مجلة الابداع الرياضي : ISSN 2170-0818 : EISSN 2602 - 5094
المجلد رقم "(13) " / العدد رقم " (01) " – 2022 / الصفحة : 306 - 327

نظام مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بمعاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية في الجزائر.

A proposed system for the application of total quality management in the institutes of science and technology of physical and sports activities in Algeria.

طراد توفيق [1] ، قرصان عبد الحق [2]

Trad tawfik [1], Korsane abdelheq [2]

[1] جامعة البويرة / مخبر العلوم الحديثة في الأنشطة البدنية والرياضية / t.trad@univ-bouira.dz

[2] جامعة البويرة / مخبر العلوم الحديثة في الأنشطة البدنية والرياضية / a.korsane@univ-bouira.dz

تاريخ الاستلام: 2022/01/05 تاريخ القبول: 2022/03/23 تاريخ النشر: 2022/06/01

الملخص : هدفت الدراسة إلى اقتراح نظام لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بمعاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية في الجزائر، إذ تلعب إدارة الجودة الشاملة دورا كبيرا في تحسين مختلف جوانب التكوين بهذه المعاهد. فبإتباع المنهج الوصفي التحليلي تطرقت هذه الدراسة إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، كذلك التطرق إلى واقع ومعيقات تطبيقها في معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، في الأخير نخلص إلى المحاور المقترحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بمعاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية على ضوء توصيات الرواد والخبراء وكذا التجارب والدراسات السابقة في مجال إدارة الجودة الشاملة بالتعليم العالي، ويوصي الباحث بضرورة العمل على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية من خلال التحسين المستمر للعملية البيداغوجية كذلك التركيز على المستفيدين وعلى رأسهم هيأة التدريس، الإدارة، الطلبة والمجتمع الخارجي، ودعم القيادة الإدارية للمعاهد لهذا التوجه الإداري وخلق ثقافة تنظيمية جيدة قوامها الاحترام والتعاون.

- **الكلمات المفتاحية :** - إدارة الجودة الشاملة – إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي – معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.

Abstract: The study aimed to propose a system for the application of total quality management in the institutes of science and technology of physical and sports activities in Algeria, by following the descriptive analytical approach, this study touched on the concept of total quality management in higher education and the reality and obstacles to its application in istaps, and we conclude the axes of the proposed themes for the implementation of total quality management in these institutes in the light of the recommendations of pioneers and experts, as well as previous experiences and studies in the field of total quality management in

– حقوق النشر محفوظة لدى جامعة محمد بوضياف – المسيلة – .

higher education, finally, the researcher recommends the need to work on the application of total quality management in the istaps in Algeria, in order to achieve continuous improvement of the pedagogical process, focus on the beneficiary, and support the administrative leadership of this administrative orientation and create a good organizational culture based on respect and cooperation.

Keywords: total quality management. total quality management in higher education. institutes of science and technology of physical and sports activities (istaps).

1. مقدمة:

يعد التعليم العالي من الأساسات اللازمة للجزائر وسائر الدول الأخرى لدفع عجلة التنمية في شتى المجالات وتحقيق الرفاهية لأفرادها، نفس الأمر بالنسبة لمعاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية الرياضية التي تعد جزء لا يتجزأ من التعليم العالي التي أنشأت لأجل تحقيق عديد الأهداف سواء رياضيا اجتماعيا أو اقتصاديا، لتزويد المجتمع بطاقات بشرية و إطارات جامعية مكونة تكوينا عاليا، كذلك البحوث العلمية وما تشتمل عليه من دراسات علمية تساهم في حل مشاكل المجتمع وتزوده بالآليات المناسبة لذلك.

كما يجب التنويه إلى عدم بناء القرارات وتحديد أهداف ورسائل الجامعات ومعاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية على أساس التكاليف فقط وإنما العمل على موازاتها مع تحقيق رغبات المستفيدين والعملاء وتحقيق احتياجات السوق الذي تخدمه، لمنح خريجيها فرص التعبير عن أفكارهم وإبداعاتهم وفرض قدراتهم وإمكانياتهم في المجال الرياضي وتوظيف ما تلقونه من معارف ومهارات في بيئة عملهم، ما يضفي على البيئة التعليمية داخل معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية مناخا منتجا.

عرف ديمنج الجودة على أنها تحقيق احتياجات وتوقعات المستفيد حاضرا ومستقبلا. **(طش عبد القادر، 2016، ص28)** ولتحقيقها في التعليم العالي هناك مجموعة من العناصر المتداخلة وهي الهيئة الأكاديمية، مستوى الطلبة المقبولين في الجامعة، البرامج الأكاديمية والمهنية، الإدارة الجامعية، المباني والمرافق. **(بلال بوترعة، أشواق بن عمار، 2021، ص12)**

فإدارة الجودة الشاملة هي ذلك المنهج الذي يقوم بإتباعه معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية للوصول للكمالية والمطابقة مع المتطلبات والقيام بالأعمال

الإدارية بالشكل الصحيح من المرة الأولى.(**صالح حفصي ، عبد الله الوناس ، 2020، ص282)**

2. الإشكالية:

تهتم معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر بتحسين عملياتها التعليمية لأجل مساعدة طلبتها ليكونوا فاعلين في وظائفهم مستقبلا، والرقي بمستوى البحث في هذا الميدان خدمة للمجتمع الجزائري، كما تهدف إلى إعداد برامج شاملة لتنميتها وتطويرها ورفع مستوى الكفاءة المهنية لأعضائها البيداغوجية والإدارية.

للاستفادة أكثر من هذه المعاهد علينا تحسينها وتحسين خدماتها التعليمية ومخرجاتها لتحقيق أهدافها والرسالة التي أنشأت من أجلها، وفي هذا الصدد يرى أولاد حيمودة عبد اللطيف أن تحسين جودة الخدمة التعليمية وفق إدارة الجودة الشاملة يمكن وذلك بتطبيق الأربعة عشر نقطة التي حددها العالم الأمريكي ديمنج والتي تعد من المتطلبات الأساسية لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في النظام التعليمي.(**أولاد حيمودة عبد اللطيف، 2017، ص15)**

من خلال ما هو موجود من دراسات ومراجع على المستوى النظري، فضلا عن ذلك أهم التجارب العالمية الناجحة في ما يخص تطبيق فكر إدارة الجودة الشاملة في الجامعات ومؤسسات التعليم العالي، فهذه المعطيات إن دلت على شيء إنما تدل على أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة التعليم العالي، من تحسين لمختلف العمليات التي تتم داخل مؤسساته، من زاوية أخرى تحقيق خاصية خدمة المجتمع عن طريق تأطير مخرجات التعليم العالي وتزويدها بالمواصفات والإمكانيات التي يحتاجها المجتمع وتتماشى مع سوق الشغل.

