



جامعة البحرين
كلية التربية
قسم التربية الرياضية

متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة الرياضة المدرسية في المرحلة الثانوية بمملكة البحرين

رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة ماجستير التربية
الرياضية في الإدارة الرياضية

مقدم من الطالب

عصام عبدالله محمد عبدالله

إشراف الدكتورة

هدى حسن الخاجة

أستاذة الإدارة المشارك

وعميدة شئون الطلبة بجامعة البحرين

١٤٢٥هـ / ٢٠٠٤م

جامعة البحرين
كلية التربية
قسم التربية الرياضية

متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة الرياضة المدرسية في المرحلة الثانوية بمملكة البحرين

رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة ماجستير التربية
الرياضية في الإدارة الرياضية

مقدم من الطالب
عصام عبدالله محمد عبدالله

إشراف الدكتورة
هدى حسن الخاجة
أستاذة الإدارة المشارك
وعميدة شئون الطلبة بجامعة البحرين

١٤٢٥هـ / ٢٠٠٤م

الإهداء

إلى والدي ووالدتي أطال الله في عمرهما
وإلى نصفي الآخر نزوجتي الصابرة والمتواضعة
وإلى ابني عبدالرحمن وابنتي مريم وسمير
وإلى مروح شقيقي المرحوم محمود عبدالله
مرحمه الله
إلى مملكة البحرين الحبيبة

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين...

يسجد الباحث في خضوع شاكرًا لله عز وجل على فضله ونعمه في إنجاز هذه الرسالة، ولا يسعه إلا أن يتقدم بالشكر والتقدير إلى الأستاذة الجليلة الدكتورة/ هدى حسن الخاجة لإشرافها على هذه الرسالة، فكانت نعم المرشدة والموجهة، فلم تبخل بعلمها أو وقتها أو إرشاداتها التي كان لها أكبر الأثر في إتمام هذه الرسالة، فجزاها الله خير الجزاء وحفظها الله لطلاب العلم مناراً دائماً. كما يطيب للباحث أن يتقدم بخالص الشكر والعرفان للأستاذة الأفاضل أستاذ دكتور/ حسن الشافعي ممتحناً خارجياً وأستاذ دكتور/ عادل النشار ممتحناً داخلياً مناقشي هذه الرسالة على قبولهم هذه المناقشة والتي بها تزداد عمقاً وثراءً.

ويسر الباحث أن يتقدم بالشكر والتقدير للأستاذة الفاضلة الدكتورة/ شيخة يوسف الجيب مدير إدارة التربية الرياضية والكشفية والمرشدات بوزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين على ترشيحها له لمواصلة الدراسات العليا وعلى التسهيلات والإمكانات التي قدمتها طوال فترة الدراسة، ولرئيس قسم التربية الرياضية واختصاصي التربية الرياضية والمناهج والإشراف التربوي بالإدارة على ملاحظاتهم القيمة وتعاونهم مع الباحث.

كما يتقدم الباحث بالشكر والتقدير للأستاذة الأجلاء محكمي هذه الدراسة وعلى تكرمهم بتحكيم الرسالة والدكتور/ خالد جاسم بومطيع مدير مكتب الجودة الشاملة بجامعة البحرين على ملاحظاته القيمة. ولرئيس وأستاذة قسم التربية الرياضية بجامعة البحرين على تعاونهم وإثرائهم الباحث بملاحظاتهم القيمة وتزويده بالمعارف المناسبة.

وأخيراً... يشكر الباحث معلمي ومعلمات التربية الرياضية بالمرحلة الثانوية على تعاونهم في تطبيق تلك الدراسة والأخ عبدالمهدي أكسيل اختصاصي مناهج التربية الرياضية على تعاونهم ومساعدته للباحث في إخراج هذه الرسالة، كما لا يفوته أن يتقدم بخالص الشكر والعرفان إلى الأستاذ/ محمود أسامة جلال على مساهمته القيمة في اختيار الباحث لموضوع الدراسة ومعاونته في التغلب على الصعاب التي واجهها في تطبيق تلك الدراسة.

والله ولي التوفيق،،،

الباحث

ملخص الدراسة

متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة الرياضة المدرسية في المرحلة الثانوية بمملكة البحرين

إعداد: عصام عبدالله محمد

إشراف الدكتورة: هدى حسن الخاجة

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في إدارة الرياضة المدرسية في المرحلة الثانوية بمملكة البحرين. وقد حاولت الدراسة الإجابة على التساؤلات التالية:

- ١- ما متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة الرياضة المدرسية بالمرحلة الثانوية؟
- ٢- ما المتطلبات المتوافرة وغير المتوفرة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة الرياضة المدرسية في المرحلة الثانوية بمملكة البحرين من وجهة نظر الاختصاصيين والمعلمين؟
- ٣- ما مدى تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في إدارة الرياضة المدرسية في المرحلة الثانوية بمملكة البحرين من وجهة نظر الاختصاصيين والمعلمين؟

تم في الدراسة تحديد متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة الرياضة المدرسية في المرحلة الثانوية بالاستناد إلى مبادئ ومفاهيم وبرامج إدارة الجودة الشاملة (TQM) حيث قام الباحث بتحديد ١٠ متطلبات أساسية و ٣٠ مطلب فرعي. استخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوب التحليل حيث قام بتصميم استبانة تحتوي على ١٠ متطلبات أساسية ومكونة من ٤ محاور تحتوي على (١٠٠) عبارة تحدد مدى توافر وتطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في إدارة الرياضة المدرسية في المرحلة الثانوية. وقد تكون مجتمع الدراسة من إدارة التربية الرياضية وجميع مدارس المرحلة الثانوية (٣٠ مدرسة)، حيث اشتملت عينة الدراسة على ٩٥ فرداً (١٠ اختصاصيين + ٨٥ معلم ومعلمة) للتربية الرياضية.

وأُسفر تحليل بيانات الدراسة عن نتائج عديدة، أبرزها ما يأتي:

- ١- اتفاق الاختصاصيين والمعلمين على توافر أربعة متطلبات أساسية وهي الاهتمام بالوقاية من الأخطاء قبل وقوعها، والاهتمام بمكانة المعلمين في المدرسة، وتطبيق مبادئ العمل الجماعي وروح الفريق، ووضع مقاييس الأداء للبرامج الرياضية مع عدم توافر متطلبين هما التركيز

على التحسين المستمر للبرامج الرياضية المقدمة، والاعتماد على البيانات والأساليب الإحصائية، واختلف في بقية المتطلبات الأربعة.

٢- أكد الاختصاصيون على تطبيق إدارة التربية الرياضية لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة فقط بينما أكد المعلمون على قيام قسم التربية الرياضية بالمدرسة (المعلمون) على تطبيق ذلك، وانفقوا على عدم قيام إدارة المدرسة بتطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المرحلة الثانوية. وهذه النتيجة تثير الشكوك في قدرة المدرسة الثانوية على تحقيق جودة الخدمة المدرسية كما يراها ويطلبها المستفيدون.

٣- إن عدم توافر الإمكانيات والميزانيات والحوافز بالإضافة إلى قلة الوقت من أهم معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة الرياضة المدرسية.

٤- وأرجع الباحث اختلاف آراء أفراد العينة تجاه مدى توافر المتطلبات الخاصة بالجودة الشاملة إلى قصور في فهم لثقافة الجودة الشاملة داخل مجتمع الدراسة ولذا أوصى وزارة التربية والتعليم بالإسراع في تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة، والعمل على تنظيم الدورات الخاصة لنشر ثقافة الجودة بين العاملين والمستفيدين، كما أوصى الباحث بضرورة إعادة صياغة برامج الرياضة المدرسية من دروس وأنشطة مصاحبة بما يتناسب مع الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة وحاجات المستفيدين مع التأكيد على المتطلبات غير المتوفرة وحث الإدارات المدرسية بضرورة تبني متطلبات إدارة الجودة الشاملة والعمل على توافرها، لتوفير خدمات مدرسية متميزة تتناسب مع أهداف التنمية البشرية داخل المجتمع.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	الإهداء
ج	شكر وتقدير
د	ملخص الدراسة باللغة العربية
و	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
ي	قائمة الأشكال
ك	قائمة الملاحق
١	الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها
٢	المقدمة
٤	مشكلة الدراسة
٦	أهداف الدراسة
٦	تساؤلات الدراسة
٧	أهمية الدراسة
٧	حدود الدراسة
٨	مصطلحات الدراسة
١٠	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
١١	إدارة الرياضة المدرسية
٢٦	المرحلة الثانوية
٤١	مبادئ إدارة الجودة الشاملة
٥٦	الدراسات والبحوث السابقة
٧٠	الفصل الثالث: أدوات الدراسة وإجراءاتها
٧١	منهجية الدراسة
٧١	مجتمع الدراسة
٧١	عينة الدراسة
٧٢	أدوات جمع البيانات
٧٢	أداة الدراسة
٨٢	إجراءات جمع البيانات

الصفحة	الموضوع
٨٣	المعالجة الإحصائية للبيانات
٨٤	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
٨٥	عرض النتائج
١٠٧	مناقشة النتائج
١١٧	الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات
١١٨	استنتاجات الدراسة
١١٩	توصيات الدراسة
١٢١	قائمة المراجع
١٢٩	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	الموضوع	الصفحة
١	المسابقات الرسمية التي ينظمها قسم التربية الرياضية بالإدارة للمرحلة الثانوية	٣٧
٢	توزيع العبارات على محاور الدراسة الأربعة	٧٩
٣	حساب ثبات الاتساق الداخلي للاستبانة بين كل متطلب على حدة والاستمارة ككل	٨١
٤	مدة توافر المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة الرياضة المدرسية بالمرحلة الثانوية من وجهة نظر الاختصاصيين والمعلمين	٨٧
٥	المتطلبات الفرعية المتوفرة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة الرياضة المدرسية بالمرحلة الثانوية بالاتفاق في وجهتي نظر الاختصاصيين والمعلمين	٩٠
٦	المتطلبات الفرعية غير المتوفرة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة الرياضة المدرسية بالمرحلة الثانوية بالاتفاق في وجهتي نظر الاختصاصيين والمعلمين	٩٢
٧	المتطلبات الفرعية المتوفرة من وجهة نظر الاختصاصيين وغير المتوفرة من وجهة نظر المعلمين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة الرياضة المدرسية بالمرحلة الثانوية في مملكة البحرين	٩٤
٨	المتطلبات الفرعية غير المتوفرة من وجهة نظر الاختصاصيين ومتوفرة من وجهة نظر المعلمين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة الرياضة المدرسية بالمرحلة الثانوية في مملكة البحرين	٩٦
٩	مدى تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في إدارة الرياضة المدرسية في المرحلة الثانوية بمملكة البحرين من وجهة نظر الاختصاصيين والمعلمين طبقاً لمحاور الدراسة.	٩٩
١٠	مدى تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في إدارة الرياضة المدرسية بالمرحلة الثانوية من وجهة نظر الاختصاصيين والمعلمين طبقاً للمحور الأول: المتطلبات الخاصة بإدارة التربية الرياضية	١٠١

الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
١٠٢	مدى تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في إدارة الرياضة المدرسية بالمرحلة الثانوية من وجهة نظر الاختصاصيين والمعلمين طبقاً للمحور الثاني: المتطلبات الخاصة بإدارة المدرسة	١١
١٠٣	مدى تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في إدارة الرياضة المدرسية بالمرحلة الثانوية من وجهة نظر الاختصاصيين والمعلمين طبقاً للمحور الثالث: المتطلبات الخاصة بقسم التربية الرياضية (المعلمون)	١٢
١٠٤	مدى تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في إدارة الرياضة المدرسية بالمرحلة الثانوية من وجهة نظر الاختصاصيين والمعلمين طبقاً للمحور الرابع: المتطلبات الخاصة بالعلاقة بين المعلمين والإدارات التربوية	١٣

قائمة الأشكال

رقم الشكل	الموضوع	الصفحة
١	الهيكل التنظيمي لإدارة التربية الرياضية والكشفية والمرشدات.	١٩
٢	المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة الرياضة المدرسية بالمرحلة الثانوية.	٧٥
٣	توزيع المتطلبات الفرعية على المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة الرياضة المدرسية بالمرحلة الثانوية.	٧٧
٤	الجهات المشاركة في تنفيذ برامج التربية الرياضية المدرسية.	٧٨
٥	رسم بياني يوضح مدى توافر المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة الرياضة المدرسية بالمرحلة الثانوية من وجهة نظر الاختصاصيين والمعلمين.	٨٨
٦	رسم بياني يوضح مدى تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في إدارة الرياضة المدرسية بالمرحلة الثانوية في مملكة البحرين طبقاً لمحاور الدراسة.	١٠٠

قائمة الملحق

رقم الملحق	الموضوع
١	نسخة من القرار الوزاري رقم (١٦٨/ت و - ٢٠٠١)
٢	نسخة من الهيكل التنظيمي لإدارة التربية الرياضية بعد ضم وحدة مناهج التربية الرياضية
٣	نسخة من الهيكل التنظيمي لقسم التربية الرياضية بعد استحداث وظيفة أخصائي تربية رياضية أول
٤	قائمة بأسماء المحكمين
٥	الرسالة الموجهة للمحكمين
٦	موافقة مدير إدارة التربية الرياضية والكشفية والمرشدات على تطبيق الاستبانة
٧	الرسالة الموجهة للمعلمين بالإضافة إلى الاستبانة المطبقة
٨	الرسالة الموجهة للاختصاصيين

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

المقدمة:

يعد اهتمام الشعوب بالرياضة قديماً قدم التاريخ فما من شعب أو حضارة إلا اهتمت اهتماماً خاصاً بها فقامت بتنظيمها وممارستها فأدت إلى تطورها.

إن النشاط الرياضي المنظم معروف لدينا من خلال تاريخ الحضارة القديمة الإغريقية والمصرية، وتشير الآثار الموجودة على الخزف والحجر بتنظيم الألعاب الأولمبية القديمة منذ عام ٧٧٦ ق.م (المنيري، ١٩٩١).

ومن هنا لجأت المجتمعات إلى استخدام أحدث الأساليب الإدارية لضمان استمرارية التطور في مختلف المجالات ومنها الرياضة. فالإدارة هي المعنية بإشباع الحاجات، وبلوغ الأهداف، وتوفير الجودة بالإنتاج والخدمات ومن ثم تحقيق التنمية الشاملة.

وفي عالم تتأسس فيه مكانة الشعوب والأمم على الإنتاج المعرفي والمهاري بشكل رئيسي يصبح تطوير التعليم فيه تحد رئيسي يواجه المسؤولين في المؤسسات التعليمية، وأصبح الحصول على الجودة والتحسين المستمر أساس تحسين أية عملية تنظيمية أو تعليمية، ولذلك لجأت المؤسسات التعليمية إلى الاستعانة بالابتكارات الإدارية المستخدمة في المجالات الأخرى، ومنها الصناعة والتجارة وغيرها.

وتعد إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management (TQM هي إحدى النظم

الإدارية التي انطلقت في الخمسينات من القرن الماضي على يد الأمريكي ادوارد ديمينغ Edwards Deming حيث استطاع بأفكاره أن يحول الدمار الذي أصاب اليابان بعد الحرب العالمية الثانية إلى سيطرة كاملة للسلع اليابانية العالية الجودة على الأسواق العالمية، وفي السبعينات استعانت

الصناعات الأمريكية بها لمواجهة المنافسة فأصبحت هدفاً لجميع المؤسسات الصناعية وغيرها من أجل رفع وتحسين أدائها، وقد تم الاستعانة بها في المؤسسات التربوية والتعليمية في التسعينات من أجل تحسين مخرجات هذه المؤسسات وبأن مجالات العمل الإنساني هي أكثر احتياجاً وأجدر بالتحقق من مستويات الجودة فيها.

وشهد رحاب اليونسكو خلال شهر يناير ٢٠٠٣ تنظيم مائدة مستديرة شارك فيها مسئولون من مستوى عالمي يمثلون وزارات التربية في ١٠٣ دولة عضو باليونسكو حيث كان من أهم التوصيات هو الدعوة إلى عدم تهميش التربية البدنية والرياضية في المؤسسات التربوية والاهتمام بها نظراً إلى أهميتها الاقتصادية والصحية والتربوية والاجتماعية وجعلها ممارسة داخل المدارس وخارجها نظراً لدورها الأساسي في امتصاص العنف ونشر المحبة والتسامح والانضباط مع التأكيد على ضرورة إحداث شراكة مع المؤسسات الاجتماعية والاقتصادية لتحقيق أهداف التنمية الشاملة للمجتمع (الاتحاد العربي، ٢٠٠٣).

ويسعى نظام إدارة الجودة الشاملة إلى طمأنة المجتمع بأن المدارس تقدم أفضل ما يمكن في ظل الموارد المتاحة لها، وذلك من خلال توفير نظام يغطي جميع مجالات العمل المدرسي، أي أن العملية الإدارية لا تضم إدارة المدرسة فقط ولكنها أصبحت تضم المسؤولين في الإدارة التعليمية وإدارة التربية الرياضية وكل العاملين بالمدرسة والتلاميذ وأولياء الأمور وأفراد المجتمع المحلي، ولهذا فإن طريقة إدارة كل هذه الجماعات يحدد مدى استفادة المخرجات من العملية التعليمية أو بالمعنى التجاري المنتج والذي يعتبر هنا هو الطالب.

ونتيجة للتطورات التي طرأت في مجال الإدارة الرياضية ورغبة المسؤولين في الوزارة باستحداث إدارة للجودة الشاملة واتجاه الوزارة لإعطاء المدارس مزيداً من الاستقلال والصلاحيات في إدارة شئونها، حيث أصبحت المدرسة وحدة تربوية أساسية، ورغبة في الاهتمام بالبرامج

الرياضية المدرسية تظهر لنا الحاجة إلى التحديد الواضح لمدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة الرياضية المدرسية كأحد الاتجاهات الإدارية الحديثة، وقد تم اختيار المرحلة الثانوية وهي مرحلة تعليم مكمل للتعليم الأساسي نظراً لأهميتها، فهي نتاج العملية التربوية كما إنها تضم العديد من التخصصات والشعب المختلفة، وتعد البرامج الرياضية فيها متنوعة من أساسية واختيارية ومصاحبة كما أن المعلم في هذه المرحلة يعتبر هو مقياس درجة الأداء في هذه البرامج، كما توجد بها وظيفة المعلم الأول الذي تم تطبيقه منذ عام ٢٠٠٠م، حافزاً للتميز والعمل على الأداء الأفضل.

مشكلة الدراسة:

يعد الاهتمام بالتربية وتطوير التعليم هو الهاجس الأساسي لدى المسؤولين في أي مؤسسة تربوية أو تعليمية، وما انتشر ظاهرة العنف والانحرافات في المجتمعات المختلفة إلا نتيجة لضعف أو قصور في العملية التربوية ولذا حرصت وزارة التربية والتعليم بمملكة البحرين على تطوير الرياضة المدرسية تلبية لاحتياجات الطلاب وميولهم حيث تعتبر التربية الرياضية من أكثر مجالات التأثير نجاحاً في الأفراد وامتصاص طاقاتهم وقدراتهم الكامنة بشكل يؤدي إلى تحقيق أهداف المجتمع عامة والمؤسسة التربوية بشكل خاص إلى سلوكيات حسنة وملموسة.

وتعد وزارة التربية والتعليم هي الجهة المسؤولة عن توجيه النظام التعليمي في المملكة ورسم سياسة التعليم والإشراف عليها وتحديد معايير الجودة في عمليتي التعليم والتعلم، كما تتعاون مع الهيئات والمؤسسات الأخرى من أجل تنمية وتطوير التعليم وربطه بحاجات الفرد والمجتمع (التوثيق التربوي، ١٩٨٧).

وتشهد إدارة التربية الرياضية والكشفية والمرشدات بوزارة التربية والتعليم تنفيذ استراتيجية لتطوير الرياضة المدرسية، حيث تم مؤخراً ضم وحدة مناهج التربية الرياضية بإدارة المناهج إلى إدارة التربية الرياضية، كما قامت الوزارة بتوقيع اتفاقية مع الأكاديمية الأمريكية للرياضة لتطوير

الرياضة المدرسية، وتم استحداث وظيفة معلم أول لمادة التربية الرياضية لجميع المراحل الدراسية أسوة ببقية المواد، كما أن هناك توجه لإعادة النظر في الهيكل التنظيمي للإدارة بشكل يتناسب مع الزيادة في أعداد المدارس وتطورها، وهذا يستدعي إعادة النظر في النظم الإدارية المستخدمة.

وتتطلب مشكلة الدراسة الحالية من واقع العمل الميداني للباحث كاختصاصي أول تربية رياضية بقسم التربية الرياضية بالإدارة، ولضمان الاستفادة من برامج التربية الرياضية في المراحل التعليمية عامة والمرحلة الثانوية بصفة خاصة، وهذا يستدعي إيجاد أحدث النظم الإدارية التي تضمن تحقيق الجودة في الأداء فبالرغم من الجهد المبذول لتطوير مخرجات الرياضة المدرسية إلا أن هناك العديد من التساؤلات حول نوعية وأداء هذه المخرجات، وعلى هذا الأساس كان من الحتمي لإصلاح هذه المخرجات إيجاد أنظمة إدارية جديدة.

ويعد نظام إدارة الجودة الشاملة من أحدث هذه النظم الإدارية التي بالإمكان تطبيقها في مجال الإدارة المدرسية عامة وفي مجال إدارة الرياضة المدرسية بشكل خاص، وخصوصاً أن العالم يتجه إلى اعتبار الرياضة صناعة وأن النظم التعليمية يجب أن تراعي ذلك في أنظمتها وهذا ما تشهده مختلف النظم التعليمية في الدول المتقدمة كما أن المجتمع البحريني بدأ يبحث عن نوعية المخرجات الرياضية لتمثيل المملكة في المحافل والمسابقات الدولية في الألعاب الرياضية المختلفة، ولا يغفل أحد عن مدى أهمية هذه البرامج الرياضية من الناحية الصحية لضمان النمو السليم المتزن من الناحية النفسية والحركية والفسولوجية والاجتماعية لأبناء المملكة، علماً بأن ربع سكان المملكة يعتبر في سن المدرسة حسب الإحصائيات الصادرة من السجل السكاني للإحصاء ٢٠٠١، حيث تشير الإحصائيات الصادرة من مركز المعلومات والتوثيق بوزارة التربية والتعليم بالمملكة للعام الدراسي ٢٠٠٣/٢٠٠٤ إلى عدد الطلبة المسجلين في المدارس الحكومية ١٢٢٤٦٤ طالب (بنين -

بنات) وتقريباً ٤٠٠٠٠ طالب في المدارس الخاصة علماً بأن عدد سكان البحرين ٦٣٧٨٥٢ حسب الإحصائية من الجهاز المركزي للإحصاء لتعداد ٢٠٠٠م (الإحصاء التربوي، ٢٠٠٣).

ومن هنا تظهر الحاجة إلى معرفة مدى تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في إدارة الرياضة المدرسية، لإفساح المجال أمام العاملين لرصد وتشخيص المتطلبات المتوفرة، والعمل على استكمال المتطلبات غير المتوفرة بصورة علمية سليمة.

وعليه أمكن تحديد مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

ما مدى تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في إدارة الرياضة المدرسية في المرحلة الثانوية بمملكة البحرين؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى ما يلي:

- ١- تحديد متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة الرياضة المدرسية بالمرحلة الثانوية.
- ٢- تحديد المتطلبات المتوفرة وغير المتوفرة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة الرياضة المدرسية في المرحلة الثانوية بمملكة البحرين.
- ٣- التعرف على مدى تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في إدارة برامج الرياضة المدرسية في المرحلة الثانوية بمملكة البحرين.

تساؤلات الدراسة:

- ١- ما متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة الرياضة المدرسية بالمرحلة الثانوية؟
- ٢- ما المتطلبات المتوفرة وغير المتوفرة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة الرياضة المدرسية في المرحلة الثانوية بمملكة البحرين من وجهة نظر الاختصاصيين والمعلمين؟

- إدارة التربية الرياضية والكشفية والمرشدات قسم التربية الرياضية + وحدة المناهج والإشراف التربوي.
- معلمي التربية الرياضية - اختصاصي التربية الرياضية.
- مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المجال التربوي.
- تحقيق نسبة موافقة قدرها (٧٠%) من إجابات أفراد العينة لاعتبار أي متطلب من متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة متوافر قياساً (بجائزة بالدريج Baldrige) أو (جائزة ديمينج Demming) للجودة.

مصطلحات الدراسة:

تتضمن الدراسة عدداً من المصطلحات وفيما يلي التعريفات الإجرائية لها:

المستفيد: هم جميع الأفراد المستفيدين من إدارة الجودة الشاملة وينقسم إلى:

أ- المستفيد الداخلي:

هم الهيئة الإدارية ومعلمو التربية الرياضية والطلاب أثناء دراستهم في المرحلة.

ب- المستفيد الخارجي:

هم الطلاب بعد تخرجهم وأولياء الأمور والمجتمع المحلي.

الجودة: هي مجموعة سمات أو مواصفات يجب توفرها في المنتج أو الخدمة من أجل إرضاء المستفيد أو العميل.

إدارة الجودة الشاملة (TQM):

برنامج إداري متكامل يعتمد على توفير مجموعة من المتطلبات المادية والبشرية من أجل التحسين المستمر في الخدمات المقدمة للمستفيدين باستخدام الوسائل العلمية والإحصائية وتجنب

الأخطاء والمشكلات مع العمل بروح الفريق بين الأفراد في كافة المراحل للوفاء بتوقعات المستفيدين.

إدارة المدرسة:

هي الإدارة المختصة بتحقيق أهداف المدرسة بفعالية لتحقيق أفضل أداء ممكن من خلال البرامج المدرسية المطبقة.

المرحلة الثانوية:

هي مرحلة مكملية لمرحلة التعليم الأساسي إذ تعد الطالب لدخول الجامعات أو الانخراط في سوق العمل ومدة الدراسة بها ثلاث سنوات وتشتمل على تخصصات مختلفة.

اختصاصي التربية الرياضية:

هو الاختصاصي المسئول عن الإشراف والمتابعة على تنفيذ برامج الرياضة المدرسية من قبل إدارة التربية الرياضية على معلمي التربية الرياضية بالمؤسسات التعليمية.

معلم التربية الرياضية:

هو المعلم المسئول عن تنفيذ برامج الرياضة المدرسية من الدروس والأنشطة المصاحبة لها وتقع عليه مسؤولية التنفيذ والمتابعة والإشراف.

إدارة التربية الرياضية والكشفية والمرشدات:

هي الإدارة المختصة بإعداد وتنظيم وتنفيذ ومتابعة برامج الرياضة المدرسية وذلك من خلال قسم التربية الرياضية، ووحدة المناهج والإشراف التربوي وتسعى لتحقيق أهداف الوزارة والمملكة في إعداد المواطن الصالح.

قسم التربية الرياضية بالمدرسة:

هو القسم المسئول عن إعداد وتنفيذ ومتابعة برامج الرياضة المدرسية أمام إدارة المدرسة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري:

أ- إدارة الرياضة المدرسية:

تواجه الرياضة المدرسية جملة من التحديات أكثر من أي وقت مضى، منها تحديات داخلية كمتطلبات التلاميذ والمعلمين والمدارس وأولياء الأمور والمجتمع، ومنها تحديات خارجية كمواكبة التغيرات العالمية في المجال الرياضي المدرسي خاصة والمجال الرياضي عامة من أنشطة وبرامج وفعاليات ومسابقات بما ينعكس ذلك على مكانة المملكة على الساحة الخليجية والعربية والقارية ومن ثم العالمية.

ويقوم بالإشراف على الرياضة المدرسية إدارة متخصصة تسمى بإدارة التربية الرياضية والكشفية والمرشدات ممثلة في قسم التربية الرياضية ووحدة المناهج والإشراف التربوي. وتعتبر هذه الإدارة هي المعنية بتطوير الرياضة المدرسية وبما أن هذه الدراسة تعني بتطوير إدارة الرياضة المدرسية فكان لابد من مراجعة الأدبيات المتعلقة بإدارة الرياضة المدرسية، وتسهيلاً لعرض هذه الأدبيات، فقد جرى تصنيفها على النحو الآتي:

أولاً: أهمية إدارة الرياضة المدرسية.

ثانياً: مراحل تطور إدارة الرياضة المدرسية في مملكة البحرين.

ثالثاً: الهيكل التنظيمي لإدارة التربية الرياضية والكشفية والمرشدات.

رابعاً: المهام التي تقوم بها إدارة التربية الرياضية.

أولاً: أهمية إدارة الرياضة المدرسية:

تعد الإدارة بصفة عامة ضرورة من ضروريات أي تنظيم، فهي مهمة في حياة التنظيم البشري ولا يمكن الاستغناء عنها، ومن هنا لجأت المجتمعات الإنسانية للبحث عن أحدث التنظيمات الإدارية وتطبيقها على مجتمعاتها من أجل رقي وتطور أفرادها.

وترتبط إدارة الرياضة المدرسية بالإدارة بصفة عامة حيث تقوم مبادئها وأسسها وإجراءاتها على الإدارة العامة وبفرعي الإدارة التربوية والإدارة الرياضية بصورة خاصة.

وقد رأى ولي الأمر والقائمون على التنظيم الإداري التربوي بأهمية توفير إدارة متخصصة للبرامج الرياضية المدرسية حيث كان إنشاء إدارة التربية الرياضية كأحد الإدارات الأساسية الخمس لأول تنظيم إداري حديث بعد استقلال البحرين في عام ١٩٧١م فكان التشكيل الإداري لأول وزارة للتربية والتعليم يضم إدارة متخصصة للتربية الرياضية عبر إدارة النشاط الرياضي والكشفي والفتوة.

وهذا يدل على مدى قناعة المسؤولين عن العملية التربوية على أهمية هذا التخصص وحاجتها لإدارة وتنظيم إداري متخصص يساهم في تحقيق أهدافها وتحسين مخرجاتها. كما يدل على أن مجال الرياضة المدرسية مجال واسع ومتطور باستمرار.

وتتبع أهمية إدارة التربية الرياضية المدرسية إلى أن هذا التخصص لا يشمل على دروس تربوية فقط بل أنها متعددة المجالات منها الدروس والأنشطة الرياضية والبرامج والمسابقات والمنتخبات... الخ، كما أنها تضم العديد من الألعاب والمنافسات المختلفة والذي لا يستطيع أن يقوم بتنظيمها والإشراف عليها سوى مجموعة من الأفراد المؤهلين والمختصين في هذا المجال.

ثانياً: مراحل تطور إدارة الرياضة المدرسية في مملكة البحرين:

بدأت الرياضة الرسمية للرياضة المدرسية في البحرين مع افتتاح أول مدرسة نظامية في البحرين وهي مدرسة الهداية الخليفية عام ١٩١٩م حيث كان الشكل الغالب على الأنشطة الرياضية هو ممارسة كرة القدم وبعض التمرينات السويدية. ولقد مر تطور إدارة الرياضة المدرسية بالمراحل التالية.

المرحلة الأولى (١٩١٩ - ١٩٤٢):

كانت الرياضة المدرسية في هذه المرحلة عبارة عن نشاط رياضي يمارس في المدارس بدون أي تنظيم إداري خاص، حيث يقوم الطلبة بممارسة التمرينات السويدية وممارسة مباريات كرة القدم أثناء أوقات الفراغ وفي الفسحة، إلى أن ازداد عدد المدارس وكثر النشاط الرياضي فبرزت الحاجة إلى أهمية التنظيم الإداري، بالرغم من قيام بعض المسؤولين على إعداد المعلمين ذو الكفاءة التدريسية في هذه المادة وأصبحت تدرس في نهاية هذه المرحلة للمدارس الابتدائية ولكن بدون مناهج متخصصة وبجدول غير منظم. وقد شهدت هذه المرحلة تكوين أول فريق رياضي مدرسي في لعبة كرة القدم ومنها انطلقت إلى النطاق الشعبي فتم تكوين فريقين أحدهما بالمرحوق والآخر بالمنامة وذلك في عام ١٩٢٨م.

المرحلة الثانية (١٩٤٢ - ١٩٤٥):

يشير (المرزوق، ١٩٨٦) إلى أن أول تنظيم رياضي في مجال الرياضة المدرسية جاء في عام ١٩٤٢ حيث قام مدير المعارف آنذاك ويدعى أكرم وهو لبناني الجنسية بالتعاقد مع أول مفتش للتربية الرياضية ويدعى عز الدين وهو لبناني الجنسية أيضاً حيث كان يقوم بالتفتيش على معلمي التربية الرياضية ويوجههم إلى كيفية الإشراف والتدريس على الأنشطة والدروس الرياضية.

المرحلة الثالثة (١٩٤٥ - ١٩٥٢):

وتشير (الجيب، ١٩٩٧) إلى أن هذه المرحلة بدأت مع قدوم أول بعثة مصرية عام ١٩٤٦م والذي كان برئاسة أحد رواد التربية الرياضية في مصر وهو الأستاذ كمال صالح عبدو حيث تم وضع الأسس التنظيمية للرياضة المدرسية في مملكة البحرين، ومن ثم قام الأستاذ كمال صالح عبدو على إعداد ٤٠ مدرساً بحرينياً في مجال تدريس مادة التربية الرياضية وذلك عن طريق تنظيم دورات دراسية متخصصة في طرق التدريس لمدة شهر كامل على فترتين صباحية ومساءلية. ومن خلالهم تم نشر ممارسة العديد من الألعاب الرياضية الجماعية والفردية وتم تنظيم المسابقات الرياضية بين المدارس، كما تم تنظيم المهرجانات الرياضية وإدخال ممارسة الرياضة إلى مدارس البنات حيث تم تنظيم مهرجان رياضي كبير في مدرسة خديجة الكبرى الابتدائية للبنات ومدرسة عائشة أم المؤمنين الابتدائية للبنات في عام ١٩٤٧م وكان الحضور مقتصرًا على السيدات. وقد كانت مناهج التربية الرياضية المستخدمة في تلك الفترة عبارة عن محاضرات تعطى للمدرسين أسبوعياً عن كيفية تدريس الألعاب الرياضية.

المرحلة الرابعة (١٩٥٢ - ١٩٧٣):

شهدت هذه المرحلة إنشاء مراقبة للتربية الرياضية على هيكل التربية والتعليم لزيادة أهمية وأعباء الأنشطة الرياضية، كما تولى الأستاذ سيف جبر المسلم مراقب للتربية الرياضية، حيث عمل على إعداد العديد من الكوادر المتخصصة في مختلف الألعاب الرياضية من المدرسين البحرينيين، كما ابتعث الأستاذ سيف جبر المسلم إلى بريطانيا لحضور دورة تدريبية متخصصة في هذا المجال خلال عام ١٩٦٦م حيث قام بعد عودته بتنظيم العديد من الدورات التدريبية لمعلمي التربية الرياضية وبالتعاون مع الملحقة الثقافية البريطانية، كما تم تنظيم المسابقات الرياضية الرسمية بين الفرق الرياضية المدرسية في مختلف الألعاب، كما شارك منتخب المدارس في كرة السلة بالدورة

العربية المدرسية الأولى بدولة الكويت عام ١٩٦٣م. وقد قامت الإدارة بتنظيم المهرجانات الرياضية ومنها حفل افتتاح بطولة الخليج الأولى في كرة القدم في عام ١٩٧٠م، كما ساهمت الجهود المميزة لمراقب التربية الرياضية في إنشاء العديد من اللجان الرياضية للألعاب الرياضية المختلفة ومنها كرة الطائرة والسلة واليد... الخ وذلك بالتعاون مع القطاعات الأهلية لتكون نواة لإنشاء الاتحادات الرياضية في المستقبل.

وكل ذلك جعل اهتمام المسؤولين بالتعليم يزداد بمجال التربية الرياضية مما أدى إلى إيجاد إدارة النشاط الرياضي والكشفي على الهيكل الإداري لوزارة التربية والتعليم بعد صدور قرار مجلس الوزراء رقم ١٥ بتاريخ ٣ أغسطس ١٩٧٢م كأحد الإدارات الرئيسية لأول وزارة للتربية والتعليم بعد استقلال البحرين في عام ١٩٧١م (السليطي، ٢٠٠٢).

