



جامعة الإسكندرية
كلية التربية الرياضية للبنين بأبي قير
الدراسات العليا
قسم الإدارة الرياضية والتدريج

نموذج مقترح لتطوير الأداء الإداري للأندية الرياضية بمحافظة الإسكندرية في ضوء إدارة الجودة الشاملة

رسالة مقدمة من

حماده عيد نوار محمد مصطفى العنتبلى

الباحث بقسم الإدارة الرياضية
ضمن متطلبات الحصول على درجة
الماجستير فى التربية الرياضية

إشراف

الأستاذ الدكتور

سمير عبد الحميد على

أستاذ الإدارة الرياضية
كلية التربية الرياضية للبنين
جامعة الإسكندرية

١٤٣٠ هـ - ٢٠٠٩ م



فَأَمَّا الزَّبَدُ فَيَذْهَبُ جُفَاءً وَأَمَّا مَا يَنْفَعُ النَّاسَ فَيَمْكُتُ فِي الْأَرْضِ

صدق الله العظيم

سورة الرعد الآية (١٧)

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي لا ناقض ما بناه ولا حافظ لما أفناه ولا مانع لما أعطاه ولا راد لما قضاه ولا مظهر لما أخفاه ولا ساتر لما أبداه ولا مضل لمن هداه ولا هادي لمن أعماه ، الحمد لله الذي دلنا بنبيه عليه وعرفناه وأجلنا بالقرآن العظيم وعلمناه وهدانا إلى بابه بتوفيقٍ أودعناه ، أحمده سبحانه حمداً لا ينقضي أولاه ولا ينفد أخره ، فالحمد لله . الحمد لله . الحمد لله ، وأشهد أن لا إله إلا الله وأشهد أن محمداً رسول الله ، صلى الله على محمد ما تحركت به الألسن والشفاه ، وعلى آله وصحبه صلاةً دائمةً تدوم بدوام ملك الله ثم سلم تسليماً كثيراً .

يقول الله في كتابه الكريم " لئن شكرتم لأزيدنكم ولئن كفرتم إن عذابي لشديد " فأبدأ أولاً بتقديم كل معاني الشكر وأسمى آيات الحب والولاء والتعظيم ، فأبدأ بشكر الله عز وجل على أن أعانني ووفقني وهداني وسدد خطاي حتى أتم عليّ بمنه وفضله هذا البحث على الوجه الذي إرتضاه لي ، فأحمده سبحانه وأسأله الزيادة من فضله وجوده وكرمه .

ثم أوجه شكري بعد ذلك إلى أصحاب الفضل بعد الله وذلك لأن من لم يشكر الناس لم يشكر الله ، فأتوجه بعظيم الشكر والتقدير والإحترام إلى أستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور / سمير عبد الحميد علي - أستاذ الإدارة الرياضية والترويج بكلية التربية الرياضية للبنين جامعة الإسكندرية على ما أولاني به من رعاية وحسن إرشاد حتى صار البحث على ما هو عليه الآن من حسن تنظيم وأتم إعداد فجزاه الله عني خير الجزاء وبلغه من الآمال ما تقرُّ به عيناه كما أتقدم بشكري وامتناني إلى الأستاذين الجليلين الأستاذ الدكتور / محمد عبد العزيز سلامه أستاذ ورئيس قسم الإدارة الرياضية والترويج بكلية التربية الرياضية للبنين جامعة الإسكندرية ، والأستاذة الدكتورة / عفاف عبد المنعم درويش أستاذ الإدارة الرياضية بكلية التربية الرياضية للبنات جامعة الإسكندرية - فقد بحثت لسيادتهم عن أعذب الكلمات والمعاني التي يمكن أن تعبر لهم عن عظيم شكري وامتناني لسيادتهم لتفضلهم بقبول مناقشة هذا البحث فلم أجد أفضل من الدعاء لهم فجذاهم الله خير الجزاء ونفع الله بعلمهم وتقبل منهم صالح أعمالهم وجعله في ميزان حسناتهم .

