

جامعة عمار ثليجي - الاغواط -  
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية  
قسم النشاط البدني التربوي

مذكرة التخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس  
تخصص: تربوي حركي

الموسومة ب:

أهمية الكفاءات البيداغوجية والعملية لمسيري الاكاديميات  
الرياضية في توجيه الشبان  
الدراسة : الأكاديمية الرياضية - بالاغواط

تحت اشراف :  
أحمد شاشو

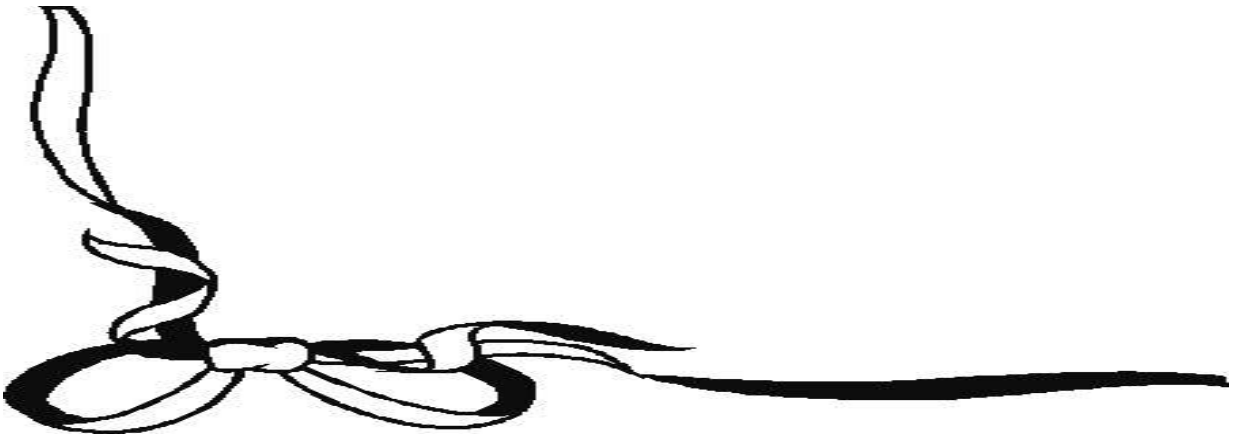
اعداد الطالب :  
جرفاف عمر الفاروق

الموسم الجامعي: 2020 / 2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

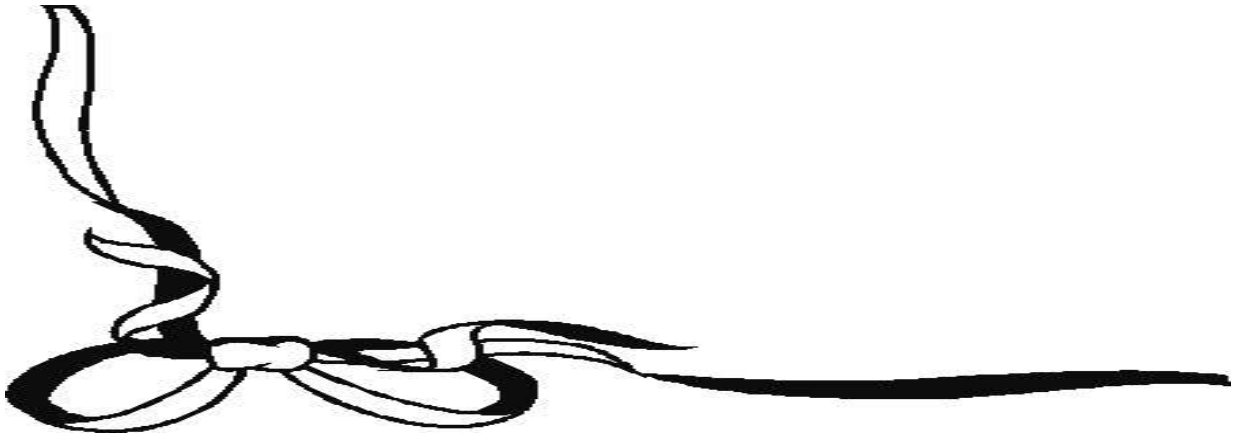
# شكر و عرفان

نحمد الله تعالى ونشكره الذي سدد خطانا  
ووفقني في هذا العمل المتواضع  
يسرني أن أقدم بالشكر والامتنان الى أستاذ " أحمد شاشو "  
الذي قبل الاشراف على هذا العمل  
أتمنى له دوام الصحة والعافية والمزيد من النجاح والتألق في حياته  
كما أتوجه بالشكر مرة أخرى  
الى كل الأستاذة الذين اشرفوا على تكويننا



# الأهداء

الى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة نبي الرحمة ونور العالمين  
سيدنا محمد عليه أفضل الصلاة وأزكى التسليم  
أهدي ثمرة جهدي إلى القلب الدافئ المعطاء والتي أوصى الله بها خيرا  
الى الوالدين الكريمين  
والى اخوتي حفظهم الله ورعاهم:  
والى كل العائلة  
وكل من درسوني طيلة مشوراي التعليمي  
الى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي



## الفهرس:

الصفحة	العنوان
	شكر
	إهداء
	فهرس المحتويات
1	مقدمة
الاطار العام للدراسة	
4	1- الإشكالية
6	2- الفرضيات
6	3- تحديد المفاهيم
7	4- أهداف الدراسة
7	5- أهمية الدراسة
8	6- الدراسات السابقة
10	7- التعليق على الدراسات السابقة
الفصل الأول : الأدبيات النظرية	
13	أولاً: ماهية الكفاءات
20	ثانياً: عملية التوجيه الرياضي
الفصل الثاني: الدراسات التطبيقية	
37	أولاً : الطريقة المنهجية وادواتها.
38	1-الدراسة الاستطلاعية
39	2-المنهج المستخدم
39	3-متغيرات البحث
40	4-مجتمع العينة وكيفية اختيارها
40	5- مجالات البحث
41	6- أدوات البحث
41	7-الأساليب الإحصائية المستخدمة
42	الخاتمة
	قائمة المراجع

إن تفاوت الأمم بحضارتها بدرجة الإنجاز التي تملكها، فالإنجاز لا بد أن يكون مقترنا بدقة الأداء وسرعته ونوعيته، حيث تسعى المجتمعات اليوم لمواجهة التحولات والتحديات العالمية المعاصرة المتوقع منها والمرتقب مسايرة النظام العالمي الجديد المتمثل في التحول من الاقتصاد الموجه إلى الاقتصاد الحر والذي أدى إلى ظهور التكتلات الاقتصادية العملاقة التي تؤثر بصورة مباشرة على برامج التنمية الاجتماعية والاقتصادية.

ويجمع علماء الاجتماع والإدارة أن الثابت في هذا الوجود هو التغير والتغير في عصر السرعة والقرية الصغيرة انطلقا من هالة العولمة التي كتب عنها الكثير ونظر لها مختلف المفكرين من مختلف التخصصات البشرية، لكن الجانب البشري آخر الحصة الكبيرة عن هذه التحليلات والتفسيرات لأن الإنسان هو من يصنع الفارق، ومنه أصبحت الدول المتطورة تولي أهمية منقطعة النظير لقضايا الاهتمام بالكفاءات لأن العوائد التي تجنيها إجراء تسخيرها لأموال كبيرة وتكنولوجيات جد متطورة وضخمة ولكن لا مناص إذا اعتبرنا أن المحرك الرئيسي لها هو المورد البشري القادر على دفع عجلة التطور والإستقرار في المنشآت الرياضية ومواكبة هذه التغيرات السريعة المتلاحقة بتطلب بالضرورة تبني هذه المنظمات مفاهيم جديدة لوضع أسس وتوجهات تتماشى مع نظم الإدارة الحديثة لإحداث طفرة في النظم الإدارية لتتواءم مع التطور الإداري العالمي.

يشيد علماء الإدارة بأهمية الاهتمام بالكفاءات أصبحت خصائص عمليات الاستثمار الفعال تميل إلى تسخير الأموال والظروف التكنولوجية والبيئية لتنمية روح التأقلم مع الظروف غير مستقرة لأن مصير الكفاءات وما تقدمه بمختلف جوانبه الفكرية والعقلية والمهارية لإبداعية فهو إرث دائم التطور والنمو خصوصا إذا تعلق الأمر بتطور المنظمات وتميزها وحدثتها جعلها قادرة على تلبية احتياجاتها، من خلال توفير كافة الوسائل الممكنة ضمن الظروف والإمكانات المتاحة والقدرة على حسن الاستثمار لتحقيق مردود اجتماعي واقتصادي وثقافي يأمله كل من المستثمر والمستفيد.

وعلى اعتبار أن الكفاءات البيداغوجية والعملية من خلال التكوين الخاص بها لتسيير المنشآت الرياضية والاشراف على عملية التوجيه الرياضي للشبان القادرة على التالق في المستقبل في مجالات مختلفة من الجانب الرياضي.

وقد تم تقسيم الدراسة الى :

مقدمة عامة للموضوع

الاطار العام للدراسة ( الإشكالية والفرضيات وتحديد المفاهيم والأهمية والاهداف والدراسات السابقة)

الاطار النظري للدراسة ( الكفاءات وعملية التوجيه الرياضي للشبان )

الاطار التطبيقي للدراسة

وخاتمة عامة

## الإشكالية:

تعتبر الرياضة اليوم وفي عصرنا الحالي من أهم الجوانب المهمة في حياة الشعوب المنتشرة عبر أنحاء العالم، وما للأهمية الكبيرة في الآونة الأخيرة التي أصبحت تعطي لها من طرف الدول والحكومات من خلال إقامتها للهياكل والمنشآت الرياضية الضخمة لهو دليل على ذلك، فالرياضة حاليا لم تبقى جانبا ترفيهيا أو تمضييه وقت بطرق مفيدة، وإنما أصبحت تشارك فعليا في عملية التنمية في كل الدول وذلك إذا نظرنا إلى الاعتمادات التي أصبحت تخصص كأى جانب اقتصادي آخر، ومن خلال هذا تظهر لنا مكانتها المكتسبة عبر مسيرتها التطويرية، خاصة بعد إدخاله ضمن دائرة اهتمام الدراسات العلمية الحديثة ولقد صاحب هذا التطور اتساع دائرة ممارسي الرياضة بشكل كثيف، بل أصبح الكلام عن إنشاء الأكاديميات والفرق الرياضية من الأمور التي نسمع عنها الكثير وهذا الأمر لا يكون إلا بوجود الكفاءات التي تدير هذه المنشآت وفقا لتكوينه البيداغوجي والعلمي المتخصص.

