

الجودة الشاملة كمدخل لتعزيز الاداء المالي بالأندية الرياضية المصرية

أ.م.د/ إيهاب محمد خيرى سيد أحمد

أستاذ مساعد بقسم الإدارة والترويج الرياضي

كلية التربية الرياضية - جامعة طنطا

المقدمة ومشكلة البحث:

تُعد المنظمات والمؤسسات الرياضية كغيرها من المؤسسات الأخرى يستلزم لإدارتها توفر طرق الإدارة الحديثة وتهيئتها بشرياً وتنظيماً وتقنياً، لذلك كان الوصول إلى المستويات الرياضية العالية ليس وليد الصدفة أو نتيجة الاعتماد على الإمكانيات فحسب بل كان نتيجة استخدام الأساليب العلمية المتقدمة في الإدارة الرياضية، وقد أدى تنافس الدول المتقدمة في تحقيق المستويات والأرقام العالمية والانجازات الرياضية إلى توجيه أنظار الباحثين والمهتمين بالمجال الرياضي لإجراء العديد من البحوث العلمية وإتباع الأساليب التي تحسن من الأداء وتحقق ميزات تنافسية لهذه المؤسسات ومن هنا كانت مبادئ إدارة الجودة الشاملة أحد الضروريات الملحة في مجال الإدارة الرياضية الحديثة .

ومن هذا المنطلق أصبحت إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية الرائدة التي استحوذت على الاهتمام الواسع من قبل الاختصاصيين والباحثين والإداريين والأكاديميين الذين يعنون بشكل خاص في تطوير وتحسين الأداء الإنتاجي والخدمي في مختلف المنظمات الرياضية .

ويذكر كلٌّ من عبد اللطيف ، حمادة عيد (2013م) أن الجودة بإدارة المؤسسات الرياضية تعرف بأنها تحقيق متطلبات وأهداف المستفيد في مجال الأداء الرياضى والإدارى في المؤسسات الرياضية ، والمستفيد هو اللاعب والإدارى والجهاز الفني والجهاز الإدارى. (17 : 25)

ويشير أحمد غنيم (2013م) أن مصطلح الجودة يشكل عامل أساسي في تقييم المنشآت والشركات وتحديد مستواها لذلك أصبح من الضروري أن تقوم الهيئات والمؤسسات بتطبيق مفهوم الجودة لكي تحافظ على مستوى أدائها والتحسين من هذا الأداء. (5 : 40)

ويري محمود رامى (2017م) أن الأداء المالي يعبر عن تعظيم نتائج عمل المؤسسات من خلال تحسين المردودية ويتحقق ذلك عن طريق تخفيض التكاليف وتعظيم الإيرادات بصفة مستمرة تمتد من الأجل المتوسط والطويل بغية تحقيق الاستقرار في الأداء المالى (27 : 50) ويعرف محمود الخطيب(2010م) الأداء المالى على أنه " أداة للتعرف على الوضع المالى القائم في المؤسسة في لحظة معينة ككل أو لجانب معين من أداء المؤسسة أو لأداء أسهمها في السوق في يوم محدد وفترة معينة " .

وعرفه أيضا على أنه " قدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل لمواردها في الاستخدامات ذات الأجل الطويل والقصير من أجل تشكيل ثروة". (26 : 45-46)
 ويشير محمد حنفي (2017م) بأنه تتضح العلاقة بين الجودة الشاملة والاداء المالي بالاندية الرياضية من خلال العلاقة بين الجودة والربحية وحصص النادي السوقية في المجال الرياضي ولا يوجد شك في أن العلاقة بين الجودة والربحية علاقة قوية الصلة ، فالربحية تعتبر مقياس لمدي الاستثمار والعائد من المبيعات بالانديه الرياضية ، وأن الاندية الرياضية تبحث عن الاساليب التي تمكنها من التميز عن بقية الاندية الاخرى ، وأبرز هذه الاساليب تميز المنتج المقدم وجودتها وكذلك خفض التكاليف نتيجة الكفاءه الناتجة عن عملية الانتاج والاحتفاظ بالعملاء وجذب عملاء جدد ، والجودة الشاملة تهدف إلي التحسين المستمر داخل النادي وخارجه ، والجودة لا تؤدي إلي تقليل تكلفة المنتج فقط وإنما تقود إلي النمو وتعزيز الحصص السوقية والربحية للنادي . (23 : 77)

ويذكر حسن الشافعي (2006م) أنه لا أحد يستطيع أن يصمد في وجه المنافسة إلا من خلال السعي لإرضاء العميل وتحقيق متطلباته ورغباته بدرجات عالية وتخطيها وبشكل مستمر ودائم فإن تحقيق المقولة سالفه الذكر التي تعبر عن هدف إدارة الجودة الشاملة بشكل عام لا تكون في الواقع إلا من خلال إستراتيجية متكامله تعد نصب عينها هدفاً أساسياً هو تحقيق مستوى جوده عالي في سبيل تحقيق الرضا والسعادة لدي العملاء ولضمان البقاء والاستمرار والتطور (10 : 9) ومن خلال عمل الباحث بإدارت النشاط الرياضي بعدد من الأندية الرياضية تبين له أن الأندية تعاني من تدني مستوى الادراك الكامل لمتطلبات ادارة الجودة الشاملة والالتزام بها، بالإضافة إلى سوء التنظيم وضعف الإدارة ونظم العمل، مما ينعكس سلبا على أداء هذه الأندية ، وبشكل خاص أدائها المالي ويتضح هذا التأثير من خلال العثر المالي للعديد من الأندية وعدم قدرتها على إستيفاء التزاماتها المالية وبالتالي وفي ضوء ما ذكر أعلاه فإن الواقع الحالي للأندية الرياضية في مصر تأتي هذه الدراسة للتعرف على أهمية إستخدام أبعاد الجودة الشاملة في الأندية الرياضية المصرية ومدى الالتزام بها وما هو دور مبادئ ادارة الجودة الشاملة على تحسين أدائها المالي من خلال التطبيق العملي لعينة الدراسة .

ومما تقدم دفع الباحث إلى إجراء الدراسة الحالية للتعرف على دور أبعاد الجودة الشاملة في تعزيز الاداء المالي بالاندية الرياضية المصرية .

تساؤلات البحث :

لتحقيق أهداف الدراسة وبالاعتماد على مشكلة الدراسة فقد صيغ تساؤل رئيسي واحد قسم إلى أربع تساؤلات فرعية كما يلي :

التساؤل الرئيسي:

ما دور تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الأداء المالي في الأندية الرياضية المصرية ؟
التساؤل الفرعي الأول:

ما دور بعد التزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة في تعزيز الأداء المالي للأندية الأندية الرياضية المصرية ؟

التساؤل الفرعي الثاني:

ما دور بعد التركيز على العملاء في تعزيز الأداء المالي للأندية الرياضية المصرية ؟
التساؤل الفرعي الثالث:

ما دور بعد التخطيط الاستراتيجي للجودة في تعزيز الأداء المالي للأندية الرياضية المصرية ؟
التساؤل الفرعي الرابع:

ما دور بعد التحسين المستمر للجودة في تعزيز الأداء المالي للأندية الرياضية المصرية ؟
مصطلحات البحث :

الجودة الشاملة (Total Quality) :

تعرف على أنها عبارة عن مدخل إداري للمنظمة يركز على الجودة التي تتحقق من مشاركة كل العاملين في المنظمة وفي كل الإدارات وعلى كل المستويات الإدارية ، وتهدف إلى تحقيق النجاح على المدى الطويل للوصول إلى رضا العملاء وتحقيق المنافع للمنظمة وللمجتمع. (22 : 20)

وتعرف أيضاً على أنها توجه إداري للنجاح بعيد المدى يهدف إلى تحقيق رضا العملاء من خلال مشاركة كافة أعضاء المؤسسة في تحسين الإجراءات والمنتجات والخدمات والثقافة السائدة في مكان العمل. (6 : 34)

الأداء المالي (Financial Performance) :

يمثل الأداء المالي مفهوماً هاماً بالنسبة للشركات فهو المرآة التي تعكس أنشطة المنظمة والمؤسسة وإنجازاتها ومدى استغلالها لمواردها وإمكانيتها وقدرتها على تحقيق الأرباح مما ينعكس بالتالي على قدرة المنظمة على الاستمرارية والديمومة. (37 : 19)

ومن جهة أخرى يعرف الأداء المالي بأنه قدرة المؤسسة على تخفيض تكاليفها وزيادة الإيرادات من أجل الوفاء بالتزاماتها وبالتالي تحقيق أهدافها المالية. (23 : 34)

الدراسات المرجعية:

الدراسات المتعلقة بتطبيق وإدارة الجودة الشاملة في الأندية الرياضية :

دراسة (Mohamed ، 2018م) (34) هدفت الدراسة الي التعرف على مستوى تطبيق مبادئ

إدارة الجودة الشاملة في الأندية الرياضية في دبي، وقد استخدم الباحث في دراسته استبيان اعتمد في إعداده على مبادئ الجودة الشاملة المعتمدة من قبل المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة وتم تطبيقه على عينة من الموظفين في أندية كرة القدم الأساسية في إمارة دبي مؤلفة من 210 موظف وكانت أهم النتائج أن جميع أبعاد الجودة الشاملة مطبقة بشكل كامل وأن أندية كرة القدم في دبي قد شهدت نجاحاً ملحوظاً في تطبيقها لهذه المبادئ ، بالإضافة إلى ذلك بينت النتائج أن إدارة هذه النوادي تدعم وتشجع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

دراسة (عبد المالك ، 2015م) (20) هدفت الدراسة إلى معرفة واقع إدارة الجودة الشاملة في الأندية الرياضية الجزائرية ومدى إدراك القائمين على الرياضة في الجزائر لأهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تمثلت في رضا العناصر وتحقيق النتائج الإيجابية على المستويين الداخلي والخارجي والتحسين المستمر، وكذلك بيان أهمية تطبيق المبادئ إضافة إلى بيان العلاقة بين بعض المتغيرات الشخصية، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة فقد تم تطوير استبانة كأداة بحث مستعملة في البحث وتوزيعها على عينة من الأندية الرياضية كان اختيارها وفقاً لمعيار الحجم وتمثلت في (6) فرق هي (اتحاد الحراش، مولودية العاصمة، شباب بلوزداد، اتحاد العاصمة، شبيبة القبائل، شبيبة بجاية) كلها تنتمي للقسم المحترف بدولة الجزائر، وكان من أهم النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير الخبرة وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجودة في فرق كرة القدم الجزائرية، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير المستوى التعليمي وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الأندية الرياضية الجزائرية، بالإضافة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير الحجم وإدراك أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الأندية الرياضية الجزائرية.

