

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات المتشابهة

#### أولاً: - الإطار النظري . . .

##### • الإدارة

##### • القيادة

الوظائف الإدارية

مهارات القيادة

المقومات الأساسية للقيادة الناجحة

العوامل المؤثرة في القيادة

مسميات القيادة

##### • الإشراف

المشرف

العوامل المرتبطة بالإشراف

المقومات الأساسية لنجاح الإشراف

معدلات مقاومة العاملين للإدارة

وصف وظيفته مدير إدارة

واجبات واختصاصات المشرف الرياضي .

##### • مراكز الشباب

واجبات مراكز الشباب

معايير اختيار القيادات بمراكز الشباب

#### ثانياً : - الدراسات المرتبطة

الدراسات العربية

الدراسات الأجنبية

التعليق على الدراسات المرتبطة

## • الإدارة

اتفق بعض علماء الإدارة على أن الإدارة هي فن، أي مجموعة المهارات والقدرات الشخصية التي يتمتع بها المديرين في تحليل المشاكل وابتكار الحلول لها وينظر بعض الكتاب للإدارة على أنها سلسلة من الأنشطة المتتابعة والمتكاملة والتي تبدأ من خلال إعداد أنشطة التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وهو ما يطلق عليه العملية الإدارية The Management Proess التي يمكن تطبيق مبادئها في مختلف المشروعات وعلى كل المستويات (٢٠-١٩، ٢٠)

ويشير سمير عسكر إلى أن الإدارة عملية إنسانية وسلوكية، أي إن السلوك الإنساني هو المحرك للعمل الإداري وبالتالي فإن الإدارة هي فن وعلم التعامل مع الأفراد وتحقيق التعاون بينهم وتنسيق جهودهم من أجل تحقيق هدف المشروع (٢٠ - ٢٠)

فالمدير يجب أن يدير دائما وعلية تدبير وتحسين الموجود والمعروف من قبل وعلاوة على ذلك أن يكون منظما للعمل وأن يعيد توجيه الموارد من المجالات ذات النتائج الضعيفة أو المتناقضة إلى مجالات ذات نتائج عالية أو متزايدة (٦٤ - ٨)

ويقرر البعض أن المهمة الرئيسية للمدير في جعل المناخ الذي يعمل فيه الأفراد كمجموعة متعاونة لتحقيق أهداف الإدارة • وبمعنى آخر فالمديرون مكلفون بتحمل مسؤولية اتخاذ القرار التي تجعل من الممكن للأفراد أن يبذلوا أقصى جهد لتحقيق أهداف المشروع (٢٠-٢٠)

فالإدارة كما أشار إليها السيد حسن شلتوت والسيد حسن معوض هي :  
(عملية تنفيذ الأعمال بواسطة آخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة مجهوداتهم)  
(٦ - ٣)

والإدارة هي في الحقيقة قيادة تنظيمية وأحد مهامها الرئيسية هي التنسيق الفعال واستخدام الموارد البشرية المتاحة لتحقيق الاهداف (٢١ - ١٠)

## ● القيادة

إن القيادة هي فن الإدارة The Art Of Administration وهو فن ديناميكي إذ هو النشاط المؤثر في الجهاز الإداري لأنه ينقله من الحالة الاستاتيكية إلى الحالة الديناميكية المتحركة .  
( ٥ - ١٣٠ )

كما أن القيادة هي العنصر الفعال في تحقيق النتائج على مستوى الهيئة فقد يكون لدى الهيئة موارد مالية وبشرية ولكنها لا تملك الإعداد والتنظيم للقوى العاملة ومن ثم يصعب عليها تحقيق أهدافها وذلك ما يفرق بين قيادة ناجحة وأخرى غير ناجحة . ( ٧ - ١٠ )

والقائد الإداري هو الذى يمارس فن الإدارة الذى يتمثل فى القدرة على التوجيه والتنسيق والرقابة بالنسبة لعدد من الأفراد لتحقيق بعض الأهداف أو الأغراض المطلوبة .

وكان فن الإدارة يعتمد فيما مضى على التجربة والخطأ أما الآن فقد أصبح يعتمد على مبادئ الإدارة العلمية السليمة ( ٥ - ١٣٠ )

إن وجود صفات القيادة فى فرد معين لا يجعل منه قائدا . . . فالقائد قد يكون كذلك فى وقت معين وقد لا يصبح قائدا فى وقت آخر كما أن هناك الكثير من الأفراد حولنا يتصفون بصفات القيادة وليسوا بقيادة فإن صفات القيادة فى ذاتها قد تتوفر فى فرد دون أن يحتل مراكز القيادة لأسباب تتعلق بالمواقف أو بالظروف المحيطة به . ( ٤١ - ٤٧ )

ويعتد مفهوم القيادة من المفاهيم المركبة والذي ينطوي على العديد من الجوانب والمتغيرات المتداخلة والمتشابكة التي يؤثر كل منهما في الآخر ويتأثر به فهي تجمع بين صفات القائد وخصائصه وقدراته وتصرفاته ودوافعه واتجاهاته وكذلك صفات التابعين وما يتميزون به من خصائص وسمات وقدرات ومهارات ودوافع واتجاهات والموقف الذي يجمع بين القائد والتابعين وما يشتمل عليه من مشيرات وخصائص . ( ٢٤ - ٢١ )

كما أشار ستجدل Stogdill ١٩٧٤ إلى أن هناك على الأقل ثلاثة شروط أساسية تعتبر

ضرورية لوجود القيادة وهي :

- ١ - وجود جماعة ( من شخصين أو أكثر ) مرتبطة بعضهم البعض الآخر .
- ٢ وجود مهمة عامه مشتركة بينهما .
- ٣ وجود اختلاف أو تمايز Differentiation في المستويات الملقاة على عاتق كل فرد من أفراد الجماعة .

وفي رأى ريتشارد كوكس Cox ١٩٩٤ أن القيادة هي : -

( سلوك الفرد عند قيامة بتوجيه أنشطة جماعه من الأفراد تجاه هدف مشترك بينهم ) .

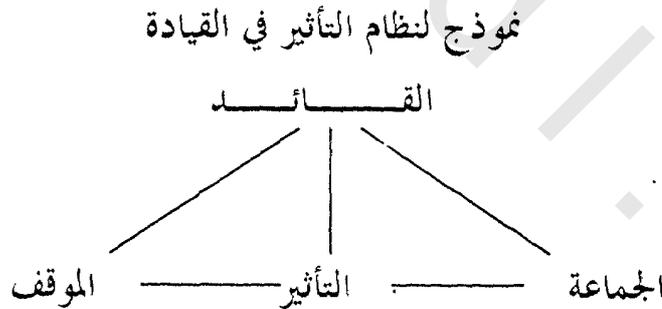
ويعرفها محمد علاوى (١٩٩٢-١٩٩٧) القيادة بأنها : -

( العملية التي يقوم فيها فرد من أفراد جماعه منظمه بتوجيه سلوك أفرادها لدفعهم برغبة صادقه نحو

تحقيق هدف مشترك بينهم ) . ( ٣١ - ١٥ ، ١٦ )

ويوضح محمد الحناوي عملية القيادة في ضوء نموذج لنظام التأثير موضح بالشكل رقم

( ١ ) التالي .



