

تكوين المسير الرياضي وفق معايير إدارة الجودة الشاملة - دراسة امبريقية  
 د . ناجي تمار / أ. روبي محمد المدرسة العليا للأساتذة - قسم علوم التربية - القبة .

### ملخص المداخلة:

إن التكوين الجامعي في الجزائر انتقل من نظام المدى الطويل إلى نظام المدى القصير وذلك لربط مخرجات التكوين بالمحيط الاقتصادي والاجتماعي، من أجل توفير كفاءات مؤهلة بتكلفة أقل، وبنوعية ذات جودة، فإذا تحدثنا على الجودة فإنها لا تقتصر على الجانب الاقتصادي، فمفهوم الجودة أصبح يتواجد في جميع الميادين، التربية والاجتماع والاقتصاد والجودة في العمل الرياضي والجودة في مجال الإدارة الرياضية، والتي تشرف عنها الجامعة من أجل إخراج مسير رياضي متكون تكوين يؤهله لتكفل الأمثل مع مشكلات الرياضة وعوائقها التي هي متواجدة في المؤسسات ذات العلاقة بالميدان الرياضي مع تسييرها جودة شاملة يرضي الزبون ، أو العاملين في المجال الرياضي أو الفرد في المجتمع بصفة عامة، من أجل رياضة ذات طابع حركي اقتصادي اجتماعي في نفس الوقت، نهدف من خلال هذه المداخلة تبيان طبيعة تكوين المسير الرياضي في الجامعة من منظور آليات التخطيط والمراقبة التي تتضمن الجودة الشاملة في التسيير الرياضي والتي تحدث عنها جوزيف جوران في أنموذجه، كما نحاول من خلال هذه المداخلة توضيح ذلك من خلال التقرب إلى المتكون - الطالب / الدارس لتخصص الإدارة والتسيير الرياضي - ميدانياً . .  
 الكلمات المفتاحية: تكوين/المسير الرياضي/إدارة الجودة الشاملة.

### Summary:

The composition of the university in Algeria moved from the system long . term system in the short term in order to link the output configuration Ocean Economic and Social Council, in order to provide qualified eligible Petklfahoql, and the quality of quality, if we talked on the quality, it is not limited to the economic side, the concept of quality has become present in all fields , education, sociology, economy and quality in action sports and quality in the field of Sports Management, which oversees about the university in order to output trajectory athlete composed formation position to ensure optimum with the problems of sport and constraints that are present in the relevant institutions field sports with running a quality comprehensive customer satisfaction, or working in the sports field or the individual in society in general, in order to sport with the character of kinetic socio . economic at the same time, we aim through this intervention indicate the nature of the composition of walking sports at the university from the perspective of mechanisms of planning and control, which include total quality in management sports that are talked about Joseph Juran in Onmozjh, as we are trying through this intervention illustrate this by drawing closer to being formed . the student / learner to allocate administrative and management sports . field ..

Keywords: Configuration / admin Sports / Total Quality Management.

**أولاً - التطور التاريخي لفكرة الجودة الشاملة:**

يعود الفضل في استخدام الجودة الشاملة في إدارات المصانع وفي التربية إلى مساهمات العديد من العلماء الأمريكيين واليابانيين من أمثال: إدوارد ديمينج، جوزيف جوران، فيليب كروسبي وايشيروايشي كاوا.

**1. إدوارد ديمينج W.EDWARD DEMING:**

هو مهندس أمريكي ويعتبر الأب الروحي لإدارة الجودة وقد أدرك ديمينج أن الموظفين هم الذين يتحكمون بالفعل في عملية الإنتاج وابتكر ما يسمى بدائرة ديمينج: خطط، نفذ، افحص، تصرف وتحدث عن الجودة في أمريكا في أوائل الأربعينات ولكن أمريكا تجاهلته ومن ثم قام اشيكافا (رئيس الاتحاد الياباني للمنظمات الاقتصادية) بدعوة ديمينج لإلقاء سلسلة محاضرات في منتصف الخمسينات من القرن الماضي المبادئ الأربعة عشر لنظرية ديمينج (رياض رشاد البنا 2007): ركز على الأدوات والتقنيات والتدريب وفلسفة إدارية متميزة.

وضع هدف دائم يتمثل في تحسين الإنتاج والخدمات (غاية) يؤدي إلى التركيز على الجودة أولاً ويكون الربح مجرد نتيجة لتحقيق هذه الجودة.

إنتاج فلسفة جديدة (TQM) يجب أن تمثل هذه الفلسفة قراراً يشترك فيه ويتحمل مسؤوليته كل فرد في الشركة (وليس فقط اللجنة التنفيذية أو رئيس مجلس الإدارة).

التخلص من الاعتماد على التفتيش الشامل لتحقيق الجودة وذلك ببناء الجودة من الأساس وهي المرتكز.

إلغاء تقييم العمل على أساس السعر فقط (التخلي عن فلسفة الشراء اعتماداً على السعر فقط) لا يمكن أن تتجاهل العمل المربح وسعر البيع ولكن التكاليف يجب أن لا تكون الاهتمام الأول والأخير.

وجود تطوير مستمر في طرق اختبار جودة الإنتاج والخدمات (استمر في تحسين العمليات كافة على نحو متواصل) هنالك تغير مستمر وبالتالي ما كان مناسباً اليوم لن يكون مناسباً غداً ليس هنالك معايير ثابتة.

إنشاء مراكز للتدريب الفعال (واصل التدريب) على أداء الأعمال، على الرقابة الإحصائية للجودة درب الموظف تدريباً محدداً متعلقاً بعمله.

وجود قيادة فعالة تتبنى فلسفة TQM وتقوم بتطبيقها وتدعمها ويكون التحول بالتركيز على الجودة النوعية أكثر من الكمية.

إزالة الخوف تلتزم TQM بأن يشعر الموظف وبشكل معقول بالأمان داخل الشركة.

إزالة الحواجز بين الإدارات وذلك بالقضاء على الحواجز التنظيمية بين الأقسام (الاتصال الأفقي) والجودة هي الهدف وليس المنافسة بين الزملاء.

التخلص من الشعارات والنصائح (التوضيح) انتقد الطريقة التحضيرية إذ أنها تدمر الجودة لأنها تركز على الاهتمام على (الرغبة في عمل شيء) أكثر من (كيفية عمل هذا الشيء). مثلاً الشعارات تعطي الموقف فكرة عامة عن مكان الذي ينبغي أن يتواجد فيه ولكن لا تعطي الخريطة التي توضح كيفية الوصول إلى المكان.

استبعاد الحصص العددية تخلص من النسب الرقمية لتحديد الأهداف والقوى العاملة، لأن الحصص الرقمية تجعل الموظف يركز عليها وليس على مدى الجودة أو مدى الفعالية يصبح الهدف هو إيجاد طريقة ابتكاريه لزيادة الإنتاج بدلاً من زيادة الجودة.

