معارف
ISSN 1112-7007
EISSN 6804 -2600
المجلد 20/ العدد 2 (ديسمبر2025): ص.ص:1998-2020

# مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالاتحادية الجزائرية للرياضة المدرسية دراسة ميدانية بالرابطة الولائية للرياضة المدرسية لولاية برج بوعريريج

# The Extent of Total Quality Management Implementation in the Algerian Federation of School Sports
## A Field Study in the Provincial League for School Sports in Bordj Bou Arreridj

اليزيد مساهل[1] *. محمد يونسي[2]
[1] [2] مخبر العلوم الحديثة في الأنشطة البدنية والرياضية، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية جامعة البويرة، البويرة، 10000، الجزائر.
[1]y.messahel@univ-bouira.dz [2] m.younsi@univ-bouira.dz

تاريخ الاستلام: 2025/09/18؛ تاريخ القبول: 2025/11/02؛ تاريخ النشر: 2025/12/30

**ملخص:**

تهدف الدراسة إلى تقييم تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الرابطة الولائية للرياضة المدرسية بولاية برج بوعريريج، بالاعتماد على المنهج الوصفي والاستبيان كأداة للدراسة على عينة تمثلت في 35 عاملاً في الرابطة الولائية للرياضة المدرسية ببرج بوعريريج اختيرت بطريقة عشوائية.

توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن إدارة الجودة الشاملة تطبق بدرجة متوسطة، مع التزام القيادة الإدارية في تشجيع المشاركة ونشر الثقافة، ومشاركة العاملين والمدربين في اتخاذ القرارات والتحسين المستمر، والتركيز على المستفيدين (التلاميذ، المدارس، الأولياء) من خلال أخذ الآراء وتقييم الرضا، مع الإشارة إلى تحديات في المتابعة الدورية، آليات التنفيذ، والتواصل المستمر.

**كلمات مفتاحية:** إدارة الجودة الشاملة؛ الرياضة المدرسية؛ الرابطة الولائية للرياضة المدرسية.

**Abstract**:

This study aims to assess the extent to which the principles of Total Quality Management (TQM) are implemented within the Provincial League for School Sports in Bordj Bou Arreridj. The research relied on the descriptive approach and employed a structured

* المؤلف المرسل.

questionnaire administered to a randomly selected sample of 35 employees working in the league.

The results revealed that the implementation of TQM practices is at a moderate level. Specifically, the administrative leadership demonstrates a relative commitment to fostering participation and promoting a culture of quality. Moreover, employees and trainers are partially engaged in decision-making processes and continuous improvement initiatives. Considerable attention is also directed toward the main beneficiaries—namely students, schools, and parents—through mechanisms of feedback collection and satisfaction assessment. Nevertheless, the study identified persistent challenges related to periodic monitoring, clarity of implementation mechanisms, and sustainability of communication channels

**Keywords**: Total Quality Management; School Sports; Provincial League for School Sports Educational

## المقدمة:

يعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي أثبتت فعاليتها في تحسين الأداء والإنتاجية. فقد تبنت اليابان وعدد من الدول المتقدمة هذا النظام منذ النصف الثاني من القرن العشرين كحل لمشكلاتها الإنتاجية ووسيلة لتحسين جودة منتجاتها وخدماتها، وقد حقق نتائج متميزة جعلت منه نموذجاً يُحتذى به، ومع تعاظم التحديات والمتغيرات العالمية، باتت مختلف المؤسسات – بما فيها المؤسسات التعليمية – في حاجة ملحّة إلى تبني هذا المدخل وتحديث أساليبها الإدارية بما يضمن الارتقاء بجودة مخرجاتها وتحقيق التميز في أدائها. [1]

شهدت المؤسسات الرياضية والتعليمية في الجزائر، خلال العقود الأخيرة، تحولاً ملحوظاً نحو تبني أساليب تسييرية حديثة، مستمدة من مبادئ الإدارة المعاصرة، وذلك في سياق الجهود الوطنية لتعزيز التنمية المستدامة وتحسين الجودة في القطاعات العامة. من أبرز هذه الأساليب إدارة الجودة الشاملة، التي تعتبر مدخلاً استراتيجياً أساسياً لتحقيق

(1)صالح عليمات: إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية: التطبيق ومقترحات التطوير، دار الشروق للنشر والتوزيع، رام الله – فلسطين، 2004، ص43.

التميز المؤسسي من خلال التركيز على التحسين المستمر، مشاركة جميع الأطراف المعنية، ورضا المستفيدين. فإدارة الجودة الشاملة نظام إداري يهدف إلى تحقيق الجودة في جميع العمليات من خلال دمج مبادئ مثل التزام القيادة، مشاركة الموظفين، التركيز على العملاء، والاعتماد على البيانات لاتخاذ القرارات، وزاد اتساعها لمواجهة التحديات الناتجة عن التوسع في البرامج الرياضية المدرسية، حيث تساهم في تعزيز الأداء الإداري وضمان فعالية الخدمات المقدمة للتلاميذ والمدارس.[2]

إن درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تختلف بشكل كبير بين المؤسسات، متأثرة بعوامل متعددة مثل الإمكانيات المالية، جودة القيادة، تدريب الموارد البشرية، وتوافر البنية التحتية، ففي قطاع الرياضة المدرسية بالجزائر الذي تشرف عليه الاتحادية الجزائرية للرياضة المدرسية (FASS) التي تأسست عام 1979 وتعد عضواً في الاتحاد الدولي للرياضة المدرسية، يبرز دور الرابطات الولائية كحلقة وصل أساسية لتنفيذ البرامج على المستوى المحلي[3].

تظهر الحاجة الملحة إلى إجراء دراسات ميدانية متخصصة لقياس مدى تطبيق هذه المبادئ داخل الرابطات الولائية، مثل الرابطة الولائية للرياضة المدرسية بولاية برج بوعريريج، التي تنظم فعاليات رياضية متنوعة مثل بطولات كرة القدم، كرة اليد، الكرة الطائرة وكرة السلة، وتسعى إلى تطوير المهارات الرياضية لدى التلاميذ وزيادة التنافسية بين الفرق، يهدف تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة إلى الوقوف على واقع الممارسة الإدارية، تحديد نقاط القوة مثل التزام القيادة بالمعايير الدولية، وكشف نقاط الضعف مثل نقص التدريب أو ضعف المشاركة، مما يساهم في اقتراح توصيات عملية لتحسين الأداء وتعزيز الدور التربوي للرياضة المدرسية في بناء جيل صحي ومنافس. ومن هنا، تتبلور المشكلة الأساسية في التساؤل التالي: **إلى أي مدى تطبق الرابطة الولائية للرياضة المدرسية بولاية برج بوعريريج مبادئ إدارة الجودة الشاملة؟**

ويتفرع منه التساؤلات الجزئية التالية:

---

(2)محمد زحاف، وخالد قوربي: "إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق الأداء المتميز في الإدارة الرياضية"، Sciences et Pratiques des Activités Physiques Sportives et Artistiques، 4(2)، 2015، ص 07.

