

معايير تطبيق الجودة الشاملة بمراكز الشباب بمنطقة القناة

* م.م / رامى سيد المصرى

** م.م / احمد بيومى الشافعى

المقدمة ومشكلة البحث :

تعد إدارة الجودة الشاملة احد أهم الأنظمة التى يؤدى تطبيقها إلى التحسين والتطوير بصورة مستديمة ، حيث أن الالتزام بمبادئ ومرتكزات إدارة الجودة قد يساهم بالضرورة فى تحسين فرص المؤسسات الرياضية على مواكبة التطورات والتحديات الجديدة .

ويؤكد على ذلك حسن الشافعى (٢٠٠٣م) حيث أن الهدف الاساسى من إدارة الجودة الشاملة فى أى مؤسسة رياضية أو نشاط رياضى هو تحسين الأداء والخدمات المقدمة ، وذلك من خلال تحقيق اكبر عائد ممكن بأقل تكلفة تطبيقا لقاعدة العمل الصحيح بدون أخطاء منذ التجربة الأولى .

(٩ : ٣٣)

ويرى نبيه العلقامى (١٩٩٧م) انه لو أريد للوطن أن يحقق أهدافه النهائية المتمثلة فى تحقيق معدلات كبيرة وسريعة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية به ، فإنه يجب الاهتمام بمرحلة ما قبل الشباب وبالتالي الشباب، لأنه يعتبر الطاقة الفعالة التى يمكن استغلالها وترشيدها لخدمة الأهداف القومية ، فمن المعروف أن مراكز الشباب فى جمهورية مصر العربية أنشأت خصيصا للمعاونة فى تحقيق هذا الهدف . (٧ : ٨)

ويشير عبد الله احمد (٢٠٠٣م) إلى أن مراكز الشباب تمثل احد المؤسسات التربوية التى يقع على عاتقها بناء الأجيال الجديدة روحا وعقلا وبدنا ، وإكسابهم الاتجاهات والمعارف والمهارات التى تؤهلهم لأداء دورهم فى الحياة والمشاركة الايجابية فى بناء المجتمع ، حيث أن مراكز الشباب تعترضها بعض الصعوبات التى تحول دون القيام بهذا الدور على أكمل وجه . (١٤ : ٩)

ويشير كلا من طلحه حسام الدين وعديله مطر (١٩٩٧م) إلى إنه لضمان نجاح المؤسسة الرياضية (مراكز الشباب) فى تحقيق أهدافها فإن ذلك يستلزم إلمام العاملين بها والقائمين على إدارتها بالأسس والوظائف التى تحكم العمل بها ، كما يتطلب ذلك دراية واعية بالأهداف الموضوعية حتى يتسنى للعاملين والإداريين بمختلف مستوياتهم الإدارية من تحقيق تلك الأهداف . (١٣ : ٣٥)

* مدرس مساعد بقسم الإدارة الرياضية والترويج بكلية التربية الرياضية جامعة بورسعيد

** مدرس مساعد بقسم نظريات وتطبيقات مسابقات الميدان والمضمار بكلية التربية الرياضية جامعة بورسعيد

ويرى مفتى حماد (١٩٩٩م) أن الإدارة الرياضية بشكل عام تحتاج إلى إعادة صياغة الفكر الإداري في المجال الرياضي وتحويله من فكر إداري تقليدي إلى فكر إداري حديث يتمشى مع متطلبات المنتج الرياضي في القرن الحادي والعشرين من خلال تبني إدارة الجودة الشاملة.

(١٨ : ٢١)

ويرى الباحثان انه من خلال وجود نظام للجودة الشاملة بمراكز الشباب تتحقق زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة ، زيادة كفاءة المؤسسة في إرضاء المستفيدين والتميز والتفوق على المنافسين ، زيادة إنتاجية كل عنصر في المؤسسة ، زيادة مرونة المؤسسة في تعاملها مع المتغيرات ، وضمان التحسين المتواصل الشامل لكل قطاعات ومستويات وفعاليات المؤسسة وزيادة الربحية وتحسين اقتصاديات المؤسسة .

ويشير جوزيف جابلونسكي (١٩٩٦م) إن إدارة الجودة الشاملة تشمل على ستة مبادئ رئيسية هي التركيز على العميل ، التركيز على العمليات والنتائج معا ، الوقاية من الأخطاء مقابل الفحص ، حشد خبرات القوى العاملة ، إتخاذ القرار بناء على الحقائق و إرجاع الأثر. (٦ : ٥٤)

ويرى الباحثان انه بتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الرياضية كمراكز الشباب يسهم بدرجة كبيرة بالارتقاء بها وتطويرها عن طريق مساهمتها في التحسين المستمر لمختلف العمليات الإدارية بها وذلك من خلال الاستفادة المثلى من الموارد المادية و البشرية المتاحة بها بدون الحاجة إلى تكاليف أو موارد إضافية فوق إمكانات مراكز الشباب .

وتأتى أهمية إدارة الجودة الشاملة في إنها تؤدي دور رئيسيا في نجاح المنظومة وإدارة العمليات بنجاح دون أى خطأ أو نقص من أول محاولة مع إشباع رضا الجماهير ، ويحتوى هذا المفهوم على عدة خصائص منها الاستخدام الأفضل للموارد البشرية والمادية مع خفض التكلفة من أجل زيادة الطلب ، تقديم الخدمة بصورة تشبع حاجات الجماهير ، أداء العمل بشكل صحيح من أول مرة مع رفع معنويات العاملين ووضع بعض المعايير لقياس الأداء. (٣١)

ومن خلال الزيارة الميدانية لمراكز الشباب والمقابلات الشخصية التي أجراها الباحثان مع مديري مراكز الشباب والأعضاء بتلك المراكز والدراسات السابقة المتعلقة بالواقع الإداري بمراكز الشباب وجد العديد من المشكلات والعقبات التي تضعف جودة النظام الإداري بمراكز الشباب مما يؤدي بدوره لمخرجات ونواتج غير واضحة وفعالة ، فوجود خلل في المدخلات يؤدي بالتالي إلى ضعف وخلل المخرجات الأمر الذي يجعل هذا النظام الإداري في حاجة إلى مجموعة قواعد ونظام للجودة والتطوير بالإضافة إلى وجود قصور في بعض النواحي الإدارية نتيجة عدم (وجود نظام فعال لإدارة الجودة) وهذا ما يدعو إلى دراسة المعايير الواجب توافرها لإنشاء نظام للجودة بمراكز الشباب .

ولذا تولدت فكرة البحث حيث يرى الباحثان ضرورة إجراء هذه الدراسة لما قد تسفر عنها من نتائج مستقلة تعمل على تطوير مراكز الشباب من خلال إدارتها بنظام الجودة الشاملة.

- أهداف البحث :

يهدف البحث إلى محاولة التوصل إلى المعايير تطبيق الجودة الشاملة بمراكز الشباب بمنطقة القناة .

- تساؤلات البحث

- ما هي معايير تطبيق تطبيق الجودة الشاملة بمراكز الشباب بمنطقة القناة ؟

- المصطلحات المستخدمة

إدارة الجودة الشاملة T.Q.M:

هي ثقافة مؤسسية تتسم بالرضا المتزايد للعميل وذلك من خلال التحسينات المستمرة التي يشارك فيها كل العاملين بالمؤسسة بفاعلية . (٨ : ٧٨)

مراكز الشباب :

هيئة شبابية تربوية أهلية ذات نفع عام ولها شخصية اعتبارية مستقلة ، تسهم في تنمية النشء والشباب بإستثمار وقت فراغهم في ممارسة مختلف الأنشطة الثقافية والاجتماعية والرياضية والوطنية وتسعى لإكسابهم المهارات التي تكفل تحمل المسؤولية في إطار القانون والسياسة العامة للدولة.(21)

- الدراسات السابقة

- قام بهجت راضى (٢٠٠٢م) بدراسة بهدف التعرف على كيفية تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال التعرف على جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين واستخدم المنهج الوصفي وأخذت العينة عمدية من الإدارة العليا ومن العاملين والأعضاء ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها أنه تتوافر إدارة فعالة للعنصر البشرى ونظام لتدريب العاملين إلى حد ما وتقل المشاركة للعاملين فى التحسين وتتسم الثقافة التنظيمية بالمركزية والقوة وبالتالي لاتوفر المناخ التنظيمى لبدء برنامج للجودة الشاملة بالأندية (٥)

- قامت رحاب أمين (٢٠٠٤م) بدراسة بهدف التعرف على أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بحمامات السباحة من حيث الإمكانيات البشرية والإمكانات المادية وإمكانات المعلومات واستخدمت المنهج الوصفي وكانت العينة عمدية من أعضاء مجالس الإدارة والمديرون الفنيون والمشرفين والمدرسين والعاملين ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها انه يعتبر من أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق مفهوم إدارة الجودة هي عدم حرص العاملين على حضور الاجتماعات والالتزام بالمواعيد المحددة بالإضافة إلى عدم وجود قيادة فعالة ووجود قصور فى وسائل الاتصال بين الإدارة والعاملين وبعضهم البعض واقتصرها على لوحة الإعلانات (١٢)