إزالة العوائق التي تحرم العاملين من التباهي ببراعة عملهم إذ يفترض ديمنج أن معظم الأفراد يرغبون في أداء عمل جيد وأن لا يتعرضوا لنقد ظالم وأن يعاملوا بطريقة عادلة وأن لا يستخدم أسلوب التهيب من أجل إذعان الموظفين بل تشجيعهم على إنجاز أعمالهم على نحو جيد بأفضل إمكانياتهم.

إعداد برنامج قوى للتعلم والتحسين (أي برنامج قوي للتعليم والتنمية الذاتي لكل فرد) إذ يعتقد ديمنج أن الموظفين يجب أن يكون لديهم أساساً قوياً عن أدوات وتقنيات رقابة الجودة وهي لغة الجودة أي الطريقة التي نتصل بها والأخرى التي تتحسن من خلالها ولكن لا بد من أن يقترح الموظفين سبل جديدة للعمل الجماعي والمشاركة.

إيجاد هيكل في الإدارة العليا يركز على متابعة الخطوات السابقة اجعل جميع العاملين في المنظمة يعملون لتحقيق التحول لا تتوقع أن الموظفين يقومون بتطبيق إدارة الجودة الشاملة بمفردهم بل يجب أن تهتم الإدارة العليا بإستراتيجية TQM ككل وتقوم بخطوات إيجابية لتحقيقها (الإستراتيجية) لأنه هنالك احتمال بأن أقلية من الموظفين ستفشل في تطبيقها.

لقد تم طرح العديد من التساؤلات حول ما إذا كانت إدارة الجودة الشاملة تمثل شيئاً جديداً، أم أنها إعادة لفكرة قديمة، وبطبيعة الحال لن نستطيع أن نصل إلى إجابة على هذا التساؤل من خلال مجموعة التعريفات السابقة، وهنا تكون الحاجة إلى العودة إلى الوراء لتتبع نشأة وتطور هذا النموذج، فعلى الرغم من ظهور مفهوم الجودة منذ زمن بعيد، إلا أنه لم يظهر كوظيفة في المؤسسة إلا في الآونة الأخيرة، وأصبحت تستحق الانتباه من جانب رجال الإدارة العليا، وخلال التطور لفكرة الجودة الشاملة يمكن أن نلاحظ أن تطورها مر بأربعة مراحل نلخصها في النقاط التالية (علي السلمي 1998):

**المرحلة الأولى: جودة المنتج: عن طريق الاهتمام بما يلي:**

تخفيض نسبة الإنتاج المعيب.

أداء العمل صحيحاً من المدة الأولى.

قياس تكلفة الإنتاج المعيب.

تحفيز عمال الإنتاج للالتزام بشروط الجودة (رقابة الجودة، المرونة).

المرحلة الثانية: إشباع رغبات العميل: وذلك من خلال:

الاقتراب من العميل.

تفهم حاجاته وتوقعاته.

جعل كل القرارات أساسها رغبات العميل.

المرحلة الثالثة: اتخذت الجودة كعامل في المنافسة عن طريق:

جعل السوق أساس كل القرارات.

الاقتراب من السوق والعملاء أكثر من المنافسين.

التعرف على المنافسين ومحاولة التميز عليهم.

البحث عن أسباب انصراف العملاء عن التعامل مع المنشأة.

المرحلة الرابعة: إدارة الجودة الشاملة وتتميز بـ:

إعداد إستراتيجية تحسين الجودة.

تحديد معايير (مستويات) الجودة.

تحديد معدل (سرعة) تحقيق المعايير.

إشراك كل الأفراد الممكنين وحفز العاملين.

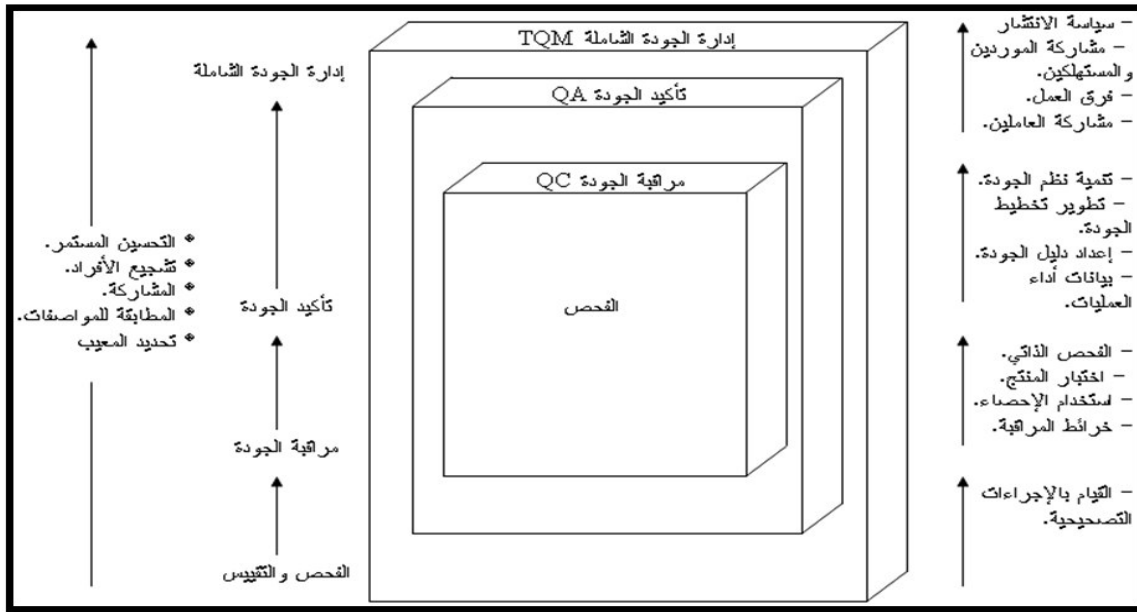
استخدام المرونة.

المحافظة على الكفاءة / الإنتاجية.

تخفيف البيروقراطية وتعدد مستويات الهيكل التنظيمي.

ويمكن أن نلخص أيضا أهم التطورات التي عرفتها إدارة الجودة الشاملة من خلال المستويات

التي يظهرها الشكل رقم 01 كما يلي:



الشكل رقم 01: المستويات الأربعة لتطور إدارة الجودة الشاملة (1990 Dale. Bc & Cooper)

## ثانيا: مفاهيم حول الجودة والجودة الشاملة:

### 1. مفهوم الجودة:

تسعى المؤسسات على الدوام إلى تحقيق هدفها الإستراتيجي المتمثل في الوصول إلى درجة عالية من الإتقان في العمل في أي مجال من المجالات، ولكن هذه المؤسسات قد تعاني من بعض جوانب الخلل والقصور وبالتالي تدفع بالقائمين عليها إلى البحث عن هذه الجوانب وتحري طرق العلاج بأساليب علمية صحيحة، ولتحسين جودة المنتج يتطلب إيجاد طرق جديدة لإدارة العمل، فلم تعد بذلك الإدارة قائمة فقط على مجرد إصدار الأوامر للموظفين، ولكن المطلوب منهم التفكير والمشاركة بجدية في عملية الإدارة وتنظيم العمل والسعي دوما للوصول إلى درجة عالية من الإتقان وإنجاز الأعمال بدرجة عالية من الجودة. (فريد راغب النجار 1977).