دراسة أحمد السيد ، أشرف عبد المعز (2014م) (2) استهدف البحث تصميم (وضع) قائمة محددات لاختيار القيادات الإدارية بالأندية الرياضية المصرية في ضوء تطبيق معايير الجودة الشاملة وتصميم قائمة محددات اختيار القيادات الإدارية في الأندية الرياضية في ضوء هذه المعايير و تطبيقها على عينة من القيادات الإدارية بالأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية ، حيث إستخدام الباحثان في دراستهما المنهج الوصفي بالتطبيق على عينة مؤلفة من (55) عضواً، وكانت أهم النتائج وضع قائمة محددات إختيار القيادات الإدارية بالأندية الرياضية المصرية في ضوء تطبيق معايير الجودة الشاملة في صورتها النهائية والتي تتكون من عدد (91) عبارة موزعة على عدد (10) محددات .

دراسة Ilhaam (2014م) (31) هدفت الدراسة إلى تقييم مدى تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في الأندية عالية الأداء وبشكل خاص أندية السباحة وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي

بالاعتماد على الأبحاث والمقالات المنشورة والمقابلات بالإضافة إلى جمع البيانات من خلال الاستقصاء بالتطبيق على عينة من المدراء والموظفين و المدربين بالإضافة إلى عدد من السباحين و أظهرت نتائج الدراسة أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة ليست مطبقة بدرجة كافية وأنه لابد من السعي لاستخدام هذه المبادئ كأداة هامة للسعي الدائم للوصول إلى أداء متميز وانه لابد أن تحقق درجة من التنسيق من خلال عملية التخطيط الاستراتيجي بهدف تحسين أداء المدراء التنفيذيين في هذه الأندية.

دراسة (حضر يعقوب ، 2014م) (11) هدفت الدراسة بيان دور إدارة علاقات الجمهور في تعزيز مبادئ إدارة الجودة في القطاع الرياضي بالتطبيق على عينة مؤلفة من (165) فرد من مشجعي نادي أربيل لكرة القدم وذلك نظراً لما يحظى به هذا النادي من قاعدة جماهيرية كبيرة، وقد استخدم الباحث في دراسته مجموعة من الأساليب الإحصائية معتمداً على مقياس ليكرت في تصميم الاستبيان وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط قوية بين إدارة علاقات الجمهور وبشكل خاص بعد رضا الجمهور والتركيز على ولاء الجمهور وتطبيق مبادئ الجودة الشاملة، كما أظهرت النتائج أن الجودة العالية تتحقق من خلال تركيز النادي على أبعاد العلاقة مع الجمهور وبالتالي فإن تحقيق النادي لمركز رياضي يعتمد بشكل أساسي على العلاقة بين النادي والجمهور . الدراسات التي تناولت الأداء المالي للأندية الرياضية:

دراسة Tiago Manuel (2018م) (34) هدفت هذه الدراسة إلى الإجابة عن الاسئلة فيما إذا كان الأداء الرياضي يؤثر على الأداء المالي لأندية كرة القدم أم العكس هو الصحيح، وما هو الوقت اللازم لكل منهما للتأثير على الآخر، وفيما إذا كانت الأندية الرياضية تسعى لتحقيق كل من الهدفين معاً أو أن تحقيق أحدهما له الأفضلية بالنسبة للآخر، وذلك من خلال التطبيق على عينة من النوادي الأوربية مؤلفة من 37 نادي خلال الفترة من 2010-2017 وأوضحت النتائج وجود علاقة بين المتغيرين المذكورين وأن زيادة عوائد النادي تنعكس بشكل إيجابي على أداء النادي حيث أن زيادة العوائد المالية للنوادي تساعد على زيادة مقدرة النوادي على الاستثمار في اللاعبين .

دراسة محمد أحمد (2016م) (25) حيث يهدف البحث الى تحليل الاستثمار بالأندية الرياضية الخاصة ووضع تصور حول الاستثمار في الأندية الرياضية الخاصة، اختار الباحث عينة البحث من العاملين في المجال الرياضي والمختصين في مجال الاستثمار، وقد تم اختيار عينة البحث بالطريقة العمدية العشوائية حيث كانت حجم العينة (90) فرداً، وكانت أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة:

تشجيع الاستثمار في مجال الأندية الخاصة يتطلب وضع تشريعات وقوانين ولوائح جديدة، وأن

القانون العام للاستثمار يمكن أن يضاف إليه مجال الرياضة كأحد مجالات الاستثمار المركزية والرقابة الموجودة حالياً لا يصلح معها الاستثمار في مجال الأندية الخاصة، وأن الاستثمار في مجال الأندية الخاصة يساعد على الارتقاء بالمستوي الفني للألعاب الرياضية لوجود الامكانيات والموارد التي تساعد على ذلك، وبالتالي كلما زادت فرص الاستثمار كلما تقدمت وازدهرت الرياضة بصفة عامة،

المناخ المصري حالياً بدأ يستوعب فكرة إنشاء أندية رياضية خاصة ويتعامل معها، حيث أن ذلك يزيد المنافسة بين الأندية وهذا في صالح الرياضة المصرية وبخاصة المنتخبات الوطنية. الأفراد يقبلون على الاشتراك بالأندية الخاصة لجودة الخدمة بها.

دراسة Erdogān , Nurcan (2016م) (29) هدفت هذه الدراسة إلى تحديد المعدل المالي الفعال في جميع أندية كرة القدم التركية المدرجة في BIST في الفترة 2012-2015 من أجل تقييم الأداء المالي لهذه الأندية وفقاً لهذا الغرض، تم إجراء التقييم باستخدام تحليل التمييز الإحصائي واستخدام هامش الربح الصافي كمؤشر للأداء المالي لنادي كرة القدم، والنسبة السيولة الحالية ونسبة السيولة ودوران الأصول واطهرت أهم النتائج أن مقاييس السيولة الحالية والسيولة السريعة تعد من أهم المؤشرات الفعالة في تقييم الأداء المالي للأندية لكرة القدم التركية، كما بينت الدراسة ان المستثمرين الأتراك مهتمون بالاستثمار في أندية كرة القدم التركية وأنهم يولون اهتماماً خاصاً بالأداء المالي لهذه الأندية إلى جانب اهتمامهم بانجازاتها الكروية، وبناء على ذلك أوصت الدراسة أندية كرة القدم التركية بالسعي لجذب الاستثمارات والحصول على المزيد من الرعاية المادية من قبل الجهات المختلفة مما يساهم في تحقيق دخل إضافي لهذه الأندية وبالتالي يمكنها من تحسين أدائها المالي.

دراسة (أحمد محمد ، 2015م) (4) يهدف البحث إلى التعرف على دور الاستثمار الرياضي في الأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتم جمع البيانات من خلال استخدام استبيان بالتطبيق على عينة مؤلفة من (50) فرد من أعضاء مجلس الإدارة بالأندية الرياضية ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة:

لا يتم منح حق الرعاية لنشاط كرة القدم لرجال الأعمال.

لا توجد خطة لاستثمار وصناعة الرياضة بالأندية الرياضية في مصر.

لا تسمح التشريعات بتحويل الأندية الرياضية إلى أندية تهدف إلى الربح.

دراسة Adem ، Fatih (2014م) (30) هدفت الدراسة إلى قياس الأداء المالي لأندية كرة القدم في تركيا. وتحديد مستوى أهمية المؤشرات المالية في قياس الأداء المالي لهذه الأندية من خلال استخدام مقياس Gray والذي يتضمن إحدى عشر نسبة مالية تتعلق بالربحية والسيولة والمديونية

وكان من أهم النتائج :

يعتبر مؤشر القدرة على سداد الالتزامات المالية من أكثر المؤشرات قدرة على تقييم الوضع المالي للأندية الرياضية، يليه مؤشر الربحية ومن ثم مؤشر السيولة.

جاء فريق طرابزون في المرتبة الثانية من حيث الأداء المالي وذلك بالنسبة للقدرة على سداد الالتزامات المالية من خلال قدرتهم على سداد الالتزامات المالية بشكل مستمر .

الدراسات التي تناولت (الجودة الشاملة والاداء المالي) :

دراسة (Kober,et,al.(2012) (32) استهدفت دراسة أثر تبني إدارة الجودة الشاملة في المشاريع الصغيرة والمتوسطة علي الاداء المالي ، بحيث أختبر استخدام أحد ممارسات المحاسبة الادارية والممثلة بإدارة الجودة الشاملة و تأثيرها علي تحسين الاداء المالي للشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم ، التي بينت العديد من الدراسات التأثير الايجابي للأداء المالي في المنظمات الكبيرة ، ولقد أستخدم التحليل المسحي للشركات الأسترالية التي بلغ عددها 3776 شركة تم الحصول علي بياناتها المالية من المركز الإحصائي الأسترالي وتبين من النتائج أنه لا يوجد تأثير لتبني استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة علي تحسين الأداء المالي للشركات الصغيرة والمتوسطة بعد ضبط متغير الحجم والمخاطرة ، وهذا يسلط الضوء علي أن ممارسات المحاسبة الادارية للشركات لاتسري بالضرورة علي الشركات الصغيرة والمتوسطة .

دراسة (Vinusa&Ruiz-Olalla.(2011) (35) هدفت هذه الدراسة إلي قياس أثر استخدام المقاييس غير المالية في بيئة الشركات المطبقة للجودة ، ومدى تأثيرها علي أداء الاعمال ، وذلك عبر تحليل استخدام مقاييس الاداء غير المالية في الشركات الملتزمة بفلسفة إدارة الجودة الشاملة وإنعكاس ذلك علي تحسين أداء الأعمال ، وقد أجري البحث علي شركات صناعة الاثاث الاسبانية وقد استخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات خلال فترة البحث والممتدة من 2005 إلي 2006 وتكونت عينة البحثمن عدد 130 شركة واطهرت النتائج أن الشركات التي تلتزم بتطبيق فلسفة إدارة الجودة فوق المستوي المتوسط ، وانها أيضاً تستخدم وتستفيد من مؤشرات الأداء غير المالية بدرجة كبيرة كما أظهرت أن هذه المؤشرات باعتبارها أدوات للرقابة لها تأثير إيجابي علي تحسين أرباح الشركة .

دراسة عبد الله (2010م) (19) هدفت الدراسة إلي التعرف علي أثر الجودة الشاملة علي تحسين الأداء المالي ، أجريت الدراسة علي عينة من المصارف التجارية الاردنية والبالغ عددها خمسة من أصل (13) مصرفاً وفقاً لمعيار القيمة السوقية للسهم الواحد لتلك البنوك التي هدفت إلي تحديد أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المالي ولتحقيق أهداف الدراسة طورت إستبانة ووزعت علي عينة من العاملين في المصارف التجارية الاردنية وكانت أهم النتائج

إعتراف العاملين في المصارف التجارية الاردنية بأهمية كل بعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة (بالالتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة الشاملة ، والتحسين المستمر للعمليات المصرفية - ولمعلومات المطلوبة - ومشاركة العاملين) في تحسين الأداء المالي والذي قيس باستخدام (نسب ربحية للمصرف ونسب سيولة للمصرف) .

وجود علاقات إرتباطية ذات دلالة معنوية بين كل من أبعاد إدارة الجودة الشاملة ، وتحسين الأداء المالي في المصارف التجارية الأردنية .

إجراءات البحث :

منهج البحث :

أستخدم الباحث المنهج الوصفي بإتباع الأسلوب المسحي لملاءمته لطبيعة إجراءات الدراسة الحالية.