- قام ويكلد وهاكان Wiklund and Hakan (٢٠٠٥م) بدراسة بهدف معرفة متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومعوقات تطبيقها لدى الجامعات السويدية، واشتملت العينة على عدد من

أعضاء هيئة التدريس والإدارة مستخدماً المنهج الوصفي ،ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها أنه يعتبر تحسين وتوكيد إدارة الجودة هو مستقبل التعليم العالي في السويد. (٣٠)

- قامت ميرفت حسن (٢٠٠٦م) بدراسة بهدف التعرف على أهداف مراكز الشباب التي تريد الإدارة العليا تحقيقها والإمكانات المتاحة ومدى مطابقتها لمتطلبات الجودة الشاملة واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها انه لاتساعد الإدارة الحالية العاملين على التنمية المهنية بصورة سليمة كما لايتوافر نظام لتدريب العاملين بالمركز وعدم مناقشة مشاكل الأعضاء مع العاملين بصورة مستمرة. (١٩)

- قامت نيرمين كمال (٢٠٠٩م) بدراسة بهدف تحديد معايير الجودة الشاملة لتطوير إدارة النشاط الرياضي وذلك من خلال التعرف على المقومات لإنجاح إدارة الجودة الشاملة والمعوقات والأسباب التي تؤدي إلى فشل تطبيق إدارة الجودة الشاملة واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي بأسلوب المسحي ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها أن يعتبر المركزية في إتخاذ القرار بالإضافة إلى عدم توافر الكوادر المدربة في مجال إدارة الجودة الشاملة من أهم أسباب والمعوقات التي تؤدي إلى فشل تطبيق إدارة الجودة الشاملة . (٢١)

- إجراءات البحث

- منهج البحث

- استخدم الباحثان المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي وذلك لملائمته لطبيعة البحث

- مجتمع وعينة البحث

- مجتمع البحث

اشتمل مجتمع البحث على مراكز الشباب المدن بمنطقة القناة والبالغ عددها (٣٠) مركزاً وأعضاء مجلس إدارتها البالغ عددهم (٢٣٧) عضواً والعاملين بها والبالغ عددهم (٦٢٦) عاملاً والأعضاء المشتركين بها والبالغ عددهم (٤١٩١٤) عضواً .

- عينة البحث

تم اختيار عينة البحث بالطريقة العمدية من أعضاء مجلس الإدارة وبالطريقة العشوائية من العاملين والأعضاء بمراكز الشباب التي تتوفر بها بعض مقومات إنشاء نظام للجودة من موقع ومساحة وعدد أعضاء وتنوع في الأنشطة المقدمة للمستفيدين والتي تم تحديدها بناء على المقابلات الشخصية والزيارات الميدانية بمراكز الشباب بمنطقة مدن القناة (بورسعيد - الإسماعيلية - السويس).

وتم استبعاد بعض مراكز شباب المدن بمنطقة القناة وذلك لعدم توافر مقومات لإنشاء نظام للجودة بها ويرجع ذلك إلى ضعف الموارد من إنشاءات وقوى بشرية ومساحة وموقع وبلغ اجمالي مراكز الشباب بعد الاستبعاد (٦) مراكز بواقع مركزين بكل محافظة من محافظات القناة وبلغ العدد الاجمالي للعينة بعد الاستبعاد (٥٠٩) وهي مراكز شباب (الإستاد - بورفؤاد ببورسعيد) ، (الشيخ زايد - الإسماعيلية بالإسماعيلية) ، (المدينة - فيصل بالسويس) .

أدوات جمع البيانات :

استخدم الباحث (المقابلة الشخصية – الاستبيان) كأدوات لجمع البيانات .
أ- المقابلة الشخصية :

قام الباحثان بإجراء بعض الزيارات الميدانية لبعض قيادات مراكز الشباب قيد البحث ، وقد قام الباحثان بإجراء المقابلة الشخصية مع مدير مركز شباب الأستاذ ، مدير مركز شباب بورفؤاد ، رئيس مجلس إدارة مركز شباب بورفؤاد ، وذلك بهدف التعرف على مقومات إدارة الجودة في مراكز الشباب .

ب- الاستبيان :

استخدم الباحثان الاستبيان لإجراء الدراسة الميدانية كوسيلة علمية لجمع البيانات وقد قام الباحثان بتصميم استمارة الاستبيان وفقاً للخطوات التالية :

١- تحديد محاور الاستبيان :

- المسح المرجعي :

استطاع الباحثان من خلال الدراسات المرتبطة وذات الصلة بموضوع البحث وكذلك المسح المرجعي لأطر المرجعية العلمية في مجال الإدارة والإدارة الرياضية وكذلك من خلال الاستفادة الناتجة من المقابلة الشخصية مع الخبراء المتخصصين قام الباحث بتصميم استمارة استبيان حدد فيها أهم المحاور الرئيسية المتمثلة في معايير إدارة الجودة بمراكز الشباب .

٢- تحديد عبارات المحاور :

ومن خلال المراجع والدراسات المرتبطة وأراء السادة الخبراء في مجال الإدارة الرياضية تم تحديد مجموعة من المحاور والعبارات التي تعبر عن الاستمارة وتم تصنيفها وفقاً للمحاور المنتمية إليها .

الدراسة الاستطلاعية :

قام الباحثان بإجراء دراسة استطلاعية يوم الجمعة الموافق ٢٥/٦/٢٠١٣م إلى يوم السبت الموافق ١٠/٧/٢٠١٣م على عينه مكونة من (٨٠) فرد من أعضاء مجالس إدارات بعض مراكز الشباب والعاملين والأعضاء بها من خارج عينة البحث وهم عينة التقنين المستخدمة لإيجاد المعاملات العلمية لاستمارة الاستبيان من صدق وثبات وللتعرف على مدى مناسبة استمارة الاستبيان للتطبيق.

المعاملات العلمية :

أ- المعاملات العلمية لاستمارة الاستبيان :

١- الصدق :

صدق الاتساق الداخلي :

قام الباحثان باستخراج قيمة معامل الارتباط لصدق استمارة الاستبيان من خلال حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والبعد المنتمية إليه ودرجة كل عبارة والمحور المنتمية إليه والعبارة والمجموع الكلي للاستمارة، وكذلك حساب معامل الارتباط بين درجة كل محور ودرجة الاستبيان ككل ، وقد أسفرت نتائج الاستجابات عن مايلي :

المحور الأول : أهداف متطلبات إدارة الجودة بمراكز الشباب

جدول (١)

قيمة معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والمجموع الكلي لدرجات استجابة عينة البحث لمحور العمليات لمعايير تطبيق الجودة الشاملة بمراكز الشباب

ن = ٨٠

م	العبارات	الاتساق الداخلي بين كلام من		
		العبارة والبعيد	العبارة والمحور	العبارة والمجموع الكلي
العامل الأول : آليات العمل بالمؤسسة .				
١	تعتمد إدارة المركز على أسلوب لحل المشكلات وذلك بتكوين فرق عمل لمناقشة المشكلات الطارئة .	0,972	0,990	0,970
٢	يوجد تقييد في أنظمة العمل يحول دون تطبيق الأعمال في توقيتها المحدد	0,990	0,972	0,991
٣	تتوافر النزاهة والشفافية عند التوظيف في المركز .	0,947	0,911	0,949
٤	يقوم المركز باستخدام وسائل الأعلام المتعددة لتتوير المجتمع برسالة (أهداف) المركز .	0,998	0,987	0,998
٥	يوجد التزام من العاملين والأعضاء بأنظمة وقوانين المركز .	0,923	0,956	0,920
٦	يتم صناعة و اتخاذ القرارات بناء على أساليب علمية .	0,826	0,877	0,821
٧	يقوم العاملين بالاعتماد على الذات في إنجاز العمل .	0,985	0,964	0,987
العامل الثاني : المنظومة الإدارية				
٨	يتوافر المتخصصين في إدارة الجودة بمراكز الشباب .	0,996	0,996	0,982
٩	يوجد التزام من العاملين بأوقات العمل الرسمية .	0,980	0,978	0,995
١٠	يهتم العاملين والأعضاء بالاطلاع على قانون مراكز الشباب .	0,889	0,891	0,839
١١	تعتبر المهام الموكلة للعاملين قليلة بالنسبة إلى أعدادهم بالمركز .	0,987	0,988	0,966
١٢	يوجد سياسة واضحة لإدارة المركز .	0,930	0,928	0,962
العامل الثالث : المنظومة الاجتماعية				
١٣	يتوافر الاطمئنان والأمن الوظيفي بين العاملين والأعضاء داخل المركز	0,972	0,976	0,948
١٤	يشجع مبدأ الاحترام المتبادل بين العاملين والأعضاء بالمركز .	0,951	0,956	0,920
١٥	تحرص إدارة المركز على تأكيد العلاقات الانسانية وتحسين مناخ العمل .	0,969	0,964	0,986
١٦	يوجد تعاون بين العاملين في إنجاز الأعمال .	0,998	0,999	0,988

