



تصور مقترح لبناء قدرات مراكز الشباب في ضوء سياسات الإتحاد العام لمراكز الشباب

أ.م.د/ إلهام محمود أحمد محمد علي

أستاذ مساعد بقسم الترويج والتنظيم والإدارة – كلية التربية الرياضية بنات – جامعة الزقازيق

Doi :

ملخص البحث باللغة العربية

يهدف هذا البحث إلى وضع تصور مقترح لبناء قدرات مراكز الشباب في ضوء سياسات الإتحاد العام لمراكز الشباب، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واشتملت عينة البحث على فئات من مجتمع البحث من الأعضاء والعاملين من عددي (٢٧) مركز شباب (مدينة – قرية) بمحافظة الشرقية وحيث بلغت عينة البحث الأساسية (٤٠٥) فرداً، وكانت من أهم النتائج أنه يتعين على مراكز الشباب والقائمين عليها القيام بإجراءات مبتكرة لتحسين وتطوير قدراتها في كل من إدارة الموارد البشرية ومستوي المعلومات والمهارات لدي المدربين والإداريين ومستوي أداء المدربين والإداريين والهيكل التنظيمية والإدارية واستخدام التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي بما يساهم في جودة الأداء والخدمة، وقدرة مراكز الشباب على علي تطوير الهياكل التنظيمية لضمان العمل تحت ضمن مختلف الظروف والتميز في أداء مهامها حيث يشمل التصور على خمسة مجالات ترى الباحثة ضرورة الاهتمام بتوفرها لدى مراكز الشباب لتطوير قدراتها المؤسسية وهي: دور إدارة الموارد البشرية، مستوي المعلومات والمهارات لدي المدربين والإداريين ، مستوي أداء المدربين والإداريين، الهياكل التنظيمية والإدارية، واستخدام التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي.

الكلمات الاستدلالية للبحث :

قدرات مراكز الشباب ، سياسات الإتحاد العام ، لمراكز الشباب





المقدمة :

أيقنت الدول المتقدمة أن التقدم الحضاري يعتمد على الإدارة الناجحة لأنها أصبحت القوة العظمى المؤثرة في كافة المجالات، ومن مقومات النجاح لإدارة الأنشطة والمؤسسات بكافه أنواعها ، ونظرا لما حدث من تقدم هائل في علم الإدارة فقد أصبح من المهام الرئيسية الوصول إلي هذا التقدم فمن هنا يعد بناء القدرات المؤسسية أحد المداخل الإدارية الحديثة التي تستخدم في إدارة التغيير علي المستوي المؤسسي سواء (إداريين - مدربين - فنيين - معلمين) في الشباب والرياضة هم من يحددوا شكل النشاط وأسلوب التنفيذ في كافه المجالات (مدرب - مشرف - إداري) . (١٤ : ٢١٧)

وتعتبر مراكز الشباب إحدى المؤسسات التي تنتشر في ريف مصر وحاضرها والتي تضم في عضويتها قاعدة عريضة من النشء والشباب في حاجة ماسة إلي الرعاية والتوجيه في ظل ظروف المدرسة المصرية التي تعمل أكثر من فترة وتتوسع في بناء الفصول الدراسية على حساب مساحات ومرافق الأنشطة بما يلقي على عاتق مراكز الشباب مسؤولية أكبر في القيام بهذا الدور التربوي في المدرسة في العطلات الأسبوعية والصفية. (٢٠ : ١٦)

وتأتي مراكز الشباب في مقدمة هذه المؤسسات التي يمكن إذا ما توفرت لها مقومات الخدمة المناسبة من حيث الإنشاء والإدارة العلمية والتمويل المناسب ودفع النشاط في مجالاته المختلفة والإشراف المتخصص، أن تساهم مساهمة إيجابية في توفير فرص الاستثمار الأمثل لهذه النسبة العالية من أفراد المجتمع بما يتماشى وقدراتهم ومواعيدهم ويهيئ لهم مناخاً صحياً يمارسون فيه هواياتهم ويتمون مشكلاتهم الإبداعية ويكتسبون اتجاهاتهم الإيجابية ومعارفهم ومهارتهم بعيداً عن مواطن الانحراف.(٢٠ : ١٩)

