



مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في وزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية

## The extent of application of total quality management standards in the Ministry of Youth and Sports in the Republic of Yemen

**Abdulraheem Nasser Ahmed Omar**

*Researcher – Faculty of physical Education Sana'a University -Yemen*

**عبدالرحيم ناصر أحمد عمر**

باحث – كلية التربية الرياضية – جامعة صنعاء – اليمن

**الملخص:**

يهدف البحث التعرف على مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في وزارة الشباب والرياضة اليمنية، والفروق في مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة تبعاً إلى متغير (الجنس، والمؤهل العلمي)، واختيرت عينة البحث بالطريقة العشوائية البالغ عددها (150) موظفاً وموظفة، واستخدم المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة البحث، والاستبانة لجمع البيانات؛ إذ تتكون من أربعة محاور ( القيادة الإدارية الفعالة، التدريب والتعلم، مشاركة الموظفين في العمل الإداري، نظام الاتصالات)، وظهرت النتائج أن تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في وزارة الشباب والرياضة اليمنية جاءت بمستوى متوسط، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات عينة البحث على جميع المحاور في مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة طبقاً لمتغير البحث.

ويوصي الباحث بتوفير الأجهزة الحديثة والشبكات والمعدات المطلوبة لنظام الاتصالات في كافة الأقسام والوحدات الإدارية، وإقامة البرامج التدريبية المتنوعة للموظفين، وتقديم الدعم المادي والمعنوي لهم وتمييزهم وتعزيز مهاراتهم وقدراتهم وخبراتهم في العمل الإداري، والاستعانة بالخبراء من الأكاديميين والمتخصصين في الشؤون الإدارية والرياضية.

**الكلمات المفتاحية:** معايير، إدارة الجودة الشاملة، وزارة الشباب والرياضة اليمنية.

**Abstract:**

The research aims to identify the extent of the application of total quality management standards in the Yemeni Ministry of Youth and Sports, and the differences in the extent of application of total quality management standards according to the variable (gender, and academic qualification), and the research sample was selected in a random way of (150) male and female employees, and the use of the descriptive approach to its suitability to the nature of the research, and the questionnaire for data collection consists of four axes (effective administrative leadership, training and learning, employee participation in administrative work, communication system), and the results showed that the application of total quality management standards In the Yemeni Ministry of Youth and Sports, it came at an average level, and also there were no statistically significant differences between the average estimates of the research sample on all axes in the extent of application of total quality management standards according to the research variable.

The researcher recommends providing modern devices, networks and equipment required for the communication system in all departments and administrative units, establishing various training programs for employees, providing them with material and moral support and development, and enhancing their skills, abilities and experience In administrative work. And the use of experts from academics and specialists In administrative and sports affairs.

**Keywords:** Standards, Total Quality Management, Yemeni Ministry of Youth and Sports.

**المقدمة:**

الإدارية المختلفة، وهذا ما جعلها تقف أمام تحدٍ كبير

لمواكبة هذه التغيرات، والسعي إلى النهوض والتطور والمنافسة والبقاء.

ويعد مدخل إدارة الجودة الشاملة من أهم المفاهيم والاتجاهات الإدارية الحديثة التي تقوم على مجموعة

يمر العالم اليوم بتغيرات وتطورات كبيرة ومتسارعة في جميع المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتعليمية والتكنولوجية والرياضية، وقد عكست تلك التغيرات على طبيعة العمل الإداري في المؤسسات

ويشير ( الفضل، الطائي، 2004، ص371) إلى أهمية وجود إدارة فعالة للموارد البشرية للقيام بواجباتها تجاه الموظفين لتحسين أدائهم من خلال تعليمهم وتدريبهم وتأهيلهم واكسابهم الخبرات والمعارف المختلفة لمواجهة التغيرات، وتعيينهم وترقيتهم على وفق مؤهلاتهم العلمية، وإيجاد نظام للحوافز والمواصلات ليشمل جميع الموظفين وبصورة عادلة ومرتبطة بجودة الأداء، مع الأخذ بمبدأ المشاركة للموظفين والعمل الجماعي بوصفه أداة فاعلة لتشخيص المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة واتخاذ القرارات الصائبة.

وكذلك إيجاد نظام اتصال فعال بين الموظفين والإدارة وبين الموظفين مع بعضهم البعض في جميع المستويات والأقسام الإدارية للوزارة، وكذلك بين الوزارة والأطراف الخارجية المتعاملة معها للمساهمة في عملية التحسين ونشر المعارف، وهذه العملية يجب أن تشمل مختلف أوجه الوزارة ونطاقها، ويتوقف نجاح عملية التحسين على التقييم وقياس النتائج، وتقرن أيضاً بنظام المعلومات والتغذية العكسية التي تتحقق في الوقت الملائم. (السلمي، 2002، ص 247-255).

ويرى ( Aartsengel & Kurtoglu, 2013) أن عملية التحسين المستمر هي آليات لتحويل اتجاه العمل نحو الأفضل واستراتيجية لتوليد المزيد من الأرباح على المدى القصير والحفاظ على المكاسب وتحقيق أعلى نسب من العوائد على المدى الطويل، مما يمكن المؤسسات من تحقيق التنافس من خلال الاعتماد على مبادئ عديدة أهمها كسب رضا العملاء وتحسين قدرات ومهارات العاملين، وبذلك ينظر إلى

من المبادئ والمعايير والمقومات الأساسية، ويعتمد عليها في نظام التغيير وتحسين الأداء وتطوير أساليب العمل وتسهيل العمليات الإدارية، ووضع ضوابط وقواعد جديدة تتضمن الاستخدام الأمثل للطاقة المتاحة في المؤسسة، وذلك ببناء ثقافة وفلسفة عميقة للجودة بمعناها الشامل؛ لتعمّ جميع الموظفين وتصبح جزءاً متداخلاً ومرتبطاً مع جميع الأنشطة داخل المؤسسة.

ويضيف (لحبيب، 2019، ص 21، 29) أن إدارة الجودة الشاملة تمثل المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقاً، حيث إنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع حدوث المشكلات وتجنيبها بالعمل على تحفيز وتشجيع السلوك الإداري والتنظيمي الأمثل في الأداء، واستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة وفاعلية عالية.

ويؤكد (زين الدين، 1996، ص 45-50) و (Mahoney, Mooney & Wixom, 2008)، أن تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة يتطلب وجود مقومات إدارية وتنظيمية مهمة التي من خلالها تمثل البنية التحتية الأساسية التي تقام عليها هذه المعايير، وتمثل أهمها في تبني أنماط قيادية وإدارية فعالة في الوحدات والأقسام والمستويات الإدارية والتنظيمية المختلفة؛ لأن النجاح في تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة يتوقف على دعم وتأييد والتزام القيادة الإدارية بواجباتها ومسؤولياتها في توفير الرؤية الواضحة لما يجب أن تكون عليه الوزارة في المستقبل. ويعدّ دعم القيادة الإدارية من المقومات الرئيسة لإدارة الجودة الشاملة التي تسهم إسهاماً كبيراً في تحسين سلوك الموظفين وتطوير البيئة التنظيمية والإدارية.

توصف وتشخص جودة وكفاءة عناصر الوزارة وأدائها وأهدافها، وتساعد أيضاً في قياس وتقييم جودة الوزارة وسبل تطويرها والارتقاء والنهوض بمستواها.

ومن خلال ما ذكر أعلاه يمكن القول إن تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في وزارة الشباب والرياضة بالشكل السليم سوف يحقق العديد من الفوائد وأهمها تطوير النظام الإداري، وزيادة الكفاءة والوعي والثقة وتحسين الأداء، وتحقيق الترابط والتكامل والتعاون، والارتقاء والنهوض بالمستوى العام للموظفين، والسعي إلى تحقيق الأهداف المرجوة.

وقد تبلورة مشكلة البحث في التساؤل العام الآتي: ما مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في وزارة الشباب والرياضة اليمنية؟ ويندرج تحت هذا التساؤل الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما مستوى القيادة الإدارية الفعالة في وزارة الشباب والرياضة اليمنية؟

- ما مستوى مشاركة الموظفين في العمل الإداري بوزارة الشباب والرياضة اليمنية؟

- ما مستوى التدريب والتعلم في وزارة الشباب والرياضة اليمنية؟

- ما مستوى نظام الاتصالات في وزارة الشباب والرياضة اليمنية؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في وزارة الشباب والرياضة اليمنية تبعاً إلى متغير ( الجنس، المؤهل العلمي)؟

**أهمية البحث:**

تكمن أهمية البحث في السعي إلى إبراز أهمية تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة، بوصفها من أكثر المفاهيم الإدارية الحديثة التي أسهمت في تطوير

عملية التحسين المستمر على أنه طريقة للاستثمار في الرأس المال البشري وإدارة الأعمال بكفاءة.

**مشكلة البحث:**

لقد فرضت إدارة الجودة الشاملة نفسها بقوة بوصفها أسلوباً إدارياً متميزاً ومتطوراً؛ إذ لاقى استحساناً وقبولاً ورواجاً كاملاً لتطوير أداء المؤسسات وتحسينها، وذلك بوضع النظم والعمليات التي تؤدي للتفوق وتمنع الأخطاء، وخلق وتطوير قاعدة من القيم والثقافات والأساليب بمشاركة الجميع؛ لكونها مسؤولية تضامنية للمستويات الإدارية كافة و فرق العمل والأفراد؛ لقناعتهم التامة بأن إدارة الجودة الشاملة هي الملاذ الحقيقي لجميع المؤسسات لتحقيق أهدافها، والطريق الصحيح الذي يمكنها من التعامل مع التحديات الحالية والمستقبلية التي ظهرت في متغيرات فرضت نفسها على بيئة الأعمال الإدارية المختلفة. ( راضي، العربي، 2016، ص 18).

وتشمل هذه التغيرات الفكر والسلوك والقيم والمعتقدات التنظيمية والمفاهيم الإدارية ونمط القيادة الإدارية ونظم واجراءات العمل المختلفة، وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكونات المؤسسة للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها. (الثلبي، الدراكة، 2004، ص 12).