حيث أولت الدولة الجزائرية من خلال وزارة الشباب والرياضة والاتحاد الجزائري لكرة الاهتمام الاهتمام بأكاديميات التكوين حيث يضمن قطاع الشباب والرياضة الخدمة العمومية في مجال ترقية الأنشطة البدنية والرياضية والشبابية وتطوير رياضة النخبة والمستوى عن طريق منظومة متكاملة من المنشآت والهياكل والهيئات الشبابية والرياضية وموارد بشرية وتنظيمية تضمن مؤسسات التكوين القطاعية في مجالي الشباب والرياضة، والمتمثلة في مدرسة عليا لعلوم الرياضة وتكنولوجياتها وخمسة (5) معاهد وطنية للتكوين العالي لإطارات الشباب والرياضة موزعة على القطر الوطني، وفق أساس التوازن التتموي، تكوين مستخدمي تأطير الأنشطة البدنية والرياضية والشبابية وفق الحاجيات وتطلعات فاعلي الحركة الوطنية الشبابية والرياضية.

حيث من خلال الاهتمام بالطاقت المسير لأكاديميات الرياضية التي تتكون في المعاهد الرياضية الخاصة بالتكوين البيداغوجي والعلمي للمسيرين حيث يعتبر اكتشاف الناشئين في المجال الرياضي خصوصا في المراحل السنية المبكرة هام جدا لتطوير قدراتهم ومهاراتهم،

حيث أن احتمالات وصول الناشئ إلى المستويات العليا في المجال الرياضي، تصبح ذات فاعلية إذا أمكن من البداية الانتقاء واختيار الناشئ وتوجيهه إلى ممارسة الرياضات المختلفة وهذا من خلال التلاءم مع استعداداته وقدراته المختلفة والتنبؤ وفقا للأسس والمعايير العلمية بمدى تأثير عمليات التدريب والممارسة على الإنماء.

تعتبر عملية الانتقاء والتوجيه من أهم المشاكل التي يواجهها مسيري الأكاديمية في مجال الرياضة فكثير ما يتم الانتقاء بناء على محددات ذاتية لها أثرها السيئ على النتائج المستقبلية فالانتقاء الخاطئ لا يخدم الرياضة ويعتبر إهدار للجهد والوقت والإمكانات المادية وعلى ذلك يعد الانتقاء التوجيه الجيد المبني على أسس علمية من أهم عوامل النجاح في الرياضة والنهوض إلى المستويات النخبوية، فعملية انتقاء وتوجيه الناشئين تعتبر عملية اقتصادية توفر الجهد وتحرز أفضل النتائج وتعطي أفضل العناصر من الناحية المهارية والبدنية والتقنية والنفسية والفسولوجية مما يساعد في تحقيق أفضل النتائج في المنافسات، ومما لاشك فيه أن وصول أي فريق إلى المستويات العالية يجب أن يتم انتقاء لاعبيه في سن النشء لكون الطفل في هذا السن يعتبر بمثابة القاعدة التي يتميز فيها ويتربّع خلالها نجوم وأبطال المستقبل.

ونحن في موضوعنا اليوم نتكلم عن أهمية الكفاءة البيداغوجية والعلمية لمسيري الأكاديمية الرياضية ودورها في توجيه الشبان ومنه نطرح الإشكالية التالية:

ما أهمية الكفاءة البيداغوجية والعلمية لمسير الأكاديمية في توجيه الشبان في الأكاديميات الرياضية بولاية الأغواط؟

ومنه نطرح التساؤلات التالية:

- ما مدى اهتمام الوزارة الوصية على التكوين البيداغوجي والعلمي للكفاءات؟
- هل تتوفر الشروط المناسبة في الكفاءات التي تسير الأكاديميات الرياضية؟
- ما أهمية تكوين الكفاءات على عملية توجيه الفئات الشبانية داخل الأكاديميات

بولاية الأغواط؟

## فرضيات الدراسة:

- لا تولي الوزارة الوصية اهتمام بالتكوين البيداغوجي والعلمي للكفاءات.
- لا تتوفر الشروط المناسبة في الكفاءات التي تدير الأكاديميات الرياضية.
- يلعب تكوين الكفاءة في الأكاديمية الرياضية دورا في توجيه الفئات الشبانية.

### 3- تجديد المفاهيم والمصطلحات

**الكفاءات:** هي عبارة عن مجموعة من المعارف والمهارات والقدرات التي يتمتع بها الفرد، والتي تتفاوت من شخص لآخر<sup>1</sup>.

كما يمكن تحديد الكفاءة للرأس المال البشري بأنها الخصائص الكامنة التي تحدد سلوكه الفردي في موقف معين وتؤدي إلى أداء عال وفق معيار منمط وقابل للقياس وتتمثل تلك الخصائص في المعرفة، المهارة، القيم، الدوافع، المفهوم الذاتي، السمات.

**-إدارة الكفاءات:** هي منهج أو طريقة تسمح بتحديد إحتياجات المنظمة من الموارد البشرية وذلك لغرض المهمة أو المنصب وتتمثل تلك الإحتياجات من الموارد البشرية في المعارف والسلوك (الكفاءة، الإختصاص) ومن حيث الكم كذلك<sup>2</sup>.

كما تعرف بأنها عملية تصميم وتنفيذ ومتابعة سياسات ومخططات الأعمال، تهدف إلى تخفيف الفجوة الموجودة بين إحتياجات الموارد البشرية للمنظمة وذلك بصورة إستباقية تنبؤية وفق إستراتيجية كلية للمنظمة.

**المنشأة الرياضية:** يمكن تعريف المنشأة الرياضية على أنها المكان المجهز بالوسائل والإمكانات الرياضية المخصصة لممارسة الأنشطة الرياضية وتقديم الخدمات اللازمة لتحقيق الأهداف الرياضية حاضرا ومستقبلا

<sup>1</sup>-Petter Gottschalk, **strategie knowledge**. Management technology Idea group publishing, USA 2005, P06.

<sup>2</sup> - Alain Chamack Céline fromage, **le capital humain**, edition liaison, France 2006, P85.

هي عبارة عن كل ما يمكن أن يساهم في تحقيق هدف معين حالي أو مستقبلي من تسهيلات وملاعب وأجهزة وأدوات وميزانية وظروف مناخية وجغرافية ومعلومات وكوادر (إطارات) متخصصة متبعين الأسلوب العلمي للتخطيط والإدارة والتقييم لتحقيق تلك الأهداف.<sup>3</sup>

#### 4- أهداف الدراسة:

- التعرف على مدى اهتمام الوزارة الوصية على التكوين البيداغوجي والعلمي للكفاءات
- التعرف على اهم القوانين التي تشرعها الوزارة لتسيير الأكاديميات الرياضية
- التعرف على أهم الشرط في مسير الأكاديمية من خلال التكوين البيداغوجي والعلمي
- التعرف على أهمية التكوين البيداغوجي والعلمي للكفاءة المسيرة للأكاديمية
- التعرف على دور الكفاءة المسيرة للأكاديمية الرياضية على توجيه الشبان.

#### 5- أهمية الدراسة :

إن الكشف عن أهمية المنشآت الرياضية في الإرتقاء بأداء الشبان داخل المنشأة الرياضية ومساعدة الإدارة الرياضية على الوقوف والإهتمام أكثر بهذه الفئة كمكسب وثروة تساهم في عملية التمثيل الرياضي الاحسن من خلال التوجيه الجيد لهم.

تساهم هذه الدراسة في إثراء المكتب الجامعية وخاصة في مجال الإدارة الرياضية إدارة وتسيير الموارد البشرية في الميدان الرياضي.

تعتبر هذه الدراسة مرشداً ودليل يساعد على تحسين أداء المنشأة الرياضية من خلال التكوين البيداغوجي للكفاءات بها بما يتعلق بالإعتناء بهم وتطويرهم داخل المنشأة بإعطاءه فرصة في الإستثمار على جميع المجالات وتحريره من القيود وخاصة الإطارات الموجودة.

تقدم للمسؤولين مجال تسيير المنشأة الرياضية التوصيات اللازمة للعمل على تطوير

هذه المنشأة، من خلال التعرف على جوانب القوة والضعف.

<sup>3</sup> - محمد حسن الوشاح ومحمد عبد الله الشقارين، المنشأة والملاعب الرياضية، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012، ص14.

6. الدراسات السابقة:

1.6 أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة) دكتوراه دولة في العلوم الإقتصادية (تخصص علوم التسيير). من إعداد الباحث: "سملالي يحضيه" كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير بجامعة الجزائر (2004-2005):

حيث تناول الباحث في دراسته الإطار النظري وعلى إبراز أثر التسيير الإستراتيجي المعتمد على الكفاءات والموارد في تحقيق الميزة التنافسية ويلاحظ على هذه الدراسة أنها كانت نظرية بحتة مغيبة تماما الجانب التطبيقي كأداة لقياس ومعرفة النتائج، كما أن تركيز الباحث جاء من منطلق نظرية الموارد والكفاءات التي تؤسس لتحقيق الميزة التنافسية، إضافة إلى شمولية الدراسة على عنصر الكفاءات بمفهومها العام وليس كفاءات المورد البشري كما أن التسيير من منظور الباحث اقتصر على مدخلي الجودة وإدارة المعرفة فقط.

2.6 التنمية الإستراتيجية لكفاءات الموارد البشرية في ظل الإقتصاد المبني على المعرفة دراسة مديرية سوناطراك بالأغواط سنة 2011 أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في إدارة الأعمال من إعداد الباحث: "أبو القاسم حمدي" كلية العلوم الإقتصادية المبني على المعرفة وكذلك الفكر الإستراتيجي لإدارة الكفاءات في ظل الإقتصاد المبني على المعرفة وإستراتيجية تنمية كفاءات الموارد البشرية وإدارة الكفاءات كمدخل لتحقيق المعرفة والوصول إلى تنمية الكفاءات من خلال التدريب والتعليم أما الجانب التطبيقي الذي اعتمد فيه الباحث على المعالجة الإحصائية من خلال تطبيق نظام Spss في معالجة مصادر الدراسة المقسمة إلى ستة محاور. المحور الأول الإقتصاد المبني على المعرفة أما المحور الثاني المتعلق بالتفكير الإستراتيجي للكفاءات بينما المحور الثالث الخاص بإستراتيجية التدريب والتعلم والمحور الرابع إستراتيجية التعويض والحوافز وخصّ الخامس لتنمية كفاءات الموارد البشرية والمحور السادس خاص بدراسة المناخ التنظيمي والإبداعي.

وتم التحقق من صدق الفرضية الجزئية الخاصة بالمحاور السابقة وكذلك تحليل ومناقشة النتائج.

