DRASSA دراسا
مجلة بحوث وتطوير أنشطة علوم الرياضة
Journal of Development & Research for Sport Science Activities

نحو رؤية مستقبلية لمعاهد التربية البدنية والرياضية في ظل الجودة الشاملة بالجامعة الجزائرية (مقالة علمية)

عيسى الهادي
جامعة زيان عاشور
الجزائر

الملخص

هناك جهد فكري تركز على الجودة الشاملة كأسلوب للإدارة، ولا بد للإدارة الجامعية في معاهد التربية البدنية والرياضية أن تبدأ من حيث انتهى هذا الجهد الفكري! على العموم لا يمكن للمعاهد التربوية تطبيق إدارة الجودة الشاملة ما لم يتحقق عدد من المتطلبات الرئيسة لتطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في الإدارة التربوية، لعل أهمها اقتناع الإدارة العليا في المنظومة الجامعية بأهمية استخدام مدخل إدارة الجودة الشاملة، إدراكًا منها للمتغيرات العالمية الجديدة، وأنها ـ أي الجودة الشاملة ـ أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تسعى إلى خفض التكاليف المالية، وإقلال الهدر التربوي أو الفاقد التعليمي (رفع الكفاءة الداخلية للنظام الجامعي). كذلك السعي إلى تعديل ثقافة المنظومة الجامعية بما يتلاءم مع إجراءات أسلوب إدارة الجودة الشاملة وصنع ثقافة تنظيمية تنسجم مع مفاهيمها. ولابد من وضع احتياجات ورغبات الطلبة والأساتذة وأصحاب المصلحة في المقام الأول عند تحديد أهداف الجودة(الكفاءة الخارجية للنظام الجامعي)، على ألا يتعارض ذلك مع أهداف العملية التربوية. ولابد من التأكيد على تعاون جميع هيئة العاملين في المنظومة الجامعية على تبني فلسفة الجودة من خلال إعداد مجلس للجودة، وجماعة الأخذ بمبادرة الجودة لتحديد المجالات التي لها أولوية التحسين، ومشاركة العاملين في تحديد الإجراءات المطلوبة للعمل .ولابد من إيجاد قاعدة عريضة للمعلومات والبيانات الخاصة بالطلبة والبرامج التعليمية والأساتذة والمؤطرين وغير ذلك من البيانات، حتى يمكن الارتكاز عليها عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة. ثم هناك أهمية وضع برامج للتدريب المستمر للأساتذة والإداريين والعاملين في المنظومة الجامعية حتى يمكنهم إتقان المهارات التي تساهم في تحسين الجودة، كذلك تفويض السلطة اللازمة للعاملين لأداء أعمالهم دون تدخل في كل صغيرة وكبيرة، وإعداد دليل واضح للخطوات اللازم إتباعها لإنجاز الأعمال مع تزويد العاملين بنسخة منه للاستفادة عند أدائهم لأعمالهم.

الكلمات المفتاحية: الجودة الشاملة، معاهد التربية البدنية والرياضية، الجامعة الجزائرية.

ISSN 2414-6900
http://dx.doi.org/10.31377/jdrssa.v4i2.568
© 2015 the Authors. Production and hosting by Avicenna FZ LLC. on behalf of JDRSSA – United Arab Emirates. This is an open-access article under the CC BY-NC license

DRASSA
مجلة بحوث وتطوير أنشـطة علوم الرياضة
Journal of Development & Research for Sport Science Activities
دراســـا

TOWARDS A FUTURE VESION FOR PHYSICAL EDUCATION AND SPORT INSTITUTES UNDER THE COMPREHENSIVE QUALITY AT ALGERIAN UNIVERSITY

(Scientific Article)

EISSA ALHDEE

Algeria

ABSTRACT

Many efforts are being done to be on the line of comprehensive quality and sports department should start from where others end. This will not be achieved if the higher management did not achieve some requirements to believe on using entrance of comprehensive quality, that aim to decries financial outcome, increase the quality of education, adaptation the culture of the university that match the culture of comprehensive quality. Students, professors' requirements should be taken on consideration on the first class, all employees should be part of making changes toward comprehensive quality, big data base should be available that contains information about students, teachers and educational programs. It should be a program for continuous education for all employees and professors. A clear written guide book should be given to employees, give them freedom and flexibility to work.

Key words: Comprehensive Quality, Physical Education & Sports Institutes, Algerian University.

ISSN 2414-6900

http://dx.doi.org/10.31377/jdrssa.v4i2.568

© 2015 the Authors. Production and hosting by Avicenna FZ LLC. on behalf of JDRSSA – United Arab Emirates. This is an open-access article under the CC BY-NC license

DRASSA دراسا
مجلة بحوث وتطوير أنشطة علوم الرياضة
Journal of Development & Research for Sport Science Activities

مقدمة الدراسة:

إن مصطلح الجودة هو بالأساس مصطلح اقتصادي فرضته ظروف التقدم الصناعي والثورة التكنولوجية في العصر الحديث، لقد اهتمت الدول الصناعية بمراقبة جودة الإنتاج من أجل كسب السوق وثقة المشتري وقد أدى هذا إلى ظهور طرق جديدة لإدارة العمل، فلم تعد الإدارة مجرد عملية من أعلى إلى أسفل تتمثل في إصدار الأوامر للموظفين فقط، بل هي مشاركة العاملين بفاعلية في عملية الإدارة وتنظيم العمل ودرجة الإتقان، أي إنجاز العمل بدرجة عالية.

الجودة الشاملة هي ثقافة، وسلوك، فممارسة وتطبيق، وهي نظام جديد محسن ومطور للإدارة يتسم بالديمومة وطول المدى، ويجب أن تكون هناك قناعة راسخة من الإدارة العليا بأهمية ودور إدارة الجودة الشاملة من أجل تفعيل ممارسات الجودة تفعيلاً ناجحاً ومستمرا.