وتبلغ أعداد مراكز الشباب في مصر وفقاً لإحصائيات الإتحاد العام لمراكز شباب مصر عام ٢٠٢٢ نحو ٤٦٤٨ مركزاً شبابياً ، وقد بدأ العمل على عملية تطوير هذه المراكز من خلال المشروع القومي لتطوير مراكز الشباب والذي بدأ عام ٢٠٠٠/٢٠٠١ واشتمل التطوير على البنية الأساسية، المكتبات ، تعديل لائحة النظام الأساسي، البرامج والتدريب ، وفي هذا الصدد تم الانتهاء من تطوير ٢٩٣٩ مركزاً وشهد عام ٢٠٠٧ الانتهاء من ٧٩ مركز شباب جديد ، والانتهاء من إنشاء ٢٩ ملعباً مفتوحاً، وشهدت الفترة من ٢٠١٥م بداية التحول الي النظام الاستثماري في مراكز الشباب من خلال تحديث البنية المؤسسية من ملاعب وحمامات سباحة وقاعات تدريب وتحول تكنولوجي يسمح بزيادة قاعدة الممارسة للأطفال والشباب والكبار بشكل جاذب. (٢ : ٩٩)،(٢٠ : ٢٩)





ولما كان نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها يتوقف على أسلوب إدارة المؤسسة وتطبيق القواعد العلمية السليمة في الإدارة بما يساهم في تعظيم العائد وتقليل في الوقت والجهد والمال بما يسمح بالاستثمار الأمثل للإمكانيات المتاحة ، ولما كانت مراكز الشباب هي مؤسسات أهلية تحكمها قوانين ولوائح منظمة للعمل منذ أكثر من خمسين عاما مرت خلالها بمراحل مختلفة كان لها انعكاساتها الإيجابية والسلبية على أسلوب إدارة المؤسسات بحكم الظروف السياسية والاجتماعية التي مر بها المجتمع خلال هذه الفترة. (١٦ : ١٦٦)

ويعتقد الكثير أن مراكز الشباب تعد هيئات حكومية وهذا اعتقاد عام ، ولذلك فإنه يغلب على شكل إدارتها الأسلوب المتبع عموما في الأعمال الحكومية ، ولاشك أن بهذا التصور نسبة من الخطأ سواء من ناحية أن مراكز الشباب ليست مجرد هيئات حكومية بل هي هيئات أهلية في المقام الأول ، وإذا كانت الحكومة ترعى هذه المراكز بإعانات الإنشاء أو الإعانات عموماً، فإنما تفعل ذلك لاهتمامها بالشباب بصفة عامه ، ومن ناحية أخرى فإن خطأ هذا الاعتقاد يأتي من الانطباع الذي يمكن أن يؤخذ بأن أسلوب الإدارة في الأعمال الحكومية هو الأسلوب الملائم لإدارة مراكز الشباب ، وفي الحقيقة أن في هذا الاعتقاد الخطأ الكبير وذلك لكون مراكز الشباب هيئات تميل إلى الطابع الأهلي وطابع القطاع الخاص الذي يتميز بمزيد من الحرية في النشاط واتخاذ القرارات وما إلى ذلك من أساليب الإدارة المرنة في القطاعات الأهلي في إطار لوائح تلك الهيئات. (٩ : ٢٤)

ومن خلال إطلاع الباحثة على خطط الأنشطة بعدد من مراكز الشباب بمحافظة الشرقية ، وجدت الباحثة أنه على الرغم من الاهتمام المتزايد بالشباب ورعايته والتركيز على أهمية الأنشطة المختلفة ودورها في جميع المجالات، إلا أن الواقع يشير إلي قصور في تحقيق الأهداف المرجوة من الأنشطة المختلفة بمراكز الشباب، مما يترتب عليه عدم وضوح أهداف الأنشطة بمراكز الشباب وكذلك ضعف المتابعة والتقويم وضعف الإمكانيات المادية والبشرية للأنشطة المختلفة.

ونتيجة لذلك فقد قررت الباحثة ضرورة محاولة التعرف على واقع الأنشطة بمراكز الشباب بمحافظة الشرقية وتحليل هذا الواقع لتحديد مختلف الظروف والتغيرات التي قد تكون عائقا يحول دون تحقيق مراكز الشباب لأهدافها من منطلق أن أهداف مراكز الشباب هو إعداد النشء والشباب وتنشئتهم تنشئة صالحة متوازنة وتنمية قدراتهم واكتشاف مواهبهم ورعاية أبداعهم ، فإن هذا الأمر يستلزم إلقاء الضوء على كل المتغيرات التي تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في تحقيق هذا الهدف ووضع تصور مقترح لتجنب السلبيات ودعم الإيجابيات المرتبطة بالأنشطة بمراكز الشباب في ضوء سياسات الإتحاد العام لمراكز الشباب.





