



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف المسيلة
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية



الرقم التسلسلي:

الرمز:

القسم : إدارة وتسيير رياضي

الشعبة:

التخصص:

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

الموضوع

واقع ممارسة الكفايات الإدارية
لدى أساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
دراسة ميدانية (بجامعة المسيلة)

إشرافه الأستاذ :

- د . مجادي رابح

إعداد الطالب :

- مرسييس محمد لمين

السنة الجامعية: 2020/2019

كلمة شكر

إلى الحمد لله محمد ونسبته ونسبته وتوكل عليه، ونصلي ونسلم على أفضل مبعوث للعالمين سيدنا ونبينا محمد وعلى آله وصحبه ومن اتبع أثره
واقفني سنة إلى يوم الدين.

أما بعد:

نتقد بجزيل الشكر وفائق التقدير والامتنان إلى الدكتور المشرف "مجاهدي رابع" الذي أحاطنا بالرحابة الكاملة للإنجاز هذا العمل والمساعدة
والتوجيهات والنصائح القيمة.

نتقد بخالص الشكر والعرفان إلى كل المبرزين على المساعدة والتسهيلات التي حمضينا بها أثناء إجراء الدراسة الميدانية.

كما لا يفوتنا أن نتقد بالشكر الجزيل إلى طاقم معهد التربية البدنية والرياضية من أساتذة وعمال وإداريين.

وأخيراً، نتقد بالشكر والثناء إلى كل من أحاطنا على إنجاز هذا العمل المتواضع ولو بكلمة طيبة أو نصيحة قيمة.

خاصة الأستاذ موسى حصباية لما قدمه من مساعدة.

شكر - الجزيل



إلى من جرع الكأس فارغاً ليسقيني قطرة حب

إلى من كلت أنامله ليقدّم لنا لحظة سعادة

إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم

إلى القلب الكبير (والدي العزيز)

إلى من أرضعتني الحب والحنان

إلى رمز الحب وبلسم الشفاء

إلى القلب الناصع بالبياض (والدتي الحبيبة)

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة إلى رياحين حياتي (إخوتي)

والى كل الأصدقاء ، كل الأساتذة ، كل الأحبة ، وكل من مد لنا يد العون...

أهدي ثمرة جهدي وتعبي هذا العمل المتواضع ، الذي وفقنا الله في إتمامه.

شكراً للجميع.

محمد لمين

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر وعرقان
	إهداء
	فهرس الموضوعات
أب	مقدمة
	الجانب المنهجي
	الفصل الأول : الإطار العام للدراسة
04	1-1- الإشكالية.
04	1-2- التساؤلات.
05	1-3- الفرضيات.
05	1-4- أهداف الدراسة.
05	1-5- أهمية الدراسة.
06	1-6- أسباب اختيار الموضوع.
06	1-7- تحديد المفاهيم والمصطلحات.
09	1-8- الدراسات السابقة أو المشابهة.
	1-9- مميزات الدراسة الحالية.
	الجانب النظري
	الفصل الثاني : الكفايات المهنية والإدارية
15	تمهيد.
16	2-1- ماهية الكفاية.
17	2-2- تطور الكفاية في الحقل التربوي وأسباب ظهورها.
19	2-3- خصائص الكفاية
20	2-4- أسس ومداخل تحديد الكفايات في مجال التعليم.
22	2-5- مصادر اشتقاق الكفايات.
25	2-6- أبعاد الكفاية.
27	2-7- أنواع الكفايات وتصنيفها.
29	2-8- أساليب تنمية كفايات الأستاذ الجامعي.
30	2-9- الكفايات اللازم توفرها في عضو هيئة التدريس الجامعي.
31	خلاصة.

	الفصل الثالث : الإدارة العامة والإدارة الرياضية.
33	تمهيد.
34	3-1- تعريف الإدارة.
34	3-2- نظريات الإدارة.
36	3-3- الإدارة الرياضية ومفهومها.
37	3-4- مكونات الإدارة الرياضية .
38	3-5- المبادئ الأساسية للإدارة الرياضية .
40	3-6- الإدارة و مجالاتها في الميدان الرياضي.
41	3-7- الدور الإجرائي للإدارة الرياضية.
41	3-8- وظائف الإدارة الرياضية.
42	3-8-1- التخطيط.
42	3-8-2- التنظيم.
42	3-8-3- التنسيق .
43	3-9- الجودة الشاملة والإدارة الرياضية.
43	3-9-1- فوائد الجودة الشاملة في معاهد التربية البدنية والرياضية.
43	3-9-2- تحقيق الجودة الشاملة في الهيئة الرياضية.
44	3-9-3- مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي.
45	3-9-4 - نظم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي.
46	3-9-5- صعوبات ومعوقات تطبيق إدارة الجودة في معهد التربية البدنية والرياضية.
47	خلاصة.
	الفصل الرابع : المنظومة الجامعية.
49	تمهيد.
50	4-1- مفهوم الجامعة.
50	4-2 - عناصر الجامعة.
52	4-3 - مفهوم عضو هيئة التدريس الجامعي.
52	4-4- وظائف ومهام عضو هيئة التدريس الجامعي.
55	4-5 - دور عضو هيئة التدريس الجامعي في بناء جامعة المستقبل.
56	خلاصة.
	الجانب التطبيقي
	الفصل الخامس : الإجراءات المنهجية للدراسة
59	تمهيد.
60	5-1- الدراسة الاستطلاعية.

61	5-2- المنهج المستخدم في الدراسة.
62	5-3- العينة وكيفية اختيارها.
63	5-4- أدوات الدراسة.
64	5-5- حدود البحث.
64	5-6- الأساليب الإحصائية المستخدمة.
65	5-7- متغيرات البحث.
66	خلاصة.
الفصل السادس : عرض وتحليل نتائج الدراسة	
68	6-1- عرض وتحليل نتائج الدراسة حسب الفرضيات .
68	6-1-1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى.
72	6-1-2- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية.
76	6-1-3- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة.
80	6-2 - مناقشة وتفسير نتائج الفرضيات.
80	6-2- 1 - مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الأولى.
81	6-2- 2 - مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثانية.
81	6-2- 3 - مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثالثة.
83	خلاصة.
الفصل السابع : الإستنتاجات والإقتراحات	
85	7-1- الإستنتاج العام.
86	7-2- اقتراحات وتوصيات.
	قائمة المراجع.
	الملاحق

قائمة الجداول والأشكال

الصفحة	الرقم	عنوان الجدول
60	01	يمثل معامل ثبات الاستبيان بطريقة الإختبار وإعادة الإختبار .
61	02	يمثل معامل ثبات الإتساق الداخلي ألفا كرومباخ لأبعاد المقياس .
61	03	يوضح حساب الصدق الذاتي .
62	04	يمثل الخبرة .
62	05	يمثل المؤهل العلمي .
63	06	يمثل أبعاد الاستبيان .
64	07	يمثل مقياس ليكارت الخماسي .
68	08	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الاستبيان .
69	09	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها كفايات التخطيط للتعليم .
70	10	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها الكفايات المعرفية والتعليمية والمهنية .
71	11	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها الكفايات المهارات الإدارية والبيداغوجية والبحثية .
72	12	يمثل قيمة (ت) لحساب الفروق في ممارسة أساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية للكفايات الإدارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لكل الأبعاد .
73	13	يمثل قيمة (ت) لحساب الفروق في ممارسة أساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية للكفايات الإدارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لبعدها كفايات التخطيط للتعليم .
74	14	يمثل قيمة (ت) لحساب الفروق في ممارسة أساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية للكفايات الإدارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لبعدها الكفايات المعرفية والتعليمية والمهنية .
75	15	يمثل قيمة (ت) لحساب الفروق في ممارسة أساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية للكفايات الإدارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لبعدها الكفايات المهارات الإدارية والبيداغوجية والبحثية .
76	16	يمثل قيمة (ت) لحساب الفروق في ممارسة أساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية للكفايات الإدارية تعزى لمتغير الخبرة لكل الأبعاد .
77	17	يمثل قيمة (ت) لحساب الفروق في ممارسة أساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية للكفايات الإدارية تعزى لمتغير الخبرة لبعدها كفايات التخطيط للتعليم .
78	18	يمثل قيمة (ت) لحساب الفروق في ممارسة أساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية للكفايات الإدارية تعزى لمتغير الخبرة لبعدها الكفايات المعرفية والتعليمية والمهنية .
79	19	يمثل قيمة (ت) لحساب الفروق في ممارسة أساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية للكفايات الإدارية تعزى لمتغير الخبرة لبعدها الكفايات المهارات الإدارية والبيداغوجية والبحثية .

الصفحة	الرقم	الأشكال
53	01	يمثل مهام عضو هيئة التدريس الجامعي .

مقدمة

مقدمة:

يحظى التعليم الجامعي بإهتمام معظم دول العالم، لما لهذا النوع من التعليم من دور حاسم في إخراج أفراد أكفاء يساهمون في دعم التنمية البشرية والاجتماعية والاقتصادية، وفي دفع عجلة التقدم نحو الرقي والازدهار بجميع نواحي الحياة الاجتماعية على اعتبار أن المنظومة التعليمية الجامعية نسق فرعي من النسق الجامعي.

وقد أحدثت الثورة العلمية التكنولوجية تغيرات مذهلة في جميع نواحي الحياة، وكان لها تأثير كبير على كافة مؤسسات المجتمع ومنها المؤسسة التعليمية الجامعية، والتي سعت إلى تطوير المعارف والعلوم في جميع التخصصات من خلال الرقي بالدور التعليمي والتربوي المنوط إليها، وتحقيق الكفاءة في الأداء النوعي لها، وتنمية رأس المال المعرفي للبشر، إضافة إلى أن هذا التغير ساهم في تغيير فلسفات التعليم الجامعي، فتحوّلت أدوار جميع الفاعلين في هذه المنظومة، فأدوار الأستاذ الجامعي مثلاً تغيرت من مقدم للمعلومات إلى موجه يرشد الطلاب إلى سبل الحصول عليها، وكيفية تحليلها وتطويرها، وابتكار سياقات معرفية ومهارية جديدة يمكن توظيفها في المواقف الصفية.

ولقد جاء الاهتمام بموضوع التعليم الجامعي خاصة في البلدان العربية بعد انخفاض مستوى هذا التعليم، حيث أشارت معظم التقارير والتوصيات من مختلف المؤتمرات والمننديات على ضرورة تطوير التعليم الجامعي وجعله مشروعاً استثمارياً وطنياً من خلال التمويل الكافي والتركيز على نوعية المدخلات والمخرجات وكل الفاعلين في هذه المنظومة.

وفي الجزائر يلاحظ الكثير من الإختصاصيين أن سبب ضعف مستوى التربية والتعليم راجع إلى قصور في العمل الإداري باعتبار أن الإدارة التربوية هي الأداة المحركة لجميع العمليات التي تأتي بعدها ، وللتغلب على هذه المشاكل يجب بناء سياسة بناءة ، والتغيير في طريقة العمل وهذا بتطبيق مبادئ الأسلوب الإداري الحديث ، الذي أثبت فعاليته من خلال إدارة الجودة الشاملة وتطبيق مبادئ هذا الأسلوب الذي يعتمد على دعم الإدارة العليا وتوجيهه من القيادة لتشجيع الأفراد العاملين على المشاركة الجماعية في العمل لتحقيق التحسين الدائم والمستمر والإستجابة للتطورات الحديثة التي مست الجانب التكنولوجي واستغلالها في الإدارة الرياضية .

وفي نفس السياق فإن نجاح عملية التعليم والتعلم في الجامعة متوقف على مدى توفر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة على الكفايات والمهارات والقدرات اللازمة لمهنة التدريس الجامعي، حيث أثبتت الكثير من الدراسات على ضرورة إعداد الأساتذة على برامج وقوائم متعلقة بالكفايات المطلوبة لهذه المهنة خاصة بعد الملاحظة الميدانية لنقاط الضعف والقصور في الممارسات اليومية التدريسية للأساتذة، وغياب فلسفة واضحة لمسؤولي قطاع التعليم العالي تسعى إلى تغطية النقص الحاصل في هذه الجوانب.

لذا أصبح لزاما علينا إجراء المزيد من الدراسات حول موضوع الكفايات المتطلبة لمهنة التدريس الجامعي بغية معرفة الكفايات المهنية الممارسة فعليا في الواقع التدريسي، وتحسس هذه المسألة والوقوف على أبعادها وأنواعها الأكثر أهمية، ومعرفة مواطن الضعف والقصور في جوانب الممارساتية والأدائية للأساتذة ، وأخيرا إعداد نموذج أو قائمة للكفايات الغير محققة واللازمة لمهنة الإدارة و التدريس الجامعي في نفس الوقت بالرجوع دائما إلى وجهات النظر والأحكام المختلفة من الأساتذة إلى الطلبة فالمجتمع ككل على اعتبار أن الجامعة تهم الكل.

لذا قمنا بالتطرق لهذا الموضوع من خلال دراستنا بهدف تسليط الضوء على الأهمية والمساهمة التي تلعبها الإدارة ودورها في تحسين الخدمة المرجوة منها من خلال ممارسة الكفايات الإدارية ، وهذا عن طريق البحث العلمي والدراسة الميدانية قصد توفير بعض المعلومات للقارئ ولو بالشيء القليل وإضافة بعض المعلومات للمكتبة خاصة وأنها تفنقر لهذا النوع من المواضيع ، ولتحقيق ذلك جاءت دراستنا بعنوان واقع ممارسة الكفايات الإدارية لدى أساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية وقسمت الدراسة إلى جانبين نظري وجانب تطبيقي ، ففي الجانب النظري تطرقنا فيه إلى ثلاثة فصول ، حيث تطرقنا في الفصل الأول إلى الكفايات المهنية والإدارية وفي الفصل الثاني إلى موضوع الإدارة العامة والإدارة الرياضية ، أما في الفصل الثالث فتطرقنا فيه إلى موضوع المنظومة الجامعية ، أما في الجانب التطبيقي فتطرقنا فيه إلى فصلين الأول الطرق المنهجية للبحث ، وفي الثاني إلى عرض وتحليل النتائج ، وهذا رغبة منا في إضافة ما يفيد غيرنا وخاصة من الأساتذة في نفس المجال لكي يضاعفوا اهتمامهم بأبناء مجتمعنا ، فخرجوا من الله التوفيق.

الجانب المنهجي

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1-1- الإشكالية:

إن مسألة الكفايات المهنية والإدارية اللازم توفرها عند أعضاء هيئة التدريس في الجامعة لم تلق الاهتمام البالغ، خاصة من طرف أصحاب الاختصاص ، على الأقل لمحاولة منهم فك وفهم علاقتها وارتباطها بمخرجات العملية التعليمية داخل هذه المنظمة التعليمية والتي بات العمل على تطويرها وتحديث أنظمتها وتحسين نوعية التعليم والتعلم بها مطلباً ضرورياً، إذا ما تحقق أصبح هذا المطلب مؤشراً لجودة التعليم العالي ومن ثمة جودة جميع الفاعلين داخل المنظومة الجامعية. (بواب رضوان، 2014، ص 08) .

لذا أصبح من الضروري على الدارسين في مختلف التخصصات وخاصة علم النفس وعلم الاجتماع وعلوم التربية التطرق لمواضيع مشابهة خاصة تلك التي توطد علاقة الأستاذ بالإدارة ، فهذا الأمر سيسهم دون شك في بروز الكثير والعديد من المقاربات النظرية والبحوث الميدانية التي تعالج هذا المتغير وفق سياقات ومساقات متعددة تهدف لتشخيص وتقصي موضوعي لأبعاد هذا المتغير وتصورات وتطبيقاته وتأثيراته داخل المؤسسة التعليمية عامة والمؤسسة التعليمية الجامعية خاصة. (بواب رضوان، 2014، ص 08) .

أما نحن فمن خلال بحثنا هذا أردنا معرفة واقع ممارسة الكفايات الإدارية خاصة لدى أساتذة الجامعة ومنه حق علينا التساؤل الآتي:

1-2- التساؤلات :**1-2-1- التساؤل العام :**

ما مدى ممارسة الكفايات الإدارية لدى أساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية؟

1-2-2- التساؤلات الجزئية:

- ما درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس بمعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية لـ (كفايات التخطيط للتعليم - الكفايات المعرفية والتعليمية والمهنية - الكفايات المهارات الإدارية والبيداغوجية والبحثية) ؟

- هل هناك فروق في درجة الممارسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي ؟

- هل هناك فروق في درجة الممارسة تعزى لمتغير الخبرة ؟

1-3-3- الفرضيات :**1-3-1- الفرضية العامة:**

يمارس أساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية الكفايات الإدارية بدرجات مرتفعة .

1-3-2- الفرضيات الجزئية:

- يمتلك أعضاء هيئة التدريس بمعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية درجات مرتفعة في ممارسة (كفايات التخطيط للتعليم - الكفايات المعرفية والتعليمية والمهنية - الكفايات المهارات الإدارية والبيداغوجية والبحثية) .

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس بمعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية للكفايات الإدارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس بمعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية للكفايات الإدارية تعزى لمتغير الخبرة .

1-4- أهداف الدراسة:

- الكشف عن مدى ممارسة الأساتذة الجامعيين للكفايات المهنية الإدارية اللازمة في مهنتهم.
- التعرف على مدى توافر كفايات التخطيط للتعليم والكفايات المعرفية والمهنية وكفايات المهارات الإدارية والبحثية لدى أعضاء هيئة التدريس ومدى ممارستها في عملهم التعليمي والإداري.
- الفروق في الكفايات الإدارية وممارستها لدى أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغير المؤهل العلمي والخبرة.
- معرفة واقع أكثر الكفايات المهنية ممارسة وتفضيلاً عند عضو هيئة التدريس.

1-5- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية بحثنا في إبراز أهمية ممارسة أساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية للكفايات الإدارية بالإضافة إلى:

- تقديم إضافة علمية للدراسات المرتبطة بمهنة التعليم وإضافة نظرية لتحسين وتطوير التعليم الجامعي في ضوء التغيرات العالمية المعاصرة.
- الاستجابة للاتجاهات الحديثة التي تدعو إلى زيادة الاهتمام بموضوع جودة التعليم الجامعي في كل المستويات بدءاً من تحقيق جودة الإدارة وبالتالي جودة التدريس.

- قد يسهم هذا البحث في اطلاع الأساتذة الجامعيين على الخصائص والأدوار والكفايات التي لا بد من ممارستها.

- قد تسهم الدراسة الحالية في تقديم رؤية لمعالجته مواطن الضعف والقصور الملاحظ في الكفايات المهنية والإدارية الممارسة من طرف الأساتذة الجامعيين في الجامعة الجزائرية.

- قد تفيد هذه الدراسة في إعادة النظر في الكفايات المهنية اللازم توافرها في أعضاء هيئة التدريس الجامعي، ومدى ملائمتها ومسايرتها للتطوير العلمي والتكنولوجي الحاصل في مجال التعليم، إضافة إلى مراجعة وتعديل بعضها في حالة الضرورة.

1-6- أسباب اختيار الموضوع:

- الإيمان بالفائدة الكبيرة التي سنحصل عليها من هذا البحث.

- إبراز أهمية الكفايات الإدارية لدى هيئة التدريس الجامعي.

- الوقوف على أهم الكفايات الممارسة فعليا من طرف أساتذة الجامعة الجزائرية.

1-7- تحديد المفاهيم والمصطلحات:

1-7-1- تعريف الكفاية:

1-1-7-1- الكفاية لغة: إن الكفاية لغة لها مجموعة من الدلالات تختلف باختلاف السياقات

التي ترد فيها، فهي تعني النظير والمثيل كما في قوله تعالى ﴿ ولم يكن له كفؤ أحد ﴾ (القرآن الكريم: سورة الإخلاص، الآية 4) ، والكفاية في اللغة مشتقة من فعل "كفى" يكفي كفاية، أي سد الحاجة، وكاف لا ينقصه شيء، وكفاية مقدره هو ذو مقدره في عمله، وهي أيضا " الاستغناء عن الغير، فكفى الشيء يكفيه كفاية فهو كاف، إذا حصل به الاستغناء عن غيره والكفاف مقدر حاجته عن حاجاته زيادة أو نقصانا " (المعجم الوجيز، 2000، ص 538) ، ويقصد بالكفاية لغة " ذلك الشيء الذي لا غنى عنه ويكفي ما سواه، وكلمة كفاية تعني الاستغناء". (سمارة والعديلي، 2007، ص 135)

1-1-7-2- الكفاية اصطلاحا: الملاحظ أن مصطلح الكفاية يصعب إعطاؤه تعريفا اصطلاحيا دقيقا،

نظرا للتنوعيات المفاهيمية المختلفة والتي تعود إلى اختلاف السياقات والمشارب التي ينغرس فيها هذا المصطلح، ومع ذلك أطلق الكثيرون من الباحثين الاجتماعيين والتربويين عدة تعريفات تعكس فلسفتهم ومنطلقاتهم ومعتقداتهم، حيث عرفها جود " بأنها القدرة على إنجاز النتائج المرغوبة مع اقتصاد في الجهد والوقت والنفقات". (الفتلاوي ومحسن، 2004، ص 21)

وعرفها توفيق مرعي " بأنها القدرة على عمل شيء بكفاية وبمستوى معين من الأداء". (الخالدي، 2008، ص 269)

وعليه تتفق هذه التعاريف حول أمرين يمكن الإشارة إليهما، فالأمر الأول متعلق بأن الكفاية هي مجموعة من المهارات والمعارف والقدرات مستنبطة وموجودة في ذهنية وشخصية الفرد، أما الأمر الثاني فهو قدرة هذا الفرد على تأدية هذه المهارات والمعارف في شكل مجموعة السلوكيات قابلة للملاحظة والقياس والكفاية أيضا عبارة عن " قدرة المعلم على توظيف مجموعة مرتبة من المعارف وأنماط السلوك والمهارات أثناء أدائه لأدواره التعليمية داخل الفصل نتيجة لمروره في برنامج تعليمي محدد، بحيث ترتقي بأدائه إلى مستوى معين من الإتقان يمكن ملاحظته وتقويمه. (الهرمة، 1996، ص 15)

إجرائيا : الكفاية هي مجموعة المهارات والقدرات والمعارف التي يمتلكها المدرس ويستطيع ممارستها من أجل أن يؤدي واجباته التعليمية بكفاءة.

1-7-2- الإدارة والإدارة الرياضية :

1-2-7-1- التعريف اللغوي للإدارة : والتي حسب القاموس "السبيل" تستعمل كما يلي: (دانيال ريغ: معجم عربي فرنسي، 1983، ص 1875)

- إدارة مال: وهي بمعنى تسيير رأس المال.
- إدارة مركزية: تسيير أعمال وهي مبنى توجه فيها مختلف الأعمال العمومية في أغلب الأحيان.
- مجلس الإدارة: وهو بمعنى اجتماع، جلسة.

1-2-7-2- التعريف الاصطلاحي للإدارة الرياضية: هي عملية تخطيط وقيادة ورقابة مجهودات أفراد المؤسسة الرياضية باستخدام جميع المواد لتحقيق أهداف محددة.

الإدارة الرياضية تعني الخدمة، ومن يعمل في الإدارة يقوم بخدمة الآخرين أو يؤدي الخدمة عن طريق الإدارة إنها عملية تنفيذ الأعمال بواسطة آخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة مجهوداتهم.

الإدارة الرياضية هي فن وتنسيق عناصر العمل والمنتج الرياضي في الهيئات الرياضية وإخراجه بصورة منظمة من أجل تحقيق هذه الهيئات.

وقد تبارى المتخصصون في وضع التعريفات الجامعة والشاملة لمعنى الإدارة سوف نرى منها:

ماري باركر : فن انجاز الأعمال بواسطة الناس .

فايول: يقصد بالإدارة التنبؤ و التخطيط و التنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة.

فريدريك تايلور: فن الإدارة هو المعرفة الصحيحة لما تريد من الرجال أن يقوموا بعمله، رؤيتك ، أي ملاحظتك ومباشرتك إياهم وهم يعلمونه بأفضل الطرق وأرخصها ثمنا.

من التعارف السابقة يتضح لنا أن الإدارة فن يتضمن عمليات هامة متعددة منها : التخطيط، التنظيم التنفيذ، الرقابة، التنسيق وتوجيه جهود كل الأشخاص العاملين في المشروع إذا كانت الأعمال المراد انجازها في التعارف السابقة هي أعمال عامة، أطلق على الإدارة في هذه الحالة الإدارة العامة.

