

جامعة آكلي محند أولحاج بالبويرة

معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

مقياس إدارة الجودة في الرياضة

السداسي الأول/ ماجستير 1 إدارة و تسيير رياضي

د. ميهوبي رضوان

المحاضرة الأولى:

الجودة وأساسياتها

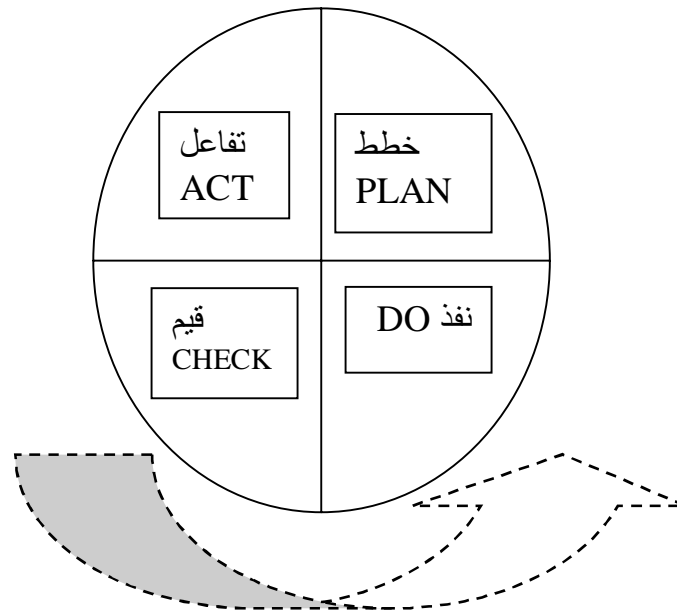
1- تعاريف الجودة:

- الجودة هي الميدان الصناعي هي إنتاج المؤسسة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عال، يكون قادرا على الوفاء باحتياجات ورغبات زبائنها، بالشكل الذي تتفق مع توقعاتهم، وتحقيق الرضا والسعادة لديهم، ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفا لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة وإيجاد صفة التميز فيها.
- الجودة هي جعل السلعة أكثر قدرة على التميز في السوق من حيث التصميم والأداء الجيد وخدمات ما بعد البيع.
- الجودة هي مجموعة خصائص المنتج التي ترضي توقعات الزبون، سواء أكانت هذه التوقعات صريحة أو ضمنية، موضوعية أو شخصية، واعية أو غير واعية.
- الجودة هي ناتج تفاعل خصائص نشاطات التسويق والهندسة والصناعة والصيانة والذي بدوره يمكن تلبية حاجات العميل ورغباته.
- تعني الجودة التحسين وما ينفق من أجل ضمان الوصول بالمنتج إلى درجة الرضا عند المنتج أو عند المستهلك.

2- مفهوم الجودة

- إن مفهوم الجودة من المفاهيم التي يصعب تحديدها تحديدا تاما، كما أنه لا يوجد اتفاق على كيفية قياسها لاختلاف نظرة الأشخاص إليها وذلك حسب الغرض من إصدار الحكم عليها ، كما أن للجودة مركبات كثيرة تكون مستواها ودرجة جودتها، إلا أنه يمكن تحديد الجودة من نواحي عديدة هي:
- *الجودة تعبر عن صفة ملازمة ومرتبطة بالموصوف الجيد، وهذا الموصوف إما أن يكون شيئا ماديا ملموسا (سلع وبضائع) أو شيئا غير ملموسا (خدمات)، بمعنى أن الشيء الموصوف بالجودة يتسم بمواصفات ايجابية ويقال عنه مقبول وعلى الأخص من قبل الجهة المستخدمة لهذا الشيء والجهة المتعاملة معه، وعليه فإن الجودة ترتبط بتقديم الأشياء الملموسة وغير الملموسة بشكل مقبول بحيث تكون ايجابياتها الوصفية والضمنية أكثر من سلبياتها .

- * حسب فيليب كروسبي هي "المطابقة مع المتطلبات ومعاييرها هو خلو المنتج من العيوب"
- * حسب قاموس أوكسفورد هي "درجة أو مستوى التميز أو التفوق".
- * أما المعهد الأمريكي لضبط المعايير فقد عرف الجودة بأنها "جملة السمات والخصائص للمنتج أو الخدمة التي تجعله قادرا على الوفاء باحتياجات معينة".
- * حسب أورماند فيجنوم "الجودة هي الرضا العام للعميل"
- * أما ادوارد ديمينج، الجودة درجة متوقعة من التناسق والاعتماد، تتناسب السوق بصورة منخفضة" وقد وضع ديمينج دائرته المشهورة (P D C A) الموضحة كما يلي:



دائرة ديمينج

المصدر: حروش رفيقة، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، 2016

- * وبشكل عام "الجودة هي مجموعة الخصائص و المميزات للمنتج أو الخدمة التي تعطي القدرة على تلبية الحاجات المعلنة أو الضمنية.
- **خط PLAN:** خطط لأي تحسين تريد إدخاله.
 - **نفذ DO:** نفذ الخطة وطبق التغيير في نطاق محدود واكتشف الأخطاء و حدد الأسباب.
 - **قيم CHECK:** قس وقيم النتائج واكتشف فيما إذا كانت أفكارك و حلولك صحيحة وقابلة للتطبيق.
 - **تفاعل ACT:** إذا حققت نجاحا طبق حلولك بشكل واسع وسريع، وأبعد كل شيء حقق فشلا.

3- رواد الجودة الشاملة:

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

3-1/ إدوارد ديمينج D.Edward :

هو مهندس أمريكي ، ويعتبر الأب الروحي لإدارة الجودة، وقد أدرك ديمينج أن الموظفين هم الذين يتحكمون بالفعل في عملية الإنتاج و ابتكر ما يسمى بدائرة ديمينج : خطط، نفذ، افحص، تصرف (المذكورة اعلاه) وتحدث عن الجودة في أمريكا في أوائل الأربعينات، ولكن أمريكا تجاهلته، ومن ثم قام ايشيكاوا (رئيس الإتحاد الياباني للمنظمة الاقتصادية) بدعوة ديمينج لإلقاء سلسلة محاضرات في منتصف الخمسينات من القرن الماضي، وله أربعة عشر مبدأ حسب نظريته التي ركز فيها على الأدوات و التقنيات والتدريب و فلسفة إدارية متميزة:

- 1- وضع هدف دائم يتمثل في تحسين جودة الإنتاج و الخدمات: أي التركيز على الجودة أولاً و يكون الريح مجرد نتيجة لتحقيق هذه الجودة.
- 2- وجود تسطير مستمر في طرق اختبار جودة الإنتاج و الخدمات: هنالك تغير مستمر، وبالتالي ماكان مناسباً اليوم لن يكون مناسب غداً ليس هنالك معايير ثابتة.
- 3- إيجاد هيكل في الإدارة العليا يركز على متابعة الخطوات السابقة :لا تتوقع أن الموظفين يقومون بتطبيق إدارة الجودة الشاملة بمفردهم .
- 4- إنشاء مراكز للتدريب الفعال (أوصل التدريب): على أداء الأعمال على الرقابة الإحصائية للجودة، تدريب الموظف تدريباً محدداً متعلقاً بعمله.
- 5- إنتاج فلسفة جديدة (Total Quality Management (TQM): يجب أن تمثل هذه الفلسفة قراراً يشترك فيه ويتحمل مسؤوليته كل فرد في الشركة(وليس فقط اللجنة التنفيذية او رئيس مجلس الإدارة).
- 6- التخلص من الاعتماد على التفتيش الشامل لتحقيق الجودة وذلك ببناء الجودة من الأساس و هي المرتكز .
- 7- إزالة الحواجز بين الإدارات: بالقضاء على الحواجز التنظيمية بين الأقسام(الاتصال الأفقي) و الجودة هي الهدف وليس المنافسة بين الزملاء.
- 8- إلغاء تقييم العمل على أساس السعر فقط(التخلي عن فلسفة الشراء اعتماداً على السعر فقط) لا يمكن أن تتجاهل العمل المريح و سعر البيع ولكن التكاليف يجب أن تكون الاهتمام الأول والأخير .
- 9- وجود قيادة فعالة تتبنى فلسفة TQM و تقوم بتطبيقها وتدعيمها، ويكون التحول بالتركيز على الجودة النوعية أكثر من الكمية.
- 10 إزالة الخوف: تلتزم TQM بأن يشعر الموظف وبشكل معقول بالأمان داخل الشركة.

- 11- التخلص من الشعارات والنصائح (التوضيح): الطريقة التحضيرية تدمر الجودة لأنها تركز على الاهتمام على الرغبة في عمل شيء أكثر من كيفية عمل هذا الشيء ، مثلا الشعارات تعطي الموقف فكرة عامة عن المكان الذي ينبغي أن يتواجد فيه، ولكن لا تعطي الخريطة التي توضح كيفية الوصول إلى المكان.
- 12- إزالة العوائق التي تحرم العاملين من التباهي ببراعة عملهم: إذ يفترض ديمينغ، أن معظم الأفراد يرغبون في أداء عمل جيد وأن لا يعترضوا لنقد ظالم و أن يعاملوا بطريقة عادلة و أن لا يستخدم أسلوب التهريب، بل تشجيعهم على انجاز أعمالهم على نحو جيد بأفضل إمكانياتهم.
- 13- استبعاد الحصص العددية: لأنها تجعل الموظف يركز عليها وليس على مدى الجودة أو مدى الفعالية يصبح الهدف إيجاد طريقة ابتكاريه لزيادة الإنتاج بدلا من زيادة الجودة.
- 14- إعداد برنامج قوي للتعلم والتحسين: والتنمية الذاتية لكل فرد إذ يعتقد ديمينج أن الموظفين يجب أن يكون لديهم أساسا قويا عن أدوات و تقنيات رقابة الجودة وهي لغة الجودة أي الطريقة التي نتصل بها و الأخرى التي تتحسن من خلالها ولكن لابد من أن يقترح الموظفين سبل جديدة للعمل الجماعي والمشاركة
- 3-2/ جوزيف جوران:

لقد ركز جوران على العيوب و الأخطاء 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:

- 1- تحديد من هم المستهلكون.
 - 2- تحديد احتياجاتهم.
 - 3- تطوير مواصفات المنتج لكي تستجيب لحاجات المستهلكين.
 - 4- تطوير العمليات التي من شأنها تحقيق تلك المواصفات أو المعايير المطلوبة.
 - 5- نقل نتائج الخطط الموضوعة إلى القوى العاملة.
- أما بالنسبة للرقابة على الجودة، فإن جوران يرى أنها عملية مهمة و ضرورية لتحقيق أهداف العمليات الإنتاجية في عدم وجود العيوب فالرقابة على الجودة تتضمن:
- 1- تقييم الأداء الفعلي للعمل.
 - 2- مقارنة الأداء المتحقق (الفعلي) بالأهداف الموضوعة.
 - 3- معالجة الانحرافات باتخاذ الإجراءات السليمة .
- وحسب جوران فإن المنتج يتعرض لنوعين من المستهلكين:
- 3-3/ فيليب كروسبي :

لقد جاء بما يعرف بلا وجود للمعييات Zerod defect أو أن المعيبات تساوي صفر في إطار العمليات الإنتاجية. يرى كروسبي ضرورة توفير عدة عوامل لتكون الجودة مستمدة منها:

- 1- إن المستهلكين ذوي وعي أهمية جودة المنتجات والخدمات .
 - 2- إن تطوير الأدوات التي تساعد على تطوير الجودة ستؤدي إلى زيادة حصة المنظمة من السوق.
 - 3- يجب أن يتم تطوير الثقافة المتعلقة بالجودة بما يلائمها من تغيرات بيئية و ظرفية .
- إن الوصول إلى الجودة في المنشأة أو الشركة أو المنظمة أمر ضروري، بل يجب أن يكرم كل من شارك في هذا الجهد، ولكن الوصول إلى منتج ذي جودة عالية لا يكفي في زمن العولمة، نظرا للتنافس الكبير بين المنشآت المقدمة للنشاطات المتشابهة.