### 2. تعريف الجودة:

نظرا لتعدد وجهات النظر من قبل المفكرين والمحللين حول تحديد مفهوم دقيق وموحد للجودة، جعل هنالك اختلافات في تعريفها وضبطها، من هنا وقصد الإلمام نعد إلى عرض أهم التعاريف للجودة كما يلي:

الجودة هي مجموع الصفات والخصائص للسلعة أو الخدمة التي تؤدي إلى قدرتها على تحقيق رغبات معلنة أو مفترضة. (علي السلمي 1995).

الجودة هي قدرة المنتج أو الخدمة على إشباع حاجات الفرد بالتركيز على الخصائص والسمات الكلية

الجودة هي: "الرضا التام للعميل" أرماند فيخبوم 1956. "المطابقة مع المتطلبات" كروسبي 1979. "دقة الاستخدام" حسب ما يراه المستفيد جوزيف جوران 1989 "درجة متوقعة من التناسق والاعتماد تناسب السوق بتكلفة منخفضة" ديمنج 1986. (فريد راغب النجار 1977). ونستنتج من هذه التعاريف بأن الجودة تتعلق بمنظور العميل وتوقعاته، ولذا فمن الممكن أن نسمي المنتج العالي الجودة بأنه المنتج الذي يلبي توقعات واحتياجات العميل. وكتعريف شامل للجودة نجد أنها تتمثل في مدى استجابة المنتج لرغبات المستهلك، ويكتسب المنتج جودته من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية هي: جودة التصميم، جودة المطابقة، جودة الاستخدام الفعلي أو ما يسمى بجودة الأداء.

### 3. أبعاد الجودة:

يمكن تلخيص أبعاد الجودة في النقاط التالية (سونيا محمد البكري 2003):

- أ. الأداء: ويشير هذا البعد إلى الخصائص الأساسية في المنتج أو الخدمة مثل السرعة والتنافسية.
- ب. الاعتمادية: ويشير هنا إلى الاتساق في الأداء، ويجب أن يكون هناك درجة من الاعتمادية والثقة في أداء المنتج أو الخدمة (عدم تكرار الأعطال وأن تكون جاهزة وفقا للطلب).
- ج. الصلاحية: "الفترة الزمنية" ويشير هذا إلى مدة بقاء المنتج أو الخدمة.
- د. الخصائص الخاصة: ويمثل هذا البعد مجموعة الخصائص الإضافية للمنتج أو الخدمة مثل الأمان والسهولة في الاستخدام أو التكنولوجيا العالية.
- هـ. التوافق: ونقصد به المدى الذي تستجيب فيه أو كيف يتوافق المنتج أو الخدمة مع توقعات المستهلك، والأداء الصحيح من أول مرة وماله من أثر على تحسين فعالية العملية التسويقية.
- و. خدمات ما بعد البيع: يتمثل هذا البعد في أنواع الخدمات ما يبيع البعد مثل معالجة شكاوي المستهلكين أو التأكد من رضاهم، وعادة ما تستخدم بعد الأداء والاعتمادية والتوافق والخصائص الخاصة في الحكم على مدى ملازمة المنتج للاستخدام بواسطة المستهلك. ويلاحظ أن البعد الخاص بالثقة والاعتمادية في الحكم على جودة السلعة أو الخدمة له أهمية خاصة في مفهوم الجودة الحديثة خصوصا في مجال جودة الخدمات.

### 4. مدخل إلى إدارة الجودة الشاملة:

تعريف الجودة الشاملة:

وقد تعددت التعاريف بين المنظرين والأكاديميين لإدارة الجودة الشاملة، إذ أن الجودة نفسها تحتمل مفاهيم مختلفة من حالة إلى حالة ومن شخص إلى آخر، فقد عرفها معهد الجودة الفدرالي بأنها "منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل، إذ يتم استخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات" كما عرفها James rilay على أنها "تحول في الطريقة التي تدار بها المؤسسة، والتي تتضمن تركيز طاقات المؤسسة على

التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف، وقبل كل شي المراحل المختلفة للعمل، إذ أن الجودة ليست أكثر من تحقيق حاجات العميل"، وعرفت إدارة الجودة الشاملة من قبل Baharat wakhlu على أنها "التفوق في الأداء لإسعاد المستهلكين عن طريق عمل المدراء والموظفين مع بعضهم البعض من أجل تزويد المستهلكين بجودة ذات قيمة من خلال تأدية العمل الصحيح وبالشكل الصحيح ومن المرة الأولى وفي كل وقت".

#### إدارة الجودة الشاملة كفلسفة إدارية:

وكان هذا أبسط تعريف أعطي لإدارة الجودة الشاملة من قبل المنظمة البريطانية للجودة حيث عرفت على أنها "الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك وكذلك تحقيق أهداف المشروع"، وهناك تعريف آخر يتضمن "توفر إدارة الجودة الشاملة كفلسفة إدارية وهيكل عام مصمم لتحسين ربحية المؤسسات خلال عمليات التحسين المستمرة لجميع أوجه مجالات الوظائف العضوية المختلفة بالمؤسسة"، وفي تعريف آخر لـ Haver أكد أن إدارة الجودة الشاملة فلسفة مصممة لجعل المؤسسة أكثر سرعة ومرونة في إنشاء نظام هيكل متين، توجه من خلاله جهود كافة العاملين لكسب العملاء عن طريق المشاركة الجماعية في التخطيط والتنفيذ" (كاظم خضير محمود 2000)

#### ب. المظهر التعاوني لإدارة الجودة الشاملة:

ركز بعض المنظرين على المظهر التعاوني في أداء العمل الإنتاجي والخدمي من خلال استثمار مواهب وقدرات العاملين في الحقلين الفني والإداري، بغية توفير التحسين المستمر للجودة المطلوبة وذلك باعتماد فريق عمل بكفاءة وإنتاجية عالية. (سعيد عامر يس 1999).

ووفق mail . Royal فإن إدارة الجودة الشاملة هي الطريقة أو الوسيلة الشاملة للعمل التي تشجع العاملين للعمل ضمن فريق واحد يؤدي إلى خلق قيمة مضافة لتحقيق إشباع حاجيات المستهلكين". (سعيد عامر يس 1999).