ويشير(عبدالواحد، 2013، ص 81) إلى أن الأساليب الإدارية التقليدية الروتينية القائمة، وأنظمة الاتصالات المحدودة المتوفرة، وعدم مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة المتلاحقة، تعدّ من أهم التحديات والمشكلات الإدارية التي تواجه معظم القطاعات والوحدات الإدارية داخل الوزارة، ولعل تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة تعدّ من أنجع الحلول لمواجهتها، بوصفها من الخصائص والشروط التي ينبغي أن

**المعايير:**

يشير هذا المصطلح إلى حالة المثالية للأداء المتوقع، وقد صممت لمساعدة المؤسسات على تكوين منظور متكامل للأداء التنظيمي في الإدارة، وتحقيق الفاعلية والكفاءة والتحسين المستمر الذي يتوافق مع تطلعات ومتطلبات المستفيدين. (الشافعي، 2006، ص 362).

**إدارة الجودة الشاملة:**

هي مجموعة من المبادئ الإدارية التي تركز على تحسين النوع التي تمثل القوة الدافعة في المجالات الفنية كافة وعلى المستويات المختلفة في المؤسسة، بتطبيق أساليب الإدارة الحديثة للارتقاء بمستوى أداء الأعمال، ومستوى الأداء الإداري باستخدام التكنولوجيا الملائمة ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية وتخفيض التكاليف والتحسين المستمر في نوعية الخدمة المقدمة للزبائن وبناء حلقات الجودة. (McGee et al, 2015, p 747).

**وزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية:**

هي إحدى الوزارات الحكومية اليمنية، وتهدف إلى وضع وتنفيذ السياسات والخطط والبرامج المختصة بشؤون الشباب والرياضة. (تعريف إجرائي).

**الدراسات السابقة:****أولاً: الدراسات العربية:**

دراسة النجار، الشيعي، العبدلي (2021)، بعنوان، معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بديوان وزارة الرياضة بالمنطقة الشرقية، وهدف البحث إلى التعرف على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بديوان وزارة الرياضة بالمنطقة الشرقية، وأيضاً معرفة معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بديوان وزارة الرياضة بالمنطقة الشرقية وفقاً للأبعاد المحددة في البحث،

الأداء وتحسينه بصورة مستمرة، والتنمية والنهوض والارتقاء بمهارات وخبرات وقدرات الموظفين، فهي خطة عامة تشمل جميع المستويات في الوحدات الإدارية والقطاعات الرياضية وتتادي بتطبيق الجودة وجعلها مسؤولية الجميع، وتأتي أهمية هذا البحث في إعطاء تصور عن مستوى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في وزارة الشباب والرياضة اليمنية، والكشف عن الصعوبات والمعوقات التي تعترض سبل تطبيقها وتنفيذها؛ لهذا فإن تقديم التوصيات المناسبة تحتاج إلى تضافر الجهود ومواكبة التغييرات والتطورات الحديثة وتوظيفها، وتوفير المناخ التنظيمي والإنساني المناسب في العمل الإداري والرياضي.

**أهداف البحث:****يهدف البحث إلى الآتي:**

التعرف على مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في وزارة الشباب والرياضة اليمنية، وذلك من خلال معرفة ما يأتي:

- مستوى القيادة الإدارية الفعالة في وزارة الشباب والرياضة اليمنية.
- مستوى مشاركة الموظفين في العمل الإداري بوزارة الشباب والرياضة اليمنية.
- مستوى التدريب والتعلم في وزارة الشباب والرياضة اليمنية.
- مستوى نظام الاتصالات في وزارة الشباب والرياضة اليمنية.
- الفروق في مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في وزارة الشباب والرياضة اليمنية تبعاً إلى متغير (الجنس، المؤهل العلمي).

**التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:**

اشتمل البحث على المصطلحات الآتية:

دراسة رشيد، أحمد (2017)، بعنوان، دراسة تقييمية لتطبيق بعض معايير الجودة الشاملة في اتحاد كرة السلة العراقي من وجهة نظر أعضاء الهيئات الإدارية للاتحادات والأندية الرياضية، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في اتحاد كرة السلة العراقية من وجهة نظر أعضاء الهيئات الإدارية للاتحادات والأندية المشاركة في الدوري السلوي لعام 2016 / 2017، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وشملت عينة الدراسة المختارة بالطريقة العمدية ككل والبالغة عددها 37 فرداً، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن تطبيق معايير الجودة الشاملة في الأندية العراقية بكرة السلة جاء بمستوى متوسط، وقد حصلت مجالات المقياس على درجات متفاوتة كل مجال بحسب الأهمية النسبية له.

دراسة واعر (2016)، بعنوان، معايير الجودة الشاملة في تسيير المنشآت الرياضية- دراسة ميدانية على مستوى ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية بسكرة، وهدفت الدراسة إلى التعرف على المتطلبات الأساسية لتطبيق معايير الجودة الشاملة في المنشآت الرياضية، والتعرف على أهم معوقات تطبيق الجودة الشاملة في المنشآت الرياضية، إضافة إلى توضيح المفاهيم المتعلقة بمعايير الجودة الشاملة في المنشآت الرياضية وسبل تطبيقها، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت عينة الدراسة (60) موظفاً من ديوان المركب الرياضي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أنه لا يتم تطبيق معايير الجودة الشاملة في تسيير المنشآت الرياضية، ولا يتم تسيير الموارد البشرية على وفق معايير الجودة الشاملة.

وتكونت عينة البحث من العاملين بديوان عام وزارة الرياضة بمدينة بنغازي والبالغ عددهم (50) موظفاً، واستخدم المنهج الوصفي، والاستبانة لجمع البيانات، وظهرت النتائج أن مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بديوان وزارة الرياضة بالمنطقة الشرقية جاء بدرجة منخفضة، وتشير النتائج- أيضاً- إلى وجود معوقات تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة بديوان وزارة الرياضة بالمنطقة الشرقية تتعلق بالنظم الإدارية والعنصر البشري، والامكانيات المادية، وإلمام العاملين بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

دراسة قشطة (2018)، بعنوان، تصور مقترح للإدارة بالجودة الشاملة في الأندية الرياضية الفلسطينية، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على التصور المقترح للإدارة بالجودة الشاملة بالأندية الرياضية الفلسطينية، وذلك من خلال تطبيق معايير الجودة الشاملة لوضع إطار متكامل لتوفير الظروف الملائمة للتطبيق الناجع والفعال لمعايير الجودة الشاملة بالأندية الرياضية الفلسطينية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وكانت عينة الدراسة (119) عضواً من أعضاء مجالس الأندية الرياضية الفلسطينية، واستخدام الاستبانة أداة من أدوات جمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى وضع التصور المقترح لإدارة الجودة الشاملة في الأندية الرياضية الفلسطينية باتباع الآتي: إدراك الإدارة العليا بالأندية الرياضية لمعايير وثقافة الجودة والتعرف على نمط القيادة الإدارية الواجب تنفيذها، والتركيز على مبدأ رضا المستفيدين، وتحقيق متطلبات التدريب المستمر للعاملين بالأندية، وتوفير متطلبات عملية الاتصال الفعال والتحسين المستمر بالأندية الرياضية الفلسطينية.



الرياضية محل الدراسة وثقافتها في مجال جودة أداء العنصر البشري ومدى توافر أسس ومتطلبات بناء ثقافة الجودة الشاملة بها، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت عينة الدراسة (60) فرداً، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن الزبائن يعدّون من الركائز الأساسية التي يجب على إدارة المؤسسة الرياضية أن تأخذها بعين الاهتمام في تحديد أهدافها، لهذا يجب على المؤسسة أن تعمل على كسب رضا زبائنها الذين يستفيدون من خدماتها والسعي للحفاظ عليهم، كما توصلت الدراسة أن هناك علاقة ارتباط ما بين علاقة الزبائن بالمؤسسة الرياضية ومعايير إدارة الجودة الشاملة، مما يؤكد على ضرورة الأخذ بمبادئ إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في إدارة المؤسسة الرياضية تحقيقاً للجودة، وبينت نتائج الدراسة أن هناك مبادئ للجودة لها تأثير كبير في سلوك الزبائن أكثر من المبادئ الأخرى ومن ثمّ على المؤسسة الرياضية فهم آليات تطبيق مبادئ الجودة الشاملة.

**دراسة زحاف، قوربي (2015)، بعنوان، إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق الأداء المتميز في الإدارة الرياضية،** وهدفت الدراسة إلى معرفة دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأداء المتميز في الإدارة الرياضية بمديرية الشباب والرياضة تيسمسيلت، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واختيرت عينة الدراسة بالطريقة العشوائية من موظفي مديرية الشباب والرياضة بولاية تيسمسيلت والبالغ عددهم (32) موظفاً، وأظهرت النتائج أن لمبادئ إدارة الجودة الشاملة دور في تحقيق الأداء المتميز في مديرية الشباب والرياضة، وهي مبدأ التحسين المستمر،

**دراسة: محمد (2015)، بعنوان،** درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية التربية الرياضية في جامعة صنعاء، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق الجودة الشاملة في كلية التربية الرياضية في جامعة صنعاء، وكذلك التعرف على الفروق في درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغيرات ( الجنس، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة)، والتعرف على درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية التربية الرياضية بجامعة صنعاء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والطلبة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (102) فرد من أعضاء هيئة التدريس والطلبة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية التربية الرياضية بجامعة صنعاء متوسط بتقدير (2.95)، وأيضاً لم يكون هناك فروق دالة إحصائية في درجة التطبيق تبعاً لمتغير ( الجنس، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة) ووجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والطلبة، وأيضاً عدم وجود فروق دالة إحصائية بين وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والطلبة.

**دراسة محمد (2015)، بعنوان،** تطوير العلاقة بزبائن المؤسسة الرياضية على ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة- دراسة ميدانية لزبائن المسبح الأولمبي بالجلفة، وهدفت الدراسة إلى التعرف على المعايير الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة لدى إدارة المسبح الأولمبي بولاية الجلفة، والاطلاع على المتطلبات الحقيقية التي تلي رغبات واحتياجات زبائن المسبح الأولمبي بالجلفة، والتعرف على تأثير تحسين الخدمات المقدمة في اختيارات زبائن المؤسسة الرياضية محل الدراسة، وتوصيف واقع المؤسسة

الدراسات في مواضيعها على معايير إدارة الجودة الشاملة، وأثر ممارسة إدارة الجودة الشاملة، وطبقها الباحثون في عدد من الميادين المختلفة، ومن أهم أهداف هذه الدراسات هو التعرف على التصور المقترح لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات من خلال تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة، والتعرف على العوامل والمتطلبات الأساسية التي تساعد في تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة، والتعرف على أهم معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، إضافة إلى توضيح المفاهيم المتعلقة بمعايير الجودة الشاملة، وقد اتفقت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في استخدام المنهج الوصفي، وفي تناول موضوع إدارة الجودة الشاملة، إلا أن هذه الدراسات لم تركز على بعض الجوانب والمعايير لإدارة الجودة الشاملة، وهو ما سوف تتناوله الدراسة الحالية، واتفقت هذه الدراسات مع الدراسة الحالية-أيضاً- في استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات، واختلفت مسميات الاستبانة وعدد المحاور وأبعادها وفقراتها والعينة المستهدفة لدراسة وبينة التطبيق، ونجد -أيضاً- أن كل دراسة من هذه الدراسات قد توصلت إلى نتائج معينة، واتفق البعض منها مع نتائج الدراسة الحالية، وقد تم الاستفادة من هذه الدراسات السابقة في بناء الاستبانة، وتحديد الأهداف واستخدام الأدوات والمعالجات الإحصائية للدراسة الحالية.