المحاضرة الثانية: أبعاد الجودة

1/ مقدمة:

تحدد الجودة بمجموعة من الأبعاد التي يمتلكها المنتج أو الخدمة، وهذه الأبعاد من شأنها أن تحدد القدرة على إشباع رغبات وحاجات العملاء وتحقق رضاهم، والتي يمكن حصرها في:

- 1- الأداء: وهو الخصائص الأساسية للمنتج أو الخدمة بحيث يتم تحديدها من خلال رغبات العملاء كوضوح الألوان بالنسبة للصورة أو السرعة بالنسبة للجهاز.
- 2- المظهر: ويقصد به السمات الثانوية وتمثل لصفات المضافة إلى المنتج، وتكون لهذه الخصائص أهمية كبيرة عندما تكون المنتجات في السوق لا تختلف من حيث الخصائص الأساسية.
- 3- المطابقة: وتعبّر عن درجة توافق تصميم المنتج مع المواصفات المحددة بموجب عقد أو من قبل زبون أو معايير الصناعة.
- 4- الاعتمادية: وتعبّر عن مدى الاتساق في الأداء أو ثبات أداء المنتج خلال العمر الاقتصادي لاستخدامه، أو متوسط الوقت الذي يتعطل فيه عن العمل.
- 5- الصلاحية: ويقصد بها العمر التشغيلي المتوقع للمنتج والذي يمكن قياسه بقدر الاستفادة منه قبل تدهور أدائه، أي قبل أن يصبح استبداله أقل تكلفة من الاستمرار في إصلاحه، وتقاس من خلال مدة إهلاكه. وهناك ارتباط وثيق بين الاعتمادية والصلاحية، فالمنتج كثير الأعطاب هو الأقل في مدة الصلاحية.
- 6- الخدمات المقدمة: وتتمثل في خدمات ما بعد البيع، أي إلى مدى سهولة تصليح المنتج وإعادة تشغيله وحل المشكلات والاهتمام بشكاوي العملاء (وتقاس هذه الخدمات على أساس سرعة وكفاءة التسيير).
- 7- الجمالية: وهو بعد ذاتي إذ يهتم بالشكل العام للمنتج والكماليات التي يحتويها، مثل الرونق والشكل والاحساس الذي تولده...إلخ.
- 8- السمعة: وهي الخبرة والمعلومات السابقة عن المنتج، أي الفكرة التي يحملها العميل عن المنتج بأنه من أفضل المنتجات في السوق أو العكس.

2/ مراحل تطبيق الجودة:

تطبيق الجودة في المنظمة ليس بالأمر السهل وإنما أمر يتصف بالصعوبة، بسبب الوقت الذي تحتاجه هذه المنظمة حتى تستطيع استكمال مراحلها، حيث تعتبر منهجية متطورة ومنظمة وترتبط جميع نشاطات المنظمة بالجودة، والتي يمكن حصرها فيما يلي:

أ- تصميم الجودة: وهو بمثابة المرحلة التكوينية لعملية التصنيع، لترجمة متطلبات العميل وتطوير المشروعات من التصميم المختصر للمنتج إلى تصميمات وصفية عملية، إذ يحدد التصميم عن طريق الجهد المبذول

للوصول إلى الحياة المستهدفة بتكاليف صيانة منخفضة، وكذا بما يسمح فيها التصميم بالإنتاج والتسويق المعقول، بالإضافة إلى الاكتساب السريع للخبرة الجديدة ومشكلات الجودة.

ب- ضبط الجودة: وتتمثل فيما يلي:

- تقييم الأداء الفعلي للإنتاج أو الخدمة.
- المقارنة بين الأداء الفعلي ومستوى الجودة المستهدفة.
- التركيز على أوجه القصور وتعزيز أوجه التفوق.

ج- تحسين الجودة: والمقصود بها:

- توضيح الحاجة للتحسين.
- تحديد البنية الأساسية ومشاريع التحسين.
- تكوين فرق عمل للمشاريع.
- تحديد نقاط الضعف ووضع العلاج المناسب.
- تأسيس نظام للتحكم والرقابة للمساعدة من أجل الاحتفاظ على المكاسب.

3/ التطور التاريخي للجودة:

لقد مر مفهوم الجودة بالعديد من المراحل والتطورات إلى غاية يومنا هذا، ففكرة الاهتمام بالجودة أرجعها العديد من الباحثين إلى أكثر من سبعة آلاف سنة، إذ تجسدت في الحضارات الإنسانية المتعاقبة كقدماء المصريين واليونانيين وكذا الحضارة الإسلامية وغيرها.

إلا أن أصل الاهتمام الفعلي بالجودة يعود إلى بداية القرن العشرين أين برزت فكرة الجودة بشكل كبير وتزامن ذلك مع فترة ما قبل الثورة الصناعية أين كان إنتاج الورشات والأعمال الحرفية يتم وفق معايير بسيطة يحددها صاحب الورشة. وقد بدأ التركيز في هذه الفترة على مفهوم الجودة في اليابان لينتشر بعد ذلك في أمريكا وأوروبا وباقي دول العالم، وعليه فقد مرت الجودة حسب المختصين بأربعة مراحل أساسية وهي:

أ- المرحلة الأولى: مرحلة السيطرة على الجودة بالفحص والتفتيش (1900-1940): تميزت هذه المرحلة بالتركيز على التحديد الواضح لمواصفات المنتج بالإضافة إلى تحديد الخطوات اللازمة لصنع المنتج، وقد كان العميل في هذه الفترة يشتري سلعا يتحدد مستوى جودتها وفق خبرة المورد وليس تبعا لمتطلبات العميل.

كما اهتم هذا النظام بعزل المنتجات المعيبة ومنعها من الوصول إلى العملاء، ولكنه لا يمنع من وقوع الخطأ وما على الفحص سوى فرز المنتجات المعيبة حيث يتم التخلص منها أو إعادة إصلاحها.

ونتيجة للتطور الصناعي الذي ساهمت فيه الأفكار التaylorية، ارتفع حجم الإنتاج الصناعي ما أدى إلى صعوبة تطبيق هذا النظام كونه أصبح مكلفا بالنسبة للمؤسسة.

ب- المرحلة الثانية: مرحلة الرقابة على الجودة (1940-1960): تميزت هذه المرحلة باستعمال الأساليب الإحصائية وتطويرها في متابعة عملية الإنتاج قصد الحصول على منتجات أكثر تماثل في خصائصها، ما أدى إلى تجاوز مرحلة تفتيش الجودة إلى مرحلة الرقابة على الجودة.

ويقصد بمراقبة الجودة أنشطة وأساليب العمليات التي تستخدم لإتمام متطلبات الجودة، واتسمت هذه المرحلة ببناء أساليب إحصائية مستحدثة يمكن من خلالها أداء أنشطة مراقبة الجودة.

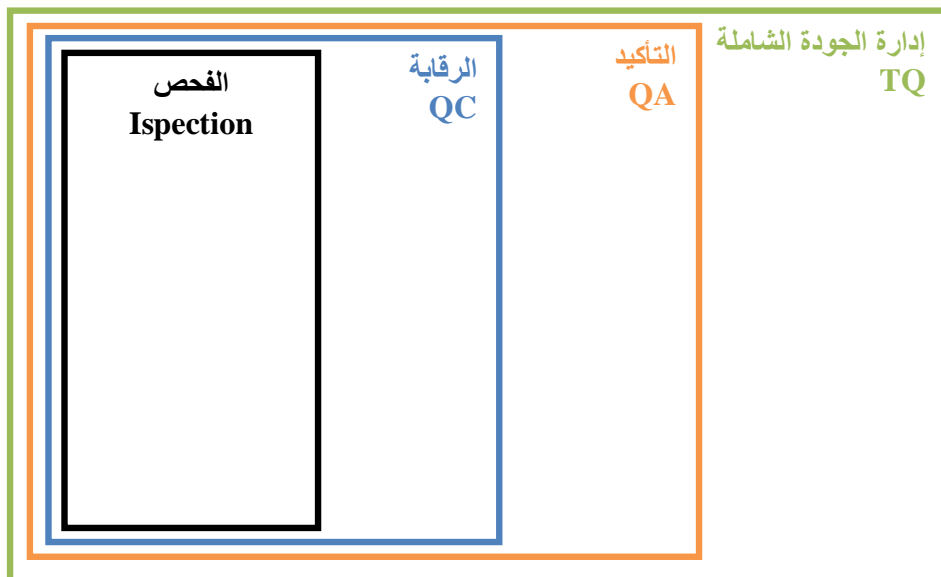
فالتركيز على الإنتاج الكبير أدى إلى ظهور أساليب إحصائية وتطور استخدامها في مجال مراقبة الجودة، إذ خلال الحرب العالمية الثانية وضعت عدة معايير ومواصفات لتطبيق مراقبة الجودة الإحصائية في مجال صناعة الأسلحة بالولايات المتحدة الأمريكية.

ج- المرحلة الثالثة: ضمان الجودة (1960-1980): تجاوزت هذه المرحلة المراحل السابقة وذلك من خلال تحسين جودة المنتج وفي نفس الوقت جودة الأسلوب الإنتاجي، فضلا عن العيوب والأخطاء التي يتم اكتشافها في المراحل الأولى للإنتاج أين تكون تكلفتها أقل، إذ أن تأكيد الجودة هو تأمين السير الحسن لنشاطات المؤسسة والهدف منه هو تقليص حالات عدم مطابقة المنتجات.

ولقد تميزت هذه المرحلة بتصريف المنتجات التي تم تصنيعها والاهتمام بالمنتج في مرحلة التصميم والعمليات وتسخير جميع الجهود الادارية والفنية لتجنب الوقوع في المشكلات.

