

تطوير كفايات معلمي التربية الرياضية على وفق ادارة الجودة الشاملة

Developing the competencies of physical education teachers according to total quality management

أ.د. محمود داود الربيعي¹

¹جامعة المستقبل

الملخص

ان فلسفة ادارة الجودة الشاملة تعتمد على مفهوم النظم والتي تنظر الى المؤسسة بشكل شامل لإحداث تغييرات ايجابية مرغوب فيها وذلك بتناول كل جزء داخل المؤسسة وتطويره بالشكل المرغوب للوصول الى جودة أفضل.

ويعتمد معلمو التربية الرياضية في تطبيق نظام الجودة الشاملة بشكل اساسي للحصول على نوعيه ذات جودة عالية من الطلبة القادرين على احداث التطور والتحسين في النشاطات الرياضية.

ومن هنا لابد ان تتوفر فيم معلمي التربية الرياضية العديد من الكفايات التي تجعلهم قادرين على تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة وإفادة صانعي القرار بالمؤسسات التعليمية والتربوية في تدريبهم على كيفية تطبيقها في مهامهم الرياضية أثناء ممارستهم اعمالهم وبضرورة ايمانهم بأهمية الجودة وبذل ما يمكن لبلوغ أهدافها.

ولهذا يسعى البحث لتحقيق الاهداف الآتية:

1- التعرف على الاتجاهات الحديثة في ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات تطبيقها في المؤسسات التربوية والتعليمية.

2- التعرف على الكفايات اللازمة التي يجب ان يتمتع بها معلمو التربية الرياضية على وفق إدارة الجودة الشاملة.

وقد تم استخدام المنهج الوصفي النظري الذي يعتمد على تحليل مفهوم الكفايات التدريسية والجودة الشاملة ومتطلبات استخدامها في التربية الرياضية من خلال مسح الانظمة الجودة الشاملة المطبقة في بعض الدول العربية والعالمية ونماذج من كفايات التدريس.

وفي ضوء التحليل النظري للبحث تم وضع التصورات المقترحة الآتية:

1- تهيئة الجو العام على تقبل معلمي التربية الرياضية لثقافة الجودة الشاملة واستخدامها في تحسين أدائهم .

2- التركيز على اداء معلمي التربية الرياضية بصورة مستمرة على كيفية تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة في المدارس للاستفادة منها بطريقة صحيحة

ABSTRACT

The philosophy of Total Quality Management (TQM) is based on the concept of systems, which views the institution as a whole to bring about desired positive change. This involves addressing every aspect of the institution and developing it as desired to achieve better quality. Physical education teachers rely primarily on the implementation of TQM to ensure high-quality students capable of achieving development and improvement in sports activities.

Therefore, physical education teachers must possess a variety of competencies that enable them to apply the concept of TQM and benefit decision-makers in educational institutions by

training them on how to apply it to their sports duties during their work. They must also be committed to the importance of quality and do their utmost to achieve its goals.

Thus, this research seeks to achieve the following objectives:

1.To identify modern trends in TQM and the requirements for its implementation in educational institutions.

2.To identify the necessary competencies that physical education teachers must possess in accordance with TQM.

The descriptive theoretical approach was used, relying on analyzing the concept of teaching competencies, total quality, and the requirements for their use in physical education. This was done by surveying total quality systems implemented in some Arab and international countries and models of teaching competencies.

In light of the theoretical analysis of the research, the following proposed concepts were developed:

1. Creating a general atmosphere conducive to physical education teachers' acceptance of the culture of total quality and its use in improving their performance.

2.Focusing on the ongoing performance of physical education teachers, including how to apply total quality concepts in schools to properly utilize them.

1- التعريف بالبحث :-

1-1 المقدمة وأهمية البحث :-

أخذت الكثير من المؤسسات التعليمية والتربوية بتطبيق مفهوم الجودة الشاملة ، غير أن ما ينبغي التنبيه عليه أن المؤسسات التعليمية وطبيعة العمل فيها تختلف عن المؤسسات الانتاجية الأمر الذي يقتضي إعادة صياغة المفاهيم المتعلقة بالجودة الشاملة في التربية والتعليم .

إن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تعتمد على مفهوم النظم والتي تنظر الى المؤسسة بشكل شامل لأحداث تغييرات ايجابية مرغوب فيها وذلك بتناول كل جزء داخل المؤسسة وتطويره بالشكل المرغوب للوصول الى جودة أفضل .

إن معلمي التربية الرياضية يعتمد عليهم بشكل اساسي في تطبيق نظام الجودة الشاملة في مدارسهم للحصول على نوعية ذات جودة عالية من الطلبة القادرين على احداث التطور والتحسين في الممارسات الرياضية .