شكل ( ١ )

يتضح من الشكل السابق مدى التأثير المتبادل بين القائد والجماعة من جانب والقائد

والموقف من جانب آخر والجماعة والموقف من جانب ثالث ومن ثم فإن القيادة تعد بمثابة تفاعل بين

عدد من العوامل : القائد ، الجماعة ، الموقف الذي تمارس من خلاله القيادة . ( ٢٤ - ٢٣ )

إن القائد هو الشخص الذي يستطيع أن يتطلع إلى المستقبل وأن يتخيل النتيجة المترتبة على ما يتخذه من قرارات . كما إن القائد هو الشخص الذي يستطيع إن يتحى جانبا الأمور الشخصية وأن يتخذ قرارات تعتمد على الحقائق مع عدم إغفال العنصر البشرى . ( ٩ - ١٦ )

## • الوظائف الإدارية ( المهام القيادية )

أن العمليات أو المهام الإدارية إذا أحسن استخدامها أصبحت مهام قيادية ، والمدير أو الرئيس إذا أظهر المقدرة والتفوق في أداء عمله كان قائدا إداريا . ( ٣٦ - ٤ )  
ويقوم المدير في أي مستوى تنظيمي بأربعة وظائف رئيسية تسمى بوظائف الإدارة وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة . ( ٥٨ ، ٥٩ )

### ١ التخطيط

تحتاج أي منظمه إلى وجود خطه رئيسيه ومجموعه من الخطط الفرعية ولهذا الخطط أهميتها في تحديد أهداف المنظمة وتحديد أفضل الوسائل للوصول إليها .

والخطوة الأولى في التخطيط هي تحديد الأهداف الخاصة بالمنظمة ككل وتلك الخاصة بلا نشاطه أو الإدارات والأقسام الرئيسية بها وذلك في ضوء الموارد المتاحة ودراسة العوامل المؤثرة وتحليل النتائج والإنجازات الماضية بعد ذلك يتم وضع البرامج بشكل متناسق ومتكامل وبالطبع يجب على المدير التأكد من واقعية الأهداف والبرامج الموضوعه وقبول العاملين لها وللمقابلة احتمالات التغير في الظروف توضع الخطط البديلة التي تناسب الظروف المختلفة حتى لا تفاجى ألا دارة بعدم واقعية أو جمود الخطة عندما تتغير الظروف وتتضمن عملية وضع الخطط والبرامج الاختيار من بين البدائل في ضوء دراسة هذه البدائل وتقييمها .

والتخطيط يتم على كافة المستويات الإدارية، فالإدارة العليا مسنوله عن الخطه العامه للمنظمة والخطط طويلة الأجل و الأداره الوسطى مسنوله عن خطط ألا نشاطه، أو القطاعات

الرئيسية وتزداد درجة التفصيل في الخطط ومدتها الزمنية كلما قل المستوى الإداري فعلى مستوى أداره المباشرة تكون الخطة تفصيلية ومجزأة على فترات زمنية قصيرة تصل إلى أيام أو ساعات أحياناً . ( ٤ - ٥٨ : ٦٠ )

والتخطيط يعتبر أساساً للقيام بالوظائف الإدارية الأخرى فلا يمكن إن تقوم بالتنظيم أو التوجيه أو الرقابة بدون تخطيط أو في غياب خطة محددة الأهداف فالتخطيط يساعد كل مدير أو مسئول على تحديد ما يجب عمله ووقت أدائه وكيفية أدائه ومن يقوم به . ( ٤ - ٧٩ )

وأشار محي الدين الأزهري إلى التخطيط بأنه ( مرحلة التفكير " المنظم " التي تسبق التنفيذ لتحديد ما هو مطلوب التوصل إليه ، وكيف وبأي أساليب يتم ذلك أو بواسطة من وأين ) . ( ٣٧ - ١٨٥ )

## ٢ - التنظيم

عندما يتم وضع الأهداف وتصميم البرامج اللازمة لتحقيقها يحتاج الأمر بعد ذلك إلى إنشاء التنظيم القادر على إنجاز هذه البرامج بالنجاح المطلوب وتتطلب عملية التنظيم هذه تحديد أوجه النشاط الرئيسية الواجب القيام بها والأعمال اللازمة لكل منها في ضوء الأهداف الرئيسية التي سعى التنظيم إلى تحقيقها ، ثم تجميع الأعمال وأوجه النشاط المتشابهة في مجموعات وظيفية ، وتحديد مستويات أشرف فيه أو رئاسة لكل مجموعته ، وأخيراً بيان وتوضيح السلطات والمسئوليات والاختصاصات لكل مستوى والعلاقات مع المستويات الأخرى .

ويدخل في نطاق التنظيم أيضاً وظيفة اختيار وتعيين وتدريب الأفراد بناء على خطته دقيقة للقوى العاملة . ويعتبر البعض هذه الأعمال تمثل وظيفة إدارية تضاف إلى التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة . ( ٤ - ٦٠ )

وأشار محي الدين الأزهري إلى التنظيم بأنه ( تجميع وتقسيم أعمال وأوجه نشاط المشروع في وحدات إدارية وطبقاً لمبادئ وأسس معينة وتحديد خطوط المسئولية والسلطة والعلاقات التنسيقية داخل المنظمة ، وذلك بهدف إيجاد هيكل ذي فاعلية وكفاءة يمكن من خلاله أن تؤدي الأنشطة بسلاسة وفاعلية ) . ( ٣٧ - ٣١ )

### ٣- التوجيه

بعد وضع الخطط وبناء الهيكل التنظيمي وتوفير وتدريب الأفراد، فإن الخطوة التالية هي التحرك العملي نحو تحقيق الأهداف الموضوعية، وهذه الخطوة تسمى بمسميات مختلفة منها القيادة، التوجيه، التحفيز، والتنشيط، ومهما كانت التسمية فأساس الوظيفة هو جعل أعضاء التنظيم أو جميع العاملين بالمنظمة يعملون في سبيل تحقيق الهدف ولذلك فهي تشمل أنشطة الإشراف والملاحظة والتوجيه والتحفيز وتنمية الكفاءات كما تشمل التدريب والنقل والترقية إذا اعتبرناها ضمن الوظائف الإدارية. (٤ - ٦١)

وأشار محمد رمضان محمد إلى التوجيه بأنه ( هو الاتصال بالمرؤوسين وإرشادهم وترغيبهم للعمل لتحقيق الأهداف ) (٧ - ٢٩)

### ٤- الرقابة

في النهاية يجب أن يعمل المدير على التأكد من أن جهود العاملين أو جماعة التنظيم تؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة، وهذه هي مهمة الرقابة، وتشمل هذه الوظيفة على ثلاث خطوات رئيسية وهي أولاً: تحديد المعايير أو المقاييس الخاصة بالأداء، ثانياً: قياس النتائج المحققة باستمرار ومقارنتها بالمعايير الموضوعية ومعركة الاختلافات وأسبابها وأخيراً اتخاذ القرارات العلاجية عندما تختلف نتائج التنفيذ عن المعايير الموضوعية أو عن النتائج المتوقعة.