د- المرحلة الرابعة: إدارة الجودة الشاملة (1980 إلى يومنا): تم الانتقال من مرحلة ضمان الجودة إلى مرحلة ضمان الجودة الشاملة كمنظومة جديدة للإدارة، فبعد انتشار المنتجات اليابانية في الأسواق العالمية بفضل جودتها العالية وأسعارها التنافسية وعولمة المبادلات، ازدادت الضغوط التنافسية وأصبح من الضروري للمؤسسات التركيز على جودة منتجاتها من أجل تعزيز قدرتها التنافسية.

وقد أصبح المستهلك مركز اهتمام أهداف المنظمة، إذ تعمل هذه الأخيرة على تلبية حاجات الزبائن وجمع المعلومات اللازمة عن خصائص رغباتهم وتطلعاتهم خاصة مع تطور وسائل الاتصال وإنشاء جمعيات تهتم بالمستهلكين ما جعلهم أكثر تطلبا (Exigence)، إذ لم يعد السعر هو العامل الأساسي لاختيارات المستهلك وتفضيلاته، بل ظهرت جوانب أخرى جلبت اهتمامه مثل الثقة في جودة السلع والخدمات، أو ابتكار أنواع جديدة، أو الحصول على منتجات آمنة وغير مضرّة بالصحة والبيئة.



المحاضرة الثالثة: أهمية الجودة و أهدافها**1 أهمية الجودة :**

لاشك أن تحقيق جودة الأداء هو حلم يراود جميع المنظمات بغض النظر عما إذا كانت تنتمي إلى القطاع العام أو الخاص.

و للجودة أهمية إستراتيجية كبيرة سواء على مستوى الزبائن أو مستوى المنظمات على اختلاف أنشطتها أو على المستوى الوطني، إذ أنها تمثل أحد أهم العوامل الأساسية التي تحدد حجم الطلب على منتجات المنظمة ويمكن تناول الأهمية كما يلي :

1-سمة المنظمة (Reputation): تستمد المنظمة شهرتها من مستوى جودة منتجاتها ، ويتضح ذلك من خلال العلاقات التي تربط المنظمة مع المجهزين وخبرة العاملين و مهارتهم ، ومحاولة تقديم منتجات تلبى رغبات وحاجات زبائن المنظمة فإذا ما كانت منتجات المنظمة ذات جودة منخفضة فيمكن تحسين هذه الجودة لكي تحقق المنظمة الشهرة و السمعة الواسعة والتي تمكنها من التنافس مع المنظمات الأخرى في الصناعة او القطاع الذي تنتمي إليه المنظمة.

2-المسؤولية القانونية للجودة : تزداد باستمرار عدد المحاكم التي تتولى النظر و الحكم في قضايا منظمات تقوم بتصميم منتجات أو تقديم خدمات غير جيدة في إنتاجها أو توزيعها لذا فإن كل منظمة صناعية أو خدمية تكون مسؤولة قانونيا عن كل ضرر يصيب الزبون من جراء استخدامه لهذه المنتجات.

3-المنافسة العالمية : إن التغيرات الاقتصادية و السياسية ستؤثر في كمية وتوقيت تبادل المنتجات إلى درجة كبيرة في السوق الدولي التنافسي ، وفي عصرنا لمعلومات والعولمة تكتسب الجودة أهمية متميزة ، إذ تسعى كل من المنظمة والمجتمع على تحقيقها لتحقيق المنافسة العالمية وتحسين الاقتصاد بشكل عام .

4-حماية الزبون : إن طبيعة الجودة في أنشطة المنظمة ووضع مواصفات قياسية محددة تساهم في حماية الزبون من الغش التجاري و تعزيز الثقة في منتجات المنظمة .

عندما يكون مستوى الجودة منخفضا يؤدي إلى إحجاف الزبون عن طلب منتجات المنظمة إذ أن عدم رضا الزبون هو فشل المنتج الذي يقوم بشرائه ، وبسبب انخفاض الجودة أو عدم جدوى المواصفات الموضوعة أدى ذلك إلى ظهور جماعات حماية المستهلك لحمايته وإرشاده إلى أفضل المنتجات الأكثر جودة وأمان.

5-التكاليف وحصة السوق: تنفيذ الجودة المطلوبة لجميع عمليات ومراحل الإنتاج من شأنه أن ينتج الفرص لاكتشاف الأخطاء لتجنب كلفة إضافية ، إضافة إلى الاستفادة القصوى من زمن المكائن و الآلات عن طريق تقليل الزمن العاطل عن الإنتاج ، وبالتالي تخفيض الكلفة وزيادة ربح المنظمة.

2/ أهداف الجودة :

هناك نوعان من أهداف الجودة هما:

- 1- **أهداف تخدم ضبط الجودة:** وهي تتعلق بالمعايير التي ترغب المنظمة في المحافظة عليها وهي تصاغ على مستوى المنظمة ككل وذلك باستخدام متطلبات ذات مستوى أدنى تتعلق بصفات مميزة مثل رضا الزبائن.
- 2- **أهداف تحسين الجودة:** وهي غالبا ما تنحصر في الحد من الأخطاء وتطوير منتجات جديدة ترضي الزبائن بفعالية أكبر.

إن الجودة وإتقان العمل وحسن إدارته مبدأ إسلامي بنصوص الكتاب والسنة و الأخذ به واجب ديني و وطني، وانه من سمات العصر الذي نعيشه وهو مطلب وظيفي يجب أن يحتضن جميع جوانبها و تطوير أداء جميع العاملين عن طريق تنمية روح العمل التعاوني الجماعي و تميتها بهدف الاستفادة من كافة الطاقات وكافة العاملين بالمنشآت .

إن ترسيخ مفاهيم الجودة الشاملة والقائمة على الفاعلية والفعالية تحت شعارها الدائم أن نعمل الأشياء بطريقة صحيحة من أول مرة وفي كل مرة ، لتحقيق نقلة نوعية تقوم على أساس التوثيق للبرامج و الإجراءات والتفعيل للأنظمة و اللوائح والتوجيهات والارتقاء بمستويات العاملين ، والاهتمام بمستوى الأداء للإداريين و الموظفين في المنظمات من خلال المتابعة وإيجاد الإجراءات التصحيحية اللازمة وتنفيذ برامج التدريب المقننة و المستمرة و التأهيل الجيد مع تركيز الجودة على أنشطة مكونات النظام (المدخلات - العمليات - المخرجات)، باتخاذ كافة الإجراءات الوقائية لتلافي الأخطاء قبل وقوعها ورفع درجة الثقة في العاملين، وفي مستوى الجودة التي حققتها المنظمة.

الوقوف على المشكلات الهامة في الميدان و دراسة هذه المشكلات وتحليلها بالأساليب والطرق العلمية المعروفة واقتراح الحلول المناسبة لها ومتابعة تنفيذها في المدارس التي تطبق نظام الجودة مع تعزيز الإيجابيات و العمل على تلافي السلبيات.

المحاضرة الرابعة : الجودة في إدارة في المؤسسات الرياضية
- التخطيط في المؤسسات الرياضية -

* التخطيط هو التنبؤ بالمستقبل و الاستعداد لهذا المستقبل بتحقيق عناصر التخطيط و السعي لتحقيق أهداف المؤسسة مستقبلا. و التخطيط عنصر من عناصر إدارة المؤسسة الرياضية لتحقيق أهدافها. ويعرفه إبراهيم عبد المقصود أنه " استقراء للمستقبل من خلال إمكانيات الحاضر وخيارات الماضي والاستعداد لهذا المستقبل بوضع أمثل الحلول له بكافة الوسائل الممكنة لتحقيق الأهداف البعيدة والقريبة ووضع بدائل لأي صعوبات محتملة، عن طريق تحديد السياسات الكيفية بتحقيق هذه الأهداف، مع وضع البرامج الزمنية لها في إطار الإمكانيات المتاحة والمرتبطة".

1-1/ أهمية التخطيط :

* عنصر جوهري من عناصر الإدارة:

في غياب التخطيط للأنشطة الرياضية بمختلف أنواعها تكتمل عملية إدارة هذه الأنشطة وبالتالي تصبح الإدارة عن أداء وظائفها ولا تحقق الهدف منها حيث أن العملية الإدارية لا تؤدي وظائفها بصورة واضحة إلا إذا اكتملت جميع عناصرها وغياب عنصر التخطيط يجعلها إدارة غير رشيدة عديمة الجدوى.

* وجود سياسات واضحة:

أي وجود مجموعة من الاتجاهات العامة التي ترسم الحدود التي لا يجوز إغفالها أو الخروج عنها .

* وجود الإجراءات لتسهيل الأعمال :

في وجود الإجراءات تتم الأعمال المطلوبة و التي يشملها التخطيط بالسرعة والدقة اللازمين وفي غياب الإجراءات يفقد التخطيط الدقة في التنفيذ و السرعة في الإنجاز.

* الدقة في تقدير الإمكانيات:

يرتبط التخطيط بالواقع حيث أن تقدير الإمكانيات كما ونوعا على نجاح عملية التخطيط.

* الدقة في التنفيذ:

تأتي الدقة عن طريق البرامج حيث يمكن تحديد ما يجب عمله ومن الذي سيقوم بهذا العمل ومتي يتم وبأي شيء يتم ومن أين نبدأ وأين ننتهي.

* الاستفادة الكاملة من الوقت المتيسر:

بحيث يتم إنجاز العمال و المهام في وقت قصير و استغلال الوقت المتيسر أحسن استغلال.

***المساهمة في نجاح الخطط:**

باكتمال عملية التخطيط تكون هناك إدارة مكتملة بكل عناصرها ومن هذا تتحقق أهداف الخطط الموضوعة بنجاح.

***المحافظة على الأهداف :**

التخطيط هو الحارس الأمين لأهداف أي خطة حيث يتم التركيز على الأهداف والتخطيط عملية مستقبلية وفي وجوده لا تغيب الأهداف.

***تسهيل المتابعة:**

عن طريق برامج التخطيط تتحدد المهام و أسلوب العمل ونظامه كما انه يحدد الأهداف المطلوبة تحقيقها و يمكن استخدام كل هذه العوامل كموجهات للقياس بطريقة موضوعية للحكم على أداء المرؤوسين والوصول إلى نقاط القوة لزيادتها وتعميمها ونقاط الضعف و العمل على إزالتها.

1-2/ أسس التخطيط الناجح للجودة:

يرتكز التخطيط الناجح للجودة على الأسس الثلاثة التالية:

1- قاعدة البيانات:

وهي حصيلة التجارب الإنسانية والخبرات والمعارف والمعلومات التي سبق اكتسابها، وهذه القاعدة قد تختزن في ذاكرة أو أرشيف والتي يتم بناؤها من خلال تحديد البيانات المطلوبة ومصادرها ومن ثم الحصول عليها وتحليلها وتخزينها في نظام معلومات يسهل عملية استرجاعها وتوظيفها عند الحاجة.