**3.6 دراسة Taylor & Mc Grow:** والتي هدفت إلى مدى تبني المنظمات الرياضية لممارسة إدارة الموارد البشرية في 125 منظمة رياضية في نيوساوث ويلز (أستراليا) باستخدام الاستمارة أظهرت النتائج قلة المنظمات الرياضية التي تستخدم نظام إدارة موارد بشرية رسمي، ووجود إختلاف واضح بين ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمات الصغيرة والمنظمات الكبيرة حيث تميل المنظمات الصغيرة لإدارة مواردها البشرية بطريقة غير رسمية فيما تميل المنظمات الكبيرة في إدارة مواردها البشرية إلى الطريقة الرسمية كما أظهرت النتائج وجود إختلاف في تعامل إدارة الموارد البشرية مع الموظفين الأجورين عن الموظفين المتطوعين خاصة في المنظمات التي لديها نظام إدارة موارد بشرية رسمي.

**4.6 دراسة الشمالي 2006** دراسة هدفت إلى التعرف على الوظائف الإدارية التي يمارسها إداريو الهيئات العامة للشباب والرياضة في الكويت، والتعرف على درجة ممارستهم للوظائف الإدارية من وجهة نظر إداري الإتحادات الرياضية والأندية والمراكز الشبابية المنتسبة لها، كذلك التعرف على الفروق من وجهة نظر عينة الدراسة في درجة ممارستهم للوظائف الإدارية تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة) واستخدام الباحث المنهج الوصفي لملائمته طبيعة وأهداف الدراسة وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء إدارة الأندية الرياضية ومراكز الشباب التابعة للهيئة العامة للشباب والرياضة في الكويت وبلغ مجموع مجتمع الدراسة من 232 عضوا منهم إدارات الأندية (120) عضوا (122) من الإتحادات، وأظهرت النتائج وجود فروق على جميع مجالات الدراسة تبعا لمتغيرات الجنس ولصالح الذكور وعدم وجود فروق إحصائية في درجة ممارسة إدارة الهيئات الرياضية لوظائف الإدارة باستثناء مجال التنظيم وعدم وجود فروق دالة تعزى لتغير الخبرة وجميع المجالات.

5.6 دراسة العيانية (2004) دراسة حول الكفاءات الإدارية لدى القيادات في المجلس الأعلى للشباب، هدفت إلى معرفة ما إذا كان هناك فروقا في درجة إمتلاك القيادات في المجلس الأعلى للشباب للكفاءات الإدارية باختلاف جنس العامل والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة ومكان العمل وبلغ حجم عينة الدراسة (128) موظفا في المجلس الأعلى للشباب، وثبتت نتائج الدراسة بأن القيادات في المجلس الأعلى يمتلكون كفاءات التخطيط وكفاءات حل المشكلة، وضع القرار وكفاءات الإبداع والتميز والعلاقات الإنسانية، وكفاءات تقويم أداء العاملين بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في امتلاك القيادات للكفاءات الإدارية تعزى للجنس أو المؤهل العلمي أو مكان العمل، ولكن توجد فروق ذات دلالة إحصائية في امتلاك الكفاية الإدارية تعزى للخبرة العلمية.

6.6 دراسة المومني (2003) دراسة هدفت إلى التعرف على الكفاءات الإدارية اللازمة لمشرفي مراكز الشباب ودرجة ممارستها من وجهة نظر المشرفين أنفسهم، حيث تألف مجتمع الدراسة من جميع مشرفي مراكز الشباب في إقليم الشمال بلغ عددهم (65) مشرفا ومشرفة تم إختيارها بطريقة الحصر الشامل، واستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لطبيعة الدراسة، ولجمع البيانات استخدام الباحث الإستبيان، وأظهرت النتائج بأن القدرة على ممارسة مشرفي مراكز الشباب للكفايات الإدارية ودرجة أهميتها جاءت متباينة، كما أن هناك فروقا دالة إحصائيا لمتغير المؤهل العلمي ولصالح جملة البكالوريوس، وأوصى الباحث بضرورة تدريب وتأهيل مشرفي مراكز الشاب على أيدي متخصصين.

#### 7. التعليق على الدراسات السابقة:

في ضوء استعراض الدراسات السابقة تناولت في مجملها أهدافا متعددة ولم تكن لها علاقة مباشرة لموضوع الدراسة، وتناولت أهدافا مختلفة مثل التعرف إلى مدى توظيف منظمات الأعمال والمؤسسات التعليمية وبعض المنظمات الرسمية لكل من إدارة الموارد البشرية وكذلك إدارة المعرفة وكذلك علاقة كل منها بفاعلية العمل والأداء في هذه المنظمات

وتحقيق الميزة التنافسية والقيمة المضافة، وبالتالي التعرف إلى مستوى الأداء الذي تؤديه هذه المنظمات وما يمكنها إضافته في أنظمتها الإدارية حتى تتمكن من النهوض ووضع الخطط الكفيلة بتحسين أدائها وتمكنها من التكيف بسرعة مع التغيرات البيئية المستمرة حيث أظهرت الدراسات وجود اهتمام بالعنصر البشري من خلال إدارة الموارد البشرية وممارستها وتوظيفها وكذلك هناك اهتمام واضح وجدّي وصريح بإدارة المعرفة وممارستها وتوظيفها في خدمة هذه المنظمات. وهناك بعض الدراسات والبحوث الخاصة بميدان إدارة الأعمال وعلوم التسيير التي اهتمت بدراسة إدارة الكفاءات والكفاءات الموجودة بالمنظمة كمفهوم وبعض المفاهيم الأخرى التي تدخل في الكفاءات مثل المهارات، القدرات، الأهلية والجدارة، الفعالية.

وكذلك كيف يمكن أن ننمي هذه الكفاءات والإستراتيجية المنتهجة من المنظمة يعتبرها مقارنة حديثة في إدارة الموارد البشرية وكانت الدراسة الميدانية على منظمة إقتصادية وطبيعة المنظمات الإقتصادية وحتى الموارد البشرية في المنظمة الإقتصادية تختلف عن المنظمات الخدمائية. أما فيما يخص الأداء وخاصة أداء الأفراد في المنظمات وعلاقته بالموارد البشرية والإستثمار البشري فأغلب الدراسات والبحوث لم تتطرق للعلاقة بين المتغيرين وأهمية الأداء كمؤشر للقياس راس مال البشري.

أولاً: ماهية الكفاءات

إن من جملة الموارد التي تمتلكها المؤسسة هي المورد البشري الذي يعتبر مصدر مؤثر بشكل قوي في الحياة الاقتصادية و الإدارية، وتعتبر كفاءة هذه الموارد البشرية بمثابة المفتاح الذي يجب أن تمتلكه المؤسسة لتحقيق أهدافها بامتياز، ولكن التأثير الايجابي مرهون بكيفية استعمال واستغلال هذه الكفاءات والقدرات الشخصية وتوظيفها بشكل فعال.

ولقد أصبح مفهوم الكفاءات مفهوم متعدد الأوجه، مما يجعل وضع تعريف محدد له أمر يختلف فيه الباحثون، كما يحتل هذا المفهوم مكانة أساسية في المؤسسة وفي تطوير مواردها البشرية باعتبارها مؤثر مهم للموارد غير الملموسة.

1- مفهوم الكفاءات

لقد تم إدراج مفهوم "الكفاءة" في أدبيات الإدارة في أواخر الثمانينات من القرن الماضي، ولكن هذا الظهور لم يأت من العدم بل كانت هناك مقدمات وممهيات سهلت ظهوره، كما يجب الإشارة إلى أن ظهور هذا المفهوم لم يقتصر في البدء على العنصر البشري ونقصد بذلك كفاءات الأفراد بل على المستوى الكلي للمؤسسة (كالكفاءة الإنتاجية للآلة)، ولقد تطور هذا المفهوم ولقي اهتماما لدى مختلف العلوم وليس فقط في مجال التسيير.

لذلك يوجد غموض لا يزال يحيط بمفهوم الكفاءة، رغم المدة الزمنية الطويلة نسبيا التي بدأ معها استعمال هذا المفهوم في ميدان التسيير والإقتصاد، وإذا يبدو من الصعب وضع محيط نظري لمفهوم الكفاءة قادر على استيعاب جميع الأفكار ولذلك نضع جملة من التعاريف أهمها:

عرفت الكفاءة على أنها: "القدرة على تنفيذ مجموعة مهام محددة، وهي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط"، وبشكل أوسع الكفاءة هي إستعداد لتجنيد وتجميع ووضع الموارد (المعارف، المعارف العلمية، معارف التحلي) في العمل، والكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل"<sup>1</sup>

وتعرف كذلك على أنها هي الحد الأقصى من درجات الأداء في عمل ما"<sup>2</sup>

يقصد بما أيضا "بمجموعة المعارف والمهارات التي يمتلكها الفرد التي تمكنه من أداء عمله بشكل أحسن"<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Luc Boyer . Noel Equilbey. Organisation : Théories et applications. Éditions d'organisation. Paris. 2003. p24

<sup>2</sup> عبد الرحمان بن علي الجهني، منهج التربية الإسلامية في بناء كفاءة الأداء وأثره في عملية التنمية، رسالة دكتوراه، كلية الدعوة وأصول الدين، الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة، 2009، ص7.

<sup>3</sup> علاوي عبد الفتاح، القيادة بالكفاءات ودورها في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته، محلة الإقتصاد الجديدة (31-44)، العدد 11، المجلد2، جامعة برج بوعرييج، 2014، ص 35.

عرف بويز وإيكيليبي الكفاءة ب"القدرة على إنجاز المهام المحددة بالمزج بين المعارف النظرية، المعارف العملية الإجراءات والممارسات والخبرة وتعرف أيضا على أنها امتلاك معلومات ومهارات لازمة لأداء العمل، وهي امتلاك الإنسان لجميع المعارف والإتجاهات والمهارات اللازمة لأداء مهمة ما على نحو ميسر" <sup>1</sup>

## 2- خصائص ومميزات الكفاءات

للكفاءات مجموعة من الخصائص والمميزات نذكر أهمها:

### 1-2 مميزات الكفاءة: حدد Leplet . ل أربع محاور مميزة للكفاءات وهي<sup>2</sup>:

. ذات غاية: حيث يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين، فالشخص يكون كفؤا إذا استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة.

. مفهوم مجرد: الكفاءة غير مرئية، يتم تحديدها من خلال تحليل الأنشطة.

. الكفاءة مكتسبة: الفرد لا يولد كفؤا لأداء نشاط معين، فهو يكتسبها من خلال تدريب موجه بمعنى أن الفرد يكون لديه مهارات من خلال بناء شخصي وبناء اجتماعي

. صياغتها تتم بطريقة ديناميكية: مجموعة العناصر المكونة للكفاءة تتفاعل في حلقة مفرغة من المعارف الفنية عبر الزمن.

