

تقييم الأداء الإداري للمركز الوطني لرعاية المواهب الرياضية وفقاً لنموذج ديمينج وجائزة

ديمينج (DEMING)

Evaluation of the Administrative Performance of the National Center for Sports Talent Care According to the Deming Model and Deming Prize (DEMING)

محمد قصي محمد جميل .

جامعة بغداد / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة mohammed.jameel@cope.uobaghdad.edu.iq

معلومات عن البحث:

تاريخ الاستلام: 2026/01/09

تاريخ القبول: 2026/03/01

تاريخ النشر: 2026/06/01

<https://doi.org/10.5281/zenodo.19519958>

الكلمات المفتاحية:

تقييم الأداء الإداري، المركز الوطني لرعاية المواهب الرياضية، نموذج ديمينج وجائزة ديمينج، إدارة الجودة الشاملة، التحسين المستمر

الباحث المرسل: محمد قصي جميل

الايمل:

mohammed.jameel@cope.uobaghdad.edu.iq

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الأداء الإداري للمركز الوطني لرعاية المواهب الرياضية وفقاً لنموذج ديمينج وجائزة ديمينج للجودة الشاملة. تم استخدام المنهج الوصفي باستخدام طريقة المسح على عينة مكونة من (377) من أعضاء الهيئة الإدارية. لجمع البيانات، تم استخدام استبيان تم تطويره وفقاً لمعايير ديمينج. يتضمن الاستبيان (50) عبارة موزعة على (10) مجالات. بعد جمع النتائج ومعالجتها إحصائياً، تبين أن مستوى الأداء الإداري كان أعلى من الوسط الفرضي. جاء مجال الخطط المستقبلية في المرتبة الأولى، يليه مجالات مثل الرقابة والتنظيم والإدارة. بناءً على ذلك، أوصت الدراسة بتنفيذ دورة PDCA المؤسسية، توثيق الإجراءات (SOPs)، اعتماد التدقيق الداخلي ومؤشرات الأداء، وربط التدريب بالفجوات في الأداء.

Keywords:

Administrative performance evaluation;
National Center for Sports Talent Care;
Deming Model and Deming Prize;
Total Quality Management;
Continuous improvement.

Abstract

This study aims to evaluate the administrative performance of the National Center for Sports Talent Care according to the Deming Model and Deming Prize for Total Quality. The descriptive method with a survey approach was applied on a sample of 377 administrative staff. A questionnaire developed according to Deming's criteria, with 50 items across 10 domains, was used for data collection. The results, showed that the administrative performance level was higher than the hypothetical mean. The future plans domain ranked first, followed by control, organization, and management. The study recommended implementing the PDCA cycle, documenting procedures (SOPs).

I - مقدمة:

لقد أصبحت إدارة الجودة الشاملة (TQM) في العصر الحديث أحد الركائز الأساسية لتحسين الأداء التنظيمي، لا سيما داخل المنظمات الخدمية التي يعتمد نجاحها على الكفاءة الإدارية وفعالية الموارد البشرية. لقد شهد الفكر الإداري تطوراً ملحوظاً في نماذج تقييم الأداء المؤسسي، التي لم تعد مقتصرة على قياس النتائج النهائية، بل توسعت لتشمل السياسات، العمليات، الموارد البشرية، نظم المعلومات، التخطيط، والتحسين المستمر. يتيح هذا التوسع تشخيصاً أكثر دقة لمستوى النضج الإداري وتحديد الفرص المتاحة للتطوير.

