

## تأثير ادارة الجودة الشاملة على تطوير الرياضة في اقليم كردستان-العراق م.د تحسين علي اسماعيل

### مقدمة البحث وأهميته

يكاد يستحوذ مفهوم ادارة الجودة الشاملة ومتطلباتها على اهتمام مختلف المستويات الإدارية في المنظمات بعامه ومنها الادارات الرياضية، وذلك لأهمية الجودة بوصفها سلاح تنافسي يُمكن المنظمة من التطور والتقدم. ولإدارة الجودة الشاملة في الرياضة دور رئيس في النهوض بمستوى المؤسسات والمراكز الرياضية ومنها العراق ومن ضمنه اقليم كردستان-العراق إلى مصاف المؤسسات الرياضية العالمية وذلك من خلال الارتقاء والتحسين المستمر لأعضاء الهيئات الادارية واللاعبين والمدربين والعاملين بمعيتها فضلاً عن التأكيد على أهمية التنمية المستدامة للبيئة التي توجد فيها هذه المؤسسات والعمل على تلبية الحاجات الحالية لأفراد المجتمع دون المساس بحصة أجيال المستقبل.

وكون فلسفة إدارة الجودة الشاملة تركز على الزبائن طالبي الخدمات كىوفية تلبية احتياجاته ورغباته المتنامية والمتزايدة، فضال عن أنها تركز على تكامل الأنشطة والوظائف حيث يتضمن داخل المنظمة، كما تركز فلسفة هذا المفهوم على العمل على التركيز على التحسين المستمر في كل جوانب المنظمة، والتأكيد على توعية العاملين في المنظمة كافة وتدريبهم وتأهيلهم، كأساس للتفوق والتميز. (بن عيشي، 2012، 281).

لمفهوم الجودة الشاملة جوانب إيجابية كثيرة من أبرزها جودة المنتج، والتركيز على مشاركة العاملين، وتشجيعهم على التعاون فيما بينهم، بالإضافة إلى حرص الإدارة على إشباع احتياجات العملاء ورغباتهم وجذبهم إلى المنظمة. (جودة، 2012، 36)

ويتوقف نجاح تطبيق ادارة الجودة في العمل الرياضي على مدى وعي المسؤولين بالمؤسسات الرياضية بفلسفة ادارة الجودة الشاملة التي تعتبر من الفلسفات الادارية الحديثة فهي عبارة عن خطة عامة تشمل جميع مستويات الادارة وتنادي بتطبيق الجودة وجعلها مسؤولية جميع العاملين وتهدف الى تحقيق التميز في جودة اداء المؤسسة الرياضية من خلال الوفاء باحتياجات اللاعبين والمدربين، وهي شكل تعاوني لأدارة الاعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الادارة والعاملين بهدف التحسين المستمر في الجودة والانتاجية وذلك من خلال فرق العمل (جابلونسكي، 1996، 6).

وتأخذ ادارة الجوده الشاملة في المؤسسات الرياضية اشكال عدة عند تواجد الموائمة مع المواصفات المرتبطة بكل نشاط او مجالات التربية البدنية والرياضية والقيام بأفضل مايجب ان يكون في حدود الامكانيات المقامة لتحقيق اهداف الانشطة الرياضية اضافة الى اهمية تناسب تكلفة اعداد الابطال وانتقاء الرياضيين.

وتكمن اهمية هذا البحث للتعرف على مستوى تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية و الكفاءات الموجودة لدى اعضاء الهيئات الادارية ووضع تصور لمايتوجب عمله في تلك المؤسسات في المستقبل.

### مشكلة البحث

ان تطوير نوعية واساليب التدريب المطلوب للفريق والذي يعتمد بشكل رئيسي على الابتكار والتجديد يحتاج الى الخبرات والكفاءات لدى العاملين في المؤسسات الرياضية في الاقليم لأن ذلك يؤثر في تطوير الواقع الرياضي مع تحديد وظائف ادارة الجودة الشاملة. وان عدم وجود تشريعات وقوانين ترسم الافكار والخطط المستقبلية للحركة الرياضية اثر سلبا على وضع الخطط الاستراتيجية لتطويرها، لذا كانت هذه المحاولة العلمية من الباحث لمعرفة ماهو واقع ومايجب عمله في المستقبل في تلك المؤسسات الرياضية للانطلاق منه نحو افاق المستقبل في تطور الحركة الرياضية.