#### منهجية البحث وإجراءاته:

#### منهج البحث:

استخدم الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي؛ وذلك لملائمته لطبيعة البحث ومناسبته لتحقيق أهدافه، ووصف الواقع الفعلي لمدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في وزارة الشباب والرياضة اليمنية.

المشاركة الكاملة، الوقاية من الأخطاء ومنع وقوعها، التركيز على المتعامل، باستثناء القيادة الإدارية. دراسة المطيري (2013)، بعنوان، درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في أقسام التربية البدنية من وجهة نظر الموجهين الفنيين ومديري المدارس الثانوية في دولة الكويت، وتهدف الدراسة إلى الكشف عن درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في أقسام التربية البدنية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واختيرت عينة الدراسة بالطريقة العشوائية من الموجهين الفنيين ومديري المدارس الثانوية في دولة الكويت والبالغ عددهم (88) فرداً، وتوصلت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في أقسام التربية البدنية من وجهة نظر الموجهين الفنيين ومديري المدارس الثانوية تبعاً لمتغير (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية).

#### ثانياً: الدراسات الأجنبية:

دراسة (Gunasegaram A, 2000) بعنوان، عوامل تمكين تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في التصنيع، وهدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل التي تساعد في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن هناك عوامل تساعد علي تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة أهمها: تغيير الثقافة التنظيمية، التوجه بالعمل، مشاركة العاملين في التحسين المستمر وتدريب العاملين.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

بعد العرض السابق للدراسات المشابهة في مجال إدارة الجودة الشاملة، يتضح أن هذه الدراسات انحصرت في المدة ما بين (2000م - 2018م)، وركزت هذه



**مجتمع البحث:**

يتمثل المجتمع الأصلي للبحث من جميع الموظفين العاملين في وزارة الشباب والرياضة اليمنية في العاصمة صنعاء، والبالغ عددهم (387) موظفاً وموظفة.

**عينة البحث:**

اختيرت عينة البحث بالطريقة العشوائية من مجتمع البحث من الموظفين العاملين في وزارة الشباب والرياضة اليمنية والبالغ عددهم (150) موظفاً وموظفة، والجدول رقم (1) يوضح توصيف أفراد العينة على وفق متغيرات البحث.

جدول رقم (1) التكرارات والنسبة المئوية لعينة البحث حسب المتغيرات (ن=150)

المتغير	التصنيف	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	80	53.33
	أنثى	70	46.66
	المجموع	150	100%
المؤهل العلمي	ثانوية عامة	26	17.3
	دبلوم	22	14.7
	بكالوريوس	84	56
	ماجستير	12	8
	دكتوراه	6	4
	المجموع	150	100%

يتضح من خلال الجدول رقم (1) أن إجمالي عدد عينة البحث بلغت (150) موظفاً وموظفة، موزعين على وفق المتغير (الجنس، المؤهل العلمي).

**أدوات جمع البيانات:**

استند الباحث لجمع البيانات والمعلومات إلى القراءات النظرية والدراسات السابقة بغرض الاستفادة منها في بناء استمارة استطلاع رأي الخبراء وتصميمها، والدراسات المشابهة التي تتناسب مع طبيعة البحث الحالي في ضوء البيانات المطلوبة لإجراء البحث وهي على النحو الآتي:

- أسلوب تحليل الوثائق من خلال دراسة وتحليل المراجع العلمية والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث.

- المقابلة الشخصية مع أساتذة من كلية التربية الرياضية في جامعة صنعاء للتعرف على المحاور والعبارات المناسبة لموضوع البحث.

- تصميم استمارة استبانة، والهدف منها إجراء البحث لمعرفة مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في وزارة الشباب والرياضة.

**إجراءات تصميم استمارة الاستبيان لاستطلاع رأي الخبراء:**

- الاطلاع على البحوث والدراسات والمراجع المتعلقة بموضوع البحث، بهدف تحديد المحاور الرئيسية:

- عرض المحاور على السادة الخبراء للتعرف على مدى مناسبة المحاور المقترحة؛ إذ كان إجمالي عدد المحاور (4) محاور، كما يوضحها الجدول رقم (2):  
جدول رقم (2) النسبة المئوية لآراء الخبراء على محاور الاستبانة (ن=5)

م	المحاور	ك	%
1	القيادة الإدارية الفعالة	4	80%
2	مشاركة الموظفين في العمل الإداري	5	100%
3	التدريب والتعلم	5	100%
4	نظام الاتصالات	5	100%

يتضح من خلال الجدول رقم (2) النسبة المئوية لموافقة الخبراء على محاور الاستبانة؛ إذ اشتمل على (4) محاور، وتم الموافقة على جميع المحاور.

- تحديد العبارات الخاصة بكل محور من محاور الاستبانة؛ إذ بلغ إجمالي عدد المحاور (4) محاور وبلغ إجمالي عدد العبارات (32) عبارة.  
**صدق المحتوى:**

البحث الأساسية، وقد استهدفت الدراسة الاستطلاعية ما يأتي:

- التعرف على صدق الاتساق الداخلي لاستمارة الاستبانة.

- التأكد من ثبات استمارة الاستبانة.

وقد أسفرت نتائج الدراسة الاستطلاعية على أن استمارة الاستبانة جاءت مناسبة في الصدق والثبات بإجراء المعاملات العلمية.

**المعاملات العلمية لاستمارة الاستبيان:**

بعد إجراء التعديلات استخدم الباحث صدق الاتساق الداخلي لحساب معامل الصدق لاستمارة الاستبانة بحساب معامل الارتباط بين العبارة ومجموع محاورها، وكذلك ارتباط العبارة بالمجموع الكلي للاستبانة، وكذلك استخدم معامل الثبات الفا كرومباخ لحساب ثبات الاستبانة، وهذا ما توضحه الجداول الآتية.

**حساب الصدق:**

استخدم الباحث صدق الاتساق الداخلي لحساب معامل الارتباط بين كل عبارة والمحور الذي تنتمي إليه، وكذلك بين العبارة والمجموع الكلي للاستبيان وهذا ما توضحه الجداول الآتية.

جدول رقم (3) حساب صدق الاتساق الداخلي لاستجابات العينة الاستطلاعية على المحور الأول (ن=20)

- تم طرح الاستبانة في صورتها الأولية على السادة الخبراء للتعرف على الآتي:

- مناسبة العبارات الخاصة بكل محور لقياس الموضوع قيد البحث.

- مناسبة صياغة العبارات بالنسبة لموضوع البحث.

- معرفة مقترحات الخبراء حول إضافة أو حذف عبارات يراها الخبراء مناسبة للمحاور المقترحة للبحث.

وقد عرض الباحث استمارة الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من الخبراء من كلية التربية

الرياضية في جامعة صنعاء وعددهم (5) خبراء، وإجماع الخبراء، تمت الموافقة على جميع العبارات

كونها جاءت أكثر من النسبة التي ارتضاها الباحثون وهي أكثر من (80%)، كما تم إعادة صياغة بعض

عبارات الاستبانة وإضافة بعض العبارات ونقل بعضها إلى المحور الذي تنتمي إليه التي رأوها مناسبة

للبحث؛ إذ اشتملت الاستبانة -على وفق رأي الخبراء - على (40) عبارة توزعت على (4) محاور؛ ليشتمل

كل محور على (10) عبارات، وكانت هي الصيغة النهائية لأداة جمع المعلومات.

**الدراسة الاستطلاعية:**

طبّق الباحث استمارة الاستبانة على عينة من مجتمع البحث قوامها (20) موظف وموظفة من خارج عينة

م	العبارات	ارتباط العبارة بمحورها	ارتباط العبارة بالمجموع الكلي	الدالة
1	تتمتع القيادة الإدارية بقدرات تنظيمية عالية	.824**	.651**	دال
2	تعمل القيادة الإدارية على تحقيق أهداف الوزارة في حدود مسؤولياتها	.932**	.758**	دال
3	تتميز القيادة الإدارية بالمعرفة والخبرة الكافية في العمل الإداري	.774**	.673**	دال
4	تعتمد القرارات المتخذة على معلومات واضحة ودقيقة	.688**	.499*	دال
5	تتميز القيادة الإدارية بوضع خطة استراتيجية واضحة المعالم المستقبلية	.870**	.731**	دال
6	تتميز القيادة بتأثيرها على الموظفين وتوجيههم وإرشادهم بطريقة فعالة	.764**	.755**	دال
7	تعمل القيادة الإدارية على تحقيق العدالة والمساواة بين الموظفين	.849**	.692**	دال
8	تسعى القيادة الإدارية إلى تطبيق اللوائح والقواعد المنظمة للعمل الإداري	.862**	.599**	دال
9	تعمل القيادة الإدارية على تطوير أساليب العمل الإداري وفق معايير إدارة الجودة الشاملة	.832**	.614**	دال
10	تضع القيادة الإدارية أولى اهتماماتها بالموظفين وتحسين أدائهم	.717**	.613**	دال

\* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq a$ ).

يتضح من الجدول رقم (3) أن معامل الارتباط بين العبارة ومجموع محورها تبلغ ما بين ( $0.688^{**}$  -  $0.932^{**}$ )، فيما بلغ معامل الارتباط بين العبارة والمجموع الكلي ما بين ( $0.499^{*}$  -  $0.758^{**}$ )، ممّا

يدل على أن عبارات المقياس ذات دلالة احصائية عالية جداً، وحصلت على معامل ارتباط قوي، وبذلك يصبح المقياس صالح لقياس ما وضع من أجله.