(3)FASS: الاتحادية الجزائرية للرياضة المدرسية، Fass.dz، الجزائر، 2025

- ما مدى التزام القيادة في الرابطة الولائية بمبادئ إدارة الجودة الشاملة؟
- إلى أي حد يشارك العاملون في الرابطة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وما مدى الاعتماد على أساليب التحسين المستمر؟
- إلى أي درجة تركز الرابطة الولائية على المستفيد (التلاميذ/المدارس) ضمن تطبيق الجودة الشاملة؟

**-فرضيات الدراسة:**

**-الفرضية العامة:** تطبق الرابطة الولائية للرياضة المدرسية بولاية برج بوعريريج مبادئ إدارة الجودة الشاملة بدرجة متوسطة.

**-الفرضيات الجزئية:**

- تلتزم القيادة الإدارية في الرابطة الولائية بمبادئ إدارة الجودة الشاملة بدرجة عالية.
- يتم إشراك المنخرطين والموظفين في الرابطة في عمليات تطبيق إدارة الجودة الشاملة باعتماد أساليب التحسين المستمر بدرجة متوسطة.
- تركز الرابطة الولائية على المستفيدين (التلاميذ، المدارس، والأولياء) ضمن إطار تطبيق إدارة الجودة الشاملة بدرجة متوسطة.

**-أهداف الدراسة:**

- تشخيص واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الرابطة الولائية للرياضة المدرسية.
- قياس درجة التزام القيادة بمبادئ الجودة الشاملة.
- معرفة مستوى مشاركة العاملين في إنجاح تطبيق الجودة.
- التعرف على مدى اعتماد الرابطة على مبدأ التحسين المستمر.
- تقييم تركيز الرابطة على المستفيد كركيزة للجودة الشاملة.

**-أهمية الدراسة:**

تساهم الدراسة في تشخيص نقاط القوة والضعف في الرابطة الولائية ببرج بوعريريج، مما يمكن من اقتراح توصيات عملية لتحسين البرامج الرياضية، مثل تعزيز

التدريب ومشاركة المستفيدين، وبالتالي رفع كفاءة الخدمات المقدمة للتلاميذ والمدارس، ودعم الجهود الوطنية لتطوير الرياضة المدرسية كأداة تربوية، كما يساهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة من خلال تعزيز الصحة والتعليم الرياضي.

## 1-تحديد المفاهيم والمصطلحات:

### 1-1-الجودة الشاملة:

هي منهج إداري شمولي يعتمد على مشاركة جميع أعضاء المنظمة في عملية التحسين المستمر للعمليات، المنتجات، والخدمات، بهدف تحقيق رضا العملاء والمستفيدين، وتعزيز الكفاءة والفعالية المؤسسية. يركز هذا المنهج على دمج مبادئ أساسية مثل التزام القيادة، التدريب المستمر للموظفين، الاعتماد على البيانات والحقائق لاتخاذ القرارات، والتركيز على الوقاية من الأخطاء بدلاً من تصحيحها. (4)

**اجرائيا**: الطريقة العملية لقياس مؤشرات أفراد مجتمع الدراسة وتقييم التزام القيادة، مشاركة الموظفين، التحسين المستمر، ورضا المستفيدين.

### 1-2-الرياضة المدرسية:

هي مجموعة الأنشطة الرياضية التي تمارس داخل المؤسسات التعليمية. فالرياضة المدرسية هي تنمية قدرات المتعلمين وصقل مهاراتهم الرياضية وفق البعد التربوي الاجتماعي الحركي الترفيهي الرياضي التنموي والاقتصادي، الصحي والوقائي، الانتمائي للوطن. وتهدف إلى انتقاء الموهوبين من الطلبة رياضياً انطلاقاً من مشاركتهم في منافسات رياضة المدارس للمشاركة ضمن الفرق الممثلة في البطولات المدرسية والوطنية والدولية وإلى النهوض بالتربية الرياضية داخل المؤسسات التعليمية. (5)

(4)محفوظ جودة: إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان – الأردن، 2004، ص21.

(5)عصام لعياضي: "معايير انتقاء وتوجيه التلاميذ المتفوقين نحو تشكيل الفرق الرياضية المدرسية من وجهة نظر بعض مسيري الرابطة الولائية للرياضة المدرسية: دراسة ميدانية على مستوى ولاية برج بوعريريج"، مجلة الإبداع الرياضي، 5(10)، 2019، ص390.

**اجرائيا:** هي ممارسة مختلف أوجه النشاط البدني خارج أوقات الدراسة تحت لواء رابطة الرياضة المدرسية وتكون مقننة حيث يتم من خلالها انتقاء أفضل التلاميذ قصد رعايتهم وتطوير قدراتهم ومن ثم توجيههم نحو الأفضل كما أن الرياضة المدرسية هي تمثيل المؤسسة التي ينتمي اليها التلاميذ في مختلف الأنشطة الرياضية.

### 1-3-الاتحادية الجزائرية للرياضة المدرسية:

تكلف اتحادية الرياضة المدرسية بتنظيم البرامج الرياضية وتنشيطها وتطويرها في الأوساط المدرسية والجامعية، وتسير نظام المنافسات الخاص بها، كما تشارك في انتقاء المواهب الرياضية ومتابعتها بالتنسيق مع الاتحاديات الرياضية الوطنية المتخصصة، تحدد البرامج التقنية وبرامج عملها بالتنسيق مع الاتحاديات الرياضية الوطنية المتخصصة، تضم اتحادية الرياضة المدرسية الجمعيات والرابطات الرياضية المدرسية. [6]

## 2-الدراسات السابقة:

**دراسة (العلي، 2023) [7] بعنوان: دور الجودة الشاملة لتطوير إدارة النشاط الرياضي لدى طلاب الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت.**

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير إدارة النشاط الرياضي لدى طلاب الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت، من خلال التعرف على مدى استيفاء إدارة النشاط الرياضي لمعايير القدرة المؤسسية المتوافقة مع متطلبات الجودة، وذلك عبر مجموعة من المحاور شملت :التخطيط الاستراتيجي، الهياكل والنظم، الجهاز الإداري، الموارد المالية والمادية، والتقويم المستمر وإدارة الجودة الشاملة. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي (أسلوب الدراسات المسحية) لملاءمته طبيعة الدراسة، وتمثل مجتمع البحث في طلاب إدارة النشاط الرياضي بالهيئة والبالغ عددهم (800) طالباً للعام الجامعي 2023/2022. واختيرت عينة عشوائية قوامها (100) طالب بنسبة (12.5%) من المجتمع

(6) قانون رقم 13-05: مؤرخ في 14 رمضان عام 1434 الموافق 23 يوليو سنة 2013، يتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية والرياضية وتطويرها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 39، الجزائر، 2013.

(7) محمد خليل العلي: "دور الجودة الشاملة لتطوير إدارة النشاط الرياضي لدى طلاب الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت"، مجلة علوم الرياضة وتطبيقات التربية البدنية، 29(2)، 2023، ص. 164-198.