مشكلة البحث وأهميته :

يذكر **سامح عبد القادر (٢٠١٢م)** أن المجال الرياضي به العديد من القضايا والمشكلات التي تحتاج إلى اتخاذ القرارات الفعالة والرشيده من قبل المسؤولين سواء كانت هذه القضايا متعلقة بالأندية أو مراكز الشباب أو الاتحادات أو اللاعبين أو المدربين أو الجمهور وغيرها من المشكلات العديدة المتعلقة بالمجال الرياضي. (٧:٣)

فالشباب هو بؤرة اهتمام كافة المجتمعات الإنسانية وذلك لما حباه الله من طاقات تجعله أكثر قابلية للتزود بالمعرفة والخبرة وأوفر قدرة على تحمل المسؤولية والعطاء . (١٦: ١٧٣)

وبناء على ذلك فالشباب ينبغي أن يتعلم من المهارات والقدرات ما يؤهله لاستثمار طاقته وبما يعود عليه بالنفع وعلى المجتمع بالفائدة ، وذلك من خلال أن ينمي الشباب إحساسهم بالمسؤولية تجاه أنفسهم وتجاه مجتمعهم على نحو يجعلهم في موقع يسهمون من خلاله في عملية إعداد بناء المجتمع وتقدمه. (١٨: ١٨٥)

ولذلك لا بد من استثمار طاقات الشباب والاستفادة بهم من جهتين في المجتمع ، الجهة الأولى في دور العلم من خلال النشاط الرياضي، النشاط الكشفي الصحي، الثقافي الاجتماعي، الخ ، والجهة الثانية التي يمكن من خلالها الاستفادة من الشباب واستثمار قدراتهم في الجهود التطوعية وإحساسهم بالمسؤولية الاجتماعية تجاه مجتمعهم. (١٨: ١٨٧)

وتتعدد مجالات تمكين الشباب، في التعليم والثقافة والسياسة والتدريب وبناء القدرات، والتوظيف والصحة، والاندماج الاجتماعي، وتولي الدولة المصرية أهمية كبيرة بالشباب في إطار البعد الاجتماعي لسياساتها التنموية وهو ما يؤكد على أهمية دور الشباب في المجتمع وضرورة مشاركتهم في جميع مجالات التنمية الشاملة التي تشهدها مصر.

ولعل ما تقوم به القيادة السياسية حالياً من خلال حرصها على الدفع بـ الشباب ، سواء في المناصب القيادية في مختلف المؤسسات بالدولة وفتح حوارات بشكل مستمر معهم ومشاركتهم لخلق جيل قادر على قيادة المستقبل وتنظيم مؤتمرات الشباب ومنتديات عالمية أبهرت العالم ، يؤكد أن الدولة تسير في المضي نحو فتح المجالات المختلفة أمام الشباب والاستماع لأفكارهم ومشاركتهم في الحياة العامة.

وأضفت الدولة المصرية حماية واهتماماً خاصاً بتمكين ورعاية الشباب في الوثيقة الدستورية (٢٠١٤م)، حيث نص الباب الثالث من الدستور المصري (الخاص بالحقوق والحريات والواجبات العامة)، في المادة ٨٢ على أن « تكفل الدولة رعاية الشباب والنشء، وتعمل على اكتشاف مواهبهم،





وتتمية قدراتهم الثقافية والعلمية والنفسية والبدنية والإبداعية، وتشجيعهم على العمل الجماعي والتطوعي، وتمكينهم من المشاركة في الحياة العامة».

وفي ظل الاهتمام المتزايد للدولة بقضايا الشباب تري الباحثة أن هناك تراجع في الدور الثقافي والتوعوي والرياضي لدى الكثير من المؤسسات في تنمية قدرات الشباب على مدار السنوات الماضية، وأهما مراكز الشباب في القرى بالمحافظات المختلفة والتي كانت منارة لاستقطاب الشباب من مراحل عمرية مختلفة لتنمية مهاراتهم الرياضة وعقد ندوات ثقافية ودينية وتعليمية من خلال متخصصين، الأمر الذي كان يجعل هؤلاء الشباب أكثر نضجا بالحياة واستغلالاً لوقت فراغهم بما يعود عليهم بالنفع في تنمية مهارتهم.