كما أن نجاح كليات التربية الرياضية في تحقيق أهدافها يعتمد على تحقيق أركان العملية الإدارية من أجل إيجاد بيئة أكاديمية تمكن أعضاء هيئة التدريس من أداء الواجبات الموكلة إليهم برعاية إدارات هذه الكليات. **(يوسف حامدي، 2020، ص94)**

كما يجب التنويه إلى التكوين المستمر أي النشاط الذي يهدف لتزويد الأفراد بالمهارات والقدرات والاحتياجات التي تجعله صالحا لمزاولة عمله.**(خلادي مراد، 2020، ص436)**، لمنح خريجيها دافعية الإنجاز في توظيف مهاراتهم " وهي استعداد الفرد لمواجهة

مواقف المنافسة ومحاولة التفوق والامتياز" **(عبد الوهاب ميروح، جلال الدين بوعطيط، 2020، ص597)**

ما يضفي على البيئة التعليمية داخل معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية مناخا منتجا.

من هذا المنطلق أصبح من الضروري البحث في هذا الموضوع وآليات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بمختلف جامعاته معاهده وأقسامه التي تبقى معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر مجتمع دراستنا جزء لا يتجزأ منها، تأسيسا على هذا جاءت الدراسة حول هذه المعاهد للإجابة على التساؤلات المطروحة:

- **التساؤل العام:**

ما هي محاور النظام المقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بمعاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية في الجزائر؟

- **التساؤلات الفرعية:**

1) ما مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي؟
2) ما هي معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية؟
3) ما هي المحاور الواجب العمل عليها لتحقيق الجودة الشاملة بمعاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية؟

3. **أهداف الدراسة:** هدفت الدراسة إلى ما يلي:

- التعرف على مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي.
- التعرف على معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.
- التعرف على المحاور الواجب العمل عليها لتحقيق جودة العملية التعليمية بمعاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.

4. **أهمية الدراسة:**

تكمن أهمية الدراسة أنها تعطي أهم الخطوات (الإجراءات) اللازمة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، ومن ثم

العمل على وضع توصيات واقتراحات تساعد على تطبيق النظام المقترح لإدارة الجودة الشاملة.

5. تحديد مصطلحات الدراسة:

1.5. الجودة (the quality) :" عرفها فريد النجار على أنها الالتزام بالمواصفات والشروط بما يحقق تطابق الإنتاج مع تلك المواصفات بشرط تحقيق توقعات ورغبات المستخدم". **(راضية بوزيان، 2015، ص28).**

2.5. إدارة الجودة الشاملة (Total quality management) : "هي مجموعة من المبادئ والأساليب والمهارات التي تستهدف التحسين المستمر للأداء في العمليات والوظائف والمنتجات والخدمات والأفراد باستخدام الموارد المالية والبشرية، من خلال الالتزام والانضباط والاستمرارية لمواجهة احتياجات وتوقعات العملاء الحالية والمستقبلية وتحقيق رضاهم". **(بهجت عطية راضي، هشام يوسف العربي، 2016، ص25).**

3.5. إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي: هي عملية إستراتيجية إدارية ترتكز على مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق التحسين المستمر للمؤسسة التعليمية. **(شافية جاب الله، 2020، ص143).**

6. الإطار النظري للدراسة:

1.6. مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

بالإطلاع على الأدب التربوي الخاص بإدارة الجودة الشاملة يلاحظ كيف انتقلت مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ومعاييرها من مرحلة إلى أخرى، ونلاحظ بصورة جلية استخدام التربويين لنموذج ستيوارت حيث اعتبر المؤسسة التعليمية هي المصنع، والطلاب يقومون مقام العمال واعتبر المعلمين و الإداريين يمثلون الإدارة.

عرف (عباس) إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي " بأن تكون الإدارة الجامعية مسؤولة عن الالتزام بطريقة عمل من أجل تطوير شامل ومستمر يقوم على جهد جماعي، بروح الفريق، ويتضمن ذلك كافة مجالات الجامعة أو الكلية أو القسم العلمي وتوجه هذه الطريقة نحو الطالب للتحسين المستمر. ويعني ذلك التزام الإدارة الجامعية وهيأة التعليم

بالجودة واهتمام القيادة بها وتقديم البرامج التدريبية لرفع الكفاءة، واستخدام الأدوات والوسائل الإحصائية في التحليل وطرق فعالة في التقويم. **(محمد فلاق، 2015، ص4).**

2.6. أهداف ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

أن الهدف الرئيسي من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية هو تطوير جودة المخرجات والخدمات التعليمية مع الوضع في الاعتبار خفض التكاليف والتقليل من الوقت والجهد المفقودين لتحسين الخدمة المقدمة للعملاء وإشباع حاجاتهم، وتم تحديد مجموعة من الأهداف اللازمة لإدارة المؤسسات أهمها:

- أن تكون المؤسسة هي الأفضل دائما مع وجود أقل قدر ممكن من التقلبات في وجود المخرجات أو الخدمة التعليمية.
- أن نظام الجودة في التعليم يخدم هدفين أساسيين، تحسين جودة التدريس والتعليم، وحساب التكلفة بالنسبة لجودة أنشطة التدريس.
- تحسين رضا الطلاب والمعلمين من خلال إكسابهم المهارات والمعارف والأفكار التي تشبع احتياجاتهم لمواجهة سوق العمل.
- زيادة ثقة الطلاب والمعلمين من خلال شعورهم بأهمية الدور الوظيفي الذي سيقومون به كمربين لجيل المستقبل.
- تحسين مركز المؤسسة التعليمية في الأسواق محليا وعالميا من خلال جودة المنتج التعليمي (الطالب، المعلم)
- تحسين نصيب المؤسسة التعليمية في سوق العمل عن طريق استخدام أحدث الأساليب والأدوات لتطوير فاعليتها في المجتمع.
- تحسين المخرجات التعليمية والقدرة على التنافس في المستويات الدولية.
- زيادة الفعالية التنظيمية من خلال توفير القدرة على العمل الجماعي وتحقيق فعالية الاتصالات.