2-2 خصائص الكفاءة : إن اعتبار الموارد والكفاءات البشرية موردا إستراتيجيا مسؤولا عن تحقيق أهداف المؤسسة، يتطلب منها أن تتصف بعدة خصائص منها ما يلي:

. مساهمة الموارد في خلق القيمة: إن الطبيعة المتباينة للموارد والكفاءات البشرية من خلال اختلاف مستوياتهم وقدراتهم تجعل مساهمتها في خلق القيمة متباينة.

. أن تكون الموارد نادرة تمتاز بالندرة مع أخذ في عين الاعتبار التباين الطبيعي للقدرات الذهنية في الموارد البشرية فإن تلك تملك قدرات عالية عادة ما تكون نادرة، وهي تشير إلى تلك القدرات التي يمتلكها القليلون مهما كان عدد المنافسين.

<sup>1</sup> ابن شني يوسف، مخفي أمين، إشكالية نقل الكفاءات، الملتقى الوطني حول : تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 22-23 فيفري، 2012، ص3.

<sup>2</sup> ابن بريكة عبد الوهاب، هيشر سميرة، موفق سهام، دور القيادة الاستراتيجية في تجسيد مفهوم المهارات، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية: مساهمة تسيير الموارد المهارات في تنافسية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 21-22 فيفري 2012، ص5.

. يجب أن يكون المورد غير قابل للتقليد: إن أهم ما يصعب إمكانية تقليد الموارد والكفاءات البشرية ما يلي:

✓ طبيعة ثقافة المؤسسة ومعايير أدائها التي لا يمكن تحسيدها في بيئة مغايرة .  
✓ صعوبة تحديد بدقة مدى مساهمة كل كفاءة أو فرد في القيمة التي تم خلقها في المؤسسة بسبب تداخل النشاطات المختلفة.

✓ إذا لم تمتلك المؤسسة المهارات الثمينة وتقوم بحمايتها، فإن المنافسين سيبحثون عن تقليد تلك المهارات<sup>1</sup>.

. عدم قابلية المورد للتبديل : فحتى يكون المورد البشري مصادرة للميزة التنافسية المستدامة فإنه يجب ألا يكون قابلا للتبديل بمورد مماثل له على مستوى الإستراتيجية المتبناة من قبل المؤسسة.

### 3- أهمية الكفاءات

يحتل مفهوم كفاءات الأفراد حيزا هاما في جميع المستويات داخل المؤسسة بدءا بالمستوى الفردي إلى المستوى الجماعي.

. **على المستوى الفردي:** يعتبر عنصر الكفاءة بمثابة الورقة الرابعة للفرد، ففي ظل التحديات الجديدة التي يفرزها الاقتصاد الجديد الذي يتميز بالصعوبة وعدم التأكد وبيئة العمل المتسارعة التغير، أصبحت الكفاءة تشكل أهمية كبرى بالنسبة للفرد للأسباب التالية:

. زيادة خطر فقدان الوظيفة أو المنصب سواء بالنقل أو بالتسريح نظرا لمتطلبات المنافسة التي توجب ذلك في حال امتلاك الفرد كفاءة معينة على نحو جيد فإن ذلك سيعزز من فرصة الحصول على مكان في سوق العمل يتناسب مع طموحه<sup>2</sup>.

. أمام تضخم الشهادات خاصة في الجزائر فإن هذا السبب له شقين الأول يقلص من حظوظ الأفراد في الحصول على عمل، والثاني أنه يحفز الأفراد أكثر نحو تنمية واستغلال كفاءاتهم للحصول على المكانة المطلوبة، وفي داخل المؤسسة فإن الأفراد لا يمكنهم تحسين وضعيتهم إلا بامتلاكهم لعنصر التأهيل، وهذا الأخير لا يتأتى إلا بإعطاء عنصر الكفاءة أهمية كبرى.

<sup>1</sup> كمال منصوري، الهام منصوري، مساهمة مهارات القطب ( المهارات المحورية في تحقيق الميزة التنافسية، الملئقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية: مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 22-23 فيفري، 2012، ص06.

<sup>2</sup> ابن فرحات مولاي لحسن، إدارة الكفاءات ودورها في عصرنة الوظيفة العمومية في الجزائر، مذكرة ماجستير في العلوم القانونية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2012، ص ص 58-59.

. على المستوى الجماعي: تمثل الكفاءة بالنسبة للجماعة في المؤسسة عنصرا لحسن سير عملها، وتتجلى أهمية كفاءات الأفراد على هذا المستوى فيما يلي:

. تساهم فعالية هذه الكفاءة في حل بعض الصراعات والنزاعات بين الأفراد دون اللجوء للمدير، فهي تساعد على التفاهم الجيد بين الأفراد وتزرع فيهم روح التعاون والتعاقد الكفيل بتجنب جميع هذه النزاعات، وذلك لخدمة أهداف المؤسسة.

. تلعب الكفاءة البشرية دورا هاما في تنمية العمل الجماعي في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة، وتعتبر هذه الكفاءات بمثابة العامل الفيصل للعمل في عصر المعرفة والمعلومات إذ يتطلب هذا الأخير ضرورة التعامل بالشبكات ما بين الأفراد لضمان السرعة والمصداقية .

. أمام الكم الهائل المتدفق من المعلومات والبيانات على المؤسسة من داخل وخارجها، أصبح من الضروري وضع حل للتمكن من فرز وتحليل وصياغة هذه المعلومات في شكل معلومات مفيدة تخدم أهداف المؤسسة، وذلك لن يتأتى إلا بالعمل الجماعي للفرق.

- نظرا للتطور السريع في المفاهيم والدراسات والنتائج فقد ظهرت بعض الحاجات الجديدة للمؤسسة، وذلك مما فرضه الاقتصاد الجديد ومجتمع المعلومات، حيث أصبحت بعض المؤسسات تعتمد نظام شبكة الكفاءات المكونة من مجموع الكفاءات الفردية حيث كل فرد يساهم في إثراء هذه الشبكة مما يسهل حل المشاكل المتعلقة بالإنتاج أو التنظيم<sup>1</sup>

#### 4- أبعاد الكفاءات:

**4-1 المعارف النظرية :** وهي مجموعة من المعارف العامة والخاصة والمملوكة، والتي يمكن استخدامها في استغلال المعارف النظرية والتحكم في عدة شهادات علمية وتقنية. تتوافق مع مجموع المعلومات المهيكلة والتي تسمح للفرد بالظهور في سياق معين مجهزة من أجل أن تقوم بتأويلات مختلفة.

تعرف بأنها "معلومات منظمة قابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة، أي أنها معلومات مفهومة، محللة، ومطبقة أو قابلة للتطبيق".

**4-2 : المهارات (المعارف العملية) :** تجمع هذه الكلمة مفهومين رئيسيين هما : "المعرفة" الممثلة عن طريق اكتساب نوع معرفي و " التطبيق" والذي يعني وضع هذه المعرفة موضع التنفيذ، إذن تتلاءم المهارات مع القدرة على التطبيق الملموس للتقنيات أدوات العمل وتمثل المهارات الحركة خاصة في حقل

<sup>1</sup> ابو القاسم حمدي، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر، 2005، ص ص 47-51.

المواد التكنولوجية والمواد المتصلة بالتكوين البدني والحركي، وأداء هذه المهارات يعتمد على ما حصله الفرد من كفاءات معرفية.

**4-3 معارف سلوكية (حسن التصرف) :** يتلاءم حسن التصرف مع مجموعة المعالم الشخصية التي تسمح للفرد بالاندماج داخل مجموعة مهنية، يتضمن سلوكا ملائما لإظهار التكيف والتحفيز . يمكن لهذه المعالم الشخصية أن تتحد مع موارد أخرى ك ( المعارف، المهارات...) من أجل التصرف بكفاءة. وتعني وصف المميزات التابعة للفرد، ولحساب وضعية مهنية خاصة. وهي كذلك قدرة الفرد على تنفيذ المهام وممارسة كفاءته بتفوق، فهي ترتبط بمومية وإرادة الفرد وتحفزه لتأدية مهامه بأحسن ما يستطيع<sup>1</sup>.

### 5- أنواع الكفاءات

**5-1 الكفاءات الفردية:** هي مجموعة أبعاد الأداء الملاحظة، تتضمن المعرفة الفردية، المهارات، السلوكات والقدرات التنظيمية المرتبطة بعضها البعض من أجل الحصول على أداء عالي، كما تسمى الكفاءة الفردية أيضا بالكفاءة المهنية، حيث يعبر عنها بأنها توليفة من المعارف والمعرفة العملية والخبرات والسلوكات المزولة في سياق محدد، والتي يمكن ملاحظتها أثناء وضعية مهنية، والمؤسسة التي تمتلكها هي المسؤولة عن إكتشافها، وتثبيتها وتطويرها، وتعتبر كذلك الكفاءة الفردية بأنها المهارات العملية المقبولة، ويتم إضفاء القبول في الوسط المهني من خلال عدة أساليب فنية و تقنية كالتجارب المهنية. ونقدم عرض للكفاءات الواجب توفرها في الأفراد<sup>2</sup>:

- المثابرة والقدرة على العمل والتأقلم مع الظروف المتغيرة والغامضة .
- قدرة التعلم والتحكم السريع في التقنيات العملية والتجارية .
- القدرة على إتخاذ القرار وإدارة وقيادة المرؤوسين بطريقة فعالة.
- توظيف المواهب وإرساء العلاقات الجيدة بينهم. • إيجاد جدول ملائم لتطوير المرؤوسين وتنمية العمل الجماعي .
- العمل بمرونة وتحقيق التوازنات بين العمل و الحياة الخاصة.

<sup>1</sup> الحاج مداح، البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في المؤسسة، الملتقى الدولي الخامس حول: راسمال البشري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، ص5.

<sup>2</sup> مخفي أمين، مدوري نور الدين، التسيير الاستراتيجي لرأسمال الفكري والكفاءات لتحسين الأداء التنافسي، الملتقى الدولي حول الرأسمال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة شلف، 13-14 ديسمبر 2011،

2-5 . الكفاءات الجماعية: الكفاءات الجماعية هي من طبيعة تنسيقية ولا تتكون فقط من مجموع كفاءات فردية بل تتركز على الجو والحركية والتفاعل بين المجموعة.