* قيمة (ر) الجدولية عند مستوي دلالة إحصائية $0,05 = 0,217$

يوضح جدول (١) أن قيمة معامل الارتباط "بيرسون Pearson" للعبارات المنتمية لمحور العمليات لمعايير تطبيق الجودة الشاملة بمراكز الشباب حيث تراوحت بين (٠,٨٧٧ ، ٠,٩٩٩) وتراوحت ما بين (٠,٨٢١ - ٠,٩٩٨) للعبارات وارتباطها بالدرجة الكلية للمقياس وهي دالة إحصائياً عند مستوي (٠,٠٥) مما يدل علي اتساق كل عبارة مع المحور الذي تنتمي إليه وبالتالي صدق العبارات في التعبير عن هذا المحور ، وبذلك يبلغ عدد عبارات هذا المحور داخل استمارة الاستبيان (١٦) عبارة.

المحور الثاني: النتائج

جدول (٢)

قيمة معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والمجموع الكلي لدرجات استجابة عينة البحث لمحور النتائج لمعايير تطبيق الجودة الشاملة بمراكز الشباب

ن = ٨٠

م	العبارات			الاتساق الداخلي بين كلا من
	العبارة والبعد	العبارة والمحور	العبارة والمجموع الكلي	
العامل الأول : جودة المنتج (رضا العاملين) .				
١٧	0,955	0,875	0,819	يتم حل المشكلات التي تعوق أداء العاملين عن عملهم بشكل مستمر .
١٨	0,996	0,956	0,920	تقوم إدارة المركز بالاهتمام باقتراحات العاملين والأعضاء لتحسين العمل وحل المشكلات .
١٩	0,927	0,983	0,997	يراعي مبدأ الديمقراطية والعدالة في التعامل مع العاملين بالمركز .
٢٠	0,996	0,956	0,920	يتم مكافئة وتقدير المتميزين من العاملين بالمركز .
العامل الثاني : النتائج الاجتماعية .				
٢١	0,984	0,924	0,879	يوفر المركز دليل يبين للأعضاء بالمركز أهم الأنشطة المقدمة .
٢٢	0,996	0,956	0,920	يساعد المركز على إثراء العلاقات الاجتماعية من خلال الأنشطة المقدمة .
٢٣	0,961	0,882	0,828	يشعر كل فرد داخل المركز بأهمية الدور الذي يلعبه من خلال أدائه لعمله
٢٤	0,916	0,980	0,995	الانشطة التي يتم تنظيمها داخل المركز تعمل على النمو المتكامل لشخصية الأعضاء .
العامل الثالث : جودة الخدمة (رضا العميل) .				
٢٥	0,987	0,991	0,972	تعمل إدارة المركز على الرضا المتزايد للأعضاء .
٢٦	0,985	0,980	0,996	تقوم إدارة المركز بإجراء تحسينات مستمرة بجميع النواحي لاستيعاب المفاهيم الحديثة وحل المشكلات المتعلقة بجودة الخدمة المقدمة .
٢٧	0,987	0,991	0,971	تهتم إدارة المركز بالتعرف على حاجات الأعضاء والعمل على تلبيتها وإشباعها
٢٨	0,863	0,849	0,900	يتم تشجيع الأعضاء على إبداء آرائهم نحو الأنشطة المقدمة لهم داخل المركز
٢٩	0,921	0,931	0,887	يتم تقديم مستوى متميز من الخدمة للأعضاء داخل المركز .

* قيمة (ر) الجدولية عند مستوي دلالة إحصائية $(0,05) = (0,217)$

يوضح جدول (٢) أن قيمة معامل الارتباط "بيرسون Pearson" للعبارات المنتمية لمحور النتائج لمعايير تطبيق الجودة الشاملة بمراكز الشباب حيث تراوحت بين (٠.٨٤٩ ، ٠.٩٩١) وتراوحت بين (٠.٨١٩ - ٠.٩٩٧) للعبارات وارتباطها بالدرجة الكلية للمقياس وهي دالة إحصائياً عند مستوي (٠.٠٥) مما يدل على اتساق كل عبارة مع المحور الذي تنتمي إليه وبالتالي صدق العبارات في التعبير عن هذا المحور ، وبذلك يبلغ عدد عبارات هذا المحور داخل استمارة الاستبيان (١٣) عبارة.

المحور الثالث: التحسين المستمر

جدول (٣)

قيمة معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والمجموع الكلي لدرجات استجابة عينة البحث لمحور التحسين المستمر لمعايير تطبيق الجودة الشاملة بمراكز الشباب

ن = ٨٠

م	العبارات	الاتساق الداخلي بين كلا من		
		العبارة والبعده	العبارة والمحور	العبارة والمجموع الكلي
العامل الأول : متابعة العمل .				
٣٠	يتم العمل داخل المركز على تحسين مستوى الإنتاج باستمرار .	0,967	0,906	0,946
٣١	يتم كتابة تقارير توضح كفاءة العمل .	0,974	0,999	0,988
٣٢	يوجد نظام فعال لمتابعة أداء العاملين بمختلف الأنشطة بالمركز .	0,937	0,984	0,960
٣٣	تهتم إدارة المركز بالتأكد من رضا العميل تجاه الخدمة المقدمة .	0,995	0,961	0,985
العامل الثاني : توفير فرص التحسين .				
٣٤	تعمل إدارة المركز على حل المشكلات التي تواجه الأعضاء .	0,971	0,978	0,995
٣٥	يوفر المركز برامج تدريبية لتنمية قدرات العاملين.	0,993	0,989	0,968
٣٦	تهتم الإدارة بتحديث أساليب العمل باستمرار .	0,980	0,972	0,943
٣٧	تتبنى إدارة المركز مبدأ التحسين المستمر للخدمات المقدمة .	0,998	0,995	0,980

* قيمة الجدولية عند مستوي دلالة إحصائية $0,05 = 0,217$

يوضح جدول (٣) أن قيمة معامل الارتباط "بيرسون Pearson" للعبارات المنتمية لمحور التحسين المستمر لمعايير تطبيق الجودة الشاملة بمراكز الشباب حيث تراوحت بين (٠.٩٠٦ ، ٠.٩٩٩) وتراوحت بين (٠.٩٤٦ - ٠.٩٩٥) للعبارات وارتباطها بالدرجة الكلية للمقياس وهي دالة إحصائياً عند مستوي (٠.٠٥) مما يدل على اتساق كل عبارة مع المحور الذي تنتمي إليه وبالتالي صدق العبارات في التعبير عن هذا المحور ، وبذلك يبلغ عدد عبارات هذا المحور داخل استمارة الاستبيان (٨) عبارة.

جدول (٤)
قيمة معامل الارتباط بين درجة استجابة عينة البحث للمحاور والأبعاد والمجموع الكلي للاستثمار

م	المحاور	المحاور والأبعاد والمجموع الكلي للاستثمار
١	أولاً: العمليات العامل الأول : أليات العمل بالمؤسسة . العامل الثاني : المنظومة الإدارية . العامل الثالث : المنظومة الاجتماعية .	0,999 0,995 0,996
٢	المحور الثاني : النتائج العامل الأول : جودة المنتج (رضا العاملين) . العامل الثاني : النتائج الاجتماعية العامل الثالث : جودة الخدمة (رضا العميل) .	٠,٩٥٣ ٠,٩٥١ ٠,٩٩٧
٣	المحور الثالث : التحسين المستمر العامل الأول : متابعة العمل . العامل الثاني : توفير فرص التحسين .	0,997 ٠,990

* قيمة (ر) الجدولية عند مستوي دلالة إحصائية (٠,٠٥) = (٠,٢١٧)

يوضح جدول (٤) قيمة معامل الارتباط "بيرسون Pearson" للمحاور المنتمية لاستبيان لمعايير تطبيق الجودة الشاملة بمراكز الشباب حيث تراوحت بين (٠.٩٩٩ ، ٠.٩٥١) وهي دالة إحصائياً عند مستوي (٠,٠٥) مما يدل علي اتساق كل محور وكل بعد مع المجموع الكلي للمحاور.

