

## واقع القيادة الإدارية للرياضة المدرسية في محافظة جنوب الباطنة بسلطنة عمان في ضوء النموذج الأمريكي للتميز

ا. بشائر جمعة السيابية  
معلمة رياضة مدرسية وزارة التربية والتعليم

د. احمد فاروق رجب  
أستاذ مشارك، قسم التربية البدنية وعلوم الرياضة، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس

د. بدرية خلفان الهدابية  
أستاذ مشارك  
قسم التربية البدنية وعلوم الرياضة  
كلية التربية، جامعة السلطان قابوس

(قدم للنشر في 2020/1/4م ؛ وقيل للنشر في 2020/7/20م)

### الكلمات المفتاحية: القيادة الإدارية، الرياضة المدرسية، إدارة التميز، النموذج الأمريكي للتميز

**ملخص البحث:** هدف البحث إلى تقييم واقع القيادة الإدارية للرياضة المدرسية في محافظة جنوب الباطنة بسلطنة عمان في ضوء النموذج الأمريكي للتميز، ولتحقيق غرض البحث استخدم الباحثون المنهج الوصفي، حيث تم بناء استبانة في ضوء معيار القيادة الإدارية لنموذج بالدريج (الأمريكي) لتمييز في التعليم، وشملت عينة البحث علي (106) فرداً من العاملين بوزارة التربية والتعليم في مجال الرياضة المدرسية بمحافظة جنوب الباطنة من (معلمين، مشرفين، أخصائي نشاط رياضي، مدراء المدارس). وتوصل البحث إلى أن تقدير أفراد عينة الدراسة لتقييم واقع القيادة الإدارية للرياضة المدرسية في محافظة جنوب الباطنة بسلطنة عمان كانت متوسطة، بالإضافة إلى عدة استنتاجات منها أن القيادة الإدارية للرياضة المدرسية تتخذ القرارات التي تكفل دعم مؤسسات القطاع الخاص لبرامجها، وتوفر المناخ التعليمي الرياضي الجيد المتسق مع قيم الرياضة المدرسية، بالإضافة إلى أن دور الذي تقوم به القيادة الإدارية للرياضة المدرسية كان متوسط في كل من تعزيز برامج المكافآت في أداء العالي للطلبة والعاملين بها، والتفاعل مع المجتمع الخارجي، والقدرة على تقييم أداء العاملين بها حول تحقيق الجودة والتميز، بينما أوضحت النتائج انخفاض في الدور الذي تقوم به القيادة الإدارية للرياضة المدرسية في كل من التواصل المستمر والصريح مع الطلبة والعاملين بها، وإشراك الطلبة في تحقيق التميز، و الإهتمام بالتطوير المستمر للمهارات القيادية لديها، وتعزيز الإلتزام باللوائح والأنظمة التربوية.

## The reality of the administrative leadership of school sports in Al Batinah South Governorate, Oman In light of the American model of excellence

**Bashir Al-Siyabiya**  
Teacher of sports School

**Dr. Ahmed Farouk Ragab**  
Associate Professor  
Department of Physical  
Education and Sport Sciences  
College of Education, Sultan  
Qaboos University

**Dr. Badria Al-Hadabi**  
Associate Professor  
Department of Physical  
Education and Sport Sciences  
College of Education, Sultan  
Qaboos University

(Received 4/1/2020; Accepted for publication 20/7/2020)

**Keywords:** Management leadership, sports school, excellence management, the American model of excellence

**Abstract:** The study aimed to assess the reality of administrative leadership of school sports in the South Al Batinah Governorate in Oman in the light of the American model of excellence. To achieve the objectives of the study, the researcher used the descriptive approach. (106) employees of the Ministry of Education in the field of school sports in the Al Batinah South Governorate (teachers, supervisors, sports activity specialist, school principals). The study found that the estimation of the sample of the study to assess the reality of the administrative leadership of school sports in the South Al Batinah Governorate in Oman in light of the American model of excellence was average. In addition to several conclusions, including that the administrative leadership of school sport takes decisions that ensure the support of private sector institutions for their programs, and provides a good educational and sporting climate consistent with the values of school sport, in addition to the role that the administrative leadership of school sport plays is average in both enhancing reward programs In the higher performance of students and employees, interaction with the external community, and the ability to evaluate the performance of its employees on achieving quality and excellence, while the results showed a decrease in the role that the administrative leadership plays school sports in both continuous communication and Wind with students and their staff, engaging students in achieving excellence, attention to the continuous development of their leadership skills, and strengthening adherence to educational regulations and systems.

## مقدمة الدراسة

تزايد إهتمام منظمات الأعمال بالقيادة في الوقت الحاضر، ويأتي هذا الإهتمام من منطلق الدور المهم، والجوهرى الذي تؤديه القيادة في التأثير في سلوك العاملين لتحقيق أهداف المنظمة، حيث أن نجاح أية منظمة لم يكن سببه الكلف المنخفضة والجودة العالية التي تقدمها تلك المنظمات فحسب، ولكن إمتلاك تلك المنظمات لقيادات إدارية تمارس مهارات متنوعة تستطيع من خلالها قيادة المنظمة وتطويرها للوصول بها إلى أعلى المستويات وأرقاها (الجاف، 2019).

أما بالنسبة للقيادات الإدارية الرياضية فقد عرفها إمام (2015) بأنها تأثير الفرد على نشاط مجموعة رياضية معينة وتنسيق جهودهم لتحقيق هدف محدد من قبل الهيئة أو المؤسسة الرياضية.