ومع استمرار نشاط المنظمة نجد إن المدير يقوم بهذه الوظائف بصفة مستمرة ولأنشطة متعددة. فهو يخطط لعمله أو مشروع معين وفي نفس الوقت تجده يراقب نتائج مشروع آخر ويصدر قرارات تنظيمية خاصة بمشروع أو أداء ثالث وهكذا. ولكن بالنسبة لكل نشاط لا بد من القيام بالوظائف الإدارية السابقة. (٤ - ٦٢، ٦١)

وأشار محي الدين الأزهرى إلى الرقابة بأنها ( هي العملية التي ترى الإدارة هل الذي حدث كان من المفروض أن يحدث وإذا لم يكن كذلك فلا بد من إجراء التعديلات الضرورية ) (٣٧ - ٢٩٣)

وترتبط الوظائف الإدارية بجميع النشاطات في المنظمة ارتباطا طبيعيا . وهذا ناشئ من أن الإدارة ليست نشاطا منفصلا عن نشاطات المنظمة و إنما هي نشاط متداخل في جميع النشاطات الأخرى . فالإدارة ليست وظيفة الرئيس الإداري الأعلى في المنظمة و إنما الإدارة مجموع نشاط المديرين على اختلاف مستوياتهم . ( ١٧ - ٢٢ : ٢٤ )

وعليه فالإدارة عملية مستمرة تعمل على تحقيق أهداف محددة أو استخدام الجهد البشري بالاستعانة بالإمكانات البشرية والمادية المتاحة فهي نشاط إنساني متكرر ومستمر نجده في كل المؤسسات وعلى كل المستويات سواء كانت هذه المؤسسة مصلحة حكومية أو مدرسة أو مركز شباب . ( ٣ - ٤١ )

والمشرف الرياضي داخل مراكز الشباب هو الذي يقوم بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة للعمل والعاملين بإدارة النشاط الرياضي من أجل تحقيق الأهداف العامة للدولة وأهداف المركز وذلك مع ومن خلال المرؤوسين .

## • مهارات القيادة

### أولاً : مهارات فكرية **Conceptuals Skill**

ويقصد بها القدرة على التصور للمواقف وتشخيص المشكلات وفهم العلاقات واستخدام الأساليب الإدارية المناسبة وكيفية تطبيقها . ( ٢٠ - ٢٢ )

### ثانياً : مهارات فنية **Technical skill**

وتشير إلى القدرة على أداء نشاط معين في مجال التخصص المرتبط بطبيعة العمل و عادة ما تكتسب هذه المهارات و يتم التركيز عليها أثناء الدراسة بالكليات و المعاهد وبرامج التدريب خلال العمل . ( ٢٠ - ٢٢ )

## ثالثا :مهارات إنسانية Humen Skill

ويقصد بها القدرة على التعامل مع الأفراد والتأثير في سلوكهم وتشمل المهارات الإنسانية القدرة على القيادة وتحفيز الأفراد و إدارة الاتصالات وتماسك وتعاون الجماعة وغيرها .  
( ٢٠ - ٢٣ )

### • المقومات الأساسية للقيادة الناجحة :- ( ٣ - ٦٠،٦١ )

إن نجاح القيادة والإشراف يتوقف على مقومات يمكن تلخيصها في العناصر الآتية :

#### ١ . طبيعة القائد أو المشرف :-

تلعب شخصية القائد أو المشرف دورا كبيرا في نجاح الاشراف . فهو يجب أن يكون حسن المعاملة للمرؤوسين، جديرا باحترامهم، موضعاً لثقتهم، عادلا غير متحيز، قادرا على تنمية معلوماته ومهاراته الشخصية وعلى اتخاذ القرارات السليمة شفى الظروف المعينة، بارعا في ابتكار نظم الأخبار والاتصال المناسبة والسير نحو تحقيق الأهداف وعلى علم بكيفية إيجاد العلاقات المثمرة وإشباع الحاجات الإنسانية عند المرؤوسين بقدر المستطاع .

#### ٢ مقومات التنظيم :-

ومن أهمها أن تكون أهداف العمل واضحة ومحدده وأن تتعادل سلطة القائد مع مسؤولياته وأن تراعى مبادئ التنظيم السليم بحيث ينظم العمل وتصبح إجراءات الأداء سهلة وإمكانيات العمل متوفرة وأن تتاح للعاملين فرص الترقى لزيادة القدرة على الأداء والإنتاج وإيجاد التعاون المثمر بين الجميع وان تتحقق العدالة في توزيع الأعمال بين العامل .

#### ٣ علاقة القائد بمرءوسيه :-

أن نجاح القيادة لا تكمل إلا إذا قامت العلاقة بين المرؤوس أو السلطة المشرفة على أساس مستين من الثقة والتعاون لان عدم الثقة يكون له أسوأ الأثر ولهذا يجب أن يختار القائد أو المشرف على أساس من الكفاءة والصلاحية حتى يمثل قوه عامله متخصصة تباشر مهمة القيادة والإشراف بصفتها مهنة تخصصيه .

## • العوامل المؤثرة في القيادة : - ( ٢١ - ٤٠٧ )

- خصائص المدير

- الاحتياجات ووجهات النظر والخصائص الشخصية الأخرى لمؤوسين •

- خصائص المنظمة مثل هدفها وهيكلها وطبيعة العمل بها •

- الوسط الاجتماعي والاقتصادي والسياسي •

وتختلف خصائص الشخصية المطلوبة للأداء الفعال للمدير حسب العوامل الأخرى وهذا يعنى أن

القيادة ليست خاصة للفرد ولكنها علاقة مركبة من تلك المتغيرات •

## • مسميات القائد:-

الرئيس - المدير - الملاحظ - المشرف •

ويجب أن يكون كل قائد ( مدير ) مؤهلا فنيا في مجال خاص بالإضافة إلى قدرات إدارية ومهارات

فنية وإنسانية •

فالمدير يعتبر أخصائيا يقوم بقيادة مجموعة من الخبراء والفنيين • ويجب أن يحوز على ملكات

إدارية تسمح له بتحقيق مختلف أهداف فريقه المعين وتشمل تلك الملكات على ثروة من المعرفة

ومجموعة من المهارات الإدارية بالنواحي التي تخدمه في واجبات الوظيفة • ( ٢١ - ١٠، ١١ )

## • الإشراف : -

هو ما نسميه بلغة اليوم ( الرئيس الإداري ) ومن أهم جوانبه وأنبيل أغراضه - ليس إلا تنميه