2- الثبات :

للتحقق من ثبات استمارة الاستبيان قام الباحثان باستخدام التجزئة النصفية عن طريق معامل ألفا Alpha للثبات وفقاً للمعادلة الإحصائية لكل من "كودر kuder" ، و"رتشاردسون Richardson" ووفقاً لما اقترحه "كرونباخ Cronbach" حيث يمثل معامل ألفا Alpha متوسط المعاملات الناتجة عن تجزئة الاختبار إلي أجزاء بطرق مختلفة ، ولذلك فإنه يمثل معامل الارتباط بين أي جزئين من أجزاء الاستبيان .

جدول (٥)
قيمة معامل الثبات ألفا Alpha لمحاور استمارة الاستبيان للمحاور والأبعاد والمجموع الكلي للاستثمار

م	المحاور	قيمة معامل الثبات ألفا Alpha
١	المحور الأول : معايير إدارة الجودة بمراكز الشباب أولاً: العمليات	٠,٧٦٠
٢	ثانياً : النتائج	٠,٧٤٧
٣	ثالثاً: التحسين المستمر	٠,٩٥٦

* قيمة ر الجدولية عند مستوي دلالة إحصائية ٠,٠٥ = ٠,٢١٧

يوضح جدول (٥) قيمة معامل الثبات بطريقة ألفا Alpha للمحاور المنتمية لمعايير تطبيق الجودة الشاملة بمراكز الشباب حيث تراوحت بين (٠,٧٤٧ ، ٠,٩٥٦) لعينة البحث الاستطلاعية ، وهي دالة إحصائياً عند مستوي (٠.٠٥) مما يدل علي أن الاستمارة علي درجة مقبولة من الثبات .

سادسا: الدراسة الأساسية :

قام الباحثان في خلال الفترة من ٢٠١٣ /٧/٣٠ إلى ٢٠١٣ / ٩ / ٢٨ بتوزيع استمارات الاستبيان على أفراد العينة من أعضاء مجالس الإدارة والعاملين والأعضاء بمراكز شباب المدن عينه البحث الذي بلغ عددهم (٥٠٩) عضو ، وكان عدد الاستمارات التي تم توزيعها (٥٠٩) استمارة ، وكان المرود منها (٤٧٦) استمارة وتم استبعاد عدد (٢٣) لعدم اكتمالها ، وبذلك لدى الباحث عدد (٤٥٣) استمارة ، وقد تم ذلك

سابعا: المعالجات الإحصائية :

استخدم الباحثان برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية "SPSS" لمعالجة وتحليل بيانات البحث مستخدماً المعالجات الإحصائية الآتية :

- المتوسط الحسابي .
 - معامل ارتباط (بيرسون Pearson) .
 - تحديد قيم معامل ثبات (ألفا Alpha) .
 - النسبة المئوية .
- واعتمد الباحثان على مستوى دلالة يبلغ (٠.٠٥) ، لاعتبار الفروق ذات دلالة إحصائية من

عدمه.

عرض ومناقشة النتائج:
أولاً: عرض ومناقشة نتائج المحور الأول :
١- عرض النتائج:

جدول (٦)
الأهمية النسبية لآراء الأعضاء والعاملين ومجلس إدارة مراكز الشباب و في عبارات
العمليات لمعايير تطبيق الجودة الشاملة بمراكز الشباب
ن=٤٥٣

م	العبارات	نعم		إلى حد ما		لا		الأهمية النسبية
		النتكرار	%	النتكرار	%	النتكرار	%	
	العامل الأول : آليات العمل بالمؤسسة							
١	تعتمد إدارة المركز على أسلوب لحل المشكلات وذلك بتكوين فرق عمل لمناقشة المشكلات الطارئة	١٤٥	32,01	١٢٥	٢٧,٥٩	١٨٣	40,40	٦٣,٨٧
٢	يوجد تقييد في أنظمة العمل يحول دون تطبيق الأعمال في توقيتها المحدد	٢٥٩	57,17	١٢٢	26,93	٧٢	15,89	80,43
٣	تتوافر النزاهة والشفافية عند التوظيف في المركز .	١٣٥	29,80	٦٦	14,57	٢٥٢	55,63	58,06
٤	يقوم المركز باستخدام وسائل الإعلام المتعددة لتتوير المجتمع برسالة (أهداف) المركز .	٣٠	٦,٦٢	١٦٤	36,20	٢٥٩	57,17	٤٩,٨٢
٥	يوجد التزام من العاملين والأعضاء بأنظمة وقوانين المركز .	٩٣	20,53	١٢٣	27,15	٢٣٧	52,32	56,07
٦	يتم صناعة و اتخاذ القرارات بناء على أساليب علمية .	١٣٠	28,70	١٤٧	32,45	١٧٦	38,85	63,28
٧	يقوم العاملون بالاعتماد على الذات في إنجاز العمل .	١٩٢	42,38	١٣٨	30,46	١٢٣	27,15	71,74
	العامل الثاني : المنظومة الإدارية .							
٨	يتوافر المتخصصين في إدارة الجودة بمراكز الشباب .	٨٩	19,65	١١٢	24,72	٢٥٢	55,63	54,67
٩	يوجد التزام من العاملين بأوقات العمل الرسمية .	٢١٦	47,68	١٢٠	26,49	١١٧	25,83	73,95
١٠	يهتم العاملون والأعضاء بالاطلاع على قانون مراكز الشباب .	١٣٧	٣٠,٢٤	١١٩	26,27	١٩٧	43,49	٦٢,٢٥
١١	تعتبر المهام الموكلة للعاملين قليلة بالنسبة إلى أعدادهم بالمركز .	١٣٤	29,58	١٢١	26,71	١٩٨	43,71	61,96
١٢	يوجد سياسة واضحة لإدارة المركز .	١٩٣	42,60	١٢٢	26,93	١٣٨	30,46	70,71
	العامل الثالث : المنظومة الاجتماعية							
١٣	يتوافر الاطمئنان والأمن الوظيفي بين العاملين والأعضاء داخل المركز	١٥١	33,33	١٠٩	24,06	١٩٣	42,60	63,58
١٤	يشجع مبدأ الاحترام المتبادل بين العاملين والأعضاء بالمركز.	٣٣٩	74,83	٨٠	17,66	٣٤	7,51	89,11
١٥	تحرص إدارة المركز على تأكيد العلاقات الإنسانية وتحسين مناخ العمل.	٢٦٨	59,16	١٣١	28,92	٥٤	11,92	82,41
١٦	يوجد تعاون بين العاملين في إنجاز الأعمال .	٢٧٧	61,15	١١٣	24,94	٦٣	13,91	82,41

يوضح جدول (٦) استجابات عينة البحث في العمليات لمعايير تطبيق الجودة الشاملة بمراكز الشباب والوزن الترجيحي والأهمية النسبية للعبارات كما يلي :

أن أعلى نسبة مئوية لاستجابة (نعم) مقدارها (٧٤,٨٣%) للعبارة رقم(١٤) وأقل نسبة مئوية لاستجابة (نعم) مقدارها(٦,٦٢%) للعبارة رقم (٤) بوزن ترجيحي يتراوح من (١٢١١) الى (٦٧٧) كما أن أعلى نسبة مئوية لاستجابة (إلى حد ما) مقدارها (36,20%) للعبارة رقم (٤) وأقل نسبة مئوية لاستجابة (إلى حد ما) مقدارها (١٤,٥٧%) للعبارة رقم (٣) بوزن ترجيحي يتراوح من (٦٧٧) إلى (٧٨٩)، كما أن أعلى نسبة مئوية لاستجابة (لا) مقدارها(57,17%) للعبارة رقم (٤) وأقل نسبة مئوية لاستجابة (لا) مقدارها(15,89%) للعبارة رقم (٢) بوزن ترجيحي يتراوح من (٦٧٧) إلى (١٠٩٣).

