

## البحث الثامن

**دور نظام الجودة على بعض الأندية الرياضية بمنطقة جازان في تعزيز  
المهارات الريادية لدى الإداريين**

**The Role of Quality Systems in Some Sports Clubs in Jazan  
Region in Promoting Entrepreneurial Skills among  
Administrative Staff**

**إعداد**

**دكتور**

**إبراهيم بن علي محمد بكري**

**استاذ مساعد في قسم التربية البدنية**

**كلية التربية جامعة جازان**

**مستخلص الدراسة:**

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على دور نظام الجودة على بعض الأندية الرياضية بمنطقة جازان في تعزيز المهارات الريادية لدى الإداريين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، واستعان بالاستبانة التي صممها لتحقيق أهداف الدراسة كأداة للدراسة، واشتملت عينة الدراسة على (١٢٠) إداري من العاملين بالأندية الرياضية بمنطقة جازان، وقد توصلت الدراسة للعديد من النتائج أهمها: أن "واقع تطبيق نظام الجودة على بعض الأندية الرياضية بمنطقة جازان من وجهة نظر الإداريين" جاءت بدرجة (عالية) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وأن واقع امتلاك الإداريين ببعض الأندية الرياضية بمنطقة جازان للمهارات الريادية من وجهة نظرهم جاء بدرجة (متوسطة) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، كما توجد علاقة ارتباطية (موجبة) ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظام الجودة على بعض الأندية الرياضية بمنطقة جازان وتنمية المهارات الريادية لدى الإداريين وذلك بمعامل ارتباط (\*\*252.0)؛ وأوصى الباحث بالعديد من التوصيات في ضوء ما توصل إليه من نتائج أهمها: ضرورة تمسك الإدارة العليا بتطبيق مبدأ الجودة الشاملة في الأندية الرياضية، والتزامها ودعمها لتطبيقها، وإنشاء المزيد من الوحدات التي تعني بإدارة الجودة، وكذلك ضرورة العمل على ترسيخ ممارسة القيادة الريادية في الأندية الرياضية كاستجابة استراتيجية للتعامل مع التحديات والفرص، والتكيف مع رؤية المملكة (٢٠٣٠).

**الكلمات المفتاحية:** نظام الجودة - الأندية الرياضية - المهارات الريادية.

**Abstract:**

This study aimed to investigate the role of quality systems on some sports clubs in Jazan Region in the promotion of entrepreneurial skills among administrative staff. The researcher used the analytical descriptive approach as the research methodology. The researcher utilized a questionnaire he designed as the research instrument. The sample of the study included (120) administrative staff members working at sports clubs located in Jazan. The study obtained several findings, which most importantly include the following: "The current state of implementing quality systems at some sports clubs in the Jazan Region, from the perspectives of administrative staff" was rated (high) from the perspectives of sample members; "The current state of possession of entrepreneurial skills by administrative staff, from their perspectives" was rated (moderate) from the perspectives of sample members; and there is a statistically significant (positive) correlation between the implementation of quality systems and development of entrepreneurial skills among administrative staff, with a correlation co-efficient of (.252\*\*). The researcher presented several recommendations, including the following: The necessity that senior management upholds the implementation of principle of total quality management (TQM) at sports clubs as well as commitment and support for implementation; the establishment of more units specialized in quality management; and the need for working on cultivating entrepreneurial leadership skills at sports clubs in order to respond to challenges and opportunities and adapt to the Saudi Vision 2030.

**Keywords:** quality system - sports clubs - entrepreneurial skills.

مقدمة:

يجتاز العالم اليوم مرحلة انتقالية بالغة الأهمية تفرضها متغيرات القرن الحادي والعشرين وسط تحولات دولية وسياسية واقتصادية انعكست على نواحي الحياة في المجتمعات المختلفة وتمثلت في ظهور النظام العالمي الجديد واقتصاد السوق الأمر الذي دعا الحكومات والمنظمات الرسمية وغير الرسمية إلى وضع أسس وتوجهات جديدة لمواكبة تلك التحديات، وتعد إدارة الجودة الشاملة أحد تلك الأساليب الإدارية الحديثة التي تساهم في إحداث عملية التغيير والتطوير المنشود من حيث الاستغلال الأمثل لكافة الإمكانيات المادية والبشرية.

ومن أجل التطورات السريعة كانت الدول المتقدمة سباقة إلى اكتشاف أساليب الانتاج الكفيلة بذلك، وتجسد ذلك من خلال ظهور فلسفة إدارية جديدة، وتحول في الطريقة التي تدار بها المؤسسات، وهي ما تسمى بإدارة الجودة الشاملة التي تتضمن تركيز طاقات المؤسسة على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف بها؛ وكانت الجودة في السابق تخص المنتج النهائي فقط ولا تتعدى الوظيفية الانتاجية أما حالياً أصبحت تخص كل الوظائف والمستويات في المؤسسة من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة (سلطان، ٢٠١٨: ص ٢٨٠).

وبذلك أصبحت الجودة الشاملة محور اهتمام معظم الدول والمنظمات باعتبارها ركيزة أساسية لنموذج الإدارة الجديدة ومن أحدث المفاهيم الإدارية الحديثة التي ساعدت على تحسين معدل الربحية وانخفاض التكاليف، وتحسين أداء الإداريين، والعلاقات بين الموظفين، وارتفاع مستوى الرضا الوظيفي، ومن هنا ازدادت أهميتها وسرعة انتشارها لذا فهي عبارة عن نظام يتضمن مجموعة من الفلسفات الفكرية المتكاملة والأدوات الإحصائية، والعمليات الإدارية المستخدمة لتحقيق الأهداف (الريح وآخرون، ٢٠١٩: ص ١٣٣).

وحتى تتمكن المنظمات من تحقيق تلك النقلة النوعية نحو تبني ثقافة الجودة الشاملة لابد من التركيز على المداخل الإدارية الهامة لإدارة العنصر البشري، والذي يشيد بضرورة الاهتمام بالعاملين، وإشراكهم، وتدريبهم، وتشجيعهم حتى يتمكنوا من إحداث الاستجابة السريعة لتلك المستجدات، ويعد مفهوم الجودة من المفاهيم الحديثة التي ظهرت في الفكر الإداري، وقد لاقى هذا المفهوم رواجاً نتيجة زيادة التركيز على العنصر البشري داخل المنظمات (سيار، ٢٠١٨: ص ١٧٤).

ونجد أن تطبيق الجودة الشاملة في الأندية الرياضية مرهون بتوفير وتسخير كافة الإمكانيات الموارد اللازمة لذلك، والتي من أهمها الموارد البشرية باعتبارها القادرة على الإبداع والتطوير، واستثمار المعلومات وحسن إدارة التغيير، ويمكن للأندية رفع مستوى أدائها من خلال عدة مداخل منها تعزيز إمكانياتها المادية، والمالية، ورفع مستواها التكنولوجي، ونظراً لعدم سهولة التحكم في هذه المداخل فإنه يمكن للمنظمة العمل على رفع مستوى مواردها البشرية في ظل الإمكانيات المتاحة بغرض تحقيق وضعية تنافسية متميزة (مسعود وآدم، ٢٠٢٠: ص ٦٠).

ولا شك بأن ما من مجتمع في هذا العالم وما من منظمة ولا هيئة ولا جماعة من الجماعات إلا وتحتاج إلى قيادة لتكون لها بمثابة الرأس من الجسد فتستطيع هذه القيادة تحقيق أهدافها والوصول إلى غاياتها (زيان، ٢٠١١: ص ١٠٩).

وفي مجال الإدارة تتعدد المهارات مثل مهارات الإشراف والمهارات الفنية التي تختص بالخبرة وأساليب إنجاز العمل، إضافة لمهارة العلاقات الإنسانية، ومهارة الإدراك، ومهارات تعليمية وفكرية، وأهمها المهارات الإدارية والقيادية، فالأندية الرياضية تسعى دائماً لتحقيق أهداف معينة ولا يمكن أن تتحقق هذه الأهداف إلا في ظل قيادة فعالة وواعية تعمل على بلورة هذه الأهداف لتكون واضحة المعالم، كذلك تحديد الوسائل المناسبة لتحقيق هذه الأهداف (علي، ٢٠١٦: ص ٣٠، ٣٣).

ويعد وجود توجه ومهارات رياضية في مجال الرياضة أمراً مهماً للغاية لأن هناك العديد من الفرص لخلق القيمة الاقتصادية وفرصة زيادة الأداء الاقتصادي، فالمهارات الرياضية هي مجموعة من السلوكيات المتميزة والمترابطة، والتي تتضمن جوانب من الابتكار والقيادة والمنافسة الشرسة والمخاطرة والاستقلالية وهي ضرورية لمجموعة واسعة من البيئات التنظيمية الهادفة للربح وغير الهادفة للربح، بما في ذلك الأندية الرياضية (Mansouri et al., 2021, 1-2).

#### مشكلة الدراسة:

أضحى تطبيق نظم الجودة من المتطلبات المهمة لتعزيز كفاءة الأداء في المنظمات المعاصرة، بما في ذلك الأندية الرياضية؛ لذلك فهناك اهتمام متزايد من قبل الأندية الرياضية بتطبيق تلك النظم؛ فكما أشارت دراسة ديمير وسيرتباش (Demir & Sertbaş, 2018)، يعد تطبيق نظم الجودة سمة سائدة لدى العديد من الأندية الرياضية؛ وتتفق نتائج تلك الدراسة مع نتائج دراسة دراسة رايال وكارال (Rial & Carral, 2015)، والتي أشارت إلى أن تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة أصبح متزايد الانتشار لدى الاتحادات الرياضية.

وتسعى الأندية الرياضية من خلال تطبيق نظم الجودة إلى تعزيز النتائج التنظيمية الإيجابية؛ ولكن يجدر هنا التساؤل حول مدى فاعلية تلك النظم في تنمية مهارات الإداريين، ومن أهمها المهارات الإدارية؛ وهنا تبرز إشكالية متمثلة في صعوبة تنمية هذا النوع من المهارات لدى الإداريين في السياقات التنظيمية المعاصرة بوجه عام.

وكما تُظهر الدراسات الحديثة، تكتنف تنمية المهارات الريادية في السياقات التنظيمية المعاصرة العديد من التحديات؛ فكما أشارت دراسة أحمد (٢٠٢٠)، تتبع صعوبة تنمية المهارات الريادية لدى الإداريين من ضعف درجة تطبيقهم لها بوجه عام، وذلك بغض النظر عن المستوى الإداري؛ وتتفق نتائج تلك الدراسة مع نتائج دراسة القحطاني والمخلافي (٢٠١٩)، والتي أشارت إلى أن تطبيق أبعاد القيادة الريادية لدى العديد من الإداريين لا يصل إلى المستوى المأمول.

ومن هنا تبرز المشكلة التي تسعى الدراسة الحالية إلى تناولها، فعلى الرغم من اهتمام الأندية الرياضية بتطبيق نظم الجودة، قد نقشل تلك النظم في تحقيق بعض المخرجات التنظيمية المنشودة، مثل تنمية المهارات الريادية لدى الإداريين، ولا سيما بالأندية الرياضية؛ وتسعى الدراسة الحالية إلى تسليط الضوء على هذه المشكلة البحثية من خلال دراسة العلاقة بين تطبيق نظم الجودة وتنمية المهارات الريادية لدى الإداريين بالأندية الرياضية.

ويمكن إبراز مشكلة الدراسة من خلال التساؤل التالي (ما دور نظام الجودة على بعض الأندية الرياضية بمنطقة جازان في تعزيز المهارات الريادية لدى الإداريين)؟

#### أسئلة الدراسة:

- ما واقع تطبيق نظام الجودة على بعض الأندية الرياضية بمنطقة جازان من وجهة نظر الإداريين؟
- ما واقع امتلاك الإداريين ببعض الأندية الرياضية بمنطقة جازان للمهارات الريادية من وجهة نظرهم؟
- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين تطبيق نظام الجودة على بعض الأندية الرياضية بمنطقة جازان وتنمية المهارات الريادية لدى الإداريين؟

#### أهداف الدراسة:

- التعرف على واقع تطبيق نظام الجودة على بعض الأندية الرياضية بمنطقة جازان من وجهة نظر الإداريين.
- التعرف على واقع امتلاك الإداريين ببعض الأندية الرياضية بمنطقة جازان للمهارات الريادية من وجهة نظرهم.
- الكشف عن وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين تطبيق نظام الجودة على بعض الأندية الرياضية بمنطقة جازان وتنمية المهارات الريادية لدى الإداريين.

#### أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة الحالية من أهمية الموضوع الذي تتناوله وهو دور نظام الجودة على بعض الأندية الرياضية بمنطقة جازان في تعزيز المهارات الريادية لدى الإداريين؛ ويمكن إبراز أهمية الدراسة فيما يلي:

#### أولاً: الأهمية النظرية:

- قد تساهم الدراسة الحالية في التعرف على واقع امتلاك الإداريين ببعض الأندية الرياضية بمنطقة جازان للمهارات الريادية من وجهة نظرهم وتعزيزها.
- قد تساهم الدراسة الحالية في تعزيز امتلاك الإداريين ببعض الأندية الرياضية بمنطقة جازان للمهارات الريادية.
- يأمل الباحث في إثراء المكتبات العربية بالجديد من الابحاث والدراسات ذات الصلة في ظل ندرة الدراسات في هذا السياق -على حد علم الباحث-.

#### ثانياً: الأهمية التطبيقية:

- قد تساهم نتائج الدراسة الحالية في طرح التوصيات المناسبة لتعزيز امتلاك الإداريين بالأندية الرياضية بالمملكة للمهارات الريادية وبالتالي تحقيق رؤية (٢٠٣٠) فيما يتعلق بالرياضة والترفيه.
- قد تساعد نتائج الدراسة الحالية في وضع البرامج والدورات التدريبية المناسبة لتوعية الإدارة بأهمية تطبيق نظام الجودة على بعض الأندية الرياضية بمنطقة جازان.

