



جامعة عمار ثليجي بالأغواط
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والتربية الرياضية
قسم الإدارة والتسيير الرياضي
مذكرة التخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر
تخصص تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية

العنوان

مدى كفاءة ادارة العمليات في تحقيق جودة الخدمة في المؤسسة الرياضية

تحت إشراف:

د. صليحة بوخاري

من إعداد الطالب:

عبد الهادي حمر العين

لجنة المناقشة

الأستاذ	الدرجة والجامعة	الصفة
	أستاذ محاضر بجامعة الأغواط	رئيس
	أستاذ محاضر بجامعة الأغواط	مقرر
	أستاذ محاضر بجامعة الأغواط	مشرف ثاني
	أستاذ محاضر بجامعة الأغواط	عضو

السنة الجامعية: 2022/2021

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

و صلى الله على سيدنا محمد أشرف المرسلين

إلى والدي الكريمين، عسى أن يكون تخرجي فخرا لهم و ثمرة من ثمار تعبهم

المستمر لأجل راحتي

إلى كل أفراد العائلة الكبيرة من أعمام و عمات و أخوال و خالات و أخوة

و اخوات الى الأحفاد... كل باسمه

إلى كل الاصدقاء.

😊👏 عبد الهادي

شكر وقدر

(ربّي أودعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت عليّ وعلى والدي ، وأن أعمل صالحا ترضاه و

أدخلني برحمتك في عبادك الصالحين) النمل الآية 19

الشُّكْر لله كله، فله الحمد والمنّ على توفيقه لنا وتسديد خطانا لإتمام هذا العمل
المتواضع.

إلى كل من قال فيهما الله عزّ وجلّ : (إنخفض لهما جناح الذلّ من الرحمة وقل ربّي إرحمهما
كما ربياني صغيرا)، أطال الله في عمرهما وحفظهما.

أتقدم بخالص الشكر والعرفان للأستاذ المشرف صليحة بوخاري وكل عمال قطاع الشباب و
الرياضة بولاية الأغواط.

إهداء		
كلمة شكر		
مقدمة		
أ-ب		
الاطار العام للدراسة		
05	الإشكالية	1
06	فرضيات البحث	2
07	تحديد المفاهيم المصطلحات	3
9	أسباب اختيارا لموضوع	4
10	أهمية البحث	5
10	أهداف البحث	6
11	خلاصة الفصل	
الفصل الأول: الأدبيات النظرية		
المبحث الأول: الإطار النظري		
14	تمهيد	1
15	1- عموميات حول الجودة في الخدمات.	2
15	1. مفاهيم عامة حول الجودة	3
21	2. المعوقات العامة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية	4
30	2- عموميات حول الإدارة بالعمليات في الادارة الرياضية وعلاقتها بتحقيق الجودة	5
31	1. مفاهيم حول ادارة العمليات	6

40	7	2. علاقة الجودة في الخدمات بكفاءة الإدارة بالعمليات
المبحث الثاني: الدراسات المرتبطة		
53	1.	تمهيد
54	2.	1-دراسة الأولى
54	3.	2-دراسة الثانية
55	4.	3-دراسة الثالثة
الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية		
المبحث الأول: الطريقة المنهجية وأدواتها		
58		تمهيد
59	1	1. الدراسة الاستطلاعية
59	2	2. منهج البحث
60	3	3. متغيرات الدراسة
60	4	4. مجتمع الدراسة وعينته
62	5	5. مجالات الدراسة
62	6	6. أدوات جمع المعلومات
64	7	7. الاختبارات الاحصائية المعتمدة في الدراسة
المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة		
67		عرض بيانات شخصية للمبحوثين
68	1	عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى

71	عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية	2
74	عرض نتائج الفرضية الجزئية الثالثة	3
المبحث الثالث : مناقشة نتائج الدراسة		
82	مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى	1
82	مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية	2
83	مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة	3
85	خاتمة البحث	
86	اقتراحات	
قائمة المراجع		
الملاحق		

قائمة الاشكال	
26	الشكل رقم (01)
37	الشكل رقم (02)
46	الشكل رقم (03)
48	الشكل رقم (04)
61	الشكل رقم (05)

الصفحة	الجدول
65	رقم (01)
67	رقم (02)
67	رقم (03)
68	رقم (04)
69	رقم (05)
69	رقم (06)
70	رقم (07)
71	رقم (08)
72	رقم (09)
72	رقم (10)
73	رقم (11)
74	رقم (12)
75	رقم (13)
75	رقم (14)
76	رقم (15)

ملخص الدراسة بالعربية:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى كفاءة ادارة العمليات في تحقيق جودة الخدمة في المؤسسة الرياضية بولاية الأغواط، ولهذا الغرض استخدمنا منهج الوصفي على عينة مكونة من 60 عاملا بالمنشأة الرياضية أغلبها من جنس ذكور بنسبة 70.0%، تم اختيارها بشكل طريقة المسح الشامل لجمع البيانات استخدمنا أداة الاستبيان، بعد جمع النتائج ومعالجتها إحصائيا تم التوصل الى النتائج: نذكر منها أن مايفوق نصف عمال المنشأة الرياضية يرون بأنه دائما ماتكون صياغة الاهداف من أولويات الادارة بالعمليات، بالاضافة على تأكيدهم لضرورة وجود خطة مضبوطة لسيورة العمل، كما تتبع منشأتهم تصميم مسبق لتقديم الخدمة، وأحيانا ما تتعامل بطريقة علمية مع مدخلاتها (موارد بشرية ومالية وتكنولوجيا)،

وعلى هذا الأساس أوصت الدراسة بإجراء المزيد من الدراسات البحثية والاستطلاعية حول ظاهرة اعتماد الادارة بالعمليات، مما يحسن ويحقق جودة الخدمة لمواكبة مستجدات العصر، كذا التركيز على اختيار القيادات التربوية الفعالة لتتولى مهمة إدارة المؤسسات الرياضية وفق مبادئ إدارة الجودة والقيام بالتخطيط المتقن لتحقيق جودة الخدمة.

الكلمات المفتاحية :

ادارة العمليات - جودة الخدمة.

Study summary in Arabic:

This study aimed to identify the efficiency of operations management in achieving service quality in the sports institution in the state of Laghouat, and for this purpose we used the descriptive approach on a sample of 60 workers in the sports facility, most of them of the male sex, with a percentage of 70.0%, which were selected in the form of a



comprehensive trowel method to collect data. The questionnaire tool, after collecting the results and processing them statistically, the results were reached: we mention from them that more than half of the sports facility's workers see that the formulation of goals is always a priority for the management of operations, in addition to their affirmation of the necessity of having an exact plan for the work process, and their facility follows a pre-design to provide the service, And sometimes it deals in a scientific way with its inputs (human, financial and technology resources),

On this basis, the study recommended conducting more research and exploratory studies on the phenomenon of management accreditation in operations, which improves and achieves the quality of service to keep pace with the developments of the times.

key words:

Operations management - service quality.



مقدمة

لم تعد مشكلة الرياضة في الجزائر مشكلة منشآت أو نقص تجهيزات، ولكن أصبحت في الجوانب الإدارية وكيفية تنظيم عمل تلك المنشآت والاستفادة القصوى والفعالة من تلك الإمكانيات (البشرية، المادية)، حيث أثرت بشكل جلي على المؤسسات الرياضية وعلى الخدمات المختلفة المقدمة من طرف هذه المؤسسات إلى المتعاملين معها هذا ما أدى إلى إعادة النظر في الأساليب والممارسات الإدارية، لذلك تسعى مختلف المؤسسات الرياضية إلى تحقيق الكفاءة والفعالية الإدارية من أجل تحقيق أهدافها والتميز وذلك باهتمامها بتنمية وتطوير أدائها من خلال إتباع أساليب الإدارة الحديثة..

فالاهتمام بنظام الجودة في المؤسسة يعد حديثا نوعا ما، ذلك أن المحيط الذي تعيش فيه المؤسسات اليوم، يتميز بالتطور المستمر والذي يولد تغيرات هامة داخل المؤسسة، مما يفرض على المسير تشجيع المبادرة، المسؤولية، وإشراك العمال ولكن ليس بأي طريقة، بل بطرق ونماذج تسمح باستقلالية تامة للعمال وتطور دائم للمؤسسة.. إذ بدأ اعتماد نظام الجودة سنة 2004 نتيجة لرغبتها في التحسين المستمر، وذلك من أجل ضمان المرونة والمردودية وتنافسيتها في السوق، فتسير أي مؤسسة ليس بالعملية السهلة، إذ يتوجب على المسير دائما تحقيق معدلات معينة من الأداء خاصة وأنه يتعين عليه تسيير المفارقة بين العمل بأقل التكاليف، وأقل وقت بالمقابل تحقيق أفضل النتائج، وهذا لأن العمل يستدعي مجهودات معينة واستنزافا للموارد، مع السعي إلى للوصول إلى تحقيق الأهداف.

كما أن هذا التحدي الكبير ليس بالأمر المستحيل، لأنه من المعلوم وجود قدرات هامة لمؤسساتنا للوصول إلى أهدافها وتحقيق الفعالية، حيث يلاحظ كل يوم الهدر المتواصل للوقت والأعمال، لذا من المهم تنظيم العمل بطريقة تمكن من استغلال كل مورد وجعله مولدا للقيمة المضافة.

في هذا الصدد، يجب التفكير في طرق جديدة للتنظيم وإدارة العمليات، تسمح بتحقيق فعالية أكبر لأهداف المؤسسة، وتحقيق نجاعة أفضل في استغلال مواردها، لأن البحث عن الكفاءة ليس فقط هو خيار إداري، وإنما هو ضرورة للمؤسسة في محيط يتميز بالتعقيد المتزايد مع نتائج غير مؤكدة.

وعليه فإن الإدارة بالعمليات القائمة على الإدارة النظامية الموجهة نحو تحقيق جودة الخدمة، تهتم بترجمة هذه الأهداف إلى أهداف فرعية خاصة بكل عملية، ثم بكل جزء تنظيمي يساهم في إنتاج قيمة مضافة، فهي تنتقل من الأهداف الإستراتيجية إلى الأهداف العملية، هذا التعيين للأهداف، يسمح بتحديد الأداء الملموس الذي يمكن قياسه لكل عملية ثم للنظام كله في إطار عملي، إذن فالإدارة بالعمليات هي، وقبل كل شيء مدخل واقعي يركز على حقائق الواقع.

الإطار العام للدراسة

1) الاشكالية:

من الواضح أن تسيير أي مؤسسة ليس بالعملية السهلة، فهو تحد كبير حيث يتوجب على المسير دائما تحقيق معدلات معينة من الجودة، خاصة وأنه يتعين عليه تسيير المفارقة بين العمل بأقل التكاليف، وأقل وقت بالمقابل تحقيق أفضل النتائج، وهذا لأن العمل يستدعي مجهودات معينة واستنزافا للموارد، مع السعي إلى للوصول إلى تحقيق الأهداف.

فالحيط الذي تعيش فيه المؤسسات اليوم وخاصة الرياضية، يتميز بالتطور المستمر والذي يولد تغيرات هامة داخل المؤسسة، مما يفرض على المسير السعي نحو المواكبة من خلال تشجيع المبادرة، المسؤولية، وإشراك العمال ولكن ليس بأي طريقة، بل بطرق ونماذج تسمح باستقلالية تامة للعمال وتطور دائم للمؤسسة.. وتحقيق الفعالية وجودة الخدمة،

من جهة أخرى فإن تحقيق المؤسسة لجودة الخدمة لا يمكن، إلا بشرط توافر أهداف معروفة ومتبعة من قبلها، ومن هنا فإن كفاءة الإدارة بالعمليات القائمة على الإدارة النظامية الموجهة نحو تحقيق النتائج، تهتم بترجمة هذه الأهداف إلى أهداف فرعية خاصة بكل عملية، ثم بكل جزء تنظيمي يساهم في إنتاج قيمة مضافة، فهي تنتقل من الأهداف الإستراتيجية إلى الأهداف العملية، ذلك أن إدارة العمليات مجال إدارة معني بتصميم ومراقبة عملية الإنتاج وإعادة تصميم العمليات الادارية في إنتاج الخدمات.

فينطوي على مسؤولية المسير الاهتمام داخل اطار إدارة العمليات في المقام الأول بالتخطيط والتنظيم والإشراف في سياقات جودة الخدمات المقدمة..

و لأن دراستنا تهدف إلى تسليط الضوء على مدى كفاءة ادارة العمليات داخل المؤسسة الرياضية عموما في تحقيق جودة الخدمات التي تقدمها....

وبالتالي يكمن صياغة التساؤل العام للدراسة كما يلي:

✧ كيف يساهم اعتماد الإدارة بالعمليات في تحقيق جودة الخدمة بالمؤسسة الرياضية؟

التساؤلات الجزئية:

- 1) كيف تساهم الإدارة بالعمليات كنمط إداري في تحقيق جودة الخدمة ؟
- 2) هل تعتمد المؤسسة الرياضية محل الدراسة، الإدارة بالعمليات كأساس تحقيق جودة الخدمة؟
- 3) كيف يمكن للإدارة بالعمليات كنمط إداري أن تستفيد من الأسس العلمية ؟

2) فرضيات البحث:

الفرضية العامة:

يساهم اعتماد الإدارة بالعمليات في تحقيق جودة الخدمة بالمؤسسة الرياضية من خلال تبني تصميم وتنظيم علمي.

لمعالجة إشكالية الدراسة وكإجابة مبدئية عن التساؤلات الفرعية سيتم صياغة الفرضيات

بالشكل على النحو الآتي:

الفرضيات الجزئية:

1. تركز الإدارة بالعمليات مبدأ التصميم المسبق وتحديد في تحقيق جودة الخدمة .
2. لا تعتمد المؤسسة الرياضية محل الدراسة الإدارة بالعمليات كأساس لتحقيق جودة الخدمة.
3. لا توجد معالجة علمية للإدارة بالعمليات في تحقيق جودة الخدمة.

(3) تحديد المصطلحات و المفاهيم:

أ- الإدارة بالعمليات:

الإدارة لغة: الإدارة كمفهوم يمكن أن يتحقق لغويا من خلال تحليل كلمة الإدارة ADMINISTRATION وهي تعني لغويا أداء تحقيق غرض معين أو الوفاء بهدف محدد¹.

-اصطلاحا: الإدارة هي نشاط متميز يهدف إلى تحقيق نتائج محددة من خلال إستغلال الموارد المتوفرة بأعلى درجة من الكفاية الممكنة².

-إجرائيا: هي قيام مجموعة من الأفراد بتنفيذ الأعمال بواسطة الآخرين بغرض تحقيق هدف معين عن طريق الاستغلال الأمثل للموارد الموجودة في المديرية.

¹ مروان عبد المجيد ابراهيم، 2000، ص 49

² نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، عالم الكتب الحديث، الطبعة الأولى، الأردن، 2011، ص 6

-الإدارة بالعمليات اصطلاحاً: عرفها Yvon Mougin بأنها: نظام للإدارة يقوم على المدخل النظامي يتكون من مجموعة أنظمة فرعية تسمى بالعمليات، تتفاعل فيما بينها لتحقيق منتج مادي أو معنوي موجهة إلى مستعملين¹.

- التعريف الإجرائي: ادارة العمليات هي إدارة ممارسات الأعمال لخلق أعلى مستوى ممكن من الكفاءة داخل المنظمة، وهو يهتم بتحويل المواد والعمالة إلى سلع وخدمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة لتعظيم ربح المنظمة، وتحاول فرق إدارة العمليات موازنة التكاليف مع الإيرادات لتحقيق أعلى صافي ربح تشغيلي ممكن.

ب- الجودة لغة: من الجود، والجد نقيض الرديء، وجاد الشيء جودهـن وجوده اي صار جيداً².

-اصطلاحاً: هي حسب ديمينج: أنه عندما تصبح القوى العاملة في المؤسسة ملتزمة بكامل ادارتها في اتقان عملها على أحسن وجه ويكون لديها عملية ادارية سليمة يتم من خلالها العمل، فإن الجودة ستكون محصلة طبيعية لذلك³.

-التعريف الإجرائي: هي مجموعة الخصائص والسمات لعملية أو خدمة والتي تعطي القدرة على الوفاء بمتطلبات أو حاجات محددة في المؤسسة الرياضية.

¹Yvon MOUGIN, La cartographie des processus, 2ème édition, Editions d'organisation, Paris, 2004, p334.

² مهدي السمرائي، ادارة الجودة الشاملة، دار جدير للنشر، عمان، الاردن، 2007، ص 27.

³ عبد الرزاق خليل، تطبيق الجودة في مؤسسات التعليم الجامعي، التواصل، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، العدد17، 2006، ص 111.

ج-الادارة الرياضية: هي فن تنسيق عناصر العمل و المنتج الرياضي في الهيئات الرياضية و إخراجها بـصور منظمة من أجل تحقيق توجيه كافة الجهود داخل الهيئة الرياضية لتحقيق أهدافها.

-التعريف الاجرائي: الإدارة الرياضية هي من أهم مقومات التطور الرياضي العلمي الحديث، لأنها الإدارة الفاعلة في زيادة الإنجاز الرياضي وتطويره كما ونوعا وهي تخطيط و تنفيذ و متابعة و تقويم لكل الأنشطة الرياضية.

4) أسباب اختيار الموضوع:

يعود اختيار الموضوع لعدة مبررات وأسباب هي كالتالي:

☆ الرغبة الشخصية في الإثراء والاطلاع على هذا الموضوع.

☆ تماشي الموضوع مع التخصص المتبع.