وهناك تعريفات عديدة لمعنى الجودة الشاملة وكل منها ينظر إلى الجودة الشاملة من زاويته ، كما هو الحال في جميع مفاهيم العلوم الإنسانية. ومن كل التعاريف المختلفة، يرى الدكتور محمد يوسف أبو ملوح مدير مركز القطان للبحث والتطوير التربوي/غزة أن تعرف الكلمات المكونة لهذا المفهوم كالتالي :

الإدارة: تعني القدرة على التأثير في الآخرين لبلوغ الأهداف المرغوبة.

الجودة:تعني الوفاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها. الشاملة: تعني البحث عن الجودة في كل جانب من جوانب العمل ، ابتداء من التعرف على احتياجات المستفيد وانتهاء بتقييم رضا المستفيد من الخدمات أو المنتجات المقدمة له.

قبل أن نبادر بالحديث عن إدارة الجودة الشاملة في حقل التربية والبدنية والرياضية، دعونا نتعرف على أساطين الجودة الشاملة في العصر الحديث. فالمتعارف عليه اليوم حول نشأة الجودة الشاملة هو قصة تلقّف اليابانيين لأفكار الرواد الأمريكان من أساطين الجودة الشاملة وهو ما يجعل الذاكرة تقفز بنا إلى الحديث عن ثلاثة من مفكري إدارة الجودة الشاملة الأمريكان الذين ظهرت أفكارهم خلال النصف الثاني من القرن العشرين الميلادي، أولهم «والتر شتيورات» عالم الإحصاء، الذي قام بدراسات عديدة للوقوف على مدى الانحراف في الأداء والمنتج عن معايير الجودة المقبولة، فتوصل إلى ما يسمى بـ(دورة الإنتاج) التي عرفت باسمه، والتي تتكون من (المواصفات ـ الإنتاج ـ المراقبة)، وكانت غاية دورة الإنتاج تحقيق جودة المنتج النهائية، وتقوم فلسفته على أن التطوير المستمر هو لب إدارة الجودة الشاملة. وهناك «أدوار دينمج» الذي واصل جهود ستيوارت، وقدم العديد من المساهمات الهادفة في تطوير الجودة حتى لقب بـ(أبو الجودة الشاملة)، وهو صاحب المبادئ الأربعة عشر الشهيرة في الجودة الشاملة، وكانت فلسفة ديمنج ترتكز على تقليل الأخطاء والانحرافات التي

ISSN 2414-6900
http://dx.doi.org/10.31377/jdrssa.v4i2.568
© 2015 the Authors. Production and hosting by Avicenna FZ LLC. on behalf of JDRSSA – United Arab Emirates. This is an open-access article under the CC BY-NC license

تحصل في أثناء العمل .وأخيرًا هناك «جوزيف جوران» وفلسفته تقوم على الملائمة في الاستعمال، أي أن تتلاءم الخدمة أو المنتج مع احتياجات المستفيدين.

إن إدارة الجودة الشاملة ليست مفتاح الفرج، إنه مفهوم يتميز عن غيره من المفاهيم ، بأنه غني في ما يولده من أفكار وأساليب وتدابير، ومشكلته تكمن حين الاعتماد عليه كإطار وحيد للعملية التربوية وإدارتها، يجب عدم التسرع في تطبيقه لأن الجودة الشاملة لا تقوم إلا بروح الجماعة والتعاون والعمل على تضافر الجهود وتكاثفها. إن تطبيق مبدأ إدارة الجودة الشاملة قد نجح وأصاب قدراً كبيراً من النجاح في العديد من التجارب في كل من الولايات المتحدة الأمريكية و بريطانيا واليابان وعربياً في المملكة العربية السعودية ودول الخليج العربي، ومحلياً في الجزائر هناك محاولات جادة , من خلال ما يعرف اليوم بالإصلاح التربوي وإصلاح قطاع التعليم العالي والبحث العلمي سواءا بإدخال نضام المقاربة بالكفاءات في المستوى الأول أو نضام ل م د (ليسانس - ماستر – دكتوراه) كل هذا يدخل في إطار ضمان الجودة والذي يعتبر متطلباً رئيسياً لضمان جودة التربية و التعليم العالي المقدم في المؤسسات التربوية والجامعية من خلال الدمج بين نظريتين ,النظرية الأولى\" المراجعة الذكية \" والتي تمثل عملية التعلم من خلال التخطيط والتنفيذ والمراجعة وتتلخص خطواتها بتحديد المهمة وتحديد المعايير, وتنفيذ العمل ,والمراجعة في ضوء المعايير والتعلم من خلال المراجعة وهو ما يصطلح عندنا اليوم بنظام المقاربة بالكفاءات. أما النظرية الثانية"\ المساءلة \" وهي عبارة عن إفساح المجال أمام الطلبة لمعرفة ما يتوقع منهم وعواقب أعمالهم على أنفسهم وعلى الآخرين. وتصب هذه النظرية بشكل مباشر في التوجه نحو المعهد أو القسم كبؤرة تطوير, وأهم الخطوات هي توضيح الهدف والمهمة, تحديد التوقعات من الآخرين, تحمل مسؤولية العمل والطلب من الطلبة التعلم من أجل تحقيق التوقعات .ويغطي إطار ضمان الجودة في البيئة الجامعية عدة مجالات: ومنها بالطبع, استراتيجيات وأساليب التعلم والتعليم العالي دون أن نغفل بعض العوائق التي يجب أن توضع في الحسبان عند تطبيق إدارة *الجودة الشاملة* في *معاهد التربية البدنية والرياضية في الجزائر* من أهمها غياب إستراتيجية واضحة لتسيير هذه لمعاهد بالإضافة إلى اللااستقلالية في التسيير المتمثلة في الخضوع إلى التبعية المركزية في التسيير من جهة ونقص الهياكل الرياضية في الكثير منها وان وجدت فهي لا تتناسب والمقاييس اللازمة التي يتضمنها منطق تطبيق الجودة الشاملة بمفهومه الصحيح.

