مجلة سيناء لعلوم الرياضة

مقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية الرياضية في ضوء احتياجات سوق العمل المصري

* د/ مني أبو هاشم محمد عبد السميع

مقدمة ومشكلة البحث :

تقوم الجامعات بدور فعال في خدمة المجتمع وتنمية البيئة ، حيث تعد خدمة المجتمع أحد الوظائف الأساسية التي تقوم بها الجامعة بالإضافة إلى التعليم والبحث العلمي ، وذلك بما تملكه من إمكانات مادية وبشرية يتم توظيفها لخدمة المجتمع وتطويره ، ومع التطورات الاقتصادية المتسارعة لم يعد ممكناً للجامعة أن تعتمد على التمويل الحكومي الرسمي بشكل كامل ، بل سعت إلى إيجاد مصادر تمويل ذاتية من خلال ما تقدمه من خدمات تعود عليها بالربح والمردود المالي ، وبما يمكنها من النمو والتطور وتحسين أدائها وتجويد مخرجاتها ، فضلاً عن تعزيز دورها في خدمة مجتمعها وتلبية احتياجاته ومتطلباته. (١٢ :٤٥)

وقد سعت الجامعات المصرية وخاصة الجامعات الحكومية إلى الحرص على تحسين جودة تسويق خدماتها التعليمية والبحثية والمجتمعية المقدمة للقطاعات المختلفة من المستفيدين في المجتمع ، بل وأصبح ذلك أحد أولويات سياسات الحكومات المتعاقبة ممثلة في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، وتجسد ذلك من خلال مشروعات ولجان ومؤتمرات ضمان الجودة والاعتماد وإنشاء الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد ، وإنشاء مراكز ووحدات ضمان الجودة في الجامعات والكليات التابعة . (٦: ١٨)

حيث تسعى الإدارة الحديثة في الوقت الحالي إلى تطوير وتحديث أساليبها من خلال هيئاتها العامة والخاصة والأهلية، ومنظماتها بجميع أنواعها، وذلك لكي تواكب التغير والتطور الإداري على مستوى العالم، كما اتجهت الممارسة الإدارية نحو الأخذ بالأساليب المتقدمة حتى تستطيع المنافسة في السوق العالمي المفتوح .

وتعد إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة، وتقوم فلسفتها على مجموعة من المبادئ الإرشادية التي يمكن للإدارة أن تتبناها من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن من

خلال الاستجابة لمتطلبات العملاء، مما يساعد في حل الكثير من المشكلات وتحسين الأداء والوصول إلى الميزة التنافسية للمؤسسة. (٥: ٩)

وتمثل إدارة الجودة الشاملة مدخلاً مهماً في تطوير النشاط التسويقي لتساهم بشكل فاعل في نجاح المؤسسات الحديثة لكى تكون موجهة لصالح العملاء، حيث أن التسويق يلعب دوراً أساسياً فيما يتعلق بتفاعل السوق ومعرفة العملاء، وله دوراً هاماً في الجهود التي تبذلها المؤسسات لإيجاد قيمة حقيقية للمستفيدين.

تعتبر الجودة أحد أهم الوسائل والأساليب لتحسين نوعية التعليم والارتقاء بمستوى أدائه إلى الإيجابية والكفاءة في العصر الحاضر، والذي يطلق عليه بعض المفكرين بأنه:" عصر الجودة". فلم تعد الجودة بديلاً تطبقه المؤسسات، بل أصبحت ضرورة ملحة تمليها حركة الحياة المعاصرة، ويفرضها التقدم العلمي والانفجار المعرفي ومواكبة التطور التقني، والتي تعتبر من أهم سمات عصرنا الحالي، وأن تحقيق الجودة الفاعلة إنما يدل على كفاءة العملية التعليمية وفعالية المؤسسة التعليمية في تحقيق أهدافها العامة والسلوكية بشكل فاعل وتحقيق التعلم الإيجابي. إن محاولة السعي للنهوض بالعملية التعليمية وتحقيق تعليم أفضل أصبح مرهوناً بتطبيق إدارة الجودة في مجال التعليم؛ وذلك لمواجهة المتغيرات التي تجتاح المجتمع، وأيضاً لتحقيق طموحات المجتمع في ضوء ما يشهده من تغييرات، وكذلك لتحسين أوضاع العملية التعليمية والأنظمة القائمة، والتي يشوبها العديد من أوجه القصور، ولرقي التعليم وتطويره والنهوض به يجب تطبيق معايير الجودة بفعالية في الأنظمة التعليمية.(١: ٦)

وقد سعت كليات التربية الرياضية في الفترة الأخيرة على نشر ثقافة الجودة الشاملة، من خلال تطبيق برامج الجودة ومعاييرها، آخذة في الاعتبار دور عضو هيئة التدريس في عملية التنمية والتحديث؛ وصولاً إلى الجودة الشاملة، والتنافس في طرح مخرجات تعليم كفئة قادرة على تحمل المسئولية بعد حصولهم على العلم والمعرفة من جامعاتهم من خلال أعضاء هيئة التدريس. (١: ٧)

إن الحديث عن عملية تطبيق وتطوير الجودة في أي مؤسسة تعليمية يعني الحديث عن تقديم الخدمة المميزة شكلاً ومضموناً، ومحتوى وطريقة أداء؛ بما يحقق تع لم المتعلمين بشكل إيجابي وفاعل، وإعداده الإعداد الأكاديمي الجيد، وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، التي تعتبر تطوير المستجدات التربوية والتعليمية والإدارية، ويواكب التطورات الساعية