جدول رقم (4) حساب صدق الاتساق الداخلي لاستجابات العينة الاستطلاعية على المحور الثاني (ن=20)

م	العبارات	ارتباط العبارة بمحورها	ارتباط العبارة بالمجموع الكلي	الدلالة
1	يتم الأخذ بأراء ومقترحات الموظفين عن سير العمل الإداري داخل الوزارة	$0.864^{**}$	$0.799^{**}$	دال
2	يشارك الموظفون في صنع القرارات ورسم السياسة الخاصة بوزارة الشباب والرياضة	$0.783^{**}$	$0.778^{**}$	دال
3	يلتزم الموظفون في أداء أعمالهم الإدارية	$0.618^{**}$	$0.680^{**}$	دال
4	يوجد تقييم دوري للأداء الوظيفي داخل الوزارة	$0.602^{**}$	$0.551^{*}$	دال
5	يحصل الموظفون على حقوقهم المادية والمعنوية مقابل أعمالهم الموكلة لهم	$0.595^{**}$	$0.515^{*}$	دال
6	توزع الحوافز والمواصلات داخل الوزارة لجميع الموظفين وتتم بشكل عادل وبحسب الأدوار الوظيفية	$0.508^{*}$	$0.610^{**}$	دال
7	يسهم تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الترابط والتكامل بين الموظفين والعمل بروح الفريق الواحد	$0.621^{**}$	$0.492^{*}$	دال
8	يتم تعيين الموظفين في الوزارة على أساس المؤهلات التعليمية المناسبة للعمل الإداري	$0.688^{**}$	$0.517^{*}$	دال
9	يتم ترقية الموظفين داخل الوزارة من خلال النظر لخبراتهم وكفاءتهم في الإداء الوظيفي	$0.657^{**}$	$0.662^{**}$	دال
10	يساعد التدوير الوظيفي للموظفين داخل الوزارة في اكسابهم الخبرة والأنشطة الإدارية المختلفة	$0.688^{**}$	$0.495^{*}$	دال

\* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq a$ ).

يتضح من الجدول رقم (4) أن معامل الارتباط بين العبارة ومجموع محورها تبلغ ما بين ( $0.508^{*}$  -  $0.864^{**}$ )، فيما بلغ معامل الارتباط بين العبارة والمجموع الكلي ما بين ( $0.492^{*}$  -  $0.799^{**}$ )، ممّا

يدل على أن عبارات المقياس ذات دلالة احصائية عالية جداً، وحصلت على معامل ارتباط قوي، وبذلك يصبح المقياس صالح لقياس ما وضع من أجله.

جدول رقم (5) حساب صدق الاتساق الداخلي لاستجابات العينة الاستطلاعية على المحور الثالث (ن=20)

م	العبارات	ارتباط العبارة بمحورها	ارتباط العبارة بالمجموع الكلي	الدلالة
1	يحتاج الموظفون إلى التعلم والتدريب وإعادة التأهيل الوظيفي	$0.629^{**}$	$0.489^{*}$	دال
2	تقام دورات تدريبية للموظفين في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة	$0.691^{**}$	$0.696^{**}$	دال
3	الدورات التدريبية التي تعقد تستهدف احتياجات الموظفين من العمل الإداري بشكل عام	$0.751^{**}$	$0.677^{**}$	دال
4	يتم استيعاب الكفاءات الأكاديمية والإدارية المتخصصة في التدريب والعمل الإداري	$0.614^{**}$	$0.456^{*}$	دال
5	يتم الأخذ بأراء ومقترحات الكفاءات الأكاديمية المتخصصة حول طبيعة العمل الإداري وتحسين مستواه	$0.518^{*}$	$0.524^{*}$	دال

6	يؤدي التدريب والتعلم إلى تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية	.573**	.755**	دال
7	يساعد التدريب والتعلم في فهم العمل الإداري وتوضيح أدوار الموظفين في الوظائف الإدارية	.552*	.552*	دال
8	تسهم مخرجات التدريب والتعلم في إحداث تغييرات ايجابية في سلوك الموظفين	.676**	.645**	دال
9	يكتسب الموظفون من خلال التدريب والتعلم معلومات ومعارف واتجاهات إدارية جديدة	.521*	.537*	دال
10	تسعى قيادة الوزارة إلى تنمية الموظفين واكسابهم المزيد من الخبرات الكافية عن العمل الإداري	.610**	.560*	دال

يدل على أن عبارات المقياس ذات دلالة احصائية عالية جداً، وحصلت على معامل ارتباط قوي، وبذلك يصبح المقياس صالح لقياس ما وضع من أجله.

جدول رقم (6) حساب صدق الاتساق الداخلي لاستجابات العينة الاستطلاعية على المحور الرابع (ن=20)

\* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة  $(a \geq 0.05)$ .

يتضح من الجدول رقم (5) أن معامل الارتباط بين العبارة ومجموع محورها تبلغ ما بين  $(.518^* - .751^{**})$ ، فيما بلغ معامل الارتباط بين العبارة والمجموع الكلي ما بين  $(.456^* - .755^{**})$ ، ممّا

م	العبارات	ارتباط العبارة بمحورها	ارتباط العبارة بالمجموع الكلي	الدلالة
1	تتوفر في وزارة الشباب والرياضة الأجهزة والمعدات المطلوبة لنظام الاتصالات	.914**	.808**	دال
2	تتميز أجهزة الاتصالات المتوفرة داخل الوزارة بحدائقها ودقتها العالية	.891**	.785**	دال
3	توجد مجموعات عمل إلكترونية لتسيير الأعمال الإدارية داخل الوزارة	.875**	.795**	دال
4	يتم استخدام الانترنت في عملية الاتصال والتواصل الإداري	.697**	.612**	دال
5	يساهم نظام الاتصالات في اتخاذ القرارات السليمة والصائبة	.608**	.567**	دال
6	يستطيع الموظفون التعامل مع مختلف وسائل الاتصالات الحديثة	.760**	.677**	دال
7	يتم الاعتماد على وسائل الاتصالات في تقييم أداء الموظفين داخل الوزارة	.875**	.680**	دال
8	يسهم نظام الاتصالات في حل المشكلات الإدارية والوظيفية داخل الوزارة	.832**	.730**	دال
9	يسهم نظام الاتصالات إسهاماً كبيراً في التعاملات الإدارية الداخلية والخارجية	.835**	.718**	دال
10	يسهم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين عملية الاتصال بين الوحدات الإدارية المختلفة.	.838**	.596**	دال

**النتائج:**

قام الباحث بحساب معامل الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات الاستبانة لاستجابات العينة الاستطلاعية بعد حساب صدق الاستبانة، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (7):

جدول رقم (7) يوضح معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات الاستبانة

\* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة  $(a \geq 0.05)$ .

يتضح من الجدول رقم (6) أن معامل الارتباط بين العبارة ومجموع محورها تبلغ ما بين  $(.608^* - .914^{**})$ ، فيما بلغ معامل الارتباط بين العبارة والمجموع الكلي ما بين  $(.567^{**} - .808^{**})$ ، ممّا يدل على أن عبارات المقياس ذات دلالة احصائية عالية جداً، وحصلت على معامل ارتباط قوي، وبذلك يصبح المقياس صالح لقياس ما وضع من أجله.

الاتجاه	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الاتجاه
الاتجاه الأول	20% - 35.8%	(1 - 1.79)	الاتجاه الأول
الاتجاه الثاني	36% - 51.8%	(1.80 - 2.59)	الاتجاه الثاني
الاتجاه الثالث	52% - 67.8%	(2.60 - 3.39)	الاتجاه الثالث
الاتجاه الرابع	68% - 83.8%	(3.40 - 4.19)	الاتجاه الرابع
الاتجاه الخامس	84% - 100%	(4.20 - 5)	الاتجاه الخامس

### أسلوب المعالجة الإحصائية:

استخدم الباحث الأسلوب الإحصائي الذي تناسب مع موضوع البحث، وذلك على النحو الآتي:

- معامل الارتباط بيرسون. - معامل ألفا كرونباخ.
- المتوسط الحسابي. - الانحراف المعياري.
- التكرارات والأهمية النسبية. - تحليل التباين.

### نتائج البحث ومناقشته:

في ضوء أهداف البحث وتساؤلاته، أجرى الباحثون المعالجة الإحصائية للبيانات التي تم الحصول عليها من خلال استجابات عينة البحث على استبانة "مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في وزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية" وفيما يلي عرض النتائج تبعاً لتساؤلات البحث:

### 1- عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل العام للبحث الذي ينص على: ما مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في وزارة الشباب والرياضة اليمنية؟

للإجابة عن هذا التساؤل العام تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والأهمية النسبية، وذلك لتقديرات عينة البحث حسب كل محور من محاور البحث، حيث جاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (9):

م	المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات
1	القيادة الإدارية الفعالة	10	0.882
2	مشاركة الموظفين في العمل الإداري	10	0.777
3	التدريب والتعلم	10	0.727
4	نظام الاتصالات	10	0.822
	المجموع الكلي	40	0.901

يتضح من خلال الجدول رقم (7) أن قيمة ألفا في المحور الأول بلغت (0.882)، فيما جاءت في المحور الثاني (0.777)، وأيضاً جاءت في المحور الثالث (0.727)، وكذلك بلغت في المحور الرابع (0.822) فيما جاء ثبات المجموع الكلي للاستبانة (0.901)، وكل هذا يدل على الثبات الجيد والمرتفع لاستمارة الاستبانة وكافية لإجراء البحث العلمي.

### تطبيق البحث:

تم تطبيق استمارة الاستبانة في صورتها النهائية على عينة البحث الأصلية في المدة من 28 / 10 / 2023م إلى 3 / 12 / 2023م وبعد الإنتهاء من التطبيق، تم جمع وتفرغ البيانات لإجراء المعالجة الإحصائية المناسبة لهذه البيانات، وقد تم استخدام مقياس ليكرت (Likert) ذي التدرج الخماسي لدرجات الموافقة، على النحو التالي: دائماً وحدد له (5) درجات، غالباً وحدد له (4) درجات، أحياناً وحدد له (3) درجات، نادراً وحدد له (2) درجتان، أبداً وحدد له (1) درجة، وذلك لتقدير مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في وزارة الشباب والرياضة، ومنها: القيادة الإدارية الفعالة، مشاركة الموظفين في العمل الإداري، التدريب والتعلم، نظام الاتصالات، وقد تم احتساب المتوسط المرجح لتحديد الاتجاه فيما يأتي:

جدول رقم (8) يوضح مقياس ليكرت (Likert) ذي التدرج الخماسي لدرجات الموافقة

جدول رقم (9) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات  
المعيارية لعينة البحث على وفق محاور البحث (ن=150)

م	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى التقييم	الترتيب
1	القيادة الإدارية الفعالة	2.911	0.868	58%	متوسط	2
2	مشاركة الموظفين في العمل الإداري	2.704	0.825	54%	متوسط	3
3	التدريب والتعلم	3.367	0.656	67%	متوسط	1
4	نظام الاتصالات	2.587	0.951	51%	منخفض	4
المجموع الكلي		2.892	0.671	58%	متوسط	

وكذلك جاء محور مشاركة الموظفين في العمل الإداري، في المرتبة الثالثة، وذلك بمتوسط حسابي (2.704) وانحراف معياري (0.825) وأهمية نسبية (54%) مما يدل على أن مشاركة الموظفين في العمل الإداري، جاء بمستوى متوسط، وتشير هذه النتائج المتحصل عليها من وجهة نظر عينة البحث إلى وجود بعض المشاكل الإدارية التي يعاني منها الموظفين وأهمها نقص التقدير والتقييم للكفاءات العلمية الإدارية المتميزة، وعدم إحترام ضوابط ومعايير وقواعد وشروط وسياسة العمل الإداري التي تم وضعها للحفاظ على سير العمل وضمان الأداء الأمثل.

