

القيادة الاستراتيجية كمدخل لتطبيق الجودة الشاملة داخل الاتحادات الرياضية المصرية

م.د/ بلال سيد هاشم حسين

مقدمة البحث

القيادة الاستراتيجية هي التي تعتمد علي التحليل والتخطيط الاستراتيجي بالإستناد إلي منطق التفكير الإستراتيجي، وتتميز بوضوح الرؤية المستقبلية المبنية علي أستشراف المستقبل، وتسعي لتحقيق الفاعلية والكفاءة في المنظمة مستندة إلي العلاقة بين الأهداف والفرص المتاحة، ودعم الابتكار والإبداع للوصول إلي تحقيق الأهداف، وهي أكثر اتساعاً من القيادة التقليدية التي تركز علي الخطط التشغيلية في مواجهة الأحداث الآتية فقط، وتميل إلي الإلتزام بإتباع تعليمات وإجراءات العمل.(١٧ : ٣٩)

والقيادة الاستراتيجية قادرة علي إدارة موارد المنظمة بفاعلية من خلال تنمية رأس المال البشري، والمساهمة في تأسيس الاتجاه الإستراتيجي، وبناء ثقافة تنظيمية فعالة، واستغلال الكفايات الجوهرية، وإستخدام أنظمة رقابية تنظيمية متوازنة وتأسيس ممارسات أخلاقية.(٣٥ : ٣٥٠)

والجودة الشاملة هي أحد الأساليب الحديثة التي يمكن من خلالها الاستجابة للتحديات التي تواجه المنظمات وتحقيق التحول المطلوب، فإدارة الجودة الشاملة والمفاهيم المرتبطة بها تمثل أهم السياسات الهادفة إلي تطوير الأداء وتقديم أفضل خدمات للمستفيدين والدخول إلى حلبة المنافسة التي يشهدها العالم المعاصر في ظل عصر المعلوماتية والتدفق الحر للمعلومات والفكر والأفراد.(١٤ : ٩)

كما يؤكد " حسن أحمد الشافعي " (٢٠٠٣م) أن الجودة الشاملة هي الطريقة أو الوسيلة الشاملة للعمل التي تشجع العاملين للعمل ضمن فريق واحد مما يعمل علي خلق قيمة مضافة لتحقيق إشباع حاجات المستفيدين أو العملاء.(٩ : ٤٧)

مشكلة البحث

وإن تحقيق المستويات والأرقام العالمية والإنجازات الرياضية لم يكن وليد الصدفة أو الاعتماد علي الامكانيات فقط، بل نتيجة لاستخدام الأساليب العلمية المتقدمة في الإدارة الرياضية، وتشهد الاتحادات الرياضية الأولمبية المصرية في الآونة الأخيرة بعض الإخفاقات في تحقيق الإنجازات مع تزايد المنافسة العالمية، حيث حققت البعثة المصرية المشاركة في دورة الألعاب الأولمبية الحادية والثلاثين المقامة في رديو جانيرو بالبرازيل عام ٢٠١٦م، نتائج مخيبة للأمل وبعيدة عن المتوقع لمكانة مصر الرياضية، حيث لم تحصد سوي ثلاث ميداليات برونزية فقط، واحتلت مصر الترتيب الخامس والسبعين عالمياً، والسادس علي

مستوي الدول العربية في هذه الدورة التي تعبر أكبر حدث دولي رياضي في العالم متعدد الألعاب، بالرغم من أنها البعثة الأكبر من نوعها في تاريخ مشاركات مصر في هذا المحفل الدولي.

لذا يستلزم علي الإدارة العليا بالاتحادات الرياضية المصرية تطوير نفسها لمواكبة التطورات الحاصلة في مستوى الرياضة العالمية، مما يبرر الحاجة لتطبيق الجودة الشاملة كتوجه حديث يسعى لتغيير النظم والمفاهيم القديمة واستبدالها بأخري متطورة تعتمد علي الإبداع والابتكار والتحسين المستمر للأنشطة والبرامج والخدمات والمسابقات المقدمة للمستفيدين لتحقيق المستوى الرياضي والانجاز الرقمي المطلوب.

ومن خلال نتائج بعض الدراسات السابقة التي تناولت القيادة الاستراتيجية ومنها دراسة " رجعة المبروك عوض " (٢٠١٤م)، ودراسة " طارق مفلح جمعه " (٢٠١٤م)، ودراسة " لمياء عيد عطا " (٢٠١٢م)، ودراسة " Lear, Lorraine Wendy " (٢٠١٢م)، ودراسة " Ussahawanitchakit " (٢٠١١م)، ودراسة " Lee, Yuan-Duen & Chen, Shih-Hao " (٢٠٠٧م)، والتي أوضحت أن القيادة الإستراتيجية لها تأثير كبير علي كفاءة الأداء حيث لها أثر فعال في تحسين جو المنافسة في الهيئات المضطربة، بالإضافة إلي علاقتها الكبيرة بالإبداع والابتكار التنظيمي الذي يؤثر بدرجة كبيرة علي التعلم التنظيمي، كما تزيد من درجة الثقة لدى المرؤوسين والتوائم الإستراتيجي، كما تعمل مواجهة الإزمات والمخاطر والحفاظ علي الميزة التنافسية.

ومن خلال ذلك يرى الباحث أن الجودة الشاملة لن تتحقق إلا من خلال وضع تصور استراتيجي واضح المعالم وفق ثقافة تنظيمية مبنية علي ثقافة الجودة، وكذلك صيانة رأس المال البشري ليناسب متطلبات الجودة الشاملة، وكذلك فرض نظم رقابية متوازنة، ونشر ثقافة التغيير والتطوير، وكل هذا لا يحدث إلا في ظل قيادة استراتيجية واثقة وواعدة لتفي بمتطلبات والتزامات المنظمة وتحقيق أهدافها وفق برامج الجودة الشاملة، وبناءً على ذلك يقوم الباحث بإجراء هذه الدراسة لوضع نموذج مقترح للقيادة الإستراتيجية لتطبيق الجودة الشاملة داخل الاتحادات الرياضية المصرية.

هدف البحث

هدف البحث إلي وضع تصور مقترح للقيادة الإستراتيجية كمدخل لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة بالاتحادات الرياضية المصرية.

تساؤلات البحث

- ما مدي إدراك الإدارة العليا بالاتحادات الرياضية المصرية لممارسات القيادة الإستراتيجية.
- ما درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر الإدارة العليا بالاتحادات الرياضية المصرية.

- ما درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المستفيدين بالاتحادات الرياضية المصرية.
- ما التصور المقترح لمفاهيم القيادة الإستراتيجية لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة بالاتحادات الرياضية المصرية.

أهم التعريفات الإجرائية الخاصة بالبحث

- القيادة الإستراتيجية : " هي القيادة التي يكون لها السبق والقدرة علي التخييل والتصور المستقبلي، وأيضاً بناء المرونة ودعم الآخرين نحو خلق التغيير الإستراتيجي الضروري والمطلوب في المنظمة.(١٥ : ٢٠)
- إدارة الجودة الشاملة : " هي فلسفة لمنهج فكري متكامل يعتمد علي إرضاء المستفيدين كأهم الأهداف التي تسعى إليها المنظمة في الأمد الطويل من خلال المسؤولية التضامنية بين الإدارة والعاملين علي التحسينات المستمرة لجميع الأنشطة، وعلي مستوي المنظمة ككل.(٢٧ : ٨٠)

الدراسات المرتبطة والمشابهة.

- (١) دراسة " رجعة المبروك عوض " (٢٠١٤م) (١٢)، وكانت أهم النتائج وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين متطلبات القيادة الاستراتيجية ودرجة الثقة التنظيمية، بالإضافة إلي وجود قصور في بناء العقول البشرية المتميزة.
- (٢) دراسة " طارق مفلح جمعه " (٢٠١٤م) (١٨)، وكانت أهم النتائج أن ممارسات القيادة الإستراتيجية مطبقة بنسبة متوسطة من قبل قيادات المؤسسات الحكومية الفلسطينية، إذ يقل الاهتمام بالأعمال الإبداعية، ولكن يوجد اهتمام كبير بالعمل الجماعي من خلال تعزيز فرق العمل، ووجود نظام رقابي لمراقبة الأداء لكن هذا النظام يفتقر إلي الموازنة والاستقلالية.
- (٣) دراسة " Chenwi " (٢٠١٢م) (٣٤)، وكانت أهم النتائج ضعف الاهتمام بالقيادة الإدارية، وقلة الممارسات التدريبية خاصة في تطبيق القيادة الإستراتيجية، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة أساليب القيادة الإستراتيجية.
- (٤) دراسة " Musran, Munizu, " (٢٠١٣م) (٣٨)، وكانت أهم النتائج أن ممارسة إدارة الجودة الشاملة لها تأثير إيجابي وهام علي حد سواء علي الأداء التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية.
- (٥) دراسة " ضياء محمد أحمد " (٢٠١٢م) (١٦)، وكانت أهم النتائج هي عدم وعي أو اقتناع المسؤولين عن مراكز الشباب بإدارة الجودة الشاملة، وعدم وجود سياسة عامة تهدف إلي التحسين المستمر في جودة الخدمات الشبابية، وضعف الكفاءات العلمية لدى الإدارة العليا، وعدم إتباع الإدارة العليا لنظام الحوافز يدعم

تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة، وكذلك عدم تقبل العاملين للتحسين المستمر ومقاومة التغيير خوفاً من كشف العيوب، ونقص الكفاءات البشرية المؤهلة من المشرفين المتخصصين في المجالات المختلفة.
إجراءات البحث.

