

تطوير الرياضة العربية في ضوء إدارة الجودة الشاملة**أ.د. محمود داود الربيعي****جامعة بابل/كلية التربية الرياضية****١- التعريف بالبحث :****١-١ المقدمة :**

تعد إدارة الجودة الشاملة (TQM) Total Quality management بأنها فلسفة تعتمد على مفهوم النظم والتي تنتظر إلى المؤسسة بشكل شامل لإحداث تغييرات ايجابية مرغوبة فيها وذلك بتناول كل جزء داخل المؤسسة وتطويره بالشكل المرغوب للوصول إلى جوده أفضل ويتوقف نجاح تطبيق إدارة الجودة في العمل الرياضي على مدى وعي المسؤولين بالمؤسسات الرياضية بفلسفة إدارة الجودة الشاملة التي تعتبر من الفلسفات الإدارية الحديثة فهي عبارة عن خطه عامه تشمل جميع مستويات الإدارة وتتادي بتطبيق الجودة وجعلها مسؤولية جميع العاملين وتهدف إلى تحقيق التميز في جودة أداء المؤسسة الرياضية من خلال الوفاء باحتياجات اللاعبين والمدربين وتأخذ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية أشكال عدة عند تواجد الموائمة مع المواصفات المرتبطة بكل نشاط أو مجالات التربية البدنية والرياضية والقيام بأفضل ما يجب ان يكون في حدود الإمكانيات المقامة لتحقيق أهداف الأنشطة الرياضية إضافة إلى أهمية تناسب تكلفه إعداد البطل الرياضي أو الفريق بالنسبة للمراد تحقيقه.

١-٢ أهمية البحث :

تكمن أهمية البحث في توفير العديد من الكفايات التي تجعل العاملين في المؤسسات الرياضية قادرين على تنفيذ وتطبيق إدارة الجودة بعد فهم الحاجة إلى المزيد من التدريب المستمر لاكتساب هذه الكفايات ليكونوا قادرين على تنفيذ وتطبيق مفهوم الجودة الشاملة كأسلوب في تطوير المؤسسات الرياضية واقتراح تصورات مستقبلية تتلاءم مع مفهوم الجودة وكيفية تطبيقها من قبل العاملين أثناء ممارستهم مهامهم الإدارية والفنية والرياضية.

١-٣ مشكلة البحث:

ان أداء الجودة بكفاءة في المؤسسات الرياضية نتيجة الإعداد المهني والعلمي والفني للعاملين يعني التفوق أي تحقيق المستوى الرياضي والانجاز الرقمي المطلوب أو المستوى الإداري الفعال في المؤسسات الرياضية ، إلا ان الملاحظ هو عدم استفادة مؤسساتنا من الخبرات العالمية التي تبنت إدارة الجودة الشاملة والتي ثبت نجاحها بشكل كبير على تجديد برامجها وأهدافها وبنيتها التنظيمية وعملياتها الإدارية والفنية والرياضية لاستيعاب أي متغير جديد يؤثر في تطوير واقع الرياضة فيها، مع تحديد وظائف ومسؤولية جهاز الجودة الشاملة ، وطريقة ونوعية أساليب التدريب المطلوب للفريق والذي يعتمد بشكل رئيسي على الابتكار والتجديد ، وذلك لعدم وجود تشريعات ترسم ثقافة الجودة في المؤسسات الرياضية العربية تتماشى مع التطورات المتسارعة التي يشهدها عالمنا المعاصر ، إضافة إلى عدم وجود تصورات واضحة عن برامج متكاملة لإدارة الجودة الشاملة وتبنيها في إطار استراتيجي لتكون مجالاً حيوياً وضماناً لتحقيق التطور المستمر في المؤسسات الرياضية العربية ومرتكزاً أساسياً عند وضع تصور حول إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

١-٤ أهداف البحث :

- ١- التعرف على الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات تطبيقها في المؤسسات الرياضية العربية .
- ٢- وضع تصورات مقترحة لتطوير كفايات العاملين في المؤسسات الرياضية العربية في ضوء إدارة الجودة الشاملة.

١-٥ فروض البحث :

- ١- عدم وجود تشريعات ترسم ثقافة الجودة في المؤسسات الرياضية العربية .