تعد المؤسسات الرياضية من بين المنظمات الأكثر حاجة لتبني النماذج الإدارية الحديثة، بسبب طبيعة عملها التي تتميز بتعدد الأطراف المعنية، وتشابك العمليات، والاعتماد الكبير على الكفاءة الإدارية في استثمار الموارد البشرية والمالية والمادية لتحقيق النجاح الرياضي واستدامته (حزا، قصي، 2021، 8). وقد دعمت الأدبيات التطبيقية في المجال الرياضي هذا الاتجاه. على سبيل المثال، قام ماتساريديس وغاورغاليانوس (Matsaridis & Gargalianos, 2017) بتقييم مستوى نضج TQM في الاتحادات الرياضية الوطنية اليونانية باستخدام نموذج EFQM، وأظهرت نتائجهم تنفيذ بعض ممارسات التميز الإداري، إلى جانب الحاجة إلى مزيد من الجهد ليصبح التنفيذ أكثر انتظاماً ومنهجياً داخل المنظمات الرياضية. في سياق أقرب إلى فلسفة ديمينج، قدم رودريغيز وميغيل-دافيللا (Rodrigues & Miguel-Dávila, 2011) تطبيقاً لنموذج "إدارة ديمينج" في منظمات السياحة الرياضية، حيث طوروا نموذجاً للقياس وأكدوا صحته باستخدام الإجراءات المنهجية (حكم الخبراء، اختبار تجريبي، التحليل العملي الاستكشافي والتوكيدي)، وخلصوا إلى أن النموذج المقترح صالح لقياس مكونات إدارة ديمينج في مراكز/مرافق السياحة الرياضية.

فضلاً عن ذلك، بحثت دراسة يحيوي، ساغي، وهرطي (Yahiaoui, Saghi & Herti, 2025) مدى تطبيق مبادئ TQM لديمينج في مؤسسة تدريب/تعليم رياضية (معهد التربية البدنية والرياضة في جامعة الجزائر 3). باستخدام استبيان يقيس كلاً من "درجة الاستخدام"

و"أهمية التوفر" لمبادئ ديمينج، أظهرت النتائج أن درجة الاستخدام كانت منخفضة، مقارنة بارتفاع التصور لأهمية توفر هذه المبادئ، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الاستخدام والأهمية.

على الرغم من قيمة ما قدمته هذه الدراسات في تأسيس جدوى نماذج التميز والجودة في البيئة الرياضية، إلا أنه لا يزال هناك حاجة إلى استخدام إطار تقويمي يركز، بطريقة مرجعية معايير التحسين المستمر، ودور القيادة، وإدارة العمليات، وتطوير الموارد البشرية، ويربط هذه الأبعاد بالنتائج القابلة للقياس، لا سيما في مؤسسات رعاية المواهب. تتمتع مثل هذه المؤسسات بدرجة عالية من التخصص من حيث نوع الخدمة المقدمة، وطبيعة المستفيدين، والتداخل بين الجوانب الإدارية والفنية والتعليمية.

يشكل المركز الوطني لرعاية المواهب الرياضية مؤسسة محورية في بناء القاعدة الرياضية الوطنية، خاصة في مرحلة الفئات العمرية التي تمثل الأساس لتشكيل مستقبل المنتخبات الوطنية. لقد ازدادت أهمية المركز في السنوات الأخيرة كمصدر أساسي لفئات الأعمار في معظم الرياضات، في ظل انخفاض الاهتمام لدى العديد من الأندية بسياسات فئات الشباب أو توجيهها نحو الأولويات قصيرة المدى (حزا، قُصي، 2021، 8). ويزيد من تعقيد هذا الأمر تحول العديد من المنتديات الرياضية إلى استثمارات عامة ذات طابع غير رياضي. وبناءً على ذلك، يصبح تقييم الأداء الإداري للمركز ضرورة علمية وعملية لضمان استثمار الموارد بشكل فعال، وتحسين جودة العمليات والخدمات، وتعزيز القدرة على تحقيق نتائج مستدامة تخدم المنتخبات الوطنية.

يعد نموذج ديمينج وجائزة ديمينج (Deming) من النماذج الرائدة في تقييم الجودة الشاملة، حيث يتضمن معايير شاملة تركز على التحسين المستمر، ودور القيادة، وإدارة العمليات، وتعزيز كفاءة الموارد البشرية، وربط هذه الأبعاد بالنتائج القابلة للقياس. بناءً على ذلك، تهدف هذه الدراسة إلى تقييم الأداء الإداري للمركز الوطني لرعاية المواهب الرياضية

وفقاً لنموذج ديمينج وجائزة ديمينج، بطريقة تساعد على تشخيص الوضع الحالي للأداء، وتحديد الفجوات، وتطوير مقترحات التحسين بناءً على معايير الجودة المعترف بها.

II - الطريقة وأدوات:

1- العينة وطرق اختيارها.

تكونت عينة البحث من (389) من أعضاء الهيئة الإدارية. تم استبعاد (12) إداريين لأنهم كانوا في إجازة دراسية ولم يستوفوا شروط المشاركة الفعلية في الدراسة. بناءً على ذلك، أصبح عدد العينة الفعلية (377) إدارياً، يمثلون (96.915%) من العينة الأصلية.