2- التحفيز:

وهو تحفيز العاملين على اتباع أساليب حديثة لتخطيط الجودة، إذ ينبغي تعريفهم بهذه الأساليب وتقديمها لهم على شكل مجموعة خطوات منطقية يسهل على الجميع فهمها. ويتضمن التحفيز أيضا إزالة العقبات من طريق الجودة التي تشمل عدم إدراك أهمية الجودة وغياب القدوة وعدم إدراك أهمية الضرر الناتج عن ضعف الجودة أو العائد المادي والمعنوي الذي يعود على العاملين من جراء تحسين الجودة.

3- التدريب:

يمتد التدريب على الجودة إلى كل العاملين في المنشأة إذ لا يقتصر على العاملين في إدارة الجودة، ويبدأ التدريب بتحديد الاحتياجات وتحديد المجموعات التي تتلقى كل دورة، فالتدريب جد ضروري.

1-3/ مبادئ التخطيط :**- تحديد الأهداف:**

تنشأ المنظمات لتحقيق أهداف معينة وهي تختلف بفعل إرادي لمجموعة من الأفراد، والإجابة على مجموعة من التساؤلات منها لماذا تأسست المنظمة وما هي طبيعة نشاطها؟ وما هو نوع الزبائن الذين تخدمهم؟ وما هي القيم والأسبقيات التي تعمل على العمل بموجبها أو تليبيتها؟

تتفاوت الأهداف من منظمة إلى أخرى و غالبا ما تكون مجموعة من الأهداف ماهي طويلة الأجل وهو الأساسي الذي تنطلق منه عملية صياغة الأهداف، ثم تجزا الهدف طويلة الأجل إلى أهداف متوسطة، وقصيرة الأجل.

-**المرونة:** أي قدرة الخطط المعتمدة على استيعاب التغيرات و المعطيات والمواقف الجديدة، واحتمالاتها بدون إجراء تعديلات جذرية فيها و بدون أن تتكبد المنظمة نفقات إضافية ملحوظة وهذا ما يتطلب وضع الإحتياطات التي من شأنها أن تجعل الخطة مرنة تجاه التغيرات الظرفية المحتملة .

الدقة: أي أن تكون الخطط دقيقة في البيانات التي تعتمد عليها، سواءا كانت حول الموارد البشرية أو المالية أو المادية، ولا بد أن تكون البيانات صحيحة وحديثة قدر المستطاع.

- **البساطة:** لا بد أن تتميز الخطط الموضوعة بالبساطة وعدم التعقيد في جميع مراحلها و أجزاءها وأن توضع على أسس منطقية، وأن تكون واضحة الفهم من قبل المنفذين بذات المعنى الذي حدده المخطط.

- **استمرارية التخطيط:** يشير هذا المبدأ إلى أن الخطط الموضوعة لا تنتهي بمجرد تحديد الأهداف ووضع الخطط، بل يعقب عملية التخطيط قيام المنظمة بتنفيذ الخطة، ثم رقابة عمليات التنفيذ بغية معالجة جوانب الانحراف الحاصلة في عملية التنفيذ، فالخطط الموضوعة لا تحقق أهداف المنظمة إلا إذا اتسمت بالاستمرارية.

- **شمولية التخطيط:** أي احتواء الخطط الموضوعة على جميع الأنشطة و المتغيرات ذات العلاقة، إذ أن اقتصار الخطة على جانب معين فقط من الأنشطة من شأنه أن يعرقل إمكانية تحقيق الأهداف ثم أن عدم الأخذ بعين الإعتبار بالمتغيرات الأخرى المؤثرة في وضع الخطط وتنفيذها من شأنه ان يؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف بشكل سليم.

-**الواقعية:** أي ان الخطة الموضوعة لا بد أن تكون ضمن إمكانية المنظمة، الحالية والمتصورة في المستقبل من حيث القدرات البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية، ومن الضروري عدم وضع الخطط المتواضعة التي ل تحقق طموحات إدارة المنظمة بمعنى آخر الابتعاد عن التفاؤل الموهوم والتشاؤم الذي لا أساس له .

- **المشاركة الجماعية في وضع الخطط :** التخطيط عمل جماعي، يتطلب الإفادة من وجهات النظر المتعددة و خاصة من العاملين في المنظمة لأنهم يغنون الخطط بالخبرات والتجارب المكتسبة وقد أصبح من الثابت أن مشاركة الأفراد في وضع الخطط يجعلها أكثر نجاحا لا في مرحلة الصياغة فحسب وإنما في مرحلة التنفيذ.

- الاستغلال الأمثل للإمكانات المتوفرة.

- أن يكون التخطيط شاملا وليس مقتصرًا على جانب واحد وذلك لمراعاة التوازن لمصالح الجميع.

1-4/ مراحل التخطيط الرياضي الإداري الفني:

مرحلة الإعداد: تقوم بدورها بإعداد مقترحاتها و المدى الزمني لتنفيذ المشروع في حدود المادية و البشرية المتوفرة وفي ضوء البيانات و الإحصاءات المتوفرة.

مرحلة الإقرار: تقوم بعد مرحلة الإعداد و دراسة كل ما يتعلق بالخطة الموضوعية يتم إقرار الخطة للعمل بها.

• **مرحلة التنفيذ:** تقوم بعد اعتماد الخطة و إقرارها تتخذ الإجراءات لوضعها موضع التنفيذ و بالتعاون مع الجهات المسؤولة على التنفيذ.

• **مرحلة متابعة وتقييم عملية التنفيذ:** وهي تقوم بالمتابعة و تقييم الخطة و مراحل العمل فيها.

1-5/ أنواع التخطيط

كثرت الآراء وتعددت المسميات فيما يتعلق ببيان أنواع التخطيط وذلك لاختلاف الأسس التي يقام عليها كل تقسيم و الأكثر وضوحا في ميدان التربية الرياضية هي أنواع التخطيط طبقا للمرحلة الزمنية أي المدة و يمكن أن تكون على النحو التالي:

1- تخطيط طويل المدى.

2- تخطيط متوسط المدى.

3- تخطيط قصير المدى.

وفيما يلي شرح لكل نوع من هذه الأنواع:

1- **التخطيط طويل المدى:** قد يتراوح من 10 - 15 سنة تقريبا ويكون معني بتكوين الأبطال على المدى الطويل في بعض الألعاب الرياضية، كما يحدث على سبيل المثال في لعبة الجمباز بحيث يحتاج فيها اللاعب إلى قرابة تسعة سنوات من التدريب المنتظم و المتواصل لكي يتمكن من تمثيل بلاده دوليا.

2- **التخطيط متوسط المدى:** و يتراوح من 4 - 5 سنوات تقريبا وينبثق من التخطيط طويل المدى ، هذا النوع من التخطيط يتم للإعداد الدورات الأولمبية و بطولات العالم وعادة ما يبدأ هذا النوع بعد نهاية كل دورة أولمبية استعدادا للدورة الأولمبية القادمة وغالبا تقسم إلى خطط قصيرة الأجل تحققي النهاية هدف التخطيط متوسط الأجل.

3- **التخطيط قصير الأجل:** و مدته سنة إلى اقل من ذلك تقريبا وهو الأكثر شيوعا في التربية الرياضية ويكون لخطة سنوية مهمتها الاستعداد للبطولات المحلية ذات المستوى العالي مثل الدورات المدرسية أو بطولات المناطق... الخ، وفي المدارس يكون هو التخطيط الأمثل لعام دراسي واحد. أما بالنسبة للأندية والاتحادات الرياضية يتم التخطيط القصير ومتوسط المدى بالنسبة للألعاب المختلفة.

- خصائص التخطيط الفعال في الرياضة

كي يكون التغيير ناجحا في المنشآت الرياضية و يكون التخطيط فعالا و مثمرا لابد أن يشمل على عدة خصائص منها:

- وضع المؤسسة الرياضية أهدافا واقعية وذات قيمة حيوية وان يكون تحقيقها متدرجا.

- أن يكون التخطيط شاملا لكافة أنشطة الهيئة الرياضية أو المشروع المراد تنفيذه، بمعنى شمول كافة النقاط الهامة.

- كفاية ودقة المعايير الموضوعية في التخطيط.
- أن يكون التخطيط مرنا، نظرا لتعامله مع المستقبل الذي ينطوي على العوامل الغير أكيدة و احتمالات التغير.
- أن يتسم التخطيط بالوضوح و البساطة قدر الإمكان.
- وجود تنسيق بين فعال بين الإدارة المختلفة داخل المؤسسات الرياضية و توفر العمق والجوهرية في التخطيط و الابتعاد عن السطحية .
- توفر الجهد والوقت والمال .

1-6-6- أهداف التخطيط

- إن الأهداف من أهم عناصر التخطيط وأن الأهداف تعبر عن الغايات التي ترغب الإدارة في تحقيقها و تربط الأهداف أساسا بالمستقبل وتمثل ركنا أساسيا من عملية التخطيط
- تحدد أهداف التخطيط الرياضي فيما يلي:
- توضيح أهداف العمل المراد تنفيذه .
 - تحديد فلسفة العمل الجماعي لإنجاز الأهداف الموضوعية.
 - توضيح الأهداف الفرعية المنسقة من الأهداف الموضوعية.
 - تحديد المسار الذي يجب إتباعه لتنفيذ العمل.
 - التحديد الكمي والنوعي للإمكانات المادية اللازمة للتنفيذ.
 - التنبؤ بالمشكلات المتوقعة حدوثها ووضع الحلول لمواجهاتها.
 - يحدد أسلوب الرقابة المتبع للتأكد من أن ما تم تخطيطه يتم تنفيذه.
 - تحديد البرنامج الزمني لتحقيق تلك الأهداف.
- فالتخطيط الرياضي هو عملية التنبؤ و رسم السياسات ووضع الميزانيات التقديرية و إقرار الإجراءات ووضع البرامج الزمنية بغرض تحقيق الأهداف المحددة .

المحاضرة الخامسة: التنظيم في المؤسسات الرياضية

1- مفهوم التنظيم:

التنظيم هو تجميع لأوجه النشاط اللازمة لتحقيق الهدف لتحقيق الهدف أو الخطة وترتيبها في مجموعات يمكن إسنادها إلى أفراد.

التنظيم هو الإطار الذي يتم بموجبه ترتيب جهود جماعة من الأفراد وتنسيقها في سبيل تحقيق أهداف محددة، ويتطلب ذلك تحديد النشاطات المطلوبة لتحقيق تلك الأهداف وتحديد الأفراد المسؤولين عن القيام بهذه النشاطات وكذلك تحديد الإمكانيات والموارد التي سيستخدمها هؤلاء الأفراد.