☆ وجود إهمال من قبل المؤسسات الرياضية الجزائرية في انتهاج هذا النمط الإداري في العملية

التنظيمية.

☆ الرغبة في تشجيع هذا النوع من البحوث نتيجة افتقار المكتبة لهذا النوع من الجوانب النظرية

والميدانية في مجال الادارة بالعمليات.

5) أهمية الموضوع:

أهمية أي دراسة أو بحث يقوم به الطالب يجب أن تتوفر فيه القيمة الظاهرة التي يدرسها وجوهرها العلمي، وما يصبو إلى تحقيقه من نتائج يمكن الاستفادة منها، وتكمن أهمية هذا البحث في:

- تزويد المكتبة والباحثين بهذا الموضوع نظرا لأهمية الإدارة بالعمليات داخل الإدارة بصفة عامة.
- يعتبر موضوع الإدارة بالعمليات في الإدارة من المواضيع التي لها أهمية كبيرة والتي يتطلب دراستها.
- الدور الفعال الذي يلعبه الإدارة بالعمليات في تحقيق الجودة للرياضة عامة والإدارة الرياضية خاصة.
- تطوير الرياضة من خلال إدخال الأساليب الحديثة ودمجها في المؤسسات الجزائرية.
- اظهار دور كل عملية في المؤسسة في تحقيق القيمة المضافة،
- توعية مسؤولي المؤسسات بالدور الذي تلعبه الإدارة بالعمليات في تحقيق الجودة.

6) اهداف الدراسة:

- ☒ معرفة دور الإدارة بالعمليات في تحقيق الجودة داخل المؤسسة الرياضية.
- ☒ إعطاء حلول للمؤسسة بالتركيز على المدخل النظامي للمؤسسات.

7-صعوبات الدراسة:

واجهتنا صعوبات متعلقة بقلّة الدراسات المتخصصة في هذا المجال حول إدارة العمليات ودورها في تحقيق جودة الخدمة تحديدا في المؤسسات الرياضية..وقلة المراجع.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تمكنا من وضع أرضية وقاعدة واضحة لدراستنا وذلك بإزالة

الغموض على مفاهيم ومصطلحات وابرار أهداف وأهمية موضوعنا.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية

المبحث الأول: الإطار النظري

تمهيد:

يفرض التطور الذي يشهده العالم في مختلف جوانب الحياة، على جميع المؤسسات والمرافق

تغيير نخطها الإداري وتحسينه إلى الأفضل، ومن ضمنها المؤسسات الرياضية التربوية...

لذا استهدفت في هذا الفصل التعرف على تطبيق جودة الخدمة في المؤسسات الرياضية، وكذا إبراز

مبادئها كعامل من عوامل نجاح المؤسسات الرياضية...

1-عموميات حول الجودة في الخدمات.

1- مفاهيم عامة حول الجودة:

1.1. تعريف الجودة:

لغة: الجودة quality هي كلمة مشتقة من الكلمة اللاتينية qualities والتي يقصد بها طبيعة الشيء والشخص ودرجة صلاحه.¹

اصطلاحاً: يقول جوران في كتابه qualité Control Book الذي نشر عام 1981 بأنها القابلية للاستخدام أو الملائمة للاستعمال.²

فهي مفهوم مجرد يعني أشياء مختلفة للأفراد المختلفين، وأنها في مجال الصناعة والأعمال تعني كم يكون الأداء أو خصائص معينة ممتازة خصوصاً عند مقارنتها مع معيار موضوع من قبل المنظمة أو العميل.³

وعليه فقد أدى الاهتمام المتزايد بتحسين الجودة إلى اعتبار أن الجودة ماهي إلا محصلة للأداء الجيد لمختلف وظائف المؤسسة الإنتاجية، المالية، التسويقية...، ونتيجة للاستغلال الأمثل لمواردها وأصولها المالية والبشرية والتكنولوجية.

¹ قدار الطاهر، المدخل إلى إدارة الجودة الشاملة و الأيزو 9000 ، مكتبة الأسد للطباعة والنشر، دمشق، ، رجب، 1997، ص77
² قاسم نايف علوان المحيوي، ادارة الجودة الخدمات مفاهيم، عمليات، تطبيقات، ط1، عمان، دار الشروث للنشر والتوزيع، 2006، ص 28.
³ عيسى قدارة ورعد عبد الله الطائي ، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن ، 2008، ص 29

من خلال ماسبق نستطيع استخراج التعريف الإجرائي فنقول أن الجودة ماهي إلا مجموعة الخصائص والسمات العملية، أو خدمة والتي تعطي القدرة على الوفاء بمتطلبات أو حاجات محددة في المؤسسة الرياضية.

فالجودة تشمل على الأبعاد الإستراتيجية والتنظيمية، مما أدى إلى بروز ما يعرف بالجودة الشاملة المرتبطة بجميع وظائف المؤسسة، فهي تمثل التكيف المستمر للمنتجات أو الخدمات مع ما ينتظره الزبون، من خلال التحكم في وظائف المؤسسة وأساليب العمل، حيث تتميز ببعدين هما:

—البعد الاقتصادي المرتبط بتخفيض التكاليف للحصول على الجودة،

—البعد الاجتماعي المرتبط بتعبئة وتحفيز العاملين وإرضاء العملاء.

فتؤكد فلسفة إدارة الجودة الشاملة على أهمية التحسين المستمر لمختلف الأنشطة الوظيفية والعمليات التسييرية في المؤسسات ويؤكد هذا المبدأ فرضية أن الجودة النهائية ما هي إلا نتيجة لسلسلة من الخطوات والنشاطات المترابطة.

إن فكرة التحسين المستمر تعتمد على تدعيم البحث والتطوير وتشجيع الإبداع وتنمية المعارف والمهارات لدى الكفاءات البشرية المتاحة في المؤسسة، كما يعد عنصرا أساسيا في تخفيض الانحرافات على جميع مستويات النشاط، ذلك أن التركيز على التحسين المستمر لأنظمة العمليات يحقق بالضرورة أعلى مستوى من الرضا للمستهلك كنتيجة لتقديم قيمة في المنتج النهائي، لذلك يتطلب الأمر إجراء الدراسات المستمرة وتحليل النتائج للوصول إلى كفاءة عالية لأنظمة العمليات المختلفة من جهة وتطوير جودة المخرجات من سلع وخدمات من جهة أخرى.

2.1. إدارة الجودة الشاملة:

هي فلسفة إدارية تهدف إلى تحقيق التحسين المستمر في جودة أداء جميع العمليات والمنتجات وكذلك الخدمات في المؤسسة¹، فهي فلسفة ومجموعة من المبادئ الإرشادية التي تعتبر بمثابة دعائم التحسين المستمر للمؤسسة سواء في الموارد أو الخدمات أو العمليات².

وعليه فإن 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 لذا فهي عملية واسعة النطاق لتعزيز مزايا المؤسسات الرياضية تتضمن التحسين المستمر وتجاوز الأخطاء أثناء أداء العمل.

أما في مجال العمل الرياضي فهي مفهوم إدارة الجودة الشاملة³ أي تحقيق احتياجات ورغبات وتوقعات المستفيد أو العميل في المؤسسات الرياضية والأنشطة الرياضية (لاعب - إداري - مدرب) فهي تعني التفوق أي تحقيق المستوى الرياضي أو الانجاز الرقمي المطلوب أو المستوى الإداري الفعال للمؤسسات الرياضية، وإن أداء الجودة بكفاءة يكون نتيجة الإعداد المهني والعلمي والفني للعاملين بالأنشطة في المؤسسات الرياضية المختلفة.

¹ عمر وصفي عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، عمان، 2001، ص 31

² بهجت عطية بهجت راضي، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير إدارة الأندية الرياضية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة حلوان، 2002، ص 322

³ حسن احمد الشافعي، إدارة الجودة الحديثة في التربية البدنية و الرياضية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية 2003، ص 62

مما سبق نستنتج كتعريف إجرائي بأن الجودة الشاملة هي البرنامج الإداري المتكامل الذي يعتمد عليه رؤساء وموظفي المؤسسات، الرياضية من أجل التحسين المستمر في الأداء باستخدام الوسائل العلمية والاحصائية من خلال العمل بروح الفريق للوفاء بالتوقعات وعن طريق تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من تحسين مستمر وتركيز على الزبون، المشاركة الكاملة والقيادة الإدارية.... إلخ.

3.1. أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في العمل الرياضي:

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 إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية له تأثير على تحسين مستوى الرياضة فيها وذلك بإظهار عوامل الجذب للمؤسسات الرياضية والعمل على زيادة عدد المشاركين أو الممارسين للرياضة وتقديم مستوى معين من الخدمات الإعلامية وإصدار نشرات دورية تتضمن تحليلاً للنواحي الرياضية والاقتصادية ونتائج المنافسات والبطولات وخلق فرص عمل جديدة لمنتسبيها وهذا بالإضافة إلى تحسين عملية ترويج الخدمات الرياضية لتلبية حاجات الجمهور ورغباتهم وإمكانياتهم واستمرارها في تحقيق الأرباح وفقاً لمتطلبات السوق (الرياضة التنافسية)، وتسويق برامج لتحسين اللياقة البدنية والصحة العامة وتوفير مستلزمات وأماكن تطبيقها

بالإضافة الى رفع مستوى كفاءة الأداء للاعبين بالألعاب الفردية والجماعية وتطويرهم وانتقاء الموهوبين منهم - التمسك باللاعبين المميزين مع زيادة عوامل التحفيز ومتابعة انتقائهم لرفع مستواهم¹.

وباستقراء أدبيات الفكر الإداري والتربوي يتضح أن هناك 03 مجالات جوهرية يركز عليها أي نموذج لتطبيق الجودة الشاملة في التعليم وهي²:

1 - اهتمامات العملاء (الطلاب وأولياء أمورهم).

2 - المؤسسة التعليمية.

3 - القيادة التربوية.

وعليه يمكننا حصر 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 وجذب المستفيد من الممارسة الأنشطة الرياضية وإدارة المؤسسات الرياضية.

¹ الحسن احمد الشافعي ، الإنسان وقانون الطفل في التربية البدنية والرياضة- دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، الإسكندرية ، 2005 ، ص 79

² محمد الخطيب، مدخل لتطبيق معايير ونظم الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، ورقة عمل مقدمة إلى اللقاء السنوي 14، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستن) ، 2007، ص 17

- لتحقيق وتحسين عامل الربح¹.

4.1. معوقات تطبيق إدارة الجودة ومؤشرات غيابها:

1- مؤشرات غياب إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات الرياضية التربوية:

1. تدني دافعية الطلاب للتعلم وممارسة النشاط البدني الرياضي.
2. تدني تأثير الطالب بالتربية البدنية والرياضة.
3. زيادة عدد حالات الإغفاء والعزوف عن حصة التربية البدنية والرياضة.
4. تدني دافعية المعلمين للتدريس مادة التربية البدنية والرياضة.
5. لا تستمر المنافسة الرياضية في مجال الأنشطة الرياضية المختلفة..
6. زيادة تكلفة البطل.
7. تدني رضا أولياء الأمور عن التحصيل العلمي لأبنائهم.
8. تدني مستوى رياضة المدرسية والرياضة التنافسية.
9. تدني رضا المؤسسات التكوينية العليا كالمعاهد والجامعات.
10. تدني تسويق الخدمات الرياضية في الأنشطة الرياضية والإدارة المؤسسات الرياضية

¹ الشافعي، 2003، مرجع سابق، ص 30

11- تدني جذب المستفيد من الممارسة الأنشطة الرياضية وإدارة المؤسسات الرياضية.

2-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.

2. نماذج الجودة في الادارة الرياضية:

من أجل أن 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 أساساً 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 ومن بينها:

1.2. نموذج تاجوشي:

يركز على جودة تصميم المنتج أو السلعة بدلاً من التركيز على العملية الإنتاجية. ويرتبط نموذج تاجوشي بمفهومين مهمين للجودة هما¹:

أ - دالة الخسارة: يمكن تفسيرها على أساس أنه كلما اتجهت قيمة التكلفة إلى الهدف انخفضت التكلفة، ويشير إلى وجود رغبة لدى العملاء إلى الشراء وأن المنتج يتناسب مع توقعاتهم، وعندما تتجه النقاط بعيداً عن الهدف ترتفع قيمة التكلفة الاجتماعية مما يشير إلى عدم رضا العملاء عن هذا المنتج.

¹ Taguchi, G. and Y. Wu. (1980). Introduction to off-line Quality Control , Nagoya, Japan: Central Japan Quality Control Association, 1980, p97.

ب - خصائص التصميم: التصميم الجيد للعملية والمنتج يسهم بشكل فاعل في جودة المنتج وتقليل التكاليف.

وباستقراء تلك النماذج يمكن التوصل إلى النقاط التالية:

1 - إن عملية تحسين الجودة لا تتم دون الاستثمار في برامج التعليم والتدريب المستمر للقوى البشرية للمنظمة.

2 - إن العملاء هم الركيزة الأساسية لجميع عمليات تحسين الجودة.

3 - إن تحسين الجودة يسهم في تقليص النفقات على المدى البعيد وزيادة القدرة التنافسية للمنظمة.

4 - إن تحسين الجودة يستغرق وقتاً طويلاً ويتم بأسلوب علمي.

5 - إن تحسين الجودة يتطلب من الإدارة العليا التركيز على مستوى الأداء من خلال المتابعة والتقييم وإجراء التصحيحات الملائمة.

6 - إن تحسين الجودة الشاملة مهمة لجميع العاملين في كافة المستويات التنظيمية والفنية.

2.2. نموذج ديمينج:

مبادئ برنامج ديمينج لتحسين وتطبيق الجودة الشاملة¹، يمكن أن يصلح لجميع المنظمات

الإدارية بما فيها المؤسسات الرياضية التربوية، ويتكون هذا البرنامج من 14 نقطة وهي:

1- خلق الاستمرارية بغرض تحسين الإنتاج والخدمة وتكريس الجهود نحو التجديد.

¹ كاظم محمود، إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار المسيرة، عمان، 2000، ص91.

- 2- تبني فلسفة جديدة للتطوير.
3. تطبيق فلسفة التحسينات المستمرة.
- 4- عدم بناء القرارات علي أساس التكاليف فقط.
- 5- منع الحاجة إلي التفتيش.
- 6- الاهتمام بالتدريب المستمر.
- 7- توفير قيادة ديمقراطية واعية.
- 8- القضاء علي الخوف لدي القيادات.
9. إلغاء الحواجز في الاتصالات.
- 10- منع الشعارات التي تركز علي الإنجازات والحقائق.
- 11 منع استخدام الحدود القصوى للأداء.
- 12- تشجيع التعبير عن الشعور بالاعتزاز بالثقة.
- 13 تطبيق برنامج التحسينات المستمرة.
- 14- التعرف علي جوانب العمل من اجل تحقيق التغيير المطلوب.

ويؤكد العديد من الباحثين الذين عملوا في ميدان الجودة الشاملة أن هذه المبادئ لديمج لا بد أن تدخل في تصميم أي منهج للجودة الشاملة التي سيطبق في أي مؤسسة، وهي تعد من المتطلبات الأساسية لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية.

وفي هذا المساق قام سيار بدراسة لبناء مقياس لإدارة الجودة الشاملة للأندية الرياضية وذلك من خلال¹:

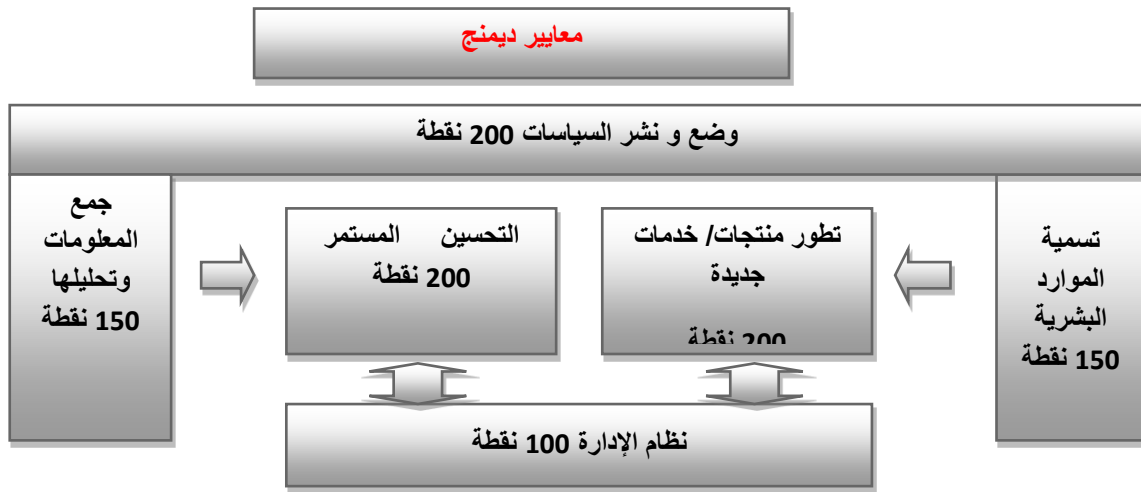
- 1- تحديد البناء الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في الأندية الرياضية.
- 2- تحديد المنطلقات الفكرية لإدارة الجودة الشاملة في الأندية الرياضية.
- 3- تحديد الثقافة التنظيمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأندية الرياضية.
- 4- تحديد معايير رضا العميل في الأندية الرياضية.
- 5- تحديدي أهمية تبني إدارة الجودة الشاملة في الأندية الرياضية.
- 6- تحديد جودة البرامج التدريبية للعاملين في الأندية الرياضية.