لتحقيق التميز في كافة العمليات التي تقوم بها المؤسسة التربوية .ومما دفع الباحثين لإجراء هذه الدراسة أن هنالك عدداً من المشكلات التي تواجه كليات التربية الرياضية، ومنها ضعف تطبيق معايير الجودة الشاملة في التعليم العالي في كليات التربية الرياضية، وخصوصاً في الاهتمام بشئون الطلاب، والبرامج الدراسية، وكذلك تقويم الطلاب، وقلة توفر المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بكليات التربية الرياضية ، وعليه تحددت مشكلة الدارسة في السؤال الرئيس التالي: **ما مقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية الرياضية في ضوء احتياجات سوف العمل المصري؟**

وتتفرع منه الأسئلة التالية:

١. ما الأسس الفكرية لإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي ؟
٢. ما مدى اهتمام كليات التربية الرياضية بشئون الطلاب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في ضوء إدارة الجودة الشاملة؟
٣. ما مدى مواكبة البرامج الدراسية بكليات التربية الرياضية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في ضوء إدارة الجودة الشاملة؟

هدف البحث:

يهدف هذا البحث إلى التعرف علي أليات " **مقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية الرياضية في ضوء احتياجات سوق العمل المصري"** وذلك من خلال :

الكشف عن مقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية الرياضية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ويمكن تحديد الأهداف التفصيلية في الاتي:

١- معرفة الأسس الفكرية لإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي.
٢- التعرف على مدى اهتمام كليات التربية الرياضية بشئون الطلاب، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في ضوء إدارة الجودة الشاملة.
٣- التعرف على مواكبة البرامج الدراسية بكليات التربية الرياضية، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في ضوء إدارة الجودة الشاملة.
٤- معرفة التقويم المتبع لطلاب كليات التربية الرياضية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في ضوء إدارة الجودة الشاملة.
٥- اقتراح إجراءات لتفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية الرياضية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

مصطلحات البحث:

- إدارة الجودة الشاملة:

هي مجموعة العوامل والظروف التي يهيئها النظام التدريبي وقادته من أجل إتقان العمل من المرة الأولى وفي كل مرة والعمل على تحسين أداء المعلم للوصول

إلى تحقيق المواطنة الصالحة وبناء جيل قادر على مواكبة ركب الحضارة والاستفادة منها. (٣: ١٢٠)

الدراسات السابقة:

١- قام **زياد لطفي ، ومعين أحمد عودات (٢٠١٨م) (٣)** دراسة بعنوان **"مدي تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية الرياضية في الأردن"** ، وهدفت الدراسة إلي التعرف إلي مدي تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس العاملين في كليات التربية الرياضية ، وتكونت العينة من (٧٢) عضو هيئة تدريس أجابوا علي مقياس إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الذي أعده الموسوي ٢٠٠٣م ، وأظهرت النتائج أن درجة تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في كليات التربية الرياضة كانت عالية بشكل عام ، وجاءت مجالات تهيئة متطلبات الجودة واتخاذ القرار وخدمة المجتمع ومتابعة العملية التعليمية بدرجة تطبيق مرتفعة ، ومجال تطوير القوى البشرية بدرجة تطبيق متوسطة ، وأشارت النتائج كذلك إلي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مدي تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية الرياضية تعزي لمتغيرات المؤهل العلمي وسنوات الخبرة والجامعة التي تخرج منها عضو هيئة التدريس.

٢- قام **رضوان محمد (٢٠١٥م) (٤)** دراسة بعنوان **"درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية التربية الرياضية بجامعة صنعاء"** ، وهدفت الدارسة التعرف علي درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغيرات (الجنس ، التربة الأكاديمية ، سنوات الخبرة) والتعرف علي الفروق في درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية التربية الرياضية بجامعة صنعاء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والطلبة ، واتبع الباحث المنهج الوصفي ، وشملت العينة (١٠٢) فرداً من أعضاء هيئة التدريس والطلبة ، وكانت من أهم النتائج أن كلية التربية الرياضية بجامعة صنعاء تطبق إدارة الجودة الشاملة بمتوسط ٢.٩٥ ، ولم يكن هناك فروق دالة إحصائيا في درجة التطبيق تعزي لمتغيرات (الجنس - الرتبة الأكاديمية - سنوات الخبرة) ، وأيضا عدم وجود فروق دالة إحصائيا بين وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والطلبة.

٣- قام **عمر نصر الله قشطة (٢٠١٨م)** (٥) بدراسة بعنوان "تصور مقترح للإدارة بالجودة الشاملة في الأندية الرياضية الفلسطينية ، والتي هدفت التعرف إلى التعرف علي التصور المقترح للإدارة بالجودة الشاملة بالأندية الرياضية الفلسطينية من خلال تطبيق معايير الجودة الشاملة لوضع إطار متكامل لتوفير الظروف الملائمة للتطبيق الناجح والفعال لمعايير الجودة الشاملة ، ولتحقيق ذلك أجرت الدراسة على عينة مكونة من

(١١٩) عضوا من أعضاء مجالس الأندية الرياضية الفلسطينية ، وتوصلت الدراسة إلي وضع التصور المقترح لإدارة الجودة الشاملة في الأندية الرياضية الفلسطينية باتباع الآتي : إدراك الإدارة العليا بالأندية الرياضية لمعايير وثقافة الجودة والتعرف علي نمط القيادة الإدارية الواجب تنفيذها ، التركيز علي مبدأ رضا المستفيدين ، وتحقيق متطلبات التدريب المستمر للعاملين بالأندية ، وتفير متطلبات عملية الاتصال الفعال والتحسين المستمر بالأندية الرياضية الفلسطينية.