2- فوائد الوظيفة التنظيمية:

تحقق الوظيفة التنظيمية للمنظمة أو المنشأة فوائد متعددة تتمثل فيما يلي:

1- تحقق الوظيفة التنظيمية التوزيع العلمي للأعمال والوظائف بحيث يتم تفادي إسناد الأعمال أو الوظائف للأفراد بناء على عوامل شخصية.

2- القضاء على الازدواجية في العمل وذلك خلال التقسيم الموضوعي للعمل بين العاملين بتحديد وظيفة كل فرد عامل في المنظمة.

3- تحديد السلطة الممنوحة للفرد و أوجه ممارستها.

4- التنسيق بين النشاطات المختلفة للمنظمة بفعالية حتى يمكن بناء علاقات إدارية مناسبة بين الوحدات التنظيمية المختلفة.

5- الاستجابة للتغيرات التي تحدث للمنظمة سواء في أعمالها أو الأفراد العاملين فيها أو التكنولوجيا المستخدمة أو في العناصر البيئية التي تحيط بها مما يساعد المنظمة على التكيف مع الظروف المتغيرة.

6- نقل القرارات إلى جميع أجزاء المنظمة وذلك عن طريق خطوط السلطة والاتصال بها وتمد الأفراد العاملين بالمعلومات والصلاحيات التي تساعدهم على القيام بأعمالهم.

7- تنمية الأفراد العاملين في المنظمة عن طريق تدريبهم وتنمية قدراتهم بشكل يمكنهم من اتخاذ قرارات أفضل .

3- مبادئ التنظيم :

1- مبدأ الهدف: أي لابد من وضوح الهدف والغاية وهذا بدوره يؤدي إلى تنمية الخطط وتركيز جهود الأفراد.

2- مبدأ الوظيفة: مراعاة متطلبات وصلاحيات الوظيفة ومسئولياتها، بغض النظر عن الشخص الذي يشغل الوظيفة.

3- مبدأ التخصص وتقسيم العمل: أي تقسيم الأعمال إلى أقسام فرعية، وبعدها إسناد كل وظيفة لشخص معين للأداء بنشاط أكبر.

4- مبدأ وحدة القيادة: لا بد أن يتلقى المرؤوسين والموظفين الأوامر والتوجيهات من شخص واحد لأن ذلك يضمن تحديد المسؤولية وتوحيد جهود العاملين.

5- مبدأ نطاق الإشراف: اختلاف عدد العاملين الذي يشرف عليهم المدير الواحد.

6- مبدأ تساوي السلطة، الصلاحية والمسؤولية:

* تعريف السلطة: الصلاحيات المخولة لشغل الوظيفة، وتتضمن حق إصدار الأوامر والتعليمات وحق اتخاذ القرارات في حدود معين.

* تعريف المسؤولية: محاسبة الآخرين على أداء الوظائف والأعمال.

7- مبدأ المركزية واللامركزية:

* المركزية: تركيز الحجم الأكبر من السلطة للإدارة العليا.

* اللامركزية: ممارسة سلطة القرار من المستويات الإدارية العليا إلى الدنيا.

8- مبدأ تفويض السلطة: يجب أن تكون السلطة المفوضة للموظف تتناسب مع مقدرته.

9- مبدأ التنسيق: العمل على تحقيق الانسجام بين الوحدات الإدارية المختلفة لأداء الأعمال وتحقيق الأهداف.

10- مبدأ المرونة: أي أن يكون التنظيم مرنا قابل للتغيير مع المتغيرات الداخلية و الخارجية التي تحيط بالمنظمة.

4- أنواع التنظيم :

أ- التنظيم الرسمي: هو التنظيم الذي يحدد العلاقات والمستويات الإدارية للأعمال التي يقوم بها الأفراد و الجماعات وتوزيع المسؤوليات و الواجبات بطريقة تسمح بأداء العمل في كل وحدة إدارية.

ب- التنظيم غير الرسمي: هو مجموعة من العلاقات التي تنشأ وتستمر بين العاملين، بسبب وجودهم في مكان واحد للعمل واشترائهم في مشكلات وأهداف متشابهة.

التنظيم الرسمي:

- ينتج من الأهداف والمهام الرسمية.

- أهدافه تحقق بكفاءة عالية.

- هدف الفرد تأدية العمل.

- طبيعة العلاقة رسمية إدارية.

- الاتصالات تتم وفق شكل هرمي.

التنظيم غير الرسمي:

- ينتج من تجمع الأفراد داخل المؤسسة

- الأهداف تحقق إشباع الفرد.

- هدف الفرد إشباع حاجة مادية ومعنوية

- طبيعة العلاقة اجتماعية.

- الاتصالات تتم وفق تأثير النفوذ.

5- خصائص التنظيم الفعال

التنظيم الفعال هو الذي يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها بأقل التكاليف وخصائصه كما يلي:

- تخفيف التكاليف.

- التنسيق بين كافة الوحدات .

- التطوير والإبداع.

- تنمية وتفعيل الرقابة الذاتية للفرد

***الهيكل التنظيمي:** أي النموذج الذي يعكس طبيعة التعامل و التنسيق المصمم من قبل الإدارة من أجل الربط بين المهام في المنظمة وتحقيق أهدافها.

***الخريطة التنظيمية:** نقصد بها الرسم البياني الذي يصور لنا الخطوط العريضة للهيكل التنظيمي بحيث تبين ما يلي:

- الوظائف الرئيسية في المنظمة.

- علاقات المسؤولية.

- قنوات الاتصال الرسمية.

***الدليل التنظيمي:** هو وثيقة تفسيرية للهيكل التنظيمي، بحيث يعطي تفصيلا لجميع الأنشطة داخل المؤسسة والأعمال التي تتم داخل الخريطة التنظيمية .

المحصلة النهائية من عملية التنظيم في الهيئة: كل الوحدات التي يتألف منها (النظام) تعمل بتآلف لتنفيذ المهام لتحقيق الأهداف بكفاءة و فعالية.

المحاضرة السادسة: الرقابة و المؤسسات الرياضية

1- مفهوم الرقابة

- هو التأكد من أن كل شيء يسير وفق الخطط الموضوعة والمبادئ التي يجب الإلتزام بها للكشف عن المعوقات وتصحيحها.
- تعريف هانري فايل " الرقابة هي التحقيق كما إذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة وأن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف و الأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها.
- الرقابة هنا تحاول أن تتأكد من أن كل الأعمال تسير وفقا للخطة و البرامج والتعليمات التي تم تحديدها لكشف الأخطاء والانحرافات بقصد اقتراح الحلول المناسبة لها ومنع حدوثها مرة أخرى.
- تبدأ عملية الرقابة عند اللحظة الأولى و أثناء العمل (التنفيذ) أولا بأول وذلك للاطلاع على تفاصيل الأداء و سير العمل.

2- أهمية الرقابة وفوائدها

أولا: في المنظمة

- اكتشافالأخطاء والمعوقات وتصحيحها.
- التأكد من الاستخدام الكفء لكافة الموارد.
- التأكد من مناسبة الموارد البشرية للمناصب التي يشغلونها.
- اكتشاف الانحرافات.
- التأكد من سير العمل ومدى إمكانية تحقيق الأهداف.

ثانيا: عند الأفراد

- اطمئنان العامل الكفء لعدالة عملية المراقبة من خلال الإثابة على جهوده (مكافآت/ حوافز / ترقية).
- اطمئنان العامل المقصر لعدالة عملية المراقبة من خلال تحسين مهاراته وجهوده وحفظ حقوق العاملين.

ثالثا: عند المناجير العام

- اكتشاف أي معوقات تؤدي لانحراف سير العمل أثناء التنفيذ واقتراح التصحيحات المناسبة لها (رقابة فورية)
- الرقابة تقييم للعمل المنجز بشكل أجمالي وذلك بمقارنته مع الخطط الموضوعة والهدف المراد تحقيقه (رقابة تأخيرية)

3- خطوات الرقابة

- 1- تحديد الهدف من قيام الرقابة وهل هي رقابة عامة أو هي خاصة.
- 2- وضع المعايير الرقابية الواجب اعتمادها والقياس عليه، مثل :
 - أ- معايير كمية (كمية /مالية).

ب- معايير نوعية (غير مادية):

- فئة الموظفين.
- فئة المستهلكين.
- فئة الموردين.
- قياس الأداء الفعلي بالمعيار .
- مدى كفاءة و مهارة وخبرة المراقب نفسه.
- مدى تمركز المرؤوسين موضع المراقبة.
- مدى خبرة المرؤوس بالمهارات الوظيفية.
- مدى فاعلية نظم الاتصال .
- أن يكون هناك حد للخطأ المسموح به، والتقويم الفعلي لأداء مرؤوسي المراقب يكون عن طريق:
- 1- المتابعة المباشرة من خلال المشاهدة.
- 2- المتابعة المباشرة الآلية من خلال الكاميرات .
- 3- المراقبة غير المباشرة:
- التقارير المكتوبة التي قد يعدها المرؤوس بنفسه لرئيسه .

4-أسباب الانحرافات التي تكشف عنها الرقابة وطرق معالجتها:

يمكن إجمال أسباب الانحرافات التي تكشف عنها وظيفة الرقابة بالأمر التالي:

1- أسباب مردها إلى المعيار

قد يكون المعيار (الخطة) غير ملائم فالمعيار ذو المستوى العالي الصعب التحقيق ينتج عنه دائما انحراف سالبا (الإنجاز أقل من المعيار)، والعلاج هنا يجب ان ينصب على المعيار وجعله من الممكن الوصول إليه.

2- أسباب مردها إلى المنفذين

قد يكون المعيار سليما ويكون سبب الانحراف هو العاملون أنفسهم فقد يكونون:

أ- غير ماهرين بما فيه الكفاية للقيام بالعمل خاصة إذا ما كان العمل جديدا عليهم والانحراف في هذه الحالة غالبا ما يكون سالبا والعلاج هو تدريب هؤلاء على الطرق الصحيحة.

ب- قد يكون العاملین مهملين ولا يهتمون بالقيام بعملهم على الوجه الصحيح لأن روحهم المعنوية متدنية وعلاقتهم برؤسائهم غير جيدة وغالبا ما يكون الانحراف سالبا في مثل هذه الحالات، والعلاج هنا أن ينبع من السبب الحقيقي لهبوط روحهم المعنوية وتدنيها فإن لم يكن هناك سبب جوهري وملموس لإهمالهم فيجب تنبيههم ولفنت نظرهم وربما اتخاذ إجراءات تأديبية صارمة معهم إذا ما تكرر إهمالهم.