وقد بدأت الرياضة المدرسية تحتل مكانة مرموقة بين المواد التربوية على الخريطة التربوية في سلطنة عمان، فلم يعد الإهتمام التربوي مقتصرأ على مخاطبة الطلبة عبر قناة العقل فحسب، وإنما تعداه ليخاطبهم عبر قناتي الروح والجسد، وعليه وضعت التشريعات التربوية آخذة بعين الاعتبار وضع مناهج تربوية يلتزم بها الجميع، علاوة على إسناد مهمة تدريس مادة الرياضة المدرسية لمعلم مختص قادر على التأثير بفاعلية في سلوك الطلبة (أبو حرب، 2005). إلا أن القرن الحالي يشهد تحديات عالمية كبيرة تتعلق بالعلومة وهذه التحديات فرضت على المؤسسات الرياضية مزيداً من الإنفتاح والتجديد والإبداع والتطوير سعياً للتحسين المستمر لجودة منتجاتها وخدماتها من جهة وتخفيض تكاليفها من جهة أخرى، والبقاء في سوق المنافسة، ولمواجهة هذه التحديات ظهرت عدة أنظمة ومفاهيم إدارية حديثة كان لها تأثير فعال في تطوير هذه المنظمات (عبده، 2015). حيث تعتبر إدارة التميز إحدى المداخل الإدارية الحديثة التي أثبتت قدرتها الفائقة على تحويل المؤسسات من شكلها التقليدي إلى مؤسسات حية تعيش عصرها وتواكب متغيراته المتسارعة، وتسعى إلى تحديث نفسها ذاتياً من خلال استغلالها الأمثل لقدراتها وإمكاناتها البشرية والمادية والتقنية، ومن خلال نظرتها إلى المؤسسات على أنها وحدة عضوية متكاملة (العززي، 2013). وظهرت على الساحة العالمية تنظيمات إقليمية ومحلية رائدة أخذت على عاتقها مهمة تحفيز المنظمات ودفعها نحو تفعيل إدارة التميز وذلك بوضع نماذج تكون بمثابة دليل المنظمات وطريقها لذلك، وتعتبر هذه النماذج عن إدارة التميز بمجموعة من المعايير المحددة سلفاً بحيث يكون لكل معيار درجاته خاصة به والتي تسمح للمنظمات عند الاستناد عليها بإجراء تقييم ذاتي وبالتالي الوقوف على مختلف أوجه القصور والضعف في الأداء، ومن أشهر هذه النماذج: النموذج الأوروبي للتميز والنموذج الأمريكي للتميز و النموذج الياباني للتميز (شوقي، 2010). ويتم استخدام معايير نموذج بالدريج (الأمريكي) للتميز التعليمي بواسطة العديد من المؤسسات التعليمية بغض النظر عن

حجم المؤسسة سواء كانت كبيرة أم صغيرة، وسواء كانت موجهة للتعليم ما قبل الجامعي أم موجهة للتعليم الجامعي، فهي تقدم إطار يساعد في التخطيط في ظل ظروف عدم التأكد، ويتم استخدام تلك المعايير لتحديد مستوى الأداء، ويتضمن نموذج بالدريج (الأمريكي) للتميز الخاص بالتعليم على سبعة معايير رئيسية وهي: القيادة، والتخطيط الإستراتيجي، والتركيز على العملاء، والقياس والتحليل وإدارة المعرفة، والتركيز على القوى العاملة، والتركيز على العمليات، ونتائج الأداء National Institute of Standards and Technology (NIST) ويأتي هذا البحث في سياق البحث عن واقع القيادة الإدارية للرياضة المدرسية في محافظة جنوب الباطنة بسلطنة عمان الأمر الذي قد يتيح المجال لتدعيم وتطوير قدرة القيادات الإدارية للرياضة المدرسية بسلطنة للتحقيق التميز وبالتالي تسهيل تحقيقها لأهدافها وغايتها.

## مشكلة الدراسة

إن إدارة التميز بمثابة نموذج المنظمة ودليلها نحو الأفضل، بحيث يتضمن هذا النموذج مختلف العوامل والمقومات (المدخلات) الواجب تأمينها وتفعيلها بإعتماد إدارة متميزة، وهذا للوصول إلى تحقيق نتائج متفوقة وباهرة ترضي ذوي المصلحة في المنظمة ضماناً لبقائها واستمرارها (شوقي، 2010). فإدارة الرياضة المدرسية هي الجهة المسؤولة عن القيام بالوظائف الإدارية (التخطيط، والتنظيم، والتوظيف، والتوجيه، والرقابة) لتحقيق أهداف الرياضة المدرسية بدرجة عالية من الكفاءة من خلال الأفراد والموارد المتاحة (تعريف إجرائي). وتُعرف الرياضة المدرسية في السلطنة بأنها مادة دراسية كبقية المواد الأخرى - مخططة بمناهجها، ونظام القياس والتقييم، والأنشطة الرياضية الداخلية و الخارجية، وتحتوي على مجموعة من الألعاب والأنشطة و البرامج البدنية والمهارية و الموضوعات المعرفية، المدرجة بالمنهاج المدرسي والموجهة للطلاب ؛ بالإضافة إلى تجهيز البيئة المدرسية المناسبة لتفعيل هذه المادة : من ملاعب، ومرافق، وأدوات، وأجهزة رياضية، وتنفيذ داخل المدرسة تحت إشراف معلم مؤهل تاهيلاً تربوياً وتخصصياً في أحد المؤسسات الرائدة لإعداد المعلم، بواقع حصتين اسبوعياً من الصف الأول حتى الصف السادس وحصّة واحدة للصفوف من السابع وحتى العاشر الأساسي واختيارية للصفين الحادي عشر والثاني عشر بواقع أربع حصص في الأسبوع (وزارة التربية والتعليم، 2014). ومن خلال عمل الباحثين في مجال التربية الرياضية والرياضة المدرسية وجد أن الإعتقاد على الأساليب التقليدية في إدارة الرياضة المدرسية تؤدي إلى التقليل من فاعلية الأداء وإنجاز الأهداف كما يؤدي إلي تبديد الوقت والجهد وإحلال الروتين محل الإبداع والتميز الإداري ويقلل من كفاءة المخرجات التعليمية، الأمر الذي يتطلب تطوير القيادات الإدارية للرياضة المدرسية من خلال إستخدام آليات

يؤثر على موضوعية واستقرار عملية التقويم في المجالات التربوية.