وقد أدى تراجع دور مراكز الشباب خاصة في القرى إلى جعل الكثير منها لا يتخطى دورها سوى مكان لتسلية الموظفين العاملين بها دون تطويرها لاستقطاب الشباب من خلال عقد ندوات في مختلف المجالات، أو تنظيم العديد من الأنشطة الرياضة حتى تكون هذه المراكز جاذبة للشباب وليست طاردة لهم خاصة في ظل التراجع الكبير لعدد كبير منهم، إما لعدم وجود موارد مالية أو لعدم اهتمام القائمين عليها بالتطوير وتدهور في الخدمات ، بجانب عدم وجود خدمات لجذب الشباب سوي جمع بعض الأموال بالجهود الذاتية من أجل الارتقاء بالمركز.

ومن ثم تعتبر مراكز الشباب في الوقت الراهن من اهم المؤسسات الشبابية التي يجب أن تنهض بمسؤولياتها تجاه الشباب ومن هذا المنطلق وفي اطار الأهداف العامة لمراكز الشباب والتي تتضمن استثمار طاقات الشباب وتوجيهها نحو ما يعود عليهم وعلى المجتمع بالنفع (١٩ : ٨).

وتتمثل أهمية البحث في ضرورة وضع إستراتيجيات وأليات لبناء القدرات المؤسسية لمراكز الشباب لعودة هذه المراكز للريادة ، حيث تعد بمثابة كنوز لو أحسن استغلالها نستطيع خلق جيل قادم من شباب المستقبل يتمتع بمهارات في مختلف الأنشطة، وكذلك استغلال وقت فراغ هؤلاء الشباب وحمايتهم من أصدقاء السوء حتى تصبح هذه المراكز هي الصديق لهؤلاء الشباب من خلال توفير الخدمات والأنشطة لهم، الأمر الذي سيجعلهم يترددون على هذه المراكز بشكل مستمر طالما أنهم سيجدون من يشغل وقت فراغهم بالفائدة.

وبناءً على ذلك تعتبر عملية بناء القدرات المؤسسية بمثابة عملية متكاملة لتمكين مراكز الشباب وزيادة فاعليتها بما يحقق رسالتها وأهدافها، كما يؤدي بناء القدرات الي خلق ترابط بين جوانب مراكز الشباب من حيث المهمة والهيكل والعلاقات والأنشطة بالإضافة الي إدارة عملية التطوير المؤسسي بأكملها.





ومن هنا ترى الباحثة ضرورة وضع تصور مقترح لبناء قدرات مراكز الشباب في ضوء سياسات الدولة متمثلة في الإتحاد العام لمراكز الشباب للعمل على توفير الرعاية المتكاملة لمواطنيها وخاصة من الشباب بهدف الحفاظ على قدراتهم والعمل على زيادتها من خلال الاهتمام بالأنشطة المختلفة، مثل الرياضة والبرامج الاجتماعية والترفيهية مع الاهتمام بالجانب الديني وتعميقه لدى الشباب. ومن هنا ترى الباحثة ضرورة وضع تصور مقترح لبناء قدرات مراكز الشباب في ضوء سياسات الإتحاد العام لمراكز الشباب، وهذا ما دفع الباحثة لاختيار هذه المشكلة كموضوعاً لدراستها .

هدف البحث :

يهدف هذا البحث إلى وضع تصور مقترح لبناء قدرات مراكز الشباب في ضوء سياسات الإتحاد العام لمراكز الشباب ، وذلك من خلال التعرف علي:-

١. دور إدارة الموارد البشرية المرتبطة بـ (الاستقطاب والتعيين - التدريب والتطوير - التحفيز - تقييم الأداء).
٢. مستوى المعلومات والمهارات لدي المدربين والإداريين بمراكز الشباب قيد البحث.
٣. مستوى أداء المدربين والإداريين بمراكز الشباب قيد البحث (الأداء الوظيفي - السمات الشخصية - العلاقات الإنسانية).
٤. الهياكل التنظيمية والإدارية (الإمكانات المادية - إمكانات التمويل - الهيكل التنظيمي - اللوائح التنظيمية - المسؤوليات والسلطات والاختصاصات - تقسيم العمل - العنصر البشري).
٥. استخدام التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي بمراكز الشباب قيد البحث.
٦. التصور المقترح لبناء قدرات مراكز الشباب في ضوء سياسات الإتحاد العام لمراكز الشباب.

