



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية



مطبوعة خاصة بمقياس:

## إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية

قسم: الإدارة والتسيير الرياضي

المستوى: ماستر

السنة: الأولى

السداسي: الأول

إعداد: شريف حمزة "أستاذ محاضر - أ"

السنة الجامعية: 2022 / 2023

المادة: ادارة الجودة في المؤسسات الرياضية

المستوى :الاولى ماستر

طريقة التقييم: تقييم مستمر+كتابي

اهداف المطبوعة:

- القواعد الأساسية والمعارف النظرية والتطبيقية المرتبطة.
- تعريف الطالب بالأسس النظرية لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الرياضية ومدخلها التاريخية وأبرز المساهمات الفكرية في هذا المجال وباخر التطورات فيها من خلال معرفة وفهم كلا من جوانب نظام الجودة الشاملة وعناصره، وأبرز المرتكزات الأساسية التي يستند عليها
- من خلال مقرر مقياس إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الرياضية سيتم و يتعرف الطالب على مفهوم الجودة و الإحاطة الشاملة بمفهوم الجودة الشاملة و كيفية إدارتها من حيث الأبعاد والعناصر ورواد إدارة الجودة الشاملة، وفهم أدوات الجودة، والتميز بين المدخل الوظيفي التقليدي وبين مدخل إدارة الجودة

- كما يتم تعريف الطالب بأهم الشهادات والجوائز الدولية المتعلقة بالجودة مع تفصيل لشهادات الإيزو 9000 وطرق الحصول عليها، و العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و

الأيزو 9000

**المعارف المسبقة المطلوبة :**

يتطلب استيعاب وفهم محاور مقياس إدارة الجودة أن يكون الطالب لديه معارف مسبقة

في المقاييس التالية: مدخل لإدارة الأعمال، تسيير المؤسسة، الإحصاء

قائمة المحتويات
مقدمة
المحاضرة 01: مدخل إلى الجودة الشاملة
1-تمهيد
2-مفهوم الجودة
3-تعريفات الجودة
4-رواد الجودة
المحاضرة 02: إدارة الجودة الشاملة المفهوم والاهمية
1- مفهوم إدارة الجودة الشاملة
2- التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة
2-1- المرحلة الاولى
2-2- المرحلة الثانية
2-3- المرحلة الثالثة
2-4- المرحلة الرابعة

3- أهمية إدارة الجودة الشاملة
4- الاختلافات بين المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة والمنظمات التقليدية
<b>المحاضرة 03: مبادئ إدارة الجودة الشاملة</b>
مبادئ إدارة الجودة الشاملة
<b>المحاضرة 04: رواد إدارة الجودة الشاملة</b>
1- والترشيوات
1- ادوارد ديمينج
3- فليب كروسي
4- جوزيف جوران
<b>المحاضرة 05: إدارة الجودة الشاملة في العمل الرياضي</b>
1- تمهيد
2- تعريف ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية
3- خصائص الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية
4- الفوائد المرجوة من تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية
5- المستفيدون أو العملاء في المؤسسات الرياضية
<b>المحاضرة 06: متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية</b>
إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة

الترويج وتسويق البرنامج
التعليم والتدريب
الاستعانة بالاستشاريين
تشكيل فرق العمل
التشجيع والتحفيز
الإشراف والمتابعة
استراتيجية التطبيق
<b>المحاضرة 07: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية</b>
1- المرحلة الاولى
2- المرحلة الثانية
3- المرحلة الثالثة
4- المرحلة الرابعة
5- المرحلة الخامسة
<b>المحاضرة 08: أدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأساليبها في المؤسسات الرياضية</b>
1- أسلوب حل المشاكل

2- أنظمة الاقتراحات
3- أنظمة التوقيت المناسبة
4- رقابة العمليات الإحصائية
5- المقارنة المرجعية
<b>المحاضرة 09: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة</b>
1- معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
2- أهمية استخدام إدارة الجودة في المؤسسات الرياضية
<b>المحاضرة 10: كفايات والمهارات الأساسية للعاملين بالمؤسسة الرياضية في ضوء إدارة الجودة الشاملة</b>
1- كفايات المدربين والاداريين في ضوء ادارة الجوده الشامله
2- المهارات الاساسية للعاملين في ادارة الجودة الشاملة
<b>المحاضرة 11: المواصفات القياسية الدولية الأيزو (iso)</b>
1- تمهيد:
2- تعريف ونشأة الأيزو 9000
3- سلسلة مواصفات الايزو 9000
4- أهمية ومجالات الايزو 9000

5-فوائد أنظمة الجودة المعتمدة على مواصفات الايزو 9000
6-خطوات تطبيق الايزو 9000
المحاضرة رقم 12: علاقة إدارة الجودة الشاملة بالمواصفات القياسية الدولية الايزو
قائمة المراجع



## مقدمة:

إن النجاح والتطور العلمي والتكنولوجي الكبير الذي يشهده العالم المعاصر هو تحدٍ كبير ونقله نوعية وكمية حدثت في جميع القطاعات والمؤسسات الإدارية والفنية الرياضية وإن الثورة المعرفية جعلت العالم قريةً صغيرةً تتناقل خلاله المعلومات بسرعة كبيرة ومختصرة للوقت والجهد والمال، مما يزيد من تقدم الدول وتحضرها وفرصة التنافس في المجالات كافة ومن ضمنها المجال الرياضي، وهذا يملي على الدول والمجتمعات كافة تحديات كثيرة ويدفعها إلى استخدام كل ما يتاح لها من الأساليب الإدارية والتكنولوجية المعاصرة لتطوير أساليب الإدارة الرياضية الحالية واستنباط أساليب ونظم حديثة تمكنها من الصمود ومواكبة التطور ومسايرة روح العصر، عصر الانفجار المعرفي والتقدم التكنولوجي في ظل منافسة شديدة لا مكان فيها للنجاح فقط بل للتميز. اهتمت الإدارة المعاصرة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة باعتبارها مدخلا لتحقيق التميز، وبناء القدرات التنافسية التي تمكن المؤسسات من التعامل بإيجابية في الأسواق، وبفعل الضغوط التنافسية من ناحية وتطورات ظاهرة العولمة من ناحية، أصبح التوجه نحو تطبيق مفاهيم وتقنيات الجودة الشاملة سمة حيوية ومطلبا لاغنى عنه للمؤسسات المعاصرة التي أصبحت الأسواق العالمية تشكل الجانب الأهم من نشاطها، كما ساهم انتشار المواصفات الدولية في تأكيد الاتجاه نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) فلسفة إدارة عصرية تركز على عدد من المفاهيم الإدارية الحديثة الموجهة التي يستند إليها في المزج بين الوسائل الإدارية الأساسية والجهود الابتكارية وبين المهارات الفنية المتخصصة من أجل الارتقاء بمستوى الأداء والتحسين والتطوير المستمرين، و الجودة الشاملة (Total Quality) من المفاهيم الحديثة التي ظهرت نتيجة للمنافسة العالمية الشديدة بين المؤسسات الإنتاجية اليابانية من جهة والأمريكية والأوروبية من جهة أخرى ، وذلك على يد العالم ديمنج (Edward Deming) والذي لقب بأبي الجودة الشاملة ، ونظرا للنجاح الذي حققه هذا المفهوم في التنظيمات الاقتصادية الصناعية والتجارية والتكنولوجية في الدول المتقدمة ، والجودة الشاملة من بين المفاهيم الأكثر انتشاراً الآن ، لتطوير أساليب العمل في مختلف المجالات ، ويشير مفهوم الجودة الشاملة بشكل مجمل إلى مجموعة المعايير والإجراءات التي يهدف تبنيتها وتنفيذها إلى تحقيق أقصى درجة من الأهداف المتوخاه للمؤسسة والتحسين المتواصل في الأداء والمنتج وفقاً للاغراض المطلوبة والمواصفات المنشودة بأفضل طرق وأقل جهد و تكلفة ممكنين ، و يتبلور مفهوم ادارة الجودة الشاملة فيما يتبعه المسئولون عن سير المؤسسة من أساليب إدارية و أنشطة و ممارسات في اطار عمليات التخطيط وتنظيم وتنفيذ وتنسيق و المتابعة ،وذلك وفقاً انظم تقود الى التحسين الدائم للأداء والمحافظة باضطراد مستوى الجودة (البيلايوي و آخرون، 2008،ص12)

إن تحسين أداء المنظمات أو المؤسسات الحديثة بما فيها المؤسسات الرياضية يشكل اهتماماً عالمياً في جميع دول العالم، يضاف إلى ذلك أن قدرة أي مجتمع على إدارة مؤسساته وبرامجه الحيوية ليس فقط بفاعلية وكفاءة، وإنما بعدالة وابتكار، تعتبر من أهم الخصائص التي تميز أي مجتمع عن غيره من المجتمعات.

وتعد المؤسسات الرياضية من أكثر المؤسسات تأثيراً بالتغييرات العالمية والمحلية وذلك لما للرياضة من تأثير واضح محلياً وعالمياً، فهي مظهر من مظاهر تقدم الأمم والشعوب، وإن تطبيق إدارة الجودة في فيها يرتبط بعناصر متعددة ومختلفة ويمكن أن يتكامل عند تناوله لهذه العناصر مجتمعة لتحقيق التعاون بين المصالح الخاصة للمؤسسة الرياضية من ناحية وبين المصلحة العامة من ناحية أخرى وذلك بمراعاة تفاعل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والأخلاقية، وإقرار الحقوق والواجبات للعاملين فيها وإصدار القوانين المنظمة لعمل المؤسسات الرياضية وفق قواعد تنفيذية وتنظيمية.

ولذلك يؤكد (حسن الشافعي) على أهمية استخدام الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية، لمواكبة ثورة الإدارة الرياضية على مستوى العالم بحيث تعمل على استمرار المنافسة في مجال الأنشطة الرياضية وجذب المستفيد من ممارسة الأنشطة الرياضية وإدارة المؤسسات الرياضية المختلفة بفاعلية، إذ إن الجودة في إدارة المؤسسات الرياضية هي تحقيق متطلبات وأهداف المستفيد في مجال الأداء الرياضي والإداري في

المؤسسة الرياضية ، والمستفيد هو الرياضي والإداري والجهاز الفني والجهاز الإداري"

(حسن الشافعي: 2003، ص 29-30)

لاشك في ان كثيراً من المؤسسات الرياضية بحاجة الى إحداث تغييرات لتواكب ثورة الإدارة الرياضية الحادثة على مستوى العالم في القرن الحادي والعشرين، ومن ثم عليها ان تمضي قدما في سبيل تبني فلسفة وتوجهات إدارية جديدة تتماشى مع متطلبات الإنتاج الرياضي في كافة مجالاتها وعلى مستوياتها كافة،

إن إدارة الجودة في العمل الرياضي يتوقف 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.

ونحن في هذه المطبوعة سنحاول ونسعى الى ايضاح عملية تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية ودورها في الرقي بمستوى الخدمات المقدمة للزبون وكذا في تطوير المؤسسات الرياضية من خلال بقائها وتواجدها في سوق المنافسة الاقتصادية والرياضية. وتشمل المطبوعة على عدة محاور، يتطرق بعض منها إلى المفاهيم الأساسية للجودة وإدارتها، من خلال تعريف الجودة وتحديد مختلف أبعادها ومحدداتها، والتعرف على مداخلها، ثم إستعراض مختلف مراحل تطور الجودة وأسباب الإهتمام بها،

كما يتم عرض بعض رواد الجودة، و يعالج محور اخر من المطبوعة مفهوم إدارة الجودة الشاملة، والتفرقة بين مصطلح إدارة الجودة كوظيفة في المنظمة أو كوحدة إدارية، ويبين هذه المحور إدارة الجودة الشاملة كنظام إداري شامل ومفتوح، وتم تحديد مداخل إدارة الجودة الشاملة، أهميتها، أهدافها، عناصرها، كما يتم إبراز مبادئ وعناصر ومراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية ، مع الإشارة إلى تنظيم إدارة الجودة الشاملة في المنظمات، إستهدف محور اخر تسليط الضوء على المواصفة العالمية الإيزو 9000، تعريفها، تطورها، وكيفية الحصول على الشهادة، وكذلك تم التطرق إلى العديد من أنظمة الإيزو والأكثر إنتشارا عالميا.

## المحاضرة رقم 01: مدخل إلى الجودة الشاملة

تعد الجودة القاعدة و المحور الذي تبنى عليها العديد من مفاهيم إدارة الجودة الشاملة واهم نقطة فيه، ولهذا لا بد لنا من تعرف على مفهومها و تطورها التاريخي، وأيضا التعرف على مفاهيم العامة لإدارة الجودة الشاملة.

### - مفهوم الجودة:

قبل الحديث عن إدارة الجودة الشاملة لا بد من معرفة معنى الجودة أولاً ثم الانطلاق إلى معرفة مفهوم إدارة الجودة كما يتناوله كتاب الفكر الإداري. فالجودة نراها في ديننا الحنيف في مواقع كثيرة والتي وجدت قبل 1400 عام ويستدل عليها من نصوص كثيرة منها:

1. هذا سيدنا يوسف عليه السلام لما اصطفاه الملك، طلب منه أن يوليه خزائن مصر، لأنه أدري وأقدر على إجادة عمله وعبر عن ذلك بصفتي الحفظ والعلم، كأساس لنجاح عمله وسبب لجودته وإتقانه، قال تعالى: ((قال اجعلني على خزائن الأرض إنِّي حفيظٌ عليمٌ)) (يوسف: 55).

2. وأورد سبحانه في آية أخرى أهمية التحلي بصفتي القوة والأمانة في كل من يسند إليه عمل، قال تعالى: ((قالت إحداهما يا أبتِ استأجره إنَّ خير من استأجرت القويُّ الأمينُ)) (القصص: 26). ومدار هاتين الصفتين يدور حول إحسان العمل وإجادته.
3. قال تعالى: ((الذي خلق الموت والحياة ليبلوكم أيكم أحسن عملاً وهو العزيز الغفور)) (الملك: 2). فالعبرة ليست بكثرة العمل بقدر ما هي بحسنه.
4. أمر الرسول صلى الله عليه وسلم بالإتقان وحثَّ عليه حيث قال: ((رحم الله عبداً عمل عملاً فأتقنه)) رواه البيهقي.
5. وقال صلى الله عليه وسلم: ((إن الله كتب الإحسان على كلِّ شيء)) رواه مسلم.
6. وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم ((إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه)). وهكذا نرى أن الإسلام لم يدع فقط إلى العمل، بل دعى إلى إتقانه وإجادته.

- مفهوم الجودة في اللغة العربية:

- اصلها الاشتقاقي مادة (ج و د) من فعل جاد بمعنى عرف بجودة صناعته وابتقانها و طبيعتها الجيدة ، ويقال جاد الصحبة فهي جيدة، وجاد المتاع فهو جيد، وجاد الرجل أي اتى بما هو جيد..... كما ان الجيد عكس الرديء.

- الجودة: من أجاد أي أتى بالجيد من قول او عمل و أجاد الشيء صيره جيداً

(المعجم الوسيط ، ص145) والجيد نقيض الرديء

- وجاد الشيء جوّدَه بمعنى صار جيداً . (ابن منظور ، 1992، ص411) .

وارتبط مفهوم الجودة بمفهوم الاتقان و الاتقان في اللغة العربية من مصدر اتقن الشيء

أحكمه، وإتقانه إحكامه، فالإتقان الإحكام للأشياء، والاتقان اصطلاحاً الأداء المتكامل

لشخص محترف في أي مجال عملي. (المزجاجي: 2012، ص96)

-اصطلاحاً : اما المعنى الاصطلاحي للجودة فقد تعددت أشكاله و لا يزال يكتنفه بعض

الغموض، يقول (Ellis) "الجودة بحد ذاتها تعبير غامض إلى حد ما ، لأنها تتضمن

دلالات تشير إلى المعايير والتميز على حد سواء "

وعرفها (مجيد ، 2008) : ان تعريف الجودة الذي يتبناه معظم المحللين وصانعو القرار

في التعليم العالي هو الملائمة للغرض ( Fitness For The Purpose ) ودفاعهم

عن هذا التعريف يسند إلى ان الجودة لا معنى لها الا بالنسبة للغرض او الغاية من

المنتج او الخدمة ، ( مجيد ، 2008، ص113)



ومن أشهر تعريفات الجودة هو تعريف الجمعية الأمريكية لضبط الجودة الذي أشار إليه

العزاوي أنها "المجموع الكلي للمزايا والخصائص التي تؤثر في قدرة المنتج أو الخدمة

على تلبية حاجات معين" (العزاوي: 2005، ص 14-15)

ويرجع مفهوم الجودة (Quality) إلى الكلمة اللاتينية (Qualitas) التي يقصد بها

طبيعة الشخص أو الشيء ودرجة الصلابة، وكانت تعني قديماً الدقة والاتقان، من خلال

قيامهم بتصنيع الآثار والتماثيل والقلاع والقصور لأغراض التفاخر أو لاستخدامها

لأغراض الحماية (الدرادكة و الشبلي: 2002، ص 15-16)

**تعريفات للجودة:**

- عرف القاموس أكسفورد الأمريكي الجودة على أنها درجة أو مستوى من التميز.

(راتب جليل: ص 31)

\_ عرفها معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي على أنها "أداء العمل الصحيح، وبالشكل

الصحيح من المرة الأولى، مع الاعتماد على تقييم المستفيد في معرفة مدى تحسن

الأداء. (السامرائي: 2007، ص 28)

- عرفها ديمينج (Edward Deming) أنها: "توجه لإشباع حاجات المستهلك في الحاضر

و المستقبل

- ويعرفها جوران Joseph juran على أنها: " ملائمة للغرض أو الاستعمال " (احمد بن

عشاوي: 2006، ص 9)

-أما كروسبي (Crosby) فيعرفها بأنها: "المطابقة مع المتطلبات التي يضعها المستهلك".

