



تصور مقترح لتطوير العمل الإداري لبعض مراكز الشباب في ضوء السياسات الإدارية لرؤية مصر ٢٠٣٠

أ.د/ ماجد محمد السيد العزازي

أستاذ طرق التدريس والتربية العملية وعميد كلية التربية الرياضية بنين بنات - جامعة قناة السويس.

د/ السيد سليم حسن علي العزازي

دكتوراه الإدارة الرياضية - كلية التربية الرياضية - جامعة بنها - ومعاون قضائي بوزارة العدل ومنتدب للتدريس بكلية التربية الرياضية بنين بنات - جامعة قناة السويس

ملخص البحث باللغة العربية

استهدف البحث وضع تصور مقترح لتطوير العمل الإداري لبعض مراكز الشباب بمحافظة الشرقية وذلك من خلال التعرف على (الهيكل التنظيمي بمراكز الشباب - التعرف على فلسفة دعم الإدارة للمدربين المتميزين التعرف على التخطيط والبدائل الاستراتيجية - معايير اختيار وتقييم قيادات الجهاز الإداري القوانين المنظمة المرتبطة بإدارة مراكز الشباب) ، ولتحقيق الهدف من البحث استخدم الباحث المنهج التجريبي، وتم تطبيق استمارة الاستبيان على عينة تم اختيارها بالطريقة العمدية من جميع الإداريين ورئيس مجلس الإدارة والمشرفين بجميع مدن ومراكز محافظة الشرقية وعندهم (٢٣٠) ثم تم سحب عينة عشوائية للدراسة الاستطلاعية عندها (٤٠) فرداً يمثلون فئات الإداريين بجميع المراكز بمحافظة الشرقية، وبذلك تصبح عينة البحث الأساسية عندها (١٨٠) فرداً، وعينة البحث الاستطلاعية عندها (٤٠) فرداً، وبعد أن تم إيجاد المعاملات العلمية (الصدق - الثبات الاستمارة الاستبيان أداة الدراسة، تم التوصل إلى النتائج التالية:

- الهيكل التنظيمي الرسمي بمراكز الشباب يطابق الواقع.
- نظم ولوائح العمل بمراكز الشباب تتصف بالمرونة والتطور
- توجد لجان تقوم بمراجعة الهيكل التنظيمي الحالي وإعادة بناءه.
- هناك جهود واضحة تبذل لتعيين أفضل المرشحين في الوظائف بمراكز الشباب.

الكلمات الاستدلالية :-

(تطوير العمل الإداري - مراكز الشباب - رؤية مصر ٢٠٣٠)





المقدمة ومشكلة البحث:

يشهد العالم حالياً تغيرات كبيرة وعميقة في الأنظمة والسياسات الاقتصادية والتنموية بما ارتبطت به من انتقال كثير مما كانت تؤديه المنظمات الحكومية أو المشروعات العامة إلى اعتماد أكبر على التقنيات الحديثة والمتقدمة والأفكار المستحدثة واستخدام التقنية الإدارية الحديثة ، فالحكومة في مفهومها الحديث تلعب دوراً تجميعياً ولطاقات أفراد المجتمع جميعاً، وهي في مفهومها الحديث أيضاً توجد البيئة التنافسية التي تسمح بإبداع الأفراد والمؤسسات.(١٨)

تعتبر الرياضة أحد مصادر "الفخر القومي" للدول الحديثة، وأبرز عناصر قوتها الناعمة، ويسرى ذلك على الدول المتقدمة والأقل نمواً، والتي باتت تنظر إلى الرياضة باعتبارها "المتنفس البديل" لعزوف الشباب عن السياسة، والأسلوب الأثير للتعبة الجماهيرية خاصة في أوقات الأحداث الرياضية الكبرى لذلك، حرصت القيادة السياسية في مختلف دول العالم على استثمار أحد أهم دعائم التنمية وهم الشباب في مجال التنمية وتوفير السياسات الخاصة بتفعيلهم، فأنشأت المراكز والهيئات لهم ومنها مراكز التنمية الشبابية وذلك لإبراز تميز دولهم من خلال الرؤية الجديدة للتنمية التي تتبناها الكثير من الدول.(٧: ١٣٥) ويتفق "كمال درويش وآخرون" (١٩٩٦م) على أن الإدارة في المجال الرياضي لا تختلف عن الإدارة في المجالات الأخرى في كونها وسيلة لتحقيق الأهداف كما أنها تتفق مع الإدارة بوجه عام في عناصرها الأساسية "التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة".(١٤: ٣٣)

ويرى " أحمد غنيم " (٢٠٠٥م) أنه قد استخدم مصطلح " الإدارة " ليعبر عن الأفراد الذين يمارسون الأعمال الإدارية في منظمة ما ، كما استخدم ليدل على الوظيفة أو المركز الذي يشغله هؤلاء الأفراد، كما تم التعبير عن الإدارة أيضا بأنها علم أو فن أو نظام. (٤: ٢٤)

وينكر "روسيل هويس" (٢٠١٠م) أنه شهدت المؤسسات الرياضية تطوراً على مدار الثلاثين عاماً الماضية حيث تتم إدارتها وتنظيمها على مستوى عال من الجودة والكفاءة والاحتراف وقد قامت المؤسسات الرياضية بتطبيق مبادئ الإدارة التي كانت تنتهجها المؤسسات التجارية الأخرى بهدف تسويق منتجاتها وتخطيط عملياتها وإدارة الموارد البشرية لديها وغير ذلك من أنشطتها، وقد أدت الطبيعة المتميزة للمؤسسات الرياضية والتنوع في المهام والأهداف إلي وضع مجموعة من المعايير التي يتم من خلالها تقييم أداء المؤسسات الرياضية، وينبغي أن يكون القائمون علي إدارة المؤسسات الرياضية علي دراية بالأساليب المتبعة في وضع تصور عن أداء المؤسسة وتحليل هذا الأداء وتقييمه وكيفية تطبيق تلك المبادئ في مجال الرياضة.(١٢: ١٥ - ٢٢)





يشير "حسن الشافعي" و"إبراهيم عبد المقصود" (٢٠٠٣م) بأن الإدارة هي العنصر الحي الذي يجعل البناء أو الهيكل في حالة عمل ونشاط هادف، ذلك لأن الإدارة تختص بالسلوك داخل البناء أو الهيكل التنظيمي. (١٠ : ١٤)

ويرى "محمد السمودي، نبيل عبداللطيف" (٢٠١٢م) أنه مع التطور السريع للنشاط المهني والإداري في البلدان المتطورة نجد في المقابل تأخر في النشاط المهني والإداري لبعض الأندية والهيئات الرياضية والتي تسيطر عليها القناعة العاطفية وتؤثر علي قراراتها وأعمالها وطريقة تفكيرها حيث يلاحظ أن الهيكل التنظيمي لأغلب الأندية يبنى علي أسس العلاقات الشخصية والاجتماعية بين أفرادها فنجد أن اختيار رئيس للنادي فإنه يشكل معه فريق عمل عادة ما يكون من الأصدقاء وبعض اللاعبين السابقين أو أسماء معينة تفرض علي الرئيس ومن مجالس الشرف الخاصة بتلك الأندية حتى ولو كان الشخص الذي وقع عليه الاختيار لا يملك المهارة الإدارية ولا الاحترافية لضعف ثقافته الإدارية، وهذه الطريقة لا شك شكلت أحد الأسباب الجوهرية في تخلفنا الإداري في معظم الأندية إن صح التعبير. (١٥ : ١٢٥)

ويرى "أحمد غنيم" (٢٠٠٥م) أن الإدارة تعتبر أداة التطوير الرئيسية لأي مجتمع من المجتمعات تعمل على تفعيله وتقدمه وزيادة درجة رفايته وذلك عن طريق استثمار موارده البشرية والمادية أفضل استثمار ممكن وبما يحقق غايته الكبرى. (٤ : ١٧)

ويتمثل أحد المبادئ الأساسية لخطة مصر عام ٢٠٣٠ في التأكيد على انه "لن يتخلف أحد عن ركب تحقيق أهداف التنمية"، وان هذه الأهداف وُضعت لجميع الشعوب في كل الدول ومن كل الفئات العمرية وللمجتمعات قاطبة. وتستلزم الصبغة العالمية لخطة عام ٢٠٣٠ مراعاة دور الشباب في جميع الأهداف والغايات.

وتتمثل أهم معالم السياسة العامة للدولة في مجال الرياضة، والتي أرساها قانون الرياضة الجديد، وعززتها التوجهات العامة للدولة في: تعدد الفاعلين في مجال الرياضة مع التركيز على إعطاء الأولوية لتفعيل دور الهيئات الرياضية، وتنوع مصادر التمويل المخصص للاستثمار في النشاط الرياضي، والحرص على تدعيم البنية الأساسية في مجال الرياضة، وتغيير النظرة تجاه الرياضة باعتبارها أحد عناصر القوة الناعمة المصرية، وأخيراً العمل على تحقيق التوازن بين اعتبارات السيادة والالتزام بالمواثيق الدولية الحاكمة لعمل الرياضة. (١٦ : ١٩)

ويشير "أحمد الزهري، وآخرون" (٢٠٠٣م) أنه ونتيجة لما سبق أصبحت الإدارة الرياضية مهنة واضحة تحتاج ممارستها إلي معلومات ومهارات وتدريب؛ كما ظهرت الفرص لممارسة هذه المهنة في قطاعات كبيرة، وأصبح هناك عاملون متنوعون في الإدارة الرياضية ويأتي الاهتمام بها لتقنين التغيرات العشوائية الناشئة عن رغبات فردية وأهواء شخصية، والتغيير الإداري دبراً من الممارسات الإدارية يلجأ إليها المدير أو





الإداري الرياضي لإحداث أثر يميزه عن سابقة بل ضرورة تحتمها طبيعة الحياة التي تتسم بالحركة والتي بدورها تنعكس علي التنظيم الذي لا بد أن يتجاوب معها ويتكيف مع أثارها. (٣ : ٣٥)

ويواجه قطاع الشباب والرياضة بجمهورية مصر العربية مشكلات كثيرة ومتنوعة سواء كانت إقتصادية أو إدارية ، من أهمها المشكلات المرتبطة بالموارد المادية ومواجهة تلك المشكلات يتطلب دراستها بأسلوب علمي للعمل على تعظيم الموارد المادية المتاحة واستغلالها بشكل يحقق أكبر عائد منها. والإدارة الرشيدة لمراكز الشباب يمكن أن تلعب دوراً في ذلك.

ويشير " حسن أحمد الشافعي" (٢٠٠٢م) أن مراكز الشباب تعتبر في تطبيق أحكام قانون الهيئات الرياضية [٩٧] هو كل هيئة مجهزة بالمباني والإمكانات تقيمها الدولة أو المجالس المحلية أو الأفراد منفردين أو متعاونين في المدن أو القرى بقصد تنمية الشباب في مراحل العمر المختلفة واستثمار أوقات فراغهم في ممارسة الأنشطة الترويحية والاجتماعية والرياضية وما يتصل بها تحت إشراف قيادة متخصصة. (٨ : ١٦٣)

ولما كانت الفقرتان أرقام (٢ ، ٣) من المادة رقم [٣٧] من لائحة النظام الأساسي لمراكز الشباب (٢٠١٨) تنص على أنه من اختصاصات مجلس الإدارة - وضع الأسس والبرامج التي تساعد على النهوض بالمستوى الفني للفرق الرياضية التي تمثله - العناية بتنظيم نشاط أبناء أعضاء المركز، وتوجيههم، وإقامة المسابقات بينهم، و غير ذلك من الأمور التي تساعد على تكوينهم تكويناً صالحاً في النواحي الوطنية، والخلقية، والرياضية، والاجتماعية، و الثقافية.

ومن خلال متابعة الباحث لبعض مراكز الشباب والاطلاع على اللوائح والسياسات التي تدير هذه المراكز رأى أن نجاح وتطوير العملية الإدارية يتحقق من خلال التطبيق الجيد والفعال للوظائف الأساسية للإدارة والمتمثلة في (التخطيط - التنظيم - التوجيه - الرقابة ، حيث أن الممارسة الغير صحيحة لتلك الوظائف تؤدي إلي فشل العملية الإدارية وعدم تحقيق الأهداف المرجوة منها، وهذا ما لم يحدث داخل الكثير من مراكز الشباب، لذا فقد رأى الباحث في كيفية إدارة هذه المراكز في كيفية تحقيق أهدافها الرياضية للمساهمة في إعداد المجتمع رياضياً وصحياً واجتماعياً وتوفير الإمكانات المادية والبشرية.

وبما أن وضع أي تصور أو خطة لإنجاح أي كيان إداري يجب الأخذ في الاعتبار ضرورة أن تكون هذا التصور متمشياً مع مخرجات هذا الكيان من خدمة يمكن أن تؤدي إلى صحة الإنسان، لذلك أظهرت مشكلة البحث ضرورة أن يكون لمراكز الشباب خطة يتم وضعها لتحسين العمل الإداري لهذه المراكز حتى يمكن التنبؤ بأفضل المخرجات الإدارية لهذه المراكز.





ومن خلال عمل الباحث فقد رأى ضرورة تحليل العمل داخل مراكز الشباب والتعرف علي المشكلات المرتبطة بالهيكل التنظيمي وفلسفة دعم الإداريين والتخطيط والبدائل الاستراتيجية، بالإضافة إلى معايير اختيار قيادات الجهاز الإداري والقوانين المنظمة لإدارة المراكز للتغلب علي هذه المشكلات؛ مما يتضمن نجاح العمل داخل مراكز الشباب.

هدف البحث:

يهدف البحث إلي:

يهدف البحث إلى وضع تصور مقترح لتطوير العمل الإداري لبعض مراكز الشباب بمحافظة الشرقية وذلك من خلال:

- ١- التعرف على الهيكل التنظيمي بمراكز الشباب.
- ٢- التعرف علي فلسفة دعم الإدارة للمدربين المتميزين.
- ٣- التعرف علي التخطيط والبدائل الاستراتيجية بمراكز الشباب.
- ٤- التعرف على معايير اختيار وتقييم قيادات الجهاز الإداري بمراكز الشباب.
- ٥- التعرف على القوانين المنظمة المرتبطة بإدارة مراكز الشباب.