نظام الأيزو -ISO - في الميدان التربوي:

إن كلمة أيزو مشتقة من كلمة يونانية تعني التساوي أو التماثل أو التطابق والأيزو "مصطلح يعني أن هذا المنتج تم اعتماده من قبل الهيئة الدولية للمواصفات القياسية وهي إحدى المنظمات العالمية التي تهدف إلى وضع أنماط ومقاييس عالمية للعمل على تحسين كفاءة العملية الإنتاجية وتخفيض التكاليف."وسنعود لهذا النظام بالتفصيل فيما يخص التربية البدنية والرياضية لاحقا.

المقصود بعملية الجودة:

لقد تعددت تعريفات مفهوم الجودة في التعليم، فيرى البعض بأنها ما يجعل التعليم متعة وبهجة حيث أن المدرسة التي تقدم تعليماً يتسم بالجودة هي المدرسة التي تجعل طلابها متشوقين لعملية التعليم والتعلم مشاركين فيه بشكل إيجابي نشط، محققين من خلاله اكتشافاتهم وإبداعاتهم النابعة من استعداداتهم وقدراتهم الملبية لحاجاتهم ومطالب

ISSN 2414-6900
http://dx.doi.org/10.31377/jdrssa.v4i2.568
© 2015 the Authors. Production and hosting by Avicenna FZ LLC. on behalf of JDRSSA – United Arab Emirates. This is an open-access article under the CC BY-NC license

نموهم. وبمعنى آخر أن الجودة في التعليم العالي هي مجمل السمات والخصائص التي تتعلق بالخدمة التعليمية وهي التي تفي باحتياجات الطلبة.ويرى آخرون أن مفهوم الجودة في المجال التربوي تعني ترجمة احتياجات وتوقعات الطلبة إلى خصائص محددة تكون أساساً لتعميم الخدمة التربوية وتقديمها للطلبة بما يوافق تطلعاتهم. إن التحسين المستمر هو احد أسس إدارة الجودة الشاملة ويتمثل في جهود لا تتوقف لتحسين الأداء، جهود تهدف إلي تحسين المدخلات والعمليات المؤدية لتحويل المدخلات الي مخرجات، اى انه يشمل أداء الأفواج التربوية من خلال مستوى الأساتذة والمؤطرين وتوفر المنشئات والمباني والتجهيزات وطرق الأداء، وتمارس جهود التحسين المستمر من خلال فرق العمل والبحث. فالمستفيد(الطالب) يتلقي مخرجات العملية وحتى تصله مخرجات جيدة لابد أن يكون ما سبقها متصفا بالجودة.

فوائد الجودة الشاملة في معاهد التربية البدنية والرياضية: يمكن تلخيص فوائد الجودة الشاملة بمعاهد التربية البدنية والرياضية في عشرة عناصر تتمثل أساسا فيما يلي:

1- ضبط وتطوير النظام الإداري في المعهد أو القسم من خلال وضوح الأدوار وتحديد المسئوليات.

2- الارتقاء بمستوى الطلبة الممارسين من جميع الجوانب الجسمية والعقلية، والاجتماعية، والنفسية، والروحية.

3 - ضبط انشغالات ومشكلات الطلبة والإقلال منها ووضع الحلول السريعة و المناسبة لها.

4 - زيادة الكفاءة التعليمية ورفع مستوى الأداء لجميع الإداريين والأساتذة و المؤطرين العاملين بمعاهد التربية البدنية والرياضية..

5- الوفاء بالاهتمام بمتطلبات الطلبة كعنصر هام وفعال من عناصر المجتمع.

6- توفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية السليمة بين جميع العاملين في معاهد وأقسام التربية البدنية والرياضية .

7-تمكين إدارات المعاهد من تحليل المشكلات بالطرق العلمية الصحيحة والتعامل معها من خلال الإجراءات التصحيحية والوقائية لمنع حدوثها مستقبلاً.

8- رفع مستوى وعي الطلبة تجاه التربية البدنية والرياضية من خلال إبراز الالتزام بنظام الجودة الشاملة داخل أقسام التربية البدنية والرياضية.

9- الترابط والتكامل بين جميع الإداريين والأساتذة والمؤطرين وحتى الطلبة في المعهد والعمل عن طريق الفريق وبروح الفريق.

10- تطبيق نظام الجودة بمنح أقسام ومعاهد التربية البدنية والرياضية الاحترام والتقدير المحلي والاعتراف الوطني أو العربي وحتى العالمي.

متطلبات إدارة الجودة في التربية البدنية والرياضية:

*1- رسم سياسة الجودة وتشمل تغطية النقاط التالية:

- من هو المسؤول عن إقامة الجودة وإدارتها.
- كيف تتم مراقبة ومراجعة النظام من جانب الإدارة.
- المهام التي يجب أن تتم الإجراءات المحددة لها.

ISSN 2414-6900
http://dx.doi.org/10.31377/jdrssa.v4i2.568
© 2015 the Authors. Production and hosting by Avicenna FZ LLC. on behalf of JDRSSA – United Arab Emirates. This is an open-access article under the CC BY-NC license

•كيفية مراقبة تلك الإجراءات.
•كيفية تصحيح الإخفاق في الالتزام بالإجراءات.

* 2- الإجراءات: وتشمل المهام التالية:
- التسجيل والتوجيه الجيد وتقديم المشورة
- التخطيط الصحيح للمناهج
- التقويم والتقييم السليم لمواد ومقررات التدريس
- الاختيار الصائب لتعيين الأساتذة و المؤطرين وتطوير العاملين.
*3- تعليمات العمل: يجب أن تكون تعليمات العمل واضحة ومفهومة وقابلة للتطبيق.
* 4- المراجعة: هي الوسيلة التي يمكن للمؤسسة أن تتأكد بها من تنفيذ الإجراءات.
*5- الإجراء التصحيحي: هو تصحيح ما تم إغفاله أو ما تم عمله بطريقة غير صحيحة.
*6- التطبيق اللازم للخطوات الإجرائية الممثلة لمعايير إدارة الجودة الشاملة في مجال التربية البدنية و الرياضية.