- عرفها كذلك Feign baum على أنها: "النتج الكلي للمنتج او الخدمة جراء دمج خصائص نشاط التسويق و الهندسة و التصنيع و الصيانة التي تمكن من تلبية حاجات ورغبات الزبون" (العزاوي:2005، ص7-8)

- جوران قال أن الجودة لها ثلاثة معاني: (صلاح صالح،درويش معمار:2008 ، ص46)

1/الجودة تحتوي على جميع مظاهر المنتج الذي يحقق احتياجات و تطلعات المستهلك.

2/الجودة تعني عدم وجود خلل في المنتج.

3/الملائمة في الاستخدام.

وفي الأخير نستطيع القول أن الجودة عبارة عن مجموعة الصفات و الخصائص

الموجودة في المنتج ،تلبي حاجات و رغبات الضمنية و الصريحة الحالية و مستقبلية

لزون.

## رواد الجودة Gurus Quality:

يبدو من المناسب قبل الدخول في تفاصيل اسهامات رواد الجودة وتعاقبهم التاريخي، أن نُعرّف أولاً المقصود برائد الجودة وللتوضيح نشير بأنه هو الرجل الحكيم، الجيد، المعلم، وعلى وجه أدق هو الذي يمتلك مزيج الأوصاف السابقة بالإضافة إلى توجهاته ومداخله ذات الأثر في مجال الجودة وانعكاساتها على الأعمال والمنظمات في حياته وبعد مماته. وتأسيساً على ذلك يصنف رواد الجودة في ثلاثة مجموعات منذ عقد الأول من القرن العشرين:

**المجموعة الأولى:** وهم الرواد من الولايات المتحدة الامريكية الذين أشاعوا ونقلوا رسالة وفلسفة وتطبيقات الجودة لليابان في عقد الخمسينيات من القرن الماضي وأبرزهم د. ادوارد ديمينج (W Edwards Deming)، ود. جوزيف جوران (Joseph M Juran)، و د. أرماند فايجنبوم (Armand V Feigenbaum)، وغيرهم من المؤسسين للجودة والأدوات الإحصائية المعتمدة.

**المجموعة الثانية:** هم اليابانيون الذي طوروا تطبيقات جديدة في فلسفة ورسالة الجودة التي نقلها لهم الرواد الأمريكيان وكانت إسهاماتهم في ستينيات القرن العشرين. ومن أبرزهم د.كاورو إيشيكاوا (Kaoru Ishikawa)، و د.جينيشي تاجوشي (Genichi Taguchi)، و د. شيجيو شينجو (Shigeo Shingo)، و د. ماساكي أيماي

(Massaki Imai)، وغيرهم من العلماء اليابانيون الذي تتلمذوا على الأمريكيان وأسسوا

فلسفتهم الخاصة في الجودة.

**المجموعة الثالثة:** وهم الرواد الغربيون الذين يمثلون الجيل اللاحق لليابانيين والذين

تابعوا النجاحات اليابانية في الصناعة. ومن أبرزهم فيليب كروسبي (Philip Crosby)

(B)، وتوم بيترز (Tom Peters) وسنستعرض فيما يأتي أبرز الإسهامات لرواد

الجودة المشار إليهم فيما تقدم بالإضافة إلى أساتذة وباحثين لهم بصمات جليلة في مجال

الجودة، ومعظم اعضاء هذه المجموعة عاشوا عصر تكنولوجيا المعلومات وأسواق إدارة

المعرفة ومتطلباتها.

## المحاضرة رقم 02: إدارة الجودة الشاملة المفهوم والاهمية

### - مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

يعني الجميع بأن الإدارة بمعناها العام هي إنجاز الأهداف من خلال الآخرين وذلك بتنسيق الجهود الفردية والجماعية ضمن الإمكانيات المادية والمعنوية المتاحة وتحقيق هدف ما بكفاءة وفاعلية. وإن هذا التعريف يقصد به الوصول إلى تحقيق الهدف وتحقيق شرطي الكفاءة والفاعلية، ولكن منطقياً لا يوجد أهداف ثابتة أو مثلى ولذلك نرى أن جميع المنظمات سواء الصناعية أو الخدمية تحاول جاهدة أن يكون تحقيق الأهداف مستمراً وذلك لتحقيق أهدافها والتي تكون أبعد من تحقيق الربحية إلى النمو والتوسع والاستمرار. وهذه الاستمرارية يحققها منهج أو اتجاه معاصر هو إدارة الجودة الشاملة وهي علم حديث نسبياً ظهر بعد الحرب العالمية والثورة الصناعية ولكنه استكمل خطواته في نهاية السبعينات من هذا القرن وكان ذلك بفضل رواده الذين وضعوا أساسيات لهذا الاتجاه ومنهم إدوارد ديمينج، جوزيف جوران، فيليب كروسبي، وإيشكاووا وغيرهم.

تعد إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية الرائدة التي استحوذت على الاهتمام الواسع من قبل الاختصاصيين والباحثين والإداريين والأكاديميين الذين يعنون بشكل خاص في تطوير وتحسين الأداء الإنتاجي والخدمي في مختلف المنظمات.

ولقد استخدم مصطلح إدارة الجودة الشاملة لأول مرة عام 1985 من قبل الطيران في البحرية الأمريكية يصف فيه الطريق إلى تحسين الجودة بالأسلوب الياباني للإدارة، وهي طريقة لتحقيق نجاحات مستمرة وصغيرة ومتواصلة على المدى البعيد من خلال تحقيق رضا الزبون. (العزاوي:2005، ص39)

ويعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة الذي تقوم فلسفته على مجموعة من الأفكار والمبادئ ويمكن لأي إدارة أن تتبناها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن. ونظراً لحدائثة هذا المفهوم نجد له العديد من التعاريف بسبب عدم الاتفاق على تعريف محدد، وهذا يدفعنا للتطرق إلى مجموعة منها وكالاتي:-

**- مفهوم إدارة الجودة الشاملة على حسب الكلمات التي يتكون منها(السامرائي:2007، ص27).**

**الإدارة:** نقصد بها التطوير و المحافظة على إمكانيات المنظمة من اجل تحسين الجودة بشكل مستمر وتبدأ الإدارة من أعلى مستوى إلى أدنى مستوى.

وتعني أيضا التنظيم و توجيه ومراقبة جميع نشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة، وتتضمن دعم نشاطات الجودة وتوفير الموارد الضرورية اللازمة.

**الجودة:** نقصد بها الوفاء بمتطلبات المستهلك أو تجاوزها وهيا تضم كل من جودة المنتج وجودة الخدمة وجودة المسؤولية الاجتماعية وجودة السعر وتاريخ التسليم.

وتعني أيضا الوفاء بمتطلبات المستهلك وتوقعاته.

**الجودة الشاملة:** نقصد بها البحث عن الجودة في جميع مظاهر العمل أي ابتداء من

التعرف على احتياجات المستفيد إلى غاية تقويم رضا عن المنتج المقدم.

- المعهد الفيدرالي للجودة يعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها منهج تنظيمي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات الزبون، حيث يتضمن استخدام الأساليب الكمية من قبل كل المديرين والموظفين لغرض إجراء التحسين المستمر في العمليات والخدمات في المنظمة.

-عرفها Rialy على أنها تحول في الطريقة التي تدار بها المنظمة، والتي تتضمن تركيز طاقات المنظمة على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف، على أن يبدأ التحسين أولاً للمراحل المختلفة للعمل، حيث أن الجودة ليست أكثر من تحقيق حاجات العميل.

-كما عرفها Goetsch and Davis بأنها الجهود التي تهدف إلى تعظيم القدرة التنافسية للمنظمة، من خلال تضافر جهود جميع الأفراد للعمل على التحسين المستمر للسلع والخدمات التي تنتجها المنظمة.

-وهناك من يرى أن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة صممت للتغيير الثقافة التنظيمية بما يجعل المنظمة سريعة في استجابتها ومرنة في تعاملها وتكثف جهودها بالتركيز على الزبون، مما يشجع في المنظمة مناخ صحي وبيئة تساهم بزيادة مشاركة العاملين في التخطيط والتنفيذ للتحسين المستمر لمواجهة احتياجات الزبائن.

ومما سبق يمكن أن نقدم التعريف التالي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة على أنها فلسفة إدارية تشمل كافة النشاطات التي تحقق احتياجات وتوقعات الزبائن والمجتمع، وتهدف إلى تحقيق التحسين والتطوير المستمر في جودة المنتج أو الخدمة، ويتم ذلك بتعاون وتضافر جهود كل من الإدارة والعاملين مما يحقق أهداف المنظمة بكفاءة عالية.

### -التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة:

نشأت إدارة الجودة الشاملة مع الابتكار الياباني الذي كان يسمى ب (دوائر الجودة) ويشار إليه أحيانا ب(دوائر رقابة الجودة). كان الهدف من دوائر الجودة هو أن يجتمع كل الموظفين في لقاءات أسبوعية منتظمة، لمناقشة سبل تحسين موقع العمل وجودة العمل، ويتم فيها تحفيز الموظفين على تحديد المشكلات المحتملة للجودة ثم مناقشة وعرض حلولهم الخاصة.

بدأت دوائر الجودة لأول مرة في اليابان في عام 1962م، ثم انتقلت فكرة دوائر الجودة إلى أمريكا في السبعينات وحققت رواجاً كبيراً في الثمانينات. نجد انه إذا تم استخدام دوائر الجودة بشكل مناسب، فإنها لن تحسن الجودة فقط، بل ستزيد من ارتباط العامل وابتكاره ومشاركته في العمل، وستجعل أماكن العمل من أكثر الأماكن متعة.

وظهر مفهوم الجودة من زمن بعيد إلا إنه لم يظهر كوظيفة رسمية للإدارة إلا في الآونة الأخيرة ، اذ أصبح ينظر إلى الجودة في الفكر الإداري الحديث على أنها وظيفة تعادل تماما باقي الوظائف ( المشتريات ، بحوث التسويق .. الخ ) وأصبحت تستحق



العناية والانتباه من جانب الإدارة العليا بالمنظمات ، وخلال رحلة التطور في الفكر الإداري الحديث فيما يتعلق بإدارة الجودة يمكن ان نلاحظ تتابع المداخل المتطورة للجودة عبر تطورها لم تحدث بصورة سريعة مفاجئة للفكر الإداري، او في صورة طفرات ، لكنها كانت من خلال تطور مستقر وثابت يمكن تقسيمها إلى أربعة عصور متميزة للجودة Quality eras وهي : -

### المرحلة الأولى : الفحص Inspection

وهي مرحلة الاهتمام بفحص المنتجات باستخدام الوسائل الفنية في بداية القرن التاسع عشر خاصة مع بداية ظهور نظام الإنتاج الكبير والذي استدعى وجود وظيفة تقوم على فحص المنتجات لمعرفة درجة المطابقة للمواصفات . تتضح معالم هذه المرحلة مع بدايات القرن العشرين وخصوصا بعد ظهور نظرية الإدارة العلمية على يد تايلور Taylor وما تقوم عليه من مفاهيم التخصص وتقسيم العمل ، حيث كانت الجودة عبارة عن عملية ختامية للتأكد من مدى مطابقة المنتجات للمواصفات الموضوعية سعياً لاستبعاد المعيب منها ، وضمان عدم وصوله إلى العملاء، ومعنى ذلك أن هذه العملية لا تمنع وقوع الخطأ ، فالخطأ قد وقع فعلا وما على الفحص إلا اكتشافه واستبعاده ، ولذا يطلق البعض على هذه المرحلة - أحيانا - تعبير أنها عملية إطفاء الحريق إشارة إلى أنها لا تحاول منع إشعال الحريق، ولكنها تأتي لتطفئ النار التي اشتعلت فعلا.

## المرحلة الثانية : ضبط الجودة Quality Control

ترجع بدايات هذه المرحلة إلى عام 1931 حينما نشر الإحصائي الشهير والتر شيوارت Walter Shewart كتابه عن مراقبة الجودة، وأهم ما يميز هذه المرحلة أنها تسعى لاكتشاف الخطأ ومنع وقوعه، ولم يعد الفحص من أجل المطابقة والتصحيح ولكنه امتد ليشمل جزءاً من التصميم والأداء مستخدماً في ذلك الأساليب الإحصائية المستحدثة وقواعد البيانات والمعلومات مما ساعد في التمهيد لظهور المرحلة الثالثة.

## المرحلة الثالثة : تأكيد وضمان الجودة Quality Assurance

وهي مرحلة التأكد من الجودة وضمانها والتي بدأت في الصناعة العسكرية والنووية مع نهاية الحرب العالمية الثانية ثم طورت لتكون بمثابة الرد الأوربي على مفهوم الضبط الشامل للجودة الذي استطاعت اليابان بواسطته غزو الأسواق الأوربية في عقد السبعينات والثمانينات وبهذا استخدم الأوربيون مبادئ تأكيد الجودة في بناء ال ISO 9000 كنظام لإدارة الجودة ومستخدمه إياه كأحد الأسلحة التنافسية الإستراتيجية في مواجهة الغزو الآسيوي والأمريكي لأسواقها من خلال اعتماده مدخلا أساسيا للوصول إلى الإدارة الشاملة للجودة ،ومع بداية فترة السبعينيات تحول مفهوم الجودة في هذه المرحلة إلى مفهوم الأخطاء الصفرية أو منع وقوع الأخطاء Zero Defects وليس مجرد استبعادها، ومعنى ذلك أن الجودة تبني في المراحل المبكرة من العمل وليس في

مرحلة الرقابة ، أى أن تأكيد الجودة يكون من المنبع وذلك من خلال عمليات التخطيط وتحسين تصميم المنتج وتطوير الرقابة على العمليات ومشاركة وتحفيز الأفراد.

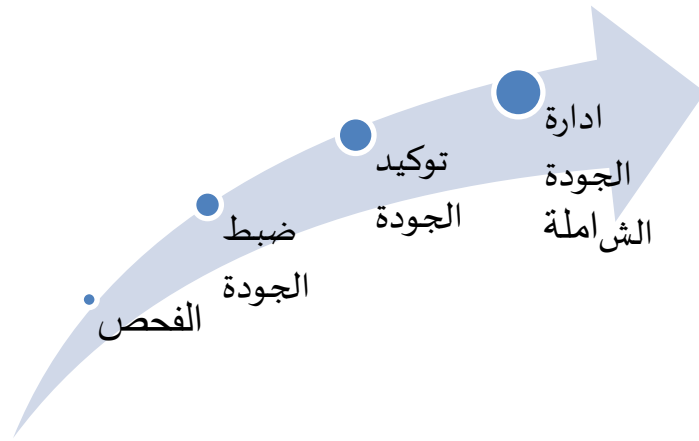
"**تعقيب:** تمثل المراحل الثلاث السابقة المدخل التقليدى لإدارة الجودة والذي لم يعد كافيا لمواجهة التحديات الناجمة عن ثورة المعلومات والتقدم التكنولوجى وإقامة التكتلات الاقتصادية وغير ذلك من مظاهر العولمة مما كان دافعا لظهور فكر فلسفى جديد تغيرت معه مفاهيم الجودة وتمثل ذلك فى المرحلة الرابعة أو ما يطلق عليه المفهوم الحديث للجودة ( الجودة الشاملة )"

### **المرحلة الرابعة: إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management**

ترجع بدايات هذه المرحلة إلى نهاية فترة الثمانينيات من القرن المنصرم حيث لم يعد مفهوم الجودة هو التفتيش على المنتجات ومراقبة العمليات واكتشاف الأخطاء وتصحيحها ، كما أنه لم يعد هو منع الأخطاء وتقادى إنتاج مخرجات بها عيوب أو لا تلئم متطلبات المستخدمين وإنما أصبحت الجودة عملية شاملة بمعناها الواسع؛ فهى شاملة لمدخلات النظام وعملياته ومخرجاته ، وهى شاملة لكل من ينتمون للمؤسسة على اختلاف مستوياتهم ، وشاملة لكل الأنشطة والبرامج ، وشاملة لمختلف العناصر البشرية والمادية والتكنولوجية ، وشاملة للأبعاد المختلفة للمنتج من حيث اللون والشكل والمتانة والذوق والسعر والملاءمة للاستخدام ، كما أصبحت الجودة بمفهومها الحديث تُمثل رحلة

لا نهاية لها من التحسينات والتطوير المستمر ، كما أنها تعنى عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من المرة الأولى وفي الزمن المحدد وهى تعنى أيضا العمل الدؤوب من أجل تحقيق رغبات العملاء وكسب ثقتهم، وهي مرحلة الإدارة الإستراتيجية للجودة التي تمثل الطور المتقدم في مرحلة الإدارة الشاملة للجودة المعتمدة على استخدام الجودة كسلاح تنافسي.

شكل: مراحل تطور الجودة



#### -أهمية إدارة الجودة الشاملة:

إن لإدارة الجودة الشاملة أهمية في المنظمات وتكمن هذه الأهمية فيما يلي: (عزة بنت

محمد الغامدي:2006، ص 54)

1/زيادة الإنتاجية و تخفيض التكلفة

2/تحقيق رضا العميل، وتقديم أحسنوأفضل المنتجات للعميل.

3/تحسين عملية الاتصال بين مختلف المستويات، وتنمية شعور بوحدة المجموعة و  
زيادة الثقة بين الأفراد.

4/تحسين في السمعة الطيبة للمنظمة في نظر عملائها.