#### ج. إدارة الجودة الشاملة أسلوب إداري مميز:

تحت هذا الإطار تدرج جل التعاريف التي تجعل من إدارة الجودة الشاملة أسلوب إداري مميز لحل جميع المشكلات، وضمان البقاء، والربحية. حيث عرفها Cole بأنها "نظام إداري يضع رضا العمال على رأس قائمة الأولويات بدلا من التركيز على الأرباح قصيرة الأمد" كما تم تعريفها على أنها "مجموعة من الأسس الرئيسية التي تركز طاقات وموارد المؤسسة على رغبات واحتياجات العملاء وتحقيقها بصورة منظمة ومستمرة". (كاظم خضير محمود 2000).

#### تعريف إدارة الجودة الشاملة:

تمثل مبادئ إدارية حديثة تأخذ شكل منهج أو نظام إداري شامل قائم على أساس إحداث تغييرات ايجابية جذرية لكل شيء في المنظمة، وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكوناتها

للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها سلعا أو خدمات وبأقل تكلفة بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى عملائها من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم وفق ما يتوقعونه، إذا الجودة الشاملة وإدارة الجودة الشاملة تعبيران شائعان في اللغة الإدارية المعاصرة ويعبران عن توجه عالمي يسيطر على فكر وتصرفات أهل الإدارة على مختلف مستوياتهم ويحكم كثيرا من قرارات الإدارة في كل مجالات عملها. حيث أن تحقيق التحسين والتطوير المستمر يحتاج إلى منهج شامل للتغيير وإلى إدارة تعتمد على الحقائق وتوفير بيئة تهيأ للأفراد العمل بحماس وجهد وقدرة والتزام داخل المنظمة ويعتبر ذلك تغييرا جذريا في المنهج والأسلوب والوعي وتلك هي إدارة الجودة الشاملة. (عمر وصفي عقيلي 2000).

أما فيما يختص بمدخل إدارة الجودة الشاملة فهو من المداخل الإدارية الحديثة، ورغم حداثة إلا انه ليس هناك اتفاق نمطي له في المفهوم، فالواقع إن إدارة الجودة الشاملة تمثل مظلة تحتها عددا كبير من مبادرات الجودة التي يمكن إدارتها أن تشمل المكونات التالية (مصطفى السايح محمد 2012):

statistical process control	الضبط الاجتماعي للعملية.	1.
quality circles	دوائر الجودة	2.
customer service	خدمة العميل	3.
tayuchi methodology	تأمين ومراقبة الجودة ( منهج تاجوشي)	4.
just in time	الوقت المحدد	5.
educational system quality improvement.	في مجال التربية ( تحسين جودة النظام التعليمي)	6.

وقد استخدمت هذه المكونات في المجالات التالية:

الصناعية.

التعليمية.

العمل الحكومي.

وذلك تحت مفهوم إدارة الجودة الشاملة، إلا أننا يجب علينا أن نأخذ في الاعتبار أن استخدام أي من هذه المجالات الثلاثة منفردا لا يمثل إلا خطوة وحيدة نحو تطوير الشيء تطويرا شاملا ولا يعد أي مجال منهم بديلا للمفهوم الواسع لإدارة الجودة الشاملة رغم حداثة المفهوم وكثرة الاجتهادات في التعريف له.



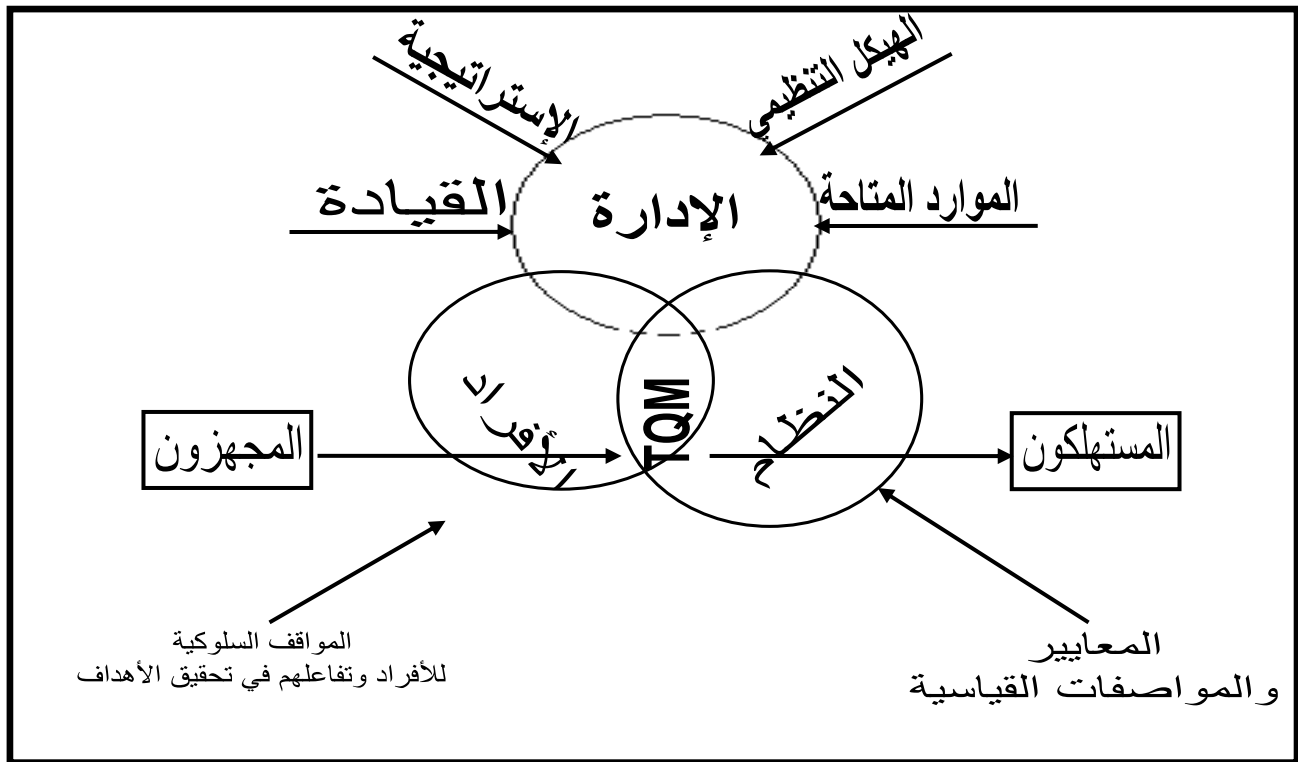
## الفرق بين الجودة والجودة الشاملة:

تتم التفرقة بين التركيز على الجودة وإدارة الجودة الشاملة من خلال مدى اندماج فلسفة إدارة الجودة الشاملة مع بيئة المؤسسة، إذ أن التركيز على الجودة عملية مؤقتة في الغالب، بينما إدارة الجودة الشاملة هي عملية طويلة الأجل لا تأخذ الصفة المؤقتة، وإنما تأخذ البعد الإستراتيجي بحيث توجه كل الخطط الإنتاجية والتسويقية والمالية والإدارية... إلخ، بالاتجاه الذي يخدم هذا البعد الإستراتيجي (دافيد لاسكال 1998).