### اهداف البحث

1. التعرف على مستوى تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية في اقليم كردستان-العراق.
2. التعرف على العوامل الاساسية لتطوير المؤسسات الرياضية في اقليم كردستان-العراق وامكانيات العاملين فيها في ضوء ادارة الجودة الشاملة.

## فروض البحث

1. عدم وجود قوانين وتشريعات وتخطيط ترسم ثقافة الجودة في المؤسسات الرياضية في اقليم كردستان-العراق.
2. عدم وجود تصور عن متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية في اقليم كردستان-العراق.

## مجالات البحث

- المجال الزمني : 2017/ 7 /5 ولغاية 2017/ 8 /5 .
- المجال المكاني : المؤسسات الرياضية في اقليم كردستان-العراق.

## مصطلحات البحث

### الجودة

عرّفت الجمعية الامريكية لضبط الجودة ( ASQC ) والمنظمة الاوربية لضبط الجودة ( EOQC ) الجودة بأنها المجموع الكلي للمزايا والخصائص التي تؤثر في قدرة المنتج او الخدمة على تلبية حاجات معينة (Dilworth , 1992 , 609).

فيما حددت المنظمة الدولية للتقييس (ISO) الجودة بأنها: الدرجة التي تشبع فيها الحاجات والتوقعات الظاهرية والضمنية من خلال جملة الخصائص الرئيسية المحددة مسبقاً ( ISO -9000-p7 ) وتؤكد المواصفة على ضرورة تحديد تلك الحاجات والتوقعات وكيفية اشباعها ( العزاوي - 2005 ، 13-15).

### ادارة الجودة الشاملة

هو المصطلح الذي اطلقته قيادة الانظمة الجوية البحرية عام 1985 لوصف اسلوب الادارة الياباني لتحسين الجودة. (هاغستروم، 2009، 17).

وقدم ( Phillip B. Crosby ) اربعة مسلمات لادارة الجودة وهي ( تعريف الجودة ، ونظام تحقيق الجودة ، معيار الاداء ، القياس ) بينما نجد (Genichi Taguchi) قد ادخل تصميم التجارب الاحصائية كوسيلة للسيطرة على المنتج ، وشجع على الاجتماعات التفاعلية بين العاملين والمدراء بغية التطوير (اللوزي -1998-259).

**مبادئ و أهداف إدارة الجودة الشاملة**

هي مجموعة المبادئ التي تقود إلى تصميم وتشغيل نظام إدارة الجودة الشاملة بالإضافة إلى نظام المنظمة ككل و تتمثل هذه المبادئ في الآتي :

**1-توفر الرؤيا و الالتزام لدى الإدارة العليا:** أن تكون الجودة جانبا من الرؤيا و العقيدة التي تؤمن بها الإدارة العليا و تعمل على تحقيقها:

**2-المنظور الاستراتيجي للجودة:** تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة في التوجه الاستراتيجي للمنظمة و في الاستراتيجية لكل من المنظمة الأم ووحدة الأعمال و الأنشطة الوظيفية و اعتماد التنفيذ الاستراتيجي و الرقابة الاستراتيجية لضمان فاعلية التطبيق.

**3-التركيز على العميل و الانطلاق منه:** العمل محور الاهتمام الرئيسي للمنظمة و مختلف الأنشطة فيها و البداية تكون بالتعرف على حاجات وتوقعات العملاء ثم العمل على تحقيق أقصى إشباع يمكن لها أو ما يفوقها.

**4-توطيد العلاقة مع الموردين (المجهزين):** خلق علاقة شراكة مع الموردين بما يجعل منهم امتداد للمنظمة و يوفر لها العون و الدعم لتحقيق أهدافها من خلال توفير احتياجاتها بالكم و النوع و التوقيت و السعر الملائم بالإضافة إلى تبادل المعلومات و الخبرات.

**5-تمكين العاملين:** خلق بيئة عمل و توفير القدرات و المعارف و المهارات لدى العاملين بالإضافة إلى اندماجهم في المنظمة و أنشطتها، بما يمكنهم من اتخاذ القرارات بأنفسهم لحل المشاكل في العمل و التحسين المستمر.

**5-التحسين المستمر:** أن تكون عملية التحسين في مختلف أوجه عمل المنظمة و نظامها التي لا نهاية لها، و أن الكمال أمر يتم السعي له دائماً و لا توجد محطة لا يتم التوقف عندها.

