

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -
Tasdawit Akli Muḥend Ulḥağ - Tibirett -
Institut des Sciences et Techniques
des Activités Physiques et Sportives



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أكلي محمد أولحاج
- البويرة -
معهد علوم وتكنولوجيا النشاطات البدنية والرياضية

مطبوعة خاصة بمقياس:

تطبيق إدارة الجودة الشاملة كوسيلة لترقية التسيير في المؤسسات الرياضية

السنة الاولى ماستر تخصص الادارة والتسيير الرياضي

من إعداد: الدكتور فرنان مجيد

السنة الجامعية 2017/2016

الصفحة	المحور
1	مقدمة.
3	المحور الاول: مدخل إلى الجودة الشاملة.
5	مفهوم الجودة.
6	التعريف الاجرائي للجودة الشاملة .
6	التطورات التاريخية لإدارة الجودة الشاملة.
8	قواعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
8	أهمية إدارة الجودة الشاملة.
9	المحور الثاني: إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية
10	تعريف إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية.
11	خصائص الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية.
11	أهمية استخدام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية.
12	مظاهر تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية.
12	أهداف إدارة الجودة الشاملة وفوائدها في المؤسسات الرياضية.
12	المستفيدين أو العملاء في المؤسسات الرياضية.
13	متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية:
17	المحور الثالث: إدارة الجودة الشاملة والثقافة التنظيمية للمؤسسة الرياضية
18	الثقافة التنظيمية.
18	أهمية الثقافة التنظيمية في المؤسسة الرياضية.
18	التغيير الثقافي وإدارة الجودة الشاملة.
20	جوانب التغيير الثقافي داخل المؤسسات الرياضية لتطبيق الجودة الشاملة.
21	عوامل فشل التغيير الثقافي في المؤسسة الرياضية.
22	المحور الرابع: إدارة الجودة الشاملة والمواصفات القياسية
23	مفهوم المواصفات.
24	الايزو.
24	أهداف المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس.

إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية

24	الشروط الواجب توفرها في المواصفات
25	المواصفات القياسية الدولية أيزو 9000.
26	العلاقة بين الجودة و ايزو 9000.
27	تطبيق مواصفات الايزو ضمن إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية.
28	المواصفات الدولية لإستراتيجية التخطيط في المؤسسات الرياضية.
30	قائمة المراجع.

مقدمة:

اهتمت الإدارة المعاصرة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة باعتبارها مدخلا لتحقيق التميز، وبناء القدرات التنافسية التي تمكن المنظمات من التعامل بإيجابية في الأسواق، وبفعل الضغوط التنافسية من ناحية، وتطورات ظاهرة العمولة من ناحية، أصبح التوجه نحو تطبيق مفاهيم وتقنيات الجودة الشاملة سمة حيوية، ومطلبا لاغنى عنه للمنظمات المعاصرة التي أصبحت الأسواق العالمية تشكل الجانب الأهم من نشاطها، كما ساهم انتشار المواصفات الدولية في تأكيد الاتجاه نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة.⁽¹⁾

وإدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية حديثة فرضت نفسها خلال عقد التسعينات بحيث أصبحت أسلوب حياة للمنظمات الاقتصادية ومنهج للمنافسة والبقاء في الأسواق، وتعتبر التربية البدنية والرياضية أحد النظم التي التزمت بتطبيق الجودة الشاملة في تسيير مؤسساتها المختلفة فهي على اعتبارها مجال تطبيقي لجميع علوم الحياة في الأنشطة الرياضية المختلفة سواء كانت فردية أو جماعية، وتعتبر المؤسسات الرياضية أحد النظم الاقتصادية التي دخلت اقتصاد السوق والمنافسة، فإدارة الجودة في المؤسسات الرياضية والأنشطة الرياضية هي كل أنشطة الإدارة التي تطبق والتي تقوم بتحديد أهداف الجودة وسياستها ومسئولياتها وتطبيقها.⁽²⁾

فإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية تعبر عن تفاعل المدخلات وهي سياية الإدارة والهيكل التنظيمي والموارد البشرية وطبيعة الأنشطة والخدمات لتحقيق جودة عالية للمخرجات تعبر عن جودة الخدمات المقدمة للزبون، وهذا يعني إشراك ومساهمة العاملين كافة وبصورة فعالة في العمليات الإنتاجية أو الخدمية مع التركيز على التحسين المستمر لجودة المخرجات بهدف تحقيق الرضا لدى المستهلكين.⁽⁴⁾

(1)- محمود عبد الفتاح رضوان ، إدارة الجودة الشاملة في التدريب، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2014، ص:18.

(2)-حسن أحمد الشافعي، معايير تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، 2006، ص:9

(3)- نفس المرجع، ص: 24

(4)- إدارة الجودة الشاملة رابط المصدر: <https://hrdiscussion.com/hr52583.html> 16/01/2017/

إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية

ونحن خلال هذا المقياس سنسعى إلى إيضاح عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية ودورها في الرقي بمستوى الخدمات المقدمة للزبون، وكذلك في تطوير هذه المؤسسات من خلال بقائها في سوق المنافسة الاقتصادية والرياضية، وقد ادرجنا أربعة محاور في هذا المقياس خلال السداسي الاول الخاص بتخصص الادارة والتسيير الرياضي وهي على النحو التالي:

المحور الاول: مدخل إلى الجودة الشاملة.

المحور الثاني: إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية

المحور الثالث: إدارة الجودة الشاملة والثقافة التنظيمية للمؤسسة الرياضية.

المحور الرابع: إدارة الجودة الشاملة والمواصفات القياسية.

المحور الأول: مدخل إلى الجودة الشاملة

تمهيد:

تهدف العديد من المؤسسات إلى تحسين منتجاتها، وتوفير الوقت و الإمكانات المادية من أجل دراسة طرق الوصول إلى الجودة بما يتناسب مع تطورات العصر، بحيث تواجه هذه المؤسسات العديد من التحديات من أهمها تدني مستوى رضا الزبون (المستفيد).