للتأهيل، وتنميه للخبرة، على أساس من التجربة السابقة •

وكل مبتدئ - في موقع من مواقع العمل - في حاجه ماسة إلى من يوجهه ويدربه ويأخذ

بيد وهذه هي المهمة الأساسية لوظائف الإشراف والرئاسة والقياده •

ومن المسلم أن نجاح العمل - أي عمل - يتوقف - إلى حد كبير - على قيادته، وما يجب أن

تتصف به القيادة من النزاهة والحزم والخبرة والقدوة الصالحه • ( ٦ - ١٧٠، ١٩٦ )

وإذا كان العامل هو الذي يباشر العمل ويتولاه، فهو يفعل ذلك تحت إشراف المشرف، الذي يكمل الناقص، ويحذف الزائد ويقيم المعوج ويمنع من الانفراد والاستبداد .  
انه بماله من حق الإشراف - يوجه المرؤوس ويرشده إلى جانب ما يجب ابتداء، كما انه يراجع أعمال المرؤوس ويصححها على النحو الذي يجب أن يكون عليه انتهاء أي بما يتفق والقوانين والمصلحة العامة . للمشرف - إذا لم يراجع العامل عن الخطأ - أن يرفع الأمر إلى الجهات المختصة للإحقاق الحق ووضع الأمر في موضعه الصحيح . ( ٦ - ١٧٣ )

### • المشرف : -

هو الشخص المسئول عن إنجاز العمل الذي يؤدي عادة عن طريق الغير . ومن المسلم به أنه لا بد من توافر بعضا من المقدرة الفنية بالنسبة للعمل الذي يشرف عليه، وبديهي أن المشرف لا يقتصر على مجرد إعطاء الأوامر أو الملاحظة للمرؤوسين للتأكد من اتباعهم للقواعد الموضوعية، ولكن يعنى أساسا بخلق قوة عمل فعالة وحفز كل فرد لتحقيق أفضل أداء، وهذه أساسا وظيفة كل مشرف سواء كان رئيسا للشركة أو مديرا محليا أو مشرفا في خط إنتاج وطبيعي أن للمشرف وظائف أخرى علاوة على التعامل مع المرؤوسين مثل اتخاذ القرارات . ( ٢١ - ٤٤١ )

### • العوامل المرتبط بالإشراف : ( ١٦ - ٢٥١ )

وهي العوامل التي تؤثر على شعور الأفراد بالرضا أو الاستياء تجاه العمل والتي يمكن

إنجازها فيما يلي : -

- التعاطف والعدالة .
- الدبلوماسية والتسامح .
- التقييم الموضوعي لأداء المرؤوسين .
- إعطاء المعلومات المتعلقة بالتقدم في العمل .
- التقدير والمديح .
- الجدية .
- الوفاء بالعهود .
- التعاون .

- التشجيع •
- المقدرة على فهم الآخرين •
- المقدرة على معاملة الآخرين •
- إعطاء الفرصة للمرؤوسين للمشاركة في اتخاذ القرارات •
- درجة اجتماعية المشرف •
- تواجد المشرف حين الحاجة إلى رأيه وخبرته •
- تفويض السلطة •
- أسلوب الانضباط •
- الاتساق في إصدار الأوامر •
- طريفة النقد •
- المقدرة الفنية المرتبطة بالعمل •

### • المقومات الأساسية لنجاح الإشراف : ( ٣ - ٢٣٨، ٢٣٩ )

يرى كلا من السيد حسن معوض وحسن شلتوت أن المقومات الأساسية لنجاح الإشراف هي :

- ١ - شخصية المشرف وقدرته على القيادة •
- ٢ - تأهيل المشرف تأهيلاً يمكنه من تفهم دقائق عمله والموقف على أحدث سائل الإشراف
- ٣ - حسن تنظيم الإشراف واختيار الأسلوب المناسب •
- ٤ - مراعاة الغرض الأول من الإشراف ، ألا وهو صالح المستفيدين من البرامج •
- ٥ - مراعاة أغراض التربية الرياضية والعمل على تحقيقها عن طريق التخطيط المناسب •
- ٦ - اتباع الإشراف الأسس العلمية في أساليبه بقدر الإمكان •
- ٧ - الإشراف السليم يضع في اعتباره العلاقات الإنسانية •
- ٨ - المرونة في تطبيق أساليب الإشراف •
- ٩ - وجود خطه مدروسة للأشرف •
- ١٠ - أن يعتبر الإشراف عملية توجيه و إرشاد وتعاون وليس لتصيد أخطاء العاملين •

كما يرى على السلمي أن مقومات المدير الفعال تتمثل في الآتي : ( ٢٤ - ٢٦ )

- ١ - المعرفة السليمة والمتجددة بأساسيات علوم الإدارة وأساليبها المستحدثة .
- ٢ - القدرة ألا داريه ويقصد بها الدقة في تصور المواقف وتحديد المشكلات واستخدام الأساليب ألا داريه المناسبة في مواقعها السليمة .
- ٣ - القدرة القيادية ويقصد بها إمكانية التأثير في سلوك معاونين وتوجيه هذا السلوك ناحية التحقيق الصحيح للأهداف المحددة .
- ٤ - الإحاطة والفهم بمجال النشاط موضوع الاختصاص والقدرة على فهم أساسيات النشاط وأبعاده الفنية .

ويرى حسن أحمد توفيق أن هناك صفات أساسية يجب أن تتوفر في المدير وفي مقدمة هذه

الصفات :

- ١ - القدرة على التنبؤ وبعد النظر .
  - ٢ - القدرة على قياده الأفراد والتنسيق بينهم .
  - ٣ - القدرة على اتخاذ القرارات .
  - ٤ - القدرة على المخاطرة .
- وهذه الصفات هي كل ما نحتاجه في رجل الإدارة بلاضافة إلى الخبرة الفنية في المؤسسة .
- ( ١١ - ٣١ )

### • معدلات مقاومة العاملين للإشراف : ( ١٦ - ٦٢ ، ٦٣ )

تعكس هذه المعدلات درجة التجاوب القائمة بين العاملين من ناحية وبين المنظمة من ناحية أخرى

هذا وتنعكس هذه المعدلات على العديد من المؤشرات مثل : -

- ١ - القيادة بدون إذن .
- ٢ - التمرد على الرؤساء وعدم طاعتهم .
- ٣ - التسبب واللامبالاة .
- ٤ - الغش والتلاعب .
- ٥ - عدم التقيد بالتعليمات واللوائح .