الجدول (1) توزيع عينة الدراسة (عينة التجربة الاستطلاعية والرئيسية)

الرقم	العينة	المجموع (N)	عينة التجربة الاستطلاعية	عينة البناء	عينة التطبيق
1	وزارة الشباب والرياضة / مديرية شؤون المناطق والمحافظات / المركز الوطني لرعاية المواهب الرياضية	377	10	187	180
2	النسبة المئوية	96.9%	2.5%	48%	46%

2- إجراءات البحث / الدراسة: وتشمل على

1-2 - المنهج.

اعتمد الباحث المنهج الوصفي باستخدام طريقة المسح، حيث يتناسب مع طبيعة مشكلة البحث. يتيح هذا المنهج وصف الواقع الحالي، وتشخيص نقاط القوة والضعف، وتحديد مجالات التحسين وفقاً للمعايير المعترف بها.

2-2 - تحديد المتغيرات وكيفية قياسها.

المتغير الرئيس: الأداء الإداري للمركز الوطني لرعاية المواهب الرياضية وفقاً لنموذج ديمينج وجائزة ديمينج للجودة الشاملة. قام الباحث بقياس هذا المتغير باستخدام مقياس طوره بناءً على نموذج ديمينج. يتكون المقياس من عشرة مجالات، مع خمسة عبارات في كل مجال. كانت المجالات كما يلي: (السياسات والأهداف، التعليم ونشر ثقافة الجودة، التنظيم والإدارة، جمع وتوزيع معلومات الجودة، التحليل، المواصفات، الرقابة، ضمان

الجودة، النتائج، الخطط المستقبلية)، اعتمد الاستبيان مقياس ليكرت الخماسي، حيث يتراوح من (أوافق بشدة) = (5) درجة، الى (لا أوافق بشدة) = (1)، درجة المجال هي المجموع/متوسط البنود الخاصة به (عدد العبارات) أما درجة المقياس ككل (إجمالي درجة الأداء الإداري) هي المجموع/متوسط جميع عبارات الاستبيان (50) عبارة، كلما ارتفعت الدرجة، زاد مستوى توافر معايير ديمينج في الأداء الإداري.

2-3- الأداة / الأدوات. (الأسس العلمية للأداة / الأدوات).

تم تنفيذ الاستبيان على عينة البناء المكونة من (187) إدارياً خلال الفترة من 2025/10/05 إلى 2025/10/15، من أجل استخراج الخصائص العلمية (الصدق والثبات) إحصائياً، لضمان الخصائص العلمية للمقياس، تحقق الباحث من الصدق والثبات والموضوعية، ثم قام بتوحيده. تم إثبات صدق المحتوى من خلال: (1) الصدق الظاهري بعرض البنود على خبراء متخصصين في الإدارة، القياس والتقييم، و (2) صلاحية منطقية بتحديد المفهوم، وتحديد مجالاته، وصياغة البنود التي تغطي كل مجال. تم أيضاً التحقق من صدق البناء إحصائياً من خلال: القدرة التمييزية بين البنود باستخدام عينة البناء (187) استمارة) بتحديد المجموعة العليا والدنيا (27%) وإجراء اختبار t، تم قبول جميع البنود.

2-4 - الأدوات الإحصائية.

استخدم الباحث برنامج SPSS لإجراء التحليلات الإحصائية المطلوبة، بما في ذلك: النسبة المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار t لعينة مستقلة؛ معامل الارتباط البسيط بيرسون، ألفا كرونباخ، واختبار t لعينة واحدة.

III - النتائج:

عرض النتائج الخاصة بالأداء الإداري وفقاً لنموذج ديمينج وجائزة ديمينج (DEMING) في وزارة الشباب والرياضة - المركز الوطني لرعاية الموهبة الرياضية وتحليل إجابات المشاركين:

الجدول (2) الإحصائيات الوصفية لمقياس الأداء الإداري وفقاً لنموذج ديمينج وجائزة ديمينج، مقارنة مع

المتوسط الافتراضي

الاسم المقياس	الفقرات عدد	الدرجة الكلية	الفرص الوسط	المتوسط الحسابي	المتوسط الفرق بين الوسطين	المتوسط الفرق بين الوسطين	المتوسط الفرق بين الوسطين	المتوسط الفرق بين الوسطين	المتوسط الفرق بين الوسطين
الدرجة الكلية	50	250	150	169.506	48.807	19.506	5.362	0.000	3

وحدة القياس (الدرجة) ن = 180 درجة الحرية (179) مستوى الدلالة (0.05) دال إذ كانت $(Sig) > (0.05)$.