وقد شعرت وزارة التربية بالحاجة إلى تنظيم إداري مناسب يتجاوب واحتياجات التوسع فتم دمج تعليم البنين والبنات حيث أصبح بمقتضى قرار مجلس الوزراء رقم ١٨/١٥٣ بتاريخ ٦ ديسمبر ١٩٧٣م الهيكل التنظيمي للوزراء مكوناً من سبع إدارات هي:

- إدارة التعليم العالي.
- إدارة التعليم العام.
- إدارة التخطيط التربوي.
- إدارة النشاط الرياضي والكشفي والفتوة.
- إدارة التعليم الصناعي والمهني.
- إدارة الشؤون الإدارية والمالية.
- إدارة الامتحانات العامة ومحو الأمية والخدمات المدرسية.

وهذا يعكس مدى قناعة المسؤولين بأهمية الرياضة المدرسية وانعكاس طبيعي لما بذل من جهود من القائمين على الرياضة المدرسية خلال السنوات السابقة.

المرحلة الخامسة (١٩٧٣ - ٢٠٠٠م):

تولى الإشراف على إدارة التربية الرياضية الأستاذ الفاضل جاسم محمد أمين كمدير للإدارة بعد انتقال المدير السابق للعمل في السلك الدبلوماسي حيث يعتبر الأستاذ جاسم أمين رائد البداية لهذه المرحلة فكانت الانطلاقة الحقيقية للرياضة المدرسية وذلك بالالتحاق في عضوية الاتحادات واللجان الرسمية للرياضة المدرسية والمساهمة في إنشاء الاتحادات الرياضية للألعاب المختلفة ووضع الأسس الرئيسية للبرامج والأنشطة الرياضية المدرسية.

وفي عام ١٩٧٥م تم تعديل مسمى الإدارة إلى إدارة التربية الرياضية والكشفية وشهدت مشاركة المنتخبات المدرسية في الدورة العربية المدرسية الخامسة والسادسة في لبنان والإسكندرية في عامي ١٩٧٥، ١٩٧٦م. وفي عام ١٩٨٢م تم فصل وحدة المناهج والتوجيه للتربية الرياضية عن الإدارة ودمجها مع إدارة المناهج، كما تم ضم الخدمات الطلابية مع الإدارة ليصبح المسمى إدارة التربية الرياضية والكشفية والخدمات الطلابية. وقد شهدت الثمانينات من هذا القرن نشاطاً متميزاً لقسم التربية الرياضية بالإدارة وتمثل في إنشاء مراكز التدريب والمنتخبات المدرسية وإضافة الكثير من المسابقات الرياضية، كما تم تنظيم العديد من المسابقات للبنات بجانب المشاركة في الدورة العربية المدرسية عام ١٩٨٦م في الجمهورية التونسية وشهدت نهاية هذه المرحلة أيضاً إنشاء وحدة للعروض والمهرجانات التي كان لها دور فعال ومميز في تنظيم بطولتي الخليج الثامنة عام ١٩٨٦م والرابعة عشرة عام ١٩٩٨م، حيث حملت الإدارة على عاتقها حسن تنظيم حفلتي الافتتاح والختام لهذه البطولات.

وقد ازدادت أهمية حصة التربية الرياضية في هذه المرحلة حيث أصبحت هناك مناهج خاصة بكل مرحلة دراسية، كما أصبحت حصة التربية الرياضية أسوة ببقية الحصص من حيث احتسابها في المجموع وخصوصاً في المرحلة الثانوية، كما ازداد اهتمام المسؤولين بأهمية هذه المادة فتم إنشاء العديد من الصالات الرياضية وتم تنظيم العديد من الفعاليات والأنشطة الرياضية المختلفة.

المرحلة السادسة (٢٠٠٠ - ٢٠٠٤م):

شهدت هذه المرحلة نقلة نوعية لعمل الإدارة حيث شهدت تعيين أول مديرة لإدارة التربية الرياضية والكشفية وهي الدكتورة شيخة يوسف الجيب حيث تميزت هذه المرحلة بتنفيذ استراتيجية لتطوير الرياضة المدرسية حيث شهدت العديد من الندوات والمؤتمرات وورش العمل التي تساعد على تنفيذ هذه الاستراتيجية، كما انتظمت المشاركات في المسابقات العربية المدرسية الرسمية بشكل مميز حيث شارك منتخب كرة اليد بالبطولة العربية المدرسية الأولى في كرة اليد بالأردن عام ٢٠٠١م وحقق المركز الثاني، وشارك منتخب كرة الطائرة بالدورة العربية المدرسية في لبنان عام ٢٠٠٢م وحقق المركز الرابع الذي تكرر مرة أخرى في عام ٢٠٠٣م بالبطولة المدرسية الأولى في كرة الطائرة بأبوظبي، وشهدت هذه المرحلة انضمام مديرة الإدارة في عضوية المكتب التنفيذي للاتحاد العربي للتربية البدنية والرياضة المدرسية، وفي عضوية المكتب التنفيذي للاتحاد الخليجي للرياضة المدرسية الذي تم إنشائه رسمياً في نفس العام بدولة الإمارات العربية المتحدة.

وشهدت هذه المرحلة بحرنة الهيئة التعليمية العاملة في المجال الرياضي المدرسي بنسبة ١٠٠% وتم استحداث وظيفة المعلم الأول للمراحل التعليمية الثلاث أسوة ببقية المواد، كما شهدت إرسال ١٠ بعثات للدراسات العليا بجامعة البحرين.

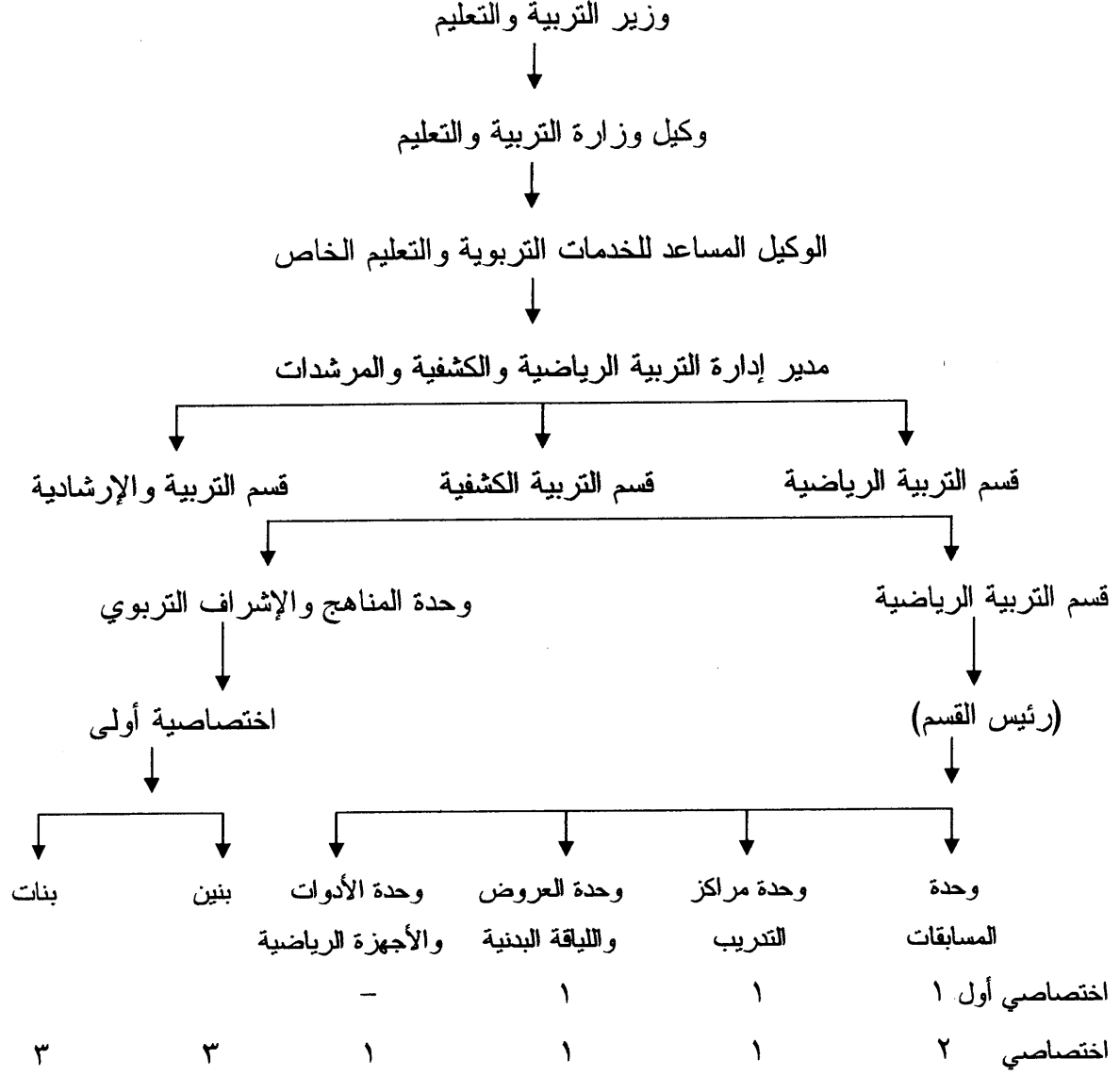
ومن المؤمل أن تشهد المرحلة القادمة تطويراً لهيكلية إدارة التربية الرياضية خصوصاً بعد استحداث وظيفة اختصاصي أول تربية رياضية وضم وحدة مناهج التربية الرياضية من إدارة المناهج إلى إدارة التربية الرياضية وذلك بموجب القرار الوزاري رقم (١٦٨/ت و - ٢٠٠١) بنقل وحدة مناهج التربية الرياضية من إدارة المناهج إلى إدارة التربية الرياضية والكشفية والمرشدات (انظر الملحق ١) الذي من المؤمل أن يتحول إلى قسم مكمل لقسم التربية الرياضية بالإدارة.

ثالثاً: الهيكل التنظيمي لإدارة التربية الرياضية والكشفية والمرشدات:

شهد الهيكل التنظيمي لإدارة التربية الرياضية والكشفية والمرشدات العديد من التغييرات خلال السنوات الماضية حيث كانت الإدارة تتبع الوكيل المساعد للتعليم العام والفني إلى عام ١٩٩٧م ومن ثم نقلت إلى الوكيل المساعد للخدمات التربوية والتعليم الخاص بعد استحداث هذه الوكالة وبذلك أصبح الهيكل التنظيمي لإدارة التربية الرياضية والكشفية والمرشدات يتكون من ثلاثة أقسام ووحدة للمناهج والإشراف التربوي، بعد الإطلاع على الهيكل التنظيمي الخاص بالإدارة في ديوان الخدمة المدنية (مرفق ٢) و(مرفق ٣) وعلى ضوءه قام الباحث بإعداد الشكل (١) موضحاً في الشكل التنظيمي لعمل الإدارة بالإضافة إلى عدد العاملين من الاختصاصيين في مجال الرياضة المدرسية.

شكل (١)

الهيكل التنظيمي لإدارة التربية الرياضية والكشفية والمرشدات



ومن المؤمل أن يشهد هذا الهيكل تعديلاً خلال المستقبل القريب بما يواكب زيادة عدد

المدارس والأنشطة والفعاليات التي تساهم بها الإدارة من أجل تحسين وتجويد العمل في مجال

الإشراف على الرياضة المدرسية.

رابعاً: المهام التي تقوم بها إدارة التربية الرياضية والكشفية والمرشدات:

تتمثل هذه المهام في قسم التربية الرياضية ووحدة المناهج والإشراف التربوي، حيث تشير السجلات والوثائق الخاصة بهما من خلال الوصف الوظيفي التابع لديوان الخدمة المدنية ومن خلال السجلات الخاصة بكل وحدة منهما، حيث يمكن تلخيص هذه المهام من خلال التالي:

أ- قسم التربية الرياضية:

وتتلخص أهم واجبات ومسؤوليات قسم التربية الرياضية بالإدارة في الآتي:

- ١- تنفيذ سياسة إدارة التربية والرياضية والكشفية والمرشدات في وزارة التربية والتعليم.
- ٢- وضع الخطط والبرامج للأنشطة الرياضية وتنفيذها.
- ٣- تنظيم برامج تطوير العاملين في حقل التربية الرياضية بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة.
- ٤- تحديد احتياجات المدارس من الأجهزة والأدوات والملاعب الخاصة بالتربية الرياضية.
- ٥- تنظيم المسابقات الرياضية بين الفرق الرياضية المدرسية للبنين والبنات في مختلف الألعاب الرياضية الجماعية والفردية.
- ٦- تنظيم المهرجانات والعروض الرياضية المختلفة داخل المدرسة وخارجها.
- ٧- تحديد احتياجات المدارس من المدرسين والمدرسات لمادة التربية الرياضية.
- ٨- إقامة مراكز لتدريب الرياضيين المتفوقين والموهوبين في بعض الألعاب والرياضات الأساسية.
- ٩- تنظيم مسابقات رياضية في اللياقة البدنية وإجراء الاختبارات الدورية لها مع الاهتمام بتحديثها وتطويرها باستمرار.
- ١٠- المساهمة في تطوير مناهج التربية الرياضية بالتعاون مع وحدة المناهج والإشراف التربوي.

- ١١- الإعداد والإشراف على تنظيم دورات تأهيل وصقل للحكام والمدربين العاملين في الأنشطة التي تنظمها الإدارة بالتعاون مع الجهات ذات العلاقة.
- ١٢- إعداد المنتخبات المدرسية في الألعاب المختلفة والمشاركة بها في الدورات المدرسية المختلفة.
- ١٣- الإشراف على عملية التعيينات والتنقلات وتغطية العجوزات في المدارس.
- ١٤- التنسيق مع جامعة البحرين في تنفيذ البرامج المشتركة وتوزيع طلاب التربية العملية على المدارس.
- ١٥- التنسيق مع المؤسسة العامة للشباب والرياضة في اللجان والبرامج المشتركة والتعاون مع الاتحادات والأندية في توفير المواهب والمنشآت الرياضية.
- ١٦- المساهمة في الاحتفالات الوطنية الكبرى والبطولات والدورات الدولية من ناحية التنظيم والإشراف والمتابعة.
- ١٧- المشاركة في اللجان الاستشارية والتنظيمية المختلفة داخل الوزارة وخارجها.
- ١٨- تنظيم المؤتمرات والندوات المحلية والدولية داخل البحرين والمشاركة في المؤتمرات الدولية الخاصة بالرياضة المدرسية.
- ١٩- المساهمة في إعداد وتصحيح اختبارات القبول والترقية لمعلمي التربية الرياضية وبالتعاون مع وحدة المناهج والإشراف التربوي.
- ٢٠- الإشراف على الأنشطة والفعاليات الداخلية ومتابعتها داخل المدرسة وخارجها وبالتعاون مع المدارس المتعاونة.
- ٢١- تنظيم برامج الأنشطة الصيفية والأندية المدرسية بجانب الإشراف عليها.

٢٢- وضع الميزانيات الخاصة بالأنشطة المختلفة ومتابعة الميزانيات الخاصة بالمدارس الحكومية والمدعومة من قبل الإدارة.

٢٣- تزويد الإدارات التربوية المختلفة بالبيانات والمعلومات الخاصة بالتربية الرياضية المدرسية.

٢٤- إعداد التقارير الخاصة بالفعاليات المختلفة وتزويدها للجهات ذات الاختصاص.

٢٥- المتابعة والتقويم للوائح والمسابقات الرياضية المختلفة.

٢٦- تزويد المؤسسات التعليمية بأحدث التعديلات في قوانين الألعاب الرياضية المختلفة.

٢٧- المشاركة في المناسبات التي تقيمها الجهات المختلفة في المملكة.

ب- وحدة مناهج التربية الرياضية والإشراف التربوي:

وتتلخص أهم واجبات ومسئوليات وحدة المناهج والإشراف التربوي بالإدارة في الآتي:

- ١- بناء الأهداف التعليمية للتربية الرياضية واشتقاقها من الأهداف العامة للتربية.
- ٢- اشتقاق الأهداف التعليمية من الأهداف التربوية العامة وترجمتها إلى أهداف سلوكية يمكن تحقيقها وقياسها.
- ٣- تطوير مناهج التربية الرياضية استناداً للسياسة التعليمية بالبلاد وفي ضوء الأهداف العامة للتعليم بمملكة البحرين.
- ٤- تحديد الكفايات الحركية التي يجب أن يتقنها التلاميذ في حلقات المراحل التعليمية الثلاث.
- ٥- اختيار المقررات الدراسية المنفقة مع توجهات المملكة للتعليم.
- ٦- تصميم وبناء وثائق مناهج التربية الرياضية لجميع المراحل التعليمية.
- ٧- المساهمة في مراجعة الخطة الدراسية للمادة وإجراء التعديلات المناسبة عليها.
- ٨- تصميم أدوات القياس اللازمة لإجراء الدراسات والبحوث الخاصة بتطوير منهج التربية الرياضية والكتب الدراسية (أدلة المعلمين).

- ٩- إجراء الدراسات والبحوث الميدانية في مجال تطوير الرياضة المدرسية.
- ١٠- تبني مشروعات رياضية لتطوير الرياضة المدرسية والإشراف على إجراءاتها ومتابعتها ميدانياً وتقييمها.
- ١١- اختيار المقاييس والاختبارات البدنية والمهارية المقننة لاعتمادها في تشخيص مستويات الطلاب والتعرف على قدراتهم في المهارة الحركية واللياقة البدنية.
- ١٢- مراجعة وتدقيق الاختبارات النظرية للمقررات الدراسية للتعليم الثانوي.
- ١٣- الإشراف على إجراء الاختبارات العملية ميدانياً والمساهمة في تطوير أساليب أدائها.
- ١٤- وضع مقننات التجهيزات والأدوات الرياضية التي يتطلب توافرها لتطبيق مقررات منهج التربية الرياضية والأنشطة المعززة لها.
- ١٥- تحديد الكفايات التعليمية التي يجب أن يتقنها التلاميذ في كل مرحلة دراسية.
- ١٦- الإشراف على متابعة أساليب التقويم التي تتم في المدارس والعمل على تطويرها.
- ١٧- تكون على إطلاع دائم بالمستجدات في مجال تطوير المناهج وتعمل على الاستفادة منها.
- ١٨- الإشراف على البرامج التربوية التي ينظمها الاختصاصيون أو المعلمون الأوائل بغرض تقويمها ونقل الخبرات الجيدة منها إلى المدارس.
- ١٩- المشاركة في الإعداد للندوات والحلقات الدراسية والمؤتمرات الخاصة بتطوير المناهج التي تنظمها الوزارة.
- ٢٠- متابعة عمل الموجهين في الميدان وتسهم في تذليل عقبات التنفيذ.
- ٢١- تحمل مسؤولية التوجيه التربوي لمادة التربية الرياضية لجميع المراحل الدراسية والإشراف على أداء المعلمين وتقويم أعمالهم وتحديد احتياجاتهم من التدريب لتحسين ممارستهم من خلال الزيارات الميدانية.

- ٢٢- كتابة التقارير الفنية (التربوية) التي توضح مستوى أداء كل معلم.
- ٢٣- تشارك في تقييم المتقدمين لوظيفة معلم تربية رياضية (المقابلات الشخصية والاختبارات النظرية).
- ٢٤- تقييم أداء معلمي التربية الرياضية المتقدمين للترقية لوظيفة (مدير مساعد، معلم أول، اختصاصي تربية رياضية) أو للحصول على حوافز.
- ٢٥- المساهمة في عملية توزيع المعلمين المعيّنين حديثاً على المدارس وذلك وفق ما تقتضيه ظروف العمل.
- ٢٦- إعداد حركة تدوير أو نقل المعلمين من مدارسهم إلى مدارس أخرى وفق ما تقتضيه ظروف العمل.
- ٢٧- التعاون مع اللجنة العليا للمناهج فيما تتطلبه احتياجات عمل اللجنة.
- ٢٨- تفعيل عمل اللجنة الاستشارية لتطوير المناهج.
- ٢٩- الاستعانة بذوي الخبرة في تشكيل اللجان الخاصة بتطوير المناهج وتطوير أدوات التقييم.
- ٣٠- إقامة الدورات والندوات الرياضية بغرض الارتقاء بكفاءة معلمين التربية الرياضية.
- ٣١- تمثيل الوزارة لدى المؤسسات أو الهيئات التربوية الخليجية والعربية والدولية في الندوات أو المؤتمرات التي لها صلة بالمناهج والتقييم والتوجيه.
- ٣٢- وضع المواصفات العلمية والتربوية والفنية لمناهج وكتب المادة ومتابعة تنفيذ تلك المواصفات مع المؤلفين.
- ٣٣- المراجعة والتقييم الدوري لكتب المادة، ولأدلة المعلمين.

تعليق عام على الأدبيات في مجال إدارة الرياضة المدرسية:

من خلال عرض وتحليل الإطار النظري لإدارة الرياضة المدرسية يمكن استخلاص النتائج

التالية:

- ١- إن الإدارة بحاجة إلى آلية جديدة تشمل قسم التربية الرياضية ووحدة المناهج والإشراف التربوي بعد ضمها من قبل إدارة المناهج بشرط أن تكون هذه الآلية متمتعة بالمرونة والانسجام مع كافة الإدارات المعنية والمؤسسات التعليمية.
- ٢- تعتبر إدارة التربية الرياضية والكشفية والمرشدات واحدة من أقدم الإدارات بوزارة التربية والتعليم ورغم ذلك فإنها بحاجة إلى تعديل الهيكل التنظيمي لها بالإضافة إلى تعديل الدرجات الوظيفية للاختصاصيين العاملين بها أسوة ببقية إدارات الوزارة.
- ٣- يعتبر عدد العاملين من الاختصاصيين ضئيل بالنسبة للمهام التي تقوم بها الإدارة خصوصاً بعد زيادة عدد المدارس إلى الضعف بينما عدد العاملين من الاختصاصيين في الإدارة لم يتغير منذ مدة لا تقل عن ربع قرن وهذا يحتاج إلى تعديل الهيكل الوظيفي للوحدات المختصة.
- ٤- تحتاج الإدارة إلى استحداث نظام التخصص في الألعاب الرياضية من الناحية الفنية والتنظيمية للعاملين فيها حتى يتم إحداث تطوير نوعي في مفهوم التربية الرياضية المدرسية يواكب تطورات العصر وبما يعود بالنفع والأثر الملموس لإدارة الرياضة المدرسية على العاملين فيها.
- ٥- يلاحظ عدم استخدام فلسفة الجودة الشاملة أو سياسة التجويد في التعليم خلال استعراض الأدبيات السابقة، وهذا يعني أن هذا المجال جديد ولم يسبق أن استخدم في الرياضة المدرسية.

ب- المرحلة الثانوية:

تواجه الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية تحديات أكثر من أي وقت مضى منها تحديات داخلية كمطالب الطلاب وأولياء الأمور والمجتمع ومنها تحديات خارجية كمواكبة العولمة والمتغيرات العلمية السريعة، ومن هنا جاءت ندوة توحيد المسارات والتي أقيمت في نهاية شهر سبتمبر ٢٠٠٣م، لمواكبة هذه التطورات ومن أجل جعل هذه المرحلة تتسم بدرجة كبيرة من الجودة والإتقان.

وحيث أن هذه الدراسة تعنى بتطوير إدارة الرياضة المدرسية في المرحلة الثانوية، فكان لابد من مراجعة الأدبيات المتعلقة بهذه المرحلة وتسهيلاً لعرض هذه الأدبيات، فقد جرى تصنيفها إلى ما يلي:

أولاً: طبيعة المرحلة الثانوية.

ثانياً: إدارة المدرسة الثانوية.

ثالثاً: المسارات الأساسية في التعليم الثانوي.

رابعاً: الأهداف العامة لمنهج التربية الرياضية بالمرحلة الثانوية.

خامساً: البرامج والمسابقات التي تُنظَّم للمرحلة الثانوية.

أولاً: طبيعة المرحلة الثانوية:

تعتبر هذه المرحلة مكملية للتعليم الأساسي، وهي مرحلة جديدة للطلاب إذ تعدده لدخول الجامعات والمعاهد أو الانخراط في سوق العمل. ومدة الدراسة بها ثلاث سنوات دراسية مقسمة إلى ستة فصول دراسية ويشترط في من يقبل بالفصل الدراسي الأول في التعليم الثانوي أن يكون حاصلاً على شهادة إتمام المرحلة الإعدادية أو ما يعادلها.

ويعادل هذه المرحلة السنوات الدراسية ١٠-١١-١٢ أي المرحلة العمرية من ١٥-١٨ سنة للطالب.

ويطبق في هذه المرحلة نظام الساعات المعتمدة، والذي يقدم خيارات واسعة من المواد والمساقات الدراسية التي تتيح للطالب اختيار المساق الذي يتفق مع أهدافه المستقبلية.

ويضمن هذا النظام حرية اختيار الدراسة في إحدى المسارات التالية: المسار العلمي، المسار الأدبي، المسار التجاري، المسار الصناعي، أو المسار التطبيقي (للبنات) ويمكن للطالب أن ينتقل من مسار إلى آخر بالاعتماد على المساقات المشتركة بين أكثر من تخصص.

أما عدد الساعات المعتمدة اللازمة للتخرج فهي (١٥٦) ساعة في المسار العام والتجاري و(٢١٠) ساعات معتمدة في المسار الصناعي.

وتنتهي الدراسة في التعليم الثانوي بحصول الطالب على شهادة الدراسة الثانوية العامة في المسار الذي التحق به (التوثيق التربوي، ٢٠٠١م).

ويبلغ عدد طلاب هذه المرحلة في العام الدراسي الحالي ٢٠٠٣ - ٢٠٠٤م ٢٧٤٤٣ طالب وطالبة بمعدل ١٣١٩٣ طالب + ١٤٢٥٠ طالبة (الإحصاء التربوي، ٢٠٠٣).

ومن المتوقع أن تشهد هذه المرحلة توحيد المسارين العام والتجاري ضمن مشروع توحيد المسارات التي تتبناها وزارة التربية والتعليم من أجل الرقي بمخرجات التعليم ومواكبتها للتطورات بحيث تقتصر هذه المرحلة على مساري العام والصناعي.

ثانياً: إدارة المدرسة الثانوية:

تقوم المدرسة الثانوية بإدارة شئونها الإدارية والأكاديمية تحت مظلة وزارة التربية والتعليم من خلال متابعة الإدارات والأجهزة المعنية بالوزارة للمدارس وتسيير أمورها.

تتكون الهيئة الإدارية والتعليمية للمدرسة الثانوية من:

١- مدير المدرسة.

٢- مدير مساعد.

٣- سكرتير.

٤- كاتب.

٥- مرشد اجتماعي.

٦- أخصائي مصادر تعلم.

٧- مسجل.

٨- فني تسجيل.

٩- مدرس أول.

١٠- مدرس.

١١- مشرف إداري.

١٢- فني مختبر حاسب آلي.

١٣- محضر مختبر.

١٤- اختصاصي ضمان الجودة (التعليم الصناعي فقط).

ويدير العملية التعليمية في المدرسة مجلس إدارة للمدرسة يتكون نصفه بالتعيين بحكم الوظيفة والنصف الآخر بالانتخاب من أعضاء الهيئة التعليمية (المعلمين + المعلمين الأوائل) وذلك على النحو الآتي:

رئيس مجلس الإدارة

- مدير المدرسة

نائب رئيس مجلس الإدارة

- المدير المساعد

- المرشد الاجتماعي

- المسجل

- أخصائي مصادر التعلم

وستة أعضاء يتم انتخابهم من قبل أعضاء هيئة التدريس بالمدرسة.

ومن مهام مجلس إدارة المدرسة وضع السياسة الإدارية للمدرسة للعام الدراسي بشرط أن لا يتعارض مع توجهات المملكة وفلسفة الدولة وبناء على القرارات الإدارية والتعميمات الصادرة من الإدارات المختصة بوزارة التربية والتعليم.

كما يشهد مجلس إدارة المدرسة دعماً ومتابعة من مجلس الآباء بالمدرسة وذلك في ظل التواصل مع المجتمع المحلي واستجابة لتلبية حاجات ورغبات المستفيدين من الخدمة المدرسية المقدمة.

وقد شهدت الإدارة المدرسية في العقد الأخير من القرن الماضي العديد من المشاريع التطويرية منها: (التوثيق التربوي، ٢٠٠١)

١- المدرسة كوحدة تربوية أساسية.

٢- النظام الآلي للإدارة المدرسية.

٣- مشروع تقويم المؤسسة المدرسية.

٤- مشروع المدارس المتعاونة.

٥- مشروع المدرسة المتميزة (جائزة صاحب السمو الشيخ خليفة بن سلمان).

وتطمح السياسة التعليمية بمملكة البحرين إلى توجيه النظام التربوي ليكون أكثر مناسبة لحاجات المجتمع، وربط التعليم بالتنمية الشاملة حيث تم تطوير استراتيجيات التعلم والتعليم كاستخدام أسلوب حل المشكلات، والتعلم عن طريق الممارسة والعمل، والتعلم التعاوني، وتعزيز مبدأ التعلم الذاتي.

فبناء على ذلك فقد برزت ضرورة إشراك جهات أخرى في المجتمع كالمؤسسات التعليمية والثقافية والرياضية والاقتصادية في اللجان التي تشكلها الوزارة للاستفادة من آراء هذه الجهات وتبادل المشورة معها، والأخذ بمساهماتها الفاعلة في التطوير والتغيير من أجل توجيه نوعية التعليم والخدمات المدرسية التي تقدمها.

ومن أبرز صيغ هذا التواصل:

١- اللجان:

أ- اللجان الوطنية: لجنة تقويم المؤهلات العلمية.

ب- اللجان المشتركة: لجنة مشتركة بين الوزارة والمؤسسة العامة للشباب والرياضة - مع جامعة البحرين.

ج- اللجان التطويرية: لجنة تطوير التعليم الثانوي.

٢- مجلس الآباء.

٣- التنسيق مع المؤسسات الانتاجية والخدمية الخاصة.

٤- مساهمة القطاع الخاص في تمويل بعض احتياجات التعليم.

ثالثاً: المسارات الأساسية في التعليم الثانوي:

١- التعليم الثانوي العام:

تعتبر (السليطي، ٢٠٠٢) عام ١٩٤٠م بداية التعليم الثانوي في البحرين حيث أنشئت أول مدرسة ثانوية للبنين وأطلق عليها اسم الكلية الثانوية وكانت تضم نخبة من الطلبة المميزين من خريجي المرحلة الابتدائية وذلك لإعدادهم لتقلد الوظائف المستقبلية.

وتم إنشاء أول مدرسة ثانوية للبنات في البحرين في العام الدراسي ١٩٥١/١٩٥٢م واتبعت نفس منهج مدارس البنين وقد كانت مدة الدراسة في المرحلة الثانوية ثلاث سنوات ثم أصبحت أربع

سنوات. وفي عام ١٩٦١م/١٩٦٢م تم إضافة سنة دراسية كاملة تسمى الصف التوجيهي الذي يؤدي إلى الحصول على شهادة الثانوية التي تؤهل صاحبها إلى مواصلة دراسة الجامعة.

وتم في السنة التالية إنشاء المرحلة الإعدادية لمدة سنتين بفصلها عن المرحلة الثانوية واعتبار المرحلة الثانوية ثلاث سنوات بعد الإعدادية.

وكانت المرحلة الثانوية تضم مسارين هما العلمي والأدبي وقد تم تطوير هذه المرحلة في عام ١٩٨٠/١٩٨١م باستخدام نظام التفريع والتشعيب حيث أصبح كل فرع يضم العديد من الشعب ويتم القبول فيه طبقاً لاحتياجات الدولة.

وفي مطلع العام الدراسي ١٩٩٠/١٩٩١م تم تطبيق نظام الساعات المعتمدة بالمرحلة الثانوية رغبة في المحافظة على مكاسب نظام التفريع والتشعيب ولإقامة المزيد من المرونة في التنقل بين فروعه طبقاً لحاجات سوق العمل والمجتمع.

وتعتبر مادة التربية الرياضية من المواد الأساسية والاختيارية في هذه المرحلة حيث يدرس

الطالب ٦ ساعات معتمدة أساسية موزعة على ثلاثة مقررات هي:

١- الإعداد البدني. ساعتين معتمدين

٢- ألعاب القوى والجمباز. ساعتين معتمدين

٣- الألعاب الجماعية. ساعتين معتمدين

كما أن هناك ٤ مقررات اختيارية تتناسب مع قدرات وإمكانيات الطلبة ورغباتهم وهي:

١- السباحة. ساعتين معتمدين

٢- التمرينات الفنية. ساعتين معتمدين (للبنات فقط)

٣- ألعاب المضرب. ساعتين معتمدين

٤- إصابات الملاعب والإسعافات الأولية. ساعتين معتمدين

٢ - التعليم الثانوي التجاري:

تم إرساء قواعد التعليم التجاري في البحرين في مطلع العام الدراسي ١٩٥٢/١٩٥٣م حيث تم إنشاء فصل دراسي بمدرسة المنامة الثانوية للبنين.

ونظراً للتطور الكبير في ميدان التجارة في المملكة زاد الإقبال على هذا النوع من التعليم مما استدعى إنشاء قسم خاص به في مدرسة المنامة الثانوية.

وقد كانت مدة الدراسة عامين دراسيين بعد المرحلة الابتدائية إلى عام ١٩٦٦/١٩٦٧م ثم تمديد الدراسة إلى ثلاث سنوات بدلاً من سنتين، كما أصبح لا يقبل بها إلا الطالب الذي يجتاز المرحلة الإعدادية، ويحصل الطالب الذي يجتاز هذه المرحلة على شهادة دبلوم الثانوية التجارية. وفي عام ١٩٦٩/١٩٧٠م بدأ التعليم التجاري للبنات بإنشاء قسمين تجاريين ملحقين بمدرستي الحورة الثانوية والمحرق الثانوية للبنات.

كما شهد العام الدراسي ١٩٨٢/١٩٨٣م بداية التشعيب في الصف الثالث التجاري بتوفير تخصصات مختلفة هي: السكرتارية - المحاسبة - التخصص العام.

ومع تطبيق نظام الساعات المعتمدة في التعليم الثانوي في عام ١٩٩٠/١٩٩١م تم تطبيقه على التعليم التجاري حيث ساعد هذا النظام على زيادة المرونة في نقل الطلبة من المسارات الأخرى إلى المسار التجاري والعكس مما ساهم في زيادة إقبال الطلبة على هذا المسار وخصوصاً مع زيادة حاجة سوق العمل لهذا التخصص وزيادة فرص الالتحاق بالدراسات الجامعية لخريجي هذا المسار.

وتعتبر مادة التربية الرياضية من المواد الأساسية والاختيارية في هذا المسار حيث يدرس الطالب ٦ ساعات معتمدة أساسية موزعة على ثلاث مقررات هي:

١ - الإعداد البدني. ساعتين معتمدتين

٢- ألعاب القوى والجمباز. ساعتين معتمدتين

٣- الألعاب الجماعية. ساعتين معتمدتين

كما يحصل الطالب على فرصة دراسة مقررات اختيارية كالتالي:

١- السباحة. ساعتين معتمدتين

٢- التمرينات الفنية. ساعتين معتمدتين (للبنات فقط)

٣- ألعاب المضرب. ساعتين معتمدتين

٤- إصابات الملاعب والإسعافات الأولية. ساعتين معتمدتين

٣- التعليم الثانوي الصناعي:

يعود تاريخ تأسيس التعليم الصناعي في البحرين إلى العام الدراسي ١٩٣٦/١٩٣٧م عندما تم افتتاح صفوف خاصة لتعليم النجارة والميكانيكا بمدرستي الهداية الخليفة بالمرق والغربية بالمنامة حتى افتتاح أول مدرسة صناعية بالبحرين في العام الدراسي ١٩٣٨/١٩٣٩م وكانت مدة الدراسة بها سنتين وقد كان الإقبال على هذا المسار ضعيفاً حتى الستينات من القرن الماضي حيث شهد التعليم الصناعي تطوراً وأصبحت له مناهجه الخاصة واهتمت الحكومة بتوفير التجهيزات الحديثة والمختبرات الشاملة والفنيين المؤهلين، كما اقتصر القبول على حملة الشهادة الإعدادية ابتداءً من العام الدراسي ١٩٦٩/١٩٧٠م.