إن إدارة التحول نحو إدارة الجودة الشاملة تستلزم تطبيق مدخل السبعة أسس The sevens Approach وهو عبارة عن أساليب أو طرق لإدارة الجودة الشاملة ويتكون من:

1- الإستراتيجية strategy: بمعنى أن تكون لدى القيادة العليا فكرة عما تريد أن تكون عليه في السنوات القادمة (من 3-5سنوات) وبالطبع إن التدريب هو الخيار الأفضل أمام المنظمة.
2- الهياكل structures: بمعنى إعادة هيكلة المنظمة وتغيير المسئوليات والوظائف وإعادة بناء فرق العمل .

3- النظم Systems: أي إعداد نظم جديدة كتحسين المخرجات أو زيادة كفاءة وفاعلية العمليات أو إضافة ابتكارات تكنولوجية للمدخلات.
4- العاملون Staff :بمعنى معاملة الأفراد بشكل لائق وإشباع احتياجاتهم ومطالبهم. أي إتباع منهج العلاقات الإنسانية.
5 – المهاراتSkills: أي تحسين القدرات البشرية من خلال التدريب حتى تكون تلك القدرات مبتكرة ونشطة وعلى معرفة مثل المنافسين الرئيسين.
6- النمط Style:أن تكون نمط الإدارة والقيادة من النوع الذي يقود إدارة الجودة الشاملة في جميع أرجاء التنظيم .
7- القيم المشتركة Shared value: بمعنى إيجاد ثقافة تنظيمية جديدة تحدد القيم السائدة وتبدلها بثقافة وقائية تتلاءم مع التطوير المستمر ..

ISSN 2414-6900
http://dx.doi.org/10.31377/jdrssa.v4i2.568
© 2015 the Authors. Production and hosting by Avicenna FZ LLC. on behalf of JDRSSA – United Arab Emirates. This is an open-access article under the CC BY-NC license

كما أن تطبيق مبدأ الجودة الشاملة في معاهد التربية البدنية و الرياضية يستوجب علينا على الأقل أن نعتمد على بعض مبادئ ادوارد ديمينغ - الملقب بابي الجودة الشاملة - الأربعة عشر و التي نحاول إدراجها كاملة على النحو الآتي :

1- الدافعية المستمرة نحو التعليم . ونحن نقول : الدافعية الايجابية نحو الممارسة الرياضية.
2- تبني فلسفة جديدة للتطوير . ونحن نقول : انتهاج سياسة إصلاحية ناجعة .
3- منع الحاجة الى التفتيش . ونحن نقول: التحلي بروح المسؤولية .
4- عدم بناء القرارات على أساس التكاليف فقط . ونحن نقول: الاعتماد على التخطيط والتنظيم.
5- التحسين المستمر. ونحن نقول: تفادي النقائص و تكثيف التكوين .
6- الاهتمام بالتدريب المستمر .ونحن نقول : الرسكلة الدائمة والمتواصلة.
7- توفر قيادة ديمقراطية واعية . ونحن نقول : وجود قيادة تشاورية وحكيمة.
8- القضاء على الخوف لدى القيادات . ونحن نقول: الابتعاد عن مركزية التسيير .
9- إلغاء الحواجز في الاتصالات . ونحن نقول. تفعيل مبدأ الحوار والتواصل.
10- منع الشعارات والتركيز على الإنجازات والحقائق . ونحن نقول: تحقيق العمل الميداني والابتعاد عن الإشكال النظرية.
11- منع استخدام الحدود القصوى للأداء .ونحن نقول : تحديد المسؤوليات وعدم تجاوزها.
12- تشجيع التعبير عن الشعور بالاعتزاز والثقة . ونحن نقول تكريس مبدأ الثقة بالنفس وروح المبادرة.
13- التحسين المستمر . ونحن نقول : تفعيل روح الاجتهاد.
14- التعرف على جوانب العمل من خلال دورة ديمينغ.ونحن نقول: تطبيق كل هذه المبادئ في تسيير معاهد وأقسام التربية البدنية والرياضية.

نضام الايزو وتطبيقه على معاهد التربية البدنية في الجزائر:

للحديث على نضام الايزو وتطبيقه كأحد أنضمة الجودة الشاملة على معاهد التربية البدنية في الجزائر حيث بعد أن تم تطوير نظام الأيزو 9000 ليتوافق مع الميدان التربوي و ظهر ما يسمى إيزو 9002 ويتضمن تسعة عشر بنداً تمثل مجموعة متكاملة من المتطلبات الواجب توافرها في نظام الجودة المطبقة في المؤسسات التعليمية نحاول أن نطبقها بشكل إيجابي على واقع معاهد وأقسام التربية البدنية والرياضية للوصول إلى خدمة تعليمية عالية، وبنود نظام الأيزو9002 هي ما يلي:

1. مسئولية الإدارة العليا.
2. نظام الجودة.
3. مراجعة العقود.
4. ضبط الوثائق والبيانات .
5. الشراء.
6. التحقق من الخدمات أو المعلومات المقدمة للمدرسة من قبل الطالب أو ولي أمره.