ومن هنا لا بد أن تتوفر في معلمي التربية الرياضية العديد من الكفايات التي تجعلهم قادرين على تطبيق وتنفيذ مفهوم ادارة الجودة الشاملة وبالتالي فهم بحاجة الى المزيد من التدريب المستمر لاكتساب هذه الكفايات، لهذا يحتم الاهتمام بالظروف العلمية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية والبيئية لهم والتي تسهم في رفع روحهم المعنوية وتحقيق الرضا لديهم .

وتكمن اهمية البحث في افادة صانعي القرار بالمؤسسات التعليمية والتربوية في تدريب معلمي التربية الرياضية على كيفية تطبيق ادارة الجودة الشاملة اثناء ممارستهم اعمالهم ، وبضرورة ايمانهم بأهمية الجودة والحاجة الى تطبيقها وبذل ما يمكن لبلوغ اهدافها على أن يكون تحسين الجودة جهداً مستمراً لا يتوافق عند حد معين ، واقتراح تصور لتحسين ادائهم ليتلاءم مع مفهوم ادارة الجودة الشاملة

2-1 مشكلة البحث :-

إن تبني منهج متكامل لتطوير كفايات معلمي التربية الرياضية يعد امراً حيوياً وضماناً حقيقياً لتحقيق التحسين لهم بالاعتماد على المراكز الاساسية التي تعتبر عناصر اساسية لتطبيق ادارة الجودة الشاملة . مع ذلك بات من

الملاحظ وجود صعوبات تواجه التشريعات التي ترسم ثقافة الجودة في التربية الرياضية ، إضافة الى عدم كفاية بعض الامكانيات اللازمة لنشر هذه الثقافة بين العاملين وخاصة معلمي التربية الرياضية الذين يقع عليهم العبء الاكبر في نجاح او فشل هذه التجربة .

ولذلك فإن تطوير كفايات معلمي التربية الرياضية على وفق ادارة الجودة الشاملة يجب أن تعتمد في بناء الانظمة وتصميم العمليات بطريقة تضمن الجودة وتطبيق مبدأ الالتزام بها ونشر الوعي وذلك من اجل التحسين المستمر لمخرجات النشاطات الرياضية في مدارسهم.

3-1 أهداف البحث :-

يسعى البحث لتحقيق الأهداف الآتية :-

- 1- التعرف على الاتجاهات الحديثة في ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات تطبيقها في المؤسسات التعليمية والتربوية.
- 2- التعرف على الكفايات اللازمة والتي يجب أن يتمتع بها معلمو التربية الرياضية .
- 3- توفير البيئة الداعمة للإبداع والتميز والابتكار وصقل مواهب معلمي التربية الرياضية وتحسين نوعية كفاياتهم .
- 4- وضع تصورات مقترحة لتطوير كفايات معلمي التربية الرياضية على وفق ادارة الجودة الشاملة

4-1 حدود البحث :-

اقتصر البحث على معلمي التربية الرياضية .

5-1 مجالات البحث :-

1-5-1 المجال الزمني :- العام الدراسي 2023 - 2024

2-5-1 المجال المكاني :- المدارس في محافظة بابل

6-1 تحديد المصطلحات :-

الكفاية :- هي حالة التمكن من المعلومات والاحكام والمهارات او القدرة على اداء واجب معين¹ . **الجودة الشاملة :-** تعرفها منظمة التقييس العالمية بأنها²:
" عقيدة او عرف متأصل في اسلوب القيادة والتشغيل لمنظمة ما بهدف التحسين المستمر في الاداء على المدى الطويل (ISO - 9004)

2- الدراسات النظرية :-

1-2 ادارة الجودة الشاملة :-

قبل ان نسلط الضوء على مفهوم ادارة الجودة الشاملة علينا ان نتعرف على مفهوم الجودة والتي تسمى ايضاً (درجة التفضيل) Degree of Superlative لكون معظم الناس تعني لديهم الجودة بأنها التفضيل .

¹ Websters Third new International Pictionary of the English Language unabridged with seven Language , Vol . 1 . 1981 .

² العزاوي محمد عبد الوهاب : ادارة الجودة الشاملة ، عمان ، دار اليزدي العالمية للنشر والتوزيع ، 2005 ، ص 15 .

الا ان الجمعية الامريكية لضبط الجودة (ASQC) والمنظمة الاوربية لضبط الجودة (EOQC) عرفتا الجودة بأنها المجموع الكلي للمزايا والخصائص التي تؤثر في قدرة المنتج او الخدمة على تلبية حاجات معينة³ . اما مفهوم ادارة الجودة الشاملة فيعد من اكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية الرائدة التي استحوذت على الاهتمام الواسع من قبل الاختصاصيين والباحثين والاداريين والاكاديميين الذين يعنون في تطوير وتحسين الاداء فنجدهم يرون ان الجودة الشاملة اسلوب متكامل يطبق في جميع فروع ومستويات المؤسسات ليوفر للعاملين وفرق العمل الفرصة لإشباع حاجات المستفيدين او هي فعالية تحقيق افضل خدمات بأكفاء اساليب واقل التكاليف واعلى جودة ممكنة ومنهم (Joblanski) الذي يرى " ان ادارة الجودة الشاملة هي فلسفة للإدارة او مجموعة من المبادئ الارشادية التي تسمح لشخص ليعمل ادارياً بشكل افضل⁴ . اما معهد الجودة الفدرالي الامريكي فيعرفها " بأنها تأدية العمل الصحيح على نحو صحيح من الوهلة الاولى مع الاعتماد على الاستفادة بتقويم المستقبل في معرفة مدى تحسين الاداء " .