- **المنهج.** استخدم الباحث المنهج الوصفي (الدراسات المسحية) وذلك لمناسبته مع طبيعة البحث.
- **مجتمع البحث.** تم اختيار مجتمع البحث من الإدارة العليا وهم (مجلس إدارة الاتحاد - أعضاء اللجان الفنية - أعضاء مجالس إدارات الأفرع - المدير المالي والتنفيذي بالاتحاد) والمستفيدين وهم (المدرسين - الحكام - الإداريين - اللاعبين) من الاتحادات الرياضية المصرية المشاركة في أولمبياد ريدو جانيرو بالبرازيل عام ٢٠١٦م.

- **عينة البحث.** تم اختيار عينة عمدية من الإدارة العليا من (الاتحاد المصري لكرة اليد- الاتحاد المصري لرفع الأثقال - الاتحاد المصري للتايكوندو) والبالغ عددهم (١٥٨) مفردة، وعينة عمدية من المستفيدين من (الاتحاد المصري لكرة اليد- الاتحاد المصري لرفع الأثقال - الاتحاد المصري للتايكوندو) والبالغ عددهم (٤٤٥) فرد.

- **أدوات جمع البيانات:** استخدم الباحث أدوات جمع البيانات التالية:

- المقابلة الشخصية.

- الاستبيان.

- **استبيان لتحديد مدى إدراك الإدارة العليا لممارسات القيادة الاستراتيجية:**

من خلال الإطلاع علي المراجع والدراسات السابقة التي تناولت ممارسات القيادة الإستراتيجية وهي (١)، (١٢)، (١٥)، (١٨)، (٢٨)، (٣٢)، قام الباحث بوضع المحاور في صورتها المبدئية وعرضها على الخبراء وعددهم (٧) خبراء في مجال الإدارة والإدارة الرياضية، لإبداء رأيهم في مدى ملائمة المحاور لإستمارة الإستبيان كل على حده، وجدول (١) يوضح ذلك.

يتضح من جدول (١) أن النسبة المئوية لآراء الخبراء تراوحت ما بين (١٠٠% : ٥٧.١٤%) وأرتضى الباحث بنسبة ٨٠% لقبول المحاور، وبناءً عليه قام الباحث بوضع العبارات التي تقيس تلك المحاور.

- **المعاملات العلمية لاستمارة الاستبيان :**

- **الصدق :** قام الباحث بإيجاد الصدق لاستمارة الاستبيان بالطرق التالية:

- **صدق المحكمين :** قام الباحث بعرض استمارة الاستبيان على مجموعة من الخبراء بلغ عددهم (٧)

خبراء في الإدارة الرياضية، في الفترة الزمنية من ٢٠١٧/٣/١م إلى ٢٠١٧/٣/٢٠م.

- **صدق الاتساق الداخلي** : قام الباحث بحساب معامل صدق الاتساق الداخلي بين العبارة والمحور للتأكيد على صدق العبارات لاستمارة الاستبيان قيد البحث، وبين مجموع المحور والمجموع الكلي لاستمارة الاستبيان، ويوضح جدول(٢) معامل صدق المحكمين وصدق الاتساق الداخلي لاستمارة الاستبيان.

يتضح من جدول(٢) أن النسبة المئوية لأراء الخبراء تراوحت ما بين(٥٧.١% : ١٠٠%) وقد تم حذف العبارات التي حصلت على نسبة موافقة أقل من ٧٥% من صدق المحكمين، بينما جاءت قيم معاملات صدق الاتساق الداخلي بين العبارة والمحور، وبين مجموع المحور والمجموع الكلي لاستمارة دالة إحصائياً عند مستوي (٠.٠٥).

- **الثبات** : قام الباحث بإيجاد معامل الثبات لاستمارة الاستبيان بالطرق التالية:

- **معامل ثبات ألفا كرنباخ**: قام الباحث بحساب معامل (ألفا كرنباخ) لمحاور استمارة الاستبيان للتأكد من ثبات الاستبيان عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، وكان معامل الثبات لجميع محاور الاستبيان (٠.٩١٩) مما يدل على ثبات جميع محاور استمارة الاستبيان.

- **استبيان لتحديد مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر الإدارة العليا**:

من خلال الإطلاع على المراجع والدراسات السابقة التي تناولت إدارة الجودة الشاملة وهي(٣)،(٥)،(٦)،(٨)،(١١)،(١٦)،(١٩)،(٢٥)،(٣٠) قام الباحث بوضع المحاور في صورتها المبدئية وعرضها على الخبراء وعددهم(٧) خبراء في مجال الإدارة والإدارة الرياضية، لإبداء رأيهم في مدى ملائمة المحاور لإستمارة الإستبيان كل على حده، وجدول(٣) يوضح ذلك.

يتضح من جدول(٣) أن النسبة المئوية لأراء الخبراء حول مناسبة محاور استمارة الاستبيان، حازت على موافقة آراء الخبراء، وبناءً عليه قام الباحث بوضع العبارات التي تقيس تلك المحاور.

- **المعاملات العلمية لاستمارة الاستبيان** :

- **الصدق** : قام الباحث بإيجاد الصدق لاستمارة الاستبيان بالطرق التالية:

- **صدق المحكمين** : قام الباحث بعرض الاستبيان على مجموعة من الخبراء بلغ عددهم(٧) خبراء في الإدارة الرياضية، في الفترة الزمنية من ٢٠١٧/٣/١م إلى ٢٠١٧/٣/٢٠م.

- **صدق الاتساق الداخلي** : قام الباحث بحساب معامل صدق الاتساق الداخلي بين العبارة والمحور للتأكيد على صدق العبارات لاستمارة الاستبيان قيد البحث، وبين مجموع المحور والمجموع الكلي

لاستمارة الاستبيان، ويوضح جدول (٤) معامل صدق المحكمين وصدق الاتساق الداخلي لاستمارة الاستبيان.

يتضح من جدول (٤) أن النسبة المئوية لأراء الخبراء تراوحت ما بين (٧٥.١% : ١٠٠%) وقد تم حذف العبارات التي حصلت على نسبة موافقة أقل من ٧٥% من صدق المحكمين، بينما جاءت قيم معاملات صدق الاتساق الداخلي بين العبارة والمحور، وبين مجموع المحور والمجموع الكلي للاستمارة دالة إحصائياً عند مستوي (٠.٠٥).

- **الثبات:** قام الباحث بإيجاد معامل الثبات لاستمارة الاستبيان بالطرق التالية:
 - **معامل ثبات ألفا كرنباخ:** قام الباحث بحساب معامل ألفا (كرنباخ) لمحاور استمارة الاستبيان للتأكد من ثبات الاستبيان عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، وكان معامل الثبات لجميع محاور الاستبيان (٠.٩٦٣) مما يدل على ثبات جميع محاور استمارة الاستبيان.

- **استبيان لتحديد مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المستفيدين:**
 من خلال الإطلاع على المراجع والدراسات السابقة التي تناولت إدارة الجودة الشاملة وهي (٣)، (٥)، (٦)، (٨)، (١١)، (١٦)، (١٩)، (٢٥)، (٣٠) قام الباحث بوضع المحاور في صورتها المبدئية وعرضها على الخبراء وعددهم (٧) خبراء في مجال الإدارة والإدارة الرياضية، لإبداء رأيهم في مدى ملائمة المحاور لاستمارة الاستبيان كل على حده، وجدول (٦) يوضح ذلك.

يتضح من جدول (٥) أن النسبة المئوية لأراء الخبراء حول مناسبة محاور استمارة الاستبيان، حازت على موافقة آراء الخبراء، وبناءً عليه قام الباحث بوضع العبارات التي تقيس تلك المحاور.
 - **المعاملات العلمية لاستمارة الاستبيان :**

▪ **الصدق :** قام الباحث بإيجاد الصدق لاستمارة الاستبيان بالطرق التالية:
 • **صدق المحكمين :** قام الباحث بعرض الاستبيان على مجموعة من الخبراء بلغ عددهم (٧) خبراء في الإدارة الرياضية، في الفترة الزمنية من ٢٠١٧/٣/١م إلى ٢٠١٧/٣/٢٠م.

• **صدق الاتساق الداخلي :** قام الباحث بحساب معامل صدق الاتساق الداخلي بين العبارة والمحور للتأكيد على صدق العبارات لاستمارة الاستبيان قيد البحث، وبين مجموع المحور والمجموع الكلي لاستمارة الاستبيان، ويوضح جدول (٦) معامل صدق المحكمين وصدق الاتساق الداخلي لاستمارة الاستبيان.

يتضح من جدول (٦) أن النسبة المئوية لأراء الخبراء تراوحت ما بين (٧٥.١% : ١٠٠%) وقد تم حذف العبارات التي حصلت على نسبة موافقة أقل من ٧٥% من صدق المحكمين، بينما جاءت قيم

معاملات صدق الاتساق الداخلي بين العبارة والمحور، وبين مجموع المحور والمجموع الكلي للاستمارة دالة إحصائياً عند مستوي (٠.٠٥).

■ **الثبات:** قام الباحث بإيجاد معامل الثبات لاستمارة الاستبيان بالطرق التالية:

● **معامل ثبات ألفا كرنباخ:** قام الباحث بحساب معامل ألفا (كرنباخ) لمحاور استمارة الاستبيان للتأكد من ثبات الاستبيان عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، وكان معامل الثبات لجميع محاور الاستبيان (٠.٩٦٣) مما يدل على ثبات جميع محاور استمارة الاستبيان.