الأصلي. استخدم الباحث أداتي المقابلة الشخصية والاستبيان لجمع البيانات. وأظهرت النتائج أن نسب استيفاء إدارة النشاط الرياضي لمعايير القدرة المؤسسية المتوافقة مع الجودة والاعتماد بين (52.90% و70.50%)، حيث جاء مجال الموارد المالية والمادية في المرتبة الأولى، يليه التخطيط الاستراتيجي، ثم التقويم المستمر وإدارة الجودة الشاملة، بينما احتل الجهاز الإداري المرتبة الرابعة، والهياكل والنظم المرتبة الخامسة والأخيرة، وخلصت الدراسة إلى أن اعتماد معايير الجودة الشاملة يمثل أساساً محورياً لتطوير النشاط الرياضي في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب.

**دراسة (بن شميسة، 2021) [8] بعنوان: الرياضة المدرسية في ولاية تيارت بين الو اقع والمأمول من وجهة نظر الأساتذة المنخرطين**

هدفت الدراسة إلى التعرف واقع الرياضة المدرسية في ولاية تيارت من وجهة نظر الأساتذة المنخرطين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي بالدراسة التحليلية، وشملت عينة الدراسة (30) أستاذا منخرطا في الرياضة المدرسية من التعليم المتوسط و (20) أستاذا من التعليم الثانوي، وطبق الباحث استبيان يتضمن (30) عبارة، وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة المؤسسات التربوية لا تعطى الاهتمام الكافي للرياضة المدرسية والجمعية الرياضية الثقافية بالمؤسسات التربوية لا تولي الاهتمام الكافي لتطوير الرياضة المدرسية، إضافة إلى أن المنشآت الرياضية والبيداغوجية بالمؤسسات التربوية غير كافية بالنهوض بالرياضية المدرسية، وأوصى الباحث بضرورة العمل على إلزام إدارات المؤسسات التربوية على تطبيق النصوص الخاصة بالرياضة المدرسية اللاصفية وتوعية الجمعية الرياضية الثقافية بالمؤسسات التربوية باهتمامها بتطوير الرياضة المدرسية اللاصفية.

**دراسة (زحاف و قوربي، 2015) [9] بعنوان: إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق الأداء المتميز في الإدارة الرياضية**

تناولت الدراسة أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الأداء المتميز في

(8) العيد بن شميسة: "الرياضة المدرسية في ولاية تيارت بين الواقع والمأمول من وجهة نظر الأساتذة المنخرطين"، المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، 4(3)، 2021، ص. 399-408.

(9) محمد زحاف، وخالد قوربي: مرجع سابق، ص. 1-15.

الإدارة الرياضية بمديرية الشباب والرياضة لولاية تيسمسيلت. انطلقت من أن مشكلة الرياضة في الجزائر لم تعد في نقص المنشآت بل في الجوانب الإدارية، مما يستدعي اعتماد أساليب حديثة للإدارة. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي وطبق الدراسة على عينة عشوائية من 32 موظفًا من أصل 39، باستخدام مقياسين: الأول لإدارة الجودة الشاملة (50 عبارة موزعة على خمسة محاور: التحسين المستمر، المشاركة الكاملة، الوقاية من الأخطاء، القيادة الإدارية، التركيز على المتعامل) والثاني للأداء المتميز (20 عبارة). توصلت النتائج إلى أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يسهم بفعالية في تحسين الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية، خاصة من خلال التحسين المستمر، الوقاية من الأخطاء، المشاركة الكاملة والتركيز على المتعامل، مع استثناء مبدأ القيادة الإدارية الذي لم يظهر بنفس القوة. خلصت الدراسة إلى أن التميز الإداري رهين بوضوح الرؤية والرسالة، المشاركة الجماعية، وتوفر قادة بمهارات عالية وقدرة على الابتكار، وأوصت بمزيد من البحوث لتعزيز مبادئ الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية.

**دراسة (خضير، 2007) [10] بعنوان: و اقع معرفة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها**

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية من حيث درجة المعرفة والتطبيق، إضافة إلى أثر متغيرات الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي، والمركز الوظيفي. اعتمدت على عينة من (451) موظفاً وزع عليهم استبيان مكون من (60) فقرة تغطي خمس مجالات: تهيئة متطلبات الجودة، متابعة العملية التعليمية، تطوير القوى البشرية، اتخاذ القرار، والعلاقة مع المجتمع المحلي. أظهرت النتائج أن درجة المعرفة والتطبيق كانت متوسطة (60.4% و65.2% على التوالي)، مع وجود فروق لصالح التطبيق على المعرفة. كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة تعزى للجنس أو المركز الوظيفي، بينما ظهرت فروق مرتبطة بالخبرة في مجال التطبيق لصالح الأقل خبرة (أقل من 6 سنوات). أما المؤهل العلمي فلم يظهر فروقاً إلا في مجال تهيئة متطلبات الجودة

(10)عناية محمد خضير: واقع معرفة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس – فلسطين، 2007، ص13.

لصالح حملة الدبلوم على الدراسات العليا. أوصت الدراسة بضرورة اعتماد إستراتيجية عامة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، إعداد قيادات قادرة على قيادة التغيير، وتشجيع الموظفين والمعلمين على البحث والمشاركة في المؤتمرات والندوات والدورات في هذا المجال.

**التعقيب على الدراسات السابقة:**

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة أنّها جميعًا عالجت موضوع إدارة الجودة الشاملة أو الرياضة المدرسية من زوايا متعددة، حيث ركزت بعضها على دور الجودة الشاملة في تطوير إدارة النشاط الرياضي كما هو الحال في دراسة (العلي، 2023)، فيما اهتمت أخرى بتشخيص واقع الرياضة المدرسية من وجهة نظر الأساتذة المنخرطين مثل دراسة (بن شميسة، 2021)، في حين تناولت بعض الدراسات أثر تطبيق الجودة الشاملة على الأداء المتميز كما في دراسة (زحاف و قوربي، 2015)، أما دراسة (خضير، 2007) فقد خصصت اهتمامها لمعرفة وتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة داخل مديريات التربية والتعليم، ومن ثم فإنها وإن اختلفت في مجالاتها وأهدافها إلا أنها اشتركت في استخدام المنهج الوصفي والاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات.

أما الدراسة الحالية فتميزت بكونها أكثر تحديدًا وتركيزًا، إذ اختارت مجال الاتحادية الجزائرية للرياضة المدرسية من خلال تطبيقها على الرابطة الولائية ببرج بوعريريج، وهو ما يمنحها طابعًا ميدانيًا مباشرًا يقرّبها من النشاط الرياضي المدرسي في بيئته الفعلية، كما أن هدفها جاء وصفيًا تشخيصيًا يقيس مدى تطبيق مبادئ الجودة الشاملة من خلال ثلاثة محاور أساسية هي: التزام القيادة، مشاركة الأساتذة المنخرطين، والاهتمام بالمستفيدين، وقد تمت صياغة أداة البحث في شكل استبيان وفق مقياس ليكرت ثلاثي يضم خمس عشرة عبارة فقط، بما يتلاءم مع حجم العينة.