- ٦ - السرقة وعدم الأمانة •
- ٧ - الشجار في مكان العمل •
- ٨ - مخالفة تعليمات الأمن والسلامة •
- ٩ - التأخير المتكرر بدون إذن •
- ١٠ - ترك العمل بدون إذن •
- ١١ - التعطيل المتعمد للعمل •
- ١٢ - التوقف التام عن العمل •
- ١٣ - التمارض •
- ١٤ - زيادة عدد شكاوى العاملين •

## • وصف وظيفة مدير إدارة تتضمن العناصر الآتية :

### ١ - الغرض :

- الإشراف الكامل والتنسيق بين الأنشطة •

### ٢ - المسؤولية :

- التأكد من انتظام العمليات وجدولتها ( البرامج والأنشطة ) •
- التأكد من الحصول على أعلى جودة من المنتجات بأقل تكلفه ممكنة ( الأدوات والأجهزة ) •
- المراقبة والسيطرة على مختلف الأنشطة •
- تعيين وتدريب وتوجيه العاملين في إدارته •
- حفز العاملين على زيادة كفاءتهم والتأكد من ارتفاع الروح المعنوية •
- التأكد من صلاحية البرامج والإشراف على تنفيذها •
- التأكد من التنفيذ الدقيق لاستراتيجيات وسياسات الإدارة العليا •

### ٣ العلاقة :

يشرف المدير مباشرة على مجموعه من رؤساء الأقسام ويقوم بتوجيه وتنسيق وتكامل الأنشطة في الأقسام .

وفي ضوء ما تقدم يمكن تحديد ( مواصفات الوظيفة ) ويقصد بها الحد الأدنى من المتطلبات اللازمة لمن يشغل الوظيفة ( مدير ) من حيث : -  
المؤهلات - سنوات الخبرة - القدرات - الصفات الشخصية - والنواحي الصحية وغيرها والمفروض في الشروط الواجب توافرها في شاغل الوظيفة هو وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة لتحقيق أعلى مستوى من الكفاءة والأداء . ( ٢٠ - ٢٤٨ )

### ● واجبات واختصاصات المشرف الرياضي :

وهي الخطوات الرئيسية التي يجب أن تتبع لتسير العمل .  
وقد حدد ليندال ايرويك LINDOLL ORUIK العناصر التي يتضمنها العمل في أربعة وعشرين عنصراً شملت :-  
(البحث التنبؤ التناسب والملائمة التنظيم التنسيق النظام إصدار الأوامر الرقابة السلطة التسلسل ) . ( ٠٠٠٠٠٠ )

وقد أجمل حسن معوض وشتوت المراحل الرئيسية في : -  
( تحديد الأهداف التخطيط التنظيم هيئة الجو للعمل القيام بالعمل القيادة والأشراف والتنسيق المتابعة التقويم ) . ( ٣٣ - ٤ )

بينما يقسمها الكاتب الأمريكي "لوثر جوليك L, GULLK" إلى ثماني عمليات عبر عنها بالكلمة POSDCORB التي صارت شهيرة والتي تتكون من الحروف الأولى لهذه العمليات وهي : -

(التخطيط التنظيم التوظيف التوجيه التنسيق التقارير النشاط المال) . ( ٣٦ - ٤ )  
وأشار ياسر خليل حسين أن واجبات المشرف الرياضي تتمثل فيما يلي . . .

( التخطيط التنظيم القيادة الاتصال الإشراف التوجه التنمية الإدارية  
العلاقات ) ( ٤٢ - ١٦ )

وتعتبر واجبات المشرف الرياضي العام هي نفسها وظائف الإدارة التي أشرنا إليها وهي ( التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ) وان باقي العمليات هي مراحل للوظائف الأساسية للإدارة والتي تتضح عند قيام المشرف العام الرياضي بواجباته تجاه العمل والعاملين بمركز الشباب .

## مراكز الشباب

( مركز الشباب هو هيئة شبابية تربوية أهلية ذات نفع عام وله شخصية اعتبارية مستقلة ، يسهم في تنمية النشء والشباب باستثمار وقت فراغهم في ممارسة مختلف الأنشطة الثقافية والاجتماعية والوطنية ويسعى لإكسابهم المهارات التي تكفل تحمل المسؤولية في إطار القانون والسياسة العامة للدولة ) ( ٢٧ ٤٣ )

تعتبر مراكز الشباب جزء من الكيان الذي يقع على كاهله عبء صنع الشباب وتنمية مواهبه وتفجير طاقاته وترشيدها وصولاً لتحقيق الأهداف القومية وقد اتخذت الدولة مجموعة من الخطوات الإيجابية تتمثل في توفير وإقامة العديد من المراكز على مستوى الجمهورية بمختلف مستوياتها ( القرية المدينة المحافظة ) طبقاً لما ورد بالقانون مادة ٩٨ ، ٩٩ مرفق ( ٥ ) .

وتنادى الدولة برفع كفاءة تلك المراكز القائمة وتوظيفها بالطريقة المثلى حتى تستطيع أن تخدم قاعدة عريضة من الشباب وتنادى بتوفير المزيد من المساحات والمراكز في مناطق التعمير الجديدة . ( ٣٨ - ٦٠ )

## واجبات مراكز الشباب :

١. إعداد الشباب إعدادا سليما من النواحي الخلقية والقومية والرياضية والاجتماعية والروحية وتدريبهم على تحمل المسؤولية في المجتمع الذي نعيش فيه .
٢. تدريب الشباب وتزويده بالمهارات المختلفة .
٣. تنظيم واستثمار وقت فراغ الشباب بالبرامج التي تنمي شخصيته وتستثمر طاقاته وتساعد على تنشئته تنشئة صالحة .
٤. وضع وتنفيذ البرامج الخاصة بالمهرجانات والأعياد والمؤتمرات ومسابقات الهوايات في المجال المحلى والقومي .
٥. تدعيم النشاط الكشفى وتكوين كشفية وزهرات ومرشدات .
٦. تدعيم وتنظيم المعسكر وتشجيع الرحلات .
٧. تنفيذ البرامج التفصيلية والتي تعتمدها إدارة المركز شهريا في إطار الخطة السنوية التي تعتمدها الجمعية العمومية . ( ٤١ - ٤١ : ٤٢ )  
كما نص القانون على اختصاصات مراكز الشباب مادة ١٠٠ مرفق ( ٥ ) .

## مجلس الإدارة :

(هم الأعضاء المنتخبين والمعينين لتولى جميع شئون المركز ويكون جميع أعضائه مسئولين بالتضامن عن كافة أعماله طبقا لأحكام القانون واللائحة ومدة المجلس أربع سنوات ) ( ٣٩ - ٤٠ )

كما نصت اللائحة على مدة المجلس وتكوينه واختصاصاته مادة ٤٩، ٤٨، ٤٧، ٣، ومادة ٤٣ من القانون مرفق ( ٥ ) .

وتعتبر القيادات داخل مراكز الشباب هي المسؤولة عن التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة داخل المراكز كلا فيما يخصه من اجل تحقيق الأهداف العامة للدولة والأهداف الخاصة بكل نشاط .