التطبيق: بعد تأكد الباحث من صدق وثبات استمارة ممارسات القيادة الإستراتيجية، ومدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر الإدارة العليا والمستفيدين، تم تطبيقهما على عينة البحث خلال الفترة ٢٠١٧/٥/١٠م حتى ٢٠١٧/٩/٢٥م وذلك عن طريق المقابلة الشخصية لجميع فئات العينة قيد البحث، وفقاً لميزان التقدير الثلاثي (موافق- إلى حد ما - غير موافق)، وتم تجميع البيانات ومعالجتها إحصائياً.

المعالجات الإحصائية: استخدام الباحث الأساليب الإحصائية التالية (الأهمية النسبية، معامل الارتباط، انحراف معياري، متوسط حسابي، التجزئة النصفية، معامل ثبات ألفا كرنباخ، الوزن النسبي).

- عرض ومناقشة النتائج :

تحقيقاً لأهداف البحث ووصولاً للإجابة على تساؤلاته وفي حدود ما توصل إليه الباحث من معلومات وبيانات إحصائية يحاول الباحث الإجابة على التساؤلات التالية:

عرض ومناقشة نتائج التساؤل الأول :

يشير عرض ومناقشة الاستبيان الأول للإجابة على التساؤل الأول الخاص بمدى إدراك الإدارة العليا لممارسات القيادة الإستراتيجية.

يتضح من جدول (٧) أن الوزن النسبي لإستجابات الإدارة العليا في محور التصور الإستراتيجي للاتحاد، بلغت (٠.٦٨) بالنسبة للاتحاد المصري لكرة اليد، و(٠.٥٨) بالنسبة للاتحاد المصري لرفع الأثقال، بينما الاتحاد المصري للتايكوندو بلغ (٠.٥٨)، كما يتضح من جدول (٧) اتفاق وإختلاف الإدارة العليا حول عبارات هذا المحور، حيث أتفقوا في عبارة رقم (١) التي حصلت على الحد الأعلى للثقة، وهذا يدل على إمتلاك الإدارة العليا التصور الواضح لنقاط القوة والضعف داخل الاتحاد، ولديهم الرؤية الواضحة للفرص والتهديدات التي تواجه الاتحاد، كما أتفقوا على عبارة رقم (٤) والتي حصلت على الحد الأدنى للثقة، وهذا يدل على عدم الاستفادة أثناء بناء التصور الإستراتيجي من النجاحات لبعض الاتحادات المحلية، وكذلك من النماذج الدولية الناجحة، بينما أختلفت آراء الإدارة العليا بالاتحادات الرياضية قيد البحث، حيث بلغت عبارة

(٢، ٣) بالنسبة للاتحاد المصري لكرة اليد علي الحد المتوسط للثقة وهذا يدل علي أن الاتحاد يقوم إلي حد ما بعرض التصورات الخاصة بالأنشطة والمسابقات المستقبلية علي المستفيدين لكسب مزيد من الثقة، كما يمتلك الاتحاد إلي حد ما القدرة علي مواجهة التغييرات التي تحدث في البيئة الرياضية المصرية لتحقيق أهدافه، بينما حصلت عبارة (٢، ٣) علي الحد الأدنى للثقة بالنسبة للاتحاد المصري لرفع الأثقال والتايكوندو. يتضح من جدول (٨) أن الوزن النسبي لإستجابات الإدارة العليا في محور استثمار القدرات الإستراتيجية للاتحاد، بلغت (٠.٦١) بالنسبة للاتحاد المصري لكرة اليد، و(٠.٥٨) بالنسبة للاتحاد المصري لرفع الأثقال، بينما الاتحاد المصري للتايكوندو بلغ (٠.٥٤)، كما يتضح من جدول (٨) آتفاق آراء الإدارة العليا بالاتحادات الرياضية قيد البحث علي عبارات محور استثمار القدرات الإستراتيجية، حيث بلغت عبارة (١، ٢) علي الحد المتوسط للثقة، وهذا يدل علي أن الإدارة العليا بالاتحاد تعمل إلي حد ما علي تأهيل وصقل المدربين والحكام والإداريين بشكل مستمر وفق البرامج والطرق التدريبية الحديثة، بينما حصلت عبارة رقم (٣) علي الحد الأدنى للثقة، وهذا يدل علي غياب مفهوم الاحتراف الخارجي لدى الإدارة العليا وتعزيزه لدى الأندية واللاعبين للوصول إلي الأندية العالمية.

يتضح من جدول (٩) أن الوزن النسبي لإستجابات الإدارة العليا في محور تنمية سمات رأس المال البشري للاتحاد، بلغت (٠.٦٨) بالنسبة للاتحاد المصري لكرة اليد، و(٠.٦٦) بالنسبة للاتحاد المصري لرفع الأثقال، بينما الاتحاد المصري للتايكوندو بلغ (٠.٦٥)، كما يتضح من جدول (٩) آتفاق الإدارة العليا بالاتحاد المصري لكرة اليد ورفع الأثقال في جميع عبارات المحور، حيث حصلت العبارة رقم (١) علي الحد الأعلى للثقة، وهذا يدل علي أهتمام مجلس الإدارة بمشاركة أكبر عدد من المستفيدين (المدربين - الحكام - الإداريين - اللاعبين) بدورات الصقل والتأهيل لتطوير مستوى اللعبة، بينما حصلت عبارة (٣) علي الحد المتوسط للثقة، وهذا يدل علي أن الإدارة العليا تضع إلي حد ما سياسة لإختيار الكفاءات للوصول إلي أفضل المستويات الرياضية العالمية، بينما حصلت عبارة رقم (٢) علي الحد الأدنى للثقة، وهذا يدل علي صعوبة توفير الإمكانيات المادية اللازمة لرفع الروح المعنوية للقائمين علي العمل لتطوير مستوى اللعبة داخل الاتحاد.

يتضح من جدول (١٠) أن الوزن النسبي لإستجابات الإدارة العليا في محور الثقافة التنظيمية للاتحاد، بلغت (٠.٥٢) بالنسبة للاتحاد المصري لكرة اليد، و(٠.٤٩) بالنسبة للاتحاد المصري لرفع الأثقال، بينما الاتحاد المصري للتايكوندو بلغ (٠.٤٨)، كما يتضح من جدول (١٠) آتفاق الإدارة العليا بالاتحادات الرياضية قيد البحث علي جميع عبارات هذا المحور، حيث حصلت علي الحد الأدنى للثقة وهذا يدل علي

وجود بعض الصراعات التنظيمية داخل الاتحادات الرياضية قيد البحث، نظراً لعدم المساواة بين القائمين علي العمل داخل هذه الاتحادات، كما أتفقوا علي وجود بعض القصور في تنفيذ المهام بشكل متقن لا يتفق مع جودة الأنشطة والخدمات المقدمة، بالإضافة إلي وجود المركزية في العمل داخل الاتحادات الرياضية قيد البحث.

يتضح من جدول(١١) أن الوزن النسبي لإستجابات الإدارة العليا في محور الممارسات الأخلاقية للاتحاد، بلغت(٠.٧١) بالنسبة للاتحاد المصري لكرة اليد، و(٠.٦٦) بالنسبة للاتحاد المصري لرفع الأثقال، بينما الاتحاد المصري للتايكوندو بلغ(٠.٦٣)، كما يتضح من جدول(١١) آتفاق وإختلاف الإدارة العليا بالاتحادات الرياضية قيد البحث علي بعض عبارات هذا المحور، حيث حصلت عبارة رقم(٣) علي الحد الأعلى للثقة، وهذا يدل علي أن الإدارة العليا تحاول جاهداً لتحقيق المزيد من الإنجازات من أجل رفع مستوى الصورة الذهنية للاتحاد بالنسبة للمستفيدين والجمهور، مما ينعكس بالإيجاب علي العاملين، بينما حصلت عبارة(١، ٤) علي الحد المتوسط للثقة وهذا يدل علي أن الإدارة العليا تسعى إلي حد ما إلي تكريس القيم والأخلاق الحميدة داخل الاتحاد، كما تعمل إلي حد ما علي تعديل سلوك العاملين من خلال نظام حوافز يتسم بالعدالة للوصول إلي السلوك الإيجابي والمبادأة وتحمل المسؤولية، بينما أختلفت آراء الإدارة العليا في عبارة رقم(٢) حيث حصلت علي الحد المتوسط للثقة بالنسبة للاتحاد المصري لكرة اليد، وهذا يدل علي أن الاتحاد يعمل إلي حد ما بروح الفريق الواحد ويشجع علي الحوار والنقاش، بينما حصلت هذه العبارة علي الحد الأدنى للثقة بالنسبة للاتحاد المصري لرفع الأثقال والتايكوندو.

يتضح من جدول(١٢) أن الوزن النسبي لإستجابات الإدارة العليا في محور سمات الرقابة التنظيمية للاتحاد، بلغت(٠.٧٦) بالنسبة للاتحاد المصري لكرة اليد، و(٠.٧٢) بالنسبة للاتحاد المصري لرفع الأثقال، بينما الاتحاد المصري للتايكوندو بلغ(٠.٧٠)، كما يتضح من جدول(١٢) آتفاق الإدارة العليا بالاتحادات الرياضية قيد البحث علي عبارات هذا المحور، حيث حصلت عبارة رقم(١، ٢) علي الحد الأعلى للثقة، وهذا يدل علي أن الرقابة وظيفة أساسية للإدارة العليا بالاتحادات الرياضية قيد البحث، لذلك بتقوم بوضع الإجراءات والأليات المناسبة التي تعمل علي متابعة مراقبة الأنشطة والبرامج والدورات والمسابقات التي ينفذها الاتحاد، ويقارنها بالخطط الموضوعة للوقوف علي الإيجابيات ويدعمها والسلبيات ويحاول تلافيها، بينما حصلت عبارة(٣، ٤) علي الحد المتوسط للثقة وهذا يدل علي أن الإدارة العليا تحرص إلي حد ما علي تصحيح المسار في العمل أثناء الانحرافات بإعطاء التغذية الراجعة اللازمة لاتمام مجريات العمل للوصول إلي الهدف المطلوب.