**6-المقارنة المرجعية:** عملية مستمرة و متواصلة لقياس النتائج و العمليات و مقارنتها مع المنافسين.  
**7-المعرفة بأدوات الجودة و استعمالها:** و هي تعلم استخدام مجموعة من الأدوات و الوسائل العلمية من قبل العاملين لقياس الجودة و تحسينها لحل المشاكل .(عبدالعظيم، 2007 ، 5 ).

- كذلك فإن نظام إدارة الجودة الشاملة مطلوب للأسباب التالية:
- 1-أنه نظام إداري متكامل يؤدي إلى تحقيق الربحية والكفاءة في الأداء في أن معا ويضمن سير جميع الإجراءات الإنتاجية والمالية والإدارية والخدمية بكفاءة تامة.
  - 2-يحقق إنتاجية أعلى , ويحسن كفاءة العمليات
  - 3-الحاجة إلى زيادة نصيب المنظمة من السوق
  - 4-الوفاء بمتطلبات العملاء
  - 5-زيادة الأمن الوظيفي للعاملين في المنظمة.(قدار، 1998 ، 24).

#### **إدارة الجودة الشاملة لعملية التسويق الرياضي بالمؤسسات الرياضية**

هي فلسفة أو مجموعة من المبادئ والأساليب والوسائل الفنية والجهود والمهارات المتخصصة التي تؤدي إلى التحسن المستمر للأداء على كافة المستويات – باستخدام كافة الموارد المادية والبشرية المتاحة مع الالتزام بالانضباط والاستمرارية لمواجهة احتياجات وتوقعات المستفيد أو العميل وتحقيق رضائه وسعادته. والمبادئ التي يمكن تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة في عملية التسويق الرياضي بالمؤسسات الرياضية هي:

- 1-التخطيط وعناصره.
  - 2-التنظيم الرسمي وغير الرسمي.
  - 3-وسائل الاتصال المناسبة بين المستويات الإدارية.
  - 4-التركيز على المستفيد (اللاعب، الجمهور، الإداري، الفني).
  - 5-توافر القيادة الإدارية الفعالة وبناء الفرق.
  - 6-تطبيق مبادئ التعليم والتدريب المستمر.
  - 7-تحسين الجودة باستمرار.
  - 8-الرقابة بواسطة الإدارة العليا باستمرار.
  - 9-الاستعانة بالأساليب الأخرى في إدارة الجودة الشاملة (حجازي، 2009 ، 30 ).
- #### **مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة**

- يتضمن بدء عملية إدارة الجودة الشاملة بصفة عامة اربع مراحل هي:
- **أولاً:** تقوم الإدارة العليا بتعريف مفهوم إدارة الجودة للمؤسسات.
  - **ثانياً:**تخطيط الجودة الاستراتيجي الذي يتطلب تحديد المجالات المختلفة للعمليات التي تحتاج للتحسين مثل(القيادة،المعلومات والتحليل،التخطيط الاستراتيجي،تنمية العاملين،العمليات الادارية،النتائج،مستوى رضا الزبائن).
  - **ثالثاً:** التعليم والتدريب للعاملين(الإداري،المدرّب،اللاعب).
  - **رابعاً:**التحسين المستمر والمتابعة لمستوى الانجاز والاعمال اليومية.(هاغستروم،2009 ، 29).

#### **نماذج إدارة الجودة الشاملة**

وذلك يتمثل في النموذج الياباني Deming والنموذج الأمريكي Baldrig والنموذج الأوروبي لنفس الغرض (E.Q)، إذ يمكن تفصيل هذه النماذج وفق مايلي:

#### **1-نموذج Deming الياباني:**

يحتوي على 10 عناصر متساوية في التنقيط لكل منها 10 نقاط لتصل في مجملها 100 نقطة مقسمة كالتالي:

- سياسات الجودة : 10 نقاط.
- التنظيم وإدارة التنظيم: 10 نقاط.
- جمع واستخدام معلومات الجودة: 10 نقاط.
- التعليم ونشر الجودة: 10 نقاط.

- التحليل (للجودة والعمليات): 10 نقاط.
- ضمان الجودة: 10 نقاط.
- التحكم في الجودة: 10 نقاط.
- المعايير والإجراءات: 10 نقاط.
- التخطيط للمستقبل: 10 نقاط.
- نتائج الأداء: 10 نقاط.