وبذلك يمكن القول إن الدراسة الحالية تشترك مع الدراسات السابقة في اعتماد المنهج الوصفي كخيار منهجي، وفي تركيزها على مفاهيم الجودة الشاملة كإطار نظري، غير أنها تختلف عنها من حيث موضوعها ومجالها الميداني وأهدافها التفصيلية، إذ انتقلت من البحث في الأطر العامة كالأداء التنظيمي أو التخطيط الاستراتيجي أو الأنشطة الرياضية إلى التركيز على مدى التطبيق الفعلي للجودة الشاملة داخل مؤسسة رياضية مدرسية

متخصصة، مما يجعلها إضافة نوعية تكمل ما سبقها من جهود بحثية وتسد فراغًا في الأدبيات العلمية الخاصة بمجال الرياضة المدرسية بالجزائر.

## 3-الإجراءات الميدانية للدراسة:

### 3-1-الدراسة الاستطلاعية:

الهدف من الدراسة الاستطلاعية هو التأكد من ملائمة مكان الدراسة للبحث ومدى صلاحية الأداة المستعملة حول موضوع البحث، وحتى نتمكن من معرفة مختلف الجوانب المراد دراستها، وقد تمت دراستنا الاستطلاعية من خلال القيام بمقابلة مع عينة من أفراد مجتمع البحث قدرها (05) من الأساتذة المنخرطين بالرابطة الولائية للرياضة المدرسية لولاية برج بوعريريج، وتوزيع استمارة استبيان على هذه العينة من أجل معرفة آرائهم واقتراحاتهم ووجهات نظرهم حول مجموعة من النقاط الأساسية التي لها صلة بموضوع بحثنا والحصول على معلومات دقيقة وبذلك الإجابة على أسئلة استمارة الاستبيان.

### 3-2- المجال الزماني والمجال المكاني:

- **المجال المكاني:** أجريت الدراسة الميدانية بالرابطة الولائية للرياضة المدرسية لولاية برج بوعريريج.
- **المجال الزماني:** امتدت فترة الدراسة من شهر مارس2025 إلى غاية شهر جوان2025 وقد تم في هذه الفترة إعداد الجانب النظري بالموازاة مع الجانب التطبيقي.

### 3-3- المنهج المتبع في الدراسة:

يعرف المنهج على أنه: مجموعة من القواعد والإجراءات والأساليب التي تجعل العقل يصل إلى معرفة حقيقة جميع الأشياء التي يستطيع الوصول إليها بدون أن يبذل مجهودات غير نافعة"[11]

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة والبرهنة على فرضياتها اعتمدنا المنهج الوصفي

(11)عبد المجيد إبراهيم مروان: أسس البحث العلمي للرسائل الجامعية، (ط1)، الرواق للنشر، عمان – الأردن، 2000، ص60.

التحليلي المناسب لطبيعة موضوع الدراسة" هذا المنهج يهدف إلى دراسة ظاهرة بجمع خصائصها وأبعادها في إطار معين ويقوم بتحليلها استنادا للبيانات المجمعة حولها ثم محاولة الوصول إلى أسبابها والعوامل التي تتحكم فيها وبالتالي الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم" [12] ، كما يعرف أيضا بانه طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها واخضاعها للدراسة الدقيقة[13].

## 3-4-مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع البحث في الأساتذة المنخرطين بالرابطة الولائية للرياضة المدرسية لولاية برج بوعريريج. شملت العينة 35 أستاذا تم اختيارهم عشوائيا ضمن الأطوار التعليمية وتوزيع عليهم استمارة البحث واستخدمت للدراسة الميدانية، واقتصرت هذه الدراسة على تناول بعض الخصائص: الجنس، السن، والطور.

**-توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس:**

**الجدول 1: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس**

| الجنس | التكرارات | النسب المئوية |
|---|---|---|
| ذكر | 23 | %65 |
| أنثى | 12 | %35 |
| المجموع | 35 | %100 |

**المصدر:** من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 25

**-توزيع أفراد عينة البحث حسب السن:**

**الجدول 2: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن**

| السن | التكرارات | النسب المئوية |
|---|---|---|
| من 20 سنة إلى 30 سنة | 06 | %17 |
| من 31 سنة إلى 40 سنة | 14 | %40 |
| 40 سنة فأكثر | 15 | %43 |
| المجموع | 35 | %100 |

(12) حسن عثمان عثمان: المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية، (د ط)، منشورات الشهاب، باتنة – الجزائر، 1998، ص29.

(13)عمار بوحوش، ومحمود الذنيبات: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، (ط4)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص139.

**المصدر:** من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 25

**-توزيع أفراد عينة البحث حسب مستوى الوظيفي:**

**الجدول 3: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الطور**

| الطور | التكرارات | النسب المئوية |
|---|---|---|
| أستاذ التعليم الابتدائي | 10 | %28 |
| أستاذ التعليم المتوسط | 12 | %35 |
| أستاذ التعليم الثانوي | 13 | %37 |
| المجموع | 35 | %100 |

**المصدر:** من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 25

## 4- الشروط العلمية لأداة الدراسة (الخصائص السيكومترية)

### 4-1- أداة الدراسة (الاستبيان):

وهو نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو ظاهرة ما"، حيث تضمنت استمارة الاستبيان مجموعة من الأسئلة تم إعدادها وتعديلها بعد اجراء الدراسة الاستطلاعية وتحكيمها من طرف الأساتذة المحكمين للتأكد من أن صياغة الأسئلة تعتبر مناسبة لتغطية موضوع الدراسة والوصول إلى الأهداف المرجوة منها، حيث يتكون استبيان دراستنا من ثلاثة محاور وهي كالتالي:

- **المحور الأول:** التزام القيادة الإدارية
- **المحور الثاني:** مشاركة الأساتذة المنخرطين واعتماد التحسين المستمر
- **المحور الثالث:** التركيز على المستفيدين (التلاميذ – المدارس – الأولياء)

**-الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين):**

تم عرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على ثلاث أساتذة محكمين المتخصصين في مبدان علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، وذلك للتأكد من صدقها وإمكانية استعمالها لجمع المعلومات، وفي ضوء التوجيهات التي أبداها المحكمون قمنا بإجراء التعديلات اللازمة، حيث كان الهدف من عرض الاستمارة على المحكمين هو إظهار مدى

وضوح صياغة كل عبارة من عباراتها وتصحيح ما ينبغي تصحيحه وللتعرف إلى مدى ملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه لتكون بالشكل الصحيح القابل للدراسة. وقد كانت الصياغة للعبارات موزعة بطريقة إيجابية على مقياس ليكرت الثلاثي كما يلي:

| مجال المتوسط الحسابي | من 01 إلى 1.66 | من 1.66 إلى 2.32 | من 2.32 إلى 3 |
|---|---|---|---|
| درجة المو افقة | ضعيفة | متوسطة | مرتفعة |
| درجة الاستجابة | 01 | 02 | 03 |

