهي تعطي راحة نفسية وشعور بالرضا نتيجة معرفة طريقة الترقى في العمل إلا أن هناك إهمال في جانب الحوافز وأن تكون مبنية على تقييم الأداء وأن يكون هناك نظام عادل لتقييم الأداء يحقق العدالة بين العاملين ويعمل على تهيئة بيئة عمل جاذبة وفعالة ، وكذلك قلة عدد العاملين

المكلفين بأداء الأعمال في الأندية يترتب عليه ضغط في العمل ومن ثم يمكن أن ينتج عن ذلك أخطاء في طريقة تنفيذ مختلف المهام والأعمال .

وهذا يتفق مع نتائج دراسة (بهجت عطيه، 2002)، دراسة (رضا إبراهيم، 2003) في ضرورة تقييم أداء العاملين واستخدام نتائج التقييم في عمليات التطوير والإرتقاء المهني لهم والتركيز على تكوين فرق العمل بين العاملين .

وتتمثل أسس إدارة الجودة الشاملة في تهيئة الدعم المادي والمعنوي لأنشطة الجودة والتدريب عليها ليس فقط لكافة مستويات العاملين بل أيضاً لعمال الموردین وكذلك للموزعين الذين يتعاملون مع العملاء ويقدمون لهم خدمة ما بعد البيع. (عمرو وصفي ، 2001 : 83) (يوسف سيد ، 2000 : 74)

ويمكن أن نربط بين "مبادئ الجودة في التعليم ومبادئ الجودة في التربية الرياضية" التركيز على روح الفريق - تشجيع وتبنى الأفكار المبدعة - الاندماج بين جميع الأعمال - التقييم - تحسين مستوى التعليم. (حسن الشافعي ، 2006 : 32)

رابعاً : عرض ومناقشة النتائج المرتبطة بالمحور الرابع :

جدول (4) التكرارات والنسبة المئوية والدلالات الاحصائية الخاصة بعبارات المحور الرابع :
التركيز على تدريب العاملين بأندية المعاقين. ن = 83

م	العباره	نعم		إلى حد ما		لا		مربع كاي	المتوسط الحسابي	نسبة الموافقة %
		العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %			
1	هناك برنامج أو نظام معتمد لتدريب العاملين .	38	45.78	10	12.05	35	42.17	*17.08	1.04	51.81
2	تستعين الإدارة العليا بخبراء متخصصين لتحديد الإحتياجات التدريبية .	49	59.04	21	25.3	13	15.66	*25.83	1.43	71.69
3	يتم ترشيح العاملين لحضور الدورات التدريبية بناءً على .									
3/أ	المؤهل العلمي .	26	31.33	17	20.48	40	48.19	*9.71	0.83	41.57
3/ب	الوظيفة التي يحتلها الفرد العامل في النادي.	19	22.89	17	20.48	47	56.63	*20.34	0.66	33.13
3/ج	سنوات الخبرة .	50	60.24	23	27.71	10	12.05	*30.10	1.48	74.1
3/د	العلاقات الشخصية .	55	66.27	15	18.07	13	15.66	*40.58	1.51	75.3
3/هـ	إدخال تقنيات جديده بالإدارة .	25	30.12	11	13.25	47	56.63	*23.81	0.73	36.75
4	تشرف الإدارة العليا على تحديد الإحتياجات التدريبية للعاملين بالنادي في ضوء نتائج التقييم .	47	56.63	19	22.89	17	20.48	*20.34	1.36	68.07
5	الدورات التدريبية التي إلتحقت بها ساهمت في تطوير عملك في النادي.	29	34.94	9	10.84	45	54.22	*23.52	0.81	40.36
6	توفر الإدارة العليا الموارد اللازمه لتدريب العاملين بالنادي مع مبادئ وتقنيات الجودة الشامله .	13	15.66	16	19.28	54	65.06	*37.76	0.51	25.3