2-2 مفهوم الجودة في التربية الرياضية :-

ان مفهوم الجودة في التربية الرياضية يتعلق بكافة السمات والخواص التي تتعلق بالمجال الرياضي والتي تظهر جودة النتائج المراد تحقيقها ، وهي ترجمة احتياجات توقعات الطلاب الى خصائص محددة تكون اساساً من تعليمهم وتدريبهم لتعميم الخدمات الرياضية وصياغتها بأهداف تتوافق مع تطلعات الطلبة⁵ ، ولهذا نلاحظ أن الجودة الشاملة تسعى الى اعداد الطلبة وفق متطلبات تجعلهم قادرين على معايشة غزارة المعلومات وعمليات التغيير المستمرة والتقدم التكنولوجي الهائل بحيث لا ينحصر دورهم فقط في نقل المعرفة والاصغاء ، ولكن في عملية التعامل مع المعلومات والاستفادة منها بالقدر الكاف لخدمة الرياضة المدرسية وهذا يتطلب " طالباً بمواصفات معينة لاستيعاب كل ما هو جديد ومتسارع والتعامل معه بفعالية⁶ .

ان مفهوم الجودة في التربية الرياضية ليس من السهل تحديده ، لذا فإن فكرته تمثل ما يؤدي الى تطوير القدرات الفكرية والمهارية لدى الطلبة ، وكل ما يؤدي الى تحسين مستوى الفهم والاستيعاب ويزيد قدراتهم الرياضية على حل القضايا والمشكلات التي تواجههم ، ويزيد من قدراتهم في النشاطات الرياضية بشكل فعال واستثمارها عند التعرف مع الامور التي تواجههم فيما يتعلمون⁷ .

ان هذا يتطلب تحول كبير في دور المؤسسة التعليمية بحيث تعمل على توفير مناخ تعليمي يسمح بحرية التعبير والمناقشة ومساعدة معلمي التربية الرياضية على تقديم أفضل النشاطات الرياضية والابداع في تدريسها . ويرى (فيليب) ان ادارة الجودة الشاملة هي مدخل استراتيجي لإنتاج أفضل منتج او خدمة من خلال الانتاج المبدع⁸ .

ولهذا أصبح نظام الجودة طرائق حياة لكل من الطلبة والمعلمين في الكثير من المدارس التي تبنت هذا النظام والذي اوجد مبرراً لتطبيقه في المجال الرياضي .

³ . Dilworth , James , Operation Manggment , 2 ed ed – New York , U . S . A , Mc – Qraw – hill . 1996 .

⁴ جوزيف جابلونسكي : تطبيق ادارة الجودة الشاملة ، نظرة عامة (ترجمة عبد الفتاح النعماني) مركز الخبرات المهنية للإدارة ، القاهرة ، 1996 .

⁵ الرشيد محمد : الجودة الشاملة في التعليم ، المعلم ، مجلة تربوية ثقافية جامعية ، جامعة الملك سعود ، 1995 ، ص 4 .

⁶ ابو ملوح محمود ، الجودة الشاملة في التعلم الصفي ، مركز القطاف للبحث والتطوير ، غزة ، 2000 ، ص 4 .

⁷ عطية محسن علي : الجودة الشاملة والجديد في التدريس ، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان ، 2009 ، ص 104 .

⁸ فيليب انكستون : التغيير الثقافي في الاساس الصحيح لادارة الجودة الشاملة ، ترجمة عبد الفتاح السيد ، النعمان ، 1995 ، ص 38 .

2-3 إدارة الجودة الشاملة في التربية الرياضية

ان الحاجة اصبحت ماسة للبحث عن سبل لجودة الرياضة وباتت ملحة لإرضاء حاجات الطلبة والمجتمع ومتطلباته ، وذلك يتوقف على جودة مستوى

(الهيكلية الادارية والتعليمية والعاملين والمناهج الدراسية والطلبة) .

وهناك من ميز ثلاث جوانب في معنى الجودة الشاملة في التربية الرياضية من حيث:

- جودة التصميم وحددت جودة التصميم بأنها تحديد المواصفات والخصائص التي لا بد من توافرها في التخطيط للعمل.
- جودة الاداء بأنها القيام بالأعمال وفق المعايير المحددة .
- جودة المخرجات تعني الحصول على منتج رياضي وخدمات تربوية ورياضية وفق للخصائص والمواصفات المتوقعة .