٤- دراسة **وعد عبدالرحيم فرحان** (٢٠١٨م) (٨) بعنوان " إدارة الجودة الشاملة ومتطلباتها في كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة من وجهة نظر العاملين فيها ، وهدفت البحث إلى تطبيق مقياس إدارة الجودة والتعرف على مدى توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة في جامعة الأنبار ومعرفة أهم متطلباتها من وجهة نظر العاملين فيها ، حيث أستخدم الباحثون المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي لملائمته وطبيعة المشكلة المراد حلها ، أما عينة البحث فقد اختيرت بالطريقة العشوائية لبعض العاملين في الكلية والبالغ عددهم (٣٥) عاملاً يمثلون نسبة (٧٦%) من مجتمع الأصل ، وقد تم جمع البيانات عن طريق المقابلات الشخصية والاستبانة ومقياس متطلبات إدارة الجودة الشاملة ، ومن اجل الحصول على نتائج البحث تم استخدام (النسبة المئوية ، التكرارات ، والنسب التراكمية) كوسائل إحصائية ، واستنتج الباحثون الاتي -1 :إنّ متطلبات إدارة الجودة الشاملة عملية متكاملة الأبعاد والمحاور، ولا يمكن العمل بها دون تكامل هذه الأبعاد والمحاور مجتمعة، وأن إهمال أي عنصر من عناصرها لا يساعد على تحقيق النتائج المتوقعة منها -2 .إنَّ القيادات الإدارية لكليات التربية البدنية وعلوم الرياضة لها الدور المهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتوفير متطلباتها وبدون توافر الإيمان والقناعة بجدواها فإنه لا يمكن للمستويات الإدارية الأدنى أن تؤدي عملها كما هو مطلوب .

٥- دراسة **(Alsubait N, 2014) (١٩)** هدفت الدراسة إلي تحديد العقبات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية الآداب في جامعة الملك فيصل، وكيفية التغلب عليها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في ثلاثة مجالات رئيسة هي: الموظفين الإداريين، وأعضاء هيئة التدريس، ومرافق الجامعة، واتبعت الباحثة المنهج الوصفي، واعدت الباحثة استبانة وزعتها على عينة بلغ حجمها (٤٠) عضو هيئة تدريس في الجامعة ، وخرجت الباحثة بأن أكثر معيقات تطبيق الجودة قد كانت في مجال الموظفين الإداريين، وكان اهم معيق فيه عدم كفاية تدريب المديرين التنفيذيين على حل

المشكلات، بينما جاء مجال أعضاء هيئة التدريس في المرتبة الثانية، وكان المعوق المتمثل بقلة الحوافز المقدمة لأعضاء هيئة التدريس من اعلى معوقاته، في حين جاء مجال مرافق الجامعة في المرتبة الثالثة وكان معيق قصور التجهيزات الطبية في مستوصف الجامعة من أكبر المعيقات في هذا المجال .

٦- دراسة **(Atieno, O. & Patrick, O. & Ogweno, L. 2014)** (٢٠) هدفت الدراسة التعرف على العقبات الرئيسية التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة (KCA) وأعدت هذه الدراسة لاختبار النظام الهيكلي التي تعزز من شأنه أن إدارة الجودة الشاملة، وفي الوقت نفسه تسعى إلى اكتشاف حساسية النظم للموارد البشرية وأثره على الأداء. وقد تم اختيار عينة طبقية بلغ حجمها الإجمالي (١٢٣٤) فردا من فريق الإدارة العليا، ورؤساء الأقسام الأكاديميين والمحاضرين وموظفي الدعم والطلاب ولجمع البيانات تم تصميم استبانة، ومقابلات لعدد من أعضاء العينة اختيرت بشكل عشوائي مثلت جميع الطبقات. في حين تم الحصول على البيانات الثانوية من تقارير الجامعة حول تقدم وتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، كشفت الدراسة أن جامعة (KCA) تواجه تحديات في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة بسبب أن أفراد العينة لا يعرفون الطرق الفضلى لتنفيذه. إضافة الى أن بعضهم يجهلون مبادئ إدارة الجودة ولا يفهمون كيفية تعملها .

٧- دراسة **(Al Tasheh, 2013)** (٢١) هدفت الدراسة التعرف الى معوقات إدارة الجودة الشاملة (TQM) في مؤسسات التعليم العالي في الكويت ، ولتحقيق ذلك أجريت مقابلات مع (٢٠) عضوا من القيادات الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي في الكويت من خلال سؤال مفتوح يتعلق بهذه المعيقات ، بينت الدراسة أن أكثر العقبات هي: عدم وجود نموذج متكامل لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، والافتقار إلى الدعم والالتزام من كبار القادة في أعلى مؤسسات التعليم في إدارة الجودة الشاملة، وعدم وجود الفنيين المؤهلين تأهيلا عاليا في مجال الجودة في التعليم العالي، وعدم معرفة آليات التقييم الذاتي، وعدم وجود معرفة طرق التحسين المستمر، وصعوبة التقييم الذاتي ، وقد خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات منها ضرورة عقد دورات تدريبية وورش عمل في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذه المؤسسات، والتحسين المستمر والتقييم الذاتي

إجراءات البحث:

أولاً: منهج البحث:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي وذلك لملائمته لطبيعة البحث.

- مجتمع البحث:

اشتمل مجتمع البحث من أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية الرياضية جامعة (الزقازيق - الإسكندرية - المنصورة) والبالغ عددهم ٣٠٠ عضو هيئة تدريس.

- عينة البحث:

اشتملت عينة البحث الأساسية على عدد من أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية الرياضية وبلغ عددهم (٥٠) عضواً بالإضافة الي (١٠) أعضاء هيئة تدريس من نفس الدرجات كعينة استطلاعية من نفس المجتمع ومن خارج العينة الأساسية والجدول رقم (١) يوضح توصيف عينة البحث.