وبذلك يمكن تعريف الإدارة العامة بأنها تنسيق المجودات الفردية والجماعية لتنفيذ السياسة العامة. (حسن وآخرون، د.س، ص08).

إجرائيا: تنظيم، تنسيق، توجيه، تخطيط، مراقبة، جمع بشري لتحقيق هدف معين.

1-7-3- عضو هيئة التدريس الجامعي:

يعد عضو هيئة التدريس الجامعي ركنا أساسيا في النظام التعليمي وذلك لأهمية الدور الذي يؤديه في عملية التعليم الجامعي، وهو أحد المدخلات الأساسية في هذه العملية، فهو حلقة الوصل بين المدخلات التعليمية والمتمثلة بالإدارة العليا وما تمثله من فلسفة الجامعة وأهدافها وبرامجها من جانب، والمخرجات المطلوبة المتمثلة بالطالب الجامعي من جانب آخر.

ويطلق هذا المسمى في كثير من الجامعات على من يكون عمله الأساسي التدريس أو البحث الأكاديمي، سواء كان عمله في الجامعة جزئيا أو كليا، وفي بحثنا يقصد بعضو هيئة التدريس الجامعي الأساتذة من الحاصلين على درجة الدكتوراه أو الماجستير أو ما يعادلها من المصنفين على وظيفة (أستاذ/أستاذ محاضر، أستاذ مساعد، أستاذ معيد...).

ويعرف الأستاذ الجامعي على أنه " مختص يستجيب لمطلب اجتماعي، يتحكم في عدد لا بأس من المعرفة وكذا المعرفة العلمية، وهو عامل حر في اختياراته البيداغوجية مع الحرص على جعل روح المبادرة والاستقلالية توافق وبكل حساسية منفعة المتلقين. (Byrn ، 1987،p123)

ويعرف عبد الفتاح أحمد جلال أعضاء هيئة التدريس الجامعي بأنه "مجموعة من الأشخاص الناقلين للمعرفة و المسؤولين عن السير الحسن للعملية البيداغوجية بالجامعة والقائمين بوظائف و واجبات مختلفة مثل التدريس والتوجيه العلمي للطلاب وإجراء البحوث العلمية والإشراف عليها". (صالح، د.س ، ص 76)

وقد عرفه جون ديوي على أنه " الذي يدرّب طلابه على استخدام الآلية العلمية وليس الذي يتعلم بالنيابة عنه وهو الذي يشترك مع طلابه في تحقيق تصورات، ليصل إلى أعماق الشخصية ويمتد إلى أسلوب الحياة " (الأسعد، 1965، ص 90)

كما يعرف أيضا بأنه " الناقل للمعرفة والمسؤول عن سير العملية البيداغوجية، وقد تعدى عمل الأستاذ التدريس والتلقين المعرفي، بل أصبح هو المسير لعملية اكتساب المعارف عند الطالب والذي يقوم بمهمته لسياسات الجامعة كتنفيذ المراجع وإجراء عمليات التقويم ذاتها، ولأستاذ عدة مهام يقوم بها

كالتدريس والإشراف على مذكرات التخرج والبحوث والتربصات الميدانية، والاجتماعية، والبيداغوجية والإدارية، وكذلك المشاركة في تحضير الامتحانات " (دليو وأخرون، 2001، ص 20)

إجرائيا : الأستاذ الجامعي في الجامعة هو المسير الفعال للعملية التعليمية، وهو الناقل للمعارف للطلبة وهو المشرف على مشاريع التخرج والقيام بالبحوث العلمية.

1-7-4- المؤهل العلمي:

إجرائيا : هي الشهادة المتحصل عليها والمعتزف بها من طرف معاهد التربية البدنية والرياضية.

1-7-5- الخبرة المهنية:

إجرائيا : هي المدة الفعلية التي أمضاها عضو هيئة التدريس في مجال عمله.

1-8- الدراسات السابقة أو المشابهة:

***الدراسة الأولى :** مذكرة لنيل شهادة دكتوراه، للطالب بواب رضوان، تحت عنوان " الكفايات المهنية اللازمة لأعضاء هيئة التدريس الجامعي من وجهة نظر الطلبة "، سنة 2014، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة سطيف.

طريقة الدراسة: تم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من 218 طالب تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية والمتعددة المراحل بنسبة 1% من مجموع أفراد مجتمع الدراسة، وقد استعمل الباحث المنهج الوصفي التحليلي الملائم لهذه الدراسة، الدراسة الميدانية اعتمدت على قياس الخصائص السيكومترية للاستبيان (الثبات والصدق)، واستخدام برنامج spss20 (الحزمة الإحصائية للبرامج الاجتماعية) ووزع الاستبيان على عينة الدراسة ومقابلة بعض مفرداتها.

النتائج المتحصل عليها:

- يمارس أعضاء هيئة التدريس الجامعي للكفايات التدريسية من وجهة نظر الطلبة بدرجة عالية.
 - يمارس أعضاء هيئة التدريس الجامعي للكفايات التكنولوجية من وجهة نظر الطلبة بدرجة متوسطة.
 - يمارس أعضاء هيئة التدريس الجامعي للكفايات الإنسانية من وجهة نظر الطلبة بدرجة عالية.
 - يمارس أعضاء هيئة التدريس الجامعي للكفايات التقويمية من وجهة نظر الطلبة بدرجة متوسطة.
- ***الدراسة الثانية :** مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر ، للطالبة سعادوي محمد الصالح ومزاري محمد الفاتح تحت بعنوان: " مستويات ممارسة أساتذة التربية البدنية والرياضية للكفايات التعليمية الأدائية في ضوء متغير الخبرة والمؤهل العلمي" سنة 2015، بمعهد التربية البدنية والرياضية ، بجامعة قاصدي مرياح ورقلة.

طريقة الدراسة: استخدم المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، أستعمل في أدوات الدراسة الاستبيان الموزع على عينة مكونة من (60) أستاذًا ، الأساليب الإحصائية استعمال معامل الارتباط بيرسون المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار t .

النتائج المتحصل عليها:

- أساتذة التربية البدنية والرياضية يمتلكون درجة عالية في ممارسة الكفايات التعليمية الأدائية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة أساتذة التربية البدنية والرياضية للكفايات التعليمية الأدائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة أساتذة التربية البدنية للكفايات التعليمية الأدائية تعزى لمتغير الخبرة.

***الدراسة الثالثة :** مذكرة لنيل شهادة الماستر، للطالبة بوهرين محمد أمين و مقدم سيف الدين، تحت عنوان " واقع التكوين بمعهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية في ظل معايير إدارة الجودة الشامل "، سنة 2015، بمعهد التربية والبدنية والرياضية بجامعة العربي بن مهيدي أم البواقي.
طريقة الدراسة: استخدم البحث للمنهج الوصفي التحليلي لأنه يناسب دراسته و أستعمل في أدوات الدراسة الاستبيان الموزع على عينة مكونة من (10) أساتذة ، وكانت المعالجة الإحصائية بالنسب المئوية واختبار كاف تربيع الجدولية ، مستوى الدلالة ، ودرجة الحرية .

النتائج المتحصل عليها:

- لا يستند ميدان التكوين بمعهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية على مقاربات بيداغوجية ملائمة و مبتكرة على هيئات قيادة وتقنية لعروض هيئات التكوين في ظل معايير إدارة الجودة الشاملة.
- لا ينظم معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية تفكيراً استراتيجياً و تقنياً داخلياً في مجال البحث العلمي مع تنمية و تثمين قدرات الموارد البشرية في ظل إدارة معايير الجودة الشاملة.
- هناك قصور في سياسة الجودة المحددة والمشاركة و التنظيم الدوري الذاتي لكافة أنشطة معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية والرياضية.

***الدراسة الرابعة :** مذكرة لنيل شهادة الماستر، للطالب مشهور عبد الحميد ، تحت عنوان " الكفايات المعرفية لدى معلمي المرحلة الابتدائية في مجال تدريس حصة التربية البدنية و الرياضية وعلاقتها بمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي "، سنة 2017، بمعهد التربية البدنية والرياضية ، بجامعة قاصدي مرباح ورقلة.

طريقة الدراسة: استخدم المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، أستعمل في أدوات الدراسة الاستبيان الموزع على عينة مكونة من (127) أستاذًا ، الأساليب الإحصائية استعمال معامل الارتباط بيرسون المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار t .

النتائج المتحصل عليها:

- معلمي المرحلة الابتدائية يمتلكون درجة عالية في ممارسة الكفايات المعرفية .
 - معلمي المرحلة الابتدائية يمتلكون درجة متوسطة في ممارسة الكفايات المعرفية لكفاية تنفيذ الدرس .
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة معلمي المرحلة الابتدائية للكفايات المعرفية تعزى لمتغير الجنس.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة معلمي المرحلة الابتدائية للكفايات التعليمية الأدائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة معلمي المرحلة الابتدائية للكفايات التعليمية الأدائية تعزى لمتغير الخبرة.
- 1-9-مميزات الدراسة الحالية.**

تعتبر هذه الدراسات (الدراسات السابقة)، من أهم الدراسات التي يجب الأخذ بها على مستوى أساتذة التعليم الجامعي فهذه الدراسات أجريت في مناطق مختلفة وفي مراحل مختلفة ، و قد اتبع فيها الباحثين نفس طريقة الدراسة باستخدام المنهج الوصفي ، وكذا أدوات الدراسة كانت متشابهة إلى حد ما فالاستبيانات كانت موجهة للأساتذة والتلاميذ ، أما أنا فوجهت الاستبيان للأساتذة ، وهم الوحديين الأكثر وعيا ومسؤولية بأنفسهم والقادرين على تشخيص حالاتهم ، فأهم أدوار دراستنا هي إبراز مدى ممارسة الكفايات الإدارية لدى اساتذة الجامعة (أعضاء هيئة التدريس)، وقد أستخدمت المنهج الوصفي التحليلي فيها وذلك لملائمته طبيعة الدراسة على غرار بعض الدراسات السابقة، ، وأستعملت في أدوات الدراسة الاستبيان الموزع على عينة مكونة من (60) أستاذًا ، أما الأساليب الإحصائية فقد استعمالت معامل الارتباط بيرسون المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار t ، كما أن دراستنا تميزت بتطرقها لكفايات مهمة لم يسبق التطرق لها في الدراسات السابقة ، هذه الكفايات التي رأينا انها أكثر ارتباط بالمجال الإداري نظرا لعنوان دراستنا الكفايات الإدارية وواقع ممارستها من قبل أعضاء هيئة التدريس.

و في الأخير نجد أن النتائج المتوصل إليها واقعية بنسبة كبيرة و ملاحظة على مستوى المجتمع الذي أجريت عليه الدراسة .

ولقد بينت هذه الدراسات أن هناك تشابه في نتائج أغلب الدراسات السابقة ، رغم إختلاف الظروف وكذا المجتمع فضلا عن المحيط ، ولقد تمكنا من الاستفادة من هذه الدراسات في تنظيم بحثنا وذلك من خلال:

- الاستفادة من هذه الدراسات التي ركزت على الكفايات ومدى ممارستها من حيث معرفة انواع الكفايات وكيفية صياغتها .

- الاستفادة كذلك من الدراسات فيما يتعلق بالجانب المنهجي للدراسة في تحديد المنهج و أدوات جمع البيانات وتحديد أسئلة الاستبيان.

الجانب النظري

الفصل الثاني

الكفايات المهنية والإدارية

تمهيد:

إن للنظرية العلمية مكانة متميزة في البحث العلمي بصفة عامة سواء كان موضوع هذا البحث ظاهرة طبيعية أو ظاهرة إنسانية، وي علق عليها نفر من الباحثين بأنها أكثر أهمية من المنهج العلمي، وتعتبر النظرية في أي علم قاعدة ينطلق منها الباحثون لفهم الواقع وتفسيره وتشخيصه، وهي منظومة من المعتقدات العامة التي تساعد في صياغة المفاهيم والتصورات النظرية والإجرائية، كما تساعد في تحديد نوع الاستراتيجيات المنهجية والأدوات الملائمة لجمع البيانات والمعلومات المطلوبة لموضوع الدراسة.

واستنادا على هذا الطرح لا يستطيع الباحث التعامل مع أي عمل بحثي بصورة موضوعية دون أن ينطلق من تحديد تصور نظري شامل يحدد طبيعة أبعاد الموضوع وكيفية التعامل معه من ناحية إجرائية.

إن التعليم مهنة لها أصولها العلمية وإطارها الثقافي ومهاراتها الفنية، وهذه من الأمور المتفق عليها تربويا في وقتنا الحاضر لذلك أصبح من الضروري الإعداد العلمي والثقافي والمهني للمعلم الذي يعُتبر عنصرا فاعلا ومؤثرا في تحقيق الأهداف، وحجر الزاوية في أي إصلاح أو تطوير، لذا بات من الضروري النظر في أعمال ووظائف المعلمين باستمرار والعمل على جعلهم واعين بتطوير وتنمية كفايات المعلمين، وقد حظيت الكفايات باهتمام كبير من كافة النظم التعليمية، حيث أثبتت نجاحها وتأثيرها الفعال في مساعدة المعلمين على القيام بعملية التدريس بكفاءة واقتدار.

ويعد مفهوم الكفايات المهنية مصطلح متعدد المعايير ولا يركز على جانب واحد من الجوانب التربوية و التعليمية ، حيث كشفت بعض الكتابات التربوية أن المدرس لا يستطيع أن يقود ويدير العملية التعليمية ويطور مادته التدريسية وطرائق تدريسها لمسايرة التطور السريع في ميدان المعرفة وتنفيذ المهام الموكلة إليه إلا إذا تمكن من مجموعة من الكفايات اللازم توفرها في القائم بمهنة التعليم.

من هذا المتغير سنحاول رصد كل ما يتعلق به في هذا الفصل ونحيط بكل جوانب قوته وتأثيره في العملية الإدارية ومن خلالها العملية التدريسية .

2-1- ماهية الكفاية:

لقد اكتسح هذا المفهوم في مختلف المجالات وفرض نفسه خاصة في مجال التربية الذي أصبح تداوله بالمؤسسة التعليمية واقعا محتوما وعمودا محوريا لجميع الأنظمة التعليمية ومقرراتها ، خاصة مع انتشار حركة التربية والتعليم القائمة على الكفايات، ويقصد بالكفاية لغة كما أورد الرازي من الفعل (ك ف ي) يكفيه كفاية أي كفاه مؤنثه (الرازي، 1978 ، ص591) ، " والكفية بالضم ما يكفيك من العيش، وقيل الكفية: القوة والكفي بطن الوادي والجمع أكفاء" (الفتلاوي ، مرجع سابق، ص27) .

وفي القرآن الكريم نجد معنى الكفاية في الآية 53 من سورة فصلت في قوله تعالى: ﴿...أولم يكف بربك أنه على كل شيء شهيد ﴾ (القرآن الكريم :فصلت، الآية5)، أي أنه قد بين لهم ما فيه كفاية في الدلالة على توحيده.

والكفاية في أبسط معانيها وصورها تتمثل في استطاعة الفرد القيام بعمل أو مهمة دون مساعدة مباشرة من القدرة على إنجاز النتائج المرغوبة مع اقتصاد في الجهد والوقت " (good) طرف آخر، وهي حسب جوود والنفقات " (الفتلاوي ، مرجع سابق، ص28) .

أما في المجال التدريسي فالكفاية هي " المقدرة المتكاملة التي تشمل مجمل مفردات المعرفة والمهارات والاتجاهات اللازمة لأداء مهمة ما أو جملة مترابطة من المهام المحددة بنجاح وفاعلية " (الفتلاوي ، مرجع سابق، ص28) .

والمقدرة هي ما يمكن للفرد أن يؤديه في اللحظة الحاضرة سواء كانت عقلية أو حركية... إلخ وقد تكون فطرية (ولادية) أو مكتسبة نتيجة للتعلم والتعليم والتدريس.

ويرى الباحث (Donald medley) بأن " الكفاية في مجال التدريس والتعليم تشير إلى المعلومات والمهارات والاتجاهات التي تمكن المعلم من التحضير للموقف التعليمي، فقد تشتمل على المعرفة ذات الصلة بتخصص المعلم والمعلومات العامة، والمعلومات ذات الصلة بعلم النفس أو بعلم الاجتماع أو بأية معلومات يمكن أن يكون لها دور في تحديد قدرة المدرس وأدائه الفعال، أما المهارات فقد تكون ذات صلة بالمحتوى ومهارات القراءة والكتابة، في حين تكون الاتجاهات متعلقة بالمدرس والتلاميذ والزملاء والقيم " (Medley, 1980, p-p 294-301) ، أي أنها كل المهارات والمعارف التي تساهم في رفع مستوى وكفاءة المعلم ومن ثمة رفع مردودية العملية التدريسية.

وعليه يرتبط مفهوم الكفاية في التعاريف السابقة حول المعلم والعملية التعليمية في العناصر التالية:

(1) المعلومات والمهارات الأساسية الضرورية للقيام بالمهنة.

(2) الأدوار والمهام.

(3) الأداء الذي يظهره الشخص في موقف معين.

(4) النتائج الذي يسعى إلى تحقيقه.

وينتضح من كل هذا أن الكفايات في المجال التعليمي مرتبطة بعدة جوانب:

(1) وصف نوع السلوك أو الأداء الذي يراد مع المعلم، ويكون قادرا على إظهاره، وهذا السلوك مرتبط بالأدوار والمهام المطلوبة منه.

(2) القدرة على أداء الدور المطلوب منه بمستوى معين من الإتقان.

(3) المعارف والمفاهيم والمهارات اللازمة لهذا الأداء.

(4) إمكانية اكتسابها من خلال البرامج التدريسية.

(5) إمكانية قياس هذا الأداء عن طريق معايير موضوعية.

(6) الكفايات مهام عملية محددة ينفذها المعلم في جميع المواقف، داخل الفصل وخارجه. (بن بتيل: 2010، ص 18)

كل هذه الجوانب تدفعنا إلى القول بأن الكفاية هي قدرات ومهام نعبر عنها بعبارات وحركات سلوكية للوصول إلى أداءات فعلية وبمستوى معين من الفاعلية والتي يمكن قياسها وملاحظتها بعدة وسائل وعن طريق فاعلين ومختصين في ذلك.

2-2- تطور الكفاية في الحقل التربوي وأسباب ظهورها :

إن المتتبع لتطور مفهوم الكفاية في الحقل التربوي يجد أن هذا المفهوم طوره تياران هامان هما التيار الأنجلوسكسوني والتيار الفرانكفوني، حيث ظهر هذا المفهوم أولا وبشكل واضح في مجال المقاولات وشركات الأعمال بوجه التحديد، فلا جرم أن أرباب الأعمال يميلون إلى اختيار الموظفين والعمال ذوي الكفاءات والخبرات الواسعة التي تؤهلهم للقيام بوظائفهم وأدوارهم على أحسن وجه.

وعليه أسقط هذا المفهوم في المجال التعليمي والتربوي، وانتشر بشكل كبير لما يحمل في طياته إيجابيات في نظر المسؤولين عن الأنظمة التربوية رغم اختلاف تصوراتهم ومشاريعهم .

وقد ظهر هذا المفهوم بشكل طردي مع مفهوم البرامج التعليمية القائمة على فكرة الكفايات في أواخر الستينيات وأوائل السبعينيات من القرن العشرين في الولايات المتحدة الأمريكية، وكان التعليم وخاصة تكوين المعلمين بالمستوى الابتدائي هدفا لانتقادات شديدة، فاقترح المكتب التربوي للولايات المتحدة الأمريكية (U.S.O.E) ردا على هذه الانتقادات أن تصاغ البرامج الدراسية صياغة تحدد فيها الكفايات تحديدا دقيقا في شكل سلوكيات. (حديد: 2010، ص 160)

وظهر " اتجاه إعداد المعلم في ضوء فكرة الكفاية عند (Lucien Kenny) عام 1958م في دراسته التي أعدها حول إعداد المعلمين، ثم تزايد الاهتمام بهذا الاتجاه حيث قامت بعض الولايات والجامعات الأمريكية بإعداد قوائم لكفايات تربوية وتكوين معلمي المرحلة الابتدائية، وتوصل فريق من جامعة فلوريدا لتحديد خمس مهام لمعلم المرحلة الابتدائية وهي التخطيط للتعليم، واختيار المحتويات التعليمية وتنظيمها،

واستخدام استراتيجيات لبلوغ الأهداف، وتقويم نتائج التعليم، وتحمل المسؤولية المهنية ". (الفتلاوي : مرجع سابق، ص64)

وفي " دائرة معارف البحوث التربوية عام 1969 م ظهر هذا المفهوم في مقالات اهتمت باتجاه الكفايات، وبدأ ينمو إلى أن أصبح هناك ما يسمى بالبرامج التعليمية القائمة على الكفاية". (فيليب :،2002، ص34-35).

وأخذ مفهوم الكفاية عن مساره الطويل في الولايات المتحدة الأمريكية دلالات متعددة، " حيث ركز في البداية على السلوكات وتم إقصاء جميع الأبعاد الأخرى، فقد أحيى Hilbert سنة 1982 م وجهة النظر هذه فهو يرى أن الكفايات عادات سلوكية، وعلى هذا تحدد مثلا برامج لتكوين المعلمين بالمؤسسات التعليمية، عن طريق تحديد الكفايات المنتظرة منهم في صيغة سلوكات قابلة للملاحظة (شفوية، كتابية... إلخ) وهذه السلوكات يقابلها ما يتوقع أن ينجزه الأستاذ فعليا أثناء مرحلة التكوين داخل وضعيات كلاسيكية داخل الفصل الدراسي، وترفق لوائح هذه الكفايات التي تعد بالآلاف بسلسلة من مقاييس التحكم المعيارية التي تتسم بطابع معياري، وبذلك فإن الطلبة المعلمين في مرحلة التكوين يخضعون فعلا لبرامج يتم من خلالها تدريبهم بصورة منهجية ومنظمة على القيام بسلوكات مطابقة لمعايير التحكم في الكفاية ". (الفتلاوي : مرجع سابق، ص64)

وقد تلت المقاربة السلوكية للكفاية مقاربات أخرى ذات منحنى معرفي " فامتلاك الفرد لكفاية ما حسب بعض الباحثين يعني أن يقوم هذا الفرد أساسا بتشغيل مجموعة من المهارات والمعارف والقدرات التي يظهر لها تأثير في المهمة المطلوب إنجازها ". (حديد :مرجع سابق، ص 161)

أي أن هذه العادات المعرفية حلت محل العادات السلوكية التي كانت ينادي بها افتجاء السلوكي.

ويدعم الاتجاه المعرفي (تشومسكي Chomsky) الذي يرى أن الكفاية هي المعرفية الباطنية للفرد وهي تقابل الأداء، وتعرف بأنها " نسق من المعارف المفاهيمية والمهارية (العملية) والتي تنتظم على شكل خطاطات إجرائية تمكن داخل فئة من الوضعيات (المواقف) من التعرف على مهمة مشكلة وحلها بإنجاز (أداء) ملائم". (المومني :مرجع سابق، ص6)

أما التيار الفرانكفوني فيرى أن " الكفاية تدخل ضمن إطار فعل موجه بغاية ومحدد بسياق وهذا البعد المزوج يمد الكفاية بموارد قدر ما يواجهها بإكراهات أو قيود". (حديد: مرجع سابق، ص161)

ولجمالاً لما سبق ذكره أصبحت حركة إعداد المعلمين القائمة على الكفايات من أبرز ملامح المستحدثات التربوية المعاصرة والأكثر شيوعاً وشعبية في الأوساط التربوية والمهنية، واتساع دائرة الاهتمام مجموعة نلخصها فيما يلي:

أ- التقدم الكبير في مجال العلوم ال تربوية والنفسية والوعي الكبير .

ب - ضعف القناعة بالأساليب التقليدية للتعلم والقصور في محتويات المناهج وبرامج الإعداد.

ج- ارتباطها بمفهومي الأداء والسلوك اللازمين لعملية التعليم والتعلم.

د- تطور أساليب تقويم المعلمين وتدريبهم.

هـ - التعلم من أجل الإتقان والإنجاز من خلال تفريد التعليم والاهتمام بالأداء.

و- طبيعة العصر الذي نعيشه والذي يشهد تطورا في عدة مجالات.

فيما يلي سنحاول استجلاءه واستخلاصه من آراء بعض المفكرين الماركسيين المحدثين الذين طرحوا أفكارا مستوحاة من تصورات الماركسيين التقليديين أمثال كارل ماركس وآخرون.