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير لكل من ساعدني في إخراج البحث بهذه الصورة وأخص بالذكر م./ خلود نزار علي ديب ، م.م./ صفوت على جمعه ، م./ أمين ماهر بهجات ،

م./ هاني إسماعيل فتح الله ، الأنسه / بييري جوزيف ، أ / أحمد مصطفى علي ، أ / إسلام حسن ، أ / حسني عبد الحي ، أ / على عبد السلام حلاوه لما قدموه لي من جهد فلهم مني جزيل الشكر .

كما أتقدم بخالص شكري وتقديري إلى الزملاء الأعزاء أعضاء هيئة التدريس المساعدة بالقسم وأخص بالذكر م.م/ بركات فرج ، م.م/أمين جعفر ، م.م/عبد الله محي فلهم جزيل الشكر والتقدير .

وها أنا قد شكرت الجميع ولربما قد وفيت لهم بعض حقوقهم ، لكن قد بقي أناسٌ لي مهما شكرت لهم فلم ولن أوفي بعض حقوقهم إنهما نورَ العين وثمرَةُ الفؤاد ، إنهما حبيباً قلبي ومنتهى آمالي ، إلى نبعا الحب والحنان ، إلى قرّة العين وشمسُ الضياء إلى أبي وأمي إنهما والداي قضى الله بحقهما بعد حقه فقال سبحانه " وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحساناً " أبعث إليهما بباقةٍ من البر والإكرام ، وبملئ هذا الكون من الحب والإحترام ، أبعث إليهما بأجمل الألحان والكلمات وأعذب المعاني والعبارات ، فتقبلني الله منكما وجعلني وأعمالي في ميزان حسناتكما فأنا والله لست إلا من كسبكما والله أسأل أن يرزقني بركما حتى يأتيَّ وعد الله لي أو لكما وأن يجمع بيننا في مستقر رحمته .

وكذلك لا تسعفني كلمات المعجم والقاموس لأعبر عن خالص حبي وإعترازي وشكري وتقديري لأمي التي كانت وبحق أمي قبل أمي وهي خالتي الحاجه فجزاها الله عني خير الجزاء .

كما أتقدم بكل معاني الحب والإمتنان لأخي / حمدي ، وأخوتي البنات رمز الطيبة والحنان ، وكذلك أشكر أخوالي الحاج / فريد حجازي والأستاذ / سعيد حجازي فلهم مني جميعاً جزيل الشكر والتقدير .

وفي الختام أسأل الله العظيم ربُّ العرش الكريم أن ينفع بهذا الجهد وأن يبارك فيه وأن يغفر لي كل خطأ أو سهوٍ أو تقصير ، وأعوذ به تعالى من علمٍ لا ينفع ومن قلبٍ لا يخشع ومن دعاءٍ لا يُسمع وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين وصلى الله وسلم على نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين .

والله ولي التوفيق ،،

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	شكر وتقدير
ث	قائمة المحتويات
خ	قائمة الجداول
د	قائمة الأشكال
	قائمة المرفقات

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

٢	مشكلة الدراسة
٨	أهداف الدراسة
٨	تساؤلات الدراسة
٨	مصطلحات الدراسة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

١٠	أولاً : الإطار النظري
١٠	فلسفة الأداء الإداري
١٠	مقدمة
١٠	مفهوم الأداء الإداري
١٠	- مفهوم الأداء
١١	- الأداء الإداري
١٢	- تطوير الأداء الإداري
١٣	- مفهوم إدارة الأداء
١٤	مبادئ إدارة الاداء
١٦	أنظمة الأداء
١٦	العوامل المحددة للأداء
١٧	عمليات إدارة الأداء
١٨	معوقات إدارة الأداء
١٨	وسائل إدارة الأداء
١٩	نظام إدارة الأداء
١٩	مراحل إدارة الأداء
٢٠	معوقات الأداء الإداري
٢١	خطوات تحسين الأداء
٢٥	طرق قياس الأداء الإداري