جدول (١)

توصيف عينة البحث

كليات التربية الرياضية	العينة الأساسية		العينة الاستطلاعية		الإجمالي
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	
الزقازيق	٣٠	%٦٠	٦	%٦٠	٣٦
المنصورة	١٠	%٢٠	٢	%٢٠	١٢
الإسكندرية	١٠	%٢٠	٢	%٢٠	١٢
المجموع	٥٠	%١٠٠	١٠	%١٠٠	٦٠

- وسائل جمع البيانات:

لتحقيق أهداف البحث والإجابة عن تساؤلاته قامت الباحثة بما يلي :

١- الاستبيان: قامت الباحثة بتصميم استبيان وعرضها على خبراء إدارة الجودة الشاملة بغرض التحكيم، ومن بعد ذلك قامت الباحثة بتعديل ملاحظات المحكمين؛ ومن ثم وزعت على عضاء هيئة التدريس.

٢- المقابلة : صممت الباحثة أداة المقابلة واشتملت على نفس محاور الاستبانة ووجهت إلى خبراء الجودة بكليات التربية في الجامعات السودانية وهم الإدارات العليا، وكذلك المختصين في إدارة الجودة الشاملة، وذلك بغرض الاستفادة من إجاباتهم.

صدق أداة الدارسة (الاستبيان) :

1/ الصدق الظاهري (صدق المحكمين) :

للتحقق من صدق الاستبانة، والتأكد من كونها تخدم أهداف الدراسة، بعد بناء الاستبانة تمَّ عرضها في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السودانية من ذوي الخب ارت الطويلة في مجال إدارة الجودة الشاملة؛ وذلك للاستفادة من

ملاحظاتهم وخبراتهم، والتأكد من سلامة اللغة بالصياغة ووضوحها وعدم تكرارها.

2/ صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان: تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية، بعد إجراء تعديلات المحكمين على الاستبانة بصورتها الأولية، من خارج العينة المستهدفة، وعليه تم حساب معاملات ارتباط درجة كل فقرة بالدرجة الكلية لمحورها.

جدول (٢)
معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة والدرجة الكلية للمحور والمجال الذي تنتمي إليه

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
1	0.378	16	331.0	31	0.014
2	0.452	17	266.0	32	0.254
3	0.578	18	0.011	33	0.241
4	0.521	19	.0491	34	0.186
5	.0247	20	.0204	35	0.489
6	.0628	21	.0264	36	0.343
7	.0706	22	0.103	37	0.621
8	0.321	23	0.378	38	0.715
9	.0268	24	0.598	39	0.545
10	0.163	25	0.581	40	0.304
11	0.541	26	.0591	41	0.286
12	.0347	27	.0254	42	0.389
13	0.329	28	0.178	43	0.235
14	.0528	29	.0267	44	0.443
15	.0714	30	0.203	45	0.521

الدراسة الأساسية:

بعد التأكد من المعاملات العلمية (صدق- ثبات) استبيان علي عينة البحث الاستطلاعية، قامت الباحثة بتطبيق الاستبيان في صورته النهائية ، وعينة البحث الأساسية خلال الفترة من (٢٠١٩/١٢/١٥م) حتي (٢٠٢٠/٢/١م)

وبعد الانتهاء من تطبيق الاستبيان تم تجميع البيانات ووضعها في جداول لإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة لأهداف البحث.

المعالجة الإحصائية:

استخدمت الباحثة برنامج *SPSS Version 20* لإجراء المعالجة الإحصائية عند مستوي معنوية (٠,٠٥).

عرض ومناقشة النتائج:

لمعرفة آراء أفراد العينة حول محاور الدراسة قامت الباحثة بفحص

استجابات أفراد العينة حول جميع عبارات المحاور في الاستبانة ومن ثم استخدم اختبار كا ^{2}، ومقارنة كل نتيجة لقيمة كا^2 المحسوبة بقيمةكا^2 المقروءة من الجداول الإحصائية أمام درجة حرية ٤ وتحت مستوى دلالة 05.0 والتي تساوي 488.9 لعينة الدراسة لجميع المحاور وقد نتج عن هذا الإجراء الجداول التالية:

جدول (٤)

المقروءة والتفسير والنتيجة التي حصل عليها الباحثة من ^{2}يوضح التكرارات وقيمة كا استجابات أفارد عينة الاستبانة حول شئون الطلاب.

العبارات	درجة التطبيق					قيمة كا^2 المحسوبة	التفسير	النتيجة
	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً			
تجرى معاينات للتأكد من مدى استعداد الطلبة للتعليم	13	16	10	10	1	12.60	دالة	كبيرة
تعد الكلية ملف اً لكل طالب يحتوي على جميع معلوماته	18	14	13	5	0	19.120	دالة	كبيرة جداً
توفر الكلية البيئة التعليمية المناسبة للطلاب	5	14	19	6	6	12.40	دالة	متوسط
تقدم الكلية خدمات لذوي الاحتياجات الخاصة	4	9	22	9	6	14.80	دالة	متوسط
تهيئ الكلية الطلاب على ممارسة مهنة التدريس	12	15	14	8	1	15.00	دالة	كبيرة
تستطلع الكلية أراء الطلبة في جودة التعليم والتعلم	4	11	20	9	6	11.40	دالة	متوسط
تستطلع الكلية أراء الطلبة في أداء أعضاء هيئة التدريس	4	11	11	19	5	8.40	غير دالة	ضعيفة
إشراك الطلاب في القرارات المتعلقة بالجوانب الأكاديمية	5	9	13	16	7	8.000	دالة	ضعيفة
تسعى الكلية إلى تفعيل العلاقة بين الطلاب والمجتمع	7	11	14	14	4	10.80	دالة	كبيرة
توفر الكلية للطلبة المشاركة في جميع جوانب الحياة	6	12	18	9	5	11.00	دالة	متوسط
تعمل الكلية على محاسبة الطلاب سلوكياً	10	20	12	6	2	18.40	دالة	كبيرة