إن إدارة الجودة الشاملة تعني تعريف فلسفة الشركة لكل فرد فيها، كما تعمل على تحقيق دائم لرضا العميل من خلال دمج الأدوات والتقنيات والتدريب ليشمل تحسناً مستمراً في العمليات داخل الشركة مما سيؤدي إلى منتجات وخدمات عالية الجودة.

ويمكن تلخيص مفهوم إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر ريتشارد وليامز كمايلي:

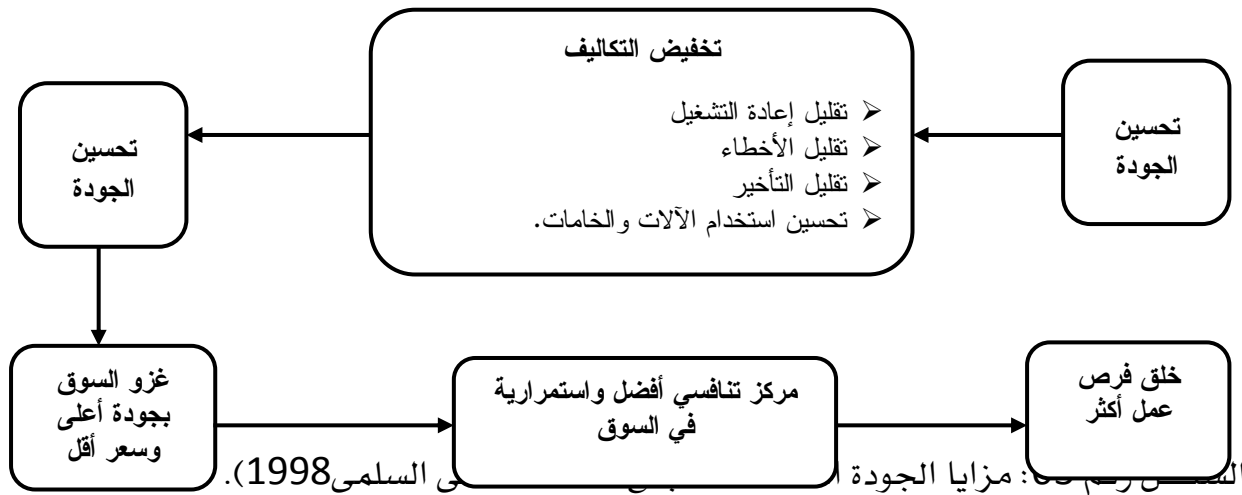
أنها أسلوب قيادي ينشئ فلسفة تنظيمية تساعد على تحقيق أعلى درجة ممكنة لجودة السلع والخدمات وتوسع إلى إدماج فلسفتها ببنية المنظمة، وأن نجاحها يتوقف على قناعة أفراد المنظمة بمبادئها. وإن مبادئها تضيف بالفعل قيمة وجودة للمنظمة وقد أثبتت مبادئها نجاحاً مستمراً لأنها تسعى وبصورة مستمرة إلى تحقيق رضا العميل الداخلي والخارجي من خلال دمج الأدوات والتقنيات والتدريب الذي يؤدي إلى خدمات ومنتجات عالية الجودة، ويشير جابلونسكي إلى أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة كغيره من المفاهيم الإدارية التي تتباين بشأنه المفاهيم والأفكار وفقاً لزاوية النظر من قبل هذا الباحث أو ذلك إلا أن هذا التباين الشكلي في المفاهيم يكاد يكون متماثلاً في المضامين الهادفة إذا أنه يتمحور حول الهدف الذي تسعى لتحقيقه المنظمة والذي يتمثل بالمستهلك من خلال تفاعل كافة الأطراف الفاعلة في المنظمة. إن إدارة الجودة الشاملة تعني الإسهام الفعال للنظام الإداري والتنظيمي بكافة عناصره في تحقيق الكفاءة الاستثمارية للموارد المتاحة من مادة أولية ومعدات وقوى بشرية ومعلوماتية وإدارة وإستراتيجية ومعايير ومواصفات.. إلخ، بحيث تسهم جميعاً في السعي لتحقيق هدف المنظمة الذي يتركز في تحقيق الإشباع الأمثل للمستهلك الأخير من خلال تقديم السلع والخدمات بالمواصفات القياسية ذات النوعية الجيدة والسعر الذي يتلائم مع قدراته الشرائية. (رياض رشاد البنا 2007) ويمكن التعبير عن هذه النظرة الشمولية بالشكل التالي كما يقترحه جابلونسكي:



شكل رقم 02 يوضح النظرة الشمولية لكل الأطراف في تحقيق أهداف المنظمة (رياض رشاد البنا 2006)

### 5. أهداف ومزايا الجودة الشاملة:

يمكننا أن نلخص هذه المزايا في المخطط الموالي وذلك من منظور ديمينج Deming:



### ثالثا - تكوين المسير الرياضي والجودة الشاملة:

إن مفهوم الجودة وفقا لما تم الاتفاق عليه في مؤتمر اليونسكو للتعليم والذي أقيم في باريس في أكتوبر (1998) ينص على أن الجودة في التعليم العالي مفهوم متعدد الأبعاد ينبغي ان يشمل جميع وظائف التعليم وأنشطته مثل (مصطفى السايح محمد 2012):

المناهج الدراسية.

البرامج التعليمية.

البحوث العلمية.

الطلاب.

المباني والمرافق والأدوات.

توفير الخدمات للمجتمع المحلي.

التعليم الذاتي الداخلي.

**تحديد معايير مقارنة للجودة معترف بها دوليا.**

وتعتبر الجودة احد أهم الوسائل والأساليب لتحسين نوعية التعليم والارتقاء بمستوى أدائه في العصر الحالي الذي يطلق عليه بعض المفكرين بأنه عصر الجودة، فلم تعد الجودة ترفا ترنو إليه المؤسسات التعليمية او بديلا تأخذ به او تتركه الأنظمة التعليمية، بل أصبح ضرورة ملحة تملئها حركة الحياة المعاصرة، وهى دليل على بقاء الروح وروح البقاء لدى المؤسسة التعليمية.

**جودة المسير الرياضي:**

نحكم على جودة المسير الرياضي من خلال طبيعة التكوين النظري والتطبيقي الذي تلاقها المتكون - الطالب - في مساره التعليمي، والذي يتضح من خلال ثلاث مؤشرات الرئيسية وهي التقويم والامتحانات، طرق وأساليب التدريس، تطابق محتوى المنهاج مع متطلبات وحاجات المؤسسات الرياضية والفضاءات الرياضية.