الجدول (3) نتائج الأداء الإداري على مستوى المجالات وفقاً لنموذج ديمينج، مقارنة مع المتوسط الافتراضي لكل مجال.

الدالة	درجة (Sig)	المحسوبة (ت)	متوسط الفرق بين الوسطين	الإحراف المعياري	الوسط الحسابي	الوسط الفرضي	الدرجة الكلية	عدد الفقرات	أسم المجال
دال	0.000	7.356	4.65	8.481	19.65	15	25	5	السياسات والأهداف
دال	0.004	2.953	2.417	10.981	17.42	15	25	5	التعليم ونشر ثقافة الجودة
دال	0.000	5.922	5.139	11.642	20.139	15	25	5	التنظيم والإدارة
دال	0.002	3.118	2.494	10.733	17.494	15	25	5	جمع ونشر معلومات الجودة
دال	0.000	6.464	4.806	9.974	19.806	15	25	5	التحليل
دال	0.004	2.921	1.739	7.986	16.739	15	25	5	المواصفات
دال	0.000	7.46	5.522	9.931	20.522	15	25	5	الضبط
دال	0.038	2.089	1.639	10.526	16.639	15	25	5	ضمان الجودة
دال	0.000	3.118	3.494	10.733	18.494	15	25	5	النتائج
دال	0.000	6.99	6.522	9.187	21.522	15	25	5	الخطط المستقبلية

وحدة القياس (الدرجة) ن = 180 درجة الحرية (179) مستوى الدلالة (0.05) دال إذ كانت > (Sig)

(0.05)

VI – المناقشة:

تبين النتائج في الجدول (2) تفوق إحصائي ذو دلالة معنوية وفق الوسط الفرضي. يمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء فلسفة ديمينج على أنها تعكس وجود عناصر الجودة النظامية (توجه القيادة والسياسات، التنظيم والعمليات، استخدام المعلومات والتحليل، والرقابة والتحسين المستمر) من خلال دورة PDCA، بدلاً من مجرد تحسن مؤقت في النتائج.

على مستوى المجالات العشرة في الجدول (3)، تكشف النتائج عن نمط متماسك: درجات أعلى للمجالات مثل الخطط المستقبلية، الرقابة، التنظيم والإدارة، التحليل، والسياسات والأهداف، حيث تمثل هذه المجالات أساس التحكم الهيكلي والعملي في نموذج ديمينج. بينما تبقى مجالات المواصفات وضمان الجودة عند مستوى جيد ولكنها أقل نسبياً، مما يبرز فرصة لتعزيز التوثيق، التدقيق الداخلي، وربط الرقابة بالمواصفات القياسية القابلة للتتبع.

مناقشة المجالات وفقاً لنموذج ديمينج

السياسات والأهداف

تعكس هذه النتيجة وضوح التوجهات الاستراتيجية وتحديد الأهداف التنظيمية، وهو مطلب أساسي في فلسفة ديمينج لأن تعريف "الأهداف" يوجه تصميم العمليات، واختيار مؤشرات الأداء، ويقلل من التباين الناتج عن تفسيرات التنفيذ المتعددة. تتوافق هذه النتيجة مع الأدبيات ذات الصلة، حيث يُعتبر توافق الأهداف مع توقعات المستفيدين وإطار الأداء الإداري عاملاً داعماً لنجاح تطبيقات الجودة في إدارة الرياضة، لا سيما عندما يتم تحويل الأهداف إلى إجراءات تشغيلية قابلة للقياس (Mawson, 1993). يمكن تفسير الدرجة المرتفعة لمجال السياسات والأهداف كدليل على وجود توجه استراتيجي واضح نحو الجودة، والذي يُعتبر شرطاً أساسياً في المنظمات الرياضية التي تسعى إلى تبني متطلبات TQM وتحويلها إلى ممارسات تشغيلية (Wahab, 2020).