أما تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي يتطلب دعم وتأييد الإدارة العليا لبرنامج إدارة الجودة الشاملة، وضوح الأهداف، التبني المشترك لكافة الأقسام بالمنشأة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة.التوجه للمستهلك وتعميق فكرة العميل يدير المنطقة في سياسة التركيز على العميل، تهيئة مناخ وثقافة المنظمة، تحسين وتطوير نماذج حل

المشكلات المتعلقة بالجودة، الابتعاد عن سياسة التخويف قدر المستطاع، قياس الأداء للإنتاجية والجودة، الإدارة الفعالة للموارد البشرية بالمنظمة، التعليم والتدريب المستمر، تبني الأنماط القيادية المناسبة لمدخل إدارة الجودة الشاملة، مشاركة جميع العاملين في الجهود المبذولة لتحسين الإنتاجية والجودة، تأسيس نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة.**(بدران شبل وآخرون، 2015، ص37)**

3.6. نماذج معايير الجودة الشاملة في التعليم:

فيما يلي عرض لنموذجين حسب رأي أهم رواد فكر إدارة الجودة الشاملة وهما:

أولا: نموذج بيلدريج Malcom Baldrige:

طور بيلدريج نظاما لضبط الجودة في التعليم، وتم إقراره ضمن المعايير القومية المعترف بها لضبط الجودة والتميز في الأداء بالمؤسسات التعليمية، ذلك حتى تتمكن المؤسسات من مواجهة المنافسة في ضوء الموارد المحدودة ومطالب المستفيدين من النظام التعليمي، يعتمد هذا النظام على مجموعة من القيم الأساسية التي توفر إطارا للتطوير المتكامل، تتضمن هذه القيم أحدى عشر معيارا وهي: التعليم محور التربية، الإدارة بالحقائق،التطوير المستمر والتعليم المؤسسي، الاستجابة السريعة للمتغيرات، النظرة المستقبلية، مسؤولية الجميع،مساهمة هيئة التدريس، الاهتمام بالنتائج،المساهمة الجماعية في التطوير، أهمية القيادة في تطوير التعليم، تصميم الجودة ومنع الأخطاء. **(بدران شبل وآخرون، 2015، ص35)**

ثانيا: نموذج ديمنج Deming:

يقول محمد الخطيب نقلا عن (الهلالي، 1998)، أن هذا النموذج يستند إلى أن الجودة الشاملة مسؤولية الجميع، إذ يرى ديمنج أن كل فرد له علاقة بعملية الإنتاج أو الخدمات ينبغي أن يساهم في تحقيق النتائج المرجوة وهي إرضاء العملاء. **(محمد الخطيب، 2007، ص13)**

ويرى بدران شبل وآخرون أن نموذج ديمنج للجودة يعد الأنسب في مجال التعليم العالي، إذ يرتكز هذا النموذج على تحسين مستوى الأداء في المؤسسة من خلال مبادئه الأربعة عشر التي أصبحت أساسا لمفهوم الجودة الشاملة، وهذا على النحو التالي:

1. وضع أهداف ثابتة من أجل تحسين إعداد الطالب وتزويده بخبرات تعليمية.
2. تبني الإدارة التعليمية لفلسفة جديدة تثير التحدي لدى الطلاب.

3. عدم الاعتماد على نظام الدرجات فقط كأساس لتحديد مستوى أداء الطالب.
4. توثيق الارتباط بين المراحل التعليمية المختلفة وتوفير سجل شامل لهذه الانتقالات.
5. التحسين الدائم للخدمات التعليمية المقدمة من أجل تحسين الأداء لكل الأفراد.
6. الاهتمام بالتدريب المستمر في مجال تحسين جودة الأداء لكل من الإدارة والمعلمين والطلاب وبعض فئات المجتمع المهتمين بالعملية التعليمية.
7. الاهتمام بإيجاد القيادة الفعالة ومساعدة العاملين على استخدام التقنيات والإمكانيات.
8. تجنب الشعور بالخوف حتى يتمكن كل فرد من أداء عمله في بيئة تربوية مناسبة.
9. كسر الحواجز بين الأقسام العلمية وتشكيل فرق العمل من مختلف الإدارات.
10. التخلي عن ترديد الشعارات واستبدالها بالتحضير والحث بمختلف أساليبه.
11. تشجيع السلوك القيادي الفعال للأفراد، النابع من دوافعهم الذاتية لتحسين الأداء.
12. تحسين وتفعيل العلاقات بين الإدارة والمعلمين والطلاب.
13. إنشاء برنامج متكامل للاهتمام بالتدريب والتعليم الذاتي من قبل كل فرد.
14. تدريب أفراد المجتمع على الاهتمام بإحداث عمليات التغيير اللازمة لتحقيق الجودة في مجالات العمل المختلفة باعتبار التغيير نحو الجودة مسؤولية كل فرد في المجتمع.
(بدران شبل وآخرون، 2015، ص34)

بالنظر إلى هذه النماذج يمكن القول أن إدخال فكر إدارة الجودة الشاملة على التعليم العالي يعمل على توجيه مخرجاته بما يرغب ويتطلع إليه عملائه والمستفيدين منه وإشراكهم في اتخاذ القرارات شأنهم شأن الموظفين فهم أساس تحقيق الجودة، كما تستوجب العملية تحسين الجودة باستمرار في مختلف جوانب العملية التعليمية من برامج ووسائل بيداغوجية، والاستثمار الحقيقي في القوى البشرية لمؤسسات التعليم العالي.

كما أن تحسين الجودة يتطلب دعم الإدارة العليا والتركيز على الأداء من خلال متابعته وتقويمه، فتحسين الجودة الشاملة مهمة الجميع وفي كافة المستويات التنظيمية والفنية باستعمال طرق وأساليب علمية مدروسة.