وقد أوصى بضرورة تهيئة إدارة الأندية الرياضية المناخ الفكري والثقافة التنظيمية المواتية للتجديد والتغير لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأن تتحول في توجهاتها وممارساتها إلى اللامركزية التي تحفز العاملين للمشاركة في اتخاذ القرار، وأن يتضمن الهيكل التنظيمي للإدارة اقل عدد من المستويات

¹ سيار احمد عبد الرحمن، بناء مقياس لإدارة الجودة الشاملة للأندية الرياضية، جريدة الصباح، يومية سياسية تصدر عن شبكة الإعلام العراقي، العدد 17، 1846، كانون الأول، 2009، ص 37

الإدارية وذلك لاختصار المسافة بين أعلى المستويات وأدناها لزيادة فاعلية الاتصال وإنشاء وحدة تنظيمية للإشراف على الجودة واختيار القيادات الواعية والمتميزة، وكذلك استخدام التقويم الحقيقي للأداء ورضا المستفيدين.

حيث حققت الكثير من المنظمات التي فازت بجائزة ديمنج فوائد عديدة من جراء قيامها بتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة كتخفيض تكاليف الإنتاج، وتخفيض نسبة الأخطاء الملموسة، وتقليل معدل شكاوي العملاء، مثلما يوضحه الشكل رقم 01 أدناه:



3.2. نموذج ايشيكاوا:

يرى أن الجودة الشاملة تبدأ بعملية التدريب والتعليم وتنتهي أيضا بالتدريب والتعليم للموظفين، وينظر إلى الاستثمار في تدريب الموظفين أثناء الخدمة باعتباره من أهم النشاطات الإدارية التي يجب أن تركز عليها الإدارة العليا، ويلخص ايشيكاوا المبادئ الأساسية لمراقبة الجودة فيما يلي¹:

1 - إن الجودة مبنية على وجهة العميل.

¹ Ishi Kawa, Ishikawa, K, What is Total Quality Control? The Japanese Way, Translated by David Lu, London: Prentice-Hall International, 1985, p.45

- 2 - إن الجودة هي جوهر العملية الإدارية، ويفضل أن ينظر إليها على أنها استثمار طويل المدى بدلا من التركيز على الأرباح في مدة قصيرة من الزمن.
- 3 - إن الجودة تعتمد اعتمادا كليا على المشاركة الفاعلة من قبل العاملين والموظفين، كما يتطلب تطبيق أسلوب إدارة الجودة إزالة الحواجز بين الأقسام المختلفة.
- 4 - استخدام البيانات والمعلومات بواسطة الوسائل الإحصائية للمساعدة في عملية اتخاذ القرارات. ولعل أبرز إسهامات ايشيكاوا في تطوير نظام إدارة الجودة الشاملة يتمثل في زيادة حجم مشاركة العمال وزيادة قوة التحفيز وإثارة الدوافع من خلال توفير جو عمل يستطيع العاملون من خلاله العمل باستمرار على حل المشكلات.

4.2. نموذج جوران:

يستند هذا النموذج الى أن الجودة تعني الملاءمة في الاستعمال، وأن المهمة الأساسية للجودة تتركز في تنمية برنامج للإنتاج أو الخدمات يقابل احتياجات العملاء. ويركز جوران على ثلاثة عناصر للجودة هي¹:

أ - **تخطيط الجودة:** ويتم التركيز فيها على تحديد العملاء واحتياجاتهم، وتطوير نوعية المنتج واتخاذ القرارات اللازمة لإشباع احتياجات العملاء وتوقعاتهم، ومن ثم حصر الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لإنتاج السلعة أو الخدمة.

ب - **مراقبة الجودة:** وتركز على وحدات القياس وتكرار عمليات المراقبة واتخاذ الإجراءات

¹M, Juran on Quality by Design: the Steps for planning Quality into Goods and Services, New York: the free press, 1992,14-15

التصحيحية اللازمة لإشباع متطلبات العملاء، ويتم فيها التقويم الفعلي للمنتجات ومقارنتها بالمواصفات التي رغب فيها العميل وحل أي مشكلات تكشف عنها عملية التقويم.

ج - تحسين الجودة: وتركز على وضع الآليات المساندة لاستمرار الجودة من خلال توزيع الموارد وتكليف الأفراد بمتابعة مشاريع الجودة وتوفير التدريب اللازم لهم وتشكيل هيكل دائم يتولى متابعة الجودة والمحافظة على المكاسب المحققة.

خلاصة:

نستنتج في نهاية هذا الفصل بأن إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات الرياضية التربوية تعتبر مهمة أساسية لكل الأفراد المؤسسة ولا يقتصر دورها علي العاملين فقط، إذ أنها تعني الإسهام الفعال للنظام الإداري والتنظيمي بكافة عناصره في تحقيق الكفاءة وكافة متطلبات الخاصة بإشباع المستهلكين الخارجيين والداخلين...

مما يستلزم الوصول إلى رضا المستفيد الداخلي والخارجي على حد سواء والمستفيد الداخلي في إطار المؤسسة الرياضية التربوية يشمل الطالب والمعلم والإدارة الرياضية عامة أما المستفيد الخارجي فهو يشمل الأشخاص أو الجهات التي تكوّن المجتمع المحيط بالمؤسسة الرياضية التربوية والحصول على رضا المستفيدين لا يمكن أن يتأتى إلا بعد التعرف على احتياجاتهم بشكل دقيق ثم إخضاع هذه الاحتياجات إلى جملة من المعايير التي ينبغي الالتزام بها في سبيل السعي نحو الجودة.

2- عموميات حول الإدارة بالعمليات في الإدارة الرياضية وعلاقتها بتحقيق الجودة:

تمهيد:

تعد الإدارة بالعمليات من المفاهيم الإدارية الحديثة، التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ، التي يمكن لأي مؤسسة أن تطبقها وتضمن استمراريتها، فهي تساعد على مواجهة البيئة غير المستقرة، وذلك بالاعتماد على تنظيم ونمط إداري يقوم على أساس العمليات¹، وليس فقط على أساس الوظائف، هذه العمليات موجهة نحو خلق القيمة المضافة بالنسبة لحاجات الزبون، كما تسمح بالتحكم في جودة المنتجات والخدمات المقدمة، وهذا وفق التنظيم العرضي، الموجه نحو الزبون لإشباع حاجاته ورغباته، لذا فنظام الإدارة بالعمليات يقوم بوضع الزبون في مركز اهتمام المؤسسة وتقديم نتائج مرضية له وبالنسبة لباقي الأطراف ذات المصلحة².

¹ Claude Yves BERNARD, Le management par la qualité totale, AFNOR, Paris, 2000, p.204.

² Michel CATTAN, Management des processus une approche innovante, AFNOR, Paris, 2002, p.VIII

1. مفاهيم حول ادارة العمليات

1.1. تعريف الإدارة بالعمليات

أولاً: تعريف العملية.

هي مجموعة من الأنشطة المترابطة فيما بينها، بواسطة تدفقات مادية أو معلوماتية، والتي تتشارك من أجل تقديم منتج مادي أو غير مادي ومعرف بصفة واضحة¹.

وحسب معيار الإيزو ISO 2000,2009²، فإن العملية هي مجموعة من الأنشطة المترابطة والمتفاعلة فيما بينها، تقوم بتحويل عناصر المدخلات إلى عناصر مخرجات.

وتعرف أيضاً بأنها تتابع لمجموعة من الأنشطة، باستعمال موارد أشخاص، عتاد، معلومات،... وفق مجموعة من القيود والشروط المتطلبات الداخلية والخارجية، الأمن، البيئة في توليد منتج منتظر، من طرف الزبون وكذلك أيضاً منتج غير منتظر كالبقايا والمهملات³.

من هاته التعاريف يمكن القول بأن:

العملية هي مجموعة من الأنشطة تنظم المؤسسة وفق نمط عملي وليس بواسطة الوظائف، وأن في داخل العملية، الأنشطة مترابطة بتدفقات مادية أو معلوماتية، كما أن الأنشطة منتظمة وفق مبدأ النتيجة المخرجات.

¹ Fabienne GUERRA, Pilotage stratégique de l'entreprise, DeBoeux, Bruxelles, 2007, p.38.

² Henri MITONNEAU, Réussir l'audit des processus, 2ème éditon, AFNOR, Paris, 2006, p.08.

³ Bernard FROMAN, Du manuel qualité au manuel mangement, AFNOR, Paris, 2001, p.20.

ثانيا: تعريف الإدارة بالعمليات Efficiency in Operations Management

نقصد بها تقسيم نشاط المؤسسة إلى عمليات ومراقبتها من أجل محاذاها مع الأهداف

الإستراتيجية¹.

و عادة ما يعبر عن الكفاءة في ادارة العمليات على انها الانتاجية Productivity والتي يرمز لها بعلاقة المخرجات للمدخلات الممثلة بعناصر العملية الانتاجية كما في العلاقة ادناه:

$$\text{Productivity} = \text{Output} / \text{Labor} + \text{Material} + \text{Energy} + \text{Capital} + \text{Miscellaneous}$$

إلا ان الكفاءة تشير الى البعد الاداري في تحقيق الاعمال على نحوها الافضل، وذلك من خلال الاستخدام الامثل للموارد المتاحة للحصول على افضل العوائد باقل التكاليف وأقل معدلات التلف ولهذا نقول: ان تسخير الموارد المتاحة لدى منظمة الاعمال ينبغي ان يكون ضمن الحدود التي تضمن كلا من تحقيق الاشباع Satisfaction لدى العملاء للوصول بهم الى حالة الرضا عن تلك الخدمة وتحقيق التوازن الداخلي لموارد المنظمة ، فهذا يضمن للمنظمة ان تحافظ على ولاء عملائها بتقديم احتياجاتهم من الخدمات بالسرعة والجودة الملائمين لهم، وقد ركزت إدارة العمليات الحديثة على تلك المفاهيم باتخاذها كافة الوسائل والسبل التي من شأنها ان توفر المطلوب باقل زمن واقل كلفة مما يعود على كل من المنظمة بالربح وعلى المستهلك بالوصول به الى حالة الاشباع..

¹ Jean-François PILLOU, Management par les processus:

<http://www.commentcamarche.net/contenent/qualité/processus.php3>

مما سبق نقول أن الإدارة بالعمليات هي وسيلة لمعرفة الأنشطة المقادة لكل مستوى إداري داخل المؤسسة بمبدأ العمليات، وقياس فعاليتها وتحسينها، مما يتطلب إيجاد مؤسسة موجهة بالعمليات¹، كما هي إدارة ممارسات الأعمال لخلق أعلى مستوى ممكن من الكفاءة داخل المنظمة وهو يهتم بتحويل المواد والعمالة إلى سلع وخدمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة لتعظيم ربح المنظمة، وتحاول فرق إدارة العمليات موازنة التكاليف مع الإيرادات لتحقيق أعلى صافي ربح تشغيلي ممكن.

ثالثاً: العملية كأداة إدارية

تنص الفقرة الثانية من تعريف العملية ضمن معايير الإيزو 2000,9000 : يجب أن تكون عمليات المؤسسة مخططة ومنفذة في شروط متحكم فيها، من أجل إعطاء قيمة مضافة، وعليه فإن غاية العملية، هي إعطاء قيمة مضافة، فمعايير الإيزو 2000,9000 تمثل نظام إدارة الجودة على شكل عمليات، وبالتالي فالحكم على نظام إدارة الجودة يعتمد على فعالية العمليات المكونة له كما ينص المبدأ الرابع لإدارة الجودة بأنه يتم الوصول إلى نتيجة منتظرة وبطريقة فعالة، إذا كانت الموارد والأنشطة تسير كعملية، في حين أن المبدأ الخامس ينص على أن تحديد وفهم وتسيير العمليات المترابطة على شكل نظام، يساهم في فعالية ونجاعة المؤسسة وفي الوصول إلى أهدافها.

¹ Jean-François PILLOU, op cit:

<http://www.commentcamarche.net/contenent/qualité/processus.php3>

وللفهم الجيد لربط الإدارة والغايات والعمليات، يمكن اعتبار أن العمليات كأدوات تخدم وتكمل غايات نظام إدارة الجودة، بمعنى إشباع الزبائن وجميع الأطراف ذات المصلحة من خلال إنتاج منتجات وخدمات وفق السياسة المتبناة من إدارة المؤسسة¹.

2.1. مراحل الادارة بالعمليات:

لتنفيذ الإدارة بالعمليات بصفة فعالة، لا بد من تتبع أربعة مراحل أساسية هي: توضيح العمليات محاذة الإستراتيجية بالعمليات، إدارة العمليات وتسريع خلق القيمة،

أولاً- توضيح العمليات:

1-خريطة العمليات: إن خريطة العمليات هي رسم بياني يقوم بتحديد العمليات والعلاقات الموجودة بينها، الهدف منها هو إنشاء صورة دقيقة شاملة للعملية برمتها، تساعد في فهم كل جانب من جوانب المدخلات والمخرجات².

إن إعداد خريطة للعمليات داخل المؤسسة يتطلب المراحل التالية:

أ -التحديد الواضح للزبائن ومتطلباتهم: وتتعلق بطرح التساؤل التالي: من هم زبائننا ؟ سواء الحاليين أو المستقبليين، هذه الخطوة تسمح بتحديد الأطراف ذات المصلحة: الزبائن الخارجيين والزبائن الداخليين عمال، مساهمون، مسيرين ...، وتحديد متطلبات كل واحد منهم لأن في بعض الأحيان يمكن أن تكون متطلباتهم مختلفة وحتى متعارضة.

يمكن تقسيم متطلبات الزبون إلى ثلاث مستويات هي¹:

¹ Henri MITONNEAU, Réussir l'audit des processus, Op.cit, p.44-45

² غريغ برو، 6، سيجما للمديرين، ط1، مكتبة جرير، 2007، ص 30.

—**المتطلبات القاعدية:** وهي مجموعة الخصائص الأساسية التي يجب أن تكون في المنتج أو الخدمة هذه الخصائص تستجيب للمتطلبات البديهية للزبون، ووجودها في المنتج لا يؤكد أي إشباع للزبون ولكن غيابها يؤدي إلى رفض المنتج والخدمة، كشراء سيارة معطلة.

—**المتطلبات النسبية:** وهي الخصائص والمميزات الخاصة بالمنتج أو الخدمة التي تحقق إشباع الزبون بحيث أن غيابها يؤدي إلى عدم إشباعه مثل: شراء سيارة بلون معين.

—**المتطلبات الخفية:** وهي متطلبات غير معبر عنها سواء بسبب أن الزبون يجهل وجودها أو أنه لا يعلم بأنه بحاجة إليها، ويمكن أن يكون هناك إشباع حتى بغياب هذه المتطلبات، لكن وجودها يؤدي إلى إشباع وفرح من قبل الزبون، مثل إنارة الأضواء أو ماسحات الزجاج الاتوماتيكية في السيارة في الوقت الحالي.

ب - إعداد كل زوج منتج - خدمة/زبون: وهي تكمل المرحلة السابقة بطرح السؤال التالي ما هي المنتجات / الخدمات المباعة، وإلى أي نوع من الزبائن؟، فهي تقوم بإعداد قائمة لكل منتج/خدمة الموجهة لكل زبون².

ج -تحديد العمليات: إن المرحلتين السابقتين ضروريتين لتحديد العمليات، هذه المرحلة تقوم على طرح التساؤل التالي: ما هي العمليات التي يمكن أن تعطينا منتجات وخدمات تشبع متطلبات الزبون.

¹ Patrick MONGILLON et Stéphane VERDOUX, L'entreprise orientée processus, AFNOR, Paris, 2002, pp.31-32.

² Patrick MONGILLON et Stéphane VERDOUX, Op.cit, p. 32

إن تحديد العمليات يكون أولا بتحديد العمليات المقرونة بتقديم المنتج/ الخدمة للزبون الخارجي التي لها علاقة مباشرة معه وهي العمليات التشغيلية، ثم بعد ذلك العمليات الملحقه وهي عمليات الدعم ثم عمليات الإدارة، وهذا يكون بتكوين سلسلة من العمليات انطلاقا من العمليات الأمامية التي لها اتصال مباشر مع الزبون، ثم العمليات الخلفية الموردة للعمليات الأساسية إلى غاية المورد الخارجي¹. يجب أن يحدد عدد العمليات، فلا يجب أن تكون قليلة جدا إلى درجة أن تكون عامة ولا يجب أن تكون كثيرة جدا فيكون التقسيم كثيرا جدا يصعب فهمها نتيجة للتعقيد².