ISSN 2414-6900
http://dx.doi.org/10.31377/jdrssa.v4i2.568
© 2015 the Authors. Production and hosting by Avicenna FZ LLC. on behalf of JDRSSA – United Arab Emirates. This is an open-access article under the CC BY-NC license

7. تمييز وتتبع العملية التعليمية للطلاب.
8. ضبط ومراقبة العملية التعليمية.
9. التفتيش والاختيار.
10 .ضبط وتقويم الطلاب.
11. حالة التفتيش والاختبار.
12. حالات عدم المطابقة.
13 .الإجراءات التصحيحية والوقائية.
14. التناول والتخزين والحفظ والنقل
15. . ضبط السجلات.
16. المراجعة الداخلية للجودة.
17. التدريب.
18. الخدمة.
19. الأساليب الإحصائية.

وفيما يلي بعض المصطلحات من أيزو9000 وما يعادلها في التعليم والتدريب الرياضي:

*- معادل التعليم/ التدريب.
*- التصميم/ التطوير تطوير المنهج.
*- تطوير المقرر.
*- تصميم مواد التدريس.
*- الإنتاج تدريب /تدريس.
*- إنتاج مواد التعليم.
*- الإرشاد التعليمي.
*- التقييم.
*- تقديم المشورة.
*- التركيب وضع مقرر تعليمي لتنفيذه في مقر العمل.
*- الخدمة متابعة المتعلمين بعد إكمال المقرر التعليمي.
*- الفحص النهائي التقييم /الامتحان.

وفي ما يلي سنحاول إدراج بعض الإجراءات التي نرى في أنها يجب أن تطبق عند تسلم مهام إدارة معهد أو قسم تربية بدنية ورياضية بغرض تسييره وفق مبادئ نضام الجودة الشاملة بالترتيب التالي:

01- التعرف على العاملين بالمعهد أو لقسم.
02- التعرف على إمكانيات ومرافق المعهد أو القسم
03- طرح فكرة تطبيق نظام الجودة وإمكانيات ذلك النظام.

ISSN 2414-6900
http://dx.doi.org/10.31377/jdrssa.v4i2.568
© 2015 the Authors. Production and hosting by Avicenna FZ LLC. on behalf of JDRSSA – United Arab Emirates. This is an open-access article under the CC BY-NC license

04- اختيار بعض العناصر التي لديها الاستعداد والرغبة في العمل/ تكوين فريق العمل.
05- عمل تقييم أولى للبيئة الجامعية ووضع الملاحظات مع وضع حلول أولية.
06- رسكلة وتدريب العاملين بفريق الجودة الشاملة.
07- إعداد دليل الجودة الشاملة وتوزيعه على الأساتذة و المؤطرين .
08- توزيع العاملين على لجان لكتابة الإجراءات الخاصة بالعمل.
09- إعداد الوصف الوظيفي لجميع العاملين و الأساتذة و المؤطرين.
10- التنسيق مع الإدارة العليا للإطلاع على ما تم تخطيطه وتدقيقه قبل التنفيذ.
11- تجهيز ملفات الجود الشاملة.
12- بداية تطبيق إجراءات الجودة على العاملين.
13- اختيار فريق المراجعة الداخلية وتدريبهم.
14 - إعداد الخطة السنوية والتفصيلية
15- الاجتماع الافتتاحي وتوزيع الوثائق المرجعية.
16 - إعداد الأسئلة للتدقيق في الإجراءات.
17 - تعبئة التقارير للمراجعة الداخلية وعمل الإجراءات التصحيحية.
18 - الاجتماع الختامي.
19 - رفع التقرير النهائي إلى الإدارة العليا.

بالإضافة إلى هذا يجب أن لا ينحصر تطبيق نظام الجودة في العمل التربوي في:

- المناهج والكتب والمقررات وأداء المعلمين.
- المباني والهياكل الجامعية .
- العمل الإداري.

بل يجب أن يتعداه إلى تحسين جودة الذهنية الجزائرية وبالتالي من خلالها نستطيع:

- تحسين كفاية الإدارة التربوية.
- تطوير المناهج.
- رفع مستوى أداء المعلمين.
- تنمية البيئة الإدارية.
- تحسين مخرجات التعليم.
- إتقان الكفايات المهنية.
- تطوير أساليب القياس والتقويم.
- تحسين استخدام التقنيات التربوية.

و لإدارة الجودة الشاملة في حقل الإدارة التربوية و التعليمية وبالخصوص معاهد التربية البدنية والرياضية في الجزائر سواء صغر نطاق هذه الإدارة أو كبر، ثمار يانعة وعواقب محمودة الأثر، لعل أهم هذه الثمار ما يلي:

ISSN 2414-6900
http://dx.doi.org/10.31377/jdrssa.v4i2.568
© 2015 the Authors. Production and hosting by Avicenna FZ LLC. on behalf of JDRSSA – United Arab Emirates. This is an open-access article under the CC BY-NC license

*خفض التكاليف التربوية: فعلى سبيل المثال يقود تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة التربية إلى خفض التكاليف بصورة ملحوظة نتيجة قلة الأخطاء واحتمال إعادة العمل مرة ثانية.

*زيادة الإنتاجية: فالإنتاجية كما هو معروف حصيلة الكفاءة، ومتى توافرت الكفاءة التربوية كانت جودة الخدمة التربوية، إذًا فالجودة تؤدي إلى زيادة الإنتاجية في أداء الأعمال.

*تحسين في أداء الأساتذة والمؤطرين : ومن ثم أداء المنظمة التربوية ككل فتطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح يؤدي إلى تحسين أداء العاملين، وهو ما ينعكس إيجابًا على أداء المنظمة الكلي، كما أن الجودة الشاملة تعمل على رفع الروح المعنوية لدى العاملين من خلال إحساسهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات التي تهم المعاهد وتطورها.

*الجودة الشاملة تؤدي إلى رضا العاملين التربويين (الأساتذة والإداريين) والعملاء (الطلبة وأسرهم والمجتمع): فالجودة الشاملة تركز على إشراك العاملين في تقديم الاقتراحات، وحل المشكلات في شكل أفراد وجماعات، وهذا الأمر له مردود إيجابي على رضا العاملين، كما أن إدارة الجودة الشاملة تسعى إلى تلمس آراء ورغبات المستفيدين لتحقيقها، ومن ثم الحصول على رضاهم حول منتجاتها أو خدماتها.