مستويات الجودة في التسيير الرياضي:

**1 - نظام الجودة - الايزو 9000:**

ايزو 9000 هو مصطلح عام لسلسلة من المعايير التي تم وضعها من قبل الهيئة الدولية للمواصفات القياسية (International Standardization Organization) ISO لتحديد أنظمة الجودة التي ينبغي أن تطبقها على القطاعات الصناعية والخدمية وكلمة ايزو مشتقة من كلمة يونانية تعنى التساوي والرقم 9000 هو رقم الإصدار الذي صدر تحته المعيار او المواصفة وقد نالت مواصفة الايزو 9000 منذ صدورها عام 1987 اهتماما بالغا لم تتله مواصفة قياسية دولية من قبل وتنقسم مطالب أنظمة الجودة ايزو 9000 الى ثلاث مستويات هي (مصطفى السايح محمد 2012): نظام ايزو 9001.

ويختص بالمؤسسات التي تقوم بالتصميم والتطوير والإنتاج والخدمات.

نظام ايزو 9002:

ويختص بالمؤسسات التي تقوم بالإنتاج والخدمات، وحيث ان المعاهدلا تقوم بتصميم المناهج فهي لا تخضع لنظام المواصفة ايزو 9002.

ج - نظام ايزو 9003:

ويختص بالورش الصغيرة فهي لا تصمم منتجاتها وتقوم بعملية التجميع.

ولقد تبنت هذه المواصفات أكثر من 130 دولة

أهمية الجودة في التسيير الرياضي:

تتحدد الجودة في النقاط التالية(مصطفى السايح محمد2012):

ضبط وتطوير النظام الإداري في المؤسسة التكوينية.

الارتقاء بمستوى الطلاب في جميع المجالات.

زيادة الكفاءة التعليمية ورفع مستوى الأداء للعاملين بالمؤسسة.

الوفاء بمتطلبات الطلاب والمجتمع والوصول الى رضاهم وفق النظام العام للمؤسسة.

تمكين المؤسسة من تحليل المشكلات بالطرق العلمية.

رفع مستوى الطلاب تجاه المؤسسة من خلال إبراز الالتزام بنظام الجودة.

الترباط والتكامل بين جميع القائمين بالتدريس والإداريين في المؤسسة والعمل عن طريق الفريق وبروح الفريق.

تطبيق نظام الجودة يمنح المؤسسة الاحترام والتقدير المحلي والاعتراف المحلي.

مراجعة المنتج التعليمي المباشر وهو الطالب.

مراجعة المنتج التعليمي غير المباشر

اكتشاف حلقات الهدر وأنواعه المختلفة.

تطوير التعليم من خلال تقويم النظام التعليمي وتشخيص القصور فيه

المدخلات والعمليات والمخرجات حتى يتحول التقويم الى تطوير حقيقي وفعال.

ضبط فعلي لجودة الخدمة التعليمية

إن تحقيق ثقافة الجودة في التكوين الرياضي والمعرفة لا يمكن أن تقارن أبدا مع مبدأ الجودة في الإنتاج الصناعي او التجاري او الزراعي، لان الأسس التي تتحكم بالقياسات والمواصفات لكل منها تختلف كثيرا بعضها عن البعض الآخر، ان التعليم والمعرفة قيمتان وركيزتان تعتمدان على العقل والفكر بشكل أساسي، ولذلك فانهما يرتبطان بالجانب الفكري والروحي عند الإنسان أكثر من ارتباطيهما بالجانب المادي إن مفهوم الجودة في التكوين الرياضي له معنيان مترابطان احديهما واقعي والأخر حسي.

فجودة التكوين الرياضي بمعناها الواقعي تعنى التزام المؤسسة بإنجاز مؤشرات ومعايير حقيقية متعارف عليها مثل معدلات تكلفة التعليم الجامعي - أما المعنى الحسي لجودة التعليم فيرتكز على مشاعر وأحاسيس متلقي الخدمة التعليمية كالطلاب والفضاءات الادارية في المجال الرياضي بشكل عام فلا يمكن للجودة أن تتحقق في المسير الرياضي إلا من خلال تأسيس المنهج الفكري السليم الذي تسيير عليه هذه العملية التعليمية، والتي تضمن إضافة للعلوم والمعارف التي يتلقاها الطالب، منظومة القيم الخلقية، ونظم العلاقات الإنسانية، ووسائل

الاتصال المتطورة وغيرها من الضروريات التي تجعل من حياة الطالب في المؤسسة التعليمية متعة، فضلا عن المادة العلمية التي يتلقاها (مصطفى السايح محمد 2012).

لماذا تطبق الجودة الشاملة في النظام التعليمي:

نورد أهم المبررات في النقاط التالية (مارش جرن 1996):

تحسين مخرجات العملية التربوية.

إن الثورة التكنولوجية الشاملة والقائمة على التدفق العلمي والمعرفي يمثل تحدياً للعقل البشري مما جعل المجتمعات تتنافس في الارتقاء بالمستوى النوعي لنظمها التربوية.

بما أن الطالب هدف ومحور العملية فيجب إرضائه كزبون أساسي في العملية التربوية.

ضرورة إجراء التحسينات في العملية التربوية بطريقة منظمة من خلال تحليل البيانات باستمرار.

استثمار إمكانيات وطاقات جميع الأفراد العاملين في العملية التربوية.

طريقة لنقل السلطة إلى العاملين بالمؤسسة مع الاحتفاظ في نفس الوقت بالإدارة المركزية.

خلق الاتصال الفعال على المستويين الأفقي والعمودي.

للجودة الشاملة ثقافة إدارية خاصة وهذا يقتضي تغيير نمط الثقافة التنظيمية الإدارية في المؤسسة التعليمية وهذا يعني تغيير القيم والسلوك السائد بما يساعد على تحقيق الجودة الشاملة.

تغيير النمط الإداري إلى الإدارة التشاركية.

**خصائص الجودة الشاملة في العملية التعليمية:**

إن بونستك 1992 BONSTING يقرر (وليامز، ريتشارد 1996):

التربية عملية مستمرة على طول مدى الحياة.

إن النمط القيادي الإداري لا بد أن يكون تشاركياً وفقاً لأفكار ديمنج وجوران وغيرهما من منظري إدارة الجودة.

إن التفاهم بين العاملين لا بد أن يحظى بالاهتمام مع تطبيق نظرية السيطرة Control Theory.

يجب معاملة جميع العاملين في المدرسة على أنهم ماهرون في تأدية العمل.

لقد أصبح المجتمع العالمي ينظر إلى الجودة الشاملة والإصلاح التربوي باعتبارهما وجهين لعملة واحدة. ومن خصائصها المتميزة في العملية التربوية (وليامز، ريتشارد 1996):

التحسين المستمر لمخرجات العملية التعليمية.

الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة.

تقديم الخدمات بما يشبع حاجات المستفيد الداخلي والخارجي.

توفير معنويات أفضل لجميع العاملين.

توفير أدوات ومعايير لقياس الأداء.

تخفيض التكلفة مع تحقيق الأهداف التربوية في الطلب الاجتماعي.

الفائدة المرجوة من الجودة الشاملة في العملية التعليمية:  
تحسين العملية التربوية ومخرجاتها بصورة مستمرة.  
تقليل الأخطاء.