تساؤلات البحث:

- ١- ما هو التصور المقترح بمراكز الشباب بمحافظة الشرقية ؟
- ٢- ما هي فلسفة دعم الإدارة للمدربين المتميزين ؟
- ٣- ما هي الخطط والبدائل الاستراتيجية بمراكز الشباب ؟
- ٤- ما هي معايير اختيار وتقييم قيادات الجهاز الإداري بمراكز الشباب ؟
- ٥- ما هي القوانين المنظمة المرتبطة بإدارة مراكز الشباب ؟

مصطلحات البحث:

- الخطة أو التصور:

عرفها "حسين حريم" (٢٠٠٦م) بأنها هي الرؤية والإجراءات والبرامج اللازمة للتنبؤ وتحقيق الاحتياجات والمتطلبات اللازمة لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة. (١١: ٢٢)

العمل الإداري:

هو كافة الخدمات التي تقدمها المؤسسة لأعضاء والمشاركين ، ويتم عن طريقه التعرف على كفاءة العاملين ومعرفة عدد الخدمات التي يقدمونها. (١١: ٢٨)





الدراسات المرجعية:

قام كل من "ابراهيم الكعبي ، أمل الجمال"(٢٠٢٠م) (١) بدراسة بعنوان "إسهامات مراكز الشباب في تنفيذ سياسات الرعاية الاجتماعية"، بهدف تحديد إسهامات مراكز الشباب في تنفيذ سياسات الرعاية الاجتماعية للشباب، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الدراسة المسحية، وتم التطبيق على عينة قوامها (٥٠) فرداً من (٧) مراكز للشباب بالمجتمع القطري، كما استخدمت الدراسة استمارة الاستبيان لجمع البيانات. وكان من أهم النتائج: - أهمية الدور التنفيذي الذي تلعبه مراكز الشباب القطري لسياسات الرعاية الاجتماعية وقد تم ترتيبها كما يلي (ترسيخ ثقافة المشاركة المجتمعية لدى الشباب - وضع خريطة زمنية لتنفيذ البرامج المقدم - مساعدة الشباب على التعبير عن آراءهم بحرية - تهيئة المناخ لتحقيق أهداف السياسة - توسيع مشاركة الشباب في تقييم الخدمات المقدمة لهم - تنمية ثقافة الحوار المجتمعي مع الشباب - التسويق الاجتماعي لسياسة الرعاية الاجتماعية للشباب).

قام جولكن وفالبونا **Gjoligal, Valbiona** (٢٠١٤م) (١٧) بدراسة بعنوان " تطوير نموذج إدارة كفاءات النادي الرياضي"، هدفت الدراسة إلى اقتراح نموذج لإدارة النادي الرياضي يتضمن قائمة من الكفاءات اللازمة التي عادة تطبق علي الإدارة الناجحة للأندية الرياضية في ألبانيا، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تطبيق الدراسة على مجموعة من النوادي الرياضية، وتم استخدام المقابلة أسلوب دلفي التحديد تصورات مديري الأندية الرياضية. وكان من أهم النتائج: اقتراح نموذجاً للكفاءة في الإدارة الرياضية يتكون من (١١) كفاءة أهمها (القيادة - مهارات الاتصال وإدارة الأفراد والمعرفة الرياضية، والمعرفة بالتشريعات وتحقيق الأهداف والتسويق وحل المشكلات والعلاقات العامة، والتمويل وإدارة المرافق ونموذج كفاءة الإدارة والذي كشف عن وجود قاعدة صلبة لمديري الأندية الرياضية في هذه الكفاءات في ألبانيا مع إمكانية تطوير مناهج إدارة النشاط الرياضي.

قام عز الدين أحمد (٢٠٠٢م) (١٣) بعنوان " قياس الأداء لدى القادة الإداريين في اتخاذ القرار بالاتحادات الرياضية"، هدفت الدراسة قياس الأداء لدى القيادة الإداريين في اتخاذ القرار بالاتحادات الرياضية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واشتملت العينة على (٢٨) اتحاد أولمبي، (١٨) اتحاد غير - أولمبي، وعدد الأفراد ٤٠٨ فرج، واستعانة الدراسة بالمقابلة الشخصية واستمارة الاستبيان كأدوات لجمع البيانات. وكان من أهم النتائج: إن اتخاذ القرار توجد به بعض المعوقات من القادة الإداريين، وتوجد محددات لاتخاذ وتقويم القرار بالاتحادات الرياضية، ومؤثرات تقويم كفاءة الأداء في اتخاذ القرارات بالاتحادات الرياضية وأسباب أخرى نفسية عند متخذين القرار.





إجراءات البحث :

منهج البحث

استخدم الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي لمناسبته لطبيعة هذا البحث.

مجتمع وعينة البحث :

اشتمل مجتمع البحث على بعض مراكز الشباب بمدن ومراكز محافظة الشرقية وعددهم (٣١) مركز بواقع عدد (٢٣٠) فرداً من المديرين والقائمين على إدارة المركز والأخصائيين الرياضيين تم اختيار عينة البحث بالطريقة العمدية من كل مجتمع البحث من جميع الإداريين ورئيس مجلس الإدارة والمشرفين بجميع مدن ومراكز محافظة الشرقية وعددهم (٢٣٠) فرداً، تم استبعاد عدد (١٠) استمارات لم تستوف الإجابة على الاستمارة، ثم تم سحب عينة عشوائية للدراسة الاستطلاعية عددها (٤٠) فرداً يمثلون فئات الإداريين بجميع المراكز بمحافظة الشرقية، وبذلك تصبح عينة البحث الأساسية عددها (١٨٠) فرداً، وعينة البحث الاستطلاعية عددها (٤٠) فرداً. والجدول التالي يوضح توزيع أفراد مجتمع وعينة البحث على المدن والمراكز المختلفة بمحافظة الشرقية

جدول (١)

عدد مراكز الشباب وعدد الإداريين والمشرفين والأخصائيين الرياضيين موزعة على مراكز ومدن محافظة الشرقية

م	اسم الإدارة	عدد المراكز	عدد الإداريين والمشرفين والفنيين
١	الزقازيق	٤	٢٠
٢	فاقوس	٢	١٥
٣	حسينية فاقوس	١	١٠
٤	ديرب نجم	١	١٠
٥	منيا القمح	٢	١٤
٦	بلييس	٢	١٤
٧	أبو حماد	٢	١٥
٨	ههيا	٢	١٥
٩	أبو كبير	٢	١٧
١٠	كفر صقر	١	١٠
١١	أولاد صقر	١	١٠
١٢	مشتول السوق	١	٩
١٣	العاشر من رمضان	٣	١٨
١٤	الإبراهيمية	٢	١٥





م	اسم الإدارة	عدد المراكز	عدد الإداريين والمشرفين والفنيين
١٥	القرين	٢	١٠
١٦	القنایات	١	١٠
١٧	الصالحية	٢	١٨
	المجموع	٣١	٢٣٠

وقد راع الباحث عند تحديد مجتمع البحث أن تمثل الموقع الجغرافي للمحافظة تمثيلاً صادقاً حتى يمكن للباحث تعميم نتائج البحث على كافة عينات المجتمع.

جدول رقم (٢)

ن = ٢٣٠

توصيف عينة البحث

م	تصنيف عينة البحث	العدد	عينة أساسية		عينة استطلاعية	
			عدد	نسبة	عدد	نسبة
١	مديري التنفيذي ورئيس مجلس إدارة المركز	٢٧	٢٠	%٨٠	٧	%١٤
٢	الإداريين والمشرفين على المركز	١٢٨	١٠٠	%١٠٠	٢٣	%٢٣
٣	القائمين بالتدريب	٧٥	٥٣	%٨٨.٣٣	١٠	%٥٣
	المجموع	٢٣٠	١٨٠	%١٠٠	٤٠	%٧٢

ينتضح من الجدول توصيف عينة البحث على الفئات المختلفة (قيد الدراسة)

أدوات جمع البيانات :

- ١- المقابلة الشخصية: وذلك للاستفادة المباشرة من السادة الخبراء والتوصل لأكبر آراء ومقترحات يقومون بتقديمها للبحث.
- ٢- المسح المرجعي: وذلك بالاطلاع على بعض الكتب والدوريات العلمية في مجال الإدارة الرياضية التي تناولت موضوع البحث.
- ٣- استطلاع الخبراء: وذلك بعرض ما تم الوصول إليه من المسح المرجعي لعرضه على السادة الخبراء لإقراره ومدى ملائمته للبحث الحالي أم لا.
- ٤- الاستبيان الذي يحتوي على جميع المحاور الخاصة بالمتغيرات قيد البحث التي قام الباحث ببنائها لجمع بيانات بحثه.

خطوات بناء الاستبيان :

استطلاع آراء الخبراء :-

من خلال المسح المرجعي للدراسات والمراجع العربية والأجنبية المرتبطة بمتغيرات البحث

مثل إجلال عبد المنعم حافظ (١٩٩٧) (٢)، وأحمد محمد غنيم (٢٠٠٥) (٥)، وإسماعيل محمد





السيد (١٩٩٠) (٦)، حسن أحمد الشافعي وسماح أحمد صلاح (٢٠٠٧) (٩) من خلال المقابلة الشخصية بتصميم استمارة استبيان حدد فيها المحاور الرئيسية المبدئية. مرفق (٢) ثم قام الباحث بتحديد الأهمية النسبية للمحاور بعد عرضها علي السادة الخبراء وقد ارتضى الباحث بنسبة ٨٠٪ علي الأقل من موافقة السادة الخبراء علي محاور الدراسة كحد أدنى لقبول المحاور والجدول (٢) يوضح ذلك.

جدول (٣)

النسبة المئوية وفقا لآراء الخبراء في مجال الإدارة الرياضية للاستبيان

م	المحور	النسبة المئوية
١	الهيكل التنظيمي بمراكز الشباب.	١٠٠٪
٢	فلسفة دعم الإدارة للمدربين المتميزين	٩٠٪
٣	التخطيط والبدائل الاستراتيجية بمراكز الشباب.	١٠٠٪
٤	معايير اختيار وتقييم قيادات الجهاز الإداري بمراكز الشباب.	٩٠٪
٥	القوانين المنظمة المرتبطة بإدارة مراكز الشباب.	٨٠٪
٦	التشريعات والقوانين المرتبطة بتسويق مراكز الشباب.	٢٠٪

يتضح من جدول (٣) أن النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء قد انحصرت ما بين (٢٠٪ ، ١٠٠٪) في اختيار محاور الاستبيان قيد البحث، وقد ارتضى الباحث بالمحاور التي حصلت على نسبة ٨٠٪ فأكثر ، وبذلك تم حذف المحور السادس.

تحديد عبارات المحاور

من خلال المراجع والدراسات السابقة وآراء الخبراء في مجال الإدارة الرياضية تم تحديد مجموعة من العبارات والتي تقيس أبعادها آراء المسؤولين عن إدارة مراكز الشباب بمدن ومراكز محافظة الشرقية، حيث تم تصنيفها وفقاً للمحاور المنتمية إليهما مرفق () وقام الباحث بتحديد عدد العبارات التي تندرج تحت كل محور وهي كما يلي:-

- المحور الأول: الهيكل التنظيمي بمراكز الشباب وعدد عباراته (٢٧ عبارة).
- المحور الثاني: فلسفة دعم الإدارة للمدربين المتميزين وعدد عباراته (٢٣ عبارة).
- المحور الثالث: التخطيط والبدائل الاستراتيجية بمراكز الشباب وعدد عباراته (١٣ عبارة).
- المحور الرابع: معايير اختيار وتقييم قيادات الجهاز الإداري بمراكز الشباب وعدد عباراته (٨ عبارات)
- المحور الخامس: القوانين المنظمة المرتبطة بإدارة مراكز الشباب وعدد عباراته (٢٦ عبارة)





ثم قام الباحث بعرض عبارات كل محور على عدد (١٠) من السادة الخبراء مرفق () في مجال الإدارة الرياضية لاختيار وتحديد العبارات المناسبة لكل محور لتصحيح الاستبيان في صورتها النهائية (مرفق) ويوضح جدول (٤) الأهمية النسبية لاتفاق الخبراء في تحديد عبارات كل محور من المحاور الخمسة، وقد ارتضى الباحث بالعبارات التي حصلت على أهمية نسبية ٧٠٪ فأكثر وفقاً لرأي السادة الخبراء.

جدول (٤)

الأهمية النسبية لاتفاق الخبراء حول تحديد عبارات محاور الإستبيان

م	العبارات	عدد الموافقين	الأهمية النسبية
عبارات المحور الأول: الهيكل التنظيمي بمراكز الشباب.			
١	الهيكل التنظيمي بالمركز يتضمن وظائف إدارية متخصصة في مجالات مختلفة.	٩	٩٠٪
٢	الهيكل التنظيمي بالمركز يطابق الواقع.	١٠	١٠٠٪
٣	تلتزم القيادات الإدارية بالمراكز بالتسلسل الوظيفي الرسمي.	٨	٨٠٪
٤	يوجد دليل تنظيمي يعبر عن واقع المركز وبرامجه.	٨	٨٠٪
٥	يتصف السلوك الوظيفي للإداريين بالمركز بالالتزام والانضباط.	١٠	١٠٠٪
٦	تلتزم القيادات الإدارية بالالتزام ارتداء زي موحد للعاملين.	١	١٠٪
٧	البيئة التنظيمية للعمل بالمركز مشجعة ومحفزة للعاملين.	٨	٨٠٪
٨	تتخذ القرارات الإدارية مركزياً بالمراكز.	٩	٩٠٪
٩	العاملون بالمركز هم من أصحاب التخصصات الملائمة لطبيعة نشاطها.	٧	٧٠٪
١٠	سياسات العمل المعمول بها مناسبة لعصر المعلومات وثورة الاتصالات.	١٠	١٠٠٪
١١	يوجد وصف وظيفي لمسئوليات كل وظيفة بالمركز.	١٠	١٠٠٪
١٢	توجد دورة مستديمة مصاحبة للأعمال الرسمية.	٨	٨٠٪
١٣	نظم الحفظ والأرشفة حديثة ومتطورة.	٩	٩٠٪
١٤	نظم ولوائح العمل بالمركز تتصف بالمرونة والتطور.	٨	٨٠٪
١٥	يفوض مديرو المراكز الصلاحيات للمتخصصين.	٨	٨٠٪
١٦	توجد صراعات ونزاعات تنظيمية داخل المراكز.	١٠	١٠٠٪
١٧	واجبات ومسئوليات القائمين على تنفيذ المهام الإدارية واضحة.	٩	٩٠٪
١٨	تحدد التعليمات أساليب العمل في مراكز الشباب.	٨	٨٠٪
١٩	يعتبر الهيكل التنظيمي الحالي مرناً لمواجهة التغيرات المستقبلية.	١٠	١٠٠٪
٢٠	يوجد تحديد واضح للصلاحيات والمسئوليات.	١٠	١٠٠٪
٢١	سهولة التعرف علي الاختصاصات المختلفة للإدارات بالمراكز.	١٠	١٠٠٪