4.6. معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية في الجزائر:

أشار مطرفي خميسي في أطروحته التي جاءت بعنوان معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية في الجزائر، التي أجراها 2020/2019 إلى مجموعة من المعوقات لتطبيقها، وأشار في أطروحته إلى وجود معوقات في أربعة جوانب حددها كالتالي:

1. **معوقات في المجال الإداري التنظيمي:**

التي لخصها في عدم توفر خلية الجودة الشاملة ضمن الهيكل التنظيمي لمعاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، وعدم حرص إدارة المعاهد على استحداث خلايا لتطبيقها على مستوى الأقسام، نمط القيادة السائد وعدم توفر برامج تكوينية لإداريي معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

2. **معوقات في مجال البحث العلمي:**

شح الحوافز المادية والمعنوية التي تقدمها معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية لتطوير البحث العلمي يقابله ارتفاع تكلفة إجراء البحوث العلمية التطبيقية، ضعف الإمكانيات البحثية المتاحة من مخابر وأدوات ومكاتب، وقلة فرص البعثات العلمية المتوفرة، غياب سياسة واضحة لتسويق نتائج البحوث العلمية المنجزة.

3. **معوقات تتعلق بالمنشآت الجامعية:**

في هذا الجانب أشار الباحث إلى وجود نقص وقصور فيما يخص منشآت معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية مثل نقص قاعات الإعلام الآلي وأماكن المطالعة وضعف كفاية المختبرات العلمية الموجودة على مستوى المعاهد.

4. **معوقات تتعلق بجانب خدمة المجتمع:**

من أهم مرتكزات نظام إدارة الجودة الشاملة التركيز على المستفيد، إذ يعتبر المجتمع أهم المستفيدين من مخرجات معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية وجب التركيز على احتياجاته وإدماج الخريجين في مؤسساته حتى يستفيد المجتمع من خبراتهم، إلا أن الباحث أشار إلى وجود معوقات في هذا الجانب حددها في ضعف الربط بين البرامج الجامعية ومخطط التنمية للمجتمع، ضعف العلاقة بين برامج معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية واحتياجات المجتمع ومتطلباته، نقص سعي

المعاهد لإيجاد فرص عمل وإدماج خريجيها في سوق العمل، عزوف مؤسسات المجتمع عن الاستفادة من خدمات المعاهد.

5.6. منهجية التحسين والتطوير باستخدام أدوات إدارة الجودة الشاملة:

يتم تشكيل فريق التحسين المستمر وتحديد مهامه وآلية عمله ومدة إنجازه، ويتبع الفريق منهجية محددة مكونة من المراحل التالية:

1. تحديد الأهداف واختيار المشروع أو العملية المطلوب تحسينها أو تطويرها.
2. تحديد الأدوار المطلوبة والمسؤوليات المحددة والموارد اللازمة والخطة الواجب إتباعها.
3. تحليل البيانات للمشروع أو العملية الحالية (كيف ولماذا نؤدي العمل؟).
4. ابتكار التحسين أو التطوير أو قد يتطلب الأمر إعادة هندسة بعض العمليات.
5. وضع آلية عمل لتنفيذ ومتابعة وتقييم خطة التحسين أو التطوير.
6. عرض الخطة النهائية على الجهات المختصة لإقرارها.

وتقوم منهجية التحسين في فلسفة إدارة الجودة الشاملة على أساس ما يلي:

1. توثيق كافة الخطط المقترحة للتحسين أو للتطوير أو للهندرة (إعادة هندسة العمليات) تمهيدا لبناء نظام عمل متقن ومؤسسي.
2. إخضاع تلك الخطط للفحص الدوري والمستمر.
3. التأكد من أن ما تم الاتفاق عليه تم تنفيذه.
4. مشاركة كافة المعنيين في عملية التحسين أو التطوير أو الهندرة. **(أحمد حسين عبد العزيز، 2019، ص87)**

7.6. تجارب بعض الجامعات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

1.7.6. تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأمريكية:

تقول حبشي فتيحة نقلا عن محمد توفيق ماضي أن التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية يعتبر من أهم المجالات المستخدمة لنظام إدارة الجودة الشاملة، أوضح (Brower) في عام 1992 أن دراسة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة ينقسم إلى ثلاثة أنواع رئيسية هي:

أولا: تدريس مقرر أو أكثر في مجال إدارة الجودة ضمن مقررات كليات إدارة الأعمال.

ثانيا: تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، المكتبية والخدمات المساعدة للعملية التعليمية كالتسجيل والإسكان الجامعي والإدارة المالية الخ...، ذلك لسهولة تطبيقها على هذه الأعمال.

ثالثا: التطبيق الفعلي لنظام إدارة الجودة الشاملة وفرق العمل على النشاط الرئيسي للجامعة وهو العملية التعليمية والبحثية، وقد استطاعت العديد من المؤسسات التعليمية تطبيق ذلك. **(حبشي فتيحة، 2007، ص139-138)**

فيما يلي حالات تطبيقية لاستخدام هذا النظام في مجال التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية:

أ. استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة في كلية إدارة الأعمال بجامعة جنوب كلورا دو الأمريكية (HSP):

تقوم تجربة كلية الأعمال بجامعة جنوب كولو رادو على عدة عناصر أساسية أهمها:

- تحديد رسالة للكية، تمت صياغتها لتكون هذه الكلية متميزة على مستوى العالم.
- أن تفيد العميل الرئيسي وهو الطالب.
- تتكون جودة الخريج من ثلاثة عناصر رئيسية هي: المعارف، المهارات والاتجاهات، وهي تمثل جودة التصميم الذي يتم تقديمه لسوق العمل.
- العمل الجماعي لكل الأقسام التعليمية للكلية، لتحقيق العناصر الثلاثة التي هي عبارة عن المواصفات التي يجب توفرها في الخريج بدلا من التركيز على عنصر المعرفة فقط.

ركزت الكلية على العمليات التالية:

تطوير المناهج: ذلك بتحسينها بشكل مستمر، مع التركيز على المعارف والمهارات التي تطلبها منظمات الأعمال، والاعتماد على المشروعات البحثية التي تساعد الطلاب في مواجهة المواقف في الحياة العملية.