تابع قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
٢٩	معوقات قياس الأداء الإداري
٣٢	فلسفة إدارة الجودة الشاملة
٣٢	مقدمة
٣٢	فلسفة إدارة الجودة الشاملة
٣٣	دواعي الإهتمام بالجودة الشاملة
٣٤	الجودة
٣٤	- مراحل نشأة مفهوم الجودة
٣٦	- مفهوم الجودة
٣٧	تعريف إدارة الجودة الشاملة
٣٩	رواد إدارة الجودة الشاملة
٤٢	أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المختلفة
٤٣	فوائد إدارة الجودة الشاملة
٤٣	مبادئ إدارة الجودة الشاملة
٤٨	المقومات الأساسية لتطبيق
٥١	مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
٥٢	معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
٥٣	مكونات منظومة إدارة الجودة الشاملة
٥٦	خطوات دورة تحسين الجودة
٥٧	الفرق بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو ٩٠٠٠
٥٨	الفرق بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة
٥٩	الأندية الرياضية
٥٩	مقدمه
٦١	مفهوم النادي
٦١	تعريف النادي
٦٢	أهداف النادي
٦٣	أهمية الأندية الرياضية
٦٣	أنواع الأندية
٦٥	العناصر المكونة للأندية
٦٥	النموذج
٦٥	مقدمة
٦٦	مفهوم النموذج
٦٦	أنواع النماذج
٦٨	خطوات تصميم النموذج

تابع قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
٦٨	السمات الواجب توافرها فى النموذج
٦٩	ثانياً : الدراسات المرتبطة

الفصل الثالث

إجراءات الدراسة

٩٩	منهج الدراسة
١٠٠	مجتمع الدراسة
١٠٠	عينة الدراسة
١٠٢	أدوات جمع البيانات
١٠٢	الدراسة الإستطلاعية
١٢٢	تطبيق الدراسة
١٢٢	خطوات تصميم النموذج
١٢٢	المعالجات الإحصائية

الفصل الرابع

عرض ومناقشة النتائج

١٢٣	عرض ومناقشة النتائج
-----	---------------------------

الفصل الخامس

الإستنتاجات والتوصيات

١٦٠	أولاً : الإستنتاجات
١٧٣	ثانياً : التوصيات

المراجع

١٧٦	أولاً : المراجع العربية
١٨٨	ثانياً : المراجع الأجنبية

المرفقات

- ملخص الدراسة باللغة العربية .
- مستخلص الدراسة باللغة العربية .
- مستخلص الدراسة باللغة الإنجليزية .
- ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية .

قائمة الجدول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
١	مقارنه بين رؤى كبار المفكرين حول العناصر الرئيسيه لإدارة الجودة الشاملة	٤١
٢	أوجه الاختلاف بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو	٥٧
٣	الفرق بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة	٥٨
٤	تصنيف وتوزيع عينة البحث للدراسة الإستطلاعية	١٠٠
٥	عينة الدراسة الأساسية وفقاً للأندية بمحافظة الإسكندرية	١٠٠
٦	عينة الدراسة وفقاً للأندية محافظة الإسكندرية للدراسة الأساسية	١٠١
٧	تحليل التباين بين الفئات الادارية الثلاث فى عدد سنوات الخبرة	١٠٢
٨	نسبة إتفاق الخبراء على محاور وعبارات الإستبيان	١٠٤
٩	العبارات التى حذفت	١١١
١٠	معامل الإتساق الداخلى ومعامل ألفا لكرونباك لعبارات المحور الأول	١١٢
١١	معامل الإتساق الداخلى ومعامل ألفا لكرونباك لعبارات المحور الثانى	
١١٤	(أولاً : التركيز على المستفيدين)	١١٤
١٢	معامل الإتساق الداخلى ومعامل ألفا لكرونباك لعبارات المحور الثانى	
١١٥	(ثانياً : التركيز على فريق العمل)	١١٥
١٣	معامل الإتساق الداخلى ومعامل ألفا لكرونباك لعبارات المحور الثانى	
١١٦	(ثالثاً : التركيز على القيادة الفاعلة)	١١٦
١٤	معامل الإتساق الداخلى ومعامل ألفا لكرونباك لعبارات المحور الثانى	
١١٧	(رابعاً : التركيز على التدريب والتعليم المستمر)	١١٧
١٥	معامل الإتساق الداخلى ومعامل ألفا لكرونباك لعبارات المحور الثانى	
١١٨	(خامساً : التركيز على التطوير والتحسين الدائم)	١١٨
١١٩	معامل الإتساق الداخلى ومعامل ألفا لكرونباك لعبارات المحور الثالث	١١٩
١٢١	الفروق بين التطبيق الاول والتطبيق الثانى لإيجاد معامل ثبات الاستمارة	١٢١
١٨	التكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بإجابات عبارات المحور الاول	
١٢٤	المحور الأول (فلسفة الأداء الإدارى ومنظومته فى الأندية) لمجموعة البحث	١٢٤
١٩	التكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بإجابات عبارات المحور الثانى :	
١٣١	مدى إلمام المسؤولين بالأندية بفلسفة ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة (أولاً : التركيز على المستفيدين) لمجموعة البحث	١٣١
٢٠	التكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بإجابات عبارات المحور الثانى :	
١٣٦	مدى إلمام المسؤولين بالأندية بفلسفة ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة (ثانياً : التركيز على فريق العمل) لمجموعة البحث	١٣٦
٢١	التكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بإجابات عبارات المحور الثانى :	
١٤٠	مدى إلمام المسؤولين بالأندية بفلسفة ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة (ثالثاً : التركيز على القيادة الفاعلة) لمجموعة البحث	١٤٠
٢٢	التكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بإجابات عبارات المحور الثانى :	