يتضح من جدول (١٣) أن الوزن النسبي لإستجابات الإدارة العليا في محور التغيير والتطوير، بلغت (٠.٤٨) بالنسبة للاتحاد المصري لكرة اليد، و(٠.٤٦) بالنسبة لرفع الأثقال، بينما الاتحاد المصري للتايكوندو بلغ (٠.٤٤)، كما يتضح من جدول (١٣) آتفاق الإدارة العليا علي بعض عبارات هذا المحور، حيث حصلت جميع العبارات على الحد الأدنى للثقة، وهذا يدل علي وجود قصور في عملية التغيير والتطوير، وهذا يرجع لبيئة الاتحاد التي لا تقبل بالتجديد والتطوير، وكذلك وجود صعوبات في عملية الاتصال للمشاركة في عملية التغيير والتطوير، بالإضافة إلى ثبات في الهياكل التنظيمية ونظام المسابقات، وأيضاً عدم الاستفادة من البحوث التطويرية وتجارب الاتحادات الدولية الناجحة.

ومن خلال جداول (٧)، (٨)، (٩)، (١٠)، (١١)، (١٢)، (١٣)، يتضح أن الاتحادات الرياضية قيد البحث تتباين فيما بينها في فهمها وتطبيقها لممارسات القيادة الإستراتيجية، حيث جاء الاتحاد المصري لكرة اليد بالمرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ (٠.٦٣)، والمرتبة الثانية جاء الاتحاد المصري لرفع الأثقال بوزن نسبي (٠.٥٩)، بينما الاتحاد المصري للتايكوندو في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (٠.٥٩)، وهذا يدل علي أن هناك قصور واضح في التصور الإستراتيجي للاتحادات الرياضية قيد البحث، وعدم الأستغلال الأمثل للمواهب والقدرات البشرية الموجودة، بالإضافة إلي وجود قصور في أنظمة الرقابة والمتابعة للأنشطة والخدمات والدورات والمسابقات المقدمة من الاتحادات الرياضية قيد البحث، وكذلك وجود قصور في آليات التطوير والتغيير، وتعزيز مفاهيم الابتكار والإبداع من أجل الوصول إلي المستوي الرياضي والأنجاز الرقمي العالمي، وأيضاً إفتقار الاتحادات الرياضية قيد البحث إلى خلق ثقافة تنظيمية تحتوي علي قيم إخالقية تصب في مصلحة العمل متوافقة مع المستويات الرياضية العالمية ومع ثقافة الجودة الشاملة.

ومن خلال ذلك يري الباحث أن ضرورة الاهتمام بممارسات القيادة الإستراتيجية سواء منفردة أو مجتمعة، حيث أنها قادرة علي إدارة الاتحادات الرياضية قيد البحث بفاعلية من خلال تنمية رأس المال البشري المتمثل في (المدرين - الحكام - الإداريين - اللاعبين)، والمساهمة في تأسيس الاتجاه الإستراتيجي، وبناء ثقافة تنظيمية فعالة، وأستغلال الكفايات الجوهرية، وأستخدام أنظمة رقابية تنظيمية متوازنة وتأسيس ممارسات أخلاقية فعالة من أجل تحسين الصورة الذهنية للمستفيدين والجمهور، وبالتالي إتساع قاعدة الممارسة وتحسين مستوي المنافسة، مما يساعد علي تحقيق المزيد من الإنجازات علي المستوي العالمي، وهذا ما يؤكد " سيد محمد جاد الرب " (٢٠١٢م)، أن القيادة الإستراتيجية تساعد المنظمة في التغلب علي المشكلات الحادة التي يفرضها واقع المنافسة، من خلال التأثير على سلوك العاملين، وإدارة رأس المال البشري والتوفيق بين حاجات الأطراف المختلفة وتحقيق التوازن الإستراتيجي، وكذلك رسم الثقافة التنظيمية

وتأكيد النموذج الأخلاقي في العلاقات الداخلية، لتحقيق التفوق والتميز الإستراتيجي للمنظمة. (سيد : ٤٩)، وهذا ما أوضحت نتائج دراسة " رجعة المبروك عطية " (٢٠١٤م)، ودراسة " طارق مفلح جمعة" (٢٠١٤م)، ودراسة " لمياء عيد عطية " (٢٠١٢م)، ودراسة " Lear, Lorraine Wendy " (٢٠١٢م)، ودراسة " Ussahawanitchakit " (٢٠١١م)، ودراسة " Lee, Yuan-Duen & Chen, Shih-Hao " (٢٠٠٧م)، ودراسة " أحمد عزمي زكي " (٢٠١٠م)، والتي أوضحت أن القيادة الإستراتيجية تؤثر بشكل إيجابي علي البناء والمسار الإستراتيجي ودرجة الثقة التنظيمية لدى العاملين، كما تشجع القيادة الإستراتيجية وتعزز فرق العمل، ووجود نظام رقابي متوازن في ظل ثقافة تنظيمية تشجع الإبداع والأبتكار التنظيمي، وهذا يساعد علي تحسين الأداء في البيئات المضطربة، كما تقود المنظمة للحفاظ علي الميزة التنافسية في جو التنافس، وبهذا يكون الباحث قد أجاب على التساؤل الأول وهو "ما مدي إدراك الإدارة العليا ببعض الاتحادات الرياضية الأولمبية المصرية لممارسات القيادة الإستراتيجية؟"

ثانياً : عرض ومناقشة نتائج التساؤل الثاني :

يتضح من جدول (١٤) أن الوزن النسبي لإستجابات الإدارة العليا في محور إشباع حاجات ورغبات المستفيدين، بلغت (٠.٦٥) بالنسبة للاتحاد المصري لكرة اليد، و(٠.٥٩) بالنسبة للاتحاد المصري لرفع الأثقال، بينما الاتحاد المصري للتايكوندو بلغ (٠.٥٨)، كما يتضح من جدول (١٤) اتفاق الإدارة العليا بالاتحادات الرياضية قيد البحث علي عبارات هذا المحور، حيث حصلت عبارة (٣) علي الحد الأعلى للثقة وهذا يدل علي أن الإدارة العليا تصمم أنشطة ومسابقات تتميز بالتنافس الجيد لرفع الروح المعنوية لدى المستفيدين، بينما حصلت عبارة (٢) علي الحد المتوسط للثقة، وهذا يدل علي أن الإدارة العليا تنفذ إلى حد ما أنشطة ومسابقات تتناسب مع قدرات وإمكانيات المستفيدين، بينما حصلت عبارة (١، ٤) علي الحد الأدنى للثقة، وهذا يدل علي أن الإدارة العليا عند تصميمها للأنشطة والمسابقات المختلفة لا تقوم بجمع البيانات عن رغبات وإحتياجات المستفيدين والمشكلات التي يتعرضون لها وكيفية التعامل معها.

يتضح من جدول (١٥) أن الوزن النسبي لإستجابات الإدارة العليا في محور آليات التحسين والتطوير المستمر، بلغت (٠.٧١) بالنسبة للاتحاد المصري لكرة اليد، و(٠.٥٩) بالنسبة للاتحاد المصري لرفع الأثقال، بينما الاتحاد المصري للتايكوندو بلغ (٠.٦٠)،

كما يتضح من جدول (١٥) أن هناك اتفاق وأختلاف في آراء الإدارة العليا بالاتحادات الرياضية قيد البحث حول عبارات هذا المحور، حيث أاتفقوا على عبارة رقم (٤) التي حصلت علي الحد الأعلى للثقة، وهذا يدل علي أن الإدارة العليا تعتمد عند تنفيذ الأنشطة والمسابقات علي فريق عمل من اللجان المختلفة، ومنها

لجنة المسابقات وشئون اللاعبين والحكام واللجنة الفنية والإعلامية وغيرها من اللجان حسب طبيعة البطولة، كما أتفقوا علي عبارة (٥) والتي حصلت علي الحد المتوسط للثقة، وهذا يدل علي أن الإدارة العليا توفر إلي حد ما التمويل الكافي لتنفيذ الأنشطة والبرامج والمسابقات المختلفة، بينما أختلفت آراء الإدارة العليا بالاتحادات الرياضية قيد البحث في عبارات (١، ٢) حيث حصلت علي الحد المتوسط للثقة بالنسبة للاتحاد المصري لكرة اليد وهذا يدل علي أن الاتحاد يقوم إلي حد ما عند إعداد الأنشطة والمسابقات بإعادة الهندسة ومراجعة الإجراءات بناءً علي التقييم الفني والإداري من أجل التحسين والتطوير المستمر، بينما حصلت علي الحد الأدنى للثقة بالنسبة للاتحاد المصري لرفع الأثقال والاتحاد المصري للتايكوندو، كما أختلفوا علي عبارة رقم (٣) فحصلت علي الحد الأعلى للثقة بالنسبة للاتحاد المصري لكرة اليد، وهذا يدل علي أن الاتحاد يستخدم في إجراءات العمل وسائل التكنولوجيا والعمل الإلكتروني لزيادة مستوى الاتصال بين الفئات المختلفة داخل الاتحاد لتحسين مستوى الخدمة المقدمة للمستفيدين، بينما حصلت هذه العبارة علي الحد المتوسط للثقة بالنسبة للاتحاد المصري لرفع الأثقال، والحد الأدنى للثقة بالنسبة للاتحاد المصري للتايكوندو.