تطوير هيئة التدريس: هي العملية التي يتم بموجبها زيادة رأس المال المعرفي للكلية، بإضافة أعضاء تدريس متميزين، إضافة إلى تمكين أعضاء التدريس من المحافظة على تطوير معارفهم وذلك بتشجيع البحوث الجماعية والأعمال الجماعية إعطائهم فرصة المشاركة في الملتقيات والمؤتمرات العلمية، وتشجيع أبحاثهم، إضافة إلى اكتساب مهارات الاتصال والتعامل مع الطلاب والاهتمام بمشاكلهم.

نجاح الطلاب: وهي العملية التي يتم من خلالها تقديم خدمات ذات فائدة لكل طالب بحيث يحقق كل طالب هدفه الخاص إضافة إلى اكتسابه المعارف.

ب. تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في جامعة ولاية أورجون (OSU):

تعتبر هذه التجربة من أشهر محاولات استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية الأمريكية، إذ وضعت هذه الجامعة عام 1989 هدفا محددا لها، وهو استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة في الجامعة ككل خلال خمس سنوات وقد مر تطبيق هذا النظام بسبع مراحل كالتالي:

المرحلة الأولى: هي مرحلة استكشاف مفهوم وعناصر نظام إدارة الجودة الشاملة، وذلك بهدف إعداد وتكوين أفراد من الإدارة العليا لهم دراية بالمقصود بإدارة الجودة الشاملة وكيف تكون مفيدة للجامعة.

المرحلة الثانية: هي مرحلة تشكيل فريق التطبيق التجريبي للنظام.

المرحلة الثالثة: هي مرحلة الأخذ بالمفهوم الواسع للعميل، والذي يتضمن العملاء الداخليين بالجامعة وهم هيئة التدريس والعاملون، العملاء الخارجيين وهم طلبة الجامعة، والطلبة الذي لم يقبلوا بالجامعة وطلبة الثانويات القريبة الذين يحتمل أن يتقدموا للدراسة في الجامعة، وخريجيها، والمجتمع والجهات الداخلية والخارجية التي تتعامل معها الجامعة.

المرحلة الرابعة: هي مرحلة التخطيط الإستراتيجي لأنشطة الجامعة، ذلك برسم معالم رسالة محددة لأهداف الجامعة، ورؤية واضحة لشكل الجامعة مستقبلا.

المرحلة الخامسة: مرحلة تشكيل فرق عمل لأعمال الإدارة اليومية.

المرحلة السادسة: تتضمن القيام بمشاريع تطوير عبر العديد من الإدارات.

المرحلة السابعة: تتضمن إعداد تقارير الأداء ونظم الحوافز وجوائز الجودة للأعمال المميزة.

ج. تجربة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في كلية ديلاوير (DCCC):

قررت هذه الكلية عام 1985 تحسين جودة العملية التعليمة بها اعتمادا على أربعة محاور أساسية وهي: ترشيد استخدام الموارد، تحسين درجة الفعالية في تحقيق الأهداف، تحقيق ميزة تنافسية اعتمادا على الجودة، زيادة درجة المشاركة في عمليات اتخاذ القرارات.

تم تشكيل فرق بحث للإطلاع على العناصر الأساسية لنظام إدارة الجودة الشاملة وكيفية تطبيقه في المنظمات، وقامت هته الفرق بتعليم وتدريب الهيئة الإدارية بالكلية على هذه العناصر مع التركيز على كيفية استخدامها في تطوير وتحسين أعمال الكلية، وتم إدخال هذا النظام إلى الكلية على ثلاثة مراحل أساسية استغرقت عشر سنوات كالآتي:

المرحلة الأولى (1987-86): تم خلالها تطبيق إدارة الجودة الشاملة في عدة مجالات فرعية بقصد تحسين الخدمة المقدمة لها.

المرحلة الثانية (1991-87): تم خلالها إعداد برنامج أكاديمي يمكن الدارس من الحصول على شهادة متخصصة في تكنولوجيا إدارة الجودة الشاملة.

المرحلة الثالثة (1996-91): عكست هذه المرحلة الجهد الحقيقي لمحاولة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على العملية الأكاديمية، اعتمدت هذه المرحلة على العديد من أعضاء هيئة التدريس المتطوعين المؤمنين بالفكرة، وتم التوصل إلى عديد النتائج كتحسين أسلوب تحليل المشاكل والتعرف عليها، الصياغة الدقيقة للأهداف المطلوب تنفيذها وإعداد سجلات توضح الإجراءات التفصيلية للعمليات بالكلية، تحسين مهارات العاملين وزيادة استخدام العمل الجماعي وانتشار روح العمل كفريق في عملية التخطيط المستقبلي لأنشطة الكلية.

تضيف حبشي فتيحة أنها تلاحظ أن الفلسفة الأمريكية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات ترتبط بالقدرة على إشباع حاجات وتوقعات الطلبة، والتوقيت لتقديم الخدمة وهذا يحتاج إلى رؤية دقيقة للمستقبل ورسالة واضحة لكل جامعة، والاعتراف بمبادئ نظام إدارة الجودة الشاملة، المتمثلة في التحسين المستمر للعمليات التعليمية، ونشر روح التعاون والمشاركة، تشجيع روح المبادرة والابتكار، من أهم نتائج التطبيق في هذه الجامعات: تخفيض حوادث الطلاب والعاملين، تحسين جودة المحاضرات وإنتاج الأساتذة، رفع مستوى التحصيل العلمي للطلاب وتحسن علاقتهم بالأساتذة.

2.7.6. النموذج الأوروبي" نموذج إدارة الجودة الشاملة في المعاهد العليا":

تشير حبشي فتيحة نقلا عن فريد النجار (2000) أنه تم تطبيق هذا النموذج في مقاطعة ويلز بإنجلترا واعتمد على المبادئ التالية: بناء ثقافة جديدة للجودة بإعداد قيادة تعمل

على نشر فكر وثقافة الجودة في التعليم العالي مع ضرورة تحسين قدراتها، وتحسين نتائج العملية التعليمية، إتباع سياسة تحقق الالتزام والتحسينات المستمرة، إعداد منظومة إدارية تستفيد من إمكانيات وقدرات العاملين، ترشيد استخدام الموارد وتوظيفها وتجنب التبذير، تقييم الأداء بالتعليم العالي.