١٤٥	مدى إلمام المسؤولين بالأندية بفلسفة ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة (رابعاً : التركيز على التدريب والتعليم المستمر) لمجموعة البحث
٢٣	التكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بإجابات عبارات المحور الثانى : مدى إلمام المسؤولين بالأندية بفلسفة ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة (خامساً : التركيز على التطوير والتحسين الدائم) لمجموعة البحث الكلية
١٥٠	٢٤ التكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بإجابات عبارات المحور الثالث : معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة لمجموعة البحث
١٥٤	

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
٢٤	نموذج ماجر لتحليل مشكلات الأداء	١ -
مرفق (٢)	خطوات تصميم النموذج المقترح لتطوير الأداء الإدارى بالأندية الرياضية بمحافظة الإسكندرية فى ضوء إدارة الجودة الشاملة	٢ -

قائمة الرفقات البيان

رقم المرفق

- ١- أسماء السادة الخبراء
- ٢- خطوات تصميم النموذج المقترح لتطوير الأداء الإدارى بالأندية الرياضية بمحافظة الإسكندرية فى ضوء إدارة الجودة الشاملة
- ٣- إستمارة الإستبيان فى صورته النهائية
- ٤- دراسه إستطلاعية قام بها الباحث قبل تسجيل موضوع الدراسة
- ٥- نموذج تسهيل مهمة موجه إلى مدير نادى سموحه
- ٦- نموذج تسهيل مهمة موجه إلى مدير نادى سبورتنج
- ٧- نموذج تسهيل مهمة موجه إلى مدير نادى الإتحاد
- ٨- نموذج تسهيل مهمة موجه إلى مدير نادى الأوليمبى

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

- أهداف الدراسة .
- تساؤلات الدراسة .
- مصطلحات الدراسة .

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

مقدمة ومشكلة الدراسة وأهميتها :

تشهد مصر فى الوقت الحالى مرحلة التحول من الإقتصاد الموجه إلى الإقتصاد الحر وقد بدأت الكثير من المنظمات والهيئات والوزارات الإستعداد لهذا التحول بل والتحول بالفعل من خلال إعداد برامج تدريبية للعاملين وتعديل الهياكل التنظيمية والإدارية وتطوير برامجها وأنشطتها والأخذ بأساليب الإدارة الحديثة ، ويشمل مفهوم إدارة الجوده الشامله الإستغلال الأمثل لكافة الإمكانيات المادية والبشرية بهدف تحسين مستوى الخدمات والأنشطة لمواكبة التطورات السريعه فى مجال تكنولوجيا الأدوات والأجهزة والمعلومات مما يحقق رضا المستفيدين من الأنشطة وإعادة تنظيم أفراد المؤسسة فى الهيكل الوظيفى للمؤسسة تبعاً لأهدافها والعمل على تحقيق أهداف المؤسسة الرياضية من خلال تضافر الجهود بين أفراد فريق العمل وتدريبهم بشكلٍ مستمرٍ وتطوير أدائها .