د - إعداد الخريطة: وهنا يجب توضيح الروابط بين جميع العمليات، بمعرفة العمليات التسلسلية والعمليات الموازية، مبينة في ذلك جميع التدفقات الموجودة بينها³، إن وضع الخريطة النهائية للعمليات يكون بتوضيح الحاجات التي يجب إشباعها على اليمين والزيائن على اليسار، بحيث تكون العمليات التشغيلية تساهم مباشرة في إشباع الزبون من اليمين إلى اليسار ثم تتبع بعد ذلك عمليات الدعم التي توجه عرضيا نحو العمليات التشغيلية، لتقدم لها الوسائل اللازمة، وكذلك بالنسبة لعمليات الإدارة، فهي تقطع عرضيا العمليات التشغيلية بتقديمها التوجيهات المناسبة لجميع العمليات⁴، وتكون الخريطة على العموم كالشكل التالي⁵:

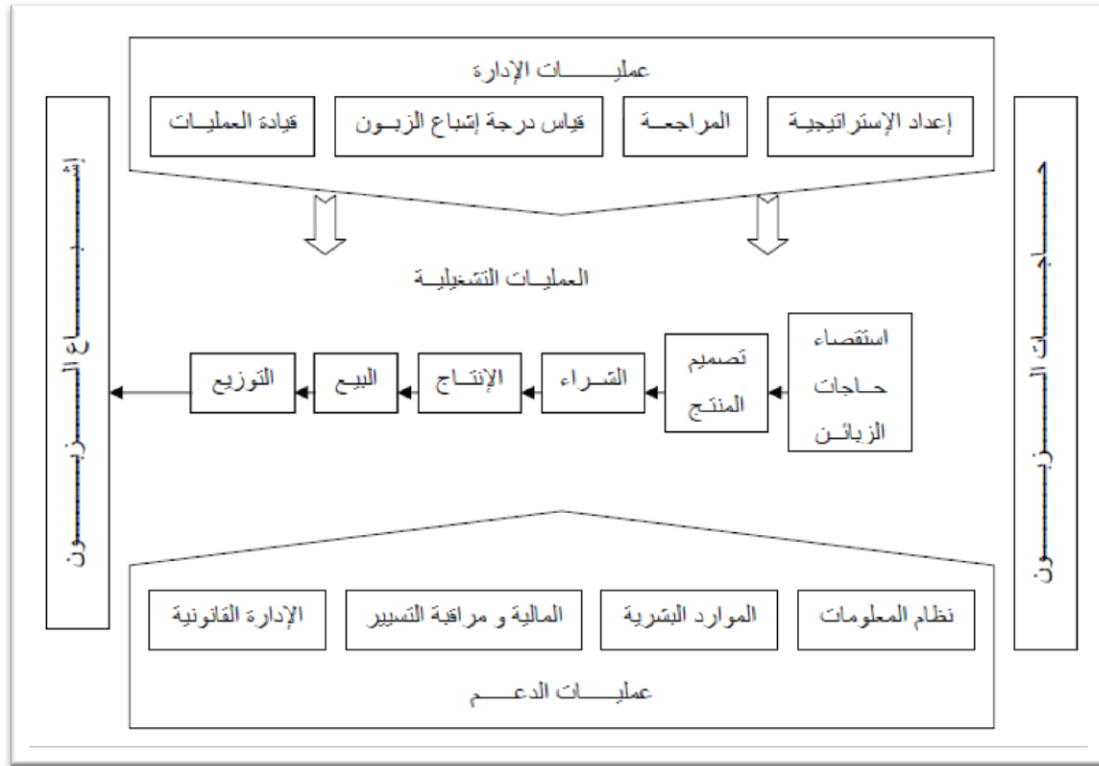
¹ Yvon MOUGIN, La cartographie des processus, op cit, p.140

² Pierre LONGIN et Henri DENET, Construire votre qualité, AFNOR, Paris, 2004.p.14.

³ Henri MITONNEAU, Réussir l'audit des processus, Op.cit, p.50.

⁴ Patrick MONGILLON et Stéphane VERDOUX, Op.cit, pp.36-38

⁵ المصدر من إعداد الطالب



الشكل رقم 02: يوضح خريطة عمليات الادارة

3- وصف العمليات: إن وصف العمليات يسمح لجميع الفاعلين داخل المؤسسة من فهم العملية وغايتها، فهي تشمل جميع العناصر الموجودة فيها ومحيطها الخارجي، وذلك لإعطاء رؤية واضحة لها وإمكانية تسييرها وتحسينها بصورة جيدة، ويتم وضعها من خلال أداة تسمى ببطاقة العملية التي تشمل جميع الخصائص المرتبطة بها مثل اسم العملية، المدخلات والمخرجات، العلاقة مع العمليات الأخرى.

3.1. المؤسسة الموجهة حسب العمليات:

تعتبر الإدارة بالعمليات المؤسسة بأنها، مجموعة من العمليات الموجهة نحو خلق القيمة للزبائن وجميع الأطراف ذات المصلحة، فخلق القيمة للزبائن يتطلب دائما خبرة ومعرفة متحكم فيها من قبل العمليات، لذلك فالأهمية الكبرى للتنظيم الكلاسيكي عن طريق الوظائف أو المهن يكمن في التخصص، وهذا ما يسمح إلى تراكم الخبرة والمعرفة، وهو مهم بالنسبة للمؤسسة بالنسبة لتطورها الاقتصادي مهما كان نوع التنظيم، فهو يساهم في الحفاظ وتراكم الخبرات، لكن يبقى المشكل المطروح هو أن كل وظيفة أو مهنة تهتم فقط بالرفع من أدائها الخاص وليس من القيمة المقدمة للزبون النهائي، فكانت الحاجة إلى التنسيق بين العمليات والوظائف بتكوين فرق متعددة الأنظمة لها استقلالية كبيرة في إطار مهمتها المرتكزة على تقديم القيمة للزبون الداخلي والخارجي، فيتم الحفاظ على الهيكل الوظيفي، لكن بالنسبة لمسؤولي الوظائف فتخول إليهم مهام إضافية جديدة كمسؤولين على عملية أو جزء من عملية محددة ومنه فالأهداف والمؤشرات توضع بصفة خاصة وفق هذه العمليات، فيكون دور مسؤولي الوظائف هو تقديم المعارف والخبرة وتطوير الكفاءات في تسيير العمليات¹.

لذلك فإن إدخال هيكل العمليات مع هيكل الوظائف سيستلزم في بعض الأحيان إعادة نمذجة للوظائف وتقديمها وإزالة بعض المستويات الهرمية بما يتلائم والعمليات الموجودة.

¹ Jean BRILMAN, Jacques HERARD, Les meilleures pratiques de management, 6ème édition, Editions d'organisation, Paris, 2008, pp360-366

إن هذا الهيكل الجديد الممزوج بين الهيكل الوظيفي والعمليات لا يظهر المشاكل والتعارضات الموجودة في الهياكل المصفوفية مثل التعارض بين المسؤوليات أو الاهتمام بجزء أكثر من جزء آخر لأن مسؤولي الوظائف أنفسهم مسؤولي العمليات كما إن هناك جزء كبير في العلاقة بين الوظائف والعمليات متحكم فيه بفصل عقود الواجهات وسياسة الاتصال باعتبار أن الإدارة بالعمليات تقوم على المبدأ النظامي.

2. علاقة الجودة في الخدمات بكفاءة الإدارة بالعمليات

1.2. استراتيجيات ادارة العمليات:

من جهة أخرى فإن في إدارة عمليات التصنيع أو الخدمة، تُتخذ عدة أنواع من القرارات بما في ذلك استراتيجية العمليات وتصميم المنتجات وتصميم العمليات وإدارة الجودة والسعة وتخطيط المرافق وتخطيط الإنتاج ومراقبة المخزون. تتطلب كل منها القدرة على تحليل الوضع الحالي وإيجاد حلول أفضل لتحسين فعالية وكفاءة عمليات التصنيع أو الخدمة.

ومن بين هذه الاستراتيجيات أن إدارة العمليات تعمل على أنها غرفة محرك الشركة، ونظرا لأن مديري العمليات يشاركون في العديد من الأدوار والوظائف، فقد طوروا العديد من الاستراتيجيات والتكتيكات المهمة لضمان التنفيذ السلس لالتزاماتهم ومسؤولياته، وفيما يلي أبرز استراتيجيات إدارة العمليات:

1. الاستفادة من البيانات: يعتمد مديرو العمليات الأذكياء على بيانات عالية الجودة ودقيقة وموثوقة للتخطيط والتسويق الاستراتيجي واتخاذ القرار، هناك نوعان شائعان من تحليل البيانات هما مقاييس الكفاءة والفعالية.

2. التحكم في تحديات البيانات: في بعض الأحيان قد تكون البيانات كبيرة جدا وتختلف النتائج، مما يجعل المقارنة أمرا صعبا، ولحسن الحظ بمساعدة الأنظمة والبرامج المتقدمة يمكن للمديرين رؤية البيانات وإدارتها وتحليلها بسهولة أكبر وتنظيمها.

3. تحليل المخزون: سيتم تحليل المخزون بسهولة أكبر إذا كانت الشركة تستخدم برنامج إدارة المخزون، حيث ستسهل هذه الأداة أيضا على المديرين تصنيف منتجاتهم.
4. عمليات التصميم: يعمل مديرو العمليات في إجراء أفضل الأبحاث والتقديرات الدقيقة والتطوير الصحيح للعمليات الجيدة، كل هذه الجهود ستؤدي في النهاية إلى نتائج جيدة طويلة الأمد.
5. التنبؤ وتحديد الأهداف: يوفر تحديد الأهداف التوجيه والتحفيز للشركة وموظفيها، حيث يعطي التنبؤ الأمل وكذلك يوفر فرصة للشركة للاستعداد لنتائج سيئة، ويتطلب التنبؤ بيانات تاريخية كاملة ودقيقة، وقد يستغرق هذا وقتا طويلا، ولكن بفضل البرامج المتخصصة أصبح يمكن القيام بذلك بسهولة وسرعة كبيرة.
6. التعاون بين الإدارات: هناك حاجة إلى التعاون بين الإدارات حتى تتمكن فرق التمويل والمبيعات والتسويق والموارد البشرية من العمل معا في وئام لإدخال تحسينات على الشركة، ويتيح نظام تخطيط موارد المؤسسات التعاون بين الإدارات من خلال توفير معلومات مركزية لجميع الإدارات، مما يجعل الاتصال أسهل وأكثر شفافية.
7. إدارة الموارد البشرية: تعد إدارة الموظفين مهمة جدا لنجاح عملك لأن الموظفين هم العمود الفقري لشركتك، وبدون هؤلاء الأشخاص ستتوقف الأنشطة التجارية اليومية ولن تتمكن شركتك من إنتاج سلع أو خدمات عالية الجودة.

2.2. أنماط الجودة ودوافع تبني المؤسسة لنظامها:

أولاً: نمط إدارة الجودة

يمكن ملاحظة نمط تسيير الجودة داخل المؤسسة من خلال:

فريق الجودة: وهو فريق يتكون من مديري الوظائف، يجتمعون كل مرة في الشهر تحت مسؤولية مديرة الجودة، وتشمل مهمته في حل مختلف المشكلات ومتابعة عمليات التحسين المستمر ورفع التقارير الدورية للإدارة العامة حول المؤشرات المتعلقة بعمليات المؤسسة كذا وجود أنظمة الوقاية من العيوب، وتشمل برامج تحسين العتاد، المناهج والإجراءات من أجل الحصول على الجودة المنشودة من المرة الأولى،

بالإضافة إلى وجود فريق لتحليل العيوب على مستوى ورشات الإنتاج، وتمثل مهمته في رصد حالات عدم المطابقة.

ثانياً: إن تبني المؤسسة لنظام إدارة الجودة يعود للأسباب التالية:

1- إشباع الزبائن: لتحقيق ذلك يجب على المؤسسة الاستجابة لجميع متطلباتهم، ويمثل 9001 ISO إطاراً متكاملًا ومدخلاً نظامياً لتسيير العمليات، يسمح بإنتاج منتجات تستجيب لهذه المتطلبات.

2- إرتفاع نسبة التبذير من المواد الأولية على شكل فضلات، مهملات ومنتجات معيبة، مما يدعو إلى التركيز على حل هذه المشكلات، وتعتبر إدارة الجودة الوسيلة الوحيدة الناجعة لحلها والبحث عن التميز بمعنى صفر عيب.

3-شهادة الإيزو 9001 : يعد التحويل في الجزائر ظاهرة حديثة حيث كانت أول شهادة مطابقة لمواصفات ISO 9002 في جويلية 1998 لصالح المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM في تيزي وزو ثم بعد ذلك شملت المؤسسات الجزائرية الأخرى في مختلف القطاعات.

تحصلت المؤسسة على شهادة الجودة إيزو 9001 مرتين كالتالي:

إيزو 2000 : 9001: تحصلت عليها سنة 2005 واستمعت بامتيازاتها لمدة 3 سنوات حتى 2008

إيزو 2008 : 9001: تحصلت عليها سنة 2008 واستمعت بامتيازاتها لمدة 3 سنوات حتى 2011، ولقد تم تحويل المؤسسة بهذه الشهادة من طرف الشركة الفرنسية للتحويل SGS وكانت الأنشطة المخولة هي كالتالي:

- تحويل الفواكه
- إنتاج وتسويق المياه الثمرية
- مشروبات الفواكه
- عصير الفواكه والمصبرات.

3.2. كفاءة ادارة العمليات في تحقيق الجودة:

الإدارة بالعمليات تساهم في الرفع من أداء المؤسسة وتحقيق الجودة بشكل يسمح لها بأن تكون رائدة في السوق، وسوف نقوم في هذا المطلب بتوضيح ذلك:

أولاً: الكفاءة:

تعني القدرة على تذنية الفاقد في الموارد المتاحة للمؤسسة، وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب، وفق معايير محددة للجدولة والجودة والتكلفة¹، فهي تشير إلى العلاقة بين الموارد والنتائج، وترتبط بمسألة ما هو مقدار المدخلات من الموارد اللازمة لتحقيق مستوى معين من المخرجات أو الهدف المنشود، بمعنى تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف.

ثانياً: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

تقوم إدارة الجودة الشاملة على ثمان مبادئ هي: التركيز على الزبون، القيادة، مشاركة الأفراد مدخل العمليات، مدخل الإدارة بالتنظيم، التحسين المستمر، مدخل الإدارة بالوقائع وعلاقات المنفعة المتبادلة مع الموردين، ويقوم مدخل العمليات في تنفيذ جميع هذه المبادئ.

- 1- التركيز على الزبون: فجميع العمليات موجهة نحو الزبون وتشارك في إشباع حاجياته،
- 2- القيادة: فكل عملية لها مسؤولين خاصين بها ولها معايير متاحة لتحقيق هذه الأهداف،
- 3- مشاركة الأفراد: فمدخل العمليات يقوم بتسهيل عمليات الاتصال وربط جميع الأفراد ببعضهم
- 4- مدخل الإدارة بالنظم: فالعمليات هي الأساس في تكوين النظام، وهذا بالترايط الموجود بين العمليات على شكل نظام له أهداف تحدده،

- 5- التحسن المستمر: وهو نفس المبدأ الذي يقوم عليه مدخل العمليات،
- 6- مدخل الإدارة بالوقائع: فجميع القرارات تتخذ عن طريق تحليل المؤشرات والمعلومات التي تقدمها العمليات،

¹ احمد سيد مصطفى، ادارة البشر، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، 2002، ص 415.

7-علاقات المنفعة المتبادلة بين الموردين: فتطوير العلاقة زبون _مورد التي يقوم عليها مدخل العمليات، يسمح بمعرفة متطلبات كل مورد وكيفية تطوير هذه العلاقة من خلال التحديد الدقيق لمدخلات كل عملية.

كما تنص شروط نظام إدارة الجودة المتعلقة بشهادة الإيزو ISO 9000,2000 على أنه تقوم المؤسسة بإنشاء وتوثيق وتنفيذ وصيانة نظام إدارة الجودة، وتحسين فعاليته بصورة متواصلة، حيث تستخدم الموارد لتحويل المدخلات إلى مخرجات على شكل عملية، ولكي يتسنى لأي مؤسسة أن تنفذ بفعالية نظاما لإدارة الجودة لابد لها من اعتماد مدخل العمليات كأساس للوصول إلى أهدافها إذ تحتاج إلى الخطوات التالية¹:

-تحديد العمليات اللازمة لنظام إدارة الجودة،

-تحديد تسلسل هذه العمليات،

-تحديد معايير وطرق ضمان فعالية هذه العمليات،

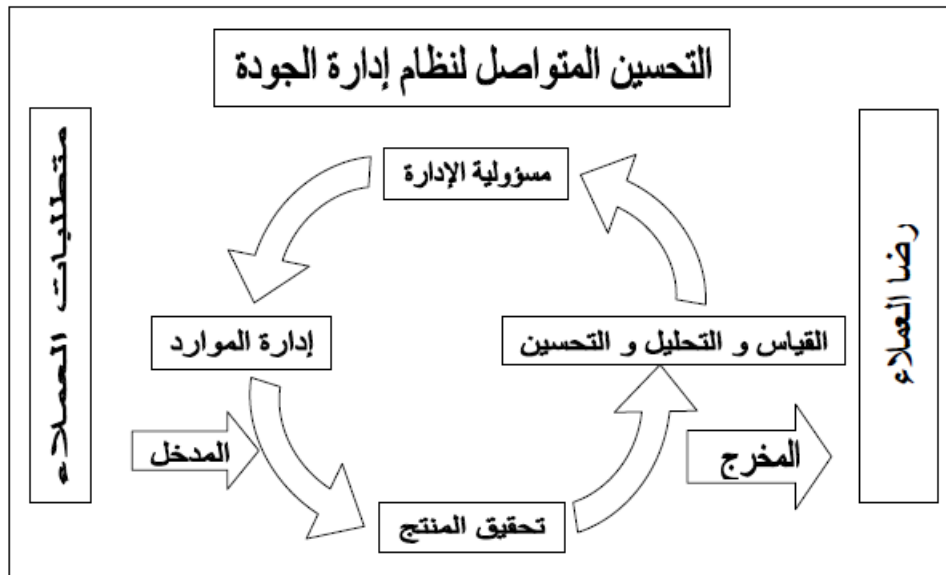
-ضمان توافر المعلومات الضرورية لمراقبة هذه العمليات،

-قياس هذه العمليات وتحليلها،

-اتخاذ إجراءات لتحقيق التحسين المتواصل لهذه العمليات.