جدول (٧)

الأهمية النسبية لآراء الأعضاء والعاملين ومجلس إدارة مراكز الشباب في عبارات النتائج لمعايير تطبيق الجودة الشاملة بمراكز الشباب

ن = ٤٥٣

م	العبارات	نعم		إلى حد ما		لا		الوزن الترجيحي	الأهمية النسبية
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
	العامل الأول : جودة المنتج (رضا العاملين)								
١٧	يتم حل المشكلات التي تعوق أداء العاملين عن عملهم بشكل مستمر .	27,81	١٢٦	52,98	٢٤٠	19,21	٨٧	٩٤٥	69,54
١٨	تقوم إدارة المركز بالاهتمام باقتراحات العاملين والأعضاء لتحسين العمل وحل المشكلات .	24,72	١١٢	10,60	٤٨	64,68	٢٩٣	٧٢٥	53,35
١٩	يراعى مبدأ الديمقراطية والعدالة في التعامل مع العاملين بالمركز.	26,49	١٢٠	56,29	٢٥٥	17,22	٧٨	٩٤٨	69,76
٢٠	يتم مكافئة وتقدير المتميزين من العاملين بالمركز.	24,06	١٠٩	27,59	١٢٥	٤٨,٣٤	٢١٩	٧٩٦	٥٨,٥٧
	العامل الثاني : النتائج الاجتماعية .								
٢١	يوفر المركز دليل يبين للأعضاء بالمركز أهم الأنشطة المقدمة .	27,59	١٢٥	14,57	٦٦	57,84	٢٦٢	٧٦٩	56,59
٢٢	يساعد المركز على إثراء العلاقات الاجتماعية من خلال الأنشطة المقدمة .	48,34	٢١٩	33,11	١٥٠	18,54	٨٤	١٠٤١	76,60
٢٣	يشعر كل فرد داخل المركز بأهمية الدور الذي يلعبه من خلال ادائه لعمله	21,85	٩٩	43,49	١٩٧	34,66	١٥٧	٨٤٨	٦٢,٤٠
٢٤	الأنشطة التي يتم تنظيمها داخل المركز تعمل على النمو المتكامل لشخصية الأعضاء .	١٥,٢٣	٦٩	26,05	١١٨	58,72	٢٦٦	٧٠٩	٥٢,١٧
	العامل الثالث : جودة الخدمة (رضا العميل) .								
٢٥	تعمل إدارة المركز على الرضا المتزايد للأعضاء .	62,03	٢٨١	18,54	٨٤	19,43	٨٨	١٠٩٩	80,87
٢٦	تقوم إدارة المركز بإجراء تحسينات مستمرة بجميع النواحي لاستيعاب المفاهيم الحديثة وحل المشكلات المتعلقة بجودة الخدمة المقدمة .	28,26	١٢٨	18,76	٨٥	52,98	٢٤٠	٧٩٤	58,43
٢٧	تهتم إدارة المركز بالتعرف على حاجات الأعضاء والعمل على تلبيتها وإشباعها	29,80	١٣٥	41,94	١٩٠	28,26	١٢٨	٩١٣	67,18
٢٨	يتم تشجيع الأعضاء على إبداء آرائهم نحو الأنشطة المقدمة لهم داخل المركز	30,02	١٣٦	22,96	١٠٤	47,02	٢١٣	٨٢٩	61,00
٢٩	يتم تقديم مستوى متميز من الخدمة للأعضاء داخل المركز.	24,06	١٠٩	26,71	١٢١	49,23	٢٢٣	٧٩٢	58,28

يوضح جدول (٧) استجابات عينة البحث في النتائج لمعايير تطبيق الجودة الشاملة بمراكز الشباب والوزن الترجيحي والأهمية النسبية للعبارات كما يلي :

أن أعلى نسبة مئوية لاستجابة (نعم) مقدارها (٦٢,٠٣%) للعبارة رقم(٢٥) وأقل نسبة مئوية لاستجابة (نعم) مقدارها(١٥,٢٣%) للعبارة رقم (٢٤) بوزن ترجيحي يتراوح من (١٠٩٩) الى (٧٠٩) كما أن أعلى نسبة مئوية لاستجابة (الي حد ما) مقدارها (٥٦,٢٩%) للعبارة رقم (١٩) وأقل نسبة مئوية لاستجابة (الي حد ما) مقدارها (١٠,٦٠%) للعبارة رقم (١٨) بوزن ترجيحي يتراوح من (٩٤٨) إلى (٧٢٥)، كما أن أعلى نسبة مئوية لاستجابة (لا) مقدارها(٦٤,٦٨%) للعبارة رقم (١٨) وأقل نسبة مئوية لاستجابة (لا) مقدارها(١٥,٢٣%) للعبارة رقم (٢٤) بوزن ترجيحي يتراوح من (٧٢٥) إلى (١١٠٣).

جدول(٨)

الأهمية النسبية لآراء الأعضاء والعاملين ومجلس إدارة مراكز الشباب في عبارات التحسين المستمر لمعايير تطبيق الجودة الشاملة بمراكز الشباب

ن = ٤٥٣

م	العبارات	نعم		إلى حد ما		لا		الأهمية النسبية
		التركرار	%	التركرار	%	التركرار	%	
	العامل الأول : متابعة العمل .							
٣٠	يتم العمل داخل المركز على تحسين مستوى العمل باستمرار .	١٠٠	٢٢,٠٨	١٠٠	22,08	٢٥٣	55,85	٧٥٣
٣١	يتم كتابة تقارير توضح كفاءة العمل .	١٢٠	26,49	١٢٦	27,81	٢٠٧	45,70	٨١٩
٣٢	يوجد نظام فعال لمتابعة أداء العاملين بمختلف الأنشطة بالمركز .	٩٢	20,31	١٤٥	32,01	٢١٦	47,68	٧٨٢
٣٣	تهتم إدارة المركز بالتأكد من رضا العميل تجاه الخدمة المقدمة .	٩٥	٢٠,٩٧	٨٠	17,66	٢٧٨	٦١,٣٧	٧٢٣
	العامل الثاني : توفير فرص التحسين .							
٣٤	تعمل إدارة المركز على حل المشكلات التي تواجه الأعضاء .	١٧٢	37,97	٢١٣	47,02	٦٨	15,01	١٠١٠
٣٥	يوفر المركز برامج تدريب لتنمية قدرات العاملين.	١٣٠	28,70	١١٩	26,27	٢٠٤	45,03	٨٣٢
٣٦	تهتم الإدارة بتحديث أساليب العمل باستمرار .	١٣٢	29,14	٩٢	20,31	٢٢٩	50,55	٨٠٩
٣٧	تتبنى إدارة المركز مبدأ التحسين المستمر للخدمات المقدمة .	١٣٨	30,46	١٠٨	٢٣,٨٤	٢٠٧	45,70	٨٣٧

يوضح جدول (٨) استجابات عينة البحث في التحسين المستمر لمعايير تطبيق الجودة الشاملة بمراكز الشباب والوزن الترجيحي والأهمية النسبية للعبارات كما يلي :

أن أعلى نسبة مئوية لاستجابة (نعم) مقدارها (37,97%) للعبارة رقم(٣٤) وأقل نسبة مئوية لاستجابة (نعم) مقدارها(٢٠,٣١%) للعبارة رقم (٣٢) بوزن ترجيحي يتراوح من (١٠١٠) إلى (٧٨٢) كما أن أعلى نسبة مئوية لاستجابة (الي حد ما) مقدارها (٤٧,٠٢%) للعبارة رقم (٣٤) وأقل نسبة مئوية لاستجابة (الي حد ما) مقدارها (١٧,٦٦%) للعبارة رقم (٣٣) بوزن ترجيحي يتراوح من (١٠١٠) إلى (١١٥٧)، كما أن أعلى نسبة مئوية لاستجابة (لا) مقدارها(٦١,٣٧%) للعبارة رقم (٣٣) وأقل نسبة مئوية لاستجابة (لا) مقدارها(15,01%) للعبارة رقم (٣٤) بوزن ترجيحي يتراوح من (٧٢٣) إلى (١٠١٠).

٢- مناقشة النتائج :

تشير النتائج الخاصة بالجدول (٦)، (٧)، (٨) والخاصة بالوزن الترجيحي والأهمية النسبية لآراء مجلس إدارة مراكز الشباب والأعضاء والعاملين في معايير تطبيق الجودة الشاملة بمراكز الشباب إلى:

بالنسبة إلى أولاً : العمليات وتتضمن (آليات العمل بالمؤسسة - المنظومة الإدارية - المنظومة الاجتماعية) فنجد انه يوجد تقييد في أنظمة العمل يحول دون تطبيق الأعمال في توقيتها المحدد كما ان العاملين يقوموا بالاعتماد على الذات في انجاز العمل مع التزامهم بأوقات العمل الرسمية من خلال توفر سياسة واضحة لإدارة المركز كما انه يتم تشجيع مبدأ الاحترام المتبادل بين العاملين والأعضاء بالمركز مع حرص إدارة المركز على تأكيد العلاقات الإنسانية وتحسين مناخ العمل من خلال التعاون بين العاملين في انجاز العمل ، وكانت هذه النتائج لصالح الاستجابة (نعم) حيث تراوح الوزن الترجيحي لها ما بين (١٢١١) إلى (٩٧٥) والأهمية النسبية لها ما بين (٨٩,١١) إلى (٧١,٧٤) .

ويرى الباحثان أن وجود إدارة فعالة افردها متخصصين ومؤهلين أكاديميا فإن ذلك يساعد على تأدية مهام المركز في توقيتها المحدد مما يساعد على تحقيق أهداف المركز بصورة أكثر فاعلية وذلك من خلال روح الحب والتعاون السائدة بين جميع أفراد مركز الشباب من أعضاء مجلس إدارة وعاملين وأعضاء ونجد أن ذلك يشير إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة .

وتذكر نرمين كريمة (٢٠٠٩م) أن إجراءات إدارة الجودة الشاملة تعتمد اعتمادا كليا على الالتزام الكامل من الإدارة. (٢١)

ويشير أمير ظاهر (٢٠٠٧م) أن الأسلوب القيادي المتبع من مجالس إدارات مراكز الشباب غير ملائم لتحقيق الأهداف حيث يفقد القدرة على دراسة السلبيات والايجابيات ووضع الحلول البديلة للمشكلات الطارئة. (٤)

ويرى محمد الشاهد (١٩٩٥م) انه من الضرورة مراعاة الأسس العلمية والتربوية للقيادة الناجحة وإعادة النظر في برامج إعداد القادة لمراكز الشباب بما يتناسب مع متطلبات المرحلة الحالية. (١٥)

كما أشارت النتائج إلى أن إدارة المركز لا تعتمد على أسلوب لحل المشكلات وذلك بتكوين فرق عمل لمناقشة المشكلات الطارئة بالإضافة إلى عدم توفر النزاهة والشفافية عند التوظيف بالمركز كما أن المركز لا يقوم بإستخدام وسائل الإعلام المتعددة لتتوير المجتمع برسالة (أهداف) المركز بالإضافة إلى انه لا يتم صناعة واتخاذ القرارات بناء على أساليب علمية ولا يتوفر المتخصصون في إدارة الجودة بمراكز الشباب كما لا يهتم العاملين والأعضاء بالاطلاع على قانون مراكز الشباب مع عدم توفر الاطمئنان والأمن الوظيفي بين العاملين والأعضاء داخل المركز، وكانت هذه النتائج لصالح الاستجابة (لا) حيث تراوح الوزن الترجيحي لها ما بين (٨٦٨) إلى (٦٧٧) والأهمية النسبية لها ما بين (٦٣,٨٧) إلى (٤٩,٨٢) .

ويرى الباحثان انه بناء على النتائج السابقة فإنه يوجد قصور في آليات العمل بالمركز من خلال التعيينات داخل مراكز الشباب وبالمنظومة الاجتماعية والإدارية ، وهم في حاجه إلى تدعيم للارتقاء بالخدمة المقدمة من المراكز ونجد أن إدارة الجودة تعتبر هي الوسيلة المناسبة للتدعيم من خلال الدعم الذي توفره لجميع أفراد مراكز الشباب من أعضاء مجلس إدارة وعاملين وأعضاء .

ويذكر أمير ظاهر(٢٠٠٧م) أن إختيار المعينين لمراكز الشباب يتم وفقاً للأهواء السلطوية كنتيجة لتدخل أعضاء المجالس المحلية والشعبية في إختيارهم مما يؤدي إلى كثرة الخلافات والتي تؤثر سلباً على العمل داخل مراكز الشباب. (٤)

وتشير دراسة نرمين كريمة (٢٠٠٩م) إلى أن أهم المقومات التي تؤدي إلى نجاح إدارة الجودة الشاملة هو وضع معايير علمية عند اختيار الأخصائيين والعاملين بناء على مواصفات ترتبط بالكفاءات والخبرات العلمية. (٢١)

وتتفق دراسة كلا من بهجت راضى (٢٠٠٢) ، ميرفت حسن (٢٠٠٦) ، سماح حلاوة (٢٠٠٩) فى أن لإدارة الجودة الشاملة دور هام وفعال فى تطوير جودة الخدمة المقدمة . (٥) (١٩) (١١)

ويشير الباحثان إلى ضرورة توحيد جهود جميع أفراد المؤسسة وتوجيهها نحو هدف واحد وذلك للنهوض والارتقاء بالمؤسسة عن طريق تحقيقها لأهدافها.

ويؤكد حسن الشافعى (٢٠٠٦م) على ماسبق حيث يشير إلى أن دمج العاملين وتعليمهم لإدارة أى جهاز إداري بالمؤسسة يعتبر احد المبادئ الأساسية لمفاهيم الجودة الشاملة فى المؤسسات الرياضية . (١٠: ١٠٤)

أما بالنسبة إلى ثانيا: النتائج وتتضمن (جودة المنتج (رضا العاملين) - النتائج الاجتماعية - جودة الخدمة(رضا العميل)) فنجد أن المركز يساعد على إثراء العلاقات الاجتماعية من خلال الأنشطة التى يقدمها من خلال عمل إدارة المركز على تحقيق الرضا المتزايد للأعضاء ، وكانت هذه النتائج لصالح الاستجابة (نعم) حيث تراوح الوزن الترجيحي لها ما بين (١٠٤١) إلى (١٠٩٩) والأهمية النسبية لها ما بين (٨٠,٨٧) إلى (٧٦,٦٠) .

ويرى الباحثان أن العمل على تنمية العلاقات بين جميع أفراد المركز من خلال تقديمه لأنشطة تشجع روح الابتكار والإبداع وتدفعهم للتفوق يعتبر احد أهم أهداف مراكز الشباب والذي يظهر من خلال رضا العاملين والأعضاء عن العمل بداخل المركز .

حيث أن من أهم أهداف مراكز الشباب والذي تذكرها لائحة النظام الاساسى لمراكز الشباب هو أن تشجيع روح المبادرة والابتكار والتفوق لدى الشباب مع العمل على اكتشاف العناصر الصالحة للقيادة لتولى المسؤولية فى المواقع الشبابية المختلفة . (٢٣: ٤١)

وتذكر سماح حلاوة (٢٠٠٩م) أن لإدارة الجودة الشاملة دور هام فى تطوير الخدمات المقدمة بالمؤسسات الرياضية . (١١)

كما أشارت نتائج البحث إلى أنه يوجد قصور فى حل المشكلات التى تعوق العاملين عن أداء عملهم بالإضافة إلى عدم مراعاة مبدأ الديمقراطية والعدالة فى التعامل معهم بالشكل الكافى وعدم الاهتمام الكافى بالتعرف على حاجات الأعضاء والعمل على تلبيتها وإشباعها، وكانت هذه

النتائج لصالح الاستجابة (إلى حد ما) حيث تراوح الوزن الترجيحي لها ما بين (٩٤٨) إلى (٨٤٨) والأهمية النسبية لها ما بين (٦٩,٧٦) إلى (٦٢,٤٠) .

ويرى الباحثان انه من أكثر الأسباب التي تعوق مراكز الشباب عن تحقيقها لأهدافها ، هو عدم إعطاء الاهتمام المتناسب لكلا من العاملين والأعضاء ، مع أن التفاعل الناشئ بينهم هو الذي يحقق جودة الخدمة التي يتم الحكم عليها بناء عليهم وهذا الذي يتفق مع مبادئ إدارة الجودة .

ويؤكد حسن الشافعي (٢٠٠٦م) على السابق حيث يذكر أن من مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التربية البدنية والرياضة التركيز على المستفيد من الخدمة (الأعضاء) بالإضافة إلى تحقيق الاندماج الشامل بين جميع الأجزاء أو الأعمال أو الأقسام العاملة في مجال المؤسسات الرياضية. (١٠)

وتوضح دراسة جونس هنسون **Jonas Hansson** (٢٠٠٣م) على انه يعتبر التركيز على العميل بالإضافة إلى التزام كل فرد في المؤسسة يعتبر من اكبر القيم التي تعمل على تنمية الجودة الشاملة في المنظمة. (٢٦)

وتشير ميرفت حسن (٢٠٠٦م) إلى انه لا يتم مناقشة مشاكل الأعضاء مع العاملين بصورة مستمرة مما يؤثر على جودة الخدمة المقدمة. (١٩)

كما أشارت نتائج البحث إلى أنه لا يوجد اهتمام بإقتراحات العاملين والأعضاء نحو تحسين العمل وحل المشكلات بالإضافة إلى عدم تقدير المتميزين من العاملين بالمركز بالإضافة إلى عدم توفير دليل به يبين للأعضاء أهم الأنشطة المقدمة ، والتي نجد أن التي يتم تنظيمها حاليا لا تعمل على إشباع حاجات ومتطلبات الأعضاء كما أن إدارة المركز لا تقوم بإجراء تحسينات مستمرة بجميع النواحي لاستيعاب المفاهيم الحديثة وحل المشكلات المتعلقة بجودة الخدمة المقدمة والتعرف على حاجات الأعضاء والعمل على تلبيتها وإشباعها وعدم تشجيع الأعضاء على إبداء آرائهم نحو الأنشطة المقدمة لهم داخل المركز بالإضافة إلى عدم تقديم مستوى متميز من الخدمة للأعضاء ، وكانت هذه النتائج لصالح الاستجابة (لا) حيث تراوح الوزن الترجيحي لها ما بين (٧٠٩) إلى (٨٢٩) والأهمية النسبية لها ما بين (٦١,٠٠) إلى (٥٢,١٧) .