مصطلحات الدراسة:

• نظام الجودة:

الجودة هي مجموعة صفات وخصائص لها القدرة على تحقيق احتياجات محددة ومعينة وأخرى بديهية ضمنية، فالاحتياجات المحددة تكون واضحة في العقود، يصرح بها المستهلك أو العميل ويركز عليها، وأخرى ضمنية بديهية لدى كل من العميل والمنتج وقد تشمل الأمن، والقابلية للصيانة، والقابلية للإتاحة، والراحة، والقابلية للتخزين، والمطابقة للاحتياجات والمواصفات (الشريف وكساب، ٢٠١٤: ص ٢١٥).

ويمكن تعريفه أيضاً على أنه مجموعة من السياسات والأهداف والعمليات والمستندات والموارد التي تؤدي إلى ضمان الجودة، ليس فقط للمنتج ولكن للمؤسسة ككل، والسعي لتحقيق أقصى قدر من رضا العملاء أو المستخدمين (León-Ramentol et al., 2018, 844).

ويعرفها الباحث إجرائياً على أنها: مجموعة من العمليات المترابطة التي تعمل بانسجام في الأنديا الرياضية، باستخدام موارد مختلفة، لتحقيق الأهداف المتعلقة بالجودة.

• المهارات الريادية:

تعرف المهارات الريادية على أنها مجموع القدرات والصفات والمهارات الشخصية للفرد التي تضمن ريادة أعمال ناجحة، والتي تشمل القدرة على تقديم الإبداع والابتكار، وكفايات التواصل، والتنظيم، وإدارة المشاريع، وتخطيط العمل ومهارات المخاطرة والاستجابة، بالإضافة إلى المعرفة والمهارات اللازمة لإنشاء مؤسسة جديدة، وتجسيد الأفكار العملية في تنميتها الناجحة (Musibau, 2020, 11).

وتعرف حبوش (٢٠١٧: ص ١٠) المهارات الريادية على أنها عملية تتضمن دراسة الواقع وتحليله واكتشاف عناصره والعلاقات الداخلية واستثمارها لتقديم رؤية تطويرية جديدة في شتى المجالات في إطار من المخاطرة المحسوبة، فإذا ما ذكر ريادة الأعمال تبادر إلى الذهن الإبداع والابتكار في العمل والاتيان بحل جديد لمشكلة قائمة.

ويعرفها الباحث إجرائياً على أنها المعرفة والمواقف والسلوكيات التي تمكن رواد الأعمال والإداريين بالأنديا الرياضية السعودية من تحديد فرص العمل وتحفيز الإبداع وتحويل الأفكار إلى أنشطة عملية واقتصادية من أجل استدامة النجاح وتحقيق الأهداف الإدارية المنشودة.



**حدود الدراسة :**

- **أولاً: الحدود الموضوعية:** تقتصر هذه الدراسة على معرفة دور نظام الجودة على بعض الأندية الرياضية بمنطقة جازان في تعزيز المهارات الريادية لدى الإداريين .
- **ثانياً: الحدود الزمانية :** سيتم تطبيق هذا البحث بإذن الله في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ١٤٤٣هـ / ٢٠٢٢م.
- **ثالثاً: الحدود المكانية:** يقتصر هذا البحث على النطاق الجغرافي المحدد للدراسة والمتمثل في بعض الأندية الرياضية بمنطقة جازان.
- **رابعاً الحدود البشرية:** سيتكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريين العاملين ببعض الأندية الرياضية بمنطقة جازان ؛ وسيحدد الباحث عدداً منهم كعينة عشوائية للدراسة الميدانية.

**الإطار النظري للدراسة**

تبرز أهمية تطبيق نظم الجودة في الأندية الرياضية نظراً لأن مفهوم الجودة أصبح جانباً لا يمكن إغفاله من جوانب الإدارة في قطاع الرياضة؛ كما أن مفهوم الجودة عنصر مهم لتحقيق التميز الاستراتيجي للنادي؛ بالإضافة إلى ذلك، فالجودة من العوامل الرئيسية المؤثرة على تنافسية النادي.

وتعد الأندية الرياضية من أكثر المؤسسات تأثراً بالتغيرات المحلية والعالمية، وذلك لما للرياضة من تأثير واضح محلياً وعالمياً، حيث تمثل الأندية الرياضية في عصرنا الحالي مظهراً هاماً من مظاهر تقدم الشعوب، ولذلك ينبغي الاهتمام بمجالس إدارة الأندية الرياضية، وذلك من خلال تطبيق معايير الجودة الشاملة، لتحقيق أهدافه الأندية والعمل على تحسين وتطوير جميع أنشطة النوادي في جميع المجالات الرياضية والثقافية والاجتماعية (قشطة، ٢٠١٨: ص١٥٣).

**أهمية تطبيق نظام الجودة على الأندية الرياضية:**

يمكن إجمال مبررات أهمية تطبيق نظام للجودة في النادي الرياضي في النقاط الآتية (Al-Harbi et al., 2021, 10740):

١. وضع نظام إداري للمؤسسة الرياضية نتيجة لوضوح الأدوار وتوصيف المسؤوليات.
٢. رفع مستوى جودة الخدمات الرياضية المقدمة للرياضيين، حيث ينعكس ذلك على مختلف جوانب الشخصية لديهم.
٣. تعزيز الجدارة الرياضية ورفع مستوى الأداء لدى المديرين والمدربين الرياضيين.

٤. تلبية احتياجات الرياضيين والمجتمع والبحث العلمي.
٥. خلق مناخ من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية الصحية بين العاملين بالنادي الرياضي.
٦. تمكين المنشآت الرياضية من حل المشكلات باستخدام الأساليب العلمية السليمة والتعامل مع المشكلات من خلال الإجراءات التصحيحية لمنع حدوثها في المستقبل.
٧. رفع مستوى الوعي لدى المستفيدين من خدمات المؤسسة الرياضية من إظهار الالتزام تجاه نظام الجودة.
٨. يؤدي تطبيق نظام الجودة إلى إكساب النادي الرياضي الاحترام والتقدير والصورة الذهنية الإيجابية.

ويساهم تطبيق نظم الجودة الفعالة في إحداث المواءمة بين متطلبات تحقيق الرضا عن أداء النادي داخليًا وخارجيًا، وتعزيز فاعلية وكفاءة واستدامة أداء النادي الرياضي نحو تحقيق أهدافه التنظيمية (Demir & Sertbaş, 2018, 1).

كما أن تطبيق نظام الجودة داخل الأندية الرياضية يساهم في تأدية جميع المهام الإدارية والوظيفية داخل الأندية الرياضية بكفاءة وفعالية، وإنجاز المهام الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة، ووضع خطة للعمل وصياغتها وفق أهداف وزمن محدد، وتعاون كل فريق العمل لإنجاز المهام المطلوبة، وحسن التصرف في المواقف الحرجة، وتطوير فريق العمل لنفسه باستمرار (بدر، ٢٠٢١: ص ٢٢).

ومما سبق يرى الباحث أن أبرز أوجه أهمية تطبيق نظم الجودة في الأندية الرياضية تتضمن تعزيز اللامركزية، أي أن العاملين بالنادي يمكنهم المشاركة في صنع القرار حول كيفية مشاركتهم في عمليات ضمان الجودة؛ كما أن تطبيق تلك النظم يساهم في تحقيق الكفاءة وذلك من خلال التقليل من حجم الفاقد في الموارد وتعزيز رضا العملاء أو أصحاب المصلحة؛ لذلك فإن نظم الجودة تساهم في تعزيز الكفاءة التشغيلية بالأندية الرياضية.

#### **أهداف تطبيق نظام الجودة على الأندية الرياضية:**

يهدف تطبيق نظم الجودة إلى معالجة المسائل المتعلقة بالجودة في عدة مجالات لعمل الأندية الرياضية؛ وتتضمن تلك المجالات التخطيط والتنظيم والرقابة؛ كما يتم تطبيق نظم الجودة بهدف تحديد استراتيجية وسياسة وأهداف الجودة، وتوزيع مهام العمل وموارد الوقت والموارد البشرية وأي نوع آخر من الموارد.

كما تهدف نظم الجودة إلى دعم تقديم المنتجات والخدمات والعمليات عالية الجودة في سبيل تحقيق الأهداف التنظيمية للنادي؛ ومن خلال ذلك يمكن للنادي تحقيق هدف آخر مهم وهو تحقيق أقصى قدر ممكن من تلبية احتياجات ومتطلبات العملاء ( Demir & Sertbaş, 2018, 2).

ويحرص القائمين على تطبيق نظام الجودة داخل الأندية الرياضية على توفير احتياجات أعضاء النوادي الرياضية والسعي لتحقيقها، وتمكين الإداريين داخل الأندية الرياضية من ممارسة التعلم المستمر ومسايرة التطور التكنولوجي، وتوفير خبراء متخصصون في التدريب على أحدث الأساليب التكنولوجية الحديثة، وتوفير البيئة الرياضية الصالحة لتحقيق التنمية المستدامة، وتزويد الإداريين داخل الأندية الرياضية بالخبرات والمهارات الإدارية اللازمة لاتخاذ القرارات السليمة (ماهر؛ الشاذلي، ٢٠٢١: ص ٣١).

ويهدف نظام تطبيق الجودة داخل الأندية الرياضية إلى تعزيز وضوح الرؤية داخل الأندية الرياضية، وإعادة تنظيم أفراد المؤسسة في الهيكل الوظيفي للمؤسسة تبعاً لأهدافها، وتحديد الأهداف والوقت الذي يمكن فيه إنجاز أو إدخال إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، والاهتمام بالجودة في المستوى الذي يناسب المستفيد، وتوفير الإدارة الفعالة للعنصر البشري داخل الأندية الرياضية (محمود، ٢٠٢١: ص ٥).

وتوضح حسنين أن نظام الجودة داخل الأندية الرياضية يهدف إلى امتلاك رؤية ورسالة واضحة للنادي، ووضع خطط استراتيجية مناسبة، وتشجيع الابتكار والإبداع داخل الأندية الرياضية، ودعم أشكال التعاون بين جميع إدارات الأندية، وعقد شراكات، وبروتوكولات للتعاون بين جميع الأندية الرياضية المحلية والعالمية (٢٠٢٠: ص ٩٩١).

ويؤكد الباحث على أن نظم الجودة المطبقة في الأندية الرياضية تسعى بصورة أساسية إلى تحقيق الرضا للعملاء؛ فتلك النظم تهتم بإدارة التواصل مع العملاء على نحو يساهم في توليد التصورات الإيجابية حول الخدمات ومشاعر الرضا لدى عملاء النادي.

#### **متطلبات تطبيق نظام الجودة على الأندية الرياضية:**

من الممكن تعزيز فاعلية وكفاءة تطبيق نظم الجودة في الأندية الرياضية من خلال عدد من الإجراءات مثل جمع المعلومات بصورة مستمرة حول العوامل الخارجية المحيطة بالنادي، وانفتاح الإداريين على الأفكار الجديدة، وسعي النادي إلى الحصول على الاعتماد والاعتراف.

ومن المتطلبات الأساسية لتحقيق نظام الجودة داخل الأندية الرياضية توفير الموازنات المالية المناسبة لنظام الجودة، وتوفير الملاعب والأجهزة الحديثة، ووضع نظام مناسب لتقويم أداء الإداريين العاملين في مجال الأندية الرياضية وفقا للتوجهات والأفكار الحديثة والمتطورة، وتحفيز البيئة الإدارية داخل الأندية الرياضية على التفوق والإبداع (ماهر؛ الشاذلي، ٢٠٢١: ص٤٣).

ومن المتطلبات المهمة أيضا في سبيل تحقيق نظام الجودة داخل الأندية الرياضية أن تكون هناك قاعدة معلوماتية كبيرة من البيانات والمعلومات تركز عليها فلسفة إدارة الجودة تساعد متخذي القرارات داخل الأندية الرياضية، ومنح الموظفين الثقة وتشجيعهم على أداء أعمالهم، وإعطائهم السلطة المطلوبة لأداء العمل المطلوب منهم دون تدخل الإدارة أثناء التنفيذ، وتدريب المديرين على نماذج لحل مشكلات الجودة، مع ضرورة إدخال تحسينات على الأساليب المتبعة في الأندية وتطويرها، وتحديد الأهداف التي يسعى النادي إلى تحقيقها، بحيث تكون تلك الأهداف موجّهة لاحتياجات ورغبات المستفيدين، والتعاون التام بين كافة أقسام المؤسسة وموظفيها لتبني فلسفة إدارة الجودة (السعيدية، ٢٠١٧: ص٢٨).

ويضاف إلى المتطلبات السابق ذكرها ضرورة الاستعداد لتحمل المشاق والصعوبات من أجل تحقيق الأهداف والطموحات، وامتلاك قدرة التكيف مع المعطيات والظروف المستجدة، وتقبل الأفكار الجديدة، وتغيير أساليب العمل الغير فعّالة، وعدم التعامل مع الأشياء على أنها مسلمات بديهية، والاستعداد للتضحية بأوقات الراحة أو ببعض العلاقات الاجتماعية لبلوغ الأهداف، والرغبة باتخاذ قرارات متميزة لها آثار إيجابية على الأعمال، وإحداث تغييرات جذرية داخل الأندية الرياضية لتحقيق الميزات التنافسية (عبده، ٢٠١٥: ص٣١٠- ص٣١١).

ومن المتطلبات الأخرى المهمة لتطبيق نظم الجودة في الأندية الرياضية تفعيل مفهوم تمكين الموظفين؛ ومن أجل نجاح تطبيق هذا المفهوم، من المهم تحديد الكفايات التي ينبغي تتميتها لدى الموظفين حتى يمكن القيام بالإجراءات الضرورية لتحقيق الجودة ( Santos et al., 2021, 4).