فمدخل العمليات يسمح بتكوين نظام يتمشى ومتطلبات الزبون، زيادة على ذلك فالوصول إلى هذا الهدف، يجب أن يرتبط بفعالية نظام إدارة الجودة، عن طريق هاته العمليات كما يبين الشكل التالي:

¹ عبد الرحمن توفيق، 6سيجما لمن ينشد الأداء الأمثل، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2008، ص 314.



الشكل رقم 13: نظام إدارة الجودة على أساس العمليات الايزو 2000, ISO 9000

من خلال الشكل، يقوم هذا النموذج على أربعة عناصر هي: مسؤولية الإدارة، إدارة الموارد

تحقيق المنتج والقياس والتحليل والتحسين، ومن أجل تكملة هذا المدخل النظامي يمكن اعتبار:

-المدخلات: هي الحاجات والمعطيات المعبر عنها من قبل الزبون،

-المخرجات: هي المنتج النهائي للزبون،

-أما الحلقة فهي الأخذ بالحسبان إشباع الزبون، حتى يتم تقييم الفرق بين الجودة المنتظرة والجودة

المتحصل عليها من قبل هذا الزبون.

ثالثاً: أدوات التحكم في الإدارة بالعمليات

هناك عدة أنواع من الأدوات التي تستعملها الإدارة بالعمليات، وسوف يتم تناول أكثرها إستعمالاً

¹ عبد الرحمن توفيق، مرجع سابق، ص 97

وهي نفسها أدوات إدارة الجودة الشاملة، وهي تحليل القيمة، تحليل باريتو، مخطط السبب والنتيجة

عجلة ديمنج وطريقة DMAIC) Define. Measure. Analyse . Improve. Control .

✧ تحليل القيمة: هذه الطريقة تعتمد على وصف منتج أو خدمة عبر وظائفه الأساسية، والبحث

عن الحلول التقنية والتنظيمية المناسبة، من تخفيض كلفة الإنتاج، والتحليل الدقيق للقيمة المولدة

وبعد ذلك التوزيع الإجمالي للتكاليف من خلال:¹

- التأكد من أن كل وظيفة في منتج أو كل نشاط داخل عملية يوافق حاجة محددة،

- تقييم تكلفة كل وظيفة أو نشاط،

يتبع في تحليل القيمة المراحل التالية:

1- مرحلة التحضير: وتكون بتحديد سيرورة العمل بوضع إطار الدراسة، الأهداف المراد الوصول

إليها، الوسائل الموضوعية، تحليل المخاطر، ثم بعد ذلك تنظيم هذه الخطوات بوضع فريق عمل

ومخططات التنفيذ.

2- مرحلة التطبيق: وتبدأ بالبحث عن المعطيات الضرورية من معلومات داخلية وخارجية ودراسة

السوق ثم القيام بتحليل التكاليف من أجل تحديد الكلفة الإجمالية لكل عملية من أجل حساب

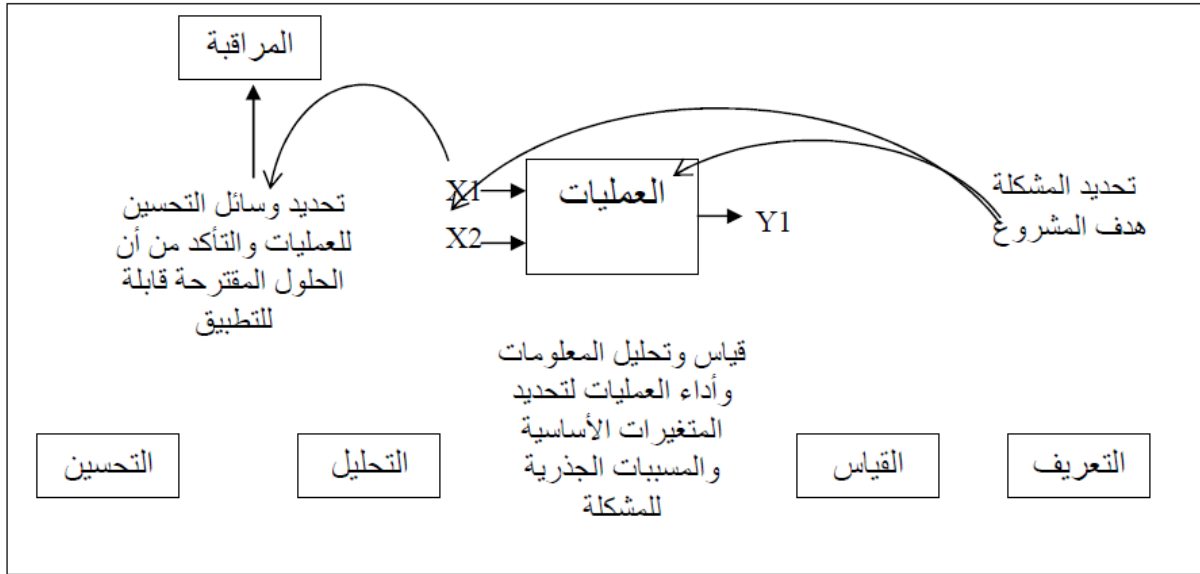
القيمة التي تقدمها هذه العملية بمتابعة مجموعة من مؤشرات الأداء.

3- مرحلة التقييم والمتابعة: من خلال مجموعة من الحلول وإختيار الأمثل.

¹ Jean-Marc GALLAIRE, Les outils de la performance industrielle, Editions d'organisation,

Paris,2008, p.45.

✧ طريقة DMAIC : هذه الطريقة موجهة نحو تأطير المشاكل وتحسين منتجات وخدمات المؤسسة، وتقوم على تحديد أسلوب المراقبة للمدخلات الأساسية، حتى تضمن المحافظة على التحسينات التي تم إنجازها وتكون وفق 05 مراحل أساسية: التعريف، القياس، التحليل التحسين والمراقبة وتكون وفق الشكل التالي:



الشكل رقم 4¹: DMAIC

4.2. مفهوم ستة سيجما six sigma و نماذج التميز:

أولاً: ستة سيجما six sigma

هي طريقة لتحسين الإنتاجية والربحية، وتطبيق منظم للأدوات الإحصائية لحل المشكلات من

أجل تحديد وقياس التبديد وتحديد خطوات التحسين.

توفر ستة سيجما مقياساً للجودة ومنهجاً لتحسين الأداء ونظام قياس يدفع نحو تحقيق نتائج مهمة

كما تساهم في تغيير ثقافة الأخطاء الموجودة لدى المؤسسة، وتوفر مقاييس ووسائل لإدارة الأخطاء.

¹ عبد الرحمن بن مشيب الاحمري، تطبيقات 6 سيجما في التعليم العالي، كلية الهندسة، جامعة الملك سعود، موقع www.abegs.org

والمعنى الفني ل ستة سيحما هو مستوى التشغيل الذي لا تزيد فيه الأخطاء عن 3.4 فرصة في المليون، والاختفاء بالنسبة ل ستة سيحما هي أي انحراف عن متطلبات الزبون، وتشمل مراحل تطبيق ستة سيحما:

- تحديد العمليات والمتطلبات المحورية،

- قياس الأداء الحالي ومشكلاته،

- تحليل أسباب الاختلالات،

- تحسين العمليات،

- ضبط ومراقبة العمليات.

ويمكن ملاحظة أن مدخل العمليات هو الركيزة الأساسية لطريقة ستة سيحما، بالإضافة إلى ذلك لابد من توفر مجموعة من المتطلبات الضرورية لهذا المدخل ستة سيحما، تتمثل في:

-أولا ومن أجل وضع ستة سيحما يجب أن تكون الإدارة ملتزمة بمشروع تحسين الجودة،

- أن ستة سيحما لا يمكن تطبيقها بالنسبة للمؤسسة المنظمة وظيفيا، إذ أن الهدف الأساسي هو

التركيز على متطلبات الزبون، لذلك فان هيكل المؤسسة يجب ان ينظم عرضيا لتحقيق هذه الغاية

-التعريف بعمليات المؤسسة الكبرى والجزئية وتعيين لكل عملية مسؤول خاص بها.

ثانيا: نماذج التميز

التميز هو الريادة والإبداع في تقديم منتجات وخدمات وتحقيق نتائج ترضي الزبائن والمساهمين

والعمال، ولتحقيق التميز يتوجب على المؤسسة في الغالب الإهتمام بتطبيق تسعة معايير بنسب

محددة هي القيادة، إدارة الأفراد، الإستراتيجيات، الموارد، العمليات، رضا الأفراد، رضا الزبون، التأثير في المجتمع، النتائج المحققة، فهو مدخل شامل يحقق قدرات عالية في مواجهة التغيرات البيئية، ويكفل التناسق الكامل بين عمليات المؤسسة، ويعتبر مدخل العمليات قاعدة أساسية من خلال تحويله الموارد إلى قيم مضافة لصالح الزبائن وباقي الأطراف ذات المصلحة وذلك بـ¹:

-تصميم العمليات المفتاحية ومحاذاتها بما يتطابق مع سياسة وإستراتيجية المؤسسة مؤشرات الأداء...

-إدخال التغيرات اللازمة بالإبداع والتعلم عن طريق التحسين في العمليات،

-تسيير عمليات إدارة العلاقة مع الزبون -التغذية العكسية ، قاعدة بيانات الزبون.....،

- وأخيرا فيما يخص النتائج، فمجموع نتائج العمليات تساهم في تحقيق نتيجة واحدة وغاية مشتركة وهي إشباع الزبون وجميع الأطراف ذات المصلحة.

¹ Patrick MONGILLON et Stéphane VERDOUX, Op.cit, P.189-190.

خلاصة:

نستنتج من خلال ما سبق أن تحقيق الجودة يكون بتحسين الأداء، بجميع جوانبه في المؤسسة يكون بالتطبيق الجيد للإدارة بالعمليات وجميع فروعها، حيث تساهم الإدارة بالعمليات في القيادة الجيدة للمؤسسة وإعطاء مفاهيم تشتمل على قيادة الإستراتيجية والقيادة بالقيمة والجودة..

المبحث الثاني: الدراسات المرتبطة

تمهيد:

بعد قيامنا بالإطلاع على التراث النظري ودراسات حول موضوع البحث الحالي حيث تم إيجاد مواضيع حول تحقيق الجودة ومهمة تخدم الدراسة الحالية، ودراسات قليلة حول الإدارة بالعمليات، تم تلخيص محتواها كآتي:

1-دراسة الأولى:

دراسة لـ بهجت عطية بهجت راضي: سنة 2002 ، بعنوان: إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير إدارة الأندية الرياضية، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأندية الرياضية مستخدما المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي على عينة عمدية من الإدارة العليا ومن العاملين والأعضاء من خلال أداة استمارة استبيان وخلص الباحث إلى نتائج هي توافر إدارة فعالة للعنصر البشري ونظام التدريب العاملين إلى حد ما وتقل المشاركة للعاملين في التحسين وتتسم الثقافة التنظيمية بالمركزية والقوة وبالتالي لا توفر المناخ التنظيمي لبدء برنامج للجودة الشاملة بالأندية.

2-دراسة الثانية:

دراسة لـ Joëlle Rouet ، بعنوان: إدارة العمليات لتسيير الاختلالات في الواجهات¹، وقد تناولت الدراسة كيفية مساهمة إدارة العمليات في تقديم الحلول التنظيمية، لتسهيل سياسة الاتصال بين الوظائف بالاعتماد على المدخل العرضي للإدارة، وقد كانت الدراسة الميدانية على مستشفى بين مصلحة خدمات العناية ومصلحة الأشعة، مع محاولة اظهار الاختلالات الموجودة في العلاقة بين هاتين المصلحتين، وتبيان دور إدارة العمليات في تقديم الحلول المناسبة، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

-يسود المستشفى التخصص المهني الذي لايسهل الرؤية العرضية، والاهتمام بالمريض.

¹ Joëlle ROUET, Le management des processus une méthode de gestion des dysfonctionnements aux interfaces, Thèse professionnelle, Ecole nationale de la santé publique, Rennes, 2006

-مجموع الاختلالات الموجودة في المستشفى، مرتبطة بأنشطة وعمليات الاهتمام بالمريض.

3-دراسة الثالثة:

دراسة لـ Isséré Bienvenu Dossou، بعنوان: مدخل العمليات للأداء العام للمنظمات¹، دراسة حالة وقد تناولت الدراسة محاولة اقتراح مدخل لقيادة الأداء العام للمنظمات، يركز على العمليات وتطبيقه في المؤسسة محل الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

-حاجة المؤسسة محل الدراسة إلى مدخل العمليات لتحقيق الأداء المرغوب.

-اقتراح لوحة قيادة تعتمد على العمليات، لقيادة الأداء العام للمؤسسة.

¹ Isséré Bienvenu DOSSOU, L'approche processus de la performance globale des organisations Cas du Port Autonome de Cotonou, Master de recherche en sciences de gestion, Chaire développement des systèmes d'organisation, Paris, 2010.

الفصل الثاني:

الدراسات التطبيقية

المبحث الأول:
الطريقة المنهجية
وأدواتها

تمهيد:

إذا كان الجانب النظري يفيد الباحث في دراسته من حيث الكشف ومعرفة الخصائص العامة للموضوع، فإن الجانب الميداني يعد من أهم الركائز التي تقوم عليها البحوث العلمية، فمن خلالها يتم الكشف عن الحقائق في أرض الواقع وإثبات مدى صحة الفرضيات التي تم صياغتها في ضوء المعطيات النظرية والتصور العام لإشكالية البحث... وهذا حتى تعطى له الصبغة العلمية والمنهجية،

1-الدراسة الاستطلاعية.

كان نزولنا إلى ميدان الدراسة كزيارة استطلاعية بهدف تكوين فكرة أولية عن المنشآت الرياضية الثلاث وهي دادة بن يونس، ومسبح محمد بن سالم، وملعب 18 فيفري، بمدينة الاغواط بهدف التعرف عليها عن قرب وجمع معلومات حولها ولمعرفة أي من مصالحها التي تناسب ومتطلبات دراستنا.

الميدان بطبيعة الحال هو امتداد للتفكير النظري..وبالتالي فإن هذه الوحدة المتكاملة بين النشاط النظري للعقل والنشاط الإمبريقي له تتطلب البحث عن مجال يحقق هذا التكامل البنائي للبحث إلى حد كبير.

لقد تم البحث على الميدان النموذجي الأكثر صلاحية بموضوع الدراسة الذي يهدف كما سبق الذكر إلى الكشف على علاقة ادارة العمليات وكفاءتها في تحقيق جودة الخدمة في المؤسسة الرياضية..ومن أجل هذا قد قمنا بزيارة استطلاعية في إطار جمع البيانات والتعرف على الميدان الأنسب لإجراء بحثنا، حيث خلصنا أخيرا إلى:

تمت الدراسة الميدانية بالمنشآت الرياضية الثلاث وهي دادة بن يونس، ومسبح محمد بن سالم، وملعب 18 فيفري، بولاية الأغواط، وقد كان نزولنا إلى ميدان الدراسة كزيارة استطلاعية في أواخر شهر جوان سنة 2022 وذلك بهدف تكوين فكرة أولية عن المنشأة والتعرف عليها عن قرب وجمع معلومات حولها ولمعرفة أي من مصالحها التي تناسب ومتطلبات دراستنا.

ساعدتنا هذه الزيارة ايضا في إعداد أسئلة الاستبيان.

2-منهج الدراسة:

للإجابة عن إشكالية الدراسة وإثبات صحة الفرضيات المتبناة اخترنا المنهج الوصفي الذي

يصف إدارة العمليات بالمؤسسات الرياضية بولاية الاغواط ودورها في تحقيق جودة الخدمة،

والمنهج التحليلي الاحصائي، بهدف تحليل نتائج الدراسة بعد دراستها احصائيا.

3. متغيرات الدراسة:

إدارة العمليات - جودة الخدمة.