أصبحت إدارة الجودة احد الاتجاهات الحديثة في المؤسسات، حيث اثبت تطبيقها القدرة على معالجة الأسباب التي تؤدي إلى تدني مستوى الخدمات التي تقدمها، وتسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق أهداف المؤسسة و كسب رضا الزبون (المستفيد) ، وان البحث عن توقعات الزبون تعد عملا حيويا بل وترتكز المؤسسة على إسعاد المستفيد داخل وخارج المنظمة.⁽¹⁾

1-1 مفهوم الجودة:

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أحدث المفاهيم الإدارية التي تقوم على مجموعة من الافكار والمبادئ التي يمكن لأي إدارة أن تتبناها وذلك من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن، وقد اختلف الكثير من الباحثين والكتاب حول إبراز تعريف محدد لإدارة الجودة الشاملة، على الرغم من تعدد المفاهيم لإدارة الجودة الشاملة إلا أن الباحثين اتفقوا على إبراز الكثير من الجوانب الأساسية لإدارة الجودة الشاملة.⁽¹⁾

حيث يعرف (جوران) الجودة بأنها الملائمة للاستخدام، أي كلما كانت الخدمة أو السلعة المصنعة ملائمة لاستخدام المستهلك كانت جيدة.

ويعرفها (كروسبي) بتعريف يشترط فيه ثلاثة شروط لتحقيق الجودة وهي:

- الوفاء بالمتطلبات.
- انعدام العيوب
- تنفيذ العمل بصورة صحيحة من أول مرة وكل مرة.⁽²⁾

كما عرفها القاموس أكسفورد الأمريكي بأنها درجة أو مستوى من التميز.⁽³⁾ في حين عرفها معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي "أداء العمل الصحيح، وبالشكل الصحيح من المرة الأولى، مع الاعتماد على تقييم المستهلكين في معرفة مدى تحسن الأداء."⁽⁴⁾ أما (بهارات واكلهوا) فقد عرفها بأنها التفوق في الاداء لإسعاد المستهلكين عن طريق عمل المدربين والموظفين مع بعضهم البعض من اجل تحقيق أو تزويد المستهلكين بجودة ذات قيمة من خلال تأدية العمل الصحيح بالشكل الصحيح ومن المرة الاولى وفي كل وقت.⁽⁵⁾

(1)- حميد عبد النبي الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة TQM والايزو ISO ، الوراق للنشر والتوزيع، الاردن، 2014، ص: 15.

(2)- محمود عبد الفتاح رضوان ، مرجع سابق، ص: 20.

(3)- راتب جليل الصويص وآخرون، "إدارة الجودة المعاصرة"، دار البيازوري، الأردن، ط الأولى، 2009، ص: 31.

(4)- مهدي صالح السامرائي، "ادارة الجودة الشاملة"، دار جرير، الاردن، ط الأولى، 2007، ص: 28.

(5)- حميد عبد النبي الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص: 15.

التعريف الاجرائي للجودة الشاملة :

الجودة الشاملة عبارة عن مجموعة الصفات و الخصائص الموجودة في الخدمة أو المنتج ، والتي من الواجب أن تلبي الحاجات والرغبات الضمنية و الصريحة الحالية و المستقبلية للزبون.

1-2 التطورات التاريخية لإدارة الجودة الشاملة:

مرت أساليب الجودة بمراحل متعددة منذ بداية هذا القرن نتيجة لتطور عمليات الانتاج وتعقدتها، ولذلك يمكن تصنيف التطور الذي مر به تبني فلسفة الجودة كما يلي:

المرحلة الاولى: التفتيش

كانت بدايات الرقابة على الجودة هي العامل نفسه، إذا كان الحرفي يقوم بنفسه بفحص انتاجه، ومع التطورات دعت الحاجة إلى الرقابة ليكون بالإمكان توجيههم من قبل رئيس العمال الذي يتحمل مسؤولية جودة أعمالهم،⁽¹⁾ في هذه المرحلة كان الاهتمام بما يلي:

- تخفيض نسبة الإنتاج المعيب.
- أداء العمل صحيحا من المدة الأولى.
- قياس تكلفة الإنتاج المعيب.
- تحفيز عمال الإنتاج للالتزام بشروط الجودة (رقابة الجودة، المرونة).⁽²⁾

المرحلة الثانية: ضبط الجودة إحصائيا (رقابة الجودة):

شهدت هذه المرحلة تحولا حاسما تمثل في استخدام علم الاحصاء في الرقابة على الجودة، فقد أدركت الشركات الصناعية أن القيام بنشاط الفحص اصبح غير كاف، وإنما عليها البحث عن اساليب

- (1) محمود عبد الفتاح رضوان ، مرجع سابق، ص: 28.

- (2) related:dspace.univ-ouargla.dz/jspui/bitstream/123456789/5842/14/chapitre1.doc

أكثر تأثيراً ليصبح المنتج بمستوى الجودة المرغوب فيه، فكان التغيير باتجاه السيطرة على الجودة إحصائياً، وزود الفاحص بأدوات وأساليب إحصائية مثل لوحات السيطرة، وعينات القبول بدلاً من الفحص الشامل لتحليل عملية التشغيل ومخرجاتها، وبذلك تحول الفحص إلى دور مميز أكثر كفاءة.⁽¹⁾

المرحلة الثالثة: ضمان الجودة

شهدت هذه المرحلة تطور أساليب الرقابة على الجودة، مما أدى إلى ظهور مفاهيم حديثة تؤكد على ضمان الجودة لما لها من تأثير في تحسين المنتجات، وتعزيز مكانة الشركات، فالرقابة على الجودة إحدى المفاهيم التي تشير إلى بناء الجودة، وليس التفتيش عنها، كما تشير إلى أن مسؤولية جميع الأقسام، وبمشاركة جميع العاملين، وليس ترك مسؤوليتها لقسم الرقابة، وفي هذه المرحلة أصبح تحقيق الجودة العالية للمنتجات هو ماتسعى إليه جميع المنظمات الصناعية، فتحقيق الثقة بأن كل شيء صحيح وخال من العيوب هو الميزة التي يتمتع بها أسلوب عمل المنظمات الذي أطلق واستخدم بشكل واسع لمبدأ الصفرى.⁽²⁾

المرحلة الرابعة: إدارة الجودة الشاملة

أصبحت الجودة في هذه المرحلة ركناً أساسياً من أركان الوظيفة الإدارية للمدربين، إذ يتطلب الاهتمام بما يمكن المنظمة من إحراز التميز سواء لمنتجاتها أو لعملها وجعلها مسؤولة كل فرد فيها.⁽³⁾ ويمكن تحديد مبادئ أساسيين لإدارة الجودة الشاملة وهما:

- مبدأ التركيز على المستهلك.
- مبدأ التركيز على العملية.⁽⁴⁾

(1)- محمود عبد الفتاح رضوان ، مرجع سابق، ص،ص: 30.31.