ومع تطبيق نظام التفرع في التعليم الثانوي ازداد إقبال الطلاب على التعليم الصناعي، مما استتبع تنويع التخصصات وتحسين البرامج مع زيادة عدد المدارس.

ونتيجة لهذه التطورات تم تطبيق نظام الحلقات التأهيلية في بداية التسعينات، حيث تم تقسيم الاختصاص إلى ثلاث مستويات وكل مستوى يمثل حلقة تأهيلية تحتوي على مجموعة من

المقررات. ومع نهاية التسعينات تم تقسيم التعليم الصناعي إلى مسارين: المسار الفني والمسار التطبيقي حيث تم تعميمها على جميع المدارس الصناعية بحلول العام الدراسي ١٩٩٩/٢٠٠٠م.

وقد كان التعليم الصناعي سابقاً لتطبيق برنامج ضمان الجودة وهو أحد المتطلبات الأساسية للحصول على الشهادة المهنية العامة من بريطانيا وذلك لرفع كفاءة التعليم الصناعي وتحسين مخرجاته. وقد أدى ذلك في العام التالي إلى اعتبار الثانوية الصناعية بالدولة مراكز معتمدة لمنح المؤهلات المهنية التي تمنحها هيئة المؤهلات الاسكتلندية (S.G.A)، كما تم استحداث وظيفة اختصاصي ضمان الجودة بدءاً من العام الدراسي ٢٠٠٢-٢٠٠٣م وذلك للحصول على شهادة (ISO 9002) (مبارك، ٢٠٠٢).

وتم افتتاح معهد الشيخ خليفة للتعليم التكنولوجي كعلامة من علامات الاهتمام بهذا المسار في العام الحالي ٢٠٠٣-٢٠٠٤م.

وتعتبر مادة التربية الرياضية أساسية في هذه المرحلة بمعدل ٤ ساعات كآتي:

- الإعداد البدني ساعة واحدة
- ألعاب القوى ساعة واحدة
- الألعاب الجماعية ساعة واحدة
- الألعاب الجماعية ساعة واحدة

وذلك لطلبة السنتين الأولى والثانية.

رابعاً: الأهداف العامة لمنهج التربية الرياضية بالمرحلة الثانوية:

يهدف تدريس مقررات التربية الرياضية إلى تحقيق ما يلي (التربية الرياضية، ١٩٩٤):

١- زيادة التمسك بالعقيدة والأخلاق الإسلامية، لما لها من أثر في توجيه الطاقات والقدرات

الجسمية، نحو خير الفرد، وتقديم المجتمع.

- ٢- ترسيخ قيم الجماعة والاتجاهات المرغوبة مثل: التعاون، القيادة الحكيمة، تحمل المسؤولية، واحترام القوانين والأنظمة والتوجيهات.
- ٣- إكساب الطلبة قدرًا مناسباً من اللياقة البدنية، والكفاية الحركية، لتحقيق القدرة على التكيف مع متطلبات الحياة.
- ٤- إكساب الطلبة قدرًا كافيًا من المهارات الأساسية للألعاب الجماعية المنظمة والألعاب الفردية والقوانين الخاصة بكل منهما، وفق طاقاتهم وإمكاناتهم وقدراتهم وميولهم ورغباتهم.
- ٥- الموازنة بين حاجات الفرد وأبعاد النمو المختلف، وبين العمل واللعب، والتدريب والاسترخاء، والراحة والتعب.
- ٦- إكساب الطلبة قدرًا من الثقافة الرياضية، تعرفهم بحاجات نموهم، وتبصرهم بدور التربية الرياضية في إشباعها، وإيجاد التوازن بينهما.
- ٧- تنمية الاتجاهات الصحية السليمة للعناية بالقوام، وتجنب الإصابة بالنتشوهات نتيجة الممارسة الخاطئة.
- ٨- تنمية الاتزان الانفعالي الذي يساعد على ضبط التنفس أثناء المنافسة والتحلي بالروح الرياضية.
- ٩- استثمار أوقات الفراغ في ممارسة الأنشطة الرياضية، الهوايات النافعة.
- ١٠- زيادة الوعي الرياضي ومواكبة تطور الحركة الرياضية على المستوى المحلي والدولي.
- ١١- تمكين الطلاب الخواص والموهوبين رياضياً من ممارسة الأنشطة الرياضية وفق قدراتهم واستعداداتهم.
- ١٢- إكساب الطلبة مهارات التعلم الذاتي، التي تمكنهم من التقدم بقدراتهم البدنية والمهارية.
- ١٣- تنمية الوعي بأهمية عنصر الأمن والسلامة أثناء الممارسة الرياضية.

خامساً: البرامج والمسابقات التي تنظم للمرحلة الثانوية:

تنظم للمرحلة الثانوية العديد من المسابقات والبرامج الرياضية فمنها ما هو رسمي أي تنظم من قبل إدارة التربية الرياضية وتشرف عليها، ومنها غير رسمية وهي التي تنظم من قبل المدارس المتعاونة أو المدارس بمفردها.

كما أن إدارة التربية الرياضية هي الجهة المعنية في وزارة التربية والتعليم بتنظيم جميع البرامج والدورات التدريبية والتحكيمية التخصصية في المجال الرياضي وذلك بالتعاون مع الجهات المختلفة من لجان أولمبية أو معاهد رياضية أو اتحادات رياضية، وقد قامت الإدارة خلال السنوات الماضية بعقد دورات تخصصية في جميع مجالات التربية الرياضية بصفة عامة وفي مجال الرياضة المدرسية بصفة خاصة.

وتقوم وحدة المناهج والإشراف التربوي لمادة التربية الرياضية بمتابعة تنفيذ درس التربية الرياضية وتقويم المناهج المطبقة للرياضات المختلفة كما إنها تعقد الدورات والورش الخاصة بجميع المراحل ومنها المرحلة الثانوية التي نالت اهتماماً بالغاً خلال العقد الأخير من القرن الماضي بسبب تطبيق نظام الساعات المعتمدة وتعديل طريقة تدريس وتقويم دروس التربية الرياضية عن بقية المراحل، كما إنها شهدت إدخال رياضات جديدة مثل الاسكواش والسباحة والريشة الطائرة والتمرينات الفنية (للبنات) كدليل على تنويع البرامج الدراسية المقدمة بما يلبي رغبات المستفيدين من الطلبة.

أما قسم التربية الرياضية فإنه يقوم بالتنظيم والإشراف على المسابقات الرسمية التي تنظمها الوزارة، بجانب إعداد مراكز التدريب والمنتخبات المدرسية للمشاركة المحلية والدولية. والجدول التالي يوضح المسابقات الرسمية التي ينظمها القسم لهذه المرحلة:

جدول (١): المسابقات الرسمية التي ينظمها
قسم التربية الرياضية بالإدارة للمرحلة الثانوية

المسلسل	اللعبة	الفئة
١	كرة القدم	بنين فقط
٢	كرة السلة	بنين + بنات
٣	كرة اليد	بنين + بنات
٤	كرة لطائرة	بنين + بنات
٥	ألعاب القوى	بنين + بنات
٦	كرة الطاولة	بنين + بنات
٧	كرة المضرب (التنس)	بنين + بنات
٨	الجمباز	بنين + بنات
٩	كرة قدم الصالات	بنين فقط
١٠	التمرينات الفنية	بنات فقط
١١	اللياقة البدنية	بنين + بنات

وقد شهدت هذه المرحلة تنظيم مسابقة كأس سعادة وزير التربية والتعليم للتفوق الرياضي للمرحلة الثانوية وذلك منذ منتصف التسعينات في القرن الماضي وذلك رغبة من القائمين على الرياضة المدرسية بمشاركة معظم المدارس في جميع المسابقات الرسمية ومن أجل تحسين وتطوير مستوى الأداء الرياضي للمدارس المشاركة في هذه المسابقات.

كما أن هذه المرحلة تشهد تنظيم العديد من البرامج الرياضية المدرسية الخاصة بكل مدرسة

أو مجموعة من المدارس مثل:

١- بطولات اختراق الضاحية.

٢- سباق الدراجات.

٣- إنشاء مراكز مدرسية للياقة البدنية.

٤- المسابقات الرياضية الثقافية.

٥- تنظيم الندوات والدورات المشتركة بين المدارس.

٦- تنظيم المهرجانات الرياضية.

٧- تنظيم ألعاب متفرقة ومختلفة بما يتناسب مع رغبات الطلاب...الخ.

تعليق عام على الأدبيات السابقة في مجال المرحلة الثانوية:

من خلال العرض السابق في هذا المجال يمكن استخلاص النتائج التالية:

١- يتوقف اهتمام المدرسة بالبرامج الرياضية المساندة على مدى وعي إدارة المدرسة أو مديرها بأهمية هذه البرامج.

٢- إن اختيار البرامج الرياضية المختلفة يتوقف على نوعية المنشآت والتجهيزات المتوفرة في المدارس.

٣- هناك تفاوت في توزيع الساعات المعتمدة لحصص التربية الرياضية بين المسار العام والتجاري والمسار الصناعي حيث إن هذا المسار الأخير لا يدرس الطالب فيه سوى أربع ساعات خلال ثلاث سنوات دراسية وهذه نسبة ضئيلة جداً ولا تتناسب مع أهمية هذه المادة وخصوصاً مع نوعية الطلبة الملتحقين بها في المسار الصناعي، وكذلك لأهميته كدروس علاجية وبدنية لإعداد الملتحقين لمواكبة الاحتياجات المهنية لهذا المسار.

٤- يلاحظ أن المسار الصناعي قد قام بتطبيق نظام ضمان الجودة ولكن مع تجاهل تام لاحتياجات ومتطلبات دروس التربية الرياضية وبرامجها.

٥- تتمتع هذه المرحلة بمرونة كاملة تساهم في إبراز القدرات والابتكارات الخاصة لدى معلمي التربية الرياضية في هذه المرحلة بعكس مرحلة التعليم الأساسي.

٦- يعد نظام ضمان الجودة المطبق في التعليم الصناعي نموذجاً أولاً لاستخدام الجودة الشاملة في المجال التربوي بالمملكة ولكن يجب تقويم هذا النظام قبل تعميمه على بقية المسارات

بحيث أن تكون الجودة فلسفة متبعة وليست شهادة تسعى إليها المؤسسات التربوية كما هو موضح في دليل التعليم الصناعي.

ج- إدارة الجودة الشاملة

تعد إدارة الجودة الشاملة (TQM) Total Quality Management إحدى أهم النظم الإدارية الحديثة في المجال التربوي، ويتناول هذا الجزء من الفصل فلسفة إدارة الجودة الشاملة القائمة على ضرورة توفير البيئة المناسبة التي تساعد على التحسين المستمر للمنتج بهدف الجودة وذلك باستخدام الأدوات الإحصائية المتعددة والمناسبة للوقاية من الأخطاء وتوفير الوقت والجهد والمال بما يتناسب مع رغبات المستفيدين ومتطلباتهم.

وتسهيلاً لعرض الأدبيات الخاصة بإدارة الجودة الشاملة (TQM) فقد تم تصنيفها إلى ما

يلي:

أولاً: تطور إدارة الجودة الشاملة.

ثانياً: مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

ثالثاً: برامج إدارة الجودة الشاملة.

رابعاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

خامساً: أهمية إدارة الجودة الشاملة في المجال التربوي والرياضة المدرسية.

سادساً: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المجال التربوي.

أولاً: تطور إدارة الجودة الشاملة:

إن تاريخ إدارة الجودة الشاملة يرجع إلى الحضارات القديمة كالحضارات الفرعونية، والبابلية، والإغريقية، والرومانية، حيث نجد الكثير من معايير الأداء مثل الساعة المائية والرملية كأدوات لضبط الوقت وكذلك استخدام أنظمة لقياس أحجام الطوب والأنابيب وتنظيم شئون البناء في

روما القديمة حيث كان الحرفيون يساهمون مع المراقبين في وضع الخطط لتحسين الجودة ومنها انبثقت الجودة من خلال ابتكارهم لتصاميم العمل المعقدة (Juran & others, 1995).

وأما في الحضارة الإسلامية فنجد الكثير من الآيات والأحاديث النبوية التي تدل على الجودة في أداء العمل منها قوله تعالى: "إن الله لا يضيع أجر من أحسن عملاً" [الكهف، ٣٠] وفي الحديث الشريف قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه" [رواه البيهقي].

ومع بداية القرن العشرين برزت فكرة الجودة بشكل كبير في المنشآت الصناعية الكبيرة وذلك بسبب تأثير فردريك تايلور (Fridrick Taulor)، من خلال كتابه "مبادئ وأصول الإدارة العلمية" والذي ركز فيه على تحسين الإنتاجية من خلال الارتقاء بأداء العمالة غير الماهرة ووضع مجموعة من المفترضات لتحقيق الرقابة على جودة الإنتاج، ونتيجة لفصله بين التخطيط وتحسين العمل وعدم إشراكه العمال في عملية تحسين الجودة أدى ذلك إلى الحصول على جودة ضعيفة "تينر وآرفينغ" (Tenner & Irveing, 1992).

وقد ازداد الاهتمام بالجودة خلال الحرب العالمية الثانية حيث بذل العلماء الأمريكيان جهوداً كبيرة للحصول على أسلحة ناجحة وعالية الجودة والكفاءة، وذلك باستخدام أسلوب الرقابة الإحصائية على الجودة (البليسي، ٢٠٠٠).

وخلال فترة الخمسينات قام ديمينج (Deeming) والذي يعتبر رائد الجودة الشاملة بتطوير المنشآت الصناعية اليابانية من خلال تدريب العاملين على الأساليب الإحصائية التي تساعد في رفع مستوى جودة السلعة وتقلل تكاليفها مع التركيز على العميل، والتحسين المستمر، وتكوين فرق العمل، حيث أدى كل ذلك إلى اعتراف اليابانيين بفضلهم في الخروج ببلادهم من الدمار الذي لحق بهم خلال الحرب العالمية الثانية وتم تأسيس جائزة باسمه لأفضل منشأة تحقق الجودة في اليابان.

ومن ثم توالى النماذج لتطوير وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المنشآت الصناعية والخدمية حيث أفاق القادة والسياسيون الأمريكيون في الثمانينات والتسعينات على الأخطاء المؤلمة لمنشآتهم الصناعية وتنبهوا إلى أفكار "وليم ديمينج" و"جوزيف جوران" و"فيليب كروسبي" و"ولتر شوهارت" في الولايات المتحدة الأمريكية حيث قاموا بتطوير المفاهيم الرئيسية لمنهج إدارة الجودة الشاملة، القائمة على تلبية احتياجات العملاء بسرعة وكفاءة عالية مع التحسين المستمر لمواكبة احتياجات العملاء وتوقعاتهم المتغيرة باستمرار.

ويوضح (ماكينلي، ١٩٩٩) أن اهتمام الولايات المتحدة الأمريكية بفلسفة الجودة الشاملة تبلور في نهاية القرن الماضي من خلال تأسيس جائزة جودة "مالكوم بالدريج" الوطنية حيث تسعى كافة المنشآت بالولايات المتحدة للحصول عليها من خلال تقديم أفضل الخدمات بأقل التكاليف.

ثانياً: مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

- حدد إدوارد ديمينج W.Edward Deming مؤسس حركة الجودة ١٤ مبدءاً أطلق عليها التزامات الإدارة حيث لخصها (Walton, 1990) في التالي:
- ١- ضع هدف التحسين للمنتج أو الخدمة.
 - ٢- ضع فلسفة التطوير الجديدة.
 - ٣- لا تعتمد على سياسة التفطيش على جودة المنتج أو الخدمة.
 - ٤- لا تجعل السعر هو أساس تقييم العمل.
 - ٥- ابحث عن المشكلات التي تعرقل التحسين المستمر للمنتج أو الخدمة.
 - ٦- استمر في تدريب العاملين.
 - ٧- استخدم القيادة في جميع المناطق التشغيلية.
 - ٨- اعتمد سياسة الابتكار وأهمل الخوف.

- ٩- شجع طريقة العمل الجماعي.
 - ١٠- حدد أساليب تنفيذ الأهداف، وابتعد عن الشعارات و النصائح.
 - ١١- اهتم بالإدارة وألغ الحصص العددية أو الرقمية.
 - ١٢- افتخر بأعمال العاملين.
 - ١٣- شجع المتعلمين على التعلم الذاتي.
 - ١٤- احرص على زرع رغبة التغيير في كل فرد في المؤسسة، ليعمل الجميع على التغيير.
- أما جابلونسكي (Jablonski, 1991) فقد أوضح بأن الجودة الشاملة تتكون من ستة مبادئ هي:

- ١- التركيز على العميل.
 - ٢- التركيز على العملية والنتائج معا.
 - ٣- الوقاية بدلاً من التفتيش.
 - ٤- الاستفادة من خبرات القوى العاملة.
 - ٥- اتخاذ القرارات بناء على الحقائق.
 - ٦- التغذية العكسية.
- وأما (اللوذي، ١٩٩٩) فإنه يرى بأن إدارة الجودة الشاملة سبعة مبادئ هي:

- ١- تعهد الإدارة العليا بمبدأ تحسين الجودة.
- ٢- وضع الخطط بصورة مستمرة لتحسين مستوى الخدمة.
- ٣- الاهتمام بجمهور الخدمة.
- ٤- تدريب العاملين على إدارة الجودة الشاملة.
- ٥- مشاركة الأفراد العاملين في عمليات اتخاذ القرار.
- ٦- تشكيل فرق العمل ومكافأته.

٧- تحديد معايير مقياس الجودة.

وبمقارنة ما حدده ديمنج من مبادئ مع جلاسوب (Glussop, 1995) وستينج (Stebbing, 1993) من ضرورة زيادة الوعي والتحسين المستمر للعمليات مع المشاركة الفعالة للعاملين والوقاية من المشكلات يتضح أن جميع المبادئ السابقة تركز على تحسين البيئة والاتجاهات لتحقيق أفضل أداء أي أحسن جودة.

ولقد قام سالس (Sallis, 1996) بتوظيف مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي حددها ديمنج في الصناعة على المؤسسة المدرسية على الشكل التالي:

- ١- من حيث الهدف: وهو تحسين الإنتاج والخدمات، ويمكن تطبيق ذلك في الواقع التربوي من خلال وضع أهداف للعاملين ونشر الثقافة الخاصة بالجودة، وأيضاً معرفة الطلاب وحاجاتهم ليتم استخدام الموارد بصورة فاعلة.
- ٢- فلسفة التطوير الجديدة: يتم نشرها بالمؤسسة المدرسية من خلال تحديد الأمور التي يجب أن تخضع للتغير مع توعية وتدريب العاملين عليها.
- ٣- إلغاء التفتيش: يتم ذلك في المدرسة من خلال التركيز على عمليات التعليم والتعلم وليس التركيز على النتائج النهائية للاختبارات.
- ٤- إلغاء السعر: في تقييم الأمور داخل المدرسة من خلال تغيير سياسة قبول المعلمين للمدرسة على اعتبار أنهم الأرخص، كما وأن المعدات والوسائل لا تقيم على أساس السعر.
- ٥- تحديد المشكلات وفحصها: بهدف اعتماد التحسين المستمر للأعمال التي تتم داخل المدرسة، وذلك من خلال إدخال أحدث الأفكار والأدوات كوسائل لحل المشكلات وضمان التحسين المستمر.

- ٦- **التدريب المستمر:** لجميع العاملين بالمدرسة لتحقيق التنمية البشرية المستدامة داخل المؤسسة المدرسية ليصبح التدريب هو القاعدة الأساسية لكل تحسين وتطوير للأداء المدرسي.
- ٧- **تعتبر القيادة:** الأسلوب الفاعل في حفز الهمم وإحداث التغيرات المطلوبة.
- ٨- **تنطلق الابتكارات والاختراعات:** داخل المدرسة عندما يتم طرد الخوف، بمعنى عدم ربط الأداء بمصير الطالب أو المعلم. فقط اكتشاف الأخطاء وحاول أن تزودهم بالمعلومات الصحيحة لعلاج هذه الأخطاء.
- ٩- **العمل الجماعي:** داخل وخارج المؤسسة المدرسية من خلال إزالة الحواجز والقيود بين جميع منتسبي المدرسة من طلاب، ومعلمين، وإدارة مدرسية، وأولياء أمور، والمجتمع.
- ١٠- **الابتعاد عن الشعارات والنصائح في العمل:** عندما يتم تحديد أساليب تنفيذ الأهداف، وتوفير مستلزمات تحقيقها.
- ١١- **عدم الاعتماد على النتائج النهائية:** كأرقام ونسب فقط، ولكن يجب الاهتمام بالمضمون ومستوى الإنجاز وأثره في تحسين جودة التعليم والأداء المدرسي، بمعنى الاهتمام بالكيف وليس بنسب نجاح الطلبة فقط.
- ١٢- **يتبلور دور الجانب الإنساني:** في المؤسسة المدرسية من خلال المكافآت والتفاخر بالمعلمين وإنجازاتهم ومدى مساهماتهم في التحسين الطويل المدى لجودة الأداء المدرسي.
- ١٣- **تشجيع التعلم الذاتي:** على مستوى المعلمين والطلبة، فيجب على الإدارة توفير أسبابه وتشجيعه لتطوير المهارات والقدرات باستمرار، ليصبح التعلم الذاتي والتدريب هو نمط حياة المعلم والطالب.

١٤- بث حب التغيير: في نفوس المعلمين والطلاب، باعتبار نظام إدارة الجودة الشاملة رحلة لا نهاية لها، وإنها ليست برنامجاً محدد المدة، وأنها - أي إدارة الجودة الشاملة - مسئولية الجميع.

ثالثاً: برامج إدارة الجودة الشاملة:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة مجموعة من المفاهيم المترابطة مع بعضها البعض من أجل تكوين برنامج شامل ولذا قام العديد من رواد الجودة الشاملة بإجراء الدراسات وتطبيق نظم الجودة في المنظمات الصناعية والخدمية وتطويرها.

وسنعرض فيما يلي بعضاً من هذه البرامج نسبة إلى روادها الذين أثبتوا تواجدهم خلال القرن الماضي وكان لهم السبق في مجال إدارة الجودة الشاملة.

أ- برنامج ديمينج للجودة:

يعتبر ديمينج (Edward Deming) رائد الجودة حيث ولد في الولايات المتحدة عام ١٩٠٠م وحصل على درجة الدكتوراه في الرياضيات والفيزياء من جامعة بيل وأثناء عمله في مصانع "هاوثرن" في شركة الكهرباء الغربية الأمريكية في شيكاغو اكتشف مدى أهمية الرقابة الإحصائية في ضبط جودة الإنتاج (عقيلي، ٢٠٠١).

ويعترف اليابانيون بفضل ديمينج في المساهمة بالخروج من الدمار الذي ألحق بهم من الحرب العالمية الثانية حيث قام برفع مستوى جودة السلع المنتجة وتقليل تكاليفها عن طريق تدريب المهندسين اليابانيين على استخدام الأساليب الإحصائية، حيث يؤكد ديمينج في برامجه على أهمية الجودة في أي منشأة والتزام الإدارة بها مع رؤية مستقبلية لتطويرها وذلك اعتماداً على مبادئ ديمينج الأربعة عشرة والتي بلورها في شكل هندسي يمثل المبادئ الأساسية الثلاثة لفلسفته حول

تحسين الجودة والإنتاجية ويطلق عليها مثلث ديمينج المعتمد على دعم ومؤازرة الإدارة للتحسين -
تحسين العلاقات الداخلية - تطبيق المنهج الإحصائي.

ويوجد هناك شبه إجماع على أن مبادئ ديمينج الأربعة عشرة لا تستغني عنها أي منظمة
تحاول تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة كما يعتبر استراتيجيات متكاملة لعلاج المعوقات التي
تواجه الإدارة في أي منشأة.

ب- برنامج جوران للجودة:

يعتبر جوزيف جوران (Joseph M.Juran) من رواد الجودة حيث ولد في رومانيا عام
١٩٠٣م وحصل على شهادة الهندسة والقانون الدولي وقد تعمق بالجودة منذ عام ١٩٤٢م وأدخل
مفاهيم ونظريات جديدة في هذا المجال وتعتبر مؤلفاته من المراجع الأساسية لتخطيط وتحسين
الجودة.

وقد قام بتأسيس معهد متخصص في الجودة يعرف باسم "معهد جوران" وهو صاحب
المقولة المشهورة "الجودة لا تحدث بالصدفة بل يجب أن يكون مخططا لها".

ويهدف جوران من برنامجه إلى التركيز على أمرين هما: تقليل الأخطاء في المنتج أو
الخدمة، وإشباع حاجات العميل من خلال تحسين شكل المنتج. ولتحقيق ذلك وضع جوران ما
يعرف باسم (ثلاثية جوران للجودة) والتي تتضمن الآتي:

- ١- تخطيط الجودة: حسب تطلعات العملاء وفي ظل إمكانيات المنشأة.
- ٢- مراقبة الجودة: بتحديد مميزات الجودة المطلوبة وتحديد المعايير والمقاييس لها. مع الرقابة المستمرة والفعالة باستخدام الأساليب الإحصائية.
- ٣- تحسين الجودة: بتنمية وتنظيم عمل الأفراد وقدراتهم مع استخدام الطرق العلمية والوسائل الإحصائية كأسلوب الرسم البياني والمدرجات التكرارية وغيرها.

وقد توصل جوران إلى أن ما يقارب من ٨٠% من عيوب الجودة ناتجة من طبيعة النظام المستخدم وتستطيع الإدارة التحكم فيها لذا وضع عشر خطوات لتوجيه برنامج إدارة الجودة الشاملة تعتمد على ثلاثيته المشهورة مع مراعاة زيادة درجة الوعي لدى العاملين، ووضع أهداف خاصة بالتحسين، والاهتمام بتنظيم تلك الأهداف مع التركيز على عملية التدريب وتنفيذ المشاريع التي تساهم في حل المشكلات، وإعداد التقارير الدورية وتشجيع العاملين المميزين، واستخدام التغذية المرتدة، مع توثيق النتائج وخططها على شكل إحصائيات بيانية، والعمل على إدخال تحسينات سنوية في الأنظمة والعمليات.

ج- برنامج كروسبي للجودة:

يعتبر كروسبي من أشهر الرواد في مجال الجودة وأساليب تطويرها حيث بدأ حياته العملية في مجال التصنيع إلى أن وصل مديراً للجودة في مشروع الصواريخ وتقوم الفكرة الأساسية في برنامجه على صناعة بلا عيوب وبذلك ساهم في تقليص عيوب التصنيع في إنتاج برامج الصواريخ بشركة مارتن ماريتا (ابن سعيد، ١٩٩٧).

ويتكون برنامج كروسبي للجودة من أربعة عشر مبدأ وهي: (Crosby, 1979) التزام الإدارة بالجودة، وتشكيل فرق الجودة، واستخدام القياس كأداة، وتقدير كلفة الجودة، وزيادة الوعي بأهمية الجودة لدى العاملين، وحل المشاكل مباشرة، وتخطيط برنامج خال من العيوب، والاهتمام بتدريب الموظفين، وتشجيع الابتكار، وإزالة معوقات الاتصال، ومكافأة كل من ساهم في تحسين الجودة، تكوين مجلس للجودة، واعتبار الجودة عملية مستمرة، وتحديد يوم خاص لزيادة الوعي.

ومن خلال المبادئ السابقة وضع كروسبي أربعة أسس لتحقيق صناعة بلا عيوب وهي:

١- المطابقة بين المعايير الأساسية وبين المنتج النهائي.

٢- التأكيد على أهمية عمل الأشياء بشكل صحيح منذ البداية.

٣- إن معيار إنجاز الجودة هو العيوب الصفريّة (خال من العيوب والأخطاء).

٤- إن قياس الجودة هو تكلفة الجودة ذاتها مع أهمية الاستثمار في التدريب والخدمات المساندة

لتجنب الأخطاء.

وقد كشف كروسبي في دراسته العلاقة بين تكاليف المطابقة والجودة فكلما تم تحسين

الطرق والأساليب الوقائية أدى ذلك إلى انخفاض التكاليف وارتفاع مستوى الجودة.

د- برنامج ايشيكاوا (Ishikawa, 1985):

يعتبر ايشيكاوا من رواد الجودة اليابانيين ويطلق عليه الأب الحقيقي "لحقات مراقبة

الجودة QCC".

ويرى ايشيكاوا أن الجودة الشاملة تبدأ بشكل فعلي بعملية التدريب والتعليم وتنتهي أيضا

بالتدريب والتعليم للموظفين. وسعى إلى تطوير مفهوم الجودة والطرق الإحصائية المستخدمة

لتطبيقها حيث طالب المسؤولين في الإدارة بتجزئة نظام العمل إلى أجزاء صغيرة من أجل التعرف

على المشكلات وأسبابها ومن ثم التخلص منها كما دعا إلى الاهتمام بالعمل وحاجاته، وأكد على

أهمية مشاركة العاملين في حل المشكلات التي تواجه المؤسسة، وحث على بث روح الفخر بالأداء

بين العاملين وزيادة الاهتمام بالإبداع والابتكار ودعا إلى التخلص من جميع أنواع إهدار الطاقات

والوقت.

وقام ايشيكاوا بتصنيف أدوات الجودة الإحصائية السبع، وهذه الأدوات يمكن تعلمها

وتطبيقها من قبل أي شخص في المنظمة من أجل تقييم مشاكل الجودة وهذه الأدوات هي: الرسم

البياني، والمدرجات التكرارية، وخرائط باريتو، والخرائط الانسيابية، وخرائط الانتشار، وخرائط

المراقبة، وقائمة الفحص.

وقد ساهمت هذه الأدوات في سيطرة الإدارة على ٩٥% من المشكلات والأخطاء.

هـ- برامج أخرى: وهناك العديد من البرامج الأخرى مثل:

١- برنامج تاجوشي للجودة (Taguchi, 1980):

وهو من أشهر البرامج اليابانية من حيث الاهتمام بمرحلة التصميم أي التركيز على جودة التصميم للمنتج أو الخدمة بدلا من التركيز على جودة العملية الإنتاجية.

٢- برنامج شوهارت (Shewhart) للجودة:

ويشير جابلونسكي (Jabjonski, 1991) بأنه برنامج أمريكي حيث وضع شوهارت دائرة للجودة تشمل على: التخطيط - والممارسة - والفحص - والتنفيذ وذلك باستخدام الأدوات الإحصائية لمعرفة التحسينات. وقد ساهمت دائرة شوهارت في إظهار الاختلافات في الجودة وأسبابها مع اتخاذ الإجراءات التصحيحية لإزالة الانحرافات، وساهمت في القدرة على التنبؤ بمستوى الجودة في المستقبل باستخدام نظرية الاحتمالات والإحصاءات السابقة.

رابعاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

تعد إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الفلسفية الرائدة التي حازت على اهتمام واسع من قبل الباحثين والكتاب العاملين في المجال الإداري، لذا تباينت الآراء حول مفهومه ووضع تعريف محدد له وفقاً لوجهة النظر من قبل باحث وآخر إلا أنهم يتفقون حول الهدف الذي تسعى لتحقيقه المنظمة. أي أنه بالرغم من عدم وجود تعريف متفق عليه لدى الكتاب والباحثين إلا أن هناك محاولات لوضع تعريف لمفهوم إدارة الجودة الشاملة منها:

تعريف منظمة الجودة البريطانية BQA حيث عرفت إدارة الجودة الشاملة (TQM) على أنها "الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل احتياجات المستهلك وكذلك تحقيق أهداف المشروع معا".

أما كول (Cole, 1995) فيعرفها بأنها "نظام إداري يضع رضا العمال على رأس قائمة الأولويات".

ويعرف (جابلونسكي، ١٩٩٦) الجودة بأنها "تلك الصفات المميزة لمنتج أو خدمة ما، والتي يقرن المستفيد منها قيمة هذه الصفات بالجودة".

وتم تحديد مفهوم الجودة من قبل المنظمة الأوروبية لمراقبة الجودة، وكذلك الجمعية الأمريكية لمراقبة الجودة "بأنها شمولية مقومات المنتج أو الخدمة التي تظهر مقدرتها على تحقيق الاحتياجات المتوخاة منها" (عبيدات والكردي، ١٩٩٨).

وبالاطلاع على مبادئ وبرامج إدارة الجودة الشاملة المذكورة سابقاً يتضح لنا أن مفهوم الجودة عند ديمينج عبارة عن تخفيض مستمر للخسائر، وتحسين مستمر للجودة في جميع النشاطات، وهذا يعني تكاليف أقل فأقل (Walton, 1986)، بينما حدد جوران للجودة مفهومين هما التخلص من العيوب، والصفات التي تلبي احتياجات العميل وتوقعاته.

وقد حدث خلط بين مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومقاييس الجودة العالمية الأيزو (ISO)، وكذلك ربط البعض بين مفهوم إدارة الجودة الشاملة وجائزة مالكوم بالدريج أو جائزة الجودة الأوروبية فالمقاييس المذكورة هي نماذج لتقييم المؤسسات على أسس الجودة الشاملة وليس هي فلسفة إدارة الجودة الشاملة وسنكتفي لتوضيح هذه النماذج باستعراض أشهرها عالمياً في هذه الدراسة وهي:

أ- جائزة المنظمة العالمية للمقاييس (ISO 9000):

The International Organization for Standardization

وتعد هذه المنظمة هي المسؤولة عن نظم الجودة (ISO 9000) وتتألف من (١١٠) دول ويستخدم في جانب الإنتاج والخدمات وهو منسجم مع مبادئ الجودة الشاملة وفلسفتها. وقد أعلنت

عن أول نسخة لها في سنة ١٩٨٧م وتكمن فلسفتها في أن الجودة يجب أن تبنى على أساس نظم وإجراءات تلتزم بها المؤسسة لضمان جودة منتجاتها أو خدماتها (Sallis, 1993). ويشترط للحصول على شهادة اجتياز المؤسسة التقدم من البداية بنسبة ٧٠% على الأقل من عناصر التقييم كحد مبدئي لقبول طلب المؤسسة لفحص إمكانياتها، ويقوم المقيمون بإعطاء نسبة مئوية لكل عنصر مع زيارة المواقع ولقاء العملاء.

ويذكر (أوهارا، ١٩٩٩) أن المواصفة الدولية (ISO 9000) لها مجالات عدة:

- ISO 9001 تتقدم لها المؤسسات التي تقوم بجميع العمليات من مرحلة التصميم إلى التطوير والإنتاج والاختبار والتركيب والصيانة.
- ISO 9002 تتقدم لها المؤسسات التي يقتصر نشاطها على إنتاج السلعة وتطويرها وبيعها دون التصميم.
- ISO 9003 تشمل مقاييس نظام الجودة في مجال الفحص النهائي واختبار جودة السلعة المنتجة.
- ISO 9004 تشمل إدارة الجودة والإرشادات الخاصة بنظام الجودة.

ب- جائزة مالكوم بولدريج الوطني للجودة:

(Malcom Baladrege National Quality Award, 1987)

وتعد دائرة التجارة الأمريكية هي المسؤولة عنها ويقوم بتسويق وإدارة هذا البرنامج المعهد الوطني للمواصفات والتكنولوجيا وبمساعدة جمعية الجودة الأمريكية وينقسم برنامج بولدريج إلى خمس فئات وهي: التصنيع الثقيل، والأعمال التجارية الصغيرة، والخدمات، والصحة، والتعليم، وتنقسم متطلبات الحصول على هذه الجائزة إلى سبعة عناصر مجموعها (١٠٠٠ نقطة) وتدخل المنافسة المنشآت التي تحصل على (٧٠٠ نقطة من ١٠٠٠ نقطة) حيث يحق لها الدخول في

المنافسة التي من أهدافها تقديم أفضل الخدمات بأقل التكاليف وتقديرا لأهمية ومكانة الجائزة في تطور الاقتصاد الأمريكي يقوم الرئيس الأمريكي سنويا بإعلان نتائج الجائزة.