*تحقيق التحسين في معالجة المشكلات التربوية: فأسلوب إدارة الجودة الشاملة، في المنظمات التربوية وغيرها كمعاهد التربية البدنية والرياضية، يعتمد عمومًا على حل المشكلات من خلال الأخذ بآراء المجموعات العاملة التي تزخر بالخبرات المتنوعة، ومن ثم يسهل إيجاد الحلول الملائمة التي يمكن تطبيقها، وهو ما يؤدي إلى تحسين فاعلية المنظمة التربوية، وجودة أدائها ، كما يساهم هذا الأسلوب في تحقيق الاتصال الفعال بين مختلف العاملين فيها نتيجة اجتماعاتهم المتكررة.

*هناك ثما ر أخرى لتطبيق مبادئ الجودة الشاملة في الإدارة التربوية، كوجود مقاييس صالحة للحكم على جودة النظام التربوي، وضرورة الاستفادة من أخطاء المرحلة السابقة في المرحلة المقبلة، كذلك نشر الدروس المستفادة من تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في نظام تربوي هنا أو هناك... وغيرها .

وإذا تحققت فعلا هذه الأفكار فإن معاهدنا الرياضية ستصل الى تدريس وتكوين فعال تتجلى سماته في الآتي_:

- شمول جميع أركان التدريس في المواقف التعليمية.
- تحسن مستمر في أساليب التدريس والأنشطة التربوية الرياضية .
- تخطيط وتنظيم وتحليل الأنشطة التعلمية.
- فهم الطلبة لجميع جوانب المواقف التدريسية والمشاركة في تنفيذها.
- تعاون فعال بين الطلبة بعضهم البعض، وبينهم وبين الأستاذ أو المؤطر .
- ترابط وتشابك كل أجزاء الدرس.
- مشاركة في إنجاز الأعمال، وأداء جاد واثق لتحقيق أهداف الدرس.
- تجنب الوقوع في الخطأ وليس مجرد اكتشافه.
- إحداث تغيير فكري وسلوكي لدى الطلبة بما يتوافق مع مقومات العمل الجامعي الصحيح.

ISSN 2414-6900
http://dx.doi.org/10.31377/jdrssa.v4i2.568
© 2015 the Authors. Production and hosting by Avicenna FZ LLC. on behalf of JDRSSA – United Arab Emirates. This is an open-access article under the CC BY-NC license

•اعتماد الرقابة السلوكية أو التقويم الذاتي في أداء العمل.
•تحسن العمل الجماعي المستمر وليس العمل الفردي المتقطع.
•تحقيق القدرة التنافسية والتميز.
•مراعاة رغبات الطلبة وتلبية احتياجاتهم.
•تحقق جودة جميع جوانب الأداء التدريسي.
•ترابط وتكامل تصميم الموقف التدريسي وتنفيذه.

ونتيجة لسمات أو ملامح التدريس الفعال في ضوء مفهوم الجودة الشاملة فان المواقف التدريسية تتميز بما يلي:

•إدارة ديمقراطية مسئولة للفصل بعيدة عن التسلط. وحرية للطلبة في التعبير عن الذات بدون خوف أو رهبة.
•التحول إلى العمل الجماعي التعاوني المستمر.
•مساهمة الطلبة ومشاركتهم في أخذ القرارات.
•التركيز على طبيعة العمليات والنشاطات وتحسينها و تطويرها بصفة مستمرة بدلاً من التركيز على النتائج والمخرجات.
•اتخاذ قرارات صحيحة بناء على معلومات وبيانات حقيقية واقعية، يمكن تحليلها والاستدلال منها.
•التحول إلى ثقافة الإتقان بدل الاجترار وثقافة الجودة بدل ثقافة الحد الأدنى، ومن التركيز على التعليم إلى التعلم وإلى توقعات عالية من جانب الأساتذة نحو طلبتهم .
•التحول من اكتشاف الخطأ في نهاية العمل إلى الرقابة منذ بدء العمل ومحاولة تجنب الوقوع في الخطأ. وعليه فإننا حتما سنتوصل إلى المزايا التي تتحقق من تطبيق مفهوم الجودة الشاملة في التدريس بمعاهد التربية البدنية والرياضية المتمثلة أساسا فيما يلي:

1. الوفاء بمتطلبات التدريس.
2. تقديم خدمة تعليمية علمية تناسب احتياجات الطلبة.
3. مشاركة الطلبة في العمل ووضوح أدوارهم ومسئولياتهم.
4. الإدارة الديمقراطية قسم دون الإخلال بالتعليمات الرسمية.
5. التزام كل طرف من أطراف العملية التعليمية التعلمية بالنظام الموجود وقواعده.
6. تقليل الهدر التعليمي في المواقف التدريسية.
7. وجود نظام شامل ومدروس ينعكس ايجابياً على سلوك الطالب.
8. تحقيق التنافس الشريف بين الطلبة.
9. تأكيد أهمية وضرورة العمل الفريقي الجمعي.
10. تفعيل التدريس بما يحقق الأهداف التربوية المأمولة.

دور معهد أو قسم التربية البدنية والرياضية في تعزيز الجودة الشاملة في التدريس:

•على المعهد أو القسم أن يعتمد الجودة كنظام إداري والعمل على تطوير وتوثيق هذا النظام.
•تشكيل فريق الجودة والتميز والذي يضم فريق الأداء التعليمي.