ومنه فإن كل البرامج الآن المبنية على أساس الكفايات أصبحت الطريق السهل والمساعد لجميع الفاعلين وخاصة المعلم نحو تحقيق أهداف وغايات العملية التعليمية.

2-3- خصائص الكفاية:

إذا ما لا حظنا في الأدبيات التربوية نقر بأن تحديد خصائص الكفاية يتم وفق خمس ميزات وهي كالآتي: (لشهب:مرجع سابق، ص5-6)

أ. **خاصية الحشد لمجموعة من الموارد المندمجة:** ومن بين الموارد التي تستدعيها الكفاية نذكر المعارف النابعة من التجربة الشخصية وآليات وقدرات ومهارات... هذه الموارد تشكل مجموعة مندمجة يصعب في غالب الأحيان تحديدها.

ب. **خاصية الغائية:** إن ما يحشده التلميذ أو الأستاذ من موارد متنوعة يكون قصد القيام بنشاط أو بحل مشكل مطروح في ممارسته المدرسية أو في حياته اليومية، وفي كل الحالات فإن الكفاية تكون غائية وقصدية وتستجيب لوظيفة اجتماعية بالمعنى الواسع للكلمة.

ج. **خاصية الصلة بين فصيلة من الوضعيات:** وذلك أن تنمية كفاءات معينة يتطلب حصر الوضعيات التي يمارس فيها التلميذ الكفاية، ورغم اختلاف تلك الوضعيات؛ فإن تنوعها واختلافها محصور في فصيلة محددة وخاصة، أو مادة أو وحدة معينة.

د. **خاصية هيمنة التخصص (المادة):** ترتبط الكفاية أكثر بالتخصص (المادة) ويميزتها هاته ناتجة عن كونها غالبا ما تحدد عبر فئة من الوضعيات تتناسب مع مشكلات خاصة بالتخصص ومنبثقة عن

مقتضياتها، إلا أن هذا لا ينفي أن بعض الكفايات تنتمي إلى تخصصات مختلفة تكون أحيانا قريبة من بعضها، وتكون بذلك قابلة للنقل.

فالمعلم أو المتعلم الممتلك للكفاية في مجال ما يتمكن من التصرف بكيفية متوقعة في سياقات ومواقف تتسم بدرجة عالية من التعقيد، وذلك لأنه يفهم ما يجب فعله ويتذكر الكيفية والشروط اللازمة للإنجاز الفعال والصائب، مادام قد تدرب بانتظام على امتلاك الكفايات المعينة في سياقات ومواقف كثيرة ومتشابهة .

كما يشير الكثير من الباحثين بأن الكفاية تتميز بجملة من الخصائص نعرضها كما يلي: (نقلا عن موقع www.ba3ziz.com:

- الكفاية فعل إشعال واستدعاء وتعبئة وإدماج وتصدي ومعالجة وحل وضعيات متنوعة.
- الكفاية ليست معارف ولا قيم ولا مهارات ولا موارد كيفما كانت طبيعتها، وإنما سيرورة فعل.
- الكفاية حالة إقدار على الفعل الناجح.
- الكفاية متحولة في ذاتها ومجالها، بمعنى كفاية مستوى تعليمي مثلا هي قدرة في كفاية سلك تعليمي (كفاية جمل دالة هي قدرة في كفاية الإنشاء)، وهذا ما يسمى تحول الكفاية في ذاتها ، وأما تحولها في مجالها فيعني انتقال الكفاية من السياق الذي تم بناؤها فيه إلى سياق آخر أو مجال آخر.
- الكفاية بنية معقدة مع العمليات البيولوجية والفسولوجية تتجلى بنتائج الفعل سواء كان داخليا (أحاسيس، مشاعر، تقاسيم الوجه... إلخ) أو خارجيا (كلام، رسم، حركة... إلخ).
- الكفاية لا تعني النهاية، بل تعني بداية كفاية أكبر منها، ومنه لا تتوقف الكفاية عند تحقيق أهداف معرفية أو أخلاقية أو مهارية، وإنما هي القدرة على تعبئة وإدماج ذلك من أجل التصدي لوضعيات إشكالية متنوعة وجديدة ومواجهتها بكل اقتدار.
- الكفاية هدف وظيفي بمعنى الكفاية ليست هدفا في حد ذاته، وإنما كفاية توظيفها في الأداء.

2-4- أسس ومداخل تحديد الكفايات في مجال التعليم:

إن الأسس والمداخل هي التي تشكل في مجموعها الإطار العام والشامل الذي يمكن أن تخرج منه جميع المصادر الرئيسية والمتعلقة باشتقاق الكفايات، والأسس دائما ما تحدد الغايات والأهداف والمنطلقات التي تتفق مع قيم المجتمع وتقاليد.

وقد جاءت تربية المعلمين القائمة على أساس الكفايات كرد فعل لتربية المعلمين المألوفة أو التقليدية ، وتعتمد عملية تحديد الكفايات واختيار مصادر اشتقاقها بدرجة كبيرة على بعض الأسس، هذه الأسس كما حددها

هرمة نفلا عن كوبر Cooper تتمثل في محاور هي: (الهرمة: 1996، ص 20 - 21)

أ. **الأساس الفلسفي:** يعد هذا الأساس بمثابة الأساس الحاكم الذي يتم في ضوئه وضع الغايات والأهداف والمنطلقات التي تتفق مع قيم المجتمع وفلسفته، ومن خلاله تتحدد النتائج المرغوبة لعملية التربية، وهو يلعب دورا كبيرا في تحديد مفهوم معين لدور المعلم وتتحدد في ضوئه الكفايات المهنية اللازمة لأداء هذا الدور بأسلوب علمي سليم يواكب تطور العصر.

ب. **أساس المادة الدراسية:** المادة الدراسية تعد إحدى مكونات الموقف التعليمي (المعلم، الطالب، المادة العلمية) و لا يمكن أن تتم العملية التعليمية بدون وجود خبرات ومعارف تقدم للمتعلم، ومن هذا المنطلق فإن أساس المادة الدراسية يعد أحد منطلقات الكفايات التعليمية اللازمة من خلال البناء المعرفي وتنظيماته المتنوعة في مجال المادة الدراسية، وعادة ما تركز الكفايات التي تحدد في ضوء هذا الأساس على الكفايات التخصصية التي تقوم على المعرفة بصفة أساسية، كما يتوقع أن يكون هذا الأساس مصدرا لتحديد بعض الكفايات الأدائية في مجال المادة الدراسية التي تعتبر مكملة للكفايات المعرفية في المجال .

ج. **أساس الممارس:** تعد الممارسة التعليمية من الجوانب المهمة في صقل شخصية المعلم وتزويده بالخبرات التي تعجز البرامج التقليدية لإعداده عن تزويدها، ومن هذا الجانب فإن أساس الممارس يقوم على مفهوم مفاده أن الكفايات التعليمية اللازمة للمعلم في أي مجال أو تخصص يمكن تحديدها من خلال التحليل الدقيق لما يفعله المعلمون والأساتذة الأكفاء أثناء ممارستهم لعملية التدريس، فالمعلم الكفاء أو المقدر من خلال أدائه لمهامه التدريسية المحددة مثل إدارة النقاش والحوار، إدارة الصف، مشاركة الطلاب في العملية التعليمية، وتعزيز وإثارة دافعيتهم نحو التعلم وغيرها من المهام الأخرى يمكن أن تعطي نموذجا جيدا للأداء المتميز وربما الفعال، وهذا بدوره يتيح الفرصة لتحديد الكفايات المرغوبة في ضوء هذا الأساس.

كما يشير محمود الناقة للأسس العامة لتحديد الكفايات على النحو التالي: (المشرفي: 2003، ص 91 - 92)

أ. **الأساس الفلسفي أو تحديد افتراضات البرنامج:** إن مفتاح البرنامج الصادق القائم على الكفايات، هو تحديد افتراضاته وأهدافه، أي التصور العام عن الفرد الذي يعد من وجهة نظر الهيئة أو المؤسسة التي تقوم على إعداده ومقدار العطاء المنتظر منه، وفي ذات الوقت التصور العام عن دور هذه المؤسسة وطبيعتها.

ب. **الأساس التطبيقي:** أي الاستعانة بما أثبتته التجربة وأظهره التطبيق من معلومات وبيانات في تحديد الكفايات، ذلك لأن المعلومات المبنية على التطبيق ينظر إليها دائما بأنها معلومات صادقة.

ج. **الأساس الأدائي:** أي الاستناد في تحديد الكفايات على أساس من تحديد الأدوار والمهام والواجبات التي سيؤديها الفرد الذي سيتم إعداده، ذلك في ضوء ما يؤديه الأفراد العاملون ذوي الخبرة في الميدان الفعلي.

د. الأساس الواقعي: أي العودة إلى البرامج الحالية والمقررات الموجودة وإشراك العاملين في المؤسسة مثل أعضاء هيئة التدريس والمدرّبين والطلاب والخبراء في تحديد الكفايات.

ومما سبق نستنتج بأن الأسس السابقة وبمنظورها العام يمكن أن نشق منها ونستخرج الكفايات المهنية اللازمة لعضو هيئة التدريس الجامعي، وهي المصدر المثالي لهذا الغرض.

2-5- مصادر اشتقاق الكفايات:

بالنظر إلى تعدد الدراسات والبحوث والأدبيات التي تحدثت عن مصادر اشتقاق الكفايات اللازمة للقائم بمهنة التعليم، نرى تعدد هذه المصادر واختلافها من باحث إلى آخر، وعليه يمكن إيجاز أهم مصادر اشتقاق الكفايات فيما يلي:

أ. النظرية التربوية: تسهم " النظرية التربوية في تحديد الكفايات اللازمة لممارسة مهنة التعليم في ضوء أسس ومنطلقات هذه النظرية " (جرادات عزت وآخرون: مرجع سابق، ص 53) ، فإذا اعتمدنا على النظرية التقليدية للتعليم كعملية نقل المعلومات إلى الطلاب، فإن كفايات المعلم ستحدد في ضوء هذه النظرية ومنطلقاتها وإذا اعتمدنا على النظرية الحديثة القائمة على أن التعليم هو تهيئة مواقف التعلم المناسبة، فإن الكفايات المطلوبة من المعلم تختلف عن كفايات المعلم في ضوء النظريات التقليدية.

ب. تحليل المهام التعليمية ميدانيا باستخدام الملاحظة: يعتمد هذا المصدر على تحليل مهام ومسؤولية المعلم أثناء العملية التعليمية واستنتاج عدة أوصاف لسلوك المعلم ثم تحليلها واستخراج مجموعة من المعايير السلوكية التي تمثل الكفايات التعليمية. (الخالدي: مرجع سابق، ص 271)

ج. تحديد وتقويم الحاجات التعليمية: إن تقدير حاجات المعلمين والمتعلمين والمهتمين بالتعليم هو مصدر أساسي من مصادر اشتقاق الكفايات المطلوبة لهذه المهنة، وتعد " دراسة حاجات المتعلمين وتحديد المهام الهامة لتحديد هذه الكفايات، حيث يتم تحليل وتحديد حاجات المتعلمين ثم العمل على اشتقاق الكفايات التي تقابل هذه الاحتياجات". (جرادات عزت وآخرون: مرجع سابق، ص 60)

د. الأبحاث والدراسات: تزودنا الأبحاث والدراسات التربوية " بمعلومات وبيانات تساعد المربين على اكتشاف معايير أو صفات التعليم الجيد كما تسهم هذه المعلومات في تحديد الكفايات التي يفترض توفرها عند المعلمين، لأنها تعطي صورة متكاملة عن مكونات الموقف التعليمي، وهذه المكونات هي مصدر أساسي لاشتقاق الكفايات". (جرادات عزت وآخرون: مرجع سابق، ص 61)

ويعتقد هوستن (Houston) أن مصادر اشتقاق الكفايات ستة نوجزها فيما يلي: (Houston, 1972 -

أ. ترجمة محتوى المقررات الدراسية (course translation) الحالية إلى كفايات ينبغي أن تتوفر عند المعلم الذي يضطلع بمسؤولية تدريسها.

ب. تحليل المهمة (task analysis) ويقصد بذلك الوصف الدقيق لأدوار المعلم ثم يترجم هذا الوصف إلى كفايات يتدرب عليها.

ج. دراسة حاجات التلاميذ وقيمتهم وطموحها تهم وترجمة هذا كله إلى كفايات يجب أن تتوفر عند المعلم الذي يتصل بهم.

د. تقدير الاحتياجات ويقصد بذلك دراسة المحيط بالمدرسة والتعرف على متطلباته وتحديد المهارات اللازم توفرها عند المتخرجين من هذه المدرسة لأداء وظائفهم في مجتمعهم ثم ترجمة هذا كله إلى كفايات ينبغي أن تتوفر عند معلمي المؤسسات التعليمية.

هـ. التحليل النظري لمهنة التدريس والتحليل المنطقي لأبعاد هذا التصور وفي هذا الأسلوب يبدأ الباحث بمجموعة افتراضات حول مهنة التدريس وما ينبغي أن يكون عليه المعلم، ومنها تحدد الكفايات اللازمة.

و. تصنيف المجالات في عناقيد أو فئات يضم كل منها عدد من المجالات ذات الموضوع المشترك مستخلص منها ما يشترك بينها من أمور تترجم بعد ذلك إلى كفايات للمعلمين.

وقد أضاف الهرمة محمد سالم بعض المصادر والتي تمثلت في: (الهرمة :مرجع سابق، ص148)

أ. **فحص المقررات الدراسية وترجمتها إلى كفايات:** تعد المقررات الدراسية إحدى المصادر التي يمكن من خلالها تحديد الكفايات اللازمة وفيها يتم إعادة تشكيل المقررات الموجودة وتحويلها إلى عبارات تقوم على الكفاية ويذكر (هول وجونز) أن ترجمة المحتوى يعني تحويل محتوى مقرر ما إلى أدوات معينة، والتدرج من الأهداف العامة إلى الأهداف الخاصة مروراً بالكفايات وذلك في خط متصل يمكن تصويره على النحو التالي:

المقرر - الأهداف العامة - الكفايات العامة - الكفايات الفرعية - الأهداف التعليمية والمهارات.

ب. **قوائم الكفايات:** وهي القوائم الجاهزة والتي سبق إعدادها وتطويرها في مجال التخصص، فهي تعد أحد المصادر لاشتقاق الكفايات وذلك لاعتمادها على عدد كبير من الكفايات التعليمية المتفق عليها، بما يتيح حرية الاختيار وحاجة البحث الذي نريد دراسته.

ويرى ليندسي " انه رغم سهولة استخدام هذا الأسلوب إلا أن مشكلة استخدامها تكمن في أن النظرية الكلية لتحديد الكفايات قد تضيع في زحمة الجزئيات الكثيرة وغير مرتبطة في القوائم المختلفة".

لكن أشار بعض الباحثين " إلى أنه يمكن علاج هذه المشكلة من خلال القول أنه عند استخدام هذا المصدر ينبغي وجود إستراتيجية واضحة يتم في ضوءها اختيار العدد المناسب من الكفاءات التي تتوفر فيها درجة مناسبة من التجريد معتمدين في ذلك علي رأي المحكمين والخبراء حول هذه القائمة ". (الهرمة مرجع سابق، ص 148)

ج. استطلاع آراء العاملين في الميدان: يتضمن هذا المصدر الاستعانة بمهنة التعليم وتنظيماته المهنية في عملية اشتقاق الكفايات وتضمين ما يروونه ضروريا في برامج إعداد المعلمين، باعتبار أن العاملين في ميدان ما هم أقدر لتحديد الكفايات اللازمة لهذا الميدان، لذا فإن هذا المصدر يعد من المصادر المهمة والأساسية لتحديد الكفايات يعتمد على الآراء الموضوعية النابعة من الواقع الميداني بمشكلاته واحتياجاته.

د. البحوث والدراسات السابقة: إن البحوث والدراسات السابقة " تزود المربين بمعلومات تساعدهم على اكتشاف معايير التعليم الجيد، وتبين لهم مدى إسهام كل معيار في إحداث التغيير المطلوب، فالمعلومات التي تأتي نتيجة الأبحاث والدراسات التربوية تسهم في تحديد الكفايات التي يفترض توافرها عند المعلمين ". (بن بتيل :مرجع سابق، ص 29)

وهذا المصدر قد أمدنا بالعديد من الكفايات التي توصلت إليها الدراسات السابقة التي اتبعتها الباحث سواء كفايات تدريسية أو تكنولوجية أو إنسانية ... إلخ

هـ. تقدير الحاجات: يتطلب هذا المدخل تقدير حاجات المجتمع والمدرسة والمهتمين بمجال التعليم من معلمين وطلاب وأولياء أمور وخبراء، ويذكر (دودل Dodl) أن " برنامج تربية المعلمين عندما يركز على الميدان ويتم توجيهه أساسا نحو المشكلات والحاجات الحقيقية، فإن أسلوب تقدير الحاجات يصبح أكثر الأساليب قبولا لاشتقاق كفايات المعلم وتحديدها وأكثرها ملائمة لبرامج الإعداد قبل الخدمة والتدريب أثناء الخدمة ". (بن بتيل :مرجع سابق، ص 29)

كما استخلص جامع وآخرون عدة مصادر لاشتقاق الكفايات المهنية اللازمة للمعلم وحدودها في ما يلي: (الحكمي :مرجع سابق، ص 11 - 10)

أ. تحليل عملية التدريس عن طريق إتباع أسلوب تحليل النظم: وهو أسلوب يقوم على أساس تحديد الأهداف العامة والسلوكية للعملية التعليمية، وتحليل أبعاد الكفايات التي ينبغي على المعلم اكتسابها وتوضيح أنواع وأبعاد المهارات والاتجاهات والأنشطة التي تحقق تلك الأهداف، بالإضافة إلى الأخذ بمبدأ التقويم المستمر والمتابعة ودخال التعديلات اللازمة على الأهداف والأنشطة كلما كان ذلك ممكنا، ومن خلال ذلك يمكن إعداد قوائم الكفاءات المهنية اللازمة لتحقيق الأهداف.

ب. استخلاص الكفاءة المهنية عن طريق ملاحظة سلوك معلمين أكفاء: وذلك في أثناء قيامهم بالتدريس واستخلاص الأنماط السلوكية المميزة لطرفهم في التدريس بهدف إعداد برامج تتضمن هذه الأنماط ليتدرب عليها المعلمون الجدد.

ج. الاعتماد على نتائج البحوث التي أجريت على عمليات التعليم والتعلم: وذلك باستخلاص العوامل التي أشارت إليها الدراسات على أنها تؤثر تأثيرا إيجابيا على تحقيق الأهداف وطرق التفاعل والأنماط السلوكية التي يتعامل بها المعلم مع طلابه وتزيد من إقبالهم ودافعيتهم على التعلم وتزيد من تحصيلهم الدراسي، ومن ثم تضمينها في برامج إعداد المعلمين.

د. التعرف على آراء المهتمين بالتربية من معلمين وموجهين ومختصين: وذلك بهدف التعرف على الكفايات المهنية اللازمة لمهنة التدريس والتعليم وإعداد المعلم، أي معرفة كل المعارف والمهارات الضرورية للعملية التعليمية.

وتجدر الإشارة إلى أنه وبالإضافة إلى هذه المصادر اللازمة لاشتقاق الكفايات فإنه لا بد من وجود معلم سليم جسديا وعقليا وانفعاليا، وأن يتمتع بتفكير سوي وجسم متكامل وغني بالحيوية والاتزان والتحكم في سلوكه وعواطفه وميوله نحو الآخرين، كلها مؤشرات تحفز على التنبؤ بنجاحه وفعاليتيه في العملية التدريسية ككل.

مما سبق يمكن القول أن لكل اتجاه أو تصنيف مزايا وعيوب، والأخذ بأي منها منفردا في اشتقاق وتحديد الكفايات المهنية اللازمة لمهنة التعليم يوقع الباحثين في أخطاء ومآخذ ومغالطات كثيرة.

2-6 - أبعاد الكفاية:

إن المقصود بالأبعاد السمات والصفات والرموز التي ينبغي توافرها في المعلم خارج عملية التدريس ودخلها ويختلف البعد كثيرا عن المهارات والقدرات، هذت ما سنعرفه أثناء توضيح لأهم الأبعاد الحقيقية للكفايات التي ينبغي وجودها في المعلم؛ وهي: (الفتلاوي، مرجع سابق، ص 37-44)

- أ. البعد الأخلاقي: ويتمثل في أن المعلم لا بد أن يتصف ويتسم بصفات هي:
 - يظهر اهتماما بطلبته ويعاملهم معاملة إنسانية وبصر رحب دائما. - يتصف بالمتابعة والصبر.
 - يتصف بالهدوء وعدم الانفعال وغير حاد في الطباع داخل الصف. - يتضح عليه الشعور بالثقة ليثق الطلبة فيه.
 - يشجع مشاركة المتعلمين في الأنشطة التعاونية. - ديناميكي ويستخدم صوته وتعبيرات الوجه لجلب الاهتمام.
 - يشجع الاحترام المتبادل بينه وبين المتعلمين وبين المتعلمين أنفسهم. - يتمتع بأخلاقيات مهنية عالية.

- عادل يشجع فرص التقويم الذاتي ويقلص فرص التحيز لأدنى درجة. - يتصف بالمرونة والشجاعة والحزمة.

التخاطب مع المتعلمين يكون بأساليب تربوية ونفسية. - يتمتع بروح النكته والدعابة والدهاء العلمي في آن واحد.

ب. البعد الأكاديمي (العلمي): ويضم الكفايات الأكاديمية المعرفية اللازمة لتمكينه من ممارسة التدريس بفاعلية؛ وهي:

- الإلمام بمادة التخصص مع الشرح الواضح لتسهيل الفهم الصحيح.
- امتلاك مهارات التقصي والاكتشاف مع استخدام خطوات منهج البحث العلمي في ذلك.
- استخدام الأمثلة التوضيحية المرتبطة بمادة الدرس وأهدافه.
- إيضاح أوجه الترابط بين عناصر الدرس وبين موضوع الدرس ومشكلات الحياة الاجتماعية.
- إشراك الطلبة في أنشطة و واجبات ذات علاقة بمحتويات الدرس.
- إتقان الحقائق والمفاهيم والتعميمات الخاصة بالمادة والتمييز بينها وبين الآراء الشخصية.
- استخدام التمارين أو التطبيقات المناسبة وكذلك الآليات الملائمة للتعامل معها.
- الإلمام بالأهداف التعليمية لمادة التخصص والأهداف التربوي العامة لمجتمعه.
- الإلمام بالمصادر والمراجع الأساسية في مجال تخصصه والإطلاع على كل جديد فيه.
- تكييف موضوعات المقرر الدراسي وفق متطلبات المتعلمين و وفق الظروف الطارئة.
- مساعدة المتعلمين على تذليل الصعوبات وإيجاد المعلومات بأنفسهم (تشجيع التعلم الذاتي).
- الإحاطة الكاملة بالخلفية الواسعة لمجال التخصص .

ج. البعد التربوي: يقترن هذا البعد بالمقدرة على استخدام المفاهيم والاتجاهات وأنواع السلوك الأدائي في التدريس بسهولة ويسر وإتقان لتحقيق الأهداف التربوية، ويضم البعد التربوي الكفايات الأدائية التالية:

- الكفاية السابقة للتدريس. - كفايات التدريس . - كفايات تقويم نتائج التدريس.

د. بعد التفاعل والعلاقات الاجتماعية والإنسانية: ويتضمن الكفايات الوجدانية والاجتماعية التالية:

- التعاون مع الزملاء والمدير (رئيس القسم) لإنجاح عمليتي التعليم والتعلم.
- حل المشكلات بوعي وقصد من خلال نشاطات هادفة. - تنمية الانضباط الذاتي والسلوكي للمتعلمين.
- ترجمة الأهداف التعليمية والتربوية لخدمة المجتمع المحلي. - الإسهام في اتخاذ القرارات المتعلقة بمعالجة المشكلات.
- إقامة علاقات مع جميع المتعلمين مبنية على التفاهم والتعاون وإعطاء توجيهات واضحة لهم.
- تشجيع مشاركة المتعلمين في التفاعل داخل الصف واختيار الأنشطة المناسبة.
- ملاحظة عمل المتعلمين والتدخل لتصحيح ما هو خاطئ، وإضافة كل ما هو ناقص.