• أجرى فضل الله (2011) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة أهمية ممارسة معايير الجودة والتميز في أداء القيادة التدريبية بوزارة التربية والتعليم في ولاية الخرطوم، والتعرف على أثر متغير النوع حول درجة أهمية ممارسة معايير الجودة والتميز في أداء القيادة التدريبية، بالإضافة إلى التعرف على علاقة الارتباط الدالة احصائياً مع متغيرات (الخبرة، المؤهل العلمي، قيادية إدارية تربوية، دورات التدريب الإداري) حول درجة أهمية ممارسة معايير الجودة والتميز في أداء القيادة التدريبية، وتصميم الحزم التدريبية لتطوير الكفايات المهنية لقيادات التدريب بوزارة التربية والتعليم في ولاية الخرطوم في ضوء معايير الجودة والتميز في أداء القيادة التدريبية، استخدام الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة (287) قائداً إدارياً تربوياً بوزارة التربية والتعليم في ولاية الخرطوم في العام الدراسي (2010-2011)، وأظهرت نتائج الدراسة أن جميع محاور و عبارات معايير الجودة والتميز في أداء القيادة التدريبية مثلت درجة أهمية (دائماً)، كما أن جميع محاور وعبارات معايير الجودة والتميز في أداء القيادة التدريبية مثلت درجة ذات ممارسة (غالباً، أحياناً)، إضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو درجة أهمية معايير الجودة والتميز في أداء القيادة التدريبية في محور الدراسة الأول، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية نحو درجة أهمية معايير الجودة والتميز في أداء القيادة التدريبية في محور الدراسة الثاني والثالث تعزى لمتغيرات (الخبرة، المؤهل العلمي، قيادية إدارية تربوية، دورات التدريب الإداري).

## 2- الدراسات المرتبطة الأجنبية

• أجرت دافيدسون (Davidson, 2012) دراسة هدفت إلى التعرف على تأثير استخدام برنامج تميز الأداء بالدريج (MBNQA) ومعايير التعليم للأداء المتميز كأساس لتحسين تحصيل الطلاب في كليفلاند، وإتبعت الدراسة منهجية دراسة الحالة لجمع البيانات من خلال ملاحظات الأحداث و الوثائق، وعمل مقابلات مع (15) من القيادات التعليمية وعدد (50) من المعلمين، وخلصت نتائج الدراسة إلى أن إنخفاض جودة الأداء مرتبط بإنخفاض المساءلة بصورة كبيرة والتركيز على تحليل أسباب إنخفاض الأداء وارتباطها بديناميات جائزة بالدريج للتميز في (السياسات، القيادة، التعلم، التكنولوجيا و التدريس).

• قام ويلبرت (Willert, 2012) بدراسة هدفت إلى التعرف على الممارسات القيادية للمدراء في المدارس التي تخدم أربعة مناطق حاصلة على جائزة الجودة الوطنية لمالكولم بالدريج، واستخدمت الدراسة المنهج النوعي، بما في ذلك استخدام الزيارات الميدانية لكل من المناطق المتلقية لجائزة مالكولم بالدريج الوطنية للجودة، ومراجعة الوثائق، والمقابلات المتعمقة مع أربعة مشرفين وأربعة من المخبرين، وخلصت نتائج الدراسة إلى إكتشاف وجود إجرائين قياديين مشتركين بين كبار

عمل جديدة تعتمد على الأساليب الإدارية الحديثة، وبما أن آليات إدارة التميز من شأنها أن ترتقي بإدارة الرياضة المدرسية إلى الإدارات المتميزة إدارياً والتي تعتبر تميز العملية الإدارية لها منطلق لتمييز باقي العمليات الفنية والخدمية، مما دفع الباحثين إلى إجراء هذا البحث كمحاولة لتطبيق إدارة التميز كأسلوب حديث في مجال إدارة الرياضة المدرسية ليكون منطلقاً لتمييز الأداء بصفة عامة لإدارة الرياضة المدرسية في محافظة جنوب الباطنة بسلطنة عمان.

## تساؤلات الدراسة

• ما هو واقع القيادة الإدارية للرياضة المدرسية في محافظة جنوب الباطنة بسلطنة عمان في ضوء النموذج الأمريكي للتميز؟

## أهداف الدراسة

• تقييم واقع القيادة الإدارية للرياضة المدرسية في محافظة جنوب الباطنة بسلطنة عمان في ضوء النموذج الأمريكي للتميز.

## الدراسات المرتبطة

### 1- الدراسات المرتبطة العربية

• أجرى خوالدة (2017) بدراسة هدفت إلى معرفة تأثير تطبيق معايير الجودة بالدريج في الجامعات الأردنية الخاصة، وتحديد ما إذا كانت هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجودة والاستراتيجيات التنافسية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (220) موظفاً موزعين في (6) جامعات خاصة، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي أن هناك طلب من الجامعات الأردنية لتطبيق معايير الجودة التالية: التزام الإدارة العليا بجودة المعلومات وتوفيرها وتحليلها، وكفاءة القوى العاملة، في حين لم يتم تطبيق كل من التخطيط الاستراتيجي ورضا العملاء، بالإضافة إلى أن هناك موثوقية بين التخطيط الاستراتيجي ورضا العملاء وكفاءة القوى العاملة واستراتيجيات المزايا التنافسية كما بينت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التزام الإدارة العليا بالجودة والتخطيط الاستراتيجي وكفاءة القوى العاملة مع استراتيجيات المزايا التنافسية بالإضافة إلى أن هناك تأثير كبير لكل من معايير بالدريج ذات الجودة المستقلة، والتي تشمل التزام الإدارة العليا بالجودة ورضا العملاء وتوفير المعلومات وتحليل البيانات على الميزة التنافسية.

• أجرى جلال (2014) دراسة هدفت إلى التعرف على مدى توفر الجودة الإدارية داخل أقسام التربية الرياضية في كليات التربية الأساسية في العراق وفق بعض مبادئ نموذج بالدريج للجودة، بالإضافة التعرف على الفروق في تقويم أداء القيادات الرياضية الأكاديمية تبعاً لمتغير الجنس ومدة الخدمة والشهادة، واستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما طبق الباحث الدراسة على عينة بلغ عددها (79) تدريسي وتدرسي، وأظهرت نتائج الدراسة أن الجنس ومدة الخدمة والشهادة

واقع القيادة الإدارية للرياضة المدرسية في محافظة جنوب الباطنة بسلطنة عمان في ضوء النموذج الأمريكي للتميز الأمريكي لتمييز في التعليم لبالدرج والمعايير الفرعية التي يضمنها (الإدارة العليا، ونظام الحوكمة، والمسؤولية القانونية والأخلاقية والمجتمعية)، تكونت من (10) عبارات.

