

## **ملخصا البحث**

**- ملخص البحث باللغة العربية**

**- ملخص البحث باللغة الانجليزية**



كلية التربية الرياضية للبنين  
قسم الإدارة الرياضية والترويح

## ملخص البحث باللغة العربية

# إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها الإدارية في مديريات الشباب والرياضة في جمهورية مصر العربية

بحث مقدم ضمن متطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة  
في التربية الرياضية

إعداد  
مدوح علي فكري السيد الفقي

إشراف

دكتور	دكتور
أحمد أبو الفضل	محمود يحيى
حجازي	سعد
أستاذ مساعد بقسم نظريات وتطبيقات	أستاذ البحث العلمي ورئيس قسم العلوم
رياضات المنازلات بكلية التربية	التربيوية والنفسية والاجتماعية وعميد كلية
الرياضية للبنين-جامعة بنها	ال التربية الرياضية للبنين سابقاً -جامعة بنها

م 1432 هـ - 2011

أولاً : مدخل البحث :

إن التحديات الحالية تحمى على المنظمات أو الهيئات الرياضية المختلفة إتباع الأسلوب العلمي في مواجهة هذه التحديات واستثمار الطاقات الإنسانية الفعالة في تطوير الأداء والارتقاء بالمستوى من أجل تحقيق أهداف هذه المنظمات أو الهيئات الرياضية وتنطع الإدارة الحديثة في الوقت الحالى من خلال منظماتها بجميع أنواعها إلى تطوير وتحديث أساليبها لكي تواكب التغيير والتطوير الإداري على مستوى العالم فقد لحق التغيير بكل أبعاد وعناصر العمل في متطلبات الأعمال واتجهت الممارسات الإدارية نحو الأخذ بالأساليب التكنولوجية المتقدمة لكي تستطيع المنافسة والصمود في السوق العالمي المفتوح الذي لا يقبل إلا التفوق والتميز.

ومن أكثر الجوانب الإدارية الهدافه التي تساعد على تحقيق تلك الأهداف إدارة الجودة الشاملة والتي أصبحت الآن بفضل التطورات التكنولوجية الحديثة تسعد على سهولة الحصول على المعلومات المختلفة التي يتحقق من خلالها أهداف تلك الهيئات الرياضية المختلفة، حيث تسعد إدارة الجودة الشاملة على تحقيق رغبات وميول المستفيدين من خدمات تلك المؤسسات والهيئات الرياضية.

وتعتبر مدیریات الشباب والرياضة إحدى المؤسسات أو الهيئات الرياضية التي يجب أن تلبی احتياجات المستفيدين ومتطلبات سوق العمل من خلال تطوير تلك المدیریات من خلال استخدام إدارة الجودة الشاملة.

ومن هذا المنطلق نلاحظ أن مدیریات الشباب والرياضة وما تقدمه من خدمات عديدة لابد وأن يكون لها إدارة متميزة وأن تدار وفقاً لاحتياجات السوق مع تدريب القائمين بالعمل فيها وإعدادهم ليصبحوا كوادر وتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على الخدمات التي تقدمها مدیریات الشباب والرياضة ويهتم بها القائمون على العملية الإدارية فيها مما سيكون له عظيم الأثر في إنجاجها وتحقيق أعلى عائد من هذه الخدمات التي تقدمها المدیریات مطابقة لاحتياجات ووصولاً إلى درجة التميز وتحقيق الرضا التام للمستفيدين من الخدمة.

## **ثانياً : مشكلة البحث :**

أصبحت الإدارة الحديثة إزاماً عليها أن تتفاعل مع مشكلات واحتياجات المنظمات والمجتمعات المعاصرة التي يجب أن تتميز بالقدرة على التكيف مع التغير المستمر والتطور المت ami في مختلف مجالات الحياة في المجتمعات والمنظمات المختلفة.