2-7- أنواع الكفايات وتصنيفها:

تتعدد أنواع الكفايات بتعدد النظرة إليها وذلك حسب فلسفات التعليم ونظريات التدريس وحاجات المجتمع والمقصود بتصنيف الكفايات كما تقول إيمان هريدي هو " تحديد المحاور التي تدور في ضوئها الكفايات باعتبارها رئيسية، يتم تحليلها إلى كفايات ثانوية حيث أن الهدف من التصنيف تيسير مهم التفكير في كل جانب من جوانب الإعداد وتتميته لدى المعلمين ". (هريدي : د س ، ص 11) وقد قسم بعض الباحثين الكفاية إلى ثلاثة أقسام وميزوا بين ثلاث درجات من الكفاية؛ وهي: (يونسى، ، نقلًا عن موقع ، www.uluminsania)

أ. الكفاية الأولية: أي كفاية الدرجة، وتعرف في الأدبيات الكندية بالأهلية أو القدرة، وتحدث عنها حين يتعلق الأمر بمعرفة علمية أو مجموعة محددة من العمليات جوابا عن إشارة (سؤال أو تعليمة أو صيغة معروفة ومألوفة من طرف التلاميذ...) ويكون القصد منها هو إجراء.

ب. كفايات أولية مؤطرة: أي كفايات الدرجة الثانية ويتعلق الأمر بامتلاك مجموعة من هذه الكفايات الأولية، وبمعرفة اختيار الكفاية التي تصلح من بينها لمواجهة وضعية مستجدة بما تقتضيه هذه المعرفة من تحليل وتأويل للوضعية.

ج. كفايات مركبة: أي كفايات الدرجة الثالثة، وفيها تكون بصدد الاختيار والتركيب الصحيح مجموعة من الكفايات الأولية بهدف معالجة وضعية جديدة ومركبة.

ويصنف بلوم الكفايات من حيث طبيعتها إلى: (بن بتيل : 2010 ، ص 30)

أ. كفايات معرفية: وتتمثل في أنواع المعارف والمعلومات والمفاهيم اللازمة للمعلم، سواء حول المادة أو البيئة المحيطة أو الطالب.

ب. كفايات نفس حركية: وتتمثل في المهارات الأدائية التي تلزم المعلم في مختلف أوجه النشاط التربوي للعملية التعليمية.

ج. كفايات وجدانية: وتتمثل في الاتجاهات والقيم التي يتبناها المعلم ويؤمن بها.

وقد صنفها جرادات وآخرون بأنها ثلاثة أنواع وهي: (جرادات وآخرون: ، 2008 ، ص 51)

أ. الكفايات المعرفية.

ب. الكفايات الأدائية: وتشمل هذه الكفايات قدرة المعلم على إظهار سلوك واضح في المواقف الصفية والدراسية.

ج. كفايات الإنجاز أو كفايات النتائج: إن امتلاك المعلم للكفايات المعرفية يعني أنه يمتلك المعرفة اللازمة لممارسة العمل، دون أن يكون هناك مؤشر على أنه امتلاك القدرة على الأداء، وأما امتلاكه للكفايات الأدائية فيعني أنه قادر على إظهار قدراته في ممارسة مهارات التعليم.

كما أضاف محمود صابر حسين نوعاً يسمى " الكفاية الوجدانية (الانفعالية) وقال فيه أنه نوع من الكفايات المتصلة بالاستعدادات والميول والاتجاهات والقيم الأخلاقية والمثل العليا، ويمكن اشتقاقها من القيم الأخلاقية والمبادئ السائدة في أي نظام، وتستخدم مقاييس الاتجاهات لقياس هذا النوع من الكفايات، وتكاد تجمع البحوث والدراسات السابقة على صعوبة تحديد هذه الكفايات وقياسها ". (الحميداني : 2009 ، ص 24)

وأضاف الهرمة نوعاً خامساً وهو الكفايات الاستكشافية (الاستقصائية) فقال هي " الكفايات التي تشتمل على الأنشطة التي يقوم بها المعلم للتعرف على النواحي المتعلقة بعمله " .

ويلخص العصيمي عدد ما الكفايات المهنية للمعلم والملائمة للمتغيرات العالمية المعاصرة في ثلاث كفايات هي:

أ. كفايات معرفية.

ب. كفايات تعليمية ومهنية: وفيها يوصف المعلم بالمعلم الرقمي والمعلم التنافسي، ويشمل كفايات التمكن من مهارات استخدام الحاسب الآلي والإنترنت ومهارات الاتصال والتواصل الشفهي والكتابي وبلغة راقية والقدرة على تحويل المحتوى العلمي إلى نشاطات تعليمية، والتدريس باستخدام تكنولوجيا التعليم ويعتمد على المختبرات والحقائب التعليمية كوسائل تعليمية، وتدريب التلاميذ على التعامل مع عالم المعلومات والاتصالات عن طريق الحاسب الآلي والإنترنت وتوظيفها جميعاً في الحياة العلمية والعملية.

ج. كفايات ثقافية واجتماعية: وفيها يوصف المعلم بالمعلم الديمقراطي ومعلم المواطنة، وهي كفايات تشمل تمثل المعلم الحرية الأكاديمية كسلوك وممارسة واعية في العملية التعليمية وفق الضوابط والالتزام بالصالح العام ولديه طموحات في رسم مستقبل نحو الديمقراطية وحياء منظومة قيمية وأخلاقية تحكم أداؤه.

كما أشارت يسرى مصطفى السيد إلى أن هناك أربعة أنواع من الكفايات المهنية : (السيد يسرى: تنمية الكفاءات المهنية للمعلمات ، نقلا عن موقع: www.khayma.com/yousry/index.htm)

أ. الكفايات الوجدانية. ب. الكفايات الأدائية. ج. الكفايات المعرفية.

د. الكفايات الإنتاجية: وتشير إلى أثر أداء المعلم للكفايات السابقة في الميدان (التعليم) أي أثر كفايات المعلم في المتعلمين ومدى تكيفهم في تعلمهم المستقبلي أو في مهنتهم.

2-8- أساليب تنمية كفايات الأستاذ الجامعي:

إن الجامعة كمؤسسة اجتماعية ذات أهداف سامية تتطور وتأخذ مكانتها في المجتمع بمقدار قوة أعضاء هيئة التدريس فيها ومدى تميزهم وتطور أدائهم، فأعضاء هيئة التدريس يمثلون إلى حد كبير المرأة الحقيقية لقوة الجامعة ونشاطها وحيويتها، وهم أهم المدخلات الرئيسية في التعليم الجامعي الحالي، وهذا ما يؤكد حرص الجامعة على تلبية حاجات أعضائها وتطويرها والعمل بشكل مستمر على تنمية عضو هيئة التدريس بالوسائل المختلفة وتطوير كفايات هذه الفئة يعني وإلى حد كبير إحداث تغيير إيجابي ومرغوب فيه لديهم، ويتمثل هذا التغيير بمجمله في السلوك الشامل للأبعاد الإنسانية والمهنية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة، هذا التطوير لا بد أن يبدأ بتمحيص دقيق لأهداف الجامعة وغاياتها وتحديد دقيق لهويتها. (العكر : 2001 ، ص 23-24)

وتطوير وتنمية كفايات الأساتذة في الجامعة الهدف منه إعداد هذا العضو إعدادا تربويا خاصة بالمناهج وطرائق وأساليب التدريس وكيفية التعامل مع الطلاب وغيرها من الأمور التربوية اللازمة له كأستاذ ومعلم ومربي، أي تغطية القصور في الكفايات التعليمية والمهنية وفي السمات الشخصية لعضو هيئة التدريس.

ومن هذه الأساليب نجد الأساليب الذاتية والمهنية: (راشد : 1988 ، ص 42)

- الأساليب الذاتية. - الأساليب المهنية.

كما أشار ردمان محمد وتوفيق علي إلى أن تطوير أداء وكفايات عضو هيئة التدريس الجامعي يعود إلى محورين الأول نابع من الفرد نفسه ويدافع ذاتي للتطور والنمو المهني، والآخر يتم بتشجيع ودعم من الإدارة الجامعية، وفيما يلي توضيح لذلك: (ردمان : 2008 ، ص 183)

أ. التطوير بالدعم الذاتي: ويمكن أن يتم من خلال:

- أسلوب التطوير الفردي. - أسلوب التطوير التشاركي.

ب. التطوير بدعم من الإدارة الجامعية: يتم هذا الأسلوب من خلال دعم وتشجيع من الإدارة الجامعية بمختلف الأشكال.

9-2 - الكفايات اللازم توفرها في عضو هيئة التدريس الجامعي:

لكي يقوم عضو هيئة التدريس الجامعي (المعلم) بأداء أدواره و وظائفه بكل كفاءة واقتدار لابد أن يتمتع بقدر كاف من القدرات والمهارات والكفايات اللازمة لأداء مهنته التدريسية والتعليمية، هذه الكفايات يمكن تلخيصها فيما يلي: (خيري : 1988 ، ص 10 - 13)

- ✓ كفاية التخطيط للتعلم.
- ✓ كفاية تحديد الاستعداد للتعلم.
- ✓ كفاية استثارة الواقعية للتعلم.
- ✓ كفاية إدارة التفاعل الصفي.
- ✓ كفاية توظيف المواد التعليمية والمناهج التربوية وتوظيف الوسائل التعليمية.
- ✓ كفاية الإشراف على التدريبات والتطبيقات العملية.
- ✓ كفاية الاتصال والتواصل.
- ✓ كفاية المهمات الإدارية والبيداغوجية والبحثية.
- ✓ كفاية التوجيه والإرشاد
- ✓ كفاية العلاقات الإنسانية.
- ✓ كفاية التقويم.
- ✓ كفاية توظيف العلاقة بين المؤسسة التعليمية والمجتمع المحلي.

خلاصة:

وفضلاً عن كل ما سبق، يبدو لنا من استعراض أهم العناصر المتعلقة بمفهوم الكفايات المهنية، أن هذا المفهوم أن يكتسي الكثير من الأهمية في جميع المجالات التعليمية التربوي والإداري والذي هو مجال تخصصنا وبحثنا فالكفايات داخل المؤسسة التعليمية وخاصة المؤسسة الجامعية أصبحت من الرهانات التربوية التعليمية والإدارية التي تسعى عملية التدريس إلى تحقيقها من خلال استثمار القدرات والكفايات التي يمتلكها الفاعلون التربويون أهمهم الأستاذ الذي أصبح مطالباً اليوم بتحقيق أعلى درجة من التكيف للطالب وتحفيزه وإدماجه داخل وسطه .

الفصل الثالث

الإدارة العامة والإدارة الرياضية

تمهيد.

إن زيادة الاهتمام في الآونة الأخيرة بميدان التعليم العالي والبحث العلمي، هو استجابة للتغيرات الحاصلة في شتى الميادين الاجتماعية والاقتصادية، مما أظهر مقاربات حديثة أخذت على عاتقها محاولة الربط بين التعليم العالي وهذه التغيرات والعمل على جعله أكثر مسايرة لها، ومن بينها الكفايات الإدارية في التعليم العالي والتي تهدف إلى تحسين جودة التعليم العالي بمكوناته المختلفة من موارد بشرية، برامج ومناهج، تجهيزات ووسائل، ولبلوغ هذا الهدف يرى الباحثون في هذا المجال أنه من الضروري إعطاء الأهمية القصوى لعنصر الموارد البشرية عموماً و أعضاء الهيئة التدريسية والباحثين على وجه التحديد في عمليات تقويم ومراقبة وضمان الجودة نظراً للدور المحوري الذي يلعبه هؤلاء في مختلف العمليات و الأنشطة التي تتم على مستوى (مؤسسات التعليم العالي).

3-1- تعريف الإدارة: هناك عدة تعاريف لكلمة الإدارة سردها الكثير من الباحثين والكتاب والمفكرين نذكر منها :

- الإدارة مشتقة من الكلمة اللاتينية ذات المقطعين (ad-minoritaire) التي تعني خدمة الغير أو تقديم العون للآخرين. (إبراهيم: 1993، ص 26)
 - إدارة (بدير) (manage) : تعني يخطط وينظم نشاطات وأعمال الناس الذين تجمعهم مهمة معينة .
 - الإدارة هي : فن و علم توجيه وتسيير وإدارة عمل الآخرين بقصد تحقيق أهداف محددة .
 - وقد عرفها ماري باركر (m.parker): "فن انجاز الأعمال بواسطة الناس".
 - فايول : "يقصد بالإدارة التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة".
 - وقد عرفها أوي دواي تيد (o-Tidd) "توجيه الناس المشتركين معا للوصول إلى هدف مشترك". (بدوي: 2001، ص 27-28)
 - إن تعبير الإدارة يعني تنظيم وتنسيق وتوجيه ورقابة جمع بشري في منطقة معينة لتحقيق هدف معين. (إبراهيم : 1983، ص 41)
- من التعاريف السابقة يتضح لنا أن الإدارة فن يتضمن عمليات هامة متعددة منها : التخطيط، التنظيم، التنفيذ، الرقابة، التنسيق وتوجيه جهود كل الأشخاص العاملين في المشروع إذا كانت الأعمال المراد انجازها في التعاريف السابقة هي أعمال عامة، أطلق على الإدارة في هذه الحالة الإدارة العامة.
- وبذلك يمكن تعريف الإدارة العامة بأنها تنسيق المجودات الفردية والجماعية لتنفيذ السياسة العامة. (حسن شلتوت وآخرون: د س ، ص 08)

3-2- نظريات الإدارة: (مروان : د س ، ص 34-35)

النظرية التقليدية (نظرية X) :

تقوم هذه النظرية على مجموعة من الافتراضات عن حقيقة النفس البشرية ومحددات السلوك كالآتي :

- الإنسان بطبعه كسول لا يحب العمل .
- الإنسان بطبعه خامل لا يريد تحمل المسؤولية في العمل .
- بفضل الإنسان دائما أن يجد شخصا يقوده ويوضح له ماذا يعمل .
- العقاب أو التهديد به من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان على العمل، أي أن الإنسان يعمل خوفا من العقاب أو الحرمان وليس حبا في العمل .

لابد من الرقابة الشديدة والدقيقة على الإنسان حين يعمل حيث لا يؤمن الفرد على شيء هام دون متابعة وإشراف .

إن الأجر والمزايا المادية هي أهم حوافز العمل أي أن الفرد على استعداد للتضحية بأي شيء في سبيل الحصول على مزيد من الأجر والمزايا المادية الأخرى .

تلك هي الفروض النظرية التقليدية وهي تفسير السلوك الإنساني بطريقة تؤدي إلى أن تتبع الإدارة بطريقة خاصة في معاملة الأشخاص تتفق وتلك النظرية إلى الإنسان وطبيعته .

هناك العديد من التجارب العلمية أثبتت أن أوامر كثيرة تصدرها الإدارة لا تطاع بل تجهلها الأفراد وقد يتصرفون في الاتجاه المضاد لما تتادي به تلك الأوامر، وفي بعض الأحيان قد يتصرفون دون أن تصدر إليهم أوامر محددة كذلك يتبين للباحثين في ميدان علاقات العمل إن الإنسان ليس كسول بطبعه بل هناك أفراد يعملون ساعات أطول من ساعات العمل المقررة، وإذا كان الإنسان بطبعه كسولا فكيف نفسر إقبال احد المسؤولين على عمله لفترات طويلة بل انه حتى حين يذهب إلى بيته يستمر في العمل ولا ينقطع عن التفكير في مشاكل العمل .

وإذا كان الأجر هو المحدد الأساسي لسلوك الفرد وهو الدافع الوحيد له على العمل، فكيف نفسر رفض بعض الأشخاص العمل لفترات إضافية وهم بذلك يرفضون فرصة الحصول على معدلات اجر أعلى (overtime rate).

إن تلك المظاهر للسلوك الإنساني توضح فشل التفسير الذي تقدمه النظرية التقليدية يجافي في طبيعة الإنسان كما تتضح في حالات ومواقف إنسانية متعددة.

ب- النظرية الحديثة (نظرية y):

إن النظرية الحديثة تحاول تقديم مجموعة أخرى من الفروض التي تعمل على رسم صورة حقيقية لطبيعة الإنسان و محددات سلوكه و هي :

- الإنسان يرغب في العمل لذاته فهو يحب العمل و يفضلهُ عن الفراغ .
- الإنسان يسعى إلى تحمل المسؤولية و المخاطر .
- الإنسان يطلب الحرية في العمل و التحرر من القيود وهو يفضل أن يكون قائدا و ليس تابعا .
- الوعد بالمكافأة أو احتمال الحصول على نتائج ايجابية دافع أساسي للعمل أي أن الإنسان يعمل ليس خوفا من العقاب و لكن أملا في المكافأة .

- ليس هناك ضرورة للرقابة الدقيقة على الإنسان في أثناء العمل, إذ يكفي أن تحدد الأهداف المطلوب تحقيقها و يترك الفرد اختيار السبل الوصول إليها, وهو جدير باختيار أفضل السبل و الوسائل .

- الفرد يعمل للحصول على اجر و لكنه يعمل أيضا لإشباع حاجات و رغبات أخرى خلاف الأجر و المزايا المادية و هو يعمل من اجل الانتماء إلى مجموعة من الأصدقاء و من اجل الحصول على مراكز اجتماعية مرموقة و الرضا على الانجاز الشخصي .
هذه الفروض النظرية الحديثة ساهمت في توجيه أساليب الإدارة في العصر الحديث تجاه ما يسمى (بالعلاقات الإنسانية) .

و بناءا على ذلك الاتجاه أصبح أسلوب القيادة والإشراف الديمقراطي الذي يسمح للأفراد بحرية العمل و التعبير هو الأساس.(مروان : المرجع السابق ص 35)

ج- نظرية الإدارة التنظيمية (administrative mangement thesry) :

في الوقت نفسه الذي بدأت فيه مبادئ الدارة العلمية في الولايات المتحدة تحتل مكانها في الدراسات والإعمال الإدارية-كان هنري فايول (henry Fayol) يقدم إسهامه إلى الإدارة عن طريق مبادئ الإدارة (management principal) وهو بذلك كان الأول في الكتابة عن نظرية الإدارة التنظيمية التي تهتم بالإعمال الإدارية (fonction manjiz) و سرد مبادئ التنظيم (principales of mg) وتختلف هذه النظرية عن مبادئ الإدارة التعليمية من ناحية جوهر اهتماماته وهو تحليل العمل اليدوي ودراسة الزمن والحركة في الإدارة العملية ودراسة وتحليل وظيفة الإدارة التنظيم في نظرية الإدارة التنظيمية .

لقد كان "فايول" احد العاملين في حقل الإدارة لمدة طويلة والمهتمين بدفع قيمتها ومستوى العمل فيها .

3-3- الإدارة الرياضية ومفهومها : (مروان: 2000, ص 49-50-51)

إن الرياضة وأهميتها كبقية شؤون الحياة الأخرى تحتاج إلى إدارة و تنظيم جيدين و إن الاختصاصيين في شؤون الإدارة الرياضية قاموا بعرض مواضيع و عمليات نظرية عامة يمكن أن تنسجم مع الجوانب التطبيقية العملية.

بهذا فإن مهمتهم هذه تحدد في عمليات تحليل و تخطيط و تقرير و مراقبة المسائل الأساسية اليومية المتعلقة باتجاهات تطور حقل التربية البدنية و الرياضية على ضوء الخبرة المجتمعة والتي تتجمع نتيجة العمل الإداري .

إن كل المساعي و الجهود في العمل التي تبذل داخل هذا الحقل تسعى في الحقيقة إلى الوصول إلى هدفين رئيسيين متداخلين مع بعضهما .
- تحقيق إنجازات رياضية عالية .

- محاولة جذب واحتواء الشباب لممارسة الأنشطة الرياضية بشكل متواصل و منظم .
 ممالا شك فيه أنا الإنجازات في المستويات الرياضية العالية تحقق من قبل الرياضيين أنفسهم ، إلا أن هناك جهود أخرى تضاف إلى كل الجهود المبذولة من قبل الرياضيين من أجل الحصول على النتائج الرياضية المتقدمة .
 ولقد تضح منذ سنوات طويلة بأن النتائج الرياضية المتقدمة هي ثمرة الجهود المبذولة في العمل الجماعي المشترك.

وهذا لا يتمثل بمهمات المدرب مع الرياضي أو الفريق فحسب بل يمتد أكثر ليشمل الناحية الإدارية وقد فهمت الدول المتقدمة في عالم الرياضة أهمية هذا الدور ، و عملت على تشريع القوانين الخاصة بذلك لأجل تطوير وحماية مفهوم العمل الجماعي في هذا الحقل .

إذا ليس بالإمكان تحقيق أي تطور ملموس في أي حقل من حقول التربية البدنية و الرياضية إذا لم يصاحب ذلك عملا إداريا جيدا و الذي يستند إلى مبادئ الإدارة العلمية الحديثة وبهذا فإن العمل الإداري هو أحد عوامل التطور الأساسية في حقل التربية البدنية و الرياضية شكل عام ، وهذا يقودنا إلى القول أن الإدارة العلمية الحديثة تتحقق بالاستخدام العلمي للعمل الإداري .

وعند التكلم عن موضوع الإدارة في حقل من الحقول فإنه يجب التأكيد على الأمور التالية :

- موضوع الفعالية الإدارية وهذا يعني كل من سيقاد في الفعالية موضوعة الإدارة .
 - الإدارة القيادية وهي تعني كل من سيقود .
 وأخيرا العلاقة بين الموضوعية وقيادتها أو إدارتها ويعني العملية الإدارية وهناك آراء ومقترحات كثيرة من اختصاصيين في مجال الإدارة الرياضية يؤكدون بأن الأسس الإدارية في صيغ التفاهم تعتمد على ما يلي :

- الاجتماع لتحديد الأهداف .
 - النقاش الحر المفتوح .
 - الإصغاء بدلا من التحدث .
 - الصراحة والوضوح في طريقة التفاهم .
 - صنع القرارات في المكان المناسب والزمان المناسب .

3-4- مكونات الإدارة الرياضية (the constituents of the sport management) :
 (مروان: 2000، 51)

لقد حلل الإداري الأمريكي "kanz" الإدارة الرياضية فوجد أنها تتضمن أربعة مكونات أساسية وهي :

- العامل البشري .
 - العمل الجماعي .
 - المنظمة والتي تعمل الإدارة لأجلها .
 - القائد الإداري .

3-5- المبادئ الأساسية للإدارة الرياضية (the Basic principles of S-M) : (مروان: 2000, ص53-54-55-56)

تطبق هذه المبادئ في إدارة جميع المؤسسات بما في ذلك الرياضة دون نظر لحجمها و طبيعتها على أساس أن جميع الأعمال تتشابه في أهدافها وعملياتها الرئيسية، إلا أن المشكلة في اختيار المبادئ التي تنفق وخدمة الأهداف الخاصة بتلك الجهة أو تتلخص هذه المبادئ التي تساعد في خلق الإدارة الناجحة في ما يلي:

أ- **مبدأ التوازن** : يجب أن تكون المؤسسة الرياضية أيا كانت، ابتداء من اللجنة الأولمبية أو الاتحادات أو الأندية الرياضية متوازنة لضمان النمو المناسب لها وتحقيق الكفاية في إدارتها كذلك نجد أن من مهام الرئيس الإداري التأكد من أن التوازن يسود المؤسسة كلها، كما يقع على عاتق الرئيس الإداري حفظ توازن مؤسسته .

ب- **مبدأ التبسيط** : يجب استبعاد جميع العناصر غير الضرورية للإدارة الناجحة و تحقيق العناصر الموجودة إلى أبسط شكل لها .

ج- **مبدأ التخصص**: يؤدي التخصص في الجهود إلى تكوين الخبراء في ميدان النشاط المعين بسبب أن تركيز الجهود يزيد من الخبرة العملية، ويطبق مبدأ التخصص تطبيقاً عاماً وشاملاً في نواحي النشاط المختلفة، ويفترن التخصص في الوقت الحاضر بالإنجاز و يستند مبدأ التخصص على الحقيقة التي تقول : "إن القلة من الأفراد تتمكن من إنجاز أشياء عدة بدقة بينما الكثرة من الأفراد تتمكن من إنجاز أشياء قليلة بدقة إن كان مجال نشاطهم صغيراً نسبياً " .

د- **مبدأ الترميم**: يجب أن نحدد أحسن طريقة و نعبر عنها بوحدات محدودة أو أنماط، ثم نستخدم كنموذج في العمليات و في التخطيط و الرقابة .

هـ- **مبدأ الحوافز المادية** : يجب أن تتناسب المكافأة مباشرة وقيمة العمل المنجز، و يشترط أن توضع مستويات عادلة للأعمال المنجزة وأن يكافئ الشخص على أساس ما أنجزه من أعمال بالنسبة للمستويات الموضوعه.