ويؤكد الباحث مما تم عرضه على أن نجاح تطبيق نظم الجودة يعتمد على توافر الدعم من الإدارة العليا؛ فالإدارة العليا الداعمة تقدم السياسات الابتكارية والمستمرة لتطوير الجودة، وتوفر الموارد الضرورية لأداء العمليات، وتعزز مشاركة الشركاء الأنشطة التنظيمية، وذلك إلى جانب مشاركة الإدارة نفسها في أداء عمليات تحسين الجودة؛ بالإضافة إلى ذلك، فالإدارة العليا الداعمة تتولى مسؤولية تعزيز الأداء التشغيلي للنادي الرياضي.

#### **أبعاد تطبيق نظام الجودة على الأندية الرياضية:**

إن إدارة الجودة تمثل في جوهرها توجهها إداريا للنجاح بعيد المدى، عبر مشاركة جميع أفراد الأندية الرياضية في تحسين عمليات وإجراءات النادي، سعيا إلى إرضاء العملاء، من خلال اتخاذ قرارات صائبة مستندة إلى قاعدة صحيحة من المعلومات والحقائق، فإدارة الجودة هي عبارة عن توجه والتزام منهجي واستراتيجي من قبل الإدارة العليا لتطوير علاقات طويلة الأمد والاستدامة مع أصحاب المصلحة، واستخدام أمثل للموارد المتاحة، عبر تعليم وتدريب عناصر الأندية، والتحسين المستمر للعمليات والبرامج المقدمة فيها، لضمان بقائها واستدامتها، (الإدرسي، ٢٠١٨: ص١٩- ص٢٢).

#### **• البعد البيئي:**

تسعى جميع المنظمات، بما في ذلك الأندية الرياضية إلى تحقيق هدف مشترك، وهو تحقيق التميز؛ وحتى يتمكن نظام الجودة في النادي الرياضي من تحقيق هذا الهدف، يجب على النادي تكوين القدر الكافي من المعرفة للبيئة المحيطة ( Escamilla-Fajardo et al., 2019, 113).

وتعد البيئة المحيطة اعتبارًا مهمًا وعاملاً مؤثرًا على تطبيق نظم الجودة في الأندية الرياضية؛ فنظم الجودة لا يمكنها الازدهار إلا في ظل بيئة تنافسية؛ ونظرًا لارتفاع درجة التنافسية في مختلف المجالات، بما في ذلك مجال الرياضة، أصبح من المهم سعي الأندية الرياضية إلى تطبيق نظم تهدف إلى تحقيق مستويات للجودة قريبة من المستويات المقبولة عالميًا وذلك من أجل التمكن من ضمان موقع في المجال ( Luxman & Dissanyake, 2014, 89).

كما يمثل البعد البيئي في القدرة على إدارة المصادر الطبيعية وهي العمود الفقري لنظام الجودة على اعتبار أن عوامل الاستنزاف البيئي هو أحد العوامل التي تتعارض مع نظام الجودة داخل الأندية الرياضية لذا تكمن هنا ضرورة المعرفة العلمية بإدارة المصادر الطبيعية لسنوات

قادمة عديدة من أجل الحصول على طرائق منهجية تشجيعية ومرتبطة مع إدارة نظام البيئة للحيلولة دون زيادة أية ضغوطات قد تهدد استمرار النادي أو تقلل من شأن جودته (ماهر؛ الشاذلي، ٢٠٢١: ص٣).

ويوضح حامد (٢٠١٩: ص١٥٢) أن البيئة بالمعنى الواسع تعني مجمل العوامل التي يكون لها دورا في تحديد الوجود البشري، أي العوامل التي تحدد الشروط المادية والنفسية والتقنية والاقتصادية والاجتماعية لعلاقات البشر وتتضمن البيئة الجانب التالية:

١. البيئة الاجتماعية: وتتضمن الحقل الاجتماعي للفرد والمجتمع.
٢. البيئة الحيوية: وتتضمن الوضع البيئي للبشر والحيوانات والنباتات والشروط الضرورية لحياتها المشتركة ويشمل ذلك الآثار الناتجة عن التطورات التقنية والاقتصادية والسكانية. ويعمل نظام الجودة هنا على معالجة المشكلات المتعلقة بالمكان وجودة الخدمات وحماية الطبيعة.

ومما سبق عرضه يرى الباحث أن نظم الجودة تمثل أحد أهم الوسائل التي يمكن من خلالها للنادي الرياضي التكيف مع الضغوط المفروضة من قبل البيئة الخارجية المحيطة والاستمرارية في مجال الرياضة؛ ومن أجل تحقيق التكيف الفعال، يجب على النادي الرياضي تبني أدوات وأساليب مهنية (مثل أساليب الإدارة الاقتصادية) تكفل تحقيق الاستمرارية، وفي ظل تطبيق تلك الأدوات والأساليب من المهم استخدام نظم للجودة، وذلك نظراً لكون الجودة من أهم معايير قياس نجاح النادي الرياضي في تحقيق أهدافه.

#### • البعد الاقتصادي:

ينطوي تطبيق نظم الجودة في الأندية الرياضية على بعد اقتصادي نظراً لأن تطبيق هذه النظم يتطلب امتلاك النادي للموارد الكافي لتطبيق والحفاظ على نظام الجودة مع الاستمرار في تعزيز كفاءته والرفع من مستويات الرضا لدى العملاء أو أصحاب المصلحة وذلك من خلال تلبية متطلباتهم واحتياجاتهم (Luxman & Dissanyake, 2014, 96).

وللبعد الاقتصادي أهمية كبيرة لكونه يهدف إلى تحسين نوعية الحياة بكافة مجالاتها وأنشطتها من خلال الاستفادة من المعلومات التقنية الحديثة في تحويل الاقتصاد إلى اقتصاد معرفي يمكنه تطوير السلع التقليدية وتجاوز حدود الزمان والمكان ونقل السلع إلى المستهلك عبر الحدود المختلفة، والانتقال من الاعتماد على المواد والثروات الخام إلى الاعتماد على رأس المال

البشري واعتباره المورد الرئيسي للتقدم لا سيما في ظل الاقتصاديات والموارد الضعيفة حيث يسهم في تحقيق التنمية الاقتصادية وزيادة الدخل القومي (محمود، ٢٠١٧: ص ٢٢٥).

ويرتكز البعد الاقتصادي على إيقاف تبديد الموارد الاقتصادية الباطنية والسطحية للنوادي الرياضية، وترشيد الاستهلاك والحد من التفاوت في المدخلات والثروة، وتحقيق الرفاه لجميع أفراد الأندية، مع مراعاة النظام البيئي وذلك يتطلب تغيير في أساليب الإنتاج والاستهلاك، وجعلها أكثر ملاءمة وأكثر كفاءة ببيئة العمل، دون المساس بتحقيق الحاجات الإنسانية (عرقوب؛ كورتل، ٢٠١٥: ص ٢٤٩).

ويتطلب تطبيق نظم الجودة في الأندية الرياضية تخصيص الموارد الكافية للارتقاء بمعايير الجودة الموسوعة؛ ومن شأن عدم توافر الموارد الكافية أن يعرقل التطبيق الناجح لنظم الجودة؛ وبالتالي فيتطلب توفير الموارد الضرورية لتطبيق نظم الجودة تدفق الاستثمارات إلى الأندية الرياضية وبناء الأندية لعلاقات للرعاية التجارية مع المنظمات الخارجية (Saleh, 2017, 48-49).

ويؤكد الباحث على ضرورة ينبغي على العمل على تطبيق نظم الجودة في الأندية الرياضية في ظل محدودية الموارد المتاحة لديها؛ ولكن ذلك من شأنه ذلك أن يؤثر بالسلب على قدرة النادي على تخصيص الموارد للجوانب المهمة الأخرى من عمله، مثل تدريب الرياضيين وغير ذلك.

#### • البعد الاجتماعي:

يمثل البعد الاجتماعي بعداً مهماً من أبعاد تطبيق نظم الجودة في الأندية الرياضية؛ فمن العوامل المهمة لتحقيق وتعزيز الجودة التواصل والتنسيق بين أصحاب المصلحة؛ ومن المهم أن يتم التواصل والتنسيق على نحو يتخطى حدود النظم والثقافات؛ كما ينبغي تزويد أصحاب المصلحة بالمعلومات عالية الجودة في الوقت المناسب من أجل إعدادهم مسبقاً للمواقف المختلفة وكيفية الاستجابة لها (Vejchoda, 2018, 49).

ويتعلق البعد الاجتماعي بالمقابلات المصيرية والمهنية، والتعرض للمشكلات المالية، والخوف والتوتر عند الإقدام على مشروع جديد، أو استحداث طرق إدارية جديدة داخل النادي، إضافة إلى محاولة تلبية المتطلبات الزمنية لإجراء المهام المختلفة وإنجازها (الصمادي؛ الجوالده، ٢٠٢١: ص ٥٤).

وتقع على عاتق إدارة النادي الرياضي مسؤولية إعادة بناء النظام الاجتماعي في النادي بما يتوافق مع متطلبات تطبيق نظام الجودة؛ وتتضمن مسؤوليات الإدارة في هذا الصدد—وذلك بما يتوافق مع الرؤية والقيم التنظيمية للنادي—إعادة أنماط السلطة وإعادة تشكيل أنماط التواصل والتفاعل بين العاملين بالنادي؛ ومن خلال ذلك يمكن تعزيز عدد من الجوانب الضرورية لتطبيق نظم الجودة، مثل العمل الجماعي والدافعية للعمل والابتكار والمخاطرة وتحمل المسؤولية (Alsentali & Ali, 2017, 67).

• **البعد المؤسسي:**

إن إدارة الجودة تمثل في مجملها فكرا وفلسفة إدارية مبنية على أساس رضا العملاء وتحقيق رغباتهم ومتطلباتهم من خلال مخرجات مقننة تقدمها الأندية الرياضية لعملائها، وإن عملية تطوير إدارة الجودة في أي مؤسسة عموما تعتبر مسؤولية جميع العاملين في المؤسسة تحت إشراف قيادة داعمة تركز على تحسين المخرجات التي أساسها الارتباط بين رسالة المؤسسة ورؤيتها وعمليات النظام ومدخلاته بحيث تتلاءم بشكل مستمر مع التوقعات المرجوة، وإن التطبيق السليم لإدارة الجودة داخل الأندية الرياضية يضمن رفع مستوى أدائها وزيادة كفاءة مخرجاتها بأعلى جودة ممكنة في ظل الإمكانيات المتاحة (محمد، ٢٠١٥: ص٦١٢- ص٦١٣).

ويهتم البعد المؤسسي للأندية الرياضية بعملية التسيير الإداري التي تكفل كلا من: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، ومراقبة النشاط الرياضي، من أجل الوصول لتحقيق الأهداف الموضوعية، وهذه المبادئ تعتبر الوسيلة لرقى المجتمعات، ونجاح مؤسساتها ومشروعاتها، عبر مساهمة التغيرات المعاصرة في ظل العولمة والتكنولوجية، للوصول لأرقى مستويات المنافسة، ومواكبة التطور الحاصل، بشكل جيد واستراتيجي (واعر، ٢٠١٦: ص٢٢).

ولكي يحقق البعد المؤسسي أهدافه في ظل تطبيق نظام الجودة ينبغي نشر ثقافة الجودة للقيادات أولا وإقناعهم بأهمية التغيير وتحسين الأداء وأهمية معايير الجودة حتى يكون هناك معيار يتعرف النادي من خلاله على توجهاته وتقدمه، والاهتمام بالحوافز الإيجابية (معنوية- مالية) لجميع العاملين بالنادي الرياضية، مع مراعاة العدالة والمساواة في الفرص، لإشعارهم بالانتماء والولاء داخل بيئة العمل، ومنح جميع الأعضاء العاملين داخل النادي فرصة المشاركة في اتخاذ وصنع القرارات، والاستعانة بمن هم ذوي الخبرات الإدارية العريقة، واختيار قيادات تمتلك الخبرة الإدارية الكافية في مجال تطبيق برامج الجودة الشاملة، لتدريب القيادات الأخرى (العضاضي، ٢٠١٢: ص٩٢).



ويرى الباحث أن الثقافة المؤسسية من المقومات المهمة لدعم تطبيق نظم الجودة في الأندية الرياضية؛ فالثقافة المؤسسية قد يتم تكيفها في ضوء الإيمان بعدد من المعتقدات الأساسية وبمشاركة عامة الجمهور في تحقيق التطوير المستمر للجودة بالنادي ولرضا العملاء؛ لذلك فإن تطبيق نظم الجودة لا ينبغي أن يكون هدفًا قريب المدى بل ينبغي أن يكون بعيد المدى وأن ينطوي على نشر الثقافة المؤسسية لتحقيقه في عموم النادي ككل.

### **أهمية تعزيز المهارات الريادية لدى الإداريين بالأندية الرياضية:**

يعد تعزيز المهارات الريادية لدى الإداريين داخل المؤسسات الرياضية مهما للغاية وذلك بسبب (جودي؛ بن غزال، ٢٠٢٠: ص ٢٣):

١. تساهم المهارات الريادية في بناء وتنمية المجتمع المعرفي، كما توجه القادة الإداريين نحو استخدام التكنولوجيا.
٢. تساهم المهارات الريادية في تغيير ثقافة رائدي الأعمال وأساليب تفكيرهم ليصبحوا مبادرين، لديهم الإرادة والقدرة على اختراع أفكار ناجحة.
٣. تؤدي المهارات الريادية دورا مهما عند توظيفها لتكنولوجيا الاتصال، فهي تعمل على تنمية وتطوير المكتسبات العلمية لدى المديرين، وتحسين كفاءتهم في التعامل مع التطورات الحديثة في المجالات التكنولوجية.
٤. تساعد المهارات الريادية على الاندماج في الأنماط الإدارية الحديثة من خلال ابتكار منتج، أو خدمة أو عملية أو اختراع.