5/تغيير في سلوكيات الأفراد العاملة في المنظمة تجاهها.

6/تمكين العاملين من القيام بعملية مراجعة وتقييم للأداء بشكل مستمر.

7/منهج شامل لتغيير بعيد عن النظام التقليدي المطبق في شكل إجراءات وقرارات.

## الاختلافات بين المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة والمنظمات التقليدية: (منى

علي عبدالله الزهراني: 2017، ص 25)

عناصر الاختلاف	المنظمات التقليدية	المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة
الهيكل التنظيمي	هرمي ورأسي يتصف بالجمود	مسطح/مرن واقل تعقيداً (أفقي/شبيكي)
التوجه	نحو الإنتاج	نحو الزبون او المستفيد
القرارات	قصيرة الأجل/تبنى على الأحاسيس والمشاعر الثقافية	طويلة الأجل تبني على الحقائق
التأكيد على الأخطاء	مبدأ علاجي أي بعد حدوث الخطأ	مبدأ وقائي أي قبل احتمال حدوث الخطأ
نوع الرقابة	الرقابة اللصيقة والتركيز على السلبيات	الرقابة بالالتزام الذاتي والتركيز على الإيجابيات
حل المشكلات	عن طريق المديرين	عن طريق فرق العمل
التركيز	إبقاء الوضع الكائن وعدم اصلاحه مالم يكسر	التركيز على التطوير المستمر في الأنظمة والعمليات عملاً بمبدأ الوقاية خير من العلاج
علاقة الرئيس بالمرؤوسين	يحكمها التواكل والسيطرة	يحكمها الاعتماد المتبادل والثقة والالتزام من الجانبيين
نظرة المرؤوسين للرؤساء	نظرة المراقب بناءً على الصلاحيات.	نظرة الميسر والمدرّب والمعلم
المسؤولية	عناصر فردية	جماعية تقع على عاتق جميع العاملين
النظرة لعناصر العمل والتدريب	عناصر كلفة	عناصر استثمار
مجالات الاهتمام	حفظ البيانات الخارجية	تسجيل وتحليل النتائج وإجراء المقارنات
أسلوب العمل	أساليب العمل الفردية	أساليب العمل الجماعية

## المحاضرة رقم 03: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

-مبادئ إدارة الجودة الشاملة: (راتب جليل الصويص:ص53-54)

بالرغم من اختلاف المصطلحات لتعبير عن الجودة من قبل الباحثين، إلا أنهم اتفقوا جميعا على نفس المبادئ، حيث تركز على تحسين الجودة كقوة محفزة في كافة المجالات الوظيفية و تتلخص ادارة الجودة الشاملة في مضمونها المبادئ الاتية :

### التزام الإدارة العليا

أن تكون الجودة جانبا من الرؤيا الإستراتيجية التي تؤمن بها الإدارة العليا وتسعى إلى تحقيقها. وتعبر عن ذلك في دعم مختلف الجهود المعززة لها، وبصورة خاصة في التصميم المنظمي، والثقافة المنظمة، ونمط الإدارة والقيادة (محمود الوادي ورعد الطائي، 2007، ص ص. 201-242)، أي ضرورة اهتمام الإدارة العليا بالعمل على تحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة، كما يعني ضرورة إدراك الإدارة العليا لما سوف تحققه عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة من حيث الترشيد وزيادة الأرباح وتوفير الدعم للمنظمة، ومن ثم دعم استمرارية نجاحها. إن تبني الإدارة العليا وحماسها لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ودعم تطبيقه وتحديث وتطوير متطلبات التطبيق يعتبر حجر الأساس في نجاح المنظمة، ونجاح الأفراد، ونجاح تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة (موسى اللوزي:2004)

إن الإدارة العليا في المنظمة هي التي تتخذ قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة وهي التي تنقل قناعتها بالجودة لباقي الموظفين من خلال نشر ثقافة الجودة، كما أنها تساند جهود الجودة وتذلل صعوبتها، وهي أيضا التي تجعل المشاركة والتعاون من القيم الأساسية في المنظمة، ذلك لأن القيم التنظيمية تتأثر لحد بعيد بقيم المديرين، كما أنها توفر رؤية إستراتيجية واضحة المعالم للمنظمة وأهدافها، وهي التي توفر البنية التحتية الأساسية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. وعلى الطرف النقيض فإن غياب مساندة الإدارة العليا وعدم الاقتناع بإدارة الجودة الشاملة يؤدي للفشل والإخفاق (وارين شميدت وجيروم فانجا: 1997، ص 27)

حيث يتعين على الإدارة العليا أن تقوم بتنشيط إدارة الجودة الشاملة بنفسها، إذ أنها تملك سلطة اتخاذ القرارات الإستراتيجية والهامة، وهذا ما يمكنها من اتخاذ قرار إجراء عمليات إدارة الجودة الشاملة بشكل سلس (ضياء الدين زاهر: 2005، ص 109)

إن أهمية إسناد الإدارة العليا هي أبعد من مجرد تخصيص الموارد اللازمة، إذ تضع كل منظمة مجموعة أسبقيات، فإذا كانت الإدارة العليا للمنظمة غير قادرة على إظهار التزامها الطويل بدعم البرنامج فلن تنجح في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة، لأنه في غياب هذا الدعم تصبح الجودة مجرد شعار، فالإدارة العليا يجب أن تعلن أنها جادة في موضوع تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وكذلك أن تمارس بشكل فعال هذا التوجه، فليس



المطلوب هو حمل الشعارات فقط، بل يجب أيضا أن يصاحب ذلك الممارسة الفعلية وتطبيق هذه الشعارات. (يوسف حجيم الطائي و اخرون:2005،ص145)

### - التركيز على العميل:

هناك إجماع على أن العميل يعتبر المحور الأساسي للأنشطة التي تتعلق بإدارة الجودة الشاملة، وهو يشمل العميل الداخلي والخارجي ولذلك يجب التعرف على العملاء وتحديد احتياجاتهم وتوقعاتهم والسعي لتحقيقها، يجب ان تتفهم المؤسسات الاحتياجات والتوقعات الحالية والمستقبلية لعملائها، وتكافح لتحقيق كل التوقعات.

تعتمد إدارة الجودة الشاملة فلسفة جديدة تتلخص في الاهتمام بالعميل في توجيه نشاطاتها، وتهتم بالجودة الشاملة من خلال التطوير والاستجابة لمتطلبات السوق التي ستحدد تنافسيتها، وذلك من خلال دراسة السوق وتحديد متطلباته واحتياجات العملاء، ومن ثم تسخير جهود المنظمة لتلبية هذه الاحتياجات وقياس درجة رضا العملاء.

ويصنف العملاء عادة إلى صنفين رئيسيين هما :

أولاً-العميل الداخلي :

يتمثل الأفراد العاملين في الوحدات التنظيمية والفنية المختلفة في المؤسسة ذاتها، مثل العاملين في الوحدات، الأقسام، الشعب الخدمية، الدوائر... الخ، حيث يُنظر لهؤلاء الأفراد عادة كأنهم مستفيدون ممن سيقوم بتوريد العمليات السابقة لهم وموردين للأقسام التي تلي إنجازاتهم الخدمية

## ثانيا-العميل الخارجي:

وهو العميل الذي يكون موقعه خارج المنظمة، ويقوم بشراء المنتج أو لديه رغبة في شرائه، وقد يكون العميل الخارجي مشتريا صناعيا إذا قام بشراء المنتج قصد استخدامه في عملية إنتاج منتج آخر، أو قد يكون مستهلكا نهائيا وهو الذي يشتري المنتج لاستخدامه، وهو الذي تركز عليه إدارة الجودة الشاملة من خلال السعي إلى تلبية حاجاته ورغباته وتوقعاته والوصول إلى إرضائه، من خلال جمع المعلومات المتعلقة به، إذ يتعين على المنظمة الإسراع في امتلاك تلك المعلومات إذا ما أرادت أن تستبق توقعاته وتلبيها بطريقة أحسن من منافسيها

ويعد التركيز على العميل، الخارجي خصوصا، من خلال العمل على تحقيق رضا وتلبية احتياجاته ورغباته المتغيرة باستمرار، فضلا عن تقديم منتجات ترضي أو تتجاوز توقعاته، الهدف الرئيسي لأي منظمة كانت، فهو المحور الذي تركز عليه عجلة الجودة الشاملة، وهو نقطة البداية والنهاية لمختلف الأنشطة، بمعنى أن النشاط يبدأ بالمستفيد من خلال التعرف على حاجاته ورغباته وما يطمح إليه وترجمة ذلك في عمليات تصميم المنتج والعمليات وخدمات ما بعد البيع، ثم ينتهي به لأنه هو الذي سيقوم هذا المنتج، لأن نجاح أي منظمة أو فشلها يعتمد على طبيعة علاقاتها بعملائها. (مؤيد عبد الحسين الفضل ويوسف حجيم الطائي:2004، ص332)

إن تقديم خدمة متميزة للعملاء يعد أمرا واقعا تفرضه طبيعة الظروف والتغيرات في بيئة العمل المعاصرة، كما أن طبيعة المنافسة في الوقت الحالي تفر إقامة علاقة وطيدة مع كل عميل بشكل منفرد، ويرتبط نجاح المنظمة بقدرتها على الاستجابة السريعة لحاجات ورغبات عملائها على المدى البعيد (مؤيد سعيد السالم ومحمد المري: 2005، ص 45) ، فالعميل هو المبرر الوحيد لوجود المنظمة كما تستمد منه شرعيتها، وبذلك يعتبر العمود الفقري لبقائها واستمرارها ونجاحها، وهو أكثر الأفراد أهمية بالنسبة للمنظمة، التي يتوجب عليها التعامل معه بصورة مفيدة لها وله .

وتذهب إدارة الجودة الشاملة إلى أبعد من ذلك عندما تنظر إلى العملاء على أنهم شركاء لأنهم يساهمون في عملية اتخاذ القرارات، كما تسعى لبلوغ رضاهم وذلك من خلال توفير الشروط التالية: الجودة، الحجم، الوقت، المكان والتكلفة. (Marcel Côté: 200، ص102)

#### - مشاركة العاملين:

يعتبر العنصر البشري أحد أهم العوامل التي تهيئ للمنظمة فرص امتلاك الميزة التنافسية، وتمكنها من النجاح في اختراق الأسواق، إذ أنه هو المسئول عن اتخاذ وتطبيق القرارات الإستراتيجية والتنفيذية، لهذا تعمل المنظمات التي تتبع أسلوب إدارة الجودة الشاملة على تمييزه وتدريبه وتزويده بالمهارات والقدرات وتحفيزه وتوفير بيئة العمل المؤثرة إيجابا على روحه المعنوية، لأن فقدان الكفاءات أو ضعف أداء الموارد البشرية يعد سببا رئيسيا في فشل مسعى إدارة الجودة الشاملة. لهذا تعد مشاركة كل

فرد في العمل الجماعي من أهم النشاطات التي يجب التركيز عليها حيث تساعد في زيادة الولاء والانتماء للمنظمة، إن العمل الجماعي عبارة عن أداة فاعلة لتشخيص المشكلات وإيجاد الحلول المثلى لها من خلال الاتصال المباشر بين الدوائر والأقسام المختلفة والاحتكاك المتواصل بين أفراد المنظمة الواحدة (سملاي

يحضيه:2004 ، ص204)

لذلك وجب التأكيد على المشاركة الفعالة والمنصفة لجميع العاملين المشاركين بالمؤسسة من القاعدة الى القمة بدون تفرقة ، كل حسب موقعه ، وبنفس الاهمية ، مما سيؤدي الى اندماجهم الكامل في العمل وبالتالي يسمح باستعمال كل قدراتهم وطاقاتهم الكامنة لمصلحة المؤسسة.

كما يركز نظام إدارة الجودة الشاملة على أهمية التعاون بين مختلف المستويات الإدارية بدلا من المنافسة بينها، فنجد أن تحقيق التعاون بين المديرين والعاملين يتم من خلال تقليل الآثار السلبية في نظام المكافآت وتقويم الأداء، وكذلك تشجيع العمل الجماعي كأداة فاعلة للتحسين المستمر، إضافة إلى احترام آراء الآخرين وإعطائهم الثقة بعملهم والاعتراز به

وقد ترجمت إدارة الجودة الشاملة هذه المشاركة والتحفيز من خلال التمسك بمبادئ أساسية تضمن الحصول على أعلى مردود لهذه المشاركة وهي: (مهدي السامرائي: ص258-

(259)

- التشجيع المتواصل للأفراد على طرح الأفكار والمقترحات الهادفة وعدم إهمالها أو التقليل من شأنها والاعتراف بالأداء المتميز والإعلان عنه وعن صاحبه
- وضع نظام للحوافز والمكافآت الفردية والجماعية والمادية منها والمعنوية.
- نبذ أسلوب الرقابة والتفتيش الذي يركز على الأخطاء والهفوات وإحلال مبدأ الإرشاد والتوجيه محله

- العمل على رفع مستوى أداء العاملين وتطوير قدراتهم ومهاراتهم من خلال دمجهم في برامج تدريبية تجدد خبراتهم.

- توفير شروط السلامة المهنية التي تؤمن للعاملين عدم التعرض للإصابات والمخاطر بشتى أنواعها، مع توفر الأمان والضمان
- توفير مناخ تنظيمي سليم يدركه العاملون ويشعرون بصلاحيته
- التحسين المستمر:

ويمكن تعريف التحسين المستمر بأنه هو مجموعة الأفعال المؤدات داخل المنظمة من أجل رفع الفعالية والمردودية للنشاطات قصد جلب منافع عديدة للمنظمة، تتطلب إدارة الجودة الشاملة عمليات تحسين مستمرة للمنتجات والخدمات والأداء وبدون توقف، ويجب أن يكون الكمال هي الهدف النهائي المطلوب الوصول له، وهو لا يمكن الوصول إليه بسهولة، وقد استخدم اليابانيون كلمة Kaizen لوصف عملية التحسين التدريجي المستمر، وفي الولايات المتحدة تم وصف هذا الجهد بصفر من العيوب، لذا

يجب أن تبنى سياسة المنظمة وهيكلها التنظيمي وطرق العمل فيها على أساس تشجيع ودعم عمليات التحسين والتطوير لتقديم الأفضل دائماً، لذا فإن عملية التحسين والتطوير مسؤولية جميع من يعمل في المنظمة كرؤساء ومرؤوسين وفي كافة المستويات التنظيمية.

يشكل مبدأ التحسين المستمر أساساً مهماً تميزت به فلسفة إدارة الجودة الشاملة عن أنماط العمل السابقة فهي الأنشطة المعتمدة في المنظمة لزيادة كفاءة وفاعلية عمليات الجودة لأجل تقديم منافع إضافية إلى المنظمة وزبائنهما، إذ أصبح إجراء التحسين المستمر حافزاً يدفع العاملين إلى إنجاز أعمالهم بجودة عالية نسبياً، فضلاً عن تمكين المنظمة من الاستفادة من هذا الحافز في تدريب العاملين لتطوير مهاراتهم وزيادة قابليتهم على وفق التطور التقني للعمليات وتعزيز السياسة الإدارية بالشكل الذي يقوي كل مظهر من مظاهر الأعمال ويمكنها من تحقيق أهدافها المرغوبة.

تؤكد فلسفة إدارة الجودة الشاملة على أهمية التحسين المستمر للمنظمات التي ترغب في عملية التطوير، ويرتكز هذا المبدأ على أساس فرضية مفادها أن العمل هو ثمرة سلسلة من الخطوات والنشاطات المترابطة التي تؤدي في النهاية إلى محصلة نهائية، ومن الضروري أن تلقى كل خطوة من هذه الخطوات ما تحتاجه من اهتمام مستمر حتى يمكن تقليص احتمالات تغير تلك المحصلة النهائية، وكذلك تعزيز الثقة والاعتماد على إجراءات ونظم للعمل.

كما أن التحسين المستمر فلسفة إدارية تهدف إلى العمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والمواد والأفراد وطرق الإنتاج بشكل مستمر، والهدف منها هو الوصول إلى الإتقان الكامل للأعمال عن طريق استمرار التحسين في عمليات المنظمة، لهذا يجب ألا تتوقف جهود التحسين لأن هناك دائما فرص للتحسين يجب استغلالها، كما يعتمد مبدأ التحسين المستمر على التسليم بأهمية العميل وضرورة إرضائه وإشباع رغباته، فالأساس في عملية التحسين هو الوصول إلى كسب رضا وثقة العميل (علي السلمي: ص 81)

ويشتمل التحسين المستمر عموما على العمليات التالية:

- تخطيط وتوثيق الإجراءات.

- تعيين فرق لتحديد العمليات التي تحتاج إلى تحسين.

- استخدام طرق التحليل وأدوات حل المشاكل.

- استخدام دائرة "ديمنغ": خطط - طبق - افحص - نفذ التحسين.

- توثيق إجراءات التحسين

إن المنظمات، وفق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، مجبرة على التكيف مع التغيرات

السريعة والمستمرة لبيئتها الخارجية، وهذا ما يفرض عليها تطوير وتحسين منتجاتها،

عملياتها وأدائها، إذ لا بد من إجراء تحسين مستمر في جودة منتجاتها وخدماتها

لمواجهة المنافسة الشرسة، إذ أنها لن تفقد مكانتها ما دامت تقدم الأفضل والأكثر تطورا

## مراحل تطبيق التحسين المستمر:

- تنفيذ برامج مكثفة لنشر مفهوم الجودة لمختلف المستويات الإدارية.
- تحديد المهام والمسئوليات للأطراف المشاركة وبناء هيكلية للاتصال فيما بينها .
- تشكيل الفرق .
- تقديم برامج تدريبية لمدراء العمليات وقادة وأعضاء الفرق .
- مراعاة أسلوب التطبيق التدريجي لتغطية كافة الإدارات .
- وتحديد منهجية لتكريم فرق التحسين المستمر .