ويرى الباحثان أن عدم تقديم مستوى متميز من الخدمة للأعضاء يرجع إلى عدم التعرف على متطلبات الأعضاء بالإضافة إلى عدم تلبية احتياجات ومتطلبات العاملين ويرجع ذلك إلى عدم استيعاب المفاهيم الحديثة كمفهوم إدارة الجودة الذي يمكن من خلاله معالجة هذه المعوقات حيث أن

رضا العاملين يؤثر على جودة المنتج والذي يظهر من خلال رضا العميل عن جودة الخدمة المقدمة.

ويتفق كلا من أمير هريسة (١٩٩٩م)، ميرفت حسن (٢٠٠٦)، أمير ظاهر (٢٠٠٧م) على أن الأسلوب القيادي المتمتع من مجالس إدارات مراكز الشباب غير ملائم لتحقيق الأهداف حيث يفتقد القدرة على دراسة السلبيات والايجابيات للقرارات. (٣) (١٩) (٤) ويشير الباحثان أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر احد الأساليب الإدارية الحديثة المؤثرة بفاعلية في تحقيق أهداف مراكز الشباب .

كما يشير محمود مرسى نقلا عن وارين شممت وجيروم فاتجا (١٩٩٧م) ان العميل المستفيد من الخدمة هو الذي يحدد المعايير النهائية للجودة الشاملة ، حيث أن العميل الراضى عن الخدمة المقدمة هو الذى سوف يعود للتعامل مع المنشأة فى المستقبل . (٢٢ : ٩)

كما يذكر سرور إبراهيم سرور نقلا عن كلا من جيمس ايفان James R.Evans و جيمس دين James W.Dean, JR (٢٠٠٩م) ان العميل هو الذى يقوم بالحكم على الجودة الشاملة ، فلذلك لابد من فهم احتياجات العميل الحالى والمستقبل والعمل على قياس رضائهم . (٧ : ٤٢)

كما يوضح كينيس روز Kenneth H.Rose (٢٠٠٥م) انه يتضح دور العميل من خلال أربعة أجزاء وهى أن العميل يمد المشروع بالاحتياجات والمتطلبات لأنهم مصدر الطلبات كما ان العميل يحدد المعايير التى يمكن من خلالها الحكم على مستوى الخدمة من خلال تقييمهم لها وتقديمهم توصيات لإجراء التحسينات عليها . (٢٠ : ٢٨ ، ٢١)

ويتفق كلا من Anonymous (١٩٩٩م) ونرمين كريمة (٢٠٠٩م) فى أن عدم الأهمية بأراء العاملين له تأثير كبير على صورة المنظمة ، كما أن العاملين يمثلون مفتاح النجاح فى مجال صناعة الخدمات ، وفى معظم منظمات الخدمات نجد أن خدمة العميل المميّزة تتحقق على يد هؤلاء العاملين الذين يعملون فى مختلف الأنشطة أو المجالات . (٢٤ : ٥٩) (٢١)

ويذكر Jens J. Dahlgaard and others (٢٠٠٧م) أن إدارة الجودة الشاملة تهتم بالرضا المتزايد للعميل وذلك من خلال التحسينات المستمرة التى يشارك فيها كل العاملين بالمؤسسة بفاعلية . (٢٥ : ١٦)

ويتفق كلا من محمد على (٢٠٠٥م) ، ميرفت حسن (٢٠٠٦م) انه لابد من مشاركة العاملين فى وضع خطط تحسين جودة الخدمة مع الاهتمام بأراء العاملين فيما يخص مصادر وأفكار التحسين والتطوير للخدمات المقدمة. (١٦) (١٩)

ويذكر اويكى ماركوس **Jo Van Paul ، Oebbecke Markus** (١٩٩٨م) (٢٠٠٦م) أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤثر فى تحقيق نتائج إيجابية وذلك من خلال تحقيق أهدافها وسياساتها . (٢٩)(٢٧)

أما بالنسبة إلى ثالثا: التحسين المستمر ويتضمن (متابعة العمل - توفير فرص التحسين) فنجد أن إدارة المركز تعمل على حل المشكلات التى تواجه الأعضاء ولكن بشكل غير كافي ، وكانت هذه النتائج لصالح الاستجابة (إلى حد ما) حيث كان الوزن الترجيحي لها (١٠١٠) والأهمية النسبية لها (٧٤,٣٢) .

ويرى الباحثان أن أعضاء مراكز الشباب يعتبروا أكثر أجزاء منظومة مراكز الشباب أهمية للحكم على جودة الخدمات المقدمة لهم ، وذلك من خلال التعرف على احتياجاتهم وفقا لمبادئ إدارة الجودة .

ويشير بهجت راضى (٢٠٠٢م) إلى ضرورة تحسين جودة الخدمة لأنها من أهم عناصر الاستثمار كما إنها ضرورة لتحقيق رضا العميل .(٥)

كما أشارت نتائج البحث إلى أنه لا يتم العمل داخل المركز على تحسين مستوى العمل باستمرار بالإضافة إلى عدم كتابة تقارير توضح كفاءته وعدم وجود نظام فعال لمتابعة أداء العاملين بمختلف الأنشطة بالمركز كما أن إدارة المركز لا تهتم بالتأكد من رضا العميل تجاه الخدمة المقدمة أو بتحديث أساليب العمل باستمرار أو بإتباع مبدأ التحسين المستمر للخدمات المقدمة بالإضافة الى عدم توفيرها برامج تدريب لتنمية قدرات العاملين ، وكانت هذه النتائج لصالح الاستجابة (لا) حيث تراوح الوزن الترجيحي لها ما بين (٨٣٧) إلى (٧٥٣) والأهمية النسبية لها ما بين (٦١,٥٩) إلى (٥٣,٢٠) .

ويرى الباحثان أن من أهم مبادئ أو معايير إدارة الجودة الشاملة هو إتباعها للتحسين المستمر للخدمات المقدمة وذلك من خلال الارتقاء بقدرات العاملين لكي تتوافق مع متطلبات الأعضاء والتطورات الحديثة ، ف ضمان تقديم مستوى متميز من الخدمة يتيح توفير فرص لاستثمار مراكز الشباب بصورة أكثر فاعلية .

ويتفق مدحت أبو النصر (٢٠٠٨م) مع السابق حيث أن التحسين المستمر يعتبر احد أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة . (١٧ : ٣٣)

ويذكر احمد احمد (٢٠٠١م) أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة الناجح يتطلب بناء ثقافة تنظيمية مناسبة بالمؤسسة المراد تطبيقها بها . (٢)

ويشير بهجت راضى (٢٠٠٢م) انه تقل مشاركة العاملين فى عمليات التحسين للخدمات وذلك كنتيجة لمركزية السلطة . (٥)

ويرى الباحثان أن التحسين المستمر يعتبر احد أهم المعايير التى يمكن من خلالها الحكم على جودة الخدمة المقدمة حيث انه يتم العمل على الوصول بالخدمة إلى المستوى الذى يلبي احتياجات الأعضاء .

ويوضح إبراهيم الزهيرى (٢٠٠٨م) انه يجب على المديرين إلا يركنوا إلى المحافظة على المستوى الراهن بل يجب عليهم تشجيع جميع أفراد المنظمة للاشتراك فى التحسين المستمر للعمليات . (١ : ٥١)

ومما سبق يرى الباحثان أنه وفقا لتساؤل البحث فإنه قد تمت الإجابة عليه كليا حيث أن العمليات متضمنة (آليات العمل بالمؤسسة - المنظومة الإدارية - المنظومة الاجتماعية) والنتائج متضمنة (جودة المنتج (رضا العاملين) - النتائج الاجتماعية - جودة الخدمة(رضا العميل) والتحسين المستمر متضمن متابعة العمل وتوفير فرص التحسين تعد من أهم معايير إدارة الجودة الشاملة بمراكز الشباب ونجد أنه من خلالها يمكن الحكم على مدى توافر إدارة الجودة بالمركز .

الاستنتاجات والتوصيات :

من خلال العرض السابق توصل الباحثان الى معايير تطبيق الجودة الشاملة بمراكز الشباب وهي :

أولا : العمليات

العامل الأول : آليات العمل بالمؤسسة

- يقوم العاملین بالاعتماد على الذات في انجاز العمل ولكن يوجد تقييد في أنظمة العمل بحول دون تطبيق الأعمال في توقيتها المحدد .
- لا تتوفر النزاهة والشفافية عند التوظيف بالمركز بالإضافة إلى عدم وجود التزام من العاملين بأنظمتهم وقوانينه .
- لا تعمل مراكز الشباب على استثمار وسائل الإعلام المتعددة لتتوير المجتمع بأهدافها.
- لا يتم صناعة واتخاذ القرارات بناء على أساليب علمية .
- يقوم العاملین بالاعتماد على الذات في إنجاز العمل .