فالكفاءات الجماعية معقدة المفهوم أكثر من الكفاءات الفردية، وتنشأ هذه الكفاءات من خلال تعاون وتأزر الكفاءات الفردية، لتسهيل عملية الوصول إلى النتائج المحددة.<sup>1</sup>

تخضع هذه الكفاءات إلى مجموعة من المبادئ تتمثل في:

- مبدأ الفعل: هي نتيجة توليف الموارد البشرية والتنظيمية .
- مبدأ الغاية: عامل استراتيجي للمؤسسة فهي نتيجة للطموح الإستراتيجي.
- المبدأ النظامي: التوليف بين الموارد، الكفاءات الفردية، الكفاءات الجماعية والقدرات.
- مبدأ الاستطلاع: هي استجابة لمتطلبات السوق .
- المبدأ الديناميكي والتراكمي: استغلال، تطوير، وتحديد الكفاءات المتراكمة من المعارف والتعلم الجماعي والتي يجب أن تضمن نشرها وتحديد لها طول الوقت وفي كل محال.

3-5 الكفاءات الاستراتيجية (الكفاءات الأساسية): وهي توليفة من المهارات والتكنولوجيات التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتج النهائي، ويشير تصور الكفاءة الإستراتيجية إلى قدرات المؤسسة مضمرة في الموارد، فهي في شكل تعلم جماعي ضمن المؤسسة، وإن الكفاءات الأساسية للمؤسسة تتكون من أربع عناصر وهي :

. معارف ومهارات الموظفين المؤلفة من التراث العملي والتكنولوجي للمؤسسة.

. الأنظمة التقنية والمعارف.

. أنظمة التسيير وكذا اليقظة الإستراتيجية .

. القيم والمعايير التي بها نرسخ عملية خلق وتطوير الكفاءات الأساسية.

6- العمليات الخاصة بالكفاءات: نظرا لتزايد أهمية الكفاءات نتيجة التغيرات الحاصلة في العالم أدى بالمؤسسات التركيز على كيفية تسيير هذه الكفاءات وكذا تقييمها وتطويرها، وذلك لأجل الوصول إلى الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال محاولة استغلال هذه الكفاءات بصفة كاملة، وتتمثل هذه العمليات في تسيير الكفاءات، تقييم الكفاءات وتطوير الكفاءات، ويمكن تفصيلها على النحو التالي :

<sup>1</sup> زكية بوسعد، أثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية ، رسالة ماجستير في تنظيم

الموارد البشرية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008، ص 32

**6-1 تسيير الكفاءات:** ويقصد بتسيير الكفاءات "مجموعة الأنشطة المخصصة للاستخدام وتطوير الكفاءات الفردية والجماعية بطريقة مثلى، بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد".

إن تسيير الكفاءات يتعلق بالاستعمال الكلي للكفاءات المتوفر مع إعطاء فرصة للعمال الجدد لإبراز كفاءاتهم وإمكانياتهم، بالإضافة إلى تنمية الموارد البشرية قصد تطوير الكفاءات، وهذا عن طريق التكوين، التحفيز.....، من أجل تحقيق الأهداف المحددة من قبل المؤسسة، ومنه يمكننا القول أن تسيير الكفاءات لا يعتبر هدفا في حد ذاته، وإنما وسيلة لتحسين أداء المؤسسة.

**6-2 تقييم الكفاءات:** تسمح عملية تقييم الكفاءات من معرفة جوانب القوة والضعف في الكفاءات، مما يفرض على المؤسسة الاهتمام بهذا الجانب قصد تطوير الكفاءات، مما يخدم المؤسسة، ومن أهم مقاربات تقييم الكفاءات هي:

**6-2-1 . مقارنة المعارف :** حسب هذه المقاربة التقييم يكون من خلال المعارف النظرية وهذا بإجراء مقارنة بين المعارف النظرية التي يمتلكها الفرد والوضعيات المهنية التي يرتبط بها، إلا أن هذه المقاربة لا تتمتع باستخدام واسع لإعطائها أهمية كبيرة للمعارف النظرية، و التي لا تمثل سوى مكون من مكونات الكفاءات.<sup>1</sup>

**6-2-2 . مقارنة المهارات :** يقوم التقييم على أساس هذه المقاربة على الملاحظة المباشرة للأفراد في وضعيات عملهم، وهي عكس المقاربة الأولى، لأنه وفق هذه المقاربة لا يتم افتراض قدرات الأفراد مسبقا حيث يجب ملاحظتها أثناء أداء الأفراد لعملهم ومعرفتها.

**6-2-3 . مقارنة السلوكيات:** تعتبر هذه المقاربة غامضة وغير واضحة، بسبب اعتمادها على معايير اجتماعية، تستند على البعد السلوكي للفرد، وإن أداء المؤسسة مرتبط بسلوكيات الفردية والجماعية.

**6-2-4 . مقارنة القدرات:** وفقا لهذه المقاربة يتم إخضاع المرشحات لوضعيات مهنية وهمية من أجل تحديد قدراتهم، كما يتم إخضاعهم إلى تمارين مختلفة لتعبئة القدرات الواجبة للوضعيات المهنية الموجه لهؤلاء الأفراد، حيث تساعد هذه المقاربة على إعطاء مؤشرات مهمة في التوظيف وتسيير المهن.

وتعرف على أنها "مجموع النشاطات التعليمية التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للكفاءات، برفع قدراتهم الخاصة بإنجاز المهام الموكلة اليهم، وذلك عن طريق تحسين معارفهم، مهاراتهم، إستعدادهم واتجاهاتهم"

<sup>1</sup> سماح صوح، إدارة المعرفة وتسيير الكفاءات : مستلزمات لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد التاسع (40-63)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة،

ثانيا: التوجيه الرياضي

### 1. مفهوم التوجيه:

- التوجيه لغويا: يعني وجه الشيء، أي أدارد إلى جهة أو مكان، والموجه هو القائم بعملية التوجيه، أما الموجه فهو الشخص الذي تقع عليه عملية التوجيه، والموضوع الموجه نحوه هو الهدف الذي يسعى إليه الموجه.

- أما اصطلاحا: فهو مجموعة من الخدمات التي تهدف إلى مساعدة الفرد على أن يفهم نفسه ويفهم مشاكله، فيحدد أهدافا تتفق مع إمكانيات بيئته، ثم يختار الطريق المحقق لهذه الأهداف بحكمة وتعقل.

يرى محمد حسن علاوي التوجيه بأنه مجموعة الخدمات التي تهدف إلى مساعدة الفرد على أن يفهم نفسه، ويفهم مشاكله، وأن يستغل إمكانياته الذاتية من قدرات مهارات استعدادات ومنول، وأن يستغل إمكانيات بيئية من ناحية أخرى نتيجة لفهم نفسه ولبئته، ويختار الطرق المحققة لها بحكمة وتعقل، فيتمكن من حل مشاكله حلولا علمية تؤدي إلى تكيفه مع نفسه ومع مجتمعه.<sup>1</sup>

### 2. أنواع التوجيه:

- التوجيه النفسي: يهدف إلى مساعدة الفرد على فهم مشكلاته وتقديرها والعمل على حلها، أو التخفيف من حدتها بوضع أهداف واضحة تساعد على التكيف معها.<sup>2</sup>

أما جونسون فيرى أنه "تلك المساعدة التي تقدم للفرد وبشكل شخصي في أحد المجالات التربوية أو في مجال المشاكل المهنية وتؤدي العلاقات الإرشادية القائمة إلى دراسة الحقائق والبحث عن حلول لها بمساعدة الأخصائيين وغيرهم من المصادر المتوفرة بالمدرسة أو في البيئة المحلية المحيطة بها وتتضمن تلك العملية المقابلات الشخصية التي تساعد العميل على اتخاذ قراراته.

<sup>1</sup> محمد حسن علاوي، 2002، سيكولوجية المدرب الرياضي، بدون بلد، دار الفكر العربي، ص 208.

<sup>2</sup> عبد الحميد مرسي، 1976، الإرشاد النفسي والتوجيه التربوي والمهني، القاهرة، مكتبة القاهرة، ص 29.

- **التوجيه المهني:** يهدف إلى مساعدة الفرد على اختيار مهنته والإعداد للدخول في العمل والنجاح فيه.

- **التوجيه المدرسي:** يهدف إلى الكشف عن قدرات الفرد ومهاراته، وإمكانياته من أجل الاستفادة من ذلك فاختيار التخصصات المناسبة والمناهج الدراسية يؤدي إلى نجاح الفرد في حياته الدراسية.<sup>1</sup>

يقوم التوجيه على أساس المبدأ الذي ينادي بأن من حق كل فرد أن يختار في حياته طالما أن هذا الاختيار لا يتدخل في حقوق الآخرين ولا يطغى عليهم، ومن الضروري تنمية قدرات الفرد ومعاونته على استغلالها في إدارة شؤون حياته والتغلب على مشكلاته ومن الوظائف الأساسية للتربية إتاحة الفرصة للفرد حتى ينمي قدراته، وعلى ذلك فالتوجيه جزء متكامل من التربية يرتكز أساسا على هذه الوظيفة، ولا يعمل التوجيه على اختيار أي طريق يسير فيه الفرد، بل يساعد الفرد على أن يقوم بالاختيار بنفسه بالطريقة التي تؤدي إلى تنمية قدراته بحيث يستطيع أن يتخذ القرار الملائم دون مساعدة الآخرين.<sup>2</sup>

### 3. أهمية التوجيه في المنظومة التربوية:

ان الخدمات التي يقدمها التوجيه تشكل جانبا هاما من جوانب العملية التربوية وعوامل نجاحها، وتعتبر متممة ومتكاملة مع الخدمات الإدارية والمناهج والتوجيه، وغياب أي عنصر من هذه العناصر يؤدي إلى إحداث خلل في العملية التربوية، فعملية التوجيه تستغل المنهج والنشاط الدراسي لتحقيق أهدافها، كما أنها تقوم بدور ملموس في تعديل المنهج ووضع برامج النشاطات التي تتلاءم مع ما وضعت لأجله تلك العملية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> فيصل خليل الزاد، 1992، التوجيه والارشاد النفسي، الإسكندرية، المكتب الجامعي، ص7.

<sup>2</sup> عبد الحميد مرسي، 1976، الارشاد النفسي والتوجيه التربوي والمهني، القاهرة، مكتبة القاهرة، ص74.

<sup>3</sup> محمد الشيخ حمود، 1996، الارشاد المدرسي والمهني في التعليم الأساسي، الجزائر، الديوان الوطني للمطبوعات المدرسية، ص 15.