عينة البحث:

قام الباحث بإختيار عينة البحث الأساسية بالطريقة الطبقية العشوائية من (رؤساء وأعضاء مجالس إدارات الاندية عينه البحث - مدراء الادارات بالاندية - أعضاء الاندية - العاملين) ، وبلغ قوامها (105) ، كما تم إختيار عدد (25) فردا للدراسة الإستطلاعية لتقنين أداة الدراسة الرئيسية والجدول رقم (1) يوضح توزيع عينتي البحث الأساسية والإستطلاعية على بعض رؤساء وأعضاء مجالس إدارات الاندية الرياضية قيد البحث ومدراء الادارات وأعضاء الاندية الرياضية قيد البحث. توصيف مجتمع وعينة البحث.

جدول (1)

توصيف مجتمع وعينة البحث

م	المستهدف	عينة البحث		
		مجتمع البحث	عينة البحث الأساسية	العينة الإستطلاعية
1	رؤساء مجالس إدارات الاندية	8	5	3
2	أعضاء مجالس الإدارة	42	30	12
3	مدراء الادارات بالاندية	22	18	4
4	العاملين بالاندية	38	35	3
5	أعضاء الاندية	20	17	3
المجموع		130	105	25

أدوات جمع البيانات:

استخدم الباحث كل من المقابلة الشخصية غير المقننة وتصميم استمارة استبيان كأدوات لجمع البيانات ، وفيما يلي يوضح الباحث إجراءات جمع البيانات من عينة البحث .

المقابلة الشخصية غير المقننة :

استخدم الباحث المقابلة الشخصية غير المقننة مع عينة من رؤساء وأعضاء مجالس إدارة الأندية ومدراء الإدارات والعاملين والاعضاء بالأندية قيد البحث للتعرف على طبيعة تصوراتهم ومدى إمكانية الارتقاء بإدارات الأندية وتطويرها عبر معايير الجودة الشاملة ، وذلك حتى يتمكن الباحث من وضع المحاور المعبرة تعبيراً دقيقاً لتطوير الإدارة في ضوء معايير الجودة وكذلك صياغة العبارات التي تعبر عن واقع المشكلة .
استمارة الاستبيان :

قام الباحث بتصميم استمارة استبيان وفقاً للقراءات النظرية والدراسات المرجعية والمرتبطة بموضوع البحث ووفقاً للمقابلة الشخصية غير المقننة مع العينة ، وقد تكونت محاور الاستبيان من عدد (5) محاور تم عرضها على الخبراء في مجال الإدارة الرياضية والجدول التالي يوضح الأهمية النسبية لآراء الخبراء حول محاور استمارة استبيان تطبيق برنامج الجودة الشاملة على الأداء المالي للأندية الاستثمارية ، وفق جدول (2) .

جدول (2)

التكرار والنسبة المئوية والأهمية النسبية لآراء السادة الخبراء حول محاور استمارة استبيان تطبيق برنامج الجودة الشاملة على الأداء المالي للأندية الاستثمارية ن=9

م	المحاور	أوافق		لاوافق		الوزن النسبي	الأهمية النسبية
		ك	%	ك	%		
1	إلتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة	9	100.00	0	0.00	9	100.00
2	التركيز علي العميل	9	100.00	0	0.00	9	100.00
3	التخطيط الاستراتيجي للجودة	9	100.00	0	0.00	9	100.00
4	التحسين المستمر للجودة	9	100.00	0	0.00	9	100.00
5	الاداء المالي	9	100.00	0	0.00	9	100.00

يوضح جدول (2) التكرار والنسبة المئوية والوزن النسبي والأهمية النسبية لآراء السادة الخبراء حول محاور استمارة استبيان الجودة الشاملة كمدخل لتعزيز الأداء المالي بالأندية الرياضية المصرية ويتضح اجماع السادة الخبراء على اهمية تلك المحاور بنسبة (100%) .

جدول (3)

النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول عبارات استمارة استبيان الجودة الشاملة كمدخل لتعزيز الأداء المالي بالأندية الرياضية المصرية ن=9

المحور الأول		المحور الثاني		المحور الثالث		المحور الرابع		المحور الخامس	
م	نسبة الموافقة %	م	نسبة الموافقة %	م	نسبة الموافقة %	م	نسبة الموافقة %	م	نسبة الموافقة %
1	100.00	18	100.00	31	77.78	44	100.00	56	88.89
2	55.56	19	100.00	32	44.44	45	77.78	57	100.00
3	100.00	20	88.89	33	100.00	46	33.33	58	55.56
4	66.67	21	77.78	34	100.00	47	88.89	59	100.00
5	33.33	22	66.67	35	100.00	48	77.78	60	100.00

100.00	61	100.00	49	44.44	36	88.89	23	88.89	6
66.67	62	100.00	50	88.89	37	77.78	24	100.00	7
100.00	63	100.00	51	100.00	38	100.00	25	100.00	8
88.89	64	77.78	52	100.00	39	88.89	26	100.00	9
44.44	65	100.00	53	33.33	40	100.00	27	77.78	10
100.00	66	66.67	54	88.89	41	100.00	28	100.00	11
100.00	67	100.00	55	55.56	42	44.44	29	88.89	12
88.89	68			100.00	43	100.00	30	100.00	13
100.00	69							100.00	14
100.00	70							77.78	15
88.89	71							88.89	16
100.00	72							100.00	17
100.00	73								
88.89	74								
77.78	75								
66.67	76								
77.78	77								
100.00	78								
100.00	79								
33.33	80								

يوضح جدول (3) النسبة المئوية لأراء السادة الخبراء حول عبارات استمارة استبيان الجودة الشاملة كمدخل لتعزيز الأداء المالي بالأندية الرياضية المصرية ويتضح تراوح النسبة المئوية للعبارات ما بين (33.33% - 100.00%) وقد ارتضى الباحث بالعبارات التي حصلت على نسبة مئوية قدرها 77.78% فاكثر.

صدق الإستبيان :

صدق المحكمين :

قام الباحث بعرض المحاور والعبارات التي علي مجموعة من أساتذة الإدارة الرياضية مرفق (1) ، لإبداء الرأي في مدى مناسبة تلك العبارات للمحور الذي تمثله ، أو تعديل صياغة أي عبارة أو إضافة عبارات أخرى يرونها مناسبة للمحور ، وتم عرض محاور الاستبيان في صورته المبدئية مرفق (3) - على السادة الخبراء وفي ضوء ملاحظاتهم تم إجراء بعد التعديلات بالإضافة أو الحذف أو التعديل ، وتم حذف (16) عبارة من أصل (80) عبارة وتبقى الاستبيان على (64) عبارة ، وتم عرض الاستبيان عليهم مرة أخرى لحساب معامل الصدق على الاستبيان ، ولقد أشارت النتائج الى أن المحاور وعبارات الاستبيان قد حققت معاملات صدق تزيد عن 70% وذلك في الفترة من 2021/04/20 وحتى 2021/04/30 .

جدول (4)

العدد المبدئي والنهائي وأرقام العبارات المستبعدة والمعدلة لاستمارة استبيان الجودة الشاملة كمدخل لتعزيز الأداء المالي بالأندية الرياضية المصرية

المحور	البيان	العدد المبدئي للعبارات	عدد العبارات المستبعدة	أرقام العبارات المستبعدة	عدد العبارات المعدلة	أرقام العبارات المعدلة	العدد النهائي للعبارات
الأول	إلتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة	17	3	5 - 4 - 2	1	8	14
الثاني	التركيز علي العميل	13	2	29 - 22	0	0	11
الثالث	التخطيط الاستراتيجي للجودة	13	4	- 36 - 32 42 - 40	2	- 31 38	9
الرابع	التحسين المستمر للجودة	12	2	54 - 46	0	0	10
الخامس	الاداء المالي	25	5	- 62 - 58 - 67 - 65 80	1	63	20
الإجمالي		80	16	16	4	4	64

يوضح جدول (4) العدد المبدئي والنهائي وأرقام العبارات المستبعدة لاستمارة استبيان الجودة الشاملة كمدخل لتعزيز الأداء المالي بالأندية الرياضية المصرية ويتضح اتفاق السادة الخبراء على استبعاد عدد (16) عبارات من اجمالي عبارات الاستبيان وعددها (80) عبارة وتعديل عدد (4) عبارة وبذلك اصبح العدد النهائي لاجمالي الاستبيان (64) عبارة .
صدق الاتساق للاستبيان :

تم التحقق من صدق الاستبيان عن طريق استخدام صدق الاتساق الداخلي كمؤشر على صدق الاستبيان عن طريق إيجاد ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه ، وذلك بتطبيق الاسابيان على (30) فردًا .

جدول (5)

صدق الاتساق الداخلي بين العبارة والمحور وبين العبارة والمجموع الكلي لاستمارة استبيان الجودة الشاملة كمدخل لتعزيز الأداء المالي بالأندية الرياضية المصرية ن = 25

المحور الأول			المحور الثاني			المحور الثالث			المحور الرابع			المحور الخامس		
م	العبارة مع المحور	العبارة مع المجموع	م	العبارة مع المحور	العبارة مع المجموع	م	العبارة مع المحور	العبارة مع المجموع	م	العبارة مع المحور	العبارة مع المجموع	م	العبارة مع المحور	العبارة مع المجموع
1	0.88	0.83	15	0.81	0.84	26	0.83	0.87	35	0.86	0.90	45	0.83	0.89
2	0.91	0.86	16	0.91	0.87	27	0.88	0.76	36	0.91	0.83	46	0.90	0.86
3	0.81	0.84	17	0.89	0.92	28	0.92	0.88	37	0.83	0.89	47	0.92	0.88
4	0.90	0.78	18	0.84	0.88	29	0.91	0.89	38	0.89	0.90	48	0.78	0.83
5	0.86	0.92	19	0.86	0.90	30	0.86	0.92	39	0.92	0.88	49	0.90	0.86
6	0.92	0.88	20	0.88	0.85	31	0.88	0.90	40	0.74	0.84	50	0.92	0.89
7	0.87	0.84	21	0.91	0.89	32	0.90	0.86	41	0.91	0.83	51	0.88	0.91
8	0.91	0.85	22	0.78	0.83	33	0.82	0.89	42	0.90	0.82	52	0.84	0.88

0.89	0.83	53	0.89	0.93	43	0.84	0.89	34	0.86	0.92	23	0.83	0.90	9
0.88	0.91	54	0.89	0.80	44				0.89	0.83	24	0.91	0.89	10
0.92	0.89	55							0.92	0.88	25	0.84	0.82	11
0.88	0.92	56										0.92	0.88	12
0.83	0.88	57										0.82	0.90	13
0.86	0.90	58										0.91	0.86	14
0.82	0.91	59												
0.88	0.84	60												
0.89	0.80	61												
0.84	0.89	62												
0.91	0.84	63												
0.85	0.87	64												

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 = 0.396

يوضح جدول (5) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين العبارة والمحور حيث تراوحت قيمة (ر) المحسوبة ما بين (0.74 - 0.93) وكذلك وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين العبارة والمجموع الكلي لاستمارة استبيان الجودة الشاملة كمدخل لتعزيز الأداء المالي بالأندية الرياضية المصرية حيث تراوحت قيمة (ر) المحسوبة ما بين (0.76 - 0.92) وذلك عند مستوى معنوية 0.05 مما يشير إلى صدق الإتساق الداخلي للاستبيان قيد البحث.