وتعد إدارة الجودة الشاملة إحدى الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتقوم فلسفتها على مجموعة من المبادئ والتي يمكن للإدارة أن تتبناها بعرض الوصول إلى أفضل أداء ممكناً مما يساعد في حل الكثير من المشكلات والصعوبات المتعلقة بالجودة وتحسين الأداء والقدرة التنافسية المنظمة. ويشير محسن حسن (2006) أن العاملين بمديريات الشباب والرياضة يواجهون ضغوط تتمثل في عدم مساواتهم مالياً وإدارياً بالعاملين بالوزارة والمحافظة ويتعرضون لقلة الدخل بالصراع على الدور وعدم العدالة في تولي المناصب الإدارية والتخطي في الترقية . وتدخل المسؤوليات والواسطة وقلة الحوافز وقلة الإمكانيات والأعباء الوظيفية الزائدة والتغيير الوظيفي وأن الهدف من المديريات لم يتحقق بالقدر المطلوب والذي يرجع سببه إلى عدم وضوح التنظيمات الإدارية بتلك المديريات و يمثل ضغوط إدارية على العاملين بها و يؤدي إلى عدم إنجازهم للأعمال على الوجه الأكمل.

ومن خلال عمل الباحث في المجال الإداري لاحظ أن مديريات الشباب والرياضة تواجه العديد من الصعوبات والمعوقات نحو تقدمها وتجعل من الأنشطة والمسابقات والخدمات المقدمة للمستفيدين تقصر على أنشطة محددة وثبتة من عام لآخر مما يؤثر على توسيع قاعدة الممارسين ، وقلة الاهتمام برغبات المستفيدين من الخدمات وقلة برامج التدريب والتحسين للعاملين بالمديرية وعدم القيام بأدوارها الاجتماعية نحو خدمة المجتمع وعائداً نحو تحقيقها لأهدافها وعدم التنسيق والتكامل بين الوحدات الإدارية بها لذا .. نرى أن هناك ضرورة حتمية توجب أن يكون هناك متطلبات لإدارة الجودة الشاملة يتم تطبيقها داخل المديريات والتي بالرغم من أنها تعمل تحت مظلتي المجلس القومي للشباب والمجلس القومي للرياضة وتجمعها قوانين ولوائح ثابتة إلا أنها جمياً تعمل بشكل فردي كل في اتجاه وإذا تم إيجاد إطار عمل ثابت تعمل من خلاله جميع هذه المديريات بأهداف واحدة عن طريق ميثاق عمل يحدد السياسة العامة التي من خلالها يتم توحيد الجهود نحو تحقيق أهداف محددة ومستمرة .

## **ثالثاً : أهمية البحث :**

تستمد الدراسة أهميتها مما يلي :

- 1- تتجه معظم الدراسات إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة على المؤسسات التعليمية والصناعية والتجارية دون النظر إلى المؤسسات الخدمية كمديريات الشباب والرياضة لذلك تعتبر من الدراسات القليلة التي تهتم بإدارة الجودة الشاملة في المجال الرياضي بصفة عامة ومديريات الشباب والرياضة بصفة خاصة وذلك لرفع المستوى وتقديم الكفاءات بها.
- 2- اتجهت معظم الدراسات التيتناولت المنظومة الرياضية بمديريات الشباب والرياضة وفروعها على دراسة المشكلات والمعوقات التي تواجه العمل بالتركيز على بعض المحاور وهي عناصر العملية الإدارية دون النظر إلى احتياجات المستفيدين (العملاء).
- 3- وسيلة للتعرف على مدى التزام الإدارة العليا والعاملين نحو إدارة الجودة الشاملة بمديريات الشباب والرياضة لكونها فلسفة إدارية إرشادية تعتبر بمثابة دعائم للتحسين المستمر لمديريات الشباب والرياضة سواء في الموارد أو الخدمات أو العمليات على الرغم من عدم تطبيقها حتى الآن.
- 4- حاجة مديريات الشباب والرياضة للأخذ بأساليب التحديث والتطوير الإدارية لتحقيق الأهداف المرجوة.
- 5- التعرف على مستوى الخدمات التي تقدمها مديريات الشباب والرياضة.
- 6- الافتقار إلى وجود وسيلة علمية مقننة لقياس إدارة الجودة الشاملة في مديريات الشباب والرياضة.
- 7- المساهمة في إمكانية تعليم ما قد تتوصل إليه الدراسة من مقتراحات في مختلف الهيئات الرياضية بما يتواافق ولوائح نظمها الأساسية وما قد يطرأ من تغيرات تستوجب المساءلة والتكييف.