يظهر من العرض السابق لمعايير جائزة Deming اليابانية لإدارة الجودة الشاملة أنها مقسمة على 10 عناصر أساسية دون تفضيل عنصر على عنصر آخر وهي تعد الأعلى قياساً بباقي النماذج الأخرى وأكثر تكلفة وشروطاً عن مثيلاتها وبالمقابل الأكثر تميزاً وشهرة بالنسبة للمؤسسات التي تحصل على شهادتها فيما يتعلق بكسب ثقة العميل والتنافسية في الأسواق، حيث تم وضع هذا النظام من طرف عالم الرياضيات والفيزياء (William Edouard Deming) سنة 1951 وتم تأسيس الجائزة الوطنية للجودة في اليابان تكريماً لهذا الرجل منذ سنة 1962 التي يمنحها اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين (J.U.S.E).

### 2- النموذج الأمريكي لإدارة الجودة الشاملة: معايير جائزة مالكولم بالدريج

يبلغ عدد عناصر هذا النموذج (7) عناصر، ونظام التقييم مقسم على 1000 نقطة موضحة وفق ما يلي:

- القيادة: 125 نقطة.
- التخطيط الاستراتيجي: 85 نقطة.
- التركيز على العميل: 85 نقطة.
- المعلومات والتحليل: 85 نقطة.
- تطوير الموارد البشرية: 85 نقطة.
- إدارة العمليات: 85 نقطة.
- نتائج العمليات: 450 نقطة.

يتضح من التقسيم أعلاه ونظام التقييم أنها ليست متساوية في عدد من العناصر وأعطت الأولوية إلى نتائج العمليات التي قاربت نسبتها نصف النقاط حيث تشكل 45% ويليهما عنصر القيادة بـ 12.5% فيما تتساوى العناصر الخمسة المتبقية الأخرى على خلاف النظام الياباني الذي يعد الأكثر إيضاحاً وتناسقاً كما سبقت الإشارة إليه سابقاً. أما أصل تسمية هذه الجائزة الأمريكية للجودة يعود إلى مالكولم بالدريج وزير التجارة الأمريكي لعشرينيات القرن الماضي، حيث تم إطلاق هذه الجائزة خلال سنة 1987.

### 3- النموذج الأوروبي لإدارة الجودة الشاملة: معايير الجائزة الأوروبية للجودة

يصل عدد عناصر هذا النموذج 9 عناصر، ونظام التقييم مقسم على 1000 نقطة توزع كما يلي:

- القيادة: 100 نقطة.
- السياسة الإستراتيجية: 80 نقطة.
- الموارد: 90 نقطة.
- تسيير الموارد البشرية: 80 نقطة.
- العمليات: 140 نقطة.
- إرضاء العميل الداخلي (العاملين): 90 نقطة.
- إرضاء العملاء الخارجيين: 200 نقطة.
- النتائج المتعلقة بالمجتمع: 60 نقطة.
- نتائج الأداء الرئيسية: 150 نقطة.

يلاحظ على هذا النموذج تشابهه مع النموذج الأمريكي السابق الذكر في عدد من العناصر ويتقارب إلى حد ما في عدد النقاط التي تمنح إلى هذه العناصر، كما يتميز بتركيزه الأكبر على العملاء الخارجيين خصص لهم 20% من مجمل النقاط دون إغفال العملاء الداخليين (العاملين)، ثم نتائج الأداء

15%، ثم العمليات 14%، ويتساوى في الموارد البشرية والمادية بنسبة 9% لكل منهما، كما أنه يتفرد في الاهتمام الخاص بعنصر خدمة المجتمع التي شكلت نسبة 6% وأطلقت جوائزها سنة 1992. <https://hrdiscussion.com/hr/html109283>.

### المعوقات الادارية والبشرية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة

1. من اشد المعوقات الإدارية التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الرياضية: مراعاة القيم والانتماءات الاجتماعية والصلات الشخصية وصلات القرابة في تعيين العاملين في المؤسسات، وهذا يسبب ايجاد بعض التصرفات التي قد لا تتفق مع متطلبات العصر كواسطة والمحسوبية.
2. ضعف المستوى العلمي لأكثرية العاملين، وخاصة اعضاء الهيئات الادارية للأندية والاتحادات الرياضية وموظفي وزارة الثقافة والشباب المسؤولة عن شؤون الرياضة.
3. عدم توافر الكفاءات البشرية المؤهلة وخاصة في مجال إدارة الجودة الشاملة.
4. قلة الخبرات الميدانية والادارية لدى العاملين.
5. عدم توفر دورات تدريبية للعاملين.
6. عدم استخدام تكنولوجيا المعلومات والانترنت في الاعمال الادارية.
7. مقاومة التغيير لدى بعض العاملين والخوف من تأثير التغيير عليهم.
8. عدم الدقة في تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية الكوادر البشرية.
9. عدم توظيف الخبرات كجزء من العملية التحسين المستمر. (القحطاني، 2007، 286).