يتضح من الجدول السابق أن أفراد العينة قد كانت إجاباتهم بالموافقة على ما ذكر، يمثل درجة تطبيق كليات التربية للجودة الشاملة المتمثلة في شئون الطلاب بصورة كبيرة جدا في إعداد الكلية ملف اً لكل طالب يحتوي على جميع معلوماته وبصورة كبيرة في إجراء معاينات للتأكد من مدى استعداد الطلبة للتعليم وتهيئ الكلية الطلاب على ممارسة مهنة التدريس وسعي الكلية إلى تفعيل العلاقة بين الطلاب والمجتمع وتعمل الكلية على محاسبة الطلاب سلوكياً وبصورة متوسطة في توفر الكلية البيئة التعليمية المناسبة للطلاب وتقدم الكلية

خدمات لذوي الاحتياجات الخاصة وتوفر الكلية للطلبة المشاركة في جميع جوانب الحياة وبصورة ضعيفة في استطلاع الكلية أراء الطلبة في أداء أعضاء هيئة إشراك الطلاب في القرارات المتعلقة بالجوانب الأكاديمية. وكذلك اتفق معظم أف ارد عينة المقابلة من الدراسة بنسبة بلغت(95%) على أنه يتم إجراء معاينات للتأكد من مدى استعداد الطلبة علمياً وذهنياً ووجدانياً وبدنياً للتعلم. وتعد الكلية ملفاً خاصاً لكل طالب يحتوي على جميع معلومات. توفر البيئة التعليمية المناسبة للطلاب بالكلية وكذلك تقدم الكلية خدمات لذوي الاحتياجات الخاصة.

جدول (٥)

المقروءة والتفسير والنتيجة التي حصلت عليها الباحثة من ^{2}يوضح التكرارات وقيمة كا استجابات أفارد عينة الاستبانة بالنسبة للبرامج.

العبارات	درجة التطبيق					قيمة كا^2 المحسوبة	التفسير	النتيجة
	كبيرة جد اً	كبيرة	متوسطة	ضعيف ة	ضعيفة جد اً			
تتفق أهداف المنهج مع الفلسفة العامة للدول ة	9	21	17	1	2	31.6	دالة	كبيرة
تقوم الكلية بالتعريف الكامل لمكون كل منهج	14	23	4	9	0	15.7	دالة	كبيرة
تتوفر في الكلية ب ارمج البكالوريوس لمختلف التخصصا ت	23	18	5	3	1	38.8	دالة	كبيرة جداً
تتوفر في الكلية ب ارمج متطورة تواكب التطور التكنلوج ي	10	18	15	5	2	17.8	دالة	كبيرة
تهتم الكلية بتطوير المناهج لاحتياجات المجتمع وسوق العم ل	7	21	14	8	0	10.0	دالة	كبيرة
تقارن الكلية كل مقرر بنظيره في الكليات الأخر ى	8	13	19	9	1	17.6	دالة	متوسط
يوجد نظام معتمد لتقويم نتائج التدريب الميداني للطلبة	14	15	13	7	1	14.0	دالة	كبيرة
تنمي المناهج التفكير العلمي للطلا ب	12	15	17	4	2	17.0	دالة	كبيرة
تنمي المناهج التعلم الذاتي للطلاب	9	18	13	8	2	14.2	دالة	كبيرة
تنمي المناهج القيم الذات ية وروح الانتماء	10	16	14	8	2	31.6	دالة	كبيرة

يتضح من الجدول السابق أن أفراد العينة قد كانت إجاباتهم بالموافقة، بصورة كبيرة جداً؛ حيث تتوفر في الكلية برامج البكالوريوس لمختلف التخصصات،

وبصورة كبيرة في اتفاق أهداف المنهج مع الفلسفة العامة للدولة، وتقوم الكلية بالتعريف الكامل لمكون كل منهج، وتتوفر في الكلية برامج متطورة تواكب التطور التكنولوجي، وتهتم الكلية بتطوير المناهج لاحتياجات المجتمع وسوق العمل، وتنمي المناهج التفكير العلمي للطلاب، وتنمي المناهج التعلم الذاتي للطلاب، وتنمي المناهج القيم الذاتية وروح الانتماء، وبصورة متوسطة في مقارنة الكلية لكل مقرر بنظيره في الكليات الأخر ى، وكذلك اتفق معظم أف ارد عينة المقابلة بنسبة بلغت(88%) على أن أهداف المنهج تتلاءم مع الفلسفة العامة للدولة، وتتوفر في الكلية ب ارمج البكالوريوس لمختلف التخصصات، ويوجد في الكلية برامج الدراسات العليا المتطورة التي تواكب التطور التكنولوجي. وكذلك تهتم الكلية بمدى ملاءمة المناهج لاحتياجات المجتمع وسوق العمل، ويوجد نظام معتمد لتقويم نتائج التدريب الميداني للطلبة.

جدول (٦)

المقروءة والتفسير والنتيجة التي حصلت عليها الباحثة من ^{2}يوضح التكرارات وقيمة كا استجابات أفارد عينة الاستبانة بالنسبة للتقويم.

العبارات	درجة التطبيق					قيمة كا^2 المحسوبة	التفسير	النتيجة
	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جد اً			
تراعي الموضوعية في تقويم الطلاب	8	22	15	4	1	29.0	دالة	كبيرة
يتم التقويم بصورة فعال ة	6	21	16	6	1	27.0	دالة	كبيرة
فحص أسئلة الامتحانات لمعرفة مدى ارتباطها بالأهداف	7	17	14	9	3	12.400	دالة	كبيرة
يكون التقويم شاملاً	9	20	12	8	1	19.000	دالة	كبيرة
تتصف الامتحانات بقياسها لمستويات المعرفة المتنوعة	6	21	15	6	2	24.200	دالة	كبيرة
يارعى تدرج ترتيب الأسئلة من السهل إلى الصعب	9	17	20	4	0	12.880	دالة	متوسط
مراعاة الفروق الفردية عند التقويم	7	23	13	7	0	13.680	دالة	كبيرة
اتباع النظم الحديثة في التقويم وإعداد النتائج	8	15	14	11	2	11.000	دالة	كبيرة
كفاءة النظام المتبع في الامتحانات	11	16	14	7	2	12.600	دالة	كبيرة
تزويد الطلبة بتغذية راجعة حول مستوى أدائهم	8	15	16	10	1	14.600	دالة	متوسط
إطلاع أولياء الأمور على مستويات التقويم لأبنائهم	2	7	12	16	13	12.200	دالة	ضعيفة
توجد ا لية لتقويم الخريجين بعد التخرج	2	9	11	10	18	13.000	دالة	ضعيفة