**-الصدق(معامل الارتباط بيرسون) :**

**الجدول 4: قيم معامل الارتباط بيرسون Pearson بين الدرجات الكلية للمحاور**

| Pearson | | المحور2 | المحور3 |
|---|---|---|---|
| المحور1 | معامل الارتباط بيرسون | 0,936** | 0,959** |
| | Sig. | 0,000 | 0,000 |
| المحور2 | معامل الارتباط بيرسون | | 0,911** |
| | Sig. | | 0,000 |
| ** مستوى الدلالة الإحصائية لمعامل الارتباط عند: 0.01 | | | |

**المصدر:** من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 25

يوضح الجدول قيم معامل الارتباط بيرسون بين المحور الأول والثاني (0.936) وبين المحور الأول الثالث (0.959) وبين المحور الثاني والثالث (0.911)، ونلاحظ أن معاملات الارتباط دالة إحصائيًا (**Sig. < 0.01**). حيث بلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.000) لكل المعاملات المحسوبة وهو أقل بالنسبة للدلالة الإحصائية (0.01)، مما يؤكد أن درجات الارتباط قوية ومقبولة ويعطي انطباعا أن هناك اتساق داخلي موجب قوي بين العبارات لقربها من 1 وأن خاصية الاتساق الداخلي مقبولة.

**- ثبات الاستبيان:**

تم حساب ثبات هذا الاستبيان بطريقة التناسق الداخلي باستخدام ألفا كرونباخ وقد بلغ بالنسبة للمقياس ككل (0.90)، ومنه يمكن القول بأن هذا الاستبيان ثابت وصالح للاستعمال في البحث، كما هو موضح في الجدول التالي:

**الجدول 5: قيم معامل Cronbach's Alpha لاختبار ثبات محاور الاستبيان**

| المحاور | معامل ألفا كرونباخ | عدد العبارات |
|---|---|---|
| المحور الأول: التزام القيادة الإدارية | 0.745 | 05 |
| المحور الثاني: مشاركة الأساتذة المنخرطين واعتماد التحسين المستمر | 0.789 | 05 |
| المحور الثالث: التركيز على المستفيدين (التلاميذ – المدارس – الأولياء) | 0.823 | 05 |

**المصدر:** من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 25

## 5-عرض ومناقشة النتائج

### المحور الأول: التزام القيادة الإدارية

**الجدول 6: استجابات عينة الدراسة حول المحور الأول: التزام القيادة الإدارية**

| الاختيار / العبارة | موافق | محايد | غير موافق | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| تضع القيادة في الرابطة الولائية الجودة كأولوية أساسية في خططها الاستراتيجية للبرامج الرياضية المدرسية. | 23 | 8 | 4 | 2,19 | 0.700 | متوسطة | 4 |
| | %65.7 | %22.9 | 11.4 | | | | |
| تتابع الإدارة بشكل دوري مدى تطبيق مبادئ الجودة الشاملة من خلال تقارير وتقييمات دورية. | 26 | 6 | 3 | 2,14 | 0.581 | متوسطة | 5 |
| | %74.3 | %17.1 | %8.6 | | | | |
| توفر القيادة الموارد والإمكانات الضرورية لتطبيق الجودة، بما في ذلك التدريب والمعدات الرياضية. | 24 | 7 | 4 | 2,32 | 0.698 | متوسطة | 3 |
| | %68.6 | %20 | %11.4 | | | | |
| تشجع القيادة الإدارية العاملين والمدربين على الانخراط في أنشطة الجودة المرتبطة بالرياضة المدرسية. | 26 | 7 | 2 | 2,43 | 0.582 | مرتفعة | 1 |
| | %74.3 | %20 | 5.7% | | | | |
| تعمل الإدارة على نشر ثقافة الجودة الشاملة داخل الرابطة من خلال ورش عمل وبرامج توعية. | 25 | 6 | 4 | 2,38 | 0.694 | مرتفعة | 2 |
| | %71.4 | %17.1 | %11.4 | | | | |
| **المتوسط الحسابي للمحور الأول** | | | | **2.30** | / | **متوسطة** | / |

**المصدر:** من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 25

يوضح الجدول استجابات عينة الدراسة من العاملين في الرابطة الولائية للرياضة المدرسية بولاية برج بوعريريج حول التزام القيادة الإدارية بمبادئ إدارة الجودة الشاملة، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية للعبارات الخمس بين 2.14 و2.43، ما يبين درجة موافقة متوسطة إلى مرتفعة مع انحرافات معيارية منخفضة نسبياً (0.581-0.700)، مما يعكس تجانساً في الآراء وموثوقية البيانات.

تتصدر العبارة المتعلقة بتشجيع القيادة الإدارية للعاملين والمدربين على الانخراط في أنشطة الجودة المرتبطة بالرياضة المدرسية (متوسط: 2.43) النتائج، مما يبرز قناعة المبحوثين بأهمية هذا الجانب في تعزيز المشاركة الفعالة وتحسين البرامج الرياضية، تليها عبارة عمل الإدارة على نشر ثقافة الجودة الشاملة من خلال ورش عمل وبرامج توعية (متوسط: 2.38)، مما يعكس إدراكاً واضحاً لدور القيادة في بناء ثقافة مؤسسية مستدامة. وحلت عبارة توفير القيادة للموارد والإمكانات الضرورية لتطبيق الجودة، بما في ذلك التدريب والمعدات الرياضية، في المرتبة الثالثة (متوسط: 2.32)، مشيرة إلى وعي الموظفين بدور القيادة في دعم التنفيذ العملي، بينما جاءت عبارة وضع القيادة للجودة كأولوية أساسية في خططها الاستراتيجية للبرامج الرياضية المدرسية (متوسط: 2.19) في المرتبة الرابعة، مما يؤكد مساهمة القيادة في التخطيط طويل الأمد رغم بعض التحديات. أما عبارة تتبع الإدارة بشكل دوري مدى تطبيق مبادئ الجودة الشاملة من خلال تقارير وتقييمات دورية (متوسط: 2.14) فقد احتلت المرتبة الأخيرة، رغم بقائها ضمن درجة الموافقة المتوسطة، مما قد يشير إلى تحديات في آليات المتابعة والتقييم، مثل نقص التقارير الدورية أو ضعف الآليات الرقابية.