#### **رابعاً : أهداف البحث :**

- أولاً: التعرف على واقع إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها الإدارية في بعض مديريات الشباب والرياضة قيد البحث من خلال التعرف على :**
- 1- التزام الإدارة العليا باتجاه إدارة الجودة الشاملة .
  - 2- الإدارة الفعالة للعنصر البشري .
  - 3- التوجه بالعميل (التركيز على المستفيد) .
  - 4- مشاركة العاملين في عمليات التحسن المستمر .
  - 5- نظام تدريب العاملين بالمديرية .
  - 6- تهيئة مناخ العمل وثقافة المنظمة .
  - 7- نظام المعلومات بالمديرية .

**ثانياً: مستوى جودة الخدمات التي تقدمها مديریات الشباب والرياضة وهي :**

1- الخدمات والأنشطة الرياضية.

2- الأجهزة والصيانة.

3- الخدمات الاجتماعية.

4- الخدمات الثقافية.

5- المنشآت الشبابية والرياضية بالمديرية.

6- العلاقات العامة والاستعلامات.

7- المشاركة المجتمعية للمديرية.

8- الأمن والأمان.

9- الخدمات الخاصة.

**خامساً : تساؤلات البحث :**

1- هل هناك التزام من إدارة مديریات الشباب والرياضة تجاه تطبيق إدارة الجودة الشاملة ؟

2- هل هناك إدارة فعالة للعنصر البشري (العاملين بالمديریات) ؟

3- هل هناك توجيه بالعميل ؟

4- هل هناك مشاركة للعاملين في عمليات التطوير وتحسين الخدمات ؟

5- هل يوجد نظام لتدريب العاملين على متطلبات الوظيفة حسب الهيكل التنظيمي؟

6- هل هناك ثقافة تنظيمية ومناخ للعمل بالمديرية ؟

7- هل تعتمد مديریات الشباب والرياضة على نظام للمعلومات في تقديم خدماته ؟

8- هل هناك تحسين مستمر للخدمات التي تقدمها مديریات الشباب والرياضة ؟

9- هل توجد فروق بين المديريات في مدى توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة؟

10- هل توجد فروق في الخدمات المقدمة للعميل (المستفيد) بين المديريات ؟

## **إجراءات البحث منهج البحث**

يتوقف استخدام أي منهج من مناهج البحث العلمي على الطريقة التي يتم بها تحديد مشكلة البحث وقد يُمكن دراسة مشكلة معينة باستخدام مناهج متعددة للبحث حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي (الدراسات المسحية) بخطواته وإجراءاته إذ أنه من طبيعته التعرف على الطبيعة الحقيقة للمجتمع الأصلي الذي تستمد منه المعلومات و كأحد تصنيفات المنهج الوصفي لأنها تعد تجميعاً للأوصاف المفصلة عن الظاهرة الموجودة بقصد استخدام البيانات لتقدير الوضع الراهن حول متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية (الحكومية) وتحديدًا مستوى جودة الخدمات الرياضية بها ووضع إدارة للجودة الشاملة في المجال الرياضي الخدمي بصفة عامة ولتحسين وتطوير مديريات الشباب والرياضة بصفة خاصة .