## العوائد من التحسين المستمر:

- الخفض الكبير والمذهل في المصروفات المباشرة .
- الخفض في ساعات العمل المطلوبة لتنفيذ العمليات التي يتم تحسينها .
- التغييرات الملاحظة في ثقافة العمل بالمنشأة حيث يبدأ الموظفون بالتركيز على احتياجات العملاء.
- تحدي الأساليب القائمة والبحث عن طرق أفضل لأداء الأعمال.
- تطور قدرات الموظفين ومهاراتهم نتيجة مشاركتهم في فرق التحسين في مجالات عديدة كإدارة الاجتماعات ومهارات الاتصال والإلقاء والتفكير الإبداعي والعمل الجماعي وحل المشاكل.

## آلية تنفيذ التحسين المستمر:



- يتم التخطيط لمشاريع التحسين وتكوين الفرق كالتالي :
- تحدد كل إدارة المجالات التي تود تطويرها وتحسينها ضمن الخطة التشغيلية السنوية للإدارة.
- يقوم مدير الإدارة باختيار "مدير العملية" الذي سيتولى الإشراف على فريق التحسين .
- يقوم مدير العملية باختيار قائد الفريق وبتدريبه للتدريب.
- يقوم قائد الفريق باختيار أعضاء الفريق الذي سيعملون معه بالتنسيق مع مدير العملية.
- يقوم فريق العمل بالاجتماع بمعدل ساعتين في الأسبوع لمدة 3 أشهر كحد أقصى بمعدل 3 ساعات في الأسبوع ) وذلك للخروج بتوصيات لتحسين العملية .
- يتبع الفريق منهجية مكونة من المراحل الرئيسية التالية :
- تحديد النواحي التي تحتاج إلى التحسين .
- التحليل والقياس للوضع الحالي.
- البحث عن حلول وابتكارات للتحسين.
- التنفيذ والمتابعة.
- قياس النتائج والتقييم.
- إضفاء الصفة الرسمية على التغييرات.
-

## أدوات التحسين المستمر:

يستخدم الفريق في تطبيق مراحل المنهجية العديد من أدوات التحسين مثل العصف الذهني ، التصويت المتعدد ، استبيان العميل ، نافذة العميل ، خريطة تدفق العملية ، تحليل "باريتو" ، تحليل الأثر والسبب ، تحليل التكاليف والفوائد ، وخطة التنفيذ .

### - القيادة:

تهتم قيادات المؤسسة بتوحيد الرؤية والاهداف والاستراتيجيات داخل المؤسسة وتهيئة المناخ لتحقيق هذه الاهداف وبأقل تكلفة .

### -التركيز على الوسيلة:

وهو الفرق الجوهرى بين مفاهيم ادارة الجودة الشاملة ومفاهيم ضمان الجودة التي تركز فقط على المنتج وحل المشاكل التي تظهر اولاً باول .

### - اتخاذ القرارات على اساس من الحقائق:

ان القرارات الفعالة تركز ليس فقط على جمع البيانات بل تحليلها ووضع الاستنتاجات في خدمة متخذي القرار .

### - الاستقلالية:

تعتمد ادارة الجودة الشاملة على الاستقلالية .

## المحاضرة رقم 04: رواد إدارة الجودة الشاملة

رواد إدارة الجودة الشاملة:

1/ والترشيورات: (مهدي السامرائي: 2007، ص 81-82)

يعد والترشيورات أول رائد لرقابة المعاصرة للجودة، وله كتاب بعنوان: الرقابة الإحصائية على جودة السلع المصنعة".

ويرى والترشيورات بأن التطوير المستمر هو احد أهم مظاهر إدارة الجودة الشاملة و وضع تصميمًا يتماثل إلى حد كبير مع الطريقة العملية في التطوير المستمر و أطلق عليه اسم (الخطة، العمل، المراجعة، التنفيذ).

\***الخطة:** في هذه المرحلة نقوم باختيار العملية المراد تطويرها، وهذا بعد معرفة

الوضع القائم ومعرفة متى وأين يحدث المشكل؟ و كيف 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، يستطيع التحكم فيها ومراقبة عليها.

\***المراجعة أو التدقيق:** في هذه المرحلة يتم جمع و تحليل البيانات، لتحديد ما إذا كان

التطوير يحضا برضا العميل أو لا.

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

2/ **ادوارد ديمينج:** (محمد بن عبد العزيز العميرة، ص33)

هو من أوائل رواد إدارة الجودة الشاملة، ولد في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1900، ولقد اقنع اليابانيين بتبني واستخدام أساليب الجودة في الصناعة، و قدم ديمينج نظرية أسماها الرقابة الإحصائية على الجودة تبنتها اليابان، وحققت نجاحا، ولقد أسست الحكومة اليابانية جائزة أسمتها جائزة "ديمنج" وتمنح سنويا لشركة 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 لأنهم من خلالها يستولون على أسواق العالم في مدة 5 سنوات. وان فلسفة ديمينج لإدارة الجودة الشاملة تتلخص في 14 مبدا كما يلي:

1/ تبني فلسفة جديدة تنص على التخلص من الأساليب التقليدية المتوارثة في العمل

توجه نحو تحسين الجودة.

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

3/ الابتعاد عن سياسة التخويف وخلق رغبة بتحسين الجودة باستمرار، وهذا بالتركيز

على الحوافز الايجابية كالمكافآت... الخ.

4/ التعليم و التدريب المستمر وهذا باستعمال التقنيات و الطرق الحديثة كالكومبيوتر.

- 5/التوقف عن الاعتماد على تفتيش وفحص الكميات الكبيرة من المنتجات .
- 6/التوقف عن الشراء بناء على بطاقة السعر فقط و الاهتمام بأشياء أخرى كالصيانة و بعض خصائص المرتبطة باستخدام المنتج.
- 7/شعور بالأمان و الطمأنينة وهذا لكي يعمل الموظفون بفعالية وتجنب الخوف لأنه يمنع الإبداع و الابتكار التي يتطلبها تحسين العمل.
- 8/تشجيع العمل بروح فريق واحد، وهذا بإزالة العوائق بين الأقسام و الإدارات، وفتح قنوات اتصال بينهم.
- 9/تحفيز العاملين إلى التوصل لحجم إنتاج خالي من العيوب لان الجودة تقاس بمدى خلو العيوب وليس بحجم الإنتاج فقط.
- 10/إعطاء فرصة للعاملين بتفاخر بانجازاتهم و أعمالهم.
- 11/تنظيم البرامج التعليمية و التدريبية و بعض البرامج لتطوير الذاتي لكل العاملين.
- 12/تكوين فرق عمل خاصة من اجل انجاز العمليات الإدارية و الإنتاجية المراد تحسينها.
- 13/التخلص من الأهداف التي تهتم بتحديد كميات إنتاج و التخلص من المعايير العمل العددية للعمال المطبقة في نظام تقويم أداء العاملين و كفاءاتهم.

14/الإشراف على العاملين باستخدام طرق حديثة ومساعدتهم على تحسين أدائهم و

العمل مع العملاء من اجل تحسين صورة المؤسسة و الحصول على مقترحاتهم

ورغباتهم في منتج معين.

بالإضافة إلى ذلك لقد طور ديمنج عجلة ولترشيوارت وسماها ب"عجلة ديمنج" وتمر

بمرحلة أربعة مراحل (خطط، نفذ، ادرس أو افحص، افعل تصرف وفق النتائج)، وهي

عملية مستمرة لتحسين الجودة:

1-افعل: في هذه المرحلة يتم دراسة وتحديد المشاكل و تخطيط لكيفية حل هذه المشاكل.

2-نفذ: يتم تنفيذ الخطة على قاعدة الاختبار و قياس التحسين وتوثيق النتائج.

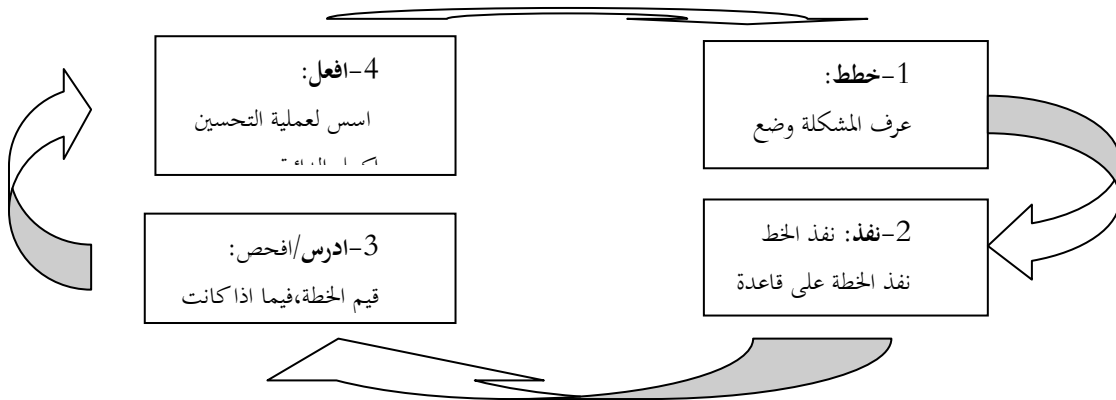
3-ادرس/افحص: يتم تقييم الخطة للتأكد فيما إذا كانت تحقق الأهداف التي تأسست في

أول مرحلة وتأكد من انه لم تظهر مشاكل جديدة.

4-افعل: يتم تنفيذ جزء من العملية الطبيعية، ثم تعود العملية لأول مرحلة من اجل بدء

الدائرة من جديد للتحقيق من ظهور مشاكل جديدة و بالتالي تطوير الخطط لها.

### الشكل رقم(02): عجلة ديمنج



### 3/ فليب كروسبي: (محمد بن عبد العزيز العميرة:، ص33)

هو أحد العمالقة في إدارة الجودة الشاملة في الولايات المتحدة الأمريكية، ولقد أكد على أهمية مشاركة جميع الأفراد في تطوير إجراءات العمل، ويجب على كل واحد منهم معرفة، ما هو مطلوب منهم؟ ولقد حدد خطوط سهلة الفهم لإدارة الجودة الشاملة وأسس مدرسة خاصة بتدريب وتعليم و المساعدة على تطبيق إدارة الشاملة.

ولقد وضع كروسبي الربعة أسس لإدارة الجودة الشاملة وهي كما يلي:

\*تعرف الجودة على أنها توائم و تطابق المتطلبات.

\*تحقيق الجودة بالوقاية أكثر من تقييم الأداء.

\*تقاس الجودة بمدى تطابقها مع متطلبات أو معايير وليس بمؤشرات أخرى.

\*معايير الجودة هو الإنتاج يكون خالي من العيوب.

وان منهج كروسبي يتكون من أربعة عشر مبدأ وهما:

1 /التزام الإدارة العليا بالجودة.

2/إنشاء فريق لتحسين الجودة.

3 /استعمال القياس كأداة موضوعية.

4/تحديد تكلفة الجودة الشاملة.

5/زيادة الوعي بأهمية إدارة الجودة الشاملة.

6/اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

7/التخطيط السليم لإزالة العيوب من المنتج.

8/الاهتمام بتدريب وتعليم المشرفين و العاملين على القيام بدورهم في تحسين الجودة

الشاملة.

9/إنشاء يوم خاص لزيادة الوعي بأهمية شعار "صناعة اللاعيوب".

10/تشجيع الابتكار الفردي وتحديد الأهداف داخل التنظيم.

11/التخلص من أسباب الأخطاء، و إزالة معوقات الاتصال الفعال.

12/التعرف على أهمية عملية التحسين ومكافئة من يقوم بتحسين وتطوير الجودة الشاملة.

13/إنشاء مجالس للجودة الشاملة، هدفها القيام بعملية التنسيق و الاتصال بأعضاء فرق

تطوير الجودة.

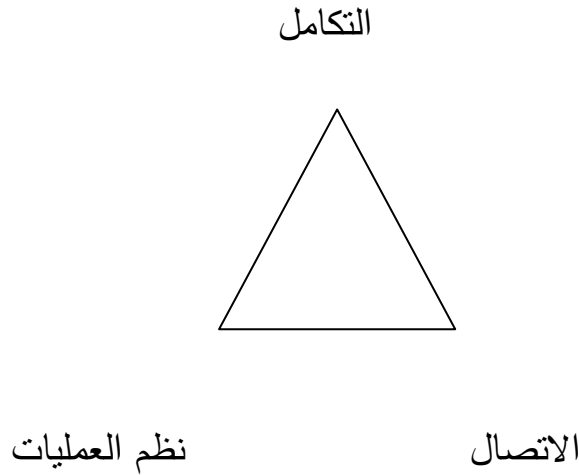
14/استمرار في عملية تحسين الجودة الشاملة، وهذا بتكرار العمليات السابقة، من اجل

إعطاء الموظفين تشجيع مستمر لإزالة معوقات الجودة وتحقيق أهداف المنظمة.

ويصور LOGTHEIS أفكار كروسبي بشكل ثلاثية في الشكل التالي



## الشكل رقم (03): أفكار كروسبي



المصدر: مهدي سامرائي، 2007، ص 100

### 4/ جوزيف جوران: (محمد بن عبد العزيز العميرة:، ص 33)

عالم أمريكي ولد في البلقان يدير معهد جوران للجودة، ولديه كتاب مشهور في "الرقابة عن الجودة"، و يعد مرجع عالمي في هذا المجال ولقد أكد على أهمية تبني وتطبيق أساليب الجودة في كل إدارة وكل قسم على حدا ولقد أكد كذلك على البحث عن الأسباب الداخلية قبل القفز لحل المشاكل، وكذلك إرضاء العملاء.

ولقد طور نموذج الجودة وأطلق عليها ثلاثية جوران للجودة وهي تشمل مايلي:

## \* تخطيط الجودة:

تعد أول مرحلة بحيث تركز المنظمة على تحديد عملائها، و احتياجاتهم، وأيضاً يتم تطوير المنتج واتخاذ الإجراءات الضرورية لإشباع احتياجات العملاء وتوقعاتهم، وأيضاً يتم حصر الإمكانيات المادية للمنظمة، وتحديد الخطوات العلمية لإنتاج الخدمة أو السلعة، ومن ثمة تسهل عملية انتقال المعلومات إلى القسم أو الإدارة المسؤولة عن الإنتاج في المنظمة، وهذه المرحلة تساعد المنظمة على تحقيق الأهداف المستقبلية و الحصول على النتائج مرضية في ظل الظروف التشغيلية.

## \* مراقبة الجودة:

هذه المرحلة تبدأ بتحديد مميزات الجودة التي تحتاج إلى قياس، ويؤكد على عملية تحديد وحدات القياس وتكرارها لعملية المراقبة، من أجل إشباع متطلبات العميل، وإنشاء جدول للمراقبة، وهذا من أجل تسهيل مراقبة واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة وهدت السيطرة على العملية نفسها، ومن خلال هذه المرحلة يتم فحص و التقويم الفعلي للمنتجات ومقارنتها مع المتطلبات العميل.

## \* تحسين الجودة:

هذه المرحلة يتم وضع الآليات المساندة في أماكنها الصحيحة المناسبة وهذا من أجل تحقيق الجودة بشكل مستمر، ويشمل ذلك توزيع الموارد و تكليف الأفراد، وأيضاً على تشكيل فريق دائم، يتولى متابعة الجودة و المحافظة على المكاسب المحققة،

ويمكن تنفيذ هذه المرحلة باستخدام الطرق العلمية و الوسائل الإحصائية والمعروفة بأدوات الجودة كالرسم البياني لمراقبة الجودة والرسم البياني لباريتو و المدرجات التكرارية.

وان أفكار جوران تتلخص في 10 نقط كما يلي:

1/رفع درجة الوعي لدى الموظفين بأهمية عملية تحسين و تحديد الاحتياجات.

2/تحديد الأهداف الخاصة بعملية التحسين.

3/الاهتمام بعملية التنظيم من اجل تحقيق أهداف المرجوة ،وهذا من خلال عدد من الإجراءات كإنشاء مجلس للجودة النوعية.

4/الاهتمام بعملية التدريب لموظفين.

5/الاهتمام بانجاز مشاريع تساعد المنظمة في حل مشاكلها.

6/الاهتمام بتقديم تقارير دورية وشاملة عن وضع المنظمة.

7/تشجيع وتحفيز العاملين وحثهم على تحسين الأداء، وهذا من خلال الاعتراف

بإنجازاتهم

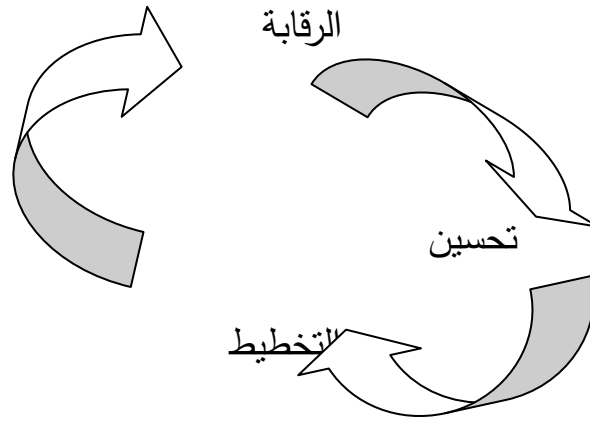
8/الاهتمام بعملية الاتصال بين الأقسام المنشأة، والتركيز على أهمية التغذية العكسية

كوسيلة لتوصيل النتائج الأقسام معينة.