كما اعتمد النموذج الأوروبي على مقياس إرضاء الطلاب وإرضاء العاملين وأثر التعليم العالي على المجتمع والبيئة، ويؤكد النموذج على ضرورة أن يتوفر في قيادات الجامعة القيم والرؤية الواضحة، وتوفر القدرة العالية على إدارة الموارد البشرية، لاختلاف طبيعة العلميين والأساتذة والفنيين عن بقية العمالة، والاهتمام بالبرامج التعليمية والأنشطة البحثية والاستشارية وكيفية تقيمها.

3.7.6. نموذج تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العالمية الإسلامية بماليزيا:

يقوم نظام الجودة الشاملة في الجامعة العالمية الإسلامية بماليزيا على تقوية وتدعيم مجموعة من العناصر وهي تعزيز القيادة والإدارة والتخطيط الإستراتيجي للجامعة، تعزيز الرؤية والرسالة والأهداف التربوية وحصيلة التعلم وإدارتها الفعالة، تعزيز البرامج الأكاديمية النوعية وإدارتها الفعالة،(التقويم الجيد، متابعة التحصيل وطرق التدريس وتوظيف التكنولوجيا والمعلوماتية والطرق الحديثة)، تعزيز الوسائل المساعدة والبنية التحتية اللازمة، تعزيز التنمية البشرية والتدريب / تنمية أعضاء هيئة التدريس وأعضاء هيئة الإدارة، تعزيز رأس المال التكنولوجي ولمعلوماتي ولمهاراتي وتنمية المتعلم وبيئة التعلم والعمل الإيجابي، تعزيز الاكتفاء المالي والاستخدام الأمثل للموارد المتوفرة، تعزيز الشراكة والخدمة المجتمعية والعلاقات الدولية وجودة الخريج والموائمة مع سوق العمل ، تعزيز الاستقلالية الأكاديمية والمسؤولية، تعزيز قدرات ومنتجات البحث العلمي والإبداع والابتكار في مجالات التأثير، تعزيز الخدمات والمنتجات التي لها أثر على المؤسسة والمجتمع، تعزيز ثقافة وقيم وأخلاق الانجاز، الإحراز على الاعتماد والاعتراف الدولي للبرامج ولمنتجات المؤسسة وخدماتها، تعزيز فرص التصنيف العالمي وإحراز التميز والتقدير والسمعة العلمية، التعزيز المتواصل للجودة النوعية الشاملة.**(محرز عبد القادر، 2019، ص9)**

بالنسبة للإطار العام داخل ماليزيا لإدارة الجودة فإن الجامعة تتبع نظام مطور من قبل الهيئة الوطنية الماليزية للاعتماد والجودة والمحدد وفق تسع محاور (القيادة.

الحكامة، التعليم والتعلم، الرؤية والرسالة والتخطيط الإستراتيجي، الطالب، التسهيلات والمكتبة والخدمات،التقويم المالي، الأستاذ، التي تجعل من إدارة الجودة توزع عبر شتى المجالات من بحث علمي، دراسات عليا، خدمات،الأمن..الخ، فكل محور له مؤشرات هائلة وتضبطه آليات خاصة للقياس والمتابعة.**(محرز عبد القادر، 2019، ص11)**

7. الجانب العملي:

1.7. مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع دراستنا الحالية المستهدف في برنامجنا المقترح في معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر.

2.7. محاور النظام المقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر:

من خلال الإطلاع على عديد الدراسات والتجارب العالمية لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المعاهد والكليات والتعليم العالي وإسقاطا على معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر، يتضح أن هناك ثلاثة محاور للجودة الشاملة التي يجب أن يشملها ويعمل على تحقيق جودتها نظام إدارة الجودة الشاملة بهذه المعاهد وهي كالتالي:

أ. محور جودة المدخلات: يتضمن هذا المحور مجموعة من العناصر التي يجب العمل على تحقيق جودتها وهي: جودة القيادة الإدارية للمعاهد (القيادة التربوية)، التشريعات واللوائح التنظيمية لها، هيئة التدريس، جودة الطالب، العاملين بالمعاهد، الهياكل والوسائل البيداغوجية. جودة الإنفاق والتمويل، البيئة التعليمية داخل المعاهد، من الضروري أن تكون العلاقة جيدة بين الطالب وهيئة التدريس وإدارة المعهد.

ب. محور جودة العمليات: ويتضمن ما يلي:

- جودة العملية التعليمية(المناهج، البرامج، طرق وأساليب التدريس، استخدام التقنيات والتكنولوجيات الحديثة في التعليم،...الخ).
- جودة الأنشطة البحثية كتوفير أرقى مخابر بحث وأجود المكتبات وشبكة الانترنيت.
- جودة الخدمات لكل من الطالب الأستاذ والإداري، من إيواء نقل وإطعام...الخ.

- جودة الأنشطة الإدارية بالمعاهد التي يجب أن توفر أحسن الظروف اللازمة للتعليم والتعلم.

ج. **محور جودة المخرجات:** يتضمن هذا المحور جودة التواصل بين معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية والمجتمع، إذ يجب على المعاهد تزويد الخريجين بالمعارف والمهارات التي يطلبها المجتمع في سوق العمل، والخدمات التي تقدمها هذه المعاهد للمجتمع التي يجبن أن تحقق رضا المستفيد منها.

كما تجدر الإشارة إلى جودة خريجي معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية وتوظيفهم في مختلف القطاعات حسب تخصصاتهم، وجودة الأبحاث والتي يجب أن تكون ذات قيمة علمية وتعالج المشاكل الحقيقية للأفراد.

لتحقيق جودة هذه المحاور أقترح قيام نظام الجودة المقترح على هيكل تنظيمي واضح المعالم، يسهل الاتصال بين مختلف اللجان والمجالس القائمة على تجسيد نظام إدارة الجودة الشاملة فيما بينها ومع المجتمع والبيئة الخارجية التي لها علاقة بمعاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، كما يلي:

❖ مجلس إدارة الجودة الشاملة:

هو أعلى السلم الإداري للجودة بمعاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، وهو المسؤول على رسم الخطوط العريضة وتحديد السياسات والاستراتيجيات اللازمة لضمان تحقيق الجودة، ينطوي تحته ثلاثة لجان مهمتها التخطيط وتنفيذ وتقييم الجودة.