### **ثانياً: مجتمع البحث :**

تمثل مجتمع البحث في جميع العاملين بمختلف المستويات الإدارية بديوان عام مديريات الشباب والرياضة بمحافظات (أسيوط ، المنيا ، القاهرة ، المنوفية، الإسماعيلية، الإسكندرية ) علي اعتبار أن هذه المحافظات تمثل تمثيلاً جغرافياً لجمهورية مصر العربية طبقاً لما أشار به المركز القومي للبحوث الاجتماعية والجنائية.

### **ثالثاً: عينة البحث :**

إن أي قرار يتصل بإجراء المعاينة لابد وأن يستند إلى الأهداف المقررة للبحث كما يعتمد على وصف دقيق للمجتمع موضع البحث وعلى تحديد المجتمع الذي تنتهي منه مفردات العينة قام الباحث بتحديد العينة التي يمكن الإفادة منها في الحصول علي البيانات والمعلومات وتوزع في (6) محافظات تمثل التوزيع الجغرافي لجمهورية مصر العربية حيث تشكل عدداً مقبولاً علي المستوى الإحصائي لتمثيل مجتمع البحث وقد استلزم ذلك توزيع عينة الدراسة الميدانية طبقاً لأهداف البحث والأدوات المستخدمة في جمع البيانات

### **رابعاً: وسائل جمع البيانات**

اعتمد الباحث في حصوله على البيانات المطلوبة على أكثر من أدوات جمع

البيانات كما يلي :

1- المقابلة الشخصية.

2- المسح المرجعي.

3- تحليل الوثائق والسجلات.

4- الاستبيان

أ- الاستبيان الخاص بالإدارة العليا والعاملين للتعرف على مدى توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة بالمستفيدين (العملاء) بخدمات مديريات الشباب والرياضة.

ب- الاستبيان الخاص بالتعرف على مستوى الخدمات التي تقدم للمستفيدين لمراكز الشباب والأندية والمناطق الرياضية المترددين على المديرية.  
المعالجات الإحصائية المستخدمة

استخدام الباحث المعالجات الملائمة لتطبيق بيانات البحث وذلك من خلال البرنامج الإحصائي

spss وكانت كالتالي :

- التكرار والنسب المئوية.

- المتوسط الحسابي.

- الانحراف المعياري.

- معامل صدق الاتساق الداخلي.

- معامل الفاکرونباخ .

- معامل الاختلاف.

- اختبار كروسكال وايلز.

الاستخلاصات والتوصيات :

أولاً : - الاستنتاجات :

- الاستنتاجات الخاصة بعينة الإدارة العليا والعاملين "مدى توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة

فيما يتعلق بالمحور الأول : التزام الإدارة العليا باتجاه إدارة الجودة الشاملة.

مدى توافر التزام الإدارة العليا باتجاه إدارة الجودة الشاملة من خلال:

- التنسيق بين أقسام المديرية يؤدي إلى خفض الأخطاء والعيوب.

- التنسيق بين أقسام المديرية يؤدي إلى توقع المشكلات والعمل على حلها

- السلطات بالمديرية تفوض مراكز الشباب والأندية والمناطق مهام المديرية

- تدرك الإدارة العليا بان فلسفة الجودة لا يمكن الوصول إليها بالطرق التقليدية ولكن بالطرق الإدارية الحديثة

- كل القيادات في المديرية لديها قناعة بالعمل الجماعي وتحديد المهام في فرق عمل

**لا يتوافر التزام الإدارة العليا باتجاه الجودة الشاملة من خلال:**

- عدم استخدام المديرية سياسات معلنة واضحة لجميع العاملين
- المديرية لا تضع سياستها على أساس تحسين الأداء بصفة مستمرة
- لا تعد تحقيق رغبات العملاء من أهم سياسات المديرية .
- كثرة شكاوى العملاء تقلل من جودة الخدمة المقدمة بالمديريات.