### منهجية البحث

#### منهج البحث

اعتمد الباحث (المنهج الوصفي النظري) الذي يعتمد على تحليل مفهوم الجودة الشاملة ومتطلبات استخدامه في المؤسسات الرياضية.

#### عينة البحث

نموذج Deming الياباني. وذلك لسهولة وتوزيع درجاته على الفقرات الواردة فيه.

#### اسلوب جمع البيانات

مراجعة بعض انظمة الجودة الشاملة المطبقة في المؤسسات الرياضية في بعض الدول الاخرى وخاصة نموذج Deming الياباني.

كما تطلب اكمال البحث ما يأتي:

1. في اكمال الاطار النظري للبحث، تم الاعتماد على الدوريات والمجلات والكتب العربية والاجنبية التي تتناول مواضيع الجودة ذات الصلة بالبحث اضافة الى الشبكة العالمية للمعلومات (الانترنت).
2. اما في الاطار العملي للبحث، تم جمع البيانات من واقع مجتمع وعينة البحث وخاصة سجلات الهيئات الادارية للأندية ووفرع اللجنة الاولمبية العراقية (فرع اربيل). اضافة الى الزيارات الميدانية لمجتمع وعينة البحث اضافة الى المقابلات الشخصية مع بعض الهيئات الادارية لتلك الاندية والمنظمات.

#### خطة البحث

تم توزيع استمارة استبيان على وفق (نموذج Deming الياباني) على الاندية التي شملتها البحث وهي اندية (اربيل، بروسك، ارارات، دهوك، زاخو) اضافة الى اللجنة الاولمبية للأقليم. لمعرفة مستوى الجودة مقارنة بنظيرتها اليابانية (الجدولان (1 و 2)، كما اعتمد الباحث على:

1. مدى ملائمة الجودة الشاملة لأنظمة المؤسسات الرياضية في اقليم كردستان-العراق.
2. متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية في اقليم كردستان-العراق.
3. كفايات العاملين في المؤسسات الرياضية في اقليم كردستان-العراق في ضوء ادارة الجودة الشاملة.

٤. مدى تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية في اقليم كردستان-العراق في الوقت الحاضر.

جدول(1) يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعينة البحث لكل نادي

ت	النادي الرياضي	العينة	س-	±ع
	اربيل	رئيس النادي	3.57	1.16
		سكرتير النادي	3.50	0.94
		مدير الادارة	3.50	1.09
	بروسك	رئيس النادي	2.93	1.44
		سكرتير النادي	3.43	1.50
		مدير الادارة	3.21	1.81
	ارارات	رئيس النادي	3.14	1.66
		سكرتير النادي	3.36	1.45
		مدير الادارة	3.36	1.59
	دهوك	رئيس النادي	3.43	1.45
		سكرتير النادي	4.07	1.44
		مدير الادارة	4.07	1.55
	زاخو	رئيس النادي	4.00	1.11
		سكرتير النادي	4.14	1.10
		مدير الادارة	3.36	1.50

جدول(2) يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأجابات العينة عن فقرات الاستبيان

ت	الفقرات	س-	±ع
1	إيجاد نوع من الاستقرار يؤدي إلى التطوير عن طريق البحث والإبداع.	4.67	0.58
2	تبني الفلسفة الجيدة للتطوير يتطلب تحديث الإدارة.	4.33	1.15
3	التحسين المستمر للإنتاج والخدمات من خلال إرشادات الإدارة، وتكوين فرق العمل، واستمرارية عملية التطوير.	4.00	1.00
4	مواصلة التدريب على رأس العمل بواسطة مدربين أكفاء من أجل التنمية الذاتية لكل فرد.	4.33	0.58
5	دعم القيادة وتعميم الممارسات الحديثة.	4.00	1.00
6	الإيمان بأن التأهيل والتدريب استثمار في البشر.	4.67	0.58
7	ضرورة التخطيط طويل المدى من أجل التطوير.	5.00	0.00
8	توقف الاعتماد على التفتيش لتحقيق الجودة.	4.33	1.15
9	القضاء على المعوقات التنظيمية بين الأقسام.	4.33	0.58
10	التخلص من الشعارات والمواظع ونقد العاملين.	3.67	1.15
11	إزالة المعوقات التي تحرم العاملين من التباهي ببراعة أعمالهم.	3.33	1.53
12	طرد الخوف.	3.00	2.00
13	تجنب فلسفة الشراء اعتماداً على انخفاض السعر.	2.00	1.00
14	التخلص من الاعتماد على النسب الرقمية لتحديد الأهداف والقوى العاملة.	2.00	1.00

المعالجات الاحصائية

تم استخدام حزمة (spss) لاستخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعالجة المعلومات المستخلصة عن آراء وتوجهات عينة البحث.