٢- عدم وجود تصور عن متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية العربية .

٦-١ مجالات البحث :

١-٦-١ المجال الزمني : ٢٠٠٩/١/١ ولغاية ٢٠٠٩/٤/١ .

٢-٦-١ المجال المكاني : المؤسسات الرياضية العربية .

٢- الدراسات النظرية :

١-٢ الجودة :-

قبل ان نسلط الضوء على مفهوم إدارة الجودة الشاملة علينا ان نتعرف على بعض المفاهيم التي أوردها الباحثون والمتهمون بموضوع الجودة والتي تسمى ايضاً (درجة التفضيل) Degree of Superlative لكون معظم الناس تعني لديهم الجودة بأنها التفضيل .

اما المفهوم الآخر للجودة فيعني المطابقة للاستعمال fitness for use وذلك لأهميتها في التصميم والإنتاجية .
اما مفهوم الجودة من حيث مطابقتها مع المتطلبات conformity with the requirements فيعني اشباع كل المتطلبات المحددة من قبل الزبائن .ولهذا فان المفهوم الآخر للجودة هو التركيز على الزبون Customen Focus والذي يركز على ضرورة الاهتمام بالمتطلبات الظاهرية التي يرغب الزبون في ملاحظتها.(العزاوي، ٢٠٠٥، ١٣)^(١).
وفي ضوء تلك المداخل عرفت الجمعية الأمريكية لضبط الجودة (ASQC) والمنظمة الأوربية لضبط الجودة (EOQC) الجودة بأنها المجموع الكلي للمزايا والخصائص التي تؤثر في قدرة المنتج او الخدمة على تلبية حاجات معينة (Dilworth , 1992 , 609) .^١

فيما حددت المنظمة الدولية للتقييس (ISO) الجودة بأنها الدرجة التي تشبع فيها الحاجات والتوقعات الظاهرية والضمنية من خلال جملة الخصائص الرئيسية المحدده مسبقاً (ISO – 9000-2000;P.7) وتؤكد المواصفة على ضرورة تحديد تلك الحاجات والتوقعات وكيفية إشباعها (العزاوي، ٢٠٠٥، ١٥)^(٢).

٢-٢ إدارة الجودة الشاملة . Manag ement Total Quality

ان مفهوم إدارة الجودة الشاملة يعد من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية الرائدة التي استحوذت على اهتمام الواسع من قبل الاختصاصيين والباحثين والإداريين والأكاديميين الذي يعنون في تطوير وتحسين الأداء، وبهذا المجال فان منظمة التقييس العالمية تعرفها على انها " عقيدة او عرف متأصل في أسلوب القيادة والتشغيل لمنظمة ما، بهدف التحسين المستمر في الأداء على المدى الطويل. (ISO – 9004) .

وقد قدم (Phillip B. Crosby) أربعة مسلمات لإدارة الجودة وهي (تعريف الجودة ، ونظام تحقيق الجودة ، معيار الأداء، القياس) بينما نجد (Genichi Taguchi) قد ادخل تصميم التجارب الإحصائية كوسيلة للسيطرة على المنتج، وشجع على الاجتماعات التفاعلية بين العاملين والمدراء بغية التطوير (اللوزي -1998-259)^(٣).

ان العديد من الباحثين والمختصين يرون إدارة الجودة الشاملة بأنها " أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع ومستويات المؤسسات ليوفر للعاملين وفرق العمل الفرصة لإشباع حاجات المستفيدين، او هي فعالية تحقيق أفضل خدمات بأكفاً أساليب وقل تكاليف وأعلى جوده ممكنه ومنهم (Joblanski Joseph – 1994 – p.281) الذي يرى "ان إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة للإدارة او مجموعة من المبادئ الإرشادية التي تسمح لشخص ليعمل إدارياً بشكل أفضل"^(٤).

في حين نجد ان (شميث وفالجا – ١٩٩٧ – ٤٠) يرى بأنها "أسلوب جديد للتفكير والنظر الى المؤسسات وكيفية التعامل والعمل داخلها للوصول الى جوده المنتج"^(٥).