تتفق هذه النتائج مع دراسة (زحاف و قوربي، 2015) التي أكدت دور القيادة الإدارية في تحقيق الأداء المتميز عبر مبادئ الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية الجزائرية، لكنها أشارت إلى ضعف نسبي في هذا المبدأ مقارنة بالتحسين المستمر، مما يدعم المتوسط الأعلى في التشجيع والنشر في الدراسة الحالية. كما تتماشى النتائج مع دراسة (بن شميسة، 2021) التي أظهرت نقص الاهتمام الإداري بالرياضة المدرسية في ولاية تيارت، خاصة في توفير الموارد والمنشآت، مما يفسر المتوسط في توفير الإمكانات هنا، ويبرز الحاجة إلى إلزام الإدارات بتطبيق النصوص التنظيمية. وتدعم النتائج أيضاً دراسة

(العلي، 2023) التي ربطت الجودة الشاملة بتطوير النشاط الرياضي في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي بالكويت، مع التركيز على التخطيط الاستراتيجي والتقويم، مما يعزز أولوية نشر الثقافة والتشجيع كما في الدراسة الحالية، رغم تفاوت في استيفاء المعايير. أخيراً، تتفق النتائج مع (خضير، 2007) التي أظهرت درجة متوسطة في معرفة وتطبيق الجودة الشاملة في مديريات التربية الفلسطينية، مع عدم فروق جوهرية في المتغيرات الشخصية، مما يحذر من ضعف المتابعة والتقييم كما في المرتبة الأخيرة هنا، ويؤكد ضرورة إعداد قيادات قادرة على التغيير.

من خلال متوسط التقديرات العامة للمحور الأول (2.30) والذي يدل على درجة موافقة متوسطة، يمكن القول إن الفرضية الجزئية الأولى التي تنص على: "تلتزم القيادة الإدارية في الرابطة الولائية بمبادئ إدارة الجودة الشاملة بدرجة عالية" تحققت، تبرز النتائج اتجاهاً إيجابياً لدور القيادة في تعزيز الجودة الشاملة بالرابطة الولائية للرياضة المدرسية ببرج بوعريريج، مع ضرورة تطوير آليات المتابعة الدورية وتوفير الموارد بشكل أفضل، خاصة من خلال دمج التكنولوجيا وبرامج التدريب، لضمان تحقيق الأهداف التربوية والرياضية بفعالية.

## المحور الثاني: مشاركة الأساتذة المنخرطين واعتماد التحسين المستمر

**الجدول 7: استجابات عينة الدراسة حول المحور الثاني**

| الاختيار / العبارة | موافق | محايد | غير موافق | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| يتم إشراك العاملين والمدربين في اتخاذ القرارات المرتبطة بتطوير النشاطات الرياضية المدرسية. | 26 | 7 | 2 | 2.43 | 0.581 | مرتفعة | 2 |
| | %74.3 | %20 | 5.7% | | | | |
| تشجع الرابطة العاملين والمدربين على تقديم مقترحات عملية لتحسين الأداء الرياضي والتربوي. | 26 | 7 | 2 | 2.43 | 0.583 | مرتفعة | 1 |
| | %74.3 | %20 | 5.7% | | | | |
| يتم تنظيم لقاءات دورية بين الإدارة والعاملين لمناقشة سبل تطوير الأنشطة الرياضية. | 25 | 6 | 4 | 2.38 | 0.694 | مرتفعة | 3 |
| | %71.4 | %17.1 | %11.4 | | | | |
| يعتمد العاملون والمدربون أسلوب | 24 | 7 | 4 | 2.32 | 0.698 | متوسطة | 4 |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| المراجعة المستمرة لأنشطتهم بهدف تحسين الأداء باستخدام البيانات والتقييمات. | %68.6 | %20 | %11.4 | | | | |
| توجد آلية واضحة لمتابعة تنفيذ مقترحات العاملين الخاصة بالتحسين المستمر في البرامج الرياضية. | 25 | 6 | 4 | 2.20 | 0.693 | متوسطة | 5 |
| | %71.4 | %17.1 | %11.4 | | | | |
| **المتوسط الحسابي للمحور الثاني** | | | | **2.35** | / | **مرتفعة** | / |

**المصدر:** من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 25

يوضح الجدول استجابات عينة الدراسة من العاملين في الرابطة الولائية للرياضة المدرسية بولاية برج بوعريريج حول مشاركة العاملين والمدربين واعتماد التحسين المستمر في إدارة الجودة الشاملة، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية للعبارات الخمس بين 2.20 و2.43، ما يبين درجة موافقة مرتفعة إلى متوسطة مع انحرافات معيارية منخفضة (0.581-0.698)، مما يعكس تجانساً في الآراء وموثوقية البيانات.

تتصدر العبارة المتعلقة بتشجيع الرابطة للعاملين والمدربين على تقديم مقترحات عملية لتحسين الأداء الرياضي والتربوي (متوسط: 2.43) النتائج، مما يبرز قناعة المبحوثين بأهمية هذا الجانب في تعزيز الابتكار والمشاركة الفعالة، تليها عبارة إشراك العاملين والمدربين في اتخاذ القرارات المرتبطة بتطوير النشاطات الرياضية المدرسية (متوسط: 2.43)، مما يعكس إدراكاً واضحاً لدور المشاركة في تحسين البرامج التربوية. وحلت عبارة تنظيم لقاءات دورية بين الإدارة والعاملين لمناقشة سبل تطوير الأنشطة الرياضية في المرتبة الثالثة (متوسط: 2.38)، مشيرة إلى وعي الموظفين بدور هذه اللقاءات في تعزيز التعاون والتحسين المستمر، بينما جاءت عبارة اعتماد العاملين والمدربين لأسلوب المراجعة المستمرة لأنشطتهم بهدف تحسين الأداء باستخدام البيانات والتقييمات (متوسط: 2.32) في المرتبة الرابعة، مما يؤكد مساهمة التحسين المستمر في رفع الكفاءة رغم بعض التحديات في الاعتماد على البيانات. أما عبارة وجود آلية واضحة لمتابعة تنفيذ مقترحات العاملين الخاصة بالتحسين المستمر في البرامج الرياضية (متوسط: 2.20) فقد احتلت المرتبة الأخيرة، رغم بقائها ضمن درجة الموافقة المتوسطة، مما قد يشير إلى تحديات في آليات التنفيذ والمتابعة، مثل نقص الإجراءات الرسمية أو التنسيق.

تتفق هذه النتائج مع دراسة (زحاف و قوربي، 2015) التي أكدت فعالية المشاركة

الكاملة والتحسين المستمر في تحسين الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية الجزائرية، خاصة من خلال الاعتماد على البيانات، مما يدعم المتوسط المرتفع في التشجيع والإشراك في الدراسة الحالية. كما تتماشى النتائج مع دراسة (بن شميسة، 2021) التي أشارت إلى نقص الاهتمام بالتطوير في الرياضة المدرسية بولاية تيارت، خاصة في تنظيم الأنشطة والمنشآت، مما يفسر المتوسط في آليات المتابعة هنا، ويبرز ضرورة توعية الجمعيات الرياضية. وتدعم النتائج أيضاً دراسة (العلي، 2023) التي ربطت الجودة الشاملة بتطوير النشاط الرياضي من خلال التقويم المستمر والمشاركة، مما يعزز أولوية اللقاءات الدورية والمقترحات كما في الدراسة الحالية، رغم تفاوت في الموارد. أخيراً، تتفق النتائج مع (خضير، 2007) التي أظهرت درجة متوسطة في تطوير القوى البشرية واتخاذ القرار في مديريات التربية الفلسطينية، مع التركيز على المشاركة، مما يحذر من ضعف الآليات التنفيذية كما في المرتبة الأخيرة هنا، ويؤكد ضرورة تشجيع الموظفين على المشاركة في الدورات والندوات.