(2)- نفس المرجع ، ص:31

(3)- نفس المرجع، ص:32

(4)- حميد عبد النبي الطائي واخرون، مرجع سابق، ص:41.

3-1 قواعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

- تحديد مجال تحسين المنتج أو الخدمة.
- تبني فلسفة الجودة الجديدة.
- تقليص الوقت المخصص للمراجعة والمراقبة.
- اختيار المواد الجيدة بصرف النظر عن السعر.
- التحسين المستمر.
- تطوير برامج التدريب.
- تبني القيادة الجيدة.
- الابتعاد عن الخوف من التغيير.
- إزالة الحواجز بين الأقسام.
- الالتزام بالموضوعية.
- التركيز على الكيف لا الكم.
- تقدير عمل الغير.
- تأصيل التدريب في العمل وتشجيعه.
- العمل الجماعي.⁽¹⁾

4-1 أهمية إدارة الجودة الشاملة:

- تحقق زيادة في الاقليمية (توفير الوقت) وتقليص المنتج المرفوض.
- التحسن في رضا العملاء والموظفين.
- زيادة الإنتاجية و تخفيض التكلفة.
- انخفاض في تكلفة الجودة.
- الوفورات المالية.
- تحسين في الاداء العام
- زيادة القدرة التنافسية.
- تحسين عملية الاتصال بين مختلف المستويات.⁽²⁾

- (1) محمود عبد الفتاح رضوان ، مرجع سابق، ص:33/32.

- (2) نفس المرجع ، ص:36

المحور الثاني: إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية

2-1 تعريف إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية:

هي تحقيق توقعات المستفيدين من الأنشطة الرياضية كالأعبين والإداريين والجمهور بإدارة العمل بطريقة فعالة وصحيحة من البداية، وهي تتضمن مجموعة المبادئ والسياسات والهياكل التنظيمية والممارسات التي تم تصميمها للتحسين المستمر لكفاءة وفعالية ممارسة الأنشطة الرياضية المختلفة أو أي عمل ضمن المؤسسات الرياضية المختلفة. (حسن أحمد الشافعي، ص:46)

(

2-2 خصائص الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية :

أ- الجودة المبنية على التصنيع :

تعني الدرجة التي يتطابق فيها مستوى الاداء والانجاز الرياضي أو الاداري في المؤسسات الرياضية المختلفة مع التصميم والعمليات والمواصفات المتوفرة.

ب- الجودة المبنية على المنتج(الخدمة):

وتعني الممارسات المختلفة كالأنشطة الرياضية والتدريب و الأنشطة الترفيهية وإدارة المؤسسات قد تكون مقدره الثمن والقيمة أو غير مقدره.

ج- الجودة المبنية على القيمة:

وتعني القيمة من ممارسة الأنشطة الرياضية المختلفة أو إدارة المؤسسات الرياضية أو التدريب أو الترفيه الرياضي حيث تكون درجة التميز من خلال التحكم في قيمة السعر المقبول من طرف المستفيد، كسعر بيع الخدمة، أو النشاط.

د- الجودة المبنية على التفوق:

ونعني بها التميز في تحقيق أعلى معيار للأداء الرياضي أو الاداري بالمقارنة مع مختلف المؤسسات الاخرى، حيث يطرح هنا مبدأ المنافسة (جودة ممتازة وجودة سيئة).⁽²⁾

(1)- حسن أحمد الشافعي، معايير تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية، مرجع سابق، ص:46

(2)- نفس المرجع، ص:48،49.

3-2 أهمية استخدام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية:

10

- استمرار المنافسة في مجال الأنشطة الرياضية وإدارة المؤسسات الرياضية.
- نمو تسويق الخدمات الرياضية في الأنشطة الرياضية وإدارة المؤسسات الرياضية.
- الاستمرار والبقاء في البطولات والمنافسات والعلاقات الرياضية الدولية والمحلية.
- تقليل تكلفة الاعداد الرياضي في الأنشطة الرياضية والمؤسسات الرياضية المختلفة.
- الاحتفاظ وجذب المستفيدين من ممارسة الأنشطة الرياضية وإدارة المؤسسات
- تحقيق وتحسين عامل الربح.(1)

4-2 مظاهر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية:

- فهم العاملين بالإدارة الرياضية في المؤسسات الرياضية للمستفيدين منها.
- مقابلة النشاط الرياضي أو الإداري للخدمات واحتياجات المستفيد.
- أخطاء أقل في الأداء الرياضي مع الإداري للمؤسسات الرياضية.
- إيجاد لغة ومنهج عام لحل المشكلات المرتبطة بالأداء الإداري في المؤسسات الرياضية.
- تكاتف العاملين في مجال الأنشطة الرياضية والإدارة الرياضية بأنه يتم معاملتهم بصورة أفضل.
- تقليل زمن الاستجابة للإصلاح في الأداء الرياضي والإداري في المؤسسات الرياضية.
- تحسين الموارد المادية والبشرية الواردة للأداء الرياضي والإدارة الرياضية.
- تقريب العلاقة بين الإدارة العليا والإدارة الوسطى والتنفيذية في إدارة الأنشطة الرياضية والمؤسسات الرياضية.
- الاكثار من التجديد في العوامل والامور المتعلقة بالأنشطة الرياضية والمؤسسات الرياضية المختلفة.(2)

(1) - حسن أحمد الشافعي، مرجع سابق، ص:50.

(2) - نفس المرجع، ص:53،52.

2-5 أهداف إدارة الجودة الشاملة وفوائدها في المؤسسات الرياضية:

11

إن الهدف الأساسي من تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية هو :
(تطوير الجودة للأنشطة الرياضية المختلفة والخدمات الادارية مع إحراز تخفيض في التكاليف والإقلال من الوقت والجهد الضائع لتحسين الخدمة المقدمة للمستخدمين وكسب رضاهم) .
هذا الهدف الرئيسي للجودة يشمل ثلاث فوائد رئيسية مهمة وهي :

أ - خفض التكاليف :

إن الجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة وهذا يعني تقليل البرامج غير الصالحة أو إعادة صياغتها بالشكل الايجابي وبالتالي تقليل التكاليف.