3- أسباب مردها إلى ظروف معينة لعللاقة لها بالعاملين أو بالمعيار

قد تنشأ ظروف تجعل الإنجاز منحرفا عن المعيار ولكن لا دخل للعاملين أو للمعيار فيها، مثل شح مصادر المواد الخام أو نشوء اضطرابات سياسية أو ركود اقتصادي عام.....الخ.
والعلاج في مثل هذه الحالات يجب أن يركز على إزالة تأثير هذه الظروف إن أمكن أو احتوائها أو التكيف معها إذا كان من المتوقع لها أن تدوم طويلا، وفشلت المنشأة في تعديلها.

5-مجالات استخدام الرقابة:

للرقابة مجالات كثيرة ومتنوعة، وفيما يلي شرح بسيط لبعض مجالات استخدام الرقابة في الحياة العملية

أ- الرقابة على الإنتاج:

تهتم مراقبة الإنتاج بالتحكيم في عملية الإنتاج ومراقبة تنفيذ الخطط الموضوعة للتأكد من الإنتاج كما ونوعا يتم حسبا هو مخطط له ، وتهدف مراقبة الإنتاج بصفة أساسية إلى إعطاء صورة واضحة عن الكميات المنتجة فعلا والكميات المقبولة والمرفوضة بموجب معايير الرقابة النوعية على الإنتاج والكميات التي تم صرفها لمستودعات الإنتاج والتي تم استخدامها في عمليات الإنتاج من المعدات المواد الخام والعمل المباشر ، كما تهدف إلى إعطاء صورة واضحة عن مستوى خدمات الإنتاج.

ب- الرقابة في مجال التسويق

تضم عملية التسويق نشاطات مختلفة أبرزها لغايات الرقابة (البيع والشراء والتخزين) وفيما يلي بحث أهداف الرقابة في كل من هذه النشاطات وأساليبها:

1- البيع: يجب فصل عملية البيع عن عملية قبض الثمن وعن عملية تسليم البضاعة وذلك للتأكد من عدم تلاعب الموظفين.

2- الشراء: يجب الفصل عن عملية إعداد طلبات الشراء عن عمليات الاستلام النهائي وعن عملية الدفع الثمن لضمان عدم التلاعب .

3- المخزون السلعي: وذلك للتأكد من سلامة إجراءات استلام المواد وتخزينها وسلامة مناولتها، أي حركتها خلال عملية الإنتاج وعدم ضياع كميات دون تحميلها لأمر تشغيل معين.

ج- الرقابة المالية

وتهدف إلى:

1- منع تسرب الأموال في أوجه غير مشروعة ومن أساليبها قائمة المقبوضات والمدفوعات لضبط حركة الصندوق ومذكرة التسوية بين كشف الحساب الوارد من البنك ودفاتر المنشأة.

2- اكتشاف عناصر التكاليف التي قد تؤدي إلى تقليل قدرة المنشأة على توليد الأرباح (قوتها الإرادية).

3- كفاءة الإنجاز بشكل عام ومن وسائل الرقابة عليها استخدام الميزانيات التقديرية بأنواعها ومعدل العائد على الاستثمار .

د - الرقابة على الأفراد

وتهدف إلى التأكد من انضباط الأفراد في عملهم وحسن تنفيذهم للتعليمات ومن وسائل هذه الرقابة سجلات الدوام وساعات وطاقات الدوام والتقارير الدورية التي يرفعها الرؤساء عن المرؤوسين لتقييم سلوكهم وانجازهم، هذا إضافة إلى الجولات التفتيشية المفاجئة بين العاملين لتقدير مدى التزامهم بالتعليمات المختلفة.

المحاضرة السابعة: التوجيه و التنسيق في إدارة المؤسسات

1-التوجيه:

كصفة طبيعية في أي وظيفة قد تبرز حين القيام بها بعض المعوقات أو متغيرات في المحيط الخارجي تحول دون إتمام المتوقع بالكفاءة المطلوبة، كما قد يسيئ الفرد فعل بعض الأمور المرتبطة بعملة مما يستدعي في هذه الحالات المتابعة المستمرة و التوجيه من الرئيس المباشر و المرؤوس في هذه العملية ثم الممارسات المرتبطة بها.

1-1/مسؤوليات الرؤساء و المرؤوسين في المتابعة والتوجيه المستمر للأداء :

أ-مسؤولية الرؤساء المباشرين:

بالنسبة للرئيس المباشر هناك مسؤوليتين رئيسيتين، الأولى هي خلق الشروط المحفزة للفرد للأداء بمستوى متميز، والثانية إلغاء المشكلات حال ظهورها، ولكن هناك مسؤوليات تقع على عاتقه من بينها:
-الاحتفاظ بسجلات الأداء :على كل مشرف أن يتابع إلى أي مدى يحسن الأفراد عملهم ففي أغلب الأحيان ينتظر الرؤساء المباشرين إلى أن يحين وقت الأداء الرسمي ليكتشفوا أن ليس بإمكانهم تذكر ما قام به شخص معين سوى في حدود الأسابيع السنة الخيرة فقط ، لهذا من المهم الاحتفاظ بسجلات عن أداء الفرد طوال السنة ولا ينبغي أن يقع الرئيسي في الخطأ بان يتابع فقط مشكلات الأداء لوحدها و يهمل ما يقوم به الفرد بشكل متميز .

- تحقيق الأهداف بتغير الظروف: تميزت أماكن العمل في الماضي بالاستقرار إلى حد ما بحيث كان بوسع الأفراد القيام بالعمل ذاته طوال او لعدة سنوات لأن معدل التغير كان أبطأ مما هو عليه الآن لكن حاليا لم يعد كذلك فأماكن العمل الحديثة تنصف بالديناميكية، كما أن الحاجة إلى التنافس تدفع المؤسسات للتطور باستمرار وبصفة عامة فقد أصبح العمل أكثر تعقيدا و سرعة فالأولويات وبيئة العمل تتغير ... ، لذا فإن أحد أهداف المتابعة والتوجيه المستمر للأداء هو جعل الطريقة التي سينجز بها العمل ديناميكية ومرنة ومتجاوبة ومن المهم بالنسبة للرؤساء المباشرين القيام بالتدقيق في المشاريع و الأهداف والأولويات بشكل منتظم ومستمر وكذا بالمعلومات والتوجيهات والإرشادات بغرض تحسين قدراتهم في الأداء وتجنبهم احتمالات الخطأ .

- تقديم الدعم وفرص التطوير للأفراد:حتى ولو كانت الأمور في الاتجاه الصحيح على المشرف دائما افتراض حالات ستجبر الأفراد على التعلم و النمو .

- تعزيز السلوك الفعال : بتقدير الأداء الجيد من جهة، وعدم انتقاد الأداء الذي يتم دون المستوى المطلوب ، بالإضافة لتقديم المساعدة للمرؤوسين لحل المشكلات و استعادة ثقته بنفسه

- إجراء مراجعات مرحلية: بالإضافة إلى تقديم تغذية راجعة غير رسمية بشكل مستمر عن مستوى أداء العمل، يستحب إجراء مراجعات مرحلية أكثر رسمية لضمان بقاء الأداء على الطريق الصحيح...، و معرفة ما إذا كانت المهام ستنتج في وقت مبكر عن المواعيد المحددة لها أو ستتأخر عنها.
- ب-مسؤوليات المرؤوسين: إذا كان الدور الأساسي في المرحلة المتابعة و التوجيه المستمر للأداء هو تنفيذ العمل المطلوب، فإن عليهم مسؤوليات إضافية يمكن تلخيصها فيما يلي:
 - المبادرة بطلب التغذية المرتدة و التوجيه: فبينما يكون الرئيس المباشر مسؤولاً عن التزويد بالتغذية المرتدة حول الأداء يكون المرؤوس مسؤولاً عن طلبها و البحث عنها.
 - * تعريف التغذية المرتدة: هي إخبار المرؤوس عن نتيجة تقييمه الرسمي في نهاية السنة أو الدورة بشكل مستمر و في الوقت المناسب لتجنب مفاجئته حول مستوى أداءه .
 - ومن بين الأساليب المستخدمة الاتصال المباشر بين الرئيس والمرؤوس على شكل اجتماعات رسمية أو غير رسمية أو نزول الرؤساء إلى أماكن العمل أو بالتجول بين المرؤوسين أثناء العمل
 - المبادرة بطلب تعيين الأهداف بتغيير الظروف: ضرورة مراجعة الأهداف والأولويات، فأعلام الرئيس بضرورة المراجعة يضمن للعامل عدم محاسبته كثيرا على هدف كان من الأولويات وأصبح غير ذلك.
 - استكمال خطة التنمية: بعد اتفاق الرئيس المباشر والمرؤوس على خطة التنمية سيكون الفرد مسؤولاً على إتمام نجاحها .

2-التنسيق:

- يعرف التنسيق على انه الترتيب المنظم لجهود الجماعة كي تتوحد هذه الجهود لتحقيق الهدف المحدد. و يتعلق التنسيق بالنواحي التالية:
 - * مقدار الجهد كما و نوعا "
 - * توقيت هذه الجهود و توجيه و تحديد الاتجاه الذي تسلكه"
 - * الحاجة الى التنسيق الإداري نتيجة لاختلاف الأفراد في فهمهم و تفسيرهم للقرارات و السياسات و اللوائح و نظم العمل.
- ويتم التنسيق بين الجهود المختلفة للأفراد من خلال اتخاذ القرارات الإدارية في كافة المستويات التنظيمية و الوظائف الإدارية.

2-1/شمولية وظيفة التنسيق:

- التنسيق عمل يتغلغل في كل نشاط إداري.
- يتم التنسيق من خلال العملية الإدارية .

- يتم التنسيق بين جهود الأفراد من خلال القرارات الإدارية.

2-2/ العلاقة بين التنسيق و العمليات الإدارية:

1-العلاقة بين التخطيط و التنسيق: من المهم جدا تحقيق التكامل بين الخطط و هذا لا يأتي إلا بضمان التنسيق بينهما تصميمًا و إنجازًا.

2-العلاقة بين التنظيم و التنسيق: اذا كان التنظيم يعني تحديد العلاقات بين الوحدات الإدارية في المنظمة و كذا تحديد السلطات و المسؤوليات لكل هذه الوحدات، فان التنسيق يلعب دورا رئيسيا في توزيع الأنشطة المختلفة على الأقسام المعنية، و يؤثر التنظيم على حجم و نوعية التنسيق المطلوب.

**** العلاقة بين الرقابة و التنسيق:** الهدف من الرقابة ضمان تحقيق الأهداف المطلوبة و تصحيح الإنحرافات أما التنسيق هدفه ضمان تحقيق الأهداف من خلال توحيد جهود الأفراد.

****العلاقة بين التوجيه و التنسيق:** يعد التنسيق احد ادوات التوجيه من خلال مشاركة الأفراد في تحديد الأهداف و رسم الخطط ، و كلما كان حجم المنظمة صغيرا كلما كان تحقيق التنسيق بين جهود الأفراد امرا سهل المنال و كلما كانت العلاقات الإنسانية عميقة و كلما هيئت الإدارة للعاملين ظروف عمل جيدة، كلما خفف ذلك من مشكلات العمل .