* مربع كاي معنوى عند مستوى 0.05 = 5.99

تابع جدول (4) التكرارات والنسبة المئوية والدلالات الاحصائية الخاصة بعبارة المحور الرابع :
التركيز على تدريب العاملين بأندية المعاقين .
ن = 83

م	العبارة	نعم		لا		مربع كاي	المتوسط الحسابي	نسبة الموافقة %
		النسبة %	العدد	النسبة %	العدد			
7	يتم تحديد الإحتياجات التدريبية للعاملين بناءً على نتائج تقييم الأداء .	18.07	22	55.42	46	*19.11	0.63	31.33
8	يتم تقييم نتائج التدريب للعاملين بصفة منتظمة .	19.28	16	61.45	51	*29.52	0.58	28.92
9	يستفيد من العاملين الذين تم تدريبهم في مواقع عمل تتناسب مع ما تدربوا عليه .	31.33	15	50.6	42	*13.33	0.81	40.36
10	يتم إعداد "تأهيل" العاملين الجدد قبل تولي وظائفهم .	22.89	22	50.6	42	*11.30	0.72	36.14

* مربع كاي معنوي عند مستوى 0.05 = 5.99

يتضح من جدول (4) والخاص بالتكرارات والنسبة المئوية والدلالات الاحصائية الخاصة بعبارة المحور الرابع : التركيز على تدريب العاملين بأندية المعاقين ، وجود فروق معنوية في جميع عبارات المحور ، حيث بلغت قيمة مربع كاي ما بين (9.71 إلى 40.58) وهذه القيمة معنوية عند مستوى 0.05 ، كما بلغت نسبة الموافقة ما بين (25.3% إلى 75.3%) .
يتضح من العرض السابق تبين آراء عينة البحث حول التركيز على تدريب العاملين بأندية المعاقين والذي يتمثل في أنه يتم ترشيح العاملين لحضور الدورات التدريبية بناءً على العلاقات الشخصية ، سنوات الخبرة ، تستعين الإدارة العليا بخبراء متخصصين لتحديد الإحتياجات التدريبية ، تشرف الإدارة العليا على تحديد الإحتياجات التدريبية للعاملين بالنادي في ضوء نتائج التقييم ، هناك برنامج أو نظام معتمد لتدريب العاملين .

ويعزو الباحث هذه الفروق إلى أنه على الرغم من وجود برامج معتمدة لتدريب العاملين بأندية المعاقين إلا أنه يوجد قصور في آليات الترشيح لتلك الدورات وأنها تعتمد على العلاقات الشخصية وسنوات خبرة الشخص في الوظيفة وهو ما يعكس عدم الإعتماد على اتباع الأساليب العلمية في عملية التدريب يمكن أن تؤثر على مصداقيتها ، وهو ما يتسبب في ضرر ما تقوم به الإدارة العليا من جهود في توفير برامج التدريب المتميزة والقائمة على إحتياجات العاملين بتلك الأندية .

وفي هذا الصدد يمكن الإشارة إلى أنه لا بد أن يكون المتدرب في مستوى علمي مناسب وأن يكون هناك تناسب بين مجموعة المتدربين في المستوى العلمي والخبرة وأن يتوافر الحد الأدنى من الخبرة التخصصية حتى يتمكن من المشاركة الفعالة . (محمد عبد الفتاح، 1993 : 134)
فإنجاح تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة يتطلب وضع خطط للتعليم والتدريب على كافة المستويات الإدارية بالمنظمة وذلك حتى يتسنى للعاملين بهذه المستويات التعرف على المفاهيم

والمبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة بما يساهم في نجاح تطبيقها. (أحمد محمد غنيم ،

2003 : 333)

فالتدريب بأنه نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات أو المهارات

التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم. (صلاح الدين عبد الباقي ، 2005 : 224

(

خامساً : عرض ومناقشة النتائج المرتبطة بالمحور الخامس :

جدول(5) التكرارات والنسبة المئوية والدلالات الاحصائية الخاصة بعبارات المحور الخامس:

مشاركة العاملين في عمليات التحسين بأندية المعاقين. ن = 83

م	العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		مربع كاي	المتوسط الحسابي	نسبة الموافقة %
		النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد			
1	يؤخذ رأي الرئيس المباشر في الإعتبار عند تقرير ترقية الموظف .	67.47	9	10.84	18	21.69	18	*44.99	1.46	72.89
2	يشارك المديرين في اتخاذ قرارات التعيين للأفراد الجدد	24.1	19	22.89	44	53.01	44	*14.48	0.71	35.54
3	يشارك العاملون في مناقشة نتائج تقييم الأداء التي يصنعها رؤسائهم عنهم .	34.94	15	18.07	39	46.99	39	*10.51	0.88	43.98
4	هناك نظام معتمد لتلقي مقترحات وآراء العاملين بشأن تطوير العمل وحل مشكلاته .	32.53	14	16.87	42	50.6	42	*14.19	0.82	40.96
5	تعتمد إدارة النادي التحسين المستمر كلسفة عمل .	25.3	17	20.48	45	54.22	45	*16.58	0.71	35.54
6	تستخدم إدارة النادي نتائج الشكاوى وإقتراحات المستفيدين لتحسين الجودة .	34.94	9	10.84	45	54.22	45	*23.52	0.81	40.36
7	تستجيب إدارة النادي للتغييرات التي تحدث في البيئه المحيطة بها .	31.33	17	20.48	40	48.19	40	*9.71	0.83	41.57
8	هناك جهود مستمره في النادي لتفعيل أنشطة التخطيط والتطوير .	30.12	20	24.1	38	45.78	38	*6.24	0.84	42.17
9	تعتمد إدارة النادي نظاماً فاعلاً في التوظيف .	18.07	22	26.51	46	55.42	46	*19.11	0.63	31.33
10	تؤكد الإدارة العليا على أهمية التغيير لتحسين جودة الأداء الإداري بالنادي.	55.42	14	16.87	23	27.71	23	*19.69	1.28	63.86

* مربع كاي معنوي عند مستوى 0.05 = 5.99

يتضح من جدول (5) والخاص بالتكرارات والنسبة المئوية والدلالات الاحصائية الخاصة

بعبارات المحور الخامس: مشاركة العاملين في عمليات التحسين بأندية المعاقين ، وجود فروق

معنوية في جميع عبارات المحور ، حيث بلغت قيمة مربع كاي ما بين (44.99 إلى 6.24) وهذه

القيمة معنوية عندى مستوى 0.05 ، كما بلغت نسبة الموافقة ما بين (72.89% إلى 31.33%)

يتضح من العرض السابق تباين آراء عينة البحث حول مشاركة العاملين في عمليات التحسين بأندية المعاقين والتي تتمثل في يؤخذ رأي الرئيس المباشر في الإعتبار عند تقرير ترقية الموظف ، تؤكد الإدارة العليا على أهمية التغيير لتحسين جودة الأداء الإدارى بالنادي ، لا يشارك العاملون في مناقشة نتائج تقييم الأداء التي يصنعها رؤسائهم عنهم ، عدم وجود نظام معتمد لتلقي مقترحات وآراء العاملين بشأن تطوير العمل وحل مشكلاته ، لا تستجيب إدارة النادي للتغييرات التي تحدث فى البيئه المحيطه بها ..

ويعزو الباحث هذه الفروق إلى أنه على الرغم من إهتمام وقناعة الإدارة العليا بالنادي بأهمية التغيير والتطوير من نوعية الخدمات والأنشطة التي يقدمها النادي وأهمية تحسين وتجويد الخدمات إلى أن العاملين يكونوا في معزل عن هذه الجهود والرؤى مما يهدد عملية التطوير في تلك الأندية والأمر الذي يشير إلى أهمية مشاركة جميع العاملين في جميع المستويات الإدارية في عملية التطوير بالنادي وأن تكون فلسفة ومنهج إدارة ، وأن تستجيب إدارة النادي لأي تغيرات تحدث في البيئة المحيطة ومن شأنها أن تؤثر على العمل في النادي.