و- **مبدأ العلاقات الإنسانية** : تتجح الإدارة أو تفشل على حسب معالجتها للعلاقات الإنسانية في المؤسسة .

وتسعى الإدارة والأشخاص إلى الأهداف نفسها وكلاهما يرغب في ازدهار المؤسسة، لأنه على ازدهارها يتوقف أمن كل منهما ، فهما المعادلة العادلة فالإدارة في معاملاتها مع الأشخاص والأشخاص في اتصالاتهم بالإدارة .

* تتطلب المعالجة السليمة للعلاقات الإنسانية وضع سياسات عمل رشيدة بشرط أن يتمسك بها الإداريون والمراقبون لأن الكلام الشفوي لا قيمة له في حل المشكلات .

ذ- **مبدأ التخطيط:** يجب أن يكون هناك تخطيط سابق للتنفيذ نصل إلى عمل شيء له أهمية بطريقة فعالة يحل التخطيط محل الحدس والتخمين ، وبذلك يقلل من الاعتماد على عنصر الحظ، بجانب أنه يتوقع حل المشاكل وفي كثير من الحالات يعمل على منع حدوثها .

وينطوي التخطيط على اتخاذ قرار يحدد ما يجب عمله والكيفية التي ينفذ بها ومكان التنفيذ والزمن الواجب أن ينفذ فيه ، لأن التخطيط يرقب العمل ويحدد مراحل تتابعه.

ح- **مبدأ الرقابة :** يصبح التخطيط قليل القيمة إلا حيث توجد الرقابة لتضمن تنفيذ الخطط ، يجب على الأشخاص القائمين بالعمل بعد إعداد الخطط وإصدار التعليمات لتنفيذها أن يكون لديهم من الوسائل ما يمكنهم من ضمان التنفيذ و من ملاحظة سير العمل .

ط- **مبدأ القيادة :** إن القيادة الحكيمة هي أهل عامل فردي في نجاح العمليات كافة و ينطبق مدلول هذا المبدأ على المؤسسة كوحدة (قدر انطباقه) على الإدارة الواحدة أو جماعة من الأشخاص وتتطوي القيادة الحكيمة على القدرة على عمل ما يقدر الشخص عمله ، وعلى المثابرة ليتم انجاز المهمة الموضوعية ، وعلى امتلاك الشخصية و القدرة على كسب التعاون وولاء الآخرين ، وعلى المهارة في قيادة جهود الأشخاص والرقابة عليها.

ك- **مبدأ السلطة والمسؤولية :** إن الشخص الذي يمارس السلطة يجب أن يكون مسؤولاً عن تنفيذ كل أعمال داخل نطاق سلطته وبالعكس فإن الشخص لا يعتبر مسؤولاً عن تنفيذ عمل ما دام ليست له سلطة عليه لا يمكن اعتبار الشخص مسؤولاً عن نتائج معينة إلا إذا كانت له سلطة القيادة و الإشراف على الوسائل التي تستخدم للوصول إلى تحقيقها .

ل- **مبدأ اتخاذ القرار :** يجب اتخاذ القرار عند أدنى مستوى تنظيمي ممكن لتسهيل القيام بالأعمال، ويجب أن تتخذ القرارات بواسطة الإداريين و المراقبين المختصين بالنشاط معين أو المشرفين على الأشخاص الذين يقومون بتنفيذ عمل ما، إلا في الحالات غير العادية فيتطلب فن الإدارة إعداد وتدريب إداري للمستقبل لأنه في هذه الحالة تظهر القيادة الصحيحة والقدرة في الحكم على صلاحية الأفراد للقيام بمهام معين .

م- **مبدأ استخدام القدرة الإدارية :** تستخدم القدرة الإدارية كاملة للتخفيف عن كاهل الإداري بتحويل جميع المسائل التي يمكن أن تنفذ روتينياً إلى الآخرين، ولو طبق هذا المبدأ فإن الإداريين يتحررون من التفاصيل التي تستغرق معظم وقتهم، ويتمكنون بواسطة التقارير المرفوعة إليهم من مرؤوسيهم تتبع جميع الأعمال ووظائف المسؤولين عنها ، فيترك الإداري الأشياء التي تسير في مجراها الطبيعي وشأنها بينما يركز اهتماماته على المسائل التي تتفاوت والمستويات الموضوعية، أو التي لا تتفق والخطط الموضوعية لبحث وسائل معالجتها و بيان كيفية التصرف فيها .

3-6- الإدارة و مجالاتها في الميدان الرياضي: (عوادي وآخرون : التسيير الإداري والتنظيم، 2004 ، ص 37)

يقوم العمل الإداري في المجال الرياضي على عناصر خمسة أساسية يمكن تحديدها كآلاتي :

أ- البرامج : وهي التي يصنفها المختصون في المجالات الرياضية المتعددة الشاملة فهناك رياضة الأقوياء ورياضة المعاقين ، لرياضة الموهوبين على المستويات الثلاثة وهي الرياضة الإجبارية والرياضة الاختيارية الروتينية ورياضة المستويات.

ب- المستفيدون: وهما لأشخاص الذين تقدم لهم هذه البرامج وتحدد نوعياتهم وفئاتهم وفقا للمراحل العمرية أو وفقا لسن البداية لكل لعبة من الألعاب ، وأيضا وفقا لنتائج اختبارات الانتقاء والتي تجرى عليهم إذا كان ذلك يتعلق بإعدادهم للمستويات العالية أما باقي المستويات فيقصد به الاختبارات التي تثبت قدرتهم على الإشراف في برنامج معين .

ج- القادة: ويشمل هذا العنصر جميع قيادات العمل الرياضي من قادة مهنيين ومتطوعين ومدى ما يسند إلى كل منهم من أعمال وفقا لقدراته ومؤهلاته وخبرته ولاشك أن الإخبار الجيد للقادة يعد من أهم مقومات النجاح لأي عمل من الأعمال وحيث أن العمل في المجال الرياضي وهو في الأساس التعامل مع الإنسان وهو أصعب أنواع التعامل لذلك فإنه يجب اختيار القائد الذي يعمل مع الشباب أن يتأكد من الإجابة على ثلاثة أسئلة هي :

- من هو القائد ؟ - ماذا يستطيع القائد ؟ - ماذا يريد القائد ؟.

وتماشيا مع المبادئ العامة للإدارة العلمية فإنه طالما توجد جماعة لها هدف معين فلا بد أن يكون لها قائد يقودها، فقد قال رسول الله (ص) في هذا المجال "إذا سافر ثلاثة فليؤمر أحدهم"، فالثلاثة هم مجموعة من الأفراد والسفر هدف لذلك فعليهم أن يختاروا من بينهم قائدا لتسيير الجماعة ثم فالقيادة ضرورة ومن دواعي اختيارها :

✓ اختيار القائد المناسب وفي المكان المناسب .

✓ أن تكون له القدرة على تنمية صف ثان .

✓ وجود معايير موضوعية لعملية الاختيار.

✓ التأهيل العلمي .

✓ التأهيل الإداري .

✓ الموضوعات السلوكية والشخصية .

ج- المنشآت: ويشمل هذا العنصر جميع المنشآت الرياضية التي يحتاجها إلى التنفيذ بما في ذلك الأدوات والأجهزة ويدخل على هذه المنشآت والأجهزة عن تطوير واستحداث وتوفير الأمن والسلامة

للممارسين فلا يجب أن تكون اهتماماتنا متجهة إلى الكم في هذه الأجهزة والمنشآت ولكن يجب أن تكون اهتماماتنا بالكيف من حيث تكاملها مع بعضها وخضوعها للمواصفات والاستفادة في خدمة أكبر عدد من الممارسين من مختلف النوعيات .

د- **الميزانيات** : تلعب الميزانيات دورا أساسيا في تنفيذ أي خطة وتحقيق أهدافها فهي التي تسبب النجاح وهي أيضا التي تسبب الفشل في بعض الأحيان لذلك فإنه من الواجب أن تحدد الميزانيات وفقا لمصدرها وحجمها وقواعد صرفها مع العلم أن كل مبلغ صرف لابد أن يكون له مردود واضح يعبر عن تنفيذ جزء من الخطة الموضوعة إلا أننا أصبحنا بعيدين كل البعد عن العمل الموضوعي وتحديد الميزانيات المتاحة الحجم .

3-7- الدور الإجرائي للإدارة الرياضية: (عوادي وآخرون : التسيير الإداري والتنظيم، 2004 ، ص 19-20)

يتمثل الدور الإجرائي في الإدارة الرياضية في خمسة عناصر تعكس كافة عملياتها أو وظائفها أو عناصرها وهذه الأدوار في كافة المستويات الإدارية للمؤسسة الرياضية وهي كما يلي:

- وضع خطة متكاملة تشمل كل من الإستراتيجيات والسياسات والإجراءات والأساليب والوسائل و البرامج المطلوب تنفيذها في الهيئة الرياضية وكافة القوى البشرية والإمكانات المادية والعينية في فترة زمنية مستقبلية.

- وضع هيكلية لتنظيم عناصر القوى البشرية والمادية التي تتكون منها الهيئة الرياضية ،وتنسيق الأداء والترابط بينهما ،حتى يتحقق التلاحم والتماسك والتكامل بين الأجزاء بصورة يكون لها معنى وفاعلية من أجل تحقيق هدف أو عناية الهيئة الرياضية .

- السعي لحث الأفراد العاملين في الهيئة الرياضية على تعديل سلوكهم بما يسهم في تطابق هذا السلوك مع الهدف العام المرجو تحقيقه .

- إيجاد نظام رقابي في الهيئة الرياضية يطابق مع العمليات والإجراءات ،على أن تتم مقارنة نتائج الأعمال مع مستويات ومعدلات الأداء المطلوب تحقيقها ،بما يضمن حسن سير العمل في الهيئة ،مع العمل على تصحيح الانحرافات ،بل والعمل على منع حدوثها قبل أن تحدث .

- التنسيق بين كافة المستويات الإدارية في الهيئة الرياضية على المستوى الرأسي أو الأفقي من أجل الوصول إلى الهدف المحدد بأفضل الوسائل والفعاليات وبأقل التكاليف الممكنة .

3-8- وظائف الإدارة الرياضية :

إن الإدارة الرياضية كباقي الإدارات الأخرى لها وظائف تؤديها أو عمليات وهي كما يلي :

○ التخطيط .

- التنظيم .
- التنسيق .
- الرقابة .
- القيادة .

ويرى البعض أن عمليات أو وظائف الإدارة يمكن أن تضم بالإضافة إلى ما سبق كل من التوجيه ، ووضع الميزانيات وإصدار الأوامر .

3-8-1- التخطيط : (إبراهيم وآخرون: 2003، ص 16-17)

التخطيط عنصر أساسي من عناصر الإدارة و له أولوية على جميع عناصر الإدارة الأخرى و له عدة تعاريف :

فقد عرفه فايول "إن التخطيط هو في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل".

و يعرفه إبراهيم سعد الدين هو "مجموعة النشاط و الترتيبات و العمليات اللازمة لإعداد و اتخاذ القرارات المتصلة بتحقيق أهداف محدد وفقا لطريقة مثلى".

و يعرفه السلمي " التخطيط هو تحديد الأهداف التي يسعى المشروع إلى تحقيقها ورسم الخطط و البرامج الكفيلة بتحقيق تلك الأهداف أخذا في الاعتبار الإمكانيات والقيود التي تفرضها ظروف المناخ العامل المحيط بالمشروع".

3-8-2- التنظيم :

من الخصائص المميزة لحياتنا اليومية في الوقت الحاضر هو التنظيم والذي ابتدعه الإنسان قديما فلا يمكن لأي عمل من الأعمال إن يسير بكفاءة عالية دون تنظيم ، فهو يساعد على توفير الوسائل التي يتمكن الأشخاص من خلالها بالعمل مع بعضهم لغرض تحقيق أهداف .

3-8-3 - التنسيق: (إبراهيم وآخرون: 2003، ص 18)

التنسيق أحد العناصر الهامة في العملية التنظيمية و هو عبارة عن تحقيق التكامل لأنشطة الأفراد و الوحدات في شكل منظم بحيث تعمل في اتجاه الهدف المشترك و قد عرفه james d.moony " بأنه ترتيب منظم للجهود الجماعية مما يؤدي إلى وحدة التصرف لتحقيق الهدف المشترك .

3-9- الجودة الشاملة والإدارة الرياضية : (إبراهيم وآخرون: 2003 ، ص 20-21)

تعني " الجودة الشاملة " ذلك الأسلوب الذي يهدف إلى التعاون والمشاركة بين كافة العاملين في الهيئة الرياضية بهدف تحسين الخدمات والأنشطة بها مما يحقق رضا المستفيدين من الأنشطة وتحقيق أهداف الهيئة ذاتها .

3-9-1- فوائد الجودة الشاملة في معاهد التربية البدنية والرياضية : (مجلة الإبداع الرياضي: 2012 ، ص 120)

يمكن تلخيص فوائد الجودة الشاملة بمعاهدة التربية البدنية والرياضية في عشرة عناصر، تتمثل أساسا في ما يلي :

- 1 - ضبط وتطوير النظام الإداري في المعهد من خلال وضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات
- 2 - الارتقاء بمستوى الطلبة الممارسين من جميع الجوانب الجسمية والعقلية والاجتماعية والنفسية والروحية .
- 3 - ضبط انشغالات ومشكلات الطلبة والإقلال منها ووضع الحلول السريعة والمناسبة لها.
- 4 - زيادة الكفاءة التعليمية ورفع المستوى الأداء لجميع الإداريين والأساتذة والمؤطرين العاملين بمعاهد التربية البدنية والرياضية.
- 5 - الوفاء بالاهتمام بمتطلبات الطلبة كعنصر هام وفعال من عناصر المجتمع .
- 6 - توفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية السليمة بين جميع العاملين في معاهد التربية البدنية والرياضية.
- 7 - تمكين إدارات المعاهد من تحليل المشكلات بالطرق العلمية الصحيحة والتعامل معها من خلال الإجراءات التصحيحية والوقائية لمنع حدوثها مستقبلا.
- 8 - رفع مستوى وعي الطلبة اتجاه التربية البدنية والرياضية من خلال إبراز الإلتزامات بنظام الجودة الشاملة داخل معاهد التربية البدنية والرياضية .
- 9 - الترابط والتكامل بين جميع الإداريين والأساتذة والمؤطرين وحتى الطلبة في المعهد والعمل عن طريق الفريق وبروح الفريق.
- 10 - تطبيق نظام الجودة بمنع معاهد التربية البدنية والرياضية الاحت ارم والتقدير المحلي والاعتراف الوطني أو العربي وحتى العالمي.

3-9-2- تحقيق الجودة الشاملة في الهيئة الرياضية :

ينتحق أسلوب الجودة الشاملة في الهيئة الرياضية من خلال توافر عدد من المقومات وهي كما يلي :

أ- **الأداء الصحيح** : وهو يعني تنفيذ إجراءات العمل بشكل صحيح ومن أول ممارسة له ،وفي الزمن المحدد لإنجازه .

ب - **التركيز على كل العمليات والنتائج معا** : وهو ما يعني الاهتمام بأسلوب العمل وطريقة تنفيذه ،والتدقيق في استمرار تطويره ،بجانب العمل على تحقيق أهداف المرجوة ،وهو ما يعني الاهتمام بالعمليات الإدارية في الهيئة بجانب نتائجها .

ج - **تنمية الموارد البشرية** : وهو ما يعني العمل على رقي أداء الأفراد العاملين في الهيئة الرياضية وذلك من خلال الدورات التدريبية للإحاطة بكل ما هو جديد ومتطور في مجال التخصص الوظيفي ،وكذلك تحسين الظروف المحيطة بالعمل ،و التأكيد على انتماء العاملين بالهيئة الرياضية .

3-9-3- مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي :

اعتماد إدارة الجودة الشاملة كفلسفة إدارية في مؤسسات التعليم العالي بشرط توفر مبادئ وأسس تقوم عليها وتتمثل هذه المبادئ في :

أ - **التركيز على المستفيد** : " وهذا يعني كيف تجعل من عمك جودة تحقق رغبات المستفيد ، مثلا، خاصة أن المنشأة بمختلف أنواعها وجدت من أجلهم " (د.رمزي : 2012 ص 195)

" والمستفيد الأول من مستوى قطاع التعليم العالي هو الطالب باعتباره محور العملية التعليمية، فتحقيق رغباته تعد المهمة الأساسية للمؤسسة الجامعية وينبغي على الإدارة من تصميم الخدمات أن تعمل على إتباع حاجات الطلاب وتوقعاتهم، لتحقيق جودة الطالب التي تتضمن المعارف و المهارات والاتجاهات، حيث أن تحقيق رغبات الطالب المتجددة والمتغيرة تدفع وتحرك كافة الأنشطة داخل المؤسسة الجامعية. (لرقط ، 2009 ، ص45)

ب - **القيادة التربوية الفعالة** : القيادة الفعالة هي عملية ابتكار الرؤية البعيدة، وصيغة الأهداف ووضع الإستراتيجيات وتحقيق التعاون والتأثير في الآخرين، و إسنهاض الهمم للعمل من أجل تحقيق الأهداف وهذا يتطلب من الهيئة الإدارية للمؤسسة الجامعية العمل على توفير الظروف المناسبة لعمل الهيئة التدريسية أين تعكس دورها الفعال حتما على الطلبة فتتوصل المؤسسة بذلك إلى تحقيق معايير الجودة على مختلف الأصعدة.

ج - **التدريب والتعليم المستمر** : يرتكز التدريب والتعليم المستمر على ثلاث قواعد مهمة هي :
- التركيز في العمل .
- فهم العملية .
- الالتزام بالجودة .

د - **التقييم والتحسين المستمر** : بمعنى أن يكون من مستوى الجامعة جهاز متخصص على مستوى عال من الكفاءة العلمية والعملية، يتولى مهمة القياس والتقييم المستمر لجودة البرامج التعليمية والعمل على تحديث تلك البرامج، وتطويرها بالشكل الذي يتناسب مع احتياجات سوق العمل من جهة، ومع

التطورات العالمية والتكنولوجية من جهة أخرى وينبغي أن لا يقتصر التحسين على محتويات البرامج التعليمية فقط، بل يمتد لشمول طرق وأساليب تنفيذها وتقييمها. (الكسبي: 2012، ص14)

3-9-4 - نظم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

" تتعدد نظم الجودة الشاملة وتطبيقاتها المستخدمة في التعليم من دولة لأخرى وفق لظروفها ومتطلباتها المجتمع فيها، ومن ثم فإن لكل نظام من هذه النظم فلسفة يتبناها دورا في تحسين العملية التعليمية ولقد حدد المهتمون بالجودة هذه النظم في التالي :

أ - **نظام مراقبة الجودة :** " ويقصد به العمليات والأنشطة والأساليب التي تستخدم لكشف الخطأ لإتمام متطلبات الجودة، من التوصل إلى أساليب إحصائية فعالة وقوية للرقابة والتقييم shiwart ولقد تمكن سيتوارت اليومي للإنتاج والكشف عن العيوب في عمل " .

" أما الفوائد المرتقبة من تطبيق هذا النظام فتتمثل فيما يلي :

- رفع كفاءة العمليات داخل المؤسسة مع زيادة إنتاجية العاملين.
- توفير ظروف الأمان والسلامة في العمل .
- الضمان التام لانتظام وثبات درجة جودة المنتج .
- تطوير وتحسين وتنويع العمليات ورفع مستوى الأداء.
- تحسين العلاقة بين المؤسسة والعملاء والمستفيدين.
- مواجهة المنافسة الحادة في بيئة المجتمع.

لكن هذا النظام يواجه نقداً، بأنه محدود الفائدة نسبياً كونه يعمل على منع وقوع الخطأ وهذا ليس دوماً متاح وبالتالي من الأفضل البحث عن طرق للوقاية من الوقوع في الخطأ وهذا ما ينقلنا إلى نظام آخر " توكيد الجودة" .

ب - **نظام توكيد الجودة :** " ركز على هدفين أساسيين، أحدهما داخلي، ويتمثل في، إعطاء الثقة للإدارة القائمة على الجودة و الثاني خارجي، ويتمثل في إعطاء الثقة للزبائن الخارجيين، ولكن تضمن من خلالها تحقيق المطالبة والانسجام مع المواصفات المحددة أو الموضوعة سلفاً من خلال الحصول على عملية الإنتاج أو تقديم الخدمة الصحيحة من أول مرة، وفي كل مرة.

" ومعنى هذا أن مرحلة توكيد الجودة تقوم على فكرة المنع والوقاية من الأخطاء بإدخال الطرق الإحصائية، ومفاهيم تكلفة الجودة، والرقابة الكلية للجودة والعيوب الهفوية، واعتبار الجودة مسؤولة المؤسسة، بعيداً من جعلها

مسؤولة قسم معين والبدء بها في المراحل المبكرة من العمل وليس في مرحلة الرقابة، أي أن الجودة تكون من المنبع وذلك من خلال عمليات التخطيط و تصميم المنتج، وتطوير الرقابة على العمليات والمشاركة وتحفيز الأفراد .

ج - نظام بيت الجودة : " بدأت هذه الفكرة في الميدان الصناعي ثم انتقلت إلى التعليم، وتعني مجموعة من المفاهيم والمبادئ التي تساهم في تحقيق الجودة الشاملة وتقوم فكرة هذا النظام على أساس أنظمة ثلاثة ، وهي تعتبر من أربعة مبادئ للجودة الشاملة مثلما يوضح المخطط التالي " (د مجدي: 2013، ص23).

3-9-5- صعوبات ومعوقات تطبيق إدارة الجودة في معهد التربية البدنية والرياضية:

" إن التطبيق الأمثل لمبادئ الجودة الشاملة والحصول على القدر الأكبر من النتائج المؤدية إلى التحسين الفعلي والمستمر للمنتج إنما تصادفه مجموعة من العراقيل والمعوقات التي تحول دون الوصول إلى التطور المطلوب، فقد تنجح بعض المؤسسات في تطبيق برامج الجودة الشاملة بينما تفشل البعض الآخر وفي الواقع إن الصفات الأساسية التي تميز هذه البرامج بسيطة وتكمن الأسباب الحقيقية لفشل هذه المؤسسات في عملية التطبيق نفسها وقد لا تكون عوامل نجاح بعض المؤسسات في إختيار أفضل البرامج وإنما في تبني البرامج التي تناسب ثقافة تلك المؤسسات والعاملين فيها". (بن حسين : مرجع سابق، ص 44)

- وكما لا يخفى علينا جميعا أن لكل مشروع لا بد وأن تواجهه صعوبات فصعوبات ومعوقات، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في معاهد التربية البدنية والرياضية في الجزائر يمكن أن نوجزها في التالي :
- 1 - المركزية في اتخاذ القرار التربوي : إن إدارة الجودة الشاملة تتطلب اللامركزية في القرار التربوي وهذا ما تفتقده أغلب معاهد التربية البدنية في الجزائر .
 - 2 - اعتماد نظام المعلومات في المجال التربوي على الأساليب التقليدية : وهو السائد بكل المعاهد الرياضية في الجزائر .
 - 3 - عدم توفر الكوادر المدربة والمؤهلة في مجال إدارة الجودة الشاملة، في العمل التربوي الرياضي .
 - 4 - التمويل المالي: يحتاج تطبيق نظام الجودة الشاملة في العمل التربوي إلى ميزانية كافية .
 - 5 - الإرث الثقافي والاجتماعي : هو نقل الموروث التربوي التقليدي وعد تقبل أساليب التطوير والتحسين.(مجلة الإبداع الرياضي ، ص 13)

خلاصة :

تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى تعريف الإدارة العامة و ما يتعلق بالإدارة من مستوياتها ، نظرياتها ووظائفها ، و إلى الإدارة الرياضية و مفهومها ، مكوناتها ، المهارات و المبادئ الأساسية و ختمنا الفصل بعناوين ذات أهمية بالغة حيث تعتبر الإدارة فن يتضمن عمليات هامة من خلال التميز بالكفايا تالإدارية لتحقيق الجودة الشاملة من خلال جهود كل الأشخاص العاملين بها .