يتضح من جدول (١٦) أن الوزن النسبي لإستجابات الإدارة العليا في محور العمل بروح الفريق، بلغت (٠.٦٦) بالنسبة للاتحاد المصري لكرة اليد، و(٠.٦٣) بالنسبة للاتحاد المصري لرفع الأثقال، بينما الاتحاد المصري للتايكوندو بلغ (٠.٦٢)، كما يتضح من جدول (١٦) اتفاق الإدارة العليا بالاتحادات الرياضية قيد البحث علي عبارات هذا المحور، حيث حصلت عبارة (٣) علي الحد الأعلى للثقة وهذا يدل علي أن هناك تعاون بين الإدارة العليا واللجان الفنية وأعضاء مجالس إدارات الأفرع والجهاز الإداري لتنفيذ الأنشطة والمسابقات المختلفة لتحقيق الأهداف المطلوبة، بينما حصلت عبارة رقم (١، ٢) علي الحد المتوسط للثقة، وهذا يدل علي أن الإدارة العليا تستخدم إلي حد ما فرق العمل من أجل حل المشكلات التي تواجه الاتحاد من خلال تعزيز مهارات الاتصال بين كافة اللجان الفنية والأفرع والمستفيدين، بينما حصلت عبارة رقم (٤، ٥) علي الحد الأدنى للثقة، وهذا يدل علي أن هناك ضعف التعاون بين الإدارة العليا والمستفيدين من المدربين والحكام واللاعبين، بالإضافة إلي قصور في توفير التغذية الراجعة للقائمين علي العمل من قبل الإدارة العليا لتعديل الانحرافات أثناء العمل لتحسين مستوى الأداء.

يتضح من جدول (١٧) أن الوزن النسبي لإستجابات الإدارة العليا في محور المشاركة والتمكين، بلغت (٠.٤٨) بالنسبة للاتحاد المصري لكرة اليد، و(٠.٤٤) بالنسبة للاتحاد المصري لرفع الأثقال، بينما الاتحاد المصري للتايكوندو بلغ (٠.٤٢)، كما يتضح من جدول (١٧) اتفاق الإدارة العليا بالاتحادات الرياضية قيد البحث علي جميع عبارات هذا المحور، حيث حصلت جميع العبارات علي الحد الأدنى للثقة، وهذا يدل

علي أن الإدارة العليا بالاتحادات الرياضية قيد البحث لا تشرك المستفيدين في وضع الأهداف والخطط المستقبلية للأنشطة والمسابقات المختلفة، كما لا يتم تفويض السلطة بالشكل الكافي للقائمين علي العمل بالاتحاد، بالإضافة إلي عدم إجراء عملية التدوير الوظيفي بين القائمين علي العمل لأكتساب الخبرات لتولي المناصب القيادية في المستقبل.

ومن خلال جداول (١٤)، (١٥)، (١٦)، (١٧)، يتضح أن الإدارة العليا بالاتحادات الرياضية قيد البحث ليس لديها الدراية الكاملة بمفهوم وآليات الجودة الشاملة، حيث جاء الاتحاد المصري لكرة اليد بالمرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ (٠.٦٣)، والمرتبة الثانية جاء الاتحاد المصري للتايكوندو بوزن نسبي (٠.٥٧)، بينما الاتحاد المصري لرفع الأثقال في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (٠.٥٦)، وهذا يرجع إلي ضعف الإمكانيات المادية التي تواجه الاتحادات الرياضية، ويظهر ذلك في غياب الحوافز المادية والمعنوية، كما يرجع ذلك إلي تمسك الإدارة العليا بمركزية القرار وعدم مشاركة القائمين علي العمل والمستفيدين في وضع الأهداف ورسم الخطط والسياسات وآليات العمل والمشاركة في اتخاذ القرار المتعلقة بالأنشطة والمسابقات المختلفة، بالإضافة إلي غياب عنصر التجديد والتطوير والابتكار المستمر في الخدمات المقدمة، وكذلك غياب التدوير الوظيفي في المناصب القيادية لإعداد القيادات المستقبلية.

ومن خلال ذلك يري الباحث أن تطبيق الجودة الشاملة داخل الاتحادات الرياضية بجميع معانيها وجوانبها الإيجابية، تحقق العديد من الفوائد والمزايا التي تعود علي الاتحاد بتحقيق العديد من الإنجازات علي المستوي الدولي، حيث أن تطبيق الجودة الشاملة يقود الاتحاد إلي التميز والأبداع والمنافسة، لأنها تحقق التحسين المستمر لجميع الأنشطة والخدمات والبرامج والمسابقات المقدمة من الاتحاد وفق النماذج الدولية الناجحة، مع تطوير مستمر للكادر البشري سواء (مدربين - حكام - إداريين - لاعبين)، مع تحديث متواكب للتطور التكنولوجي للأنشطة والخدمات والمسابقات المقدمة للمستفيدين، بالإضافة إلي التقييم المستمر والشامل لجميع الفئات العاملة بالاتحاد، من أجل معرفة الانحرافات وتصحيحها للوصول إلي الهدف المنشود بأقل التكاليف وأفضل السبل، لتحسين الصورة الذهنية لدى المستفيدين والجمهور، مما يعزز قيمة وثقة وولاء المستفيدين بالاتحاد، وبالتالي زيادة قاعدة الممارسة التي تستطيع تحقيق المستويات والأرقام والإنجازات الرياضية العالمية، وهذا ما يؤكد " حسن أحمد الشافعي " (٢٠٠٦م) أن الهدف الأساسي من الجودة الشاملة في أي منظمة رياضية هو السعي نحو تقديم أفضل ما يمكن في ظل الموارد المتاحة للمنظمة الرياضية. (١٠ : ١٦)، وهذا يتفق مع دراسة " Musran, Munizu, " (٢٠١٣م)، ودراسة " Antonaros, Richard " (٢٠١١م)، والتي أوضحت أهمية الجودة الشاملة علي الأداء التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية.

ومن خلال العرض السابق يتضح أن هناك قصور في تطبيق معايير الجودة الشاملة وهذا يتفق مع دراسة " حامد حسين أحمد، عبدالله فرغلي أحمد " (٢٠٠٤م)، ودراسة " مني عبدالمنعم عبدالمنعم " (٢٠٠٥م)، ودراسة " عادل رضوان عبدالله " (٢٠٠٩م)، ودراسة " حمادة عيد الغنملي " (٢٠٠٩م)، ودراسة " غادة إسماعيل أبو السعود " (٢٠١٠م)، ودراسة " بندر محمد عبدالقادر " (٢٠١٣م)، والتي أظهرت وجود بعض القصور والصعوبات التي تواجه الإدارة العليا في تطبيق معايير الجودة الشاملة، وبهذا يكون الباحث قد أجاب على التساؤل الثاني وهو " ما درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة من وجهة نظر الإدارة العليا ببعض الاتحادات الرياضية الأولمبية المصرية ؟

ثالثاً : عرض ومناقشة نتائج التساؤل الثالث : يشير عرض ومناقشة الاستبيان الثالث الإجابة على التساؤل الثالث الخاص بدرجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المستفيدين ؟

يتضح من جدول (١٨) أن الوزن النسبي لإستجابات المستفيدين في محور إشباع حاجات ورغبات المستفيدين، بلغت (٠.٦٤) بالنسبة للاتحاد المصري لكرة اليد، و(٠.٦٠) بالنسبة للاتحاد المصري لرفع الأثقال، بينما الاتحاد المصري للتايكوندو بلغ (٠.٦٢).

كما يتضح من جدول (١٨) اتفاق آراء المستفيدين بالاتحادات الرياضية قيد البحث علي عبارات هذا المحور، حيث حصلت عبارة (٢، ٣) علي الحد المتوسط للثقة، وهذا يدل علي أن الاتحاد ينفذ إلي حد ما برامج وأنشطة ومسابقات تتناسب مع إمكانيات وقدرات المستفيدين وتمتاز بجو من التنافس يساعد علي رفع الروح المعنوية، بينما حصلت عبارة (١، ٤) علي الحد الأدنى للثقة، وهذا يدل علي ضعف تلبية الاتحاد لرغبات واحتياجات المستفيدين عند تصميم الأنشطة والمسابقات، كما أتفق المستفيدين علي قلة الاهتمام بالمشكلات التي تواجههم عند تنفيذ الأنشطة والمسابقات.

يتضح من جدول (١٩) أن الوزن النسبي لإستجابات المستفيدين في محور آليات التحسين والتطوير المستمر، بلغت (٠.٥٤) بالنسبة للاتحاد المصري لكرة اليد، و(٠.٥١) بالنسبة للاتحاد المصري لرفع الأثقال، بينما الاتحاد المصري للتايكوندو بلغ (٠.٥٢)، كما يتضح من جدول (١٩) اتفاق آراء المستفيدين بالاتحادات الرياضية قيد البحث علي عبارات هذا المحور، حيث حصلت عبارة رقم (١) علي الحد المتوسط للثقة، وهذا يدل علي أن الاتحادات الرياضية قيد البحث تقدم إلي حد ما أنشطة ومسابقات ذات مستوي مفيد وتمتيز للمستفيدين، بينما حصلت عبارة (٢، ٣، ٤، ٥، ٦، ٧) علي الحد الأدنى للثقة، وهذا يدل علي أن الأنشطة والمسابقات التي تنفذها الاتحادات الرياضية قيد البحث لا تخضع لعملية التطوير بصفة مستمر لتتناسب المستويات الرياضية العالمية، مما يؤثر ذلك علي مستوي المدربين والحكام واللاعبين في المنافسات الدولية،

بالإضافة إلى قلة تواجد الخبرات العالمية سواء في دورات الصقل والتأهيل للمدربين والحكام، أو في تدريب وتعليم اللاعبين، كما أوضحت استجابات المستفيدين عدم توافر مكتبة علمية متخصصة شاملة لشئون اللعبة، وكذلك عدم توافر البنية التحتية اللازمة للمسابقات وإعداد المنتخبات القومية.