جدول (6)

صدق الاتساق الداخلي بين المحور والمجموع الكلي للمحاور لاستمارة استبيان الجودة الشاملة

كمدخل لتعزيز الأداء المالي بالأندية الرياضية المصرية ن = 25

م	المحاور	معامل الارتباط
1	إلتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة	0.89
2	التركيز على العميل	0.91
3	التخطيط الاستراتيجي للجودة	0.92
4	التحسين المستمر للجودة	0.90
5	الاداء المالي	0.88

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 = 0.396

يوضح جدول (6) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين مجموع المحور وبين المجموع الكلي لاستمارة استبيان الجودة الشاملة كمدخل لتعزيز الأداء المالي بالأندية الرياضية المصرية حيث تراوحت قيمة (ر) المحسوبة ما بين (0.88 - 0.92) ذلك عند مستوى معنوية 0.05 .

ثبات الإستبيان :

ولتحقيق ثبات الاستبيان قام الباحث باستخدام عامل (ألفا كرونباخ) وكانت نتيجة حساب معاملات

الثبات على النحو التالي :

جدول (7)

معامل الارتباط بين التطبيق وإعادة التطبيق لبيان معامل الثبات لاستمارة استبيان الجودة الشاملة كمدخل لتعزيز الأداء المالي بالأندية الرياضية المصرية ن=25

المحور الأول		المحور الثاني		المحور الثالث		المحور الرابع		المحور الخامس	
معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
0.93	1	0.90	35	0.91	26	0.89	15	0.93	45
0.86	2	0.91	36	0.94	27	0.87	16	0.92	46
0.92	3	0.94	37	0.87	28	0.90	17	0.91	47
0.91	4	0.91	38	0.94	29	0.86	18	0.92	48
0.88	5	0.93	39	0.88	30	0.92	19	0.89	49
0.93	6	0.90	40	0.94	31	0.87	20	0.90	50
0.90	7	0.93	41	0.86	32	0.90	21	0.88	51
0.94	8	0.87	42	0.91	33	0.91	22	0.93	52
0.89	9	0.91	43	0.86	34	0.90	23	0.96	53
0.94	10	0.92	44			0.92	24	0.89	54
0.86	11					0.94	25	0.90	55
0.91	12							0.92	56
0.89	13							0.91	57
0.88	14							0.89	58
								0.92	59
								0.89	60
								0.93	61
								0.90	62
								0.93	63
								0.91	64

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 = 0.396

يوضح جدول (7) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين التطبيق و إعادة التطبيق لاستمارة استبيان الجودة الشاملة كمدخل لتعزيز الأداء المالي بالأندية الرياضية المصرية حيث تراوح معامل الارتباط ما بين (0.86-0.94) وهى معاملات ارتباط ذو دلالة عالية مما يشير الى ثبات الاستمارة.

جدول (8)

معامل الفا (كرونباخ) لبيان معامل الثبات لمحاور البحث الخمسة لاستمارة استبيان الجودة الشاملة كمدخل لتعزيز الأداء المالي بالأندية الرياضية المصرية ن= 25

معامل الفا		
0.896		
Deleted Cronbach's Alpha if Item	المحاور	م
0.893	إلتزام الادارة العليا بفلسفة الجودة	1
0.890	التركيز علي العميل	2
0.891	التخطيط الاستراتيجي للجودة	3
0.889	التحسين المستمر للجودة	4
0.892	الاداء المالي	5

يوضح جدول (8) معامل الفا (كرونباخ) لبيان معامل الثبات لمحاور البحث الخمسة لاستمارة استبيان الجودة الشاملة كمدخل لتعزيز الأداء المالي بالاندية الرياضية المصرية ويتضح دلالة معامل الفا لمحاور البحث الخمسة.

الدراسة الأساسية :

1- قام الباحث بعد التأكد من المعاملات العلمية (الصدق - الثبات) لإستبيان الجودة الشاملة كمدخل لتعزيز الاداء المالي بالاندية الرياضية المصرية .

2- تم تطبيق إستبيان الجودة الشاملة كمدخل لتعزيز الاداء المالي بالاندية الرياضية المصرية على أفراد عينة البحث الأساسية والبالغ عددهم (105) من قيادات (أعضاء مجالس الاندية - العاملين - الاعضاء) ، وذلك فى الفترة من 2021/05/20 وحتى 2021/06/25.

أساليب التحليل الإحصائى

المتوسط الحسابى .

الانحراف المعيارى .

معامل ارتباط بيرسون .

معامل ألفا كرونباخ لحساب الثبات.

التكرارات والنسب المئوية.

عرض ومناقشة النتائج :

أولاً : إلتزام الادارة العليا بفلسفة الجودة :

جدول (9)

التكرار والنسبة المئوية والوزن النسبي والأهمية النسبية وقيمة كا² لآراء عينة البحث في المحور الاول

ن = 105

الترتيب العام	كا ²	الأهمية النسبية	الوزن النسبي	غير موافق		إلى حد ما		موافق		العبرة	م
				%	ك	%	ك	%	ك		
الأول	160.17	96.82	305	2.95	1	7.61	8	91.42	96	يؤكد مجلس إدارة النادي علي الإلتزام التام ببرامج الجودة المحددة لخدماته ومنتجاته.	1
الرابع	124.51	94.60	298	0.00	0	16.19	17	83.81	88	يساعد مدراء الادارات بالنادي علي تطبيق برامج الجودة .	2
الثاني	146.22	96.19	303	0.00	0	11.42	12	88.57	93	يهتم مدراء الادارات بالنادي بمتابعة برامج الجودة بفاعلية .	3
العاشر	79.77	90.10	284	1.95	1	27.61	29	71.42	75	تتولي الادارة العليا عملية التخطيط للجودة باستمرار .	4
الثالث عشر	57.77	86.66	273	5.71	6	28.57	30	65.71	69	تبني الادارة العليا للنادي أهدافاً للجودة بالاعتماد علي حاجات ورغبات العملاء .	5
التاسع	80.97	90.15	284	1.90	2	25.71	27	72.38	76	تتغير الاهداف الاستراتيجية لجودة الخدمات والمنتجات بتغير حاجات ورغبات العملاء .	6
الثامن	100.80	91.42	288	4.76	5	16.19	17	79.04	83	تهتم الادارة العليا بعقد الدراسات المتخصصة لتعريف العاملين بالنادي بأهمية الجودة وأحدث الاساليب المطبقة في الجودة .	7
الثاني عشر	70.34	88.25	278	5.71	6	23.81	25	70.47	74	يمتلك النادي كوادر فنية وإدارية متخصصة ببرامج الجودة .	8
الخامس	116.62	93.96	296	0.00	0	18.09	19	81.90	86	يؤكد مجلس إدارة النادي علي الإلتزام التام ببرامج الجودة المحددة لخدماته ومنتجاته .	9
السادس	112.85	93.65	295	0.00	0	19.04	20	80.95	85	تهتم الإدارة العليا بدراسة الأفكار الجديدة في مجال الجودة المنتجات والخدمات.	10
الحادي عشر	70.68	88.88	280	1.90	2	29.52	31	68.57	72	يوجد التزام من الإدارة العليا نحو تدعيم مبادئ الجودة الشاملة .	11
الرابع عشر	28.34	80.63	254	14.28	15	29.52	31	56.19	59	تراعى الإدارة العليا التخطيط للجودة ضمن استراتيجية النادي .	12
الثالث	128.62	94.92	299	0.00	0	15.23	16	84.76	89	تشجع إدارة النادي المستويات الإدارية الأخرى على تقديم ومناقشة الأفكار الجديدة في مجال الجودة .	13
السابع	111.77	93.33	294	0.95	1	18.09	19	80.95	85	تهتم الإدارة العليا بدراسة الأفكار الجديدة في مجال الجودة المنتجات والخدمات.	14

قيمة كا² الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 = 5.99

يتضح من جدول رقم (9) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة البحث في المحور الاول (إلتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة) بالإستبيان قيد البحث .

ويتضح من جدول رقم (9) التكرار والنسبة المئوية لآراء عينة البحث في المحور الأول الخاص (بإلتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة) أن قيمة كاسم²الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 تساوى (5.99) أقل من قيمة كاسم²المحسوبة والتي إنحصرت ما بين (28.34 : 160.14) ومثلت العبارة (يؤكد مجلس إدارة النادي علي الإلتزام التام ببرامج الجودة المحددة لخدماته ومنتجاته) الأكثر أهمية بنسبة 96.82 % بين عبارات المحور بينما مثلت العبارة (تراعى الإدارة العليا التخطيط للجودة ضمن استراتيجية النادي) الأقل أهمية بنسبة 80.63 % مما يشير إلى قبول نتائج كل إستجابات العينة قيد البحث .

حيث كانت أعلى نسبة مئوية فى آراء عينة البحث الذين إختاروا (موافق) فى العبارة رقم (1) بنسبة 91.42 % ، وكانت أقل نسبة مئوية فى العبارة رقم (12) بنسبة 56.19 % وكانت أعلى نسبة مئوية فى آراء عينة البحث الذين إختاروا (إلي حد ما) فى العبارات رقم (11 ، 12) بنسبة 29.52 % ، وكانت أقل نسبة مئوية فى العبارة رقم (3) بنسبة 11.42 %

وكانت أعلى نسبة مئوية فى آراء عينة البحث الذين إختاروا (غير موافق) فى العبارة رقم (12) بنسبة 14.28 % وكانت أقل نسبة فى العبارة رقم (14) بنسبة 0.95 % .

ويتفق ذلك مع نتائج دراسة كل من محمد محسن (2018م) (24) ، عبد المالك

(2015م)

(20) ، عباس ، فاطمة (2010م) (16) ، أحمد ، أشرف (2009م) (1) ، عادل رضوان

(2009م) (15) ، حماده عيد (2009م) (12) ، بهجت عطية (2006م) (8) ، بهجت

يحي (2004م) (9) والذين توصلوا الى توافر وعى الإدارة العليا بفلسفة الجودة وكذلك توافر

الإدارة الفعالة للعنصر البشرى من خلال وجود نظم معتمده لتقويم أداء العاملين وربطه بسياسة

الترقى ، والتزام الادارة ببرامج الجودة المحددة لخدماته ومنتجاته ، حرص الادارة العليا علي تكريم

المتميزين والعمل على تشجيعهم حيث أن ذلك ضروري لدعم الجودة وكذا ضرورة التزام الإدارة

العليا بالأندية الرياضية بتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة والتي يتضح معها مدى إلمام

المسؤولين بالأندية الرياضية بفلسفة ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة و ضرورة الايمان بأهمية الجودة

الشاملة كمعيار لاختيار القيادات بالاندية الرياضية وضرورة مراعاة الإدارة العليا بالاندية الرياضية لابعاد الجودة الشاملة حق الرعاية .

وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع دراسة كل من **بندر بن محمد (2013 م) (7)** و **Groenewald (2014م) (31)** واللذان توصلا إلي وجود ضعف في دعم الإدارة العليا لجهود تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأن مبادئ إدارة الجودة الشاملة ليست مطبقة بدرجة كافية وأنه لابد من السعي لاستخدام هذه المبادئ كأداة هامة للسعي الدائم للوصول إلى أداء متميز .

ويرى الباحث أنه لنجاح عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأندية الرياضية المصرية يتطلب بالدرجة الأولى التزام الادارة العليا للاندية بفلسفة الجودة ودعم تطبيقها لتهيئة البيئة المناسبة والثقافة اللازمة لغرس مفهوم الجودة الشاملة ومبادئها لدى العاملين في الأندية الرياضية والقائمين على إدارتها والتأكيد على أهمية تطبيق هذا المفهوم والأهداف والنتائج الإيجابية التي تنتج عن تطبيقه ، بالإضافة إلى تدريب وتنظيم البرامج التدريبية المناسبة للعاملين والتي تتفق مع طبيعة العمل الرياضي، واختيار إدارة الأندية ممن لهم باع طويل في العمل الإداري بالإضافة إلى النشاط الرياضي، مما يساعد على دعم وتهيئة الظروف المواتية لإحداث التطور اللازم بعمل هذه الأندية ويساهم بالتالي بتحقيق أهدافه المالية والرياضية والإدارية

ثانياً : التركيز علي العميل

جدول (10)

التكرار والنسبة المئوية والوزن النسبي والأهمية النسبية وقيمة كا² لآراء عينة البحث في المحور الثاني ن=105

الترتيب العام	كا ²	الأهمية النسبية	الوزن النسبي	غير موافق		إلى حد ما		موافق		العبرة	م
				ك	%	ك	%	ك	%		
الخامس	105.31	92.06	290	4	3.81	17	16.19	84	80.00	يسعي النادي إلي كسب رضا العميل الداخلي والخارجي من خلال تقديم الخدمات بالجودة المناسبة لهم .	
الرابع	114.68	92.33	294	2	1.90	17	16.19	86	81.90	يعمل النادي علي توفير بيئة العمل المناسبة للعاملين والأهتمام بأدائهم ضمن خطط الجودة .	
السادس	93.48	90.79	286	5	4.99	19	18.09	81	77.14	يتعرف النادي علي الاحتياجات الحالية والمستقبلية للعملاء من خلال الدراسات والبحوث التسويقية .	
التاسع	74.28	88.88	280	5	4.76	25	23.81	75	71.42	يسعي النادي بإستمرار للتعرف علي مدى رضا العملاء عن جودة الخدمات المقدمة لهم .	
الثامن	74.74	89.52	282	1	0.95	31	29.52	73	69.42	يتم مراجعته آراء وإقتراحات العميل تجاه الخدمات المقدمه وتحديد نقاط الضفوتصحيح الأخطاء .	
السابع	84.40	90.15	284	4	3.81	23	21.90	78	74.28	يعمل النادي علي إشباع حاجات ورغبات العملاء من خلال تقديم الخدمات المتوافقة مع حاجاتهم ورغباتهم .	
العاشر	70.11	88.57	279	4	3.81	28	26.66	73	69.52	يوصي النادي علي إجراء الدراسات الدورية للتعرف علي موقف العملاء من منتجاته وخدماته .	
الأول	170.80	97.77	308	0	0.88	7	6.66	98	93.33	يراعي النادي التنوع في المنتجات والخدمات وفقاً للعملاء ورغباتهم .	
الثاني	109.20	93.33	294	0	0.16	21	20.00	84	80.00	يهتم النادي بإجراء دراسات تتعلق بالعملاء وتخدم نتائج هذه الدراسات في التخطيط لمنتجاته وخدماته .	
الثالث	111.77	93.12	294	1	0.95	19	18.09	85	80.95	يعمل النادي علي الترويج لمنتجاته وخدماته بوسائل متنوعة و فعالة .	
الحادي عشر	44.97	84.44	266	8	7.61	33	31.42	64	60.95	يوفر النادي خدمات صحية وإجتماعية تحقق رضا العملاء عن كل الخدمات .	

قيمة كا² الجدولية عند مستوى معنوية =0.05 =5.99

يتضح من جدول رقم (10) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة البحث في المحور الثاني (التركيز علي العميل) بالإستبيان قيد البحث .

ويتضح من جدول رقم (10) التكرار والنسبة المئوية لآراء عينة البحث في المحور الثاني الخاص (بالتركيز علي العميل) ، حيث أن قيمة كاي² الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 تساوي (5.99) أقل من قيمة كاي² المحسوبة والتي إنحصرت ما بين (44.97 : 170.80) ومثلت العبارة (يراعي النادي التنوع في المنتجات والخدمات وفقاً للعملاء ورغباتهم) الأكثر أهمية بنسبة 97.77 % بين عبارات المحور بينما مثلت العبارة (يوفر النادي خدمات صحية واجتماعية تحقق رضا العملاء عن كل الخدمات) الأقل أهمية بنسبة 84.44 % مما يشير إلى قبول نتائج كل إستجابات العينة قيد البحث .

حيث كانت أعلى نسبة مئوية في آراء عينة البحث الذين إختاروا (موافق) في العبارة رقم (22) بنسبة 93.33 % ، وكانت أقل نسبة مئوية في العبارة رقم (25) بنسبة 60.95 % وكانت أعلى نسبة مئوية في آراء عينة البحث الذين إختاروا (إلي حد ما) في العبارة رقم (25) بنسبة 31.42 % ، وكانت أقل نسبة مئوية في العبارة رقم (22) بنسبة 6.66 % وكانت أعلى نسبة مئوية في آراء عينة البحث الذين إختاروا (غير موافق) في العبارة رقم (25) بنسبة 7.61 % وكانت أقل نسبة في العبارة رقم (23) بنسبة 0.16 % .

ويتفق ذلك مع دراسة كل من محمد محسن (2018م) (24)
MohamedAbdulwahab (2018م) (33) ، عبد المالك سربوت (2015م) (20)
منذر حضر (2014م) (28) ، عبد اللطيف بن إبراهيم (2013م) (18) ، حماده نوار (2009م) (12) ، بهجت عطيه (2006م) (8) ، راضى، الجيوشي (2004م) (9) بضرورة التوجيه بالعمل وتعميق فكرة أن العميل يدير النادي و إن تحقيق درجة عالية من رضا العملاء الداخليين والخارجيين من أهم العوامل اللازمة لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة بالنادي ولذلك ينبغي تعميق فكرة أن العميل يدير النادي على كافة المستويات التنظيمية بالنادي ، فالعميل محور كل الجهود في إدارة الجودة الشاملة ويتطلب هذا قيام النادي باتخاذ كافة التدابير التي تمكنها من تقييم مستوى رضا عملائها ، وذلك من خلال إنشاء نظام معلومات عن العميل والذي يتمكن للنادي من خلاله أن يعرف موقفه ومنتجاته ومنافسيه وعملاءه و تحديد وتحليل احتياجات العملاء وتوقعاتهم والتغيرات في هذه الحالات والأذواق وتنمية العلاقات معهم ،

حيث أن الجودة العالية تتحقق من خلال تركيز النادي على أبعاد العلاقة مع أعضائه وعملائه وبالتالي فإن تحقيق النادي لمركز تنافسي يعتمد بشكل أساسي على العلاقة بين النادي وأعضائه وعملائه مع مراعاة التنوع في المنتجات والخدمات وفقاً للعملاء ورغباتهم واحتياجاتهم .

ويرى الباحث أنه لنجاح عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأندية الرياضية المصرية يجب التركيز على العملاء حيث أن العميل هو الشخص الذي يرتبط بعلاقة مالية أو تجارية أو خدمية يؤديها أو يأخذها من جهة معينة سواء أكانت من شخص أم نادي ، وغالباً ما تأخذ صفة الاستمرار والتكرار في التعامل ، وهذا هو المفتاح الأساسي الواجب التركيز عليه في الفلسفة الناجحة للجودة ، فإرضاء العميل مؤشر جيد عن الفوائد الحالية والمستقبلية للأندية الرياضية كما يجب تشجيع التغذية العكسية من العملاء من أجل المحافظة على مستوى الرضا لديهم ، فإدارة الجودة الشاملة تستهدف ملائمة مواصفات المنتج أو الخدمة المقدمة للاستخدام المخصص لها ومن ثم القدرة على تقديم الأداء الأفضل والصفات الأصدق مما يعزز القدرة على كسب رضا العملاء والمستفيدين من هذه الخدمة وبما ينعكس بصورة إيجابية على أداء الأندية الرياضية

ثالثاً : التخطيط الاستراتيجي للجودة

جدول (11)

التكرار والنسبة المئوية والوزن النسبي والأهمية النسبية وقيمة كا² لأراء عينة البحث في المحور الثالث ن=105

الترتيب العام	كا ²	الأهمية النسبية	الوزن النسبي	غير موافق		إلى حد ما		موافق		العبارة	م
				%	ك	%	ك	%	ك		
الأول	170.80	97.77	308	0.00	0	6.66	7	93.33	98	تقوم إدارة النادي بتحديد استراتيجيات وأهداف وسياسات الجودة بشكل متوازن بين الوقت ودقة التخطيط .	
الثامن	100.97	92.38	291	0.85	1	20.95	22	78.09	82	تقوم الادارة بوضع إستراتيجيات الجودة وسياساتها في ضوء تحليل البيئة الداخلية والخارجية للنادي .	
الخامس	124.51	94.60	298	0.00	0	16.19	17	83.81	88	يسعي النادي باستمرار إلي تحسين جودة الخدمات المقدمه من خلال متابعه التطورات الحادثة في البيئة المحيطة .	
التاسع	75.60	89.52	282	1.90	2	27.61	29	70.47	74	يجب أن يتضمن فاعلية الاتصال الإداري أن تكون الرسالة مفهومة.	
المسابع	102.22	92.69	292	0.00	0	21.90	23	78.09	82	يجب أن تكون ارسالة النادي نابعة من القائد الإداري .	
الثاني	150.91	96.50	304	0.00	0	10.47	11	89.52	94	تسعي إدارة النادي علي وضع خطط طويلة الاجل لتحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء .	
الرابع	120.51	94.28	297	0.00	0	17.14	18	82.85	87	تسعي إدارة النادي إلي متابعة نتائج جودة الخدمات المقدمة للعملاء وتصحيح الأخطاء إن وجدت .	
الثالث	146.22	96.19	303	0.00	0	11.42	12	88.57	93	يحرص النادي علي زيادة القدرة التنافسية من خلال تعزيز نقاط القوة الداخليه وأقتناص الفرص وتقليل المخاطر من البيئة الخارجية .	
السادس	111.77	93.33	294	0.95	1	18.09	19	80.95	85	يعمل النادي علي زيادة قدرته التنافسية من خلال متابعة التغيرات المستمرة في حاجات ورغبات العملاء والعمل علي إشباعها .	