وكذلك السعي إلى تعديل ثقافة المنظومة الجامعية بما يتلاءم مع إجراءات أسلوب إدارة الجودة الشاملة وصنع ثقافة تنظيمية تتسجم مع مفاهيمها، ولا بد من وضع احتياجات ورغبات الطلبة و الأساتذة وأصحاب المصلحة في المقام الأول عند تحديد أهداف الجودة (الكفاءة الخارجية للنظام الجامعي). على ألا يتعارض ذلك مع أهداف العملية التربوية، ولا بد من التأكيد على تعاون جميع هيئة العاملين في المنظومة الجامعية على تبني فلسفة الجودة من خلال إعداد مجلس للجودة، وجماعة الأخذ بمبادرة الجودة الجديدة لتحديد المجالات التي لها أولوية التحسين ومشاركة العاملين في تحديد الإجراءات المطلوبة للعمل.

ونستخلص من هذا الفصل أن للإدارة العامة و الإدارة الرياضية دور فعال في مختلف المؤسسات و المشروعات مهما كان طبعها.

الفصل الرابع

المنظومة الجامعية

تمهيد:

تحتل الجامعة مكانة هامة في اهتمام الدول كونها تمثل قمة الفكر في جميع المجالات، خاصة في العصر الحاضر الذي يلعب فيه العلم والبحث العلمي الدور الأساسي في التقدم والرخاء، فالتكوين الجامعي لن يتحقق الى في ظل مجموعة من العوامل والأساسيات يرجع بعضها الى الهياكل والتنظيمات، وحاجات الطالب ومدى توفر الأستاذ المتمكن ، وقد شهد التعليم الجامعي في القرن الواحد والعشرين تحولا جذريا في أساليب التدريس وأنماط التعليم ومجالاته، وقد أتى هذا التطور إستجابة لمجموعة من التحديات التي واجهت التعليم العالي والتي تمثلت في تطور تقنيات التعليم وزيادة الإقبال عليه والانفجار المعرفي الهائل وبروز التكتلات الاقتصادية وظاهرة العولمة، ونمو صناعات جديدة أدت إلى توجيه الاستثمار في مجالات المعرفة والبحث العلمي، ومن هنا فقد أصبح التعليم الجامعي مطالبا أكثر من أي وقت بالعمل على الاستثمار البشري بأقصى طاقة ممكنة، وذلك من خلال تطوير المهارات البشرية للقائمين على العملية التعليمية بما فيها الإدارية والمستفيدين منها مع إستحداث تخصصات جديدة تتناسب مع متطلبات العصر مع الحرص على تخريج كوادر بشرية تمتلك المهارات والكفايات اللازمة مع كافة المستجدات والمتغيرات التي يشهدها العصر.

4-1- مفهوم الجامعة:

إن الجامعة وفي إطار السياسة التربوية الشاملة من الأماكن التي تسهم في تكوين الفرد وإعداده للحياة الاجتماعية، وهي مكان تجسيري يحقق التكيف بين الفرد ومحيطه الاجتماعي، هذا ما سنراه من خلال إشارتنا لهذا العنصر.

فكلمة الجامعة في اللغة العربية هي اسم فاعل من جمع ، ولو تم النظر إلى الجامعة على أنها مؤسسة تربوية معاصرة لوجد أنها تحمل من لفظ اسمها معنى كبيرا، فهي تجميع لأشخاص وأعمال وظائف شتى.

وكلمة جامعة " في اللغة تجد ذاتها لا تعني أصلا مرحلة من التعليم خاصة للكبار الذين أكملوا مستوى معين من التعليم، وإنما تعني مكان الاجتماع، وتعني أداء الشيء جماعيا كما في قولنا الصلاة جامعة، وهكذا يمكن القول أن أية حلقة تعليم وتعلم وتجمع الأساتذة والرواد في جماعة موحدة تشكل في الأساس لما يسمى الآن الجامعة". (العكر : مرجع سابق، ص 17)

4-2- عناصر الجامعة:

إن أداء الجامعة لوظائفها ومهامها على أكمل وجه يتوقف على وجود ثلاث عناصر رئيسية هي: عضو هيئة التدريس، الطلبة، الهيكل الإداري والتنظيمي.

أ. أعضاء هيئة التدريس: إذا كانت " الجامعة تحتاج في أداء وظائفها إلى خلفية تربوية تنظيمية تتصف بالمرونة والقابلية للتطور مع مراعاة البعد الإنساني في العلاقات الاجتماعية، فإن الطرق الأكثر أهمية هو بدون شك هيئة التدريس، فإن الجامعة لا تضع الخبرة بواسطة الهيكل الإداري والتشريعات فحسب، بل لابد أن تجمع في مخبرها ومدربا أعداد من المدرسين والباحثين". (فني : 2005، ص 34)

والأستاذ الجامعي هو العمود الفقري الذي لا غنى عنه في إنجاز العملية التربوية وصياغتها الصياغة المناسبة للطلبة بحيث تنتج أحسن النتائج وأقواها في تثقيف العقول وتشكيل المواطن الكفاء. ويقول (كولجريف Colgrave) في كتابه المدرس والمدرسة، " إن خلاص التربية وإنقاذها من فسادها لا يكون إلا بتأثير المنقذين الخبراء في المدرسين والمدرسات الطلبة (التلاميذ) الذين تحت رعايتهم". (دندش : دس، 2002، ص 131)

والأستاذ الجامعي هو المرشد والموجه والناقل للمعرفة والمسؤول عن السير الحسن للعملية البيداغوجية وهو الميسر للطلبة كيفية إكسابهم المهارات والعادات والاتجاهات الفعالة المرغوب فيها.

ويشير عبد الفتاح أحمد جلال في مقال له حول إعداد هيئة التدريس أن عضو هيئة التدريس يقوم بوظيفتين على الأقل هما: (دليو وآخرون :مرجع سابق، ص 79)

(1) التدريس والتوجيه العلمي للطلبة.

(2) إجراء البحوث العلمية والإشراف عليها.

أي أن مهمة المدرس الجامعي هي التدريس والإشراف على مذكرات التخرج أو البحوث أو التريصات الميدانية والإدارية والاجتماعية، بالإضافة إلى المشاركة في تحضير الامتحانات وتقييم الطلبة، كما يقوم المدرس الجامعي بوظائف ومهام أخرى منها المرافقة البيداغوجية للطلبة وإرشادهم في جميع نواحي حياتهم و وضع المقررات الدراسية وتأليف الكتب...إلخ.

والمدرس الجامعي هو عنصر من عناصر العملية التعليمية باعتبارها نظاما فهو المسير والمنظم والمطور لعملية التعليم والتعلم وهو القائم مباشرة على مهنية تدريس المواد والمساقات الدراسية من أجل إحداث تغييرات مرغوب فيها في أي نمط من أنماط السلوك لدى المتعلمين.

ب. الجماعة الطلابية: إن الطالب الجامعي هو ذلك الفرد الذي انتقل من المرحلة الثانوية إلى المرحلة الجامعية بعد اجتيازه لمسابقة البكالوريا وحصوله عليها، فالطالب الجامعي هو الصفوة والنخبة المثقفة والأكثر وعيا بالواقع، وهو أحد العناصر الأساسية والفعالة في العملية التعليمية طيلة المرحلة الجامعية.

ويهدف التعليم الجامعي إلى " تطوير مهارات الطالب وقدراته من جميع النواحي الجسمية والعقلية والنفسية لكي تتجلى فيما بعد في سلوك متزن ومتكامل يؤهل عن طريقه إلى خدمة المجتمع في التخصصات المتعددة، كما يقول حبيب الله بن محمد التركشاني أن طالب اليوم له أهدافه وطموحاته، فهو يرغب في الحصول على العلم والمعرفة ويريد أيضا أن يحصل على العمل الذي يساعده على الحياة الكريمة، ويتمنى أن تكون الوثيقة التي يحملها جواز مرور يعبر من خلاله من عالم التكوين الثقافي إلى عالم الإبداع والعطاء " (ولد خليفة : 1989، ص 197)، وعليه فالطالب الجامعي هو محور العملية التعليمية والتكوينية.

ج. الهيكل الإداري والتنظيمي: إن كل منظمة أو مؤسسة تحتاج إلى أماكن تستقر فيها وتمكنها من ممارسة أنشطتها، وتجهيزات تعينها على أداء وظائفها.

والجامعة كمؤسسة تمتاز بتنظيم وإدارة وهيكل وأهداف و وظائف خاصة بها والتي تقوم العلاقات الموجودة بين مختلف فئات الأسرة الجامعية.

وبشكل بسيط " يقصد بتنظيم المؤسسة الجامعية الشكل المناسب الذي تتبناه الجامعة من أجل تحقيق أهدافها، أما نسق هيكل الجامعة فهو يعني العلاقات التي تربط بين مختلف العناصر المكونة لمجموع المؤسسة، هذه العناصر تسمى بالهيكل الجزئية، أما الهيكل الإداري فهو يتكون من مجموع الأشخاص

المكلفين بإدارة الجامعة، والذي يتفرع إلى هياكل فرعية مثل تسيير الموظفين وتسيير الميزانية... إلخ " .
(دليو وآخرون :مرجع سابق، ص79)

ومنه فالهيكل الإداري والفني التنظيمي وما يشمله من مكونات مادية وبشرية وفنية ويعمل في تناسق وتكامل يهدف إلى التأثير على جودة التعليم الجامعي ومخرجاته، فكلما تحسنت واكتملت هذه المكونات كلما زادت قدرات الطلاب وأعضاء هيئة التدريس ومن ثمة تتحسن مردودية وكفاءة الجامعة، وكلما نقصت وخاصة المكونات المادية كلما نقص وعجز النظام التعليمي الجامعي عن أداء مهامه الأساسية، لذا لابد من التنسيق وتوحيد الجهود بين الممثلين للجهاز الإداري والتنظيمي، والفاعلين في الجهاز التربوي.

3-4 - مفهوم عضو هيئة التدريس الجامعي:

يعرف بلغيث سلطان عضو هيئة التدريس الجامعي بأنه " الأساتذة المنتمين للجامعة ذكورا وإناثا من كل التخصصات التي تدرس بالجامعة ينتمون إلى فئات اجتماعية مختلفة تم اختيارهم من الوسط الجامعي " (بلغيث : واقع استخدام الإنترنت في البحث العلمي نقلا عن موقع: <http://saedhshuhad.com/news.php>)

كما يعرفه محمد حسنين بأنه " محور الارتكاز في منظومة التعليم الجامعي بحثا وتعلما وخدمة للمجتمع ومشاركة في التطور الشامل، وهو العمود الفقري في نقد الجامعة وهو مفتاح كل إصلاح وأساس كل تطوير، وعلى كفاءته وإنتاجه يتوقف نجاح الجامعة". (فني : مرجع سابق، ص35)

في هاذين التعريفين نجد أن الأستاذ الجامعي هو المنتسب للجامعة والقائم على التدريس بالجامعة من حملة الماجستير والدكتوراه ويسعى إلى خدمة المجتمع وتطويره وإصلاحه.

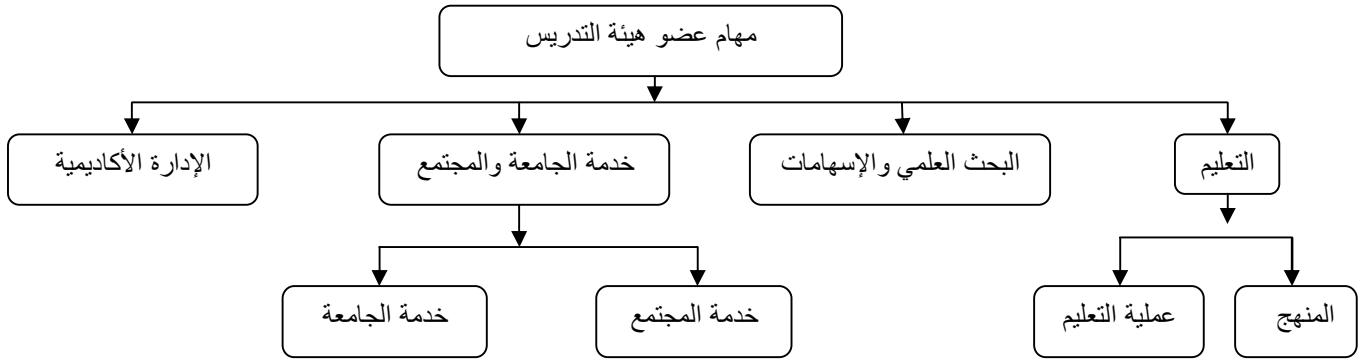
ومنه فعضو هيئة التدريس الجامعي " كالنبذة المباركة لا يمكن أن تنبت وتتبع وتؤتي ثمارها إلا في ظروف معينة، فعندما تيسر الجامعة العمل للأستاذ داخلها وعندما توفر له ظروف معيشية مناسبة خارجها، يندفع قارئاً وباحثاً، ومطلعا ومجريا ومدربا، فتدور بذلك عجلة التقدم ويعود ذلك على الجامعة بارتقاء سمعتها العلمية بين الجامعات الأخرى، فالجامعة بأساتذتها لا بمبانيها والجامعة بفكر هؤلاء الأعضاء وعملهم وخبرتهم وبحوثهم قبل أي شيء آخر". (قلية فاروق: 1997، ص 40-41)

4-4 - وظائف ومهام عضو هيئة التدريس الجامعي:

إن الحديث عن وظائف هيئة التدريس الجامعي مرتبط بالحديث عن وظائف الجامعة المبنية على فلسفتين رئيسيتين تركزان على الجانب المعرفي على اعتبار أن الوظيفة الأساسية للجامعة هي علمية معرفية، والجانب الاجتماعي حيث أن وظيفة الجامعة هي وظيفة اجتماعية سياسية وهي المكان الذي يدرس أوضاع المجتمع ومشكلاته ويعمل على إيجاد الحلول لها.

وبالرغم من صعوبة حصر الوظائف الأساسية للأستاذ الجامعي، إلا أنه يمكن اشتقاقها من وظائف الجامعة المتمثلة في إعداد الإطارات والكوادر، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع وتنميته، كل هذا يعرف عند الأستاذ بالوظيفة الأكاديمية إضافة إلى الوظيفة الإدارية التي تتمثل في الإدارة الأكاديمية، هذه الأنشطة والوظائف تتكامل فيما بينها لتبين مدى فاعلية هذا العضو في العملية التدريسية.

والشكل الآتي يلخص مهام عضو هيئة التدريس الجامعي:



الشكل رقم (01) يمثل مهام عضو هيئة التدريس الجامعي.

المصدر: ريدمان محمد سعيد غالب، توفيق علي عالم، مرجع سابق، ص 177 .

ولجمالاً لما تم ذكره والإشارة إليه في الشكل رقم (01) فإن وظائف عضو هيئة التدريس الجامعي تتمثل في:

أ. **وظيفة التدريس والفعاليات الأكاديمية المتصلة** : يعتبر " الأداء التدريسي الذي يقوم به الأستاذ من أهم المدخلات في تحقيق الأهداف التربوية كما يعتبر المؤثر الأقوى في إحداث تغييرات مطلوبة لدى الطلبة الجامعيين". (ريدمان و غالب : مرجع سابق، ص 178)

وعملية التدريس الحديثة هي عملية تقديم المعارف باستخدام تقنيات جديدة مساعدة على القيام بالأنشطة التعليمية وفق أسس علمية ومعالجة نظرية وتطبيقية.

ب. **البحث العلمي**: إن البحث العلمي هو الوظيفة التي تميز المؤسسة الجامعية عن باقي المؤسسات التعليمية الأخرى، وقد أصبح ضرورة ملحة لأي مجتمع حديث، يستخدمه للتحليل والدراسة وحل المشكلات ومعالجة كل القضايا الموجودة فيه، والتعليم الجامعي من دون تزواج مع البحث العلمي، يعتبر هذا التعليم مبتور وناقص.

ومن هنا تتضح أهمية " دور عضو هيئة التدريس في مجال البحث العلمي والإنتاج الفكري فهذه المهمة تقع على عاتقه بصفته الشخص الذي يمتلك المؤهلات العلمية والمهارات الفنية والقدرة البحثية على الإنتاج العلمي". (قمبر: 2006 ، ص 201)

د. الإدارة الأكاديمية: يمارس الأستاذ الجامعي بعض الأعمال الإدارية أو ما يعرف بالقيادة الإدارية من أجل تسيير الجامعة على اختلاف هياكلها، وكل هذه الممارسات محددة في القوانين المعمول بها في تسيير الجامعة، على اعتبار أن هذا الأستاذ هو جزء من نظام إداري جامعي.

وتختلف اختصاصات ومسؤوليات أساتذة الجامعة في المجال الإداري، تبعا لاختلاف المناصب الإدارية التي يعتمدها هؤلاء الأساتذة، كما تتمثل " ممارسات في العملية الإدارية في التخطيط والتنظيم والرقابة والإشراف والاتصال والتواصل بطريقة سليمة تراعي الحداثة في الأسلوب القيادي كالديمقراطية، واستخدام نماذج حديثة في القيادة كالإدارة بالأهداف والإدارة بالنتائج، وغيرها من الأساليب التي ثبت نجاحها محليا وعالميا وما يترتب عنها من إقامة علاقات إنسانية مثل احترام وتقدير شعور الطلبة، والتشجيع على حرية الرأي والتعاون وإقامة علاقات حسنة مع الطلاب والعاملين، الاهتمام بمشاكل الطلبة وأحوالهم، والمرونة وعدم الحدة في المعاملة، إشاعة جو من الثقة والاحترام بين الطلاب، كسب ثقة الإدارة العليا والإداريين والزملاء والعمال". (ردمان: مرجع سابق، ص182)

ومنه فالمناصب الإدارية كثيرا ما تشغل الأستاذ عن الواجب الأكاديمي الذي يعتبر الوظيفة الأهم والأساسية لعمله في الجامعة.

وإجمالا لما تم ذكره فإن الأستاذ الجامعي مطالب اليوم بعدة أدوار و وظائف يمكن تلخيصها فيما يلي: (حديد : مرجع سابق، ص146)

- تشكيل تفكير الطلاب وتقويدهم التفكير العلمي السليم.
- توجيه وإرشاد الطلاب علميا ونفسيا واجتماعيا فكريا وسلوكيا.
- تنفيذ السياسة التربوية من خلال تنفيذ البرامج وتنظيم النشاطات الصفية ودراسة الأهداف التعليمية.
- تجسيد قيم وثقافة المجتمع وتأدية الأنماط السلوكية المرغوب فيها.
- توطيد العلاقة بين الجامعة والبيئة المحلية والمؤسسات المجتمعية الأخرى.
- القيم بدور إيجابي وفعال في جميع القطاعات من خلال توظيف معارفه وكفاءته.
- المساهمة في إحداث التغيير والتطور الاجتماعي من خلال القيادة الفعالة والرائدة لأفراد المجتمع في جميع المجالات خاصة السياسي.
- مما سبق يتبين أن لعضو هيئة التدريس جملة من الوظائف والمهام تتكامل وتتباين فيما بينها، تسهم بشكل مباشر في رقي وتقدم المجتمع.

4-5 - دور عضو هيئة التدريس الجامعي في بناء جامعة المستقبل:

إن النظر لملامح دور الأستاذ الجامعي في بناء المستقبل، يجرنا إلى النظر للموضوع من خلال منحى شمولي تكاملي، يغطي جميع الجوانب الشخصية والفكرية والإنسانية والمعرفية والمهنية؛ وأبرزها مايلي: (أبو السندس: الأسس الفلسفية والاجتماعية لمدرسة المستقبل، نقلا عن موقع: [http://nokhba-](http://nokhba-kw.com/vb/showthread.php)

(1) القيام بعمله وممارساته وسلوكه بالاستناد إلى قاعدة فكرية متينة وعقيدة إيمانية قوية، تنبثق عن الإيمان بالله تعالى والفهم الحقيق للإسلام كنظام فكري سلوكي يحترم الإنسان ويحض على العلم والعمل والخلق القويم.

(2) يتعين عليه أن يدرك من خلال نظرة علمية ومنهجية متطورة موقعه وأهميته دوره في عصر العولمة والانفتاح أو يتفهم أنه جزء من أسرته ومؤسسته التعليمية والتي هي بدورها جزء من مجتمعه المحلي ومن ثمة وطنه الأكبر.

(3) ينبغي على أستاذ المستقبل أن يدرك أهمية المهنة التي يمارسها وقداصة الرسالة التي يقوم بها، للارتقاء بهذه المهنة إلى مصاف المهني المرموقة والبالغة الأهمية.

(4) يفترض أن يدرك الأستاذ دوره الحقيقي، فهو ليس مقتصرًا على التلقين وقياس مدى تخزين المعلومات...إلخ، بل أصبح المسير لعملية التعلم الذاتي بكل وسائله وكذلك تعليم الطلبة على التفكير المنطقي والابتكار والإبداع.

(5) الوعي بأهمية الفئة التي يدرسها ويتعامل معها لأقوة ونواة التغيير والتطوير مستقبلا.

(6) ينبغي أن يعرف أهم الكفايات المهنية اللازمة ويحاول اكتسابها وتتميتها وتحديثها وتطويرها .

(7) إدراك الأستاذ للتطور الكبير في مستوى المتعلم خاصة مع تطور تقنيات الاتصال وثورة المعلومات.

وختاما لما تم الإشارة إليه حول عضو هيئة التدريس، فإن هذا العضو مطالب بتطوير وتنمية مهاراته وقدراته وكفاياته حتى يتماشى مع التغيرات السريعة والمتعاقبة التي يشهدها عالمنا المعاصر في جميع المجالات وخاصة المجالين التعليمي والإداري ، بهدف الوصول إلى تحقيق الجودة في العملية الإدارية وكذا العملية التعليمية.

خلاصه:

ان قطاع التعليم العالي من القطاعات الحساسة التي تعتبر مركز علمي وفكري، لذا سعت مختلف الدول في الأونة الأخيرة الى تطويره وترقيته لكي ينتج افراد قادرين على اكتساب مختلف المعارف في ظروف جيدة، تتيح لهم السعي قدما في تطوير أنفسهم في ظل علم يسوده التطور السريع للفكر البشري، لذا يمكن القول مما سبق أن جودة المنظومة الجامعية مرتبطة بجودة أعضائها واتحادهم وتساندهم وأداء أدوارهم و وظائفهم على أكمل صورة ممكنة، وما الدراسات السابقة حول هذا الموضوع إلا خير دليل على حكمنا هذا، والاستثمار في التعليم الجامعي أو في المنظومة الجامعية وأعضائها أصبح الشغل الشاغل للمهتمين بتطور وتقدم ورقي المجمع لأنه بتطور الجامعة سيتطور المجتمع.

الجانب التّطبيقي

الفصل الخامس

الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد:

بعد الدراسة النظرية يأتي الجانب الميداني والذي نحاول من خلاله إيجاد حل للإشكالية المطروحة سابقا، وذلك بإثبات صحة الفروض أو نفيها، وقد تم في هذا الجانب المكمل للدراسة النظرية تحديد مجالات الدراسة والمتمثلة في المجال البشري والمكاني والزمني والذي يتناسب مع موضوع البحث وذلك بتحديد عينة الدراسة والأدوات المناسبة لجمع البيانات والمعلومات الميدانية التي تهتم بالموضوع.

5-1-1- الدراسة الاستطلاعية:

تعد الدراسة الاستطلاعية الخطوة الأولى التي تساعد الباحث في إلقاء نظرة عامة حول جانب الدراسة الميدانية لبحثه ، و تهدف الدراسة الاستطلاعية إلى التأكد من ملائمة مكان الدراسة للبحث و التحقق من مدى صلاحية الأداة المستعملة لجمع المعلومات و معرفة الزمن المناسب ، و المتطلب لإجرائها .

و من خلال هذه الدراسة الميدانية نهدف إلى إبراز مدى ممارسة الكفايات الإدارية لدى أساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ، ذلك عن طريق أسئلة منظمة ، و قد استعملنا من أجل الوصول إلى هذه الحقيقة استبياناً موجهاً إلى عينة من أساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة محمد بوضياف - المسيلة ، و ذلك للحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات حول الموضوع .

5-1-1- الخصائص السيكومترية الاداة الدراسة :

5-1-1-1- الثبات: يقصد بثبات الاختبار مدى الدقة أو الاتساق الذي يقيس به الاختبار الظاهرة والتي وضع من أجلها، والثبات يعزى إلى اتساق القياس، الثبات عكس الصدق، و يعتبر من العوامل الهامة والخصائص التي يجب توافرها في صلاحية استخدام أي اختبار أو جهاز قياس حيث انه (درجة التماسك التي يمكن لوسيلة القياس المستخدم من تطبيقها). (السيد فرحات: 1998،ص144)

5-1-1-1-1- طريقة الإختبار وإعادة الإختبار: تم قياس الثبات بطريقة الإختبار وإعادة الإختبار وهذا بحساب معامل الإرتباط بيرسون (R) والنتائج موضحة في الجدول التالي :

جدول رقم (01): يمثل معامل ثبات الإستبيان بطريقة الإختبار وإعادة الإختبار.