4-مجتمع الدراسة وعينته:

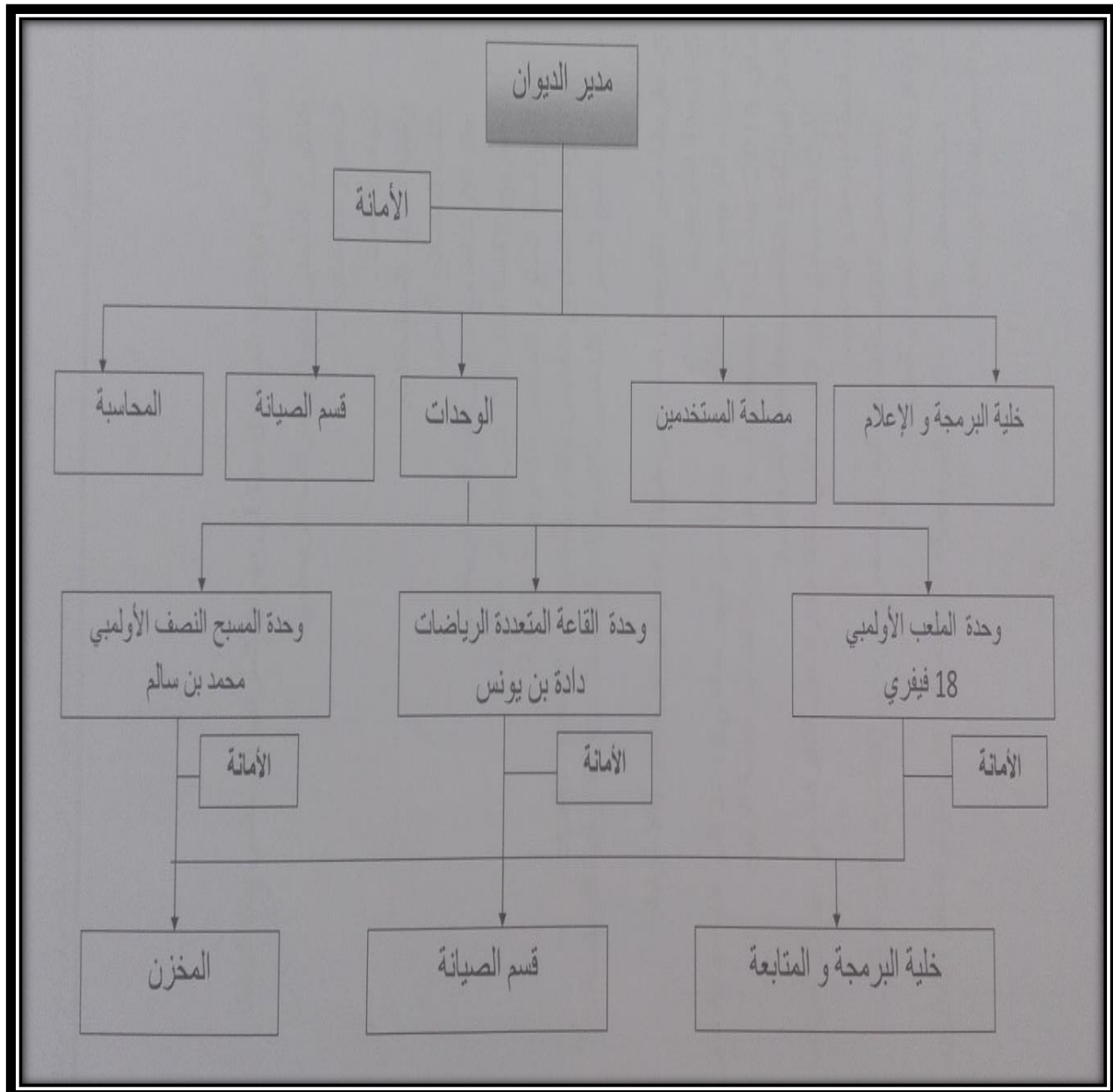
اخترنا ما يوافق دراستنا المنشأة الرياضية بمدينة الاغواط.

من خلال الدراسة الميدانية سوف اقوم بإعطاء فكرة فيما يخص المنشآت الرياضية الآتية وكذلك التطرق الى الهيكل العام لديوان المركب متعدد الرياضات ومختلف المنشآت الرياضية، والذي أنشئ في سنة 2003، وتم تدشينه في 30 نوفمبر 2003:

4-1-تقديم المؤسسة المنشأة الرياضية بمدينة الاغواط:

- ① قاعة متعددة الرياضات دادة بن يونس بمدينة الاغواط: تحوي 180 مقعد تم تدشينها 1996/11/05، خارج القاعة يوجد ملعبين جواريين صغيري الحجم معشوشبين بعشب اصطناعي، خاصين بكرة القدم وقاعة تقوية عضلات، يعمل داخلها 10 عمال.
 - ② ملعب متعدد الرياضات 18 فيفري ببلدية الاغواط: تم تدشينه في 2003/11/30 يحتوي على قاعة تقوية العضلات، بها 20 عامل، وعامل مهني خارج الصنف، وتوجد بجانبه إدارة الديوان.
 - ③ مسبح شبه أولمبي مغطى محمد بن سالم ببلدية الاغواط: تم تدشينه في سنة 2000 بها 6 عمال يحتوي على كافيتيريا، و4 ملاعب جوارية خاصة بكرة الطائرة وكرة السلة ومساحات خضراء.
- وتعد هذه المنشآت تابعة رسميا لديوان المركب متعدد الرياضات.

4-2- الهيكل التنظيمي الخاص بديوان المركب الرياضي بالأغواط:



الشكل 05: الهيكل التنظيمي الإداري لديوان المركب.

4-3- عينة الدراسة:

تتطلب دراسة ظاهرة أو مشكلة ما توفر بيانات ومعلومات ضرورية عنها، وهذا لتساعد الباحث في اتخاذ قرار أو حكم مناسب حيالها، وكما تتطلب أيضا ضرورة وضع تعريف محدد وواضح

ودقيق لمجتمع وعينة الدراسة .. لأن ذلك يساعد على تحديد الأسلوب العلمي الأمثل لدراسة موضوع الظاهرة.

و تعرف عينة الدراسة على أنها تشمل جميع عناصر ومفردات المشكلة قيد الدراسة¹. ولقد اعتمدنا على طريقة المسح الشامل لكل أفراد العينة من العمال نظرا لأن هذه الفئات تتفاعل مع بعضها البعض ما يسمح لنا بدراسة مدى كفاءة ادارة العمليات في تحقيق جودة الخدمة في هذه المنشأة الرياضية، واستعملت على كافة الفئات المهنية الموجودة من مهندسي دولة عمال مهنيين، مستشارين، مربين للانشطة البدنية، والاداريين، الذي كان حجمها 60 عامل. طريقة المسح الشامل هي طريقة جمع البيانات والمعلومات من وعن جميع عناصر أو مفردات مجتمع الدراسة بأساليب مختلفة². **المسح بالعينة:** من ناحية المجال البشري فيعني دراسة عدد محدود من الحالات أو المفردات في حدود الوقت والجهد والإمكانات المتوفرة لدى الباحث³.

5-مجالات البحث:

- 1/الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة ميدانيا ابتداء من شهر جويلية 2022 .
- 2/الحدود المكانية: تم اجراء البحث الميداني بالمنشآت الرياضية الثلاث، حيث تقع بمدينة الاغواط.

6-أدوات الدراسة:

للبرهنة على مشكلة دراسة ما هناك عدة تقنيات وآليات يعتمد عليها الباحث ليتحقق من اشكاليته وتقنيات البحث تختلف باختلاف المواضيع والمناهج التي اعتمد عليها الباحث، ففي دراستنا هذه اعتمدنا على الاستمارة لأنها الوسيلة الأنجح في المناهج الوصفية التي يمكن من خلالها التعرف علاقة ادارة العمليات وكفاءتها في تحقيق جودة الخدمة في المؤسسة الرياضية، وعلى الأداة الإحصائية لتحليل البيانات، واعتمدت أيضا على الملاحظة كأدوات تدعيمية.

¹ ربحي مصطفى عليان، عمان، 2009، ص 227

² ربحي مصطفى عليان، نفس المرجع السابق، ص 288)

³ محمد شفيق، البحث العلمي مع تطبيقات في مجال الدراسات الاجتماعية، 2005، ص 90

وتعرف أدوات جمع البيانات بأنها نقطة الاتصال بين الباحث والمبحوث والتي تمكنه من جمع المعلومات¹..ضمن استخدامه لمنهج معين أو أكثر بهدف الوصول إلى نتائج دقيقة.

-**الملاحظة:** اعتمدنا هذه الاداة أثناء تواجدها في المؤسسة وزيارتنا الميدانية في ملاحظة العمل وطلبنا من بعض العمال توضيحات عن أعمالهم وعن كفاءة ادارة العمليات وعلاقتها بتحقيق جودة الخدمة في المؤسسة داخل المنشأة الرياضية

- **استمارة الاستبيان:** هي أداة تتضمن مجموعة من الأسئلة أو الجمل الخيرية التي تتطلب من المفحوص الإجابة عليها بطريقة يحددها الباحث حسب أغراض البحث² وتعتبر الاستمارة من أدوات البحث الأساسية الشائعة في العلوم الإنسانية والاجتماعية وخاصة في علوم علم الاجتماع تنظيم وعمل، حيث تستخدم في الحصول على معلومات دقيقة لا يستطيع الباحث ملاحظتها بنفسه الا بعد اجراء هذه الاسئلة على المبحوث، وترجع أهمية الاستمارة من حيث الاستخدام بما يتوافق مع موضوع الدراسة إلى استعمال الطرق الاحصائية مع مراعاة ضرورة التحقق من الصياغة الدقيقة للأسئلة التي تحقق اهداف الدراسة³.

فالاستبيان أو الاستفتاء أو الاستقصاء هو عبارة عن استطلاع للرأي للإجابة عن مجموعة من الأسئلة موجهة إلى أفراد مجتمع الدراسة ويمر بناء الاستبيان بالخطوات التالية:

1-تحديد هدف الاستبيان.

2-تحديد محاور الاستبيان.

3-وضع فقرات لكل محور من محاور الاستبيان ترتبط بهدفه، وصياغته صياغة دقيقة ومناسبة لمستوى العينة وجذابة في محتواها وطريقة عرضها⁴.

¹ أحمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1983، ص 220 .

² رحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، مناهج البحث وأساليب البحث العلمي، النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 82 .

³ محمد جمال أبو شنب، مرجع سابق، ص. 148

⁴ محمد عوض العائدي، إعداد وكتابة البحوث والرسائل الجامعية، مع دراسة عن مناهج البحث، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 2005، ص 144

4-وبالتالي فالاستبيان هو وسيلة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق استمارة، حيث تحتوي على عدد من الأسئلة مرتبة بأسلوب منطقي مناسب، تقوم بتوزيعها على أفراد العينة لتعبئتها بكل مصداقية لكي نحصل في الأخير على نتائج دقيقة وصحيحة تتماشى مع هدف الدراسة

وقد قمنا بصياغة هذه الاستمارة من خلال إشكالية البحث والتساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية، حيث تم تحديد محاور الاستمارة بما يمكن الإجابة عليها ضمن 20 سؤال.

وعليه فقد تم تقسيم الاستمارة إلى مجموعة من المحاور توافق موضوع دراستنا كانت كالتالي:

أولا: معلومات شخصية.

ثانيا:

المحور الأول: ادارة العمليات وتطبيقاتها

المحور الثاني: إدارة العمليات وجودة الخدمة.

المحور الثالث: الأنماط الإدارية والاسس العلمية.

7. الاختبارات الاحصائية المعتمدة في الدراسة:

تتطلب دراسة ظاهرة أو مشكلة ما توفر بيانات ومعلومات ضرورية عنها، وهذا لتساعد الباحث في اتخاذ قرار أوحكم مناسب حيالها، وكما تتطلب أيضا ضرورة وضع تعريف محدد وواضح ودقيق لمجتمع وعينة الدراسة ..لأن ذلك يساعد على تحديد الأسلوب العلمي الأمثل لدراسة موضوع الظاهرة، وتعرف عينة الدراسة على أنها تشمل جميع عناصر ومفردات المشكلة قيد الدراسة¹.

¹ ربحي مصطفى عليان،البيانات والمعلومات لأغراض البحث العلمي،صفاء للنشر، ط 1، عمان، 2009 ، ص 227 .

لقد اعتمدنا على الطريقة العينة العشوائية في إختيار عينة الدراسة، حيث قمنا بتصميم استبيان وبتوزيعه على 60 عامل بالمؤسسة من الافراد المنتمين لمجتمع الدراسة¹.

توزعت أفراد العينة مثل ما هو موضح في الجدول الموالي:

النسبة	التكرار	الجنس
30.0	18	أنثى
70.0	42	ذكر
100	60	المجموع

الجدول رقم 01: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

وقد تم تصميم أسئلة الاستبيان فيما يقارب 20 سؤال

بعدها قمنا بتفريغ البيانات المتحصل عليها وعرضناها على برنامج (EXCEL) أو ما يسمى ببرنامج جداول البيانات، للحصول على المعلومات المرجوة من ذلك قصد تحليلها والخروج بالنتائج النهائية المتعلقة بالدراسة الميدانية.

¹ طلعت ابراهيم، أساليب وأدوات البحث الاجتماعي، القاهرة، دار غريب، 1995، ص 6

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة

عرض بيانات شخصية للمبحوثين.

أولاً: معلومات شخصية

1-تحديد العمر:

النسبة %	التكرار	السن
35	21	25-20
45	27	30-26
10	6	35-31
10	6	41 فما فوق
100	60	المجموع

نلاحظ أن النسبة الأكبر في عينتنا كانت للفئة العمرية 26-30 بنسبة 45% ، تليها الفئة العمرية 20-25 بنسبة 35%، ثم تساوي النسبتين 10% لدى الفئتين العمريتين 31-35 و 41 فما فوق.

2-تحديد سنوات الخبرة:

النسبة %	التكرار	الأقدمية
30	18	أقل من 5 سنوات
40	24	10-6
15	9	15-11
15	9	أكثر من 15

المجموع	60	100
---------	----	-----

نلاحظ من خلال تحليلنا لسنوات خبرة عمال عينتنا الموضح في الشكل أعلاه أن مايقارب نصف عينتنا هم أصحاب خبرة تتراوح بين 10 إلى 06 سنوات بنسبة 40%، تليها نسبة 30% لمن لهم خبرة اقل من 05 سنوات، ثم 15% خبرتهم المهنية هي ما بين من 15 الى 11 سنوات، وأكثر من 15 سنة،

3-تحديد المستوى التعليمي:

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة %
أقل من جامعي	12	20
جامعي	42	70
دراسات عليا	6	10
المجموع	60	100.0

جدول 04: يوضح تحديد المستوى التعليمي.

نلاحظ أن أغلب عمال الذين شملتهم عينتنا ذو مستوى جامعي بنسبة 70%، فيما تتراوح نسب العمال ذو المستوى اقل من جامعي ب 20% ، و 10 % نسبة عمال ذو مستوى دراسات عليا.

1. عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

عرض وتحليل ومناقشة نتائج: ادارة العمليات وتطبيقاتها.

فعن الجانب المتعلق بمدى مساهمة الإدارة بالعمليات كنمط إداري في تحقيق جودة الخدمة، قمنا بطرح مجموعة من الأسئلة التي أدرجت عبارتها تحت الأرقام من (01) الى (07) على عينة الدراسة.

جدول رقم 05: تعتبر صياغة الاهداف من أولويات الادارة بالعمليات

صياغة الاهداف من أولويات الادارة بالعمليات									
المجموع		أبدا		أحيانا		دائما		هناك خطة مضبوطة لسيرورة عمل المنشأة	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
40	24	14.3	3	/	/	58.3	21		دائما
40	24	42.9	9	100	3	33.3	12		أحيانا
20	12	42.9	9	/	/	8.3	3		أبدا
100	60	100	21	100	3	100	36	المجموع	

نلاحظ من خلال تحليلنا للجدول أعلاه أن عمال عينتنا مايفوق نصف عينتنا هم دائما ماتكون صياغة الاهداف من أولويات الادارة بالعمليات، كما أنهم يؤكدون على ضرورة وجود خطة مضبوطة لسيرورة العمل بنسبة 58.3%، ثم تليها نسبة 42.9% اي مايقارب النصف لمن أجابوا ب أبدا لم تكن صياغة الاهداف من أولويات الادارة بالعمليات، وأحيانا مايعتمدون على وجود خطة مضبوطة، تليها نسبة 33.3% لمن أجابوا ب أحيانا تكون هناك وجود خطة مضبوطة كون الاخذ بعين الاعتبار لعملية صياغة الأهداف.

جدول رقم 06: تتعامل هذه المنشاة بطريقة علمية مع تتبعها تصميم مسبق لتقديم الخدمة.

تتعامل هذه المنشأة بطريقة علمية مع مدخلاتها(موارد بشرية ومالية وتكنولوجيا)								تتبع المنشأة تصميم مسبق لتقديم الخدمة	
المجموع		أبدا		دائما		أحيانا			
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
25.0%	15	20.0%	6	50.0%	3	25.0%	6		أحيانا
55.0%	33	40.0%	12	50.0%	3	75.0%	18		دائما

20.0%	12	40.0%	12	0.0%	0	0.0%	0	أبدا	
100	60	100	30	100	6	100	24	المجم	

نلاحظ من خلال تحليلنا للجدول أعلاه أن عمال عينتنا مايفوق نصف عينتنا يصرحون أنه دائما ما تتبع المنشأة تصميم مسبق لتقديم الخدمة، وأحيانا ما تتعامل بطريقة علمية مع مدخلاتها(موارد بشرية ومالية وتكنولوجيا، ثم تليها نسبة 50 % اي مايقارب النصف لمن اتفقوا في اجاباتهم على أنه دائما ما تتعامل مؤسستهم بطريقة علمية مع مدخلاتها باتباع تصميم مسبق في تقديم خدماتها، والنصف الآخر 40% اتفقوا على أنه أبدا لا تتعامل مؤسستهم بطريقة علمية مع مدخلاتها باتباع تصميم مسبق في تقديم خدماتها.

جدول رقم 07: تتبع المنشأة الشروط التسييرية لعمليات اتخاذ القرارات مع وجود تكامل

وترابط بين وظائف المنشأة فيما بينها

تتبع المنشأة الشروط التسييرية لعمليات اتخاذ القرارات								
المجموع		أبدا		دائما		أحيانا		هناك
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	تكامل
15.0%	9	0	0	0	0	30%	9	أحيانا
50.0%	30	25%	6	100%	6	60%	18	دائما
35.0%	21	75.0%	18	0	0	10.0%	3	أبدا
100	60	100%	24	100%	6	100%	30	المجموع

نلاحظ من خلال تحليلنا للجدول المركب للعبارة رقم 7 مع العبارة رقم 05 أعلاه أن جميع عمال عينتنا اتفقوا في اجابتهم حول أنه دائما تتبع المنشأة الشروط التسييرية لعمليات اتخاذ القرارات، كما أن هناك تكامل وترابط بين وظائف المنشأة فيما بينها 100% .