^١ - Dilworth , James , Qperation Management , 2ed ed – New yerk.U.S.A ;MC – Qraw – hill , 1996.

بينما يرى (فيليب انكستون، ١٩٩٥، ٣٨) بأنها "مدخل استراتيجي لإنتاج أفضل منتج أو خدمة من خلال الإنتاج المبدع"^(٦)، أما معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي فعرّفها بأنها "تأدية العمل الصحيح على نحو صحيح من الوهلة الأولى مع الاعتماد على الاستفادة بتقويم المستقبل في معرفة مدى تحسن الأداء.

وتتطلب جميع هذه المفاهيم النظر الى المستفيدين بصورة مباشرة وكيفية إعداد المؤسسة لهم لتحقيق حاجاتهم و رغباتهم الحالية والمستقبلية وكذلك العاملين والإداريين الذين هم بحاجة الى التدريب لتطوير مهاراتهم وكفاياتهم لاستيعاب فلسفة ومفاهيم الجودة الشاملة، وهذا يتطلب فحص الهيكل التنظيمي للمؤسسة حتى يتوافق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة مع توفر مناهج تتوافق مع متطلبات تطبيقها.

٢-٣ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية :

ان تطبيق إدارة الجودة في المؤسسات الرياضية يرتبط بعناصر متعددة ومجالات مختلفة ويمكن ان يتكامل عند تناوله لهذه العناصر مجتمعه لتحقيق التوازن بين المصالح الخاصة لاجزاء المؤسسات الرياضية من ناحية وبين المصلحة العامة من ناحية اخرى ، وذلك بمراعاة تفاعل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والأخلاقية، وإقرار الحقوق والواجبات للعاملين فيها وإصدار القوانين المنظمة لعمل المؤسسات الرياضية وفق قواعد تنفيذية وتنظيمية، وفي هذا السياق فقد ذكر (الشافعي، ٢٠٠٣، ٦٢)^(٧) بان "تطبيق إدارة الجودة هو لتحقيق احتياجات ورغبات وتوقعات المستفيد او العميل في المؤسسات الرياضية والأنشطة الرياضية (لاعب - إداري - مدرب).

ان تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية له تأثير على تحسين مستوى الرياضة فيها وذلك بإظهار عوامل الجذب للشركات الراعية وتقديم مستوى معين من الخدمات الإعلامية وإصدار نشرات دوريه تتضمن تحليلاً للنواحي الرياضية والاقتصادية ، وخلق فرص عمل جديدة لمنتسبيها، هذا بالإضافة الى تحسين عملية ترويج الخدمات الرياضية لتلبية حاجات الجمهور ورغباتهم وإمكاناتهم واستمرارهم في تحقيق الأرباح وفقاً لمتطلبات السوق واقتراح نماذج تحدد أجور اللاعبين وانتقالهم ترتبط بمواصفات اللاعب والنادي والمشتري والبائع والظروف المحيطة بعمليات الانتقال وجمع البيانات المتوافرة والتي تحدد المبالغ المتفق عليها بين اللاعب والمؤسسة الرياضية في مدة العقد ومدى تأثير ذلك على رفع مستوى اللاعبين وإمكاناتهم .

٣- منهجية البحث :

٣-١ منهج البحث :

اعتمد الباحث المنهج الوصفي النظري الذي يعتمد على تحليل مفهوم الجودة الشاملة ومتطلبات استخدامه في المؤسسات الرياضية .

٣-٢ عينة البحث :

نماذج من أنظمة الجودة الشاملة .

٣-٣ أسلوب إجراء البحث :

مسح لأنظمة الجودة الشاملة المطبقة في المؤسسات الرياضية في بعض الدول العربية والعالمية.

٣-٤ خطة البحث :

اعتمد الباحث في خطة البحث لهذا الموضوع على :

- ١- مفهوم الجودة الشاملة والاتجاهات الحديثة فيها .
- ٢- متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة والعوامل المؤثرة فيها .
- ٣- مدى ملائمة الجودة الشاملة لأنظمة المؤسسات الرياضية .
- ٤- كفايات العاملين في المؤسسات الرياضية في ضوء إدارة الجودة الشاملة .

٥- تصورات مستقبلية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية العربية .