ج- النموذج الأوروبي لإدارة الجودة:

European Foundation of Quality Management (EFQM)

ويهدف إلى تقييم المؤسسات وتطويرها نحو إدارة الجودة وينقسم إلى قسمين أساسيين هما:

١- المساند: أي أن القيادة العليا تقوم بإدارة الموارد البشرية والسياسات والاستراتيجيات والموارد والعمليات.

٢- النتائج: يتكون من رضا الموظفين ورضا الزبائن وخدمة المجتمع والنتائج. ويستخدم هذا النموذج لجميع المؤسسات عكس جائزة بولدريج الذي خصص نماذج مختلفة لكل فئة.

وبملاحظة النماذج المذكورة من الجوائز يتضح لنا أن فلسفة إدارة الجودة الشاملة أعم وأشمل من هذه النماذج وما هذه النماذج من الجوائز إلا نماذج تساهم في تقييم المؤسسات لأعمالها. أي أنها مرحلة أولية أو جزئية من فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

كما يتضح لنا أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يتوقف على ثلاثة محاور أساسية كما قام

سيامبا (Ciampa, 1992) بتحديد ما وهي:

١- الاهتمام بالعمل وتوفير حاجاته ومتطلباته حسب توقعاته.

٢- الاهتمام بالنتائج النهائية.

٣- استخدام الأدوات والأساليب الإحصائية.

خامساً: أهمية إدارة الجودة الشاملة في المجال التربوي:

تعد الإدارة التربوية المختصة بمؤسساتها المدرسية الوجه المباشر للنظام التعليمي في

المجتمع فيعتبر (جلال، ٢٠٠٢) أن الإدارة المدرسية هي التي تترجم أهداف النظام التعليمي

والتربوي وسياسة الإدارات التربوية والتعليمية إلى ممارسات يومية. حيث يعتبر أن هناك اتفاقاً
ضمنياً بين المؤسسات التعليمية والمجتمع يعتمد على أن المدرسة تقوم بتقديم أفضل الخدمات
التعليمية لجميع طلابها في حدود الموارد المتاحة وبما يتوافق مع أهداف المجتمع.

وحتى تتمكن الإدارات التربوية والمؤسسات المدرسية من تحقيق أهداف المجتمع والمملكة
من تنفيذ برامجها لتحقيق أفضل الخدمات التعليمية فإنها تحتاج إلى برنامج فاعل للإدارة ومن هنا
يتضح لنا أهمية وضرورة استخدام إدارة الجودة الشاملة في هذا المجال حيث يرى السلمي (١٩٩٥)
أن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة سيساعد المنشأة في التعرف على جوانب الهدر في الوقت
والقدرات والأموال وبالتالي اتخاذ الإجراءات اللازمة للتخلص منها.

ويرجع الباحث أهمية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المجال التربوي عامة وفي
مجال الرياضة المدرسية بصفة خاصة إلى أنها:

- ١- تمنح العاملين (المعلمين) السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار.
- ٢- تساهم في التحسين المستمر للخدمات والبرامج الرياضية المقدمة.
- ٣- تلبي رغبات المستفيدين (التلاميذ) ويشبع حاجاتهم.
- ٤- تساهم في التدريب المستمر لجميع المعلمين العاملين في المجال.
- ٥- تساهم في اكتشاف المشكلات وإيجاد الحلول لها.
- ٦- تساهم في توفير الحوافز التي تؤدي إلى الابتكار والتجديد.

ومن الدراسات التي ركزت على أهمية إدارة الجودة الشاملة في التعليم دراسة مولين
(Mullen, 1993) حيث دافع بحرارة عن توظيف مبادئ الجودة الشاملة في التعليم العالي
واعتبرها بأنها تقدم الحل المطلوب لمشكلات التعليم الحالية والمستقبلية.

ويرى الباحث أن أهمية استخدام إدارة الجودة الشاملة في إدارة الرياضة المدرسية تزداد عن بقية المجالات نظراً لحب المستفيدين (الطلاب) للبرامج الرياضية المقدمة وخصوصاً إذا كانت تتناسب مع إمكانياتهم وتلبي رغباتهم، كما إنها تبعد جو الملل والسأم عن المجال المدرسي وكذلك لوجود إدارة تربوية متخصصة تتابع العمل في هذا المجال وتزود العاملين فيه بما يساعدهم على تحسين إنتاجهم وإبراز قدراتهم.

كما أن المجتمع الخارجي ينتظر نتائج أكبر من مخرجات هذه البرامج بما يحقق التوازن النفسي والبدني والاجتماعي للمستفيدين من هذه البرامج من أجل إعداد المواطن الصالح السليم الذي يؤدي دوره في المجتمع.

سادساً: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المجال التربوي:

يساهم تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وفلسفتها في المجال التربوي في وضع رؤية فلسفية جديدة لأهداف المؤسسات التربوية مما ينعكس على الرياضة المدرسية. حيث أن النظرة التقليدية للتعليم التي تعتبر أن المؤسسات التربوية التعليمية تقدم خدمات فقط انتهت، فلقد أصبحت المؤسسات التربوية اليوم مؤسسات إنتاجية تسعى للجودة ويتضح لنا من ذلك في زيادة المؤسسات التربوية الخاصة في المجتمعات المتقدمة عامة وفي مجتمعنا المحلي بصفة خاصة حيث زادت هذه المؤسسات وأصبح رأس المال التجاري يدخل في مجالها، ومن أجل تحقيق أفضل جودة لدى المؤسسات التربوية فإنها يجب أن تعتبر المنتج هو التلميذ أو الطالب، والمستهلكين هم أولياء الأمور والمجتمع، ولذا فقد طالب بيرلمان (Perlman, 1991) في مؤتمر إدارة الجودة في التعليم باعتبار المؤسسات المدرسية كمؤسسات تجارية أي أن المنظور إليها يكون من حيث الخدمات التي يقدمها لزبائنه في الدخل (المعلمين) والخارج (الطلبة وأولياء أمورهم) و(المجتمع المحلي).

وتعتبر الولايات المتحدة الأمريكية من أوائل الدول التي أدخلت نظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم حيث أشار كل من ولسن وسكيمكر (Wilson & Schemker, 1993) إلى أن مدارس برلنجتون (Burlington) بولاية نيوجرسي قد قامت بإدخال نظام إدارة الجودة الشاملة فيها وذلك في مارس من عام ١٩٩٢م، وفي العام نفسه قامت مدارس نيوتن (Newton) بولاية مساتشوزت بإدخال النظام نفسه إلى جانب بعض الجامعات الأمريكية.

وبالرغم من كل ذلك إلا أنه توجد بعض الصعوبات التي تواجه تحسين الجودة أو تطبيق إدارة الجودة الشاملة ذكرها تونكس (Tunks, 1992) وهي:

- ١- اعتقاد بعض المدراء بأن أسلوب إدارة الجودة الشاملة له نهاية وليست مستمرة.
- ٢- وجود فترة زمنية طويلة نسبياً بين التدريب على مفاهيم الجودة وتطبيقها عملياً.
- ٣- تغيير القيادات الإدارية كالمدرء و خصوصاً عند عدم اقتناع البديل.
- ٤- اعتبار نظام إدارة الجودة الشاملة نظاماً للمراقبة باستخدام الأدوات الإحصائية.
- ٥- تطبيق بعض مبادئ الجودة الشاملة وإغفال ما لا يتناسب مع رغبات المدير مثل المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات.
- ٦- عدم التركيز على عملية التحليل والرصد للوقاية من الأخطاء.

ولذا يجب التركيز على أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعني إنتاج الطلبة المتفوقين والتميزين بصورة أكبر من ذي قبل مع تلافي التحديات التي تواجه التطبيق.

تعليق عام على الأدبيات السابقة في مجال إدارة الجودة الشاملة:

- ١- تؤكد جميع النماذج على أن الهدف من برامج الجودة هو تلبية متطلبات العميل وإثبات توقعاته.

- ٢- تؤكد جميع النماذج على أهمية الوقاية من الأخطاء بدلاً من تقويم الأداء وأن التعليم والتدريب المستمرين هما ضمان لتحقيق تنمية القوى البشرية مما يسهم في تحسين الأداء.
- ٣- إن فلسفة الجودة الشاملة تقوم على التحسين المستمر للوصول إلى منتج أو خدمة بلا عيوب وإن ذلك يعتبر مسئولية الجميع من داخل المنظمة من قادة أو عاملين وذلك من خلال فرق العمل والمشاركة الجماعية.
- ٤- إن نظام الجودة العالمية أيزو (ISO 9000) هو مرحلة أولية تقيس بها المنشأة أداؤها، بينما إدارة الجودة الشاملة (TQM) أعم وأشمل من الأيزو.
- ٥- إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة قد يواجه تحديات أو معوقات ينبغي عدم التهاون معها بل والتغلب عليها وذلك بالوقاية منها وحسن الإعداد لها قبل تطبيقها مع ضرورة توفير المتطلبات الخاصة بها قبل إقرارها.
- ٦- إن بإمكان المؤسسات التربوية أن تضع نماذجها الخاصة بها في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة وفقاً لطبيعة ومضمون العمل من جهة ووفقاً للمتغيرات البيئية المحيطة بها من جهة أخرى.

ثانياً: الدراسات والبحوث السابقة:

من خلال اطلاع الباحث وقراءاته لم يستطع الحصول وحسب علمه على دراسات متخصصة في استخدام إدارة الجودة الشاملة في إدارة الرياضة المدرسية بصفة خاصة، لذا سوف يستعرض الباحث الدراسات والبحوث السابقة في مجال استخدام إدارة الجودة الشاملة بصفة عامة وفي المجال التربوي بصفة خاصة، والتي تم ترتيبها تنازلياً من الأقدم إلى الأحدث، كما قام الباحث بتقسيمها إلى:

١- دراسات عربية.

٢- دراسات أجنبية

ومن ثم التعليق على الدراسات السابقة.

١ - الدراسات العربية:

تعتبر دراسة الزامل (١٩٩٣) من أولى الدراسات التي تناولت مفهوم إدارة الجودة الشاملة في البيئة العربية عامة وفي المملكة العربية السعودية بصفة خاصة حيث كان عنوان الدراسة مفهوم إدارة الجودة في المملكة العربية السعودية وقد كان هدفها الرئيسي تقديم إطار عام لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، ومن ثم فحص مدى إلمام المنظمات السعودية به، كما بحثت المعوقات الرئيسية للتطبيق، وسبل نشر الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبيان كأداة لجمع المعلومات وقد اشتملت العينة على ١٠٠٠ منظمة سعودية، واستجابت منها ١٦١ منظمة فقط أي نسبة ١٦,١ % وكانت من أهم نتائج الدراسة:

١- أن ٦٨ منظمة تطبق مفهوم إدارة الجودة الشاملة أي بنسبة ٤٢ %.

٢- أن ١٣ منظمة تخطط لتطبيق إدارة الجودة الشاملة أي بنسبة ٢١,٥ %.

بينما لم تطبق ٨٠ منظمة المفهوم ولم تحاول تطبيقه بالإضافة إلى اعتبار أن ٨٣٩ منظمة التي لم تستجب لملء الاستبانة لم تطبق أو تفكر بمفهوم إدارة الجودة الشاملة. ويلاحظ على الدراسة أنها لم تحدد طبيعة المنظمات التي طبقت المفهوم أو تحاول تطبيقه فقد تكون أجنبية عاملة بالسعودية أو منظمات سعودية بإدارة غير سعودية.

وتوضح هذه النتائج أن المفهوم لم يكن واضحاً أو مطبقاً إلى حد كبير في المملكة العربية السعودية في تلك الفترة كما وجدت الدراسة علاقة طردية بين حجم المنظمة ومدى وضوح المفهوم ومحاولة تطبيقه وبينت وعي المنظمة بأهمية التدريب بكل أنواعه في نجاح التطبيق.

وفي دراسة درباس (١٩٩٤) التي هدفت إلى توظيف الجودة الشاملة في القطاع التربوي السعودي، حيث استخدم المنهج الوصفي المعتمد على التحليل، فقام باستعراض عدد من النماذج

الأمريكية في التربية، وأوصت الدراسة بضرورة البدء في تدريس مفاهيم وأساليب إدارة الجودة الشاملة في مرحلتَي التعليم الثانوي والجامعي، وضرورة إعادة تعريف مفاهيم وأطر القيادة التربوية التي تعمل في ضوءها المدارس، وذلك قبل البدء في التطبيق.

وقام النبوي (١٩٩٥) بدراسة تهدف إلى تحديد المراحل المختلفة لإدارة الجودة الشاملة بالمدرسة لتطوير الأداء المدرسي في جمهورية مصر العربية، حيث حدد لتطبيق إدارة التغيير على مستوى المدرسة المصرية في النقاط التالية:

- ١- تحديد مفهوم الجودة الشاملة.
- ٢- وضع المحددات الأساسية للجودة الشاملة.
- ٣- صياغة نموذج التطبيق والأنشطة المصاحبة.
- ٤- تحديد المهام والمسؤوليات.
- ٥- تقويم النموذج في جميع مراحله.
- ٦- تصميم نظم جديدة للجودة.

ويتم تطبيق ذلك عن طريق أربع عمليات أساسية وهي التخطيط، والتنفيذ، والتقويم، والتضمين. وأوصت الدراسة بضرورة تبني سياسات إدارية تحقق الاستخدام الأمثل للفرص المتاحة في المناخ المدرسي المصري، وتقويمها، وتقليل القيود والمعوقات إلى أقصى درجة ممكنة.

وقام البطي (٢٠٠٠) بدراسة لبيان إمكانية تطبيق إدارة الجودة الكلية في الميدان التربوي السعودي، واتبع المنهج الوصفي حيث اعتمد على البحوث والدراسات والتقارير ذات الصلة، وقام بتقسيم الدراسة إلى ثلاثة مباحث:

- ١- إدارة الجودة الكلية: نشأتها، ومبادئها، وفلسفتها، واستخدامها في القطاع الخاص الحكومي.
- ٢- إدارة الجودة في الميدان التربوي: واستعراض تجارب أمريكية ومراحلها.

٣- إدارة الجودة الكلية في الميدان التربوي السعودي: واستعرض تجارب سعودية، وإمكانية تطبيقها.

ومن أهم معوقاتهما: ضعف نظام المعلومات - عدم توافر الكوادر التدريبية المؤهلة - والمركزية في اتخاذ القرار - والميزانية - والعوامل الاجتماعية والثقافية.

ومن أهم توصياتهما: إنشاء إدارة عامة للجودة في المعارف - وتبني أسلوب إدارة الجودة الكلية وتطبيقها على مراحل - والاهتمام بالتدريب - والتعرف على حاجات ورغبات المستفيدين - وإعداد قاعدة بيانات - وإعادة النظر في أساليب التقويم.

وقام البكر (٢٠٠١) بدراسة عنوانها أسس ومعايير نظام الجودة في المؤسسات التربوية والتعليمية حيث أتبع الباحث المنهج الوصفي واعتمد على بعدين رئيسيين هما: التحليل والتطبيق، حيث هدفت هذه الدراسة إلى تطبيق وتوظيف المواصفة الدولية للجودة (الآيزو ٩٠٠٢) على المؤسسات التربوية والتعليمية بهدف تفعيل وتطوير وتقويم أنظمة ومخرجات العملية التربوية والتعليمية.

ومن أهم توصيات الدراسة: ضرورة الأخذ بمعايير وتطبيقات المواصفة الدولية للجودة في بنية ونظام التعليم، واعتماده كأسلوب بديل لعملية الإشراف والمتابعة، وحث المؤسسات التربوية على الحصول على شهادة المواصفة الدولية للجودة وتحديد المؤسسات المعتمدة لمنح وثائق الجودة. وتطرقت الغنام (٢٠٠١) في دراستها التي هدفت إلى تحديد معايير إدارة الجودة الشاملة وتقويم فاعلية أداء مديرات المدارس الابتدائية بالمنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية في ضوءها، حيث قدمت تطبيقات بعض المدارس الحكومية لأساليب إدارة الجودة الشاملة وفقاً للترتيب التالي:

١- خطوات تطبيق مبادئ الجودة في هذه المدارس.

٢- أسس تطبيق مبادئ الجودة في المدارس.

٣- مجالات التطبيق.

٤- الإنجازات.

٥- الصعوبات.

وكان من أهم نتائج الدراسة: أن تطبيق نظام الجودة الشاملة ينمي الثقافة العامة عن الجودة لدى المعلمين والطلبة وأولياء الأمور، والمساهمة في ضبط العمال وتوثيقها، واتباع الأساليب العلمية في اتخاذ القرار، وتطوير عمل المدرسة مع المجتمع المحلي.

أما أهم الصعوبات: تدريب العالمين - وكثرة الاجتماعات - والخوف من النظام الجديد - وقصر الوقت - وكثرة عدد الطلبة في الصفوف.

وأجرى فرحان (٢٠٠١) دراسة ميدانية بعنوان مدى نجاح نظام الجودة في تحسين خدمات القطاع الحكومي بدولة البحرين. حيث هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية نظام الجودة والأيزو كأحد الأنظمة التي تركز على احتياجات المستفيدين وتؤدي إلى استمرارية تحسين العمل وتطويره، ومن خلال قياس مدى نجاحه في تحسين خدمات القطاع الحكومي. واستخدم الباحث المنهج الوصفي، والأستبانة كأداة لجمع المعلومات، وقد اشتملت عينة الدراسة على ١١٥ فرد من أفراد ثلاث إدارات وهيئات حكومية تطبق نظام الجودة واعتبر الباحث إن العلاقة بين نظام الجودة (ISO) ونظام إدارة الجودة الشاملة (TQM) علاقة تكامل وليس علاقة تماثل أو تشابه وعليه يمكن الحصول على (ISO) بدون اتباع إدارة الجودة الشاملة والعكس.

وأشارت نتائج الدراسة إلى أن تطبيق نظام الجودة (ISO) أدى إلى تحسين الخدمة المقدمة للمستفيدين، وكذلك أدى إلى إيجاد نوع من الانسجام والتكامل داخل الهيكل التنظيمي - وإيجاد نقلة نوعية في الأداء - وشعور العاملين والموظفين بالثقة وتوفير الدافعية والنشاط لديهم.

كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق في نسب الموافقة على أسئلة الدراسة من قبل أفراد العينة.

قام جلال (٢٠٠٢م) بدراسة عنوانها مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية بمملكة البحرين، حيث هدفت الدراسة إلى تحديد متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدرسة الابتدائية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، والاستبانة كأداء لجمع المعلومات، وقد اشتملت عينة الدراسة على ٢٥ مدرسة ابتدائية تم اختيارها بطريقة العينة العشوائية الطبقية، حيث اقتصر على ١٨٢ معلماً ومعلمة وعدد ٢٥ مديراً ومديرة من أصل ١١٥ مدرسة ابتدائية. وكانت أهم نتائج الدراسة:

- ١- عدم توافر متطلبات إسهام السياسات المدرسية في تلبية حاجات المستفيدين.
 - ٢- عدم توافر متطلبات لتطبيق مفاهيم العمل الجماعي.
 - ٣- هناك محدودية انتشار لثقافة الجودة الشاملة داخل المدرسة الابتدائية.
- وأوصت الدراسة بضرورة تبني إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدرسة الابتدائية لتوفير خدمات مدرسية متميزة، وإيجاد نظام فاعل يضمن تقويم مستويات الخدمة المدرسية المقدمة.

٢- الدراسات الأجنبية:

أجرى سيمور (Seymour, 1991) دراسة عن مزايا إدارة الجودة الشاملة في التربية من خلال المسح الذي أجراه في ٢٢ جامعة وكلية أمريكية، حيث وجد أن من أهم نتائج الدراسة، المزايا ما الآتية:

- ١- المشاركة الجماعية.
- ٢- المعلومات المرتدة من المستفيدين.
- ٣- تحسين البيئة والاتجاهات والتفاعل.

٤- اعتماد القرار على المعلومات.

٥- التنسيق بين الإدارات وسرعة الاتصال.

٦- توضيح أكثر لرسالة المؤسسات التعليمية.

أجرى نيكولس (Nichols, 1993) دراسة عنوانها لماذا تختار المنظمات العامة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة. وقد كان الهدف من الدراسة هو تحديد الأسباب الرئيسية وراء اختيار المنظمات العامة لمفهوم إدارة الجودة، واعتمدت الدراسة على فرضين أساسيين هما:

١- حاجة المنظمات إلى التغير، وتأثير بعض المنبهات البيئية (التهديدات الخارجية) التي يجب على المنظمة الاستجابة لها من أجل البقاء.

٢- المغريات التي تحفز المنظمات على تبني المفهوم، كالحصول على مجموعة من الحلول والنتائج الإيجابية عند تبني هذا المفهوم.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي حيث اعتمد على دراسة الحالة (Case study) والاستفادة من دراسة ميدانية مسحية قام بها مكتب المحاسبة العام لنشاط إدارة الجودة الشاملة لأكثر من ٢٠٠٠ منظمة عامة، بجانب المقالات المعمقة كأداة لجمع المعلومات. وتوصلت الدراسة إلى:

أن المنبهات والمغريات المفترضة كانت من العوامل الأساسية لتبني المنظمات العامة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة. إلا أن الدراسة اعتبرت ترتيب أولوياتها وأهميتها غير واضح، كما وجدت أن القيادة الداخلية تعتبر عاملاً مؤثراً في مدى استجابة المنظمات لضغوط التغيير والتحسين، كما وجدت أن هناك اختلافاً بين المنظمات في مدى تبنيها لمفهوم إدارة الجودة الشاملة.

اقترح كوتن (Cotton, 1994) نماذج لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس في الولايات المتحدة الأمريكية مثل:

نموذج تبادل الرأي (The Walk The Talk Classroom Model) ونموذج مدرسة

ماونت اوجكامب الثانوية (Mt.Edgecumbe High School) ويقدم النموذج الأول استراتيجيات

التعاون بين المعلم والتلاميذ لوضع رؤية مشتركة لمبادئ وأهداف الصف من خلال العوامل التالية:

- تحديد درجة رضا الزبون (المعلمون، التلاميذ، أولياء الأمور).
- تحديد عوامل جودة الصف (المواطنون، الانضباط).
- تحديد وسائل التحسين المستمر للتدريس الصفّي (العمل الجماعي، وأساليب التفكير، والتقويم الذاتي).

أما النموذج الثاني فتم تطبيقه في حصة الحاسوب من خلال توظيف مبادئ إدارة الجودة الشاملة في هذه الحصة، وقد ساهم نجاحه الواسع في قيام الكثير من معلمي المقررات الأخرى في تطبيقه.

وطرح ثلاث استراتيجيات أساسية لتوظيف إدارة الجودة الشاملة من المدرسة هي:

- ١- تركّز المديرين والمعلمين على أهمية التعليم.
 - ٢- السعي المتواصل من المديرين والمعلمين لتحسين فاعلية التدريس.
 - ٣- اندماج الهيئة التعليمية في التطوير المهني المتواصل وأنشطة التعلم المدرسي.
- قامت ديفر (Davis,1994) بدراسة هدفت إلى معرفة آراء المعلمين الأمريكيين حول توافر الجودة بمدارسهم حيث استخدمت المنهج الوصفي وقامت بتوزيع استبانة مسح خاصة بمدارس الجودة بولاية إلينويز Illinois Quality School الأمريكية على ٣٨ معلماً ومعلمة.

وكان من أهم نتائجها أن خصائص مدارس الجودة تنطبق على مدارسهم، وأن مدارسهم يتوافر بها القيادة والرؤية الجليّة، والتوقعات الواضحة للإدارة والموظفين والطلبة وأولياء الأمور

كما إنها بحاجة لإعطاء مزيد من الوقت للتعليم والتعلم والمتابعة الدائمة لمحتوى التعليم، ودعم فكرة التعليم مدى الحياة، وإيجاد التعاون والمشاركة مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي.

وأوصت الدراسة بضرورة ترجمة مبادئ الجودة الشاملة إلى ممارسات تعليمية لتحسين نوعية التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية.

وقام كل من الكسندر وكيلر (Alexander & Keeler, 1995) بدراسة على تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة (TQM) في التربية. وهدفت الدراسة إلى أن إدارة الجودة الشاملة هل هي حقاً تحل المشكلات التربوية. واستخدم الباحثان المنهج الوصفي المعتمد على الربط والتحليل حيث تم تنظيم الدراسة بأربعة أقسام مرتبطة بنموذج إدارة الجودة الشاملة: تطبيق (TQM) في الصناعة والأعمال في المدارس - ولغة الثقافة - واعتبار المدرسة كمصنع - والتوضيح الدقيق لمدخل إدارة الجودة الشاملة لمدراء المدارس.

وناقشت الدراسة على إن المدرسة هي الطريق الصحيح للإصلاح التربوي مع التحذير من استخدام المفهوم الضيق للتلاميذ كعمال والمدرسين كمدرء.

وقد توصلت الدراسة إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة تسهم في ترقية التنظيم الهيكلي الإداري وفي اللغة المستخدمة بجانب أنها تساعد على تعاون القيادة مع المستفيدين وكذلك تسهم في توفير البيانات والمعلومات في المدرسة.

وبالرغم من الإسهامات التي يمكن تحقيقها في مجال التعليم، إلا أن له بعض المعوقات التي

تواجه المؤسسات التعليمية عند تطبيقه منها:

١ - التركيز على الأهداف بعيدة المدى.

٢ - تعدد المستفيدين من المدرسة.

٣ - التركيز على تقييم الأداء وليس على القيادة الفاعلة والواعية.

٤- ضعف وقلة المعلومات في المدرسة وعدم توافرها على نحو سريع ودقيق.

٥- عدم التزام سلوكيات وأفعال القادة أو المدراء مع أقوالهم.

٦- تسبب وعدم التزام العاملين في المدرسة بواجباتهم.

٧- عدم بذل المجهود المفترض والمتوقع من قبل القائمين على تنفيذ النموذج.

وكل ذلك يؤدي إلى عدم فاعلية مدخل إدارة الجودة الشاملة بل يؤدي إلى تدني مستويات

وكفاءة العملية التعليمية.

وفي دراسة قامت بها افانجليست (Evangelist,1995) عنوانها "أثر حركة الجودة في

التعليم العام على تحسين المناهج وأساليب التعلم من خلال إدارة الجودة الشاملة" في الولايات

المتحدة الأمريكية. وقد أجرت الباحثة الدراسة على عينة تتكون من ٢٧ مدرسة أمريكية، وقد

توصلت إلى أن درجات التطبيق لأسلوب إدارة الجودة الشاملة ليس بالقدر نفسه. وذلك يعود إلى

تقبل درجة التغيير ومدى فهم أبعاد الجودة الشاملة، ومدى القدرة على تطبيق المعايير التي جاء بها

"ديمنج" وكذلك مدى دعم الإدارة، ومدى إشراك الطلبة في تصميم البرامج وتدريبهم على التقييم

الذاتي، ومدى توفر الموارد المالية اللازمة للتطبيق.

كما قام فرسيون ولويس (Frierson & Louise, 1995) بدراسة عنوانها "اتجاهات

الموظفين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية والتعليم في ولاية أورغن"، وهدفت

الدراسة إلى استقصاء العلاقة بين اتجاهات الموظفين في تلك المديرية وأثر هذه الاتجاهات على

تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث حاولت الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

أ - هل هناك اختلافات في اتجاهات الموظفين تعود إلى الخصائص الشخصية؟

ب- هل يمكن تحديد اتجاهات الموافقين والمعارضين؟

وقد تكونت عينة الدراسة من ٤٠٠ موظف يعملون في وزارة التربية والتعليم في المديرية

العامّة في ولاية أورغن وقد خلصت إلى النتائج التالية:

- ١- عدم وجود فروقات تتعلق بأثر مدة الخدمة والجنس على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- ٢- وجود فروق تتعلق بالمستوى التعليمي، والعمر، والخلفية العرقية ومكان العمل على تطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث كان أكثر الفروقات في متغيري مستوى التعليم والخلفية العرقية.
- كما توصلت الدراسة إلى أن هناك فروق تعزى إلى بعض الصفات الشخصية وقد أمكن تحديد اتجاهات الموافقين والمعارضين.

قام هيرمان وهيرمان (Herman & Herman, 1995) بدراسة تحليلية لتطبيق إدارة

الجودة الشاملة في التربية حيث حددا أن إقامة الجودة في التعليم يعتمد على ثلاثة عناصر أساسية:

- ١- إن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تعتمد على إرضاء العملاء الداخليين (المعلمين) والخارجيين (أولياء الأمور والمجتمع المحلي)، وذلك بتقديم أفضل الخدمات من التحسين المستمر من خلال آراء العملاء.

٢- إن إدارة الجودة في المدارس تسعى لتحقيق الخدمة التعليمية بأعلى مستوى من الجودة.

- ٣- تعتمد إدارة الجودة الشاملة على جمع البيانات لتطوير الخدمات وتجنب الأخطاء بالتركيز على الأنشطة.

٤- كما قدما اقتراحاً يوضح خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التربية تتمثل في:

- أ - الالتزام بالجودة الشاملة: نشر ثقافة الجودة، وإقناع الجميع بها.
- ب - تقييم الحاجات: من خلال تقسيمها حسب أهميتها والمشاركين بها.
- ج - تصميم مواصفات الجودة من خلال جمع البيانات وأخذ رأي العملاء.
- د - إعداد التخطيط الاستراتيجي من خلال تحليل البيانات والتقويم.

هـ- تطوير التخطيط التكتيكي من خلال التنفيذ، والتغذية الراجعة.

و - تقييم التقدم يكون تكوينياً ونهائياً لكسب رضا العميل.

قام ديتيرت وموريل (Detert & Mauriel, 1997) بدراسة عنوانها هل يستطيع مدخل إدارة الجودة الشاملة (TQM) تحسين إدارة الأنظمة المدرسية بطريقة لها معنى؟ حيث هدفت الدراسة إلى الإجابة على هذا التساؤل. وقد قام الباحثان بتقويم لهذا المدخل كبرنامج لتحسين التعليم وذلك عن طريقة مقارنه فلسفته ووصفه بالنظريات والبحوث الإجرائية على المدى الطويل بتغيير النظم بصفة عامة وإصلاح المدرسية بصفة خاصة. وتم عرض مقدمة ونظرية مختصرة لأساليب هذا المدخل، ومن ثم تم استعراض النواحي الايجابية (القوة) التي لوحظت على مدخل إدارة الجودة الشامل (TQM) كأداة لتحسين البرنامج المدرسي وتمثل في: دراسة وتقويم العمليات، وتجميع المعلومات القائمة على اتخاذ القرار - وتحسين الأنظمة - والتعليم والتدريب المستمرين للعاملين.

أما في النواحي السلبية (الضعف): قلة الاهتمام بالطبيعة السياسية للمدارس، وصعوبة تحديد زبون التعلم (المستفيد)، وصعوبة تغيير الثقافة الموجودة، وقلة الوقت والتمويل وفي ختام الدراسة قدم الباحثان مجموعة من المقترحات التي تساعد في استخدام مدخل إدارة الجودة الشاملة (TQM) كبرنامج لإصلاح أو التطوير التربوي وذلك في الإطار النظري المستقبلي وتركز على تنمية الإيجابيات أو نقاط القوة ومعالجة السلبيات أو الضعف.

وقد أجرى بومطيع (Bomtaia, 2002) دراسة بعنوان تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي بدول مجلس التعاون الخليجي وهدفت الدراسة إلى تقييم تطبيقات الجودة الشاملة في التعليم العالي بدول مجلس التعاون الخليجي مع تقديم نموذج للجودة الشاملة يناسب الإطار الخليجي. وقام الباحث بدراسة عدد (٥) حالات للجودة الشاملة بالولايات المتحدة الأمريكية وبدراسة مسحية في دول مجلس التعاون الخليجي ودراسة لحالة واحدة في البحرين. وختم مجتمع الدراسة بطلاب

الجامعات في دول مجلس التعاون الخليجي بصفة عامة والبحرين بصفة خاصة. وأسفرت الدراسة إلى أن تطبيق الجودة الشاملة في دول الخليج وجامعاتها يتطلب ثلاث أسس يجب على المسؤولين أخذها في الاعتبار وهي:

١- سياسة الحكومات.

٢- الأعراف والتقاليد الأكاديمية.

٣- القيم الثقافية السائدة في المجتمع.

كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فجوة بين القيادة والتخطيط الاستراتيجي، واقترح الباحث نموذجاً خليجياً يناسب البيئة لتطبيق الجودة الشاملة.

تعليق عام على الدراسات والبحوث السابقة:

من خلال عرض وتحليل الدراسات التي تمت في مجال إدارة الجودة الشاملة بصفة عامة وفي المجال التربوي بصفة خاصة يمكن استخلاص النتائج التالية:

١- إن مفهوم فلسفة إدارة الجودة الشاملة (TQM) يختلف من باحث إلى آخر، كل حسب رؤيته وذلك بسبب نقل هذه الفلسفة من المجال الصناعي إلى المجال التربوي.

٢- يختلف تحديد المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بين مجتمع وآخر في بعض الخصوصيات وذلك بسبب اختلاف الأنظمة التعليمية المتبعة ومراعاة للسياسة العامة للدولة تجاه التعليم.

٣- تركز جميع الدراسات السابقة على أهمية التحسين المستمر وتوفير المعلومات و التدريب والتعليم الإلزامي للعاملين في المدرسة مع استخدام روح الفريق من أهم مبادئ فلسفة إدارة الجودة الشاملة وعدم توافرها يؤدي إلى عدم تطبيق فلسفتها بصورة سليمة.

٤- إن وجود مناخ غير سليم ومقاوم للأفكار التطويرية ويتبع العقلية القديمة في المدارس يؤدي إلى عدم نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة مهما تم توفير المتطلبات المادية أو البشرية الأخرى.

٥- إن اتباع أسلوب القيادة الفردية أو المركزية وعدم تفويض فرق العمل سلطة اتخاذ القرار وحل المشكلات بصورة سريعة ومستمرة من أهم معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المجال التربوي.

٦- يتضح لنا من الدراسات السابقة أن المؤسسات التعليمية يجب عليها الاهتمام باحتياجات المستفيدين من العاملين أو الطلبة أو المجتمع لأنها أساس التحسين المستمر لجودة العملية التعليمية وينعكس ذلك على مخرجات هذه المؤسسات ويؤدي إلى تجويد التعليم ومخرجاته ويزيد ثقة المستفيدين بهم.

ويتضح مما سبق أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة الرياضة المدرسية بالمرحلة الثانوية لم تم دراستها كموضوع مستقل للبحث في الأدبيات التربوية العربية والأجنبية السابقة، مما يعطي أهمية للدراسة الحالية، ويشكل إضافة نوعية جديدة في مجال الدراسات المتبعة والمستخدمه في المجال الرياضي بصفة عامة وللرياضة المدرسية بصفة خاصة.

الفصل الثالث

أدوات الدراسة وإجراءاتها

الفصل الثالث

أدوات الدراسة وإجراءاتها

منهجية الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي باستخدام أسلوب التحليل، لاعتبارات تتصل بطبيعة البحث وتحقيق أهدافه. إذ تم التعرف على مبادئ وبرامج إدارة الجودة الشاملة، ومن ثم تم تحديد متطلبات تطبيقها على الرياضة المدرسية في المرحلة الثانوية.

وبعد ذلك تم بناء أداة الدراسة (الاستبانة) والتي تحتوى على المتطلبات الواجب توافرها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ثم استخدمت هذه الأداة لتحديد مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة الرياضة المدرسية في المرحلة الثانوية بناء على متطلبات التطبيق التي حددها الباحث في الأداة.

مجتمع الدراسة:

يتألف مجتمع الدراسة من إدارة التربية الرياضية والكشافة والمرشدات ممثلة في قسم التربية الرياضية ووحدة المناهج والإشراف التربوي وجميع مدارس المرحلة الثانوية التابعة لوزارة التربية والتعليم والبالغ عددها ٣٠ مدرسة (١٧ مدرسة بنات - ١٣ مدرسة بنين) وينتظم في العمل بها للعام الدراسي ٢٠٠٣/٢٠٠٤ عدد ١٣٠ معلماً ومعلمة.