### عرض النتائج ومناقشتها

يتبين من الجدول(1): آراء وتوجهات عينة البحث لكل نادي رياضي على حدا ومقارنتهم للأوضاع الادارية ومستوى الجودة مع نموذج(ديمينغ)الياباني، حيث يتبين ان الوسط الحسابي والانحراف المعياري لآراء الكادر الاداري في ناديي (دهوك) و(زاخو) كانت متقاربة مع النموذج ويعزي الباحث ذلك الى ان الناديين يمتلكان الامكانيات المادية والبشرية الكبيرة مقارنة بالاندية الاخرى، ويأتي نادي اربيل في المستوى الثاني من الامكانيات اعلاه، ويأتي نادي(بروسك) و(ارات) في المراتب الرابعة والخامسة، ويعزي ذلك الى قلة امكانيات الناديين. كما يتبين من الجدول(2):

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لآراء الكوادر الادارية للاندية المشاركة في البحث عن فقرات الاستبيان، حيث جاءت الفقرة(7) من الاستبيان بالمرتبة الاولى، ويؤكد هذا ضرورة وجود التخطيط العلمي والمدرّوس لتقدم الاندية لتحقيق طموحاتها المستقبلية. اما الفقرات(1-6) و(8-9) جاءت بالمرتبة الثانية من حيث الاهمية وحاجة الاندية المذكورة لها لضمان الجودة الشاملة فيها. اما الفقرات(10-12) فقد جاءت بالمرتبة الثالثة من حيث الاهمية ويؤكد ذلك ان العمل الجاد هو القياس وليست الشعارات والكلام دون التطبيق العملي للواجبات والخطط الموضوعية للاندية. وجاءت الفقرتان(13 و14) في المرتبة الاخيرة حيث يعزى ذلك الى قلة خبرات الكوادر الادارية الرئيسية في تلك الاندية بتعاملات الاسواق والاسعار والتسويق الرياضي وعد النظر الى الاهداف الموضوعية بجدية.

ان تطبيق ادارة الجودة في المؤسسات الرياضية يرتبط بعناصر متعدده ومجالات مختلفة ويمكن ان يتكامل عند تناوله لهذه العناصر مجتمعه لتحقيق التوازن بين المصالح الخاصه لاجزاء المؤسسات الرياضية من ناحية وبين المصلحة العامه من ناحية اخرى ، وذلك بمراعاة تفاعل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والاخلاقية ، وقرار الحقوق والواجبات للعاملين فيها واصدار القوانين المنظمة لعمل المؤسسات الرياضية وفق قواعد تنفيذية وتنظيمية . ان تطبيق ادارة الجودة هو لتحقيق احتياجات ورغبات وتوقعات المستفيد او العميل في المؤسسات الرياضية والانشطة الرياضية (لاعب- اداري- مدرب). ( الشافعي ، 2003 ، 62).

ان من مبررات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية هي ارتباط هذا النظام مع التقييم الشامل لعملها وشموله لكافة المجالات والنشاطات التي تمارس فيها ، وهذه المبررات وغيرها تؤكد ان تطبيقه في المؤسسات الرياضية في اقليم كردستان-العراق يحتاج الى جهود لا تتوقف لتحسين الاداء ولكنها تهدف الى الوصول الى المستويات العالمية المرجوة لكل بلد. يمكن ان نضع مجموعة من المضامين في كيفية تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية في اقليم كردستان-العراق ومنها:

1. التحديث والتطوير المستمر لأدارة الجودة الشاملة.
  2. اعتماد اسلوب العمل الجماعي الشفاف وتجاوز الاخطاء.
  3. تقدير تكلفة الجودة وشمولها لكافة الاعمال المتعلقة بالمؤسسة الرياضية .
  4. الاعتماد على العناصر والمواهب والخبرات الكفوءة.
- ان التوصل الى تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية سوف يقودنا الى :
1. تحسين وتطوير مستوى اللاعبين والاداريين والفنيين وهو الهدف الاساسي لنظام الجودة .
  2. توفير قيادات رياضية فعالة قادرة على الابتكار والتطبيق الفعال بثقة وبدون تردد.
  3. استخدام اساليب ابتكارية وتوليد افكار مع التخطيط للوصول الى الحلول الصحيحة .
  4. بذل جهود مضاعفة ولفترة طويلة من اجل الحكم على مدى نجاح ادارة الجودة في تحقيق الاهداف المنشودة.
  5. التدريب المستمر لحل المشكلات بأساليب علمية متنوعة .