جدول رقم 08: تتعامل هذه المنشأة بطريقة علمية مع ارتكازها على الجانب التنظيمي في تحقيق جودة الخدمة.

تتعامل هذه المنشأة بطريقة علمية مع مدخلاتها(موارد بشرية ومالية وتكنولوجيا)								ترتكز الإدارة بالعمليات على الجانب التنظيمي في تحقيق جودة الخدمة
المجموع		أبدا		دائما		أحيانا		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
60.0%	36	60.0%	18	50.0%	3	62.5%	15	
10.0%	6	10.0%	3	0	0	12.5%	3	
30.0%	18	30.0%	9	50.0%	3	25.0%	6	
100	60	100%	30	100%	6	100%	24	

من خلال تحليلنا للجدول المركب للعبارة رقم 4 مع العبارة رقم 06 أعلاه نلاحظ أن النسبة الأعلى كانت 62.5% أي مايفوق النصف من عمال عينتنا أجابوا بأحيانا تتعامل هذه المنشأة بطريقة علمية مع ارتكازها على الجانب التنظيمي في تحقيق جودة الخدمة، مقابل النصف الآخر بنسبة 60.0% أجابوا بأبدا أي لا تتعامل منشأتهم بطريقة علمية مع مدخلاتها (موارد بشرية ومالية وتكنولوجيا، كما نفوا ارتكازها على الجانب التنظيمي في تحقيق جودة الخدمة.

2. عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

عرض وتحليل ومناقشة نتائج: إدارة العمليات وجودة الخدمة.

فعن الجانب المتعلق بمدى اعتماد المؤسسة الرياضية محل الدراسة، الإدارة بالعمليات كأساس تحقيق جودة الخدمة، قمنا بطرح مجموعة من الأسئلة التي أدرجت عبارتها تحت الأرقام من (08) الى (12) على عينة الدراسة.

جدول رقم 09: الوظائف الإدارية تحترم معايير الجودة و الخدمات المقدمة ترقى لرغبات الزبائن مستهلكي الخدمة

الخدمات المقدمة ترقى لرغبات الزبائن مستهلكي الخدمة									العمليات الإدارية خصوصا الوظائف الإدارية تحترم معايير الجودة
المجموع		أبدا		دائما		أحيانا			
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
40	24	14.3	3	/	/	58.3	21	أحيانا	
40	24	42.9	9	100	3	33.3	12	دائما	
20	12	42.9	9	/	/	8.3	3	أبدا	
100	60	100	21	100	3	100	36	المجموع	

نلاحظ من خلال تحليلنا للجدول أعلاه أن مايفوق النصف اي بنسبة 58.3% من عمال عينتنا يجدون أنه أحيانا ما تكون الخدمات المقدمة ترقى لرغبات الزبائن مستهلكي الخدمة، كما أن العمليات الإدارية خصوصا الوظائف الإدارية أحيانا تحترم معايير الجودة، ثم تليها نسبة 42.9% اي مايقارب النصف ايضا لمن اتفقوا في اجاباتهم على أنه أبدا الخدمات المقدمة لا ترقى لرغبات الزبائن مستهلكي الخدمة، كما أن العمليات الإدارية خصوصا الوظائف الإدارية لا تحترم معايير الجودة.

جدول رقم 10: مدى رضا العامل عن الشروط المتوفرة في المنشأة وعلاقة هذه الشروط بمعايير الجودة.

الشروط البيئية المتوفرة في المنشأة تعكس معايير الجودة								هل انت راض عن الشروط المتوفرة من
المجموع		أبدا		دائما		أحيانا		
التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	

55.0%	33	40.0%	12	50.0%	3	75.0%	18	أحيانا	نظام العمل
25.0%	15	20.0%	6	50.0%	3	25.0%	6	دائما	وعمليات
20.0%	12	40.0%	12	0.0%	0	0.0%	0	أبدا	التسيير
									المطبقة في
100	60	100	30	100	6	100	24	المجموع	منشآتكم

نلاحظ من خلال تحليلنا للجدول أعلاه أن اغلب عمال عينتنا بنسبة 75% هم أحيانا راضون عن الشروط المتوفرة من نظام العمل وعمليات التسيير المطبقة في منشآتهم، وأحيانا تكون هناك علاقة هذه الشروط بمعايير الجودة، مقابل نسبة 50% هم دائما راضون عن الشروط المتوفرة من نظام العمل وعمليات التسيير المطبقة في منشآتهم، وأحيانا تكون هناك علاقة هذه الشروط بمعايير الجودة.

جدول رقم 11: هل تطمح المنشأة لتبني أنظمة الجودة المعتمدة في المنشآت الرياضية الكبرى.

تطمح المنشأة لتبني أنظمة الجودة المعتمدة في المنشآت الرياضية الكبرى.							
المجموع		أبدا		دائما		أحيانا	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
100 %	60	10%	6	70%	42	20%	12

نلاحظ من خلال تحليلنا للجدول أعلاه أن اغلب عمال عينتنا بنسبة 70% أجابوا بـ دائما تطمح منشآتهم لتبني أنظمة الجودة المعتمدة في المنشآت الرياضية الكبرى.

3. عرض نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

عرض وتحليل ومناقشة نتائج: الأنماط الإدارية والاسس العلمية.

قمنا بطرح مجموعة من الأسئلة التي أدرجت عبارتها تحت الأرقام من (13) الى (19) على عينة الدراسة.

جدول رقم 12: اتباع الإدارة أساليب اللامركزية في توزيع المعلومات و معالجتها مع حرصها على عمليات إشراك كل الهيئات الفاعلة في المنشأة في حل المشكلات

تتبع الإدارة عمليات إشراك كل الهيئات الفاعلة في المنشأة في حل المشكلات								هل تتبع الإدارة أساليب اللامركزية في توزيع المعلومات و معالجتها
المجموع		أبدا		دائما		أحيانا		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
10.0%	6	10.0%	3	0	0	12.5%	3	
60.0%	36	60.0%	18	62.5%	15	50.0%	3	
30.0%	18	30.0%	9	50.0%	3	25.0%	6	

نلاحظ من خلال تحليلنا للجدول أعلاه أن مايفوق النصف اي بنسبة 62.5% أي مايفوق النصف من عمال عينتنا أجابوا بـ دائما تتبع الإدارة عمليات إشراك كل الهيئات الفاعلة في المنشأة في حل المشكلات مع اتخاذ أساليب اللامركزية في توزيع المعلومات و معالجتها، مقابل النصف الآخر بنسبة 60.0% أجابوا بأبدا أي لا تتبع الإدارة عمليات إشراك كل الهيئات الفاعلة في المنشأة في حل المشكلات لكنها دائما تتخذ أساليب اللامركزية في توزيع المعلومات و معالجتها.

جدول رقم 13: هناك معالجة علمية لمدخلات المنشأة وتحويلها إلى مخرجات إيجابية

وكيفية دراسة القرارات بين مختلف الإدارات داخليا

تتم عملية دراسة القرارات بين مختلف الادارات داخليا									
المجموع		أبدا		أحيانا		دائما		هناك معالجة علمية لمدخلات المنشأة وتحويلها إلى مخرجات إيجابية	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
25.0%	15	20.0%	6	50.0%	3	25.0%	6		أحيانا
55.0%	33	40.0%	12	50.0%	3	75.0%	18		دائما
20.0%	12	40.0%	12	0.0%	0	0.0%	0		أبدا
100	60	100	30	100	6	100	24		المجموع

نلاحظ من خلال تحليلنا للجدول أعلاه ان اغلب عينتنا بنسبة 75.0% أجابوا بـ دائما هناك معالجة علمية لمدخلات المنشأة وتحويلها إلى مخرجات إيجابية كما أنه دائما تتم عملية دراسة القرارات بين مختلف الادارات داخليا، مقابل ما يقارب النصف بنسبة 40% أجابوا بأبدا أي ليست هناك معالجة علمية لمدخلات المنشأة وتحويلها إلى مخرجات إيجابية كما أنه لا تتم عملية دراسة القرارات بين مختلف الادارات داخليا.

جدول رقم 14: هل معيقات التسيير مردها الأفراد ام الأموال؟

معيقات التسيير مردها الأفراد									معيقات التسيير مردها الأموال
المجموع		أبدا		دائما		أحيانا			
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
60.0%	36	60.0%	18	50.0%	3	62.5%	15	أحيانا	
10.0%	6	10.0%	3	0	0	12.5%	3	دائما	
30.0%	18	30.0%	9	50.0%	3	25.0%	6	أبدا	

100	60	100%	30	100%	6	100%	24	المجموع	
-----	----	------	----	------	---	------	----	---------	--

نلاحظ من خلال تحليلنا للجدول أعلاه ان تقارب اجابات نصف عينتنا 62.5% أحيانا أن معيقات التسيير مردها الأموال وأحيانا الأفراد، و60.0% أحيانا معيقات التسيير مردها الأموال لكن أبدا لم تكن مردها الأفراد،

جدول رقم 15: هناك مرونة في التسيير داخل المنشأة أم أن مستقبل التكنولوجيا الرقمية قد يسهل العمليات الإدارية في المستقبل القريب

هناك مرونة في التسيير داخل المنشأة									مستقبل التكنولوجيا الرقمية قد يسهل العمليات الإدارية في المستقبل القريب
المجموع		أبدا		دائما		أحيانا			
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
10.0%	6	10.0%	3	0	0	12.5%	3	أحيانا	
60.0%	36	60.0%	18	62.5%	15	50.0%	3	دائما	
30.0%	18	30.0%	9	50.0%	3	25.0%	6	أبدا	
100	60	100	30	100	18	87.5	12	المجموع	

نلاحظ من خلال تحليلنا للجدول أعلاه ان النسبة الاعلى لعينتنا 62.5% تدلي بأن دائما هناك مرونة في التسيير داخل المنشأة كما أن مستقبل التكنولوجيا الرقمية قد يسهل العمليات الإدارية في المستقبل القريب، مقابل النصف الآخر 60.0% أجابوا بـ أبدا ونفوا وجود مرونة في التسيير داخل المنشأة ، ودائما يوافقون رأي مساهمة التكنولوجيا الرقمية في تسهيل العمليات الإدارية مستقبلا.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة

نتائج الدراسة:

نستنتج من خلال دراسة التي قمنا بها والتي تمحورت حول موضوع مذكرة مدى كفاءة ادارة العمليات في تحقيق جودة الخدمة في المؤسسة الرياضية بولاية الأغواط.... واعتمادا على الدراسة الميدانية والتي تم تطبيقها على عينتنا التي توضح أن أغلبها من جنس ذكور بنسبة 70.0%، ذو مستوى جامعي، وما يقارب نصفها في الفئة العمرية 26-30 ، خبرتهم المهنية تتراوح بين 06 إلى 10 سنوات

وعلى هذا الأساس حاولنا تسليط الضوء على الجوانب المتعلقة بالموضوع والتي تمثلت فيمايلي حيث نلاحظ أن أغلب مبحوثي عينتنا:

- ✓ مايفوق نصف عينتنا يرون بأنه دائما ماتكون صياغة الاهداف من أولويات الادارة بالعمليات كما أنهم يؤكدون على ضرورة وجود خطة مضبوطة لسيرورة العمل بنسبة 58.3%.
- ✓ مايفوق النصف من عمال عينتنا أجابوا أنه دائما ما تتبع المنشأة تصميم مسبق لتقديم الخدمة وأحيانا ما تتعامل بطريقة علمية مع مدخلاتها(موارد بشرية ومالية وتكنولوجيا) بنسبة 75%.
- ✓ جميع عمال عينتنا اتفقوا في اجابتهم حول أنه دائما تتبع المنشأة الشروط التسييرية لعمليات اتخاذ القرارات، كما أن هناك تكامل وترابط بين وظائف المنشأة فيما بينها 100% .
- ✓ مايفوق النصف من عمال عينتنا أجابوا بأحيانا تتعامل هذه المنشأة بطريقة علمية مع ارتكازها على الجانب التنظيمي في تحقيق جودة الخدمة، مقابل النصف الآخر بنسبة 60.0% أجابوا بأبدا أي لا تتعامل منشأتهم بطريقة علمية مع مدخلاتها(موارد بشرية ومالية وتكنولوجيا، كما نفوا ارتكازها على الجانب التنظيمي في تحقيق جودة الخدمة.
- ✓ مايفوق النصف اي بنسبة 58.3% من عمال عينتنا يجدون أنه أحيانا ما تكون الخدمات المقدمة ترقى لرغبات الزبائن مستهلكي الخدمة، كما أن العمليات الإدارية خصوصا الوظائف الإدارية أحيانا تحترم معايير الجودة، ثم تليها نسبة 42.9% اي مايقارب النصف ايضا لمن اتفقوا

في اجاباتهم على أنه أبدا الخدمات المقدمة لا ترقى لرغبات الزبائن مستهلكي الخدمة، كما أن العمليات الإدارية خصوصا الوظائف الإدارية لا تحترم معايير الجودة.

✓ اغلب عمال عينتنا بنسبة 75% هم أحيانا راضون عن الشروط المتوفرة من نظام العمل وعمليات التسيير المطبقة في منشاتهم، وأحيانا تكون هناك علاقة هذه الشروط بمعايير الجودة مقابل نسبة 50% هم دائما راضون عن الشروط المتوفرة من نظام العمل وعمليات التسيير المطبقة في منشاتهم، وأحيانا تكون هناك علاقة هذه الشروط بمعايير الجودة.

✓ اغلب عمال عينتنا بنسبة 70% أجابوا ب دائما تطمح منشأهم لتبني أنظمة الجودة المعتمدة في المنشآت الرياضية الكبرى.

✓ مايفوق النصف اي بنسبة 62.5% أي مايفوق النصف من عمال عينتنا أجابوا ب دائما تتبع الإدارة عمليات إشراك كل الهيئات الفاعلة في المنشأة في حل المشكلات مع اتخاذ أساليب اللا مركزية في توزيع المعلومات و معالجتها.

✓ اغلب عينتنا بنسبة 75.0% أجابوا ب دائما هناك معالجة علمية لمدخلات المنشأة وتحويلها إلى مخرجات إيجابية كما أنه دائما تتم عملية دراسة القرارات بين مختلف الادارات داخليا، مقابل ما يقارب النصف بنسبة 40% أجابوا بأبدا أي ليست هناك معالجة علمية لمدخلات المنشأة وتحويلها إلى مخرجات إيجابية كما أنه لا تتم عملية دراسة القرارات بين مختلف الادارات داخليا.

✓ تقارب اجابات نصف عينتنا 62.5% أحيانا أن معيقات التسيير مردها الأموال وأحيانا الأفراد، و60.0% أحيانا معيقات التسيير مردها الأموال لكن أبدا لم تكن مردها الأفراد،

✓ مايفوق النصف اجابو بأن هناك مرونة في التسيير داخل المنشأة كما أن مستقبل التكنولوجيا الرقمية قد يسهل العمليات الإدارية في المستقبل القريب، مقابل النصف الآخر 60.0% أجابوا ب أبدا ونفوا وجود مرونة في التسيير داخل المنشأة ، ودائما يوافقون رأي مساهمة التكنولوجيا الرقمية في تسهيل العمليات الإدارية مستقبلا.

وهذا ما أكدته أجوبة العينة.

-مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات.

من خلال ما توصلنا إليه من نتائج سنحاول الإجابة على التساؤل العام والمتمثل في مايلي:

كيف يساهم اعتماد الإدارة بالعمليات في تحقيق جودة الخدمة بالمؤسسة الرياضية؟

و كإجابة على هذا التساؤل العام يمكن القول أن مايفوق نصف عمال المنشأة الرياضية يرون بأنه دائما ماتكون صياغة الاهداف من أولويات الادارة بالعمليات، بالاضافة على تأكيدهم لضرورة وجود خطة مضبوطة لسيورة العمل، كما تتبع منشأتهم تصميم مسبق لتقديم الخدمة، وأحيانا ما تتعامل بطريقة علمية مع مدخلاتها(موارد بشرية ومالية وتكنولوجية)،

وأغلبيتهم يعترفون بأنهم أحيانا راضون عن الشروط المتوفرة من نظام العمل وعمليات التسيير المطبقة في منشاتهم، وأحيانا تكون هناك علاقة هذه الشروط بمعايير الجودة، حيث يؤكدون دائما التزام منشأتهم بالشروط التسييرية لعمليات اتخاذ القرارات، ووجود تكامل وترابط بين وظائف المنشأة فيما بينها.

أولا: الإجابة على التساؤلات.

كيف تساهم الإدارة بالعمليات كنمط إداري في تحقيق جودة الخدمة؟

الملفت للانتباه أن أكثر من نصف عمال المنشأة الرياضية الذين يؤمنون بكون صياغة الاهداف من أولويات الادارة بالعمليات يؤكدون على ضرورة وجود خطة مضبوطة لسيورة العمل والزامية تتبع المنشأة تصميم مسبق لتقديم الخدمة.

كما أن جميعهم اتفقوا حول وجود تكامل وترابط بين وظائف المنشأة فيما بينها كون المنشأة تتبع الشروط التسييرية لعمليات اتخاذ القرارات.