كما أن امتلاك الإداريين داخل الأندية الرياضية للمهارات الريادية يساعد على اتباع سياسة واحدة في النادي واضحة وعادلة فو توزيع الحوافز والمكافآت على العاملين، وحرص المسؤولين عن العمل على مناقشة العاملين في المشكلات والصعوبات التي تواجههم واقتراح الحلول من وجهة نظرهم، وعدم تأدية القائمون على إدارة الأنشطة في النادي دورهم في إدارة العمل بصورة روتينية بعيدا عن تحمل المخاطرة خوفا من المسؤولية، وسيادة جو من الإنسانية الحسنة بين القائمين على إدارة الأنشطة في النادي، وتوافر المعرفة والخبرة والدراسة الكافية لدى الإداريين بالقوانين واللوائح المالية والإدارية والفنية التي يدار من خلالها العمل، ووجود مناخ يسوده العمل الجماعي المنسق باستخدام فرق العمل المتعاونة (قشطة، ٢٠١٨: ص ١٦٦).

ويعد تعزيز المهارات الريادية لدى الإداريين بالأندية الرياضية من المقومات المهمة لتطبيق ما يعرف بالريادة الرياضية وهي منهج يسعى إلى إحداث التغييرات الإيجابية في قطاع الرياضة؛ وتتكون الريادة الرياضية من عدد من المكونات الرئيسية، وهي المنتج الرياضي، والدور الذي يلعبه الإداريون في مرحلة تطوير المنتج الرياضي، والمنظمات الجديدة التي يمكن إنشاؤها من خلال تطبيق المهارات الريادية (Cardella et al., 2021, 2).

وتمثل المهارات الريادية مقومًا مهمًا لتعزيز الكفاءة والربحية والاستدامة لقطاع الرياضة ككل؛ وتبرز أهمية تحقيق ذلك في ظل التنوع الكبير الذي أصبح يتسم به قطاع الرياضة، فقد أصبح يضم مؤسسات حكومية وشركات خاصة وجمعيات أو أندية غير ربحية وأندية رياضية احترافية (Núñez-Pomar et al., 2020, 982).

وتشير نهى (٢٠٢١: ص ٢٢) إلى أن تعزيز المهارات الريادية لدى المديرين داخل الأندية الرياضية يساعدهم على الرغبة في تنمية قدراتهم الابتكارية، وتحقيق الإنجاز، وطرح أفكار جديدة لتطوير ما هو قائم، والرغبة في اكتساب المزيد من المعارف التي تزيد من فاعلية الأداء داخل الأندية الرياضية، والجرأة والشجاعة للقيام بأعمال جديدة ابتكارية داخل النادي، وتكوين علاقات بين المديرين والموظفين يسودها الانسجام والتوافق مما يشجع على طرح الأفكار الإبداعية.

ويرى الباحث مما سبق أن اكتساب وتطبيق المهارات الريادية يدعم تطبيق الإداريين لعدد من الممارسات مثل تقديم الخدمات الجديدة، وتوقع المنافسة، واستثمار الموارد لتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، ومن شأن تلك الممارسات أن تعزز الاستدامة التنظيمية.

### **المهارات الريادية الواجب توافرها لدى الإداريين بالأندية الرياضية:**

مهما كانت قدرة حجم النادي الرياضي فإنه لا يمكن الاستغناء عن إداريين يملكون مهارات ريادية على مستوى عال من الخبرة، ففي بداية تاريخ كانت الوظائف التقنية والفنية والإدارية مضمونة من طرف المسيرين المنتخبين، لكن تعقد الوظائف وتطور النشاطات وتعددها، أدى آليا على توظيف الوظائف الفنية والإدارية على أشخاص عديدة ومختلفة لديهم المهارات الريادية والقيادة التي تمكنهم من تولي مثل هذه المناصب (لنصير، ٢٠١٦: ص ١٥).

وإن الهدف من تدريب الإداريين على المهارات الريادية هو تطوير الصفات والقيم الريادية لديهم، وتعزيز ثقافة الإبداع والابتكار والتطوير والاستكشاف، والاستفادة من الفرص، واكتساب المهارات الإدارية القائمة على الإدارة المنهجية، لتلبية احتياجات النوادي الرياضية بكفاءة وفعالية، وتحقيق الربحية والنمو المستدام (أرناؤوط، ٢٠١٧: ص ٢٠٠).

• **مهارة التخطيط:**

التخطيط هو أسلوب علمي للتفكير يستمر يوماً بعد يوم مع الحياة، يبدأ بوجود مشكلة تدرس ويحضر لها بدائل من الحلول، ويتم اختيار إحداها وتقييمه لتنفيذه وهكذا، كما أن التخطيط هو تطبيق للأسس والمبادئ التي تنمو طبقاً لقوانين طبيعة الأشياء، وهو نظام ينمو طبقاً للقوانين الطبيعية، يهتم بالبحث عن الانسجام والتجانس، ويربط العلاقات بين الأجزاء إلى الكل وإلى الأجزاء، ويعطي كل جزء مكانه الحقيقي في إطار هذا النظام حسب قيمته وأهميته ووظيفته (إمام، ٢٠١٣: ص ١٥٨).

ويعتبر التخطيط بالأندية الرياضية من الأسس الهامة لضمان العمل على رفع المستوى الرياضي، والوصول إلى المستويات العالية من التخطيط لا يأتي جزافاً، بل من خلال التدريب المنظم لفترة طويلة، وتكمن أهمية التخطيط في أنه أحد الإجراءات التنبؤية التي تعتمد على دراسات كثيرة للواقع التدريبي وما يحيط به من علوم مساعدة، مع الأخذ بالحسبان الخبرة وما هو متوفر من إمكانيات وقدرات لتحقيق هدف معين والوصول بالنادي إلى أعلى المستويات (محمدي؛ قاسمي، ٢٠١٨: ص ٣٥٠).

كما تكمن أهمية التخطيط في تركيزه جوهرياً على الربط الفعال بين الأندية الرياضية والبيئة المحيطة، بشكل يضمن نجاحها في تحقيق رسالتها وأهدافها، فالتخطيط وسيلة مهمة لتحديد القضايا وصياغتها الجوهرية والاتجاهات الاستراتيجية للأندية، لتكون الأساس والمنطلق في توجيه كل عملياتها ووظائفها الإدارية، كما يسعى التخطيط إلى رفع مستوى الوعي بالتغيير الحادث في البيئة الخارجية للأندية، وتنمية طريقة فريدة في التفكير، وتكمن أيضاً أهمية التخطيط في كونه عملية شاملة، تؤكد على أهمية التكامل الرأسي بين مختلف مستويات النادي، والتكامل الأفقي بين مختلف الوظائف التي يؤديها (القطروني، ٢٠١٤: ص ٦٥).

• **مهارة إدارة المخاطر:**

يوضح عبد المنعم وآخرون (٢٠٠٨: ص ٦) أن الهدف من تدريب الإداريين على مهارة إدارة المخاطر هو وضع أنسب سياسة لمواجهة الخسائر المتوقعة بأقل التكاليف الممكنة، ويتولى عادة هذه الوظيفة شخص يسمى مدير المخاطر، تنحصر وظيفته فيما يلي:

١. اكتشاف المخاطر الخاصة بكل نشاط على حدة سواء أكان هذا النشاط لفرد أو لمشروع.
٢. تحليل كل خطر من المخاطر التي تم اكتشافها ومعرفة طبيعته ومسبباته وعلاقته بالمخاطر الأخرى.
٣. قياس درجة الخطورة واحتمال حدوث الحادث وتقدير حجم الخسارة.
٤. اختيار أنسب وسيلة لإدارة كل من المخاطر الموجودة لدى الفرد أو المشروع حسب درجات الأمان والتكلفة اللازمة.

ويسعى الإداريون المختصون بإدارة المخاطر في الأندية الرياضية إلى بلوغ الميزة التنافسية وذلك من خلال إيجاد وسائل اتصال حديثة وسريعة بين الأقسام لاتخاذ القرارات المناسبة وحل المشكلات التي تواجههم أثناء العمل، والتواصل السريع بين جميع المديرين الذين يتأثرون بالمشكلة التي تم تحديدها، وأخذ جميع الظروف المحتملة بالاعتبار قبل اتخاذ القرار، والاستعانة بوسائل التكنولوجيا الحديثة في عمليات الرقابة والتدقيق لخفض نسبة الأخطاء، واتخاذ قرارات لا تتعارض مع اللوائح والأنظمة وتتناسب مع الرؤية المستقبلية للنادي (عبد الحلیم، ٢٠٢١: ص ٩٤).

كما يسعى نظام الجودة إلى تدريب الإداريين على مهارة إدارة المخاطر داخل الأندية الرياضية حتى يمكنهم المساهمة في إعداد خطط وسيناريوهات لمواجهة المخاطر المحتملة والتنبؤ بالمشكلات واتخاذ الاحتياطات اللازمة والطرق المناسبة في التعامل معها مثل (الكوارث الطبيعية، الحرائق، الحوادث، الشائعات، شغب الملاعب، الإصابات..) ومحاكاة لحدوث الخطر، وإمداد الإدارة العليا بالنادي بصورة صادقة وحقيقية لأفكار الجماهير ودوافعهم ورغباتهم وإتاحة الفرصة لديهم للاتصال معهم والتعبير عن وجهة نظرهم، والتوعية المستمرة على وجود الكشف الطبي الدوري الشامل للممارسين للأنشطة الرياضية، وجمع المعلومات الكافية لجميع الحوادث التي حدثت مسبقا بالنادي، وتوثيقها حتى يمكن العودة لها وتفاديها وتقليل آثارها السلبية عند حدوثها مرة أخرى (عبد القادر؛ جنيدي، ٢٠٢٠: ص ٣٣٩).

• مهارة الإبداع:

الإبداع هو التطوير الناجح للميزة التنافسية، كما أنه من العوامل الأساسية للريادة، فالرياديين هم الحالمون، الذين يأخذون على عاتقهم تطوير الأفكار الإبداعية، وما يميز الريادي عن غيره هو وجود الأفكار الإبداعية، التي يسعى بها للوصول إلى مستوى الميزة التنافسية من خلال الجهود المبذولة للوصول إلى التجديد، والأفراد الرياديون يكونون أكثر إبداعية عند تحفيزهم بما يحبون ويفضلون، ويحفزون في المواقف وليس بضغط خارجية، فالرغبة الداخلية (كالشغف والاهتمام) للشخص هي التي تجعله يقوم بعمل مميز لعرض عمله (معاوي، ٢٠١٦: ص ٧٤-ص ٧٥).

وتتمثل خصائص مهارة الإبداع في أنها عملية ظهور فكرة أو ممارسة أو منتج أو خدمة جديدة يمكن تبنيها من قبل العاملين في الأندية الرياضية أو فرضها عليهم من قبل أصحاب القرار، وهي نوع من التفوق العقلي الذي يؤدي إلى ابتكار أفكار جديدة مفيدة ومقبولة اجتماعيا عند التنفيذ، وترتبط بمزيج من القدرات والاستعدادات الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة ترتقي بالعمليات العقلية، ويترتب عليها إحداث نوع من التغيير في بيئة العمل أو عمليات أو مخرجات المنظمة (ربيع، ٢٠١٣: ص ١٢٤٣).

ويحرص نظام الجودة على تدريب الإداريين على المهارات الإبداعية لأنها تعمل على (محمود، ٢٠٢١: ص ٣٣):

١. بناء استراتيجيات تنافسية للنادي من خلال تطوير السياسات المتبعة.
٢. ابتكار طرق وأساليب حديثة للخدمات المتوفرة تختلف عن الأندية المنافسة.
٣. يعطي الإبداع للنادي جودة عالية وجاذبية للخدمات التي يقدمها للجمهور.
٤. يسمح الإبداع للنادي بزيادة حصته السوقية وتعزيز مركزه التنافسي مقارنة بالأندية الأخرى.
٥. الإبداع يعمل على توفير خدمات بالنادي يصعب تقليدها من قبل الأندية الأخرى المنافسة، واستقطاب جمهور من الشرائح المختلفة.

**وسائل تعزيز المهارات الريادية داخل الأندية الرياضية:**

يمكن تعزيز المهارات الريادية داخل الأندية الرياضية عن طريق (الحفظي، ٢٠١٤: ص١٩٤ - ص١٩٦):

١. التوسع في عقد المؤتمرات والندوات المتخصصة للبحث في موضوع إدارة الجودة الشاملة، بهدف تقديم أبحاث وأوراق عمل يستفاد منها في تطوير المهارات الريادية داخل الأندية الرياضية.
  ٢. التوسع في برامج تهيئة البيئة الداخلية لنشر ثقافة الإبداع والابتكار داخل الأندية الرياضية.
  ٣. التوسع في منح الحوافز المادية والمعنوية لمنسوبي الأندية الرياضية من مدربين وإداريين الذي يحققون تميزاً في الأداء.
  ٤. تقليص الاعتماد على الأساليب البيروقراطية في أداء الأعمال، وتشجيع استخدام الأساليب الحديثة في الأداء والتخطيط وتوليد الأفكار، وحل المشكلات، وصناعة القرارات.
  ٥. الاستفادة من التجارب المحلية والعالمية في مجال تعزيز المهارات الريادية داخل الأندية الرياضية بما يواءم إمكانيات وظروف الأندية المراد تطوير الهيكل الإداري بها داخل المملكة العربية السعودية.
  ٦. العمل على تجديد اللوائح والأنظمة والإجراءات الإدارية بصفة دورية بما يتلاءم مع التطورات والمستجدات المحلية والعالمية.
- وينبغي على الإدارات داخل الأندية الرياضية أن تعمل على توفير خطة تدريب سنوية لتنمية وتطوير قدرات الإداريين، وأن يتم تدريب المديرين على كيفية تقييم الأداء كما يتم مناقشة نتائج التقييم، وأن تلتزم إدارة وقيادة الأندية بالتدريب والتحسين المستمر، وتوفير قنوات اتصال فعّالة بين الإدارات والعاملين للحصول على المعلومات لأجل التطوير باستمرار، واستخدام الموارد المتاحة بالشكل الأمثل لتحقيق الأهداف الاستراتيجية في تطوير المهارات الريادية للإداريين (إمام، ٢٠٢١: ص١٦٤).
- وينبغي أن تركز برامج تنمية المهارات الريادية على تعزيز المهارات لدى الإداريين في عدة جوانب، والتي تتضمن ما هو موضح بالجدول (١).