العامل الثاني : المنظومة الإدارية

- لا يتوافر المتخصصين في إدارة الجودة بمراكز الشباب .
- يوجد التزام من العاملين بأوقات العمل الرسمية ولكن يعتبر المهام الموكلة إليهم قليلة بالنسبة إلى عددهم ويقل اهتمامهم بالاطلاع على قانون مركز الشباب .
- يوجد سياسية واضحة لإدارة المركز

العامل الثالث: المنظومة الإجتماعية

- لا يتوافر الاطمئنان والأمن الوظيفي بين العاملين والأعضاء داخل المركز .
- تحرص إدارة المراكز على تأكيد العلاقات الإنسانية وتحسين مناخ العمل كما يوجد تعاون بين العاملين في انجاز الأعمال .
- تعمل إدارة مراكز الشباب على مراعاة الاحترام المتبادل بين العاملين والأعضاء بمراكز الشباب .

ثانيا : النتائج

العامل الأول : جودة المنتج (رضا العاملين)

- يتم حل المشكلات التي تعوق أداء العاملين عن عملهم بشكل مستمر ولكن بصورة غير كافية.
- لا تقوم إدارة المركز بوضع نظام اقتراحات للموظفين لتحسين العمل وحل المشكلات .

العامل الثاني : النتائج الاجتماعية

- لا يقوم المركز بتوفير دليل للأعضاء يبين أهم الأنشطة المقدمة .
- يشعر كل فرد داخل المركز بأهمية الدور الذي يلعبه من خلال أدائه لعمله إلى حد ما .

العامل الثالث : جودة الخدمة (رضا العميل)

- لا تقوم إدارة المركز بإجراء تحسينات مستمرة أو العمل على حل المشكلات المتعلقة بجودة الخدمة المقدمة .

ثالثا : التحسين المستمر

العامل الأول : متابعة العمل

- يتم العمل داخل مراكز الشباب على تحسين مستوى الإنتاج باستمرار ولكن بصورة غير كافية.
- لا يتوافر بالمراكز نظام فعال لمتابعة أداء العاملين بمختلف الأنشطة بالإضافة إلى عدم كتابة تقارير عن العمل توضح كفاءة الأداء .

العامل الثاني : توفير فرص التحسين

- تقوم إدارة المركز بتبنى مبدأ التحسين المستمر للخدمات المقدمة ولكن بصورة غير كافية .
- لا يتم العمل على حل المشكلات التي تواجه الأعضاء لتحسين الخدمة المقدمة .

المراجع

أولاً : المراجع العربية

- ١- ابراهيم عباس الزهيرى : (٢٠٠٨م) ، الادارة المدرسية والصفية "منظور الجودة الشاملة" ، دار الفكر العربى ، القاهرة .
- ٢- احمد إبراهيم احمد : (٢٠٠٧م) ، تطبيق الجودة والاعتماد فى المدارس ، دار الفكر العربى ، القاهرة .
- ٣- امير احمد عبده هريسة : (١٩٩٩م) ، تقويم النشاط الرياضى ببعض مراكز الشباب بمحافظة بورسعيد ، رسالة ماجستير ، كلية التربية الرياضية ، جامعة قناة السويس .
- ٤- امير طاهر إبراهيم محمد : (٢٠٠٧م) ، " تقويم الأداء الادارى بمراكز شباب القرى بمحافظة المنوفية " ، رسالة ماجستير ، كلية التربية الرياضية ، جامعة بنها .
- ٥- بهجت عطية راضى : (٢٠٠٢م) ، " إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير إدارة الأندية الرياضية " ، رسالة دكتوراه ، كلية التربية الرياضية ، جامعة حلوان .
- ٦- جوزيف جابلونسكى : (١٩٩٦م) ، تطبيق إدارة الجودة الشاملة " نظرة عامة " ، ترجمة عبد الفتاح السيد النعمانى ، الجزء الثانى ، مركز الخبرات المهنية ، القاهرة .
- ٧- جيمس ايفان
جيمس دين : (٢٠٠٩م) ، الجودة الشاملة " الإدارة والتنظيم والإستراتيجية " ، ترجمة سرور على إبراهيم سرور ، دار المريخ للنشر ، السعودية .
- ٨- حافظ فرج احمد : (٢٠٠٧م) ، الجودة الشاملة فى المؤسسات التربوية ، عالم الكتب ، القاهرة .
- ٩- حسن احمد الشافعى : (٢٠٠٣م) ، إدارة الجودة الشاملة فى التربية البدنية والرياضة ، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر ، الاسكندرية .
- ١٠- _____ : (٢٠٠٦م) ، معايير تطبيق إدارة الجودة الشاملة فى المؤسسات الرياضية بالمجتمع العربى ، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر ، الاسكندرية .
- ١١- سماح أمين أبو العلا حلوة : (٢٠٠٩م) ، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير الخدمات بالأندية الرياضية ، المؤتمر العلمى الدولى الثالث ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة الزقازيق .
- ١٢- رحاب على امين : (٢٠٠٤م) ، دراسة معوقات تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بحمامات السياحة فى المؤسسات الرياضية بمحافظة الإسكندرية ، رسالة ماجستير ، كلية التربية الرياضية للبنات ، جامعة الإسكندرية .
- ١٣- طلحة حسام الدين ،
عليه عيسى مطر : (١٩٩٧م) ، مقدمة الإدارة الرياضية ، مركز الكتاب للنشر ، القاهرة .
- ١٤- عبد الله فرغلى احمد : (٢٠٠٣م) ، منظومة مراكز الشباب التربوية ، مركز الكتاب للنشر ، القاهرة .

- ١٥- محمد سمير حسن الشاهد : (١٩٩٥م) ، نموذج لإختيار قادة مراكز الشباب ، رسالة دكتوراه ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة حلوان .
- ١٦- محمد عثمان على حسن : (٢٠٠٥م) ، " نموذج مقترح لإدارة الجودة الشاملة لرعاية الطلاب بالمدن الجامعية بجامعة حلوان " ، رسالة ماجستير ، كلية التربية الرياضية ، جامعة حلوان .
- ١٧- مدحت محمد ابو النصر : (٢٠٠٨م) ، إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات "الخدمات الاجتماعية والتعليمية والصحية" ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة .
- ١٨- مفتى إبراهيم حماد : (١٩٩٩م) ، تطبيقات الإدارة الرياضية ، مركز الكتاب للنشر ، القاهرة .
- ١٩- ميرفت على حسن : (٢٠٠٦م) ، بناء مقياس لتقويم إدارة الجودة الشاملة في مراكز الشباب المطورة ، رسالة ماجستير ، كلية التربية الرياضية للبنات ، جامعة حلوان .
- ٢٠- نبيه العلقامى : (١٩٩٧م) ، مقدمة في السياسات الإدارية " مراكز الشباب " ، مركز الكتاب للنشر ، القاهرة .
- ٢١- نيرمين احمد كمال كريمة : (٢٠٠٩م) ، معايير الجودة الشاملة لتطوير إدارة النشاط الرياضى برعاية الشباب جامعة طنطا ، رسالة دكتوراه ، كلية التربية الرياضية ، جامعة طنطا .
- ٢٢- وارين شممت ، جبروم فاتجا : (١٩٩٧م) ، مدير الجودة الشاملة ، ترجمة محمود عبد الحميد مرسى ، دار آفاق الإبداع العالمية للنشر ، القاهرة .
- ٢٣- وزارة الشباب : (٢٠٠٩م) ، لائحة النظام الاساسى لمراكز الشباب المعدلة بقرار وزير الشباب ، مطابع الشرطة .

- ٢٤- Anonymous : (1999) , Study Sheds Light- on a missing Link , nation's business(NAB) Issn , Vol.85 .
- ٢٥- Jens J. Dahlgaard : (2007) , Fundamentals of Total Quality Management , Taylor and Francis .
Kai Kristensen
Gopal K. Kanji
- ٢٦- Jonas Hansson : (2003) , Total Quality Management- Aspects of Implementation and Performance Investigations with a focus on small organizations , Lulea University of Technology.
- ٢٧- Jo Van Paul : (2006), Development of a relevant System for Gymnastics Clubs, International Journal of Sport and Management and Marketing ,Vol.1, No.4
- ٢٨- Kenneth H.Rose : (2005) , Project Quality Management Why, What , and Whow , T. Ross Publishing.
- ٢٩- Oebbeke Markus : (1998) , ToWard Aframework of Total Quality management (TQM) in Professional Sport Team Organizations , Identification and Validation of TQM Constructs and The Development of Anassociated Measurement Instrument , EDD , Tenpleuniversity.
- ٣٠- Wiklund and Hakan : (2005) ,Innovation and TQM in Swedish Higher Education , Institutions , Possibilities and pit balls .