٢٢	تؤدي الأعمال والمهام بمراكز الشباب دون اعتبار للعلاقات الشخصية.	٩	٩٠٪
٢٣	تتم الاتصالات بين المسؤولين داخل مراكز الشباب بطرق رسمية.	٨	٨٠٪
٢٤	يتفاعل المركز مع بيئته الخارجية ويسهم في خدمتها.	١٠	١٠٠٪
٢٥	يتصرف القادة بالمركز بطرق تبين أنهم في موقع المسؤولية.	٩	٩٠٪
٢٦	يحافظ القادة على خط سير العمل في الخدمات التي يقدمها المركز.	٨	٨٠٪
٢٧	يمنح القادة بالمراكز صلاحيات معادلة لحجم مسؤولياتهم.	١٠	١٠٠٪
٢٨	يدخل عاملي النظافة من الهيكل الأساسي للمركز.	١	١٠٪
٢٩	يظهر مديرو المراكز أنهم على دراية باللوائح والأنظمة السائدة بالمركز.	١٠	١٠٠٪

المحور الثاني: فلسفة دعم الإدارة للمدربين المتميزين

١	تساعد الإدارة المدربين الذين يعانون صعوبات العمل داخل المركز	٩	٩٠٪
٢	يمنح المدربين فرصة عادلة لسماع شكاوهم عندما تنشأ خلافات ما.	١٠	١٠٠٪
٣	تستخدم طرق تشكيل فرق العمل بصورة ملائمة.	٩	٩٠٪
٤	هناك بعض التخصصات الضرورية الغير موجودة في الهيكل التنظيمي العام.	١٠	١٠٠٪
٥	يتم اتخاذ خطوات مقصودة لتطوير عمل المدربين بالمركز.	٩	٩٠٪
٦	يهتم مديرو الإدارة العليا بمصلحة العامة للمدربين.	٨	٨٠٪
٧	توجد إرشادات للتعامل مع المدربين.	٢	٢٠٪
٨	يرتبط المدربون ارتباطاً شديداً بمركزهم.	٨	٨٠٪
٩	يتخلى المدربين عن مصالحهم الشخصية لیساعد بعضهم بعضا داخل المركز.	٩	٩٠٪
١٠	توجد لوائح لتوعية المدربين بأهمية إعادة التنظيم لمواجهة التغيرات المستقبلية.	١٠	١٠٠٪
١١	توجد لجان لتحليل خطط عمل المدربين وتشخيصها.	١٠	١٠٠٪
١٢	توجد لجان تقوم بمراجعة البرنامج الزمني وإعادة بنائه.	١٠	١٠٠٪
١٣	توجد لجان تقوم بإعداد البرامج بطرق علمية.	٨	٨٠٪
١٤	المدربون ليسوا من أبناء المدينة.	١	١٠٪
١٥	توجد لجان تقوم بإعادة النظر في التوظيف الوظيفي للمدربين وإعادة صياغتها.	١٠	١٠٠٪
١٦	توجد لجان تقوم بإعادة النظر في لوائح عمل المدربين الحالية وإعادة صياغتها.	١٠	١٠٠٪
١٧	توجد لجان تقوم بإعادة تأهيل المدربين.	٩	٩٠٪
١٨	توجد لجان متخصصة للتطوير التنظيمي.	٨	٨٠٪
١٩	نظام الاتصال بين المدربين والإدارة لا يواكب التطوير والتحديث الذي يشهده التنظيم.	١٠	١٠٠٪
٢٠	الدعم المالي للمدربين تحكمه بعض اللوائح داخل المركز.	٩	٩٠٪
٢١	تم دراسة برامج وخطط المدربين الجديدة بانتظام لمعرفة ما إذا كانت ستؤدي إلى زيادة كفاءة العمل.	١٠	١٠٠٪





٢٢	تحسين أداء العمل الحالى للمدربين لا يحتاج إلى زيادة في عدد المدربين ولكن يحتاج لرفع مستوى مهاراتهم.	٨	٨٠٪
٢٣	الأخذ بالأفكار الجديدة يتم بسرعة بمراكز الشباب.	٨	٨٠٪
٢٤	يستخدم الحاسب الآلى فى أعمال جدولة أجازات المدربين بمراكز الشباب.	١٠	١٠٠٪
٢٥	يتم أرشفة بيانات المدربين بمراكز الشباب.	١٠	١٠٠٪

تابع جدول (٤)

الأهمية النسبية لاتفاق الخبراء حول تحديد عبارات المحور الثالث

م	العبارات	عدد الموافقين	الأهمية النسبية
المحور الثالث: التخطيط والبدائل الاستراتيجية بمراكز الشباب:			
١	تضع الإدارة بالمركز خطة زمنية لبرامج النشاط.	٨	٨٠٪
٢	الجدول الزمني لبدء خطط النشاط بالمركز يتم الإعلان عنها بوقت كاف قبل التنفيذ.	٨	٨٠٪
٣	الجدول الزمني الموضوع لخطط العمل بالمركز يتم تنفيذها فى أوقاتها المحددة.	٧	٧٠٪
٤	تحدد الجدول الزمني الموضوع لخطط النشاط بالموازات التقديرية بالمركز.	١٠	١٠٠٪
٥	يوجد بالمركز دفتر حضور وانصراف للموظفين.	١	١٠٪
٦	يتم مراعاة الظروف الطارئة عند وضع الجدول الزمني لخطط النشاط بالمراكز.	١٠	١٠٠٪
٧	الجدول الزمني الموضوع تحدد وقتا لابتداء وانتهاء خطط النشاط بالمراكز.	١٠	١٠٠٪
٨	الجدول الزمني تساعد على تحقيق أهداف الأنشطة بالمركز.	١٠	١٠٠٪
٩	البرامج الموضوع بالمراكز تساعد على تحقيق أهداف المركز.	٧	٧٠٪
١٠	توضع برامج الأنشطة بالمركز وفقا للإمكانات المتاحة به.	٩	٩٠٪
١١	توفر الإدارة المساحة الزمنية الملائمة لممارسة برامج الأنشطة بالمركز.	١٠	١٠٠٪
١٢	تسمح برامج أنشطة مراكز الشباب بمشاركة أكبر عدد من الممارسين.	٧	٧٠٪
١٣	توضع برامج أنشطة المركز وفقا لاحتياجات الممارسين لتلك الأنشطة.	٨	٨٠٪
١٤	يتم تطوير برامج أنشطة المركز وفقا للمستجدات التي تطرأ على شكل هذه الأنشطة.	٨	٨٠٪
المحور الرابع: معايير اختيار وتقييم قيادات الجهاز الإدارى بمراكز الشباب.			
١	تبذل الإدارة جهود كثيرة فى تطوير قدرات الإداريين بمراكز الشباب من أجل تحقيق أكبر قدر من الكفاءة.	١٠	١٠٠٪
٢	تبذل إدارة المركز جهود واضحة لتعيين أفضل الكفاءات الإدارية .	١٠	١٠٠٪
٣	تبذل إدارة المركز جهود كبيرة لتطوير مهارات الإداريين بالمركز.	١٠	١٠٠٪
٤	يحصل الأفراد ذوى القدرات الإدارية على فرص حقيقية لتطوير مستقبلهم الوظيفى.	١٠	١٠٠٪
٥	يتم تقييم أداء المديرين بصورة منتظمة.	٧	٧٠٪





٦	هناك بحث متواصل عن طرق للقيام بالمهام بصورة أكثر فعالية.	٧	٧٠٪
٧	يوجد معيار خاص بتوقيع الموظفين	١	١٠٪
٨	يتم تقييم المديرين بالمركز على أساس فعالية إداراتهم.	٧	٧٠٪
٩	يتلقى المدبرون تدريباً جيداً في أساليب اتخاذ القرارات.	١٠	١٠٠٪

تابع جدول (٤)

الأهمية النسبية لاتفاق الخبراء حول تحديد عبارات المحور الخامس

م	العبارات	عدد الموافقين	الأهمية النسبية
المحور الخامس: القوانين المنظمة المرتبطة بإدارة مراكز الشباب:			
١	تعتبر القواعد والإجراءات التنظيمية بالمراكز عادلة.	١٠	١٠٠٪
٢	تتصف القواعد والتنظيمات الداخلية بأنها هادفة.	٨	٨٠٪
٣	المبادئ الأساسية في العمل مفهومة جيداً.	١٠	١٠٠٪
٤	القواعد والتعليمات المطبقة حالياً تتصف بالجمود ولا تتفق مع متطلبات التطوير والتغيير.	٨	٨٠٪
٥	تعمل القواعد الإدارية على سهولة إنجاز العمل ولا تعوقها.	١٠	١٠٠٪
٦	يُطبق العدل في الخدمات ويتم الاهتمام بتطبيقها.	١٠	١٠٠٪
٧	هناك عقود مدروسة بين مجالس إدارة المراكز والأجهزة الفنية.	٩	٩٠٪
٨	توجد لوائح تنظم العمل الاستثماري في مراكز الشباب.	٧	٧٠٪
٩	هناك تشريعات يتم ربطها بالمواد القانونية التي تنظم عملية الاستثمار في مراكز الشباب.	٩	٩٠٪
١٠	هناك صعوبة في تحديد أشكال التسويق بمراكز الشباب.	٨	٨٠٪
١١	التغيير المستمر والتدخل في القرارات لمجلس الإدارة يعوق العمل بمراكز الشباب.	٨	٨٠٪
١٢	عدم قدرة إدارة مراكز الشباب مسايرة نظام الاحتراف الإداري	١٠	١٠٠٪
١٣	ضعف فرص تسويق الخدمة وعدم دراية الإدارات بالمركز لا يحقق العائد المادي المنتظر منه.	١٠	١٠٠٪
١٤	الافتناع بأن مجال تسويق الخدمة أفضل مجالات التسويق الرياضي.	١٠	١٠٠٪
١٥	هناك ندرة للمتخصصين في تسويق الخدمة كمجال جديد بمراكز الشباب.	٩	٩٠٪
١٦	توجد دراسات جدوى تسويقية سابقة يمكن الاستفادة منها في مجال الخدمات.	٨	٨٠٪
١٧	يتم توزيع اللوائح الخاصة بالمركز على المترددين	٢	١٠٪
١٨	يتم عمل دراسة وجمع معلومات عن راغبي الخدمة قبل التخطيط للجنة التسويق بمراكز الشباب.	٨	٨٠٪
١٩	هناك ضرورة لمعرفة الإمكانيات البشرية والمادية قبل عملية التخطيط للتسويق للخدمة بالمركز	١٠	١٠٠٪
٢٠	توجد معوقات لتسويق الخدمة بمراكز الشباب.	١٠	١٠٠٪
٢١	يتم استكشاف فرص الاستثمار بمراكز الشباب في ضوء الأحوال السياسية للدولة.	٩	٩٠٪
٢٢	لا توجد قوانين تخص الجزاءات.	٢	٢٠٪





٢٣	ضرورة عمل دراسة مسبقة للسوق قبل الترويج بمرکز الشباب.	٧	٧٠٪
٢٤	إعداد الدراسات والبحوث الخاصة ببرامج التأهيل الرياضي وكيفية إدارتها واستثمارها.	٨	٨٠٪
٢٥	وضع خريطة تسويقية لنوع الخدمة بمرکز الشباب.	٨	٨٠٪
٢٦	يعتبر تسويق الخدمة بالمركز محور أساسي كمورد هام للدخل بمرکز الشباب	١٠	١٠٠٪
٢٧	تقوم إدارة التسويق بالمراكز باستخدام إعلانات للترويج للخدمة .	٩	٩٠٪
٢٨	ضرورة معرفة أفضل فترة زمنية لبداية ونهاية الحملة التسويقية بالمراكز.	١٠	١٠٠٪

ومن خلال استطلاع رأي السادة الخبراء على عبارات محاور الاستبيان، قام الخبراء بإضافة وبتعديل بعد العبارات.

الدراسة الاستطلاعية :

قام الباحث بإجراء الدراسة الاستطلاعية خلال الفترة من / إلى / علي عينة مكونة من (٤٠) فرداً من عينة البحث ومن خارج العينة الأساسية (عند الدراسة الاستطلاعية) وذلك بهدف :-
- التعرف علي ملائمة العبارات لأفراد عينة الدراسة الاستطلاعية.
- تحديد زمن تطبيق الاستبيان وذلك بحساب (زمن أسرع مختبر + زمن أخر مختبر)
- حساب المعاملات العلمية بالاستبيان.
المعاملات العلمية للاستمارة :

صدق الاتساق الداخلي للاستبيان

قام الباحث بحساب الصدق على أفراد العينة الاستطلاعية الذي يبلغ عددها ٤٠ فرداً عن طريق صدق الاتساق الداخلي، وذلك بحساب قيمة معامل الارتباط بين درجة كل عبارة على حدة بكل بعد والدرجة الكلية لهذا البعد مع الاستبيان ككل، كما هو موضح بالجدولين (٥، ٦).