معامل الإرتباط بيرسون (R)	البعد
0.94	الكفايات الإدارية

5-1-1-1-2- طريقة الإتساق الداخلي:

جدول رقم (02): يمثل معامل ثبات الإتساق الداخلي ألفا كرومباخ لأبعاد المقياس.

الأبعاد	معامل الارتباط ألفا كرومباخ
البعد الأول	0.76
البعد الثاني	0.82
البعد الثالث	0.57

5-1-2-1- الصدق: احد الشروط الواجب توافرها في القياس أو الاختبار وهو مدى صلاحية الاختبار أو المقياس في قياس ما وضع لأجله، ولقد رأى الباحث أن الصدق الذاتي هو أحسن طريقة لاستخراج درجة صدق الاستبيان حيث يتم حساب هذا النوع من الصدق باستخدام المعادلة التالية :

$$\text{الصدق الذاتي} = \frac{\text{الثبات}}{\text{الصدق الذاتي}}$$

فكانت النتائج كالتالي :

جدول رقم (03): يوضح حساب الصدق الذاتي .

الإستبيان	الصدق الذاتي
الكفايات الإدارية	0.96

5-1-2-3- الموضوعية: هي مدى تحرر المحكم أو الفاحص من العامل الذاتي كالتحفيز ، ويتم ذلك بتحديد درجة اتفاق الحكام أو الفاحصين بحيث يكون المحكم مستقلا.(السيد فرحات : 1998،ص145).

5-2- المنهج المستخدم:

نظرا لطبيعة موضوع بحثنا الذي يتلاءم مع المنهج الوصفي التحليلي والذي يمثل في البحث العلمي مجموعة من القواعد والأمثلة التي يتم وضعها من أجل الوصول إلى الحقيقة، حيث يعتبر من أرقى الطرق في الحصول على المعرفة وهذا المنهج قوامه الاستقرار الذي يتضمن الملاحظة العلمية وفرض الفروض والتحقق من صحتها و إجراء التجارب واستخدام أساليب القياس الدقيقة والتحليل الأحصائي للبيانات. (إخلاص ، 2000 ، ص 34).

5-3- العينة وكيفية اختيارها:

إن العينة وحدة مصغرة من المجتمع الأصلي حيث انه يصعب إجراء اتصالات و بحوث لعدد كبير من المعنيين بالدراسة وهذا ما جعلنا نختار العينة المقصودة و هي التي ينتقي فيها الباحث أفراد عينته بما تخدم أهداف دراسته و بناءا على معرفته دون أن تكون هناك قيود أو شروط غير التي يراها هو مناسبة من حيث متطلبات الدراسة ، وهذه عينة غير ممثلة لكافة جهات النظر و لكنها تعتبر أساس متين للتحليل العلمي و مصدر ثري للمعلومات التي تشكل قاعدة مناسبة للباحث حول موضوع الدراسة. (إخلاص : 2000، ص 81)

و في دراستنا هذه فقد تشكلت عينة الدراسة من عينة عشوائية تضم عدد من أساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة محمد بوضياف ولاية المسيلة.

بحيث تنحصر العينة في عدد من أساتذة المعهد بـ 60 فردا موزعين عليها، وهي عينة عشوائية دون أي شرط أو عامل في اختيارها.

5-3-1- خصائص العينة حسب استمارة المعلومات :

خصائص عينة البحث حسب استمارة المعلومات من الإستبيان.

جدول رقم (04): يمثل الخبرة.

الأبعاد	التكرار	النسبة المئوية
1 الى 5 سنوات	42	70%
أكثر من 5 وسنوات	18	30%
المجموع	60	100%

جدول رقم (05): يمثل المؤهل العلمي.

الأبعاد	التكرار	النسبة المئوية
أستاذ محاضر ب	24	40%
أستاذ محاضر أ	36	60%
المجموع	60	100%

4-5 - أدوات الدراسة:

من خلال دراستنا اعتمدنا على الأدوات التالية:

4-1- الاستبيان: هو طريقة لجمع المعطيات التجريبية عن الوقائع والمعارف تقوم على التفاعل المباشر (المقابلة) أو غير المباشر، بين الباحث والمجيب. (إخلاص: 2000، ص 34).

وهو وسيلة للحصول على بعض المعطيات الخاصة بمجموعة من الأشخاص من المناقشة والتحليل. (بلقاسم سلاطنية : 1999 ، ص59)

و كذلك هو مجموعة من الأسئلة المرتبطة بطريقة منهجية حول موضوع معين يتم وصفها في استمارة تقدم لأشخاص معينين من اجل الحصول على أجوبة للأسئلة الواردة فيها ، و التي تضم 18 سؤالا و قد اعتمدنا على مجموعة من الأسئلة المغلقة خاصة و الأسئلة المفتوحة و النصف مفتوحة .

4-2- الاستمارة: هي وثيقة تحتوي على مجموعة أو سلسلة من الأسئلة الضرورية للحصول على معلومات طبقا لأهداف وفرضيات البحث السوسولوجي . (إخلاص: 2000، ص 34).

- كما كانت أنواع الأسئلة على مختلف أشكالها، مفتوحة مقيدة ونصف مقيدة وأسئلة مغلقة حتى يتسنى لكل أفراد العينة بالتعبير عن آرائهم وأفكارهم بصورة مطلقة وحرية كاملة وكذا تسمح لنا باستيعاب أكبر قدر ممكن من المعلومات.

جدول رقم (06): يمثل أبعاد الإستبيان.

الأبعاد	أرقام العبارات	عدد العبارات
البعد الأول	1-2-3-4-5-6	6
البعد الثاني	7-8-9-10-11-12	6
البعد الثالث	13-14-15-16-17-18	6

يطبق الإستبيان على أساتذة المعهد بحيث يقوم كل مبحوث بوضع علامة (X) على الإجابة المناسبة المناسبة وهذا بإتباع مقياس متدرج من 5 مستويات هي : (بدرجة كبيرة جدا، بدرجة كبيرة ، بدرجة متوسطة، بدرجة قليلة، بدرجة قليلة جدا)، وذلك بإعطاء الدرجات (1 ، 2 ، 3 ، 4 ، 5) على الترتيب.

جدول رقم (07): يمثل مقياس ليكارت الخماسي . حيث يكون مجال المتوسط الحسابي المرجح كما يلي:

المستوى الموافق له	مجال المتوسط الحسابي المرجح
ضعيف جدا	من 1 إلى 1.80
ضعيق	من 1.81 إلى 2.61
متوسط	من 2.62 إلى 3.42
مرتفع	من 3.43 إلى 4.23
مرتفع جدا	من 4.24 إلى 5

5-5- حدود البحث:

5-5-1- المجال المكاني: قمنا بتوزيع الاستمارات على مجموعة من التلاميذ المذكورين سلفا .

5-5-2- المجال الزمني:

شرعنا في إنجاز عملنا الميداني من جانفي 2020 إلى غاية بداية مارس 2020 على مرحلتين.

- مرحلة إجراء الدراسة الاستطلاعية والجزء النظري والتي من خلالها تفحصنا جميع المراجع التي لها علاقة بموضوعنا وتمت هذه المرحلة ما بين جانفي و فيفري.

- مرحلة الجانب التطبيقي وتمثلت في محاور الاستبيان وأسئلة وتوزيعها ثم استرجاعها وتحليل البيانات وتفسيرها وتمت ما بين فيفري و مارس.

5-6- الأساليب الإحصائية المستخدمة: وتم ذلك باستخدام الأساليب التالية :

- التكرار والنسب المئوية.
- المتوسط الحسابي.
- الانحراف المعياري.
- معامل الارتباط بيرسون (R) .
- طريقة الإتساق الداخلي ألفا كرونباخ.
- اختبار (T) لحساب الفروق.

بعد جمع البيانات عن طريق إجابات عينة الدراسة ثم معالجتها ، وذلك باستخدام برنامج spss النسخة

5-7- متغيرات البحث:

5-7-1- المتغير المستقل: هو المتغير الذي يفترض الباحث أنه السبب أو أحد الأسباب لنتيجة معينة ودراسته قد تؤدي إلى معرفة تأثيره على متغير آخر.

هو عبارة عن السبب من الدراسة وفي دراستنا يتمثل في " المؤهل العلمي والخبرة " .

5-7-2- المتغير التابع: يؤثر فيه المتغير المستقل و هو الذي تتوقف قيمته على مفعول تأثير قيم المتغيرات الأخرى حيث أنه كلما أحدثت تعديلات على قيم المتغير المستقل ستظهر على المتغير التابع. (علاوي : 1999،ص 219)

وهو نتيجة المتغير المستقل وفي دراستنا يثمل في " الكفايات الإدارية " .

خلاصة :

تطرقنا في هذا الفصل لأهم الإجراءات المنهجية للدراسة التي حددت المنهج المستخدم حسب طبيعة الموضوع، وتم تحديد عينة الدراسة وأدوات البحث من خلال الدراسة الاستطلاعية الميدانية التي قمنا بها، وسوف تكون هذه الإجراءات المنهجية أكثر استخداما في الفصل الموالي.

الفصل السادس

عرض وتحليل النتائج

6-1- عرض وتحليل نتائج الدراسة حسب الفرضيات :

6-1-1-6- عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى :

" يمتلك أعضاء هيئة التدريس بمعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية درجات مرتفعة في ممارسة (كفايات التخطيط للتعليم - الكفايات المعرفية والتعليمية والمهنية - الكفايات المهارات الإدارية والبيداغوجية والبحثية) "

لقد استخدمنا المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف درجات العينة ككل على الإستبيان وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (08): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الاستبيان.

المستوى	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأبعاد
مرتفع جدا	02	4.23	0.20	كفايات التخطيط للتعليم
مرتفع جدا	01	4.33	0.17	الكفايات المعرفية والتعليمية والمهنية
مرتفع	03	4.14	0.23	الكفايات المهارات الإدارية والبيداغوجية والبحثية
		4.23	0.20	المقياس ككل

يتبين من الجدول أعلاه أن بعد الكفايات المعرفية والتعليمية والمهنية جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.33) وانحراف معياري قدره (0.17)، في حين نجد أن بعد كفايات التخطيط للتعليم يمثل المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (4.23) وانحراف معياري قدره (0.20)، أما بعد الكفايات المهارات الإدارية والبيداغوجية والبحثية جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر ب (4.23) وانحراف معياري يقدر ب (0.14) .

الاستنتاج : من خلال ما سبق نستنتج أن أغلبية أساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية يمتلكون درجة عالية في ممارسة الكفايات الإدارية.

جدول رقم (09): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث كفايات التخطيط للتعليم.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
01	هل لديك القدرة على صياغة الأهداف التعليمية بصورة أدائية؟	4.43	0.76	02	مرتفع جدا
02	هل تستطيع تصنيف الأهداف إلى أهداف معرفية حسية أو مهارية ووجدانية؟	3.90	1.03	06	مرتفع
03	هل لديك القدرة على تنظيم الأهداف بشكل مترابط ومتسلسل؟	4.33	0.79	03	مرتفع جدا
04	هل تستطيع تحديد المحتوى المعرفي للمتعلمين؟	4.48	0.70	01	مرتفع جدا
05	هل تختار طرائق التقويم للأهداف لتحديد مستوى تطور وتحسن تحصيل الطلاب؟	4.18	0.77	04	مرتفع
06	هل تمتلك مهارة التخطيط لإدارة المناقشات بفعالية؟	4.10	0.73	05	مرتفع
	المتوسط العام	4.23	0.20	02	مرتفع جدا

يظهر من خلال الجدول السابق أن المتوسط العام لعبارات معيار كفايات التخطيط للتعليم، كان يقدر ب (4.23) وانحراف معياري يقدر ب: (0.20) بمستوى مرتفع جدا، حيث جاءت العبارات (01، 02، 03) بمستوى مرتفعة جدا، بمتوسطات حسابية قدرت ب (4.48، 4.43، 4.33) وانحرافات معيارية تقدر ب: (0.70، 0.76، 0.79) بينما كانت العبارات (04، 05، 06) بمستوى مرتفع بمتوسطات حسابية تقدر ب (4.18، 4.10، 3.90) انحرافات معيارية قدرت (0.77، 0.73، 1.03) .

جدول رقم (10): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث الكفايات المعرفية والتعليمية والمهنية.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
01	هل لديك كفاية التعلم المستخدم ، لإستخدام الأدوات المعرفية وطرق التدريس في الميادين العلمية ؟	4.58	0.69	02	مرتفع جدا
02	هل تمتلك قدرة التحليل والتفكير المنطقي والإبداعي الحر؟	4.10	0.73	06	مرتفع
03	هل لديك القدرة على ممارسة التفكير المنطقي بأنواعه خلال تدريسك الصفي؟	4.25	0.67	03	مرتفع جدا
04	هل أنت متمكن من إستخدام الحاسب الآلي والأنترنترنت وما تعلق بيهما ؟	4.70	0.59	01	مرتفع جدا
05	هل لديك مهارة التواصل الشفهي والكتابي بلغة رقية؟	4.20	0.87	04	مرتفع
06	هل لديك القدرة على تحويل المحتوى العلمي إلى نشاطات تعليمية ؟	4.18	0.77	05	مرتفع
	المتوسط العام	4.33	0.17	01	مرتفع جدا

يظهر من خلال الجدول السابق أن المتوسط العام لعبارات معيار كفايات التخطيط للتعليم، كان يقدر ب (4.33) وانحراف معياري يقدر ب: (0.20) بمستوى مرتفع جدا، حيث جاءت العبارات (01، 02، 03) بمستوى مرتفعة جدا، بمتوسطات حسابية قدرت ب (4.70، 4.58، 4.57) وانحرافات معيارية تقدر ب: (0.59 ، 0.69 ، 0.67) بينما كانت العبارات (04، 05، 06) بمستوى مرتفع بمتوسطات حسابية تقدر ب (4.20 ، 4.18 ، 4.10) انحرافات معيارية قدرت (0.87 ، 0.77 ، 0.73) .

جدول رقم (11): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث الكفايات المهارات الإدارية والبيداغوجية والبحثية.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
01	هل لديك القدرة على أداء بعض المهارات الإدارية ؟	4.47	0.65	01	مرتفع جدا
02	هل تقوم بمتابعة الدوام وتنظيم السجلات والملفات وكتابة التقارير ؟	4.18	0.83	03	مرتفع
03	هل تقوم بهمة المناوبة وزيارة الصف ؟	4.00	0.99	05	مرتفع
04	هل تقوم ببعض المهارات البيداغوجية كالإشراف والمتابعة البيداغوجية والتقويمية للطلبة؟	4.15	0.82	04	مرتفع
05	هل لديك القدرة على البحث عن طريق التعامل الجيد مع الكمبيوتر والانترنت ؟	4.20	0.70	02	مرتفع
06	هل تحضر الندوات والدورات التدريبية وتشارك في الدراسات الخاصة بمجال تخصصك ؟	3.87	0.91	06	مرتفع
	المتوسط العام	4.14	0.23	03	مرتفع

يظهر من خلال الجدول السابق أن المتوسط العام لعبارات معيار كفايات التخطيط للتعليم، كان يقدر ب (4.14) وانحراف معياري يقدر ب: (0.23) بمستوى مرتفع جدا، حيث جاءت العبارات (01) بمستوى مرتفع جدا، بمتوسطات حسابية قدرت ب (4.47) وانحرافات معيارية تقدر ب: (0.65) بينما كانت العبارات (02 ، 03 ، 04 ، 05 ، 06) بمستوى مرتفع ، بمتوسطات حسابية تقدر ب (4.20 ، 4.18 ، 4.15 ، 4.00 ، 3.87) انحرافات معيارية قدرت (0.70 ، 0.83 ، 0.82 ، 0.99 ، 0.91) .

6-1-2- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية :

" توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس بمعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية للكفايات الإدارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

استخدمنا اختبار (ت) من أجل معرفة مدى وجود فروقات في إجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ، وكانت النتائج ممثلة في الجدول التالي:

جدول رقم (12): يمثل قيمة (ت) لحساب الفروق في ممارسة أساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية للكفايات الإدارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لكل الأبعاد.

المؤهل العلمي	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (ت) المحسوبة	مستوى الدلالة
أستاذ محاضر ب	24 أستاذ	4.34	0.23	58	1.937	0.065
أستاذ محاضر أ	36 أستاذ	4.14	0.44			

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي لعينة البحث أستاذ محاضر ب بلغت قيمته (4.34) وانحراف معياري قدره (0.23)، بينما بلغ المتوسط الحسابي لعينة البحث أستاذ محاضر أ الذين لديهم المؤهل العلمي مستوى أعلى بلغت قيمته (4.14) وانحراف معياري قدره (0.44)، وقد بلغت قيمة (T)، (1.937) ، عند مستوى دلالة (0.065) وهي غير دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة أساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية للكفايات الإدارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي بالنسبة لأبعاد الاستبيان ككل.

جدول رقم (13): يمثل قيمة (ت) لحساب الفروق في ممارسة أساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية للكفايات الإدارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لبعده كفايات التخطيط للتعليم.

المؤهل العلمي	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (ت) المحسوبة	مستوى الدلالة
أستاذ محاضر ب	24 أستاذ	4.41	0.31	58	1.394	0.169
أستاذ محاضر أ	36 أستاذ	4.26	0.46			

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي لعينة البحث أستاذ محاضر ب بلغت قيمته (4.41) وانحراف معياري قدره (0.31)، بينما بلغ المتوسط الحسابي لعينة البحث أستاذ محاضر أ الذين لديهم المؤهل العلمي مستوى أعلى بلغت قيمته (4.26) وانحراف معياري قدره (0.46)، وقد بلغت قيمة (T)، (1.394) ، عند مستوى دلالة (0.169) وهي غير دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة أساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية للكفايات الإدارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي بالنسبة لبعده كفايات التخطيط للتعليم.

جدول رقم (14): يمثل قيمة (ت) لحساب الفروق في ممارسة أساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية للكفايات الإدارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لبعده الكفايات المعرفية والتعليمية والمهنية.

المؤهل العلمي	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (ت) المحسوبة	مستوى الدلالة
أستاذ محاضر ب	24 أستاذ	4.43	0.44	58	1.393	0.196
أستاذ محاضر أ	36 أستاذ	4.25	0.50			

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي لعينة البحث أستاذ محاضر ب بلغت قيمته (4.43) وانحراف معياري قدره (0.44)، بينما بلغ المتوسط الحسابي لعينة البحث أستاذ محاضر أ الذين لديهم المؤهل العلمي مستوى أعلى بلغت قيمته (4.25) وانحراف معياري قدره (0.50)، وقد بلغت قيمة (T)، (1.393)، عند مستوى دلالة (0.196) وهي غير دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة أساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية للكفايات الإدارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي بالنسبة لبعده الكفايات المعرفية والتعليمية والمهنية.

جدول رقم (15): يمثل قيمة (ت) لحساب الفروق في ممارسة أساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية للكفايات الإدارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لبعده الكفايات الإدارية والمهارات الإدارية والبيداغوجية والبحثية.

المؤهل العلمي	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (ت) المحسوبة	مستوى الدلالة
أستاذ محاضر ب	24 أستاذ	4.19	0.37	58	1.013	0.315
أستاذ محاضر أ	36 أستاذ	4.07	0.52			

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي لعينة البحث أستاذ محاضر ب بلغت قيمته (4.19) وانحراف معياري قدره (0.37)، بينما بلغ المتوسط الحسابي لعينة البحث أستاذ محاضر أ الذين لديهم المؤهل العلمي مستوى أعلى بلغت قيمته (4.07) وانحراف معياري قدره (0.52)، وقد بلغت قيمة (T)، (1.013)، عند مستوى دلالة (0.315) وهي غير دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة أساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية للكفايات الإدارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي بالنسبة لبعده الكفايات الإدارية والبيداغوجية والبحثية.

6-1-3- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة :

" توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس بمعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية للكفايات الإدارية تعزى لمتغير الخبرة ".

استخدمنا اختبار (ت) من أجل معرفة مدى وجود فروقات في إجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير الخبرة وكانت النتائج ممثلة في الجدول التالي:

جدول رقم (16): يمثل قيمة (ت) لحساب الفروق في ممارسة أساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية للكفايات الإدارية تعزى لمتغير الخبرة لكل الأبعاد.

المؤهل العلمي	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (ت) المحسوبة	مستوى الدلالة
من 1 إلى 5 سنوات	42 أستاذ	4.18	0.43	58	-1.081	0.061 غير دالة
أكثر من 5 سنوات	18 أستاذ	4.30	0.21			

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي لعينة البحث للأساتذة الأقل من (05 سنوات) ، بلغت قيمته (4.18) وانحراف معياري قدره (0.43)، بينما بلغ المتوسط الحسابي لعينة البحث للأساتذة الأكثر من (05 سنوات) بلغت قيمته (4.30) وانحراف معياري قدره (0.21)، وقد بلغت قيمة (T)، (-1.081)، عند مستوى دلالة (0.061) وهي غير دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة أساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية للكفايات الإدارية تعزى لمتغير الخبرة بالنسبة لأبعاد الاستبيان ككل.

جدول رقم (17): يمثل قيمة (ت) لحساب الفروق في ممارسة أساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية للكفايات الإدارية تعزى لمتغير الخبرة لبعدها كفايات التخطيط للتعليم.

المؤهل العلمي	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (ت) المحسوبة	مستوى الدلالة
من 1 إلى 5 سنوات	42 أستاذ	4.29	0.45	58	-0.810	0.085 غير دالة
أكثر من 5 سنوات	18 أستاذ	4.39	0.27			

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي لعينة البحث للأساتذة الأقل من (05 سنوات) ، بلغت قيمته (4.29) وانحراف معياري قدره (0.45)، بينما بلغ المتوسط الحسابي لعينة البحث للأساتذة الأكثر من (05 سنوات) بلغت قيمته (4.39) وانحراف معياري قدره (0.27)، وقد بلغت قيمة (T)، (-0.810)، عند مستوى دلالة (0.085) وهي غير دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة أساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية للكفايات الإدارية تعزى لمتغير الخبرة بالنسبة لبعدها كفايات التخطيط للتعليم.

جدول رقم (18): يمثل قيمة (ت) لحساب الفروق في ممارسة أساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية للكفايات الإدارية تعزى لمتغير الخبرة لبعده الكفايات المعرفية والتعليمية والمهنية.

المؤهل العلمي	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (ت) المحسوبة	مستوى الدلالة
من 1 إلى 5 سنوات	42 أستاذ	4.28	0.50	58	-1.061	0.645 غير دالة
أكثر من 5 سنوات	18 أستاذ	4.42	0.43			

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي لعينة البحث للأساتذة الأقل من (05 سنوات) ، بلغت قيمته (4.28) وانحراف معياري قدره (0.50)، بينما بلغ المتوسط الحسابي لعينة البحث للأساتذة الأكثر من (05 سنوات) بلغت قيمته (4.42) وانحراف معياري قدره (0.43)، وقد بلغت قيمة (T)، (-1.061)، عند مستوى دلالة (0.645) وهي غير دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة أساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية للكفايات الإدارية تعزى لمتغير الخبرة بالنسبة لبعده الكفايات المعرفية والتعليمية والمهنية.

جدول رقم (19): يمثل قيمة (ت) لحساب الفروق في ممارسة أساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية للكفايات الإدارية تعزى لمتغير الخبرة لبعده الكفايات الإدارية والبيداغوجية والبحثية.

المؤهل العلمي	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (ت) المحسوبة	مستوى الدلالة
من 1 إلى 5 سنوات	42 أستاذ	4.13	0.52	58	0.276	0.095 غير دالة
أكثر من 5 سنوات	18 أستاذ	4.09	0.30			

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي لعينة البحث للأساتذة الأقل من (05 سنوات) ، بلغت قيمته (4.13) وانحراف معياري قدره (0.52)، بينما بلغ المتوسط الحسابي لعينة البحث للأساتذة الأكثر من (05 سنوات) بلغت قيمته (4.09) وانحراف معياري قدره (0.30)، وقد بلغت قيمة (T)، (2.276)، عند مستوى دلالة (0.095) وهي غير دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة أساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية للكفايات الإدارية تعزى لمتغير الخبرة بالنسبة لبعده الكفايات الإدارية والبيداغوجية والبحثية.