ISSN 2414-6900
http://dx.doi.org/10.31377/jdrssa.v4i2.568
© 2015 the Authors. Production and hosting by Avicenna FZ LLC. on behalf of JDRSSA – United Arab Emirates. This is an open-access article under the CC BY-NC license

•نشر ثقافة التميز في التدريس.
•تحديد وإصدار معايير الأداء المتميز ودليل الجودة.
•تعزيز المبدأ الديمقراطي من خلال تطبيق نظام الاقتراحات والشكاوي.
•التجديد والتدريب المستمر للأساتذة والمؤطرين.
•تعزيز روح البحث وتنمية الموارد البشرية.
•إكساب مهارات جديدة في المواقف التعليمية.
•العمل على تحسين مخرجات التعليم.
•إعداد الشخصية القيادية.
•إنشاء مركز معلوماتي دائم وتفعيل دور تكنولوجيا التعليم.
•التواصل مع المؤسسات التعليمية والغير تعليمية.
•تدريب الطلبة على استقراء مصادر التعلم.
•توجيه الطلبة للأسئلة التفكيرية المختلفة.
•إكساب الطلبة لقدرة على تنظيم الوقت.
•الاستفادة من تجارب تربوية محلياً وعربياً وعالمياً.

وكما لا يخفى علينا جميعا أن لكل مشروع لابد وأن تواجهه صعوبات فصعوبات ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في معاهد التربية البدنية والرياضية في الجزائر يمكن أن نوجزها في العناصر التالية-:

1 المركزية في اتخاذ القرار التربوي: إن إدارة الجودة الشاملة تتطلب اللامركزية في القرار التربوي وهذا ما تفتقده أغلب معاهد أو أقسام التربية الرياضية في الجزائر..

2 اعتماد نظام المعلومات في المجال التربوي على الأساليب التقليدية: وهو الأمر السائد بجل المعاهد الرياضية الجزائرية .

3 عدم توفر الكوادر المدربة والمؤهلة .في مجال إدارة الجودة الشاملة في العمل التربوي الرياضي.

4 التمويل المالي: يحتاج تطبيق نظام الجودة الشاملة في العمل التربوي إلى ميزانية كافية.

5 الإرث الثقافي والاجتماعي: هو ثقل الموروث التربوي التقليدي وعدم تقبل أساليب التطوير والتحسين.

في الأخير كان لزاما علي أن أطرح التساؤل التالي، هل نضام إدارة الجودة الشاملة يتسلل إلى معاهد وأقسام التربية البدنية والرياضية دون أن نشعر به؟

إن الملاحظ للإجراءات الأخيرة لوزارة التعليم العالي من خلال جميع جامعاتها ومعاهدها بما فيها أقسام التربية البدنية والرياضية يلتمس جهود ومحاولات لتطبيق بعض أهداف ومبادئ هذا النظام المسمى بالجودة الشاملة دون التطرق أو إثارة هذه التسمية لكن جملة الإصلاحات والإجراءات الملاحظة توحي بأن هناك نوايا لتطبيقه من خلال ما يعرف عندنا اليوم بإصلاح قطاع التعليم العالي وتفعيل البحث العلمي سواء علموا أن هناك مبدأ في الإدارة اسمه إدارة الجودة الشاملة أم لم يعلموا. لأنني إن عرّفنا الجودة الشاملة في الإدارة التربوية فإننا نقول بأنها جملة الجهود المبذولة من قبل العاملين في المجال التربوي لرفع مستوى المنتج التربوي (الطالب)، بما يتناسب مع متطلبات

ISSN 2414-6900
http://dx.doi.org/10.31377/jdrssa.v4i2.568
© 2015 the Authors. Production and hosting by Avicenna FZ LLC. on behalf of JDRSSA – United Arab Emirates. This is an open-access article under the CC BY-NC license

المجتمع، وبما تستلزمه هذه الجهود من تطبيق مجموعة من المعايير والمواصفات التعليمية والتربوية اللازمة لرفع مستوى المنتج التربوي من خلال كل العاملين في مجال التربية البدنية والرياضية...
إن عرفنا الجودة الشاملة في التربية البدنية والرياضية بهذا التعريف، فإننا نصل إلى أن هذا ما يمارسه ويسعى إليه العاملين الخلص في قطاع التعليم العالي.

