

## تطبيق نضام الجودة الشاملة في تسيير وإدارة معاهد التربية البدنية والرياضية بالجزائر وسبل إنجازها.

أ. عيسى الهادي

جامعة وهران

**ملخص 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، إدراكاً منها للمتغيرات العالمية الجديدة، وأنها - أي الجودة الشاملة - 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 تتسجم مع مفاهيمها. ولا بد 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. ولا بد 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. ولا بد 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 .

الملخص باللغة الانجليزية:

Summary: Abstract: There is an intellectual effort focused on total quality management as a way to, and must manage the university institutes of physical education and sport to start up where this intellectual effort! On the whole can not Institutes Educational application of total quality management unless there is a number of main requirements for the application of a method of Total Quality Management in Educational Administration, perhaps the most important of which convinced senior management in the university system the importance of using the entrance of Total Quality Management, mindful of the variables of the new world, and as any A comprehensive quality of modern management techniques that seek to reduce the financial costs, and reduce waste, educational or educational wastage (raising the internal efficiency of the university system). Also seek to modify the culture of university system in line with the procedures of total quality management approach and making an organizational culture consistent with the concepts. And must place the needs and desires of students, teachers and stakeholders in the first place when determining the quality objectives (external efficiency of the university system), not inconsistent with the objectives of the educational process. It must be emphasized on the cooperation of all staff in the university system to adopt a philosophy of quality through the development of the Council for Quality, and the group taking the initiative to determine the quality priority areas for improvement, and participation of workers in determining the actions required to work. It must be a broad base of information and data on students and educational programs, teachers, trainers and other data, even when it can be the focal application of total quality management. Then there is the importance of developing programs for continuous training of teachers, administrators and staff in the university system so that they can master the skills that contribute to quality improvement, as well as delegation of authority necessary for employees to do their jobs without interference in every nook and cranny, and the preparation of clear evidence of the steps to be followed to accomplish the business while providing employees with a copy of it to benefit the performance of their work. Key words: Total Quality - Institute of Physical Education and Sports - University of Algeria.

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 ومستمرًا. 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 ملح 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.  
اليوم حول نشأة الجودة الشاملة هو قصة تلقف اليابانيين لأفكار الرواد الأمريكيين من أساطين الجودة الشاملة وهو ما يجعل الذاكرة تقفز بنا إلى الحديث عن ثلاثة من مفكري إدارة الجودة الشاملة الأمريكيين 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 - الإنتاج - 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 دينمج ترتكز على تقليل الأخطاء والانحرافات التي تحصل في أثناء العمل. وأخيراً 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 وتكاتفها. إن تطبيق مبدأ إدارة الجودة الشاملة قد نجح وأصاب قدرًا 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 سواء بإدخال نظام المقاربة بالكفاءات في المستوى الأول أو نظام ل م د (ليسانس - ماستر - دكتوراه) كل هذا يدخل في إطار ضمان الجودة والذي يعتبر مطلباً 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 كبادرة 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 المعاهد 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 منطبق 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 لاحقاً.

#### 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 نموهم. وبمعنى آخر أن الجودة في التعليم العالي هي مجمل السمات والخصائص التي تتعلق بالخدمة التعليمية وهي التي تفي

باحتميات 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 أحد أسس إدارة الجودة الشاملة ويتمثل في جهود لا تتوقف لتحسين الأداء، جهود تهدف إلى تحسين المدخلات والعمليات المؤدية لتحويل المدخلات الي مخرجات، اي انه يشمل أداء الأفواج التربوية من خلال مستوى الأساتذة والمؤطرين وتوفر المنشآت والمباني والتجهيزات وطرق الأداء، وتمارس جهود التحسين المستمر من خلال فرق العمل والبحث. فالمستفيد(الطالب) يتلقى 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 المسؤوليات.
- 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.
- 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 والرياضية.

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 المسؤوليات 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 - المهارات Skills: أي تحسين القدرات البشرية من خلال التدريب حتى تكون تلك القدرات

مبتكرة ونشطة وعلى معرفة مثل المنافسين الرئيسيين.

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 وتبديلها بثقافة وقائية تتلاءم مع التطوير المستمر ..

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 والتي 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 الإجتهد.
- 14 - التعرف على جوانب العمل من خلال دورة ديمينغ. ونحن نقول: تطبيق كل هذه المبادئ في تسيير معاهد وأقسام التربية البدنية والرياضية.

### نظام الايزو وتطبيقه على معاهد التربية البدنية في الجزائر:

للحديث على نظام 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 الأيزو 9002 هي ما يلي:

1. مسؤولية 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.
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. التداول والتخزين والحفظ والنقل
15. ضبط السجلات.
16. المراجعة الداخلية للجودة.
17. التدريب.
18. الخدمة.
19. الأساليب الإحصائية.

وفيما يلي بعض المصطلحات من أيزو 9000 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 نظام 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.

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 والمؤطرين .

08 - توزيع العاملين على لجان لكتابة الإجراءات الخاصة بالعمل.

09 - إعداد الوصف الوظيفي لجميع العاملين والأساتذة والمؤطرين.

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 والهيكل 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 والتقييم.

• 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:

\* 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 ثمار 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 التعليمية.
- 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.
- 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 نتحقق 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 بالنظام الموجود وقواعده.
  6. تقليل الهدر التعليمي في المواقف التدريسية.
  7. وجود نظام شامل ومدرّس 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.
  - 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 جميعاً 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 بكل 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 الثقافى والاجتماعي: هو ثقل الموروث التربوي التقليدي وعدم تقبل أساليب التطوير والتحسين.

في الأخير كان لزاماً 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 توحى 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 عرفنا 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 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 العاملون الخالص 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 الرئيسية لتطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في الإدارة التربوية، لعل أهمها اقتناع الإدارة العليا في المنظومة الجامعية بأهمية استخدام مدخل إدارة الجودة الشاملة، إدراكاً منها للمتغيرات العالمية الجديدة، وأنها - أي الجودة الشاملة - 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 تتسجم مع مفاهيمها. ولا بد 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. ولا بد 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. ولا بد 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 اللازمة 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 عسيراً أو متعذراً 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 بسيطاً، ومن ثم تسجيل الآراء وإزالة المتكرر منها ووضع الأولويات الخاصة بهذه الآراء، ليتم

الأخذ بأفضل الحلول المقترحة للمشكلة. كذلك يحسن استخدام تقنية (حلقات الجودة) وتتخلص في اختيار مجموعة صغيرة من العاملين بالمؤسسة الجامعية، يؤدون عملاً متشابهاً مترابطاً، 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 مبنياً على احتياجات الموظف، وأن يركز التدريب على استكمال النواقص في قدراته التي يحتاج إليها لتحسين أدائه وفق أسلوب إدارة الجودة الشاملة.