وذهب البعض الى ان الجودة الشاملة تعني الكفاءة (Efficiency) ويعتبرها آخرون بأنها تعبير عن الفعالية (Effectiveness) ويمكن القول بأن الجودة الشاملة المتاحة من اجل الحصول على نتائج ومخرجات رياضية جيدة ، وأن الفعاليات الرياضية تعني تحقيق الاهداف او المخرجات المنشودة .

كل هذه الاسباب دعت الحاجة الى توفير مستوى جودة عالية من خلال تطبيق اساليب ومفاهيم ادارية ناجحة حديثة ومتطورة تبني مفهوم ادارة الجودة الشاملة ، والذي يعني ايجابية النظام التعليمي فإذا نظرنا الى التعليم على كونه استئارة له مدخلاته ومخرجاته ، فإن جودته تعني أن تكون هذه المخرجات جيدة ومتفقة مع اهداف النظام من حيث احتياجات المجتمع ومتطلباته .

2-4 محاور ادارة الجودة الشاملة في التربية الرياضية :-

- 1- جودة المعلم.
- 2- جودة الطالب .
- 3- جودة المناهج وطرائق التدريس .
- 4- جودة المادة العلمية .
- 5- جودة الملاعب والتجهيزات الرياضية .
- 6- جودة القيادات الادارية .
- 7- جودة التمويل (الانفاق) .

2-5 كفايات التدريس :-

الكفايات (competency) هي معرفة وإتقان المادة العلمية او اكتساب المهارات ، كما انها تعني قدرة الفرد على ترجمة ما تعلمه في مواقف حياته الفعلية وعلى قدرته الذاتية على امتلاك المعرفة بطرق مختلفة تشير الى حسن الاداء وتشغيل الذهن والفكر بعمق لتصبح المعرفة جزءاً من سلوكه .(الربيعي،محمود وآخرون، 2022)

وتعد كفايات المعلم ممارسات وأنشطة يؤديها في تدريس مادته والتي يمكن ملاحظتها وقياسها من خلال ادوات معدة لهذا الغرض ، وذلك لتحديد مستوى انجازه .

وقد عرفت الكفاية بتعاريف كثيرة من قبل مجموعة من المختصين والتربويين والاكاديميين ومنهم (القاضي)¹ الذي عرفها بأنها " هي قدرة المعلم على السلوك بطريقة معينة في موقف اجتماعي لكي يحدث تأثيراً واضحاً ولموسماً يتفق مع هؤلاء الذين يعمل معهم في البيئة⁹ . في حين عرفها (Good) بأنها القدرة على تطبيق المبادئ والتقنيات الجوهرية لمادة حقل معين في المواقف التعليمية¹⁰ .

لهذا فإن الكفايات التدريسية هي مجموعة من القدرات وما يرتبط بها من مهارات ، والتي يفترض أن المعلم يمتلكها بما يمكنه من اداء مهامه ومسؤولياته خير اداء مما ينعكس على العملية التعليمية ككل ، وخصوصاً من ناحية نجاحه ، وقدرته على نقل المعلومات الى طلبته .

وللكفاية مكونان هما :-

أ- مكوناً معرفياً (ذهنياً) ويضم جميع المعارف والمفاهيم والاتجاهات المكتسبة ، والتصور المعرفي . وينظر للكفاية كاستراتيجية ونظام من المعارف .

ب - مكوناً سلوكياً :- ويتضمن مجموع الممارسات التي يبدئها الفرد لهذا فالتصور السلوكي يعرف الكفاية بواسطة الاعمال والمهام التي يقدر الفرد على انجازها .

2-6 انواع الكفايات التدريسية :-

1- الكفايات المعرفية :-

عبارة عن مجموعة من المعلومات والعمليات والقدرات العقلية والمهارات الفكرية الضرورية لأداء الفرد لمهامه في شتى المجالات والانشطة المتصلة بهذه المهام .

2- الكفايات الوجدانية :-

عبارة عن اداء الفرد واستعداداته وميوله واتجاهاته وقيمة ومعتقداته وسلوكه الوجداني ، وهذه تغطي جوانب كثيرة مثل حساسية الفرد وتقبله لنفسه واتجاهه نحو مهنته .

3- الكفايات الأدائية :-

وهي الكفايات التي يظهرها الفرد وتتضمن المهارات النفس حركية والمواد المتصلة بالتكوين البنائي والحركي .

4- الكفايات الانتاجية :-

وتعني اثر اداء الفرد للكفايات في عمله والبرامج التي تركز على الكفايات الانتاجية تعد لتخرج مؤهلاً كفوءاً ، والكفاية الانتاجية تشير الى نجاح المتخصص في اداء عمله .

3- منهج البحث :-

3-1 منهج البحث :-

اعتمد الباحثان المنهج الوصفي النظري الذي يعتمد على تحليل مفهوم الكفايات التدريسية والجودة الشاملة ومتطلبات استعمالها في التربية الرياضية .