خاتمة الدراسة

هناك جهد فكري تركز على الجودة الشاملة كأسلوب للإدارة، ولا بد للإدارة الجامعية في معاهد التربية البدنية والرياضية أن تبدأ من حيث انتهى هذا الجهد الفكري! على العموم لا يمكن للمعاهد التربوية تطبيق إدارة الجودة الشاملة ما لم يتحقق عدد من المتطلبات الرئيسة لتطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في الإدارة التربوية، لعل أهمها اقتناع الإدارة العليا في المنظومة الجامعية بأهمية استخدام مدخل إدارة الجودة الشاملة، إدراكًا منها للمتغيرات العالمية الجديدة، وأنها ـ أي الجودة الشاملة ـ أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تسعى إلى خفض التكاليف المالية، وإقلال الهدر التربوي أو الفاقد التعليمي (رفع الكفاءة الداخلية للنظام الجامعي). كذلك السعي إلى تعديل ثقافة المنظومة الجامعية بما يتلاءم مع إجراءات أسلوب إدارة الجودة الشاملة وصنع ثقافة تنظيمية تنسجم مع مفاهيمها. ولابد من وضع احتياجات ورغبات الطلبة والأساتذة وأصحاب المصلحة في المقام الأول عند تحديد أهداف الجودة(الكفاءة الخارجية للنظام الجامعي)، على ألا يتعارض ذلك مع أهداف العملية التربوية .ولابد من التأكيد على تعاون جميع هيئة العاملين في المنظومة الجامعية على تبني فلسفة الجودة من خلال إعداد مجلس للجودة، وجماعة الأخذ بمبادرة الجودة لتحديد المجالات التي لها أولوية التحسين، ومشاركة العاملين في تحديد الإجراءات المطلوبة للعمل .ولابد من إيجاد قاعدة عريضة للمعلومات والبيانات الخاصة بالطلبة والبرامج التعليمية والأساتذة والمؤطرين وغير ذلك من البيانات، حتى يمكن الارتكاز عليها عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة. ثم هناك أهمية وضع برامج للتدريب المستمر للأساتذة والإداريين والعاملين في المنظومة الجامعية حتى يمكنهم إتقان المهارات التي تساهم في تحسين الجودة، كذلك تفويض السلطة اللازمة للعاملين لأداء أعمالهم دون تدخل في كل صغيرة وكبيرة، وإعداد دليل واضح للخطوات اللازم إتباعها لإنجاز الأعمال مع تزويد العاملين بنسخة منه للاستفادة عند أدائهم لأعمالهم.
إذن فتطبيق الجودة الشاملة في المنظومة الجامعية عامة أو معاهد التربية البدنية والرياضية بصفة خاصة، ليس عسيرًا أو متعذرًا في أي وقت، متى توفر حد أدنى من المرتكزات التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة. ومن مرتكزات إدارة الجودة الشاملة الأدوات أو الوسائل المستخدمة لتحقيق الجودة، وتقنيات الجودة التي يتم من خلالها تحسين الجودة في منظمة من المنظمات، كتقنية (العصف الذهني)، حيث يتم تشكيل مجموعات من العاملين وطرح مشكلة من مشكلات المنظمة عليهم، والسماح لهم بإبداء آرائهم حول كيفية حلها، دون رفض أي رأي مهما بدا بسيطًا، ومن ثم تسجيل الآراء وإزالة المتكرر منها ووضع الأولويات الخاصة بهذه الآراء، ليتم الأخذ بأفضل الحلول المقترحة للمشكلة. كذلك يحسن استخدام تقنية (حلقات الجودة) وتتلخص في اختيار مجموعة صغيرة من العاملين بالمؤسسة الجامعية، يؤدون عملاً متشابهًا مترابطًا، وإجراء مقابلة بينهم بشكل دوري، بهدف تحديد وتحليل مشكلات الجودة وتحسين الإنتاج. لكنني لا أتصور أن يؤخذ بأسلوب الجودة الشاملة في أي مؤسسة جامعية كانت دون القيام بنشاط إداري مهم هو (الرسكلة والتدريب) على إدارة الجودة الشاملة، ويجب أن يكون التدريب مبنيًا على احتياجات الموظف، وأن يركز التدريب على استكمال النواقص في قدراته التي يحتاج إليها لتحسين أدائه وفق

ISSN 2414-6900
http://dx.doi.org/10.31377/jdrssa.v4i2.568
© 2015 the Authors. Production and hosting by Avicenna FZ LLC. on behalf of JDRSSA – United Arab Emirates. This is an open-access article under the CC BY-NC license

أسلوب إدارة الجودة الشاملة.

المراجع الأجنبية

1.Catherine Louveau (2007) Le corps sportif : un capital rentable pour tous ?, Actuel Marx ,1 (n° 41)| ISSN 0994-4524 | ISSN numérique : en cours | ISBN : 978-2-1305-6194-1 | F. Bauduer, C. Monchaux et J.-P. Mathieu, «Professionnalisme et rugby de haut niveau : approche anthropobiologique», Bulletins et Mémoires de la Société d'Anthropologie de Paris [En ligne], Tome 18, Fascicule 1-2 (2006),
2.F. Burlot : Le 7 novembre 2002, présentation aux cadres fédéraux (DTN, CTN, CTR et cadres techniques) de la FFB des résultats du rapport "Maîtriser le passage de l'amateurisme au professionnalisme" (Laboratoire de Sociologie -INSEP)
3.http://fr.wikipedia.org/wiki/Club_sportif
4.http://www.yetisonline.com/fontanel/Thèse _fontanel .pdf
5.Jusserand Jean- Jules, Les sports et jeux d'exercices dans l'ancienne France, Paris, 1901.
6.On lira sur ces thèmes Vanoyeke Violaine, La naissance des Jeux Olympiques et le sport dans l'Antiquité, Paris, Les belles lettres, 1992, chapitre « Le professionnalisme sportif antique .
7.Paris Historique, N°67 du 2e semestre 1993, numéro consacré au "Jeu de paume parisiens", ISSN 0764-454, article de Cadou Bernard.
8.Peppino Ortoleva : Plaisirs ludiques et dynamique des médias dans les sports de masse, Le Temps des Médias 2007- 2 (n° 9), ISSN 1764-2507, ISSN numérique : en cours,| ISBN : 2-84736-280-0.
9.Sébastien Fleuriel ,1997 : Sport de haut niveau ou sport d'élite ? La raison culturelle contre la raison économique : sociologie des stratégies de contrôle d'Etat de l'élite sportive, thèse Soutenue (29/10/97).
10.Terret Thierry (s.d.), Histoire des sports, Paris, L'Harmattan, 1996.

ISSN 2414-6900
http://dx.doi.org/10.31377/jdrssa.v4i2.568
© 2015 the Authors. Production and hosting by Avicenna FZ LLC. on behalf of JDRSSA – United Arab Emirates. This is an open-access article under the CC BY-NC license

11. Thierry Lardinoit, Gary Tribou : Gère-t-on un club sportif comme on gère son entreprise ?
12. Entretien avec Anny Courtade, Revue française de gestion 2004- 3 (no 150)| ISSN 0338-4551 | ISSN numérique : en cours | ISBN : sans |.
13. Thuillier Jean-Paul, Le sport dans la Rome antique, Paris, Errance, 1996, chapitre « Une hiérarchie très stricte : les prix ».
14. Vanoyeke Violaine, La naissance des Jeux Olympiques et le sport dans l'Antiquité, Paris, Les belles lettres, 1992.

ISSN 2414-6900
http://dx.doi.org/10.31377/jdrssa.v4i2.568
© 2015 the Authors. Production and hosting by Avicenna FZ LLC. on behalf of JDRSSA – United Arab Emirates. This is an open-access article under the CC BY-NC license