الجدول (١): الجوانب التدريبية الرئيسية لبرامج تنمية المهارات الريادية

مهارات الأعمال	المهارات الريادية الأساسية	التحفيز
<ul style="list-style-type: none"> <li>الإدارة/القيادة.</li> <li>مهارات وضع خطط الأعمال.</li> <li>المهارات المالية.</li> <li>المهارات التسويقية.</li> <li>المهارات التشغيلية.</li> <li>مهارات إدارة الموارد البشرية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الإبداع.</li> <li>الابتكار.</li> <li>القدرة على المخاطرة.</li> <li>القدرة على تحديد الفرص.</li> <li>القدرة على تبني رؤية للنمو.</li> <li>تفسير النماذج والأمثلة على رواد الأعمال الناجحين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الحاجة إلى الإنجاز.</li> <li>القدرة على الإلهام.</li> <li>وضع توقعات مرتفعة لموظفين الأكفاء.</li> <li>التعامل مع المعوقات.</li> <li>تقديم المساعدة للآخرين.</li> <li>الاستجابة المناسبة للنجاحات أو الإخفاقات.</li> </ul>

المصدر (إعداد الباحث)

دور نظام الجودة في تعزيز المهارات الريادية لدى الإداريين:

تعد نظم الجودة من المقومات المهمة لتعزيز المهارات الريادية لدى الإداريين؛ ففهم نظم الجودة يدفع بالإداريين نحو تطبيق المهارات الريادية وذلك بما يؤدي إلى تحقيق مستويات أعلى من الأداء للمنظمة (Sawaeen & Ali, 2020, 797).

يساهم تطبيق نظام الجودة داخل الأندية الرياضية على تبني المهارات والأفكار الريادية بشكل كبير حيث يساعد نظام الجودة المديرين على (محمود، ٢٠١٧: ٢١٠):

١. إعداد مديرين ذو كفاءة عالية لعالم الأعمال.
٢. يشجع نظام الجودة على التفكير الإبداعي ورعاية الأفراد أصحاب الخصائص الريادية.
٣. يهدف نظام الجودة داخل الأندية الرياضية إلى تنمية المهارات الريادية لدى المديرين والموظفين وإكسابهم اتجاهات ومهارات العمل الريادي المنظم القائم على العلم والمعرفة باقتصاد الدولة والدول الأخرى.
٤. يساهم نظام الجودة في خلق فرص عمل جديدة تطلبها الأسواق المحلية والعالمية وتضيف فكراً واختراعات مبتكرة تساهم في تحقيق التنمية الاقتصادية للمجتمع.

كما يوضح الرمثي (٢٠١٩: ص ٤٢٤) أن نظام الجودة يسعى لتعزيز المهارات الريادية حيث: يدرّب نظام الجودة الإداريين على مهارة طرح البدائل لحل أي مشكلة، ويسعى نظام الجودة إلى تدريب الإداريين والعاملين على توظيف الأفكار الجديدة لتطوير النادي، ويشجّع نظام الجودة على استخدام وسائل التقنية الحديثة، وتنفيذ المهام المطلوبة بأساليب جديدة، ويعزز نظام الجودة أسلوب روح الجماعة في تنفيذ المهام، ويدير نظام الجودة جميع العاملين والإداريين على التعامل مع المشكلات كفرص، وترجمة الأفكار إلى مهام ونتائج، بما ينعكس على جودة الأداء.

كما أن القادة الذين يكونون على دراية جيدة بطرق تطبيق نظام الجودة يسعون لبث المهارات الريادية في روح فريق العمل الذي يعملون به عن طريق تعزيز الأفكار المطروحة من الموظفين لإثراء المهام الوظيفية، وتقديم نماذج إبداعية عن موظفين سابقين، وتعزيز محاولات الموظفين الإبداعية لحل مشكلات العمل، وتشجيع السمات القيادية لدى الموظفين، ودعم ومساندة سمات التحدي وحب الاستطلاع لدى الموظفين لتحسين الأداء، والتجاوز عن الفشل الناتج عن التجارب الجديدة لدى الموظفين (القرنة، ٢٠١٤: ص ٥٢ - ص ٥٣).

ويرى السيد وموسى (٢٠٢٠: ص ٦١) أن تطبيق نظام الجودة داخل الأندية الرياضية يعمل على تربية الأفراد على المفاهيم الريادية والتي تتضمن محورين رئيسيين هما:

١. **الاستباقية:** ويقصد بها إيجاد نماذج أعمال جديدة تتسم بالابتكار وتقوم على توظيف **التكنولوجيا** والموارد المتاحة لتقديم خدمات جديدة بغرض تحقيق عوائد مادية.
٢. **المخاطرة:** وهي التي تعكس قدرة الفرد على تحمل المسؤولية في تأسيس وإدارة أي مشروع بجميع مراحلها، وتحمل نتائج العمل.

كما يساهم تطبيق نظم الجودة في تعزيز المهارات الريادية نظرًا لأن تلك النظم تنطوي على تحديد أهداف طموحة وبناء الشراكات المتعددة والسعي إلى توفير الموارد الكافية وتعزيز الاستقلالية لدى الإداريين وخلق مناخ من الثقة في المنظمة وتعزيز النزعة نحو الاستكشاف والبحث عن فرص جديدة؛ وبذلك فإن نظم الجودة تعزز الابتكار والمخاطرة، والتي تعد من أبرز السمات الريادية (Mokhlis et al., 2019, 948).



وأخيرا يرى الباحث مما سبق تناوله أن نظم الجودة تساهم في تفعيل المهارات والإمكانات الريادية من خلال توظيف تقنيات المعلومات والاتصالات؛ فاستخدام نظم الجودة القائمة على تلك التقنيات، من الممكن جمع المعلومات حول إجراءات الجودة والممارسات المثلى لتحقيق التحسينات في الجودة، الأمر الذي يساهم في تعزيز ممارسة الإبداع بالمنظمة، والذي يعد من أهم المهارات والإمكانات الريادية.

#### الدراسات السابقة

**تناولت دراسة إسكاميلا-فاهاردو وآخرين (Escamilla-Fajardo et al., 2021)**

تكوين الفهم لآثار التوجه الريادي والشغف للعمل على جودة الخدمات والأداء الرياضي بالأندية الرياضية؛ تكون مجتمع الدراسة من جميع ممثلي الأندية الرياضية غير الربحية بإسبانيا؛ واشتملت عينة الدراسة على (١٩٩) ممثلاً؛ واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي القائم على المقياس؛ وتضمنت نتائج الدراسة الآتي: تؤثر المهارات الريادية للابتكار والمخاطرة تأثيراً إيجابياً على متغيرات الأداء، ويساهم التوجه الريادي والشغف للعمل في تعزيز متغيرات الأداء.

**وسعت دراسة هامرشميت وآخرون (Hammerschmidt et al., 2020)** إلى التعرف

على تأثير التوجه الريادي في الرياضة على أداء أندية كرة القدم الاحترافية؛ وتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين التنفيذيين لأندية كرة القدم الاحترافية في ألمانيا والنمسا وسويسرا؛ واشتملت العينة على (٢٢) مدير تنفيذي؛ واعتمد الباحثون على المنهج متعدد الأساليب القائم على المقابلات الشخصية والاستبانة؛ وأظهرت الدراسة العديد من النتائج، كان أهمها ما يلي: وجود التوجه الريادي لدى المديرين التنفيذيين لأندية كرة القدم بدرجة (مرتفعة)، ووجود تأثير إيجابي للتوجه الريادي على الأداء الإداري لأندية كرة القدم بدرجة (مرتفعة).

**وأجرى ديمير وسيرتباش (Demir & Sertbaş, 2018)** دراسة إلى معرفة ما إذا كانت

تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الأندية الرياضية للهواة مطبقة على نحو فعال وكفوء وتحديد العوامل المؤثرة على عمليات إدارة الجودة الشاملة؛ وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري الأندية الرياضية للهواة والعاملة تحت مظلة اتحاد الأندية الرياضية للهواة بكوجالي؛ واشتملت عينة الدراسة على (١٢٣) مديراً؛ واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي القائم على الاستبانة؛ وتضمنت نتائج الدراسة الآتي: تطبق الأندية الرياضية محل الدراسة لعمليات إدارة

الجودة الشاملة بدرجة (مرتفعة)، ووجود علاقة إيجابية بين تمتع مدير النادي بتاريخ في ممارسة الرياضة وتطبيق النادي لعمليات إدارة الجودة الشاملة.

**وهدفت دراسة سربوت (٢٠١٥) إلى معرفة واقع إدارة الجودة الشاملة في الأندية الرياضية الجزائرية ومدى إدراك القائمين عليها لأهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الأندية الرياضية بالجزائر، واشتملت عينة الدراسة على (٦) فرق، واعتمدت الدراسة على المنهج الإحصائي كمنهج لها، واستعانت بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: أن تطبيق نظام الجودة في الأندية الرياضية لا يُطبق بمستويات عالية، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الخبرة والمستوى التعليمي وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في فرق كرم القدم الجزائرية.**

**واستقصت دراسة بخاري (٢٠١٣) بناء وتصميم مقياس لتقويم إدارة الجودة الشاملة بالأندية الرياضية بمدينة الرياض والتعرف على البرامج المنبثقة من برامج تطوير الأندية بصفة عامة والبرامج الرياضية بصفة خاصة، وقد تكون مجتمع الدراسة من الأندية الرياضية بمدينة الرياض، واشتملت عينة الدراسة على (١٣) نادي بواقع (٦٧٧) كادر وأخصائي ومستفيد، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي كمنهج لها، واستعانت بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: أن الإمكانيات المادية بشكل عام لا تتفق مع الميزانية المخصصة على الرغم من وجود بعض العبارات التي لها دلالة إحصائية، ووجود فارق إحصائي بين (الكوادر الإدارية-الكوادر الرياضية-المستفيدين) في محور الإمكانيات المادية والبشرية لصالح الكوادر الإدارية، وفي محور الخدمات الرياضية لصالح الخدمات الرياضية، وبين الكوادر الرياضية والمستفيدين لصالح المستفيدين.**

الإجراءات المنهجية للدراسة:

منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة؛ سوف يقوم الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي: "ويختص المنهج الوصفي على جمع البيانات والحقائق وتصنيفها وتبويبها؛ بهدف استخراج الاستنتاجات ذات الدلالة، ثم الوصول إلى تعميمات بشأن الظاهرة موضوع الدراسة" (صابر وخفاجة، ٢٠٠٢، ٨٧).

مجتمع الدراسة وعينته

يشتمل مجتمع البحث الدراسة الحالي على جميع العاملين بالأنندية الرياضية بمنطقة جازان واشتملت عينة الدراسة على (١٢٠) فرد منهم لتمثيل مجتمع الدراسة.

خصائص عينة الدراسة:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة البحث وفقاً (الجنس - عدد سنوات الخبرة).

١- توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

جدول رقم (١) توزيع أفراد العينة وفقاً للجنس

م	الجنس	التكرار	النسبة المئوية
١	ذكر	68	%56.7
٢	انثى	52	%43.3
	المجموع	120	%100.0

ينتضح من الجدول رقم (١) أن نسبة (٥٦.٧%) من أفراد العينة ذكور، بينما نسبة (٤٣.٣%) من أفراد العينة إناث.

٢- توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات التقاعد:

جدول رقم (٢) توزيع أفراد العينة وفقا لعدد سنوات التقاعد

م	عدد سنوات التقاعد	التكرار	النسبة المئوية
١	أقل من ٥ سنوات	9	7.5%
٢	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	84	70.0%
٣	١٠ سنوات فأكثر	27	22.5%
	المجموع	120	100.0%

يتضح من الجدول رقم (٢) أن نسبة (7.5%) من أفراد العينة لديهم خبرة لفترة من سنة الى اقل من ٥ سنوات، بينما نسبة (70.0%) من أفراد العينة لديهم خبرة لفترة من ٥ سنوات واطل من ١٠ سنوات، بينما نسبة (22.5%) من أفراد العينة لديهم خبرة لفترة من ١٠ سنوات فأكثر.

#### أداة الدراسة:

بعد أن تم الاطلاع على الأبحاث ذات الصلة، والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، قام الباحث ببناء وتطوير استبانة بهدف التعرف على دور نظام الجودة على بعض الأندية الرياضية بمنطقة جازان في تعزيز المهارات الريادية لدى الإداريين.

#### وصف أداة الدراسة (الاستبانة):

لقد احتوت الاستبانة في صورتها النهائية على جزأين رئيسيين:

**الجزء الأول:** ويشتمل على البيانات الأولية لأفراد العينة وهي (الجنس - عدد سنوات الخبرة).

**الجزء الثاني:** ويشتمل على عبارات الاستبانة وقد تكونت في نسختها النهائية من (٣٥) عبارة موزعة محورين رئيسيين:

**المحور الأول:** "واقع تطبيق نظام الجودة على بعض الأندية الرياضية بمنطقة جازان من وجهة نظر الإداريين" ويتكون من (١٠) عبارات.