ومن اجل ذلك أعددت الدولة والمتمثلة في وزارة الشباب اللوائح التي تحكم سير العمل بهذه المراكز والتي تضمنت شرط التخصص للقيادات التي تعمل بها للارتقاء بمستوى العمل والعاملين والرياضة والرياضيين بمصرنا الحبيبة . ( مرفق ٥ )

## معايير اختيار القيادات بمراكز الشباب :

من خلال اطلاع الباحثة على الكتب والمراجع العلمية والدراسات المرتبطة واللوائح والقوانين التي وضعتها وزارة الشباب والرياضة بخصوص تعيين القادة الفنيين ( الأخصائي الرياضي ) فقد اتفق الجميع على أن المعايير هي :

- ١ المؤهل ( شرط التخصص في المجال ) .
  - ٢ الخبرة في المجال .
  - ٣ المعرفة بعلم الإدارة العامة وفروعها .
  - ٤ بعض المهارات والصفات الشخصية والمقومات اللازمة للقيام بالعملية الإدارية .
- وقد توصلت الباحثة إلى إمكانية تناول معايير المشرف الرياضي العام السابقة من خلال وظائف الإدارة ( التخطيط - التنظيم - التوجيه - الرقابة ) . ( ٤ ، ٥٨ ، ٥٩ )

كما تضمنت المحاور الأساسية على محاور فرعية أخرى موضحة كما يلي : -

### \* أولا : التخطيط ويشمل . . .

( الأهداف السياسات الإجراءات البرامج الزمنية الموازنة اتخاذ القرار )

### \* ثانيا : التنظيم ويشمل . . .

( السلطة المسؤولية توزيع العمل التأهيل العلمي الخبرات العلاقات التنمية الإدارية )

### \* ثالثا : التوجيه ويشمل . . .

( القيادة الاتصال الدافعية الصفات الشخصية ) .

### \* رابعا : الرقابة وتشمل . . .

( قياس الأداء المتابعة ) . ( ٤ ، ٥٨ : ٦٢ )

## ثانيا : الدراسات المرتبطة

### الدراسة الأولى :

قام نبيه العلقامي عام ١٩٨٠ بدراسة للتعرف على أثر بعض السياسات الإدارية على رفع الإنتاجية بمراكز الشباب بمحافظة القاهرة وشملت العينة العاملين بمراكز شباب محافظة القاهرة واستخدم المنهج الوصفي والاستبيان كأداة لجمع البيانات وقد أشارت أهم النتائج إلى عدم وجود لوائح تحكم العمل بمراكز الشباب تنبع من ظروف كل مركز على حدي ، إن اللائحة العامة التي تنص على النظام الأساسي لمراكز الشباب تتضمن قدرا غير قليل من الموارد التي تحتاج للتعديل وانه لدى بعض مجالس إدارة مراكز الشباب دراية كافية بمشكلات العاملين بتلك المراكز ولا يوجد هيكل وظيفي واضح في معظم مراكز الشباب كما أظهرت النتائج وجود قصور في عدد المشرفين والمدرين المتخصصين للعمل في مراكز الشباب ، ( ٣٥ - ٣٩ )

### الدراسة الثانية :

قامت كوثر السعيد محمود السعيد عام ١٩٨٠ بدراسة عن تقويم مراكز الشباب في الإقبال على ممارسة النشاط الرياضي واستهدف البحث تقويم دور مراكز الشباب في الإقبال على ممارسة النشاط الرياضي وبلغ حجم العينة ١٣٥٧٨ استخدمت الباحثة المنهج المسحي واستعانة بالمقابلة الشخصية والاطلاع والقياس والملاحظة والاستفتاء وفحص السجلات وكان من أهم نتائج البحث أن الخطة والبرامج والتنظيم الداخلي بمراكز الشباب يعتبر من أسباب إقبال الأفراد على ممارسة الأنشطة بها لذ وجب أن تتوفر بالخطة والبرامج الدقة والمرونة والتطبيق الديمقراطي بحيث يشترك في وضعها المسئولين بمراكز الشباب والأعضاء الممارسين لهذا البرنامج واتضح عدم وجود القادة المتخصصين في مجال الإعلام الرياضي بهذه المراكز ، ( ١ - ٢٢١ )

### الدراسة الثالثة :

قام سر الختم أبو عوف عام ١٩٨١ بدراسة تحليلية للهيكل التنظيمي للتربية الرياضية في الاتحادات والأندية بجمهورية السودان الديمقراطية بهدف التعرف على جوانب نقص الهيكل التنظيمي للتربية في الاتحادات والأندية الرياضية والتي تفوق تطورها وقد بلغ حجم العينة ٢٠ فرد

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي واستعان باستمارة استطلاع وتحليل الوثائق وكان من أهم النتائج أن هناك بعض التضارب في توزيع الاختصاصات وفي السلطة لكل من أجهزة الاتحادات العامة وبين المحافظات من ناحية إدارة الأندية والإنجازات المحلية . ( ١ ٢٢١ )

## الدراسة الرابعة :

قام سامي محمود احمد السيد عام ١٩٨٤ بدراسة تهدف إلى تحديد اختصاصات الأخصائي الرياضي بجامعة الإسكندرية ودورها في تحقيق أهداف مراقبة التربية الرياضية من خلال الإجابة على التساؤلات الآتية :

ما هي مجالات عمل الأخصائي الرياضي بالجامعة ؟

ما هي اختصاصات الأخصائي الرياضي بالجامعة في كل مجال من المجالات الرياضية ؟

ما هو دور الأخصائي الرياضي في تحقيق أهداف مراقبة النشاط الرياضي ؟

ما أوجه النقص في إعداد الأخصائي الرياضي ؟

وقد اشتملت العينة على ( ١٠ ) من أعضاء هيئة التدريس و ( ٤٤ ) من الأخصائيين الرياضيين و ( ٤٠٠ ) من الطلبة الممارسين للأنشطة الرياضية . واستخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبيان كأداة لجمع المعلومات ومن أهم نتائج الدراسة حاجة الأخصائيين إلى حضور دورات تدريبية ( صقل ) على الأعمال الإدارية ، وجود قصور في الموارد الدراسية بكليات التربية الرياضية لا عداد الخرجين نظريا وعلميا للعمل كمدرسين . ( ٣٥ - ٣٦ )

## الدراسة الخامسة :

قام نبيه عبد الحميد العلقامي عام ١٩٨٥ بدراسة عن أسس تطوير النشاط الرياضي بمراكز الشباب بهدف الإجابة على التساؤلات الآتية . . .

هل يراعى وضع أهداف وأساليب واضحة وبرامج وخطط النشاط الرياضي بالمركز ؟ ما هي مقترحات قادة المركز فيما يتعلق برفع كفاءة تنفيذ البرامج ودعم الميزانية وتطوير الإمكانيات المادية والبشرية بالمركز ؟

واشتملت العينة على ٢٠٠ فرد ما بين مدربين ومشرفين وأعضاء مجلس إدارة ومديري مراكز الشباب واستخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبيان كأداة لجمع البيانات وأهم النتائج

كانت عدم وجود خطة عامة للنشاط الرياضي وقصور في البرامج الموضوعة وقصور في متابعة الحالة الصحية للأعضاء ، وقصور في الإعداد البشرية لقادة مراكز الشباب خاصة فيما يتعلق بعدم إعداد المدربين لملائمة برامج النشاط و عدم حصولهم على دورات تدريبي متخصصة ( ٣٥ ٤٣ ) .