أ. **لجنة تخطيط الجودة:** هي المخولة لوضع الخطط وتحديد الأهداف وآليات تحقيقها مع ربطها بإمكانيات المعهد المادية والبشرية.

ب. **لجنة تنفيذ الجودة:** وهي المخولة باتخاذ القرارات التنفيذية وتطبيق الخطط المرسومة على أرض الواقع.

ج. **لجنة الرقابة وتقييم الجودة:** مهمتها متابعة تنفيذ الخطط والتأكد أن ما تم إنجازه يوازي ما تم التخطيط له في نفس المدة وبنفس التكاليف، والعمل على تقييم عملية التنفيذ وتقويمها إذا تطلب الأمر.

الهدف الأساسي لهذه اللجان السهر على تحقيق الجودة الشاملة في معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر، من خلال تحقيق جودة مدخلات

وعمليات ومخرجات هذه المعاهد، والتي حددت في محاور نظام إدارة الجودة الشاملة بمعاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.

تماشيا مع ما تم ذكره، واستنادا إلى أهم التجارب الرائدة عالميا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، ففي دراسة قام بها محرز عبد القادر(2019) التي جاءت بعنوان إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة الجامعة العالمية الإسلامية ماليزيا (IIUM) نموذجا، تطرق فيها إلى نظام إدارة الجودة الشاملة في جامعة (IIUM) والذي يدعم مقترحاتنا، إذ يوضح الباحث آلية إدارة وضمان الجودة والتخطيط الإستراتيجي في الجامعة في كل ما يتعلق بـ: القيادة والإدارة، التربية، البرامج، التصنيف، الطالب، الأستاذ، وهي عبارة عن مقاييس ومعايير ومؤشرات وآليات تستمر من لحظة المدخلات مرورا بالعمليات لتنتهي عند المخرجات وقياس الأثر.

فالركيزة الأساسية التي تبنى عليها أنظمة الجودة في جامعة (IIUM) تنطلق من الخطوط التي ترسمها الإدارة الإستراتيجية المعبر عنها في الرسالة ونظام التخطيط الإستراتيجي، تليها عملية وضع سياسات وأهداف الجودة مع بيان مؤشرات الإنجاز الخاصة بهذه الأهداف وتحديد المسؤوليات ونظم التواصل ومراجعة الأنظمة القائمة للجودة وما ينجر عليها من عمليات المراجعة التي تتبناها الجامعة، هذه القضايا المتعلقة بالجودة والتخطيط الإستراتيجي تشرف عليها وحدة مستقلة على مستوى الجامعة، تحت إدارة مكتب الإستراتيجية الشاملة والجودة الذي يديره طاقم إداري خاص تحت إشراف العميد المكلف بالجودة والإستراتيجية.

فضلا على ذلك فنظام الجودة الشاملة في جامعة (IIUM) يدعم برنامجنا المقترح في محاوره المذكورة، فحسبه مختلف عمليات التخطيط مع مؤشرات وأهداف وسياسة الجودة الشاملة في جامعة (IIUM) تندمج من أجل تهيئة البنية التحتية اللازمة وتوزيع الموارد البشرية والمالية ومختلف الوسائل والتجهيزات الضرورية مع بيان الصلاحية وتحديد مصادر التعلم والبحث ومختلف الموارد الأخرى المتاحة، هذه الموارد والسياسات تعتبر بمثابة المدخلات الرئيسية لتحسين وتطوير العمليات الأكاديمية والإدارية التي تقودها الجامعة المعبر عنها أساسا في عمليات التعلم والتعليم والبحث والنشر ومختلف الأنشطة البحثية وإدارة المورد البشري بما يحقق متطلبات الأطراف ذوي العلاقة.

أما على المستوى المحلي فدراسة محمد فلاق المنشورة في مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات العدد السابع، التي جاءت بعنوان نظام مقترح لإدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي بالجزائر تتفق كثيرًا مع دراستنا الحالية في عديد النقاط منها عناصر نظام الجودة الذي اقترحه الباحث، الذي منها (جودة هيئة التدريس، جودة الطالب، جودة المباني التعليمية وتجهيزاتها، جودة الكتاب، جودة البحث العلمي...الخ)، كما تشارك دراستنا نفس الرؤى من حيث متطلبات تطبيق نظام الجودة كإنشاء وحدات للجودة في كل كلية وجامعة جزائرية، وكذا تعزيز البحث العلمي بها، وتفعيل التواصل والتفاعل مع المجتمع المحيط بالجامعة، وتوفير الموارد لتطبيق الجودة التي قسمها إلى: موارد بشرية (أعضاء هيئة التدريس، الإداريين، الفنيين)، وبنية تحتية (مباني وتجهيزات وبرامج تعليمية..)، إذ وضعت الدراسة تصور لعدد من التوصيات للارتقاء بكفاءة نظام التعليم العالي كإنشاء هيئة مستقلة لجودة التعليم، تدريب العاملين بالمؤسسات التعليمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بها، التقويم المستمر، الاهتمام بالجودة العالية للخدمات التي تقدمها الجامعة وفقا لمعايير الجودة الشاملة مع ضمان الأنشطة العلمية والبرامج المعتمدة لحاجاتهم.

8. اقتراحات الدراسة: خلصت الدراسة إلى الاقتراحات التالية:

- الاستثمار الحقيقي في العنصر البشري سواء كان طالبا، أستاذا أو إداريا، وهذا بتكوينهم والاستماع إليهم ووضعهم في أفضل الظروف التي تسمح بتحقيق الأهداف الحقيقية التي أنشأت من أجلها معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجودة المطلوبة.
- دعم الإدارة العليا لبرامج الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي عامة ومعاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.
- التركيز على جودة الطالب المتقدم للانتقاء، من خلال انتقاء الطلبة المتميزين الذين يمتلكون المؤهلات والرغبة في دراسة التخصص مع إعطاء الأولوية للطلبة الذين يمتلكون سيرة رياضية ، خاصة الرياضة المدرسية والجامعية.
- التركيز على الإنفاق بما تتطلبه العملية التعليمية، مع الالتزام بحسن التسيير المالي وتوفير الحوافز المادية اللازمة للأفراد العاملين بمعاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية من أعضاء هيئة التدريس وإداريين.