تساؤلات البحث:

١. ما هو دور إدارة الموارد البشرية المرتبطة بـ (الاستقطاب والتعيين - التدريب والتطوير - التحفيز - تقييم الأداء) ؟.
٢. ما هو مستوى المعلومات والمهارات لدي المدربين والإداريين بمراكز الشباب قيد البحث ؟.
٣. ما هو مستوى أداء المدربين والإداريين بمراكز الشباب قيد البحث (الأداء الوظيفي - السمات الشخصية - العلاقات الإنسانية)؟.
٤. ما هي الهياكل التنظيمية والإدارية (الإمكانات المادية - إمكانات التمويل - الهيكل التنظيمي - اللوائح التنظيمية - المسؤوليات والسلطات والاختصاصات - تقسيم العمل - العنصر البشري)؟.





٥. هل يتم استخدام التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي بمراكز الشباب قيد البحث.
٦. ما هو التصور المقترح لبناء قدرات مراكز الشباب في ضوء سياسات الإتحاد العام لمراكز الشباب.

مصطلحات البحث:

مراكز الشباب:

هي هيئات مجهزه بالمباني والإمكانات التي تقيمها الدولة أو المجالس المحلية أو الأفراد منفردين أو متعاونين في المدن والقرى بقصد تنمية الشباب في مراحل العمر المختلفة واستثمار أوقات فراغهم في ممارسة الأنشطة النوعية والاجتماعية والقومية وما يتصل بها تحت إشراف قيادة متخصصة. (١٩): (٢٨١)

بناء القدرات :

تعرف عملية بناء القدرات علي أنها "عملية تدخل خارجي وتطوير أداء المنظمة في علاقتها برسالتها وأهدافها، وحتى علاقتها بالإطار الثقافي والاجتماعي والاقتصادي والسياسي الذي توجد فيه وتوظيف مواردها بما يحقق لها الاستدامة". (٣٣: ١٣٢)

بناء قدرات مراكز الشباب:

هي عملية منهجية تسعى مراكز الشباب من خلالها إلى تحقيق أهدافها من خلال تطوير قدراتها في المجال الإستراتيجي والتنظيمي، وتطوير مواردها الذاتية وتعزيز علاقاتها بالبيئة الخارجية وزيادة عمليات الاتصال مع الأفراد والمؤسسات المعنية بتقديم خدماتها من الأنشطة والبرامج بما يضمن تحقيق أهدافها. (إجرائي)

الإتحاد العام لمراكز الشباب:

هو الإتحاد المعني بتخطيط وتنظيم وتقييم مستوى الأنشطة بمراكز الشباب علي مستوى الجمهورية، وقد تم استحداث المسمى بقرار وزارة الشباب والرياضة عام ٢٠٢٠م بعد إعادة دمج اتحادي مراكز شباب القري والمدن تحت مسمى اتحاد شباب مصر. (إجرائي)

التصور المقترح لبناء قدرات مركز الشباب:

هي مجموعة الركائز والمنطلقات والخطوات التي ستقوم الباحثة بصياغتها بناء على نتائج الدراسة الميدانية لواقع بناء القدرات في مراكز الشباب بمحافظة الشرقية، بهدف تقديم رؤية شاملة لجوانب التطوير المختلفة وفقا لأبعاد تطوير بناء القدرات.





الدراسات السابقة :