٤- موضوعات البحث:

٤-١ متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية العربية :

ان تطبيق إدارة الجودة في العديد من الدول المتقدمة وما تلا هذا التطبيق من نجاحات في المؤسسات الرياضية التي تبنت هذا الأسلوب على تحسين انجاز اللاعبين وتطوير مستوى فرقهم وزيادة مشاهدة مبارياتهم وأعضاءهم واستثماراتهم اوجد مبرراً قوياً لتطبيق هذا الأسلوب بالمؤسسات الرياضية العربية بناء على مفاهيم الجودة الشاملة ، بعد تدريب الكوادر الإدارية والفنية المناسبة، وليصبح هذا النظام طريقة جيدة لكل من اللاعبين والإداريين والمدرّبين .
وان من مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية هي ارتباط هذا النظام مع التقييم الشامل لعملها وشموله لكافة المجالات والنشاطات التي تمارس فيها ، وهذه المبررات وغيرها تؤكد ان تطبيقه في المؤسسات الرياضية العربية يحتاج الى جهود لا تتوقف لتحسين الأداء ولكنها تهدف الى الوصول الى المستويات العالمية .

٤-٢ فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية :

في ضوء المبررات السابقة فان تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية يمكن ان يحقق الفوائد التالية:
١- ضبط وتطوير النظام الإداري في المؤسسات الرياضية نتيجة لوضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات بدقة.
٢- الارتقاء بمستوى الرياضيين في جميع الجوانب البدنية والعقلية والاجتماعية والنفسية والروحية.
٣- زيادة كفايات الإداريين والمدرّبين والعاملين بالمؤسسات الرياضية ورفع مستوى أدائهم.
٤- زيادة الثقة والتعاون بين المؤسسات الرياضية والمجتمع.
٥- توفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية السليمة بين جميع العاملين بالمؤسسات الرياضية مهما كان حجمها ونوعها.

٦- زيادة الوعي والانتماء نحو المؤسسة الرياضية من قبل اللاعبين والأعضاء والمجتمع المحلي .

٧- الترابط والتكامل بين جميع الإداريين والعاملين بالمؤسسة الرياضية للعمل بروح الفريق الواحد.

٨- يمنح المؤسسة الرياضية المزيد من الاحترام والتقدير المحلي والعالمي عند تطبيقه.

٤-٣ المهارات الأساسية للعاملين في إدارة الجودة الشاملة :

ان تطبيق إدارة الجودة الشاملة في اي مؤسسة يتطلب توفر مهارات أساسية في مدير إدارة الجودة الشاملة والعاملين معه (شميدت وفالنجا، ١٩٩٨)^(٨)، وهي:

١- وضع أهداف قابلة للقياس والاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي .

٢- تدعيم العمل الجماعي على اعتبار انه الأساس داخل التنظيمات .

٣- الاهتمام بالتقدير والمكافآت عند انجاز العمل بفعالية.

٤- وضع معايير للرقابة وضرورة استخدام أدوات وعمليات الجودة والاعتماد على برنامج لتحسين الأداء.

٥- حث الأفراد العاملين على التعلم من الأخطاء.

٦- القدرة على توفير العلاقات الإنسانية وما يتبعها من تفويض للسلطة .

ان تطبيق هذا المتطلبات يتطلب الجرأة في اتخاذ القرار من قبل القيادات العليا في المؤسسات الرياضية العربية نحو التغيير للأفضل بعيداً عن أساليب العمل التقليدية ، وهذا يستلزم استخدام أساليب جديدة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتتكون من :

١- الإستراتيجية: Strategy وهو ان يكون لدى القيادة العليا خطة تنمية عن مستقبل المؤسسة في السنوات (٣-٥) القادمة، والتدريب هو الحل الأنسب أمام المؤسسة لذلك .