جدول (٥)

معامل الارتباط على صدق الاتساق الداخلي لعبارات محاور الاستبيان ن = ٤٠

م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
المحور الأول: الهيكل التنظيمي بمرکز الشباب.									
١	*.٠٤١٧	٧	*.٠٤٢٦	١٣	*.٠٥٢٠	١٩	*.٠٤٧٨	٢٥	*.٠٥٠٩
٢	*.٠٥٥٢	٨	*.٠٤٠٨	١٤	*.٠٤٣٨	٢٠	*.٠٤٥٤	٢٦	*.٠٤٣١
٣	*.٠٤١١	٩	*.٠٤٣٧	١٥	*.٠٤١٦	٢١	*.٠٤٥٧	٢٧	*.٠٥٥٠
٤	*.٠٤٢٠	١٠	*.٠٤٥٨	١٦	*.٠٤٠٣	٢٢	*.٠٥٠٢		
٥	*.٠٤٨٠	١١	*.٠٤١٥	١٧	*.٠٤٨٤	٢٣	*.٠٥٣١		
٦	*.٠٤٤١	١٢	*.٠٤٩١	١٨	*.٠٣٩٩	٢٤	*.٠٤٨٢		
المحور الثاني: فلسفة دعم الإدارة للمدربين المتميزين.									
١	*.٠٤٢٥	٦	*.٠٥٥٣	١١	*.٠٥٠٥	١٦	*.٠٣٩٩	٢١	*.٠٤٨٨





م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
٢	*.٠.٤٩١	٧	*.٠.٤٦٦	١٢	*.٠.٤٣٤	١٧	*.٠.٤٢٧	٢٢	*.٠.٤٥٠
٣	*.٠.٣٩٦	٨	*.٠.٤٧٢	١٣	*.٠.٤٩٥	١٨	*.٠.٤٧٠	٢٣	*.٠.٤٦٦
٤	*.٠.٤٨٠	٩	*.٠.٤١٥	١٤	*.٠.٥١٩	١٩	*.٠.٤٦٩		
٥	*.٠.٥١٤	١٠	*.٠.٤٥٣	١٥	*.٠.٣٨٩	٢٠	*.٠.٤٦٣		

المحور الثالث: التخطيط والبدائل الاستراتيجية بمراكز الشباب

١	*.٠.٤٦٣	٤	*.٠.٥٤٤	٧	*.٠.٣٣٤	١٠	*.٠.٥٨٦	١٣	*.٠.٤٢٦
٢	*.٠.٤٣٧	٥	*.٠.٤٩١	٨	*.٠.٤١٤	١١	*.٠.٤٣٢		
٣	*.٠.٤٤٦	٦	*.٠.٤٦٤	٩	*.٠.٣٥٩	١٢	*.٠.٤٨٣		

المحور الرابع: معايير اختيار وتقييم قيادات الجهاز الإداري بمراكز الشباب

١	*.٠.٥٣٤	٣	*.٠.٤٣٧	٥	*.٠.٤٥٢	٧	*.٠.٥١١		
٢	*.٠.٤٢١	٤	*.٠.٤٦٩	٦	*.٠.٤٣٦	٨	*.٠.٤٦١		

المحور الخامس: القوانين المنظمة المرتبطة بإدارة مراكز الشباب

١	*.٠.٣٩٦	٧	*.٠.٤٨٣	١٣	*.٠.٤٨٧	١٩	*.٠.٤٧٧	٢٥	*.٠.٥٧٣
٢	*.٠.٤٨١	٨	*.٠.٤٦٢	١٤	*.٠.٣٤٢	٢٠	*.٠.٤٧٤	٢٦	*.٠.٥٤١
٣	*.٠.٣٦٦	٩	*.٠.٥٦٧	١٥	*.٠.٤٢٣	٢١	*.٠.٤٠٥		
٤	*.٠.٤٥٩	١٠	*.٠.٤٤٨	١٦	*.٠.٤٩١	٢٢	*.٠.٤٧٣		
٥	*.٠.٤٧٦	١١	*.٠.٥١٨	١٧	*.٠.٤٣٥	٢٣	*.٠.٥٨١		
٦	*.٠.٤٩٩	١٢	*.٠.٥١٧	١٨	*.٠.٤٤٩	٢٤	*.٠.٥٠٩		

قيمة "ر" الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ = ٠.٣٠٤ * دال عند مستوى ٠.٠٥ *

يتضح من جدول (٥) أن معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور دالة إحصائياً عند مستوى ٠.٠٥، مما يدل على صدق الاستبيان فيما وضع من أجله.

جدول (٦)

معامل الارتباط بين المحاور والدرجة الكلية للاستبيان

م	المحاور	معامل الارتباط
١	الهيكل التنظيمي بمراكز الشباب.	*٧٠٤.٠
٢	فلسفة دعم الإدارة للمدربين المتميزين	*٦١٣.٠
٣	التخطيط والبدائل الاستراتيجية بمراكز الشباب.	*٥٤٢.٠
٤	معايير اختيار وتقييم قيادات الجهاز الإداري بمراكز الشباب.	*٥٩٧.٠
٥	القوانين المنظمة المرتبطة بإدارة مراكز الشباب.	*٠.٦٣٦

قيمة "ر" الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ = ٠.٣٢٥ * مستوى الدلالة

يتضح من جدول (٦) أن معاملات الارتباط بين كل محور والدرجة الكلية للمحاور دالة إحصائياً عند مستوى ٠.٠٥، مما يدل على صدق الاستبيان فيما وضع من أجله.



- حساب معامل ثبات الاستبيان

تم حساب معامل ثبات الاستبيان على أفراد العينة الاستطلاعية وقوامها (٤٠) فرداً وذلك باستخدام تطبيق الاختبار وإعادة تطبيقه Test-Retest والجدول التالي (٦) يوضح ذلك.

جدول (٧)

ن = ٤٠

معامل الثبات لاستمارة الاستبيان

م	المحاور	التطبيق الأول		التطبيق الثاني		الفرق بين التطبيقين	قيمة ت
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
١	الهيكل التنظيمي بمراكز الشباب.	٥٤.٤٠	٦.٢٦٣	٥٥.٦٠	٥.٩١٣	١.٢٠	٠.٨٧
٢	فلسفة دعم الإدارة للمدربين المتميزين	٤٨.٢٥	٤.٦٧٣	٤٩.٦٣	٦.٥٩٣	١.٣٨	١.٠٧
٣	التخطيط والبدائل الاستراتيجية بمراكز الشباب.	٢٧.٤٥	٢.٦٧٩	٢٨.٥٥	٢.٦٦٠	١.١٠	١.٨٢
٤	معايير اختيار وتقييم قيادات الجهاز الإداري بمراكز الشباب.	١٦.٢٨	١.٨٥٣	١٦.٥٠	٢.٦٧٩	٠.٢٢	٠.٤٢
٥	القوانين المنظمة المرتبطة بإدارة مراكز الشباب.	٥٤.٥٣	٦.١٨٩	٥٤.٨٣	٥.٣٩٢	٠.٣٠	*٠.٣٢٥

قيمة "ر" الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ = ٠.٣٢٥ * مستوى الدلالة

يتضح من جدول (٧) وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى ٠.٠٥ بين التطبيقين لمحاور استمارة الاستبيان مما يدل على ارتفاع معامل ثبات الاستمارة.

ومما سبق يكون استمارة الاستبيان بصورته النهائية بعد إجراء المعاملات العلمية جاهز للتطبيق على عينة البحث الأساسية حيث اشتملت عباراته على عدد ٩٧ عبارة. (مرفق ٢) ولزيادة التأكد من الثبات تم إجراء معامل الثبات باستخدام أسلوب ألفا كرونباخ. والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (٨)

ن = ٤٠

ثبات الاستبيان بتطبيق معامل ألفا كرونباخ

م	المحاور	معامل الثبات ألفا كرونباخ
١	الهيكل التنظيمي بمراكز الشباب.	*٤٧٦.٠
٢	فلسفة دعم الإدارة للمدربين المتميزين	*٤٣٣.٠
٣	التخطيط والبدائل الاستراتيجية بمراكز الشباب.	*٤٨٩.٠
٤	معايير اختيار وتقييم قيادات الجهاز الإداري بمراكز الشباب.	*٥١٨.٠
٥	القوانين المنظمة المرتبطة بإدارة مراكز الشباب.	*٠.٥٢٢

قيمة "ر" الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ = ٠.٣٢٥ * مستوى الدلالة





يتضح من جدول (٨) أن معامل الثبات بتطبيق معامل ألفا كرونباخ قد حقق قيمة قدرها (٤٧٦.٠) للمحور الأول - ٤٣٣.٠ للمحور الثاني - ٤٨٩.٠ للمحور الثالث - ٥١٨.٠ للمحور الرابع - ٥٢٢.٠ للمحور الخامس) وهذه تدل على أن الاستبيان على قدر من الثبات يوثق به.
الدراسة الأساسية :

قام الباحث بتطبيق الدراسة الأساسية خلال الفترة من ٢٠٢٤/٥/١ حتى ٢٠٢٤/٦/١٤ م علي عينة البحث الأساسية ومقدارها (١٨٠) فرداً وهم مديري المراكز ورئيس مجلس الإدارة والإداريين والقائمين بالتدريب. وتم تجميع الاستمارات وفرزها واستبعاد الغير مكتمل منها تمهيداً لمعالجتها إحصائياً المعالجات الإحصائية :

تم استخدام المعالجات الإحصائية المناسبة لطبيعة البحث وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS لإجراء العمليات الحسابية والإحصائية للبحث:

- المتوسط الحسابي.
- الانحراف المعياري.
- النسبة المئوية.
- معامل ألفا كرونباخ.
- معامل الارتباط البسيط.
- اختبار كا^٢.

عرض ومناقشة النتائج

عرض النتائج:

جدول (٩)

التكرارات والنسبة المئوية وقيمة كا^٢ والوزن النسبي لأفراد عينة البحث لعبارات

ن = ١٨٠

المحور الأول الهيكل التنظيمي بمراكز الشباب

الترتيب	قيمة كا ^٢ المحسوبة	الوزن النسبي	لا وأفق		إلى حد ما		موافق		رقم العبارة
			نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	
٦	*٢٤.١٣٣	٤١٢	١٦.٧	٣٠	٣٧.٨	٦٨	٤٥.٦	٨٢	١
١٢	*١٦٠.٦٣٣	٣٩٢	٢.٨	٥	٧٦.٧	١٣٨	٢٠.٦	٣٧	٢
١	*١٢٦.٥٣٣	٤٨٢	٢.٢	٤	٢٧.٥	٥٠	٧٠.٠	١٢٦	٣
٩	*٥٤.٢٣٣	٤٠٩	٩.٤	١٧	٥٣.٩	٩٧	٣٦.٧	٦٦	٤
٢١	*٣٦.٦٣٣	٣١٣	٣٨.٩	٧٠	٤٨.٣	٨٧	١٢.٨	٢٣	٥
٢٥	*٣٩.٩٠٠	٢٩٤	٤٨.٣	٨٧	٤٠.٠	٧٢	١١.٧	٢١	٦
١٦	*٢٤.٠٣٣	٣٦١	٢٤.٤	٤٤	٥٠.٦	٩١	٢٥.٠	٤٥	٧





الترتيب	قيمة كا ^٢ المحسوبة	الوزن النسبي	لا أوافق		إلى حد ما		موافق		رقم العبارة
			نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	
٤	*٣٢.٤٣٣	٤١٥	١٣.٣	٢٤	٤٢.٨	٧٧	٤٣.٩	٧٩	٨
٢٧	*٧١.٠٣٣	٢٦٩	٦١.١	١١٠	٢٨.٣	٥١	١٠.٦	١٩	٩
٢٢	*٤٠.٠٣٣	٢٩٩	٤٥.٠	٨١	٤٣.٦	٧٩	١١.١	٢٠	١٠
١١	*٢٢.٨٠٠	٤٠٨	١٦.٧	٣٠	٤٠.٠	٧٢	٤٣.٣	٧٨	١١
١٣	*١٤٣.٤٣٣	٣٨٨	٥.٠	٩	٧٤.٤	١٣٤	٢٠.٦	٣٧	١٢
٢	*١٢٠.٤٠٠	٤٨٠	١.١	٢	٣١.٣	٥٦	٦٧.٨	١٢٢	١٣
م٤	*٤٩.٢٣٣	٤١٥	٩.٤	١٧	٥٠.٦	٩١	٤٠.٠	٧٢	١٤
١٨	*٣٥.٠٣٣	٣١٩	٣٦.٧	٦٦	٤٩.٤	٨٩	١٣.٩	٢٥	١٥
٢٤	*٣٦.٦٣٣	٢٩٦	٤٨.٣	٨٧	٣٨.٩	٧٠	١٢.٨	٢٣	١٦
١٥	*٢٤.٧٠٠	٣٦٩	٢٢.٢	٤٠	٥٠.٦	٩١	٢٧.٢	٤٩	١٧
م٩	*٢٩.٧٠٠	٤٠٩	١٤.٤	٢٦	٤٣.٩	٧٩	٤١.٧	٧٥	١٨
٢٦	*٢٩.٠٣٣	٢٧٣	٥٨.٩	١٠٦	٣٠.٦	٥٥	١٠.٦	١٩	١٩
١٩	*٦٣.٧٠٠	٣١٥	٤٠.٦	٧٣	٤٣.٩	٧٩	١٥.٦	٢٨	٢٠
٧	*٢٥.٩٠٠	٤١١	١٥.٦	٢٨	٤٠.٦	٧٣	٤٣.٩	٧٩	٢١
١٤	*١٤٥.٠٣٣	٣٨٣	٦.١	١١	٧٥.٠	١٣٥	١٨.٩	٣٤	٢٢
٣	*١١٠.٤٣٣	٤٧٥	٢.٢	٤	٣١.٧	٥٧	٦٦.١	١١٩	٢٣
م٧	*٤٨.٩٠٠	٤١١	١٠.٠	١٨	٥٠.٧	٩٣	٣٨.٣	٦٩	٢٤
م١٩	*٣٧.٩٠٠	٣١٥	٣٧.٨	٦٨	٤٩.٤	٨٩	١٢.٨	٢٣	٢٥
م٢٢	*٣٣.٠٣٣	٢٩٩	٤٧.٨	٨٦	٣٨.٣	٦٩	١٣.٩	٢٥	٢٦
م١٦	*٢٧.٢٣٣	٣٦١	٢٣.٩	٤٣	٥١.٧	٩٣	٢٤.٤	٤٤	٢٧

* مستوى الدلالة

قيمة كا^٢ الجدولية عند مستوى ٠.٠٠٥ = ٥.٩٩١

يتضح من جدول (٩) أن قيمة كا^٢ المحسوبة لاستجابات عينة البحث في عبارات المحور الأول الهيكل التنظيمي بمراكز الشباب جاءت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٠٥.