وفي الأخير جاء محور نظام الاتصالات، في المرتبة الرابعة، وذلك بمتوسط حسابي (2.587) وانحراف معياري (0.951) وأهمية نسبية (51%) مما يدل على أن نظام الاتصالات في وزارة الشباب والرياضة، جاء بمستوى منخفض، ويرجع السبب في ذلك إلى وجود معوقات تنظيمية وإدارية داخل الوزارة، وهذا ما جعل الأهداف الإدارية ومراكز الاتصالات غير واضحة؛ لهذا فإن وجود مثل هذه المعوقات وغيرها سوف تجعل القيادة الإدارية والموظفين يعتمدون في كثير من الأحيان على الاتصالات الغير رسمية، مما يؤدي إلى ضعف التوافق بين العمل التنظيمي والإداري وتحقيق الأهداف.

يتضح من الجدول رقم (9) أن تقديرات أفراد عينة البحث لمدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في وزارة الشباب والرياضة على محاور البحث، متوسط ومنخفض؛ إذ حصل محور التدريب والتعلم، على المرتبة الأولى، وذلك بمتوسط حسابي (3.367) وانحراف معياري (0.656) وأهمية نسبية (67%)، مما يدل على أن التدريب والتعلم جاء بمستوى متوسط، ويرجع السبب في ذلك إلى مدى أهمية التدريب والتعلم بالنسبة للموظفين في تعزيز مهاراتهم الإدارية والفنية والتقنية المرتبطة بوظائفهم، مما يمكنهم من أداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية.

وجاء في المرتبة الثانية، محور القيادة الإدارية الفعالة، وذلك بمتوسط حسابي (2.911) وانحراف معياري (0.868) وأهمية نسبية (58%) مما يدل على أن مستوى القيادة الإدارية الفعالة، جاء متوسط، وهنا يمكن القول أن عملية التغيير المستمر لبعض القيادات الإداريين أو بقائها في بعض المناصب الإدارية لسنوات طويلة وقلة الوعي حول احتياجات ومتطلبات الموظفين وغياب ثقافة التطور والتعلم والتحسين المستمر تعدّ من أهم المعوقات والعوامل المؤثرة في تطوير أساليب العمل الإداري وتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة.



2- المحور الأول (القيادة الإدارية الفعالة)، عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول للبحث: ما مستوى القيادة الإدارية الفعالة في وزارة الشباب والرياضة اليمنية؟ للإجابة عن هذا التساؤل تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والأهمية النسبية ومستوى التقييم لكل فقرة من عبارات الاستبانة، والجدول رقم (10) يوضح ذلك: جدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والأهمية النسبية ومستوى التقييم ل فقرات المحور الأول (القيادة الإدارية الفعالة) (ن=150)

أما على مستوى المحاور ككل، فقد بلغ المتوسط الحسابي (2.892) والانحراف المعياري (0.671) والأهمية النسبية (51%) وهو يمثل مستوى متوسط لمدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في وزارة الشباب والرياضة اليمنية.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة رشيد، (2017) التي أظهرت أن تطبيق معايير الجودة الشاملة في الأندية العراقية لكرة السلة جاء بمستوى متوسط، وقد حصلت مجالات المقياس على درجات متفاوتة كل مجال على وفق الأهمية النسبية له.

م	س	ع	الأهمية النسبية	مستوى التقييم	الترتيب
1	3.07	0.90	61%	متوسط	4
2	3.16	1.12	63%	متوسط	2
3	3.20	1.04	64%	متوسط	1
4	3.03	1.04	61%	متوسط	5
5	2.87	1.08	57%	متوسط	7
6	3.12	1.09	62%	متوسط	3
7	2.41	1.15	48%	منخفض	10
8	2.95	1.21	59%	متوسط	6
9	2.85	1.13	57%	متوسط	8
10	2.45	1.11	49%	متوسط	9
المجموع الكلي					الثاني
	2.911	0.868	58%	متوسط	

وذلك بمتوسط حسابي (3.20) وانحراف معياري (1.04) وأهمية نسبية (64%)، مما يدل على أن تميز القيادة الإدارية جاء بمستوى متوسط، وبالنظر إلى هذه النتائج يمكن القول إن من أهم التحديات التي تواجه مختلف المجالات الإدارية، وتحول دون تحقيق الأهداف، هو نقص الخبرة والمعرفة الإدارية، وضعف المستوى العام في التعامل مع التحديات والمشاكل الإدارية، وغياب روح المشاركة والتعاون الإداري،

يتضح من خلال الجدول رقم (10) أن العبارات رقم (1، 2، 3، 4، 5، 6، 8، 9، 10)، حصلت على درجات متوسطة، وبلغت المتوسطات الحسابية لها ما بين (2.45 - 3.20)، فيما جاءت النسبة المئوية لها ما بين (49% - 64%)، في معرفة مستوى القيادة الإدارية الفعالة، وقد جاءت العبارة رقم (3) في الترتيب الأول التي تنصّ على أن القيادة الإدارية تتميز بالمعرفة والخبرة الكافية في العمل الإداري،

بين الموظفين من خلال وضع الموظف المناسب في الوظيفة الإدارية المناسبة، مع توزيع المهام والواجبات وتحديد والصلاحيات، وإعطاء الحقوق، وتدعيم الجوانب الايجابية في العمل وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان، والسيطرة على المشكلات الإدارية ومعالجتها وحلها، ومواكبة المتغيرات المحيطة.

وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد عينة البحث على هذا المحور ككل (2.911) وانحراف معياري (0.868) وأهمية نسبية (58%)، مما يدل على أن القيادة الإدارية الفعالة جاءت بمستوى متوسط، وحصل المحور على الترتيب الثاني من بين المحاور.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة قشطة، (2018) التي توصلت إلى وضع التصور المقترح لإدارة الجودة الشاملة في الأندية الرياضية الفلسطينية باتباع الآتي: إدراك الإدارة العليا بالأندية الرياضية لمعايير وثقافة الجودة والتعرف على نمط القيادة الإدارية الواجب تنفيذها، والتركيز على مبدأ رضا المستفيدين، وتحقيق متطلبات التدريب المستمر للعاملين بالأندية، وتوفير متطلبات عملية الاتصال الفعال والتحسين المستمر بالأندية الرياضية الفلسطينية.

**3- المحور الثاني (مشاركة الموظفين في العمل الإداري)، عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني للبحث: ما مستوى مشاركة الموظفين في العمل الإداري بوزارة الشباب والرياضة اليمنية؟** للإجابة عن هذا التساؤل تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والأهمية النسبية ومستوى التقييم لكل فقرة من عبارات الاستبيان، والجدول رقم (11) يوضح ذلك:

والاعتماد على الأساليب الإدارية التقليدية بدلاً من التوجه إلى استخدام الأساليب الإدارية الحديثة؛ لهذا فإن السعي إلى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة سوف يسهم إسهاماً كبيراً في زيادة كفاءة القيادة الإدارية والموظفين ورفع مستوى أدائهم، وتساعد أيضاً في وضع الخطط وأساليب العمل ووسائل التنفيذ والبرنامج الزمني، ووضع الأهداف واتخاذ القرارات.

وجاءت العبارة رقم (2) في الترتيب الثاني التي تنصّ على أن القيادة الإدارية تعمل على تحقيق أهداف الوزارة في حدود مسؤولياتها، وذلك بمتوسط حسابي (3.16) وانحراف معياري (1.12) وأهمية نسبية (63%) مما يدل على أن عمل القيادة الإدارية جاء بمستوى متوسط، وتعدّ هذه النسبة المتحصل عليها من وجهة نظر عينة البحث غير كافية مقارنة بالمهام والواجبات والأعمال الرئيسة للقيادة الإدارية والمتمثلة في عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتقييم والتطوير والتحديث واتخاذ القرارات وغيرها، لذلك فإن سلوك القيادة الإدارية واتجاهاتها تؤدي دوراً كبيراً، وتعدّ مؤشراً مهماً في معرفة نوع الجهود المبذولة من قبلها لتحسين الأداء وتطوير العمل وتحقيق الأهداف. وكذلك العبارة رقم (7) جاءت في الترتيب الأخير التي تنصّ على أن القيادة الإدارية تعمل على تحقيق العدالة والمساواة بين الموظفين، وذلك بمتوسط حسابي (2.41) وانحراف معياري (1.15) وأهمية نسبية (48%) مما يدل على أن تحقيق العدالة والمساواة بين الموظفين جاء بمستوى منخفض، وتعدّ هذه النسبة المتحصل عليها من وجهة نظر عينة البحث غير مناسبة؛ لهذا ينبغي على القيادة الإدارية أن تسعى إلى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة، حتى يمكن من خلال تبسيط وتسهيل إجراءات العمل وتحقيق التوازن

جدول رقم (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية  
والتكرارات والأهمية النسبية ومستوى التقييم للمحور الثاني  
(مشاركة الموظفين في العمل الإداري) (ن=150)

م	س	ع	الأهمية النسبية	مستوى التقييم	الترتيب
1	2.67	1.15	53%	متوسط	5
2	2.31	1.02	46%	منخفض	9
3	3.83	1.03	77%	عالي	1
4	2.59	1.19	52%	منخفض	6
5	2.73	1.09	55%	متوسط	3
6	2.73	1.29	55%	متوسط	4
7	2.40	1.11	48%	منخفض	7
8	2.39	1.07	48%	منخفض	8
9	2.31	1.12	46%	منخفض	10
10	3.09	1.25	62%	متوسط	2
المجموع الكلي					الثالث
	2.704	0.825	54%	متوسط	

الإداري إلى حد كبير في التزام الموظفين بتأدية أعمالهم الإدارية، لذلك ينبغي العمل على خلق مناخ تنظيمي ملائم وأجواء مناسبة للموظفين، وإتاحة الفرصة لهم لأداء أعمالهم وتحمل مسؤولياتهم، إضافة إلى توفير متطلباتهم واحتياجاتهم الأساسية لمساعدتهم على إظهار قدراتهم ومهاراتهم في العمل؛ لهذا استثمار طاقاتهم وإبداعاتهم في النهوض بمستوى العمل الإداري بوجه عام.