عينة الدراسة:

تتكون عينة الدراسة من مجموعتين بحثيتين:

المجموعة الأولى: عينة اختصاصي التربية الرياضية بإدارة التربية الرياضية. وتشتمل هذه العينة على اختصاصي أوائل واختصاصي التربية الرياضية بإدارة التربية الرياضية بمختلف وحداتها وبلغ عددهم ١٠ اختصاصيين، وقد تم اختيارهم بطريقة الحصر الشامل.

المجموعة الثانية: عينة معلمي التربية الرياضية بالمرحلة الثانوية وتشتمل هذه العينة على المعلمين الأوائل والمعلمين لمادة التربية الرياضية بالمرحلة الثانوية في مملكة البحرين وقد بلغ عددهم ١١٠ معلم ومعلمة ممن تتوفر فيهم الشروط التالية:

- ١- مر على تعيينهم مدة لا تقل عن سنتين في سلك التعليم بالوزارة.
 - ٢- قاموا بالتدريس في المرحلة الثانوية مدة لا تقل عن سنة واحدة.
- وقد تم تطبيق الاستبانة على ٩٥ معلم ومعلمة بحيث استرجع ٨٥ استبانة (بواقع ٤١ معلم و ٤٤ معلمة).

أدوات جمع البيانات:

نظراً لأن الدراسة تهدف إلى الإجابة على مجموعة من التساؤلات المطروحة في المشكلة، لذا فقد استخدم الباحث الآتي:

- ١- مراجعة الدراسات السابقة في مجال الرياضة المدرسية وإدارة الجودة الشاملة في المجال التربوي.
- ٢- مراجعة السجلات والوثائق الخاصة بمجال الرياضة المدرسية، والمرحلة الثانوية، وإدارة الجودة الشاملة.
- ٣- مراجعة الأدبيات الحديثة في مجالي التربية الرياضية وإدارة الجودة الشاملة.
- ٤- المقابلة مع المختصين في المجالات الثلاث وخصوصاً إدارة الجودة الشاملة.

أداة الدراسة:

استخدم الباحث في هذه الدراسة أداة واحدة، وهي استبانة تحدد مدى توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة الرياضة المدرسية في المرحلة الثانوية بمملكة البحرين.

خطوات الاستبانة:

قام الباحث بإعداد الاستبانة في ضوء الإطار النظري للمفاهيم الحديثة في مجال التربية الرياضية المدرسية وإدارة الجودة الشاملة، وبما يتطابق مع طبيعة المرحلة الثانوية، واستناداً إلى الوثائق الخاصة بهذه المرحلة في وزارة التربية والتعليم، مع الاعتماد على مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وبرامجها والدراسات السابقة في مجال الجودة الشاملة في المجال التربوي بالإضافة إلى خبرات المختصين في هذا المجال وخبرات الباحث. وقد تم بناء الأداة وفق المراحل التالية:

المرحلة الأولى: تحديد المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. في إدارة الرياضة المدرسية في المرحلة الثانوية.

وتمثل هذه المرحلة حجر الأساس في بناء الأداة، حيث قام الباحث بالاطلاع على مبادئ الجودة الشاملة عند ديمينج Deming ومطابقتها مع برامج الجودة الشاملة المختلفة لدى كل من كروسبي Crosby وجوران Juran وشوهارت Shewhard، مع الاعتماد على دراسة سالس Sallis في توظيف مبادئ إدارة الجودة الشاملة على المؤسسة المدرسية بشكل رئيسي لتحديد هذه المتطلبات وبمقارنة وربط كل ذلك مع المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية التي قام بها (جلال، ٢٠٠٢) فإنه تم مراجعة مدى ارتباط هذه المتطلبات مع السجلات والوثائق الخاصة بالرياضة المدرسية من قرارات وتعميمات وبرامج بما لا يتعارض مع خصوصية المؤسسة المدرسية والنظام التعليمي في مملكة البحرين.

وقد قام الباحث بعد الربط والتحليل بين كل ذلك وبما يتناسب مع المتطلبات الحالية والمستقبلية للعملية التعليمية في المرحلة الثانوية وطبيعتها فإنه تم تحديد هذه المتطلبات في الآتي:

المتطلب الأول: إسهام السياسات الإدارية في تلبية حاجات المستفيدين.

المتطلب الثاني: التركيز على التحسين المستمر للبرامج الرياضية المقدمة..

المتطلب الثالث: الاهتمام بالوقاية من الأخطاء قبل وقوعها.

المتطلب الرابع: تطبيق مبادئ العمل الجماعي وروح الفريق.

المتطلب الخامس: الاهتمام بمكانة المعلمين في المدرسة.

المتطلب السادس: الاعتماد على البيانات والأساليب الإحصائية.

المتطلب السابع: وضع معايير الأداء في جميع المراحل التنفيذية.

المتطلب الثامن: توفير القيادة الفعالة لحل المشكلات المستمرة.

المتطلب التاسع: التدريب المستمر وتشجيع التعلم الذاتي للعاملين والمستفيدين.

المتطلب العاشر: عدم اعتماد السعر أساساً لتقييم العمل.

وقد تم عرض المتطلبات الأساسية على المختصين في مجال الجودة الشاملة والرياضة

المدرسية لتحديد مدى ملاءمتها لطبيعة الدراسة حيث تم تعديل المتطلبين السابع والعاشر بناء على

الملاحظات الواردة من قبل المختصين في مجال الجودة الشاملة بحيث تصبحان كالتالي:

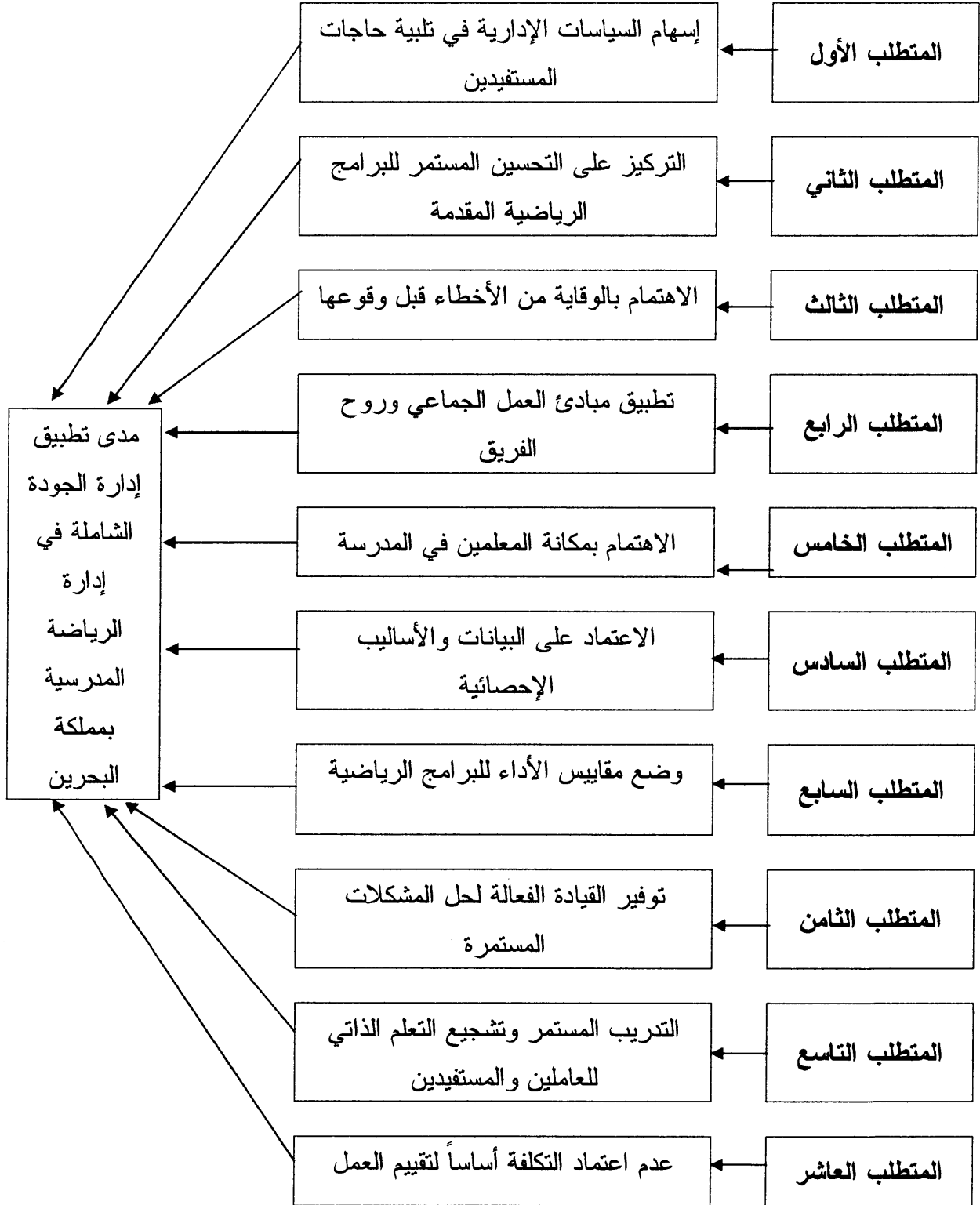
المتطلب السابع: وضع مقاييس الأداء للبرامج الرياضية.

المتطلب العاشر: عدم اعتماد التكلفة أساساً لتقييم العمل.

وعليه يمكن ملاحظة المتطلبات الأساسية من خلال الشكل (٢).

شكل (٢)

المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة
في إدارة الرياضة المدرسية بالمرحلة الثانوية



المرحلة الثانية: تحديد المتطلبات الفرعية المرتبطة بالمتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

بعد تحديد المتطلبات الأساسية التي يجب توافرها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة الرياضة المدرسية بالمرحلة الثانوية. قام الباحث بتحديد المتطلبات الفرعية لكل متطلب أساسي بالاستناد إلى مبادئ وبرامج إدارة الجودة الشاملة ومن خلال المفاهيم والدراسات السابقة في هذا المجال، تمهيداً لوضعها في صورة عبارات سلوكية تصف المتطلب المطلوب توافره في إدارة الرياضة المدرسية بالمرحلة الثانوية، والتي تتخذ من الجودة الشاملة أساساً لأدائها.

والشكل (٣) يوضح المتطلبات الأساسية والمتطلبات الفرعية المرتبطة بها لتطبيق إدارة

الجودة الشاملة في إدارة الرياضة المدرسية بالمرحلة الثانوية.

شكل (٣)

توزيع المتطلبات الفرعية على المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة الرياضة المدرسية بالمرحلة الثانوية



المرحلة الثالثة: بناء أداة الاستبانة:

بعد تحديد المتطلبات الأساسية والفرعية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة الرياضة المدرسية بالمرحلة الثانوية، قام الباحث بتحديد المحاور الأساسية التي تستند عليها الاستبانة وهي كالتالي:

المحور الأول: المتطلبات الخاصة بإدارة التربية الرياضية.

المحور الثاني: المتطلبات الخاصة بإدارة المدرسة.

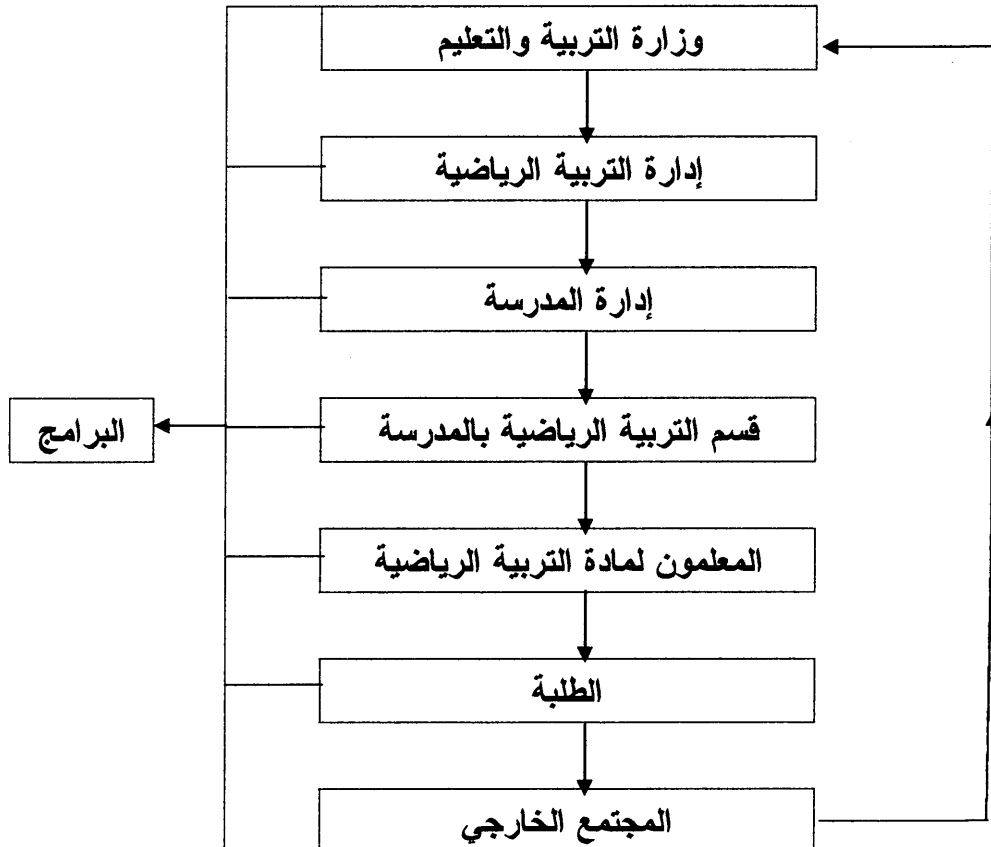
المحور الثالث: المتطلبات الخاصة بقسم التربية الرياضية بالمدرسة ويمثله المعلمون.

المحور الرابع: مدى العلاقة بين المعلمين والإدارات التربوية.

والشكل (٤) يوضح الجهات المشاركة في تنفيذ برامج التربية الرياضية المدرسية.

شكل (٤)

الجهات المشاركة في تنفيذ برامج التربية الرياضية المدرسية



وبعد أن تم تحديد المحاور الأساسية التي تستند عليها الاستبانة، قام الباحث ببناء الأداة (الاستبانة) والتي تتكون من (١٠٠) عبارة موزعة على المتطلبات الأساسية العشرة بمعدل (١٠) عبارات لكل متطلب بحيث تعتبر كل مجموعة من العبارات على محور من المحاور في كل متطلب. والجدول التالي (٢) يوضح العبارات الخاصة بكل محور.

جدول (٢): توزيع العبارات على محاور الدراسة الأربعة

المحور	الهدف	العبارة
المحور الأول: المتطلبات الخاصة بإدارة التربية الرياضية	مدى تطبيق إدارة التربية الرياضية للجودة الشاملة في إدارة الرياضة المدرسية بالمرحلة الثانوية	١-٢-٣-١١-١٢-١٣-٢١-٢٢-٢٣-٣١-٣٢-٣٣-٤١-٤٢-٤٣-٥١-٥٢-٥٣-٦١-٦٢-٦٣-٧١-٧٢-٧٣-٨١-٨٢-٨٣-٩١-٩٢-٩٣
المحور الثاني: المتطلبات الخاصة بإدارة المدرسة	مدى تطبيق إدارة المدرسة للجودة الشاملة في إدارة الرياضة المدرسية بالمرحلة الثانوية	٤-٥-٦-١٤-١٥-١٦-٢٤-٢٥-٢٦-٣٤-٣٥-٣٦-٤٤-٤٥-٤٦-٥٤-٥٥-٥٦-٦٤-٦٥-٦٦-٧٤-٧٥-٧٦-٨٤-٨٥-٨٦-٩٤-٩٥-٩٦
المحور الثالث: المتطلبات الخاصة بقسم التربية الرياضية بالمدرسة (المعلمون)	مدى تطبيق قسم التربية الرياضية بالمدرسة (المعلمون) لإدارة الجودة الشاملة في إدارة الرياضة المدرسية بالمرحلة الثانوية	٧-٨-٩-١٧-١٨-١٩-٢٧-٢٨-٢٩-٣٧-٣٨-٣٩-٤٧-٤٨-٤٩-٥٧-٥٨-٥٩-٦٧-٦٨-٦٩-٧٧-٧٨-٧٩-٨٧-٨٨-٨٩-٩٧-٩٨-٩٩
المحور الرابع: المتطلبات الخاصة بالعلاقة بين المعلمين والإدارات التربوية	مدى تعاون المعلمين مع الإدارات التربوية المختلفة في تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة	١٠-٢٠-٣٠-٤٠-٥٠-٦٠-٧٠-٨٠-٩٠-١٠٠

كما أن كل محور يندرج تحته ٣٠ عبارة من عبارات المتطلبات الأساسية بمعدل ٣ عبارات في كل مطلب أي بنسبة ٣٠% من مجموعة عبارات الأداة ما عدا المحور الرابع والذي يقيس مدى تعاون المعلمين مع الإدارات التربوية المختلفة فإنه يشتمل على ١٠ عبارات بمعدل ١٠% من مجموعة عبارات الأداة.

وقد صيغت العبارات المستخدمة بعناية ودقة، وقد تم عرضه على مجموعة من المعلمين والاختصاصيين لمعرفة مدى وضوح العبارات حيث تم تعديل أكثر من جملة في كل عبارة بحيث تكون الكلمات المستخدمة واضحة.

المرحلة الرابعة: عرض الأداة (الاستبانة) على المحكمين:

وبعد أن تم إعداد الاستبانة في صورتها الأولية، وتم عرضها على مجموعة من خبراء أساتذة التربية الرياضية وأساتذة الإدارة وأساتذة الجودة الشاملة في مملكة البحرين وخارجها (قائمة بأسماء المحكمين ملحق ٤)، وقد تم اختيار المحكمين وفقاً للشروط التالية:

- ١- أن لا يقل عن درجة الدكتوراه في التخصص.
- ٢- أن يكون المحكمين في تخصصات مختلفة مرتبطة بموضوع البحث مثل التربية، والرياضة، والإدارة، والجودة الشاملة.
- ٣- أن يكون من المجتمع المحلي والمجتمع الخارجي.
- ٤- أن يكون لديه معرفة بالجودة الشاملة.

المرحلة الخامسة: إعداد الأداة (الاستبانة) في صورتها النهائية:

وقد اشتملت عبارات الاستبانة على ١٠٠ عبارة في صورتها الأولية. ولحساب صدق المقياس تم عرضه على مجموعة من الخبراء وعددهم ١٠ خبراء، وبناءً على ملاحظاتهم تم تعديل صياغة ٢٥ عبارة. بما يخدم وضوح الاستبانة وربطها بالمتطلب الأساسي أو المحور.

كما تم إضافة سؤالين مفتوحين مغلقين حول أهم ثلاثة معوقات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. في إدارة الرياضة المدرسية وأهم ثلاثة مقترحات تساعد على نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة الرياضة المدرسية بناءً على اقتراح بعض السادة المحكمين.

ثبات الأداة (الاستبانة):

استخدم الباحث معادلة ألفا كرونباخ لإيجاد معامل ثبات الاتساق الداخلي للاستبانة، حيث بلغ معامل ألفا العام (٠,٩٤) وهذا يدل على ثبات الأداة (الاستبانة) والوثوق بنتائجها، وقد تم تطبيق معامل الثبات على ١٠ من معلمي التربية الرياضية من خارج عينة الدراسة.

كما تم حساب ثبات الاتساق الداخلي للاستبانة بين كل متطلب على حدة والاستمارة ككل.

انظر الجدول (٣) التالي الذي يتبين من خلاله أن هناك ارتباطات جيدة بين المتطلبات وبين الاستمارة ككل.

الجدول (٣): حساب ثبات الاتساق الداخلي للاستبانة بين كل متطلب على حدة والاستمارة ككل

المتطلبات	الارتباط مع الاستمارة ككل
المتطلب الأول	٠,٦٩
المتطلب الثاني	٠,٦٨
المتطلب الثالث	٠,٧٢
المتطلب الرابع	٠,٨٩
المتطلب الخامس	٠,٨٥
المتطلب السادس	٠,٨٠
المتطلب السابع	٠,٨٢
المتطلب الثامن	٠,٨١
المتطلب التاسع	٠,٧٤
المتطلب العاشر	٠,٧٢

المرحلة السادسة: تحديد معيار مدى توافر المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة الرياضة المدرسية بمملكة البحرين.

قام الباحث بتحديد المعيار الذي يتم على أساسه تقدير مدى توافر المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة الرياضة المدرسية بالمرحلة الثانوية استناداً على شروط التقدم للحصول على جائزة بالدريج أو ديمنج للجودة وهي نسبة ٧٠% وهو نفس النسبة التي قام (جلال، ٢٠٠٢) بتطبيقه كمعيار لتحديد مدى توافر المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية، ويتم تطبيق المعيار بتوافر نسبة ٧٠% على كل متطلب أساسي وفرعي من متطلبات الجودة وذلك بحساب الأهمية النسبية لكل متطلب أو محور من آراء أفراد العينة.

إجراءات جمع البيانات:

اتبع الباحث لتطبيق أداة الدراسة الخطوات التالية:

١- مخاطبة مدير إدارة التربية الرياضية والكشفية والمرشدات بوزارة التربية والتعليم بمملكة البحرين كتابياً بشأن تطبيق الاستبانة في قسم التربية الرياضية والإشراف التربوي بالإدارة والمدارس الثانوية الحكومية وقد جاء رد إدارة التربية الرياضية والكشفية والمرشدات بالموافقة (رد مدير الإدارة، ملحق ٦).

٢- تطبيق الاستبانة على المعلمين والمعلمات (ملحق ٧) وذلك من خلال اللقاءات أو المقابلة الشخصية خلال الفترة من ٢٠٠٣/١٠/١ إلى ٢٠٠٣/١٠/٢٣ م.

٣- تطبيق الاستبانة على اختصاصي وأخصائيات التربية الرياضية (ملحق ٨) خلال الفترة من ٢٠٠٣/١٠/١١ إلى ٢٠٠٣/١٠/١٥ م.

٤- ولقد قام الباحث بالمتابعة الشخصية لعملية التطبيق، حيث قام بتوزيع الاستبانات بنفسه على أفراد العينة وحثهم على الإجابة بكل دقة وأمانة علمية وطمأنهم بأن المعلومات المجمعة سوف

تستخدم فقط في أغراض البحث العلمي، كما أجب على أي استفسار منهم لبنود الاستبانة وذلك لتوضيح مفهوم الجودة الشاملة لهم.

المعالجة الإحصائية للبيانات:

استخدم الباحث المعالجات الإحصائية التالية:

- الأهمية النسبية.
- التكرارات.
- معامل الارتباط (ألفا كرونباخ).
- النسب المئوية.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

تمهيد:

أسفرت الدراسة عن نتائج عديدة، وتسهيلاً لعرضها جرى تصنيفها في بنود ثلاثة حسب أسئلة الدراسة وهذه البنود هي:

أولاً: النتائج ذات الصلة بمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة الرياضة المدرسية بالمرحلة الثانوية.

ثانياً: النتائج ذات الصلة بالمتطلبات المتوافرة وغير المتوافرة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة الرياضة المدرسية في المرحلة الثانوية بمملكة البحرين من وجهة نظر الاختصاصيين والمعلمين.

ثالثاً: النتائج ذات الصلة بمدى تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في إدارة الرياضة المدرسية في المرحلة الثانوية بمدارس مملكة البحرين من وجهة نظر الاختصاصيين والمعلمين.

أولاً: النتائج ذات الصلة بمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة الرياضة المدرسية بالمرحلة الثانوية. (انظر الشكل ٢).

وتتمثل هذه النتائج في المتطلبات الأساسية والفرعية التي شملتها أداة الدراسة، والتي توصل إليها الباحث من خلال مراجعة الأدبيات الخاصة بإدارة الجودة الشاملة من مبادئ وبرامج ودراسات سابقة والتي تناولها الباحث في المبحث الثالث من الفصل الثاني وفي خطوات بناء الاستبانة من الفصل الثالث الخاص بإجراءات الدراسة، وقد حددت المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة الرياضة المدرسية على النحو التالي:

١- إسهام السياسات الإدارية في تلبية حاجات المستفيدين.

٢- التركيز على التحسين المستمر للبرامج الرياضية المقدمة.

- ٣- الاهتمام بالوقاية من الأخطاء قبل وقوعها.
 - ٤- تطبيق مبادئ العمل الجماعي وروح الفريق.
 - ٥- الاهتمام بمكانة المعلمين في المدرسة.
 - ٦- الاعتماد على البيانات والأساليب الإحصائية.
 - ٧- وضع مقاييس الأداء للبرامج الرياضية.
 - ٨- توفير القيادة الفعالة لحل المشكلات المستمرة.
 - ٩- التدريب المستمر وتشجيع التعلم الذاتي للعاملين والمستفيدين.
 - ١٠- عدم اعتماد التكلفة أساساً لتقييم العمل.
- فالإضافة إلى المتطلبات الفرعية (انظر الشكل ٣) وعلى ضوءها تم بناء أداة الدراسة لتكون بمثابة الإجابة على السؤال الأول من تساؤلات الدراسة.
- ثانياً: النتائج ذات الصلة بالمتطلبات المتوافرة وغير المتوافرة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة الرياضة المدرسية في المرحلة الثانوية بمملكة البحرين من وجهة نظر الاختصاصيين والمعلمين.

تأتي هذه النتائج إجابة عن السؤال الثاني في تساؤلات الدراسة وهو:

ما المتطلبات المتوافرة وغير المتوافرة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة الرياضة المدرسية في المرحلة الثانوية بمملكة البحرين من وجهة نظر الاختصاصيين والمعلمين؟

وللتعرف على مدى توافر المتطلبات الأساسية والتي حددت عند الإجابة عن السؤال الأول، ثم تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة)، والتي سيتم عرض نتائجها على النحو التالي:

١- مدى توافر المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة الرياضة المدرسية بالمرحلة الثانوية من وجهة نظر الاختصاصيين والمعلمين.

٢- مدى توافر المتطلبات الفرعية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة الرياضة المدرسية بالمرحلة الثانوية من وجهة نظر الاختصاصيين والمعلمين.

وفيما يلي توضيح لذلك:

١- مدى توافر المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة الرياضة المدرسية، من وجهة نظر الاختصاصيين والمعلمين:

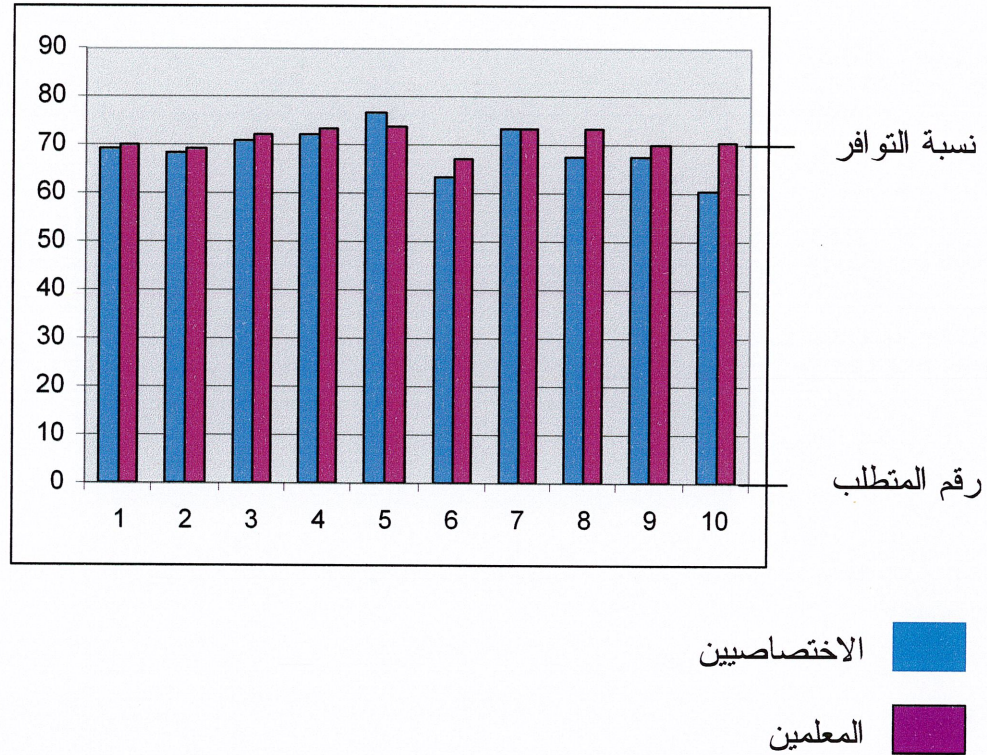
الجدول (٤): مدى توافر المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة الرياضة المدرسية بالمرحلة الثانوية من وجهة نظر الاختصاصيين والمعلمين

م	المتطلبات الأساسية	الاختصاصيون		المعلمون	
		الأهمية النسبية	مؤشر الجودة	الأهمية النسبية	مؤشر الجودة
١	إسهام السياسات الإدارية في تلبية حاجات المستفيدين	٦٩,٣%	غير متوفر	٧٠,١%	متوفر
٢	التركيز على التحسين المستمر للبرامج الرياضية المقدمة	٦٨,٣%	غير متوفر	٦٩,٣%	غير متوفر
٣	الاهتمام بالوقاية من الأخطاء قبل وقوعها	٧١%	متوفر	٧٢,١%	متوفر
٤	تطبيق مبادئ العمل الجماعي وروح الفريق	٧٢%	متوفر	٧٣,٥%	متوفر
٥	الاهتمام بمكانة المعلمين في المدرسة	٧٦,٧%	متوفر	٧٣,٩%	متوفر
٦	الاعتماد على البيانات والأساليب الإحصائية	٦٣,٣%	غير متوفر	٦٧,١%	غير متوفر
٧	وضع مقاييس الأداء للبرامج الرياضية	٧٣,٣%	متوفر	٧٣,٥%	متوفر
٨	توفير القيادة الفعالة لحل المشكلات المستمرة	٦٧,٧%	غير متوفر	٧٣,٣%	متوفر
٩	التدريب المستمر وتشجيع التعلم الذاتي للعاملين والمستفيدين	٦٧,٧%	غير متوفر	٧٠%	متوفر
١٠	عدم اعتماد التكلفة أساس تقييم العمل	٦٠,٣%	غير متوفر	٧٠,٦%	متوفر

شكل (٥)

رسم بياني يوضح مدى توافر المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة الرياضة المدرسية بالمرحلة الثانوية من وجهة نظر الاختصاصيين والمعلمين

مؤشر الجودة



يشير الجدول (٤) والشكل (٥) إلى الآتي:

أ- اتفاق الاختصاصيين والمعلمين على توافر المتطلبات الأساسية التالية:

١- المتطلب الثالث: الاهتمام بالوقاية من الأخطاء قبل وقوعها.

٢- المتطلب الرابع: تطبيق مبادئ العمل الجماعي وروح الفريق.

٣- المتطلب الخامس: الاهتمام بمكانة المعلمين في المدرسة.

٤- المتطلب السابع: وضع مقاييس الأداء للبرامج الرياضية.

ب- اتفاق الاختصاصيين والمعلمين على عدم توافر المتطلبات الأساسية التالية:

١- المتطلب الثاني: التركيز على التحسين المستمر للبرامج الرياضية المقدمة.

٢- المتطلب السادس: الاعتماد على البيانات والأساليب الإحصائية.

ج- عدم توافر المتطلبات الأساسية التالية حسب وجهة نظر الاختصاصيين وتوافرها حسب وجهة نظر المعلمين.

١- المتطلب الأول: إسهام السياسات الإدارية في تلبية حاجات المستفيدين.

٢- المتطلب الثامن: توفير القيادات الفعالة لحل المشكلات المستمرة.

٣- المتطلب التاسع: التدريب المستمر وتشجيع التعلم الذاتي للعاملين والمستفيدين.

٤- المتطلب العاشر: عدم اعتماد التكلفة أساساً لتقييم العمل.

وبالمقارنة بين وجهة نظر الاختصاصيين والمعلمين، نجد أن الاختصاصيين أكدوا توافر

(٤) متطلبات أساسية من أصل (١٠) متطلبات أساسية، بينما أكد المعلمون توافر (٨) متطلبات

أساسية من أصل (١٠) متطلبات أساسية.

٢- مدى توافر المتطلبات الفرعية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة الرياضة المدرسية بالمرحلة الثانوية من وجهة نظر الاختصاصيين والمعلمين:

الجدول (٥): المتطلبات الفرعية المتوافرة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة الرياضة المدرسية بالمرحلة الثانوية بالاتفاق في وجهتي نظر الاختصاصيين والمعلمين

رقم العبارة	العبارة		الاختصاصيون	المعلمون
			الأهمية النسبية	الأهمية النسبية
١	تسعى إدارة التربية الرياضية لتلبية احتياجات المجتمع الرياضية.		%٩٠	%٧٤,٩
٨	يراعى المعلم مدى توافر الإمكانيات والمنشآت المناسبة عند تنفيذ رغبات الطلاب في اختيار البرامج الرياضية.		%٧٦,٧	%٨٧,٦
١٠	يعتمد المعلم عند تنفيذ البرامج على الأهداف والخطط الموضوعة من قبل المسؤولين عن الرياضة المدرسية.		%٨٦,٧	%٨١,٩
١٢	تقوم إدارة التربية الرياضية بعقد اللقاءات والورش التي تساهم في حل المشكلات والتحسين المستمر للبرامج الرياضية.		%٩٦,٧	%٧٤,١
١٨	يقوم المعلم باستخدام التقييم بصورة مستمرة لتحسين أداء الطلاب.		%٧٠	%٨٠
١٩	يقوم المعلم باختيار أسلوب العمل الذي يتلاءم مع البرنامج المنفذ في جميع المراحل.		%٨٠	%٨٠,٣
٢٧	يتعين على المعلم معرفة الأسباب الحقيقية للأخطاء من أجل الوقاية منها مستقبلًا.		%٩٣,٣	%٨٥,١
٢٨	يقوم المعلم بالتحضير الجيد للبرامج المنفذة من أجل الوقاية من الأخطاء.		%٧٠	%٨٥,٨
٢٩	يعمل المعلم على مراجعة الطرق والأساليب المستخدمة في البرامج الرياضية بالمدرسة من أجل الوقاية من الأخطاء.		%٧٣,٣	%٨٥,٤
٣٥	تعمل إدارة المدرسة على إزالة القيود والحوجز بين معلمي التربية الرياضية وبقيّة المعلمين في المدرسة.		%٧٠	%٧٤,٩
٣٦	تشجع إدارة المدرسة فرق العمل وتعمل على تجميعها وإشرافها في قرارات تحسين الخدمة المدرسية.		%٧٣,٣	%٧٦,١
٣٧	يحرص المعلمون في المدرسة على التعاون وتطبيق مبادئ العمل الجماعي.		%٨٠	%٨٥,١
٣٩	يحرص المعلمون على تحقيق الود والتآلف وروح الفريق بين أفراد الفريق الواحد من الطلاب في المدرسة.		%٨٦,٧	%٩٠,١
٤١	تقوم إدارة التربية الرياضية بعقد لقاءات مستمرة مع المعلمين لتوضيح السبل التي تساهم في تعزيز مكانتهم بالمدرسة.		%٩٦,٧	%٧٩,٦

رقم العبارة	العبارة	الاختصاصيون		المعلمون
		الأهمية النسبية	الأهمية النسبية	الأهمية النسبية
٤٥	تفتخر إدارة المدرسة بإنجازات المعلمين وأعمالهم.	%٧٦,٧	%٧٨	
٤٧	يحرص المعلمون على عرض أعمالهم وإنجازاتهم من خلال البرامج المقدمة وذلك لتعزيز مكانتهم في المدرسة.	%٨٠	%٨٢,٣	
٤٨	يشترك المعلمون في إعداد برامج الرياضة المدرسية المقدمة.	%٨٦,٧	%٨١,٥	
٤٩	يقوم المعلمون على تحقيق الأداء المميز من أجل الحصول على الحوافز والمكافآت.	%٨٠	%٧٦,٤	
٦١	تقوم إدارة التربية الرياضية بالاهتمام بمستوى أداء المعلمين ودرجة إنجازهم	%٩٦,٧	%٧٢,٩	
٦٤	تقوم إدارة المدرسة بمتابعة وتقييم أداء المعلمين خلال العام الدراسي.	%٩٠	%٧٧,٢	
٦٥	تركز إدارة المدرسة على مستوى إنجاز المعلم وأدائه في ضوء المقاييس الموضوعية.	%٧٦,٧	%٧٢,٩	
٧١	تعمل إدارة التربية الرياضية على إعداد القيادات الرياضية الفعالة وتوزيعها في المدارس.	%٨٠	%٧١,٧	
٧٥	تعمل إدارة المدرسة على ضم معلمي التربية الرياضية ذو الشخصيات القيادية في اللجان المدرسية المختلفة للمساهمة في تحسين الخدمة المدرسية المقدمة.	%٩٣,٣	%٨١,١	
٧٧	يعمل المعلم على إبراز الشخصيات القيادية من الطلاب وإعطائهم مهام تنمي شخصياتهم.	%٧٦,٧	%٨٦,٧	
٨١	تعمل إدارة التربية الرياضية على توفير البرامج والدورات التي تساهم في تدريب المعلمين وتطويرهم.	%١٠٠	%٧٤,٥	
٨٦	تعمل إدارة المدرسة على ترشيح المعلمين لحضور الدورات الدراسية والتدريبية التي تنظمها الإدارات المختلفة.	%٧٦,٧	%٧٥,٦	

٢٦ متطلب فرعي باتفاق الاختصاصي والمعلمين أي بنسبة ٢٦% من مجموعة المتطلبات الفرعية.