التعليم ونشر ثقافة الجودة

يشير هذا إلى الجهود المبذولة لنشر مفاهيم الجودة وتوحيد فهم الموظفين لمتطلبات التحسين، مما يعزز تطبيق دورة PDCA، ويزيد من الالتزام بالمعايير، ويقلل من مقاومة التغيير. تتوافق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه بعض الدراسات، تعتبر الدراسات المتعلقة بالجودة في المجال الرياضي أن بناء الثقافة من خلال التدريب والتواصل الداخلي يعد من المتطلبات الأساسية لنقل الجودة من "الوثائق" إلى "الممارسة"، خاصة في البيئات الخدمية التي تتفاعل بشكل مباشر مع المستفيدين (Demir, 2018). تشير النتيجة الخاصة بالتعليم ونشر

ثقافة الجودة إلى الجهود المبذولة لبناء قدرات الموظفين، وهو ما يتوافق مع الأدبيات التي تؤكد أن تدريب الموارد البشرية يمثل نقطة دخول مباشرة لتحسين الإدارة والإشراف في المجمعات الرياضية وتعزيز جودة الخدمات المقدمة (Sharifi, 2022).

التنظيم والإدارة

تتوافق هذه النتيجة مع الأدبيات ذات الصلة، حيث يؤكد أدب TQM في المؤسسات الرياضية على أن التنظيم والقيادة التشغيلية تشكلان دافعاً رئيسياً لاستقرار الجودة ونشرها في جميع أنحاء المنظمة بدلاً من تركها كمبادرة جزئية (Mawson, 1993; Demir, 2018). تتسق قوة التنظيم والإدارة مع مقترحات الجودة التي تربط فعالية الأداء بوضوح الهيكل الإداري، وتكامل الأدوار، ومسارات اتخاذ القرارات داخل المؤسسة الرياضية، مما يعزز قدرة التنفيذ ويقلل من التذبذب في النتائج (Wahab, 2020; Azouz & Houiesh, 2021).

جمع وتوزيع معلومات الجودة

تشير النتائج إلى توفر بنية تحتية للمعلومات تدعم مراقبة الأداء وتبادل البيانات داخل المؤسسة، مما يوفر مدخلات لمرحلة "التحقق" و"التنفيذ" في دورة PDCA ويقلل من الاعتماد على الحدس في اتخاذ القرارات. تتوافق هذه النتيجة مع الأدبيات ذات الصلة، تشير إرشادات ديمينج إلى أن أنظمة المعلومات تصبح ذات قيمة عند استخدامها لتمكين التحليل والتحسين، وليس فقط لجمع البيانات مما يتطلب مؤشرات محددة ومسؤوليات واضحة للتعليقات (JUSE, 2025).

التحليل

تبين النتائج إلى نضج نسبي في تحويل البيانات إلى تفسيرات واستنتاجات تشغيلية (اتجاهات، أسباب، مقارنات)، مما يدعم قرارات التحسين ويزيد من عقلانية تخصيص الموارد. يتفق هذا مع الأدبيات ذات الصلة، حيث يرتبط التحليل في فلسفة ديمينج بإدارة

التباين واتخاذ القرارات المستندة إلى الأدلة عنصر يُشدد عليه في إرشادات الجائزة باعتباره أساسياً لنضج الجودة المؤسسي (JUSE, 2025).

المواصفات

تبين النتائج وجود فرصة لزيادة مستوى "التوحيد" عن طريق تحويل الخبرات الضمنية إلى مواصفات مكتوبة وقابلة للتدقيق، مما يحسن القابلية للقياس ويقلل من الاختلافات في التنفيذ بين الوحدات. تتوافق هذه النتيجة مع الأدبيات ذات الصلة، حيث يؤكد تطبيق TQM على أن توحيد المواصفات والإجراءات يسبق التحكم المستدام ويعد شرطاً لتقليل التباين وتحسين الموثوقية في تقديم الخدمات (JUSE, 2025; Mawson, 1993).