المحاضرة الثامنة: مدخل لإدارة الجودة الشاملة

1/مقدمة:

يعد مفهوم الجودة الشاملة من أحدث المفاهيم الإدارية التي تقوم على مجموعة من المبادئ والأفكار التي يمكن لأي إدارة أن تتبناها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن، كما يعتبر أكثر المفاهيم الإدارية و الفكرية تداولاً وأكثرها تعرضاً للمناقشات في العصر الحديث، إلا أنه من الملاحظ عدم وجود تعريف محدد للجودة الشاملة متفق عليه بين المختصين في هذا المجال وقد يرجع ذلك لاختلاف وجهات أنظارهم.

2/ مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

حسب "دينهارد" هي خلق ثقافة متميزة في مستوى الأداء ، بحيث يكافح المديرون والعاملون بشكل مستمر من أجل تحقيق توقعات و رغبات العميل و التأكد على أداء العمل بالشكل الصحيح ومن المرة الأولى بأقصى درجة من الفاعلية ، وفي أقصر وقت ممكن .

- أما "دليل إدارة الجودة الشاملة الصادر عن وزارة الدفاع الأمريكية" فقد عرف إدارة الجودة الشاملة على أنها مجموعة من المبادئ الإرشادية والفلسفية ، التي تمثل التحسين المستمر لأداء المنظمة من خلال استخدام الأساليب الإحصائية والمصادر البشرية لتحسين الخدمات والمواد التي يتم توفيرها للمنظمة، وكل العمليات التي تتم في التنظيم والدرجة التي يتم فيها تلبية حاجات العميل في الوقت الحاضر والمستقبل .

- وقد عرفها "معهد المقاييس البريطاني" British standards institut بأنها فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات ، وتوقعات العميل، والمجتمع، وتحقيق أهداف المنظمة بأكفاً الطرق و أقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير .

فإدارة الجودة الشاملة تعني تعريف فلسفة الشركة لكل فرد فيها، كما تعمل على تحقيق دائم لرضا العميل من خلال دمج الأدوات و التقنيات و التدريب ليشمل تحسناً مستمراً في العمليات داخل الشركة، مما سيؤدي إلى منتجات وخدمات عالية الجودة

- مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

تعددت تعريفات إدارة الجودة الشاملة تبعاً لاختلافات مجموع العلماء في تعريفها، ومن هذه التعريفات نجد:

أ- تعريف مختلف الهيئات والمنظمات لإدارة الجودة الشاملة:

- عرفت المنظمة الدولية للتوحيد والقياس على أنها: تكامل الخصائص، والمعالم المرتبطة بمنتج أو خدمة ما بما يؤدي إلى تلبية احتياجات، ومتطلبات محددة من قبل بدقة.

- عرفها معهد المقاييس البريطاني على أنها: فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات، وتوقعات العميل والمجتمع، وتحقيق أهداف المنظمة بأكفاً الطرق، وأقلها تكلفة، عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت العاملين جميعهم بدافع مستمر للتطوير .

- حسب المعهد الأميركي للجودة فإن إدارة الجودة الشاملة هي نظام إداري لمنظمة تركز على متطلبات عملائها، يقوم على أن جميع العاملين يعملون لتأمين التحسين المستمر مستخدمة الإستراتيجيات والمعطيات والتواصل الفعال لدمج وتكامل اختصاص الجودة في ثقافة ونشاطات المنظمة.

2- رواد إدارة الجودة الشاملة:

أ- والتر شيوارت: يعد والتر شيوارت أول رائد لرقابة المعاصرة للجودة، ويرى شيوارت بأن التطوير المستمر هو أحد أهم مظاهر إدارة الجودة الشاملة ووضع تصميمها يتمثل إلى حد كبير مع الطريقة العملية في التطوير المستمر وأطلق عليه اسم: (خطة، عمل، مراجعة، تنفيذ)، وهي كالتالي:

- **الخطة:** في هذه المرحلة نقوم باختيار العملية المراد تطويرها، وهذا بعد معرفة الوضع القائم ومعرفة متى وأين يحدث المشكل؟ وكيف نقيس رضا العميل عن المخرجات؟ ثم نحلل العمليات من أجل معرفة وتحديد الأسباب المحتملة، ومن بعد ذلك يتم اقتراح التطوير الذي يتطلب وضع إستراتيجية لجمع البيانات المطلوبة لتطوير.

- **العمل:** يتم تجريب التطوير المقترح، على النطاق محدود في بيئة بحيث يستطيع التحكم فيها والمراقبة عليها.

- **المراجعة أو التدقيق:** في هذه المرحلة يتم جمع وتحليل البيانات، لتحديد ما إذا كان التطوير يحضى برضا العميل أو لا.

- **التنفيذ:** في هذه المرحلة يتم تنفيذ التغييرات الفعالة المرتبطة بالعملية، وهذا عن طريق ربطها بالنظام التجاري.

ب- **إدوارد ديمينج:** هو من أوائل رواد إدارة الجودة الشاملة، ولد في الوم.أ سنة 1900، ولقد اقتنع اليابانيين بتبني واستخدام أساليب الجودة في الصناعة، وقد قدم ديمينج نظرية أسماها الرقابة الإحصائية على الجودة تبنتها اليابان، وحقت نجاحا، بحيث أسست الحكومة اليابانية بعد ذلك جائزة أسمتها جائزة "ديمنج" التي تمنح سنويا للشركة التي تتميز بالابتكار في إدارة الجودة الشاملة، ولقد جال معظم أنحاء اليابان من أجل إلقاء محاضرات لأجل تعليم نظرياته وأيضا من أجل مخاطبة الصناعيين بتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

وتتلخص فلسفة ديمينج لإدارة الجودة الشاملة في 14 مبدأ كما يلي:

- تبني فلسفة جديدة تنص على التخلص من الأساليب التقليدية المتوارثة في العمل توجه نحو تحسين الجودة.

- السعي دائما نحو تحسين نظام الخدمة وعدم التوقف عند نقطة معينة.

- الابتعاد عن سياسة التخويف وخلق رغبة بتحسين الجودة باستمرار، من خلال التركيز على الحوافز الايجابية كالمكافآت... الخ.

- التعليم والتدريب المستمر وهذا باستعمال مختلف التقنيات والطرق الحديثة.

- التوقف عن الاعتماد على تفتيش وفحص الكميات الكبيرة من المنتجات.

- التوقف عن الشراء بناء على بطاقة السعر فقط والاهتمام بأشياء أخرى كالصيانة وبعض خصائص المرتبطة باستخدام المنتج.

- الشعور بالأمان والطمأنينة ليعمل الموظفون بفعالية وتجنب الخوف لأنه يمنع الإبداع والابتكار التي يتطلبها تحسين العمل.
- تشجيع العمل بروح فريق واحد، وهذا بإزالة العوائق بين الأقسام والإدارات، وفتح قنوات اتصال بينهم.
- تحفيز العاملين إلى التوصل لحجم إنتاج خالي من العيوب لأن الجودة تقاس بمدى خلو العيوب وليس بحجم الإنتاج فقط.
- إعطاء فرصة للعاملين بالتفاخر بإنجازاتهم وأعمالهم.
- تنظيم البرامج التعليمية والتدريبية وبعض البرامج للتطوير الذاتي لكل العاملين.
- تكوين فرق عمل خاصة من أجل إنجاز العمليات الإدارية والإنتاجية المراد تحسينها.
- التخلص من الأهداف التي تهتم بتحديد كميات إنتاج والتخلص من المعايير العمل العددية للعمال المطبقة في نظام تقييم أداء العاملين وكفاءتهم.
- الإشراف على العاملين باستخدام طرق حديثة ومساعدتهم على تحسين أدائهم والعمل مع العملاء من أجل تحسين صورة المؤسسة والحصول على مقترحاتهم ورغباتهم في منتج معين.
- بالإضافة إلى ذلك فقد طور ديمنج عجلة والتر شيوارت وسماها بعجلة ديمنج والتي تمر بمرحلة أربعة مراحل (خطط، نفذ، أدرس أو افحص، افعّل أو تصرف وفق النتائج)، وهي عملية مستمرة لتحسين الجودة:
- 1- **خطط:** في هذه المرحلة يتم دراسة وتحديد المشاكل والتخطيط لكيفية حل هذه المشاكل.
- 2- **نفذ:** يتم تنفيذ الخطة على قاعدة الاختبار وقياس التحسين وتوثيق النتائج.
- 3- **أدرس/افحص:** يتم تقييم الخطة للتأكد فيما إذا كانت تحقق الأهداف التي تأسست في أول مرحلة والتأكد من عدم ظهور مشاكل جديدة.
- 4- **افعل:** يتم تنفيذ جزء من العملية الطبيعية، ثم تعود العملية لأول مرحلة من أجل بدء الدائرة من جديد للتحقيق من ظهور مشاكل جديدة وبالتالي تطوير الخطط لها.

3- أهمية ومبادئ إدارة الجودة الشاملة:

- أ- **أهمية إدارة الجودة الشاملة:** إن لإدارة الجودة الشاملة أهمية في المنظمات، وتكمن هذه الأهمية فيما يلي:
 - زيادة الإنتاجية وتخفيض التكلفة.
 - تحقيق رضا العميل، وتقديم أحسن وأفضل المنتجات له.
 - تحسين عملية الاتصال بين مختلف المستويات وتنمية الشعور بوحدة المجموعة وزيادة الثقة بين الأفراد.
 - التحسين بالإحساس في السمعة الطيبة للمنظمة في نظر عملائها.
 - التغيير في سلوكيات الأفراد العاملة في المنظمة تجاهها.
 - تمكين العاملين من القيام بعملية مراجعة وتقييم للأداء بشكل مستمر.
 - اعتماد منهج شامل للتغيير بعيد عن النظام التقليدي المطبق في شكل إجراءات وقرارات.

ب- مبادئ إدارة الجودة الشاملة: بالرغم من اختلاف المصطلحات للتعبير عن الجودة من قبل الباحثين إلا أنهم اتفقوا جميعاً على نفس المبادئ، حيث يتم التركيز على تحسين الجودة كقوة محفزة في كافة المجالات الوظيفية وإن هذه المبادئ تتلخص فيما يلي:

- الزبون هو من يعرف الجودة والأولوية هي رضاه عن المنتج.
- اهتمام الإدارة العليا بالجودة، وتقديم القيادة لها.
- الجودة هي مسؤولية جميع الأفراد في المنظمة بكل مستوياتها.
- الجودة هي عبارة عن موضوع استراتيجي وبهذا تتطلب خطة إستراتيجية.
- يجب على جميع الوظائف في المنظمة أن تركز على تحسين الجودة المستمرة من أجل تحقيق أهداف إستراتيجية.
- لتحسين الجودة يجب تدريب وتعليم كافة الموظفين باستمرار.
- تحل مشاكل الجودة بتعاون بين كل الموظفين.
- إن تحسين الجودة وحل مشاكلها يتطلب استخدام طرق ضبط الجودة الإحصائية.