9/الاهتمام بتوثيق البيانات وتسجيلها على شكل البيانات.

10/الاهتمام بعملية التوسيع وذلك من خلال اعتبار التحسين السنوي جزءاً لا يتجزأ من نظم منظمة وعملياتها المختلف.

شكل رقم (04):ثلاثية جوران



المصدر: مهدي صالح السامرائي، المرجع السابق، ص 96.

## المحاضرة رقم 05: إدارة الجودة الشاملة في العمل الرياضي

-تمهيد:

إن إدارة الجودة في الميدان الرياضي يتوقف 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 وقد عرفت إدارة الجودة الشاملة على إنها ( فلسفة ومجموعة من المبادئ الإرشادية التي تعتبر بمثابة دعائم التحسين المستمر للمؤسسة سواء في الموارد أو الخدمات أو العمليات ) عطية :2005 ، ص322 )،

لذا فهي عملية واسعة النطاق لتعزيز مزايا المؤسسات الرياضية تتضمن التحسين

المستمر وتجاوز الأخطاء أثناء أداء العمل

وتأخذ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية أشكال عدة عند تواجد

المواءمة مع المواصفات المرتبطة بكل نشاط أو مجالات التربية البدنية والرياضية

والقيام بأفضل ما يجب أن يكون في حدود الإمكانيات المتاحة لتحقيق أهداف الأنشطة

الرياضية، إضافة إلى أهمية تناسب تكلفة إعداد البطل أو النشاط بالنسبة للمراد تحقيقه.

### 1-تعريف ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية:

هي تحقيق توقعات المستفيدين من الأنشطة الرياضية كاللاعبين والإداريين و الجمهور بإدارة العمل بطريقة فعالة وصحيحة من البداية، وهي تتضمن مجموعة من المبادئ والسياسات والهياكل التنظيمية والممارسات التي تم تصميمها للتحسين المستمر لكفاءة وفعالية ممارسة الأنشطة البدنية والرياضية المختلفة او أي عمل ضمن المؤسسات الرياضية المختلفة(فرنان مجيد:2017،ص10)

ذكر ( الشافعي : 2003، ص62 ) بأن مفهوم إدارة الجودة الشاملة هو " تحقيق احتياجات ورغبات وتوقعات المستفيد أو العميل في المؤسسات الرياضية والأنشطة الرياضية ( لاعب - إداري - مدرب ) " .

كما إنها تعني " التفوق أي تحقيق المستوى الرياضي أو الانجاز الرقمي المطلوب أو المستوى الإداري الفعال للمؤسسات الرياضية " . وان أداء الجودة بكفاءة يكون نتيجة الإعداد المهني والعلمي والفني للعاملين بالأنشطة في المؤسسات الرياضية المختلفة .

## 2- خصائص الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية: (الشافعي: 2006، ص46)

أ- الجودة المبنية على التصنيع: تعني الدرجة التي يتطابق فيها مستوى الأداء

والانجاز الرياضي او الإداري في المؤسسات الرياضية المختلفة مع التصميم  
والعمليات و المواصفات المتوفرة.

ب- الجودة المبنية على المنتج(الخدمة): وتعني الممارسات المختلفة كالأنشطة

الرياضية والتدريب و الأنشطة الترفيهية وإدارة المؤسسات قد تكون مقدره الثمن او  
القيمة او غير مقدره.

ج- الجودة المبنية على القيمة: وتعني القيمة من ممارسة الأنشطة الرياضية

المختلفة او إدارة المؤسسات الرياضية او التدريب او الترفيه الرياضي حيث تكون  
درجة التميز من خلال التحكم في قيمة السعر المقبول من طرف المستفيد كسعر بيع  
الخدمة او النشاط.

د- الجودة المبنية على التفوق: ونعني بها التميز في تحقيق أعلى معيار للأداء

الرياضي او الإداري بالمقارنة مع مختلف المؤسسات الأخرى، حيث يطرح هنا مبدأ  
المنافسة

## 3- الفوائد المرجوة من تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية:

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية له تأثير على

تحسين مستوى الرياضة فيها وذلك بـ :

-إظهار عوامل الجذب للشركات الراعية وتقديم مستوى معين من الخدمات الإعلامية وإصدار نشرات دورية تتضمن تحليلا للنواحي الرياضية والاقتصادية.

-خلق فرص عمل جديدة لمنتسبيها بالإضافة إلى تحسين عملية ترويج الخدمات الرياضية لتلبية حاجات الجمهور ورغباتهم وإمكانياتهم واستمرارها في تحقيق الإرباح وفقا لمتطلبات السوق.

-اقتراح نماذج تحدد أجور الرياضيين وانتقالهم ترتبط بمواصفات الرياضي والنادي والمشتري والبائع والظروف المحيطة بعمليات الانتقال وجمع البيانات المتوفرة والتي تحدد المبالغ المتفق عليها بين الرياضي والمؤسسة الرياضية في مدة العقد ومدى تأثير ذلك على رفع مستوى الرياضيين وإمكانياتهم .

كما ان تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية يساهم في:  
-استمرار المنافسة في مجال الأنشطة البدنية والرياضية وإدارة المؤسسات الرياضية.  
-نمو تسويق الخدمات الرياضية في الأنشطة البدنية والرياضية وإدارة المؤسسات الرياضية.

-الاستمرار والبقاء في البطولات والمنافسات والعلاقات الرياضية المحلية والدولية.  
-تقليل تكلفة إعداد الرياضي في الأنشطة الرياضية و المؤسسات الرياضية المختلفة.  
-الاحتفاظ وجذب المستفيدين من ممارسة الأنشطة والرياضية وإدارة المؤسسات.  
-تحقيق وتحسين عامل الربح.



## فوائد تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية :

في ضوء المبررات السابقة فان تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية يمكن

ان يحقق الفوائد التالية :

- 1- ضبط وتطوير النظام الاداري في المؤسسات الرياضية نتيجة لوضوح الادوار وتحديد المسؤوليات بدقة .
- 2- الارتقاء بمستوى الرياضيين في جميع الجوانب البدنية والعقلية والاجتماعية والنفسية والروحية .
- 3- زيادة كفايات الاداريين والمدربين والعاملين بالمؤسسات الرياضية ورفع مستوى ادائهم .
- 4- زيادة الثقة والتعاون بين المؤسسات الرياضية والمجتمع .
- 5- توفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الانسانية السليمة بين جميع العاملين بالمؤسسات الرياضية مهما كان حجمها ونوعها .
- 6- زيادة الوعي والانتماء نحو المؤسسة الرياضية من قبل اللاعبين والاعضاء والمجتمع المحلي
- 7- الترابط والتكامل بين جميع الاداريين والعاملين بالمؤسسة الرياضية للعمل بروح الفريق الواحد.
- 8- يمنح المؤسسة الرياضية المزيد من الاحترام والتقدير المحلي والعالمي عند تطبيقه.

#### 4- المستفيدون أو العملاء في المؤسسات الرياضية:

-الرياضيون

-الإداريون والعاملون بالمؤسسة الرياضية

-الجهاز الفني والإداري لجميع الأنشطة الرياضية بالمؤسسة الرياضية.

-الجمهور الداخلي والخارجي للمؤسسة الرياضية

-المتعاملون مع الأنشطة بالمؤسسة الرياضية

-المؤسسات والهيئات الأخرى سواء الحكومية أو غيرها

## المحاضرة رقم 06: متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية

إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الرياضية يستلزم بعض المتطلبات التي تسبق البدء بتطبيق هذا البرنامج في المؤسسة حتى يمكن إعداد العاملين على قبول الفكرة ومن ثم السعي نحو تحقيقها بفعالية وحصر نتائجها المرغوبة. وإليك بعضاً من هذه المتطلبات الرئيسية المطلوبة للتطبيق.

### **أولاً: إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة.**

إن إدخال أي مبدأ جديد في المؤسسة يتطلب إعادة تشكيل لثقافة تلك المؤسسة حيث أن قبول أو رفض أي مبدأ يعتمد على ثقافة ومعتقدات الموظفين في المؤسسة. إن (ثقافة الجودة) تختلف إختلافاً جذرياً عن (الثقافة الإدارية التقليدية) وبالتالي يلزم إيجاد هذه الثقافة الملائمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وذلك بتغيير الأساليب الإدارية. وعلى العموم يجب تهيئة البيئة الملائمة لتطبيق هذا المفهوم الجديد بما فيه من ثقافات جديدة.

## ثانياً: الترويج وتسويق البرنامج.

إن نشر مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة لجميع العاملين في المؤسسة أمر ضروري قبل اتخاذ قرار التطبيق. إن تسويق البرنامج يساعد كثيراً في القليل من المعارضة للتغيير والتعرف على المخاطر المتوقعة بسبب التطبيق حتى يمكن مراجعتها. ويتم الترويج للبرنامج عن طريق تنظيم المحاضرات أو المؤتمرات أو الدورات التدريبية للتعريف بمفهوم الجودة وفوائدها على المؤسسة.

## ثالثاً: التعليم والتدريب.

حتى يتم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح فإنه يجب تدريب وتعليم المشاركين بأساليب وأدوات هذا المفهوم الجديد حتى يمكن أن يقوم على أساس سليم وصلب وبالتالي يؤدي إلى النتائج المرغوبة من تطبيقه. حيث أن تطبيق هذا البرنامج بدون وعي أو فهم لمبادئه ومتطلباته قد يؤدي إلى الفشل الذريع. فالوعي الكامل يمكن تحقيقه عن طريق برامج التدريب الفعالة.

إن الهدف من التدريب هو نشر الوعي وتمكين المشاركين من التعرف على أساليب التطوير. وهذا التدريب يجب أن يكون موجهاً لجميع فئات ومستويات الإدارة (الهيئة التنفيذية، المدراء، المشرفين، العاملين) ويجب أن تلبى متطلبات كل فئة حسب التحديات التي يواجهونها. فالتدريب الخاص بالهيئة التنفيذية يجب أن يشمل استراتيجية التطبيق بينما التدريب الفرق العمل يجب أن يشمل الطرق والأساليب الفنية لتطوير العمليات.

وعلى العموم فإن التدريب يجب أن يتناول أهمية الجودة وأدواتها وأساليبها والمهارات اللازمة وأساليب حل المشكلات ووضع القرارات ومبادئ القيادة الفعالة والأدوات الإحصائية وطرق قياس الأداء.

#### رابعاً: الاستعانة بالاستشاريين.

الهدف من الاستعانة بالخبرات الخارجية من مستشارين ومؤسسات متخصصة عند تطبيق البرنامج هو تدعيم خبرة المؤسسة ومساعدتها في حل المشاكل التي ستنشأ وخاصة في المراحل الأولى.

#### خامساً: تشكيل فرق العمل.

يتم تأليف فرق العمل بحيث تضم كل واحدة منها ما بين خمسة إلى ثمانية أعضاء من الأقسام المعنية مباشرة أو ممن يؤدون فعلاً العمل المراد تطويره والذي سيتأثر بنتائج المشروع.

وحيث أن هذا الفرق ستقوم بالتحسين فيجب أن يكونوا من الأشخاص الموثوق بهم، ولديهم الاستعداد للعمل والتطوير وكذا يجب أن يعطوا الصلاحية المراجعة وتقييم المهام التي تتضمنها العملية وتقديم المقترحات لتحسينها.

#### سادساً: التشجيع والتحفيز.

إن تقدير الأفراد نظير قيامهم بعمل عظيم سيؤدي حتماً إلى تشجيعهم، وزرع الثقة، وتدعيم هذا الأداء المرغوب. وهذا التشجيع والتحفيز له دور كبير في تطوير برنامج

إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة واستمراريتها. وحيث أن استمرارية البرنامج في المؤسسة يعتمد اعتماداً كلياً على حماس المشاركين في التحسين، لذا ينبغي تعزيز هذا الحماس من خلال الحوافز المناسبة وهذا يتفاوت من المكافأة المالية إلى التشجيع المعنوي. والخلاصة أن على المؤسسة تبني برنامج حوافز فعال ومرن يخلق جو من الثقة والتشجيع والشعور بالانتماء للمؤسسة وبأهمية الدور الموكل إليهم في تطبيق البرنامج.

### سابعاً: الإشراف والمتابعة.

من ضروريات تطبيق برنامج الجودة هو الإشراف على فرق العمل بتعديل أي مسار خاطئ ومتابعة إنجازاتهم وتقويمها إذا تطلب الأمر. وكذلك فإن من مستلزمات اللجنة الإشراف والمتابعة هو التنسيق بين مختلف الأفراد والإدارات في المؤسسة وتذليل الصعوبات التي تعترض فرق العمل مع الأخذ في الاعتبار المصلحة العامة.

### ثامناً: استراتيجية التطبيق.

إن استراتيجية تطوير وإدخال برنامج إدارة الجودة الشاملة إلى حيز التطبيق يمر بعدة خطوات أو مراحل بدء من الإعداد لهذا البرنامج حتى تحقيق النتائج وتقييمها.

1-الإعداد: هي مرحلة تبادل المعرفة ونشر الخبرات وتحديد مدى الحاجة للتحسن بإجراء مراجعة شاملة لنتائج تطبيق هذا المفهوم في المؤسسات الأخرى. ويتم في هذه المرحلة وضع الأهداف المرغوبة.

2-التخطيط: ويتم فيها وضع خطة وكيفية التطبيق وتحديد الموارد اللازمة لخطة التطبيق.

3-التقييم: وذلك باستخدام الطرق الإحصائية للتطوير المستمر وقياس مستوى الأداء وتحسينها.

وهناك عناصر مساندة في إدارة الجودة الشاملة في العامل الرياضي ومنها (

الشافعي 2005 ص22 ) :

1-توفر القيادة الادارية الفاعلة

2- التعليم والتدريب والتحسين المستمر

3- التخطيط

4-الهيكل التنظيمي وتطوير المستويات الادارية

5-توافر وسائل الاتصال المناسبة

6- استخدام مبدأ التحفيز مع القياس والتقويم

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في العمل الرياضي يرتبط بعناصر متعددة

ومجالات مختلفة ويمكن أن يتكامل عند تناوله لهذه العناصر مجتمعة لتحقيق التوازن

بين المصالح الخاصة لأعضاء المؤسسات الرياضية من ناحية وبين المصلحة العامة

من ناحية أخرى، وذلك بمراعاة تفاعل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية

والأخلاقية، وإقرار الحقوق والواجبات للعاملين فيها وإصدار القوانين المنظمة لعمل

المؤسسة الرياضية وفق قواعد تنفيذية وتنظيمية



## المحاضرة رقم 07: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية

يروج معظم المستشارين لنماذج مختلفة لتطبيق الجودة الشاملة. وغالباً ما يكون لدى هؤلاء الخبراء آراء معينة خاصة بالفروق الرئيسية التي تميز كل طريقة عن غيرها. ولا توجد طريقة واحدة عامة يمكن أن تطبقها كل المنظمات، والسبب في ذلك يرجع إلى أن عمليات الجودة الشاملة يجب أن تُعدل وتُشجع من جانب الذين سيطبقونها بحيث ترمز إلى جميع المتغيرات المشتركة بين المنظمات مثل العاملين، وتاريخ المنظمة، والثقافة المحلية والدولية، وتفصيلات العملاء.....الخ.

ومن الممكن القول أن مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة يمكن أن تكون في

خمسة مراحل متتابعة و متداخلة وهي:

أ - المرحلة الصفرية: مرحلة الإعداد

ب - المرحلة الأولى: مرحلة التخطيط والإعداد.

ج - المرحلة الثانية: مرحلة التقييم والتقدير.

د - المرحلة الثالثة: مرحلة التطبيق والتنفيذ.

هـ - المرحلة الرابعة: مرحلة تبادل ونشر الخبرات

و - الجدول الزمني للتطبيق لكل مرحلة.

فيما يلي بيان هذه المراحل باختصار.

## 1/ المرحلة الأولى:

في هذه المرحلة تحاول المنظمة تبني ثقافة تنظيمية جديدة وهذا من اجل تهيئة البيئة الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وان التغيير يتطلب جهودا كبيرة من طرف المسيرين من اجل جعل الأفراد يتبنون فلسفة تتوافق مع إدارة الجودة الشاملة وتكون تتوافق مع المحيط الداخلي و الخارجي للمنظمة وهذا يتطلب وضع خطة لتسير، وتتطلب كذلك مدى استعداد العاملين إلى التغيير، وكل هذا يتوقف على مجموعة القيادة التي تقود عملية التغيير، ويشترط أن تكون للمنظمة القدرة على تكوين فرق عمل متعاونة فيما بينهم، و تشجع على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

## 2/ المرحلة الثانية

مرحلة التخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة، حيث يتم في هذه المرحلة البدا بالتجسيد الفعلي لها، أي يتم وضع الأهداف على مدى الطويل، و الخطوات اللازمة لتحقيقها، من اجل الحصول إلى الخطة الإستراتيجية للجودة الشاملة، و هذا يتطلب تحليل لمختلف عمليات التي تحتاج إلى تحسين كالقيادة و المعلومات والعمليات التجارية و الصناعية والنتائج وربطها مع أهداف المنظمة المتمثلة في إرضاء الزبون و الموظفين و المسيرين على حد سواء، وهذا من اجل وضع خطة إستراتيجية، وتتم هذه الأخيرة بعدة خطوات كما يلي:

\*تحديد الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة: حيث يتم وضع أهداف طويلة المدى، حيث

تمس هذه التغييرات ثقافة المؤسسة.

\*تحليل البيئة الداخلية: يتم تحليل البيئة الداخلية للمنظمة، من اجل اكتشاف نقاط القوة

و نقاط الضعف.