- ٢- الهياكل: Structure ويعني إعادة هيكلة المؤسسة مع تغيير المسؤوليات والوظائف والأدوار وتعيين طواقم العمل لذلك .
- ٣- النظام: System ويعني إعداد نظام جديد لتحسين المخرجات وزيادة فعالية العمليات مع إضافة ابتكارات جديدة تسهم في تحسين فعالية المؤسسة.
- ٤- العاملون : Staff وتعني معاملة العاملين بشكل لائق وإشباع حاجاتهم من خلال استخدام أسلوب العلاقات الإنسانية في العمل .
- ٥- المهارات: وتعني تحسين القدرات والكفايات البشرية من خلال التدريب المستمر من أجل ابتكار أساليب جديدة في العمل قادرة على المنافسة .
- ٦- القيم المشتركة: وتعني إيجاد ثقافة تنظيمية جديدة وتحديد القيم السائدة وتبديلها بثقافة وقائية تلائم التطور المستمر .
- ٤-٤ مضمين تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية :
- يمكن ان نضع مجموعه من المضمين في كيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية العربية ومنها :

- ١- الاستمرار بالتحديث والتطوير لتحسين الجودة .
 - ٢- اعتماد أسلوب العمل الجماعي التعاوني .
 - ٣- العمل على تجاوز الأخطاء بسرعة مما يؤدي الى تقليل التكلفة والحصول على رضى الأعضاء والعاملين في المؤسسات الرياضية .
 - ٤- تقدير تكلفة الجودة وشمولها لكافة الأعمال المتعلقة بالمؤسسة الرياضية .
 - ٥- إتباع النهج الشمولي لكافة المجالات داخل المؤسسات الرياضية كالأهداف والهيكل التنظيمي .
 - ٦- الاعتماد على العناصر ذات القدرات والمواهب والخبرات.
- ان التوصل الى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية سوف يقودنا الى :
- ١- تحسين وتطوير مستوى اللاعبين والإداريين والفنيين وهو الهدف الأساسي لنظام الجودة .
 - ٢- توفير قيادات رياضية فعالة قادرة على الابتكار والتطبيق الفعال بثقه وبدون تردد.
 - ٣- استخدام أساليب ابتكاره وتوليد أفكار مع التخطيط للوصول الى الحلول الصحيحة .
 - ٤- بذل جهود مضاعفة ولفترة طويلة من أجل الحكم على مدى نجاح إدارة الجودة في تحقيق الأهداف المنشودة.
 - ٥- التدريب المستمر لحل المشكلات بأساليب علمية متنوعة .
 - ٦- خلق المزيد من الجهد والمنافسة بين المؤسسات الرياضية للوصول الى أفضل الانجازات الرياضية بأقل كلفه.
- توفير هيكله ومناهج ملائمة لعملية التطبيق والتنفيذ.
- ان العديد من الباحثين الذين عملوا في ميدان الجودة الشاملة ادخلوا برنامج (ديمنج) لتحسين وتطبيق الجودة الشاملة عند تصميم اي منهج للجودة الشاملة في عملهم ويتكون هذا البرنامج من :
- ١- خلق حاجة مستمرة لتحسين الإنتاج والخدمة.
 - ٢- تبني فلسفة جديدة للتطوير .
 - ٣- تطبيق فلسفة التحسينات المستمرة .
 - ٤- عدم بناء القدرات على أساس التكاليف فقط.
 - ٥- منع الحاجة الى التفتيش.
 - ٦- الاهتمام بالتدريب المستمر .

٧- توفير قياده ديمقراطية واعية.

٨- القضاء على الخوف لدى القيادات .

٩- إلغاء الحواجز في الاتصالات .

١٠- منع الشعارات التي تركز على الانجازات والحقائق .

١١- منع استخدام الحدود القصوى للأداء .

١٢- تشجيع التعبير عن الشعور بالاعتزاز بالثقة .

١٣- تطبيق برنامج التحسينات المستمرة .

١٤- التعرف على جوانب العمل من خلال الدورات .

ومن هنا يتضح إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية العربية بطريقة ليست صعبة للنهوض بالمستوى الرياضي، وذلك بوضع المناهج التدريبية التي تمتاز بالتجديد المستمر، وتراعي التحديث والتجديد العالمي والعربي، وخضوعها لعمليات تقويم مستمرة بإشراف خبراء يشهد لهم بالكفاءة بالإضافة الى توفير مراكز للتطوير والبحث العلمي قادرة على القيام بعمليات التدريب المستمر والرقابة على تنفيذ وتطبيق البرامج، مع توفير قيادات مدربه في مراكز اتخاذ القرار وإداريين يتمتعون بخبرة طويلة في مجال عملهم .