## الدراسة السادسة :

قام صبري حسين توفيق عام ١٩٨٥ بدراسة بهدف التعرف على نظام الاختيار المتبع في الوحدات الحكومية وتقييمه في ضوء الأسس والقواعد لطريقة الاختيار العلمي واقتراح التوصيات الكفيلة بتحسين عملية الاختيار مستخدما المنهج الوصفي والاستبيان كأداة لجمع البيانات واشتملت العينة على العاملين بإدارة شئون الأفراد القائمين بعملية الاختيار والتعيين والأخصائيين القائمين بالوظائف الحاكمة في المصلحة مجال الدراسة ( مأمورية الضرائب ) وقد أشارت أهم النتائج إلى وجود قصور في أداء وظيفة الاختيار بسبب انخفاض مستوى العاملين في إدارة الأفراد تأهيلا وتدريباً ، وتعيين أفراد لا تناسب مؤهلاتهم مع مقتضيات أداء الوظائف ويحتاجون إلى التدريب المتخصص والقيادي ( ٣٥ ٣٦ ) .

## الدراسة السابعة :

قامت وفيقة سالم وآخرون عام ١٩٨٦ بدراسة تحليلية لجهاز التخطيط لمراكز الشباب في جمهورية مصر العربية بهدف التعرف على أسلوب تخطيط وتنظيم مراكز الشباب في جمهورية مصر العربية ودراسة المشاكل التي تعوق فاعلية التخطيط لمراكز الشباب ودراسة العوامل التي تحقق الكفاءة التنظيمية للتخطيط لمراكز الشباب واشتملت العينة على ٢٢ من العاملين بمدريات الشباب والرياضة و ٣٩ من الأخصائيين الرياضيين بمراكز الشباب واستخدم المنهج المسحي والاستبيان للأخصائي والمقابلة الشخصية لقادة العمل الشبابي وأهم النتائج وجود معوقات تحول دون تحقيق مراكز الشباب لأهدافها حيث لا يتحقق الإعداد السليم للشباب من النواحي الخلقية والقومية والرياضية والاجتماعية ( ٣٥ ٤٠ ) .

## الدراسة الثامنة :

قام حسيني سيد أيوب إبراهيم عام ١٩٨٦ بدراسة تقويم الأنشطة الرياضية بمراكز شباب القرى بمحافظة الشرقية عددها ٧٤ مركز شباب قرية واستخدم الباحث المنهج الوصفي واستعان باستمرار استبيان لجمع البيانات أحدهما لأعضاء مراكز الشباب والقرى والثانية للقادة بتلك المراكز ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها أن أهداف النشاط الرياضي واضحة لأعضاء مراكز شباب القرى والأعضاء يقبلون على الأنشطة الرياضية بنسبة كبيرة والملاعب والأدوات الرياضية ومرافق النشاط بالريف لا تتناسب والزيادة المطردة للسكان ووجود قصور بمراكز شباب القرى بالنسبة للاهتمام بالطفولة وكبار السن وهناك قصور في عدد المشرفين والمدربين المتخصصين بمراكز الشباب وتواجد قيادة طبيعية متنوعة للعمل في إدارة النشاط الرياضي بمراكز شباب القرى ( ٢ - ٢٢١ ) .

## الدراسة التاسعة :

قام محمد رمضان أحمد ١٩٨٨ بدراسة معوقات العمل الإداري في بعض أندية محافظات القاهرة وأجريت الدراسة على عينة عددها ١٠٢ وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي ( الدراسة المسحية ) بغرض إلقاء الضوء على النظام الإداري المتبع بالأندية الرياضية مع التعرف على نوع وحجم معوقات العمل الإداري لقطاع الأندية الرياضية وترتيب ونوع وحجم هذه المعوقات وكان من أهم النتائج عدم وجود جهاز للعلاقات العامة ضمن الهيكل التنظيمي للنادى وكذلك عدم وجود لوائح تنظم العمل الإداري والفتى والعلاقات بين كافة المستويات مع عدم تحديد ووضوح الأهداف كذلك عدم قدرة الهيكل التنظيمي على تحقيق أهدافه وعدم واقعية الميزانيات التقديرية الموضوع ( ٢ - ٢٢١ ) .

## الدراسة العاشرة :

قامت نازك مصطفى سنبل وعفاف خليل الجلاذ عام ١٩٨٨ بدراسة بهدف تحديد المشاكل الإدارية للنشاط الرياضي الترويحي بمراكز الشباب بمحافظة الإسكندرية من حيث تخطيط وتنظيم وتوجيه النشاط وتقديم المقترحات لعلاج هذه المشاكل واستخدام المنهج المسحي وتم تصميم استمارة استبيان بالإضافة إلى المقابلة الشخصية لجمع بيانات الدراسة . وقد أشارت النتائج إلى عدم تحديد الأهداف المراد تحقيقها من الأعمال التي توكل للمشرفين الرياضي . ( ٣٥ ٤٠ )

## الدراسة الحادية عشر :

قام طه عبد الرحيم طه عام ١٩٩٠ بدراسة موضوعها برنامج ترويحي مقترح لمراكز الشباب بمحافظة الإسكندرية بهدف دراسة حالة مراكز الشباب والإمكانات المادية والبشرية المتوفرة بها ، وضع نموذج خطة نشاط ترويحي لمراكز الشباب بمحافظة الإسكندرية مستخدما المنهج المسحي وتم تصميم استمارة استبيان بالإضافة إلى المقابلة الشخصية والسجلات واللوائح كأداة بحثية للدراسة وشملت عينة الدراسة جميع مراكز الشباب بمحافظة الإسكندرية وعددهم ٢١ مركز شباب ، عينة عشوائية تمثل ٥٠% من مشرفي الأنشطة ، جميع مدير مراكز الشباب ، عينة عشوائية من الأعضاء فوق ١٨ سنة تمثل ١٠% ، عينة من الأعضاء تحت ١٨ سنة تمثل ١٥% وقد أشارت أهم النتائج إلى أن هناك عدم تنسيق في توزيع المشرفين والمدربين على مراكز الشباب حيث يوجد مشرفين ومدربين بأعداد كافية في بعضها بينما يوجد مراكز بدون مشرفين كما أن عدد المشرفين الرياضي يفوق عدد باقي الأنشطة مجتمعين ، تهتم مراكز الشباب بأنشطة المنافسات أكثر من اهتمامها بأنشطة الممارسة . ( ٣٥ ٤١ )

## الدراسة الثانية عشر :

قامت كلير كمال محمود عام ١٩٩١ بدراسة عن توصيف وتقييم سياسات الاختيار والتدريب في قطاع المنشآت الفندقية في جمهورية مصر العربية ( دراسة مقارنة ) بهدف توصيف سياسة الاختيار والتدريب قطاع الفنادق في مصر لبعض مجموعات الوظائف المختلفة . تحديد أوجه الشبه والاختلاف في سياسة الاختيار والتدريب التي تتبعها أنماط الإدارة الفندقية المختلفة