المحور الثاني: "واقع امتلاك الإداريين ببعض الأندية الرياضية بمنطقة جازان للمهارات الريادية من وجهة نظرهم" ويتكون من (٢٥) عبارة تم تقسيمها على ثلاث أبعاد أساسية.

ولقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (بدرجة كبيرة جدا - بدرجة كبيرة - بدرجة متوسطة - بدرجة ضعيفة - بدرجة ضعيفة جدا)، (لا أوافق بشدة - لا أوافق - أوافق إلى حد ما - أوافق - أوافق بشدة) للتعرف على دور نظام الجودة على بعض الأندية الرياضية بمنطقة جازان في تعزيز المهارات الريادية لدى الإداريين.

صدق أداة الدراسة:

(١) الصدق الظاهري:

بعد الانتهاء من إعداد أدوات الدراسة وبناء فقراتها، أعاد الباحث صياغة أدوات الدراسة حيث تم حذف وإعادة صياغة بعض العبارات فيها، وبذلك أصبحت الاستبانة في شكلها النهائي بعد التأكد من صدقها الظاهري مكونة من (٣٥) عبارة مقسمة على محورين رئيسيين.

(٢) صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

(أ) صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

تم حساب صدق الاتساق الداخلي وفقاً لاستجابات أفراد العينة بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة من محاور الاستبانة كما يوضح نتائجها جدول رقم (٣) التالي:

جدول رقم (٣) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة

المحور الأول "واقع تطبيق نظام الجودة على بعض الأندية الرياضية بمنطقة جازان من وجهة نظر الإداريين"					
معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
.590**	٩	.655**	٥	.469**	١
.513**	١٠	.582**	٦	.440*	٢
		.563**	٧	.442*	٣
		.516**	٨	.608**	٤
المحور الثاني: "واقع امتلاك الإداريين ببعض الأندية الرياضية بمنطقة جازان للمهارات الريادية من وجهة نظرهم"					
.693**	١٩	.628**	١٠	.774**	١
.691**	٢٠	.510**	١١	.605**	٢
.596**	٢١	.628**	١٢	.649**	٣
.565**	٢٢	.634**	١٣	.769**	٤
.550**	٢٣	.542**	١٤	.664**	٥
.642**	٢٤	.650**	١٥	.716**	٦
.664**	٢٥	.672**	١٦	.741**	٧
		.819**	١٧	.634**	٨
		.795**	١٨	.727**	٩

\*\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١) \* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠٥)

يتبين من جدول (٣) السابق أن معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة من محاور الاستبانة جاءت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، وجاءت جميع قيم معاملات الارتباط قيم عالية حيث تراوحت في المحور الأول "واقع تطبيق نظام الجودة على بعض الأندية الرياضية بمنطقة جازان من وجهة نظر الإداريين" بين

(٤٠٧)، (٢٠٢١ م)

(\*-.440.655\*\*)، أما في المحور الثاني: "واقع امتلاك الإداريين ببعض الأندية الرياضية بمنطقة جازان للمهارات الريادية من وجهة نظرهم" فقد تراوحت معاملات الارتباط بين (\*-.510.795\*\*); مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة.

**(ب) الصدق البنائي العام لمحاور الاستبانة:"**

تم التحقق من الصدق البنائي لمحاور الاستبانة من خلال إيجاد معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور والمجموع الكلي للاستبانة، ويوضح نتائجها الجدول التالي:

**جدول رقم (٤) معاملات الارتباط بن الدرجة الكلية لكل محور والدرجة الكلية لمحاور الاستبانة**

م	المحور	معامل الارتباط
١	المحور الأول "واقع تطبيق نظام الجودة على بعض الأندية الرياضية بمنطقة جازان من وجهة نظر الإداريين"	.726**
٢	المحور الثاني: "واقع امتلاك الإداريين ببعض الأندية الرياضية بمنطقة جازان للمهارات الريادية من وجهة نظرهم"	.923**

**\*\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١)**

يتبين من الجدول رقم (٤) السابق أن قيم معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة جاءت بقيم مرتفعة حيث تراوحت بين (\*-.726.923\*\*), وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١); مما يدل على توافر درجة عالية من الصدق البنائي لمحاور الاستبانة.

جدول رقم (٥) معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة

م	المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
١	المحور الأول "واقع تطبيق نظام الجودة على بعض الأندية الرياضية بمنطقة جازان من وجهة نظر الإداريين"	10	.952
٢	المحور الثاني: "واقع امتلاك الإداريين ببعض الأندية الرياضية بمنطقة جازان للمهارات الريادية من وجهة نظرهم"	25	.841
	المجموع	35	.888

يتضح من الجدول رقم (٥) السابق أن قيم معاملات الثبات لمحاور الاستبانة جاءت بقيم عالية حيث تراوحت قيم معاملات الثبات لمحاور الاستبانة بين (.841- .952) وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي لمحاور الاستبانة (.888)؛ وتشير هذه القيم من معاملات الثبات إلى صلاحية الاستبانة للتطبيق وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها.

عرض ومناقشة نتائج المحور الأول: "ما واقع تطبيق نظام الجودة على بعض الأندية الرياضية بمنطقة جازان من وجهة نظر الإداريين؟"

للإجابة على هذا السؤال، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات المحور الأول "واقع تطبيق نظام الجودة على بعض الأندية الرياضية بمنطقة جازان من وجهة نظر الإداريين"؛ ثم ترتيب تلك العبارات تنازلياً بناء على المتوسط الحسابي كما تبين نتائج الجدول (٦) التالي:



جدول (٦) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول "واقع تطبيق نظام الجودة على بعض الأندية الرياضية بمنطقة جازان من وجهة نظر الإداريين"

درجة الاستجابة	ترتيب العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الاستجابة						العبارة	
				أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة	ك		
عالية جدا	1	.742	4.31	54	51	14	0.0	1	ك	توفر إدارة النادي قاعدة بيانات للاتصال بالأندية للوقوف على مستوى الأداء الإداري	٣
				45.0	42.5	11.7	0.0	.8	%		
عالية جدا	2	.960	4.31	71	22	21	5	1	ك	تستوفي مباني النادي مواصفات الأمن والسلامة	٤
				59.2	18.3	17.5	4.2	.8	%		
عالية	3	.832	4.12	44	50	23	2	1	ك	تستحدث إدارة النادي آليات لتطوير الخدمات ضمن معايير الجودة	٢
				36.7	41.7	19.2	1.7	.8	%		
عالية	4	.972	4.12	51	42	20	4	3	ك	تقوم إدارة النادي بتشكيل لجان للعلاقات العامة لكي تتولى مجال التنسيق للبطولات	٨
				42.5	35.0	16.7	3.3	2.5	%		
عالية	5	.965	4.10	51	39	23	5	2	ك	توجد بالنادي لجنة متخصصة للقياس والتقييم للبرامج التدريبية	٩
				42.5	32.5	19.2	4.2	1.7	%		
عالية	6	.970	4.09	52	36	24	7	1	ك	توفر إدارة النادي قنوات اتصال ناجحة مع العاملين والجهات المعنية والمجتمع المحلي	٦
				43.3	30.0	20.0	5.8	.8	%		
عالية	7	1.004	4.09	51	40	22	3	4	ك	تشجع إدارة النادي العمل الجماعي وتكوين فريق العمل بين العاملين	١٠
				42.5	33.3	18.3	2.5	3.3	%		
عالية	8	.893	4.03	44	39	34	2	1	ك	تنتهج إدارة النادي مبدأ التطوير المستمر	١
				36.7	32.5	28.3	1.7	.8	%		
عالية	9	.944	3.98	41	45	27	5	2	ك	توفر إدارة النادي مبدأ الشفافية والنزاهة عند التوظيف	٧
				34.2	37.5	22.5	4.2	1.7	%		
عالية	10	1.062	3.93	48	27	36	6	3	ك	تهيئ إدارة النادي المناخ التنظيمي المناسب لتسيير الأعمال الإدارية	٥
				40.0	22.5	30.0	5.0	2.5	%		
عالية	---	.719	4.11	المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور الأول "واقع تطبيق نظام الجودة على بعض الأندية الرياضية بمنطقة جازان من وجهة نظر الإداريين"							

يتبين من الجدول رقم (٦) السابق أن "واقع تطبيق نظام الجودة على بعض الأندية الرياضية بمنطقة جازان من وجهة نظر الإداريين" جاءت بدرجة (عالية) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث جاء المتوسط العام للمحور الأول (4.11) بانحراف معياري بلغ (0.719)؛ وبلغت الانحرافات المعيارية لعبارات المحور الأول بين (0.742-1.062).

وجاءت في الترتيب الأول العبارة رقم (٣) (توفر إدارة النادي قاعدة بيانات للاتصال بالأندية للوقوف على مستوى الأداء الإداري) بمتوسط حسابي بلغ (4.31)، وانحراف معياري بلغ (0.742)، يليها في الترتيب الثاني العبارة رقم (٤) (تستوفي مباني النادي مواصفات الأمن والسلامة) بمتوسط حسابي بلغ (4.31)، وانحراف معياري بلغ (0.960)، بينما جاءت في الترتيب الأخير العبارة رقم (٥) (تهيئ إدارة النادي المناخ التنظيمي المناسب لتسيير الأعمال الإدارية) بمتوسط حسابي بلغ (3.93)، وانحراف معياري بلغ (1.062)، وجاءت باقي عبارات المحور الأول الخاص بـ (واقع تطبيق نظام الجودة على بعض الأندية الرياضية بمنطقة جازان من وجهة نظر الإداريين) بدرجة استجابة عالية.

ويرى الباحث أن حصول "واقع تطبيق نظام الجودة على بعض الأندية الرياضية بمنطقة جازان من وجهة نظر الإداريين" على درجة استجابة (عالية) من وجهة أفراد عينة الدراسة قد يعزي إلى حرص إدارة النادي على تشكيل لجان للعلاقات العامة لكي تتولى مجال التطوير المستمر لتحسين الأداء والخدمات المقدمة للمستفيدين، وربما كان السبب في ذلك هو تمسك إدارة الأندية الرياضية محل الدراسة بأسلوب العمل الجماعي وتكوين فريق العمل بين العاملين وفقا لما تقتضيه متطلبات تحقيق الجودة وتطبيقها في الأندية الرياضية؛ مما زاد من موافقة أغلب أفراد عينة الدراسة عن عبارات المحور الأول.

وتتفق تلك النتيجة مع ما أشارت إليه نتيجة دراسة ديمير وسيرتباش (Demir & Sertbaş, 2018) التي توصلت إلى أن الأندية الرياضية محل الدراسة تطبق عمليات إدارة الجودة الشاملة بدرجة (مرتفعة).

بينما تختلف تلك النتيجة مع ما أشارت إليه نتيجة دراسة سربوت (٢٠١٥) التي توصلت إلى أن تطبيق نظام الجودة في الأندية الرياضية لا تُطبق بمستويات عالية.

عرض ومناقشة نتائج المحور الثاني: "ما واقع امتلاك الإداريين ببعض الأندية الرياضية بمنطقة جازان للمهارات الريادية من وجهة نظرهم؟"

للإجابة على هذا السؤال، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بعد من أبعاد المحور الثاني (واقع امتلاك الإداريين ببعض الأندية الرياضية بمنطقة جازان للمهارات الريادية من وجهة نظرهم)، ثم ترتيب تلك الأبعاد تنازلياً بناءً على المتوسط الحسابي كما تبين نتائج الجدول رقم (٧) التالي:

جدول رقم (٧) واقع امتلاك الإداريين ببعض الأندية الرياضية بمنطقة جازان للمهارات الريادية من وجهة نظرهم

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب المحور	درجة الاستجابة
٢	البعد الثاني الإبداع	3.63	.677	1	عالية
٣	البعد الثالث: التخطيط	3.48	.701	2	عالية
١	البعد الأول: المخاطرة	2.98	.971	3	متوسطة
	الدرجة الكلية للمحور الثاني واقع امتلاك الإداريين ببعض الأندية الرياضية بمنطقة جازان للمهارات الريادية من وجهة نظرهم	3.37	.676	---	متوسطة

يتبين من الجدول رقم (٧) السابق أن واقع امتلاك الإداريين ببعض الأندية الرياضية بمنطقة جازان للمهارات الريادية من وجهة نظرهم جاء بدرجة (متوسطة) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث جاء المتوسط العام للمحور الثاني (3.37) بانحراف معياري بلغ (0.676)؛ وبلغت الانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الثاني بين (0.677-0.971).

وجاء في الترتيب الأول البعد الثاني الإبداع بمتوسط حسابي بلغ (3.63)، وانحراف معياري بلغ (0.677)، يليه في الترتيب البعد الثالث: التخطيط بمتوسط حسابي بلغ (3.48)، وانحراف معياري بلغ (0.701)، بينما جاء في الترتيب الأخير البعد الأول: المخاطرة بمتوسط حسابي بلغ (2.98)، وانحراف معياري بلغ (0.971).

ويرى الباحث أن حصول "واقع امتلاك الإداريين ببعض الأندية الرياضية بمنطقة جازان للمهارات الريادية من وجهة نظرهم" على درجة استجابة (متوسطة) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة قد يعزي إلى وجود العديد من المعوقات التي تحول دون قدرة أغلب الإداريين أفراد العينة من تعزيز كفاياتهم المهنية ومهاراتهم الوظيفية بالشكل المطلوب؛ وربما كان السبب في ذلك ضعف

اهتمام إدارة الأندية الرياضية بوضع خطط مستقبلية قائمة على التدريب والتوجيه المناسب للإداريين وتنفيذها بفاعلية.

وتختلف تلك النتيجة مع ما أشارت إليه نتيجة دراسة هامرشميت وآخرون (Hammerschmidt et al., 2020) التي توصلت إلى وجود التوجه الريادي لدى المديرين التنفيذيين لأندية كرة القدم بدرجة (مرتفعة).