ب- تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للمستخدم :

فالإجراءات التي وضعت من قبل المؤسسة لإنجاز الخدمات للمستخدم قد ركزت على تحقيق الأهداف ومراقبتها وبالتالي ربح الوقت والسرعة في الانجاز

ج- تحقيق الجودة :

وذلك بتطوير البرامج والأنشطة الرياضية المختلفة والخدمات حسب رغبة المستخدمين، والإهتمام بالجودة يؤدي الى اقبال المستخدمين على هذه الخدمات (1).

2-6 المستخدمين أو العملاء في المؤسسات الرياضية:

- اللاعبون.
- الاداريون والعاملون بالمؤسسة.
- الجهاز الفني والاداري لجميع الأنشطة الرياضية بالمؤسسة الرياضية .
- الجمهور الداخلي الخارجي للمؤسسة الرياضية.
- المتعاملين مع الأنشطة بالمؤسسة الرياضية.
- المؤسسات والهيئات الاخرى سواء الحكومية (التشريعية والتفذيةية) أو غيرها. (1)

(1) حسن أحمد الشافعي، مرجع سابق، ص، ص: 51.52.

7-2 متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية:

إن متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة 12 مؤسسات الرياضية هي نفسها التي أوردها المعهد الفيدرالي الأمريكي لإدارة الجودة وهي العناصر الضرورية والشاملة التي تتمثل في:

أ- دعم وتأييد الإدارة العليا لبرنامج إدارة الجودة الشاملة :

- يعتبر من أهم العوامل لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- قرار التطبيق الاستراتيجي يتم اتخاذه من جانب القيادة الإدارية العليا في المؤسسة.
- إعلان تطبيق إدارة الجودة الشاملة أمام جميع المستويات داخل المؤسسة.
- الالتزام بالخطط والبرامج على كافة المستويات.
- تخصيص الموارد والإمكانيات اللازمة للتطبيق (موارد مالية وبشرية)،
- الإدارة العليا هي القاطرة التي تجر العربات لإحداث التغيير داخل المؤسسة.
- ب- رضا و تطلعات المستفيد :

- العمل على تحقيق درجة عالية من رضا العملاء الداخليين والخارجيين للمؤسسة.
- العميل هو نواة كل مجهودات المؤسسة الرياضية وأهم محاور ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- العمل على اتخاذ كل التدابير التي تمكن المؤسسة من تقييم مستوى رضا عملائها.
- بناء نظام معلومات في المؤسسة يمكنها من معرفة درجة رضا العملاء، ووضع المنافسين.
- دراسة توقعات والتغيرات في حاجات وأذواق العملاء.(1)

إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية

(1) - ختيم محمد العيد ، إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المؤسسة، رسالة ماجستير، 2009، كلية العلوم الاقتصادية جامعة المسيلة، ص، ص:62،60

ت- تهيئة مناخ العمل وثقافة المؤسسة 13

- إعداد جميع الفاعلين في المؤسسة الرياضية بمختلف مستوياتهم نفسيا لفهم وقبول والافتتاح بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة.
- التقليل من مقاومتهم للتغيير والحصول على تعاونهم والتزامهم.
- تغيير أسلوب مكافأة العاملين، و كيفية مراقبة أدائهم، و تقييم انضباطهم في مهامهم.
- احترام قواعد وإجراءات العمل.
- توفير إمكانية المشاركة والمناقشة في مشاكل العمل لجميع الفاعلين في المؤسسة في إطار اختصاصاتهم.
- إدراك جميع العمال أن التحسين المستمر لتحقيق التميز هو أساس التقييم والتقدير.
- اهتمام كافة أفراد المؤسسة بإرضاء العميل الداخلي وتشجيع العمل الجماعي من خلال فرق العمل.
- مواجهة الأخطاء قبل الوقوع فيها والنظر للخطأ على أنه فرصة للتحسين.

ث- قياس الأداء للإنتاجية والجودة:

من متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وجود نظام في المؤسسة قادر على القياس الدقيق المبني على الأساليب الإحصائية لتحديد مدى نجاح أداء وتنفيذ العمليات والعمل على القضاء على الاختلافات بشكل جذري.⁽¹⁾

ج- الإدارة الفعالة للموارد البشرية بالمؤسسة الرياضية:

انطلاقا من أن المورد البشري هو أساس النجاح في المؤسسة الرياضية ، فلا بد من عناية خاصة به من خلال:

- وضع مجموعة من الأنظمة تسمح بإدارة فعالة للموارد البشرية.
- تفعيل نظام الاختيار والتعيين.

(1)- ختيم محمد العيد ، إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المؤسسة، رسالة ماجستير، 2009، كلية العلوم الاقتصادية جامعة المسيلة، ص، ص:60،62

- تطبيق نظام تقييم الأداء.
- التأكيد على نظام الحوافز
- الاهتمام بنظام التدريب.
- دمج كافة الموارد البشرية المتوفرة في المؤسسة في فريق واحد يساهم بفعالية في خطط التحسين المستمر.

خ- التعليم والتدريب المستمر:

لتأهيل كافة الفاعلين في المؤسسة الرياضية لابد من وضع برامج تدريب لكافة العمال تماشى مع مستوياتهم ومهامهم داخل المؤسسة الرياضية بهدف الوصول الى مهارات تتسجم مع عملية التحسين المستمر، و أن تكون عملية التدريب في الوقت الملائم بحيث تمكنهم من وضع تلك المعارف الجديدة موضع التطبيق الفعلي.

د- تبني الأنماط القيادية المناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة:

إن النمط القيادي الأمثل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة هو ذلك النمط الذي يعمل بروح الفريق و يشجع العمل الجماعي والتنسيق بين كافة أعضاء الفريق ويهتم بالجانب الهيكلي في التنظيم ويعمل على غرس القيم الايجابية بين أفراد المؤسسة.