من خلال متوسط التقديرات العامة للمحور الثاني (2.35) والذي يدل على درجة موافقة مرتفعة، يمكن القول إن الفرضية الجزئية الثانية التي تنص على: "يتم إشراك العاملين والموظفين في الرابطة في عمليات تطبيق إدارة الجودة الشاملة باعتماد أساليب التحسين المستمر في تطوير الأنشطة المدرسية بدرجة متوسطة" تحققت مع ميل إلى الارتفاع، تبرز النتائج اتجاهاً إيجابياً لدور المشاركة والتحسين المستمر في تعزيز الجودة الشاملة بالرابطة الولائية للرياضة المدرسية ببرج بوعريريج، مع ضرورة تطوير آليات المتابعة والاعتماد على البيانات بشكل أفضل، خاصة من خلال تنظيم لقاءات أكثر انتظاماً وإجراءات تنفيذية واضحة، لضمان تحقيق الأهداف التربوية والرياضية.

## المحور الثالث: التركيز على المستفيدين (التلاميذ – المدارس – الأولياء)

**الجدول 8: استجابات عينة الدراسة حول المحور الثالث**

| الاختيار / العبارة | موافق | محايد | غير موافق | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| تراعي الرابطة الولائية حاجات وتطلعات التلاميذ والمدارس في أنشطتها الرياضية . | 26 | 7 | 2 | 2.43 | 0.581 | مرتفعة | 2 |
| | %74.3 | %20 | 5.7% | | | | |
| يتم أخذ آراء المدارس والأولياء في | 27 | 5 | 3 | 2.45 | 0.631 | مرتفعة | 1 |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| الاعتبار عند تطوير البرامج الرياضية المدرسية . | %77.4 | %14.3 | %8.6 | | | | |
| تسعى الرابطة إلى التواصل المستمر مع الأولياء والمدارس لقياس رضاهم عن الأنشطة والخدمات . | 23 | 8 | 4 | 2.19 | 0.700 | متوسطة | 5 |
| | %65.7 | %22.9 | 11.4 | | | | |
| يتم التعامل بسرعة وجدية مع شكاوى وملاحظات التلاميذ أو أوليائهم المتعلقة بالبرامج الرياضية . | 25 | 6 | 4 | 2.20 | 0.694 | متوسطة | 4 |
| | %71.4 | %17.1 | %11.4 | | | | |
| يتم تقييم رضا التلاميذ والمدارس عن الخدمات المقدمة بشكل دوري من خلال استطلاعات وردود فعل. | 24 | 7 | 4 | 2.32 | 0.698 | متوسطة | 3 |
| | %68.6 | %20 | %11.4 | | | | |
| **المتوسط الحسابي للمحور الثالث** | | | | **2.31** | / | **متوسطة** | / |

**المصدر:** من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 25

يوضح الجدول استجابات عينة الدراسة من العاملين في الرابطة الولائية للرياضة المدرسية بولاية برج بوعريريج حول التركيز على المستفيدين (التلاميذ – المدارس – الأولياء) في إدارة الجودة الشاملة، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية للعبارات الخمس بين 2.19 و2.45، ما يبين درجة موافقة متوسطة إلى مرتفعة مع انحرافات معيارية منخفضة نسبياً (0.581-0.700)، مما يعكس تجانساً في الآراء وموثوقية البيانات .

تتصدر العبارة المتعلقة بأخذ آراء المدارس والأولياء في الاعتبار عند تطوير البرامج الرياضية المدرسية (متوسط: 2.45) النتائج، مما يبرز قناعة المبحوثين بأهمية هذا الجانب في تعزيز الملاءمة والمشاركة الفعالة، تليها عبارة رعاية الرابطة الولائية لحاجات وتطلعات التلاميذ والمدارس في أنشطتها الرياضية (متوسط: 2.43)، مما يعكس إدراكاً واضحاً لدور التركيز على المستفيدين في تحسين البرامج التربوية. وحلت عبارة تقييم رضا التلاميذ والمدارس عن الخدمات المقدمة بشكل دوري من خلال استطلاعات وردود فعل في المرتبة الثالثة (متوسط: 2.32)، مشيرة إلى وعي الموظفين بدور هذه الآليات في تعزيز التحسين المستمر، بينما جاءت عبارة التعامل بسرعة وجدية مع شكاوى وملاحظات التلاميذ أو أوليائهم المتعلقة بالبرامج الرياضية (متوسط: 2.20) في المرتبة الرابعة، مما يؤكد مساهمة الاستجابة السريعة في بناء الثقة رغم بعض التحديات في التنفيذ. أما عبارة سعي الرابطة إلى التواصل المستمر مع الأولياء والمدارس لقياس رضاهم عن الأنشطة والخدمات (متوسط: 2.19) فقد احتلت المرتبة الأخيرة، رغم بقائها ضمن درجة الموافقة المتوسطة،

مما قد يشير إلى تحديات في آليات التواصل، مثل نقص القنوات المنتظمة أو ضعف المتابعة.

تتفق هذه النتائج مع دراسة (زحاف و قوربي، 2015) التي أكدت فعالية التركيز على المتعامل (المستفيدين) في تحسين الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية الجزائرية، خاصة من خلال التقييم والتواصل، مما يدعم المتوسط المرتفع في أخذ الآراء ورعاية الحاجات في الدراسة الحالية. كما تتماشى النتائج مع دراسة (بن شميسة، 2021) التي أشارت إلى نقص الاهتمام بالرياضة المدرسية في ولاية تيارت، خاصة في المنشآت والتطوير، مما يفسر المتوسط في التواصل والتعامل مع الشكاوى هنا، ويبرز ضرورة توعية الجمعيات الرياضية بالتركيز على رضى المستفيدين. وتدعم النتائج أيضاً دراسة (العلي، 2023) التي ربطت الجودة الشاملة بتطوير النشاط الرياضي من خلال التقويم المستمر والموارد، مما يعزز أولوية تقييم الرضا والآراء كما في الدراسة الحالية، رغم تفاوت في استيفاء المعايير. أخيراً، تتفق النتائج مع (خضير، 2007) التي أظهرت درجة متوسطة في العلاقة مع المجتمع المحلي في مديريات التربية الفلسطينية، مع التركيز على المتابعة والتطوير، مما يحذر من ضعف التواصل المستمر كما في المرتبة الأخيرة هنا، ويؤكد ضرورة تشجيع المشاركة في الاستطلاعات والندوات.