قيمة كا² الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 = 5.99

يتضح من جدول رقم (11) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة البحث في المحور الثالث (التخطيط الاستراتيجي للجودة) بالإستبيان قيد البحث .

ويتضح من جدول رقم (11) التكرار والنسبة المئوية لآراء عينة البحث في المحور الثالث الخاص (التخطيط الاستراتيجي للجودة) أن قيمة كاسم² الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 تساوى (5.99) أقل من قيمة كاسم² المحسوبة والتي إنحصرت ما بين (75.60 : 170.80) ومثلت العبارة (تقوم إدارة النادي بتحديد استراتيجيات وأهداف وسياسات الجودة بشكل متوازن بين الوقت ودقة التخطيط) الأكثر أهمية بنسبة 97.77 % بين عبارات المحور بينما مثلت العبارة (يجب أن يتضمن فاعلية الاتصال الادارى أن تكون الرسالة مفهومة) الأقل أهمية بنسبة 89.52 % مما يشير إلى قبول نتائج كل إستجابات العينة قيد البحث .

حيث كانت أعلى نسبة مئوية فى آراء عينة البحث الذين إختاروا (موافق) فى العبارة رقم (26) بنسبة 93.33 % ، وكانت أقل نسبة مئوية فى العبارة رقم (29) بنسبة 70.47 % وكانت أعلى نسبة مئوية فى آراء عينة البحث الذين إختاروا (إلي حد ما) فى العبارة رقم (29) بنسبة 27.61 % ، وكانت أقل نسبة مئوية فى العبارة رقم (26) بنسبة 6.66 % وكانت أعلى نسبة مئوية فى آراء عينة البحث الذين إختاروا (غير موافق) فى العبارة رقم (29) بنسبة 1.90 % وكانت أقل نسبة فى العبارة رقم (27) بنسبة 0.85 % .

ويتفق ذلك مع دراسة كل من **Groenewald (2014م) (31)** ، **حضر يعقوب (2014م) (11)** ، **بندر بن محمد (2013م) (7)** ، **أحمد السيد ، أشرف عبد المعز (2009م) (1)** ، **بهجت ، يحيى (2004م) (9)** ، **السعيد فرحات (2001م) (13)** في ضرورة توافر تخطيط استراتيجي مستقبلي للجودة والعمل على تنظيم ورش العمل والدورات الخاصة لنشر ثقافة الجودة الشاملة من خلال توضيح أهدافها وأهميتها ومتطلباتها بالإضافة إلى إقامة ندوات ومحاضرات في مجال الجودة الشاملة لجميع الإداريين والعاملين بالأندية الرياضية وإقامة دورات تدريبية في مراكز متخصصة للجودة الشاملة لاعضاء النادي والإداريين وللعاملين لرفع كفاءتهم ومهاراتهم من أجل التطوير والتحسين للسعي الدائم للوصول إلى أداء متميز وانه لابد أن تحقق درجة من التنسيق من خلال عملية التخطيط الاستراتيجي بهدف تحسين أداء المدراء التنفيذيين والعاملين بالأندية الرياضية ، وضرورة وعي واستيعاب مبادئ الجودة الشاملة وأساليب وطرق التطوير والتحديث ليس فقط من قبل الإدارة العليا وإنما أيضا من قبل جميع

العاملين في الأندية الرياضية بما يسمح بتطوير الأداء والوصول إلى درجة عالية من التميز من خلال حرص النادي علي زيادة القدرة التنافسية عن طريق تعزيز نقاط القوة الداخلية وأقتناص الفرص وتقليل المخاطر التهديدات من البيئة الخارجية .

ومما سبق يرى الباحث أن التخطيط الاستراتيجي من اكثر ابعاد إدارة الجودة الشاملة بالأندية الرياضية أهمية حيث يمكن من خلاله الاستغلال الأمثل لكافة الإمكانيات المادية والبشرية بهدف إشباع حاجات كل من الاعضاء و العاملين والمستفيدين بخدمات النادي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للنادى من خلال تحقيق رؤية ورسالة النادي واتباع السياسات والاجراءات المحددة وفقا للبرامج الزمنية والموازنات التقديرية المقترحة

رابعاً : نتائج محور التحسين المستمر للجودة

جدول (12)

التكرار والنسبة المئوية والوزن النسبي والأهمية النسبية وقيمة كا² لآراء عينة البحث في المحور الرابع ن=105

الترتيب العام	كا ²	الأهمية النسبية	الوزن النسبي	غير موافق		إلى حد ما		موافق		العبارات	م
				%	ك	%	ك	%	ك		
الثاني	128.62	94.91	299	0.00	0	15.23	16	84.76	89	يوفر النادي برامج هادفة ومحددة للارتقاء بكفاءة العاملين .	
الثالث	114.68	93.56	294	1.90	2	16.19	17	81.90	86	يتم تقييم مردود الدورات علي أداء ومهارات العاملين في النادي باستمرار .	
الخامس	105.65	93.01	293	0.00	0	20.95	22	79.04	83	يؤمن النادي بأن الموارد البشرية المتميزة به تؤدي إلي تحسين الاداء الكلي بالنادي .	
الرابع	111.77	93.33	294	0.95	1	18.09	19	80.95	85	يحرص النادي علي التحسين المستمر للخدمات والمنتجات وذلك من أجل تحسين الجودة والانتاجية .	
الاول	141.65	95.87	302	0.00	0	12.38	13	87.61	92	يسعي النادي لتحسين منتجاته وخدماته بشكل مستمر .	
السادس	98.91	92.38	291	0.00	0	22.85	24	77.14	81	يعتمد النادي أساليب وأدوات علمية لتحسين الجودة .	
السابع	78.91	90.15	284	0.00	0	29.52	31	70.47	74	يسعي النادي دوما الي حل المشكلات المتعلقة بالجودة والعمل علي تفادي أسبابها .	
التاسع	75.60	89.12	282	1.90	2	27.61	29	70.47	74	يسعي النادي لتقليل الفترة الزمنية لتطوير خدماته ومنتجاته المقدمه والمحافظة علي الجودة بالنادي .	
العاشر	64.51	87.93	277	2.85	3	30.47	32	66.66	70	يتابع النادي التطورات والابتكارات لدي الاندية الاخرى ويعمل علي تقديمها بالنادي .	
الثامن	78.34	89.52	282	3.81	4	23.81	25	72.38	76	يعتمد النادي نظام المكافأة للعاملين الذين يقدمون أفكار تطويرية وابتكارية لتحسين منتجات وخدمات النادي .	

قيمة كا² الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 = 5.99

يتضح من جدول رقم (12) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة البحث في المحور الرابع (التحسين المستمر للجودة) بالإستبيان قيد البحث .

ويتضح من جدول رقم (12) التكرار والنسبة المئوية لآراء عينة البحث في المحور الرابع الخاص (التحسين المستمر للجودة) ، وأن قيمة χ^2 الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 تساوى (5.99) أقل من قيمة χ^2 المحسوبة والتي إنحصرت ما بين (64.51 : 141.65) ومثلت العبارة (يسعي النادي لتحسين منتجاته وخدماته بشكل مستمر) الأكثر أهمية بنسبة 95.87 % بين عبارات المحور بينما مثلت العبارة (يتابع النادي التطورات والابتكارات لدي الاندية الاخرى ويعمل علي تقديمها بالنادي) الأقل أهمية بنسبة 78.93 % مما يشير إلى قبول نتائج كل إستجابات العينة قيد البحث .

حيث كانت أعلى نسبة مئوية في آراء عينة البحث الذين إختاروا (موافق) في العبارة رقم (39) بنسبة 87.61 % ، وكانت أقل نسبة مئوية في العبارة رقم (43) بنسبة 66.66 % وكانت أعلى نسبة مئوية في آراء عينة البحث الذين إختاروا (إلي حد ما) في العبارة رقم (43) بنسبة 30.47 % ، وكانت أقل نسبة مئوية في العبارة رقم (39) بنسبة 12.38 % وكانت أعلى نسبة مئوية في آراء عينة البحث الذين إختاروا (غير موافق) في العبارة رقم (44) بنسبة 3.81 % وكانت أقل نسبة في العبارة رقم (38) بنسبة 0.95 % .

ويتفق ذلك مع دراسة كل من **Mohamed Abdelwhab (2018م) (33)** ، أحمد السيد ، أشرف عبد المعز (2009م) (1) ، **Ilhaam (2014) (31)** ، منذر حضر (2014م) (28) بهجت عطية ، يحي محمد (2004م) (9) ، ضياء زاهر (2005م) (14) في التأكيد علي ان التحسين المستمر للخدمات والاعمال داخل النادي يحقق رضا الاعضاء والمستفيدين والعاملين ويحقق النتائج الإيجابية المستهدفة على المستويين الداخلي والخارجي و التحسين المستمر للخدمات والمنتجات المقدمة وذلك من أجل تحسين الجودة والانتاجية وبالتالي التمتع بميزة تنافسية عالية بين الاندية الاخرى وكذا الاهتمام بالموارد البشرية المتميزة به يؤدي إلي تحسين الاداء الكلي بالنادي حيث تتمثل أهمية هذا المحور في دراسة الأسواق المتاحة والمنافسين وحصصهم السوقية واحتياجات العملاء والسوق المستقبلية ومتابعة التغيرات في احتياجاتهم، والتطورات الاقتصادية في البيئة المحيطة والمواصفات والمقاييس

الخاصة بإدارة الجودة الشاملة بالإضافة إلى مواكبة التكنولوجيا وتطوراتها ووضع خطط طويلة الأجل بشكل يضمن جودة الخدمة المقدمة من قبل الاندية ، وهذا ما يطلق عليه بالتخطيط الاستراتيجي الذي يساهم في إيجاد حالة من التميز والتفوق على المنافسين عن طريق وضع رسالة محددة و ورؤية واضحة ثم تقسيم هذه الخطة إلى خطط تفصيلية صغيرة المدى وهذا يستلزم إتباع خمس خطوات هامة وهي : تحليل البيئة الداخلية، تحليل البيئة الخارجية، صياغة الرؤية المستقبلية للمؤسسة صياغة أهداف وأنشطة التحسين والجودة .