يتضح من جدول (٢٠) أن الوزن النسبي لاستجابات المستفيدين في محور العمل بروح الفريق الواحد، بلغ (٠.٧٤) بالنسبة للاتحاد المصري لكرة اليد، و(٠.٦٨) بالنسبة للاتحاد المصري لرفع الأثقال، بينما الاتحاد المصري للتايكوندو بلغ (٠.٦٩)، كما تراوح الوزن النسبي لاستجابات المستفيدين حول عبارات هذا المحور بين (٠.٨٥) إلى (٠.٤٩).

كما يتضح من جدول (٢٠) اتفاق آراء المستفيدين بالاتحادات الرياضية قيد البحث علي عبارات هذا المحور، حيث حصلت عبارة رقم (١، ٢) علي الحد الأعلى للثقة، وهذا يدل علي أن هناك علاقة جيدة تسودها الألفة والمودة بين الإدارة العليا والقائمين علي العمل والمستفيدين، بينما حصلت عبارة (٣) علي الحد المتوسط للثقة، وهذا يدل علي قيام الإدارة العليا إلي حد ما بممارسة التعاون مع المستفيدين، بينما حصلت عبارة رقم (٤) علي الحد الأدنى للثقة، وهذا يدل علي وجود قصور في عمل الاجتماعات والمؤتمرات بصفة دورية لحل المشكلات التي تواجه المستفيدين.

يتضح من جدول (٢١) أن الوزن النسبي لإستجابات المستفيدين في محور المشاركة والتمكين، بلغ (٠.٦٣) بالنسبة للاتحاد المصري لكرة اليد، و(٠.٦٠) بالنسبة للاتحاد المصري لرفع الأثقال، بينما الاتحاد المصري للتايكوندو بلغ (٠.٦٠)، كما يتضح من جدول (٢١) اتفاق آراء المستفيدين بالاتحادات الرياضية قيد البحث علي عبارات هذا المحور، حيث حصلت عبارة رقم (٢، ٥) علي الحد الأعلى للثقة، وهذا يدل علي أن الإدارة العليا بالاتحادات الرياضية قيد البحث تحرص علي مشاركة كافة المستفيدين في الأنشطة والبرامج والدورات والمسابقات التي تنظمها، ومن خلالها تقوم الإدارة العليا بإنقاء المواهب واستثمارها من خلال الحوافز والمكافآت لإعداد المنتخبات القومية، بينما حصلت عبارة (١، ٣، ٤) علي الحد الأدنى للثقة، وهذا يدل أن الإدارة العليا لا تهتم بإعداد قوائم الإستقصاء لمعرفة درجة رضا المستفيدين عن الأنشطة والمسابقات التي يقدمها الاتحاد، كما لا تسعى الإدارة العليا إلي عقد دورات للمستفيدين من أجل تعزيز مفاهيم القيادة والإتصال والتواصل.

ومن خلال جداول (١٩)، (٢٠)، (٢١)، (٢٢)، يتضح أن الوزن النسبي لإستجابات المستفيدين في مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة بالاتحادات الرياضية قيد البحث، حيث جاء الاتحاد المصري لكرة اليد بالمرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ (٠.٦٤)، والمرتبة الثانية جاء الاتحاد المصري للتايكوندو بوزن

نسبي (٠.٦١)، بينما الاتحاد المصري لرفع الأثقال في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (٠.٦٠)، وهذه نسبة قليلة لتحقيق الجودة في الأنشطة والخدمات والمسابقات المقدمة لتحقيق الهدف منها، وهو تحقيق المستوى الرياضي المطلوب في ظل المستويات العالمية.

ومن خلال ذلك يري الباحث أن ضرورة إهتمام الإدارة العليا بالاتحادات الرياضية قيد البحث بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة داخل الاتحادات الرياضية بشكل أكبر وأفضل لتحقيق العديد من الإنجازات علي المستوى الدولي، وهذا يتفق مع دراسة " **Musran, Munizu,** " (٢٠١٣م)، ودراسة " **Antonaros,** " **Richard** " (٢٠١١م)، ودراسة " **عادل رضوان عبدالله** " (٢٠٠٩م)، ودراسة " **حمادة عيد العنتبلي** " (٢٠٠٩م)، ودراسة " **غادة إسماعيل أبو السعود** " (٢٠١٠م)، ودراسة " **بندر محمد عبدالقادر** " (٢٠١٣م)، والتي أوضحت أهمية مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة علي الأداء التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية، وبهذا يكون الباحث قد أجاب على التساؤل الثالث وهو " **ما درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة من وجهة نظر المستفيدين ببعض الاتحادات الرياضية الأولمبية المصرية ؟**

رابعاً: مناقشة وعرض نتائج استمارة التصور المقترح لتطبيق الجودة الشاملة في ضوء ممارسات القيادة الإستراتيجية:

جدول (٢٢)

النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول التصور المقترح لتطبيق الجودة الشاملة في ضوء ممارسات القيادة الإستراتيجية (ن = ٧)

م	الهدف	المرحلة	النشاط	جهة التنفيذ	آليات التنفيذ	الفترة الزمنية	رأي الخبراء			النسبة المئوية
							مناسب	إلى حد ما	غير مناسب	
١	بناء تصور استراتيجي واضح يتسم بالجودة داخل الاتحاد	المرحلة الأولى والثانية	مراجعة التصورات والأنشطة والبرامج والدورات والمسابقات المختلفة الموجودة داخل الاتحاد وإعادة تقييمها.	اللجان الفنية	مراجعة وتقويم	شهرين	٧	-	-	%١٠٠
			الإطلاع علي التصورات والأنشطة والبرامج والدورات والمسابقات المختلفة المطبقة داخل الاتحادات العالمية المتقدمة.	المدير التنفيذي	دراسة الحالة	شهر	٧	-	-	%١٠٠
			تشكيل فريق عمل من القائمين علي العمل بالاتحاد لبناء تصورات استراتيجية جديدة.	مجلس الإدارة	اتخاذ قرارات	أسبوعين	٧	-	-	%١٠٠
		المرحلة الثالثة	عقد ورش عمل مع المستفيدين للخروج بتوصيات بناءة تساعد في تصميم الأنشطة والبرامج والدورات والمسابقات والتصورات الجديدة.	مجلس الإدارة	ندوات حلقات نقاش	شهرين	٧	-	-	%١٠٠
			عقد اجتماعات بين الإدارة العليا والقائمين علي العمل بالاتحاد لتقديم مقترحات حول الأنشطة والبرامج والدورات والمسابقات والتصورات الجديدة.			شهر	٧	-	-	%١٠٠
		المرحلة الرابعة	بناء أنشطة وبرامج ومسابقات وتصورات استراتيجية واضحة تتفق مع تحليل البيئة الداخلية والخارجية للاتحاد وتتسم بالجودة الشاملة وتلبي طموحات ورغبات القائمين علي العمل والمستفيدين.	اللجان الفنية	بحوث علمية	شهرين	٧	-	-	%١٠٠
المرحلة الخامسة	مراجعة الأنشطة والبرامج والدورات والمسابقات والتصورات الاستراتيجية الجديدة، والتأكد أنها تلبي الاحتياجات والرغبات المختلفة وتتسم بروية الجودة الشاملة.	مجلس الإدارة	مراجعة وتقويم	شهرين	٧	-	-	%١٠٠		
المرحلة السادسة	تقييم الأنشطة والبرامج والدورات والمسابقات والتصورات الاستراتيجية الجديدة، من أجل اعتمادها أو إعادة بناءها من جديد وذلك بمثابة التغذية العكسية، للتأكد أنها أصبحت بصيغة الجودة الشاملة.	مجلس الإدارة	مراجعة وتقويم	شهر	٧	-	-	%١٠٠		

تابع جدول (٢٢)

النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول التصور المقترح لتطبيق الجودة الشاملة في ضوء ممارسات القيادة الإستراتيجية (ن = ٧)