من خلال متوسط التقديرات العامة للمحور الثالث (2.31) والذي يدل على درجة موافقة متوسطة، يمكن القول إن الفرضية الجزئية الثالثة التي تنص على: "تركز الرابطة الولائية على المستفيدين (التلاميذ – المدارس – الأولياء) في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بدرجة عالية" تحققت، تبرز النتائج اتجاهاً إيجابياً لدور التركيز على المستفيدين في تعزيز الجودة الشاملة بالرابطة الولائية للرياضة المدرسية ببرج بوعريريج، مع ضرورة تطوير آليات التواصل والتعامل مع الشكاوى بشكل أفضل، خاصة من خلال استطلاعات دورية وقنوات تواصل فعالة، لضمان تحقيق الأهداف التربوية والرياضية بفعالية أكبر.

## خاتمة:

في ضوء النتائج المتحصل عليها من خلال تحليل بيانات الاستبيان الموجه لعينة من العاملين في الرابطة الولائية للرياضة المدرسية بولاية برج بوعريريج حول تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة عبر محاورها المختلفة، أبرزت النتائج في المحور الأول التزام القيادة

الإدارية بتشجيع العاملين والمدربين على الانخراط في أنشطة الجودة ونشر ثقافة الجودة الشاملة من خلال ورش عمل وبرامج توعية، مع توفير الموارد والإمكانات الضرورية، ووضع الجودة كأولوية في الخطط الاستراتيجية، رغم وجود تحديات في المتابعة الدورية لتطبيق مبادئ الجودة من خلال تقارير وتقييمات، مما يشير إلى الحاجة إلى تعزيز آليات الرقابة والتقييم؛ وفي المحور الثاني، أكدت النتائج مشاركة العاملين والمدربين في اتخاذ القرارات وتقديم مقترحات عملية لتحسين الأداء الرياضي والتربوي، مع تنظيم لقاءات دورية لمناقشة سبل التطوير، واعتماد أسلوب المراجعة المستمرة باستخدام البيانات، بالإضافة إلى وجود آلية لمتابعة تنفيذ المقترحات، رغم الحاجة إلى تحسين الآليات التنفيذية والاعتماد على البيانات بشكل أكبر لتجنب التحديات في التنسيق؛ أما المحور الثالث، فقد أظهر التركيز على المستفيدين من خلال أخذ آراء المدارس والأولياء في تطوير البرامج ورعاية حاجات التلاميذ والمدارس، مع تقييم الرضا بشكل دوري عبر استطلاعات، والتعامل مع الشكاوى بسرعة، بينما أشار انخفاض نسبي في التواصل المستمر لقياس الرضا إلى وجود تحديات تتطلب تعزيز قنوات التواصل والمتابعة لضمان رضا أصحاب المصلحة.

وعليه، تؤكد هذه النتائج صحة وتحقق الفرضية العامة "تطبق الرابطة الولائية للرياضة المدرسية بولاية برج بوعريريج مبادئ إدارة الجودة الشاملة بدرجة متوسطة"، حيث تعزز إدارة الجودة التزام القيادة، وتشجع على المشاركة والتحسين المستمر، وتركز على رضا المستفيدين، مع وجود حاجة ملحة لمعالجة التحديات المتعلقة بالمتابعة الدورية، وآليات التنفيذ، والتواصل المستمر لضمان استدامة الجودة الشاملة في النشاطات الرياضية المدرسية.

**اقتراحات:**

بناءً على ما تقدم، يمكن تقديم مجموعة من المقترحات الهادفة إلى تعزيز تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الرابطات الولائية والاتحادية الجزائرية للرياضة المدرسية بولاية برج بوعريريج :

- تطوير آليات رقابية وتقييمية إلكترونية باستخدام برمجيات حديثة لتتبع تطبيق مبادئ الجودة الشاملة، لتعزيز التقارير الدورية وتقليل التحديات في المتابعة .

- تنظيم دورات تدريبية وورش عمل دورية للعاملين والمدربين حول مبادئ الجودة الشاملة، مع التركيز على نشر الثقافة وتشجيع المشاركة في عمليات التحسين المستمر.
- إنشاء آليات واضحة لتنفيذ مقترحات العاملين والمدربين، بما في ذلك استخدام البيانات والتقييمات لتحسين الأداء الرياضي والتربوي.
- تعزيز التواصل مع المستفيدين من خلال قنوات إلكترونية منتظمة لقياس الرضا وقبول الشكاوى، مما يدعم أخذ الآراء في تطوير البرامج.
- إجراء استطلاعات دورية تشمل التلاميذ، المدارس، والأولياء لتقييم الخدمات الرياضية، مع استخدام النتائج لتحسين الجودة وتعزيز الرضا العام.
- مراجعة دورية للخطط الاستراتيجية والسياسات الإدارية في الرابطة للتأكد من انسجامها مع مبادئ الجودة الشاملة والاحتياجات التربوية والرياضية.

## المراجع

**الكتب**

1. بوحوش، عمار، والذنيبات، محمود. *مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث*، ط4، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
2. جودة، محفوظ. *إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات*، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان – الأردن، 2004.
3. عثمان، حسن عثمان. *المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية*، د ط، منشورات الشهاب، باتنة – الجزائر، 1998.
4. عليمات، صالح. *إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية: التطبيق ومقترحات التطوير*، دار الشروق للنشر والتوزيع، رام الله – فلسطين، 2004.
5. مروان، عبد المجيد إبراهيم. *أسس البحث العلمي للرسائل الجامعية*، ط1، الرواق للنشر، عمان – الأردن، 2000.

**المقالات**

1. العلي، محمد خليل. "دور الجودة الشاملة لتطوير إدارة النشاط الرياضي لدى طلاب الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت"، *مجلة علوم الرياضة وتطبيقات*

*التربية البدنية*، مج29، ع2، كلية التربية الرياضية – جامعة الإسكندرية، 2023.

2. بن شميسة، العيد. "الرياضة المدرسية في ولاية تيارت بين الواقع والمأمول من وجهة نظر الأساتذة المنخرطين"، *المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات*، مج4، ع3، جامعة تيارت، 2021.

3. زحاف، محمد، وقوربي، خالد. "إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق الأداء المتميز في الإدارة الرياضية"، *Sciences et Pratiques des Activités Physiques Sportives et Artistiques*، مج4، ع2، جامعة الجزائر 3، 2015.

4. لعياضي، عصام. "معايير انتقاء وتوجيه التلاميذ المتفوقين نحو تشكيل الفرق الرياضية المدرسية من وجهة نظر بعض مسيري الرابطة الولائية للرياضة المدرسية: دراسة ميدانية على مستوى ولاية برج بوعريريج"، *مجلة الإبداع الرياضي*، مج5، ع10، جامعة المسيلة، 2019.

**الرسائل الجامعية**

1. خضير، عناية محمد. *واقع معرفة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها*، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس – فلسطين، 2007.

**القوانين**

1. الجزائر. *قانون رقم 13-05 مؤرخ في 14 رمضان عام 1434 الموافق 23 يوليو سنة 2013، يتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية والرياضية وتطويرها*، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 39، الجزائر، 2013.

**المواقع الإلكترونية**

1. **FASS.** الاتحادية الجزائرية للرياضة المدرسية، الموقع الإلكتروني : https://www.fass-dz.com، تاريخ الاطلاع: 17 سبتمبر 2025.