جدول (١٠)

التكرارات والنسبة المئوية وقيمة كا^٢ والوزن النسبي لأفراد عينة البحث لعبارات المحور الثاني فلسفة دعم الإدارة للمدربين المتميزين

ن = ١٨٠

الترتيب	قيمة كا ^٢ المحسوبة	الوزن النسبي	لا أوافق		إلى حد ما		موافق		رقم العبارة
			نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	
٦	*٣٠.٦٣٣	٤١٣	١٣.٩	٢٥	٤٢.٨	٧٧	٤٣.٣	٧٨	١
٢٣	*٤٨.٢٣٣	١٨٤	٥٥.٠	٩٩	٣٢.٢	٥٨	١٢.٨	٢٣	٢
٢٢	*١٤.٩٣٣	٣٢٠	٤٢.٢	٧٦	٣٧.٨	٦٨	٢٠.٠	٣٦	٣
٩	*١٩.٧٣٣	٤٠٠	١٧.٨	٣٢	٤٢.٢	٧٦	٤٠.٠	٧٢	٤
١٤	*٦٢.٦٣٣	٣٥٦	٢٠.٦	٣٧	٦١.١	١١٠	١٨.٣	٣٣	٥





الترتيب	قيمة كا ^٢ المحسوبة	الوزن النسبي	لا أوافق		إلى حد ما		موافق		رقم العبارة
			نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	
١٢	٢.٧٠٠	٣٧٨	٢٨.٣	٥١	٣٣.٣	٦٠	٣٨.٣	٦٩	٦
٤	*٤٠.٠٣٣	٤٢١	١١.١	٢٠	٤٣.٩	٧٩	٤٥.٠	٨١	٧
١٧	٤.١٣٣	٣٥٢	٣٢.٢	٥٨	٤٠.٠	٧٢	٢٧.٨	٥٠	٨
١٩	*١١١.٩٠٠	٢٤٦	٦٨.٣	١٢٣	٢٦.٧	٤٨	٥.٠	٩	٩
٢١	*٦٨.٧٠٠	٣٣٩	٢٥.٠	٤٥	٦١.٧	١١١	١٣.٣	٢٤	١٠
٢	*٥٢.٩٣٣	٤٣٠	٧.٨	١٤	٤٥.٦	٨٢	٤٦.٧	٨٤	١١
١٦	*٩٠.٣٠٠	٣٥٤	١٨.٣	٣٣	٦٦.٧	١٢٠	١٥.٠	٢٧	١٢
١	*٤٢.٦٣٣	٤٣١	١٢.٢	٢٢	٣٦.١	٦٥	٥١.٧	٩٣	١٣
٧	*٤٥.٠٣٣	٤١٢	١٠.٦	١٩	٥٠.٠	٩٠	٣٩.٤	٧١	١٤
١٠	*٢٦.٥٣٣	٣٩٤	١٦.٧	٣٠	٤٧.٨	٨٦	٣٥.٦	٦٤	١٥
٥	*٣٢.٠٣٣	٤١٩	١٣.٩	٢٥	٣٩.٤	٧١	٤٦.٧	٨٤	١٦
١٨	٠.٩٣٣	٣٥٠	٣٥.٦	٦٤	٣٤.٤	٦٢	٣٠.٠	٥٤	١٧
٢٠	٥.٤٣٣	٣٤٣	٣٥.٠	٦٣	٣٩.٤	٧١	٢٥.٦	٤٦	١٨
١٤م	*٤٠.١٣٣	٣٥٦	٢٣.٣	٤٢	٥٥.٨	١٠٠	٢١.١	٣٨	١٩
٣	*٣٤.٢٣٣	٤٢٤	١٥.٠	٢٧	٣٤.٤	٦٢	٥٠.٦	٩١	٢٠
٨	*٢٨.٦٣٣	٤٠٣	١٥.٠	٢٧	٤٦.١	٨٣	٣٨.٩	٧٠	٢١
١٣	*٢٤.٦٣٣	٣٧٦	٢٠.٦	٣٧	٥٠.٠	٩٠	٢٩.٤	٥٣	٢٢
١٠م	*١١.٢٣٣	٣٩٤	٢١.٧	٣٩	٣٧.٨	٦٨	٤٠.٦	٧٣	٢٣

* مستوى الدلالة

قيمة كا^٢ الجدولية عند مستوى ٠.٠٥=٠.٩٩١

يتضح من جدول (١٠) أن قيمة كا^٢ المحسوبة لاستجابات عينة البحث في عبارات المحور الثاني فلسفة دعم الإدارة للمدربين المتميزين جاءت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٥، ما عدا العبارات أرقام (٦، ٨، ١٧، ١٨).

جدول (١١)

التكرارات والنسبة المئوية وقيمة كا^٢ والوزن النسبي لأفراد عينة البحث لعبارات المحور الثالث التخطيط والبدائل الاستراتيجية بمراكز الشباب

ن = ١٨٠

الترتيب	قيمة كا ^٢ المحسوبة	الوزن النسبي	لا أوافق		إلى حد ما		موافق		رقم العبارة
			نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	
١	*٥٨.٦٣٣	٤٤٣	٨.٣	١٥	٣٧.٢	٦٧	٥٤.٤	٩٨	١
٤	*٢٤.٠٣٣	٤٠٦	١٦.١	٢٩	٤٢.٢	٧٦	٤١.٧	٧٥	٢
١٣	*١٢.٠٣٣	٣٢٣	٤٢.٢	٧٦	٣٦.١	٦٥	٢١.٧	٣٩	٣
١٠	٢.٢٣٣	٣٥٥	٣٧.٢	٦٧	٢٨.٣	٥١	٣٤.٤	٦٢	٤
٧	*٦١.٤٣٣	٣٩٢	١١.٧	٢١	٥٨.٩	١٠٦	٢٩.٤	٥٣	٥





الترتيب	قيمة كا ^٢ المحسوبة	الوزن النسبي	لا أوافق		إلى حد ما		موافق		رقم العبرة
			نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	
١١	*٨.٦٣٣	٣٤١	٣٤.٤	٦٢	٤١.٧	٧٥	٢٣.٩	٤٣	٦
٩	٢.٢٣٣	٣٦٥	٢٩.٤	٥٣	٣٨.٣	٦٩	٣٢.٢	٥٨	٧
٢	*٥١.٣٠٠	٤٣٢	٨.٣	١٥	٤٣.٣	٧٨	٤٨.٣	٨٧	٨
٦	*٤٨.٢٣٣	٤٠١	١١.٧	٢١	٥٣.٩	٩٧	٣٤.٤	٦٢	٩
٥	*١٧.٠٣٣	٤٠٤	١٩.٤	٣٥	٣٦.٧	٦٦	٤٣.٩	٧٩	١٠
٣	*٦٣.٣٣٣	٤٣٠	٥.٦	١٠	٥٠.٠	٩٠	٤٤.٤	٨٠	١١
٨	٣.٧٠٠	٣٦٧	٢٧.٨	٥٠	٣٩.٤	٧٠	٣٢.٨	٥٩	١٢
١٢	٤.٤٣٣	٣٣٨	٤٠.٦	٧٣	٣١.١	٥٦	٢٨.٣	٥١	١٣

* مستوى الدلالة

قيمة كا^٢ الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ = ٥.٩٩١

يتضح من جدول (١١) الاستراتيجية بمراكز الشباب جاءت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٥، ما عدا العبارات أرقام (٤، ٧، ١٢، ١٣).

جدول (١٢)

التكرارات والنسبة المئوية وقيمة كا^٢ والوزن النسبي لأفراد عينة البحث لعبارات المحور الرابع معايير اختيار وتقييم قيادات الجهاز الإداري بمراكز الشباب

ن = ١٨٠

الترتيب	قيمة كا ^٢ المحسوبة	الوزن النسبي	لا أوافق		إلى حد ما		موافق		رقم العبرة
			نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	
٧	*٦٣.٢٣٣	٣٢٩	٢٨.٩	٥٢	٥٩.٤	١٠٧	١١.٧	٢١	١
١	*٣٢.٥٠٠	٤٠٥	١٣.٩	٢٥	٤٧.٢	٨٥	٣٨.٩	٧٠	٢
٢	*٧٧.٧٠٠	٣٩٩	٨.٣	١٥	٦١.٧	١١١	٣٠.٠	٥٤	٣
٣	*١٢.٤٣٣	٣٩٨	٢١.٧	٣٩	٣٥.٦	٦٤	٤٢.٨	٧٧	٤
٤	*٨.٢٣٣	٣٨٠	٢٣.٩	٤٣	٤١.١	٧٤	٣٥.٠	٦٣	٥
٥	*١٠.٠٣٣	٣٥٨	٢٨.٣	٥١	٤٤.٤	٨٠	٢٧.٢	٤٩	٦
٨	*١٧.١٠٠	٣١٥	٤٦.٧	٨٤	٣١.٧	٥٧	٢١.٧	٣٩	٧
٦	*١١.٢٠٠	٣٣٦	٣٥.٦	٦٤	٤٢.٢	٧٦	٢٢.٢	٤٠	٨

* مستوى الدلالة

قيمة كا^٢ الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ = ٥.٩٩١

يتضح من جدول (١٢) أن قيمة كا^٢ المحسوبة لاستجابات عينة البحث في عبارات المحور الرابع معايير اختيار وتقييم قيادات الجهاز الإداري بمراكز الشباب جاءت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٥.





جدول (١٣)

التكرارات والنسبة المئوية وقيمة كا^٢ والوزن النسبي لأفراد عينة البحث لعبارات المحور الخامس
القوانين المنظمة المرتبطة بإدارة مراكز الشباب

ن = ١٨٠

الترتيب	قيمة كا ^٢ المحسوبة	الوزن النسبي	لا وأوفق		إلى حد ما		موافق		رقم العبرة
			نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	
١٦	* ١٩.٢٠٠	٣٨٤	٢٠.٠	٣٦	٤٦.٧	٨٤	٣٣.٣	٦٠	١
١٧	* ٤٤.٠٣٣	٣٨٢	١٦.١	٢٩	٥٥.٦	١٠٠	٢٨.٣	٥١	٢
٣	* ٤٨.١٣٣	٤٣٤	١٠.٠	١٨	٣٨.٩	٧٠	٥١.١	٩٢	٣
٢١	* ٥٠.٨٣٣	٣٥٥	٢٢.٢	٤٠	٥٨.٣	١٠٥	١٩.٤	٣٥	٤
١٠	* ١٠.٥٣٣	٣٩٤	٢٢.٢	٤٠	٣٦.٧	٦٦	٤١.١	٧٤	٥
٧	* ٢٨.٦٣٣	٤١٦	١٥.٠	٢٧	٣٨.٩	٧٠	٤٦.١	٨٣	٦
١٨	* ٣٨.١٠٠	٣٦٩	٢٣.٣	٤٢	٥٥.٠	٩٩	٢١.٧	٣٩	٧
٢٢	* ٨.٤٠٠	٣٥٤	٣٠.٠	٥٤	٤٣.٣	٧٨	٢٦.٧	٤٨	٨
٨	* ٣٧.٣٠٠	٤١١	١٢.٢	٢٢	٤٧.٢	٨٥	٤٠.٦	٧٣	٩
٤	* ٦٠.٠٣٣	٤٣٣	٦.١	١١	٤٧.٢	٨٥	٤٦.٧	٨٤	١٠
١٢	* ٤٠.٣٠٠	٢٩١	٥٣.٩	٩٧	٣٠.٦	٥٥	١٥.٦	٢٨	١١
٢٠	* ٩.٠٣٣	٣٥٩	٢٨.٣	٥١	٤٣.٩	٧٩	٢٧.٨	٥٠	١٢
٨	* ٣٤.٩٠٠	٤١١	١٢.٨	٢٣	٤٦.١	٨٣	٤١.١	٧٤	١٣
١٩	* ٦٧.٦٠٠	٣٦٠	١٨.٩	٣٤	٦٢.٢	١١٢	١٨.٩	٣٤	١٤
١٣	* ٨.١٠٠	٣٨٧	٢٣.٣	٤٢	٣٨.٣	٦٩	٣٨.٣	٦٩	١٥
٥	* ٣٤.٠٣٣	٤٢١	١٣.٣	٢٤	٣٩.٤	٧١	٤٧.٢	٨٥	١٦
١٣	* ٢٧.١٠٠	٣٨٧	١٧.٨	٣٢	٤٩.٤	٨٩	٣٢.٨	٥٩	١٧
٢٦	* ٦٤.١٣٣	٢٧٤	٥٤.٤	٩٨	٣٨.٩	٧٠	٦.٧	١٢	١٨
٢٣	* ١٥.٢٣٣	٣٢٩	٣٧.٢	٦٧	٤٢.٨	٧٧	٢٠.٠	٣٦	١٩
٦	* ٤٧.٢٣٣	٤١٩	٩.٤	١٧	٤٨.٣	٨٧	٤٢.٢	٧٦	٢٠
١١	* ١٠.٤.٦٣٣	٣٩٢	٧.٢	١٣	٦٧.٨	١٢٢	٢٥.٠	٤٥	٢١
١	* ٧٨.٢٣٣	٤٥٥	١٠.٠	١٨	٢٧.٢	٤٩	٦٢.٨	١١٣	٢٢
٢	* ٦٤.٣٠٠	٤٤٧	٧.٢	١٣	٣٧.٢	٦٧	٥٥.٦	١٠٠	٢٣
٢٤	* ٦٠.٤٣٣	٣١٣	٣٥.٠	٦٣	٥٦.١	١٠١	٨.٩	١٦	٢٤
٢٥	* ٣٥.٠٣٣	٢٩٦	٥٢.٨	٩٥	٣٠.٠	٥٤	١٧.٢	٣١	٢٥
١٥	* ٦٥.٢٣٣	٣٨٥	١٢.٨	٢٣	٦٠.٦	١٠٩	٢٦.٧	٤٨	٢٦

* مستوى الدلالة

قيمة كا^٢ الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ = ٠.٩٩١



يتضح من جدول (١٣) أن قيمة كا ٢ المحسوبة لاستجابات عينة البحث في عبارات المحور الخامس القوانين المنظمة المرتبطة بإدارة مراكز الشباب جاءت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٠٥.

مناقشة النتائج

١ - مناقشة نتائج استجابات أفراد عينة البحث في المحور الأول :

يتضح من نتائج الجدول رقم (٩) أن استجابات أفراد عينة البحث لعبارات المحور الأول والخاص بالهيكل التنظيمي بمراكز الشباب قد تراوح التكرار للإجابة (موافق) ما بين (١٩) للعبارة رقم (٩) و(١٢٦) للعبارة رقم ٣ وبنسبة مئوية تتراوح ما بين (١٠.٦% ، ٧٠.٠٠%)، ويتراوح التكرار للإجابة (إلى حد ما) ما بين (٥٠) للعبارة رقم (٣)، (١٣٨) للعبارة رقم (٢) وبنسبة مئوية تتراوح ما بين (٢٧.٥% ، ٧٦.٧%)، ويتراوح التكرار للإجابة (لا أوافق) ما بين (٢) للعبارة رقم (١٣)، (١١٠) للعبارة رقم (٩) وبنسبة مئوية تتراوح ما بين (١.١% ، ٦١.١%)، وأن قيمة كا ٢ المحسوبة تتراوح ما بين (٢٢.٨٠٠ ، ١٦٠.٦٣٣) كما يتضح أيضاً من الجدول أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الاستجابة لجميع عبارات المحور، حيث جاءت قيمة كا ٢ المحسوبة أكبر من قيمة كا ٢ الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٠٥).