م	الهدف	المرحلة	النشاط	جهة التنفيذ	آليات التنفيذ	الفترة الزمنية	رأي الخبراء			النسبة المئوية
							مناسب	إلى حد ما	غير مناسب	
٢	اكتشاف القدرات الإبداعية وتنميتها واستثمارها	المرحلة الأولى	مراجعة اللوائح الداخلية للاتحاد للتأكد أنها تحتوي علي بنود تشجع علي الإبداع وروح المنافسة.	المدير التنفيذي	دراسة الحالة	شهر	٧	-	-	%١٠٠
		المرحلة الثانية	اعتماد لوائح جديدة تساعد علي نشر ثقافة الأبداع وتنمية روح الابتكار والمنافسة بين العاملين والمستفيدين.	مجلس الإدارة	اتخاذ قرارات	شهر	٧	-	-	%١٠٠
		المرحلة الثالثة	تخصيص موازنة مالية وجوائز مميزة للمبدعين من القائمين علي العمل.	مجلس الإدارة	حوافز ومكافآت	مستمر	٧	-	-	%١٠٠
		المرحلة الثالثة	عقد لقاءات تكريمية للأندية والمدربين والحكام واللاعبين المميزين علي مستوي الجمهورية.	مجلس الإدارة	مؤتمرات عامة	مستمر	٧	-	-	%١٠٠
٣	امتلاك رأس مال بشري مؤهل	المرحلة الأولى والثانية	إجراء تقييم لكافة القائمين علي العمل بالاتحاد(اللجان الفنية - الجهاز الإداري - المدير المالي والنفذي - ومجالس الأفرع) بالإضافة إلي المدربين والحكام والإداريين.	مجلس الإدارة	مراجعة وتقويم	٣ شهور	٧	-	-	%١٠٠
		المرحلة الثالثة	عقد ورش عمل للجان الفنية المختلفة لتحديد الاحتياجات التدريبية المختلفة.	اللجان الفنية	حلقات المناقشة	شهر	٧	-	-	%١٠٠
		المرحلة الثالثة	توفير كافة الاحتياجات المادية واللوجستية من أجل عقد الدورات التدريبية المطلوبة.	أمين الصندوق	دراسة الاحتياجات	مستمر	٧	-	-	%١٠٠
		المرحلة الرابعة	استقطاب أصحاب الكفاءات في حالة تعيين الأجهزة الفنية والإدارية.	اللجان الفنية	اتخاذ قرارات	مستمر	٧	-	-	%١٠٠
		المرحلة الخامسة	عقد الدورات التدريبية للفئات المختلفة(المدربين - الحكام - الإداريين) حسب الاحتياجات المحددة.	لجنة المدربين والحكام	دورات تدريبية	مستمر	٧	-	-	%١٠٠
المرحلة الخامسة	تقييم (المدربين - الحكام - الإداريين) من الدورات التدريبية من أجل التأكد من جدوي التدريب، ومحاولة نقل الخبرات للفئات المختلفة.	لجنة المدربين والحكام	اختبارات نظرية وعملية	مستمر	٧	-	-	%١٠٠		

تابع جدول (٢٢)

النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول التصور المقترح لتطبيق الجودة الشاملة في ضوء ممارسات القيادة الإستراتيجية (ن = ٧)

النسبة المئوية	رأي الخبراء			الفترة الزمنية	آليات التنفيذ	جهة التنفيذ	النشاط	المرحلة	الهدف	م
	غير مناسب	إلى حد ما	مناسب							
%١٠٠	-	-	٧	شهرين	دراسة الحالة	المدير التنفيذي	معرفة توجهات القائمين علي العمل بالاتحاد وسلوكياتهم من أجل خلق ثقافة تنظيمية تتسم بالسمات الأخلاقية.	المرحلة الأولى	بناء ثقافة تنظيمية تتسم بالجودة الشاملة	٤
%١٠٠	-	-	٧	مستمر	تمثيل الأدوار	مجلس الإدارة	ترسيخ قيم مشتركة بين القائمين علي العمل بالاتحاد والمستفيدين.	والثانية		
%١٠٠	-	-	٧	شهر	دراسة الحالة	المدير التنفيذي	مراجعة اللوائح الداخلية لوضع لوائح جديدة تتناسب مع البيئة الداخلية والخارجية للاتحاد وتتسم بسمات ثقافة الجودة.	المرحلة الثالثة		
%١٠٠	-	-	٧	مستمر	حوافز ومكافآت	مجلس الإدارة	الإعلان عن مكافآت لأصحاب السلوك الإيجابي داخل الاتحاد، من أجل تعزيز السلوك الإيجابي، وكذلك معاقبة أصحاب السلوك السلبي من خلال المعالجة.	المرحلة الرابعة		
%١٠٠	-	-	٧	شهر	مراجعة وتقييم	مجلس الإدارة	مراجعة اللوائح الجديدة والتأكد أنها تلبى طموحات العاملين وتتناسب مع بيئة الاتحاد.	المرحلة الخامسة		
%١٠٠	-	-	٧	شهرين	دراسة الحالة	مجلس الإدارة	إعادة تقييم لسلوكيات القائمين علي العمل بالاتحاد، والتأكد من تحسن أصحاب السلوكيات السلبية.	المرحلة السادسة		
%١٠٠	-	-	٧	شهر	مراجعة وتقييم	مجلس الإدارة	التأكد من جدوي اللوائح الجديدة واعتمادها وتعزيزها من أجل الوصول إلي ثقافة تنظيمية ذات جودة شاملة.	المرحلة السادسة		
%١٠٠	-	-	٧	٣ شهور	مراجعة وتقييم	مجلس الإدارة	مراجعة آليات العمل الموجودة بالاتحاد للتأكد أنها ذات طابع يتسم برقابة الجودة.	المرحلة الأولى		
%١٠٠	-	-	٧	مستمر	تمثيل الأدوار	مجلس الإدارة	تشجيع القائمين علي العمل بالاتحاد علي الرقابة الذاتية.	المرحلة الأولى		
%١٠٠	-	-	٧	مستمر	مباريات إدارية	مجلس الإدارة	تبني مفهوم الاهتمام بالتغذية الراجعة وتقييم النتائج.	المرحلة الثانية		

تابع جدول (٢٢)

النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول التصور المقترح لتطبيق الجودة الشاملة في ضوء ممارسات القيادة الإستراتيجية (ن = ٧)

م	الهدف	المرحلة	النشاط	جهة التنفيذ	آليات التنفيذ	الفترة الزمنية	رأي الخبراء			النسبة المئوية
							مناسب	إلى حد ما	غير مناسب	
٥	بناء نظام رقابي متوازن وفعال (رقابة الجودة)	المرحلة الثالثة	اعتماد آليات عمل جديدة ذات طابع رقابي، وتعمل علي توزيع المهام وتحديد المسؤوليات.	مجلس الإدارة	اتخاذ قرارات	شهر	٧	-	-	%١٠٠
		المرحلة الرابعة	تقييم النظام الرقابي المتوازن الجديد، واعتماده بشكله النهائي.	مجلس الإدارة	مراجعة وتقييم	شهرين	٧	-	-	%١٠٠
		المرحلة الخامسة	متابعة آليات العمل الجديدة للتأكد أنها ملائمة ولا تعمل علي عرقلة العمل وإعاقته، وأنها تلي كافة الاحتياجات.	مجلس الإدارة	بحوث علمية	مستمر	٧	-	-	%١٠٠
		المرحلة السادسة	تقييم جديد لنتائج العمل والتأكد أنها تخلو من الأخطاء، والاستفادة من التغذية المرتدة.	مجلس الإدارة	مراجعة وتقييم	شهر	٧	-	-	%١٠٠
٦	الوصول إلي اتحاد متميز	المرحلة الأولى	مراجعة الهيكل التنظيمي للتأكد من أنه يدعم ويشجع الاتصال بين القائمين علي العمل بالاتحاد والمستفيدين.	المدير التنفيذي	بحوث علمية	شهرين	٧	-	-	%١٠٠
		المرحلة الثانية	نشر المعلومات والمعارف اللازمة لمنظومة العمل داخل الاتحاد وتشجيع القائمين علي العمل علي البحث العلمي وحب التعلم.	اللجان الفنية	ندوات	مستمر	٧	-	-	%١٠٠
		المرحلة الثالثة	اعتماد أسلوب فرق العمل لحل الإشكاليات المختلفة داخل الاتحاد من أجل تعزيز العمل بروح الفريق الواحد.	مجلس الإدارة	اتخاذ قرارات	مستمر	٧	-	-	%١٠٠
		المرحلة الرابعة	تعديل الهيكل التنظيمي داخل الاتحاد ما يتناسب مع نظام سرعة الاتصال والتواصل بين القائمين علي العمل والمستفيدين، من أجل السرعة في نقل السرعة	مجلس الإدارة	اتخاذ قرارات	شهر	٧	-	-	%١٠٠
		المرحلة الخامسة	مراجعة التعديلات المنفذة علي الهيكل التنظيمي للتأكد منها، وتقييم النتائج المترتبة علي التعديلات.	مجلس الإدارة	مراجعة وتقييم	شهر	٧	-	-	%١٠٠

تابع جدول (٢٢)

النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول التصور المقترح لتطبيق الجودة الشاملة في ضوء ممارسات القيادة الإستراتيجية (ن = ٧)

النسبة المئوية	رأي الخبراء			الفترة الزمنية	آليات التنفيذ	جهة التنفيذ	النشاط	المرحلة	الهدف	م
	مناسب	إلى حد ما	غير مناسب							
%١٠٠	-	-	٧	مستمر	ندوات ومؤتمرات	مجلس الإدارة	نشر فلسفة التغيير والتطوير وتحسين آليات العمل داخل الاتحاد.	المرحلة الأولى	إعادة هندسة العمليات والبعث عن الروتين وتنفيذ	٧
%١٠٠	-	-	٧	شهرين	دراسة الحالة	المدير التنفيذي	مراجعة آليات العمل للتأكد من أنها تتسم بالجودة الشاملة.			
%١٠٠	-	-	٧	شهرين	مراجعة وتقويم	المدير التنفيذي	مراجعة شاملة لجميع الوظائف الفنية والإدارية وإجراء تقييم للقائمين علي العمل بالاتحاد، وتحديد المواصفات اللازمة لكل وظيفة.			
%١٠٠	-	-	٧	مستمر	تدريب تحويلي	مجلس الإدارة	تبنى سياسة التدوير الوظيفي داخل اللجان الفنية من أجل أكتساب خبرات متنوعة في كافة المجالات المختلفة.	المرحلة الثانية	إعادة هندسة العمليات والبعث عن الروتين وتنفيذ	
%١٠٠	-	-	٧	شهر	بحوث علمية	اللجان الفنية	تشكيل فرق عمل داخل اللجان لبناء آليات عمل جديدة ومتطورة تتسم بالتطور التكنولوجي.			
%١٠٠	-	-	٧	مستمر	دراسة الاحتياجات	أمين الصندوق	توفير كافة الاحتياجات اللوجستية المطلوبة والتي تتماشى مع إجراءات إعادة الهندسة للأنشطة والدورات والمسابقات المختلفة.	المرحلة الثالثة	آليات تتسم بالجودة الشاملة	
%١٠٠	-	-	٧	شهر	اتخاذ القرارات	مجلس الإدارة	اعتماد آليات العمل الجديدة، واللوائح المتخذة بشأن تعزيز الاتصالات والتواصل بين القائمين علي العمل والمستفيدين.	المرحلة الرابعة		
%١٠٠	-	-	٧	شهرين	مراجعة وتقويم	مجلس الإدارة	مراجعة وتقييم الآليات والسياسات الجديدة من خلال التغذية المرتدة للتأكد من وجود مزايا محققة نتيجة التغيير والتطوير التنظيمي.	المرحلة الخامسة		