وأيضاً حصلت العبارات رقم (1، 5، 6، 10)، على درجات متوسطة، وبلغت المتوسطات الحسابية لها ما بين (2.67 - 3.09)، فيما جاءت النسبة المئوية لها ما بين (53% - 62%)، وذلك في معرفة مستوى مشاركة الموظفين في العمل الإداري، وجاءت العبارة رقم (10) في الترتيب الثاني التي تنصّ على أن

يتضح من خلال الجدول رقم (11) أن العبارة رقم (3) جاءت في الترتيب الأول التي تنصّ على أن الموظفين يلتزمون في أداء أعمالهم الإدارية، وذلك بمتوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (1.03) وأهمية نسبية (77%)، مما يدل على أن مدى التزام الموظفين في أداء أعمالهم الإدارية، جاء بمستوى عالٍ، وهنا يمكن القول إن هذه النسبة المتحصل عليها من وجهة نظر عينة البحث تعكس وعي الموظفين واهتمامهم بأعمالهم وتحملهم لمسؤولياتهم، وخصوصاً في ظل الأوضاع الحالية والظروف الصعبة التي يمر بها الموظفين؛ إذ نجد أن أغلب الموظفين تمرّ عليهم بين الحين والآخر فترات عصيبة ومشاكل أسرية أو نفسية تؤثر مباشرة أو غير مباشر على أدائهم الوظيفي، وفي المقابل تؤثر إجراءات وسياسة العمل

في الترتيب الأخير التي تنصّ على أنه يتم ترقية الموظفين داخل الوزارة من خلال النظر لخبراتهم وكفاءتهم في الإداء الوظيفي، وذلك بمتوسط حسابي (2.31) وانحراف معياري (1.12) وأهمية نسبية (46%) مما يدلّ على أن مستوى ترقية الموظفين جاء منخفض، ومن خلال النظر إلى هذه النتائج المتحصل عليها من وجهة نظر عينة البحث، يمكن القول بأن تركيز السلطة بيد القيادة الإدارية العليا، وميول بعض القادة الإداريين إلى السيطرة برأيهم على آراء الآخرين دون اشتراك غيرهم من الموظفين في صياغة الأهداف ورسم السياسة واتخاذ القرارات سوف يزيد من صعوبات وتعقد العمل ويقلل من حماس ودافعية الموظفين باتجاه أعمالهم ويؤثر في أدائهم وقدراتهم وتوجهاتهم نحو التغيير وتحسين الأداء، كما أن نقص الكوادر المدربة والمؤهلة والمتخصصة في مجال العمل الإداري والرياضي تعد من أهم المعوقات الإدارية القائمة داخل الوزارة، ولمعالجة مثل هذه المشكلات الإدارية ينبغي العمل على تغيير الأساليب والأنماط الإدارية السائدة، والتوجه نحو تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة التي تهدف إلى تنمية الموظفين وتدريبهم وإشراكهم في العمل وتحسين أدائهم وتحقيق الترابط والتكامل والتناسق والانسجام فيما بينهم، ومن ثمّ يستطيعون أن يوجهوا جميع جهودهم نحو تحقيق الهدف المشترك بشكل يساعد ولا يعيق العملية الإدارية ذاتها.

وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد عينة البحث على هذا المحور ككل (2.704) وانحراف معياري (0.825) وأهمية نسبية (54%)، مما يدلّ على أن (مشاركة الموظفين في العمل الإداري) جاءت بمستوى

التدوير الوظيفي يساعد الموظفين داخل الوزارة في اكسابهم الخبرة والأنشطة الإدارية المختلفة، وذلك بمتوسط حسابي (3.09) وانحراف معياري (1.25) وأهمية نسبية (62%) مما يدلّ على أن التدوير الوظيفي داخل الوزارة جاء بمستوى متوسط، ويتضح من خلال هذه النتائج المتحصل عليها أن هناك الكثير من الموظفين لا يميلون، ولا يحبون تحمل المسؤولية وخاصة فيما يتعلق بإصدار القرارات، ويفضلون دائماً أن تصدر إليهم القرارات والأوامر والتعليمات من الرؤساء، ومثل هؤلاء يشجعون الرؤساء في توزيع بعض المهام والأنشطة والأعمال الإدارية على أشخاص معينين دون غيرهم، حتى وإن كانوا هؤلاء غير متخصصين، وعلى هذا الأساس يلاحظ في بعض الأحيان أن توزيع المهام والأعمال الإدارية والحوافز والمواصلات وغيرها تتم بشكل غير عادل وذلك على وفق رأي عينة البحث، ولمعالجة مثل هذه الجوانب، يجب أن تمتلك القيادة الإدارية المهارات الإنسانية الجيدة، المبنية على الاحترام والتعاطف والصراحة والأمانة، وأن تدفع بجميع الموظفين إلى العمل بحماس، وأن تقوم بعمليات التدعيم والتعزيز والمكافأة عقب كل عمل وسلوك ناجح، ويجب كذلك على جميع الموظفين العاملين أن يسعوا إلى تنمية وتطوير وتحسين مهاراتهم وقدراتهم العملية والإدارية والرياضية، وأن يكونوا على قدر من تحمل المسؤولية الملقاة على عاتقهم.

وكذلك العبارات رقم (2، 4، 7، 8، 9) حصلت على درجات منخفضة، وبلغت المتوسطات الحسابية لها ما بين (2.31 - 2.59)، فيما جاءت النسبة المئوية لها ما بين (46% - 52%)، في معرفة مستوى مشاركة الموظفين في العمل الإداري، وجاءت العبارة رقم (9)

4- المحور الثالث (التدريب والتعلم)، عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الثالث للبحث: ما مستوى التدريب والتعلم في وزارة الشباب والرياضة اليمنية؟ للإجابة عن هذا التساؤل تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والأهمية النسبية ومستوى التقييم لكل فقرة من عبارات الاستبانة، والجدول رقم (12) يوضح ذلك: جدول رقم (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والأهمية النسبية ومستوى التقييم ل فقرات المحور الثالث (التدريب والتعلم) (ن=150)

م	س	ع	الأهمية النسبية	مستوى التقييم	الترتيب
1	4.37	0.89	%87	عالي جداً	1
2	2.97	1.00	%59	متوسط	6
3	2.96	1.09	%59	متوسط	7
4	2.68	1.13	%54	متوسط	8
5	2.67	1.10	%53	متوسط	9
6	3.60	1.31	%72	عالي	5
7	3.96	1.12	%79	عالي	2
8	3.85	1.02	%77	عالي	4
9	3.96	0.90	%79	عالي	3
10	2.64	1.13	%53	متوسط	10
المجموع الكلي					الأول
	3.367	0.656	%67	متوسط	

متوسط، وحصل المحور على الترتيب الثالث من بين المحاور. وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة زحاف، قوربي (2015) التي أظهرت النتائج أن لمبادئ إدارة الجودة الشاملة دور في تحقيق الأداء المتميز في مديرية الشباب والرياضة، وهي مبدأ التحسين المستمر، المشاركة الكاملة، الوقاية من الأخطاء ومنع وقوعها، التركيز على التعامل باستثناء القيادة الإدارية.

مهمين، الأول اهتمام الموظفين، ورغبتهم في التعلم والالتحاق بالدورات التدريبية التي تساعدهم في تحسين أدائهم الوظيفي وتعزز قدراتهم وخبراتهم في مجال أعمالهم الإدارية، والجانب الثاني التطورات الحاصلة في جميع مجالات الحياة بما فيها المجال الإداري والرياضي والتطورات السريعة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي فرضت على الجميع مواكبتها

يتضح من خلال الجدول رقم (12) أن العبارة رقم (1) قد جاءت في الترتيب الأول التي تنص على أن الموظفين يحتاجوا إلى التعلم والتدريب وإعادة التأهيل الوظيفي، وذلك بمتوسط حسابي (4.37) وانحراف معياري (0.89) وأهمية نسبية (%87)، مما يدل على أن احتياج الموظفين إلى التعلم والتدريب جاء بمستوى عالٍ جداً، وهذه النتيجة تعكس جانبين

لذلك ينبغي تحديد الأعمال والوظائف التي تحتاج لتدريب وأنواع التدريب المطلوب لها، وإعادة ما يتم الحصول على هذه المعلومات عن طريق دراسة قوائم توصيف الوظائف التي تشمل كل مهام وواجبات الوظيفة والمواصفات الواجب توافرها في شاغل الوظيفة، وبالتالي تحديد الأفراد الذين تبدو الحاجة إلى تدريبهم.

أما العبارات رقم (2، 3، 4، 5، 10) فقد حصلت على درجات متوسطة، وتبلغ المتوسطات الحسابية لها ما بين (2.64 - 2.97)، فيما جاءت النسبة المئوية لها ما بين (53% - 59%)، في معرفة مستوى التدريب والتعلم، وجاءت العبارة رقم (10) في الترتيب الأخير التي تنص على أن قيادة الوزارة تسعى إلى تنمية الموظفين واكسابهم المزيد من الخبرات الكافية عن العمل الإداري، وذلك بمتوسط حسابي (2.64) وانحراف معياري (1.13) وأهمية نسبية (53%) مما يدل على أن تنمية الموظفين في العمل الإداري جاء بمستوى متوسط، ويرجع السبب في ذلك إلى نقص الإلمام بمفاهيم ومبادئ ومعايير إدارة الجودة الشاملة ومراحل تطبيقها من القيادة الإدارية والموظفين، وأيضاً تضيق دائرة القرار مما يؤدي إلى عدم وضوح الأهداف الإدارية؛ لهذا فإن النظر إلى إحتياجات الموظفين من العملية الإدارية، والاحتياجات اللازمة للوظائف الإدارية، قد أصبحت في غاية الأهمية، وذلك من خلال الاستعانة بالاكاديميين والخبراء والمتخصصين من داخل الوزارة أو من خارجها الذي لهم صلة وعلاقة مباشرة بالعمل الإداري والرياضي وتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة، وحتى يتم من خلالهم تقييم الأداء بوجه عام، وتطوير العملية الإدارية، وتحديد إحتياجات الموظفين من البرامج

والعمل من خلالها، وعلى هذا الأساس ينبغي على المعنيين النظر لمتطلبات العملية الإدارية واحتياجات الموظفين من البرامج التدريبية والتعليمية التي تهدف إلى صقل وتحسين قدراتهم ومهاراتهم الفردية والجماعية، وتعزيز شعورهم بالانتماء والالتزام والرضا والاندماج في النسيج التنظيمي والإداري.