**الدراسة الاستطلاعية:** أجريت للتحقق من صدق وثبات عبارات الإستبانة.

**الصدق:** قام الباحثون بإجراء معاملات الصدق، من خلال العرض على أساتذة التربية الرياضية بجامعة السلطان قابوس والخبراء في مجال الرياضة المدرسية وعددهم (13) والتي أجمعت بنسبة (100%) على عبارات الإستبانة، ثم قاموا بتطبيق الإستبانة على عينة إستطلاعية قوامها (30) مفحوصاً، والذين إختبروا عشوائياً من المجتمع الأصلي وخارج عينة الدراسة الأساسية، وذلك للتحقق من الوقت اللازم لأستيفائها، ومناسبة صياغة العبارات.

**جدول (1).** معاملات قيم الارتباط بين درجة كل عبارة والمجموع الكلي (ن = 30).

العبارة	قيمة الارتباط	العبارة	قيمة الارتباط
1	*.645	6	*.683
2	*.684	7	*.694
3	*.742	8	*.541
4	*.749	9	*.618
5	*.726	10	*.803

قيمة الارتباط الجدولية (913) عند مستوى (0.05).

وتشير النتائج إلي وجود علاقة إرتباطية دالة إحصائياً بين درجة كل عبارة من الإستبانة، والدرجة الكلية له، مما يشير إلى صدق الإتساق الداخلي للإستبانة، كما يتضح من الجدول أن جميع قيم معاملات الارتباط "بيرسون Pearson" تقع بين (.541، .803) وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.05) وبالتالي اتساق كل عبارة مع مجموع الإستبانة.

#### الثبات

تم حساب معامل الثبات باستخدام طريقة إعادة الإختبار (Test - Retest) على عينة قوامها (30) مفحوصاً، من خارج عينة البحث الأساسية، وقد أعيد تطبيق الإستبانة بفواصل زمني قدره (12) يوماً بين التطبيقين الأول والثاني، وتم حساب معامل الارتباط بين التطبيقين الذي أشار إلى وجود علاقة إرتباطية دالة إحصائياً بين التطبيقين حيث بلغت قيمة ألفا لمعامل الثبات الكلي لكافة مفردات أداة البحث (.876) عند مستوى (0.05) مما يشير إلى ثبات الإستبانة.

#### سابعاً: عرض وتفسير نتائج البحث

وفيما يلي نص سؤال البحث " ما هو واقع القيادة الإدارية للرياضة المدرسية في محافظة جنوب الباطنة بسلطنة عمان في ضوء النموذج الأمريكي للتميز؟". للإجابة عن التساؤل استخدم الباحثون التكرارات والنسب المئوية والترتيب والوزن النسبي، حيث أنه بعد

واقع القيادة الإدارية للرياضة المدرسية في محافظة جنوب الباطنة بسلطنة عمان في ضوء النموذج الأمريكي للتميز الأمريكي لتمييز في التعليم الحائزين على جوائز حيث كان الإجراء الأول هو: الإلتزام بالتحسين المستمر وتحقيق من خلال ثلاثة عوامل داعمة شملت المساءلة الشخصية من قبل المشرف، واستخدام البيانات في المقاطعة لاتخاذ القرارات، وعملية للتحسين، بينما كان الإجراء الثاني هو ممارسة القيادة التعاونية وشمل اثنان من العوامل الداعمة وهي رغبة المدير العام في مشاركة مسؤوليات القيادة، وتركيز المشرف على تمكين الآخرين في المنظمة المدرسية.

• أجرى كولمان (Coleman،2008) بدراسة هدفت إلى التعرف على وجهات نظر المشرفين ومديري المدارس المتوسطة ومعلمي المدارس المتوسطة فيما يتعلق بممارسات القيادات التعليمية في المدارس المتوسطة القائمة على برنامج بالدريج الوطني للجودة (BNQP) إلى جانب معايير التقييم لبالدرج لمعايير التميز في الأداء (BECEPE)، وشتملت عينة الدراسة على المشرفين ومديري المدارس المتوسطة ومعلمي المدارس المتوسطة للصفوف (6-8) في المناطق التعليمية الأربع الحائزة على جائزة الجودة الوطنية لمالكوم بالدريج في الولايات المتحدة وكانت المدارس المشاركة هي: مدرسة تشوجاش في ألاسكا، ومدرسة بارلر في فير في نيويورك، ومدرسة المجتمع الموحد في إلينوي، ومدرسة جينك العامة في أوكلاهوما، واعتمدت الدراسة على المقابلة الثلاثة في الحصول على البيانات والمعلومات، وأظهرت الدراسة وجود ثغرات في الأدبيات البحثية المتعلقة بتطبيق ممارسات القيادات التعليمية القائمة على معايير بالدريج لتمييز في الأداء في التعليم المتوسط.

#### منهجية البحث وإجراءاته

1- **منهج البحث:** إعتد البحث على المنهج الوصفي في تحقيق أهدافه.

2- **مجتمع البحث:** تكون المجتمع من العاملين بوزارة التربية والتعليم في مجال الرياضة المدرسية بمحافظة جنوب الباطنة وعددهم (278) معلم، (9) مشرف، (3) أخصائي نشاط رياضي، (88) مدرء المدارس إستناداً للإحصاءات التي حصل عليها الباحثون من قسم الإحصاء والمؤشرات بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة جنوب الباطنة للعام الدراسي 2017 - 2018.

#### عينة البحث

تم إختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية وبلغت (106) فرداً من جميع العاملين بوزارة التربية والتعليم في مجال الرياضة المدرسية بمحافظة جنوب الباطنة، منهم (71) معلم/معلمة رياضية مدرسية، و(9) مشرفة/مشرفة رياضية مدرسية، و(3) أخصائي/أخصائية نشاط رياضي، و(23) مدير /مديرة مدرسة.