عرض ومناقشة السؤال الثالث: "هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين تطبيق نظام الجودة على بعض الأندية الرياضية بمنطقة جازان وتنمية المهارات الريادية لدى الإداريين؟"

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لكل من المحورين وكانت نتائج التحليل كما هو موضح بالجدول التالي:

**جدول رقم (٨) نتائج معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لكل من محوري الاستبانة**

المهارات الريادية		تطبيق نظام الجودة
الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط	
.005	.252**	

**\*الارتباط دال عند مستوى معنوية ٠.٠٥**

تشير نتائج الجدول رقم (٨) إلى وجود علاقة ارتباطية (موجبة) ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظام الجودة على بعض الأندية الرياضية بمنطقة جازان وتنمية المهارات الريادية لدى الإداريين وذلك بمعامل ارتباط ( $.252^{**}$ )؛ مما يدل على أنه كلما زادت مستويات تطبيق نظام الجودة في الأندية الرياضية بمنطقة جازان كلما ساهم ذلك في زيادة وتحسين امتلاك الإداريين العاملين بتلك الأندية للمهارات الريادية؛ ولعل السبب في ذلك يعزى إلى أن تطبيق نظم الجودة في الأندية الرياضية يزيد من معارف الإداريين العاملين بالعقبات والمشكلات التي قد تواجههم وتحول دون تحقيق إدارة النادي الرياضي لأهدافه مما يحسن من طرائق وأساليب تعاملهم مع المشكلات ويكسبهم المزيد من الثقة في ممارسة مهامهم الوظيفية وصولاً لتحقيق الأهداف المنشودة.

وتتفق تلك النتيجة مع ما أشارت إليه نتيجة دراسة إسكاميلا-فاهاردو وآخرين (Escamilla-Fajardo et al., 2021) التي أكدت على أن المهارات الريادية للابتكار والمخاطرة تؤثر تأثيرًا إيجابيًا على متغيرات الأداء، ويساهم التوجه الريادي والشغف للعمل في تعزيز متغيرات الأداء.

كما تتفق مع ما أشارت إليه نتيجة دراسة هامرشميت وآخرون ( Hammerschmidt et al., 2020) التي توصلت إلى وجود تأثير إيجابي للتوجه الريادي على الأداء الإداري لأندية كرة القدم بدرجة (مرتفعة).

#### **ملخص نتائج الدراسة:**

- أن "واقع تطبيق نظام الجودة على بعض الأندية الرياضية بمنطقة جازان من وجهة نظر الإداريين" جاءت بدرجة (عالية) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
- أن واقع امتلاك الإداريين ببعض الأندية الرياضية بمنطقة جازان للمهارات الريادية من وجهة نظرهم جاء بدرجة (متوسطة) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
- جاء في الترتيب الأول البعد الثاني الإبداع بمتوسط حسابي بلغ (3.63)، وانحراف معياري بلغ (0.677)، يليه في الترتيب البعد الثالث: التخطيط بمتوسط حسابي بلغ (3.48)، وانحراف معياري بلغ (0.701)، بينما جاء في الترتيب الأخير البعد الأول: المخاطرة بمتوسط حسابي بلغ (2.98)، وانحراف معياري بلغ (0.971).
- وجود علاقة ارتباطية (موجبة) ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظام الجودة على بعض الأندية الرياضية بمنطقة جازان وتنمية المهارات الريادية لدى الإداريين وذلك بمعامل ارتباط (\*\*0.252).

#### **توصيات الدراسة:**

- ضرورة تطوير ممارسات القيادة الريادية، وأن يكون دور القائد صانع لريادة الأعمال وفاعل لها من خلال الاهتمام بأنشطة اكتشاف الفرص بالنادي واستثمارها.
- ضرورة اختيار القيادات الإدارية ذوي الخبرة في العمل بالأندية الرياضية التي تتصف بالرغبة في التطوير، وتوفير وحدة لاستشراف المستقبل.
- ضرورة العمل على استخدام أساليب الاتصال المفتوحة، وتوفير مزيد من الاستقلالية والتمكين الإداري للإداريين العاملين بالأندية الرياضية.
- ضرورة العمل على ترسيخ ممارسة القيادة الريادية في الأندية الرياضية كاستجابة استراتيجية للتعامل مع التحديات والفرص، والتكيف مع رؤية المملكة (٢٠٣٠).
- ضرورة توفير بيئة محفزة واستقطاب العقول الابتكارية وبناء ثقافة استباقية تنظيمية وتفعيل استراتيجيات الريادة بالأندية الرياضية وتبني بعد المخاطرة لنقل النادي من موقع استراتيجي إلى موقع ريادي.

- ضرورة تمسك الإدارة العليا بتطبيق مبدأ الجودة الشاملة في الأندية الرياضية، والتزامها ودعمها لتطبيقها، وإنشاء المزيد من الوحدات التي تعني بإدارة الجودة.
- ضرورة الوصول إلى مستوى عال من جودة الخدمات المقدمة بالأندية الرياضية، وضرورة تعزيز تلك المفاهيم وترسيخها لدى العاملين بتلك الأندية، وإجراء دراسات مستقبلية في نفس القطاع.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

أحمد، محمود مصطفى أحمد (٢٠٢٠). تحسين ممارسة القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر لأبعاد القيادة الريادية، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، (١٤): ٤٠٦-٤٧٣.

الإدريسي، علي أحمد محمد (٢٠١٨). دور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز التنمية المستدامة لبيئة المنظمات التعليمية اليمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، اليمن.

أرناؤوط، أحمد إبراهيم سلمى (٢٠١٧). دراسة مقارنة لبرامج تعليم قيادة الأعمال ببعض الجامعات في الولايات المتحدة الأمريكية وماليزيا وإمكانية الإفادة منها في مصر، مجلة التربية المقارنة والدولية، (٧): ص١٨٩- ص٣٠٣.

إمام، إيمان محمد عبد الوارث (٢٠١٣). استخدام المدخل التفاوضي ومهام الأداء لتنمية مهارة صنع القرار والوعي بأبعاد التخطيط الجغرافي لدى الطالبة المعلمة، دراسات في المناهج وطرق التدريس، جامعة عين شمس، (١٩٧): ص١٢٩- ص١٧٧.

إمام، كريم السيد أحمد (٢٠٢١). أثر الإبداع التنظيمي في العلاقة بين الجودة الشاملة وريادة الأعمال، مجلة الدراسات المالية والتجارية، (١): ص١٣٤- ص١٦٨.

بخاري، عبد اللطيف بن إبراهيم بن مرزاجان (٢٠١٣). الجودة الشاملة كمدخل لتطوير الأندية الرياضية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، مجلة بحوث التربية الرياضية، ٤٧(٩١): ٢١-٤٤.

بدر، نهى إبراهيم طه (٢٠٢١). أثر الخصائص الريادية للقيادة على تطوير أداء العاملين: دراسة ميدانية على البنك الأهلي المصري، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، ١٢ (٢): ص١- ص٣٦.

جودي، أمينة؛ بن غزال، ابتسام (٢٠٢٠). دور التعليم الريادي في تنمية مهارات رائد الأعمال في ظل اقتصاد المعرفة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة بسكرة - الجزائر، **مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية**، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، ٤ (٧): ص١٣- ص٢٤.

حامد، نور الدين (٢٠١٩). البعد البيئي للتنمية المستدامة، **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية**، ٣ (١٢): ص١٤٦- ص١٥٨.

حبوش، إسرائ جميل (٢٠١٧). دور الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة في تعزيز المهارات الريادية لدى طلبتها وسبل تطويره، **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.

حسنين، منال سيد يوسف (٢٠٢٠). أدوار مراكز ريادة الأعمال بالتطبيق على مركز التطوير الوظيفي وريادة الأعمال بجامعة الإسكندرية، **المجلة التربوية**، كلية التربية- جامعة الإسكندرية، (٧٣): ص٩٧٠- ص١٠٤٠.

الحفطي، سليمان بن عبد الخالق (٢٠١٤). تصور مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية، **المجلة العلمية لكلية التربية النوعية**، ١ (٢): ص٥٧- ص١٩٦.

ربيع، هناء عبد التواب (٢٠١٣). مؤشرات تخطيطية لتفعيل سمات القيادة التحويلية كمدخل لتنمية مهارة الإبداع الإداري : دراسة من منظور الخدمة الاجتماعية، **بحث مقدم لمؤتمر بعنوان "مؤشرات تخطيطية لتفعيل سمات القيادة التحويلية كمدخل لتنمية مهارة الإبداع الإداري"**، حلوان، كلية الخدمة الاجتماعية- جامعة حلوان، مصر.

الرمثي، محمد فيصل سعيد (٢٠١٩). الخصائص الإدارية لدى قادة مدارس محافظة بيشة وعلاقتها بتعزيز الالتزام التنظيمي لدى المعلمين، **مجلة كلية التربية بالمنصورة**، ٤ (١٠٧): ص٤٠٤- ص٤٥٧.



الريح، أحمد عبد العزيز إبراهيم؛ النقشبدي، أحمد محمد رشيد؛ إبراهيم، نهى فاروق علي (٢٠١٩).  
دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين دراسة حالة الشركات السودانية  
لخطوط أنابيب البترول المحدودة، **مجلة جامعة السلام**، (عدد خاص): ١٣١-١٦٨.

زيان، محمود (٢٠١١). المهارات العشر للقائد الناجح، **الإداري**، (١٢٧): ١٠٧-١٢٦.

سربوت، عبد المالك (٢٠١٥). إدارة الجودة الشاملة في الأندية الرياضية الجزائرية بين الواقع  
والمأمول: دراسة ميدانية على عينة من فرق النخبة، **المجلة العربية لضمان جودة  
التعليم الجامعي**، ٨(٢٠): ١٢٧-١٤٠.

السعيدية، رقية بنت ناصر بن سعيد (٢٠١٧). درجة تطبيق نظام إدارة الجودة في أداء  
المديريات العامة المطبقة للنظام بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان من وجهة نظر  
العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، عمان.

سلطان، كريمة (٢٠١٨). دور تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسة دراسة  
حالة قطب المحروقات بسكيكدة، **مجلة العلوم الإنسانية**، (٥٠): ٢٧٩-٢٩٩.

سيار، عبد الرحمن بن أحمد (٢٠١٨). تمكين الإداريين في الأندية الرياضية في مملكة  
البحرين، **مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث**، ٣(١): ١٧١-٢٠٦.

السيد، علاء الدين خليل إبراهيم؛ موسى، خالد يونس (٢٠٢٠). المهارات الريادية لدى خريجي  
الجامعات الفلسطينية: دراسة تطبيقية قطاع غزة، **المجلة الأكاديمية العالمية للاقتصاد  
والعلوم الإدارية**، ٢ (١): ص ٥٥-٩٢.

الشريف، عبده نعمان صالح؛ كساب، علي (٢٠١٤). دور ثقافة الجودة الشاملة في تحسين  
مستوى أداء النظام، **شؤون العصر**، ١٨(٥٥،٥٤): ٢٠١-٢٣٢.

الصمادي، ريم ماهر؛ الجوالده، فؤاد عيد (٢٠٢١). مصادر الضغط النفسي لدى معلمي التربية الخاصة وعلاقتها بالتنظيم الذاتي لديهم، مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث التربوية والنفسية، ٦ (١): ص٤٩ - ص٧٠.

عبد الحليم، عبد الحليم عبد الناصر علي (٢٠٢١). متطلبات الجينات التنظيمية للحد من مخاطر اتخاذ القرار بالمؤسسات الرياضية، المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، جامعة حلوان، ١ (٩١): ص٨٩ - ص١٠٢.

عبد القادر، سامح كمال؛ جنيدي، عادل كمال الدين علي (٢٠٢٠). دور العلاقات العامة في إدارة المخاطر بالأندية الرياضية، المجلة العلمية للبحوث والدراسات في التربية الرياضية، جامعة بور سعيد، (٤٠): ص٣١٨ - ص٣٤٩.

عبد المنعم، عاطف؛ الكاشف، محمد محمود؛ كاسب، سيد (٢٠٠٨). تقييم وإدارة المخاطر، ط١، مصر: مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث.

عبد المؤمن، علي معمر (٢٠٠٨). البحث في العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة ٧ أكتوبر إدارة المطبوعات والنشر، ليبيا

عبد، هاني سعيد (٢٠١٥). أثر خصائص الريادة في تكوين الاتجاهات نحو تأسيس المشاريع الرياضية بعد التخرج: دراسة مقارنة لطلاب جامعة تبوك وجامعة فهد بن سلطان، مجلة مركز صالح عبدالله كامل للاقتصاد الإسلامي، جامعة الأزهر، ١٩ (٥٧): ص٢٨٣ - ص٣٤٥.

عرقوب، خديجة؛ كورتل، فريد (٢٠١٥). دور أدوات المالية الإسلامية في تحقيق البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، جامعة لونيبي علي البلية ٢، (١٢): ص٢٤٧ - ص٢٦٠.

العضاضي، سعيد بن علي (٢٠١٢). معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي "دراسة ميدانية"، **المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي**، ٥ (٩): ص٦٦-٩٩.

علي، محمد إبراهيم محمد (٢٠١٦). تطبيق المهارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام بجامعة وادي النيل، **مجلة الدراسات الاقتصادية والاجتماعية**، (٤): ٢٩-٤٤.

القحطاني، عبير بنت حسن عبد الله آل سرحان؛ المخلافي، محمد بن سرحان (٢٠١٩). واقع أبعاد القيادة الريادية في الجامعات السعودية: دراسة ميدانية على جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، **مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع**، (٤٠): ٢١٦-٢٣٣.