**الإدارة الفعالة للعنصر البشري:**

**تتوافر الإدارة الفعالة للعنصر البشري من خلال :-**

**العاملون بالإدارة العليا لديهم القدرة على القيادة واتخاذ القرار.**

**تقوم المديرية بمكافأة العاملين تبعاً لقدرتهم على التنسيق بين متطلبات العملاء وأداء المهام بدون خطأ.**

**لا تتوافر الفعالية للعنصر البشري من خلال :-**

- عدم وجود خطة واضحة ومعتمدة لاحتياجات العاملين في كافة التخصصات.
- الإدارة العليا لا تؤمن بأهمية العنصر البشري في المديرية .
- الحوافز المادية والمعنوية لا تتناسب مع مجهودات العاملين بالمديرية.
- الفلسفة الإدارية بالمديرية لا تعطى العاملين فرصة لحل المشاكل الخاصة بهم.
- عدم وجود عدد كافي من المتخصصين بإدارة الموارد البشرية بالمديرية .
- نظام الحوافز لا يقوم على الأسس الموضوعية والكفاءة والفاعلية.
- نظام الترقيات و المكافآت لا يعتمد على قدرة العاملين على الوفاء بمتطلبات العملاء
- الإدارة العليا لا تشجع العاملين على التعلم الذاتي.
- لا يتم اختبار الأفراد وفق الشروط والواجبات والمهام في الهيكل التنظيمي
- لا يوجد تقويض للسلطة بمديريات الشباب والرياضة لا تتم في ضوء الدرجات المالية المتوفرة حسب اللوائح والنظم.
- سياسات الترقية لا يرتبط مع نتائج تقييم الأداء بالمديرية.
- لا توجد برامج لتطوير وتحسين مهارات العاملين الجدد ومتابعتهم.
- عدم مشاركة العاملون بإدارة الموارد البشرية في اقتراحات ومناقشات خطة الموارد البشرية.
- عدم تواجد أنظمة لنقييم وتطوير العاملين بالمديرية.

## **التوجيه بالعميل (التركيز على المستند)**

### **توفّر التوجيه بالعميل (التركيز على المستفيد) من خلال:**

- عدد العاملين بالمديرية كافٍ لقيام بأعباء العمل والبرامج والأنشطة التي تقدم للمستفيدين.
- المديرية تحرص على استفادة أفراد المجتمع المحيط بها من الأنشطة والخدمات.

### **توفّر التركيز على المستفيد لحد ما من خلال:**

- البرامج والأنشطة بمديرية الشباب تتاسب لحد ما مع الفروق بين المستفيدين
- لا يتوفر التركيز على المستفيد من خلال:

- المديرية لا يتم تعديل خدماتها وبرامجهما تبعاً للعميل.
- عدم تواجد سياسة مخططة نحو تطوير وتحسين جودة الأنشطة و المسابقات.
- لا يوجد صندوق لشكاوى العملاء.
- لا يوجد تفاعل إيجابي ملموس بين التنفيذيين والمستفيدين بالخدمات.
- المديرية لا تحقق علاقات متميزة مع المستفيدين.
- لا يوجد اهتمام برضاء العميل عند أداء الخدمات بالمديرية.
- العاملون بالمديرية لا يشعرون أن العمل منظم ويسهل أداء واجبهم.
- عدم مراعاة الاقتراحات والملاحظات بشأن خدمات العملاء بالمديرية.
- الإدارة العليا لا تقوم بعمل دراسات جدوى مبدئية لاختيار الخدمات والأنشطة التي تقدم لأول مرة.
- الإدارة العليا لا تحيد عن اللوائح والنظم حتى لو كان في صالح العمل والعميل.
- المديرية لا تقوم بعمل استقصاء عن المستفيدين بالخدمة المقدمة من خاللها.
- الإدارة العليا بالمديرية لا تعقد لقاءات مع المستفيدين للمناقشة وتقديم الاستفسارات عن الخدمات.
- العاملون بالمديرية لا يقومون بدراسة وتحليل شكاوى المستفيدين.
- الاتصال بين العاملين بالمديرية والعملاء يتم بصعوبة بالغة.
- العاملون بالمديرية لا يقومون بإبلاغ العملاء بنتيجة الشكاوى والحلول الجادة.