ويرى الباحث أن استجابات أفراد عينة البحث على هذه العبارات تدل على أن الهيكل التنظيمي بمراكز الشباب يطابق الواقع، وأن نظم ولوائح العمل بالمركز تتصف بالمرونة والتطور، وأن المراكز تتفاعل مع البيئة الخارجية وتسهم في خدمتها، كما أن العاملون بالمراكز هم من أصحاب التخصصات الملائمة لطبيعة نشاطه، ويفوض المديرون الصلاحيات للمتخصصين، بالإضافة إلى أن الهيكل التنظيمي يتضمن وظائف إدارية متخصصة في مجالات مختلفة، بينما لا يوجد وصف وظيفي لمسؤوليات كل وظيفة، وأن واجبات ومسؤوليات القائمين على تنفيذ المهام غير واضحة، وأن سياسات العمل المعمول بها غير مناسبة لعصر المعلومات وثورة الاتصالات، كما لا يمنح المدير صلاحيات معادلة لحجم مسؤولياتهم، كما لا يوجد وصف وظيفي لمسؤوليات كل وظيفة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة **جولكن وفالبونا** (Gjoligal, Valbiona) (٢٠١٤م) (١٧) والتي توصلت نتائجها إلى اقتراح نموذجاً للكفاءة في الإدارة الرياضية يتكون من (١١) كفاءة أهمها (القيادة - مهارات الاتصال وإدارة الأفراد والمعرفة الرياضية، والمعرفة بالتشريعات وتحقيق الأهداف والتسويق وحل المشكلات والعلاقات العامة، والتمويل وإدارة المرافق ونموذج كفاءة الإدارة والذي كشف عن وجود قاعدة صلبة لمديري الأندية الرياضية في هذه الكفاءات في ألبانيا مع إمكانية تطوير مناهج إدارة النشاط الرياضي.





وفى هذا الصدد يشير "روسيل هويس ، أرون سميت ، هاترويسترك، بوب ستورت، ماثيو نيكولسن" (٢٠١٠م) أن هناك سمات مهمة تتعلق بإدارة هيكل المؤسسة الرياضية وهي تفسير التقارير الصادرة وإيضاح أساليب التواصل بين المجموعات المختلفة المساهمين داخل المؤسسة وخارجها فضلاً عن الاستغناء عن الخطط الإدارية غير الضرورية بل والمكلفة علاوة على ذلك فإن وجود فريق عمل متميز يتألف من المتطوعين وغيرهم من العاملين ممن يتقاضون أجوراً في مجال الرياضة يجعل إدارة هيكل العديد من المؤسسات الرياضية أمراً شديداً التعقيد. (١٢ : ١٥ - ٢٢)

٢- مناقشة نتائج استجابات أفراد عينة البحث في المحور الثاني:

يتضح من نتائج الجدول رقم (١٠) أن استجابات أفراد عينة البحث لعبارات المحور الثاني والخاص بفلسفة دعم الإدارة للمدربين المتميزين قد تراوح التكرار للإجابة (موافق) ما بين (٩ ، ٩٣) وبنسبة مئوية تتراوح ما بين (٥.٠ ، ٥١.٧)٪، ويتراوح التكرار للإجابة (إلى حد ما) ما بين (٤٨ ، ١١١) وبنسبة مئوية تتراوح ما بين (٢٦.٧ ، ٦١.٧)٪، ويتراوح التكرار للإجابة (لا أوافق) ما بين (١٩ ، ١٢٣) وبنسبة مئوية تتراوح ما بين (١٠.٦ ، ٦٨.٣)٪، وأن قيمة كا ٢ المحسوبة تتراوح ما بين (٠.٩٣٣ ، ١١١.٩٠٠) كما يتضح أيضاً من الجدول أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الاستجابة لجميع عبارات المحور، حيث جاءت قيمة كا ٢ المحسوبة أكبر من قيمة كا ٢ الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥).

ويرى الباحث أن استجابات أفراد عينة البحث على هذه العبارات تدل على أن توجد لجان تقوم بإعادة النظر في الوصف الوظيفي وإعادة صياغته، وتوجد لجان تقوم بمراجعة الهيكل التنظيمي الحالي وإعادة بنائه، وأن تحسين أداء العمل الحالي لا يحتاج إلى زيادة في عدد الموظفين ولكن يحتاج لرفع مستوى مهاراتهم، كما أن الموظفون ترتبط ارتباطاً شديداً بوحدات عملهم، كما توجد إدارة متخصصة للتطوير التنظيمي، بينما الأفراد لا تتخلى عن مصالحهم الشخصية ليساعد بعضهم بعضاً، ولا توجد لجان تقوم بتوعية الإدارة بأهمية إعادة التنظيم لمواجهة التغيرات المستقبلية، كما أن الموارد المالية لا تستخدم بحكمة، كما لا توجد لجان تقوم بتحليل الواقع التنظيمي وتشخيصه، وأن طرق تشكيل فرق العمل لا تستخدم بصورة ملائمة، ولا يمنح الموظفون فرصة عادلة لسماع شكواهم عندما تنشأ خلافات ما.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة عز الدين أحمد (٢٠٠٢م) (١٣) والتي كان من أهم نتائجها إن اتخاذ القرار توجد به بعض المعوقات من القادة الإداريين، وتوجد محددات لاتخاذ وتقييم القرار بالاتحادات





الرياضية، ومؤثرات تقويم كفاءة الأداء في اتخاذ القرارات بالاتحادات الرياضية وأسباب أخرى نفسية عند متخذين القرار .

٣- مناقشة نتائج استجابات أفراد عينة البحث في المحور الثالث

يتضح من نتائج الجدول رقم (١١) أن استجابات أفراد عينة البحث لعبارات المحور الثالث والخاص بالتخطيط والبدائل الاستراتيجية بمراكز الشباب تتراوح التكرار للإجابة (موافق) ما بين (٣٩ ، ٩٨) وبنسبة مئوية تتراوح ما بين (٢١.٧٪ ، ٥٤.٤٪)، ويتراوح التكرار للإجابة (إلى حد ما) ما بين (٥١ ، ١٠٦) وبنسبة مئوية تتراوح ما بين (٢٨.٣٪ ، ٥٨.٩٪)، ويتراوح التكرار للإجابة (لا أوافق) ما بين (١٠ ، ٧٦) وبنسبة مئوية تتراوح ما بين (٥.٦٪ ، ٤٢.٢٪)، وأن قيمة كا ٢ المحسوبة تتراوح ما بين (٢.٢٣٣ ، ٦٣.٣٣٣) كما يتضح أيضا من الجدول أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الاستجابة لجميع عبارات المحور، حيث جاءت قيمة كا ٢ المحسوبة أكبر من قيمة كا ٢ الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥).

ويرى الباحث أن استجابات أفراد عينة البحث على هذه العبارات تدل على أن إدارة مراكز الشباب ببعض مراكز ومدن محافظة الشرقية تضع خطة زمنية لبرامج النشاط، وأن البرامج الموضوعية تساعد على تحقيق أهدافها، كما أن برامج الأنشطة تسمح بمشاركة أكبر عدد من الممارسين، بينما الجداول الزمنية لا تساعد على تحقيق أهداف الأنشطة، وأن الجداول الزمنية الموضوعية لخطط النشاط لا تتحدد بالميزانيات التقديرية بالمراكز، كما أن الجداول الزمنية الموضوعية لا تحدد وقتا لابتداء وانتهاء خطط النشاط، وأن تطوير برامج الأنشطة لا تتم وفقا للمستجدات التي تطرأ على شكل هذه الأنشطة، والجداول الزمنية الموضوعية لخطط النشاط بالمراكز لا يتم تنفيذها في أوقاتها المحددة.

٤- مناقشة نتائج استجابات أفراد عينة البحث في المحور الرابع :

يتضح من نتائج الجدول رقم (١٢) أن استجابات أفراد عينة البحث لعبارات المحور الرابع والخاص بمعايير اختيار وتقييم قيادات الجهاز الإداري بمراكز الشباب قد تتراوح التكرار للإجابة (موافق) ما بين (٣٩ ، ٧٧) وبنسبة مئوية تتراوح ما بين (٢١.٧٪ ، ٤٢.٨٪)، ويتراوح التكرار للإجابة (إلى حد ما) ما بين (٥٧ ، ١١١) وبنسبة مئوية تتراوح ما بين (٣١.٧٪ ، ٦١.٧٪)، ويتراوح التكرار للإجابة (لا أوافق) ما بين (١٥ ، ٨٤) وبنسبة مئوية تتراوح ما بين (٨.٣٪ ، ٤٦.٧.٢٪)، وأن قيمة كا ٢ المحسوبة تتراوح ما بين (٨.٢٣٣ ، ٧٧.٧٠٠) كما يتضح أيضا من الجدول أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الاستجابة لجميع عبارات المحور، حيث جاءت قيمة كا ٢ المحسوبة أكبر من قيمة كا ٢ الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥).





ويرى الباحث أن استجابات أفراد عينة البحث على هذه العبارات تدل على أن هناك جهود واضحة تبذل لتعيين أفضل المرشحين للعمل بالمركز ، كما أن الإدارة تبذل جهود كبيرة لتطوير مهارات العاملين ، كما يحصل الأفراد ذوى القدرات الإدارية على فرص حقيقية لتطوير مستقبلهم الوظيفي، بينما لا يوجد بحث متواصل عن طرق للقيام بالمهام بصورة أكثر فعالية، وأن المديرين لا تتلقى تدريبا جيدا في أساليب اتخاذ القرارات، كما لا يتم تقييم الإداريين على أساس فعالية إدارتهم.

٥- مناقشة نتائج استجابات أفراد عينة البحث في المحور الخامس .:

يتضح من نتائج الجدول رقم (١٣) أن استجابات أفراد عينة البحث لعبارات المحور الخامس والخاص بالقوانين المنظمة المرتبطة بإدارة المراكز قد تراوح التكرار للإجابة (موافق) ما بين (١٢ ، ١١٣) وبنسبة مئوية تتراوح ما بين (٦.٧% ، ٦٢.٨%)، ويتراوح التكرار للإجابة (إلى حد ما) ما بين (٤٩ ، ١٢٢) وبنسبة مئوية تتراوح ما بين (٢٧.٢% ، ٦٧.٨%)، ويتراوح التكرار للإجابة (لا أوافق) ما بين (١١ ، ٩٨) وبنسبة مئوية تتراوح ما بين (٦.١% ، ٥٤.٤%)، وأن قيمة كا ٢ المحسوبة تتراوح ما بين (٨.١٠٠ ، ١٠٤.٦٣٣) كما يتضح أيضا من الجدول أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الاستجابة لجميع عبارات المحور، حيث جاءت قيمة كا ٢ المحسوبة أكبر من قيمة كا ٢ الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥).

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة عز الدين أحمد (٢٠٠٢م) (١٣) والتي كان من أهم نتائجها إن اتخاذ القرار توجد به بعض المعوقات من القادة الإداريين، وتوجد محددات لاتخاذ وتقييم القرار بالاتحادات الرياضية، ومؤثرات تقييم كفاءة الأداء في اتخاذ القرارات بالاتحادات الرياضية وأسباب أخرى نفسية عند متخذي القرار.

ويرى الباحث أن استجابات أفراد عينة البحث على هذه العبارات تدل على أن هناك إعداد الدراسات والبحوث الخاصة باللوائح والبرامج وكيفية إدارتها، كما توضح الأندية خريطة تسويقية لنوع ومكان الخدمة التي يمكن تسويقها، وأن المبادئ الأساسية في العمل مفهومة جيدا، كما توجد دراسات جدوى تسويقية سابقة يمكن الاستفادة منها، وأن فرص الاستثمار بالمراكز يتم استكشافها في ضوء الأحوال السياسية للأسواق، بينما هناك صعوبة في تحديد أشكال التسويق بالمراكز، وأن القواعد والتعليمات المطبقة حاليا تتصف بالجمود ولا تتفق مع متطلبات التطوير والتغيير، كما لا توجد لوائح تنظم العمل الاستثماري بالمراكز، وأن التسويق الرياضي لا يعتبر محور أساسي كمورد هام للدخل بالمراكز، كما لا تقوم الإدارة باستخدام إعلانات لشركات تقوم برعاية وتمويل الأنشطة. كما لا توجد ضرورة لمعرفة الإمكانيات البشرية والمادية قبل عملية التخطيط للتسويق بالمراكز.





٦- مكونات التصور المقترح لتطوير العمل الإداري ببعض مراكز الشباب بمحافظة الشرقية:
- تحديد الأهداف العامة للتصور المقترح :

حدد الباحث الأهداف العامة لخطة تطوير العمل الإداري بمراكز الشباب بمحافظة الشرقية، وذلك في حدود الإطار المجتمعي وعينة البحث وفي ضوء مناقشة وتحليل النتائج المرتبطة بدراسة الواقع الحالي للهيكل الإداري لمراكز الشباب، حيث تمثلت هذه الأهداف في:

• اقتراح تشكيل لجنة بالمركز تسمى بلجنة الاحتراف الإداري ويتكون هيكلها التنظيمي من الأفراد ذوي المواصفات التالي :

- التفرغ الكامل لأعمال اللجنة.
- العمل بحافز من دخل المركز.
- القدرة علي التخطيط والتنظيم الإداري الاحترافي.
- العمل وفقاً للأهداف العامة المنبثقة من الرؤية العامة للنظام الإداري بالدولة.
- يشترط الحصول علي المؤهلات الآتية :
 - ماجستير أو دكتوراه إدارة أعمال.
 - ماجستير أو دكتوراه في التربية البدنية أو الإدارة الرياضية أو التسويق.
 - مساعدة المركز في التعرف على البيئة الموجود فيها المركز والكشف عن الفرص الجذابة المتاحة أمامه والقيود والتحديات التي تؤثر على عمله.
 - تحقيق التوازن بين أعضاء الهيكل الإداري وكل الأعضاء الأخرى من (إداريين - مدربين).
 - مساعدة مسئولى المركز على التعرف على الآثار المستقبلية لأنشطتهم الحالية.
 - مساعدة المركز على تحديد وتحليل مواطن القوة والضعف فى أنشطته بالمقارنة بما فيها وبتوقعات البيئة منها.
 - وضع الأسس والمبادئ العلمية لإدارة منظومة الإدارة بالمركز.
- تنمية وتطوير العناصر الأساسية للخطة والمتمثلة فى:

- الهيكل التنظيمي بالمركز.
- فلسفة دعم الإدارة للمدربين المتميزين.
- التخطيط والبدائل الاستراتيجية بالمراكز.
- معايير اختيار وتقييم قيادات الجهاز الإداري بالمراكز.
- القوانين المنظمة المرتبطة بإدارة مراكز الشباب.