الرقابة

ان التركيز الأساسي لديمينج يركز تقليل التباين والتحكم في العمليات بدلاً من الاعتماد على الأداء الفردي. كما يزيد من موثوقية الخدمة ويحد من الأخطاء المتكررة. تتوافق هذه النتيجة مع الأدبيات ذات الصلة، حيث تشرح إرشادات ديمينج أن الرقابة الفعالة تصبح أكثر نضجاً عندما ترتبط مباشرة بنتائج التحليل والإجراءات التصحيحية/الوقائية ضمن دورة PDCA (JUSE, 2025).

ضمان الجودة

تبين النتائج إلى ان هناك مستوى جيد من ضمان الجودة، مع إمكانية تعزيز المؤسسة من خلال التدقيق الداخلي المنتظم، وتوثيق المخالفات، واتخاذ الإجراءات التصحيحية والوقائية التي تغلق دائرة التحسين. تتوافق هذه النتيجة مع الأدبيات ذات الصلة، التي تشير إلى أن ضمان الجودة يتعمق عندما تصبح المراجعة نظاماً دورياً لإدارة المخاطر والأخطاء وتحسين العمليات بشكل منظم (Demir, 2018).

النتائج

تعزز النتائج الأعلى جنباً إلى جنب مع التنظيم الأعلى، التحليل، والرقابة من الافتراض بأن التحسين ينبع من النظام التشغيلي بدلاً من العوامل الظرفية. وتتفق هذه النتيجة الى ما

توصلت اليه بعض الدراسات: في مراكز المواهب بشكل خاص، توصي أدبيات أنظمة تطوير المواهب بتمييز النتائج التشغيلية عن نتائج التطوير على المدى الطويل، وربطها بخدمات الدعم والمسارات متعددة السنوات (Röger et al., 2010; De Bosscher et al., n.d).
الخطط المستقبلية

تشير النتائج إلى مستوى عالٍ من نضج التخطيط والقدرة على إدارة الجودة كمسار متعدد السنوات، يتسق بشكل مباشر مع مرحلة "التخطيط" في دورة PDCA ويعزز استدامة المؤسسة، خاصة في سياقات رعاية المواهب التي تعتمد على مسارات تطوير طويلة الأجل وخدمات دعم متكاملة. تتوافق هذه النتيجة مع الأدبيات ذات الصلة، حيث تؤكد أدبيات تطوير المواهب على أن جودة النظام مرتبطة بوضوح المسار، والتحويلات المرحلية، وتكامل خدمات الدعم، عناصر تُدار عادةً من خلال التخطيط الاستراتيجي متعدد السنوات (Röger et al., 2010).

التوصيات

يوصي الباحث بعدة إجراءات:

1. المؤسسة لدورة (PDCA): تحويل مخرجات التحليل إلى إجراءات تصحيحية، وقائية موقّعة (CAPA)، مع مسؤوليات تنفيذ واضحة وقياس التأثير من خلال دورات المراجعة الدورية.
2. رفع نضج المواصفات: تحديث وتوحيد إجراءات التشغيل القياسية (SOPs) وربطها بمؤشرات امتثال قابلة للتتبع لضمان التنفيذ المتسق عبر الأقسام/البرامج.
3. تعزيز ضمان الجودة: اعتماد التدقيق الداخلي المنتظم ومراجعات الإدارة، توثيق المخالفات، ووضع خطط إغلاق محددة زمنياً.

4. بناء إطار نتائج خاص بمراكز المواهب: تطوير مؤشرات تقيس النتائج قصيرة المدى (التشغيلية) والنتائج طويلة المدى (تطوير المواهب، مسار اللاعبين)، وربطها بالخطة متعددة السنوات وخدمات الدعم.
5. الاستثمار في رأس المال البشري: تصميم خطة تدريب سنوية مرتبطة بفجوات الأداء في المواصفات وضمان الجودة والتحسين المستمر، لضمان استدامة ثقافة الجودة المؤسسية.