**أدوات جمع البيانات:** قام الباحثون بإعداد إستبانة مبنية على أساس معيار القيادة الإدارية للنموذج

المدى		درجة الموافقة	مستوى الموافقة
إلى	من		
4	3.21	عالية جدا	يطبق بدرجة عالية جدا
3.20	2.41	عالية	يطبق بدرجة عالية
2.40	1.61	متوسطة	يطبق بدرجة متوسطة
1.60	0.81	منخفضة	يطبق بدرجة منخفضة
0.80	0	منخفضة جدا	لا يطبق أبدا

تحديد الأوزان النسبية لكل عبارة تم ترتيبها تنازلياً تبعاً للوزن النسبي المعبر عن درجة الموافقة، ولتحديد درجة الموافقة تم استخدام طريقة الأوزان النسبية للمقياس ذي الدرجات الخماسية ليكرت كما هو موضح في جدول (2).

جدول (2). مستوى الموافقة ومداهما للإستبانة ذي الإستجابات الخماسية ليكرت.

الجدول (3). التكرارات والنسب المئوية والترتيب والوزن النسبي لاستجابات عينة البحث الكلية (ن = 106) لفقرات الاستبانة (القيادة الإدارية للرياضة المدرسية).

رقم العبارة في الاستبانة	الفقرة	الميزان	التكرار	النسبة	الترتيب	الوزن النسبي	درجة الموافقة
7	اتخاذ القرارات التي تكفل دعم مؤسسات القطاع الخاص لبرامج الرياضة المدرسية.	يطبق بدرجة عالية جدا	23	21.7	3	2.51	عالية
		يطبق بدرجة عالية	34	32.1	1		
		يطبق بدرجة متوسطة	28	26.4	2		
		يطبق بدرجة منخفضة	16	15.1	4		
		لا يطبق أبدا	5	4.7	5		
6	توفير المناخ التعليمي الرياضي الجيد المتسق مع قيم الرياضة المدرسية.	يطبق بدرجة عالية جدا	19	17.9	3	2.49	عالية
		يطبق بدرجة عالية	41	38.7	1		
		يطبق بدرجة متوسطة	24	22.6	2		
		يطبق بدرجة منخفضة	17	16.0	4		
		لا يطبق أبدا	5	4.7	5		
9	توفير الدعم المادي الكافي لتميز برامج الرياضة المدرسية.	يطبق بدرجة عالية جدا	9	8.5	4	2.28	متوسطة
		يطبق بدرجة عالية	33	31.1	2		
		يطبق بدرجة متوسطة	45	42.5	1		
		يطبق بدرجة منخفضة	17	16.0	3		
		لا يطبق أبدا	2	1.9	5		
10	التفاعل مع المجتمع الخارجي لإبراز دور الرياضة المدرسية.	يطبق بدرجة عالية جدا	12	11.3	4	2.07	متوسطة
		يطبق بدرجة عالية	24	22.6	3		
		يطبق بدرجة متوسطة	37	34.9	1		
		يطبق بدرجة منخفضة	26	24.5	2		
		لا يطبق أبدا	7	6.6	5		
5	تشجيع برامج المكافآت لتعزيز الأداء العالي للطلبة والعاملين بالرياضة المدرسية.	يطبق بدرجة عالية جدا	7	6.6	5	1.94	متوسطة
		يطبق بدرجة عالية	21	19.8	2		
		يطبق بدرجة متوسطة	48	45.3	1		
		يطبق بدرجة منخفضة	19	17.9	3		
		لا يطبق أبدا	11	10.4	4		
8	تقييم أداء العاملين في الرياضة المدرسية للتأكد من قدرتهم على تحقيق الجودة والتميز.	يطبق بدرجة عالية جدا	8	7.5	5	1.61	متوسطة
		يطبق بدرجة عالية	10	9.4	4		
		يطبق بدرجة متوسطة	39	36.8	1		
		يطبق بدرجة منخفضة	35	33.0	2		
		لا يطبق أبدا	14	13.2	3		
1	التطوير المستمر للمهارات القيادية.	يطبق بدرجة عالية جدا	3	2.8	5	1.60	منخفضة
		يطبق بدرجة عالية	14	13.2	3		
		يطبق بدرجة متوسطة	38	35.8	2		
		يطبق بدرجة منخفضة	40	37.7	1		
		لا يطبق أبدا	11	10.4	4		
4	التواصل المستمر والصريح مع	يطبق بدرجة عالية جدا	4	3.8	5	1.48	منخفضة

رقم العبارة في الاستبانة	الفقرة	الميزان	التكرار	النسبة	الترتيب	الوزن النسبي	درجة الموافقة
	الطلبه والعاملين بالرياضة المدرسية.	يطبق بدرجة عالية	11	10.4	4	1.39	منخفضة
		يطبق بدرجة متوسطة	36	34.0	2		
		يطبق بدرجة منخفضة	36	34.0	1		
		لا يطبق ابدا	19	17.9	3		
3	إشراك الطلبة في تحقيق التميز للرياضة المدرسية.	يطبق بدرجة عالية جدا	4	3.8	5	1.26	منخفضة
		يطبق بدرجة عالية	7	6.6	4		
		يطبق بدرجة متوسطة	36	34.0	2		
		يطبق بدرجة منخفضة	38	35.8	1		
		لا يطبق ابدا	21	19.8	3		
2	تعزير الالتزام والانظمة التربوية باللوائح	يطبق بدرجة عالية جدا	4	3.8	4	1.86	منخفضة
		يطبق بدرجة عالية	2	1.9	5		
		يطبق بدرجة متوسطة	28	26.4	2		
		يطبق بدرجة منخفضة	56	52.8	1		
		لا يطبق ابدا	16	15.1	3		
الإجمالي (متوسط الوزن النسبي للفقرات)							