ذ- مساهمة جميع الفاعلين دخل المؤسسة الرياضية في التحسين:

لكي يساهم جميع العمال في التحسين لابد أولاً أن يتخلص العامل من الخوف لكي يتمكن من أن يعمل من اجل المؤسسة وأن يتم التعامل مع كل أفراد الفريق كفريق واحد مما يخلق درجة عالية من التنسيق فيتلاشى الجهد المكرر ويدفع هذا التكامل بين العمال إلى الاهتمام بما هو خارج المؤسسة وهم الموردين وذلك عن طريق مشاركتهم في ترقية جودة المنتج من خلال تحسين شروط التوريد.(1)

إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية

(1) ختم محمد العيد ، إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المؤسسة، رسالة ماجستير، 2009، كلية العلوم الاقتصادية جامعة المسيلة، ص، ص:62،60

ر- تأسيس نظام معلومات إدارة الجودة الشاملة:

لابد من إنشاء نظام معلومات داخل ا¹⁵ : الرياضية يسمح بمراقبة العمليات بصورة مستمرة ويوفر المعلومة في الوقت المناسب ويعمل على تحليلها وتفسيرها حتى تصبح أداة فعالة لرفع مستويات الجودة من خلال نشر المعرفة بين جميع العمال ويؤدي هذا إلى التطبيق الجيد لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الرياضية. (1)

(1) ختيم محمد العيد ، إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المؤسسة، رسالة ماجستير، 2009، كلية العلوم الاقتصادية جامعة
المسييلة، ص، ص:62،60

المحور الثالث: إدارة الجودة الشاملة والثقافة التنظيمية للمؤسسة الرياضية

1-3 الثقافة التنظيمية:

هي مجموعة القيم والمعايير والسلوكيات والتصرفات والإشارات وأساليب التعامل والمعاملة التي تصدر عن الموظفين ويلمسها العملاء والمتعاملين والمجتمع الذي تتواجد فيه المؤسسة⁽¹⁾، وتعتبر المؤسسة الرياضية على شاكلة تلك المؤسسات ، سواء كان داخل أوقات العمل الرسمي أو خارجه.

2-3 أهمية الثقافة التنظيمية في المؤسسة الرياضية:

- هي القاعدة القوية والثابتة التي تقف عليها المؤسسات لمواجهة التغيرات المتسارعة.
- تعمل دمج غايات وطموحات الأفراد داخل المؤسسة بأهدافها العليا.
- تساهم في بناء وتطور المؤسسة وارتقائها ومواكبة التغيرات والتطورات
- الأساس لنجاح عمليات التحول والتطور والعمل بالجودة الشاملة التي تسعى إليها المؤسسات.
- تعمل على إيجاد القبول لدى كافة المستويات في المؤسسة لتبني عمليات التحول والتطور والتجديد بإيجابية.

3-3 التغيير الثقافي وإدارة الجودة الشاملة:

يعتبر التغيير الثقافي هو السر لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية ، ففي البداية يجب القيام ببعض المحاولات لتحديد التغييرات المطلوبة داخل الثقافة السائدة وما هي التغييرات التي يمكن إحداثها بالنسبة للأعمال التي تبدو ذات أهمية محدودة في مجال الجودة ؟ ويجب أداء الأعمال التي توصل رسالة إدارة الجودة الشاملة وتعزز التغييرات من خلال القيادة بإعطاء المثل⁽²⁾.

ويكون التغيير الثقافي ضمن هذه المؤسسات الرياضية التالية:

يمكن إحداثها بالنسبة للأعمال التي تبدو ذات أهمية محدودة في مجال الجودة ؟ ويجب أداء الأعمال التي توصل رسالة إدارة الجودة الشاملة وتعزز التغييرات من خلال القيادة بإعطاء المثل.

إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية

--(1) فيليب أكنسون، التغيير الثقافي: الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة الناجحة، تعريب عبد الفتاح السبد النعماني، مركز الخبرات المهنية (بميك)، مصر، 1996، ص:135

-(2) نفس المرجع، ص: 106

ويكون التغيير الثقافي ضمن هذه المؤسسات الرياضية التالية:

- المؤسسات الرياضية ذات الوضع المتدهور.

-المؤسسات الرياضية التي تتوقع أن تتراجع في المستقبل القريب.

-المؤسسات الرياضية المتفوقة والناجحة.

أ-المؤسسات الرياضية ذات الوضع المتدهور:

وهي التي تواجه ارتفاعا مطردا في تكاليف التشغيل مما يبعدها عن المنافسة أو التي تدنت خدماتها إلى المستوى الذي دفع العملاء إلى الشكوى والتذمر أو الفشل الذريع والمتكرر للمنتجات والخدمات التي تطرحها.

ب-المؤسسات الرياضية التي تتوقع أن تتراجع في المستقبل القريب:

وهي المؤسسات التي تكون أوضاعها المالية الحالية لا بأس بها ولكن تلوح في الأفق توقعات التراجع، أو ظهور منافسين جدد، أو التغيير في أذواق واحتياجات العملاء، أو تغيرات في البيئة الاقتصادية حيث تكون لدى إدارات هذه المؤسسات نظرة ثابتة للمستقبل وتبدأ بعمليات التحول لمواكبة هذه التغيرات.

ج-المؤسسات الرياضية المتفوقة والناجحة:

وهي التي لا تواجه صعوبات ولا تلوح في آفاقها المستقبلية نذر التراجع، ولكن تتميز إداراتها العلي والتنفيذية بالطموح والتفاني لتحقيق المزيد من التفوق على المنافسين وبالتالي فإن التحول فرصة لهذه المنظمات لتوسيع الفجوة بينها وبين منافسيها وتحقيق معدلات قياسية في الاداء.

--(1) فيليب أتكينسون، مرجع سابق، ص:106.

3-4 جوانب التغيير الثقافي داخل المؤسسات الرياضية لتطبيق الجودة الشاملة:

19

أ - إعادة النظر في طرق وأساليب العمل:

- دمج عدة وظائف في وظيفة واحدة.
- الموظفون يشاركون في اتخاذ القرارات ويفوضون الصلاحيات.
- تنفيذ خطوات العمليات حسب طبيعتها على أساس التدفق الطبيعي للعمل.
- تعدد خصائص العمليات.
- انجاز العمل في مكانه.
- خفض مستويات الرقابة.
- تقليل الحاجة إلى مطابقة المعلومات.
- تطبيق مفهوم مدير العملية يوفر جهة اتصالات موحدة.