### **مشاركة العاملين في عمليات التحسين المستمر:-**

### **لا تتوفر مشاركة العاملين في عمليات التحسين المستمر من خلال:**

- لا يوجد نظام فعال لمشاركة العاملين في عمليات تحسين الأداء 0
- العاملين بالمديرية يؤمنون بأن تحسين جودة الأداء ليست مسؤولية أصلية لهم 0

- لا تضع الإدارة أهداف واضحة نحو تطوير الأداء في ضوء معايير الجودة الشاملة
- الإدارة العليا بالمدیرية لا تشجع على الابتكار والتطوير.
- الإدارة العليا لا تعقد اجتماعات للتأكد من مطابقة الأهداف للنتائج.
- الإدارة العليا لا تطلع العاملين بالخطط المستقبلية.
- المدیرية لا تقوم بإجراء التقويم الذاتي على العاملين بها.
- لا يتم إبلاغ العاملين بنتيجة التقويم الخاص بأدائهم.
- الإدارات العاملة بالمدیرية لا تشارك في خطط التدريب للكوادر العاملة بها.
- المدیرية لا تتظر إلى العاملين كمصدر للتفكير وانجاز المهام.
- العاملون لا يشاركون في تحديد نوعية البرامج التدريبية المحددة لهم.
- الإدارة العليا لا تقوم بإلقاء الضوء على مفاهيم وفلسفة إدارة الجودة الشاملة.
- بمدیريات الشباب لا يتم الأخذ بمقترنات العاملين.
- لا توجد رؤية محددة حول الجودة تمثل توجهاً موحداً للمدیرية ككل.
- الإدارة العليا لا تعطى فرصة لتبادل الآراء والمعلومات مع المرؤوسيين.
- لا يتم تسجيل مقترنات تطوير الأداء للعاملين بالمدیرية.
- لا توجد سياسات مكتوبة ومنشورة نحو تطوير وتحسين الخدمة.
- المدیرون لا يشاركون في اتخاذ قرارات التعين.
- المدیرية لا يتم إعلام العاملين بالنتائج المحققة أولاً بأول.

### **نظام التدريب للعاملين بالمدیريات يتوافر نظام التدريب للعاملين بالمدیريات من خلال:**

- يراعى التدريب للعاملين بالمدیريات على توسيع قاعدة الممارسين في مراكز الشباب والأندية.
- الدورات التدريبية في المدیريات تحدد حسب الإمکانیات المادية المتاحة لها.
- توجد بالمدیرية ميزانية خاصة للإنفاق على تدريب العاملين بها.
- تتاح للعاملين بالمدیرية دورات للتدريب على نظم استخدام الحاسوب الآلي.

### **لا يتوافر نظام للتدريب للعاملين بالمدیريات من خلال:**

- عدم إيمان الإدارة بالمدیرية بتطوير قدرات العاملين عن طريق التدريب المستمر.
- لا توجد لجان معتمدة للإشراف على التدريب.
- البرامج التدريبية لا تحتوى على محتويات لإدارة الجودة الشاملة في التدريب.