الإدارية للرياضة المدرسية في هذا الجانب من خلال تقديمها حصص مشاهدة لمعلمي الرياضة المدرسية حول كيفية إدارة حصة الرياضة المدرسية بصورة إيجابية بما يؤدي إلى تكوين مناخ ملائم لكل طالب ليتمكن من التعلم بأفضل صورة ممكنة، ومن خلال الدورات التدريبية التي تقدمها لمعلميها حول إستراتيجيات التعليم المختلفة مثل إستراتيجيات التعلم التبادلي و إستراتيجيات التعلم المتعدد المستويات وغيرها والتي بدورها تخلق مناخ تعليمي محفز لطلبة وتكون لديهم توجهات إيجابية نحو المادة، بالإضافة إلى إشهار لجنة الرياضة المدرسية بالمحافظة في عام 2016 والتي من شأنها القيام بتأصيل مبادئ وقيم الرياضة المدرسية القائمة على المنافسة الزهية، والتضامن وروح الإخاء، والإحترام من خلال ما تنفذه من برامج و الأنشطة و الفعاليات والذي ينفق بدوره مع ما تبنته اليونسكو من القيم في ديباجة الميثاق الدولي للتربية البدنية والرياضية لعام 1978 حيث تُعلن المنظمة في تلك الديباجة أنه " ينبغي أن تعمل التربية البدنية والرياضية على تعزيز التقارب بين الشعوب وبين الأفراد، فضلاً عن تعزيز المنافسة النزيهة، والتضامن، وروح الإخاء، والإحترام والتفاهم المتبادلين، والإعتراف بسلامة الإنسان"، مع ما تعنى به اللجنة من إختصاصات أخرى مثل الإسهام في رفع المستوى العلمي والفني للعاملين في مجال التربية البدنية والرياضة المدرسية من خلال برامج التنمية البشرية المتنامية بما يكفل مساندة المستجندات العلمية الحديثة في هذا المجال وإعداد المنتخبات الرياضية المدرسية التي تمثل اللجنة للإشتراك في المباريات والبطولات والدورات والألعاب الرياضية مع الهيئات والمؤسسات والشركات الراعية أو المنظمة لأي نشاط رياضي مدرسي، وهذا يتفق مع ما توصل إليه ناصف وهاشم (2010) الذين أكدوا على أن حصول بعض المدارس المصرية على الإعتماد مرتبط بالتركيز على البيئة التعليمية والتنظيمية، بينما جاءت العبارة رقم (9) في الإستبانة والتي تؤكد على قيام إدارة الرياضة

يتضح من الجدول رقم (3) موافقة جميع أفراد عينة البحث على جميع عبارات إستبانة القيادة الإدارية للرياضة المدرسية بوزن نسبي يتراوح ما بين (1.26) - (2.51)، وبمتوسط وزن نسبي قدرة (1.86)، وهذه الإختلاف في الإستجابات تكون لكل عبارة لصالح أكبر تكرار، وقد جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (7) في الإستبانة والتي تؤكد على أن إدارة الرياضة المدرسية تتخذ القرارات التي تكفل دعم مؤسسات القطاع الخاص لبرامج الرياضة المدرسية بدرجة موافقة عالية وبوزن نسبي (2.51) وقد يرجع ذلك إلى إلمام عينة البحث بأن هنالك ميزانية محددة من وزارة التربية والتعليم لمواد المهارات الفردية (الرياضة المدرسية - الفنون التشكيلية - الموسيقى) ويتم تقسيم الميزانية بين هذه التخصصات بالتساوي الأمر الذي يجعل القسم المخصص للرياضة المدرسية غير كافي لتلبية إحتياجات المادة والبرامج التي تنفذها ويستدعي من الإداريين والقائمين على النشاط الرياضي بشكل عام ومادة الرياضة المدرسية بشكل خاص إلى محاولة إيجاد مصادر تمويل إضافية لبرامجها المقدمة من خلال إتخاذ القرارات التي تكفل إشراك القطاع الخاص لزيادة جودة وتميز برامج الرياضة المدرسية، وعالية فقد قامت بعض شركات القطاع الخاص ببناء ملاعب معشبة في بعض المدارس بالمحافظة مثل: شركة الغاز الطبيعي المسال التي قامت ببناء ملعب معشبة في مدرسة الإمام ناصر بن مرشد، وشركة نور مجان والتي قامت ببناء ملعب في مدرسة بركات للصفوف (10-12)، كما قامت شركة الغاز الطبيعي المسال بشراء وتركيب سيورة تفاعلية لمدرسة بركات (10-12)، كما جاءت العبارة رقم (6) في الإستبانة والتي تؤكد على حرص إدارة الرياضة المدرسية على توفير المناخ التعليمي الرياضي الجيد المتسق مع قيم الرياضة المدرسية في المرتبة الثانية بدرجة موافقة عالية وبوزن نسبي (2.49) ويمكن تفسير هذه النتيجة نظراً لإمام أفراد عينة الدراسة بالمساعي الحثيثة التي تقوم بها القيادات

المدرسية في تعزيز الالتزام باللوائح والأنظمة التربوية في المرتبة العاشرة بدرجة موافقة منخفضة وبوزن نسبي (1.26) ويمكن توضيح ذلك لعدم وجود آلية محددة ومعلنة خاصة بالرياضة المدرسية تقيس إلتزام العاملين بالرياضة المدرسية باللوائح والأنظمة التربوية حيث توجد آلية عامه خاصة بجميع العاملين بوزارة التربية والتعليم دون تحديد التخصصات التي ينتمي إليها كل عامل، وهذا يتفق مع ما توصلت إليه الدهدار (2017) الذي أكد على وجود ضعف واضح في الدور الذي تلعبه وزارة التعليم العالي في متابعة أداء الجامعات في قطاع غزة والضفة، وهذا أيضاً ما أوضحت نتائج دراسة دافيدسون (2012) والتي أكدت على أن وجود إنخفاض في المساءلة من قبل القيادات ارتبط بدوره بشكل كبير في إنخفاض جودة الأداء، في حين جاءت بقية العبارات التي تقيس واقع القيادة الإدارية العليا للرياضة المدرسية بمحافظة جنوب الباطنة بدرجة موافقة منخفضة ومتوسطة حيث تراوحت أوزانها النسبية من (1.48 - 1.94)، مما يؤكد على اقتناع أفراد العينة بأن القيادة الإدارية العليا للرياضة المدرسية تعاني من قصور في التواصل المستمر والصريح مع الطلبة والعاملين بالرياضة المدرسية ، بالإضافة لعدم حرصها على تشجيع برامج المكافآت لتعزيز الأداء العالي للطلبة والعاملين بالرياضة المدرسية وعدم الإهتمام بتقييم أداء العاملين في الرياضة المدرسية للتأكد من قدرتهم على تحقيق الجودة والتميز وعدم سعيها لتطوير مهاراتها القيادية باستمرار، وهذا يتفق مع ما توصلت إليه أحمد وجابر (2011) الذي أكد قصور القيادة الإدارية العليا في جامعة بني سويف في ما تقدمه لتحفيز العاملين على إنجازاتهم في مجال الجودة .