ب - بيئة العمل:

- تغيير وحدات العمل من إدارات وظيفية إلى فرق عمليات.
- تغيير الوظائف من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة.
- تغيير دور الموظفين من العمل المراقب إلى العمل المستقل.
- تغيير الإعداد الوظيفي من التدريب إلى التعلم التبادلي.
- تغيير التركيز في معايير الأداء والمكافآت من الأنشطة إلى النتائج.
- تغيير معايير الترقية من الأداء إلى المقدرة.
- تغيير القيم من حمائية إلى إنتاجية.
- تغيير المديرين من مشرفين إلى موجهين وقادة.
- تغيير التنظيم من هرمي إلى أفقي.
- تغيير المسؤولية من الرقابة إلى القيادة.⁽¹⁾

(1) ختم محمد العيد ، إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المؤسسة، رسالة ماجستير، 2009، كلية العلوم الاقتصادية جامعة المسيلة، ص، ص:80

ج- تقنية المعلومات:

-هندسة أساليب معالجة المشاكل . 20

- تقنية المعلومات الحديثة وتطبيقها يساهم في إيجاد الحلول الايجابية.
- تعمل على سرعة وسهولة الوصول إلى المعلومات سواء للعاملين أو العملاء.
- تقنية المعلومات تكسب الموظف العادي الخبرة في المعالجة.
- تساهم تقنية المعلومات والاتصالات في الجمع بين مختلف الإدارات .

3-5 عوامل فشل التغيير الثقافي في المؤسسة الرياضية:

- تجاهل قيم ومفاهيم الأفراد والثقافة التنظيمية للمؤسسة.
- محاولة صيانة العمليات بدلا من تغييرها.
- الاكتفاء بالنتائج المتواضعة التي تحققها المؤسسة في بداية انتهاج أسلوب إدارة الجودة الشاملة.
- التراجع المبكر في منهج إدارة الجودة الشاملة
- وضع قيود مسبقة على تحديد المشكلات ونطاق عمليات التغيير.
- السماح للمفاهيم العامة والمواقف الإدارية بإعاقة التغيير.
- عدم البدء بعمليات التغيير وتبينها من قبل قمة الهرم الإداري.
- قيام أشخاص غير مؤهلين بالإشراف على عمليات التغيير.
- عدم تخصيص الموارد الكافية لتطبيق عمليات التغيير.
- عدم التمييز بين عمليات التغيير وبرامج التطوير الأخرى.
- إطالة فترة تطبيق عمليات التغيير.
- التراجع عن خطط عمليات التغيير بسبب معارضة العاملين.

(1)- ختيم محمد العيد ، إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المؤسسة، رسالة ماجستير، 2009، كلية العلوم الاقتصادية جامعة المسيلة، ص، ص:81

المحور الرابع: إدارة الجودة الشاملة والمواصفات القياسية.

1-4 مفهوم المواصفات :

22

المواصفة هي وثيقة مدونة تحوي على وصف دقيق للمادة أو السلعة سواء كانت أولية أو بسيطة أو منتج نهائي لتكون صالحة للاستعمال أو الاستخدام وفي أعقاب التطور العالمي لمفهوم الجودة برزت الحاجة إلى الاهتمام بجودة العمليات إلى جانب جودة السلع والخدمات، بعد أن أصبحت الجودة ضرورة للنجاح واداة من ادوات التطوير والتميز.⁽¹⁾

وتعني المواصفات الخصائص والميزات الخاصة بالمنتج أو لتأدية غرض محدد، وتعتبر المواصفات لغة تفاهم ووسيلة إتصال مع كافة الحلقات المتعاملة مع المنتج أو مدخلاته ، وتعتبر المواصفات من أكثر الوسائل وضوحاً وقبولاً لدي كافة شرائح المجتمع لأنها تعتمد على الشفافية وتشمل المواصفات الآتي:

أوصاف المنتج: وتعني كافة الأوصاف التي يحتاج لها أثناء عمليات الإنتاج كالأبعاد ، والأوزان ، والأحجام ، وقوة الشد وغيرها .

أوصاف محددة للمواد المستعملة في المنتج: مثل الخواص الطبيعية ، والكيميائية والهندسية. طريقة الإنتاج: والتي تعتبر أحد الجزئيات للمواصفة حيث تختلف المواد عن بعضها لاختصاصها لطريقة الإنتاج الملائمة.

- تحدد المواصفات طرق القياس والمعايرة المطلوبة لاختبار المنتج أو المواد اللازمة، كما تحدد نوعيات الاجهزة والطرق المرجعية للاختبارات والتحليل.
- تحدد المواصفات نوعيات التحضير والتجهيز المطلوبة وكيفية التخزين والتداول.
- تحدد المواصفة نسب التفاوت المقبولة في المنتجات والتي يمكن أن يستفاد منها في تحديد درجة جودة المنتج كما هو واضح في مجالات الخضر والفاكهة.⁽²⁾

(1)- حميد عبد النبي الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة TQM والايزو ISO ، مرجع سابق، ص:96

<http://hrm-group.com/vb/showthread.php?t=69762017/01/16>

4-2 الأيزو:

23

كلمة إغريقية (isos) تعني التساوي، وقد اشتقت من الحروف الثلاثة الأولى لاسم المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس international standard organisation وهي الهيئة الدولية المعنية بإصدار المواصفات.

أسست المنظمة في أعقاب الحرب العالمية الثانية بعد لقاء ضم 25 وفد دولة في لندن علم 1946م وباشرت عملها في 1947/02/23، وتتخذ من جنيف سويسرا مقرا لها.

4-3 أهداف المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس:

- تسهيل عمليات التبادل الدولي للسلع والخدمات وتطوير التعاون في مجالات التنمية والعلوم والتكنولوجيا والاقتصاد.
- تطوير مجموعة مشتركة من المقاييس في مجالات الصناعة والتجارة والاتصالات.
- رفع المستويات القياسية ووضع المعايير والاسس لمنح الشهادات المتعلقة بها، من أجل تشجيع تجارة السلع والخدمات على المستوى العالمي.⁽¹⁾

4-4 الشروط الواجب توفرها في المواصفات:

- وضوح المواصفة .
- التكامل .
- الواقعية .
- الربحية .
- الملاءمة.⁽²⁾

(1) حميد عبد النبي الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة TQM والايزو ISO ، مرجع سابق، ص:95

<http://hrm-group.com/vb/showthread.php?t=6976>

4-5 المواصفات القياسية الدولية أيزو 9000:

تتكون المواصفات القياسية الدولية " أيزو 9000 " من خمس مواصفات خاصة بإدارة وتأكيد الجودة . وهي:

- **المواصفة الأولى - أيزو 9000** : هي المرشد الذي يحدد مجالات تطبيق كل من أيزو 9001 وأيزو 9002 وأيزو 9003.