الجدول (٦): المتطلبات الفرعية غير المتوافرة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة الرياضة المدرسية بالمرحلة الثانوية بالاتفاق في وجهتي نظر الاختصاصيين والمعلمين

رقم العبارة	العبارة		المعلمون	الاختصاصيون	الأهمية النسبية	الأهمية النسبية
٢	تقوم إدارة التربية الرياضية بعمل دراسات مسحية لتحديد احتياجات المستفيدين.		%٥٩,٢	%٦٦,٦		
٥	تعتمد إدارة المدرسة على فلسفة واضحة ومحددة عند اختيار الأنشطة المصاحبة تتناسب مع فلسفة المجتمع ورغبات المستفيدين.		%٦٢,٧	%٦٦,٧		
٦	تقوم إدارة المدرسة بأخذ رأي الطلاب عند تقويم مستوى جودة البرامج الرياضية المقدمة.		%٤٥,١	%٣٦,٧		
١٤	تقوم إدارة المدرسة بالتحديث المستمر للأدوات والوسائل المستخدمة في تنفيذ البرامج الرياضية.		%٦٢,٣	%٦٧,٥		
١٥	تسعى إدارة المدرسة لتوفير التقنيات الحديثة للبرامج الرياضية المدرسية.		%٥٧,٢	%٥٣,٣		
١٦	تعمل إدارة المدرسة على توفير ظروف العمل المناسبة لتنفيذ البرامج الرياضية المقدمة.		%٦١,٩	%٦٣,٣		
٢٤	تقوم إدارة المدرسة باستخدام التخطيط المناسب للوقاية من الأخطاء والتعرف على المشكلات قبل وقوعها.		%٦٣,٥	%٦٠		
٢٥	تقوم إدارة المدرسة بمتابعة تنفيذ البرامج والأساليب المستخدمة من أجل الوقاية من الأخطاء.		%٦٧,٨	%٦٣,٣		
٣٤	تقوم إدارة المدرسة بتعريف وتدريب فرق العمل من المعلمين على مفاهيم العمل الجماعي.		%٦٣,٥	%٦٦,٧		
٤٤	تقوم إدارة المدرسة بتوفير الحوافز والمكافآت لمعلمي التربية الرياضية المميزين في المدرسة.		%٦٥,١	%٦٦,٧		
٥٤	تقوم إدارة المدرسة بتوفير آلية تساعد على تحقق سريع للمطلوبات.		%٦٣,١	%٦٣,٣		
٥٥	تعمل إدارة المدرسة على رصد المعلومات ذات الصلة حول مستوى الخدمة المدرسية المقدمة ومنها البرامج الرياضية.		%٦٨,٦	%٦٦,٧		
٥٦	تقوم إدارة المدرسة بتوظيف وتحليل المعلومات عند اتخاذ قرارات تحسين جودة البرامج الرياضية المقدمة.		%٦٣,١	%٥٠		
٥٨	يعتمد المعلمون على الأساليب الإحصائية في تقويم نتائج ومخرجات العملية التعليمية التعليمية.		%٦٥,٤٥	%٤٦,٧		
٧٣	تقوم إدارة التربية الرياضية بتوفير الحوافز والتشجيع للقيادات الرياضية المدرسية.		%٥٢,٩	%٦٦,٧٥		
٧٤	تُبتع إدارة المدرسة خطة واضحة ومحددة للاستفادة من القیادات الرياضية في حل المشكلات المدرسية.		%٦٨,٦	%٦٣,٣		

المعلمون		الاخصاصيون		العبارة	رقم العبارة
الأهمية النسبية	الأهمية النسبية	الأهمية النسبية	الأهمية النسبية		
%٦٥,٨	%٥٠	تضع إدارة المدرسة خطة محددة وواضحة لتدريب المعلمين والعاملين في مختلف المجالات التي تساهم في تطوير الخدمة المدرسية المقدمة.			٨٤
%٦٨,٢	%٥٣,٣	تقوم إدارة المدرسة على مكافأة المعلمين الذين يقومون بتطوير أنفسهم ذاتياً.			٨٥
%٦٨,٢	%٦٦,٧	تقوم إدارة التربية الرياضية بتوفير أفضل البرامج والنظم بالنسب تكلفة.			٩١
%٦٣,٩	%٦٦,٧	تهتم إدارة التربية الرياضية بتوفير أفضل المنشآت الرياضية وليس أخصها.			٩٣
%٦٥,٨	%٥٦,٧	تضيق إدارة المدرسة التقييم الكيفي وليس الكمي لتقييم أعمال قسم التربية الرياضية بالمدرسة.			٩٤
%٦٤,٧	%٥٣,٣	توفر إدارة المدرسة أفضل الأجهزة والأدوات وليس أخصها للحصة والنشاط الرياضي.			٩٥
%٦٦,٢	%٥٣,٣	تعمل إدارة المدرسة على توفير أفضل البرامج والخدمات المدرسية وليس أخصها للمستفيدين من خدماتها.			٩٦

٢٣ متطلب فرعي، غير متوفر باتفاق الاختصاصيين والمعلمين أي بنسبة ٢٣% من مجموع المتطلبات الفرعية.

الجدول (٧): المتطلبات الفرعية المتوافرة من وجهة نظر الاختصاصيين وغير المتوافرة من وجهة نظر المعلمين
لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة الرياضة المدرسية بالمرحلة الثانوية في مملكة البحرين

رقم العبارة	العبارة		الاختصاصيون الأهمية النسبية	المعلمون الأهمية النسبية
٣	تقوم إدارة التربية الرياضية بتحديد أهداف واضحة ومحددة لبرامجها تتناسب مع رغبات المستفيدين.		%٨٦,٣	%٦٩,٨
١١	تقوم إدارة التربية الرياضية بالمرجعة الدورية للبرامج الرياضية في ضوء مشكلات المجتمع.		%٧٣,٣	%٥٩,٦
١٣	تعمل إدارة التربية الرياضية على إدخال أحدث النظم التربوية في تنفيذ البرامج الرياضية المقدمة.		%٧٣,٣	%٦٤,٧
٢١	تقوم إدارة التربية الرياضية بالمرجعة المستمرة لبرامجها لتحديد المشكلات قبل وقوعها.		%٧٦,٧	%٦٠
٢٢	تعمل إدارة التربية الرياضية على متابعة مراحل التخطيط المتبع وحصر الأخطاء عند تنفيذ البرامج من أجل الرقابة منها.		%٧٣,٣	%٦١,١
٢٣	تسعى إدارة التربية الرياضية إلى تطوير الأساليب المستخدمة في تنفيذ برامجها لتجنب الأخطاء قبل وقوعها.		%٨٠	%٦٤,٣
٣١	تقوم إدارة التربية الرياضية بتشكيل فرق عمل من المعلمين.		%٧٦,٧	%٦٩,١
٣٢	تقوم إدارة التربية الرياضية ببحث روح الفريق في نفوس المعلمين انطلاقاً من مبدأ تحقيق الأهداف مسئولية الجميع.		%٨٣,٣	%٦٤,٣
٣٣	تقوم إدارة التربية الرياضية بإعطاء فرق العمل أهمية قصوى في وضع الحلول المناسبة.		%٧٣,٣	%٦٢,٧
٤٢	تسعى إدارة التربية الرياضية لتحسين الظروف المحيطة بالمعلم والعمل على تحقيق احتياجاته.		%٨٦,٧	%٦٨,٢
٤٣	تضع إدارة التربية الرياضية أساليب دقيقة وواضحة للمكافآت والترقيات.		%٧٠	%٥٨,٧
٥١	تقوم إدارة التربية الرياضية برصد الآراء حول مستوى جودة البرامج الرياضية المقدمة.		%٨٣,٣	%٦٦,٧
٥٢	تعمل إدارة التربية الرياضية على توظيف المعلومات وتحليلها لتحسين البرامج الرياضية المقدمة.		%٧٦,٧	%٦٦,٧
٥٣	تسعى إدارة التربية الرياضية إلى توفير قاعدة بيانات حديثة وشاملة لتطوير الرياضة المدرسية.		%٨٣,٣	%٦٥,٤
٦٢	تضع إدارة التربية الرياضية مقاييس واضحة ومحددة لأداء المعلمين.		%٨٣,٣	%٦٧,٨
٦٣	تهتم إدارة التربية الرياضية بتنفيذ المقاييس الموضوعية بصورة دقيقة ومحددة		%٧٠	%٦٣,٥

البيانات	البيان		رقم البيان
	الأهمية النسبية	الأهمية النسبية	
٧٢	٩٠%	٩٠%	٧٢
٨٢	٩٣,٣%	٩٣,٣%	٨٢
٨٣	٩٠%	٩٠%	٨٣
٩٢	٧٦,٧%	٧٦,٧%	٩٢

٢٠ متطلب فرعي متوفر من وجهة نظر الاختصاصيين وغير متوفر من وجهة نظر المعلمين أي بنسبة ٢٠% من مجموع المتطلبات الفرعية.

الجدول (٨): المتطلبات الفرعية غير المتوافرة من وجهة نظر الاختصاصيين ومتوافرة من وجهة نظر المعلمين
لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة الرياضة المدرسية بالمرحلة الثانوية في مملكة البحرين

رقم العبارة	العبارة		الاختصاصيون	المعلمون	الأهمية النسبية
			الأهمية النسبية	الأهمية النسبية	الأهمية النسبية
٤	تتبع إدارة المدرسة خطة واضحة ومحددة عند وضع برامجها الرياضية.		%٦٣,٣	%٧٠,٩	
٧	يقوم المعلم بمراجعة حاجات ورغبات الطلاب عند إعداد البرامج الرياضية.		%٦٠	%٧٨,١	
٩	يقوم المعلم بالتعرف على حاجات المجتمع عند اختيار نوعية البرامج والأنشطة الرياضية.		%٦٠	%٧٠,٥	
١٧	يقوم المعلم باستخدام أحدث الوسائل التي تساهم في تحسين مستويات الطلاب الرياضية.		%٦٠	%٧٢,٥	
٢٠	يقوم المعلم بتقديم المقترحات التي تساهم في التحسين المستمر للبرامج الرياضية من أجل جودة الخدمة المدرسية المقدمة.		%٥٦,٧	%٨٠,٣	
٢٦	تعمل إدارة المدرسة على استخدام التقويم لتفادي الأخطاء أثناء تقديم الخدمة المدرسية.		%٦٦,٧	%٧٠,٥	
٣٠	يقوم المعلم بالتعاون مع الإدارات التعليمية المختلفة بعملية التقويم للبرامج الرياضية المقدمة من أجل الرقابة من الأخطاء.		%٥٣,٣	%٧٧,٦	
٣٨	يقوم المعلمون بإشرافك الجماعات الطلابية وأولياء الأمور لتحقيق مفاهيم العمل الجماعي.		%٦٦,٧	%٧٢,٥	
٤٠	يشترك المعلمون مع الإدارات التعليمية المختلفة في تحسين جودة البرامج الرياضية المقدمة من خلال تطبيق مبادئ العمل الجماعي.		%٤٣,٣	%٧٦,٨	
٤٦	تهتم إدارة المدرسة بتحسين الظروف المحيطة بالمعلم لتحقيق الرضا الوظيفي.		%٦٠	%٧٢,١	
٥٠	يساهم المعلمون مع الإدارات التربوية في تحديد الأساليب التي تساهم في تعزيز مكانتهم في المدرسة من أجل تحسين جودة الخدمة المدرسية المقدمة.		%٦٣,٣	%٧٦,٥	
٥٧	يقوم المعلمون بتحليل كافة المعلومات التي يتم الحصول عليها لتحسين العملية التعليمية التعليمية.		%٥٦,٧	%٧٠,٦	
٥٩	يسعى المعلمون إلى توظيف نتائج العملية التعليمية لتحسين جودة البرامج الرياضية المقدمة.		%٦٣,٣	%٧١,٤	
٦٠	يساهم المعلمون مع الإدارات المختلفة في جمع البيانات واستخدام الأساليب الإحصائية لتطوير وتحسين البرامج الرياضية المقدمة.		%٤٣,٣	%٧٠,٢	
٦٦	تهتم إدارة المدرسة بتعريف المعلم بكيفية استخدام المقاييس الموضوعة في مجال عمله.		%٦٦,٧	%٧٠,١	
٦٧	يقوم المعلم بوضع مقاييس واضحة ومحددة للتلاميذ لقياس مستوى أدائهم		%٦٦,٧	%٨٠,٣	

المعلمون	الاختصاصيون	العبارة		رقم العبارة
		الأهمية النسبية	الأهمية النسبية	
%٧٦,٨	%٦٠		يعمل المعلم على تعريف الطالب بكيفية توزيع المقاييس على البرامج الرياضية المطبقة.	٦٨
%٨١,٥	%٦٦,٧		يهتم المعلم بتطوير قدرات وإمكانيات الطالب بما يتناسب مع طبيعة كل مرحلة.	٦٩
%٧٢,١	%٥٦,٧		يقوم المعلم بالتعاون مع الإدارات التعليمية المختلفة في وضع مقاييس الأداء لتحسين جودة الخدمة المدرسية المقدمة.	٧٠
%٧٢,٥	%٥٦,٧		تقوم إدارة المدرسة بتوفير الحوافز التي تشجع على إبراز الشخصيات القيادية في المدرسة.	٧٦
%٧٩,٦	%٥٣,٣		يقوم المعلم بتدريب القياديين من الطلاب على كيفية حل المشكلات بصورة مستمرة.	٧٨
%٨٠	%٥٠		يسعى المعلم إلى توفير الحافز الطلاب المتميزين قيادياً بإشراكهم في حل المشكلات واتخاذ القرارات.	٧٩
%٧٤,٥	%٤٦,٧		يشترك المعلم مع الإدارات التعليمية في وضع البرامج التي تساهم في توفير القيادات الفعالة.	٨٠
%٧٠,١	%٥٣,٣		يقوم المعلم بعمل برامج تساهم في تطوير العاملين والمستفيدين بصورة مستمرة.	٨٧
%٧٤,١	%٦٠		يعمل المعلم على توفير مدى استفادة الطلاب من البرامج التدريبية المطبقة.	٨٨
%٧٤,١	%٥٠		يضع المعلم الحوافز التي تشجع المستفيدين على تطوير أنفسهم ذاتياً واعتبار ذلك نمطاً سلوكياً مستمراً.	٨٩
%٧٠,٥	%٥٠		يساهم المعلم مع الإدارات التعليمية المختلفة في وضع البرامج التي تساهم في تدريب وتشجيع العاملين في تقديم الخدمة المدرسية من أجل الوصول إلى أفضل جودة.	٩٠
%٧١,٧	%٥٣,٣		يقوم معلم التربية الرياضية بدعم البرامج المميزة وتوفيرها لطلاب المدرسة بغض النظر عن التكلفة.	٩٧
%٧٩,٦	%٦٦,٧		يعمل معلم التربية الرياضية على تحسين الخدمة المقدمة للطلبة من الأنشطة والجوائز الرياضية بتوفير أفضلها.	٩٨
%٨٠,٦	%٥٦,٧		يسعى معلم التربية الرياضية لتقويم الأدوات والأجهزة والمنشآت المستخدمة بتوفير أفضلها.	٩٩
%٨٠	%٥٣,٣		يساهم معلم التربية الرياضية مع الإدارات التعليمية المختلفة بتوفير أفضل السبل والأدوات والأجهزة التي تساهم في تحسين الخدمة المدرسية المقدمة.	١٠٠

٣١ مطلب فرعي غير متوفر من وجهة نظر الاختصاصيين ومتوفر من وجهة نظر المعلمين أي بنسبة ٥٣١% من مجموع المتطلبات الفرعية.

كشفت نتائج الدراسة عن الآتي:

أ- يشير الجدول (٥) إلى اتفاق الاختصاصيين والمعلمين على توافر ٢٦ متطلباً فرعياً من

المتطلبات الأساسية العشرة أي بنسبة ٢٦% من مجموع المتطلبات الفرعية.

ب- يشير الجدول (٦) إلى اتفاق الاختصاصيين والمعلمين على عدم توافر ٢٣ متطلباً فرعياً من

المتطلبات الأساسية العشرة أي بنسبة ٢٣% من مجموع المتطلبات الفرعية.

ج- يشير الجدول (٧) إلى توافر ٢٠ متطلباً فرعياً من وجهة نظر الاختصاصيين وعدم توافرها

من وجهة نظر المعلمين.

د- يشير الجدول (٨) إلى عدم توافر ٣١ متطلباً فرعياً من وجهة نظر الاختصاصيين وتوافرها

من وجهة نظر المعلمين.

وبالمقارنة بين وجهة نظر الاختصاصيين والمعلمين نجد أن الاختصاصيين أكدوا توافر ٤٣

متطلباً فرعياً من أصل (١٠٠) مطلب فرعياً أي بنسبة ٤٣%، بينما أكد المعلمين توافر ٥٧ متطلباً

فرعياً من أصل (١٠٠) مطلب فرعياً أي بنسبة ٥٧%.

ثالثاً: النتائج ذات الصلة بمدى تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في إدارة برامج الرياضة

المدرسية في المرحلة الثانوية بمملكة البحرين من وجهة نظر الاختصاصيين والمعلمين.

تأتي هذه النتائج إجابة عن السؤال الثالث من تساؤلات الدراسة وهو:

ما مدى تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في إدارة الرياضة المدرسية في المرحلة

الثانوية بمملكة البحرين؟

وللتعرف على مدى تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة والتي حددت طبقاً لمحاور

الدراسة الأربعة وبحسب مؤشر الجودة على أساس توافر (٧٠%) من نسبة موافقة أفراد العينة،

حيث سيتم عرض نتائجها على النحو الآتي:

١ - مدى تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في إدارة الرياضة المدرسية بالمرحلة الثانوية في مملكة البحرين من وجهة نظر الاختصاصيين والمعلمين طبقاً لمحاور الدراسة بشكل عام.

٢ - مدى تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في إدارة الرياضة المدرسية بالمرحلة الثانوية في مملكة البحرين من وجهة نظر الاختصاصيين والمعلمين طبقاً لكل محور على حدة.

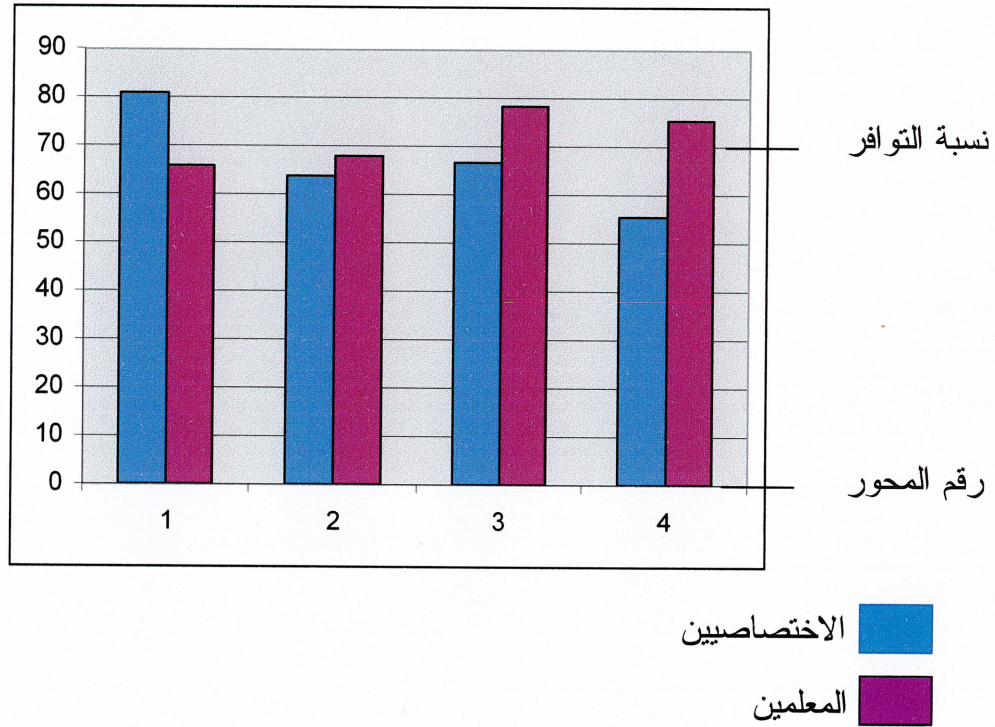
١ - مدى تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في إدارة الرياضة المدرسية بالمرحلة الثانوية في مملكة البحرين من وجهة نظر الاختصاصيين والمعلمين طبقاً لمحاور الدراسة بشكل عام.

الجدول (٩): مدى تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في إدارة برامج الرياضة المدرسية بالمرحلة الثانوية في مملكة البحرين من وجهة نظر الاختصاصيين والمعلمين طبقاً لمحاور الدراسة

م	المحاور	الاختصاصيون		المعلمون	
		الأهمية النسبية	مؤشر الجودة	الأهمية النسبية	مؤشر الجودة
١	المتطلبات الخاصة بإدارة التربية الرياضية	٨٠,٩%	متوفر	٦٦%	غير متوفر
٢	المتطلبات الخاصة بإدارة المدرسة	٦٣,٨%	غير متوفر	٦٧,٨%	غير متوفر
٣	المتطلبات الخاصة بقسم التربية الرياضية بالمدرسة (المعلمون)	٦٦,٨%	غير متوفر	٧٨,٥%	متوفر
٤	المتطلبات الخاصة بالعلاقة بين المعلمين والإدارات التربوية	٥٥,٣%	غير متوفر	٧٥,٥%	متوفر

شكل (٦)

رسم بياني يوضح مدى تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في إدارة
الرياضة المدرسية بالمرحلة الثانوية في مملكة البحرين طبقاً لمحاور الدراسة
مؤشر الجودة



يشير الجدول (٩) إلى الآتي:

أ- يشير مؤشر الجودة لدى الاختصاصيين على تطبيق المحور الأول فقط الممثل بإدارة التربية

الرياضية على متطلبات إدارة الجودة الشاملة وذلك بنسبة ٨٠,٩%.

ب- يشير مؤشر الجودة لدى المعلمين على تطبيق المحور الثالث والرابع لمتطلبات إدارة الجودة

الشاملة والممثل بالمحور الثالث بمعلمي قسم التربية الرياضية بالمدرسة بنسبة ٧٨,٥%،

والمحور الرابع الممثل بالعلاقة بين المعلمين والإدارات التربوية بنسبة ٧٥,٥%.

ج- يشير مؤشر الجودة لدى الاختصاصيين والمعلمين على عدم تطبيق المحور الثالث الممثل

بإدارة المدرسة لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة.

وبالمقارنة بين وجهة نظر الاختصاصيين والمعلمين، نجد أن الاختصاصيين أكدوا تطبيق المحور الأول فقط، بينما نجد أن المعلمين أكدوا تطبيق المحورين الخاص بهم الثالث والرابع، واتفقهم على عدم تطبيق المحور الثاني لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة.

٢- مدى تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في إدارة الرياضة المدرسية بالمرحلة الثانوية

في مملكة البحرين من وجهة نظر الاختصاصيين والمعلمين طبقاً لكل محور على حدة.

الجدول (١٠): مدى تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في إدارة الرياضة المدرسية بالمرحلة الثانوية من وجهة نظر الاختصاصيين والمعلمين طبقاً للمحور الأول:
المتطلبات الخاصة بإدارة التربية الرياضية

م	المتطلبات الأساسية	الاختصاصيون		المعلمون	
		الأهمية النسبية	مؤشر الجودة	الأهمية النسبية	مؤشر الجودة
١	إسهام السياسات الإدارية في تلبية حاجات المستفيدين	٨١,١%	متوفر	٦٨%	غير متوفر
٢	التركيز على التحسين المستمر للبرامج الرياضية المقدمة	٨١,١%	متوفر	٦٦,١%	غير متوفر
٣	الاهتمام بالوقاية من الأخطاء قبل وقوعها	٧٦,٦%	متوفر	٦١,٨%	غير متوفر
٤	تطبيق مبادئ العمل الجماعي وروح الفريق	٧٧,٧%	متوفر	٦٥,٣%	غير متوفر
٥	الاهتمام بمكانة المعلمين في المدرسة	٨٤,٤%	متوفر	٦٨,٦%	غير متوفر
٦	الاعتماد على البيانات والأساليب الإحصائية	٨١,١%	متوفر	٦٥,٥%	غير متوفر
٧	وضع الأداء مقاييس للبرامج الرياضية	٨٣,٣%	متوفر	٦٨,١%	غير متوفر
٨	توفير القيادة الفعالة لحل المشكلات المستمرة	٧٨,٨٨%	متوفر	٦٣,٤%	غير متوفر
٩	التدريب المستمر وتشجيع التعلم الذاتي للعاملين والمستفيدين	٩٤,٤%	متوفر	٦٧,١%	غير متوفر
١٠	عدم اعتماد التكلفة أساساً لتقييم العمل	٧٠%	متوفر	٦٥,٨%	غير متوفر
	النسبة الإجمالية	٨٠,٩%	متوفر	٦٦%	غير متوفر

الجدول (١١): مدى تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في إدارة الرياضة المدرسية بالمرحلة الثانوية من وجهة نظر الاختصاصيين والمعلمين طبقاً للمحور الثاني:
المتطلبات الخاصة بإدارة المدرسة

م	المتطلبات الأساسية	الاختصاصيون		المعلمون	
		الأهمية النسبية	مؤشر الجودة	الأهمية النسبية	مؤشر الجودة
١	إسهام السياسات الإدارية في تلبية حاجات المستفيدين	٥٥,٦%	غير متوفر	٥٩,٦%	غير متوفر
٢	التركيز على التحسين المستمر للبرامج الرياضية المقدمة	٥٧,٨%	غير متوفر	٦٠,٥%	غير متوفر
٣	الاهتمام بالوقاية من الأخطاء قبل وقوعها	٦٣,٣%	غير متوفر	٦٧,٣%	غير متوفر
٤	تطبيق مبادئ العمل الجماعي وروح الفريق	٧٠%	متوفر	٧١,٥%	متوفر
٥	الاهتمام بمكانة المعلمين في المدرسة	٦٧,٨%	غير متوفر	٧١,٨%	متوفر
٦	الاعتماد على البيانات والأساليب الإحصائية	٦٠%	غير متوفر	٦٤,٢%	غير متوفر
٧	وضع الأداء مقاييس للبرامج الرياضية	٧٧,٨%	متوفر	٧٣,٥%	متوفر
٨	توفير القيادة الفعالة لحل المشكلات المستمرة	٧١,١%	متوفر	٧٤,١%	متوفر
٩	التدريب المستمر وتشجيع التعلم الذاتي للعاملين والمستفيدين	٦٠%	غير متوفر	٦٩,٩%	غير متوفر
١٠	عدم اعتماد التكلفة أساساً لتقييم العمل	٥٤,٤%	غير متوفر	٦٥,٦%	غير متوفر
	النسبة الإجمالية	٦٣,٨%	غير متوفر	٦٧,٨%	غير متوفر

الجدول (١٢): مدى تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في إدارة الرياضة المدرسية
بالمرحلة الثانوية من وجهة نظر الاختصاصيين والمعلمين طبقاً للمحور الثالث:
المتطلبات الخاصة بقسم التربية الرياضية بالمدرسة (المعلمون)

م	المتطلبات الأساسية	الاختصاصيون		المعلمون	
		الأهمية النسبية	مؤشر الجودة	الأهمية النسبية	مؤشر الجودة
١	إسهام السياسات الإدارية في تلبية حاجات المستفيدين	٦٥,٦%	غير متوفر	٧٨,٤%	متوفر
٢	التركيز على التحسين المستمر للبرامج الرياضية المقدمة	٧٠%	متوفر	٧٧,٦%	متوفر
٣	الاهتمام بالوقاية من الأخطاء قبل وقوعها	٧٨,٩%	متوفر	٨٥,٥%	متوفر
٤	تطبيق مبادئ العمل الجماعي وروح الفريق	٧٧,٨%	متوفر	٨٢,٦%	متوفر
٥	الاهتمام بمكانة المعلمين في المدرسة	٨٢,٢%	غير متوفر	٨٠,١%	متوفر
٦	الاعتماد على البيانات والأساليب الإحصائية	٥٥,٥%	غير متوفر	٦٨,٤%	غير متوفر
٧	وضع الأداء مقاييس للبرامج الرياضية	٦٤,٤%	غير متوفر	٧٩,٦%	متوفر
٨	توفير القيادة الفعالة لحل المشكلات المستمرة	٤٦,٧%	غير متوفر	٨٢,١%	متوفر
٩	التدريب المستمر وتشجيع التعلم الذاتي للعاملين والمستفيدين	٥٤,٤%	غير متوفر	٧٢,٨%	متوفر
١٠	عدم اعتماد التكلفة أساساً لتقييم العمل	٥٨,٩%	غير متوفر	٧٧,٦%	متوفر
	النسبة الإجمالية	٦٦,٨%	غير متوفر	٧٨,٥%	متوفر

الجدول (١٣): مدى تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في إدارة الرياضة المدرسية
بالمرحلة الثانوية من وجهة نظر الاختصاصيين والمعلمين طبقاً للمحور الرابع:
المتطلبات الخاصة بالعلاقة بين المعلمين والإدارات التربوية

م	المتطلبات الأساسية	الاختصاصيون		المعلمون	
		الأهمية النسبية	مؤشر الجودة	الأهمية النسبية	مؤشر الجودة
١	إسهام السياسات الإدارية في تلبية حاجات المستفيدين	٨٦,٧%	متوفر	٨٢%	متوفر
٢	التركيز على التحسين المستمر للبرامج الرياضية المقدمة	٥٦,٧%	غير متوفر	٨٠,٤%	متوفر
٣	الاهتمام بالوقاية من الأخطاء قبل وقوعها	٥٣,٣%	غير متوفر	٧٤,٩%	متوفر
٤	تطبيق مبادئ العمل الجماعي وروح الفريق	٤٣,٣%	غير متوفر	٧٢,٨%	متوفر
٥	الاهتمام بمكانة المعلمين في المدرسة	٦٣,٣%	غير متوفر	٧٦,٦%	متوفر
٦	الاعتماد على البيانات والأساليب الإحصائية	٤٣,٣%	غير متوفر	٧٠,٢%	متوفر
٧	وضع الأداء مقاييس للبرامج الرياضية	٥٦,٧%	غير متوفر	٧٢,٨%	متوفر
٨	توفير القيادة الفعالة لحل المشكلات المستمرة	٤٦,٧%	غير متوفر	٧٤,٥%	متوفر
٩	التدريب المستمر وتشجيع التعلم الذاتي للعاملين والمستفيدين	٥٠%	غير متوفر	٧٠,٦%	متوفر
١٠	عدم اعتماد التكلفة أساساً لتقييم العمل	٥٣,٣%	غير متوفر	٨٠%	متوفر
	النسبة الإجمالية	٥٥,٣%	غير متوفر	٧٥,٥%	متوفر

وبملاحظة الجداول السابقة كشفت نتائج الدراسة عن الآتي:

أ- يشير الجدول رقم (١٠) والخاص بالمحور الأول: إدارة التربية الرياضية إلى توافر تطبيق جميع المتطلبات الأساسية من وجهة نظر الاختصاصيين وبنسبة إجمالية قدرها ٨٠,٩%، أما المعلمون أشاروا على عدم توافر تطبيق جميع المتطلبات الأساسية وبنسبة إجمالية قدرها ٦٦%.

ب- يشير الجدول رقم (١١) والخاص بالمحور الثاني: إدارة المدرسة إلى اتفاق الاختصاصيين والمعلمين على توافر تطبيق المتطلب الرابع والسابع والثامن وعدم توفر بقية المتطلبات ما عدا المتطلب الخاص الذي يشير مؤشر الجودة على توافره من وجهة نظر المعلمين فقط. وأشارت النسبة الإجمالية إلى عدم تطبيق إدارة المدرسة لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة بنسبة إجمالية قدرها ٦٣,٨% للاختصاصيين و٦٧,٨% من وجهة نظر المعلمين.

ج- يشير الجدول رقم (١٢) والخاص بالمحور الثالث: قسم التربية الرياضية (المعلمون) إلى عدم توافر تطبيق المتطلبات الأساسية الأولى والسادسة والسابعة والثامنة والتاسعة والعاشرة من وجهة نظر الاختصاصيين وبنسبة إجمالية ٦٦,٨%، أما المعلمون فيشير مؤشر الجودة إلى عدم توافر المتطلب السادس فقط وتوافر تطبيق متطلبات الجودة الشاملة لديهم بنسبة ٧٨,٥%.

د- يشير الجدول رقم (١٣) والخاص بالمحور الرابع: العلاقة بين المعلمين والإدارات التربوية إلى توافر تطبيق المتطلب الأول فقط من وجهة نظر الاختصاصيين وعدم توافر بنية المتطلبات وبنسبة إجمالية قدرها ٥٥,٣%، أما المعلمون فإن مؤشر الجودة يشير إلى توافر جميع المتطلبات الأساسية وبنسبة إجمالية مقدارها ٧٥,٥%.

المعوقات والمقترحات التي ذكرها أفراد العينة عند الإجابة على السؤال المفتوح (المغلق)

بالاستبانة:

شارك في الإجابة على السؤالين المفتوحين المغلقين ٤٠ فرداً من مجموع أفراد العينة

والبالغ ٩٥ فرداً أي بنسبة (٤٢%)، وقد جاءت الإجابات على السؤالين على النحو التالي:

أ- أذكر أهم ثلاثة معوقات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة الرياضة المدرسية؟

وقد جاءت الإجابات بالترتيب الآتي:

النسبة إلى مقدمي الاقتراحات

١- عدم توفر الإمكانيات الخاصة بالبرامج الرياضية المطبقة. ٥٠%

٢- قلة الحوافز والمكافآت الخاصة بمعلمي التربية الرياضية. ٢٥%

٣- قلة الوقت المخصص للبرامج الرياضية مع كثرة أعباء المعلم. ٢٠%

ب- أذكر أهم ثلاثة مقترحات تساعد على نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة الرياضة

المدرسية؟

وقد جاءت الإجابات بالترتيب الآتي:

النسبة إلى مقدمي الاقتراحات

١- توفير الإمكانيات الخاصة بالبرامج الرياضية من منشآت ٣٧,٥%

وأدوات وأجهزة وميزانيات للبرامج الرياضية المطبقة.

٢- تنظيم دورات خاصة بإدارة الجودة الشاملة في التربية ٣٠%

الرياضية مع تحديد المعايير الخاصة بها وأدواتها.

٣- توفير الحوافز والمكافآت التشجيعية للمعلمين المتميزين من ٣٠%

العاملين في إدارة البرامج الرياضية وفق أسس واضحة

ومحددة.