هل تعتمد المؤسسة الرياضية محل الدراسة، الإدارة بالعمليات كأساس لتحقيق جودة الخدمة؟

يظهر جليا أن سياسة المنشأة الرياضية تعتمد الإدارة بالعمليات نسبيا حيث اغلب العمال هم أحيانا راضون عن الشروط المتوفرة من نظام العمل وعمليات التسيير المطبقة في منشاتهم، في حين أن نصفهم هم دائما راضون عن الشروط المتوفرة من نظام العمل وعمليات التسيير المطبقة في منشاتهم كما أن مايفوق نصفهم يجدون أنه أحيانا ما تكون الخدمات المقدمة ترقى لرغبات الزبائن مستهلكي الخدمة، والعمليات الإدارية خصوصا الوظائف الإدارية أحيانا تحترم معايير الجودة. كما ان نصف العمال رأو بأنه أحيانا معيقات التسيير مردها الأموال وأحيانا الأفراد، والنصف الآخر يقول بأن أحيانا معيقات التسيير مردها الأموال لكن أبدا لم تكن مردها الأفراد.

كيف يمكن للإدارة بالعمليات كنمط إداري أن تستفيد من الأسس العلمية ؟

لقد اتفق ما يفوق نصف العمال على أنه أحيانا تتعامل هذه المنشأة بطريقة علمية مع مدخلاتها (موارد بشرية ومالية وتكنولوجيا) مع ارتكازها على الجانب التنظيمي في تحقيق جودة الخدمة، ودائما تتبع الإدارة عمليات إشراك كل الهيئات الفاعلة في المنشأة في حل المشكلات مع اتخاذ أساليب اللامركزية في توزيع المعلومات و معالجتها.

كما أن اغلب العمال قالوا أنه دائما هناك معالجة علمية لمدخلات المنشأة وتحويلها إلى مخرجات إيجابية كما أنه دائما تتم عملية دراسة القرارات بين مختلف الإدارات داخليا، وقد رأو أنه دائما تطمح منشاتهم لتبني أنظمة الجودة المعتمدة في المنشآت الرياضية الكبرى.

بالإضافة الى ان نصف العمال اجابو بعدم وجود مرونة في التسيير داخل المنشأة ودائما يوافقون رأي مساهمة التكنولوجيا الرقمية في تسهيل العمليات الإدارية مستقبلا.

ولمعرفة مدى مطابقة النتائج للفرضيات المقترحة سنقوم بمناقشتها:

1. مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

☒ تركز الإدارة بالعمليات مبدأ التصميم المسبق وتحديد في تحقيق جودة الخدمة.

هذه الفرضية مفادها ان عملية الإدارة بالعمليات لا تتحقق الا من خلال صياغة الاهداف ووجود خطة مضبوطة لسيرورة العمل والزامية اعتماد المنشأة لتصميم مسبق لتقديم الخدمة.. يتجلى فيه التكامل والترابط بين وظائف المنشأة فيما بينها كونها تتبع الشروط التسييرية لعمليات اتخاذ القرارات، وهذا ما أدلى به عمال المنشأة الرياضية، وبالتالي هذه الفرضية تحققت.

2. مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

☒ لا تعتمد المؤسسة الرياضية محل الدراسة الإدارة بالعمليات كأساس لتحقيق جودة

الخدمة.

هذه الفرضية محققة بشكل نسبي مفادها هو أن اعتماد الإدارة بالعمليات يهدف الى تحقيق جودة الخدمة، حيث نصف العمال رأو بأنه احيانا معيقات التسيير مردها الأموال وأحيانا الأفراد، والنصف الآخر يقول بأن أحيانا معيقات التسيير مردها الأموال لكن أبدا لم تكن مردها الأفراد. بالاضافة الى أن اغلب العمال هم أحيانا راضون عن الشروط المتوفرة من نظام العمل وعمليات التسيير المطبقة في منشاتهم، في حين أن نصفهم هم دائما راضون عن الشروط المتوفرة من نظام العمل وعمليات التسيير المطبقة في منشاتهم، كما أن مايفوق نصفهم يجدون أنه أحيانا ما تكون الخدمات المقدمة ترقى لرغبات الزبائن مستهلكي الخدمة، والعمليات الإدارية خصوصا الوظائف الإدارية أحيانا تحترم معايير الجودة.

3. مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

❑ لا توجد معالجة علمية للإدارة بالعمليات في تحقيق جودة الخدمة.

هذه الفرضية مفادها ان المنشأة الرياضية لاتتعامل بطريقة علمية مع مدخلاتها (موارد بشرية ومالية وتكنولوجيا) مع ارتكازها على الجانب التنظيمي في تحقيق جودة الخدمة لكن ما يفوق نصف العمال اتفقوا على أنه أحيانا توجد معالجة علمية للإدارة بالعمليات في تحقيق جودة الخدمة، ودائما تتبع الإدارة عمليات إشراك كل الهيئات الفاعلة في المنشأة في حل المشكلات مع اتخاذ أساليب اللامركزية في توزيع المعلومات و معالجتها.

كما أن اغلب العمال قالوا أنه دائما هناك معالجة علمية لمدخلات المنشأة وتحويلها إلى مخرجات إيجابية كما أنه دائما تتم عملية دراسة القرارات بين مختلف الادارات داخليا، وقد رأوا أنه دائما تطمح منشأتهم لتبني أنظمة الجودة المعتمدة في المنشآت الرياضية الكبرى.

بالاضافة الى ان نصف العمال اجابو بعدم وجود مرونة في التسيير داخل المنشأة ودائما يوافقون رأي مساهمة التكنولوجيا الرقمية في تسهيل العمليات الإدارية مستقبلا، وبالتالي هذه الفرضية لم تتحقق.

خاتمة

لقد تبين لنا من خلال دراستنا هذه في جانبها التطبيقي أن أغلبية عمال المنشأة الرياضية بولاية الاغواط يعترفون بأنها دائما ماتضع صياغة الاهداف من أولويات الادارة بالعمليات داخلها بالاضافة على تأكيدهم على ضرورة وجود خطة مضبوطة لسيرورة العمل، كما تتبع منشأتهم تصميم مسبق لتقديم الخدمة، وأحيانا ما تتعامل بطريقة علمية مع مدخلاتها(موارد بشرية ومالية وتكنولوجيا). وأغلبيتهم يعترفون بأنهم أحيانا راضون عن الشروط المتوفرة من نظام العمل وعمليات التسيير المطبقة في منشأتهم، وأحيانا تكون هناك علاقة هذه الشروط بمعايير الجودة، حيث يؤكدون دائما التزام منشأتهم بالشروط التسييرية لعمليات اتخاذ القرارات، ووجود تكامل وترابط بين وظائف المنشأة فيما بينها.

كما أن اغلب العمال قالوا أنه دائما هناك معالجة علمية لمدخلات المنشأة وتحويلها إلى مخرجات إيجابية كما أنه دائما تتم عملية دراسة القرارات بين مختلف الادارات داخليا، وقد رأو أنه دائما تطمح منشأتهم لتبني أنظمة الجودة المعتمدة في المنشآت الرياضية الكبرى.

بالاضافة الى ان نصف العمال اجابو بعدم وجود مرونة في التسيير داخل المنشأة ودائما يوافقون رأي مساهمة التكنولوجيا الرقمية في تسهيل العمليات الإدارية مستقبلا..ذلك أنه احيانا معيقات التسيير مردها الأموال وأحيانا الأفراد، والنصف الآخر يقول بأن أحيانا معيقات التسيير مردها الأموال لكن أبدا لم تكن مردها الأفراد.

في الاخير يمكن أن نشير الى أن دراستنا هذه يمكن أن تكون مرحلة تمهيدية لمواضيع بحث مستقبلية في مجال تحقيق جودة الخدمة من خلال اعتماد الادارة بالعمليات في المؤسسات الرياضية الجزائرية.

التوصيات والاقتراحات.

على ضوء النتائج المتحصل عليها توصلنا إلى مجموعة من الاقتراحات:

1-توصي الدراسة بإجراء المزيد من الدراسات البحثية والاستطلاعية حول ظاهرة اعتماد الادارة بالعمليات، مما يحسن ويحقق جودة الخدمة لمواكبة مستجدات العصر.

2- التركيز على اختيار القيادات التربوية الفعالة لتتولى مهمة إدارة المؤسسات الرياضية وفق مبادئ إدارة الجودة والقيام بالتخطيط المتقن لتحقيق جودة الخدمة.

3-ضرورة وجود شراكة مع المؤسسات والجهات المتخصصة في تحقيق جودة الخدمة من خارج نطاق

التعليم للاستفادة من خبراتهم في هذا المجال.

قائمة المصادر والمراجع

1-الكتب:

- 1) أحمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية،
- 2) احمد سيد مصطفى، ادارة البشر، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، 2002،
- 3) الحسن احمد الشافعي ، الإنسان وقانون الطفل في التربية البدنية والرياضة- دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، الإسكندرية ، 2005،
- 4) حسن احمد الشافعي،إدارة الجودة الحديثة في التربية البدنية و الرياضية،دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر،الاسكندرية2003،
- 5) ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، مناهج البحث وأساليب البحث العلمي، النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000 ،
- 6) ربحي مصطفى عليان،البيانات والمعلومات لأغراض البحث العلمي،صفاء للنشر، ط1 ،عمان، 2009،
- 7) طلعت ابراهيم،أساليب وأدوات البحث الإجتماعي، القاهرة، دار غريب، 1995،
- 8) عمر وصفي عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، عمان، 2001 ،
- 9) عيسى قدادرة ورعد عبد الله الطائي ، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن ، 2008،
- 10) قاسم نايف علوان الحياوي، ادارة الجودة الخدمات مفاهيم، عمليات، تطبيقات، ط1، عمان، دار الشروث للنشر والتوزيع، 2006،
- 11) قدار الطاهر، المدخل إلى إدارة الجودة الشاملة و الأيزو 9000 ، مكتبة الأسد للطباعة والنشر، دمشق، ، رجب، 1997،
- 12) كاظم محمود، إدارة الجودة الشاملة، ط1،دار المسيرة،عمان، 2000،
- 13) محمد شفيق، البحث العلمي مع تطبيقات في مجال الدراسات الاجتماعية، 2005،

- 14) محمد عوض العايدي، إعداد وكتابة البحوث والرسائل الجامعية، مع دراسة عن مناهج البحث، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 2005،
- 15) مهدي السمرائي، ادارة الجودة الشاملة، دار جدير للنشر، عمان، الاردن، 2007،
- 16) نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، عالم الكتب الحديث، الطبعة الأولى، الأردن، 2011 .
- 17) Bernard FROMAN, Du manuel qualité au manuel mangement, AFNOR, Paris, 2001,
- 18) Fabienne GUERRA, Pilotage stratégique de l'entreprise, DeBoeux, Bruxelles, 2007.
- 19) Henri MITONNEAU, Réussir l'audit des processus, 2ème éditon, AFNOR, Paris, 2006,
- 20) Jean BRILMAN, Jacques HERARD, Les meilleures pratiques de management, 6ème édition, Editions d'organisation, Paris, 2008,
- 21) Jean-François PILLOU, Management par les processus: <http://www.commentcamarche.net/contenent/qualité/proces sus.php3>
- 22) Patrick MONGILLON et Stéphane VERDOUX, L'entreprise orientée processus, AFNOR, Paris, 2002.
- 23) Pierre LONGIN et Henri DENET, Construire votre qualité, AFNOR, Paris, 2004.

- 24) Yvon MOUGIN, La cartographie des processus, La cartographie des processus, 2ème édition, Editions d'organisation, Paris, 2004
- 1) Claude Yves BERNARD, Le management par la qualité totale, AFNOR, Paris, 2000,
- 2) Ishi Kawa, Ishikawa, K, What is Total Quality Control? The Japanese Way, Translated by David Lu, London: Prentice-Hall International, 1985,
- 3) Isséré Bienvenu DOSSOU, L'approche processus de la performance globale des organisations Cas du Port Autonome de Cotonou, Master de recherche en sciences de gestion, Chaire développement des systèmes
- 4) Jean-François PILLOU, Management par les processus:
- 5) Jean-Marc GALLAIRE, Les outils de la performance industrielle, Editions d'organisation, Paris, 2008,
- 6) Joëlle ROUET, Le management des processus une méthode de gestion des dysfonctionnements aux interfaces, Thèse professionnelle, Ecole nationale de la santé publique, Rennes, 2006
- 7) Michel CATTAN, Management des processus une approche innovante, AFNOR, Paris, 2002.
- 8) Patrick MONGILLON et Stéphane VERDOUX, Op.cit,

- 9) Taguchi, G. and Y. Wu. (1980). Introduction to off-line Quality Control , Nagoya, Japan: Central Japan Quality Control Association, 1980,
- 10) M, Juran on Quality by Design: the Steps for planning Quality into Goods and Services, New York: the free press, 1992.

2-رسائل جامعية:

- 11) بهجت عطية بهجت راضي، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير إدارة الأندية الرياضية، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية الرياضية، جامعة حلوان ، 2002.

3-مجلات ومواقع الكترونية:

- 12) سيار احمد عبد الرحمن، بناء مقياس لإدارة الجودة الشاملة للأندية الرياضية ،جريدة الصباح ،يومية سياسية تصدر عن شبكة الإعلام العراقي،العدد17،1846كانون الأول ، 2009 ،
- 13) عبد الرحمان بن مشيب الاحمري، تطبيقات 6 سيكما في التعليم العالي، كلية الهندسة، جامعة الملك سعود، موقع www.abegs.org
- 14) عبد الرحمان توفيق، 6سيكما لمن ينشد الأداء الأمثل، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2008،
- 15) عبد الرزاق خليل، تطبيق الجودة في مؤسسات التعليم الجامعي، التواصل، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، العدد17، 2006،
- 16) غريغ برو، 6 سيكما للمديرين، ط1، مكتبة جرير، 2007.
- 17) محمد الخطيب، مدخل لتطبيق معايير ونظم الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، ورقة عمل مقدمة إلى اللقاء السنوي 14، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستن) ، 2007.

- 18) <http://www.commentcamarche.net/contenent/qualité/processus.php3>.

ملاحق



جامعة عمار ثليجي الاغواط

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم

استمارة الاستبيان

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم باعدادها لنيل شهادة ماستر تخصص تنظيم و عمل بعنوان: **مدى كفاءة ادارة العمليات في تحقيق جودة الخدمة في المؤسسة الرياضية..**

وتهدف هذه الدراسة الى الوقوف على علاقة كفاءة ادارة العمليات بتحقيق جودة الخدمة داخل المؤسسة الرياضية..

ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالاجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، حيث صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة اجابتكم، لذلك نأمل منكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم فمشاركتم ضرورية و رأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

ونحيطكم علما ان جميع اجاباتكم لن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم وتفضلوا بقبول فائق التقدير و الاحترام.

الطالب:

-عبد الهادي حمر العين

اشراف:

د. صليحة بوخاري

السنة الجامعية: 2021/2020

أولاً: معلومات شخصية.

-الجنس.

☐ أنثى

☐ ذكر

-العمر.

☐ 35-31

☐ 30-26

☐ 25-20

☐ من 41 فما فوق

☐ دراسات عليا

☐ جامعي

☐ أقل من جامعي

-المستوى التعليمي:

-سنوات الخبرة:

☐ 15-11

☐ 10 - 06 سنة

☐ أقل من 05 سنوات

☐ من 15 سنوات فما أكثر

ثانياً:

المحور 01: ادارة العمليات وتطبيقاتها

حول كيف تساهم الإدارة بالعمليات كنمط إداري في تحقيق جودة الخدمة ؟

العبارة		دائماً	أحياناً	أبداً
01	تعتبر صياغة الاهداف من أولويات الادارة بالعمليات			
02	هل تتبع المنشأة تصميم مسبق لتقديم الخدمة؟			

03	هل هناك خطة مضبوطة لسيرورة عمل المنشأة؟		
04	ترتكز الإدارة بالعمليات على الجانب التنظيمي في تحقيق جودة الخدمة؟		
05	هل هناك تكامل وترابط بين وظائف المنشأة فيما بينها؟		
06	هل تتعامل المنشأة بطريقة علمية مع مدخلاتها (موارد بشرية ومالية وتكنولوجيا)؟		
07	هل تتبع المنشأة الشروط التسييرية لعمليات اتخاذ القرارات؟		

المحور 02: إدارة العمليات وجودة الخدمة.
هل تعتمد المؤسسة الرياضية محل الدراسة، الإدارة بالعمليات كأساس تحقيق جودة الخدمة؟

العبارة	دائما	أحيانا	أبدا
08 هل الخدمات المقدمة ترقى لرغبات الزبائن مستهلكي الخدمة؟			
09 هل الشروط البيئية المتوفرة في المنشأة تعكس معايير الجودة؟			

10	هل العمليات الإدارية خصوصا الوظائف الإدارية تحترم معايير الجودة؟		
11	هل تطمح المنشأة لتبني أنظمة الجودة المعتمدة في المنشآت الرياضية الكبرى؟		
12	هل انت راض عن الشروط المتوفرة من نظام العمل وعمليات التشغيل المطبقة في منشاتكم؟		

المحور 3: الأنماط الإدارية والاسس العلمية

	العبارة	دائما	أحيانا	أبدا
13	هل تتم عملية دراسة القرارات بين مختلف الادارات داخليا؟			
14	هل تتبع الإدارة عمليات إشراك كل الهيئات الفاعلة في المنشأة في حل المشكلات؟			
15	هل تتبع الإدارة أساليب اللامركزية في توزيع المعلومات و معالجتها؟			
16	هل هناك معالجة علمية لمدخلات المنشأة وتحويلها إلى مخرجات إيجابية؟			
17	هل هناك مرونة في التشغيل داخل المنشأة؟			

			هل معوقات التسيير مردها الأفراد ؟	18
			هل معوقات التسيير مردها الأموال؟	19
			هل مستقبل التكنولوجيا الرقمية قد يسهل العمليات الإدارية في المستقبل القريب؟	20

شكرا على تعاونكم معنا.