تطوير المهارات القيادية والإدارية لقادة المؤسسة المدرسية.  
تنمية مهارات ومعارف واتجاهات العاملين.

التركيز على تطوير العمليات أكثر من تحديد المسؤوليات.

العمل المستمر من أجل التحسين وتقليل الإهدار الناتج عن ترك المدرسة أو الرسوب.

تحقيق رضا المستفيدين (الطلبة، أولياء الأمور، المعلمون، المجتمع).

### مصطلحات الجودة في العملية التعليمية:

ولتطبيق مبادئ الجودة الشاملة التي أقترحها ديمنج (14 مبدأ) في العملية التربوية

لا بد من توضيح المصطلحات التي تتعامل معها الجودة الشاملة وما يقابلها في المجال التربوي.

مديرو المدارس ومديرو التعليم = الإدارة أو القيادة

المدرسون (المعلمون) والموظفون والطلبة في الصفوف الدراسية = هم (الزبون الداخلي).

الطلاب = ينظر إليهم على أنهم المنتج وهم أيضاً (الزبون الداخلي) وأولياء أمورهم والمجتمع

ككل ينظر إليهم على أنهم (الزبون الخارجي).

واضعوا السياسة التعليمية = مجلس الإدارة.

ثالثاً. مقارنة امبريقية لواقع تكوين المسير الرياضي وفق نموذج جوزيف جوران:

ملح لنموذج جوزيف جوران:

يورد كلاسر 1990 Glasser لجودة العمل في التعليم موقفاً تربوياً فيقول: متى ما نشأ اختلاف

ما بين تقويم المعلم والطالب لجودة العمل أو لنتيجة الاختبار فلا بد للمعلم من مناقشة أوجه ذلك

الاختلاف مع الطالب أو الطلبة المعنيين إذ أنه من هذه المناقشات يتعلم الطالب أو الطلبة السبل

التي تمكنهم من معرفة مقومات ومكونات الجودة في العمل، مع ضرورة إعطاء الفرصة تلو

الفرصة لتحسين ما يعملون إذ أن الغرض من هذا التقويم هو عملية التحسين من أجل تحقيق

الجودة المرجوة.

ويرى بونستينكل 1992 Bonstingl: إن المتكون والمؤسسة التي تقوم بتوفير أدوات التعليم

الفعالة والبيئة التنظيمية الملائمة يمثلان جهة تقديم الخدمة، والطالب يمثل المستفيد الأول، لذا

فإن مسؤولية المؤسسة القائمة على التكوين هي توفير التعليم الذي يجعل من الطلاب نافعين على

المدى البعيد وذلك بتدريسهم كيفية الاتصال بمحيطهم وكيفية تقويم الجودة في عملهم وعمل

الآخرين، وكيفية استثمارهم لفرص التعليم المستمر على مدى الحياة لتعزيز تقديمهم.

لقد ركز جوران على العيوب والأخطاء أثناء الأداء التشغيلي (العمليات) وكذلك على الوقت الضائع أكثر من الأخطاء المتعلقة بالجودة ذاتها كما أنه ركز على الرقابة على الجودة دون التركيز على كيفية إدارة الجودة ولذا يرى أن الجودة (النوعية) تعني مواصفات المنتج التي تشبع حاجات المستهلكين وتحوز على رضاهم مع عدم احتوائها على العيوب ويرى جوران أن التخطيط للجودة يمر بعدة مراحل وهي (وليامز، ريتشارد 1996):

(أ) تحديد من هم المستهلكين.

(ب) تحديد احتياجاتهم.

(ج) تطوير مواصفات المنتج لكي تستجيب لحاجات المستهلكين.

(د) تطوير العمليات التي من شأنها تحقيق تلك المواصفات أو المعايير المطلوبة.

(هـ) نقل نتائج الخطط الموضوع إلى القوى العاملة.

أما بالنسبة للرقابة على الجودة فإن جوران يرى أن الرقابة على الجودة عملية مهمة وضرورية لتحقيق أهداف العمليات الإنتاجية في عدم وجود العيوب. فالرقابة على الجودة تتضمن:

(1) تقييم الأداء الفعلي للعمل.

(2) مقارنة الأداء المتحقق (الفعلي) بالأهداف الموضوع.

(3) معالجة الانحرافات أو الاختلافات بإتخاذ الإجراءات السليمة.

ويرى جوران أن تطوير المنتج يمثل صميم إدارة الجودة الشاملة وهي عملية مستمرة لا تكاد أن تنتهي.

وإن المنتج يتعرض لنوعين من المستهلكين:

المستهلك الخارجي External Consumer ويمثل العميل الذي يشتري، السلع (الزبون) ولا يكون ضمن أعضاء المنظمة المعنية. المستهلك الداخلي Internal Consumer ويمثل المستهلكين الذين يمثلون العاملين داخل المنظمة.

### فلسفة جوران في الجودة:

وتقوم فلسفة جوران في مجال تحسين الجودة على أساس صياغة أسلوب لإنشاء الشركة الموجهة نحو العميل. فهو يرى أن "التركيز على الجودة من أجل العميل يجب أن يدخل في صميم كل عملية وكل نظام في الشركة" وعليه فهو يرى أن تعريف الجودة يبنى على أساس أنها تتكون من مفهومين مختلفين هما:

التوجه بالدخل: وهو يعنى وضع كل ما يريده العميل في المنتج وهذا سيرفع من دخل المنتج العائد التوجه بالتكلفة: وهو يعنى خلو المنتج من كل العيوب.

أ - ثلاثية جوران:

كما في دورة ديمنج للتعليم والتحسين المستمر وكما في لقاح الجودة الواقي لدى كروسبي فإن جوران قدم فلسفته في تحسين وتطوير نظم الجودة فيما يطلق عليه اسم ( ثلاثية جوران ) والتي يرى من خلالها أنه على المنشآت التي تريد أن تتبنى فكر الجودة ونظمها أن تحقق ذلك من خلال خطوات ثلاث ذات ترابط وتكامل بينها وذات استمرارية وهذه الخطوات هي: ( التخطيط للجودة - ومراقبة الجودة - وتحسين الجودة ) وهذه الخطوات يجب أن تتم بالترتيب بحيث تسلم كل عملية التي تليها. (<http://eng4all.net/engineering/index.php>)

شكل رقم 03 يوضح ثلاثية جوزيف جوران (نقلا عن:

<http://eng4all.net/engineering/index.php>)

1. التخطيط للجودة: وقام جوران بتقسيمه إلى خطوات أساسية هي:

تحديد من هم العملاء الداخليين ( Internal Customers )

تحديد من هم العملاء الخارجيين ( External Customers )

تطوير خصائص المنتج الذي يفي بحاجات العميل .

تطوير العمليات القادرة على إنتاج تلك الخصائص .

تحويل خطط الإنتاج إلى قوى التشغيل .

2. مراقبة الجودة: وقد قام بتقسيمه إلى ثلاث خطوات هي :

تقييم الأداء الحالي للتشغيل .