\*تحليل البيئة الخارجية: يتم تحليل البيئة المحيطة بالمؤسسة و تحليل بيئة التنافس، من

اجل معرفة الفرص واستغلالها، ومعرفة التهديدات ومحاولة تجنبها.

\*يتم وضع الخطة الإستراتيجية يجب أن تتكون من أهداف موضوعية، وتكون ملائمة

لظروف البيئة لتسيير المنظمة وفقها.

### 3/ المرحلة الثالثة:

في هذه المرحلة يتم وضع الإطار القانوني الملائم من اجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

وهذا من خلال ما يلي:

\*تغيير الهيكل التنظيمي المعتمد: تغير الهيكل التنظيمي للمنظمة من هيكل تنظيمي العمودي

الطويل إلى هيكل تنظيمي أفقي ويتميز بالترابط و التناسب بين هياكل.

\*إعادة تصميم وهندسة العمليات و الوظائف: يتم إجراء تغييرات أساسية و جذرية في الأساليب

و الإجراءات بطريقة تتلاءم مع الإستراتيجية الموضوعية.

\*توزيع جميع السلطات و المسؤوليات الجديدة على الأفراد.

\*تشكيل فريق ذو مهارات وقدرات على جميع مستويات من الأفراد.

\*إنشاء مجلس الجودة من الأفراد لهم الخبرة الكافية.

\*توفير الموارد و الوسائل اللازمة لتحقيق الجودة الشاملة.

\*تدريب المسيرين على فلسفة إدارة الجودة الشاملة وأدواتها و أساليبها ونذكر منها:

ا/تحليل العمليات: هنا نقوم بتحليل طرق العمل، وهذا بتجزئة العملية و مراحلها، وهذا من اجل

معرفة المشكل وإيجاد الحلول المناسبة له ومناقشتها قبل تنفيذها واختبارها.

ب/خرائط السبب و النتيجة:تقوم بتحليل المتسلسل لأسباب الأخطاء، وهذا بتحديد الأسباب

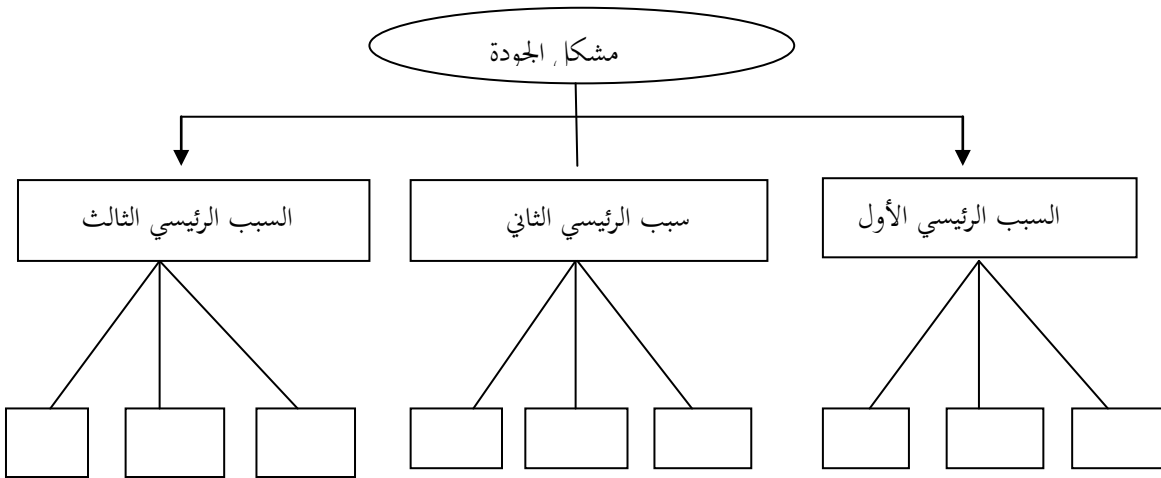
الأكثر أهمية على العظام الرئيسية و الأقل أهمية على العظام الفرعية.

و المخططات تأخذ عدة أشكال منها:

ج/ خرائط المخاطرة: توضح المشكل الرئيسي وتتفرع منه أسباب رئيسية، ومن الأسباب

الرئيسية وتتفرع منه أسباب ثانوية

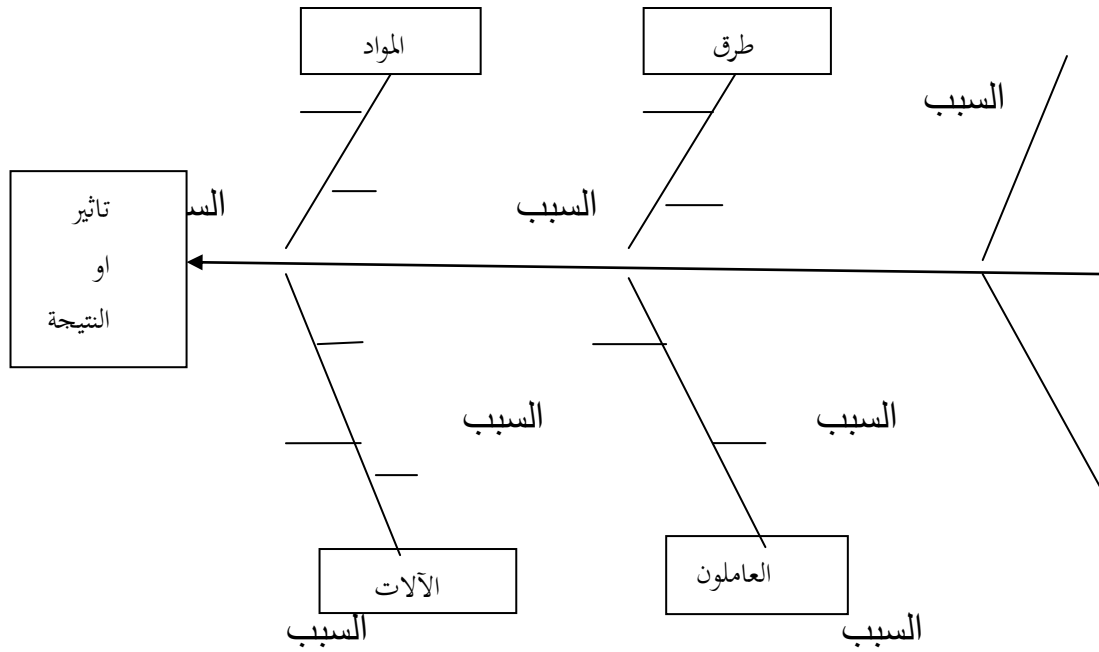
شكل رقم (07):شجرة الأخطاء



المصدر: (علاي مليكة:2004، ص 34)

-**خرائط السمكة:** تأخذ شكل سمكة ،حيث في مكان الرأس توضح المشكل الرئيسي و الأسباب توضع على العمود الفقري،بحيث الأسباب الرئيسية على العظام الرئيسية،و إن الأسباب الفرعية توضع على العظام الفرعية، إن هذا النموذج يستعان به لدراسة مسببات المشكل حسب مستوياتهم ودرجة أهميتها في المشكل من اجل البحث عن الحلول حسب الأولوية.

شكل رقم(08):هيكل السمكة



المصدر: (علاي مليكة:2004، ص 34)

## ج/تحليل باريتو:

تحليل باريتو عبارة عن تحليل بياني للمعطيات، وهذا من اجل مساعدة فريق العمل  
تحديد المشاكل التي لها أهمية وألوية بالنسبة للمنظمة، حيث أن المنحنى البياني يوضح  
محور العمودي له فئة موضوع دراسة مثلا نوع قطع معينة...الخ، وتكون مرتبة من  
الأكثر أهمية إلى اقل أهمية، و المحور الأفقي سعة الفئات مثلا نسبة الوحدات  
المعيبة...الخ، وتكون متلاصقة مشكلة مستطيلات وفي اغلب الأحيان ما يكمل المنحنى  
خط، ويوضح تراكم السعة بدءا من الفئات الأعلى إلى ادنى فئة وهذا من اجل تكملة  
النسبة مئة بالمئة.

وبعد وضع المنحنى نقوم بوضع قائمة لكل الأسباب المحتملة ثم نقوم بمراقبة  
العمليات لوقت يتم فيه تحديد مدى تكرار حدوث السبب، ثم بعد ذلك نقوم بترتيب  
الأسباب تنازليا وهذا من اجل معرفة المشاكل ذات أهمية، والتي تحتاج إلى حل أسرع.

## 4/ مرحلة التنفيذ و التطبيق:

في هذه المرحلة نقوم بتطبيق الخطة الإستراتيجية، وهذا من اجل تجسيد فلسفة إدارة  
الجودة الشاملة، ويتم بالمجهود كل من المسيرين و العمال.

## 5/ مرحلة مراقبة تنفيذ إستراتيجية الجودة الشاملة

في هذه المرحلة نقوم باستخدام الأدوات و الأساليب الإحصائية، وهذا من اجل التأكد من تنفيذ إستراتيجية الجودة الشاملة كما هو مخطط لها، و تحقيق الأهداف المخطط لها، وان استخدام هذه الأدوات و الوسائل يتطلب تدريب العمال على كيفية استعمالها.

(علاي مليكة:2004،ص 32-36)

## المحاضرة رقم 08: أدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأساليبها في المؤسسات

### الرياضية

إن أدوات إدارة الجودة الشاملة تعد من الأساليب الفعالة التي تساعد العاملين و القادة في أداء عملهم، فإن من الصعب على أي منظمة تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتأدية وظائفها دون الرجوع إلى هذه الأدوات وخاصة من تهتم بالتحسين المستمر، وهذه الأدوات لا تساهم في حل المشاكل الجودة فحسب، بل تمكن من إنشاء حافز للجودة في أي عمل، وتوجد هذه الأدوات داخل أي عملية وهذت من خلال أفعال تصحيحية و علاجية، وتعتبر هذه الأدوات جزء من البرنامج المجهز لتحقيق أعلى جودة ممكنة وهذا من خلال الأدوات التالية:

**1/ أسلوب حل المشاكل:** انه من أشهر الأساليب، حيث أن المنظمة تشكل فرق قصيرة الأجل يكون الهدف منها عقد اجتماعات من اجل مناقشة مشكلات المنظمة، من كل الأبعاد و العمل من اجل 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، وتتراوح أعضائها من (5-8)، و أن العضوية تكون اختيارية، ويعملون الاجتماعات بشكل دوري، و الغرض منها مناقشة الجودة التي تتعلق بالعمل و تحليلها، ومن ثم تقديم الحلول.



### -فرق المشروع:

هذه الفرق عملها محدد من قبل الإدارة العليا، وان هذا الأخيرة هيا من تقوم بتشكيل فريق العمل، وبشكل مؤقت، وان أعضائها يتكونون من مختلف الأقسام المنظمة، ويجب أن يكونون ذو كفاءة ومهارة ولديهم قدرات المناسبة للعمل في هذا المشروع ، وان في اغلب الأحيان تكون المشاركة إجبارية، وهذا لان الإدارة العليا من تقوم باختيار الأعضاء.

### -فرق تحسين الجودة:

يتم تشكل عضوية الفريق بشكل اختياري،و الأعضاء يكونون من عدة أقسام،أو من قسم واحد ويكونون من عدة مستويات إدارية،ويجب أن تكون لديهم الخبرة ،و الكفاءة المرجوة،من اجل حل المشاكل،إن الفريق لديه الحق في اتخاذ إجراء يراه مناسب لحل المشاكل.

### -العصف الذهني:

نقصد بها تشجيع التفكير الإبداعي لفرق العمل، من اجل استنباط الآراء.

### -خريطة التدقيق:

عبارة عن تمثيل بياني، لعملية تحسين الجودة و تسلسلها، وتستعمل أيضا لفهم المشكلة، وتحليل العلاقات بين مختلف الأنشطة.

## -مبدأ باريتو:

إن مبدأ باريتو ،يقوم على استعمال طريقة التحليل الإحصائي، للمشكلات ،و أسبابها، ورسما في مخططات بيانية، وفقا لخطوات متسلسلة.

## -أسلوب السبب و الأثر:

عبارة عن رسوم، تتكون من خطوط و رموز، وتصمم لتوضح العلاقة المفيدة بين الأثر و المسببات وبشكل عام فإنها تستخدم في تحليل المشكلات المعقدة، والتي يصعب شرحها، وفهمها باستخدام لغة الأرقام فقط.

## 2/أنظمة الاقتراحات:

تمكنا من تقديم اقتراحات من قبل الموظفين إلى إدارة وكل واحد على حدا، وتكون هذه الاقتراحات حول طرق تحسين العمل وحل المشاكل التي يواجهها في عمله، ومن بعد ذلك تتبنى الإدارة الاقتراحات المناسبة لها.

## 3/أنظمة التوقيت المناسبة: (منتهى احمد علي ملاح:2005، ص 18)

تعطي هذه الأنظمة إلى الإدارة فرصة الكافية لكي تحقق أهدافها بطريقة مناسبة و بزمن محدد وبدون أي تأخير، وأيضا تساعد على حل المشاكل التي تواجهها الإدارة مباشرة، وفي نفس المكان الذي تقع فيه.

#### 4/ رقابة العمليات الإحصائية

تستخدم في التعرف على التباين، الذي قد يحدث في أي عملية إنتاجية مهما جدا لتعزيز جودة السلعة المنتجة، وتقليل التكاليف، و زيادة رضا المستهلكين، حتى تكون للمنظمة القدرة على المنافسة في سوق.

#### 5/المقارنة المرجعية:

هي عملية تجديدية، وتكون 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 ،و تتبنى ما ثبت نجاحه ويوفر الكثير من المال و الجهد لانجاز التحسينات الأكثر إنتاجية بأقل تكلفة ضمن الموارد متاحة.

(منتهى احمد علي ملاح:2005، ص 23)

## المحاضرة رقم 09: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة (خالد بن جميل مصطفى زقروق: 2008، ص 47-48)

إن هناك عدة معوقات تواجهها إدارة الجودة الشاملة في المنظمات (مؤسسات) الرياضية

ونذكر منها ما يلي:

- موضوع إدارة الجودة الشاملة الحديث وخاصة في الدول النامية.
- نقص الكفاءات البشرية المؤهلة في هذا المجال.
- تخصيص ميزانية غير كافية من اجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
- الاعتقاد الخاطئ لبعض العاملين بعدم حاجاتهم للتدريب.
- انتهاج الأسلوب الديكتاتوري أو الأوتوقراطي، في الإدارة وتشدد المديرين في تفويض صلاحياتهم.
- عدم الإلمام بالأساليب الإحصائية لضبط الجودة.
- مقاومة بعض العاملين لتغيير وهذا بسبب طبيعتهم أو بسبب تخوفهم من التغيرات، أو من عدة أسباب أخرى.
- عدم توفر نظام فعال للاتصالات و التغذية العكسية.
- عدم وجود انسجام وتالف بين أعضاء فريق العمل، أو بين فرق العمل مع بعضهم.

-تأخير وصول المعلومات ،حول انجازات التي يحققونها العاملون،وفرق العمل في الوقت المناسب.

و عموما يمكن تصنيف هذه المعوقات الى:

### **معوقات تتعلق بالقيادة:**

-عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة

-التردد في اتخاذ القرارات

-التغيير المستمر في القيادات الإدارية

-غياب الرؤية والتخطيط الإستراتيجي لدى القيادة

-سوء تقدير أهمية إدارة الجودة الشاملة من طرف القيادة

### **معوقات تنظيمية:**

-عدم توفير كامل متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

-عدم توفير البيئة التنظيمية والمناخ المناسب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة

### **معوقات تتعلق بالعاملين:**

-عدم انخراط العاملين في مسعى تطبيق إدارة الجودة الشاملة

-مقاومة التغيير سواء كان من الإدارة أو من العاملين

-عدم الاهتمام الكافي بتدريب وتنمية الموارد البشرية

-التركيز على الجانب التقني على حساب العنصر البشري

## معوقات تتعلق بالعملاء:

- عدم الاهتمام الكافي بالعملاء والموردين
- عدم تحديد حاجات ومتطلبات العملاء بشكل جيد
- الفشل في ترجمة الجودة المطلوبة إلى معايير محددة ودقيقة توافق مع حاجات العملاء

## معوقات تتعلق بكيفية التطبيق:

- التركيز على أساليب معينة في إدارة الجودة الشاملة وليس على النظام ككل
- تركيز المنظمة على طرق وأساليب غير مناسبة
- النقل الحرفي من تجارب الآخرين
- التطبيق دفعة واحدة وبشكل واسع وكلي
- استعجال ظهور نتائج وثمار إدارة الجودة الشاملة
- أهمية استخدام إدارة الجودة في المؤسسات الرياضية:

- حتى تستمر المنافسة الرياضية في مجال الأنشطة الرياضية المختلفة.
- لنمو تسويق الخدمات الرياضية في الأنشطة الرياضية والإدارة المؤسسات الرياضية المختلفة

- الاستمرار والبقاء في البطولات والمنافسات والعلاقات الرياضية الوطنية والدولية.
- تقليل تكلفة الإعداد الرياضي في الأنشطة الرياضي والمؤسسات الرياضية المختلفة.

-للاحتفاظ و جذب المستفيد من الممارسة الأنشطة الرياضية وإدارة المؤسسات الرياضية.

- لتحقيق وتحسين عامل الربح. ( الشافعي،30،2003 ).