٦. خلق المزيد من الجهد والمنافسة بين المؤسسات الرياضية للوصول الى افضل الانجازات الرياضية باقل كلفة.

٧. توفير هيكلية ومناهج ملائمة لعملية التطبيق والتنفيذ.

ان العديد من الباحثين الذين عملوا في ميدان الجودة الشاملة ادخلوا برنامج (ديمنج)\* ( ادوارد ديمينج w. Edwards Deming ) :صاحب ثورة إدارة الجودة الشاملة):مستشار أمريكي حاصل على درجة الدكتوراه في الرياضيات والفيزياء, من الذين كانت لهم إسهامات مميزة في مجال الضبط الإحصائي Statistical Process Control. اعترف اليابانيون بفضل ديمينج في الجودة في اليابان فقلده الإمبراطور هيروهيتو عام 1960 وسام تكريم.

وتقوم فلسفة ديمينج على ضرورة التزام المنظمة بتطبيق مبادئه الأربعة عشر.

( <https://hrdiscussion.com/hr/html60831> )

ومن هنا يتضح امكانية تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية في اقليم كردستان-العراق بطريقة ليست صعبة للنهوض بالمستوى الرياضي، وذلك بوضع المناهج التدريبية التي تمتاز بالتجديد المستمر ، وتراعي التحديث والتجديد العالمي ، وخضوعها لعمليات تقويم مستمرة باشراف خبراء يشهد لهم بالكفاءة بالاضافة الى توفير مراكز للتطوير والبحث العلمي قادرة على القيام بعمليات التدريب المستمر والرقابة على تنفيذ وتطبيق البرامج ، مع توفير قيادات مدربة في مراكز اتخاذ القرار واداريين يتمتعون بخبرة طويلة في مجال عملهم .

مع توفر الامكانيات المادية اللازمة لتطبيق هذا المشروع . اما المدربين فهم بحاجة الى عمليات تدريب من خلال الدورات التدريبية واللقاءات والمؤتمرات باعتبارهم اهم مدخلات المؤسسة الرياضية. ان تطبيق ادارة الجودة في المؤسسات الرياضية تحتاج الى جهود استثنائية من قبل جميع الانجازات الرياضية للاعبين والفرق الرياضية،وفي ضوء ذلك سوف يتحقق لها فوائد عديدة منها:

- ١-زيادة الانتاجية والشفافية لدى العاملين.
- ٢-سلاسة العمل الاداري نتيجة لوضوح الادوار وتحديد المسؤوليات بدقة .
- ٣-زيادة كفايات الاداريين والمدربين واللاعبين والارتقاء بمستوى ادائهم.
- ٤-توفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الانسانية بين جميع العاملين .
- ٥-زيادة روح الانتماء الى المؤسسة الرياضية من قبل الاعضاء والمجتمع.
- ٦-ايجاد البيئة المناسبة للابداع والتميز وظهور المواهب . ( السقاف 64،1998).

## الاستنتاجات والتوصيات

### الاستنتاجات

#### استنتج البحث ماياتي:

١. لا توجد في المؤسسات الرياضية في اقليم كردستان-العراق مايعرف ب(ادارة الجودة الشاملة).
٢. لا يوجد نظام عمل معين متبع في المؤسسات الرياضية في اقليم كردستان-العراق.
٣. لا توجد قيادات رياضية ضرورية كفوءة على رأس الهرم الرياضي في اقليم كردستان-العراق.
٤. لا يوجد التمويل الكافي للمؤسسات الرياضية.
٥. لا توجد كوادر ادارية مختصة في المؤسسات الرياضية في اقليم كردستان-العراق.
٦. لا يوجد تجديد في الهيئات الادارية.
٧. الوسائل المتبعة لتجديد و ابرام عقود اللاعبين والمدربين غير شفافة.