3-2 عينة البحث :-

⁹ القاضي يوسف مصطفى ، م محمد مصطفى زيدان : اتجاهات ومفاهيم تربوية ونفسية حديثة ، دار الشروق بيروت ، 1980 ، ص 133 .
¹⁰ Good , Canter , V , et al Dictionany of Education , 3 rd Ed ,mc Graw – Hill Book Company , New York , 1978 . p . 115 .

1. محمود داود الربيعي وآخرون:3

نماذج من أنظمة الجودة الشاملة .

نماذج من الكفايات التدريسية .

3-3 أسلوب إجراء البحث :-

مسح لأنظمة الجودة الشاملة المطبقة في التربية الرياضية في بعض الدول العربية والعالمية ونماذج من كفايات التدريس .

3-4 خطة البحث :-

اعتمد الباحثان في خطة البحث لهذا الموضوع على :-

- 1- مفهوم الجودة الشاملة والاتجاهات الحديثة فيها .
- 2- متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة والعوامل المؤثرة فيها .
- 3- مدى ملائمة الجودة الشاملة لأنظمة التربية الرياضية.
- 4- كفايات معلمي التربية الرياضية في ضوء إدارة الجودة الشاملة .
- 5- تصورات مستقبلية لتطوير كفايات معلمي التربية الرياضية على وفق إدارة الجودة الشاملة .

4- موضوعات البحث :-

4-1 متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في التربية الرياضية :-

ان تطبيق إدارة الجودة في التربية الرياضية في العديد من المدارس ، وما تلي هذا التطبيق من نجاحات فيها التي تبنت هذا الأسلوب على تحسين انجاز معلمي التربية الرياضية وتطوير مستوى طلبتهم ، اوجد مبرراً قوياً لتطبيقه في مدارس اخرى بناء على مفاهيم الجودة الشاملة ، بعد تدريب معلمي التربية الرياضية ، وليصبح هذا النظام طريقة جيدة لكل الاداريين والمعلمين والطلبة .

إن من مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التربية الرياضية هو ارتباط هذا النظام مع التقويم الشامل لعمل معلم التربية الرياضية وشموله لكافة المجالات والنشاطات التي يمارسها ، وهذه المبررات وغيرها تؤكد أن تطبيقه في التربية الرياضية يحتاج الى جهود لا تتوقف لتحسين اداء المعلمين والوصول بهم الى المستويات المنشودة .

وقد وضع ديمنج برنامجاً لتحسين وتطبيق الجودة الشاملة يمكن ان يصلح للتربية الرياضية ، ويؤكد العديد من الباحثين الذين عملوا في ميدان الجودة الشاملة ان المبادئ الواردة في هذا البرنامج ، لا بد أن تدخل في تصميم أي منهج للجودة الشاملة سيطبق في أي مؤسسة رياضية وهي تعد من المتطلبات الاساسية لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التربية الرياضية .

ويتكون هذا البرنامج من (14) نقطة هي :-

- 1- خلق حاجة مستمرة للتربية الرياضية وتحسين خدماتها .
- 2- تبني فلسفة جيدة للتطوير .
- 3- تطبيق فلسفة التحسينات المستمرة .
- 4- عدم بناء القرارات على اساس التكاليف فقط .
- 5- منع الحاجة الى التفتيش .

- 6- الاهتمام بالتدريب المستمر .
- 7- توفير قيادة ديمقراطية واعية .
- 8- القضاء على الخوف لدى القيادات
- 9- إلغاء الحواجز في الاتصالات .
- 10- منع الشعارات التي تركز على الانجازات والحقائق .
- 11- منع استخدام الحدود القصوى للأداء .
- 12- تشجيع التعبير عن الشعور بالاعتزاز بالثقة .
- 13- تطبيق برنامج التحسينات المستمرة .
- 14- التعرف على جوانب العمل من خلال دورة ديمنج .

4-2 فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم :-

- ان من اهم الفوائد والمميزات التي تتركها عملية تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مجال التعليم هي :-
- 1- ضبط وتطوير النظام الاداري نتيجة لوضوح الادارة وتحديد المسؤوليات بدقة
 - 2- اداء الاعمال بشكل صحيح في أقل وقت وأقل كلفة .
 - 3- الاسهام في حل كثير من المشكلات التي تعيق العملية التعليمية .
 - 4- تحقيق جودة المتعلم سواء في الجوانب المعرفية او المهارية او الاخلاقية.
 - 5- تحسين سمعة المؤسسة التعليمية في نظر المعلمين والطلاب والأفراد .
 - 6- تحقيق الترابط الجيد والاتصال الفعال بين الاقسام والادارات والوحدات المختلفة في المؤسسات التعليمية .
 - 7- تحقيق الرقابة الفعالة والمستمرة لعملية التعليم والتعلم .
 - 8- بناء الثقة للعاملين بالمؤسسة التعليمية ككل وتقوية انتمائهم لها .