يذكر كمال درويش وآخرون " ١٩٩٦ " أن الإدارة الحديثة جزء لا يتجزأ من المنظمات والمجتمعات المعاصرة حيث يجب عليها أن تتفاعل مع مشكلات وإحتياجات تلك المنظمات والمجتمعات ، وأصبح لزاماً عليها أن تتميز بالقدرة على التكيف مع التغير المستمر والتطور المتنامى فى مختلف مجالات الحياة وفى المجتمعات المختلفة وذلك من خلال إكتسابها لأنماط تنظيمية مرنة ومتداخلة وبما يتناسب مع طبيعة العمليات والأدوار التى تؤديها . (١٢١ : ٨)

ويذكر أحمد فهمى الجلال " ١٩٩٠ " أنه لما كانت الإدارة هى عماد كافة الأنشطة الإنسانية إقتصادياً أو سياسياً أو إجتماعياً ، فإن بدونها كان من الصعب الوصول إلى ما أصبح عليه عالمنا اليوم . (١٤ : ٤٥)

ويذكر حليم المنيرى وعصام بدوى " ١٩٩٠ " أنه فى ضوء ما سبق نجد أن ميدان التربية البدنية والرياضة كأحد النشاطات التى يهتم بها المجتمع ، وأصبح عليه أن يسير على هدى الأسس العلمية لإدارة أى نشاطٍ . (٥٨ : ٦)

ويذكر أحمد عبد الفتاح سالم " ١٩٩٩ " أن الأندية تعتبر من أهم الهيئات الخاصة التى توجد بالمجتمع وترتبط ارتباطاً وثيقاً بميدان التربية الرياضية ، لذا

وجب علينا الإهتمام بكل ما يخص هذه الهيئات للوصول إلى أفضل مستوى من الخدمات .
(١٢ : ٣)

فالنادى هو هيئة تكونها جماعة من الأفراد بهدف تكوين شخصية الشباب بصورة متكاملة عن طريق نشر التربية الرياضية والاجتماعية وبت روح القومية بين الأعضاء من الشباب وإتاحة الظروف المناسبة لتنمية قدراتهم وكذلك تهيئة الوسائل وتيسير السبل لشغل أوقات فراغ الأعضاء .
(٢٩ : ٣١)

ويشير على السلمى " ١٩٩٥ " إلى أنه إتجهت الممارسه الإداريه نحو الأخذ بالأساليب التكنولوجية المتقدمة كى تستطيع المنافسة والصمود فى السوق العالمى المفتوح الذى لا يقبل إلا التفوق والإمتياز ومن هذه الأساليب الإدارية المتميزة الجودة الشاملة كأسلوب لمواجهة الصعوبات التى تواجه تلك المنظمات والهيئات بهدف الوصول لأعلى معدل لتحقيق الأهداف حتى تستطيع الدخول فى قطار العولمة الذى لن يسمح بدخول دولة غير مؤهلة من ناحية الجودة .
(١٠٤ : ١٦٢)

كما أكد مفتى إبراهيم حماد " ٢٠٠١ " على أهمية تبنى أسلوب الجودة الشاملة فى إدارة المؤسسات الرياضية لمواكبة ثورة الإدارة الرياضية الحادثة على مستوى العالم فى القرن الحادى والعشرين ، ومن ثم يجب علينا أن نمضى قدما فى سبيل تبنى فلسفة إدارية جديدة تتمشى مع متطلبات المجتمع .
(١٥٥ : ٢٠)

يعرف منير حسن على " ١٩٩٩ " أنها طريقة للإدارة تهدف إلى رفع الفاعلية والمرونة والقدرة التنافسية للمؤسسة ككل وتشمل تنظيم المؤسسة كلها وكل قسم وكل نشاط وكل فرد فى جميع المستويات الإدارية .
(١٥٦ : ١٠)