يقول فرويليتش: أن الإرشاد والتوجيه عملية تؤدي إلى استشارة الفرد من أجل تحقيق عدد من الأهداف التي يقوم بها الموجه وتمثل فيما يلي:

- مساعدة الفرد على تقييم نفسه، وتقييم الفرص المتاحة له.
- زيادة قدرة الفرد على القيام بالاختيار وفقا لقدراته وإمكاناته الطبيعية.
- تقبل الفرد نتائج اختياراته وما يترتب عليه من التزامات ومسؤوليات.
- التعرف على وسائل تحقيق الاختيارات ووضعها موضع التنفيذ.<sup>1</sup>

#### 4. ما يجب مراعاته في عملية التوجيه:

- **الميل:** هي إحدى القوى التي تثير واقعية النشاط، وفي معنى آخر فإنها تمثل اختيار أوجه النشاط ويفضله على نشاط آخر، أو اختيار نشاط ما بدلا من نشاط آخر والميل وهو اتجاه نفسي يتمركز بتركيز الانتباه في موضع معين، وأوضح من هذا أن الميل هو حالة وجدانية وأن الانتباه أهم عنصر من عناصره، فغالبا ما ينتبه الفرد إلى ما يميل إليه، وهذا يعني أن للميول والانتباه علاقة متبادلة وذهب فرويد في دراسته أن الميول من الناحية الذاتية عبارة عن وجدانيات الحب والكراهية نحو الأشياء، أما من الناحية الموضوعية فإنها تمثل ردود الأفعال نحو الأشياء ووجدانيات السرور وعدمه نحوها، أما من الناحية الموضوعية فإنها تمثل ردود الأفعال نحو الأشياء كما ذهب أيضا إلى أنه من الممكن أن ننظر إلى أن الميول سواء من الناحية الذاتية أو الموضوعية على أنها نشاط نقل أو نبذ.<sup>2</sup>

- **الاستعداد:** ويقصد بها إمكانية الوصول إلى درجة من الكفاية أو القدرة عن طريق التدريب مقصود أو غير مقصود.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد رمضان القذافي، 1992، التوجيه والارشاد النفسي، الإسكندرية، المكتب الجامعي، ص 29.

<sup>2</sup> محمد الشيخ حمود، 1996، الارشاد المدرسي والمهني في التعليم الأساسي، الجزائر، الديوان الوطني للمطبوعات المدرسية، ص 14-15.

<sup>3</sup> عبد الحميد مرسى، 1976، الارشاد النفسي والتوجيه التربوي والمهني، القاهرة، مكتبة القاهرة، ص 167.

الاستعداد هو القدرة على تعلم عمل ما إذا ما أعطي التدريب المناسب، ويعني ذلك قابلية الناشئ للفهم والاستيعاب في سرعة وسهولة ليصل إلى مستوى عال من المهارة في مجال تخصصه.<sup>1</sup>

- **القدرة:** هي القوة الفعلية على الأداء التي يصل إليها الإنسان عن طريق التدريب أو بدونها وهي ظرف تشخيص لصلاحية الفرد النسبية، والتي تعرف من أحد جوانبها الأساسية استعدادا لكسب المهارة في إمكانياته لتنمية ميل ما في هذه القدرة، وتعني كذلك: القوة الفعلية لدى الناشئ على أداء عمل معين، وتشمل أيضا السرعة والدقة في الأداء نتيجة تدريب أو بدون تدريب.<sup>2</sup>

- **الرغبة:** يعرفها درفر بأنها إصلاح عام للشهية بوعي واضح لموضوعها هدفها، فالرغبة تنطوي على إدراك الغرض المستهدف والاهتمام بحيازته وامتلاكه.<sup>3</sup>

- **الدافعية:** من أكثر مبادئ التعلم تقبلا وانتشارا ضرورة كون الفرد يميل لموضوع معين من التعلم قبل أن نتوقع حدوث أي تعلم مجدي، وعلى ذلك من الأفضل للفرد أن يكون مستحفا أو مدفوعا بعض الشيء نحو موضوع أو موقف تعليمي معين.

فقد عرفها لندال فيدوف: بأنها حالة داخلية تنتج عن حاجة ما، وتعمل هذه الحالة لتنشيط واستثارة السلوك الموجه عادة نحو تحقيق الحاجة المنشطة، كما أنها عبارة عن كلمة عامة تختص بتنظيم السلوك وإشباع الحاجات والبحث عن الأهداف، وبالتالي فهي ميل يقوم بتوجيه واختيار السلوك بعلاقة مع انعكاساته وإتباع الهدف الناتج عن طريق قاعدة اشتراك ماضية بعض المثيرات واستجابات اللذة والألم، مما سبق أن الدوافع " حالة داخلية جسمية أو نفسية تثير السلوك في ظروف معينة وتواصله حتى ينتهي إلى غاية معينة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> برو محمد، 1993، أثر التوجيه المدرسي على التحصيل الدراسي، الجزائر، معهد علم النفس، جامعة الجزائر، ص 554.

<sup>2</sup> برو محمد، 1993، أثر التوجيه المدرسي على التحصيل الدراسي، الجزائر، معهد علم النفس، جامعة الجزائر، ص 19.

<sup>3</sup> سعد رزوق، 1979، موسوعة علم النفس، بيروت، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، ص 146.

<sup>4</sup> احمد عزت راجح، 1997، أصول علم النفس، دار المعارف، الإسكندرية، القاهرة، ص 93.

مستويات التوجيه:

يستطيع المربي الرياضي بصفة خاصة أن يساهم إسهاما كبيرا في عمليات التوجيه التربوي، إذ أنه يعمل مع التلاميذ طوال اليوم فبذلك يستطيع ملاحظتهم في مختلف المواقف والأعمال، بالإضافة إلى ما تتميز به البرامج المختلفة للأنشطة الرياضية من مميزات خاصة تساهم في عملية التوجيه الرياضي.

يستطيع المربي الرياضي القيام بعملية التوجيه في المدرسة أو النادي أو مراكز الشباب في نطاق المستويات.

- **مستوى الحصول على المعلومات:** قد يقتضي الأمر محاولة التلميذ الحصول على بعض المعلومات فيما يختص بمشكلة من المشاكل التي تصادفه وهو في هذه الحالة لا يحتاج من المربي الرياضي إلا للمعلومات الضرورية التي تساعد في حل تلك المشكلة، كمعرفة طرق التدريب في لعبة من الألعاب سواء في داخل المدرسة أو خارجها، أو الاستفسار عن شرح بعض النقاط في قوانين أوجه النشاط الرياضي وما إلى ذلك.

- **مستوى المساعدة في حل المشاكل التربوية:** قد يصادف التلاميذ بعض المشاكل التربوية التي يصادفها في مادة من المواد الدراسية، وهذه الصعوبات لا تواجه التلاميذ في المواد العلمية فقط كالحساب واللغات والعلوم الاجتماعية مثلا، بل قد تصادفه في ميدان مادة التربية البدنية والرياضية.

يجب أن يكون المربي الرياضي على خبرة ودراية بأساليب التوجيه التي يمكن استخدامها لمساعدة التلاميذ في هذا المجال.<sup>1</sup>

- **مستوى المساعدة في الاختيار:** قد يتطلب الأمر توجيه التلاميذ لصعوبات يقابلها في الاختيار بين ميادين مختلفة وتنشأ صعوباته من أنه لا يعرف إمكانياته الخاصة التي تساعد على توجيهه إلى الميدان الذي يمكنه النجاح فيه، هذه المشكلة مألوفة لمدرسي

<sup>1</sup> سعد جلال ومحمد حسن علاوي، 1984، علم النفس التربوي الرياضي، القاهرة، دار المعارف ص 546.

التربية البدنية إذ أن هنالك مرحلة من السن تتوافر فيه الرغبة لدى التلميذ للإسهام في كل أنواع النشاط الرياضي دون معرفته للميدان الذي يمكنه النجاح والتفوق فيه وتكون هذه المشكلة من اختصاص المربي الرياضي القادر على معرفة الطرق والأساليب لاكتشاف ميول التلميذ الرياضي واستعداداته.

- **مستوى المساعدة في حل المشاكل الشخصية:** قد يكون التلميذ في حاجة إلى توجيه يتناول مشكلات شخصية التي لها جذور انفعالية ويحتاج هذا المستوى إلى خبرة وكفاءة الموجه الذي يكون في العادة متخصصا لتناول هذه المشاكل، ولكن هذا لا يمنع من أن يقوم المربي الرياضي بالمساعدة الإيجابية في مثل هذه النواحي إذا كان مؤهلا.

كما يجب أن نؤكد هنا أن النشاط الرياضي بحكم طبيعته مجال له خصائصه الوقائية وخصائصه العلاجية قد تكون وحدها كافية ليكتشف التلميذ قدراته واستعداداته وميوله بالإضافة إلى تزويده بالمعونة النفسية التي تعطي له نجاحه في المجموعة في نشاط من الأنشطة الرياضية واكتسابه لقوام جيد واللياقة البدنية المهارية وما إلى ذلك.<sup>1</sup>

##### 5. العوامل الاجتماعية والثقافية المؤثرة في التوجيه الرياضي للناشي: يتأثر الطفل في

اختياره بمجموعة من العوامل من بينها:

- **تأثير الأسرة في التوجيه الرياضي للناشي:** لقد أعطيت عدة تعاريف للأسرة ومن أهمها تعريف أوغت كونت الذي يعرفها بأنها الخلية الأولى في جسم المجتمع، وهي أول وسط طبيعي واجتماعي نشأ فيه الفرد وتلقى عنه المكونات الأولى لثقافته ولغته وتراثه الاجتماعي.<sup>2</sup>

تمثل الأسرة بالنسبة للطفل أول جماعة إنسانية يتفاعل معها فهي بمثابة العامل الأساسي في تشكيل شخصيته، كما يتمكن الطفل في هذه المرحلة من التعرف على نفسه وتكوين ذاته عن طريق ما يحدث من تعامل وتفاعل بينه وبين أعضاء الأسرة التي يعيش فيها في نظر

<sup>1</sup> سعد جلال ومحمد حسن علاوي، 1984، علم النفس التربوي الرياضي، القاهرة، دار المعارف ص 518.

<sup>2</sup> مصطفى الخشاب، 1981، دراسات في الاجتماع العائلي، القاهرة، دار الفكر، ص 32.

ريمون توماس: أن الأسرة تحدد موقف الطفل اتجاه الرياضة بصفة أخرى نحو بعض التخصصات الرياضية، فهي تلعب دورا أساسيا وحاسما في المسار الاجتماعي والثقافي للطفل، وفي منح الأذواق الرياضية من طرف أفراد أسرته كما يضيف الكاتب بأن الممارسة التربوية والجو الأسري يحدد موقف الطفل نحو الرياضة، كما تؤثر الأسرة مباشرة على نتائجه بتشجيعها له.

- تأثير المدرسة: يؤكد ريمون توماس: "أن المدرسة تحتل مكانة كبيرة في حياة الطفل فوظيفتها هي التربية التي تترجم بتلقين وتحضير الامتحانات.<sup>1</sup>

تعد المدرسة نظاما اجتماعيا مؤسسا ومقصودا يهدف إلى دمج الفرد في المجتمع عن طريق نسق من القيم وأنماط التفكير، التي تسود النظام المدرسي والذي يتم بواسطة التفاعل الاجتماعي الحادث بين أفراد الجماعة المدرسية من المعلمين والتلاميذ.