ويمكن الإشارة إلى أنه من من مقومات عملية التطوير والتحسين أن يكون هناك تأييد من الإدارة العليا يعمل على التطوير الدائم والمستمر بالمؤسسة (مالكوم بيل ، 1997)
 فإدارة الجودة الشاملة تتطلب إشترك العاملين فى الإدارة من خلال مناقشات للتعرف على مقترحاتهم وأرائهم التي تسهم تحسين وتطوير جودة الخدمة. (جوزيف جابلونسكى ، 1998 : 54 - 56)

ويعتمد نجاح إدارة الجودة الشاملة على مساهمات الأفراد فى المؤسسة لأنها حصيلة جهودهم وإقتراحاتهم وأدائهم ، ولذلك لابد من تحفيزهم لتقديم ما لديهم من إقتراحات وأفكار بناءة والتغلب على مقاومة التغيير لديهم ولإثارة القدرة الإبداعية لديهم لإكتشاف المشكلات قبل وقوعها . (بيلي محمد صلاح ، 1995: 86)

وبذلك يكون تمت الإجابة على جميع تساؤلات البحث والتي حققت الهدف منه .

الإستخلاصات والتوصيات

أولاً : الإستخلاصات :

فى ضوء أهداف الدراسة وإجابات عينة الدراسة تم التوصل إلى أهم الإستنتاجات التالية :

أ. إلتزام الإدارة العليا بأندية المعاقين بإدارة الجودة الشاملة يتمثل في :

١. يعكس المديرون فلسفة الجودة فى توجيه العاملين .
٢. دور الإدارة العليا توجيه ومتابعة المشرفين والكوادر العاملة بالنادي .
٣. تحاول الإدارة العليا تنمية العاملين داخل النادي، لدى إدارة النادي الرؤية السليمة لتقييم أعمالهم وإنجازاتهم .

٤. توجد لقاءات مفتوحة بين المديرين والمرؤوسين لتحديد التحسينات المطلوبه .

٥. تشترك الإدارة مع جهات خارجية لتدعيم وتطوير أداء العاملين بالنادي.

ب. التركيز على العميل (الداخلي - الخارجي) بأندية المعاقين يتمثل في :

١. تقوم إدارة النادي بتحسين وتطوير في الخدمات والأنشطة والبرامج المقدمة للمستفيدين.
٢. تبذل إدارة النادي جهود متواصله لتلبية إحتياجات المستفيدين بالشكل الذى يفوق توقعاتهم.
٣. لاتوجد وسائل إتصال فعالة تتيح للمستفيدين الإتصال بالإدارة بشكل مستمر.
٤. لا تهتم الإدارة بالنادي بقياس رضا المستفيدين عن الخدمات التى تقدمها.
٥. تقوم إدارة النادي بدراسات ميدانية لإختبار الخدمات الجديدة التى تقدمها لأول مرة للمستفيدين وقبل إعتمادها .

ج. الإدارة الفعالة للعنصر البشري بأندية المعاقين تتمثل في :

١. يعلم الأفراد مقدماً أسس وشروط الترقية إلى الوظائف الأعلى .

٢. عدم وجود نظام معتمد لتقييم أداء الأفراد .

٣. لا يتم ربط بين مكافآت وحوافز العاملين وبين نتائج تقييم الأداء .

٤. لا توضح الإدارة للعاملين نتائج تقييم الأداء وتشرح أسبابها لهم .

د. التركيز على تدريب العاملين بأندية المعاقين يتمثل :

١. يتم ترشيح العاملين لحضور الدورات التدريبية بناءً على العلاقات الشخصية ، سنوات الخبرة .

٢. تستعين الإدارة العليا بخبراء متخصصين لتحديد الإحتياجات التدريبية .

٣. هناك برنامج أو نظام معتمد لتدريب العاملين.