مناقشة النتائج:

حظيت الرياضة المدرسية في مملكة البحرين بالكثير من الاهتمام في الألفية الثالثة، حيث شهدت مع بدايتها تنفيذ استراتيجيات لتطوير الرياضة المدرسية، وتم استحداث وظيفة المعلم الأول ثم الاختصاصي الأول، كما تم ضم وحدة المناهج والإشراف التربوي إلى إدارة التربية الرياضية والكشفية والمرشدات انظر ملحق (١)، كما تم التعاقد مع الأكاديمية الأمريكية للرياضة لتطوير الرياضة المدرسية، وواكب كل ذلك استحداث الدراسات العليا بجامعة البحرين في مجال التربية الرياضية، حيث شهدت مؤخراً العديد من البحوث والدراسات الخاصة بالمجال الرياضي بصفة عامة والرياضة المدرسية بصفة خاصة، كما شهدت المملكة في الفترة نفسها تحديثاً نوعياً في مجالاتها المختلفة ومن ضمنها المجال التربوي وأصبح هاجس المسؤولين في وزارة التربية والتعليم العمل على تجويد وتحسين العملية التربوية والتعليمية في مؤسساتها التربوية بما يعود بالنفع على المجتمع ويواكب تطورات العصر.

وقد لاحظ الباحث مؤخراً سعي العديد من المؤسسات في المملكة نحو تطبيق معايير الجودة (ISO) على أنها الحل الأمثل لتجويد وتحسين إنتاجية هذه المؤسسات ومن ضمنها بعض المؤسسات التربوية، وهذا ما جعل الباحث يسعى إلى البحث عن المنهجية العلمية لتحديد مستوى جودة الخدمة المدرسية، والذي رأى الباحث أنه يمكن تحديده من خلال مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة (TQM).

وقد قام الباحث بمناقشة النتائج حسب أسئلة الدراسة وعلى الشكل الآتي:

أولاً: مناقشة النتائج ذات الصلة بمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة الرياضة المدرسية بالمرحلة الثانوية:

فيما يرتبط بالتساؤل الأول من هذا التحليل قام الباحث بتحديد المتطلبات بناء على مراجعة الأدبيات السابقة بإدارة الجودة الشاملة، وعلى ضوءه قام الباحث بتقسيم هذه المتطلبات إلى: (انظر الشكل ٣)

١- متطلبات أساسية ومجموعها (١٠) متطلبات.

٢- متطلبات فرعية ومجموعها (٣٠) مطلباً.

وبمقارنة ما قام الباحث بتحديد من متطلبات مع دراسة (جلال، ٢٠٠٢) الذي قام بتحديد متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية بـ (٦) متطلبات أساسية و(١٧) مطلب فرعي، نلاحظ تطابق ٤ متطلبات أساسية بين هذه الدراسة ودراسة جلال وهي:

المتطلب الأول: إسهام السياسات المدرسية في تلبية حاجات المستفيدين.

المتطلب الثاني: التحسين المستمر للجودة بالتركيز على عمليات تقديم الخدمة المدرسية.

المتطلب الثالث: الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها.

المتطلب الخامس: تطبيق مفاهيم العمل الجماعي.

وقد زاد الباحث على ذلك بـ ٦ متطلبات أساسية أخرى، وذلك بما يتناسب مع طبيعة إدارة الرياضة المدرسية والمرحلة الثانوية وبما لا يتعارض مع خصوصية المجتمع البحريني والأنظمة والقوانين الخاصة بها.

ويعتقد الباحث أن اختيار هذه المتطلبات يختلف من باحث لآخر وذلك حسب التخصص وطبيعة المجتمع الذي يتم التطبيق فيه وخصوصية المرحلة وكذلك على طبيعة العاملين والمستفيدين في هذه المؤسسات التربوية من خاصة أو عامة.

ثانياً: مناقشة النتائج ذات الصلة بالمتطلبات المتوافرة وغير المتوافرة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة الرياضة المدرسية بالمرحلة الثانوية في مملكة البحرين من وجهة نظر الاختصاصيين والمعلمين.

بتحليل نتائج مدى توافر المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة الرياضة المدرسية بالمرحلة الثانوية في مملكة البحرين (انظر جدول ٤) نلاحظ ما يلي:

١- يعتبر المتطلب الخامس وهو الاهتمام بمكانة المعلمين قد حقق المرتبة الأولى لدى الاختصاصيين والمعلمين، وتعني هذه النتيجة اتفاق الطرفين على الاهتمام بهذه المكانة مع ملاحظة ما ذكره أفراد العينة من قلة الحوافز والمكافآت الخاصة بمعلمي التربية الرياضية، أي أن الباحث يعتقد أن هذا المتطلب متوفر فقط من الناحية المعنوية والعلاقات الإنسانية، بينما يشكو المعلمون من عدم توافرها مادياً.

٢- نجد أن أغلب المتطلبات قد حققت نسباً تتراوح بين ٦٠% إلى ٧٦% سواء كانت متوفرة أو غير متوفرة وهذا يعني عدم الاطمئنان على توافر هذه المتطلبات، بل يجب العمل والسعي على توافرها بنسبة أكبر من خلال السعي على البحث عن المعوقات التي تواجه العمل بهذه المتطلبات.

٣- يلاحظ عدم توافر المتطلب الثاني وهو التركيز على التحسين المستمر للبرامج الرياضية المقدمة وذلك باتفاق الطرفين، ويعتقد الباحث أن فلسفة إدارة الجودة الشاملة قائمة على التحسين المستمر وعدم توافر هذا المتطلب يوجد شك كبير في مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما يتعارض مع فلسفة التجويد المتبع حالياً في الإدارات المختلفة بالمملكة، وهل لعدم توفر القيادة الفعالة لحل المشكلات وهو المتطلب الثامن حسب رأي الاختصاصيين دور في ذلك؟

٤- يعتقد الباحث أن عدم توافر المتطلب السادس وهو الاعتماد على البيانات والأساليب

الإحصائية باتفاق الطرفين وبأقل نسبة، يثير العديد من التساؤلات منها:

أ- هل لا تتوفر الأجهزة والأدوات الخاصة بالبيانات والأساليب الإحصائية مثل الحواسيب

لدى العاملين.

ب- هل العاملون ليست لديهم القدرة على التعامل مع هذه الأساليب.

ج- هل الإدارات المعنية لا تتوافر بها هذه البيانات والمعلومات.

د- هل الإدارات المدرسية تحجب هذه البيانات عن العاملين.

هـ- هل الإدارات المختصة تتعامل مع هذه البيانات بسرية أو بيروقراطية.

علماً بأن مجال الرياضة المدرسية من المجالات التي تعتمد على المقاييس والمعايير

الخاصة بها، كما إن معظم العاملين به من المفروض أن يكون لديهم إلمام باستخدام هذه الأساليب

طبقاً لدراساتهم الجامعية وتطبيقاتهم العملية للاختبارات القبلية والبعدية.

٥- يلاحظ أن المتطلب التاسع وهو التدريب المستمر وتشجيع التعلم الذاتي للعاملين والمستفيدين،

من المتطلبات الهامة في فلسفة إدارة الجودة الشاملة وإن عدم توافرها حسب وجهة نظر

الاختصاصيين وتوافرها بنسبة ضئيلة جداً حسب نظر المعلمين يطرح بعض التساؤلات منها:

أ- هل العاملون ليست لديهم رغبة في التعلم الذاتي.

ب- هل إدارة التربية الرياضية وإدارة التدريب تقوم بواجبها في تدريب المعلمين وفقاً

لاحتياجاتهم من معارف ومعلومات أو حسب احتياجات الوزارة.

ج- عدم توافر الإمكانيات الخاصة بالتعلم الذاتي من أدوات وأجهزة أو إمكانيات مالية لدى

العاملين.

د- عدم مواكبة العاملين للتطورات السريعة في المعلومات بسبب ارتباطاتهم الخاصة

وابتعادهم عن متابعة أحدث المعلومات والنظريات والدراسات في المجال الرياضي.

لذا يعتقد الباحث أن فلسفة التدريب المتبعة بوزارة التربية والتعليم بحاجة لمراعاة احتياجات

العاملين عند وضع برامجها، وخصوصاً في المجالين الرياضي والفني.

٦- لاحظ الباحث عدم توافر المتطلب العاشر وهو عدم اعتماد التكلفة أساس تقييم العمل حيث

أشارت نتائج الدراسة إلى عدم توافر هذا المتطلب حسب وجهة نظر الاختصاصيين بينما

يعتقد المعلمون توافرها وبنسبة ضئيلة جداً ٧٠,٦% وهذا يعني أنه لا يمكن تجويد وتحسين

الرياضة المدرسية في ظل عدم توفر الميزانيات الخاصة بها وهذا ما أشارت إليها (الجيب،

١٩٩٧) في دراستها بضرورة اعتماد ميزانية أكبر لإدارة الرياضة المدرسية بما يفي

المتطلبات المرجوة لتحقيق أهداف التربية الرياضية المدرسية.

ويعتقد الباحث أن تمهين مهنة التعليم من وظيفة حكومية إلى وظيفة مهنية كما هو متبع في

المجتمعات المتقدمة يساعد على اختيار المعلم الأفضل وليس المعلم الموظف، ويساهم في تجويد

العملية التعليمية مع توفير الأجهزة والمنشآت والأدوات المناسبة أسوة بدول العالم المتقدم.

وبتحليل مدى توافر المتطلبات الفرعية يعتقد الباحث أنها جاءت طبيعية في ظل النتائج

الخاصة بالمتطلبات الأساسية وهي مرتبطة بها وإن كانت هذه النتائج حسب ما جاء في (جدول ٣)،

(جدول ٤)، (جدول ٥) تعتبر بحاجة إلى دراسات أخرى، كما إنها تلفت نظر الإدارات التربوية

والمدرسية إلى ملاحظة النقائص الموجودة لديها وخصوصاً أن الاختصاصيين والمعلمين هم أقرب

الأفراد لمتابعة وملاحظة مدى تطبيق هذه المتطلبات.

وباحتساب مؤشر الجودة وهي نسبة ٧٠% يلاحظ عدم توافر المتطلبات الفرعية بشكل

إجمالي على نسبة التوافر المطلوبة حيث جاءت نسبتها ٤٣% متوافرة (٥٧% غير متوافرة) حسب

وجهة نظر الاختصاصيين، و٥٧% متوافرة (٤٣% غير متوافرة) حسب وجهة نظر المعلمين، وهذا يعني أن توافر هذه المتطلبات يساهم في توافر المتطلبات الأساسية.

ثالثاً: مناقشة النتائج ذات الصلة بمدى تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في إدارة الرياضة المدرسية بالمرحلة الثانوية في مملكة البحرين من وجهة نظر الاختصاصيين والمعلمين.

قام الباحث بقياس مدى تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في إدارة الرياضة المدرسية بالمرحلة الثانوية طبقاً لمحاور الدراسة، حيث تم تقسيم هذه المحاور إلى ٤ محاور (انظر الجدول ٩) مع تطبيق مؤشر الجودة بنسبة ٧٠% وتحليل هذه النتائج نلاحظ ما يلي:

١- المحور الأول: المتطلبات الخاصة بإدارة التربية الرياضية: أشارت النتائج إلى توافر تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة حسب وجهة نظر الاختصاصيين فقط بنسبة ٨٠,٩%، بينما لم تتوافر هذه المتطلبات حسب وجهة نظر المعلمين حيث أشارت مؤشر الجودة ٦٦%، وهذا يعني أن اختصاصي التربية الرياضية ولقربهم من مراكز القرار في الإدارة ولمتابعة أدوارهم في تنفيذ الفلسفة الخاصة بالرياضة المدرسية وبرامجها المختلفة من دروس وأنشطة وفعاليات جعلهم يشيرون إلى توافر الجودة الشاملة لدى الإدارة، بعكس المعلمين الذين من الواضح أنهم ينتظرون دوراً أكبر من إدارة التربية الرياضية، ليجعلهم يلمسون هذا التوافر.

ويعتقد الباحث أن تباعد وجهات النظر بين المعلمين والاختصاصيين مع عدم توافر فرص الترقى بصورة كبيرة قد ساهم في هذه النتيجة وهذا مدعاة إلى ضرورة تطبيق مبادئ وفلسفة إدارة الجودة الشاملة في المرحلة المقبلة لتجويد الرياضة المدرسية وإزالة هذا التباعد ولتوفير فرص أكبر لتلاقى وجهات النظر بين الطرفين.

٢- المحور الثاني: المتطلبات الخاصة بإدارة المدرسة: أشارت النتائج إلى اتفاق الاختصاصيين والمعلمين في عدم توافر مؤشر الجودة لدى إدارة المدرسة وبنسبة مقاربة ٦٣,٨%

و٦٧,٨%. ويعتقد الباحث أن هذا أمر متوقع وخصوصاً بسبب إحساس المعلمين بعدم اهتمام بعض الإدارات المدرسية بالرياضة المدرسية، وهذا ما أشارت إليها (الجيب، ١٩٩٧) في دراستها إلى عدم تقدير إدارة المدرسة لدور معلم التربية الرياضية ووضع درس التربية الرياضية في الوقت غير المناسب في اليوم الدراسي، والإحساس بأن درس التربية الرياضية غير ذات قيمة، أما مؤشرات الواقع وهو ما يلمسه الباحث من واقع خبرته العملية والتي أظهرت عدم متابعة الكثير من الإدارات المدرسية لبرامج الرياضة المدرسية من دروس أو أنشطة وهذا ما يؤكد من تجاهل التعليم الصناعي لبرامج الرياضة المدرسية عند تطبيقها نظام ضمان الجودة والاكتفاء بالمواد الأخرى وتجاهل مادة التربية الرياضية، كما لاحظ الباحث انعكاس هذه النظرة على بعض القيادات التربوية سواء في المدارس أو الإدارات التعليمية والسعي لتقليل الأوقات المخصصة للبرامج الرياضية المدرسية.

ويرى الباحث أن هذه النتيجة مدعاة لإعادة النظر من قبل الإدارات التعليمية والمدرسية لبرامج الرياضة المدرسية والقيام بدورهم تجاه هذه المادة أسوة ببقية المواد.

٣- المحور الثالث: المتطلبات الخاصة بقسم التربية الرياضية بالمدرسة (المعلمون): يعتبر قسم

التربية الرياضية بالمدرسة الثانوية هو القسم المسئول عن تنفيذ برامج الرياضة المدرسية ويتوقف أداء هذا القسم على ما يقوم به المعلمون من تنفيذ لهذه البرامج وابتكارهم وأدائهم للمجالات المختلفة فيه، لذا كان قياس أداء المعلمين هو مقياس لأداء القسم خصوصاً في ظل عدم تعميم آلية موحدة لعمل هذه الأقسام وفق هيكلية وظيفية جديدة تتناسب مع المنظومات الإدارية المتعارفة، لذا جاءت نتائج هذا المحور بتعارض بين وجهة نظر الاختصاصيين والمعلمين حيث أكد المعلمون على توافر إدارة الجودة الشاملة لديهم بنسبة ٧٨,٥%، بينما أكد الاختصاصيون على عدم توافر المتطلبات الخاصة بهذا المحور وبنسبة ٦٦,٨%.

ويعتقد الباحث أن سبب ذلك هو ارتباط أداء القسم بأداء المعلمين وهذا جعلهم يؤكدون على توافر الجودة لديهم، بينما كان تقييم الاختصاصيين ينبع من خلال متابعتهم لأداء المعلمين في البرامج الموضوعية وإن هناك تقصيراً في أداء بعض المعلمين جعلها لا تستحق نسبة التوافر. ويرى الباحث أن هذا الجانب بحاجة إلى دراسات خاصة توضع فيها مقاييس واضحة ومحددة لأداء معلمي التربية الرياضية بصفة خاصة في ظل توفير هيكلية تنظيمية وإدارية واضحة وذلك بتوفير معلم أول في كل مدرسة ثانوية مع وجود معلمين متخصصين في الألعاب الرياضية وأن تستعين المدارس بمعلمين أو مدربين محترفين لتدريب الفرق المدرسية، وكل ذلك يساهم في تجويد الرياضة المدرسية وتحسين مخرجاتها.

٤ - المحور الرابع: المتطلبات الخاصة بالعلاقة بين المعلمين والإدارات التربوية: ويقصد بهذا المحور قياس مدى مساهمة المعلمين في تنفيذ المتطلبات الأساسية العشرة مع إدارة المدرسة وإدارة التربية الرياضية وغيرها من أجل توفير الجودة الشاملة.

وقد جاءت نتائج هذا المحور مثل سابقه حيث أكد المعلمون على توافر الجودة في متطلبات هذا المحور بنسبة ٧٥,٥%، بينما أكد الاختصاصيون عدم توافر هذه المتطلبات وبنسبة أكبر من سابقتها ٥٥,٣%. ويعتقد الباحث بأن هناك حلقة مفقودة في هذا التباين حيث يرى المعلمون أنهم يساهمون بشكل فعال في رفع آرائهم وتصوراتهم للإدارة التربوية عامة ولإدارة التربية الرياضية بصفة خاصة، بينما يرى الاختصاصيون أن المعلمين لا يساهمون بشكل فعال في هذه الناحية وبأنهم لا يشاركون في هذا التواصل بصورة فعالة، علماً بأن هذه النتيجة تتعارض مع رأي المعلمين بعدم توافر المحور الأول والخاص بمدى تطبيق المتطلبات الخاصة بإدارة التربية الرياضية.

ولهذا يعتقد الباحث بأن هذا التباين يظهر مدى الحاجة إلى توفير آلية جديدة في التواصل بين المعلمين والإدارات التربوية بصفة عامة وإدارة التربية الرياضية بصفة خاصة على أن تتمتع هذه الآلية بسلسلة طبيعية وبمرونة كافية وبدون تعقيد وأن تتسم بالوضوح والصراحة والشفافية بدون الإساءة لأي طرف، على أن تعمم هذه الآلية على الجهات المختصة لتكون على بينة من سيرورة العمل وفق هذه المتطلبات.

مناقشة نتائج الإجابة على السؤال المفتوح (المغلق) بالاستبانة:

تشير نتائج الإجابة على الآتي:

أ- أهم ثلاثة معوقات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة الرياضة المدرسية.

جاءت نتائج هذه الإجابة طبيعية حيث إن عدم توفر الإمكانيات الخاصة بالبرامج الرياضية المطبقة يتطابق مع ما أشارت إليها الجيب (١٩٩٧) في دراستها من نقص الميزانيات الخاصة بالأدوات والأجهزة بالإضافة إلى عدم توفر الصيانة المستمرة وعدم مناسبتها لعدد الطلاب، وكذلك يتطابق المعوق الثاني قلة الحوافز والمكافآت الخاصة بمعلمي التربية الرياضية مع ما أشارت إليها من عدم توافر حوافز تشجيعية مناسبة لمعلمي التربية الرياضية. أما قلة الوقت المخصص للبرامج الرياضية مع كثرة أعباء المعلم وهو المعوق الثالث فالباحث يرى أن هذه نتيجة طبيعية لكثرة المواد الدراسية في المرحلة الثانوية واختلاف درجة أهميتها حيث يرى الكثير من الإدارات التعليمية بأن التركيز تكون على المواد العلمية لتحسين مخرجات المدرسة من الناحية التعليمية، لذا يعتقد الباحث بأن الحل هو في توفير الأوقات ما بعد اليوم الدراسي في تنفيذ بعض البرامج الخاصة بالأنشطة الرياضية على الأقل مع التركيز على ضرورة العمل على زيادة الساعات الخاصة بمادة التربية الرياضية بما لا يقل عن ساعتين أسبوعياً في جميع التخصصات العلمية.

ب- أهم ثلاثة مقترحات تساعد على نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة الرياضة المدرسية.

جاءت نتائج هذه الإجابة انعكاساً طبيعياً لإجابات السؤال السابق بضرورة توفير الإمكانيات الخاصة بالبرامج الرياضية وتوفير الحوافز والمكافآت التشجيعية لمعلمي التربية الرياضية المميزين، وإن جاء المقترح الثاني بتنظيم دورات خاصة في إدارة الجودة الشاملة في التربية الرياضية مع تحديد المعايير الخاصة بها وأدواتها، فهو دليل على أهمية توضيح هذا المفهوم للعاملين في هذا المجال وذلك بتوفير ثقافة الجودة وفق منهجية علمية واضحة ومحددة.

ويرى الباحث أن توفير هذه الثقافة لا تكون للعاملين فقط من المعلمين بل أنها يجب أن تشمل أولياء الأمور - والطلبة - ومدراء المدارس - واختصاصي التربية الرياضية - وكل من لديه علاقة بمجال الرياضة المدرسية.

ويرى الباحث من منطلق خبرته الإدارية وموقعه التربوي أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة الرياضة المدرسية بمملكة البحرين يتوقف على مدى استعداد الإدارات المرتبطة بالرياضة المدرسية في وزارة التربية والتعليم لتبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في أداء عملها، على أن يكون كافة العاملين في المؤسسات المدرسية على قناعة بتغيير مفاهيمهم واتجاهاتهم نحو مادة التربية الرياضية والرياضة المدرسية بشكل يدعم تطبيقهم لهذه المبادئ.

كما يرى الباحث أن تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بشكل عام في وزارة التربية والتعليم يساهم في قناعة جميع العاملين في مختلف التخصصات على التركيز في العمل الدعوب من أجل تحسين جودة الخدمة المدرسية، وإن استحدثت إدارة خاصة بذلك فهو ضرورة قائمة بشرط أن تكون وفق هذه المبادئ والفلسفة ولا تقتصر على تحقيق معايير الجودة (ISO) فقط.

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات:

في حدود هذه الدراسة وطبيعتها ومجالها والهدف منها، وفي ضوء تساؤلات الدراسة والمنهج المستخدم فيها، وطبيعة العينة، ومن خلال عرض وتحليل النتائج السابقة، يمكن التوصل

إلى الاستنتاجات التالية:

١- يتوقف اختيار متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة حسب التخصص وطبيعة المجتمع الذي

يتم التطبيق فيه، بالإضافة إلى أهداف الدراسة ومحدداتها.

٢- يختلف توافر وعدم توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في إدارة الرياضة المدرسية بالمرحلة

الثانوية في مملكة البحرين بين وجهتي نظر الاختصاصيين والمعلمين. حيث إن كل فئة ترى

مدى توافر هذه المتطلبات حسب مرئياتها الخاصة.

٣- عدم توافر مطلبي التحسين المستمر والاعتماد على البيانات والأساليب الإحصائية وهما أهم

متطلبين من متطلبات الجودة يعني فعلاً أن هناك نقصاً في مفهوم تطبيق الجودة الشاملة.

٤- عدم توافر نسبة كبيرة من المتطلبات الفرعية يعني أن هناك قصوراً في تطبيق متطلبات

الجودة الشاملة لدى الإدارات المختلفة.

٥- تشير النتائج إلى تطبيق إدارة التربية الرياضية لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة وذلك حسب

وجهة نظر الاختصاصيين.

٦- يؤكد المعلمون على قيامهم بتطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة من خلال قسم التربية

الرياضية بالمدرسة وبالتواصل مع الإدارات التربوية.

٧- اتفقت فئتا العينة على عدم تطبيق إدارة المدرسة لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة في إدارة الرياضة المدرسية بالمرحلة الثانوية.

٨- إن عدم توافر الإمكانيات والميزانيات والحوافز بالإضافة إلى قلة الوقت من أهم معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة الرياضة المدرسية.

٩- إن توافر الإمكانيات وتحسين الميزانيات وتنظيم الدورات التدريبية في مجال التخصص وفي مجال الجودة الشاملة من أهم العوامل التي تساعد على نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة الرياضة المدرسية.

١٠- وجود قصور في فهم لثقافة الجودة الشاملة داخل مجتمع الدراسة بشكل خاص والمجتمع المدرسي بشكل عام، مما انعكس على إجابات أفراد العينة وزاد في اختلاف آرائهم تجاه مدى توافر المتطلبات الخاصة بالجودة الشاملة.

التوصيات:

استناداً إلى نتائج الدراسة يوصي الباحث بالآتي:

١- الإسراع في تبني وزارة التربية والتعليم لإدارة الجودة الشاملة في التعامل مع الإدارات التربوية المختلفة، كسياسة إدارية جديدة.

٢- العمل على تنظيم ورش العمل والدورات الخاصة لنشر ثقافة الجودة الشاملة من خلال توضيح أهدافها ومبادئها وأهميتها في المجال التربوي على العاملين في مختلف الإدارات التعليمية.

٣- بالرغم من توافر بعض متطلبات إدارة الجودة الشاملة في السياسة الإدارية لإدارة التربية الرياضية فإنها بحاجة إلى تعزيز المتطلبات المتوفرة والعمل على دراسة أسباب عدم توفر بقية المتطلبات.

٤- ضرورة تركيز الإدارات المدرسية بالمرحلة الثانوية على دراسة أسباب عدم توافر متطلبات تطبيق الجودة لديها.

٥- إعادة صياغة برامج الرياضة المدرسية من دروس وأنشطة مصاحبة بما يتناسب مع الإمكانيات المادية والبشرية وبما يلبي حاجات المستفيدين من الطلبة وأولياء الأمور والمجتمع.

٦- إيجاد آلية جديدة خاصة بمعلمي التربية الرياضية يراعى فيها أداءهم ومهامهم ما بعد اليوم الدراسي، بما يتناسب مع البرامج الرياضية المنفذة وأوقاتها ويكفل استمرارية وتحسين هذه البرامج بما يعود بالنفع على المجتمع الداخلي والخارجي.

٧- تشكيل لجنة خاصة لتحديد المعايير المحددة التي تشجع المؤسسات التربوية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وذلك بالتنسيق مع الجهات الأكاديمية المتخصصة مثل جامعة البحرين.

٨- يوصي الباحث بإجراء العديد من الدراسات في إدارة الجودة الشاملة في المجال التربوي على مستوى المملكة بصفة عامة، وعلى مستوى التخصصات التربوية المختلفة بصفة خاصة مع مراعاة طبيعة كل مرحلة تعليمية وخصائصها وحاجات المستفيدين فيها.

٩- إجراء دراسات خاصة بمدى تطبيق متطلبات الجودة بين مدارس البنين ومدارس البنات في مختلف المراحل التعليمية.

١٠- أهمية توفير الاحتياجات والإمكانيات والأدوات الخاصة بالبرامج الرياضية المطبقة مع التركيز على ضرورة توفير الميزانيات التي تساهم اختيار البرامج التي تناسب رغبات المستفيدين.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

ثانياً: المراجع الأجنبية

أولاً: المراجع العربية:

أحمد، أحمد إبراهيم. (٢٠٠٢). الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق. (الطبعة الأولى). الإسكندرية: مكتبة المعارف الحديثة. ٢٦١-٢٦٩.

أوهارا، فرانكين. (١٩٩٩). دليل ISO9000 للمطابقة والحصول على شهادة معايير إدارة الجودة العالمية. ترجمة: مركز التعريب والترجمة. بيروت: الدار العربية للعلوم.

الاتحاد العربي للتربية البدنية والرياضة المدرسية. (٢٠٠٣). الجمعية العمومية الرابعة. الرباط، المملكة المغربية، ٤-٥.

البطي، عبدالله بن محمد. (٢٠٠٠). إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في الميدان التربوي السعودي. التوثيق التربوي، السعودية (٤٢)، ٦٤-٨٢.

البكر، محمد بن عبدالله. (٢٠٠١). أسس ومعايير نظام الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية والتعليمية. المجلة التربوية. جامعة الكويت، ١٥ (٦٠)، ٨٣-١٢٣.

البليسي، بدرية المعترز عبدالكريم. (٢٠٠٠). إدارة الجودة الشاملة والأداء: دراسة تطبيقية على قطاع المصارف التجارية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الأردنية.

بن سعيد، خالد سعيد. (١٩٩٧). إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات على القطاع الصحي، الرياض: دار العبيكان.

تونسين، باتريك، جون جيبهاردت. (١٩٩٨). كيف تحقق الجودة. ترجمة: فريق بيت الأفكار الدولية بأمريكا. الرياض: دار المثلث.

جابلونسكي، جوزيف. (١٩٩٦). تطبيق إدارة الجودة الشاملة. ترجمة: عبدالفتاح السيد النعماني. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك).

جلال، محمود أسامة. (٢٠٠٢). مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية بمملكة البحرين. رسالة ماجستير غير منشورة كلية التربية، جامعة البحرين، مملكة البحرين.

الجيب، شيخة يوسف. (١٩٩٧). بناء استراتيجية للنهوض بالرياضة المدرسية بدولة البحرين. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة حلوان، الهرم، القاهرة.

خضير، حسن. (١٩٩٩). أهمية إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها. مجلة الجودة، (٤). الأردن: الجمعية الأردنية للجودة، ٥-٧.

درباس، أحمد. (١٩٩٤). إدارة الجودة الكلية: مفهوما وتطبيقاتها التربوية وإمكانية الإفادة منها في القطاع التعليمي السعودي. رسالة الخليج العربي. (٥٠)، ١٥-٤٩.

ديوان الخدمة المدنية. (١٩٩٨). تقرير حول الدراسة التنظيمية لمدارس دولة البحرين. البحرين: ديوان الخدمة المدنية

الزامل، خالد محمد. (١٩٩٣). مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المملكة العربية السعودية. بحث مقدم في المؤتمر السادس للتدريب والتنمية الإدارية، القاهرة، ١٩-٢١ ابريل.

السلمي، علي. (١٩٩٥). السياسات الإدارية في عصر المعلومات. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.

السلطي، مريم خميس. (٢٠٠٢). ملاح عن تطور التعليم في مملكة البحرين خلال القرن العشرين. البحرين: مركز المعلومات والتوثيق بوزارة التربية والتعليم.

شميدت، وارين، و ج. فيجن. (١٩٩٧). مدير الجودة الشاملة. ترجمة محمود مرسي (الطبعة الأولى). الرياض: دار آفاق الإبداع العالمية للنشر والتوزيع.

عبيدات، سليمان ومروان الكردي. (١٩٩٨). الجودة والعوامل المؤثرة عليها. دراسة تحليلية، دراسات العلوم الإدارية. المجلد ٢٥، العدد ١، ٤٠٥-٤٤٠.

عرقسوس، أيمن بن مصطفى. (١٩٩٣). الجودة الإدارية. (الطبعة الأولى). مكة المكرمة: مطابع مراد. ٤٩.

عقيلي، عمر وصفي. (٢٠٠١). مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة. (الطبعة الأولى). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

الغتم، محمد بن جاسم ورضا، محمد جواد. (٢٠٠٣). رؤية وتجربة في إصلاح التربوي من منظور خليجي. مملكة البحرين: مركز البحرين للدراسات والبحوث.

الغنام، نعيمة إبراهيم بن عبدالعزيز. (٢٠٠١). فاعلية أداء مديرة المدرسة الابتدائية بالمنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير الجودة الشاملة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة البحرين، دولة البحرين.

فرحان، إبراهيم فرحان. (٢٠٠١). مدى نجاح نظام الجودة (ISO) في تحسين خدمات القطاع الحكومي بدولة البحرين. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة عدن.

قسم الإحصاء التربوي. (٢٠٠٣). إحصائيات التعليم. البحرين: مركز المعلومات والتوثيق بوزارة التربية والتعليم.

قسم التوثيق التربوي. (٢٠٠١). تطور التعليم في البحرين. التقرير الوطني المقدم إلى الدورة السادسة والأربعين لمؤتمر التربية الدولية. البحرين: مركز المعلومات والتوثيق بوزارة التربية والتعليم.

قسم التوثيق التربوي. (١٩٨٧). دليل التعليم في المؤسسات التعليمية المختلفة بدولة البحرين، مركز المعلومات والتوثيق بوزارة التربية والتعليم.

كورنسكي، روبرت. (٢٠٠٠). تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في التعليم والتدريب. التعليم والعالم العربي تحديات الألفية الثالثة. أبوظبي: مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية.

اللوزي، موسى. (١٩٩٩). التطوير التنظيمي - أساسيات ومفاهيم حديثة. (الطبعة الأولى). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

مارتن، وليام ب. (١٩٩٦). جودة خدمة العميل. ترجمة: خالد زرقق (الطبعة الأولى). الرياض: دار آفاق الإبداع العالمية للنشر والتوزيع.

ماضي، محمد توفيق. (١٩٩٥). إدارة الجودة مدخل النظام المتكامل. القاهرة: دار المعارف.

ماكيني، رودك. (١٩٩٩). تحقيق الجودة: الدليل العلمي لتطبيق الجودة. ترجمة: صلاح بن معاذ المعيوف. الرياض: آفاق الإبداع للنشر والإعلام.

ماهوني، فرانسيس وثور، كارل جي. (٢٠٠٠). ثلاثية إدارة الجودة الشاملة. ترجمة: عبدالحكيم أحمد الخزامي. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.

مبارك، حسن صالح. (٢٠٠٢). دليل التعليم الثانوي الصناعي. (الطبعة الرابعة). البحرين: إدارة التعليم الإعدادي والثانوي بوزارة التربية والتعليم.

حمود، خضير كاظم. (٢٠٠٠). إدارة الجودة الشاملة. (الطبعة الأولى). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

المرزوق، غازي عيسى، (١٩٨٦). تنظيم الهيكل الإداري للتربية الرياضية المدرسية في دولة البحرين وتطويره. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة بغداد.

مصطفى، أحمد سعيد. (١٩٩٨). إدارة الجودة الشاملة والأيزو ٩٠٠٠. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.

مصطفى، أحمد سيد، الأنصاري، محمد مصلحي. (٢٠٠٢). برنامج إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المجال التربوي. مؤتمر المركز العربي للتدريب التربوي لدول الخليج. الدوحة، قطر، ٢٣-٢٦/٦/٢٠٠٢.

معهد الإدارة. (٢٠٠١). إدارة العمليات والجودة. (الطبعة الأولى). ترجمة: مكتبة جرير. الرياض: مكتبة جرير.

مناهج التربية الرياضية. (١٩٩٤). المرشد الرياضي. (الطبعة الثانية). البحرين: إدارة المناهج
بوزارة التربية والتعليم. ١٣-١٤.

المنيري، حليم، عصام بدوي. (١٩٩٣). الإدارة في الميدان الرياضي. القاهرة: المكتبة الأكاديمية.

النبوي، أمين محمد. (١٩٩٥). إدارة الجودة الشاملة. مدخل لفعالية إدارة التغيير التربوي على
المستوى المدرسي بجمهورية مصر العربية. بحث مقدم للمؤتمر السنوي الثالث للجمعية
المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية، جامعة عين شمس، ٢١-٢٣
يناير.

ويليامز، ريتشارد. (١٩٩٩). أساسيات إدارة الجودة الشاملة. ترجمة: عبدالكريم العقل. الرياض:
مكتبة جرير.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Alexander, Gary C. & Keeler, Carolyn M (1995). Total Quality Management:
The Emperor's Tailor, ERIC. ED 387422, EA 027119.

Allen, G. H. (1994). Failures of Total Quality Management: products of
leadership and organizational culture. Community College Journal of
Research and Practice, 18 (4), 381-390.

Bomtaia, Khalid (2002). An Empirical Study of TQM Implementation in
Higher Education. Unpublished ph. D, University of Bahrain.

Bonstingl, J. J. (1992). School of quality: An introduction to Total Quality
Management in Education. Alexandria, AV: Association for Supervision
and Curriculum Development.

Chaffee, E. E. (1991). Total Quality Management: A guide For the North
Dakota University System. North Dakota state University: Publications
Service Office.

Ciampa, D. (1992). Total Quality: A User's Guide for Implementation.
Massachusetts: Addison Wesley Publishing Co.

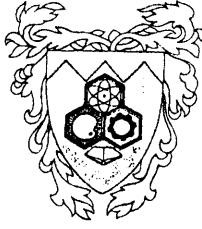
Cole, Robert E. (1995). The Death and Life of the American Quality
Movement. New York: Oxford University Press.