ويري الباحث أن التحسين المستمر لجودة الخدمات والمنتجات في الأندية الرياضية محل الدراسة يتطلب في الغالب زيادة الوعي بالحاجة الى التعلم والتدريب على وسائل التحسين المستمر لجودة الخدمات وأن ذلك يرتبط بالموارد البشرية والقدرة المؤسسية للاندية الرياضية ، ودعم تمكين العاملين ومشاركتهم في إستراتيجيات التحسين المستمر للجودة بالنادي ، وأن الاهتمام الأكبر يرتبط بسعي إدارات الأندية على إنشاء البنية التحتية بطريقة جيدة ، ورقابة الاداء بصفة دورية ، حيث أن الجودة تزيد الارباح و تعتبر دورة حياة شاملة للنادي والتي تهدف إلي إمتلاك تكنولوجيا الجودة الحديثة

خامساً : الأداء المالي

جدول (13)

التكرار والنسبة المئوية والوزن النسبي والأهمية النسبية وقيمة كا² لآراء عينة البحث في المحور الخامس ن=105

الترتيب العام	كا ²	الأهمية النسبية	الوزن النسبي	غير موافق		إلى حد ما		موافق		العبرة	م
				ك	%	ك	%	ك	%		
السابع	132.85	95.23	300	0.00	0	14.28	15	85.7	90	يسعى النادي باستمرار إلى استخدام مبادئ الجودة الشاملة عند تقديم الخدمات للعملاء كمعيار للنجاح .	
الثالث	155.20	96.50	304	0.65	1	8.57	9	90.4	95	يسعى النادي لاستخدام نظم معلومات حديثة كمعيار للنجاح .	
العشرون	79.60	89.84	283	3.85	3	24.76	26	72.38	76	يجب تعلم اتخاذ القرار استناداً على الحقائق .	
التاسع عشر	85.54	90.47	285	2.85	3	22.85	24	74.28	78	يسعى النادي لوماً لتحفيز وتشجيع العاملين به كمعيار للنجاح .	
السادس عشر	92.62	91.74	289	0.00	0	24.66	26	75.23	79	تعتبر مشكلة التمويل هي أكثر خطر يواجه النادي .	
التاسع	120.51	94.28	297	0.00	0	17.14	18	82.85	87	يعتبر إهمال العملاء وعدم تلبية احتياجاتهم ورغباتهم أكثر خطر يواجه النادي .	
الخامس عشر	97.60	92.00	290	0.95	1	21.90	23	77.14	81	عدم الاهتمام بتدريب العاملين وتطوير قدراتهم الوظيفية أكثر خطر يواجه النادي .	
السابع عشر	92.62	91.14	289	0.00	0	24.09	26	75.23	79	يعتبر عدم وضع خطط إستراتيجية للنادي من أهم المخاطر التي تواجه النادي .	
الرابع عشر	97.60	92.06	290	0.95	1	21.90	23	77.14	81	تشجع الإدارة العليا للنادي علي تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين الاداء المالي للنادي .	
الثامن عشر	88.17	91.11	287	0.95	1	23.76	26	74.28	78	يسعى النادي لتقديم خدمات ذات جوده أفضل لمواجهة منافسة الأندية الرياضية الأخرى وتحقيق الأرباح.	
الأول	192.51	99.04	312	0.00	0	2.85	3	97.14	102	يحرص النادي علي استخدام أساليب متنوعة للرقابة علي جودة الخدمات المقدمة.	
الرابع	150.34	96.19	303	0.95	1	9.52	10	89.52	94	لمدراء الإدارات بالنادي دور حيوي في تنفيذ أهداف النادي ورفع أدائه المالي .	
الحادي عشر	109.20	93.33	294	0.00	0	20.00	21	80.00	84	يتم استخدام الموارد البشرية والمالية للنادي لزيادة القدرة التنافسية للنادي .	
السادس	137.20	95.55	301	0.00	0	13.33	14	86.66	91	يسعى النادي لترشيد بنود الصرف التشغيلية والإدارية واستخدامها في تقديم خدمات ذات جودة للعملاء .	
الثاني	160.62	97.14	306	0.00	0	8.57	9	91.42	96	يعمل النادي علي توفير موارد ماليه جديده وتدعيم الموارد الماليه الحالية كمعيار للنجاح .	
العاشر	118.68	93.65	295	1.90	2	15.23	16	82.85	87	يجب تحسين الثقة عند أداء الاعمال بين الإداريين بالنادي.	
الخامس	146.22	96.10	303	0.00	0	11.42	12	88.57	93	يجب الاعتماد على التوجيه والأساليب الحديثة في التطبيق للجودة الشاملة .	
الثامن	140.40	95.13	300	1.90	2	10.47	11	87.61	92	يجب استخدام مبدأ الحوافز سواء مادية او معنوية .	
الثالث عشر	102.22	92.30	292	0.00	0	21.90	23	78.09	82	يجب العمل على توفير إدارة متخصصة في إدارة الجودة الشاملة .	
الثاني عشر	104.45	92.69	292	0.95	1	20.00	21	79.04	83	يجب تبني فلسفة جديدة تشمل مفهوم إدارة الجودة الشاملة .	

قيمة كا² الجدولية عند مستوى معنوية 0.05=

يتضح من جدول رقم (13) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة البحث في المحور الخامس (الأداء المالي) بالإستبيان قيد البحث .

ويتضح من جدول رقم (13) التكرار والنسبة المئوية لآراء عينة البحث في المحور الخامس الخاص (الأداء المالي) ، وأن قيمة كا²الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 تساوى (5.99) أقل من قيمة كا²المحسوبة والتي إنحصرت ما بين (79.60 : 192.51) ومثلت العبارة (يحرص النادي علي استخدام أساليب متنوعة جودة الخدمات المقدمة) الأكثر أهمية بنسبة 99.04% بين عبارات المحور بينما مثلت العبارة (يجب تعلم اتخاذ القرار إسنادًا على الحقائق) الأقل أهمية بنسبة 89.84% مما يشير إلى قبول نتائج كل إستجابات العينة قيد البحث .

حيث كانت أعلى نسبة مئوية في آراء عينة البحث الذين إختاروا (موافق) فى العبارة رقم (55) بنسبة 97.14% ، وكانت أقل نسبة مئوية فى العبارة رقم (47) بنسبة 72.38% وكانت أعلى نسبة مئوية فى آراء عينة البحث الذين إختاروا (إلى حد ما) فى العبارة رقم (47) بنسبة 24.76% ، وكانت أقل نسبة مئوية فى العبارة رقم (55) بنسبة 2.85% وكانت أعلى نسبة مئوية فى آراء عينة البحث الذين إختاروا (غير موافق) فى العبارة رقم (47) بنسبة 3.85% وكانت أقل نسبة فى العبارة رقم (46) بنسبة 0.65% .

ويتفق ذلك مع دراسة كل من (Tiago 2018م) (34) ، Ebru ، Murta) 2016م) (29) ، Adem ، Fatih (2014م) (30) ، أحمد محمد (2015م) (5) ، أحمد عباس (2016م) (3) من حيث أن التغييرات والتحديات التي بدأت تظهر مع شدة المنافسة بين الأندية الرياضية في مصر، ودورها البارز في النهوض بالاقتصاد الرياضي المصري، حيث أن هذه المتغيرات جميعها استدعت الاهتمام بتبني نظام إدارة الجودة الشاملة عبر الالتزام بأبعادها، التي تُمثل مرتكزات تطبيق لهذا النظام، حيث أن للجودة الشاملة إسهامات كبيرة في مساعدة الأندية الرياضية علي تخفيض تكاليفها ، وتحسين هامش ربحها، وزيادة الحصة السوقية لها بين الاندية المنافسة ، وبالتالي تحسين أدائها المالي ويوضح ذلك الدور الهام الذي يلعبه قطاع الاستثمار في الاندية في دعم الاقتصاد الرياضي ، الذي يركز بشكل مباشر على قياس الأداء المالي وتطبيق مبادئ الجودة الشاملة لذا يتطلب ذلك تفعيل وتطبيق مبادئ الجودة الشاملة في الأندية الرياضية وبالتالي تحسين أداء هذه الأندية على جميع الأصعدة وبشكل خاص

الأداء المالي.

ويرى الباحث أنه لكي لا يتعثر النادي الرياضي مالياً يجب أن لا يعتمد على الدعم الحكومي و التبرعات بشكل كبير في تمويل بنود الصرف به والعمل على خفض معدلات الاستهلاك والسعي لتعزيز الموارد الذاتية للنادي ووضع أفضل الخيارات المتاحة لمواجهة التزايد في مديونيات النادي ، وتحقيق التوازن في الهيكل المالي بين الإيرادات والمصروفات ، وبذلك يضمن استقرار النادي مالياً ويمكنه ذلك من الوفاء بالتزاماته بالشكل الذي يضمن استمراريته وبقائه بشكل تنافسي بين الاندية الرياضية .

إستخلاصات البحث :

في ضوء نتائج البحث وفي حدود عينة البحث توصل الباحث الى ما يلي :

- 1- هناك حاجة دائمة للالتزام الادارة العليا بتطبيق مبادئ الجودة الشاملة .
- 2- هناك حاجة لوجود إدارة خاصة بالجودة ترتقى بمعايير الجودة الشاملة .
- 3- ضرورة الاهتمام بالتركيز علي الخدمات المقدمة للعملاء وتلبية احتياجاتهم ورفع جودة الخدمات المقدمه لهم .
- 4- ضرورة الالتزام بالتخطيط الاستراتيجي للجوده داخل الاندية الرياضية .
- 5- ضرورة التحفيز للعاملين بالمنشآت الرياضية لتقديم أفضل ما لديهم دائما .
- 6- ضرورة التحسين المستمر لجودة الخدمات والاهتمام بتقديمها بتكلفه أقل وفي فترة زمنية وجيزة
- 7- ضرورة مراعاة عوامل النجاح في تحقيق اداء مالي جيد وتعظيم الموارد الذاتية الاندية .

التوصيات:

في ضوء النتائج والبيانات التي توصل إليها الباحث وبناءً على الاستنتاجات يوصى الباحث بما يلي:

- 1- يراعى عند اختيار العاملين بالنادي أن يكون لديهم تأهيل علمي مناسب و خبرات سابقة ببعض المجالات مثل ممارسته لإحدى الأنشطة الرياضية على المستوى الدولي او المحلى ويمتلك قدرات عقلية وذهنية عالية .
- 2- تطوير الهيكل التنظيمي باستمرار في ضوء احتياجات العمل .
- 3- الاهتمام بأراء العاملين فيما يخص أفكار التي تدعم الابتكار والابداع والتطوير بالنادي.