4-3 مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التربية الرياضية

- يمكن تلخيص مزايا تطبيق ادارة الجودة الشاملة في التربية الرياضية على النحو الآتي :-
- 1- الوفاء بمتطلبات الطلاب واولياء الامور والمجتمع وإرضائهم .
 - 2- مشاركة جميع العاملين في ادارة التربية الرياضية ومشاركته في التطوير والتحسين .
 - 3- ربط اقسام التربية الرياضية وجعل عملها منسجماً بدلاً في نظام اداري منفرد
 - 4- ضمان جودة النشاطات الرياضية المقدمة رغم اختلاف انماط العاملين .
 - 5- ترسيخ صورة التربية الرياضية لدى الجميع بالتزامها بنظم الجودة في خدماتها
 - 6- المساعدة على وجود نظام شامل ومدرّس للتربية الرياضية .
 - 7- المساعدة على تخفيض الهدر في المؤسسات الرياضية من حيث الموارد والامكانيات والوقت .
 - 8- تطبيق ادارة الجودة الشاملة يقلل من البيروقراطية الادارية والروتين المتكرر
 - 9- تشجع على اللامركزية الادارية للمؤسسة الرياضية .

4-4 مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة :-

على الرغم من عدم وجود اتفاق عام حول المراحل الخاصة بتطبيق ادارة الجودة الشاملة في التربية الرياضية ، ولكن عدد من الباحثين والخبراء في هذا الموضوع اتفقوا على انه يمر بعدة مراحل مهمة هي :-

- 1- **مرحلة الاعداد :-** وهي مرحلة جمع المعلومات والبيانات الصحيحة عن كل ما يتعلق بالمؤسسة وتحديد المشكلات وتحليلها واتخاذ القرارات الملائمة والصائبة تجاه فهم آراء ووجهات نظر الادارة العليا ومتلقي الخدمة والموردين وجميع العاملين .
- 2- **مرحلة الفهم الاداري :-** وهي مرحلة تفهم جميع المستويات الادارية لهذا الموضوع وهذا التغير في الممارسات الادارية حيث أنها لن تطبق بوقت قصير أي ان تكون القناعة التامة والفهم الكامل لمبادئ وعناصر وتقنيات ادارة الجودة الشاملة .
- 3- **مرحلة التطوير والتحسين المستمر :-** وهي اخضاع جميع الموظفين والمعلمين الى دورات تدريبية تعنى بالموضوع ، وكذلك تشخيص معوقات العمل وتلافيها وتوفير التمويل المناسب لذلك .
- 4- **مرحلة التحليل والتقييم :-** وهي الحصول على مستوى التقدم الذي حصل للمؤسسة وتحديد فهم الحاجات والمتطلبات الاخرى لتقديم جودة أفضل للمستفيدين .

4-5 **جودة معلمي التربية الرياضية :-**

ان جودة المعلمين من منظور الجودة الشاملة تعني :-

- 1- جودة تأهيله العلمي والمهني على وفق مفهوم الجودة الشاملة .
- 2- جودة تأهيله الثقافي وتزويده بثقافة الجودة الشاملة .
- 3- جودة الخبرات التي يمتلكها .
- 4- ايمانه بالفلسفة التي يتبناها المنهج القائم على مفهوم الجودة الشاملة

4-6 **كفايات معلمي التربية الرياضية في ضوء ادارة الجودة الشاملة :-**

إن للمعلمين دور مهم في عمليات تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة في المدارس وتنفيذ برنامجه كونهم الحلقة الوسطى الأهم في المدخلات التعليمية والمخرج المطلوب وهو الطالب من جانب وبين الادارة العليا وما تمثله من فلسفة المدرسة وأهدافها من جانب آخر ، فالمعلمين هم القادرون بالدرجة الاولى على انجاح او فشل البرنامج لأنهم الذين يتعاملون بشكل مباشر مع أهم مخرجات العملية التعليمية وهم الطلاب الذين يعتبرون محور العملية التعليمية .

لذلك يجب الاهتمام الجاد بتأهيل معلمي التربية الرياضية وذلك لأهمية الدور الذي يؤديه في النشاطات الرياضية ، فهم ركناً أساسياً في النظام التعليمي ، حيث تكتسب المدارس سمعتها وشهرتها التنافسية من الصفات والمميزات التي يمتلكها المعلمون في كافة المجالات وما يمتلكون من كفايات ومهارات كافية تجعلهم قادرين على احداث التطور والتحسين للنظام التعليمي في كافة المجالات لمواكبة التطورات العلمية الحديثة لما فيه مصلحة المدرسة والطلبة وخدمة المجتمع.