يتضح من الجدول السابق أن أفراد العينة كانت إجاباتهم بالموافقة، بصورة كبيرة في أن الأساتذة يراعون الموضوعية في تقويم الطلاب، ويتم التقويم بصورة فعالة، وفحص أسئلة الامتحانات لمعرفة مدى ارتباطها بالأهداف، وأن التقويم شامل، وتتصف الامتحانات بقياسها لمستويات المعرفة المتنوعة، ومراعاة الفروق الفردية عند التقويم، واتباع النظم الحديثة في التقويم وإعداد النتائج، وكفاءة النظام المتبع في الامتحانات ورصد النتائج، وبصورة متوسطة في مراعاة تدرج ترتيب الأسئلة من السهل إلى الصعب، وتزويد الطلبة بتغذية راجعة حول مستوى أدائه م، وبصورة ضعيفة في إطلاع أولياء الأمور على مستويات التقويم لأبنائهم، وتوجد آلية لتقويم الخريجين بعد التخرج؛ معظم أف ارد عينة المقابلة وبنسبة بلغت(96%) يرون بضرورة فحص أسئلة الامتحانات لمعرفة مدى ارتباطها بالأهداف، وكذلك يجب مراعاة التدرج في ترتيب الأسئلة من السهل إلى الصعب، وأيضاً مراعاة الفروق الفردية عند التقويم، بعض الكليات تتبع النظم الحديثة في التقويم وإعداد النتائج.

الاستخلاصات والتوصيات:

أولاً- الاستخلاصات:

في ضوء أهداف البحث وتساؤلاته والنتائج التي تم التوصل إليها تم التوصل الي الاستخلاصات التالية:

أ- بالنسبة للمحور الأول "العوامل الداخلية":

جاءت استجابات عينة البحث في المحور الأول "**العوامل الداخلية**" والتي حققت أعلي الدرجات كما يلي:

١- العبارة رقم (١٩) "أقوم بدراسة وتحليل كافة الظروف والأسباب التي نتجت عنها المشكلة قبل اتخاذ القرار الإداري" جاءت في الترتيب الأول بوزن نسبي (٩٥.٥٦ %) ودالة معنوياً عند مستوى (٠.٠٥) وفي اتجاه الاستجابة (أوافق) .

٢- العبارة رقم (١٣) "الخبرة المكتسبة تسهم في قدرتي على اتخاذ قرار سليم" جاءت في الترتيب الثاني بوزن نسبي (٩٤.٤٤ %) ودالة معنوياً عند مستوى (٠.٠٥) وفي اتجاه الاستجابة (أوافق).

٣- العبارة رقم (٢) "الخبرات الشخصية والتجارب السابقة عاملين أساسين في عملية اتخاذ القرار الإداري" جاءت في الترتيب الثالث بوزن نسبي (٩٣.٣٣ %) ودالة معنوياً عند مستوى (٠.٠٥) وفي اتجاه الاستجابة (أوافق).

وجاءت استجابات عينة البحث في ذات المحور والتي حققت أقل الدرجات كما يلي:

٤- العبارة رقم (١٦) "يتخذ بعض زملائي في العمل قرارات خارج نطاق اختصاصاتهم" جاءت في الترتيب الثامن عشر بوزن نسبي (٦١.١١ %) وداله معنوياً عند مستوى (٠.٠٥) وفي اتجاه الاستجابة (إلى حد ما).

٥- العبارة رقم (١١) "وضوح السلطات والمسئوليات يؤدى الى تعارض قراراتي" جاءت في الترتيب التاسع عشر بوزن نسبي (٥٦.١١ %) وداله معنوياً عند مستوى (٠.٠٥) وفي اتجاه الاستجابة (لا أوافق).

٦- العبارة رقم (٨) "أميل كمتخذ قرار الى الفردية عند اتخاذ القرارات" جاءت في الترتيب العشرون بوزن نسبي (٥٠.٥٦ %) وداله معنوياً عند مستوى (٠.٠٥) وفي اتجاه الاستجابة (لا أوافق).

ب- بالنسبة للمحور الثاني "العوامل الخارجية":

جاءت استجابات عينة البحث في المحور الثاني **"العوامل الخارجية"** والتي حققت أعلي الدرجات كما يلي:

١- العبارة رقم (١٠) "استند الى قانون الهيئات الرياضية واللوائح المنظمة لها أثناء عملية اتخاذ القرار الإداري"، والعبارة رقم (١٢) "توجد لوائح تنظم أسلوب ودورة العمل داخل وخارج النادي" جاءتا في الترتيب الأول بوزن نسبي (٨٦.٦٧%) وداله معنوياً عند مستوى (٠.٠٥) وفي اتجاه (أوافق).

٢- العبارة رقم (٢) "تدخل أعضاء النادي في النواحي الفنية للعمل يؤثر على جودة أدائي وحريتي في اتخاذ القرار المناسب" جاءت في الترتيب الثالث بوزن نسبي (٨٦.١١%) وداله معنوياً عند مستوى (٠.٠٥) وفي اتجاه الاستجابة (أوافق).