القرنة، لميس يوسف أحمد (٢٠١٤). أثر أبعاد المنظمة الريادية في تحقيق التنافسية المستدامة "دراسة ميدانية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم في مدينة عمان"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

قشطة، عمر نصر الله (٢٠١٨). تصور مقترح للإدارة بالجودة الشاملة في الأندية الرياضية الفلسطينية، **مجلة جامعة الأقصى للعلوم التربوية والنفسية**، ١ (٤): ص١٥٠-١٨٣.

القطروني، زينب حسن إجباره (٢٠١٤). التخطيط الاستراتيجي: الفلسفة وآليات التطبيق - مدخل لتحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، **مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال**، جامعة مصراته، ١ (١): ص٥٧-٧٥.

لبصير، علي (٢٠١٦). قوانين تسيير النوادي الرياضية ومدى تماشيها مع الواقع الحالي للرياضة في الجزائر - دراسة ميدانية لأندية الجهوي الأول والثاني لرابطة باتنة، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

ماهر، أحمد؛ الشاذلي، مؤمن محمد (٢٠٢١). الرياضة المدرسية في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠،  
المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، جامعة حلوان، (٩٣): ص ١ - ص ٤٨.

ماهر، أحمد؛ الشاذلي، مؤمن محمد (٢٠٢١). دور الإدارة المدرسية في تحقيق أهداف التنمية  
المهنية المستدامة لمعلمي التربية الرياضية في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠، المجلة  
العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، جامعة حلوان، (٩٣): ص ١ - ص ٤٠.

محمد، رضوان (٢٠١٥). درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية التربية الرياضية بجامعة  
صنعاء، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، ٢٩ (٤): ص ٦٠٩ -  
ص ٦٣٦.

محمدي، مهدي؛ قاسمي، عبد المالك (٢٠١٨). التخطيط الرياضي في العملية التدريبية بين  
التحصيل النظري العلمي والواقع التطبيقي ضمن سياسة الاحتراف الرياضي: دراسة  
ميدانية خاصة ببعض الأندية الرياضية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري  
قسنطينة، (٥٠): ص ٣٤٩ - ص ٣٦٠.

محمود، عماد عبد اللطيف (٢٠١٧). التربية الرياضية ومتطلباتها من التعليم الجامعي، مجلة  
دراسات في التعليم الجامعي، (٣٧): ص ١٨٣ - ص ٣٢٤.

محمود، محمد خلف الله (٢٠٢١). الإبداع التكنولوجي ودوره في تحسين الأداء التسويقي للأندية  
الرياضية بجمهورية مصر العربية، المجلة العلمية لعلوم وفنون الرياضة، جامعة  
حلوان، ٥٣: ص ١ - ص ٥٧.

محمود، هشام عبد الحليم (٢٠٢١). تطوير العمل الإداري بأندية المعاقين بدولة الإمارات العربية  
المتحدة في ضوء إدارة الجودة الشاملة، المجلة العلمية لعلوم وفنون الرياضة، جامعة  
حلوان، ص ١ - ص ١٩.

مساعد، ريان النويري؛ آدم، عبد المطلب إبراهيم عبد الرسول (٢٠٢٠). دور تطبيق الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي، *مجلة الدراسات العليا*، ١٥ (عدد خاص): ٦٠-٧٠.

معاوي، وديعة (٢٠١٦). العوامل المؤثرة على النية في التوجه نحو ريادة الأعمال "دراسة ميدانية على طلاب الجامعات السورية"، رسالة ماجستير غير منشورة، المعهد العالي لإدارة الأعمال، الجمهورية العربية السورية.

واعر، خولة (٢٠١٦). معايير الجودة الشاملة في تسيير المنشآت الرياضية- دراسة ميدانية على مستوى ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية بسكرة، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد علوم وتقنية النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Al-Harbi, H. I. K., Al-Mayahi, A. S., & Mohammed, A. A. (2021). Requirements for the Application of Total Quality Management in Faculties of Physical Education and Sports Sciences. *Annals of the Romanian Society for Cell Biology*, 25(4), 10729-10743.
- Alsentali, A. M., & Ali, A. F. (2017). Evaluation Study for Administrative Work of Saudi Universities Sport Federation Based on Total Quality Elements. *The International Scientific Journal of Physical Education and Sport Sciences*, 5(2), 58-70.
- Cardella, G. M., Hernández-Sánchez, B. R., & Sánchez-García, J. C. (2021). Entrepreneurship and Sport: a Strategy for Social Inclusion and Change. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(9), 1-20. <https://doi.org/10.3390/ijerph18094720>
- Demir, A., & Sertbaş, K. (2018). Total Quality Management Applications in Sports and an Application on Kocaeli Amateur Sports Club Federation Sports Clubs. *SHS Web of Conferences*, 48, 1-11. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20184801018>

- Escamilla-Fajardo, P., Alguacil, M., & Gómez-Tafalla, A. M. (2021). Effects of Entrepreneurial Orientation and Passion for Work on Performance Variables in Sports Clubs. *Sustainability*, 13(5), 1-15. <https://doi.org/10.3390/su13052920>
- Escamilla-Fajardo, P., Núñez-Pomar, J., & Parra-Camacho, D. (2019). Does the Organizational Climate Predict the Innovation in Sports Clubs?. *Journal of Entrepreneurship and Public Policy*, 8(1), 103-121. <https://doi.org/10.1108/JEPP-03-2019-104>
- Hammerschmidt, J., Eggers, F., Kraus, S., Jones, P., & Filser, M. (2020). Entrepreneurial orientation in sports entrepreneurship – a mixed methods analysis of professional soccer clubs in the German-speaking countries. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16, 839-857.
- León-Ramentol, C. C., Menéndez-Cabezas, A., Rodríguez-Socarrás, I. P., López-Estrada, B., García-González, M. C., & Fernández-Torres, S. (2018). Importance of a quality management system at the university of medical sciences. *Revista Archivo Médico de Camagüey*, 22(6), 843-857.
- Luxman, J., & Dissanyake, R. M. D. N. (2014). Identification of Requirements for Implementing Quality Management System (ISO 9001: 2008) to the Sugathadasa National Sports Complex Indoor Stadium, Sri Lanka. *Journal of Education and Practice*, 5(23), 87-107.
- Mansouri, H., Boroujerdi, S. S., Polonsky, M., Husin M. M., & Seydi, M. (2021). Investigating the mediating role of market orientation between internal marketing and the development of entrepreneurial orientation within private sports clubs. *New England Journal of Entrepreneurship*, 1-18.
- Mokhlis, C. E., Elmortada, A., Sbihi, M., & Mokhlis, K. (2019). The Impact of ISO 9001 Quality Management on Organizational Learning and Innovation: Proposal for a Conceptual Framework.

*Periodicals of Engineering and Natural Sciences (PEN)*, 7(2), 944-951.

Musibau, G. A. (2020). Fostering Entrepreneurial Skills in Secondary Schools: Implication for Mathematics Teachers. *Trailblazer International Journal of Educational Research*, 1(1), 11-18.

Núñez-Pomar, J. M., Escamilla-Fajardo, P., & Prado-Gascó, V. (2020). Relationship between Entrepreneurial Orientation and Social Performance in Spanish Sports Clubs. The Effect of the Type of Funding and the Level of Competition. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16(3), 981-999. <https://doi.org/10.1007/s11365-020-00660-3>

Rial, B. M., & Carral, J. M. C. (2015). Quality management of Olympic, non-Olympic and Paralympic sport federations. *Journal of Sports Research*, 2(4), 141-151. <https://doi.org/10.18488/journal.90/2015.2.4/90.4.141.151>

Saleh, H. R. (2017). *Obstacles to Applying Total Quality Management to Sport Clubs* [Unpublished master's thesis]. Near East University.

Santos, G., Sá, J. C., Félix, M. J., Barreto, L., Carvalho, F., Doiro, M., Zgodavová, K., & Stefanović, M. (2021). New Needed Quality Management Skills for Quality Managers 4.0. *Sustainability*, 13(11), 1-22. <https://doi.org/10.3390/su13116149>

Sawaeen, F., & Ali, K. (2020). The Mediation Effect of TQM Practices on the Relationship between Entrepreneurial Leadership and Organizational Performance of SMEs in Kuwait. *Management Science Letters*, 10(4), 789-800. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.10.018>

Vejchoda, P. (2018). *Stakeholder and Quality Management in Regional Sports Tourism (RST) Networks* [Unpublished master's thesis]. University of Jyväskylä.

### الاستبيان:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد ،،

عزيزي الموظف /...

أعد هذا الاستبيان لدراسة (دور نظام الجودة على بعض الأندية الرياضية بمنطقة جازان في تعزيز المهارات الريادية لدى الإداريين).

وللتعرف إلى آرائكم حول موضوع الدراسة أرجو مشاركتكم الفعّالة من خلال الإجابة عن جميع الأسئلة الواردة بدقة، وما تجدر الإشارة إليه أن جميع المعلومات التي سترد في هذا الاستبيان خاضعة للسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي وليس هناك أي حاجة لذكر اسمك.

وفقكم الله لما فيه الخير دائماً ،،،

الباحث



أولاً: البيانات الشخصية:-

م	المتغير	الاستجابة
١	الجنس	( ) ذكر ( ) أنثى
٢	عدد سنوات الخبرة	( ) أقل من ٥ سنوات. ( ) من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات. ( ) من ١٠ سنوات فأكثر.

ثانياً- المرجو منكم التكرم بوضع (√) أمام كل عبارة وتحت الاستجابة المناسبة من وجهة نظرك.

(١) المحور الأول: "واقع تطبيق نظام الجودة على بعض الأندية الرياضية بمنطقة جازان من وجهة نظر الإداريين"

درجة الاستجابة					الفقرات	م
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة		
					تنتهج إدارة النادي مبدأ التطوير المستمر	١
					تستحدث إدارة النادي آليات لتطوير الخدمات ضمن معايير الجودة	٢
					توفر إدارة النادي قاعدة بيانات للاتصال بالأندية للوقوف على مستوى الأداء الإداري	٣
					تستوفي مباني النادي مواصفات الأمن والسلامة	٤
					تهيئ إدارة النادي المناخ التنظيمي المناسب لتسيير الأعمال الإدارية	٥
					توفر إدارة النادي قنوات اتصال ناجحة مع العاملين والجهات المعنية والمجتمع المحلي	٦
					توفر إدارة النادي مبدأ الشفافية والنزاهة عند التوظيف	٧
					تقوم إدارة النادي بتشكيل لجان للعلاقات العامة لكي تتولى مجال التنسيق للبطولات	٨
					توجد بالنادي لجنة متخصصة للقياس والتقييم للبرامج التدريبية	٩
					تشجع إدارة النادي العمل الجماعي وتكوين فريق العمل بين العاملين	١٠

(٢) المحور الثاني: " واقع امتلاك الإداريين ببعض الأندية الرياضية بمنطقة جازان للمهارات الريادية من وجهة نظرهم "

درجة الاستجابة					الفقرات	م
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة		
<b>البعد الأول: المخاطرة</b>						
					تتبنى إدارة النادي دراسة جدوى أولية قبل البدء بالمشاريع الريادية	١
					تتخذ إدارة النادي قرارات جريئة ضمن عوامل عدم التأكد في بيئتها	٢
					ترك إدارة النادي أن الفشل قد يكون فرصة للتعلم والتحسين	٣
					تدعم إدارة النادي المشاريع الريادية حتى وإن كان لديها احتمالية للفشل	٤
					تسعى إدارة النادي إلى التفوق في تقديم خدماتها باستمرار للمستفيدين	٥
					تعزز إدارة النادي ثقافة المجازفة عند الإداريين العاملين	٦
					تقوم إدارة النادي بتبني خطوات عقلانية في احتساب المخاطر	٧
					تميل إدارة النادي إلى الدخول في مشاريع ذات خطورة عالية	٨
<b>البعد الثاني الإبداع</b>						
					تحرص إدارة النادي على مواكبة التغييرات المستمرة وفق متطلبات السوق المحلي	٩
					تدعم إدارة النادي الأنشطة التطويرية المقدمة	١٠
					تساعد الموارد والمصادر المتاحة في النادي على الرقي بمستوى الإبداع والابتكار	١١
					تشجع إدارة النادي الأفكار المبتكرة والمشاريع الطموحة	١٢
					تشجع إدارة النادي على استخدام أساليب جديدة في العمل	١٣
					تعطي إدارة النادي الفرص لذوي الأفكار الإبداعية لتطوير العمل	١٤
					تعمل إدارة النادي على تنمية روح الإبداع والابتكار بما يعزز دور الريادة	١٥
					تعمل إدارة النادي على عقد اجتماعات مع ربايين ناجحين للاستفادة منهم	١٦

درجة الاستجابة					الفقرات	م
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة		
<b>البعد الثالث: التخطيط</b>						
					تتابع إدارة النادي جميع التغيرات التي تطرأ في السوق لتقديم خدمات مميزة	١٧
					تحرص إدارة النادي على وضع خطط مستقبلية وتنفيذها بفاعلية	١٨
					تستجيب إدارة النادي للفرص المتاحة في بيئة التنافسية بما يضمن تعزيز الموقع التنافسي للنادي	١٩
					تسمح إدارة النادي بأشراك كافة المستويات في اتخاذ القرارات	٢٠
					تسمح إدارة النادي بإعادة تصميم الهيكل التنظيمي ليتوافق مع الأعمال الريادية	٢١
					تضع إدارة النادي الخطط والبرامج التي تحقق حضوراً فاعلاً للمشاريع الريادية	٢٢
					تعمل إدارة النادي على إعادة تشكيل برامجها الريادية بما يتوافق مع السوق	٢٣
					تعمل إدارة النادي على تطوير الموارد بأسلوب فاعل يضمن تحسين كفاءتها وقدرتها	٢٤
					تؤكد إدارة النادي على الاستجابة للحاجات المتجددة للعملاء	٢٥

انتهت الاسئلة

شاكراً لكم تعاونكم  
الباحث