- 4- مشاركة الكوادر العاملة في اقتراح خطط التدريب والتأهيل للإداريين لتنمية قدراتهم ومهاراتهم في تنفيذ الوظائف الإدارية .
 - 5- العمل علي نشر ثقافة الجودة داخل الاندية الرياضية بين الاعضاء والعملاء والعاملين بها من خلال إقامة ندوات لتدعيم مفهوم تطوير العمل الإداري بمراعاة مبادئ الجودة الشاملة .
 - 6- الاهتمام بالقادة المطلوب تحملهم مسئولية الحركة الرياضية المستقبلية من مدربين وإداريين وحكام برعاية طلاب وخريجي كليات التربية الرياضية .
 - 7- الاهتمام بتوفير عاملين للإشراف على البرامج والسياسات وخطط العمل ومتابعة تنفيذها .
 - 8- دعم وتأييد إدارة النادي العليا لبرامج إدارة الجودة الشاملة .
 - 9- تأسيس نظام معلوماتي وربطه بكافة إدارات النادي لإدارة الجودة الشاملة .
- المراجع :**

أولاً : مراجع اللغة العربية :

1. أحمد السيد متولى، أشرف عبد المعز عبد الرحيم(2009م) معايير الجودة الشاملة ، بحث منشور ، المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة حلوان.
2. أحمد السيد محمود متولي، و أشرف عبد المعز عبد الرحيم (2014م) العدد70، ص 23 – 52. معايير الجودة الشاملة، المجلة العلمية للتربية البدنية والرياضة - مصر ،
3. أحمد عباس (2016 م) : الإستثمار في الأندية الرياضية الخاصة : أهميته . مجلاته . معوقاته المجلة العلمية لعلوم التربية الرياضية والبدنية ، مصر ، العدد 78 ، ص 344 : 358 .
4. أحمد محمد على عيسى : دور الاستثمار الرياضي في الأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية، المجلة العلمية للتربية البدنية والرياضة - مصر ، العدد 75 ص 114 – 135 . (2015م)
5. أحمد محمد غنيم (2013م) : إدارة الجودة الشاملة جمهورية مصر العربية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع .
6. ألاء عبد الموجود العاني : أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في دعم برامج إدارة الجودة الشاملة"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان . (2014م)
7. بندر بن محمد عبد القادر : تقويم العمل الإداري بالأندية الرياضية السعودية في ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة، بحث منشور للحصول على درجة الماجستير، جامعة أم القرى ، السعودية، ص 2- 15
8. بهجت عطيه راضى (2006م) : إتجاهات العاملين بالأندية الرياضية نحو إدارة الجودة الشاملة ، بحث منشور ، مجلة البحوث الإدارية ، مج24 ، ع2 ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية .
9. بهجت عطيه راضى ، يحيى : متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير قطاع الرياضة للجميع بوزارة الشباب ، بحث منشور ، مجلة كلية التربية الرياضية جامعة المنوفية . (2004م) محمد الجبوشى

10. حسن أحمد الشافعي (2006م) : معايير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية بالمجتمع العربي الإسكندرية ، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر.
11. حضر يعقوب المهندي (2014م) : إدارة علاقات الجمهور وعلاقتها في تعزيز مبادئ إدارة الجودة الشاملة للالعاب الرياضية حالة دراسية لأراء عينة من جمهور نادي اربيل الرياضي في محافظة اربيل، جامعة الموصل، العراق، مج 36 ، العدد 115 ص 107- 129.
12. حماده عيد نوار (2009م) : نموذج مقترح لتطوير الأداء الإداري للأندية الرياضية بمحافظة الإسكندرية في ضوء إدارة الجودة الشاملة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة الإسكندرية.
13. السعيد فرحات جمعة(2000م) : الأداء المالي لمنظمات الأعمال " ،دار المريخ للنشر،الرياض، المملكة العربية السعودية ص 31- 38
14. ضياء زاهر (2005 م) : إدارة النظم التعليمية للجودة الشاملة ، ط1، دار السحاب ، القاهرة ص122 .
15. عادل رضوان عبد الله (2009م) : التزام الإدارة العليا بالأندية الرياضية نحو تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية ، جامعة حلوان.
16. عباس الموسوي، فاطمة (2010م) : التكامل بين إدارة الجودة الشاملة (TQM) وأسلوب التكاليف على أساس الأنشطة " (ABC)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 80، صفحة 25،15.
17. عبد اللطيف بن إبراهيم بخارى ، حماده عيد نوار العنتبلى (2013م) : تطبيقات الجودة الشاملة في المجال الرياضي (الإتحادات الأندية – الاكاديميات – المدارس) ، الإسكندرية ، منشأة المعارف .
18. عبد اللطيف بن إبراهيم مرزاجان بخاري (2013م) : الجودة الشاملة كمدخل لتطوير الأندية الرياضية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، بحوث التربية الرياضية – مصر مجلد47 العدد91، ص 21 – 44.
19. عبد الله السدعاس (2010 م) : إدارة الجود الشاملة وأثرها علي تحسين الأداء المالي – دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الأردنية ، دراسات العلوم الادارية المجلد (37) ، العدد (1) ، ص 93- 112 .
20. عبد المالك سربوت (2015 م) : إدارة الجودة الشاملة في الأندية الرياضية الجزائرية بين الواقع والمأمول – دراسة ميدانية على عينة من فرق النخبة ، المجلة العربية لضمان الجودة في التعليم الجامعي - اليمن ، المجلد8، العدد20، ص 127 – 140
21. فتحي سرحان (2012م) : إدارة الجودة الشاملة والإتجاهات العالمية الإدارية الحديثة، مكتبة الشريف ماس للنشر والتوزيع، القاهرة – مصر.
22. ليندا غربة (2016م) : تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام نسب النشاط والربحية، رسالة ماجستير، جامعة الوادي، الجزائر .
23. محمد حنفي(2017م) : ماهية إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في المؤسسات الحكومية، رسالة دكتوراة، جامعة الاسكندرية .
24. محمد محسن (2018م) : أثر الرفع المالي على أداء الشركات المدرجة في سوق الأوراق المالية رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الإسكندرية .

25. محمد أحمد عباس (2016م) : الإستثمار في الأندية الرياضية الخاصة : أهميته . مجالاته . معوقاته . المجلة العلمية للتربية البدنية والرياضة - مصر، العدد 78 ص 344 - 358 .
26. محمود الخطيب (2010م) : الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات ، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان، الأردن .
27. محمود رامي (2017م) : الإدارة المالية المعاصرة، الطبعة الثانية، دار أكسفورد للنشر القاهرة .
28. منذر حضر يعقوب المهدي : إدارة علاقات الجمهور وعلاقتها في تعزيز مبادئ إدارة الجودة الشاملة للالعاب الرياضية حالة دراسية لأراء عينة من جمهور نادي اربيل الرياضي في محافظة اربيل، جامعة الموصل، العراق، مج 36 ، العدد 115 ص 107- 129 . (2014م)

ثانياً : مراجع اللغة الانجليزية :

- 2! Ebru Nurcan ,Murat Erdoan, Eda Oruç Erdoğan, (2016) : Evaluation of Financial Performance of Football Clubs: An Application in the BIST, nternational Journal of Business and Management Invention, Volume 5 Issue 12, PP—01-05
- 3! Fatih Ecer, Adem Boyukaslan (2014) : Measuring Performances of Football Clubs Using Financial Ratios: The Gray Relational Analysis Approach, American Journal of Economics 2014, 4(1): 62-71
- 3! Ilhaam Groenewald, (2014) : An assessment of quality management practices in high performance sport at two selected universities in south AFRICA, University of the Western Cape, pp 60-70
- 3! Kober.R,Subraamannain. T&Watson.,(2012) : The Impact Of Total Quality Management Adoption on Small and Medium Enterprises Financial Performance Accounting & Finance .Vol 52 ,Issue 2 pp 421 – 438 .
- 3! Mohamed Abdulwahab Alanasari (2018) : Evaluation of Quality Management in Sports Club in Dubai, International Review of Management and Business Research, Vol. 7 Issue.2, pp 368- 379
- 3! Tiago Manuel Valente Pereira (2018) : The Relation of Financial Performance and the Sports Performance in Football Clubs, Master thesis ,pp 5.
- 3! Vinusa.M & Ruiz-Olalla.M.(2011) : Non-Financial Measures In Quality environments : Their contribution to business performance , EiscMarket , Vol , 139 , pp 169 – 193 .
- 3! Wilson, R.; Plumley, D. and Ramchandani , G (2013) : The relationship between ownership structure and club performance in the English Premier League'. International Journal of Sport Business and Management 3: 19-36

ملخص البحث

الجودة الشاملة كمدخل لتعزيز الاداء المالي بالأندية الرياضية المصرية

أ.م.د/ إيهاب محمد خيرى سيد أحمد

أستهدف البحث التعرف علي دور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الأداء المالي للأندية الرياضية المصرية ، وذلك من خلال التعرف علي مستوى إدراك الإدارة العليا بالأندية الرياضية المصرية لمعايير الجودة الشاملة و معرفة مستوى إدراك إدارة النادي الرياضي لأبعاد إداره الجودة الشاملة المتمثلة في (إلتزام الادارة العليا ، التركيز علي العميل التخطيط الاستراتيجي للجودة ، التحسين المستمر ، الاداء المالي) انتهاء بوضع مقترح لتطبيق برنامج الجودة الشاملة على الإدارات المالية بالأندية الرياضية عينة البحث واستخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوب التحليلي الكمي على عينة قوامها (105) فرد من رؤساء مجالس الادارات والعاملين والأعضاء في كل من أندية (الاهلي - الزمالك - سموحة - طنطا - جزيرة الورد) تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية ، واستخدم الباحث المقابلة الشخصية غير المقننة و استمارة استبيان الجودة الشاملة كمدخل لتعزيز الاداء المالي للأندية الرياضية المصرية وقام الباحث بجمع البيانات ومعالجتها باستخدام الأساليب الإحصائية التي تتوافق مع البحث .

وكشفت النتائج التي توصل لها الباحث عن أهمية دعم وتأييد الإدارة العليا للنادي لبرنامج إدارة الجودة الشاملة و ضرورة التركيز علي الخدمات المقدمة للعملاء وتلبية احتياجاتهم ، وضرورة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي للجوده كأساس لتحديد الأهداف بالنادي مع توجيهه و أرشاد المرؤوسين والعاملين في النادي لأفضل الطرق لإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف ، والسعي للتحسين المستمر للجودة من خلال استايب تطوير نظم الرقابه مع تطور أساليب ونظم العمل ، مما يتحقق مع النجاح في تعزيز الاداء المالي بالاندية الرياضية .

الكلمات المفتاحية : الجودة الشاملة - الأداء المالي - الأندية الرياضية.

Abstract**Total quality as an Approach for enhancing the financial performance of Egyptian sports clubs*****Dr. Ehab Mohamed Khairy Sayed Ahmed***

The research aimed at identifying the role of comprehensive quality management The research aimed at identifying the role of comprehensive quality management in enhancing the financial performance of Egyptian sports clubs by identifying the level of awareness by senior management of Egyptian sports clubs of Total quality standards and the level of awareness by the management of the sports club of its overall quality management dimensions. (Senior management commitment, client focus, strategic quality planning, continuous improvement, financial performance) Finally, a proposal was made to apply the Comprehensive Quality Programme to the financial departments of sports clubs, and the researcher used the descriptive approach in a quantitative analytical manner to sample their strength. (105) Individual heads of boards, employees and members of each club (Al-Ahli- Alzamalak-Smoha,-Tanta and the Gzert Elward) Selected in a randomized layered manner, the researcher used a non-chartered personal interview and a comprehensive quality questionnaire form as an entry point to enhance the financial performance of Egyptian sports clubs. The researcher collected and processed the data using statistical methods consistent with the research.

The researcher's findings revealed the importance of the club's senior management support and endorsement of the overall quality management programme, the need to focus on the services provided to clients and meet their needs, the need not to be concerned with strategic planning of the quality as a basis for setting goals at the club, the guidance and guidance of the club's subordinates and staff on how best to deliver and achieve the goals, and the pursuit of continuous improvement of quality through the development of monitoring systems as methods evolve.

Key words: overall quality - financial performance - sports clubs