وحصلت العبارات رقم (6، 7، 8، 9) على درجات عالية، وتبلغ المتوسطات الحسابية لها ما بين (3.60 - 3.96)، فيما جاءت النسبة المئوية لها ما بين (72% - 79%)، في معرفة مستوى التدريب والتعلم، وجاءت العبارة رقم (7) في الترتيب الثاني التي تنص على أن التدريب والتعلم يساعد في فهم العمل الإداري وتوضيح أدوار الموظفين في الوظائف الإدارية، وذلك بمتوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (1.12) وأهمية نسبية (79%) مما يدل على أن دور التدريب والتعلم في فهم العمل الإداري جاء بمستوى عالٍ، ويرجع السبب في هذه النتائج العالية إلى مدى أهمية التدريب والتعلم بالنسبة لكل من القيادة الإدارية والموظفين؛ إذ تعد القيادة أساس نجاح الوزارة والموظفين، ويعدّ التدريب أداة حيوية لتطوير وتحسين أداء القيادة وتعزيز وتطوير مهاراتهم الأساسية، وتساعدهم في التواصل وبناء العلاقات، والتخطيط الاستراتيجي، وحل المشكلات، واتخاذ القرارات الصائبة، والسعي دائماً للتميز وتحقيق الأهداف، وبالنسبة للموظفين، فإن التدريب والتعلم يؤدي إلى بناء بيئة عمل محفزة، ومن ثمّ يعزز الرضا الوظيفي، ويحفزهم على تحقيق أهدافهم وتطوير إمكاناتهم، واكسابهم المهارات والمعلومات والمعارف الفكرية والعملية وأنماط واتجاهات سلوكية جديدة تتسجم مع الحاجات التي يتطلبها تطوير العمل داخل الوزارة،



الشاملة أهمها: تغيير الثقافة التنظيمية، التوجه بالعمل، مشاركة العاملين في التحسين المستمر، وتدريب العاملين.

5- المحور الرابع (نظام الاتصالات)، عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الرابع للبحث: ما مستوى نظام الاتصالات في وزارة الشباب والرياضة اليمنية؟ للإجابة عن هذا التساؤل تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والأهمية النسبية ومستوى التقييم لكل فقرة من عبارات الاستبانة، والجدول رقم (13) يوضح ذلك:

جدول رقم (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والأهمية النسبية ومستوى التقييم ل فقرات المحور الرابع (نظام الاتصالات) (ن=150)

م	س	ع	الأهمية النسبية	مستوى التقييم	الترتيب
1	2.56	1.31	51%	منخفض	6
2	2.36	1.22	47%	منخفض	8
3	2.61	1.24	52%	متوسط	4
4	2.19	1.17	44%	منخفض	10
5	2.76	1.29	55%	متوسط	3
6	3.23	1.34	65%	متوسط	1
7	2.32	1.10	46%	منخفض	9
8	2.59	1.22	52%	منخفض	5
9	2.80	1.27	56%	متوسط	2
10	2.45	1.21	49%	منخفض	7
المجموع الكلي					الرابع
	2.587	0.951	51%	منخفض	

- 65%)، في معرفة مستوى نظام الاتصالات، وجاءت العبارة رقم (6) في الترتيب الأول التي تنص على أن الموظفين يستطيعون التعامل مع مختلف وسائل الاتصالات الحديثة، وذلك بمتوسط حسابي

التدريبية والتعليمية وغيرها، من أجل تحقيق رضائهم الوظيفي، مع مراعات الفروقات بين التدريب والتعلم، والإبداع والابتكار، والتوعية والتحفيز، وبناء وتنمية المهارات والخبرات التي يسعى الموظفين والوزارة إلى تحقيقها.

وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد عينة البحث على هذا المحور ككل (3.367) وانحراف معياري (0.656) وأهمية نسبية (67%)، مما يدل على أن (التدريب والتعلم) جاء بمستوى متوسط، وحصل المحور على الترتيب الأول من بين المحاور.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (Gunasegaram A,2000) التي أظهرت أن هناك عوامل تساعد على تطبيق مدخل إدارة الجودة

يتضح من خلال الجدول رقم (13) أن العبارات رقم (3، 5، 6، 9) حصلت على درجات متوسطة، وبلغت المتوسطات الحسابية لها ما بين (2.61 - 3.23)، فيما جاءت النسبة المئوية لها ما بين (52%

توصيلها لمستخدميها بأسرع وقت وأقصر جهد وأقل تكلفة.

وحصلت العبارات رقم (1، 2، 4، 7، 8، 10)، على درجات منخفضة، وبلغت المتوسطات الحسابية لها ما بين (2.19 - 2.59)، فيما جاءت النسبة المئوية لها ما بين (44% - 52%)، في معرفة مستوى نظام الاتصالات، وجاءت العبارة رقم (4) في الترتيب الأخير التي تنصّ على أن استخدام الأنترنت يتم في عملية الاتصال والتواصل الإداري، وذلك بمتوسط حسابي (2.19) وانحراف معياري (1.17) وأهمية نسبية (44%) مما يدل على أن استخدام الأنترنت في عملية الاتصال والتواصل الإداري جاء بمستوى منخفض، ويتضح من خلال هذه النتائج أن هناك قيود ومعوقات إدارية تتمثل أهمها في نقص الفهم لدى البعض من الموظفين بأهمية وفوائد أنظمة الاتصالات والتكنولوجيا الحديثة، وعدم تقبل البعض منهم لهذه الأنظمة الحديثة وتمسكهم بنظام ومنهجية الإدارة التقليدية، وعدم قناعتهم بجدوى التحول نحو تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة؛ نظراً لضعف الإلمام بالمفاهيم والمبادئ لها، إضافة إلى نقص الموارد المالية المخصصة والموارد البشرية المنفذة لها، ونقص الخبرة الكافية، لذلك ينبغي أن تسعى القيادة الإدارية جاهدة إلى تطبيق جميع معايير إدارة الجودة الشاملة وإحداث تغييرات إيجابية في جميع المستويات الإدارية وتوفير جميع متطلبات العملية الإدارية والوسائل التكنولوجية وأنظمة الاتصالات، وتحسين الأداء وتطوير العمل وتحقيق رضا العاملين وتدريبهم وتعزيز مهاراتهم وقدراتهم وخبراتهم الإدارية.

وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد عينة البحث على هذا المحور ككل (2.587) وانحراف معياري

(3.23) وانحراف معياري (1.34) وأهمية نسبية (65%)، مما يدلّ على أن نسبة تعامل الموظفين مع وسائل الاتصالات الحديثة جاء بمستوى متوسط، وبالنظر إلى هذه النتائج يمكن القول إن النقص في نسبة تعامل الموظفين مع وسائل الاتصالات الحديثة المختلفة، ونقص الأعمال الإلكترونية داخل الوزارة يدلّ على أن هناك ضعف في بعض قدرات الموظفين من خلال التعامل مع وسائل التكنولوجيا والاتصالات الحديثة، ومن ثمّ ينتج عن ذلك صعوبات وضغوطات وتراكمات في الأعمال الإدارية، ويؤكد ذلك نتائج المحور الثالث أن نسبة إحتياج الموظفين إلى التعلم والتدريب جاءت بدرجة عالي جداً، ولعل ما يقوض ويعيق تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة هو عدم وجود نظام فاعل للمعلومات والاتصالات الإدارية والتغذية العكسية.

وجاءت العبارة رقم (9) في الترتيب الثاني التي تنصّ على أن نظام الاتصالات يسهم إسهاماً كبيراً في التعاملات الإدارية الداخلية والخارجية، وذلك بمتوسط حسابي (2.80) وانحراف معياري (1.27) وأهمية نسبية (56%) مما يدل على أن مساهمة نظام الاتصالات جاء بمستوى متوسط، وهذه النتائج أيضاً تؤكد أهمية نظام الاتصالات بالنسبة للوزارة في التعاملات الإدارية الداخلية والخارجية، إلا أن النسبة المتحصل عليها من وجهة نظر عينة البحث غير مناسبة، من ثمّ تفسر وتوضح الإمكانيات والقدرات المتوفرة داخل الوزارة، حيث إن قدرات الموظفين غير كافية في التعامل مع الأنظمة الإدارية الحديثة ومواكبة التطورات التكنولوجية، وأيضاً نظام الاتصالات المتوفر والسائد الذي ينبغي أن يكون على قدر عالٍ في الحداثة وسرعة نقل البيانات والمعلومات ومعالجتها

6- عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الخامس للبحث الذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في وزارة الشباب والرياضة تبعاً إلى متغير (الجنس، المؤهل العلمي)؟  
وتمت الإجابة عن هذا التساؤل كما هو موضح في الجداول الآتية:

جدول رقم (14) نتائج اختبار (t- test) لعينتين مستقلتين للكشف عن دلالة الفروق بين متوسط استجابات عينة البحث تبعاً إلى متغير (الجنس)

المحاور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة	الدلالة اللفظية
الأول	ذكور	80	2.0250	.94098	.342	.953	غير دال
	إناث	70	1.9714	.97760			
الثاني	ذكور	80	1.7500	.80347	.254	.455	غير دال
	إناث	70	1.7143	.91909			
الثالث	ذكور	80	2.0250	.85647	-.023	.092	غير دال
	إناث	70	2.0286	1.03520			
الرابع	ذكور	80	1.7250	.89972	.263	.705	غير دال
	إناث	70	1.6857	.92537			
المجموع الكلي	ذكور	80	1.4000	.62844	.573	.334	غير دال
	إناث	70	1.3429	.58695			

(0.951) وأهمية نسبية (51%)، مما يدل على أن (نظام الاتصالات) جاء بمستوى منخفض، وحصل المحور على الترتيب الرابع من بين المحاور. وتتفق هذه النتائج مع دراسة النجار، الشخي، العبدلي (2021) التي أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بديوان وزارة الرياضة بالمنطقة الشرقية جاء بدرجة منخفضة، وتشير النتائج -أيضاً- إلى وجود معوقات تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة بديوان وزارة الرياضة بالمنطقة الشرقية تتعلق بالنظم الإدارية والعنصر البشري، والامكانيات المادية، وإلمام العاملين بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

أنظمة الاتصالات المتوفرة في جميع الإدارات والقطاعات الرياضية بأوجه مختلفة ولكنها تصب في النهاية إلى أهداف محددة، وتستهدف الدورات التدريبية التي تعقد في بعض المجالات كلاً من الجنسين، إلا أن تأثيرها وتطبيقها على أرض الواقع تكاد تقل أو تتعدم، لأنها تعقد في معظم الأحيان بدون دراسة علمية وتفقر للكفاءات الأكاديمية المتخصصة.