٣- العبارة رقم (١١) "الخلافات والصراعات بين أعضاء مجلس الإدارة يؤدى الى تشتيت انتباهي اثناء اتخاذ القرار الإداري" جاءت في الترتيب الرابع بوزن نسبي (٨٠.٠٠%) وداله معنوياً عند مستوى (٠.٠٥) وفي اتجاه الاستجابة (أوافق).

وجاءت استجابات عينة البحث في ذات المحور والتي حققت أقل الدرجات جاءت كما يلي:

٤- العبارة رقم (٥) "أعضاء النادي فاقدين الثقة في قدرة إدارة النادي على تسيير العمل بالجودة المطلوبة" في الترتيب الثامن عشر بوزن نسبي (٦٦.٦٧ %) وداله معنوياً عند مستوى (٠.٠٥) وفي اتجاه الاستجابة (إلى حد ما).

٥- العبارة رقم (١٧) "يتعامل أعضاء النادي مع الجهاز التنفيذي دخال النادي من منطلق انه مجرد أداة لتنفيذ رغباتهم الشخصية" جاءت في الترتيب التاسع عشر بوزن نسبي

(٦٥.٠٠ %) ودالـــه معنويـــاً عنـــد مستوى (٠.٠٥) وفي اتجاه الاستجابة (إلى حد ما).

٦- العبـارة رقـم (٧) "وضـوح السـلطات والمسـئوليات يـؤدى الـى تعـارض قراراتي" جاءت في الترتيب العشرون بوزن نسبي (٦٠.٥٦ %) وداله معنوياً عنـد مسـتوى (٠.٠٥) وفـي اتجـاه الاستجابة (إلى حد ما).

جـ- بالنسبة للفروق بين درجات مدربي كرة اليد المحترفين في اتخاذ القرار:

وجـود فـروق بـين درجـات القـدرة علـى اتخـاذ القـرار بـين فئـات درجـات المـدربين المحتـرفين فـي المحـور الأول "العوامل الداخلية" على النحو التالي:

١- حيث كانت هناك فروق معنوية داله إحصـائيا بـين متوسـطات درجـات مقياس القدرة على اتخاذ القرار لفئات المـدربين المحتـرفين (D– C– B– A) عينـة البحـث فـي المحـور الأول "العوامـل الداخليـة" بـين مـدربي الفئـة (A) وبـين مـدربي الفئـات (D– C– B) ولصالح مدربي الفئة (A).

٢- في حين لا توجد أي فروق معنوية بين باقي فئات المدربين (*B –C –D*) في المحور الأول "العوامل الداخلية".

٣- عدم وجود أي فروق دالة إحصائيا بين المدربين في درجات المحور الثـاني " العوامل الخارجية" أو المقياس ككل.

ثانياً: التوصيات:

استنادا إلى النتائج التي تم التوصل إليها يوصي الباحثان بما يلي:

١- تطبيـق مقيـاس القـدرة علـى اتخـاذ القرار المناسب الذي تم التوصل إليه في هذا البحث على جميع مدربي كرة اليد العاملين بالدوري المصري.

٢- مراعاة العوامل الداخلية عند اختيار الأنديـة عنـد التعاقـد مـع المـدربين المحتـرفين وبصـفة خاصـة مـدربي الدرجة (A) لقدرتهم على اتخاذ القرار الإداري السـليم بصـورة أكبـر مـن مدربي باقي الدرجات.

٣- مراعاة مجالس إدارات الأندية لتهيئة الظروف والعوامل الخارجية للمدربين لتحسـين قـدرتهم علـى اتخـاذ القـرار لصالح فريق كرة اليد بالنادي.

٤- الاهتمـام بتنميـة وتحسـين المهـارات الإداريـة والفنيـة والنفسـية للمـدرب الرياضـي وكـذلك أسـاليب التواصـل لتخفيـف ضـغوط الوقـت والعمـل التدريبي.

٥- ضرورة إعداد المدربين إعداداً قيادياً وصـحياً وصـقلهم مـن خـلال عمـل دورات ودراسـات لصـقل وتنميـة المهارات الإدارية لديهم خاصة مهارة اتخاذ القرار.

٦- عقد المـدربين لاجتماعـات ولقـاءات دوريـة بـين الإدارة والإداريـين لمعرفـة آرائهم فـي سير العمـل والتعـرف علـى

مشكلات العمل التي تعيق تنفيذ القرارات الصادرة.

٧- ضرورة اعتماد المدرب على الإحصائيات والتقارير من الجهاز المعاون قبل اتخاذ القرار مع ضرورة متابعة المدرب لجميع قراراته التي اتخذها أثناء المباراة.

٨- ضرورة اهتمام مجالس إدارات الأندية والمدراء الإداريين بمتابعة تنفيذ القرارات الصادرة وعدم الاقتصار على الاهتمام ببعض المراحل.

٩- ضرورة معرفة المدرب بأهم أسباب اتخاذ القرار وأن يقوم المدرب بتدريب نفسه وفريقه على فاعلية اتخاذ القرار المناسب في المباراة.

١٠- ضرورة إجراء دراسات أخرى في مجال اتخاذ القرار للمدرب أثناء المباراة.

المراجع

أولا: المراجع العربية:

١- إبراهيم عبد المقصود، حسن الشافعي (٢٠٠٣م): **الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية – الرقابة وعملية اتخاذ القرار في المجال الرياضي**، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية .

٢- أحمد حسين محمد علي (٢٠٠٣م): **نموذج مقترح لتطوير إعداد الفريق للمنافسات**، رسالة دكتوراه، كلية الرياضية بنين بالهرم ، جامعة حلوان.

٣- بادي حسين الدوسري وعبدالله عيد الغصاب (٢٠٠٧م): **الإدارة في المجال الرياضي**، دار العلم للنشر والتوزيع ، الكويت .

٤- جمال محمد علي (٢٠٠٩م): **الحديث في الإدارة الرياضية**، دار الفكر العربي، القاهرة.