إن معلمي التربية الرياضية يجب ان يمتلكوا مهارات وكفايات اساسية تؤهلهم للقيام بمهامهم والادوار المطلوبة منهم ، وخاصة أن المدارس تعيش مراحل نمو وحدوث تطورات متسارعة في المعرفة والتكنولوجيا المادية والمعنوية . وأن تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المدارس يتطلب توفر معلمين ذوي خصائص جيدة وقادرين على الابتكار والتجديد بعيداً

عن الخوف والتردد ولديهم خبرات تربوية ومهنية وقادرين على تبني مفهوم العلاقات الانسانية ، ولديهم سلوكيات مميزة وثقافة تمكنهم من استيعاب المفاهيم والثقافات الجديدة وتطويرها لخدمة مجتمعهم .
وعليه لا بد أن يتمتع معلم التربية الرياضية بكفايات ضرورية لممارسة عمله وتحقيق الاهداف المطلوبة منه لخدمة المدرسة والبيئة على وفق مفهوم الجودة الشاملة ومن هذه الكفايات :

1- الكفايات الشخصية :-

المظهر الخارجي ولياقته البدنية - الاتزان النفسي والعاطفي - تحمل المسؤولية - القدوة الحسنة - القدرة على الابتكار والتجديد وتقبل الافكار - سعة الاطلاع بالمعرفة والتكنولوجيا المادية والتكنولوجية - مزاوله البحث العلمي .

2- كفايات فنية (مهنية) : وتشمل :-

القدرة على التخطيط والتحليل - اتخاذ القرارات بأسلوب علمي - تشخيص الخلل ومواقع الضعف وإيجاد طرق العلاج - القدرة على التفسير - الاعداد الجيد للمادة العلمية - تحديد الاهداف بصورة سليمة - عرض المادة بتسلسل منطقي - القدرة على ادارة الحوار والمناقشة والاقناع - استخدام اساليب غير تقليدية في الشرح استخدام وسائط التعلم - تنظيم الافكار والحقائق والمفاهيم بدقه - استخدام اساليب التعزيز - اثارة الطلاب نحو التعلم الذاتي والبحث - توليد اتجاهات ايجابية لدى الطلاب نحو التعلم - القدرة على تزجية التعلم نحو خدمة المجتمع استخدام الانترنت للحصول على الابحاث والمعلومات الجديدة .

بالإضافة الى امتلاك مهارات التدريس مثل : ادارة الحلقات واللقاءات الصفية ببراعة تدريس المقررات الدراسية بفعالية مع تحليل جوانب القوة والضعف في هذه المقررات بعد تطويرها وتقويمها بشكل سليم ، اعداد المفردات التدريسية تزويد الدارسين بتغذية راجعة عن ادائهم في التعيينات والامتحانات الفصلية ، تصميم واعداد اختبارات ذات مواصفات علمية سليمة .

3- كفايات اكاديمية : وتشمل :

التمكن من المادة - الاطلاع على المصادر الحديثة المختلفة - سعة الاطلاع في مجال التخصص - لديه خبرة واسعة - الاطلاع على كل ما هو جديد في المجال الرياضي - ادراك العلاقات بين المواد التعليمية المختلفة - الاطلاع على ابحاث ودراسات عديدة متعلقة بمادته - المشاركة في برامج علمية والمؤتمرات الرياضية - القدرة على عمل ابحاث علمية تطبيقية لخدمة التربية الرياضية .

4- كفايات ثقافية : وتشمل :

سعة الاطلاع على مواد مختلفة عن تخصصه - الاطلاع على شكل البيئة - المشاركة في الندوات الثقافية - متابعة المنشورات الصحفية والمجلات الرياضية - الاهتمام بالأحداث المحلية والعالمية - متابعة البرامج الرياضية المعروضة في وسائل الاعلام - لديه معرفة بالحركة الرياضية - لديه اطلاع على ثقافات رياضية مختلفة قديما وحديثا .

5- كفايات ادارية : وتتضمن :

القدرة على ممارسة العمليات الادارية كالتخطيط والتنظيم والرقابة والاشراف والاتصال والتواصل بطرق سليمة تراعي الحداثة في الأسلوب القيادي كالديمقراطية وما يتبعها من عمليات التقويض ، واستخدام نماذج حديثة في القيادة كالإدارة بالأهداف والإدارة بالنتائج ، واستخدام العصف الذهني وغيرها من الاساليب التي ثبت نجاحها محليا وعالميا : وما يترتب عليها من اقامة علاقات انسانية مثل : احترام وتقدير شعور الطلاب - التشجيع على حرية الرأي - التعاون وإقامة علاقات حسنة مع الطلاب والعاملين - الاهتمام بمشاكل الطلاب واحوالهم - المرونة وعدم الحدة في المعاملة - اشاعة جو من الثقة والاحترام بين الطلاب - كسب ثقة الادارة العليا والاداريين والزملاء .