جدول رقم (15) اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) دلالة الفرق بين متوسط تقديرات عينة البحث تبعاً إلى متغير (المؤهل العلمي) (ن=150)

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة	الدلالة اللفظية
--------	--------------	----------------	--------------	----------------	----------	---------------	-----------------

\* مستوى الدلالة الإحصائية أقل من أو يساوي (0.05)  
تشير نتائج الجدول رقم (14) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات عينة البحث على جميع المحاور في مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في وزارة الشباب والرياضة تبعاً إلى متغير (الجنس)، ويعدّ هذا مؤشراً إيجابياً يثبت مصداقية ودلالة تقديرات عينة البحث من الجنسين (الذكور والإناث)، ويدل هذا على أن كلاً من الجنسين يوجد منهم القيادات الإدارية ويوجد منهم الموظفين، وجميعهم يشاركون في الأعمال الإدارية ويستخدمون

الأول	بين المجموعات	6.860	4	1.715	1.926	.109	غير دال		
				145				129.140	داخل المجموعات
				149				136.000	المجموع
الثاني	بين المجموعات	1.288	4	.322	.432	.785	غير دال		
				145				108.045	داخل المجموعات
				149				109.333	المجموع
الثالث	بين المجموعات	4.049	4	1.012	1.148	.336	غير دال		
				145				127.844	داخل المجموعات
				149				131.893	المجموع
الرابع	بين المجموعات	1.610	4	.403	.481	.750	غير دال		
				145				121.483	داخل المجموعات
				149				123.093	المجموع
المجموع الكلي	بين المجموعات	.816	4	.204	.545	.703	غير دال		
				145				54.278	داخل المجموعات
				149				55.093	المجموع

درجة التطبيق تبعاً لمتغير (الجنس، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة) وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والطلبة، وأيضاً عدم وجود فروق دالة إحصائية بين وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والطلبة. ودراسة المطيري (2013)، التي توصلت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في أقسام التربية البدنية من وجهة نظر الموجهين الفنيين ومديري المدارس الثانوية تبعاً لمتغير (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية).

#### الاستنتاجات:

في ضوء نتائج البحث ومناقشته تم التوصل إلى الاستنتاجات الآتية:

1. تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في وزارة الشباب والرياضة بمستوى متوسط.
2. أظهرت النتائج أن محاور (التدريب والتعلم، القيادة الإدارية الفعالة، مشاركة الموظفين في العمل الإداري) جاءت بمستوى متوسط.
3. جاء محور (نظام الاتصالات) بمستوى منخفض.

\* مستوى الدلالة الإحصائية أقل من أو يساوي (0.05) تشير نتائج تحليل التباين في الجدول رقم (15) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات عينة البحث على جميع المحاور في مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في وزارة الشباب والرياضة تبعاً إلى متغير (المؤهل العلمي)، ويرجع السبب في ذلك إلى أن جميع أفراد عينة البحث تشملهم جميع فقرات الاستبانة وجميع محاور البحث، وعلى الرغم من وجود تباعد بين أفراد عينة البحث في مستوى المؤهل العلمي كونه أشتمل على خمس فئات علمية مختلفة، إلا أن دراسة محور القيادة الإدارية الفعالة، وكذلك محور مشاركة الموظفين في العمل الإداري، ومحور التدريب والتعلم، ومحور نظام الاتصالات، لم يؤثر ذلك في استجاباتهم في معرفة مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في وزارة الشباب والرياضة.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج كلاً من: دراسة محمد، (2015) التي أظهرت أن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية التربية الرياضية بجامعة صنعاء متوسط، وأيضاً لم يكون هناك فروق دالة إحصائية في

المشورات والمقترحات حول طبيعة العمل الإداري وتحسين مستواه.

### قائمة المصادر والمراجع:

#### أولاً: المراجع باللغة العربية:

- [1] راضي، بهجت عطية، العربي، هشام يوسف. (2016). إدارة الجودة الشاملة: المفهوم والفلسفة والتطبيقات، ط1، القاهرة: شركة روابط للنشر وتقنية المعلومات.
- [2] رشيد، سلام حنتوش، أحمد، محمد شهاب. (2017). دراسة تقويمية لتطبيق بعض معايير الجودة الشاملة في اتحاد كرة السلة العراقي من وجهة نظر أعضاء الهيئات الإدارية للاتحاد والأندية: مجلة علوم الرياضة، المجلد العاشر، العدد 32، ص ص 1- 11، العراق.
- [3] زحاف، محمد، قوري، خالد. (2015). إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق الأداء المتميز في الإدارة الرياضية: مجلة علوم وممارسات الأنشطة البدنية والرياضية والفنية، المجلد رقم 8، العدد 2، أكتوبر، الجزائر.
- [4] زين الدين، فريد عبدالفتاح. (1996). المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة: القاهرة.
- [5] السلمي، علي. (2002). إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- [6] الشافعي، حسن أحمد. (2006). معايير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية في الوطن العربي: ط1، الإسكندرية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر.
- [7] الشلبي، طارق، الدراكة، مأمون. (2002). الجودة في المنظمات الحديثة: عمان، الأردن، دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- [8] عبدالواحد، محمد شحطان أحمد. (2013). متطلبات تطبيق معايير الجودة والاعتماد في إدارة التعليم قبل الجامعي بمصر على ضوء خبرات بعض الدول

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات عينة البحث على جميع المحاور في مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في وزارة الشباب والرياضة اليمنية تبعاً إلى متغير (الجنس، والمؤهل العلمي)، من وجهة نظر عينة البحث.

### التوصيات:

يوصي الباحث وزارة الشباب والرياضة اليمنية ممثلة بالقيادة الإدارية العليا بالآتي:

1. توفير الأجهزة الحديثة والشبكات والمعدات المطلوبة لنظام الاتصالات في كافة الأقسام والوحدات الإدارية، بحيث تسمح بتدفق البيانات والمعلومات الصحيحة وحفظها وتسهيل العمل ومراجعتها واتخاذ القرارات السليمة.
2. أن تمتلك القيادة الإدارية القدرات التنظيمية والتخطيطية والأخلاقية والذكاء والتواصل مع الموظفين وتحفيزهم واتخاذ القرارات الصائبة.
3. تقديم الدعم المادي والمعنوي للموظفين وتدريبهم وتنميتهم وتعزيز مهاراتهم وقدراتهم وخبراتهم في العمل الإداري.
4. إقامة البرامج التدريبية المتنوعة واللازمة، وإشراك الموظفين وتشجيعهم على التعلم المنظم، وربط التعلم بالحوافز والترقيات والممارسات المهنية.
5. تشكيل فرق عمل جماعية في كافة المستويات الإدارية، حتى تكون قادرة على فهم طبيعة العمل، مع تبادل الآراء وتقديم المقترحات ومناقشة المشكلات والمساهمة في اتخاذ القرارات.
6. الاستعانة بالخبراء من الأكاديميين والمتخصصين في الشؤون الإدارية والرياضية، من أجل تدريب الموظفين وتعزيز قدراتهم، وتقديم

## ثانياً: المراجع باللغة الانجليزية:

- [1] Aartsengel, A. V. (2013). & Kurtoglu, S. A guide to continuous improvement transformation, management for professionals, (1st ed.) Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.
- [2] Gunasegaram A. (2000). "Enablers of Total Quality Management Implementation In Manufacturing: & A case study, Total control & Applied Statistics, Vol, 45, No. 2, March- April.
- [3] McGee, T.& Wilson, D. (2015). Strategy analysis and practice, London. Mc Graw Hillinc.
- [4] Mooney, A., Mahoney, M., & Wixom, B. (2008). Achieving top management support in strategic technology initiatives, Journal of Current Issues in Technology Management, 12 (2), 1-3.
- المتقدمة: أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة الفيوم، مصر.
- [9] الفضل، مؤيد عبد الحسين، الطائي، يوسف جسيم. (2004). إدارة الجودة الشاملة: منهج متكامل، عمان، دار الوراق للنشر والتوزيع.
- [10] قشظة، عمر نصر الله. (2018). تصور مقترح للإدارة بالجودة الشاملة في الأندية الرياضية الفلسطينية: مجلة جامعة الأقصى للعلوم التربوية والنفسية، المجلد الأول، العدد الرابع، ص ص 150 - 183، أكتوبر، فلسطين.
- [11] لحبيب، بلية. (2019). إدارة الجودة الشاملة: المفهوم- الأساسيات- شروط التطبيق، القاهرة، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي.
- [12] محمد، رضوان. (2015). درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية التربية الرياضية بجامعة صنعاء: مجلة جامعة النجاح للأبحاث والعلوم الانسانية، المجلد 29، العدد 4، ص ص 609 - 636، فلسطين.
- [13] محمد، عزوزي. (2015). تطوير العلاقة بزبائن المؤسسة الرياضية على ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة: مجلة المنظومة الرياضية، المجلد 2، العدد 3، ص ص 73 - 91، الجزائر.
- [14] المطيري، محمد العتيبي عبيد مسند. (2013). درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في أقسام التربية البدنية من وجهة نظر الموجهين الفنيين ومديري المدارس الثانوية في دولة الكويت: رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- [15] النجار، يوسف عمران، الشخي، محمد عبدالقادر، العبدلي، علي محمد بوخروبة. (2021). معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بديوان وزارة الرياضة بالمنطقة الشرقية، مجلة المنارة العلمية، العدد الثالث، نوفمبر، ليبيا.
- [16] واعر، خولة. (2016). معايير الجودة الشاملة في تسيير المنشآت الرياضية: دراسة ميدانية على مستوى ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية بسكرة، شهادة ماستر، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد خضير - بسكرة، الجزائر.