IV – الإحالات والمراجع:

- Azouz, M., & Houiesh, A. (2021). The impact of improving managerial efficiency on continuous improvement in employees' performance within sports facilities: A field study of sports academies in Djelfa [Article in Arabic]. The Scientific Journal of Sciences and Technology of Physical and Sports Activities, 18(1, Bis 2), 344–355. <https://search.emarefa.net/detail/BIM-1237150>
- De Bosscher, V., De Knop, P., van Bottenburg, M., & Shibli, S. (2006). A conceptual framework for analysing sports policy factors leading to international sporting success. European Sport Management Quarterly, 6(2), 185–215. <https://doi.org/10.1080/16138170600955087>
- 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, 01018. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20184801018>
- Gargalianos, D., & Matsaridis, A. (2017). Evaluation of the total quality management maturity of the Hellenic National Sport Federations using the EFQM model. Journal of Physical Education and Sport, 17(2), 675–679. <https://doi.org/10.7752/jpes.2017.02101>
- Ghurab, I. A. S., & Ibn Qunab, A.-H. (2018). Sports marketing strategies and their impact on developing the performance of sports institutions: The case of Yemeni sports federations [Article in Arabic]. The Sports System Journal, 6(13), 198–221. <https://search.emarefa.net/detail/BIM-929456>
- Hazaa, A., & Qusay, M. (2018). Change management among the administrative bodies of selected sports games in Baghdad institutional clubs from the players' perspective [Article in Arabic]. Journal of Physical Education, 30(2), 83–102. [https://doi.org/10.37359/JOPE.V30\(2\)2018.352](https://doi.org/10.37359/JOPE.V30(2)2018.352)
- Japanese Union of Scientists and Engineers. (2025). The application guide for the Deming Prize (English ed.). https://www.juse.or.jp/deming_en/download/DP_App_Guide_ENG_2025v2.pdf
- Matsaridis, A., & Gargalianos, D. (2017). Evaluation of the total quality management maturity of the Hellenic National Sport Federations using the EFQM model. Journal of Physical Education and Sport, 17(2), 675–679. <https://doi.org/10.7752/jpes.2017.02101>
- Mawson, L. M. (1993). Total quality management: Perspectives for sport managers. Journal of Sport Management, 7(2), 101–106.
- Menad, F. (2013). The effectiveness of employing sports equipment and facilities in achieving physical education and sports objectives at the middle-school

stage [Article in Arabic]. Al-Masar Al-Riyadi Journal, 10(10), 211–238. <https://asjp.cerist.dz/en/article/155>

- Rodrigues, P. M. M., & Miguel-Dávila, J. A. (2011). Measuring Deming management model in the context of sports tourism organizations. In Proceedings of the 19th Conference of the European Association for Sport Management (EASM) (pp. 1–6). Madrid, Spain.
- Rodrigues, P. M. M., & Miguel-Dávila, J. A. (2011). Measuring Deming management model in the context of sports tourism organizations. In Proceedings of the 19th Conference of the European Association for Sport Management (EASM) (pp. 1–6). Madrid, Spain.
- Röger, U., Mutz, M., Nagel, S., & Hovemann, A. (2010). Sports clubs' abilities to promote talent development: The implications of decentralization, strategic planning, and intra-organizational cooperation. *European Journal for Sport and Society*, 7(1), 7–19. <https://doi.org/10.1080/16138171.2010.11687841>
- Sharifi, S. (2022). The importance of human resource training and its implications for the management and administration of sports complexes [Article in Arabic]. *The Scientific Journal of Sciences and Technology of Physical and Sports Activities*, 19(2), 363–374. <https://search.emarefa.net/detail/BIM-1441888>
- Wahab, Y., & Akkoush, K. (2020). Managing sports organizations in light of total quality management requirements: The perspectives of employees of multi-sport complex offices [Article in Arabic]. *The Scientific Journal of Sciences and Technology of Physical and Sports Activities*, 17(1, Bis), 340–355. <https://search.emarefa.net/detail/BIM-998474>
- Yahiaoui, A., Saghi, A., & Herti, S. (2025). The implementation of total quality management in sports training institutions. *Revue ZAOULI*, 8(11), 723–747. https://www.revue-zaouli.com/wp-content/uploads/2025/11/29-Abderahim-YAHIAOUI-Abdelkader-SAGHI-Sidahmed-HERTI_Zaouli-n%C2%B011-Vol.-8-Novembre-2025.pdf
- Yahiaoui, A., Saghi, A., & Herti, S. (2025). The implementation of total quality management in sports training institutions. *Revue ZAOULI*, 8(11), 723–747. https://www.revue-zaouli.com/wp-content/uploads/2025/11/29-Abderahim-YAHIAOUI-Abdelkader-SAGHI-Sidahmed-HERTI_Zaouli-n%C2%B011-Vol.-8-Novembre-2025.pdf