ويرى فيليب أتكينسون Philip Atkinson " ١٩٩٥ " أن إدارة الجودة الشاملة بمثابة وسيلة لتحقيق مركز تنافسى قوى يساهم فى تنمية أساليب الإدارة بالمنظمات المختلفة ويجب النظر إليها من منظور إقتصادى إجتماعى تربوى فى مجال المدرسه والنظام التعليمى .
(٢٠٩ : ٦٥)

ويعرفها آرثر Arthur " ١٩٩٥ " أنها مدخل لتحول التوجه الإدارى من التركيز على النتائج إلى التركيز على العمليات التى تحقق أفضل النتائج وتهدف إلى التحسين المستمر للجودة بإحداث ثورة ثقافية فى طريقة التفكير وأداء الإدارة يتحقق بمزيد من الإحساس المشترك فى الممارسات الإدارية والتأكيد على الإتصالات فى جميع الإتجاهات وأهمية المقاييس الإحصائية للأداء .
(١٧٩ : ٣)

ويذكر إبراهيم حسن محمد " ١٩٩٣ " أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر من الإتجاهات الحديثة فى الإدارة ، وتقوم فلسفتها على مجموعة من المبادئ التى يمكن للإدارة أن تتبناها من أجل الوصول لأفضل أداء ممكن ، وتبنى الجودة الشاملة وإدارتها على مشاركة جميع أعضاء المؤسسه ، وتستهدف النجاح طويل المدى من أجل إرضاء العميل والعاملين ، وتغيير الفكر والعادات الخاصة بالإداريين يبدأ من المدير العام ونزولاً حتى الحارس .
(١ : ١٨٥)

ويعرف سانج إم لى Sang M. Lee " ١٩٩٢ " إدارة الجودة الشاملة على أنها فلسفة إدارية تضم كل الأنشطة التى من خلالها يتم تحقيق أهداف المؤسسة والوفاء بما يتوقعه العميل والمجتمع بالطريقة الأكثر كفاءة وفاعلية فى التكلفة وذلك بتحريك الطاقات الكامنة فى العاملين بدافعية على الاستمرارية من أجل التطوير والتحسين .
(٢١٥ : ٢٠)

ويرى جوزيف Joseph " ١٩٩١ " أن إدارة الجودة الشاملة هى توجه فلسفى شمولى تعتنقه الإدارة العليا وسائر مراكز ووحدات البناء التنظيمى بالمنشأة كفريق عمل متكامل يتحمل أعباء ومسؤوليات تحسين وتطوير وتجويد كافة الأعمال والممارسات والأنشطة إنتاجية كانت أم خدمية وبما يتوافق مع إتجاهات وتحولات السوق والوفاء بإشباع حاجات قطاعاته .
(١٩٦ : ٢٢)

ويشير أحمد محروس محرم " ١٩٩٤ " إلى أن الجوده الشامله ليست سحراً ، وإنما لها شروط يجب توافرها فى المؤسسات ، وهذه الشروط منها ما يتعلق بكل من الإدارة والمنتج والعمليات الإنتاجية والعامل البشرى والعميل وتتمثل فى :

- ١ . إهتمام قوى من الإدارة مع وضوح الرؤية بها .
 - ٢ . إعادة تنظيم أفراد المؤسسة فى الهيكل الوظيفى للمؤسسة تبعاً لأهدافها .
 - ٣ . تحديد الأهداف والوقت الذى يمكن فيه إنجاز أو إدخال إدارة الجودة الشاملة فى المؤسسة .
 - ٤ . الإهتمام بالجودة فى المستوى الذى يناسب المستفيد .
 - ٥ . تفضيل التعليمات والتدريب تبعاً لأهداف المؤسسة .
 - ٦ . أن يتضمن العمل كل المستويات الوظيفيه فى المؤسسة أو ضمان التكامل والتنسيق بين كافة العاملين وإدارات المؤسسة .
 - ٧ . أن يتم الإتصال بين أقل مستوى وظيفى فى المؤسسه وأعلى مستوى وظيفى فيها .
- (١٥ : ٣٤٩)

وأوضح سالم سعيد القحطانى " ١٩٩٣ " ان الجودة الشاملة تعمل على تحقيق رغبات المستفيدين والوصول بمستوى الجودة إلى المستوى الذى يرضى طموحاتهم .
(١٩٣ : ١٥)