#### الإستنتاجات والتوصيات الإستنتاجات

في ضوء الأهداف والإجراءات المتبعة والأساليب الإحصائية المستخدمة، تم استخلاص النتائج التالية والتي تعبر عن واقع القيادة الإدارية للرياضة المدرسية في محافظة جنوب الباطنة بسلطنة عمان:

- تتخذ القيادة الإدارية للرياضة المدرسية القرارات التي تكفل دعم مؤسسات القطاع الخاص لبرامجها.
- توفر القيادة الإدارية للرياضة المدرسية المناخ التعليمي الرياضي الجيد المتسق مع قيم الرياضة المدرسية.
- تفاعل القيادة الإدارية للرياضة المدرسية مع المجتمع الخارجي متوسط.
- تعزيز القيادة الإدارية للرياضة المدرسية متوسط لبرامج المكافآت في لأداء العالي للطلبة والعاملين بها.
- مستوى الدعم المادي الذي توفره القيادة الإدارية للرياضة المدرسية لتميز برامجها متوسط.
- قدرة القيادة الإدارية للرياضة المدرسية متوسطة في تقييم أداء العاملين بها حول تحقيق الجودة والتميز.
- إنخفاض الدور الذي تقوم به القيادة الإدارية للرياضة المدرسية في التواصل المستمر والصريح مع

المدرسية بتوفير الدعم المادي الكافي لتميز برامجها بدرجة موافقة متوسطة وبوزن نسبي (2.28) ومما يدل على قصور واضح من قبل إدارة الرياضة المدرسية في هذا الجانب من وجهة نظر أفراد عينة البحث وقد يرجع ذلك لأن المخصصات المالية للرياضة المدرسية غير كافية ولا تفي باحتياجاتها حيث كان مقدار المخصصات المالية الحكومية للرياضة المدرسية خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2017-2018 هي (60) ريال عماني فقط وهذا المبلغ يعتبر مبلغاً بسيطاً مقارنة بما تحتاجه المادة وبرامجها علماً بأن الأدوات المستخدمة في المادة تستهلك وتحتاج إلى تبديل بشكل مستمر، بالإضافة إلى التزايد المستمر في أعداد الطلبة الأمر الذي يتطلب توفير مستلزمات رياضية بشكل أكبر، وهذا يتفق مع ما توصلت إليه الزهراني (2009) الذي أكد على أن من المعوقات التي تعيق تطبيق معايير جائزة مالكوم بالدريج للجودة بالجامعات السعودية من جهة نظر القيادات الإدارية و الأكاديمية بكل من جامعة أم القرى بمكة المكرمة، و جامعة الملك عبد العزيز بجدة، وجامعة الملك خالد كانت في المجالات المالية، في حين جاءت العبارة رقم (10) في الإستبيانة والتي توضح دور إدارة الرياضة المدرسية في التفاعل مع المجتمع الخارجي في المرتبة الرابعة بدرجة موافقة متوسطة وبوزن نسبي (2.07) ويمكن تفسير هذه النتيجة نظراً لأن الفعاليات والأنشطة والبرامج الرياضة التي تنفذها القيادة الإدارية للرياضة المدرسية تقام على مستوى البيئة المدرسية أو على مستوى المحافظة وتكون للطلبة والعاملين بوزارة التربية والتعليم دون إشراك أولياء الأمور فيها، وهذا يتفق مع ما توصل إليه الدهدار (2017) الذي أكد على وجود ضعف في مشاركة المجتمع المحلي عند التعرف على واقع أداء الجامعات في قطاع غزة وفقاً لنموذج بالدريج، وكما يتفق أيضاً مع ما توصل إليه الهلالي وغبور (2013) الذي أوضح أنه من بين متطلبات تطبيق إدارة التميز بمؤسسات التعليم العالي هو التركيز على أصحاب المصلحة ذوي العلاقة بالمؤسسة، وقد جاءت العبارة رقم (3) في الإستبيانة والتي تبين دور إدارة الرياضة المدرسية في إشراك الطلبة في تحقيق التميز في المرتبة التاسعة بدرجة موافقة منخفضة وبوزن نسبي (1.39) ويمكن توضيح ذلك من خلال أن أغلب الفعاليات والأنشطة الرياضة المدرسية التي تقام على مستوى المحافظة تكون بإشراف وتنظيم معلمي الرياضة المدرسية والإداريين المتخصصين بالرياضة المدرسية ويكون دور الطلبة محدود بالمشاركة فيها فقط ، وهذا يتفق مع ما توصل إليه الدهدار (2017) الذي أكد على وجود ضعف في مشاركة الطلبة في التميز وإتخاذ القرار عند التعرف على واقع أداء الجامعات في قطاع غزة وفقاً لنموذج بالدريج، بينما يتعارض مع ما أوضحت نتائج دراسة ويلرت (2012) والتي أكدت على أن من الإجراءات المشتركة بين كبار قادة التعليم الحائزين على جوائز التميز لمالكوم بالدريج كان التركيز على تمكين الآخرين في المنظمة المدرسية، وبينما جاءت العبارة رقم (2) في الإستبيانة والتي توضح دور إدارة الرياضة



واقع القيادة الإدارية للرياضة المدرسية في محافظة جنوب الباطنة بسلطنة عمان في ضوء النموذج الأمريكي للتميز  
الطلبة والعاملين بها.  
الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية و  
الإدارية، 25 (2)، 67-95.  
**الجاف، نظيمة أحمد رحيم** (2019). دور مهارات القيادة  
الإدارية في تعزيز الالتزام الوظيفي دراسة  
استطلاعية لأراء عينة من مدراء الأقسام في ديوان  
محافظة أربيل. مجلة الفنون والأدب وعلوم  
الإنسانيات والاجتماع، 36، 99 - 115 .