٥- حسام الدين عوض محمد(٢٠٠٧م): **السلوك القيادي وعلاقته بالمهارات الإدارية لمدربي كرة اليد**، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية بنين، جامعة الزقازيق، ٢٠٠٧م .

٦- حليم المنيرى، عصام بدوى (١٩٩١م): **الإدارة في الميدان الرياضي**، ج١، المكتبة الأكاديمية، القاهرة.

٧- سامح كمال عبد القادر (٢٠١٢م): **الإعلام وصنع القرار في المجال الرياضي (نظرة تحليلية وميدانية - بالتطبيق على الصحافة الرياضية كأحد وسائل الإعلام)**، دار الوفاء لدينا الطباعة والنشر ، القاهرة.

٨- شريف محمد عبد المنعم (٢٠٠٣م): **برنامج تدريبي لتطوير الأداء الدفاعي للاعبي كرة اليد** ، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية، جامعة المنوفية.

٩- عفاف عبد المنعم درويش(٢٠٠٩م): **تكنولوجيا إدارة المؤسسات الرياضية**، منشأة المعارف، الإسكندرية

١٠- على فهمي البيك وعماد الدين عباس أبو زيد (٢٠٠٣م): **المدرب الرياضي في الألعاب الجماعية،** منشأة المعارف ، الإسكندرية .

١١- قروني عبدالقادر، خليلي محمد (٢٠١٧م) : **دراسة أخذ القرار عند لاعبي كرة القدم أثناء المنافسة،** رسالة ماجستير، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة الجلفة، الجزائر.

١٢- كمال الدين درويش ، محمد صبحي حسانين (٢٠٠٤م): **موسوعة متجهات إدارة الرياضة في مطلع القرن الجديد،** المجلد الثاني، ط١، دار الفكر العربي، القاهرة .

١٣- كمال درويش (٢٠٠٠م) : **التنظيمات في المجال الرياضي** , دار الفكر العربي ,القاهرة.

١٤- محمد القدومي، سليمان العمد، علي القدومي (٢٠١٦م): **فاعلية اتخاذ القرار لدى مدربي الكرة الطائرة في الدوري الممتاز في فلسطين من وجهة نظر اللاعبين،** إنتاج علمي، مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث، فلسطين.

١٥- محمد إمام محمد إمام (٢٠٠٨م): **الرضا المهنئ وعلاقته باتخاذ القرار لمدربي كرة اليد،** رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة الزقازيق.

١٦- محمد حسن علاوي (١٩٩٧م): **سيكولوجية القيادة الرياضية،** مركز الكتاب للنشر، القاهرة.

١٧- محمد رحيم فعيل (٢٠١٣م): **بناء وتقنين مقياس اتخاذ القرار لدي مدربي الكرة الطائرة في محافظة البصرة،** مجلة علوم التربية الرياضية، جامعة البصرة، العدد السادس، (٣)، ٤٩-٦٧.

١٨- مصطفي حسين باهي ، أحمد كمال أنصاري (٢٠٠٦م): **مهارات القيادة في المجال الرياضي في ضوء الاتجاهات الحديثة،** مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة .

١٩- مفتى إبراهيم حماد (٢٠٠٩م): **التدريب الرياضي للناشئين والمدرب الناجح،** دار الكتاب الحديث، القاهرة .

٢٠- وائل رفاعي رضوان(٢٠٠٣م): **بروفيل السمات الشخصية للمدرب وتأثيره على مهارات الاتصال واتخاذ القرار في المواقف الرياضية،** رسالة دكتوراه، كلية الرياضية بنين بالهرم، جامعة حلوان.

٢١- ابراهيم عبد الله المنيف : **" الادارة المفاهيم ، الاسس ، المهام ،** ط٣ ، دار العلوم ، الرياض ، ١٩٩٨م.

٢٢- ابراهيم عبد الهادى محمد : **الادارة مفاهيمها وانواعها وعملياتها ،** دار المعرفة الجامعية ،الاسكندرية ٢٠٠٠م.

٢٣- احمد امين محمد مرسى : **الادارة المفتوحة كنموذج مقترح لتطوير الاداء بالادارة العامة للتربية الرياضية بوزارة التربيـة والتعليم رسـالة دكتـوراه** ، غيـر منشورة ، كلية التربية الرياضية بالقاهرة ، جامعة حلوان ، ٢٠٠٦م.

٢٤- بهجت عطية بهجت راضـى : **إدارة الجـودة الشـاملة كمـدخل لتطـوير إدارة الانديـة الرياضـية المصـرية فـى ضـوء التحـولات العالميـة المعاصـرة** ، رسـالة دكتـوراه غيـر منشـورة ، كليـة التربيـة الرياضـية بالقـاهرة ،جامعـة حلـوان ، ٢٠٠١م.

ثانيا: المراجع الأجنبية :

*21- Hosseini, K. M., & Ramzan Nezhad, R. (2010): **The relationship between collective efficacy and coaching behaviors in professional volleyball league of Iran clubs**. World Journal of Sport Sciences, 3 (1): 01-06.*

*22- Mohades, F., Ramzan Nezhad, R., Khabiri, M., & Kazem Nezhad, A. (2015): **The coach's leadership styles ,team cohesion and athletes satisfaction among Iranian professional teams**. International Journal of Human and Sustainable Development, 10 (1), 1- 9.*

*23- Moen, F. (2014): **The coach-athlete relationship and expectations International** ,Journal of Humanities and Social Science, 4 (11), 29- 40.*

*24- Rintaugu, E. G., & Bailasha, N.K. (2011): **Coach-leadership behavior exhibited by volleyball coaches in Africa**. International Journal of Current Research, 3 (9), 135-139.*

*25- Trocado, R. & Gomes, A.R. (2013): **Winning or not winning: The influence on coach-athlete relationships and goal achievement**. J. Hum. Sport Exerc., 8 (4), 986-995.*