

المحاضرة رقم 07: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية

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 في المؤسسة الرياضية يمكن أن تكون من مراحل متتابعة و متداخلة وهي:

1/ المرحلة الأولى:

في هذه المرحلة تحاول المنظمة او المؤسسة الرياضية 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، وتشجع 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، والخطوات اللازمة لتحقيقها ، من اجل الحصول إلى الخطة الإستراتيجية للجودة الشاملة، وهذا 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، وتمر هذه الأخيرة بعدة خطوات كما يلي:

*تحديد الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة الرياضية: 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 ونقاط الضعف.

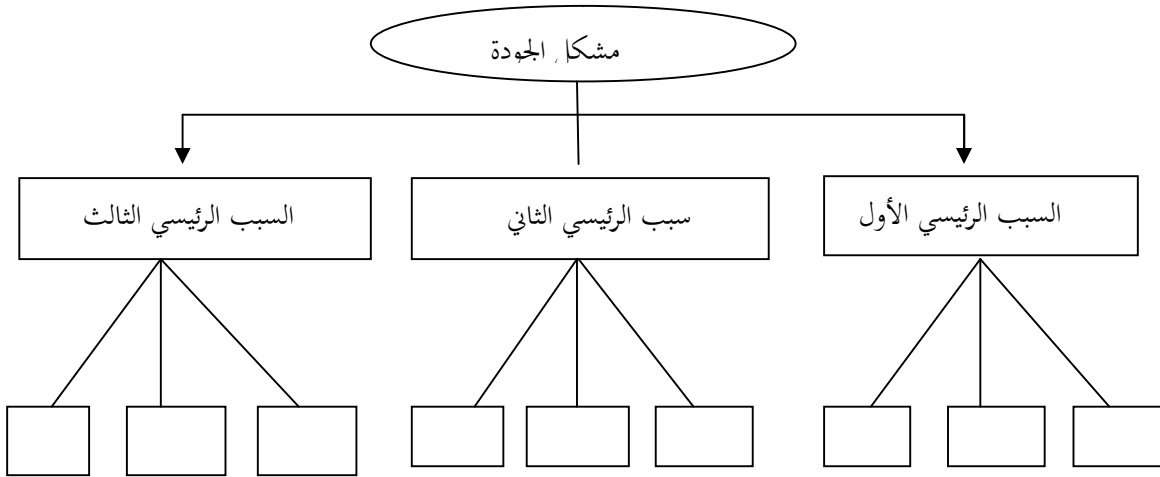
*تحليل البيئة الخارجية: يتم تحليل البيئة المحيطة بالمؤسسة الرياضية وتحليل بيئة التنافس، من اجل معرفة الفرص واستغلالها، ومعرفة التهديدات ومحاولة تجنبها.
* وضع الخطة الإستراتيجية يجب أن تتكون من أهداف موضوعية، وتكون ملائمة لظروف البيئة لتسيير المنظمة وفقها.

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 للمؤسسة الرياضية 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 دو 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:
- خرائط المخاطرة: توضح المشكل الرئيسي وتتفرع منه أسباب رئيسية، ومن الأسباب الرئيسية وتتفرع منه أسباب ثانوية

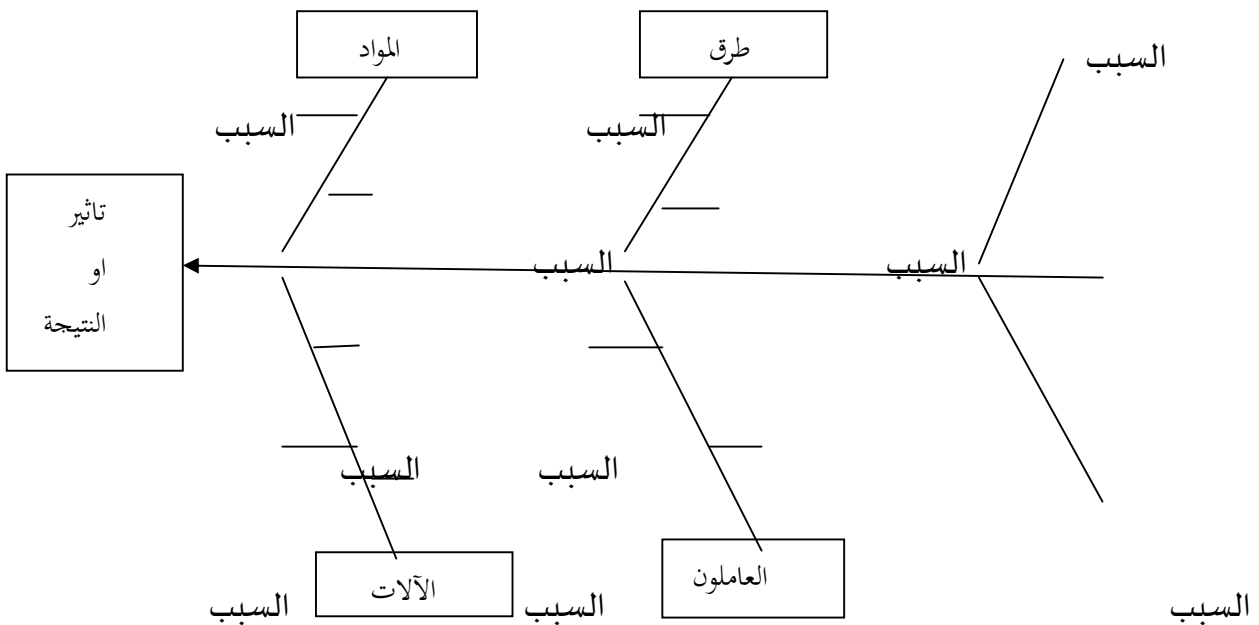
شكل رقم (07): شجرة الأخطاء



المصدر: (علاي مليكة: 2004، ص 34)

-خراط السمكة: تأخذ شكل سمكة ، حيث في مكان الرأس توضح المشكل الرئيسي و الأسباب توضع على العمود الفقري، بحيث الأسباب الرئيسية على العظام الرئيسية، وإن 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 وأولوية 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 ادني 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)

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 و أساليب 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 .

(زحاف محمد:2013، ص 71)