مع توفر الإمكانيات المادية اللازمة لتطبيق هذا المشروع، أما المدربين فهم بحاجة الى عمليات تدريب من خلال الدورات التدريبية واللقاءات والمؤتمرات باعتبارهم أهم مدخلات المؤسسة الرياضية

ان تطبيق إدارة الجودة في المؤسسات الرياضية تحتاج الى جهود استثنائية من قبل جميع الانجازات الرياضية للاعبين والفرق الرياضية ، وفي ضوء ذلك سوف يتحقق لها فوائد عديد منها :

- ١- زيادة الثقة والتعاون المجتمع.
 - ٢- تطوير النظام الإداري نتيجة لوضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات بدقة .
 - ٣- زيادة كفايات الإداريين والمدربين واللاعبين ورفع مستوى أدائهم .
 - ٤- توفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية بين جميع العاملين .
 - ٥- زيادة الوعي بالانتماء الى المؤسسة الرياضية من قبل الأعضاء والمجتمع.
 - ٦- الترابط والتكامل بين جميع الإداريين والعاملين والعمل بروح الفريق الواحد لضمان تحسين التواصل لكل أقسامها وبمختلف مستوياتها بفعالية.
 - ٧- زيادة الاحترام والتقدير لها محلياً والاعتراف بها عالمياً.
 - ٨- الارتقاء بمستوى اللاعبين باعتبارهم احد اهم متطلبات المؤسسة الرياضية.
 - ٩- النظرة الشمولية والابتعاد عن التجزئة بين عناصر العمل الرياضي.
 - ١٠- زيادة حركة ومرونة المؤسسات في تفاعلها مع المتغيرات وقدراتها على النمو المتواصل
 - ١١- زيادة الربحية وتحسين اقتصاديات المؤسسة الرياضية نتيجة الاستفادة من الوقت والجهد والأموال بأفضل صوره.
 - ١٢- توفير البيئة الداعمة للإبداع والتميز والابتكار وصقل المواهب .
- ٤-٥ كفايات المدربين والإداريين في ضوء إدارة الجودة الشاملة :

ان تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية يهدف الى النهوض بمستوى المدربين وذلك لدورهم المهم في عمليات تطبيق وتنفيذ المناهج التدريبية ، ولكونهم حلقة الوصل بين اللاعبين والإداريين، فالمدربين هم القادرون على انجاح او فشل المناهج التدريبية لانهم يتعاملون بشكل مباشر مع اللاعبين ، وكذلك الإدارة العليا بسياساتها وأهدافها . لذلك حظي تاهيل المدربين بأهمية 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 المدربين في كافة الأنشطة والفعاليات الرياضية، ومدى توفر قيادات إدارية تمتلك الكفايات والمهارات التي تجعلهم قادرين على إحداث التطور والتحسين بالعمل الرياضي واللاعبين والمجتمع الذي ترتبط نظرتهم الى المؤسسة الرياضية على نوعية اللاعبين وقدرتهم التنافسية وكفايات المدربين والإداريين التي تؤهلهم للقيام بالأدوار المطلوبة منهم في التطوير والتحسين.

وعليه لا بد ان يتمتع المدرب الرياضي والإداري بكفايات ضرورية لممارسة عمله وتحقيق الأهداف المطلوبة منه لخدمة المؤسسة الرياضية في ضوء مفهوم الجودة الشاملة وهي:

- ١- كفايات الشخصية: وهي سمات أساسية تساعده على سهولة تحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة الرياضية ومنها (الاتزان النفسي والعاطفي، تحمل المسؤولية، القدوة الحسنة على الابتكار والتجديد وتقبل الأفكار، سعة الاطلاع في مجال تخصصه، حسن مظهره وغيرها).
 - ٢- كفايات فنية: قدرته على التخطيط والتحليل، اتخاذ القرار بأسلوب علمي، تشخيص الخلل وموقع الضعف وإيجاد طرق العلاج لها، تحديد الأهداف بصورة سليمة، استخدام أساليب غير تقليدية في التدريب، إثارة اللاعبين وتوليد اتجاهات ايجابية لديهم نحو التطوير والتحسين، تصميم وإعداد اختبارات علمية لتقويم مستوياتهم وغيرها.
 - ٣- 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.
 - ٤- كفاية ثقافية: وتشمل (سعة الاطلاع على مجالات أخرى لها علاقة بعمله، الاطلاع على مشاكل البيئة، متابعة البرامج المعروضة في وسائل الاعلام وغيرها).
 - ٥- كفايات إدارية: وتشمل (القدرة على ممارسة العمليات الإدارية، استخدام نماذج حديثة في القيادة، احترام وتقدير شعور اللاعبين، التشجيع على حرية الرأي والاهتمام بمشاكل اللاعبين وأحوالهم، المرونة في التعامل، كسب ثقة الإدارة والعاملين معه).
 - ٦- كفايات إدارة الجودة الشاملة: الابتكار والتغيير من اجل الوصول الى مستويات وانجازات مناسبة والقناعة بالعمل والتصميم على النجاح، والقدرة على تحديد المشكلة والأهداف والتحليل والتفسير والتقويم المستمر.
- ان نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعتمد على توفير قدر من الأمن والسعادة للمدربين والإداريين ليؤدوا عملهم بكفاءة، وتلعب الإدارة في المؤسسات الرياضية دوراً أساسياً في تقديم الدعم والمساندة في تطبيق هذا النظام وذلك من خلال قيامها بدور فعال في تطوير وظائف المؤسسة الرياضية والسعي للإبداع والتميز وتحقيق رغبات الأعضاء والعاملين وتزويدهم بالمهارات اللازمة على ان تكون هذه الإدارة حازمه وملتزمة بأهداف ورسالة المؤسسة الرياضية المبنية على قيم الإخلاص في العمل والشفافية والعدالة والتكافؤ الفرص بين الجميع.

٤-٤ التمويل:

ان تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الرياضية لا يمكن تطبيقه دون تمويل كاف يركز على زيادة الإيرادات وضبط النفقات، لهذا يتعين على المؤسسة الرياضية تخصيص المبالغ الكافية لتأمين تكافؤ الفرص بين الفرق الرياضية وتأمين اللاعبين والمدربين المناسبين لاحتياجات التطوير.

ولهذا يجب إجراء تقييم شامل للإيرادات والحد من الزيادة العشوائية بالتخصيصات والأجور والإنفاق على المواد المستهلكة، والاستمرار في تطوير وتحديث السياسات، واقتناء الأجهزة والأدوات التي تستخدم لغايات التدريب وصيانتها،

هذا بالإضافة إلى إيجاد منافذ الشراكة مع القطاعات العامة والخاصة خارج المؤسسة لتأمين التمويل الإضافي، وتشجيع المبادرة على طرح الخدمات الرياضية والترفيهية والعلاجية لقاء تمويل من المستفيدين من هذه الخدمات .

٥- التوصيات :