- لا يتم تدريب العاملين بمنصات الشباب والرياضة على النظم الحديثة في الإدارة الرياضية.
- الدورات التدريبية لا ترتكز على مفهوم إدارة الجودة الشاملة.
- المديرية لا تلجأ إلى استخدام خبراء متخصصين في الإدارة الرياضية 0
- عدم إقامة ورش عمل وبرامج تدريب لتحسين جودة الخدمة.
- المديرية لا تهتم بمراكز البحث العلمي للاطلاع على النظم الحديثة في الإدارة.
- لا يتدرّب العاملين بالمديرية على إدارة وتنظيم المسابقات الرياضية في ضوء إدارة الجودة الشاملة.
- لا يتم إعداد وتأهيل العاملون قبل تولى وظائفهم.
- الإدارة العليا بالمديرية لا تقوم بتقدير النتائج من برامج تدريب العاملين عقب كل برنامج.
- المديرية لا تتبع العاملين لدورات تدريبية حول إدارة الجودة الشاملة.
- لا توجد اجتماعات بين الإدارة العليا والمسؤولين في المحافظة لدراسة الخطط قبل تنفيذها.
- الإدارة العليا بالمديرية لا تضع برامج تدريبية للعاملين لجسم الصراعات والمشكلات.
- تدريب العاملين بالمديرية لا يتم على المشروعات المجتمعية.

#### **تهيئة مناخ العمل وثقافة المنظمة :**

##### **تتوافر تهيئة مناخ العمل وثقافة المنظمة من خلال :**

- الارتقاء بمستوى الخدمة بالمديرية يساعد على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بها.
- تطبيق القرارات في المديرية من صاحب السلطة الأعلى في الهيكل التنظيمي.
- تستخدم النظام السلطوي في إدارة الإدارات المختلفة بالمديرية.

##### **ولا تتوافر تهيئة مناخ العمل وثقافة المنظمة من خلال:**

- عدم وضوح الرؤية بين الإدارة العليا والعاملين للوصول بالأداء للمستوى المطلوب.
- المديرون بالمديرية لا يستخدمون نفوذهم وسلطاتهم للحصول على الموارد للعمل.
- المديرية لا تمارس أساليب الديمقراطية في العمل.
- بيئة العمل بالمديرية لا تبين نواحي القصور والإيجاب.
- بمنصات الشباب والرياضة لا يتم إشاعة مفاهيم إدارة الجودة الشاملة.
- المديرية لا تهيئ المناخ عند التجديد أو التغيير.
- التطوير والتغيير لا يعتمد على الحفاظ على روح العمل الجماعي.

- العاملون لا يدركون مفاهيم ومتطلبات إدارة عناصر الجودة الشاملة.
- العاملون بالمديرية لا يضعون جهدهم ووقتهم تحت تصرف رؤسائهم.
- الثقافة الرياضية بالمديرية لا تعمل على كشف مواطن الضعف والانحراف ٠
- ثقافة المديرية لا تقوم على دعم قدراتها وتحسين صورتها لدى المتعاملين.
- المديرية لا تقوم بإصدارات لتنمية ثقافة العاملين.
- لا يتم اختيار جماعات العمل على أساس إنجاز العمل في أسرع وقت.
- الإدارة العليا لا تشجع على ثقافة الجودة.

#### **نظام المعلومات بالمديرية:**

##### **يتتوفر نظام المعلومات بالمديرية من خلال:**

- يوجد بالمديرية نظام معلومات متكامل عن العاملين ومؤهلاتهم وموصفاتهم واحتياصاتهم.
- تكتب الخطابات والمراسلات والكشفوف الخاصة بالأنشطة على أجهزة الكمبيوتر.
- يتم توثيق الخطوات التنفيذية للخطوة العامة بالمديرية بشكل مستمر.
- توجد بالمديرية توثيق اجتماعات الإدارة العليا بالمديرية.