ولكي تتحقق جودة المؤسسات الرياضية ينبغي مراعاة تطوير أسلوب الإدارة، وذلك بالبعد عن الطرق التقليدية في الإدارة، وتحقيق الجودة الشاملة لا يتم بتطبيق الأساليب الإدارية التقليدية التي تركز أساسا على التدرج الهرمي للسلطات، وإعطاء الأولوية لعملية الرقابة والسلطة لإصدار الأوامر وإتباع الصيغ الرسمية فقط، وتكليف العاملين بما لا يتناسب مع طاقاتهم، وحرمانهم من تحمل المسؤولية، وعدم القدرة على الابتكار والتجديد، والرقابة على الأداء دون الاهتمام بجودة نوعية الإنجاز، وجميع هذه العوامل السلبية هي السائدة الآن في معظم مؤسساتنا للأسف الشديد. ولهذا وجب على المؤسسات الرياضية أن تفكر بشكل جاد في نماذج الجودة الشاملة ومنبئها:

## المعوقات العامة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية :

1. عدم التزام الإدارة العليا .
- 2 . التركيز على أساليب معينة في إدارة الجودة الشاملة وليس على النظام ككل.
- 3 . عدم حصول مشاركة جميع العاملين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة .
- 4 . عدم انتقال التدريب إلى مرحلة التطبيق .
- 5 . تبني طرق وأساليب لإدارة الجودة الشاملة لا تتوافق مع خصوصية المؤسسة .
- 6 . مقاومة التغيير سواء من العاملين أو من الإدارات .
- 7 . توقع نتائج فورية وليست على المدى البعيد .



## المحاضرة رقم 10: كفايات والمهارات الاساسية للعاملين بالمؤسسة الرياضية في ضوء

### ادارة الجودة الشاملة

#### كفايات المدربين والاداريين في ضوء ادارة الجوده الشامله :

ان تطبيق ادارة الجوده الشاملة في المؤسسات الرياضية يهدف الى النهوض بمستوى المدربين وذلك لدورهم المهم في عمليات تطبيق وتنفيذ المناهج التدريبية ، ولكونهم حلقة الوصل بين اللاعبين والاداريين . فالمدربين هم القادرون على انجاح او فشل المناهج التدريبية لانهم يتعاملون بشكل مباشر مع اللاعبين ، وكذلك الادارة العليا بسياساتها واهدافها . لذلك حظي تاهيل المدربين باهمية كبيرة من قبل المؤسسات الرياضية وذلك لاهمية الدور الذي يؤديه في تطوير مستويات اللاعبين وتحقيق الانجازات المطلوبة لفرقهم . حيث تكتسب المؤسسات الرياضية سمعتها وشهرتها التنافسية من الصفات والمميزات التي يمتلكها المدربون في كافة الانشطة والفعاليات الرياضية ، ومدى توفر قيادات ادارية تمتلك الكفايات والمهارات التي تجعلهم قادرين على احداث التطور والتحسين بالعمل الرياضي واللاعبين والمجتمع الذي ترتبط نظرتهم الى المؤسسة الرياضية على نوعية اللاعبين وقدرتهم التنافسية وكفايات المدربين والاداريين التي تؤهلهم للقيام بالادوار المطلوبة منهم في التطوير والتحسين .

وعليه لابد ان يتمتع المدرب الرياضي والاداري بكفايات ضرورية لممارسة عمله وتحقيق

الاهداف المطلوبة منه لخدمة المؤسسة الرياضية في ضوء مفهوم الجوده الشامله وهي:

1- كفايات الشخصية : وهي سمات اساسية تساعد على سهولة تحقيق اهدافه واهداف المؤسسة

الرياضيه ومنها (الاتزان النفسي والعاطفي ، تحمل المسؤولية ، القدوة الحسنة على الابتكار

والتجديدوتقبل الافكار ، سعة الاطلاع في مجال تخصصه ، حسن مظهره وغيرها .

1- كفايات فنية : قدرته على التخطيط والتحليل ، اتخاذ القرار بأسلوب علمي ، تشخيص الخلل

وموقع الضعف وايجاد طرق العلاج لها ، تحديد الاهداف بصورة سليمة ، استخدام اساليب غير

تقليدية في التدريب، اثاره اللاعبين وتوليد اتجاهات ايجابية لديهم نحو التطوير والتحسين ،تصميم

واعداد اختبارات علميه لتقويم مستوياتهم وغيرها.

2- كفايات معرفية : وتشمل ( سعة الاطلاع في مجال تخصصه ، الخبرة الواسعة ،

الاطلاع على كل ما هو جديد ومفيد في مجال عمله .وهذا يتطلب منهم الاعتماد على

استراتيجية لتنمية قدرات اللاعبين وتطوير مهاراتهم التدريبية وتحفيزهم على التجديد الدائم في

المناهج التدريبية .

3- كفاية ثقافيه : وتشمل ( سعة الاطلاع على مجالات اخرى لها علاقة بعمله ، الاطلاع على

مشاكل البيئة ، متابعة البرامج المعروضه في وسائل الاعلام وغيرها .

4- كفايات ادارية : وتشمل ( القدرة على ممارسة العمليات الادارية ، استخدام نماذج

حديثه في القيادة ، احترام وتقدير شعور اللاعبين ، التشجيع على حرية الراي والاهتمام بمشاكل

اللاعبين واحوالهم ، المرونة في التعامل ، كسب ثقة الادارة والعاملين معه.

5- كفايات ادارة الجوده الشاملة : الابتكار والتغيير من اجل الوصول الى مستويات وانجازات مناسبة والقناعة بالعمل والتصميم على النجاح ، والقدرة على تحديد المشكلة والاهداف والتحليل والتفسير والتقويم المستمر .

ان نجاح تطبيق ادارة الجوده الشاملة يعتمد على توفير قدر من الامن والسعادة للمدربين والاداريين ليؤدوا عملهم بكفاءة ، وتلعب الادارة في المؤسسات الرياضية دوراً اساسياً في تقديم الدعم والمساندة في تطبيق هذا النظام وذلك من خلال قيامها بدور فعال في تطوير وظائف المؤسسه الرياضيه والسعي للابداع والتميز وتحقيق رغبات الاعضاء والعاملين وتزويدهم بالمهارات اللازمة على ان تكون هذه الادارة حازمه وملتزمه باهداف ورسالة المؤسسه الرياضيه المبنيه على قيم الاخلاص في العمل والشفافية والعدالة والتكافؤ الفرص بين الجميع.

(محمود داود الربيعي واخرون:2010، ص12،11 )

**المهارات الاساسية للعاملين في ادارة الجودة الشاملة :**

ان تطبيق ادارة الجودة الشاملة في اي مؤسسة يتطلب توفر مهارات اساسيه في مدير ادارة

الجودة الشاملة والعاملين معه وهي:

- 1- وضع اهداف قابله للقياس والاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي .
- 2- تدعيم العمل الجماعي على اعتبار انه الاساس داخل التنظيمات .
- 3- الاهتمام بالتقدير والمكفاءات عند انجاز العمل بفعاليه.

4- وضع معايير للرقابة وضرورة استخدام ادوات وعمليات الجودة والاعتماد على برنامج لتحسين الاداء .

5- حث الافراد العاملين على التعلم من الاخطاء .

6- القدرة على توفير العلاقات الانسانية وما يتبعها من تفويض للسلطة .

ان تطبيق هذا المتطلبات يتطلب الجراء في اتخاذ القرار من قبل القيادات العليا في

المؤسسات الرياضيه العربيه نحو التغيير للافضل بعيداً عن اساليب العمل التقليديه ، وهذا يستلزم استخدام اساليب جديدة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة وتتكون من :

1- الاستراتيجية : Strategy وهو ان يكون لدى القيادة العليا خطه تنمويه عن مستقبل

المؤسسه في السنوات (3-5) القادمه . والتدريب هو الحل الانسب امام المؤسسه لذلك .

2- الهياكل : Structure ويعني اعاده هيكله المؤسسه مع تغيير المسؤوليات والوظائف والادوار وتعيين طواقم العمل لذلك .

3- النظام : System ويعني اعداد نظام جديد لتحسين المخرجات وزيادة فعالية العمليات مع اضافة ابتكارات جديدة تسهم في تحسين فعالية المؤسسه.

4- العاملون : Staff وتعني معاملة العاملين بشكل لائق واشباع حاجاتهم من خلال استخدام اسلوب العلاقات الانسانية في العمل .

5- المهارات : وتعني تحسين القدرات والكفايات البشريه من خلال التدريب المستمر من اجل ابتكار اساليب جديده في العمل قادرة على المنافسة .

6- القيم المشتركة : وتعني ايجاد ثقافة تنظيمية جديدة وتحديد القيم السائدة وتبديلها  
بثقافة وقائية تلائم التطور المستمر .

(محمود داود الربيعي واخرون:2010، ص09،08 )

## المحاضرة رقم 11: المواصفات القياسية الدولية الأيزو iso9000

### 1- تمهيد:

تضع المواصفات القياسية العالمية الأسس للتطابق العالمي، حيث يجب على الشركات التي تتوقع المنافسة في الأسواق العالمية أن تتوافق أعمالها ومنتجاتها مع المواصفات القياسية السائدة.

وقد ظهرت على المستوى العالمي مقاييس لقياس الجودة أطلق عليها سلسلة مواصفات الأيزو 9000، تتضمن هذه السلسلة التأكيد على العمليات الرسمية، ومتطلبات العمل لتوجيه وإرشاد العمال، كما يمكن الاعتماد عليها للحكم على مدى التزام الشركات بالمواصفات المطلوبة.

الى جانب الاهتمام الكبير في نمط الإدارة الحديثة شهد العالم تطور المواصفات العالمية بما يضمن تحقيق أعلى درجات المطابقة للمواصفات المطلوبة للزبون، الأمر الذي وحد المواصفات الوطنية في دول العالم كافة للخروج بمواصفة عالمية موحدة ذات شهادة لضمان الجودة أطلق عليها سلسلة المعايير الدولية ISO 9000 فهذه المواصفات أصبحت شرطا مهما وأساسياً في عمليات التبادل التجاري الدولي وضرورة من ضرورات إبرام العقود التجارية بين المنظمات في كافة دول العالم

## 2-تعريف ونشأة الأيزو 9000:

(الايزو 9000 عبارة عن سلسلة من المواصفات المكتوبة أصدرتها المنظمة العالمية للمواصفات عام 1987م. تحدد هذه المواصفات وتصف العناصر الرئيسية المطلوب توفرها في نظام إدارة الجودة الذي يتعين أن تصممه وتتبناه إدارة المنظمة للتأكد من أن منتجاتها (سلع أو خدمات) تتوافق مع - أو تفوق - حاجات أو رغبات أو توقعات العملاء)

(سمير محمد عبد العزيز: 2000، ص119)

(تشكل كلمة أيزو ISO من الحروف الثلاثة الأولى للكلمات International Standardization Organization) وترجمتها المنظمة الدولية للتقييس وهي منظمة تستهدف رفع المستويات القياسية ووضع المعايير والأسس والاختبارات والشهادات المتعلقة بها من أجل تشجيع تجارة السلع والخدمات على المستوى العالمي وتضم هذه المنظمة ممثلين من معظم دول العالم (عادل الشبراوي:1995، ص101)

(الاختصار في تعريف الايزو استمد من الكلمة اليونانية ايزوس والتي تعني التعادل، ويقصد بالايزو 9000 شمولها لفكرة عدم الاختلاف الممكن عندما تتواجد المواصفات القياسية، وعندما يكون هناك مواصفات قياسية لعملية ما يتوقع ان العملية ستنتج وحدات مثيلة او غير مختلفة للمنتج، وهي ما يطلق عليها منتج الأيزو أو وحدات الايزو الامر الهام أن الايزو تعتمد على نظام الجودة كما هو مطبق فعلا وليس كما هو مكتوب)

## نشأة الايزو 9000 :

اشتقت المواصفات القياسية الدولية الايزو 9000 من المواصفات القياسية العسكرية والمواصفات القياسية لحلف الناتو والمواصفات القياسية البريطانية Bs5750 التي أصدرها المعهد البريطاني للمواصفات القياسية عام 1979م. ولضرورة إصدار مواصفات قياسية دولية لنظم الجودة اجتمعت لجنة في المنظمة الدولية للتوحيد القياسي وتم اختيار مواصفات لتكون أساسا لوضع المواصفات القياسية الدولية الايزو 9000 التي صدرت عام 1987م.

نجد أن صدور المواصفات القياسية الدولية الايزو 9000 لتوحيد ما يجب ان يكون عليه نظام الجودة بحيث تكون هناك منظمات دولية تتولى مراجعة نظم الجودة في الشركات، وفي حالة تطابقها مع متطلبات مواصفات سلسلة الايزو 9000 تمنحها شهادة بذلك، وهذه الشهادة تؤكد الجودة وتعتبر إعلانا صريحا لها

### 3-سلسلة مواصفات الايزو 9000:

تم تصميم سلسلة معايير الايزو 9000 بحيث يتم تطبيقها على نطاق عالمي، ومع هذا فيمكن ان تتاسب احتياجات أي منظمة سواء كانت كبيرة أو صغيرة، صناعية أو خدمية ويمكن تطبيقها في المنظمات الهندسية والمقاولات ووحدات الرعاية الصحية والمنظمات القانونية وغيرها من هيئات الخدمة.

وسلسلة المواصفات الخمسة للجودة يمكن وصفها باختصار كما يلي:



## - الايزو 9000 :

إدارة الجودة ومعايير ضمان الجودة، إرشادات للاختبارات والاستخدام وهي عبارة عن توجيهات وإرشادات لاختيار معايير الايزو وهي تصنف مفاهيم الجودة الأساسية و تعرف المصطلحات الأساسية وتقدم إرشادات لاختيار واستخدام (معايير الايزو 9001، 9002، 9003) فهي توضح وترسم الطريق لاستخدام كل معايير الايزو.

## - الايزو 9001:

( نظام الجودة- نموذج لضمان الجودة في التصميم والتطوير والإنتاج والتركيب وتقديم الخدمات) وهي أكثر المعايير شمولاً وتحتوي على 20 عنصراً تغطي احتياجات نظام جودة فعال. منذ تسليم التعاقد وخلال مراحل وعمليات التصميم والتطوير حتى المرحلة النهائية لتقديم الخدمات اللازمة بعد التسليم.

## - الايزو 9002:

(نظم الجودة- نموذج لضمان الجودة في الإنتاج والتركيب) وتعالج عمليات الوقاية واكتشاف المشاكل ومعالجتها خلال الإنتاج و التركيب وهي للاستخدام في حالة المنظمات التي لا يدخل ضمن اعبائها التصميم أو تقدم الخدمات بعد التسليم. ويتضمن هذه السلسلة 18 عنصراً من العشرين عنصراً المتضمنة في الايزو 9000.

## - الايزو 9003:

(نظام جودة- ونموذج لضمان الجودة في الفحص النهائي و الاختبارات) وهي أقل هذه السلسلة شمولاً وتغطي 12 عنصراً فقط من العناصر التي يقدمها الايزو 9001، وهي لا تعتبر نظام للرقابة على الجودة. وتتضمن فقط المتطلبات لعملية اكتشاف المشاكل والرقابة عليها والتي يتم فحصها في المراحل النهائية للفحص والتفتيش.

#### - الايزو 9004:

(عناصر وإرشادات نظم الجودة وإدارة الجودة) تقدم هذه السلسلة توجيهات وإرشادات للموردين يتم استخدامها في تطوير نظم جودة وتحديد مدة وإمكانية تطبيق كل عنصر من عناصر الجودة، فهي تفحص كل عنصر من هذه العناصر بالتفصيل، وهي تعتبر هامة ومفيدة لأغراض المراجعة الداخلية.

وتعتبر معايير الايزو 9000 هي النظام الوحيد المقبول على المستوى العالمي وقد صممت معايير الايزو 9000 لتكون جامعة و ليس مانعة.

#### تكاليف الايزو:

هنالك عنصر تكلفة له نصيب الأسد في تطبيق نموذج جديد للجودة، يتضمن هذا العنصر: إصدار دليل الجودة، مسح الموقف الحالي، إجراء التعديلات اللازمة وتغيير السياسات وإجراءات، أنه الدفع مقابل وقت الإدارة و المهنيين وقد يحتاج أحد الخبراء ما بين أربعة الى ستة أشهر لإعداد الملفات والمستندات اللازمة لزيارة ما قبل التسجيل للموقع، أيضاً هنالك تكلفة الأجور لكل الأفراد العاملين في مجالات التشغيل ومعظم المديرين

والمشرفين والمهنيين على الأداء كما تنص عليه الإجراءات المكتوبة وألا يتم تدريبهم في أثناء العمل

أن وجود مواصفات قياسية عالمية معدة إعداداً جيداً يطبق على الجميع مثل مواصفات الايزو 9000 يسهل كثيراً في وضع أسس للتطبيق العالمي، كما ان الايزو 9000 يمكن من عملية مراجعة شاملة مع وضع الخطوات الإرشادية للشركات لكي تصمم وتنتج وتركب وتسوق منتجاتها، بالرغم من التكاليف التي يمكن أن تتحملها المنظمة نتيجة لإعدادها لتطبيق مواصفات الايزو 9000.

#### 4- أهمية ومجالات الايزو 9000:

يشهد العالم المعاصر تطوراً ملحوظاً في ميدان المواصفات القياسية العالمية كي يثبت وجوده ويحقق ذاته للتعامل بشكل فعال في الأسواق العالمية.

#### أهمية الايزو 9000:

الأسباب الدافعة لهذا الاتجاه العالمي كثيرة منها:-

1. انهيار الاتحاد السوفيتي ونظم الاقتصاد الموجه.
2. المنافسة الشديدة في الأسواق العالمية.
3. سهولة تبني وتطبيق مواصفات الايزو وشيوعها على المستوى العالمي.
4. انعكاسات تطبيق الايزو على فعالية الأداء والإنتاجية وثقافة الشركة.