• عناصر الخطة:

يتضمن كل عنصر من العناصر الأساسية لخطة تطوير العمل الإداري بمراكز الشباب بمحافظة الشرقية على مجموعة من المحددات التي تتسم بالشمول والتكامل فيما بينها حيث تمثل العمليات الإجرائية لتطبيق وتنفيذ الخطة وهذه العناصر هي:

• الهدف من الهيكل التنظيمي بمراكز الشباب:

وهي تمثل الغايات والسياسات المطلوب الوصول إليها واللازمة لنجاح التنظيم الفعال لإدارة المراكز، ويبنى عليها تحديد الأنشطة والمهام التي يجب أن تقوم بها الإدارة لتحقيق هذه الغايات، وتتمثل محدداتها في:

- دراسة وتحديد أهداف المنظومة الإدارية واتخاذ الخطوات اللازمة لتوضيحها للقائمين على أنشطتها زالعمل على تنفيذها.

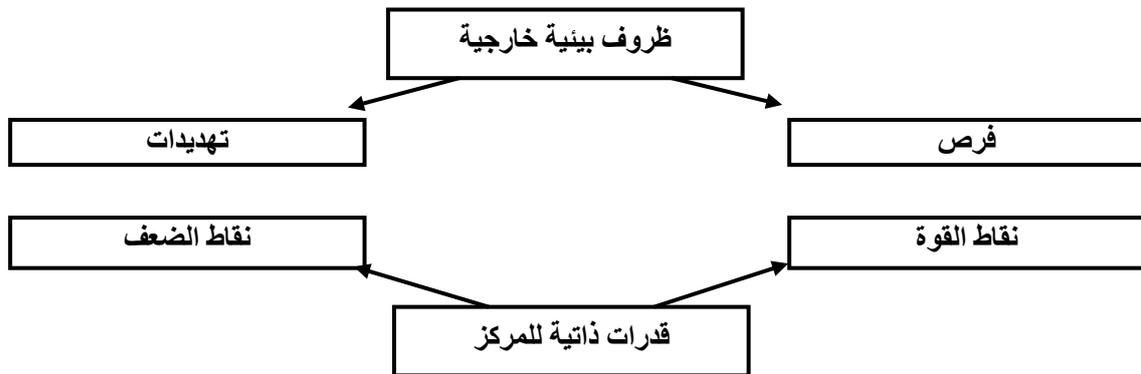
- تفعيل دور الإداريين في تنشيط الخدمات للجمهور كهدف أساسي لاحتراف الإدارة.

- التسويق الدائم أو الفعال لبرامج المركز.

- تحويل جميع لجان المركز من الهواية إلي الاحتراف.

• التحليل الاستراتيجي الرباعي :

يقصد بالتحليل الاستراتيجي الرباعي الموائمة بين القدرات الذاتية للمركز ونقاط القوة ونقاط الضعف ، وبين البيئة الخارجية له التي تشمل الفرص والتحديات ، ويطلق على العناصر الأربعة اختصارا (S.W.O.T)، ويمكن تصور هذا التحليل الرباعي في الشكل الآتي:



بالدرجة الأولى تحليل للوضع الحالي والمستقبلي وانعكاسه على الخطة المقترحة ، وهذا التحليل يصلح للتطبيق على أي خطة ويمكن قياس جودته من خلال التعرف على النقاط التالية:





- نقاط القوة الداخلية التي يمكن للمركز أن يبني عليها خطط التطوير الإداري بها وهي:
 - الهيكل التنظيمي الرسمي للمركز يطابق الواقع.
 - نظم ولوائح العمل بالمركز تتصف بالمرونة والتطور.
 - تفاعل المركز مع بيئته الخارجية ويسهم في خدمتها.
 - العاملون بالمركز هم من أصحاب التخصصات الملائمة لطبيعة نشاطه.
 - الهيكل التنظيمي بالمركز يتضمن وظائف إدارية متخصصة في مجالات مختلفة.
 - يفوض المدير الصلاحيات للمتخصصين.
 - توجد لجان تقوم بإعادة النظر في الوصف الوظيفي وإعادة صياغته.
 - توجد لجان تقوم بمراجعة الهيكل التنظيمي الحالي وإعادة بنائه.
 - تحسين أداء العمل الحالي لا يحتاج إلى زيادة في عدد الموظفين ولكن يحتاج لرفع مستوى مهاراتهم.
 - أن الموظفون ترتبط ارتباطاً شديداً بوحدهم عملهم.
 - إدارة المركز تضع خطة زمنية لبرامج النشاط.
 - البرامج الموضوعية بالمركز تساعد على تحقيق أهدافه.
 - برامج أنشطة المركز تسمح بمشاركة أكبر عدد من الممارسين.
 - توجد دراسات جدوى تسويقية سابقة يمكن الاستفادة منها.
- نقاط الضعف التي يجب التركيز عليها لتصحيحها وعلاجها من خلال الخطة ما يلي:
 - أن واجبات ومسئوليات القائمين على تنفيذ المهام غير واضحة.
 - لا يمنح الفنيين صلاحيات معادلة لحجم مسؤولياتهم.
 - لا يوجد وصف وظيفي لمسئوليات كل وظيفة المركز.
 - الأفراد لا تتخلى عن مصالحهم الشخصية ليساعد بعضهم بعضاً.
 - لا توجد لجان تقوم بتحليل الواقع التنظيمي وتشخيصه.
 - أن طرق تشكيل فرق العمل لا تستخدم بصورة ملائمة، ولا يمنح الموظفون فرصة عادلة لسماع شكواهم عندما تنشأ خلافات ما.
 - الجداول الزمنية لا تساعد على تحقيق أهداف للنشاط بالمركز.
 - الجداول الزمنية الموضوعية لا تحدد وقتاً لابتداء وانتهاء خطط النشاط بالمركز.
 - تطوير برامج أنشطة المركز لا تتم وفقاً للمستجدات التي تطرأ على شكل هذه الأنشطة.
 - الجداول الزمنية الموضوعية لخطط النشاط بالمركز لا يتم تنفيذها في أوقاتها المحددة.





- تطوير برامج أنشطة المركز لا تتم وفقاً للمستجدات التي تطرأ على شكل هذه الأنشطة.
- أن المديرين لا تتلقى تدريباً جيداً في أساليب اتخاذ القرارات.
- لا يتم تقييم المديرين بالمركز على أساس فعالية إداراتهم.
- لا يوجد بحث متواصل عن طرق أو وسائل يساهم في القيام بالمهام بصورة أكثر فعالية.
- القواعد والتعليمات المطبقة حالياً تتصف بالجمود ولا تتفق مع متطلبات التطوير والتغيير.
- لا توجد ضرورة لمعرفة الإمكانيات البشرية والمادية قبل عملية التخطيط للتسويق بالمركز.
- أما بالنسبة للفرص والتهديدات فهي العوامل الخارجية التي لا يستطيع المركز التأثير عليها والتي يمكن للمركز أن يستغلها في صالحه لتصبح فرصه أو تستخدم ضد المركز فتصبح تهديداً.

الفرص: العوامل الخارجية التي تصب في مصلحة المركز:

- أن إدارة المركز تتفاعل مع بيئة المركز الخارجية وتساهم في خدمتها.
- دعم الحكومة المركز عن طريق وزارة الشباب والرياضة.

التهديدات: العوامل الخارجية التي تهدد المركز:

- إن أكثر العوامل الخارجية التي تهدد المركز هو مؤشر الخدمة المقدمة.

بناء الخطة :

فيما يلي توضيح مقترح لتطوير العمل الإداري بمراكز الشباب بمحافظة الشرقية:

- تحليل الواقع الحالي للهيكل الإداري بالمراكز .
- تحديد أسس الخطة.
- تحديد مراحل التخطيط للهيكل التنظيمي بمراكز الشباب والتي اشتملت على سبع مراحل وهي (تحليل الموقف، تحديد الأهداف العامة ، تحديد الجمهور المستهدف، تحديد الوسائل الاتصالية، تحديد رسائل المنظمة، تحديد الاحتياجات اللازمة للمراكز، الخطط المقترحة).
- تحديد عناصر الخطة والتي اشتملت على خمسة عناصر وهي :
- الهيكل التنظيمي بمراكز الشباب.
- فلسفة دعم الإدارة للمدربين المتميزين.
- التخطيط والبدائل الاستراتيجية بمراكز الشباب.
- معايير اختيار وتقييم قيادات الجهاز الإداري بمراكز الشباب.
- القوانين المنظمة المرتبطة بإدارة مراكز الشباب.





-الإطار التطبيقي للخطة.

- مراحل الخطة وتبدأ من عام ٢٠٢٥ حتى ٢٠٢٦
- تقويم ومتابعة الخطة وتتضمن عمليتان رئيسيتان هما (التغذية الأمامية السابقة، التغذية العكسية اللاحقة).

الإطار التطبيقي للخطة:

خطوات الإطار التطبيقي:

- تحديد الأهداف العامة تبعا لما اشتملت عليه عناصر الخطة ويتطلب ذلك تقييم مستمر لبيئة العمل للتعرف على نقاط القوة والضعف أول بأول.
- تحديد الأهداف الإجرائية المرتبطة بما اتفق عليه من عناصر الخطة وأهدافها العامة.
- توزيع الأهداف الإجرائية تبعا لأولويات وضروريات تحقيقها على مراحل الخطة.
- تحديد المدى الزمني لتحقيق الأهداف الإجرائية فى كل مرحلة مع تحديد خطوات التنفيذ والمسئول عن إنجاز العمل.
- ترجمة الأهداف الإجرائية لكل مرحلة وخاصة المرحلة الأولى إلى برامج ومشروعات محددة المدة مع تحديد الامكانيات اللازمة وكيفية تدبيرها وخطوات التنفيذ ومعايير المتابعة لما تم التوصل إليه من نتائج وأداءات.



الخطوات التنفيذية المرتبطة بالأهداف الإجرائية:

-الأهداف الإجرائية لخطة تطوير العمل الإداري بمراكز الشباب:

مرحلة التنفيذ	جهة التنفيذ	الهدف الاجرائى الأول: تطوير الهيكل التنظيمى بمراكز الشباب	م
الأولى	الإدارة العليا لمركز	خطوات التنفيذ: <ul style="list-style-type: none"> إعداد الهيكل التنظيمى الرسمى بالمركز يطابق الواقع. وضع نظم ولوائح العمل بالمركز تتصف بالمرونة والتطور. تفاعل المركز مع بيئته الخارجية ويسهم فى خدمتها. تدريب العاملون بالمركز من أصحاب التخصصات الملائمة لطبيعة نشاطه. إعداد هيكل تنظيمى بالمركز يتضمن وظائف إدارية متخصصة فى مجالات مختلفة. توضيح أن واجبات ومسئوليات القائمين على تنفيذ المهام. إعداد وصف وظيفى لمسئوليات كل وظيفة بالمركز 	
مرحلة التنفيذ	جهة التنفيذ	الهدف الاجرائى الثانى: فلسفة دعم الإدارة للمدربين المتميزين	م
الأولى والثانية	الإدارة	خطوات التنفيذ: <ul style="list-style-type: none"> تشكيل لجان تقوم بإعادة النظر فى الوصف الوظيفى وإعادة صياغته. اعداد برامج متخصصة للتنمية المهنية والتطوير وتنمية لرفع مستوى مهارات العاملين بالمركز لتحسين أداء العمل الحالى. تشكيل لجنة ضمان الجودة تقوم بمتابعة تنفيذ الخطة وتحليل الواقع التنظيمى وتشخيصه وتوعية المدربين بأهمية إعادة التنظيم لمواجهة التغيرات المستقبلية. استحداث إدارة التسويق منبثقة من اللجنة المالية تختص بدراسة أنشطة التسويق والتعامل مع الرعاية الرسميين للأنشطة واستخدام الموارد المالية بالمركز تشكيل فرق العمل بصورة ملائمة، ويمنح المدربون فرصة عادلة لسماع شكاوهم عندما تنشأ خلافات ما. 	
مرحلة التنفيذ	جهة التنفيذ	الهدف الاجرائى الثالث: التخطيط والبدائل الاستراتيجية بمراكز الشباب	م
الأولى والثانية	الإدارة	<ul style="list-style-type: none"> وضع خطة زمنية لبرامج النشاط بإدارة المركز. تفعيل البرامج الموضوعة بالمركز ومساعدتها على تحقيق أهدافها. أن تسمح برامج أنشطة المركز بمشاركة أكبر عدد من الممارسين. وضع جداول زمنية تساعد على تحقيق أهداف النشاط بالمركز. وضع الجداول الزمنية بحيث تحدد وقتاً لابتداء وانتهاء خطط النشاط بالمركز تطوير برامج أنشطة المركز وفقاً للمستجدات التى تطرأ على شكل هذه الأنشطة. وضع الجداول الزمنية لخطط النشاط بالمركز بحيث يتم تنفيذها فى أوقاتها المحددة. 	





مرحلة التنفيذ	جهة التنفيذ	الهدف الاجرائى الرابع: معايير اختيار وتقييم قيادات الجهاز الإدارى بمراكز الشباب	م
الأولى والثانية	الإدارة	<ul style="list-style-type: none">○ تحديد ضوابط وشروط ومعايير خاصة لضمان تعيين أفضل المرشحين للقيادات الادارية بالمركز.○ تطوير مهارات المديرين بالمركز.○ يحصل الأفراد ذوى القدرات الإدارية على فرص حقيقية لتطوير مستقبلهم الوظيفى.○ تكثيف الدورات التدريبية والتطويرية لرفع مستوى القرارات المتعلقة باتخاذ القرارات واعداد التخطيط وإدارة الوقت.○ تقييم الإداريين على أساس فعالية إداراتهم.○ متابعة المستجدات والقيام بالبحث المتواصل عن الطرق أو الوسائل التي تسهم فى القيام بالمهام بصورة أكثر فعالية.	
مرحلة التنفيذ	جهة التنفيذ	الهدف الاجرائى الخامس: القوانين المنظمة المرتبطة بإدارة المراكز	م
الأولى والثانية	الإدارة	<ul style="list-style-type: none">○ اعداد خريطة تسويقية لنوع ومكان السلعة التي يمكن تسويقها.○ توضيح المبادئ الأساسية فى العمل بحيث تكون مفهومة جيداً.○ الاستفادة من قوانين ودراسات الجوى التسويقية سابقة.○ يتم استكشاف فرص الاستثمار بالمركز فى ضوء الأحوال السياسية للدولة.○ وضع قواعد وتعليمات المطبقة بحيث تتفق مع متطلبات التطوير والتغيير.○ إيجاد لوائح تنظم العمل الاستثمارى بالمركز.○ ممارسة أنشطة التسويق الرياضى كمحور أساسى كمورد هام للدخل.	