مقارنة الأداء الحالي بالأهداف .

التصرف وفقاً للاختلافات .

3. تحسين الجودة: وقد ركز جوران اهتمامه بها لإيمانه بأن عمليات التحسين المستمرة بمثابة

القلب لإدارة الجودة الشاملة، وهي لا تقتصر على الجودة الخاصة بالمنتج أو الخدمة، ولكن أيضاً

تشمل تحسين العمليات (<http://eng4all.net/engineering/index.php>)

المقاربة الإمبريقية لواقع المسير الرياضي وفق نموذج جوزيف جوران: من خلال الملاحظات

الإمبريقية تبين أن تكوين المسير الرياضي في المعاهد والجامعات مازال يحتاج إلى كل من آلية

التخطيط والمراقبة ليصل إلى الجودة الشاملة ويلبي احتياجات الفئات الرياضية، ومن ثم فهو

ما زال يحتاج إلى تحسين، وهذا ما دلت عليه بعض المشاهدات الإمبريقية التالية:

تكوين	المسير	الرياضي	في	الجامعة	يراعي	خصائص	الفئات
الرياضية	غير متوفر	غير متوفر	غير متوفر	غير متوفر	غير متوفر	غير متوفر	غير متوفر
مضمون	التكوين	يمس	ممارسة	رياضية	تستجيب	لثقافة	المؤسسات
الرياضية	غير متوفر	غير متوفر	غير متوفر	غير متوفر	غير متوفر	غير متوفر	غير متوفر
تكوين	المسير	الرياضي	يراعي	حاجات	المؤسسات	المؤسسات	المؤسسات
الرياضية	متوفر نوعا ما	متوفر نوعا ما	متوفر نوعا ما	متوفر نوعا ما	متوفر نوعا ما	متوفر نوعا ما	متوفر نوعا ما



ينسجم مسار التكوين لمهنة التسيير الرياضي مع المشكلات المتواجدة في الإدارة الرياضية.....نوعا ما.
تكوين المسير الرياضي في الجامعة يهدف إلى تطوير إدارة ناجحة تراعي حاجات المؤسسة الرياضية.....غير متوفر
تقدم الجامعة تقنيات عملية لتسيير رياضي يحقق أهداف الرياضة في المجتمع.....غير متوفر
يتكون المسير الرياضي وفق معايير تحقق مهارات مهنية لدى الطالب ذات جودة.....غير متوفر.
جودة التكوين على التسيير الرياضي متوقف على مقدار ما يقدم في الجامعة من تكوين عملي.....نوعا ما.
يتم إلقاء الأعمال التطبيقية في شكل ممارسة للإدارة الرياضية بطرق تكنولوجية حديثة.....غير متوفر.
تدرس مشاكل التسيير الرياضي باستخدام الفيديو التعليمي لقصد التعرف أكثر.....غير متوفر.
تقييم الأداء الفعلي للطلاب المسير الرياضي يفرق بين كفاءات الطلبة في مهارتهم التعليمية.....غير متوفر
يساعد الامتحان الطالب على تحسين أدائه التعليمي بشكل فعال.....نوعا ما.
تقيس الامتحانات وتقيم أداء الطالب وفق أهداف محددة.....غير متوفر
التقييم في الأعمال الموجهة يعكس مستوى أداء الطالب في كفاءته المهنية كمسير رياضي.....غير متوفر.
معالجة النقائص والاختلالات في أداء الطالب وفق إجراءات سليمة.....نوعا ما.
تساعد الجامعة على تلقين المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية لدى الطالب.....نوعا ما.
التكوين في الجامعة يمنح للمسير الرياضي مهارات التعامل مع عوائق الإدارة بشكل عام.....غير متوفر.
تساهم الوحدات الدراسية(الموديل)بفاعلية لتكوين مسير رياضي جيد.....نوعا ما.
يراعي التكوين الجامعي انتقاء طلبة تتوفر فيهم سمات المسير الرياضي الجيد.....غير متوفر.
التكوين على مهنة المسير الرياضي في الجامعة قائم على مبدأ الجودة.....غير متوفر

## مقاربة المشاهدات باقتراح جوزيف جوران من أجل التحسين:

لقد ركز جوران اهتمامه وجود فرق عمل لحل ومعالجة بعض المشاكل التي تظهر أثناء العمل، وركز على ضرورة مشاركة جميع العاملين في المنشأة في هذه الفرق بعد تأهيلهم لذلك، وهو يرى أن أي مؤسسة تريد أن تحسّن الجودة فعليها بالمبادئ العشرة التالية :

ضمان أن جميع العاملين مدركين أهمية التطوير .

تحديد الأهداف .

إنشاء الهيكل التنظيمي لضمان أن الأهداف موضوعة على عمليات وإجراءات المنظمة .

ضمان أن جميع القائمين على تكوين المسير متكون على ذلك.

ضمان أن المشاكل التي تعرقل تطوير الجودة تزال عن طريق فريق لحل المشاكل .

ضمان أن تقدم الجودة مراقب بصورة ثابتة .

ضمان أن الإسهامات المميزة للجودة معروفة بالمنظمة .

ضمان أن التقدم والمساهمات البارزة تشر بالمنظمة .

قياس جميع العمليات والتحسين عن طريق امتحانات موضوعية .

ضمان أن جميع عمليات التحسين المستمر على الجودة وإنشاء أهداف جديدة للجودة تتطابق مع نظام الإدارة. الرياضية

ومن واقع ممارسة جوران لنظم إدارة الجودة الشاملة فهو يرى أن ما يقارب من 80% من عيوب الجودة ناتج عن عوامل تستطيع الإدارة التحكم فيها، ولذلك يؤكد جوران أن على الإدارة العليا في أية منشأة الاهتمام بعملية التحسين المستمر للجودة وذلك من خلال تطبيق نموذج ثلاثية الجودة، تخطيط الجودة، ومراقبة الجودة، وتحسين الجودة .

قائمة المراجع:

كاظم خضير محمود - "إدارة الجودة الشاملة" - دار الميصر للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى 2000 ص 25.

البناء، رياض رشاد، والشيخ ناصر محمد، وسيد إبراهيم سيد جميل، والملا ليلي. تطوير الهيكل التنظيمي لمنظومة مركز الجودة، وزارة التربية والتعليم، البحرين مايو 2006. دافيد لاسكال - قمة الأداء - سلسلة إصدارات بييمك - مصر - 1998 - ص 30.

رياض رشاد البناء 2007، إدارة الجودة الشاملة مفهومها وأسلوب إرسائها/المؤتمر 21 للتعليم الإعدادي - المنعقد 24/25 يناير 2007.

سعيد عامريس - "إدارة التغيير" - الطبعة الأولى - مصر - 1999 - ص 38.

سونيا محمد البكري - "إدارة الجودة الكلية" - الدار الجامعية للنشر - مصر - 2003 - ص 13.