- **المواصفة الثانية - أيزو 9001** : تتضمن ما يجب أن يكون عليه نظام الجودة في الشركات الإنتاجية أو الخدمية التي يبدأ عملها بالتصميم وينتهي بخدمة ما بعد البيع وتضم 20 عنصراً من عناصر الجودة ، وتبرز في هذه المواصفة أهمية التصميم الذي أصبح حيوياً للزبائن الذين يتطلبون منتجات بلا أخطاء .

- **المواصفة الثالثة - أيزو 9002** : تتناول نظام الجودة في الشركات الإنتاجية أو الخدمية التي يقتصر عملها على الإنتاج والتركيب دون التصميم أو خدمة ما بعد البيع ، وتضم 18 عنصراً من عناصر الجودة . المنتجات والخدمات في هذه المواصفة تكون قد صمّمت وفحصت وسوّقت ، لذلك تهتم هذه المواصفة بالمحافظة على نظام الجودة القائمة بدلاً من تطوير نظم جودة لمنتجات جديدة.

- **المواصفة الرابعة - أيزو 9003** : تخص الشركات التي لا تحتاج لنظم جودة شاملة لأنها لا تعمل بالإنتاج أو تقديم الخدمة ، وإنما يقتصر عملها على الفحص والتفتيش والاختبار . مثال ذلك مورّدو البضائع الذين يقتصر عملهم على فحص واختبار منتجات جاهزة وردت إليهم من مصانع تطبيق نظم الجودة الشاملة .

- **المواصفة الخامسة - 9004** : تحدّد عناصر ومكونات نظام الجودة ، وتعتبر المرشد الذي يحدّد كيفية إدارة الجودة . وهي بذلك تختلف جذرياً عن المواصفات 9001 . 9002 . 9003 في أن الأخيرة تعاقدية أو تتضمن صيغة التزام من المورد أو المصنّع تجاه الزبون ، والصفة التعاقدية هنا تفرض الحصول على شهادة ، أما المواصفة 9004 فهي إرشادية فقط.(2)

(1) حميد عبد النبي الطائي واخرون، مرجع سابق، ص،ص:105.106.

<http://hrm-group.com/vb/showthread.php?t=6976>

4-6 العلاقة بين الجودة و ايزو 9000:

25

من خلال ماتم عرضه سابقا قد يثار تساؤل فكري عن أوجه العلاقة بين كل من الجودة بإطارها الشامل وسلسلة مقاييس ايزو 9000 كنظام لتأكيد وضمان الجودة للأغراض الداخلية والخارجية ، إن لكل منظمة نظام إداري خاص بها يتفق مع طبيعة عملها ومتطلباتها وتعتمد كفاءة هذا النظام على مجموعة كبيرة من العوامل أهمها التنظيم، ومدى تحقق الادارة السليمة في الاداء الحركي لهذا النظام، مثل التخطيط واساليب الرقابة، ونظم المعلومات، التنسيق بين هذه الانشطة، ونظام التغذية الرجعية، ومدى وضوح الاهداف والرقابة على النتائج.

إن أي نظام إداري لأي منظمة ترغب في التوافق مع متطلبات الايزو ينبغي تطويره وتطويره للتوافق مع متطلبات المواصفات المطلوبة وبالتالي القدرة على إنتاج السلع والخدمات الخالية من العيوب، والتي تعطي لمختلف الاطراف الثقة بجودتها.

من هنا يتضح لنا ان مفهوم الجودة لا يقتصر على سمات وخصائص المنتج فقط، بل يتعدى ذلك إلى سمات وخصائص العملية، وعليه فإن جودة السلعة والخدمة تتأثر بمراحل مختلفة لانشطة متداخلة ومتكاملة ، مثل التصميم والانتاج والتركييب والخدمات مما يحتم الاهتمام بجودة أداء هذه الانشطة.

غير أن العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والايزو تكمن في أنها أكثر شمولاً، فالولى ترتبط بجزء كبير منها باخلاقيات وأجواء العمل، وبمفاهيم العمل الجماعي، وهي عبارة عن فلسفة وتوجه فكري، وثقافة تنظيمية جديدة، وتسعى إلى التحسين المستمر، بينما تركز الايزو على عناصر المواصفة المختلفة وعلى مدى الالتزام بتطبيقها وتوثيق اجراءات تحقيقها فهي ضرورية لتحقيق ادارة الجودة الشاملة وليست بديل عنها.

(1)- حميد عبد النبي الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص، ص:120.121.

4-7 تطبيق مواصفات الايزو ضمن إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية:

26

تسعى المؤسسات الرياضية من خلال إدارة الجودة الشاملة في استخدام مواصفات الايزو من أجل الوصول إلى الاهداف المطلوبة من تحقيق المستوى المراد من الخدمة المقدمة للمستفيد، وقد يكون مستوى معين للأنشطة الرياضية الجماعية أو الفردية أو تحقيق إنجاز رياضي معين أو تحقيق أهداف المؤسسة بمستوى معين، وسنذكر بعض الاهداف الاخرى الضرورية:

-خلق مؤسسة متقدمة يعمل الموظفون بتعاون ويشتركوا في تحقيق متطلبات المستفيد وتحقيق الربح.

-الرؤيا المستقبلية ونماذج القيم للمستفيد وتحسين الجودة.

-تطوير العاملين من خلال التعليم والتدريب.

-اتخاذ القرارات للفرق والافراد جماعية وليست فرية.

-تطوير الموارد البشرية.

-عمل كل ما هو مناسب لخدمة المستفيد.

-البحث باستمرار عن طرق تحسين وتطوير الخدمات والعمليات والمنتجات.

-خلق الاستمرارية بغرض تحسين المنتجات والخدمات وتكريس الجهود نحو الابتكار والتجديد.

-ابتكار طرق حديثة للتدريب أثناء العمل.

(1) حسن أحمد الشافعي، مرجع سابق، ص:103.