6- كفايات ادارة الجودة الشاملة : وتتضمن :

تقبله لثقافة الجودة الشاملة في التربية الرياضية والالتزام بها - التركيز على كيفية تطبيق مفاهيمها على نحو صحيح - جودته بإدارة اعماله وفق المعايير المحددة ، جودته بالتصميم وتحديد الخصائص والمواصفات التي لا بد من توفرها في التخطيط للعمل - تقديمه أفضل الابداعات بتدريس التربية الرياضية - لديه حرية التعبير والمناقشة - قدرته على تطبيق المبادئ والتقنيات الجوهرية في حقل تخصصه . شجاع في اتخاذ القرار ومدافع عن وجهة نظره . لديه الشعور والاعتزاز بالثقة بنفسه .

إن جميع هذه الكفايات ممكن أن تكون اساس لجميع الذين يرغبون في بناء مقاييس لتقويم المعلمين وتقنياتها بالاعتماد على نتائج موضوعية والاستناد على معايير معينة لا تتوقف بالإسهام في تحقيق نتائج ومستويات أفضل فحسب ، بل هي ادوات هامه ووسائل معينة تعمل على ارتياد افاق جديدة تتضمن تطوراً كبيراً لجميع العاملين في التربية الرياضية .

5- التوصيات والمقترحات :-

في ضوء التحليل النظري للبحث ، تم وضع التصورات المقترحة الآتية :

- 1- التركيز على اداء معلمي التربية الرياضية بصورة مستمرة على كيفية تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة بالمدارس للاستفادة منه بطريقة صحيحة .
- 2- اقامة دورات تدريبية مستمرة للمعلمين على عمليات تطبيق وتنفيذ مهارات ادارة الجودة الشاملة في العمل ومتابعة ادائهم بشكل مستمر .
- 3- وضع معايير علمية عند اختيار المعلمين بالمدارس بناء على موصفات جديدة ترتبط بكفايات رياضية وخبرات علمية مرتبطة بمفاهيم الجودة الشاملة
- 4- عقد المؤتمرات الرياضية التي تتعلق بالجودة الشاملة وتشجيع المعلمين للمشاركة فيها وتقديم التسهيلات المالية لهم في عمليات المشاركة المحلية او العربية او الدولية في المؤتمرات .
- 5- التقويم الصحيح والمستمر لخطوات تطبيق الجودة الشاملة ومراقبة عمل المعلمين بما يحقق جودة افضل في المجال الرياضي .
- 6- تهيئة الجو العام على تقبل المعلمين لثقافة الجودة الشاملة واستعمالها في تحسين مستوى ادائهم .
- 7- اعتماد وتحديد كفايات خاصة بتقويم المعلمين وفق اسس علمية ، والاستفادة منها في تقويم ادائهم .
- 8- تمكين المعلمين من معرفة اهداف تدريس مادتهم والتخطيط لتحقيقها بكفايات وخبرات مرتبطة بمفاهيم الجودة الشاملة .
- 9- تقويم برامج الاعداد في كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة في ضوء الكفايات التدريسية اللازمة لأداء المعلمين في الفروع والاقسام المختلفة .

المصادر والمراجع

- 1- ابو ملوح محمود ، الجودة الشاملة في التعلم الصفي ، مركز القطاف للبحث والتطوير ، غزة ، 2000.
- 2- الرشيد محمد : الجودة الشاملة في التعليم ، المعلم ، مجلة تربوية ثقافية جامعية ، جامعة الملك سعود ، 1995.
- 3- الربيعي محمود داود وآخرون: ادارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم بيروت ، دار الكتب العلمية ,2014.
- 4- الربيعي, محمود داود وحذيفة الحربي, وعلي الصايغ (2022) استراتيجيات وكفايات التدريس, النجف الاشرف, العراق, دار الضياء للطباعة والنشر
- 5- جوزيف جابلونسكي : تطبيق ادارة الجودة الشاملة ، نظرة عامة (ترجمة عبد الفتاح النعماني) مركز الخبرات المهنية للإدارة ، القاهرة ، 1996 .
- 6- العزاوي محمد عبد الوهاب : ادارة الجودة الشاملة ، عمان ، دار اليزدي العالمية للنشر والتوزيع ، 2005.
- 7- عطية محسن علي : الجودة الشاملة والجديد في التدريس ، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان ، 2009.
- 8- فيليب انكستون : التغيير الثقافي في الاساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة ، ترجمة عبد الفتاح السيد ، النعمان ، 1995.
- 9- القاضي يوسف مصطفى ، م محمد مصطفى زيدان : اتجاهات ومفاهيم تربوية ونفسية حديثة ، دار الشروق بيروت ، 1980.
- 10- Dilworth , James , Operation Management , 2 ed – New York , U . S . A , Mc – Qraw – hill . 1996 .
- 11- Good , Canter , V , et al Dictionany of Education , 3 rd Ed ,mc Graw – Hill Book Company , New York , 1978 . p . 115 .
- 12- Websters Third new International Dictionary of the English Language unabridged with seven Language , Vol . 1 . 1981 .