4- أساليب تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

تعتبر أساليب إدارة الجودة الشاملة من الأدوات الفعالة التي تساعد العاملين والقادة في أداء عملهم، إذ أنه من الصعب على أي منظمة تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتأدية وظائفها دون الرجوع إلى هذه الأساليب وخاصة من تهتم بالتحسين المستمر، فهذه الأخيرة لا تساهم في حل مشاكل الجودة فحسب بل تمكن من إنشاء حافظ للجودة في أي عمل، وتوجد هذه الأساليب داخل أي عملية وهذا من خلال أفعال تقويمية، وتعتبر هذه الأساليب جزء من البرنامج المجهز لتحقيق أعلى جودة ممكنة، ومن أهمها ما يلي:

أ- أسلوب حل المشاكل: وهو من أشهر الأساليب، حيث أن المنظمة تشكل فرق قصيرة الأجل يكون الهدف منها عقد اجتماعات من أجل مناقشة مشكلات المنظمة، من كل الأبعاد والعمل من أجل حل هذه المشاكل وإيجاد فرص جديدة للتحسين، وهناك عدة أنواع من الفرق نذكر منها:

- دوائر الجودة: تكون عبارة على مجموعة من الأفراد، ويكونون من نفس القسم، ويتراوح عدد أعضائها بين (5-8)، بحيث تكون العضوية فيها اختيارية، ويعملون الاجتماعات بشكل دوري بغرض مناقشة الجودة التي تتعلق بالعمل وتحليلها، ومن ثم تقديم الحلول.

- فرق المشروع: هذه الفرق عملها محدد من قبل الإدارة العليا، بحيث أن هذه الأخيرة هي من تقوم بتشكيل فريق العمل وبشكل مؤقت، ويتكون أعضائها من مختلف أقسام المنظمة، ويجب أن يكونون ذو كفاءة ومهارة ولديهم قدرات مناسبة للعمل في هذا المشروع، وتكون في أغلب الأحيان المشاركة إجبارية لأن الإدارة العليا هي من تقوم باختيار الأعضاء.

- فرق تحسين الجودة: يتم تشكيل عضوية الفريق بشكل اختياري بحيث يكون الأعضاء من عدة أقسام أو من قسم واحد ويكونون من عدة مستويات إدارية، ويجب أن تكون لديهم الخبرة والكفاءة المرجوة من أجل حل المشاكل، بحيث يكون للفريق الحق في اتخاذ أي إجراء يراه مناسباً لحل المشاكل.
- العصف الذهني: نقصد بها تشجيع التفكير الإبداعي لفرق العمل من أجل استنباط الآراء.
- خريطة التدقيق: هو عبارة عن تمثيل بياني لعملية تحسين الجودة وتسلسلها، وتستعمل أيضاً لفهم المشكلة، وتحليل العلاقات بين مختلف الأنشطة.
- مبدأ باريتو: يقوم هذا المبدأ على استعمال طريقة التحليل الإحصائي للمشكلات وأسبابها ورسمها في مخططات بيانية وفقاً لخطوات متسلسلة.
- أسلوب السبب والأثر: هو عبارة عن رسوم تتكون من خطوط ورموز تصمم لتوضيح العلاقة المفيدة بين الأثر والمسببات، وبشكل عام فإنها تستخدم في تحليل المشكلات المعقدة والتي يصعب شرحها وفهمها باستخدام لغة الأرقام فقط.
- ب- أنظمة الاقتراحات: تمكننا من تقديم اقتراحات من قبل الموظفين إلى إدارة وكل واحد على حدة، وتكون هذه الاقتراحات حول طرق تحسين العمل وحل المشاكل التي يواجهها في عمله، ومن بعد ذلك تتبنى الإدارة الاقتراحات المناسبة لها.
- ج- أنظمة التوقيت المناسبة: تعطي هذه الأنظمة للإدارة الفرصة الكافية لكي تحقق أهدافها بطريقة مناسبة وبزمن محدد وبدون أي تأخير، وتساعد أيضاً على حل المشاكل التي تواجهها الإدارة مباشرة وفي نفس المكان الذي تقع فيه.
- د- رقابة العمليات الإحصائية: تستخدم في التعرف على التباين الذي قد يحدث في أي عملية إنتاجية من أجل تعزيز جودة السلع المنتجة وتقليل التكاليف وزيادة رضا المستهلكين، حتى تكون للمنظمة القدرة على المنافسة في السوق.
- ر - المقارنة المرجعية: هي عملية تجديدية تكون مبنية على تحليل سريع لأفضل ترتيب للعناصر الفاعلة ذات الكفاءة، وتشتمل على المقارنة بين الأنشطة داخل المنظمة أو الأنشطة داخل المنظمة وما يشابهها في منظمات منافسة، وتتبنى ما ثبت نجاحه من خلال توفير المال والجهد لانجاز التحسينات الأكثر إنتاجية بأقل تكلفة ضمن الموارد المتاحة.

5- معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

- هناك العديد من المعوقات التي تعرقل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومن بين هذه المعوقات نذكر ما يلي:
- انخفاض الميزانيات المخصصة للبحوث والقيود القانونية والإدارية التي تفرض على البحوث، حيث إن من شأنها أن تنعكس سلباً على الاهتمام بالبحث والتطوير وابتكار المنتجات الجديدة.
- المواقف السلبية التي يتبناها بعض العاملين في المنظمات الاقتصادية.

- الحرص على تحقيق الجوانب الكمية وإهمال غيرها من النواحي كالنوعية، والتدريب، وأنشطة التطوير، وغيرها من الأمور.
- ضعف النظام المعرفي والمادي، وخاصة في القطاع العمومي (الحكومي).
- ضعف الإدراك لدى بعض المدراء حول أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وفوائدها التي تنعكس إيجاباً على أدى المنظمة، مما يحسنه.
- إهمال الأهداف طويلة المدى، والحرص على الأهداف قصيرة المدى.
- وجود القوانين والتعليمات المعقدة التي تؤدي إلى تضييع الجهد والوقت، وبالتالي انخفاض مستوى الأداء.
- قصور مقدرة بعض المدراء فيما يتعلق بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

6- إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية

تتوقف إدارة الجودة في المجال الرياضي على مدى وعي المسؤولين بالمؤسسات الرياضية بفلسفة إدارة الجودة الشاملة والتي تعتبر من الفلسفات الإدارية الحديثة، فهي عبارة عن خطة عامة تشمل جميع مستويات الإدارة وتنادي بتطبيق الجودة وجعلها مسؤولية جميع العاملين وتهدف إلى تحقيق التميز في جودة أداء المؤسسة من خلال الوفاء باحتياجات المستفيدين والعاملين.

6-1/ محاور إدارة الجودة في المؤسسة الرياضية:

- هناك محاور متعددة لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية يجب فهمها وإدراكها لكونها تمثل أولى الخطوات الرئيسية لتحقيقها، نذكر منها ما يلي:
- جودة الإطار الرياضي.
 - جودة اللاعبين.
 - جودة البرامج التدريبية والتعليمية.
 - جودة المنشآت والقاعات الرياضية وكذا تجهيزاتها.
 - جودة الإدارة الرياضية والتشريعات والقوانين.
 - جودة الخطط والبرامج الرياضية.
 - جودة تقييم الأداء الرياضي.
 - جودة النفقات الرياضية.

المراجع:

- 1- أحمد سعيد درباس، إدارة الجودة الشاملة وإمكانية الإفادة منها في القطاع الرياضي السعودي، رسالة الخليج العربي، مكتبة التربية العربية لدول الخليج، العدد:50، الرياض، السعودية، 2001.
- 2- أحمد فهمي الخطيب، إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في الإدارة الجامعية بالجامعات الأردنية، بحث مقدم للمؤتمر العلمي للدورة الـ: 33 لمجلس اتحاد الجامعات العربية، بيروت، الجامعة اللبنانية، لبنان، 2006.
- 3- أروي عبد الحميد، محمد نور، إدارة الجودة الشاملة، ط1، شركة مطابع السودان للعملة، الخرطوم، 2008.
- 4- البكري سونيت أحمد، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 5- بثينة إبراهيم محمد صالح، دور الجودة الشاملة والتميز في تطوير نظم التأمينات الاجتماعية، مطبعة دي.بي.أي الحديثة، ط1، الخرطوم، 2008.
- 6- بوغان نور الدين، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء دراسة ميدانية في مؤسسة المينائية بسكيكدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المسيلة، الجزائر، 2007/2006.
- 7- توفيق محمد عبد المحسن، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات-مدخل إدارة الجودة الشاملة-، دار النهضة العربية، القاهرة، 1997.
- 8- جودة محفوظ أحمد، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل، عمان، 2004.
- 9- جوزيف جابلونسكي، تطبيق إدارة الجودة الشاملة، نظرة عامة، ترجمة عبد الفتاح النعماني، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 1996.
- 10- حسن أحمد الشافعي، معايير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية بالمجتمع العربي، دار الوفاء للطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، 2006.
- 11- حفيظ كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار الميسرة للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الجامعة الهاشمية، 2000.
- 12- حليم المنيري، عصام بدوي، الإدارة في الميدان الرياضي، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 1997.
- 13- خالد بن جميل مصطفى زقروق، تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء كلية خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة أم القرى، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القوي، المملكة العربية السعودية، 2008.
- 14- خالد بن سعد عبد العزيز، إدارة الجودة الشاملة، منشورات مكتبة فهد الوطنية، 1997.
- 15- طارق الشلبي، مأمون الدراكة، الجودة الشاملة في المنظمات الحديثة، دار الصفاء، الإسكندرية، 2011.
- 16- عبد الرحمن توفيق، الجودة الشاملة (الدليل المتكامل)، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بمبيك)، القاهرة، 2003.

- 17- عبد الغاني تغلابت، تأثير الصيانة على تكاليف اللاجودة في المؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير في تسيير المؤسسات غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2006/2005.
- 18- علالي مليكة، أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة صناعية الكوابل بسكرة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة بسكرة، الجزائر، 2004./2003
- 19- لبراو قدور، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مطبوعات جامعة الشهيد حامة لخضر الوادي، الجزائر، 2015.
- 20- موسى اللوزي، إدارة الجودة الشاملة، بحث منشور في كتاب المؤتمر العربي السنوي العلمي في إدارة الإبداع والتجديد، مصر، 27 و 29 نوفمبر 2004.