تابع جدول (٢٢)

النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول التصور المقترح لتطبيق الجودة الشاملة في ضوء ممارسات القيادة الإستراتيجية (ن = ٧)

النسبة المئوية	رأي الخبراء			الفترة الزمنية	آليات التنفيذ	جهة التنفيذ	النشاط	المرحلة	الهدف	م
	مناسب	إلى حد ما	غير مناسب							
١٠٠%	-	-	٧	مستمر	قوائم استقصاء	اللجان الفنية	دراسة احتياجات المستفيدين ورغباتهم وآرائهم في الأنشطة والبرامج والدورات والمسابقات المختلفة للاتحاد.	المرحلة الأولى		
١٠٠%	-	-	٧	مستمر	حواجز - مكافآت	مجلس الإدارة	تشجيع القائمين علي العمل والمستفيدين علي تبني مفاهيم التغيير والتطوير والتجديد والابتكار.	المرحلة الثانية		
١٠٠%	-	-	٧	مستمر	دراسة الاحتياجات	أمين الصندوق	توفير المخصصات المالية والدعم اللوجستي والمعنوي اللازم لتنفيذ الأنشطة والبرامج والدورات والمسابقات المختلفة وفق بيئة الجودة.	المرحلة الثالثة		
١٠٠%	-	-	٧	مستمر	دورات تدريبية	اللجان الفنية	تنفيذ برامج مخططة وأنشطة ومسابقات مميزة تعمل علي صقل خبرات ومهارات القائمين علي العمل والمستفيدين.	المرحلة الرابعة		
١٠٠%	-	-	٧	مستمر	مراجعة وتقييم	مجلس الإدارة	متابعة وتقييم كافة آليات العمل والاستفادة من التغذية الراجعة سواء من العاملين أو المستفيدين أو الجمهور.	المرحلة الخامسة		

وبهذا يكون الباحث قد أجاب على التساؤل الرابع وهو " ما التصور المقترح لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في ضوء ممارسات القيادة

الإستراتيجية داخل الاتحادات الرياضية الأولمبية المصرية ؟

المراجع

أولاً: المراجع العربية :

١. أحمد عزمي زكي : القيادة الإستراتيجية ودورها في تنمية القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال الدولية بجمهورية مصر العربية " ، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، ٢٠١٠م.
٢. بسمة إبراهيم حامد : " معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بإدارة النشاط الرياضي بجامعة الإسكندرية " ، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية للبنات، جامعة الإسكندرية، ٢٠١٠م.
٣. بندر محمد عبدالقادر : " تقويم العمل الإداري بالأندية السعودية في ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة " ، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، ٢٠١٣م.
٤. بهجت عطية راضي : " إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير إدارة الأندية الرياضية المصرية في ضوء التحولات العالمية المعاصرة " ، رسالة دكتوراه، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان، القاهرة، ٢٠٠٢م.
٥. حامد حسين أحمد، عبدالله فرغلي أحمد : " تصور مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الاتحاد المصري لألعاب القوى " ، بحث منشور، المؤتمر العلمي لكليات التربية، جامعة المنصورة، ٢٠٠٤م.
٦. حسن أحمد الشافعي : " إدارة الجودة الشاملة " ، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٣م.
٧. حسن أحمد الشافعي : " معايير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية " ، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية، ٢٠٠٦م.
٨. حمادة عيد العنتبلي : " نموذج مقترح لتطوير الأداء الإداري للأندية الرياضية بمحافظة الإسكندرية في ضوء إدارة الجودة الشاملة " ، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة الإسكندرية، ٢٠٠٩م.
٩. رجعة المبروك عوض : " متطلبات بناء القيادة الاستراتيجية وأثرها علي درجة الثقة بالتطبيق علي قطاع الأعمال الصناعي العام بليبيا " ، رسالة دكتوراه ، كلية التجارة ، جامعة قناة السويس، ٢٠١٤م.
١٠. ريهام أمين حمزة : " دور الفكر الإعلامي الرياضي في تقبل ومقاومة التغيير التنظيمي للأطراف ذات العلاقة بإتحاد التايكوندو " ، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية للبنات، جامعة الإسكندرية، ٢٠٠٧م.

١١. سالم سعيد القحطاني : " إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي " ، بحث منشور ، مجلة الإدارة العامة ، العدد ٧٨ ، الرياض ، السعودية ، ١٩٩٣م .
١٢. سيد محمد جاد الرب : " القيادة الاستراتيجية " دار الكتب المصرية ، القاهرة ٢٠١٢م .
١٣. ضياء محمد أحمد : " معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مراكز الشباب " ،
١٤. طارق شريف يونس: الفكر الاستراتيجي للقادة، دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٢
١٥. طارق مفلح جمعة : القيادة الإستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات(دراسة تطبيقية علي المؤسسات الحكومية الفلسطينية)، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، ٢٠١٤م .
١٦. عادل رضوان عبدالله : " إلتزام الإدارة العليا بالأندية الرياضية نحو تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة " ، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية للبنين بالهرم، جامعة حلوان، ٢٠٠٩م .
١٧. عمرو وصفي عقيلي : " المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة(وجهة نظر) ، دار وائل للنشر، الأردن، ٢٠٠٠م .
١٨. غادة إسماعيل أبوالسعود : " تقويم إدارة الموارد البشرية بالمجلس القومي للرياضة في ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة " ، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية، جامعة الزقازيق، ٢٠١٠م .
١٩. فلاح حسن الحسيني : " الإدارة الإستراتيجية مداخلها وعملياتها المعاصرة " ، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، ٢٠٠٠م .
٢٠. قاسم نايف علوان : " إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو ٩٠٠١ : ٢٠٠٠ ، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٥م .
٢١. لمياء عيد عطا : " دور القيادة الاستراتيجية في تحسين مستوى الأداء(دراسة ميدانية)" ، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، ٢٠١٢م .
٢٢. مني عبدالمنعم عبدالمعبود : " نموذج مقترح لإدارة الجودة الشاملة في الاتحاد المصري للتنس الطاولة " ، رسالة دكتوراه، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، ٢٠٠٥م .
٢٣. نسرين عبدالله أرمنازي : " تقويم المنظومة الإدارية للاتحاد المصري لكرة اليد لتحسين مستوى الأنجاز للفرق القومية " ، رسالة دكتوراه، كلية التربية الرياضية للبنات، جامعة الإسكندرية، ٢٠٠٦م .

٢٤. وسام عبد العزيز سلامة: " القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى وزارة الداخلية والامن الوطني في محافظات قطاع غزة"، رسالة ماجستير، ٢٠١٥،
ثانياً : المراجع الأجنبية :

٢٥. Antonaros, Richard, "Continuous Quality Improvement, Total Quality Management, and Leadership", Capella University, ProQuest, UMI Dissertations, (٢٠١١).

٢٦. Chenwi, M. (٢٠١٢). Impact of Strategic Leadership Styles on Organizational Success in Public, Private, and Nonprofit Organizations. Unpublished Master Dissertation, Faculty of the Department of Political Science Kutztown University, Pennsylvania .

٢٧. Hitt & Ireland, Hoskissan, (٢٠٠٩). Strategic Leadership Competitiveness and globalization – concepts and cases, ٨th ed. Thomson, South western, USA. International Thompson Business.

٢٨. Lear, Lorraine Wendy (٢٠١٢). The relationship between strategic leadership and strategic alignment in high-performing companies in South Africa. the University of South Africa– Graduate School of Business Leadership. South Africa.

٢٩. Lee, Yuan–Duen & Chen, Shih–Hao (٢٠٠٧). A Study of the Correlations Model between Strategic Leadership and Business Execution – An Empirical Research of Top Managers of Small and Medium Enterprises in Taiwan. Proceedings of the ١٣th Asia Pacific Management Conference, Melbourne, Australia, pp. ١٠٢٧–١٠٣٢.

٣٠. Musran, Munizu, The Impact of Total Quality Management Practices towards Competitive Advantage and Organizational Performance: Case of Fishery Industry in South Sulawesi Province of Indonesia, Management Department, Faculty of Economics and Business Hasanuddin University, Makassar, Indonesia, (٢٠١٣), Vol. ٧ (١), ١٨٤–١٩٧. (٣ (

٣١. Nemanich, I. A. & Keller, R. T. (٢٠٠٧): transformational leadership in an a Acquisition, A field stud of employees. The leadership quarterly.

٣٢. Ussahawanitchakit, P. (٢٠١١). Moderating Effects of Environment on the Strategic Leadership, Organizational Learning, Innovation, and Performance Relationships. Journal of International Business and Economics, ١١(٢), ١٣–٩٩