أسباب تطبيق نظام الجودة يتفق مع معايير الايزو: منها ما يلي:

- 1) السبب الرئيسي يرجع انه مطلب أساسي للتعامل مع السوق الأوروبية المشتركة.
- 2) تزايد توقعات المستهلكين بوجود هذا النظام، فنتيجة لتزايد عدد المنظمات التي تم تسجيلها تزايد متطلباتهم بضرورة تسجيل كلا من الموردين ومقاولات التعاقد من الباطن.
- 3) أصبح مطلب ضروري لكثير من المنظمات لضمان تزايد حصتها السوقية.
- 4) وجود بعض المزايا الداخلية يمكن الحصول عليها نتيجة لتطوير وتطبيق نظم جودة موثقة تفوق الضغوط الخارجية.

#### 5-فوائد أنظمة الجودة المعتمدة على مواصفات الايزو9000:

1. تكوين صورة طيبة عن المنشأة في بيئة الأعمال.
2. المساهمة في تدعيم القدرة التنافسية للمنشأة.3. تساعد المنشأة في زيادة نصيبها في السوق.
4. زيادة المبيعات، ومن ثم الأرباح، حيث هناك صعوبة في الشراء من أي منشأة دون حصولها على هذه الشهادة. 5. تصميم جيد للمنتجات.
6. تخطيط أفضل للمنتجات وتنويعها. 7. التطوير والتحسين المستمر لجودة المنتجات.
8. تقليل التكلفة الخاصة بالحصول على المواد الخام واستخدامها.
9. استخدام امثل لمعدات المنشأة. 10. رفع الروح المعنوية للعاملين.
11. تشجيع التعاون والتنسيق بين إدارات المنشأة المختلفة.

12. تقليل نسبة التالف والمعيب في الإنتاج. 13. مقابلة احتياجات السوق الأجنبية.

14. كسب رضا العملاء واستمرارهم في التعامل مع المنشأة

الشكل (1/2) يوضح فوائد تطبيق معايير الايزو 9000.

### مجالات الايزو 9000:

يمكن استخدام وتطبيق مواصفات الايزو 9000 في عدة مجالات مثل المجال

الصناعي، والمجال الخدمي ومجال برامج الحاسب الآلي وغيرها.

### 6-خطوات تطبيق الايزو 9000:

للحصول على شهادة الايزو 9000 هناك عدة خطوات يجب القيام بها وهي كما يلي:

1. ضرورة اقتناع إدارة المنشأة بأهمية الجودة في تحقيق أهداف المنشأة.
2. وجود اتجاه إيجابي لدى طبقة الإدارة العليا بأهمية شهادة الايزو.
3. إلمام المسؤولين بالمنشأة بمكونات شهادة ايزو 9000 ومكونات نظام الجودة الذي يتطابق معها.
4. مناقشة مواصفات الايزو مع طبقة الإدارة العليا واختيار النظام المناسب.
5. الاستفادة من الخبرات والاستشارات الخارجية في فهم النظام.
6. تشكيل فرق عمل لتنفيذ نظام الجودة في فترة محددة.
7. تدريب أعضاء الفريق على الجوانب المختلفة لنظام ايزو 9000.
8. توصيف نظام الجودة الحالي بالمنشأة لتحديد نقاط القوة والضعف به.

9. وضع خطة لتحديد مراحل العمل، مع وضع جدول زمني لتنفيذ كل مرحلة.
10. كتابة التعليمات والإجراءات الخاصة بالجودة وظروف المنشأة.
11. وضع دليل في عمل مراجعة الجودة والذي يتضمن الإجراءات التي تحقق نظام الجودة طبقاً لشهادة ايزو 9000.
12. تدريب العاملين على الطرق والإجراءات اللازمة لتنفيذ النظام.
13. إحداث التغيير اللازم في الهيكل والمناخ التنظيمي بشكل ينطبق مع متطلبات النظام.
14. تحديد موعد لتنفيذ النظام.
15. مراجعة النظام بواسطة استشاري خارجي بعد عدة شهور للتأكد من أن المنشأة بوضعها الحالي أصبحت في موقف يمكنها من الحصول على شهادة الايزو 9000.
16. اتخاذ إجراء تصحيحي لعلاج أي قصور في النظام الحالي.
17. مراجعة نظام الجودة بعد فترة زمنية أخرى للتأكد من عدم وجود أي نوع من القصور.
18. ترتيب مراجعة مبدئية من قبل إحدى الوكالات الخارجية المتخصصة في تطبيق النظام.
19. اتخاذ إجراء تصحيحي بناء على ملاحظات فريق المراجعة الخارجي.
20. إجراء تقييم رسمي من قبل إحدى الجهات المتعارف عليها والتي تقوم بمنح الشهادة.

21. بعد التسجيل والحصول على شهادة الايزو 9000 يجب على المنشأة الاستمرار في

تحسين الجودة حتى لا يتم سحب الشهادة مرة أخرى.

يرى الباحث أن أهم خطوات الحصول على شهادة الايزو 9000 تعتمد على اقتناع ووعي

الإدارة العليا ودعمها ومساندتها لحظة تطبيق المواصفات وتشكيل فرق العمل لتنفيذ نظام

الجودة وتدريبهم واتخاذ الإجراءات اللازمة للتصحيح و الاستمرار على تحسين الجودة حتى

بعد الحصول على شهادة الايزو 9000.

## المحاضرة رقم 12: علاقة إدارة الجودة الشاملة بالمواصفات القياسية الدولية الايزو

إدارة الجودة الشاملة مدخل الى تطوير شامل مستمر يشمل كافة مراحل الأداء، ويشكل مسؤولية تضامنية للإدارة العليا والإدارات والأقسام وفرق العمل والأفراد سعياً لإشباع حاجات وتوقعات العميل. وبالنسبة للايزو 9000 فهي مواصفة محددة لها معنى موحد متفق عليه بأية لغة ومن أي منظور، وهذا ما يسهل تقييم مدى التوافق معها على مستوى عالمي.

وتعد سلسلة المواصفات الدولية ISO9000 مجموعة من المواصفات التي تؤدي إلى

تثبيت المتطلبات الخاصة بأنظمة إدارة الجودة في المنظمات ( Slack, 1998:775 )

وهي جواز سفر عالمي يسهل التبادل التجاري بين دول العالم وإدارة تسويقية لمنتجاتها، واستخدامه يدل على التزام المنظمة وإدارتها بالجودة والتحسين للسلعة، فضلاً عن كونه الوسيلة الفعالة لتحقيق زيادة في الأرباح وتقليل الأخطاء.

لذلك تعد سلسلة المعايير الدولية الخطوة الأولى لتحقيق إدارة الجودة الشاملة، إذ أن اتباع

المنظمة سلسلة المعايير الأولية كنظام للجودة سيحقق أهداف الجودة الشاملة باعتبارها حالة

مثالية تسعى المنظمات الصناعية إلى تحقيقها، فالمنظمات التي ترغب في تحقيق إدارة

الجودة الشاملة بالاستناد إلى متطلبات ISO يتوجب عليها الاعتماد منذ البداية على

متطلبات ISO ومحاولة تطويع متطلبات النظام ليخدم متطلبات إدارة الجودة الشاملة بالتوجه

نحو التحسين المستمر لجودة السلعة وتطوير عمليات الإنتاج والتصنيع يقدم نظام إدارة



ISO9000 إطارا والية لتقديم تغييرات حول أسس مخطط لها من خلال التدقيق الداخلي وبرامج الإجراء التقويمي، وبذلك تبرز حاجة لتعريف تحسين الجودة وأدوات و أساليب لتقييمها وقياسها عن طريق تعريف منظم لسياسة تحسين الجودة واختيار الطرق الملائمة لتحديد مدى التحسين فعندئذ سيطور ISO9000 ضمن إطار الجودة الشاملة. خاصة بعد التعديل الذي أجرى على سلسلة المواصفات ISO9000 الذي أصبح على جوانب تحسين الجودة وإدارتها بشكل مكثف لكي تكون أكثر انسجاما مع مفهوم تحسين الجودة وادارة الجودة الشاملة.

إذ أن الإصدار القديم 1994 كان مشتق من مقاييس عسكرية ومنظمات الطاقة النووية وهي موجهة بشكل كبير نحو هندسة التصنيع ومفهوم ضمان الجودة وحاجات المشتري. والمنظمة التي تبنت مقاييس الجودة يمكنها أن تأخذ موقعا جيدا في المستقبل وبالتالي سوف تظهر فرصة أمام المنظمات لتحسين جودة منتجاتها وذلك عن طريق مجموعة القواعد التي تضمن توفر القدرة لدى المجهز على إنتاج السلع أو الخدمات المطلوبة ليتأكد أن ما سيجهز للزبون يلبي رغباته بصورة كاملة إذ أن بإمكان أي شركة تطبيق المواصفات العالمية ISO9000 والحصول على الشهادة أن تعلن لزيائنها عن مدى مطابقتها إجراءاتها وعملياتها ومنتجاتها للمواصفات.

تمثل إدارة الجودة الشاملة أرقى أنظمة الجودة المطبقة في العالم وعن طريقها تستطيع المنظمة الوصول إلى مواصفات التصنيع العالمية World Class Manufacturing والتي

تمثل الجهة المستقبلية لمنظمات الأعمال فتقافة إدارة الجودة الشاملة هي تكيفا لهذه المواصفات لانها تعتمد على شمولية أهداف الجودة في خطة الأعمال وتأكيدا على التحسين المستمر وتدريب العاملين ومشاركتهم في صنع القرار، لذلك فالمنظمة التي تعمل ضمن إطارها يمكنها أن تحصل على شهادة المطابقة لكونها تطبق نظام إدارة متميزة في كافة أرجاء المنظمة.

فالمنظمة التي تعمل ضمن إطار المواصفة ISO9000 وتحصل على شهادة المطابقة ISO9000 لعام 2000 تستطيع من تطبيق فلسفة الجودة الشاملة كنظام إداري متميز على مستوى أعمالهم وذلك بالاعتماد على درجة التقابل ما بين نظام ادارة الجودة ISO9000 وإدارة الجودة الشاملة.

### إدارة الجودة الشاملة والمواصفات الدولية للجودة (الأيزو):

يخطط البعض بين مفهوم إدارة الجودة الشاملة وبين الأيزو (ISO)، وهي اختصارا للمنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس International Organization for Standardization، وهي التي حددت مجموعة من المواصفات القياسية العالمية الموحدة والتي تطبق على كافة المنظمات الإنتاجية والخدمية بهدف الوصول إلى جودة أفضل ومقبولة على المستوى العالمي. ويمكن تلخيص أهم أوجه الاختلاف بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو بما يلي:-

- 1- تهدف المنظمات التي حازت على شهادة الأيزو إلى التعامل غير المباشر مع المستهلك، وذلك من خلال تطبيق المعايير الدولية للجودة في سلعها أو خدماتها. في حين

أن المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى التعامل المباشر مع العملاء من خلال الدراسة الميدانية لحاجاتهم ورغباتهم للعمل على توفيرها لهم. أي أن الأيزو لا تركز كثيراً على المستهلك والذي يأتي في مقدمة اهتمامات إدارة الجودة الشاملة.

2- يمكن اعتبار نظام الأيزو مرحلة أولية للوصول إلى تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة مستقبلاً، لأنها الأشمل والأعم من الأيزو.

3- تركز إدارة الجودة الشاملة على جميع العمليات والأنشطة داخل المنظمة وعلى جميع الجوانب الفنية والإدارية، بينما ينصب تركيز الأيزو على الأمور الفنية والإجرائية في العمل فقط.

4- المنظمات الحائزة على شهادة الأيزو تطبق بعملها نفس القواعد التي على أساسها حصلت على شهادة الأيزو، لذلك فهذه القواعد متماثلة في كل المنظمات وليس هناك خصوصية لأي منظمة. على عكس إدارة الجودة الشاملة فمدى التطبيق لأي بعد من أبعادها يختلف من منظمة لأخرى.

5- جميع المنظمات التي حازت على شهادة الأيزو وخاضعة إلى المراجعة والتفتيش الدوري من قبل المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس، للتأكد من استمرارية تطبيق معايير الجودة التي على أساسها منحتها الشهادة، كما أنها ملزمة بإجراء التعديلات كلما قامت المنظمة الدولية بتغيير معاييرها. أما المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة فلا توجد مراجعة وتفتيش دوري عليها، ونموذجها خاص بها ولها حرية التصرف.

6- تسعى الشركات الصغيرة للحصول على شهادة الأيزو ولغرض فتح أسواق جديدة لها سواء كانت إقليمية أو عالمية. أما الشركات الكبيرة والدولية فهي تعمل على تطبيق إدارة الجودة الشاملة لغرض تعزيز قدراتها التنافسية وذلك بالتعامل المباشر والمستمر مع الزبائن.

## قائمة المراجع

-عزة بنت محمد الغامدي: "تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية، دراسة تطبيقية على العاملين بمكتبات جامعة الملك عبدالعزيز بجدة" رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، كلية اقتصادية و ادارة، العربية السعودية، 2006

-منتهى احمد علي ملاح: "درجة تحقيق معايير ادارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية كما يراها اعضاء هيئة التدريس"، رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2005

-العزاوي، محمد عبد الوهاب: إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر، والتوزيع، الاردن، 2005م

-المزجاجي، أحمد داود: الوجيز في أخلاقيات العمل، ط3، خوارزم العلمية للنشر، المملكة العربية السعودية. 2012م

-صلاح صالح درويش معمار،"مدى تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة في التدريب التربوية، دراسة وجهة نظر مشرفي التدريب و المشرفين المتعاونين بمنطقة المدينة المنورة"، رسالة دكتوراه، غير منشورة، السعودية، جامعة كولومبس الامريكية، كلية ادارة الاعمال، سنة 1429/1430هـ

-راتب جليل الصويص، غالب جليل الصويص، وآخرون،"إدارة الجودة المعاصرة"، دار اليازوري، طبعة الأولى الأردن

-مهدي صالح السامرائي، "ادارة الجودة الشاملة"، الاردن: دار جرير، الطبعة الأولى 2007

-احمد بن عشاوي: "معايير ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمائية"، مجلة

الباحث، العدد 2006/04، جامعة ورقلة

-محمد عبد الوهاب العزاوي، "ادارة الجودة الشاملة"، جامعة السراء

الخاصة 2004/2005، الاردن

-حسن احمد الشافعي: معايير تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية، دار

الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية مصر، 2006

-خالد بن جميل مصطفى زقروق: "تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء كلية

خدمة المجتمع و التعليم المستمر بجامعة ام القرى" شهادة ماجستير، غير منشورة،

مملكة العربية السعودية، جامعة ام القوي، وكلية التربية، 2008.

-علالي مليكة: "أهمية الجودة الشاملة و مواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة دراسة حالة

مؤسسة صناعية الكوابل بسكرة"، شهادة ماجستير، غير منشورة، (جامعة خيضر، كلية

الحقوق و العلوم الاقتصادية، الجزائر)، 2004.

-منى علي عبدالله الزهراني: تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المنظمات الحكومية، قسم

الإدارة العامة كلية الاقتصاد والإدارة جامعة الملك عبدالعزيز بجدة، 2017 .

- سمير محمد عبد العزيز، اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة

والايزو (القاهرة: دار الإشعاع للطباعة والنشر، 2000م)

- عادل الشبراوي، الدليل العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة (القاهرة: الشركة العربية للإعلام العلمي. شعاع، 1995م)

- محمود الوادي ورعد الطائي، "التكامل بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة الإستراتيجية في الجامعات العربية: نموذج مقترح للارتقاء والتميز في الأداء"، مجلة اتحاد الجامعات العربية، عمان، العدد المتخصص 4، أبريل 2007، ص ص. 201-242

- موسى اللوزي، إدارة الجودة الشاملة، مداخلة مقدمة في المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة: الإبداع والتجديد (دور المدير العربي في الإبداع والتميز)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، شرم الشيخ، مصر، 27-29 نوفمبر 2004

- وارين شميدت وجيروم فانجا، مدير الجودة الشاملة: الدليل العملي للقادة والمديرين لتحقيق إدارة الجودة الشاملة، تر. محمود عبد الحميد مرسي، الرياض: دار آفاق الإبداع العالمية، 1997، ص. 27

- ضياء الدين زاهر، إدارة النظم التعليمية للجودة الشاملة: دليل عملي، القاهرة: دار السحاب للنشر والتوزيع، 2005، ص. 109

- مؤيد عبد الحسين الفضل ويوسف حليم الطائي، إدارة الجودة الشاملة: من المستهلك إلى المستهلك - منهج كمي، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2004، ص. 332

- يوسف حجيم الطائي ومؤيد عبد الحسين الفضل وهاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد

البشرية: مدخل إستراتيجي متكامل، عمان: مؤسسة الوراق للنشر، 2005، ص 145

- سملاي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على

الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مدخل الجودة والمعرفة، رسالة دكتوراه في علوم

التسيير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر،

2003-2004، ص. 204

- مؤيد سعيد السالم ومحمد المري "مدى تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة في

الشركات الصناعية الصغيرة في دولة قطر"، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية

للتتمية الإدارية، القاهرة المجلد 25، العدد 1، جوان 2005، ص ص. 45-83

-Jay Heizer and Barry Render, Operations Management, 6th Ed.,

New Jersey: Prentice-Hall, 2001, p. 269

-Claude Yves Bernard, Le management par la qualité totale:

L'excellence en efficacité et en efficience opérationnelles, Paris:

ANFOR, 2000, p. 157



-Marcel Côté et Taieb Hafsi, Le management d'aujourd'hui: Une perspective nord américaine, Paris: Éditions Economica, 2000, p. 102.