##### **و لا يتتوفر نظام المعلومات بالمديرية من خلال:**

- المديرية لا توفر قواعد للبيانات والمعلومات بالمديرية.
- البيانات والمعلومات غير متاحة أمام العاملين بالمديرية.
- إصدار التعليمات لا يتم بوضوح وشفافية في المديريات.
- المديريات لا تحفظ سجلات أرشيفية عن البرامج والخدمات.
- الإدارة العليا لا تقوم باستقصاء بريدي أو شخصي للتعرف على احتياجات العاملين.
- المديرية ليس لديها بيانات ومعلومات عن المستفيدين (العملاء) .
- معظم العاملون بالمديرية لا يجيدون استخدام أجهزة الحاسب الآلي.
- المديرية لا تستعين بشبكة الإنترنت في الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لها.
- لا يوجد كتيبات عن المفاهيم إدارة الجودة الشاملة.
- لا يوجد تطوير او تحديث أنظمة المعلومات والاتصالات في المديرية.
- بالمديرية لا تستخدم الميكروفيلم في حفظ وثائق ومستندات العاملين بها.
- المعلومات والبيانات لا يتم استخدامها في تتبع أوجه القصور في خدمة العملاء.
- المؤتمرات واجتماعات القيادات الإدارية والفروع الأخرى لا تتم عبر شبكة الكونفرانس.

**ثانياً : الاستنتاجات الخاصة بعينة المستفيدين الخاصة بمحفوظ الخدمات بمديرية الشباب والرياضة**

- فيما يتعلق بالمحور الأول "المنشآت الشبابية والرياضية"
- المستوى الجيد للمنشآت الشبابية والرياضية متوازف من خال :
- المستوى العام للخدمات المقدمة بالمديرية غير مناسب للعملاء من خال :
  - المنشآت.
  - الأجهزة.
  - الخدمات الرياضية.
  - الخدمات الثقافية.
  - الخدمات الاجتماعية.
  - العلاقات العامة.
  - المشاركة.
  - الأمن والأمان.
  - الخدمات الخاصة.

**ثانياً : التوصيات**

في ضوء أهداف البحث والمنهج المتبعة فيه والنتائج التي تم استخلاصها وفي حدود عينة البحث يوصي الباحث بضرورة أن تسعى الإدارة العليا بمديرية الشباب والرياضة إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة وذلك يتطلب الآتي :

- ضرورة إعادة النظر في رسالة مديرية الشباب والرياضة وفقاً لمتغيرات العصر من حيث أهدافها وإستراتيجيتها.
- ضرورة دراسة مجتمع المستفيدين من الخدمات التي تقدمها مديرية الشباب والرياضة دراسة مستقيضة كجماعات مستهدفة للتعرف على احتياجاتهم من حيث نوعية الأنشطة والخدمات التي تلبى رغباتهم وتتوافق مع توقعاتهم.
- تحديد الخدمات التي سوف يتم تقديمها وإعداد الخطط والبرامج الازمة للتنفيذ في ضوء الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة واستثمار هذه الموارد بكفاءة وفعالية.
- إعداد برامج تدريبية مناسبة للعاملين على الخدمة.
- غرس ثقافة إدارة الجودة الشاملة لدى العاملين التنفيذيين بين الإدارة العليا بالمديرية.
- تدريب الإدارة العليا والعاملين بالمديرية وتأهيلهم لتحقيق أفضل أداء للخدمة.

- ضرورة إعادة النظر في أساليب التقويم التقليدية واعتماد أساليب تقويم موضوعة تتناسب مع فلسفة ومبادئ إدارة الجودة الشاملة لتقويم وقياس الأداء الفعلي المقدمة بمديريات الشباب والرياضة.
- يجب تحديد الإجراءات الالزمة لعمليات التقويم والمتابعة وفي حدود الإمكانيات المتاحة بمديريات الشباب والرياضة.
- وفقاً لنتائج التقويم والمتابعة يجب العمل على التحسين والتطوير المستمر للخدمة.
- يجب إشراك العاملين المتميزين مع القائمين على تقديم الخدمة بالمديرية في عمليات التحسين وتطوير الخدمات المقدمة واقتراح الحلول للمشكلات التي تواجه عمليات التحسين والتطوير.