6-2 - مناقشة وتفسير نتائج الفرضيات:

6-2-1 - مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الأولى:

" يمتلك أعضاء هيئة التدريس بمعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية درجات مرتفعة في ممارسة (كفايات التخطيط للتعليم - الكفايات المعرفية والتعليمية والمهنية - الكفايات المهارات الإدارية والبيداغوجية والبحثية) ".

بينت المعالجة الإحصائية من خلال تفسير نتائج الجداول (08)،(09)،(10)،(11) أن الاهتمام بكفايات التخطيط للتعليم ، والكفايات المعرفية والتعليمية والمهنية ، والكفايات المهارات الإدارية والبيداغوجية والبحثية ، والتركيز عليهم من طرف بعض الأساتذة إستحوذ على تصور الأساتذة وعلى أدائهم الإداري والتدريسي، إذ حصل بعد الكفايات المعرفية والتعليمية والمهنية على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر ب (4.33) وهو و مستوى مرتفع جدا، فأغلبية أساتذة معهد علوم وتقنيات انشاطات البدنية والرياضية ، لديهم كفاية التعلم المستخدم لإستخدام الأدوات المعرفية وطرق التدريس في الميادين العلمية كما أنهم يمتلكون قدرة التحليل والتفكير المنطقي والإبداعي الحر ، وأنهم قادرين على ممارسة التفكير المنطقي بأنواعه خلال تدريسهم الصفي ، و يتمكنون من إستخدام الحاسب الألي والأنترنت وما تعلق بهما ، ولديهم مهارة التواصل الشفهي والكتابي بلغة رقية ، وقادرين على تحويل المحتوى العلمي إلى نشاطات تعليمية.

بينما حصل بعد كفايات التخطيط للتعليم على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر ب (4.23) وهو مستوى مرتفع جدا أيضا ، فأغلبية أساتذة معهد علوم وتقنيات انشاطات البدنية والرياضية يمكنهم صياغة الأهداف التعليمية بصورة أدائية ، كما يستطيعون تصنيف الأهداف إلى أهداف معرفية حسية أو مهارية ووجدانية ، وأنهم قادرين على تنظيم الأهداف بشكل مترابط ومتسلسل ، كما أنهم يستطيعون تحديد المحتوى المعرفي للمتعلمين ، كما أنهم يمتلكون مهارة التخطيط لإدارة المناقشات بفعالية.

فيما حصل بعد الكفايات المهارات الإدارية والبيداغوجية والبحثية على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر ب (4.14) وهو مستوى مرتفع ، فأغلبية أساتذة معهد علوم وتقنيات انشاطات البدنية والرياضية ، لديهم القدرة على أداء بعض المهارات الإدارية ، كما يمكنهم القيام بمتابعة الدوام وتنظيم السجلات والملفات وكتابة التقارير ، إلا أنهم لا يقومون كثيرا بمهمة المناوبة وزيارة الصف ، كما أنهم يقومون ببعض المهارات البيداغوجية كالإشراف والمتابعة البيداغوجية والتقويمية للطلبة ، و يستطيعون البحث عن طريق التعامل الجيد مع الكمبيوتر والأنترنت ، ويحضرون في غالب الأحيان الندوات والدورات التدريبية ويتشاركون في بعض الدراسات الخاصة بمجال تخصصهم.

وهذا ما يتوافق أيضا مع دراسة سعداوي محمد الصالح ومزاري محمد الفاتح ، وكذا دراسة بواب رضوان ودراسة مشهور عبد الحميد ، ودراسة بوهرين محمد أمين ومقدم سيف الين .

2-6-2 - مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثانية:

" توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس بمعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية للكفايات الإدارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي ."

بينت المعالجة الإحصائية لنتائج الفرضية الثانية من خلال تفسير نتائج الجداول (12)،(13)،(14)،(15) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة أعضاء هيئة التدريس بمعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية للكفايات الإدارية حسب متغير المؤهل العلمي لأن قيمة (ت) تقدر ب: (1.937) وهي غير دالة عند مستوى الدلالة (0.05) وعليه نقبل الفرضية الصفرية التي تقول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة أعضاء هيئة التدريس بمعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية للكفايات الإدارية حسب متغير المؤهل العلمي ونرفض الفرضية البديلة التي تقول أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة أعضاء هيئة التدريس بمعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية للكفايات الإدارية حسب متغير المؤهل العلمي، وهذا ما تؤكد قيم المتوسطات الحسابية للعينة (4.34 ، 4.14) وهي متقاربة بالنسبة للإبعاد ككل، وذلك يرجع إلى تقارب مستوى تفكير الأساتذة بالنسبة لأغلبية للكفايات الإدارية .

وهذا ما يتوافق مع دراسة سعداوي محمد الصالح ومزاري محمد الفاتح ، وكذا دراسة مشهور عبد الحميد .

2-6-3 - مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثالثة:

" توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس بمعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية للكفايات الإدارية تعزى لمتغير الخبرة ."

بينت المعالجة الإحصائية لنتائج الفرضية الثالثة من خلال تفسير نتائج الجداول (16)،(17)،(18)،(19) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة أعضاء هيئة التدريس بمعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية للكفايات الإدارية حسب متغير الخبرة لأن قيمة (ت) تقدر ب: (1.082) وهي غير دالة عند مستوى الدلالة (0.05) وعليه نقبل الفرضية الصفرية التي تقول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة أعضاء هيئة التدريس بمعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية للكفايات الإدارية حسب متغير الخبرة ، ونرفض الفرضية البديلة التي تقول أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة أعضاء هيئة التدريس بمعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية للكفايات الإدارية حسب متغير الخبرة ، وهذا ما تؤكد قيم المتوسطات الحسابية للعينة (4.18 ، 4.30) وهي متقاربة بالنسبة للإبعاد ككل، وذلك يرجع إلى عدم وجود فروق

بين الأساتذة الجدد الذين تقل خبرتهم عن خمس سنوات والأساتذة الذين لهم خبرة أكبر من 05 سنوات في التعليم والإدارة ، وهذا راجع لتقارب تفكير الأساتذة ولهذا يمكننا القول أن الأقدمية لا تعني الخبرة إلا أنه لا يوجد تباين في الخبرة للأساتذة الجدد عن الأساتذة الأقدم منهم في المهنة وهذا ما أكدته نتائج الدراسة حيث هناك أساتذة نقل خبرتهم عن خمس سنوات ولديهم كفايات تعليمية و إدارية جيدة وفي المقابل هناك أساتذة لديهم أقدميه أكبر من 05 سنوات إلا أنهم يتساوون في العمل مع زملائهم الأقل في عدد سنوات العمل ، إذن يمكن القول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة أعضاء هيئة التدريس بمعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية للكفايات الإدارية حسب متغير الخبرة عن زملائهم الأقل منهم خبرة، وهذا بالنسبة لأغلبية الكفايات الإدارية ، وهذا ما يتوافق مع دراسة سعداوي محمد الصالح ومزاري محمد الفاتح ، وكذا دراسة مشهور عبد الحميد.

خلاصة:

ما قمنا به في هذا الفصل هو تحليل كمي وكيفي للبيانات التي جمعناها من خلال الدراسة التي قمنا بها على أساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة محمد بوضياف - المسيلة من خلال معرفة مدى ممارسة الكفايات الإدارية لدى أساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.

والغاية من أي بحث علمي هو الوصول إلى وضع إجابات على الفرضيات و التساؤلات التي قد أعددتها الباحثة مسبقا مراعيًا في ذلك الابتعاد عن الذاتية و الالتزام بالموضوعية، التي تتطلبها كل دراسة علمية أكاديمية، فمن خلال المعطيات النظرية و التطبيقية و بناءا على النتائج التي حققتها الدراسة التي توصلنا إليها، تم إبراز مدى ممارسة الكفايات الإدارية لدى أساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ، حيث اعتمدنا في دراستنا لبحثنا هذا على ثلاث فرضيات جزئية وفرضية عامة.

الفصل السابع

7-1- الإستنتاج العام :

بعد عرض ومناقشة النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة، توصلنا الى النتائج التالية :

* يمتلك أعضاء هيئة التدريس بمعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية درجات مرتفعة في ممارسة (كفايات التخطيط للتعليم - الكفايات المعرفية والتعليمية والمهنية - الكفايات المهارات الإدارية والبيداغوجية والبحثية) .

* لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس بمعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية للكفايات الإدارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

واتضح ذلك من خلال أنه :

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس بمعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية للكفايات الإدارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لبعد كفايات التخطيط للتعليم.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس بمعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية للكفايات الإدارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لبعد الكفايات المعرفية والتعليمية والمهنية.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس بمعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية للكفايات الإدارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لبعد الكفايات المهارات الإدارية والبيداغوجية والبحثية.

* لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس بمعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية للكفايات الإدارية تعزى لمتغير الخبرة .

واتضح ذلك من خلال أنه :

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس بمعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية للكفايات الإدارية تعزى لمتغير الخبرة لبعد كفايات التخطيط للتعليم.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس بمعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية للكفايات الإدارية تعزى لمتغير الخبرة لبعد الكفايات المعرفية والتعليمية والمهنية.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس بمعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية للكفايات الإدارية تعزى لمتغير الخبرة لبعد الكفايات المهارات الإدارية والبيداغوجية والبحثية.

إن نتائج هذه الدراسة يمكنها أن تكون فاتحة لدراسات جديدة ، قد تكون دراسات تطويرية لموضوع بحثنا هذا من أجل إظهار الدور الفعال الذي تلعبه الكفايات في كل المجالات.

7-2- اقتراحات:

على ضوء النتائج المتوصل إليها نوصي بما يلي :

- ✓ تشجيع الطلبة والباحثين للقيام بإثراء الموضوع بصورة جيدة وأكثر دقة.
- ✓ ضرورة رفع مستوى الكفاءة الإدارية والتدريسية للأساتذة وهذا من خلال برامج ومقررات خاصة بإعداد و تكوين الأساتذة وخاصة أساتذة التربية البدنية والرياضية.
- ✓ توعية الأساتذة بضرورة حضور الندوات و الملتقيات العلمية و هذا من أجل الاطلاع على أحدث المستجدات...
- ✓ إدراج مقياس يخص الكفايات التدريسية والإدارية في المسار الدراسي لطلبة معاهد التربية البدنية والرياضية.
- ✓ إجراء دراسات تحليلية وتجريبية تخص الكفايات التدريسية والإدارية للأساتذة سواء قبل أو أثناء العمل لفحص تأثير وفعالية تلك الكفايات.
- ✓ الاعتماد على مدراء متخصصين في جميع المصالح الموجودة على مستوى الإدارة.
- ✓ ضرورة تقديم تحفيزات مادية من قبل إدرات الجامعات والمؤسسات لفائدة الأساتذة عند تحقيقهم لنتائج جيدة في إطار عملهم.



قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع

أ- المصادر:

- 1- القرآن الكريم : سورة الإخلاص، الآية 4 ، فصلت، الآية 5 .
- 2- المعجم الوجيز(2000) : معجم اللغة العربية، وزارة التربية والتعليم، جمهورية مصر العربية.
- 3- دانيال ريغ(1983): معجم عربي فرنسي، مكتبة لاروس.

ب- الكتب:

- 1- إبراهيم محمود عبد المقصود وآخرون (2003):الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، ط1، دار الوفاء
للدنيا الطباعة والنشر ،الإسكندرية.
- 2- إبراهيم ياسين الخطيب و آخرون (2003) : التنشئة الاجتماعية للطفل ، ط1 ، دار الثقافة ، الأردن .
- 3- إبراهيم عبد العزيز شيما(1983) : الإدارة العامة ،الدار الجامعية للطباعة والنشر .
- 4- إبراهيم عبد العزيز شيما(1993) : أصول الإدارة العامة ،توزيع المنشأة والمعارف بالإسكندرية.
- 5- إخلاص محمد عبد الحفيظ، مصطفى حسن باهي(2000) : طرق البحث العلمي والتحليل الإحصائي
في المجالات التربوية، النفسية والرياضية، مركز الكتاب للنشر.
- 6- الحديدي فايز محمد: (2007) ثقافة تربوية ، التربية مبادئ وأصول ، دار أسامة للنشر والتوزيع،
عمان.
- 7- الحكمي إبراهيم الحسن.
- 8- الخالدي مرجم (2008) : نظام التربية والتعليم، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- 9- الأسعد محمد مصطفى (1965):التنمية ورسالة الجامعة الثالثة، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات،
لبنان.
- 10- الفتلاوي سهيلة محسن كاظم(2003):كفايات التدريس (المفهوم، التدريس، الأداء)، سلسلة طرائق
التدريس، ط 1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
- 11- الفتلاوي سهيلة محسن كاظم(2004) : تفريد التعليم في إعداد وتأهيل المعلم (النموذج في القياس
والتقويم التربوي)، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 12- الرازي محمد بن أبي بكر(1978) : مختار الصحاح، المكتبة الأموية، دمشق .
- 13- العجمي محمد حسنين (2007) : التطور الأكاديمي والإعداد للمهنة الأكاديمية بين تحديات العولمة
ومتطلبات التدويل، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر.
- 14- جرادات عزت وآخرون(2008) : التدريس الفعال، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.

- 15- حسن شلتوت وآخرون(د س) : التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية ،دار الكتاب الحديث القاهرة.
- 16- خيرى عبد اللطيف(1988) : خصائص المعلم المهني وكفاياته، دائرة التربية والتعليم، أنروا يونسكو .
- 17- دندش فايز مراد، أبو بكر عبد الحفيظ الأمين(2002) : دليل ال تربية العملية واعداد المعلمين، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية.
- 18- دليو فضيل وآخرون(2001) : إشكالية المشاركة الديمقراطية في الجزائر، جامعة منتوري، قسنطينة.
- 19- راشد علي(1988) : الجامعة والتدريس الجامعي، دار الشروق، جدة، السعودية.
- 20- رمزي أحمد عبد الحي(2012) : مستقبل التعليم العالي في الوطن العربي في ظل التحديات العالمية ، الرواق للنشر والتوزيع.
- 21- سمارة كواف أحمد، العديلي عبد السلام موسى(2007) : مفاهيم ومصطلحات في العلوم التربوية، ط1، دار المسيرة ، للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
- 22- صالح عبد العزيز(د س) : التربية وطرق التدريس ، الجزء الثالث، دار المعارض، مصر.
- 23- صالح علي أبو جادو(1996) : سيكولوجية التنشئة الاجتماعية ، ط 1، دار القومية للطباعة والنشر مصر.
- 24- عيسى بن صديق (2009) : من النشاط التربوي و الترفيهي إلى الأداء الرياضي الرفيع المستوى ، الملتقى الدولي الثالث ، تيبازة.
- 25- عصام بدوي(2001) : موسوعة التنظيم والإدارة في ت ب ر، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة.
- 26- فيليب جونير(2002) : الكفايات والسوسيوبينائية، ط 1، ترجمة الحسين شعبان، مكتب المدارس ، الدار البيضاء، المغرب.
- 27- فؤاد البهي السيد(1975) : الأسس النفسية من الطفولة إلى الشيخوخة، ط 4 ، دار الفكر العربي مصر .
- 28- فلسطين محمد الكسجي (2012): "الجودة في التعليم عن بعد " دار أسامة للنشر والتوزيع ،عمان.
- 29- قلية فاروق(1997) : أستاذ الجامعة، الدور والممارسة بين الواقع والمأمول، دار زهراء الشرق للنشر، القاهرة.
- 30- قمبر محمود(2002) : دراسات في التعليم الجامعي، جدار للكتاب الجامعي، الأردن .
- 31- ليلي السيد فرحات(1998) : القياس والاختبار في التربية الرياضية، ط1، مركز الكتاب للنشر، القاهرة.
- 32- مجدي صلاح طه المهدي: (2013) : اقتصاديات الجودة الشاملة ، دار الجامعة الجديدة .
- 33- مروان عبد المجيد إبراهيم (2000) : الإدارة و التنظيم في التربية البدنية و الرياضية، ط1، دار الفكر للطباعة و النشر، و التوزيع، عمان..
- 34- محمد حسن علاوي، أسامة كامل راتب(1999) : البحث العلمي في التربية الرياضية وعلم النفس، دار الفكر العربي، القاهرة.

35- ولد خليفة محمد العربي (1989) : المهام الحضارية للمدرسة والجامعة الجزائرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.

ت- الرسائل الجامعية :

- 1- الحميداني صالح بن جمعان بن رداد: الكفايات التربوية والمهنية لمشرفي الموهوبين من وجهة نظر المشرفين المختصين والمعلمين المتعاونين، رسالة، ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2009.
- 2- العكر جميل عمرو برهان: تطوير الكفايات الإنسانية في الجامعات الفلسطينية من حيث أداء أعضاء هيئة التدريس فيها وعلاقتها بالمجتمع المحلي . رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2001.
- 3- المشرفي انشراح إبراهيم محمد: فاعلية برنامج مقترح لتنمية كفايات تعليم التفكير الإبداعي لدى الطالبات الملمات بكلية رياض الأطفال، رسالة. دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الإسكندرية، مصر، 2003.
- 4- الهرمة محمد سالم: برنامج مقترح لتنمية بعض الكفايات اللازمة لمعلمي اللغة العربية بالمرحلة الثانوية بالجمهورية العربية الليبية الاشتراكية العظمى، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الزقازيق، 1996 .
- 5- بوهرين محمد أمين و مقدم سيف الدين : مذكرة لنيل شهادة الماستر ، تحت عنوان " واقع التكوين بمعهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية في ظل معايير إدارة الجودة الشامل "، سنة 2015، بمعهد التربية والبدنية والرياضية بجامعة العربي بن مهيدي أم البواقي.
- 6- بواب رضوان : مذكرة لنيل شهادة دكتوراه، تحت عنوان " الكفايات المهنية اللازمة لأعضاء هيئة التدريس الجامعي من وجهة نظر الطلبة "، سنة 2014، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية جامعة سطيف.
- 7- حديد يوسف: تقويم الأداء التدريسي لأساتذة التعليم الثانوي في ضوء أسلوب الكفايات الوظيفية، . رسالة دكتوراه في علم النفس التربوي، قسم علم النفس، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009.
- 8- عبد الرحمان سعيد بن بتيل: برنامج مقترح قائم على الكفايات المهنية اللازمة لمعلمي اللغة العربية بالمرحلة الثانوية بمنطقة عسير في ضوء احتياجاتهم. التدريبية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك خالد، السعودية، 2010.
- 9- عوادي عبد الجبار وآخرون : مذكرة بعنوان التسيير الإداري والتنظيم في الأندية الرياضية، جامعة الجزائر، قسم التربية البدنية و الرياضية، دفعة 2004.
- 10- فني غنية: التغيرات التنظيمية وأثرها على التحصيل الدراسي في الجامعة الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2005.
- 11- لرقط علي: " إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر، المبررات والمتطلبات الأساسية، رسالة ماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009.

12- هريدي إيمان أحمد محمد: برنامج مقترح لتدريب معلمي اللغة العربية للناطقين بغيرها بين الأطفال فيمصر في ضوء الكفايات اللازمة لهم، رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد الدراسات والبحوث التربوية، جامعة القاهرة، مصر.

ث- المجلات والمواقع الإلكترونية:

- 1-ردمان محمد سعيد غالب، توفيق علي عالم: التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس مدخل الجودة الشاملة في التعليم العالي، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي،المجلد الأول، العدد الأول، 2008.
- 2- مجلة الإبداع الرياضي معهد العلوم والتقنيات والنشاطات البدنية والرياضية -جامعة مسيلة -عدد، 5 أبريل 2012.
- 3- مجلة الإبداع الرياضي، العدد 5 أبريل 2012.
- 4- لشهب يونس، حداني عبد العزيز: مفهوم الكفاية في المجال التربوي ، التعريف والنظرية البيداغوجية ، مجلة علوم إنسانية، النسخة السابعة، العدد44، 2010.
- 5- أبو السندس عبد الحميد سلامة :الأسس الفلسفية والاجتماعية لمدرسة المستقبل، ندة مدرسة المستقبل، مدارس دار العلوم الأهلية بالرياض، نقلا عن موقع: <http://nokhba-kw.com/vb/showthread.php>
- 6- بلغيث سلطان : واقع استخدام الإنترنت في البحث العلمي نقلا عن موقع: <http://saedhshuhad.com/news.php>
- 7- السيد يسرى مصطفى: تنمية الكفاءات المهنية للمعلمات في كيفية إعداد الخطط العلاجية لتحسين المستوى التحصيلي للتلميذات الضعيفات، جامعة الإمارات العربية المتحدة، كلية التربية، الاشاب الموجه بأبو ظبي، نقلا عن موقع: www.khayma.com/yousry/index.htm
- 8- لشهب يونس، حداني عبد العزيز: مفهوم الكفاية في المجال التربوي، التعريف والنظرية البيداغوجية، مجلة علوم إنسانية، النسخة السابعة، العدد44، نقلا عن موقع: www.uluminsania
- 9- المقاربة بالكفاءات حسب روجرز كزافيي نقلا عن موقع: www.ba3ziz.com

ج- قائمة المراجع باللغة الفرنسية:

- 1-Ariolla(B). (1975). Adolescent la croissance la formation de la personnalité, Edition EST,
- 2 - Houston, W and Hawsam, R.(1972): competency-based teacher education, CHIGAGO (5) science research associate INC..
- 3 -Byrn (J) .(1987) : école cherche ménger, édition INSP, Paris.
- 4 - Medley. Donald and Patricia R. crook.(1980): research in teacher competency and teaching tasks (theory and practice) autumn.

الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف المسيلة
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.



استمارة استبيان موجه للأساتذة.

أقدم أنا طالب بمعهد التربية البدنية والرياضية إلى الأساتذة الكرام وفي إطار البحث العلمي لتحضير شهادة الماستر تحت عنوان: "واقع ممارسة الكفايات الإدارية لدى اساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية" بهذا الاستبيان، إذ أطلب منكم المشاركة كل حسب أفكاره وقدراته وذلك بإعطاء أجوبتكم الشخصية على هذه الأسئلة ونحيطكم علما أن هذا الاستبيان له غاية البحث العلمي فقط وستبقى أجوبتكم سرية.

نشكركم مسبقا على المساعدة

تحت إشراف الدكتور:

- مجادي رابح

إعداد الطالب:

- مرسيس محمد لمين

ملاحظة: توضع علامة (X) أمام الإجابة المختارة.

السنة الجامعية: 2019-2020

معلومات أولية :

المؤهل العلمي :

الخبرة المهنية (عدد سنوات العمل) :

رقم السؤال	السؤال	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
01	هل لديك القدرة على صياغة الأهداف التعليمية بصورة أدائية؟					
02	هل تستطيع تصنيف الأهداف إلى أهداف معرفية حسية أو مهارية ووجدانية ؟					
03	هل لديك القدرة على تنظيم الأهداف بشكل مترابط ومتسلسل ؟					
04	هل تستطيع تحديد المحتوى المعرفي للمتعلمين ؟					
05	هل تختار طرائق التقويم للأهداف لتحديد مستوى تطور وتحسن تحصيل الطلاب ؟					
06	هل تمتلك مهارة التخطيط لإدارة المناقشات بفعالية ؟					
07	هل لديك كفاية التعلم المستخدم ، لإستخدام الأدوات المعرفية وطرق التدريس في الميادين العلمية ؟					
08	هل تمتلك قدرة التحليل والتفكير المنطقي والإبداعي الحر؟					
09	هل لديك القدرة على ممارسة التفكير المنطقي بأنواعه خلال تدريسك الصفي؟					
10	هل أنت متمكن من إستخدام الحاسب الألي والانترنت وما تعلق بهما ؟					
11	هل لديك مهارة التواصل الشفهي والكتابي بلغة رقية؟					
12	هل لديك القدرة على تحويل المحتوى العلمي إلى نشاطات تعليمية ؟					
13	هل لديك القدرة على أداء بعض المهارات الإدارية ؟					
14	هل تقوم بمتابعة الدوام وتنظيم السجلات والملفات وكتابة التقارير ؟					
15	هل تقوم بهمة المناوبة وزيارة الصف ؟					
16	هل تقوم ببعض المهارات البيداغوجية كالإشراف والمتابعة البيداغوجية والتقويمية للطلبة؟					
17	هل لديك القدرة على البحث عن طريق التعامل الجيد مع الكمبيوتر والانترنت ؟					
18	هل تحضر الندوات والدورات التدريبية وتشارك في الدراسات الخاصة بمجال تخصصك ؟					