### التوصيات

#### يوصي البحث بماياتي

١. التركيز على تحسين اداء العاملين(الاداريين،المدربين،اللاعبين....) بصورة مستمرة وكيفية تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة بالمؤسسات الرياضية.
٢. الاستفادة من التجارب العالمية السابقة التي تبنت ادارة الجودة الشاملة في مؤسساتها الرياضية.
٣. التنسيق بين القيادات الرياضية العليا والدنيا لغرض التحسين والتطوير المستمر لعمليات التحسين والتطوير لتواكب التطورات العلمية الحديثة.



- ٤ . اقامة دورات تدريبية دورية للعاملين في المؤسسات الرياضية لكيفية تطبيق وتنفيذ ادارة الجودة الشاملة فيالمؤسسات الرياضية.
- ٥ . وضع معايير علمية محددة لأختيار المدربين والاداريين بما تلائم ادارة الجودة الشاملة.
- ٦ . التجديد والتقويم المستمر في ادارات المؤسسات الرياضية في برامجها واهدافها وبنيتها التحتية وعملياتها الادارية و استيعاب ما هو جديد.
- ٧ . تكوين جهاز مركزي لادارة الجودة الشاملة في رئاسة الحكومة.
- ٨ . تبني المؤسسات الرياضية الشفافية في العمل والأبتعاد عن الروتين والمركزية اللذان يضعفان العمل .
- ٩ . شرح ابعاد ومحاسن ادارة الجودة الشاملة من خلال الندوات والمحاضرات الخاصة لتقبلها وانتشارها في المؤسسات الرياضية في اقليم كردستان-العراق.
- ١٠ . استخدام الجودة الشاملة في تحسين(الادارات- المدربين العمليات الادارية , اللاعبين , ادوات التقويم ....) لدى المؤسسات الرياضية في اقليم كردستان-العراق.
- ١١ . اعتماد التخطيط الطويل الأمد لأن ادارة الجودة الشاملة تستغرق فترة طويلة من التدريب.
- ١٢ .التعاون مع المؤسسات الرياضية التي تطبق مفاهيم ادارة الجودة الشاملة بشكل ناجح , وذلك بتبادل الخبرات والاستفادة من تطبيقها مباشرة وبشكل مستمر ووضع آلية قادرة على احداث التطور المستقبلي.

#### المصادر والمراجع

- ١- جوزيف جابلونسكي(1996):تطبيق ادارة الجودة الشاملة،نظرة عامة، ترجمة عبد الفتاح النعماني، مركز الخبرات المهنية للإدارة ،القاهرة.
- ٢- حامد عبدالله السقاف(1998): المدخل الشامل لإدارة الجودة الشاملة ، مطبعة الفرزدق ، السعودية.
- ٣- حسن احمد الشافعي (2003): التشريعات في التربية البدنية والرياضية – القوانين واللوائح التنظيمية والادارية للنقابة والمؤسسة الرياضية ، الجزء الاول، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية.
- ٤- حمدي عبدالعظيم، (2007): المنهج العلمي لإدارة الجودة الشاملة، الدار الجامعية للنشر و التوزيع الإسكندري ، مصر.
- ٥- ديمينغ روبرت هاغستروم (2009): اسس ومبادئ وتطبيقات ادارة الجودة الشاملة ترجمة:هندرشدي،داركنوز للنشر،القاهرة.
- ٦- سالم بن سعيد القحطاني(2007): القيادة الادارية: التحول نحو نموذج القيادي العالمي، ط2، مرام للطباعة والتغليف، الرياض.
- ٧- طاهر رجب قدار (1998):المدخل الى ادارة الجودة الشاملة والايزو،دارالحصار، دمشق.
- ٨- علية عبدالمنعم حجازي (2009): حسن الشافعي، استراتيجية للتسويق الرياضي والاستثمار بالمؤسسات الرياضية المختلفة، ط1، دارالوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية.
- ٩- عمار بن عيسى (2012): تشخيص واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على المستشفيات الجزائرية-دراسة ميدانية علي مستشفى بشير بن ناصر بولاية بسكرة ،عدد(11)، الجزائر
- ١٠- محفوظ احمد جودة (2012): ادارة الجودة الشاملة- مفاهيم وتطبيقات، ط6، دار وائل النشر، عمان.
- ١١- محمد عبد الوهاب العزاوي (2005):ادارة الجودة الشاملة، الاردن، دار اليازودي العلمية للنشر والتوزيع.
- ١٢- موسى اللوزي، (1998): التنمية الادارية ، دارالوائل للطباعة والنشر، عمان.

13- James Dilworth , Qperation Management(1996): , 2ed ed – New yerk.U.S.A ;MC – Qraw – hill.

14-<https://hrdiscussion.com/hr60831.html>