- Cotton, K. (1994). Applying Total Quality Management Principles to Secondary Education. School Important Research Series, Snapshot # 35. OR: Portland.
- Glassop, Linda. (1995). The Road to Quality. Sydney: Prentice Hall Ausstralia pty Ltd.
- Hammans, J. O. (1994). Can Total Quality Management Succeed at Your College now? Community College Journal of Research and Practice, 18 (4), 335-344.
- Hazard, T. (1993). The strengths and weaknesses of Total Quality Management in higher education. (Eric Doc. No. 364148).
- Herman, J. L. & Herman, J. J. (1995). Total Quality Management (TQM) for Educational Technology, 35 (3), 14-18 (Eric Document Reproduction service No. EJ 541875).
- Ishikawa, K. (1985). What is Total Quality Control? The Japanese way. Translated by: Dived Lu. London: Prentice-Hall International.
- Jablonski, Joseph B. (1991). Implementing Total Quality Management: An over view. California: Pfeiffer & Company.
- Juran, J. M.; Bigliazzi, M.; Spaans, C. & Dunawud, M.; (1995). A History of Managing for Quality Progress, Vol. 28, No. 8, August, pp. 125-129.
- Landis, Nichols Kenneth (1993). Why public organization adopt total quality management: factor influencing decision to invest in TQM. Dissertation Abstract International, VOL. A-54, No 6, P 2319.
- Mullen, J. A. (1993). Total Quality Management: A Mindset and Method Stimulate Change. Journal of Libroary Administration, 18(3), 91-108. (Eric Document Reproduction Service No EJ 476165) Wells: Open Books.
- Oakland, J. S. (1989). Total Quality Management. Oxford: Heinemann Professional Publishing.
- Perlman, R. J. (1991, November 8-10). TQM in education: Classroom Quality. Presentation at the 10 Annual Goal/QPC conference, Boston.

- Sallis, E. (1996). Total Quality Management in education (Second Edition). London: Kogan page.
- Seymour, D. T. (1993). Total Quality Management in high reeducation: Clearing the hurdles. A Survey on strategies for implementing quality management practices in higher education (A Goal/QPC Application Report). Methuen, M A.
- Seymour, D. T., & Collett, C. (1991). Total Quality Management in higher education: Acritical Assessment. Goal/OPC Application Report, PP. 1-28.
- Stebbing, Lionel. (1993). Quality Assurance: The Rout to Efficiency and Competitiveness. England: Ellis Horwood Limited.
- Taguchi, G. & Wu, Y. (1980). Introduction to off – line Quality Control. Japan: Center Japan Quality Control Association.
- Tenner, Arthur R. & Irving J. Detoro. (1992). Total Quality Management. Massachusetts: Wesley Publishing Company.
- Valeskey, T.C. (1993, November). Total Quality Management as a philosophical and organizational framework to active outcome based education and effective schools. Paper Presented at the Annual Meeting of the Midsouth Educational Research Association, New Orleans, L. A.
- Walton, M (1986). The Deeming Management Method, New York: Dodd, Meed.
- Walton, M. (1990). Deming Management at Work. New York: G.P. Putnam's sons.
- Wilson, R.R. & Schomker, M. (1993). Total quality education Phi Detal Kappan Education Foundation. Bloomington, Indiana.

قائمة الملاحق

الملحق رقم (١)
نسخة من القرار الوزاري رقم
(١٦٨/ت و-٢٠٠١)



التاريخ : ٧ جمادى الآخرة ١٤٢٢ هـ
الموافق : ٢٤ سبتمبر ٢٠٠١ م

قرار وزاري (رقم ١٦٨/ت و - ٢ / ٢٠٠١)

وزير التربية والتعليم ...

- بعد الإطلاع على المرسوم الأميري رقم (١) لسنة ١٩٩٧م بإعادة تنظيم وزارة التربية والتعليم .
- وبناءً على موافقة ديوان الخدمة المدنية بكتاب رقم ت ق ١ / ٢٨١٤٧/٥ الصادر بتاريخ ١٨/٨/٢٠٠١م .
- وعلى الهيكلين التنظيميين لإدارة التربية الرياضية والكشفية والمرشديات وإدارة المناهج .
- وبناءً على ما عرضه وكيل وزارة التربية والتعليم .

قرر

مادة أولى : تنقل وحدة مناهج التربية الرياضية من إدارة المناهج إلى إدارة التربية الرياضية والكشفية والمرشديات .

مادة ثانية: يعمل بهذا القرار من تاريخ صدوره ، وعلى الجهات المعنية تنفيذه كل فيما يخصه .

الدكتور محمد بن جاسم الغتم
وزير التربية والتعليم



الملحق رقم (٢)

نسخة من الهيكل التنظيمي لإدارة التربية الرياضية
بعد ضم وحدة مناهج التربية الرياضية

DIR./SECT.: PHYSICAL EDUCATION, SCOUTS & GUIDES
CHART NO: 2/3
050300NN.42

STATE OF BAHRAIN
البحرين

OC. 05/2041000000.

مدير التربية الرياضية والثقافية والمرفقات
DIRECTOR, PHYSICAL EDUCATION, SCOUTS & GUIDES

ادارة/قسم التربية الرياضية والثقافية والمرفقات
رقم التتبع: ٢/٣

OC. 05/2041000000.

قسم التربية الرياضية PHYSICAL EDUCATION SECTION			
MC	GRADE	JOB TITLE	95 96
01	A-1720-6	رئيس التربية الرياضية HEAD, EDUCATION PHYSICAL	1 1
10	A-1720-5	المسؤولات الرياضية TOURNAMENTS اخصائي تربية رياضية PHYSICAL EDUCATION SPECIALIST	2 2
20	A-1720-5	مراكز التدريب TRAINING CENTERS اخصائي تربية رياضية PHYSICAL EDUCATION SPECIALIST	2 2
30	A-1720-5	العروض الرياضية و اللياقة البدنية SPORTS FESTIVALS & FITNESS اخصائي تربية رياضية PHYSICAL EDUCATION SPECIALIST	2 2
40	A-1720-5	الادوات و الاجهزة الرياضية SPORT TOOLS & INSTRUMENTS اخصائي تربية رياضية PHYSICAL EDUCATION SPEC	NIL 1
TOTAL			7 8

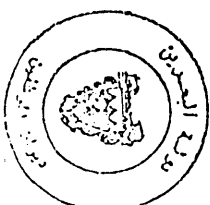
OC. 051204130000

وحدة مناهج التربية الرياضية PHYSICAL EDUCATION CURRICULUM			
MC	GRADE	JOB TITLE	2001
01	A-1715-7	اخصائي مناهج اول SR CURRICULUM SPEC	1
02	A-1715-6	اخصائي مناهج CURRICULUM SPEC	5
03	A-1715-5	اخصائي مناهج CURRICULUM SPEC	1
TOTAL			7

الوحدة منقولة من ادارة المناهج بموجب رسالة
الديوان رقم ت ٥٠/٢٨١٤٧/٧٣ المؤرخة في ١٤ أغسطس ٢٠٠١

05/2040101000

مجموعة الخدمات ا لادارية المساعدة ADMIN SUPPORT GROUP			
GRADE	JOB TITLE	95 96	
G-0341-7	مفتق الخدمات ا لادارية المساعدة SUPV, ADMIN SUPPORT	1 1	
G-0341-6	فني اداري ADMIN TECH	NIL	1
G-0322-5	كاتب / طباع CLERK / TYPIST	2 2	
TOTAL		4 3	



DATE 22 / 5 / 19 95 التاريخ

C.S.B. APPROVAL تصديق الديوان

MINISTRY APPROVAL تصديق الوزارة

المحلق رقم (٣)

نسخة من الهيكل التنظيمي لقسم التربية الرياضية
بعد استحداث وظيفة أخصائي تربية رياضية أول

MINISTRY : EDUCATION
DIR/SECT. : PHYSICAL & EDUCATION
CHART NO : SCOUTS & GUIDES
1/1

THE KINGDOM OF BAHRAIN
Civil Service Bureau



مملكة البحرين
ديوان الخدمة المدنية

وزارة التربية والتعليم
إدارة/ قسم : التربية الرياضية والثقافية والمرشحات
رقم الهيكل : 1/1

OC. 05120400000

مدير التربية الرياضية والثقافية والمرشحات
DIRECTOR, PHYSICAL EDUCATION, SCOUTS & GUIDES

OC. 051204100000

MC	رئيس التربية الرياضية
01	HEAD, PHYSICAL EDUCATION
	A-1720-7
	1

OC. 051204100100

MC	مجموعة المسابقات الرياضية ومراكز التدريب	2002
	TOURNAMENTS & TRAINING CENTRE GROUP	
	JOB TITLE	
	المسابقات الرياضية	
10	TOURNAMENTS	
	أخصائي تربية رياضية أول	
	SR PHYSICAL EDUC SPEC	1
11	أخصائي تربية رياضية	
	PHYSICAL EDUC SPEC	1
	مراكز التدريب	
20	TRAINING CENTRES	
	أخصائي تربية رياضية أول	
	SR PHYSICAL EDUC SPEC	1
21	أخصائي تربية رياضية	
	PHYSICAL EDUC SPEC	1
	TOTAL	4

OC. 051204100200

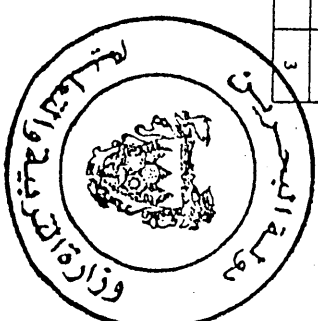
MC	مجموعة العروض الرياضية واللياقة البدنية	2002
	SPORTS FESTIVALS & FITNESS	
	JOB TITLE	
	العروض الرياضية واللياقة البدنية	
10	SPORTS FESTIVALS & FITNESS	
	أخصائي تربية رياضية أول	
	SR PHYSICAL EDUC SPEC	1
11	أخصائي تربية رياضية	
	PHYSICAL EDUC SPEC	1
	الأدوات والأجهزة الرياضية	
20	SPORTS TOOLS & INSTRUMENTS	
	أخصائي تربية رياضية	
	PHYSICAL EDUC SPEC	1
	TOTAL	3

OC. 051204100010

MC	وحدة المساعدة الإدارية	2002
	ADMIN SUPPORT UNIT	
	JOB TITLE	
	مشرف الخدمات الإدارية المساعدة	
01	SUPV, ADMIN SUPPORT	1
02	كاتب/طابع	
	CLERK/TYPIST	2
	TOTAL	3

DATE / / التاريخ

C.S.B. APPROVAL تصديق الديوان



تصديق الوزارة MINISTRY APPROVAL

Handwritten signature

الملحق رقم (٤)
قائمة بأسماء المحكمين

أسماء المحكمين

مستسل	اسم المحكم	مهنته	الجهة
١	أ.د. أبو العلا أحمد عبدالفتاح	وكيل كلية التربية الرياضية للبنين	جامعة حلوان
٢	أ.د. حسن أحمد عطية الشافعي	أستاذ الإدارة الرياضية	كلية التربية جامعة الإسكندرية
٣	أ.د. عادل النشار	أستاذ الإدارة الرياضية	قسم التربية الرياضية جامعة البحرين
٤	أ.د. عدنان جلون	رئيس قسم التربية الرياضية (سابقاً)	كلية التربية في المدينة المنورة
٥	أ.د. سمير إيليا القمص	أستاذ المناهج المشارك	جامعة البحرين
٦	د. أسامة كامل اللالا	السكرتير الفني لاتحاد الإمارات	اتحاد الإمارات للرياضة المدرسية
٧	د. خالد أحمد حسب الله	دكتور في فلسفة التربية الرياضية	كلية التربية الرياضية بالبهرم
٨	د. خالد جاسم بومطيع	مدير مكتب الجودة الشاملة	جامعة البحرين
٩	د. خالد محمد عبدالله	مساعد المدير العام لتطوير الأعمال وأستاذ جامعي سابق	بنك البحرين والكويت
١٠	د. شيخة يوسف الجيب	مدير إدارة التربية الرياضية والكشفية والمرشدات	وزارة التربية والتعليم مملكة البحرين

الملحق رقم (٥)
الرسالة الموجهة للمحكمين

بسم الله الرحمن الرحيم

الأستاذ الفاضل الدكتور/

الموقر

تحية طيبة وبعد،،،

يشرفني أن أرفع إليكم الاستبانة المرفقة والخاصة بدراسة عنوانها "متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة الرياضة المدرسية في المدارس الثانوية بمملكة البحرين" راجياً إبداء ملاحظاتكم واقتراحاتكم القيمة ملتصاً فيه إطلاعكم وخبرتكم الواسعة في هذا المجال، علماً بأن الدراسة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة الرياضية، قسم التربية الرياضية بكلية التربية جامعة البحرين وتهدف إلى ما يلي:

- ١- تحديد متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة الرياضة المدرسية.
- ٢- تحديد المتطلبات (المتوفرة/غير المتوفرة) لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة برامج الرياضة المدرسية في المرحلة الثانوية بمدارس مملكة البحرين.
- ٣- التعرف على مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة برامج الرياضة المدرسية في المرحلة الثانوية بمدارس المملكة.

لذا التمس منكم التكرم بالإطلاع على مجالات وعبارات الاستبانة ووضع إشارة (✓) في الخانة المناسبة، وإجراء أية تعديلات أخرى ترونها مناسبة، مع كتابة اقتراحاتكم حول الاستبانة بصفة عامة.

شاكراً لكم حسن تعاونكم و متمنياً لكم دوام التوفيق،،،

الباحث

عصام عبدالله محمد عبدالله

اختصاصي أول تربية رياضية/ وزارة التربية والتعليم

الملحق رقم (٦)

موافقة مدير إدارة التربية الرياضية والكشفية
والمرشدات على تطبيق الاستبانة



27 سبتمبر 2003م

الأستاذ الفاضل / عصام عبدالله محمد
المحترم

اختصاصي أول تربية رياضية

تحية طيبة وبعد ...

رداً على كتابكم المقدم إلينا بخصوص تطبيق الأستبانة الخاصة بالدراسة التي تقومون بها بعنوان ((مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة الرياضة المدرسية بالمرحلة الثانوية بمملكة البحرين)) وذلك ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير ، فإننا نفيدكم بعدم ممانعة تطبيق الأستبانة خلال الفصل الأول من العام الدراسي 2003/2004م.

آملين من جميع العاملين في مجال الرياضة المدرسية والإدارات التعليمية بالمرحلة الثانوية التعاون معكم .

وتفضلوا بقبول أطيب التحية والتقدير،،

د. شيخة الجيب

مدير إدارة التربية الرياضية والكشافية والمرشدات

نسخة مئة إلى:

- مكتب الوكيل المساعد للخدمات التربوية والتعليم الخاص.

الملحق رقم (٧)
الرسالة الموجهة للمعلمين بالإضافة
إلى الاستبانة المطبقة

بسم الله الرحمن الرحيم

معلم/معلمة التربية الرياضية بالمرحلة الثانوية

الأستاذ الفاضل/ الأستاذة الفاضلة

السلام عليكم ورحمة وبركاته،،،

يسعدني مساهمتكم في الدراسة التي أعدها بعنوان "متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة الرياضة المدرسية في المرحلة الثانوية بمملكة البحرين".
ونظراً لأهمية رأيكم في تحقيق أهداف الدراسة، يرجى التكرم بالإجابة على جميع بنود الاستبانة بكل صراحة ووضع إشارة (✓) في الخانة المناسبة لرأيكم، علماً بأن المعلومات المجمعة سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم،،،

الباحث

عصام عبدالله محمد عبدالله

قسم التربية الرياضية - كلية التربية

جامعة البحرين

البيانات الأساسية:

الجنس	☐ ذكر	☐ أنثى
المسار	☐ عام	☐ تجاري
المؤهل العملي	☐ دبلوم فأقل	☐ بكالوريوس
الخبرة	☐ أقل من ٥ سنوات	☐ ٥ - ١٠ سنوات
		☐ ١٠ سنوات فأكثر
		☐ صناعي
		☐ دبلوم عال أو ماجستير

أولاً: إسهام السياسات الإدارية في تلبية حاجات المستفيدين:

م	العبارة	رقم	إلى	حدا	ن
١.	تسعى إدارة التربية الرياضية لتلبية احتياجات المجتمع الرياضية.				
٢.	تقوم إدارة التربية الرياضية بعمل دراسات مسحية لتحديد احتياجات المستفيدين.				
٣.	تقوم إدارة التربية الرياضية بتحديد أهداف واضحة ومحددة لبرامجها تتناسب مع رغبات المستفيدين.				
٤.	تتيح إدارة المدرسة خطة واضحة و محددة عند وضع برامجها الرياضية.				
٥.	تعتمد إدارة المدرسة على فلسفة واضحة ومحددة عند اختيار الأنشطة المصاحبة تتناسب مع فلسفة المجتمع ورغبات المستفيدين.				
٦.	تقوم إدارة المدرسة بأخذ رأي الطلاب عند تقويم مستوى جودة البرامج الرياضية المقدمة.				
٧.	يقوم المعلم بمراعاة حاجات ورغبات الطلاب عند إعداد البرامج الرياضية.				
٨.	يراعي المعلم مدى توافر الإمكانيات والمنشآت المناسبة عند تنفيذ رغبات الطلاب في اختيار البرامج الرياضية.				
٩.	يقوم المعلم بالتعرف على حاجات المجتمع عند اختيار نوعية البرامج والأنشطة الرياضية.				
١٠.	يعتمد المعلم عند تنفيذه للبرامج على الأهداف والخطط الموضوعة من قبل المسؤولين عن الرياضة المدرسية.				

ثانياً: التركيز على التحسين المستمر للبرامج الرياضية المقدمة:

م	العبارة	رقم	إلى	حدا	ن
١١.	تقوم إدارة التربية الرياضية بالمراجعة الدورية للبرامج الرياضية في ضوء مشكلات المجتمع.				
١٢.	تقوم إدارة التربية الرياضية بعقد اللقاءات والورش التي تساهم في حل المشكلات و التحسين المستمر للبرامج الرياضية.				
١٣.	تعمل إدارة التربية الرياضية على إدخال أحدث النظم التربوية في تنفيذ البرامج الرياضية المقدمة.				
١٤.	تقوم إدارة المدرسة بالتحديث المستمر للأدوات والوسائل المستخدمة في تنفيذ البرامج الرياضية.				
١٥.	تسعى إدارة المدرسة لتوفير التقنيات الحديثة للبرامج الرياضية المدرسية.				
١٦.	تعمل إدارة المدرسة على توفير ظروف العمل المناسبة لتنفيذ البرامج الرياضية المقدمة.				
١٧.	يقوم المعلم باستخدام أحدث الوسائل التي تساهم في تحسين مستويات الطلاب الرياضية.				
١٨.	يقوم المعلم باستخدام التقويم بصورة مستمرة لتحسين أداء الطلاب.				
١٩.	يقوم المعلم باختيار أسلوب العمل الذي يتلاءم مع البرنامج المنفذ في جميع المراحل.				
٢٠.	يقوم المعلم بتقلص المقترحات التي تساهم في التحسين المستمر للبرامج الرياضية من اجل جودة الخدمة المدرسية المقدمة.				

ثالثاً: الاهتمام بالوقاية من الأخطاء قبل وقوعها:

م	العبارة	رقم	إلى	حدا
٢١	تقوم إدارة التربية الرياضية بالمراجعة المستمرة لبرامجها لتحديد المشكلات قبل وقوعها.			
٢٢	تعمل إدارة التربية الرياضية على متابعة مراحل التخطيط المتبع وحصر الأخطاء عند تنفيذ البرامج من أجل الوقاية منها.			
٢٣	تسعى إدارة التربية الرياضية إلى تطوير الأساليب المستخدمة في تنفيذ برامجها لتجنب الأخطاء قبل وقوعها.			
٢٤	تقوم إدارة المدرسة باستخدام التخطيط المناسب للوقاية من الأخطاء والتعرف على المشكلات قبل وقوعها.			
٢٥	تقوم إدارة المدرسة بمتابعة تنفيذ البرامج والأساليب المستخدمة من أجل الوقاية من الأخطاء.			
٢٦	تعمل إدارة المدرسة على استخدام التقويم لتفادي الأخطاء أثناء تقديم الخدمة المدرسية.			
٢٧	يتعين على المعلم معرفة الأسباب الحقيقية للأخطاء من أجل الوقاية منها مستقبلاً.			
٢٨	يقوم المعلم بالتحضير الجيد للبرامج المنفذة من أجل الوقاية من الأخطاء.			
٢٩	يعمل المعلم على مراجعة الطرق والأساليب المستخدمة في البرامج الرياضية بالمدرسة من أجل الوقاية من الأخطاء.			
٣٠	يقوم المعلم بالتعاون مع الإدارات التعليمية المختلفة بعملية التقويم للبرامج الرياضية المقدمة من أجل الوقاية من الأخطاء.			

رابعاً: تطبيق مبادئ العمل الجماعي وروح الفريق:

م	العبارة	رقم	إلى	حدا
٣١	تقوم إدارة التربية الرياضية بتشكيل فرق عمل من المعلمين.			
٣٢	تقوم إدارة التربية الرياضية ببث روح الفريق في نفوس المعلمين انطلاقاً من مبدأ تحقيق الأهداف مسئولية الجميع.			
٣٣	تقوم إدارة التربية الرياضية بإعطاء فرق العمل أهمية قصوى في وضع الحلول المناسبة.			
٣٤	تقوم إدارة المدرسة بتعريف وتدريب فرق العمل من المعلمين على مفاهيم العمل الجماعي.			
٣٥	تعمل إدارة المدرسة على إزالة القيود والحواجز بين معلمي التربية الرياضية وبقيّة المعلمين في المدرسة.			
٣٦	تشجع إدارة المدرسة فرق العمل وتعمل على تنميتها وإشراكها في قرارات تحسين الخدمة المدرسية.			
٣٧	يحرص المعلمون في المدرسة على التعاون وتطبيق مبادئ العمل الجماعي.			
٣٨	يقوم المعلمون بإشراك الجماعات الطلابية وأولياء الأمور لتحقيق مفاهيم العمل الجماعي.			
٣٩	يحرص المعلمون على تحقيق الود والتآلف وروح الفريق بين أفراد الفريق الواحد من الطلاب في المدرسة.			
٤٠	يشارك المعلمون مع الإدارات التعليمية المختلفة في تحسين جودة البرامج الرياضية المقدمة من خلال تطبيق مبادئ العمل الجماعي.			

خامساً: الاهتمام بمكانة المعلمين في المدرسة:

م	العبارة	رقم	إلى	حدا	ن
٤١.	تقوم إدارة التربية الرياضية بعقد لقاءات مستمرة مع المعلمين لتوضيح السبل التي تساهم في تعزيز مكانتهم بالمدرسة.				
٤٢.	تسعى إدارة التربية الرياضية لتحسين الظروف المحيطة بالمعلم والعمل على تحقيق احتياجاته.				
٤٣.	تضع إدارة التربية الرياضية أساليب دقيقة وواضحة للمكافآت والترقيات.				
٤٤.	تقوم إدارة المدرسة بتوفير الحوافز والمكافآت لمعلمي التربية الرياضية المميزين في المدرسة.				
٤٥.	تفتخر إدارة المدرسة بإنجازات المعلمين وأعمالهم.				
٤٦.	تتم إدارة المدرسة بتحسين الظروف المحيطة بالمعلم لتحقيق الرضا الوظيفي.				
٤٧.	يحرص المعلمون على عرض أعمالهم وإنجازاتهم من خلال البرامج المقدمة وذلك لتعزيز مكانتهم في المدرسة.				
٤٨.	يشارك المعلمون في إعداد برامج الرياضة المدرسية المقدمة.				
٤٩.	يقوم المعلمون على تحقيق الأداء المميز من أجل الحصول على الحوافز والمكافآت.				
٥٠.	يساهم المعلمون مع الإدارات التربوية في تحديد الأساليب التي تساهم في تعزيز مكانتهم في المدرسة من أجل تحسين جودة الخدمة المدرسية المقدمة.				

سادساً: الاعتماد على البيانات والأساليب الإحصائية:

م	العبارة	رقم	إلى	حدا	ن
٥١.	تقوم إدارة التربية الرياضية برصد الآراء حول مستوى جودة البرامج الرياضية المقدمة.				
٥٢.	تعمل إدارة التربية الرياضية على توظيف المعلومات وتحليلها لتحسين البرامج الرياضية المقدمة.				
٥٣.	تسعى إدارة التربية الرياضية إلى توفير قاعدة بيانات حديثة وشاملة لتطوير الرياضة المدرسية.				
٥٤.	تقوم إدارة المدرسة بتوفير آلية تساعد على تدفق سريع للمعلومات.				
٥٥.	تعمل إدارة المدرسة على رصد المعلومات ذات الصلة حول مستوى الخدمة المدرسية المقدمة ومنها البرامج الرياضية.				
٥٦.	تقوم إدارة المدرسة بتوظيف وتحليل المعلومات عند اتخاذ قرارات تحسين جودة البرامج الرياضية المقدمة.				
٥٧.	يقوم المعلمون بتحليل كافة المعلومات التي يتم الحصول عليها لتحسين العملية التعليمية التعلمية.				
٥٨.	يعتمد المعلمون على الأساليب الإحصائية في تقويم نتائج ومخرجات العملية التعليمية التعلمية.				
٥٩.	يسعى المعلمون إلى توظيف نتائج العملية التعليمية لتحسين جودة البرامج الرياضية المقدمة.				
٦٠.	يساهم المعلمون مع الإدارات المختلفة في جمع البيانات واستخدام الأساليب الإحصائية لتطوير وتحسين البرامج الرياضية المقدمة.				

سابعاً: وضع مقاييس الأداء للبرامج الرياضية:

م	العبارة	ن	إلى حدما	ن
٦١.	تقوم إدارة التربية الرياضية بالاهتمام بمستوى أداء المعلمين ودرجة إنجازهم			
٦٢.	تضع إدارة التربية الرياضية مقاييس واضحة ومحددة لأداء المعلمين.			
٦٣.	تهتم إدارة التربية الرياضية بتنفيذ المقاييس الموضوعية بصورة دقيقة ومحددة			
٦٤.	تقوم إدارة المدرسة بمتابعة وتقييم أداء المعلمين خلال العام الدراسي.			
٦٥.	تركز إدارة المدرسة على مستوى إنجاز المعلم وأدائه في ضوء المقاييس الموضوعية.			
٦٦.	تهتم إدارة المدرسة بتعريف المعلم بكيفية استخدام المقاييس الموضوعية في مجال عمله.			
٦٧.	يقوم المعلم بوضع مقاييس واضحة ومحددة للتلاميذ لقياس مستوى أدائهم			
٦٨.	يعمل المعلم على تعريف الطالب بكيفية توزيع المقاييس على البرامج الرياضية المطبقة.			
٦٩.	يهتم المعلم بتطوير قدرات وإمكانات الطالب بما يتناسب مع طبيعة كل مرحلة.			
٧٠.	يقوم المعلم بالتعاون مع الإدارات التعليمية المختلفة في وضع مقاييس الأداء لتحسين جودة الخدمة المدرسية المقدمة.			

ثامناً: توفير القيادة الفعالة لحل المشكلات المستمرة:

م	العبارة	ن	إلى حدما	ن
٧١.	تعمل إدارة التربية الرياضية على إعداد القيادات الرياضية الفعالة وتوزيعها في المدارس.			
٧٢.	تهتم إدارة التربية الرياضية بتطوير قدرات وإمكانات المدرسين ذوي الشخصيات القيادية وتشاركهم في حل المشكلات.			
٧٣.	تقوم إدارة التربية الرياضية بتوفير الحوافز والتشجيع للقيادات الرياضية المدرسية.			
٧٤.	تتبع إدارة المدرسة خطة واضحة ومحددة للاستفادة من القيادات الرياضية في حل المشكلات المدرسية.			
٧٥.	تعمل إدارة المدرسة على ضم معلمي التربية الرياضية ذو الشخصيات القيادية في اللجان المدرسية المختلفة للمساهمة في تحسين الخدمة المدرسية المقدمة.			
٧٦.	تقوم إدارة المدرسة بتوفير الحوافز التي تشجع على إبراز الشخصيات القيادية في المدرسة.			
٧٧.	يعمل المعلم على إبراز الشخصيات القيادية من الطلاب وإعطائهم مهام تنمي شخصياتهم.			
٧٨.	يقوم المعلم بتدريب القياديين من الطلاب على كيفية حل المشكلات بصورة مستمرة.			
٧٩.	يسعى المعلم إلى توفير الحافز للطلاب المتميزين قيادياً بإشراكهم في حل المشكلات واتخاذ القرارات.			
٨٠.	يشارك المعلم مع الإدارات التعليمية في وضع البرامج التي تساهم في توفير القيادات الفعالة.			

تاسعاً: التدريب المستمر وتشجيع التعلم الذاتي للعاملين والمستفيدين:

م	العبارة	رقم	إلى	حدا
٨١.	تعمل إدارة التربية الرياضية على توفير البرامج والدورات التي تساهم في تدريب المعلمين وتطويرهم.			
٨٢.	تقوم إدارة التربية الرياضية بابتعاث وتشجيع المعلمين على المشاركة في الدورات الدراسية المختلفة لتحقيق التنمية البشرية.			
٨٣.	تقدر إدارة التربية الرياضية جهود المعلمين الذين يقومون بتطوير قدراتهم ومهارتهم ذاتياً.			
٨٤.	تضع إدارة المدرسة خطة محددة وواضحة لتدريب المعلمين والعاملين في مختلف المجالات التي تساهم في تطوير الخدمة المدرسية المقدمة.			
٨٥.	تقوم إدارة المدرسة على مكافأة المعلمين الذين يقومون بتطوير أنفسهم ذاتياً.			
٨٦.	تعمل إدارة المدرسة على ترشيح المعلمين لحضور الدورات الدراسية والتدريبية التي تنظمها الإدارات المختلفة.			
٨٧.	يقوم المعلم بعمل برامج تساهم في تطوير العاملين والمستفيدين بصورة مستمرة.			
٨٨.	يعمل المعلم على تقوم مدى استفادة الطلاب من البرامج التدريبية المطبقة .			
٨٩.	يضع المعلم الحوافز التي تشجع المستفيدين على تطوير أنفسهم ذاتياً واعتبار ذلك نمطاً سلوكياً مستمراً.			
٩٠.	يساهم المعلم مع الإدارات التعليمية المختلفة في وضع البرامج التي تساهم في تدريب وتشجيع العاملين في تقديم الخدمة المدرسية من أجل الوصول إلى أفضل جودة.			

عاشراً: عدم اعتماد التكلفة أساساً لتقييم العمل:

م	العبارة	رقم	إلى	حدا
٩١.	تقوم إدارة التربية الرياضية بتوفير أفضل البرامج والنظم بأنسب تكلفة.			
٩٢.	تعمل إدارة التربية الرياضية على توفير أفضل السبل للحصول على أحسن الأجهزة والأدوات بغض النظر عن التكلفة.			
٩٣.	تهتم إدارة التربية الرياضية بتوفير أفضل المنشآت الرياضية وليس أرخصها.			
٩٤.	تضع إدارة المدرسة التقييم الكيفي وليس الكمي لتقييم أعمال قسم التربية الرياضية بالمدرسة.			
٩٥.	توفر إدارة المدرسة أفضل الأجهزة والأدوات وليس أرخصها للحصة والنشاط الرياضي.			
٩٦.	تعمل إدارة المدرسة على توفير أفضل البرامج والخدمات المدرسية وليس أرخصها للمستفيدين من خدماتها.			
٩٧.	يقوم معلم التربية الرياضية بدعم البرامج المميزة وتوفيرها لطلاب المدرسة بغض النظر عن التكلفة.			
٩٨.	يعمل معلم التربية الرياضية على تحسين الخدمة المدرسية المقدمة للطلبة من الأنشطة والجوائز الرياضية بتوفير أفضلها.			
٩٩.	يسعى معلم التربية الرياضية لتقوم الأدوات والأجهزة والمنشآت المستخدمة بتوفير أفضلها.			
١٠٠.	يساهم معلم التربية الرياضية مع الإدارات التعليمية المختلفة بتوفير أفضل السبل والأدوات والأجهزة التي تساهم في تحسين الخدمة المدرسية المقدمة.			

اذكر أهم ثلاث معوقات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة الرياضة المدرسية؟

١ -

٢ -

٣ -

اذكر أهم ثلاث مقترحات تساعد على نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة

الرياضة المدرسية؟

١ -

٢ -

٣ -

مع الشكر والتقدير لتعاونكم،،،

الباحث

الملحق رقم (٨)
الرسالة الموجهة للاختصاصيين

بسم الله الرحمن الرحيم

الأستاذ الفاضل/ الأستاذة الفاضلة

اختصاصي/اختصاصية التربية الرياضية

السلام عليكم ورحمة وبركاته،،،

يسعدني مساهمتكم في الدراسة التي أعدها بعنوان "متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة الرياضة المدرسية في المرحلة الثانوية بمملكة البحرين".
ونظراً لأهمية رأيكم في تحقيق أهداف الدراسة، يرجى التكرم بالإجابة على جميع بنود الاستبانة بكل صراحة ووضع إشارة (✓) في الخانة المناسبة لرأيكم، علماً بأن المعلومات المجمعة سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم،،،

الباحث

عصام عبدالله محمد عبدالله

قسم التربية الرياضية - كلية التربية

جامعة البحرين

البيانات الأساسية:

الجنس	☐ ذكر	☐ أنثى
المؤهل العملي	☐ دبلوم فأقل	☐ بكالوريوس
الخبرة	☐ أقل من ٥ سنوات	☐ ٥-١٠ سنوات ☐ ١٠ سنوات فأكثر

Summary

This implementation requirements of total quality in school administration in the secondary stage in the Kingdom of Bahrain

Presented by: Essam Abdullah

Supervised by: Dr. Huda Hassan Al-khaja

This research aimed at determining the implementation requirements of total quality management (TQM) in secondary stage in the Kingdom of Bahrain. It tried to answer the following questions:

- 1- What are the implementation requirements of TQM in secondary school administration?
- 2- What are the available and non available implementation requirements of TQM in secondary school administration in the Kingdom of Bahrain from the point of view of the teachers and the specialists?
- 3- How far are the implementation requirements apply of the total quality in the sport programme administration in the secondary stage in the Kingdom of Bahrain from the point of view of the specialists and the teachers?

In this research the implementation requirements of TQM in school sport administration secondary school administration have been outlined with regard to the principles, concepts and programmes of the TQM.

The researcher has renewed 10 basic requirements and 30 secondary requirements. The researcher used the descriptive method in the style of analysis, where he designed a questionnaire includes 10 basic requirements and consists of 4 directions contain 100 statements determine the implementation and the availability of total quality management in school sport administration in the secondary stage.

The community of the study consists of the physical education administration, all the secondary school (30 schools), the research specimen includes 95 persons (10 specialists + 85 teachers) of physical education.

The analysis of the information gives many results as following:

- 1- All the specialists and the teacher agree about 4 basic requirements; they are the precaution from the mistakes before occurred, the interest of teacher prestige in the school, the implementation of the group work and the team spirit... putting measurements for the sport programmes without finding two requirements: concentration of the continuous improvement to the sport programmes introduced and depending on the

information and statistical methods. They disagree on changing the 4 requirement.

- 2- The specialists confirm on the implementation of the total quality management in the physical education administration whereas the teacher confirm that they should apply them. They agree that the school administration in the secondary school doesn't apply TQM.

This result doubts the ability of the secondary school to achieve the quality school service as required by the consumers.

- 1- The lack of funds and capabilities and the lack of time are the major handicaps in the implementation of the TQM in the school sport administration.
- 2- The researcher relates the persons different points of view in the specimen for the requirements of total quality to the lack of the total quality culture understanding inside the research community.

So, the researcher recommends that the ministry of education should rapid to adopt the philosophy of the implementation of TQM. The ministry should organize special sessions to spread the culture of total quality among the teacher who use it. The researcher also recommends that they should reshape, reconstruct the school sport programmes; such ad the lessons, illustrated activities available and the users needs. He assures that they should confirm the available requirements and supply the non-available requirements, the school tools. They should adopt the requirements of the total quality management and make them available to offer distinguished school service that copes with the objectives of the human development inside the society.