هـ. مشاركة العاملين فى عمليات التحسين بأندية المعاقين تتمثل :

١. يؤخذ رأي الرئيس المباشر فى الإعتبار عند تقرير ترقية الموظف .

٢. تؤكد الإدارة العليا على أهمية التغيير لتحسين جودة الأداء الإدارى بالنادي .

٣. لا يشارك العاملون في مناقشة نتائج تقييم الأداء التي يصنعها رؤسائهم عنهم .
٤. عدم وجود نظام معتمد لتلقي مقترحات وآراء العاملين بشأن تطوير العمل وحل مشكلاته.
٥. لا تستجيب إدارة النادي للتغييرات التي تحدث في البيئة المحيطة بها .

التوصيات

في ضوء إستخلاصات الدراسة يوصي الباحث بما يلي :

١. ضرورة إستخدام أحدث التقنيات في مجال أنظمة المعلومات (الحاسب الآلى) لتحليل المعلومات عن الأداء وعن رضا المستفيدين وتحديث ذلك بصفة مستمرة.
٢. ضرورة إستخدام أساليب ووسائل فعالة لقياس درجة رضا المستفيدين (الداخليين والخارجيين) على أن تعبر هذه المقاييس عن توقعاتهم ورأيهم في الخدمة المقدمة لهم فعلاً ومقترحاتهم حول كيفية تطويرها بالشكل الذى يحقق رضاهم .
٣. ضرورة وجود نظام فعال لدراسة شكاوى وإستفسارات المرؤوسين ودرجة رضاهم .
٤. ضرورة وجود وسائل إتصال فعالة تتيح للمستفيدين (الداخليين - الخارجيين) الإتصال بالإدارة بشكل مستمر .
٥. ضرورة وضع نظام فعال لتقييم أداء العاملين قائم على معايير موضوعية تتفق والجودة الشاملة .
٦. ضرورة الإهتمام بوضع نظام لتدريب وصقل مهارات العاملين قائم على إحتياجاتهم ونتائج تقييم الأداء وأن يتم تحديث برامج التدريب بشكل مستمر والإستعانة بخبراء متخصصين لتحديد الإحتياجات التدريبية وتوفير الموارد اللازمة لذلك وإتباع معايير ثابتة وموضوعية في مجال الترشيح لحضور الدورات .
٧. ضرورة العمل على إستقطاب مؤسسات المجتمع المدنى للمشاركة في تطوير صياغة رؤية النادي المستقبلية .
٨. ضرورة وجود نظام للحوافز والمكافآت للعاملين يكون قائم على أساس الكفاءة والتميز في الأداء .
٩. ضرورة الإهتمام بتوفير ميزانيات مناسبة للبحوث العلمية لتطوير وتحسين الأداء بالنادي وكذلك تطوير الخدمات التي يقدمها النادي للمستفيدين .

١٢. صلاح الدين محمد عبد الباقي : إدارة الموارد البشرية - مدخل تطبيقي معاصر ، الدار الجامعيه ، الأسكندريه ، 2005م .
١٣. عمرو وصفي عقيلي : مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر الطبعة الأولى، عمان ، 2001 م .
١٤. ليلى محمد صلاح مازن : أبعاد العلاقة بين سمات الشخصية وسلوك مستهلكي الدواء ، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة عين شمس بالقاهرة، 1995م .
١٥. مالكوم بيل : التدريب الناصح للموظفين ، ترجمة مركز التعريب والبرمجة ، الدار العربيه للعلوم ، القاهرة ، 1997 م .
١٦. محمد حسن عبد الرحمن المهنا : إدارة الجوده الشامله كمدخل لتطوير العمل الإدارى بالإتحادات الرياضيه الأولمبيه "بدولة البحرين" ، كلية التربيه الرياضيه للبنين بالقاهره ، جامعة حلون، 2003 م.
١٧. محمد عبد الفتاح باغى : التدريب الإدارى بين النظرية والتطبيق ، دار زهران للطباعه والنشر والتوزيع ، القاهرة ، 1993 م .
١٨. مفتى إبراهيم حماد : تطبيقات الإدارة الرياضيه (المدرس - الجامعات - الإتحادات الرياضيه - الأندية - مركز الشباب) ، مركز الكتاب للنشر ، جامعة الأسكندريه ، 2000 م .
١٩. منير حسن على : إدارة الجوده الشامله وتطبيقاتها فى منشأة التعليم العالى ، 1999م.
٢٠. هانى العمري ، ناصر العديلى : الدليل العلمى لتطبيق نظام إدارة الجوده العالميه ، آفاق الإبداع للنشر والتوزيع ، الرياض ، 2000 م .
٢١. يوسف سيد محمود : أبعاد أزمة التعليم الجامعي (دراسة تحليلية) ، بحث مقدم إلى مؤتمر ، جامعة القاهرة لتطوير التعليم الجامعي ، القاهرة ، 22-24 مايو ، 2000م .