- تقييم ومتابعة تنفيذ الخطة:

من أهم متطلبات التخطيط والتنفيذ الجيد القيام بعملية التقييم للبرامج والخطط التي تنفذها منظومة الاحتراف الإداري، والتقييم يساعد على التأكد من حسن سير البرنامج ومدى تحقيقه للأهداف التي وضع من أجلها، وعملية التقييم يترتب عليها اتخاذ جملة من القرارات أهمها (الاستمرار فى تقديم برنامج معين أو إيقافه، البدء فى تنفيذ برامج مشابهة فى أماكن أخرى، إعادة توزيع الموارد بين البرامج والأنشطة المتعددة، تحسين الممارسات والسلوكيات والإجراءات، إضافة خطط وأساليب معينة وحذف أخرى) بالإضافة إلى أن تلك العملية تساعد على إمداد المركز بالمعلومات الدقيقة الكاملة عن الهيكل الإداري لتحقيق الأهداف الموضوعه فى الخطة والمستمد من السياسة العامة للمركز، وكذلك تفيد فى التعرف على النتائج الكمية التي حققتها الهيكل الإداري فى كافة المجالات، والتي تتمثل فى الإقبال





على المركز أو النشر عنه في وسائل الاتصال العامة، والنتائج الكيفية التي توضح آثار هذه الأنشطة على صورة المركز في أذهان الجماهير.

وتشتمل عملية التقييم والمتابعة على عنصرين هما:

١- التغذية الأمامية السابقة:

حيث تتم عملية التقييم والمتابعة السابقة للتنفيذ ويتم مراجعة صلاحية النظم والإجراءات التي سوف تستخدم في تطبيق وتنفيذ كل خطوة أو مرحلة في الخطة قبل عملية التنفيذ ، والهدف من هذا العنصر هو منع أى أخطاء أو انحرافات فى تطبيق الخطة.

٢- التغذية العكسية اللاحقة:

حيث يتم مراجعة ومقارنة وتقييم النتائج المحققة المستهدفة أول بأول، والهدف من هذا العنصر هو تدارك أى أخطاء أو انحرافات عن مسار التطبيق الصحيح.

الاستخلاصات والتوصيات:

الاستخلاصات :

١- استخلاصات استجابات أفراد عينة البحث فى المحور الأول الهيكل التنظيمى بمراكز الشباب.

هناك نواحي إيجابية وهى:-

- الهيكل التنظيمى الرسمى بمراكز الشباب يطابق الواقع.
- نظم ولوائح العمل بمراكز الشباب تتصف بالمرونة والتطور.
- مراكز الشباب تتفاعل مع بيئتهم الخارجية ويسهم فى خدمتها.
- العاملون بالمراكز هم من أصحاب التخصصات الملائمة لطبيعة نشاطهم.
- الهيكل التنظيمى بمراكز الشباب يتضمن وظائف إدارية متخصصة فى مجالات مختلفة.
- يفوض المديرون الصلاحيات لبعض الإداريين والفنيين.

هناك قصور فى:-

- أن واجبات ومسئوليات القائمين على تنفيذ المهام غير واضحة.
 - لا يمنح المديرين بمراكز الشباب صلاحيات معادلة لحجم مسئولياتهم.
 - لا يوجد وصف وظيفى لمسئوليات كل وظيفة بمراكز الشباب.
- ٢- استخلاصات استجابات أفراد عينة البحث فى المحور الثانى فلسفة دعم الإدارة للمدربين المتميزين
- هناك نواحي إيجابية وهى:-

- توجد لجان تقوم بإعادة النظر فى الوصف الوظيفى الخاص بالمدرسين وإعادة صياغته.





- توجد لجان تقوم بمراجعة الهيكل التنظيمي الحالي وإعادة بنائه.
 - تحسين أداء العمل الحالي لا يحتاج إلى زيادة في عدد المدربين ولكن يحتاج لرفع مستوى مهاراتهم.
 - أن المدربين يرتبطوا ارتباطاً شديداً بوحدة عملهم.
 - توجد لجان متخصصة للتطوير التنظيمي.
- هناك قصور في :-**

- المدربين لا تتخلى عن مصالحهم الشخصية ليساعد بعضهم بعضاً.
- لا توجد لجان تقوم بتوعية المدربين بأهمية إعادة التنظيم لمواجهة التغيرات المستقبلية.
- أن الموارد المالية لا تستخدم بحكمة بمراكز الشباب.
- لا توجد لجان تقوم بتحليل الواقع التنظيمي وتشخيصه.
- أن طرق تشكيل فرق العمل لا تستخدم بصورة ملائمة، ولا يمنح الموظفون فرصة عادلة لسماع شكواهم عندما تنشأ خلافات ما.

٣- استخلاصات استجابات أفراد عينة البحث في المحور الثالث التخطيط والبدائل الاستراتيجية بمراكز الشباب:

هناك نواحي إيجابية وهي:-

- إدارة المراكز تضع خطة زمنية لبرامج النشاط.
- البرامج الموضوعية بالمراكز تساعد على تحقيق أهدافها.
- برامج أنشطة المراكز تسمح بمشاركة أكبر عدد من الممارسين.

هناك قصور في :-

- الجداول الزمنية لا تساعد على تحقيق أهداف للنشاط بمراكز الشباب.
- الجداول الزمنية الموضوعية لا تحدد وقتاً لابتداء وانتهاء خطط النشاط بمراكز الشباب.
- تطوير برامج أنشطة المراكز لا تتم وفقاً للمستجدات التي تطرأ على شكل هذه الأنشطة.
- الجداول الزمنية الموضوعية لخطط النشاط بالمراكز لا يتم تنفيذها في أوقاتها المحددة.
- تطوير برامج أنشطة المراكز لا تتم وفقاً للمستجدات التي تطرأ على شكل هذه الأنشطة.

٤- استخلاصات استجابات أفراد عينة البحث في المحور الرابع معايير اختيار وتقييم قيادات الجهاز الإداري بمراكز الشباب:

هناك نواحي إيجابية وهي:-





- هناك جهود واضحة تبذل لتعيين أفضل المرشحين في الوظائف بمراكز الشباب.
 - تبذل جهود كبيرة لتطوير مهارات الموظفين بمراكز الشباب.
 - يحصل الأفراد ذوي القدرات الإدارية على فرص حقيقية لتطوير مستقبلهم الوظيفي.
- هناك قصور في :-

- لا يوجد بحث متواصل عن طرق للقيام بالمهام بصورة أكثر فعالية.
 - أن المديرين لا تتلقى تدريباً جيداً في أساليب اتخاذ القرارات.
 - لا تقييم المديرين بالمراكز على أساس فعالية إدارتهم.
 - لا يوجد بحث متواصل عن طرق أو وسائل يساهم في القيام بالمهام بصورة أكثر فعالية.
- ٥- استخلاصات استجابات أفراد عينة البحث في المحور الخامس القوانين المنظمة المرتبطة بإدارة مراكز الشباب:

هناك نواحي إيجابية وهي :-

- هناك إعداد الدراسات والبحوث الخاصة بمراكز الشباب وكيفية إدارتها واستثماراتها.
 - يوضع المركز خريطة تسويقية لنوع ومكان السلعة التي يمكن تسويقها.
 - أن المبادئ الأساسية في العمل مفهومة جيداً.
 - توجد دراسات جدوى تسويقية سابقة يمكن الاستفادة منها.
 - أن فرص الاستثمار بالمراكز يتم استكشافها في ضوء الأحوال السياسية للدولة.
- هناك قصور في :-

- هناك صعوبة في تحديد أشكال التسويق بمراكز الشباب.
- القواعد والتعليمات المطبقة حالياً تتصف بالجمود ولا تتفق مع متطلبات التطوير والتغيير.
- لا توجد لوائح تنظم العمل الاستثماري في مراكز الشباب.
- أن التسويق الرياضي لا يعتبر محور أساسى كمورد هام للدخل بمراكز الشباب.
- لا تقوم إدارة مراكز الشباب باستخدام إعلانات لشركات تقوم برعاية وتمويل الأنشطة.
- لا توجد ضرورة لمعرفة الإمكانيات البشرية والمادية قبل عملية التخطيط للتسويق بمراكز الشباب.

ثانياً: التوصيات :

- في ضوء نتائج البحث والاستخلاصات التي تم التوصل إليها يوصى الباحث بما يلي:
١. العمل على أن يكون الهيكل التنظيمي لمراكز الشباب متماسكاً مع تنظيمات مراكز الشباب المتطورة في هذا الشأن.





٢. إجراء بحوث مستقبلية تعمل على وضع حلول لمعالجة السلبيات التي ظهرت من خلال استجابات العينة قيد البحث.
٣. ضرورة إعطاء الإداريين بمراكز الشباب المرونة الكاملة في اتخاذ كافة القرارات المتعلقة بإدارة المركز باعتبارهم هم المنوط لهم تطوير الأنشطة.
٤. إنشاء لجان داخل مراكز الشباب يكون من شأنها توعية الإداريين وتثقيفهم رياضياً بما يتماشى مع المستجدات الحادثة بالمراكز ومواجهة التطورات المستقبلية واستخدام واقتراح الموارد المالية الجديدة.
٥. يجب تحديد الأوقات المحددة لتنفيذ خطط نشاط المراكز بصورة تعكس الشفافية الكاملة والطمأنينة لتنفيذ الخطط والاستراتيجيات بصورة مستمرة.
٦. يجب أن يتم تطوير برامج وأنشطة المراكز وفقاً للمستجدات التي تطرأ على هذه الأنشطة.
٧. تدريب الإداريين بشكل دوري على البرامج الإدارية الحديثة المستخدمة في المراكز المتطورة.
٨. تقييم (الفنيين) بشكل دوري حتى يتم الوقوف على مدى تحقيقهم للأهداف الموضوعية.
٩. استحداث أشكال جديدة لتسويق مراكز الشباب بالمحافظة.
١٠. يجب استحداث اللوائح والقوانين التي من شأنها تساعد على التطوير والتغيير الذي ساد العالم كله والذي يصب في صالح مراكز الشباب.
١١. إصدار القوانين التي تساعد على جذب الاستثمارات نحو الأنشطة داخل مراكز الشباب بالمحافظة.
١٢. ضرورة دراسة الامكانيات البشرية التي تمثل الكيان الإداري جيداً قبل التوجه إلى تحديد الخطة والبرامج بالمراكز.

المراجع

- ١- إبراهيم محمد الكعبي ، أمل عبد المرضي الجمال (٢٠١٦م): إسهامات رعاية الشباب في تنفيذ سياسات الرعاية الاجتماعية، بحث منشور، كلية الآداب والعلوم، جامعة قطر.
- ٢- إجلال عبدالمنعم وآخرون (٢٠٠٣م): أصول التنظيم والإدارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة.
- ٣- أحمد الزهري، وآخرون (٢٠٠٣م): الإدارة العامة، دار الحريري للطباعة، القاهرة.
- ٤- أحمد محمد غنيم(٢٠٠٥م): أساسيات الإدارة في عصر العولمة، المكتبة العصرية، المنصورة.
- ٥- أحمد محمد غنيم(٢٠٠٥م) : أساسيات الإدارة في عصر العولمة، دار الحارثي للطباعة، القاهرة.
- ٦- إسماعيل محمد (١٩٩٠م): الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية.





- ٧- المركز الإقليمي للدراسات الاستراتيجية بالقاهرة (٢٠١٥م): التدايعيات الداخلية للتوظيف السياسي لكرة القدم فى الإقليم، السنة الرابعة، العدد ٢٢٠، ٢٢ مارس.
- ٨- حسن أحمد الشافعى (٢٠٠٢م): الخصخصة الإدارية والقانونية فى التربية البدنية والرياضية، مكتبة الإشعاع الفنى، الإسكندرية.
- ٩- حسن الشافعى، سماح أحمد صلاح الدين (٢٠٠٧م): متطلبات إعادة هيكلة المؤسسات الرياضية (الأندية والاتحادات الرياضية المصرية)، المجلة العلمية لعلوم التربية الرياضية، العدد الحادى عشر، كلية التربية الرياضية.
- ١٠- حسن الشافعى وإبراهيم عبدالمقصود (٢٠٠٣م): الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية (التوجيه - القيادة - التحفيز - الاتصال تقويم الإدارة فى المجال الرياضي)، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية.
- ١١- حسين حريم (٢٠٠٦م): مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن.
- ١٢- روسيل هويس، أرون سميث، هاترويس تريبك، بوب ستوارت، ماثيو نيكولسن (٢٠١٠م): إدارة الرياضة مبادئ وتطبيقات، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية، القاهرة، ٢٠١٠.
- ١٣- عز الدين أحمد (٢٠٠٢م): قياس الأداء لدى القادة الإداريين فى اتخاذ القرار بالاتحادات الرياضية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان.
- ١٤- كمال درويش، محمد الحماحمي، سهير المهندس (١٩٩١م): الإدارة الرياضية، الأسس والتطبيقات، القاهرة، ١٩٩١.
- ١٥- محمد السمودي، نبيل عبداللطيف (٢٠١٢م): الإدارة الرياضية، مكتبة شجرة الدر، المنصورة.
- ١٦- يوسف وردانى (٢٠١٨م) فلسفة مختلفة. تأثيرات قانون الرياضة الجديد فى مصر، دورية الملف المصرى، مركز الأهرام للدراسات السياسية والاستراتيجية، العدد ٤١، يناير.
- 17- Gjologaj, Valbona (2014): Developing a sports club management competency model for Albania: Adelphi study, Ann Arbor, United States.
- 18-<http://www.act.edu.sa/Departments/Manegment/ménage.htm>,2002