يمكن القول بأن مهمة المدرسة لا تكمن في تلقين المعلومات فحسب وإنما تعمل في ترسيخ مجموعة من القيم والمعايير في إطار نظام التفاعل التربوي بين الأفراد داخل المدرسة التي يقضي فيها الناشئ معظم أوقاته ويكتسب من خلالها أنماط جديدة في التفكير والسلوك.

لأن الناشئ قد يصطدم بمعارف ومواقف جديدة، لم يعرفها أو يتلقاها في وسطه الأسري، فهذه المعارف والقيم السلوكية عن طريق تلقين جملة من المهام التربوية بطريقة مقصودة منها الأنشطة المدرسية.

لهذا فإذا أولت المدرسة أهمية كبيرة للتربية البدنية والرياضية فإنها تعمل على تنشئة أطفالها على النحو الذي تريده عن طريق غرس عدة قيم سلوكية معرفية تتواجد في التربية البدنية والرياضية، وقد تحفز التربية البدنية والرياضية التي يمارسها في المدرسة على دمج نفسه وانتمائه لنادي أو جمعية رياضية لممارسة هذه الرياضة.

<sup>1</sup> ريمون توماس، 1987، علم النفس للرياضة النخبوية، ص60.

- تأثير جماعات الرفاق: يسمى هذا السن بسن العصابات وذلك لانخراط الناشئين في جماعات فتصبح معاييرها لدى الطفل أهم من معايير الأسرة ويصبح أثر هذه الجماعات على الناشئ كبيرا حيث تحدد اتجاهه وميوله وأوجه نشاطه ويهمه في هذه الحالة إرضاء رأي الجماعة واعتبارها له.<sup>1</sup>

يضيف ديلباك بأن الأصدقاء ينظمون ألعاب مسلية على شكل رياضة بحرية تامة وكذلك بدون تدخل أو تنشيط الكبار، وهذا ما بين أهمية مراحل تأهيل الناشئ لحياة الجماعة عن طريق الممارسة الرياضية.

<sup>1</sup> سعد جلال، 1976، الطفولة والمراهقة، الكويت، دار الفكر العربي، ص 218.

### تمهيد:

لكل دراسة أو بحث علمي أسسا منهجية يبني عليها الباحث قاعدته الأساسية في الانطلاق في عملية البحث والدراسة، وتكون هذه الأسس المنهجية بمثابة المرشد الذي يتبناه الباحث حتى تتسم دراسته بالدقة العلمية، ومما لاشك فيه أن تقديم أي بحث في علم من العلوم يقاس بدرجة الدقة التي يصل إليها في تحديد مفاهيمه وفي دقة الأدوات المستخدمة لقياسه، فعلى الباحث أن يدرك طريقة استعمال مختلف الأدوات الخاصة بهذه العملية وكيفية توظيفها في بحثه.

ونحن في هذا الفصل سنحاول تبين مختلف هذه الإجراءات التي يجب علينا الاعتماد عليها من أجل الوصول إلى حل مشكلة البحث، والحصول على نتائج علمية مشبعة بإسناد علمي يمكن الوثوق به، كما يمكننا تعميدها على بقية مجتمع البحث، وكما هو معروف فإن الذي يميز أي بحث علمي، هو مدى قابليته للموضوعية العلمية وهذا يتحقق إلا إذا اتبع صاحب الدراسة، منهجية علمية دقيقة وموضوعية.

### 1- الدراسة الاستطلاعية:

البحوث الاستطلاعية، هي تلك البحوث التي تتناول موضوعات جديدة لم يتطرق إليها أي باحث من قبل ولا تتوفر عنها بيانات أو معلومات أو حتى يجهل الباحث كثيرا ما هي ابعادها وجوانبها .... الخ<sup>1</sup>.

إذا لا يخفى على أي باحث على ضبط سؤال الاشكالية وصياغة الفرضيات، هو اساس انطلاق الدراسة، وأما ادوات البحث المناسبة فهي اساس انجاز الجانب الميداني الذي يعطي مصداقية للإشكالية، ولما كان الإستبيان هو أحد الأدوات المعتمدة عليها فقد قمنا بصياغة أسئلة الاستبيان حول موضوع:

### أهمية الكفاءات البيداغوجية والعملية لمسيري الاكاديميات الرياضية في توجيه الشبان

إذا كان الغرض منها هو التحقق من اشكالية وفرضيات الموضوع وكذلك التعرف على مدى وضوح الأسئلة بصفة عامة، وقياسها للشئ المطلوب قياسه، والتعرف على الأسئلة التي يمكن أن تسبب احراج للمستجوبين، او يحاولون تفاديها، هذا لإعادة صياغتها من جديد كي لا تؤثر على مصداقية الأجوبة.

وأفادت هذه الدراسة في التعرف على بعض الأشياء الايجابية التي ساعدتنا في تحقيق هذه الدراسة نذكر البعض منها:

- التعرف على الميدان ومدى امكانية اجراء هذه الدراسة.
- غموض بعض الأسئلة مما جعلنا نعيد صياغتها.
- وجود بعض الأخطاء الواردة في الأسئلة مما دفعنا إلى حذفها .
- بعد بعض الأسئلة عن موضوع الدراسة مما دفعنا ايضا الى اعادة صياغتها .
- التعرف على الصعوبات المحتمل مواجهتها أثناء العمل الميداني.

ناصر ثابت، "أضواء على الدراسة الميدانية"، ط1، مكتبة الفلاح الكويتية، 1984، ص174

## 2- المنهج المتبع:

المنهج هو الوسيلة الفعلية التي يستعين بها الباحث في حل مشكلة بحثه، ويختلف المنهج باختلاف مشكلة البحث والهدف العامة والنوعية التي يستهدف البحث تحقيقها، ومنهج البحث هو النتيجة التي ينتهي اليها الباحث نظرا لتعدد الظواهر والمفاهيم والعلاقات التي تتطوي عليها العلوم الإنسانية يجعل أمر معالجتها أصعب، حيث أن تعقيد الظاهرة الإنسانية لا يعني استحالة بحثها.

وهذا بطبيعة الحال انطلاقا من البناء النظري للبحث إلى غاية النتائج التي سوف يتحصل عليها الباحث، والتي تعتبر تجسيد لكافة الخطوات التي تصاغ خلال هذا البحث، وانطلاقا من موضوع دراستنا: " فعالية أنظمة تدريب المورد البشري حول التسويق الرياضي داخل المنشآت الرياضية" .

فإن المنهج الوصفي التحليلي هو الأكثر ملائمة للإجابة على التساؤلات المطروحة حول موضوع البحث، وهي دراسة ميدانية في بعض الأكاديمية الرياضية - بالاغواط حيث نتطرق في بحثنا إلى موضوع أو مجال من المجالات المهمة في الموضوع الا وهو "

### أهمية الكفاءات البيداغوجية والعملية لمسيرى الاكاديميات الرياضية في توجيه الشبان

الذي سنحاول في بحثنا هذا في تحديد العلاقة بين عناصرها بغرض توضيح مدى تأثيره الإيجابي أو السلبي، على هذا العنصر. واستجابة الطبيعة هذه الدراسة اعتمدنا المنهج الذي يعرف بأنه تصور دقيق للعلاقات المتبادلة وكما يعرف ايضا المنهج الوصفي على أنه استقصاء عن ظاهرة من الظواهر قصد تشخيص وكشف جوانبها وتحديد العلاقات بين عناصرها وضبطها كميًا قصد جمع المعلومات وتصنيفها ثم تحليلها، وبالتالي اخضاعها الى دراسة عملية ودقيقة.<sup>2</sup>

كما يعرف ايضا على انه: "الطريقة المنظمة لدراسة حقائق راهنة متعلقة بظاهرة او موقف أو أفراد أو أحداث أو أوضاع معينة بهدف اكتشاف حقائق جديدة أو لتحقق من صحة حقائق

عمار بحوش: "دليل الباحث وكتابة الرسائل" ، الجزائر، 1995، ص 129<sup>2</sup>

قديمة، وأثارها، والعلاقات التي تتصل بها وتفسيرها وكشف الجوانب التي تحكمها"<sup>3</sup>....الخ. كما عرفه بشير صالح الرشيدى بأنه: المجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلا كافيا ودقيقا لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج او تعميمات على الظاهرة او الموضوع الذي هو محل البحث<sup>4</sup>....الخ

### 3- متغيرات البحث:

3-1 المتغير المستقل(السبب) وهو الذي يخدي التغير فيه إلى التأثير في قيم متغيرات

أخرى لها علاقة به وحدد المتغير المستقل في بحثنا وهو الكفاءات البيداغوجية والعملية

3-2 المتغير التابع( النتيجة ) وهو الذي تتوقف قيمته على قيم متغيرات أخرى ومعنى

ذلك أن الباحث حينما يحدث تعديلات على قيم المتغير المستقل تظهر نتائج تلك التعديلات

على قيم المتغير التابع وحدد في بحثنا هو عملية التوجيه الرياضي

### 4- مجتمع الدراسة وعينتها :

#### 4-1: مجتمع الدراسة :

ان مجتمع الدراسة يمثل الفئة الاجتماعية التي نريد اقامة الدراسة التطبيقية عليها وفق المنهج المختار والمناسب لهذه الدراسة، وفي هذه الدراسة كان مجتمع البحث مجموع شبان أكاديميات الرياضية بالأغواط .

#### 4-2 عينة الدراسة:

تعتبر العينة في البحوث الوصفية اساس عمل الباحث، وهي مأخوذة من المجتمع الأصلي، وتكون ممثلة له تمثيلا صادقا، كما تعتبر عنصر هام في المرحلة التطبيقية هذا ما جعل عملية تحديدها عملية حساسة ودقيقة، يتوقف عليها نجاح البحث العلمي وصدقه.

محمد شفيق زكي، "البحث العلمي الخطوات والمنهج الإعداد البحوث الاجتماعية"، المكتب الجامعي، مصر، 1985،<sup>3</sup> ص84

بشير صالح الرشيدى، المناهج البحث التربوي"، دار الكتاب الحديث، 2000، ص 459

5- مجالات البحث:

1-5 المجال الزمني:

بعد تلقي الموافقة على البحث، من الأستاذ المشرف، فقد تم اختيار عينة البحث في شهر جانفي 2021 بعدها تم توزيع الاستبيان الخاص بالأكاديمية الرياضية - بالاغواط من اجل الشروع في العمل التطبيقي.

2-5 المجال المكاني:

لقد اجريت الدراسة الميدانية، على مستوى الأكاديمية الرياضية - بالاغواط .