**أبو حرب ، يحيى حسين** (2005). مقترحات لتطوير  
الرياضة المدرسية في سلطنة عمان. مجلة رسالة  
التربية، 8، 25 - 32 .  
**شوقي ، قبطان** (نوفمبر 2010). إدارة التميز : الفلسفة  
الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة  
(الملتقى الدولي الرابع) المنافسة والاستراتيجيات  
التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع  
المحروقات في الدول العربية ، كلية العلوم  
الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة حسيبه بوعلی  
بالشلف ومخبر العولمة لاقتصاديات شمال إفريقيا ،  
الشلف ، الجزائر .

**عبد، نشوى سمير** (2015). تقويم الأداء الإداري بمديرية  
الشباب والرياضة بمحافظة الشرقية في ضوء معايير  
إدارة الجودة الشاملة. مجلة أسيوط لعلوم وفنون  
التربية الرياضية، 2 (41)، 187 - 246 .  
**إمام، أحمد عزمي** (مارس 2015). القوة التنظيمية  
وعلاقتها بالإنجاز المهني لدى القيادات الرياضية  
بمديرية الشباب والرياضة. المؤتمر الدولي لعلوم  
الرياضة والصحة، جامعة أسيوط - كلية التربية  
الرياضية، الإسكندرية، مصر .  
**العززي، خيفة محمود مسلم غريب** (2013). تنمية الإبداع  
الإداري بالمؤسسات التعليمية في ضوء إدارة التميز  
" رؤية مقترحة ". مجلة التربية - جامعة الأزهر،  
2 (156)، 276 .

**أحمد، عزام عبد النبي؛ وجابر، منار محمد** (2011).  
تصور مقترح لإدارة التميز بجامعة بني سويف في  
ضوء بعض النماذج العالمية المعاصرة. مجلة كلية  
التربية - جامعة بني سويف، 2 (61).

**الزهراني، نجود جمعان أحمد** (2009). آراء القيادات  
الإدارية والأكاديمية في الجامعات السعودية نحو  
درجة تطبيق الجودة في ضوء الإطار العام لمعايير  
جائزة مالكوم بالدريج للجودة، رسالة ماجستير غير  
منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية  
السعودية.

**الهالي، الهالي الشربيني؛ وغبور، أماني السيد**  
(2013). مدخل إدارة التميز ومتطلبات تطبيقه في  
جامعة المنصورة. مجلة مستقبل التربية العربية، 20  
(83)، 11-142.

**ناصر، مرفت صالح؛ وهاشم، نهلة عبد القادر** (2010).  
رؤية مقترحة لتحقيق التميز بالمدارس المصرية في

**التوصيات:** في ضوء النتائج التي توصل إليها البحث  
يوصي الباحثون بالآتي:  
• عمل برامج تدريبية للقيادات الإدارية بالرياضة  
المدرسية لتطوير قدراتهم وكافتهم على تحقيق التميز في  
الأداء.

• توفير حوافز مادية للعاملين المتميزين في الأداء في  
مختلف الوظائف الخاصة بالرياضة المدرسية.  
• تحديد نظام لإدارة وتقييم الأداء يشمل على قواعد  
وآليات العمل وأساليب تقييم الأداء للعاملين بالرياضة  
المدرسية.

• تفعيل دور الطلبة في تحقيق التميز من خلال  
إشراكهم في تنفيذ الأنشطة والبرامج الرياضية المختلفة  
• استخدام التقنية الحديثة في التواصل مع أصحاب  
المصلحة في الرياضة المدرسية (طلبة-عاملين-المجتمع  
الخارجي) لتعرف على إحتياجاتهم وآرائهم حول  
الرياضة المدرسية.

• توفير ميزانية مناسبة للوحدات العاملة بالرياضة  
المدرسية تمكنهم من تحقيق التميز في البرامج والأنشطة  
الرياضية.

• الإستعانة بالأجهزة التكنولوجية الحديثة والزيارات  
الإشرافية المستمرة والدورية لتأكد من إلتزام العاملين في  
الرياضة المدرسية باللوائح والأنظمة التربوية.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

**فضل الله، فيصل حسن محمد** (2011). تصميم حزم  
تدريبية لتطوير الكفايات المهنية لقيادات التدريب  
بوزارة التربية والتعليم ولاية الخرطوم في ضوء  
معايير الجودة والتميز، رسالة دكتوراه غير  
منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان .

**جلال ، محمد علي** (2014). تقويم أداء القيادات الرياضية  
الأكاديمية لكليات التربية الأساسية على وفق بعض  
مبادئ نموذج بالدريج للجودة. مجلة علوم التربية  
الرياضية، 7 (6)، 125-143.

**خوادة، فالح عبید الله** (2017). فاعلية تطبيق معايير  
الجودة بالدارج في التعليم العالي لتحقيق الميزة  
التنافسية: دراسة حالة الجامعات الأردنية الخاصة.  
المجلة الدولية للأعمال والإدارة، 12 (11) .

**الدهدار، مروان حمودة** (2017). تقييم واقع أداء  
الجامعات بقطاع غزة وفقاً لنموذج بالدريج . مجلة

**Davidson, M** (2012). *An analysis of the baldrige performance excellence program as strategic resource for assuring educational quality and attainment: A multiple case study*, retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1080816298?accountid=27575>.

**National institute of standards and technology(NIST)** (t). *Baldrige performance excellence Program*, Date of return: 4 July 2018, Available at: <https://www.nist.gov/baldrige/baldrige-award>

ضوء جوائز التميز الدولية. مجلة كلية التربية، 16

(3)، 11-132.

ثانياً - المراجع الأجنبية:

**Willert, Klint Walter**(2012). *Leadership for Excellence: A Case Study of Leadership Practices of School Superintendents Serving Four Malcolm Baldrige National Quality Award Recipient School Districts*. unpublished PhD Thesis, University of St. Thomas, Minnesota.

**Coleman, Felicia Maria Vaughn**(2008). *Quality in Education: Perspectives Regarding Baldrige-based Practices and Instructional Leadership in Middle Schools*. unpublished PhD Thesis, University of New