مستخدما المنهج الوصفي والاستبيان لجمع البيانات وتضمنت العينة ٢٠ فندق ممثلة جغرافيا لجمهورية مصر العربية ومن أهم النتائج عدم وجود ضغوط سياسية في عملية التعيين ولكن أكثر من نصف الفنادق محل الدراسة تشكو من الضغوط الاجتماعية (الواسطة) في عملية التعيين عدم توفير الكفاءات والمهارات اللازمة في سوق العمل ولا تقتصر ندرة هذه الكفاءات على مستوى وظيفي معين ، ( ٣٥ - ٣٨ )

### الدراسة الثالثة عشر :

قامت عزيزة التابعي حمام عام ١٩٩٤ بدراسة العلاقات التنظيمية و أثرها على كفاءة أداء نشاط الجهاز الحكومي بالتطبيق على محافظة بور سعيد وهدف الدراسة العلاقات التنظيمية بما تمثله من سلطات ومسئوليات وعلاقات منظمة فيما بينها أثرها على تحقيق الأداء الفعال للنشاط الحكومي ، واستخدم المنهج الوصفي والاستبيان والمقابلة الشخصية كأداة للدراسة وخلصت الدراسة إلى أن هناك صعوبات في تحديد الاختصاصات بدقة بين كل من مجلس المحافظة ومجالس الأحياء داخل نفس المستويات التنظيمية ، ( ٣٥ - ٣٨ )

### الدراسة الرابعة عشر :

قام محمد متولي عفيفي عام ١٩٩٨ بدراسة التوصيف الوظيفي للعاملين بمراكز الشباب بجمهورية مصر العربية من خلال دراسة الأعمال التي تتطلبها الوظيفة ( الواجبات والمسئوليات ) المتطلبة للأداء الوظيفي ومواصفات شاغل الوظيفة ( المؤهل العلمي سنوات الخبرة المهارات المواصفات الخاصة ) واقترح التوصيف الوظيفي المتطلب للعاملين بمراكز شباب المدن المطورة مشتملا على ( واجبات ومسئوليات الوظيفة مواصفات شاغل الوظيفة ) مستخدما المنهج الوصفي والاستبيان كأداة لجمع البيانات واشتملت العينة على ٥٠ مركز شباب و ٤٦٠ من العاملين بمراكز الشباب في مجموعة من الوظائف وقد أسفرت النتائج عن واجبات ومسئوليات ومتطلبات الوظيفة لكل تخصص وبالنسبة لوظيفة المشرف الرياضي تمثلت واجبات ومسئولياته في ١٨ بند ومتطلبات الوظيفة ٨ بنود وهي ٠٠٠

الحصول على بكالوريوس تربية رياضية ، المقدرة على اتخاذ القرار المناسب ، الروح الرياضية والمرح ، قدرة ذهنية عالية ( مواجهة المشكلات وإيجاد البدائل المختلفة لحلها ) ، دورة

دراسة ( مقرر ضمن الدورة في مجال المشتريات ) ، خبرة سنة فأكثر في العمل بالمجال الرياضي  
، دورة دراسة في مجال الترويح ، لياقة بدنية عالية ( قوام رياضي أداء أحد الأنشطة الرياضية  
بكفاءة ) ( ٣٥ - ١٠٨ : ١٠٩ )

## التعليق على الدراسات المرتبطة

استخلصت الباحثة من الدراسات السابقة والمرتبطة النقاط التالية :

### ● العينة :

يلاحظ أن مجموعة الدراسات قد اشتملت على العاملين في الحقل الرياضي بمراكز الشباب والأندية الرياضية المدارس من مديريين وأعضاء ومجلس إدارة وأخصائيين ومدرسين وإداريين بالجهات الحكومية .

### ● المنهج المستخدم :

المنهج المستخدم في كافة الدراسات السابقة هو المنهج الوصفي لمناسبته لطبيعة موضوعات هذه البحوث .

### ● الأدوات المستخدمة :

استخدمت استمارة الاستبيان في جميع الدراسات وكذلك المقابلة الشخصية والسجلات والتقارير والملاحظ وآراء الخبراء في المجال الرياضي والمهني للحصول على المعلومات والبيانات التي أفادت الدراسات .

### ● أهداف الدراسة :

تمثلت أهداف الدراسات السابقة إلى كثير من الأمور التي تفيد الموضوع قيد البحث وكان أكثر الدراسات التي تناولت مراكز الشباب قد تركزت على الأنشطة والبرامج بمراكز الشباب سواء الأنشطة الرياضية أو الترويحية بصفة عامة والتي تمثل وظائف المشرفين عليها .

أما الدراسات الأخرى فقد تناولت إلى تنظيم وإدارة مراكز الشباب من حيث التخطيط والسياسات الإدارية إلا أنها لم تتعرض إلى طرق وأساليب اختيار العاملين أو تحديد واجباتهم واختصاصاتهم .

والموضوعات التي تعرضت للتوصيف الوظيفي مثل اختصاصات بعض الوظائف فقد تمثلت في دراسة صبري محمود توفيق والتي أشارت نتائجها إلى وجود قصور في عملية الاختيار والستعين بسبب انخفاض مستوى العاملين في إدارة الأفراد ومستوى تأهيلهم وهذا البحث أجرى على هيئات حكومية وليس هيئات أهلية مما يعكس أن مشكلة اختيار العاملين من خلال التوصيف الوظيفي أمر شائع في المؤسسات المصرية إلى حد كبير .

وقد أشارت دراسة محمد متولي عفيفي التي تناولت التوصيف الوظيفي للعاملين بمراكز شباب جمهورية مصر العربية إلى واجبات واختصاصات ومتطلبات الوظيفة لكل تخصص وقد تضمنت متطلبات وظيفة المشرف الرياضي والمتمثلة في المؤهل والخبرة واتخاذ القرار وصفات الشخصية .

ولم تتطرق الدراسات السابقة والمرتبطة على حد علم الباحثة على معايير اختيار المشرف الرياضي العام بمراكز الشباب ومدى فعالية الجمع بين الأخصائي الرياضي والمشرف الرياضي العام ومدى كفاية الأخصائيين الرياضيين بمراكز الشباب وذلك من أجل مواكبة التقدم العلمي والارتقاء بمستوى الأداء وتحقيق الأهداف المرجوة وهذا ما دعا الباحثة للقيام بهذه الدراسة ( معايير اختيار القيادات بمراكز شباب محافظة القاهرة ) .

وقد استفادة الباحثة من خلال تحليل الدراسات في :

- تحديد الخطوات المتبعة في إجراءات البحث .
- صياغة أهداف وتساؤلات البحث بدقة .
- اختيار عينة البحث بدقة .
- تحديد المنهج المناسب لطبيعة البحث .
- اختيار وسائل جمع البيانات المناسبة لطبيعة البحث .