6- أدوات الدراسة

قصد الوصول إلى حلول اشكالية البحث المطروحة وللتحقق من صحة فرضيات البحث، لزم اتباع انجع الطرق وذلك من خلال الدراسة والتفحص، حيث تم استخدام الأدوات التالية:

\* الدراسة النظرية:

التي يصطلح عليها ب "المعطيات الببليوغرافية" أو المادة الخبرية، حيث تتمثل في الاستعانة بالمصادر والمراجع من كتب، مذكرات، مجلات، جرائد رسمية، التي يدور محتواها حول الموضوع .

\* الاستبيان:

يعتبر الاستبيان احد وسائل البحث العلمي المستعملة على نطاق واسع من اجل الحصول على بيانات او معلومات تتعلق بأحوال الناس وميولهم او اتجاهاتهم، ودوافعهم او معتقداتهم، وتأتي أهمية الاستبيان كأداة لجمع المعلومات بالرغم مما يتعرض له من انتقادات من انه اقتصادي في الجهد والوقت.<sup>5</sup>

كما يعرف الاستبيان على انه اداة عملية، تعتبر من بين وسائل الاستقصاء لجمع المعلومات الكثر فعالة لخدمة البحث، يحتوي هذا الأخير على مجموعة من الأسئلة، تمت صياغتها الاختبار صحة فروض هذه الدراسة واهداف البحث، قد تم تصميم هذا الاستبيان وتحديد

68. سامي عريش وآخرون: "مناهج البحث العلمي وأساليبه"، ط2، دار مجدلاوي للنشر، عمان، سنة، 1999، ص 67<sup>5</sup>

عناصره استنادا الى اراء وتوجيهات عدد من الباحثين والمختصين في الميدان الرياضي بما يتماشى مع موضوع واشكالية البحث وفروضة.

ويمكن تصنيف الاستبيانات بحسب نوعية الاجابة المطلوبة الى اربعة انواع هي:

وفيه تكون الاجابة مقيدة، بحيث يحتوي على اسئلة تليها اجابات محددة، وما على المفحوص او المشارك الا أن يختار واحدة منها بوضع دائرة حولها او اية اشارة يطلبها الفاحص، كما هو الحال في الأسئلة الموضوعية، ومن مزايا هذا النوع من الاستبيانات انه يشجع على الإجابة عليه، لأنه لا يتطلب وقتا وجهدا كبيرين، ويسهل عملية تصنيف البيانات وتحليلها احصائيا، ومن عيوبه أن المفحوص قد لا يجد بين الاجابات الجاهزة مال يريده.

- **الاستبيان المفتوح:** وفيه تكون الإجابة حرة مفتوحة، حيث يحتوي الاستبيان على عدد من الأسئلة يجيب عليها المفحوص بطريقته ولغته الخاصة، كما هو الحال في الأسئلة المقالية، ويهدف هذا النوع من الاستبيانات الى اعطاء المشارك فرصة لأن يكتب رايه ويذكر تبريراته للإجابة بشكل عام وصريح. ومن مزايا هذا النوع أنه يعطي المفحوص الفرصة لكي يعطي اجابة كاملة عن الأسئلة التي تقدم له، ويقيس اتجاه المفحوص بشكل افضل من المغلق، ومن عيوبه انه يتطلب جهدا ووقتا وتفكيرا جادا من المفحوص مما قد لا يشجعه على المشاركة بالإجابة، كما تأتي البيانات المأخوذة منه متعددة باختلاف آراء المفحوصين واتجاهاتهم وبالتالي تصعب معالجتها احصائيا.

- **الاستبيان المغلق المفتوح:** ويحتوي على عدد من الأسئلة ذات اجابات محددة متبوعة بطلب تفسير سبب الاختيار، ويعتبر هذا النوع أفضل من النوعين السابقين لأنه يتلخص من عيوب كل منهما.

وقد قسمنا استمارة الاستبيان الى ثلاث محاور:

محور البيانات الشخصية ، محور الثاني تكوين الكفاءات ، ومحور الثالث توجيه الشبان .

### 7- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

المتوسط الحسابي، النسب المئوية، كاف تربيع، معامل كرومباخ، الانحراف المعياري.

تتال إدارة الموارد البشرية في العصر الحديث اهتماما متعاظما في جميع المنشآت الرياضية وينطلق هذا الاهتمام المتزايد من أهمية وتأثير الموارد البشرية في الأداء الكلي للمنظمة، فمن خلال ترشيد وتعظيم استخدام الطاقات البشرية المتاحة للمنظمة، يمكن تحقيق الأهداف التنظيمية بمزيد من الفعالية والكفاءة، كما يمكن استخدام الكفاءات البشرية في تحقيق انطلاقة متميزة لجيل من الشباب الموهوب في مختلف التخصصات الرياضية من خلال مساهمة عمليات الموارد البشرية في استراتيجية التوجيه ومن خلال هندسة قرارات الموارد البشرية وجذب الكوادر والمهارات والعقول البشرية المتميزة، كما يمكن تحقيق التميز من خلال التحسين والتطوير المستمر للأداء في إطار المفاهيم والمناهج المتقدمة.

ثمة اتجاه متزايد نحو التركيز على الاهتمام بالتكوين البيداغوجي والعملي للكفاءات من خلال العمل على تنميتها وتطويرها في العصر الحديث وذلك باعتبارها أحد المحاور الاستراتيجية لتدعيم وتنويع مهارات وخبرات ومعارف الإطارات في المنشأة والذي يهدف إلى زيادة تطوير الخدمات خاصة في إطار التغيرات المتسارعة المتلاحقة والمتلاحقة سواء في تنظيم العمل أو في التكنولوجيا يبقى الاهتمام في الاستثمار في كفاءات الإطارات أحد أهم المواضيع في أدبيات إدارة الموارد البشرية الحديثة.

تعتبر الظروف المحيطة ببيئة العمل أحد العناصر الفاعلة في تفسير السلوكيات وكذا التفاعلات ما بين أفراد المكونة لعناصر المنشأة، ومن خلال هذه العناصر يمكن تبرير أهمية المناخ العام الذي يعيش ويتعايش فيه الإطارات داخل المنشآت الرياضية، مما يؤدي إلى التنافس والتكامل الايجابي للأفراد داخل البيئة.

إن موضوعنا الحالي يكتسب طابعا مميذا لتفسير استراتيجية المنظمات نحو التوجيه الرياضي للطاقات الشابة كما أن مصير الأمم يستدعي دائما استعمال اهتمامها بالكفاءات البشرية كما يرى بيترد راكر أن الفرق بين الأمم المتطورة والأمم المتخلفة ليس في امتلاك رؤوس أموال وتكنولوجيا متطورة وإنما في امتلاك موارد بشرية كفأة ومميزة.

## قائمة المراجع

- عبد الرحمان بن علي الجهني، منهج التربية الإسلامية في بناء كفاءة الأداء وأثره في عملية التنمية، رسالة دكتوراه، كلية الدعوة وأصول الدين، الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة، 2009.
- علاوي عبد الفتاح، القيادة بالكفاءات ودورها في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته، مجلة الاقتصاد الجديدة (31-44)، العدد 11، المجلد 2، جامعة برج بوعريريج، 2014.
- ابن شني يوسف، مخفي أمين، إشكالية نقل الكفاءات، الملتقى الوطني حول: تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 22-23 فيفري، 2012.
- ابن بريكة عبد الوهاب، هيشر سميرة، موفق سهام، دور القيادة الاستراتيجية في تجسيد مفهوم المهارات، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية: مساهمة تسيير الموارد المهارات في تنافسية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 21-22 فيفري 2012
- كمال منصور، الهام منصور، مساهمة مهارات القطب ( المهارات المحورية في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية: مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 22-23 فيفري، 2012.
- ابن فرحات مولاي لحسن، إدارة الكفاءات ودورها في عصرنة الوظيفة العمومية في الجزائر، مذكرة ماجستير في العلوم القانونية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2012،
- ابو القاسم حمدي، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.
- الحاج مداح، البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في المؤسسة، الملتقى الدولي الخامس حول: راسمال البشري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلى، شلف،
- مخفي أمين، مدوري نور الدين، التسيير الاستراتيجي لرأسمال الفكري والكفاءات لتحسين الأداء التنافسي، الملتقى الدولي حول الرأسمال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة شلف، 13-14 ديسمبر 2011،
- زكية بوسعد، أثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية، رسالة ماجستير في تنظيم الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008
- سماح صوح، إدارة المعرفة وتسيير الكفاءات: مستلزمات لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد التاسع (40-63)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2010.
- محمد حسن علاوي، 2002، سيكولوجية المدرب الرياضي، بدون بلد، دار الفكر العربي
- عبد الحميد مرسي، 1976، الإرشاد النفسي والتوجيه التربوي والمهني، القاهرة، مكتبة القاهرة،
- فيصل خليل الزاد، 1992، التوجيه والإرشاد النفسي، الإسكندرية، المكتب الجامعي

## قائمة المراجع

- عبد الحميد مرسي، 1976، الارشاد النفسي والتوجيه التربوي والمهني، القاهرة، مكتبة القاهرة.
- محمد الشيخ حمود، 1996، الارشاد المدرسي والمهني في التعليم الأساسي، الجزائر، الديوان الوطني للمطبوعات المدرسية.
- محمد رمضان القذافي، 1992، التوجيه والارشاد النفسي، الإسكندرية، المكتب الجامعي
- محمد الشيخ حمود، 1996، الارشاد المدرسي والمهني في التعليم الأساسي، الجزائر، الديوان الوطني للمطبوعات المدرسية.
- عبد الحميد مرسي، 1976، الارشاد النفسي والتوجيه التربوي والمهني، القاهرة، مكتبة القاهرة.
- يرو محمد، 1993، أثر التوجيه المدرسي على التحصيل الدراسي، الجزائر، معهد علم النفس، جامعة الجزائر.
- سعد رزوق، 1979، موسوعة علم النفس، بيروت، المؤسسة العربية للدراسات والنشر.
- احمد عزت راجح، 1997، أصول علم النفس، دار المعارف، الإسكندرية، القاهرة،
- سعد جلال ومحمد حسن علاوي، 1984، علم النفس التربوي الرياضي، القاهرة، دار المعارف .
- مصطفى الخشاب، 1981، دراسات في الاجتماع العائلي، القاهرة، دار الفكر.
- ريمون توماس، 1987، علم النفس للرياضة النخبوية.
- سعد جلال، 1976، الطفولة والمراهقة، الكويت، دار الفكر العربي.

Luc Boyer . Noel Equilbey. Organisation : Théories et applications. Éditions d'organisation. Paris. 2003. p24