- توفير الإمكانيات المادية من هياكل ومنشآت ووسائل بيداغوجية وفق معايير الجودة، لضمان جودة العملية التعليمية مع الالتزام بالتحسين المستمر لها.
- استخدام الأساليب والتقنيات الحديثة في التعليم بمعاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.
- توفير أفضل بيئة ومناخ تنظيمي بمعاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، قوامهما الثقة والاحترام، والمشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بالمعاهد بين الأساتذة والإداريين والشركاء الاجتماعيين الفاعلين والمستفيدين منها.
- إشراك جميع الأفراد و المستويات في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعملية التعليمية سواء الإداريين أو الأساتذة أو الطلبة، لتحقيق الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي وتنمية الإحساس بالانتماء لديهم.
- الاهتمام بجودة البرامج التكوينية وأفراد هيئة التدريس التي تشرف على العملية التعليمية، ووضعها في أحسن ظروف العمل ماديا ومعنويا لتحقيق أهدافها.
- تحسين الاتصال بين معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية والمجتمع، لضمان خاصية خدمة المجتمع التي تعد معيار أساسي من معايير جودة المعاهد وتوجيه مخرجاتها وفق ما يحتاجه ويرغب به الشريك الاجتماعي في سوق العمل. إذ يكون التعليم بالمعاهد مبنيا على ما يحتاجه المجتمع من المعارف والمهارات الواجب توفرها في الخريج.

9. خاتمة:

بناءا على أهمية التكوين العلمي الذي تقدمه معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية في مختلف التخصصات في ميدان الأنشطة الرياضية، وما تقدمه هذه المعاهد من خدمة للمجتمع من خلال توفير إطارات بشرية مؤهلة في المجال الرياضي ودراسات علمية تعالج مختلف مشاكل المجال الرياضي بالجزائر، والتي تعتبر من ركائز المجتمع التي تبنى عليه الآمال والأهداف قصد تحسين مختلف الميادين في الساحة الرياضية الجزائرية.

على هذا الأساس وجب الاهتمام بهاته المعاهد من أجل تقديم أجود الخدمات للمجتمع، وهذا لا يتحقق إلا بوجود أحسن البرامج والمناهج قصد التكوين الفعال والمتميز للطلبة للتحسين من مستواهم العلمي وتزويدهم بمختلف المعارف والمهارات التي تمكنهم من خدمة الرياضة الجزائرية في كل الميادين والتخصصات.

هذا ما تطرقنا إليه في نظامنا المقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، بعد أن أثبتت إدارة الجودة الشاملة نجاحها في مختلف المعاهد والكليات التي طبقت هذا الفكر، إذ على إدارة المعاهد تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال التركيز على المستفيد (الطالب، المجتمع، هيئة التدريس، الإداريين)، العمل على التحسين المستمر للجودة والتزام القيادة الإدارية ومشاركة الجميع في اتخاذ القرارات التي لها علاقة بالعملية التعليمية. هذا لما لها من أهمية بالغة في تحسين جودة التعليم وتحسين مستوى الطالب وتحقيق رضا المستفيدين من خريجي المعاهد.

المراجع:

- أحمد حسين عبد العزيز، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية، دار أمجد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2019.
- أولاد حيمودة عبد اللطيف، أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة خدمة التعليم العالي، مجلة روافد للبحوث والدراسات، جامعة غرداية ، العدد 01، 2017.
- بدران شبل، حسن حسين البيلاوي، أحمد فاروق محفوظ، إدارة الجودة الشاملة في نظم التعليم، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2015.
- بلال بوترعة، أشواق من عمار، إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي (مفاهيم، مؤشرات قياسها)، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد 09، العدد 01، 2021.
- بهجت عطية راضي وهشام يوسف العربي، إدارة الجودة الشاملة (TOM) المفهوم والفلسفة والتطبيقات، شركة روابط للنشر والمعلومات القاهرة ،ط1، سنة 2016.
- حبشي فتيحة، إدارة الجودة الشاملة والإيزو في التعليم العالي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة قسنطينة، العدد 28، 2007.

- خلادي مراد، واقع التكوين المستمر من وجهة نظر أساتذة التربية البدنية والرياضية بمرحلة التعليم الثانوي، مجلة الإبداع الرياضي، مجلد 11، العدد 01 مكرر، 2020.
- راضية بوزيان، إدارة الجودة الشاملة ومؤسسات التعليم العالي، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الطبعة الأولى، 2015.
- شافية جاب الله، الثقافة التنظيمية كمحدد استراتيجي لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة المدبر، المجلد 07، العدد 02، 2020.
- صالح حفصي، عبد الله الوناس، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تسيير معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة البويرة من وجهة نظر الإداريين، مجلة الإبداع الرياضي، المجلد 11، العدد 02 مكرر، 2020.
- طش عبد القادر، مدى جودة استراتيجيات التدريس المستخدمة في معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، مجلة الإبداع الرياضي، العدد 20، 2016.
- عبد الوهاب ميروح، جلال الدين بوعطيط، التماثل لتنظيمي بمديريات الشباب والرياضة من خلال مؤشر دافعية الإنجاز عند كل من العمال المشرفين وغير المشرفين، مجلة الإبداع الرياضي، مجلد 11، عدد 02 مكرر، 2020.
- محرز عبد القادر، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة آفاق للعلوم، الجلفة، العدد 14، 2019.
- محمد الخطيب، مدخل لتطبيق معايير ونظم الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية، اللقاء 14، 2007.
- محمد فلاق، نظام مقترح لإدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، جامعة الشلف، الجزائر، العدد 07، 2015.
- مطرفي خميسي، معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية في الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة المسيلة، 2019/2020.

- يوسف حامدي، الصعوبات الأكاديمية والإدارية التي تواجه أعضاء هيئة التدريس بمعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة المسيلة، مجلة الإبداع الرياضي، المجلد 11، العدد 01 مكرر، 2020.