ثانياً : المراجع الأجنبية

22. Jerry Koehler & Joseph Pan kowski : Quality Government – Designing Developing and Implementing T.Q.M , Lucie Press , Florida , 1996 .

المراجع

أولاً : المراجع العربية :

١. أحمد عبد الحليم الشافعي، السيد محمد ناسى : توضيح ثقافي الجودة فى الفكر الادارى باليابان وتوضيح ثقافة الجودة فى الفكر الادارى التربوي المصري دراسة مقارنة ، مجلة جمعية التربية المقارنة ، القاهرة ، العدد (1) ، مجلد 2 ، 2000م.
٢. أحمد محروس محرم : مدخل وأبعاد الجودة ، إستراتيجيات التغيير ، مركز وايد سرفيس للإستشارات والتطوير الإدارى ، القاهرة ، 1994 م .
٣. أحمد محمد أحمد برقعان : تصور مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة فى جامعة حضرموت ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة أسيوط ، 2001م.
٤. أحمد محمد غنيم : مداخل إداريه معاصره لتحديث المنظمات ، المكتبه العصريه ، المنصوره ، 2003 / 2004 م .
٥. إيمان فرغلى محمد : إطار لتقييم الوحدات غير الهادفه للربح من منظور الجوده الشامله (دراسه تطبيقيه) ، كلية التجاره ، جامعة عين شمس ، جامعة القاهره ، 2000 م .
٦. بارى كشواى : إدارة الموارد البشريه ، ترجمة تيب توب لخدمات التعريب والترجمه ، دار الفرقان للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2003 م
٧. بهجت عطيه بهجت راضي : إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير إدارة الأندية الرياضية المصرية فى ضوء التحولات العالميه المعاصره ، رسالة دكتوراه، غير منشوره، كلية التربية الرياضية للبنات ، جامعة حلوان ، القاهرة ، 2002م.
٨. جوزيف جابلونسكى : مدخل لتطبيق إدارة الجودة الشامله " نظره عامه " ، تعريب عبد الفتاح السيد النعمانى ، مركز الخبرات المهنيه للإداره ، الجزء الثانى ، القاهرة ، 1998 م .
٩. حسن أحمد الشافعى : معايير تطبيق إدارة الجودة الشامله فى المؤسسات الرياضيه بالمجتمع العربى ، دار الوفاء لنديا الطباعه والنشر ، الأسكندريه ، 2006 م .
١٠. رضا إبراهيم السيد سالم : ثقافة المدرسه ودورها فى تفعيل الأداء الإدارى بالمدرسه الثانويه العامه فى محافظة القلوبيه (دراسه ميدانيه) ، رسالة ماجستير غير منشوره ، كلية التربيه ببناها ، جامعة الزقازيق ، بنها ، 2003 م .
١١. سعيد محمد الشيمى : الجوده الشامله فى ثقافة مديرى شركات قطاع الأعمال العام - قضايا إداريه ، العدد 5 ، مركز دراسات وإستشارات الإداره العامه ، كلية الإقتصاد والعلوم السياسه ، جامعة القاهره ، يوليو 2000 م .