- ١- الاستفادة من الخبرات العالمية السابقة التي تبنت إدارة الجودة الشاملة في مؤسساتها الرياضية والتي ثبت نجاحها بشكل كبير .
- ٢- التنسيق بين القيادات الرياضية العليا لغرض التحسين والتطوير المستمر لعمليات التدريب بطريقة تواكب التطورات العلمية الحديثة.
- ٣- التركيز على تحسين أداء المدربين بصورة مستمرة وكيفية تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة بالمؤسسات الرياضية للاستفادة منه بطريقة صحيحة .
- ٤- إقامة دورات تدريبية مستمرة للعاملين في المؤسسات الرياضية على عمليات تطبيق وتنفيذ مهارات إدارة الجودة الشاملة في العمل ومتابعة أدائهم بشكل مستمر .
- ٥- عمل لقاءات دورية بين العاملين في المؤسسات الرياضية للاطلاع على كل جديد في مجال الجودة ولترسيخه لديهم كثقافة عامة.
- ٦- وضع معايير علمية عند اختيار المدربين والإداريين بناء على مواصفات جديدة ترتبط بكفايات وخبرات علمية ترتبط بمفاهيم الجودة الشاملة .
- ٧- ان تتصف إدارات المؤسسات الرياضية بالمرونة وقابلية التجديد في برامجها وأهدافها وبنيتها وعملياتها الإدارية لاستيعاب أي متغير جديد يؤثر في عملية التطوير والتحسين.
- ٨- تكوين جهاز متخصص لإدارة الجودة الشاملة في كل مؤسسة رياضية ، وذلك لتحديد الحاجات الحالية والمستقبلية بصورة دقيقة وبشكل مستمر لوضع آليه فعلية وعملية لتحقيق هذه الاحتياجات بعيداً عن التنظير الإعلامي والنظري .
- ٩- تبني المؤسسات الرياضية الديمقراطية في العمل والابتعاد عن الروتين والمركزية اللذان يضعفان العمل.
- ١٠- تهيئه الجو العام على تقبل وانتشار ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية العربية.
- ١١-التقويم المستمر لخطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة والعمل على تحقيق جودة أفضل في المجال العمل الرياضي.
- ١٢-استخدام الجودة الشاملة في تحسين المناهج -الإدارات - المدربين العمليات الإدارية، اللاعبين، أدوات التقويم، وغيرها من الأمور التي تتعلق بعمل المؤسسات الرياضية العربية.
- ١٣ -الابتعاد عن التنظير الإعلامي والتركيز على تحديد الحاجات الآنية والمستقبلية بدقة وبشكل مستمر لوضع آليه عمل يمكن تطبيقها وتنفيذها.
- ١٤ -اعتماد التخطيط الطويل الأمد لان إدارة الجودة الشاملة تستغرق فترة طويلة من التدريب.
- ١٥- اتخاذ القرارات الفعالة على أساس من الحقائق من أجل التحسين المستمر الذي يكون هدفاً دائماً للمؤسسة الرياضية.
- ١٦- الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي القابل للتطبيق والتنفيذ والقياس.
- ١٧ - وضع آليه تتيح الفرصة لمشاركة الأعضاء وعناصر المجتمع في تحقيق أهداف المؤسسة الرياضية وبما يلبي حاجاتهم و ورغباتهم.
- ١٨ - زيادة تمويل أجهزة التطوير بالمؤسسة الرياضية وبرامجها التي تعتمد على الجودة الشاملة.
- ١٩ - زيادة المدخلات المادية والبشرية والمعنوية وتحسين العمليات الإدارية.
- ٢٠- التعاون مع المؤسسات الرياضية التي تطبق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة بشكل ناجح ،وذلك بتبادل الخبرات والاستفادة من تطبيقها مباشرة وبشكل مستمر ووضع آليه قادرة على إحداث التطور المستقبل .

الهوامش والمصادر:

١. العزاوي محمد عبد الوهاب: إدارة الجودة الشاملة، الأردن، دار اليازودي العلمية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥.
٢. Dilworth, James, Qperation Management, 2ed ed – New yerk.U.S.A; MC – Qraw – hill, 1996.
٣. العزاوي: المصدر السابق ، ١٥.
٤. اللوزي موسى: التممية الإدارية، دار الوائل للطباعة والنشر، عمان، ١٩٩٨.
٥. جوزيف جابلو نسكي: تطبيق ادارة الجودة الشاملة، ترجمة: عبد الفتاح النحاس.
٦. Jablonski Joshibhe, mplemintg Mangnt an overview without publisher, san Diego; phe . ffor, U.S.A, 1991, p. 28.
٧. دارين شميث وجيروم فالجا: مدير الجودة الشاملة، ترجمة: محمود عبد الحميد مرسي، دار افاق للابداع العالمية للنشر والإعلام، الرياض، ١٩٩٧، ص ٤٠.
٨. فيليب انكستون: التغيير الثقافي في الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة ترجمة: عبد الفتاح السيد النعمان، ١٩٩٥، ص ٣٨.
٩. الشافعي حسن احمد: التشريعات في التربية البدنية والرياضية – القوانين واللوائح التنظيمية والإدارية للنقابة والمؤسسة الرياضية – الجزء الأول، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية ، مصر، ٢٠٠٣.
١٠. مصدر سابق – ١٩٩٨.