(2) نفس المرجع، ص: 133

4-8 المواصفات الدولية لإستراتيجية التخطيط في المؤسسات الرياضية:

27

تعتمد المؤسسات الرياضية على المواصفات الدولية قصد وضع استراتيجية تخطيط مبنية على أهداف واضحة ومحددة بحيث يجب مراعات مايلي:

أ- من جانب الامكانات البشرية:

- تعديل خطة نشاطات المؤسسات الرياضية سنويا.
- ضرورة اتباع وسائل التغيير بصفة دورية في نظام المسابقات للنهوض بمستوى الانشطة الرياضية.
- وجود برامج لرفع مستوى الرياضي الفردي والجماعي.
- ضرورة اتباع انظمة مختلفة لتطوير الانشطة الرياضية.
- الاعتماد على المؤهلين علميا وعمليا في مجال التخصص.
- مراعاة عامل الخبرة من حيث الممارسة والتدريب والتحكيم والمؤهل العلمي.
- الاهتمام بوضع تصور مستقبلي للعاملين في المؤسسات.
- وضع معايير لاختيار اللاعبين لإعدادهم لمختلف المشاركات.
- مراعاة اختيار الموهوبين لنوع النشاط وفق المواصفات الدولية.
- ضرورة وضع معايير لاختيار المدربين في مجالات التخصص.
- وضع معايير لاختيار الحكام.
- وضع دورات تأهليه وتدريبية.
- الاعتماد على الاخصائيين في مجالات علم النفس والطب.
- الاهتمام بالدورات التدريبية لتنمية المعارف والمهارات لدى العاملين.
- اختيار واضعي خطط النشاط الرياضي وفقا للمؤهلات العلمية في مجال التخصص.⁽¹⁾

ب- من جانب الامكانيات المادية:

- ضرورة الاهتمام بتواجد المنشآت الخاصة بممارسة النشاطات الرياضية المختلفة .

(1)- حسن أحمد الشافعي، مرجع سابق، ص، ص:386.387.

- ضرورة توافر المرافق الخاصة بحجرات الملابس والحمامات وفق المواصفات.
- ضرورة توفر الادوات والتجهيزات الحديثة اللازمة في تطوير وسائل التدريب للأنشطة الرياضية المختلفة.
- ضرورة تعدد مصادر ميزانية المؤسسات الرياضية.
- ضرورة توزيع بنود الميزانية حسب عدد الممارسين وأهمية البطولة.
- ضرورة توفير الميزانية الخاصة بحجم البطولات والمنافسات.
- الاستفادة من البطولات المحلية والاقليمية والدولية لزيادة العائد المادي.
- ضرورة توافر سيولة نقدية لتحقيق خطة نشاط المؤسسات.(1)

(1)- حسن أحمد الشافعي، مرجع سابق، ص.ص: 388.389.

المراجع:

29

1-الكتب:

- 1- حميد عبد النبي الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة TQM والايزو ISO ، الوراق للنشر والتوزيع، الاردن، 2014.
- 2-حسن أحمد الشافعي، معايير تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، 2006.
- 3- راتب جليل الصويص وآخرون،"إدارة الجودة المعاصرة"، دار اليازوري، الأردن، ط الأولى، 2009.
- 4- مهدي صالح السامرائي،"ادارة الجودة الشاملة"، دار جرير، الاردن، ط الأولى، 2007 .
محمود عبد الفتاح رضوان ، إدارة الجودة الشاملة في التدريب، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2014.
- 5-فيليب أتكسون، التغيير الثقافي: الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة الناجحة، تعريب عبد الفتاح السبد النعماني،مركز الخبرات المهنية (بميك)، مصر، 1996.

2- المذكرات والاطروحات:

- 1-ختم محمد العيد ، إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المؤسسة، رسالة ماجستير، 2009، كلية العلوم الاقتصادية جامعة المسيلة.

3-المواقع الالكترونية:

related:dspace.univ-ouargla.dz/jspui/bitstream/123456789/5842/14/chapitre1.doc 1-

2 - إدارة الجودة الشاملة رابط المصدر : /https://hrdiscussion.com/hr52583.html16/01/2017/

3- http://hrm-group.com/vb/showthread.php?t=69762017/01/16

الملخص:

إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية حديثة فرضت نفسها خلال عقد التسعينات بحيث أصبحت أسلوب حياة للمنظمات الاقتصادية ومنهج للمنافسة والبقاء في الأسواق، وتعتبر التربية البدنية والرياضية أحد النظم التي التزمت بتطبيق الجودة الشاملة في تسيير مؤسساتها المختلفة فهي على اعتبارها مجال تطبيقي لجميع علوم الحياة في الأنشطة الرياضية المختلفة سواء كانت فردية أو جماعية، وتعتبر المؤسسات الرياضية أحد النظم الاقتصادية التي دخلت اقتصاد السوق والمنافسة، فإدارة الجودة في المؤسسات الرياضية والأنشطة الرياضية هي كل أنشطة الإدارة التي تطبق والتي تقوم بتحديد أهداف الجودة وسياساتها ومسئولياتها وتطبيقها، فإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية تعبر عن تفاعل المدخلات وهي سياسة الإدارة والهيكل التنظيمي والموارد البشرية وطبيعة الأنشطة والخدمات، لتحقيق جودة عالية للمخرجات وتعبر عن جودة الخدمات المقدمة للزبون، وهذا يعني إشراك ومساهمة العاملين كافة وبصورة فعالة في العمليات الإنتاجية أو الخدمية مع التركيز على التحسين المستمر لجودة المخرجات بهدف تحقيق الرضا لدى المستهلكين.

ونحن من خلال هذه الدراسة نسعى حسب آراء المختصين في مجال التسيير للمؤسسات الرياضية إلى معرفة دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة كوسيلة لترقية التسيير ضمن المؤسسات الرياضية وكانت عينة البحث مكونة من 45 مسير ضمن مؤسسات رياضية مختلفة بالعاصمة الجزائرية.

و استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي، معتمدين على وسائل البحث التالية:

- الملاحظة الأولية

- الدراسة الاستطلاعية

- المقابلة

- الإستبيان.

- وكشفت نتائج الدراسة عن ضرورة دعم وتأييد الإدارة العليا لبرنامج إدارة الجودة الشاملة كحافز رئيسي لتطبيقها على مستوى المؤسسات الرياضية كما أوضحت الدراسة أهمية الثقافة التنظيمية في المؤسسة الرياضية وعلاقتها بتطبيق اجارة الجودة الشاملة ، كما بينت الدراسة أن التغيير الثقافي داخل المؤسسات الرياضية ضروري لتطبيق الجودة الشاملة، وجوب تخصيص الموارد اللازمة والاعتماد على المؤهلات العلمية والكفاءة في تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية

-