- ١- أجرت سحر مصباح (٢٠٢٣م) (٨): دراسة استهدفت "تحديد مستوى القدرات المؤسسية للجمعيات الأهلية العاملة في مجال رعاية المعاقين ذهنياً ، ووضع مجموعة مقترحات لتفعيل إسهامات القدرات المؤسسية للجمعيات الأهلية"، وتوصلت لرؤية مستقبلية مقترحة من منظور طريقة تنظيم المجتمع لتفعيل إسهامات القدرات المؤسسية للجمعيات الأهلية في تحسين نوعية حياة المعاقين ذهنياً، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن القدرات المعلوماتية والتخطيطية والبشرية جاءت بمستوى مرتفع ، بينما القدرات التمويلية والتنظيمية جاءت بمستوى متوسط.
- ٢- أجري كل من كيراندش وأخرون (2023م) (٢٦) *Kheirandish, et al.* دراسة هدفت " توثيق الدعم التقني ودعم بناء القدرات الذي قدمته المنظمة إلى بلدان إقليم شرق المتوسط لإجراء دراسات عن فعالية لقاحات كوفيد-١٩ " ، وتوصلت النتائج الي: "تمثلت جائحة كوفيد-١٩ فرصة لتعزيز قدرات بلدان إقليم شرق المتوسط البحثية اللازمة لإجراء دراسات عن فعالية اللقاحات، وقد عززت المنظمة جهودها وتعاونها مع البلدان، ونتج عن هذا تحسين القدرات البحثية والبنية الأساسية البحثية، لا سيما في البلدان الأربعة التي دعمها هذا البرنامج.
- ٣- أجري كلا من سارة إسماعيل، سيد محمود (٢٠٢٢م) (٦): دراسة هدفت "وضع رؤية مقترحة لتطوير بناء القدرات المؤسسية في تحقيق التنمية المستدامة بالمؤسسات الرياضية"، وكانت أهم النتائج ضعف مستوى وواقع بناء القدرات المؤسسية بالمؤسسات الرياضية، ضعف واقع التنمية المستدامة بالمؤسسات الرياضية، وجود علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً بين تطوير بناء القدرات المؤسسية وبين التنمية المستدامة بالمؤسسات الرياضية، التوصل إلى مجموعة من المتطلبات اللازمة لتطوير بناء القدرات المؤسسية في تحقيق التنمية المستدامة بالمؤسسات الرياضية، تقديم رؤية مقترحة يمكن تطبيقها لتطوير بناء القدرات المؤسسية في تحقيق التنمية المستدامة بالمؤسسات الرياضية.
- ٤- أجري كل من بويسبيتوهادي وأخرون (2021م) (٣٠) *Poespithadi et al.* : دراسة هدفت "تحليل تأثير عوامل التعزيز المؤسسي وبناء القدرات (الاتصال، والموارد ، والتدريب) على أداء تنفيذ سياسة الدفاع في أندونيسيا"، ومن أهم النتائج أن التعزيز المؤسسي يؤثر إيجاباً وبشكل ملحوظ على القدرات المتمثلة "الصالات المبنى والموارد والتدريب" ، وأن أداء تنفيذ سياسة الدفاع يتأثر إيجاباً وبشكل ملحوظ بتواصل بناء القدرات الموارد والتدريب، والتفاعل بين المؤسسات،





ودعم الاستهلاك، ودور قطاع الرعاية الصحية، والفعالية من أهم المؤشرات التي يعكسها بناء القدرات الاتصالات والموارد والتدريب على أداء تنفيذ سياسة الدفاع .

إجراءات البحث :

أولاً : منهج البحث :

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وذلك لملائمته لطبيعة البحث.

- مجتمع البحث :

اشتمل مجتمع البحث على الأعضاء والعاملين بمراكز شباب المدن والقري بمحافظة الشرقية والبالغ عددها (٣٧٧) مركزاً طبقاً لإحصائيات مديرية الشباب والرياضة بالشرقية لعام ٢٠٢٢م.

- عينة البحث :

اشتملت عينة البحث علي فئات من مجتمع البحث من الأعضاء والعاملين (أعضاء مجالس إدارات- أعضاء عاملين - إداريين - مدربين) من عدد (٢٧) مركز شباب (مدينة - قرية) بمحافظة الشرقية والبالغ عددهم (٤٧٥) فرداً ، وتم تصنيفهم الي عدد (٤٠٥) فرداً كعينة أساسية ، و(٦٠) فرداً كعينة استطلاعية من نفس المجتمع ومن خارج العينة الأساسية ، بالإضافة الي استبعاد (١٠) أفراد لعدم جديتهم في الإجابات علي الاستبيان قيد البحث، والجدول رقم (١) يوضح توصيف عينة البحث.

جدول (١)

توصيف عينة البحث

الإجمالي	تصنيف العينة			توصيف العينة
	المستبعدون	الاستطلاعية	الأساسية	
١٦٢	-	٢٧	١٣٥	أعضاء مجلس إدارة
١٠٣	٤	١١	٨٨	أعضاء عاملين
١٣٩	٥	١٢	١٢٢	إداريين
٧١	١	١٠	٦٠	مدربين
٤٧٥	١٠	٦٠	٤٠٥	المجموع
%١٠٠	%٢,١١	%١٢,٦٣	%٨٥,٢٦	النسبة المئوية

للتأكد من تجانس العينة وأنها تقع تحت المنحنى الاعتمالي قامت الباحثة بحساب قيمة معامل الالتواء في بعض الخصائص الإدارية والمستوي الوظيفي والمعرفي من خلال حساب قيمة معامل الالتواء، والجدول (٢) يوضح ذلك



جدول (٢)

تجانس عينة البحث في بعض الخصائص الإدارية والوظيفية والمعرفة
بواقع تحقيق الأهداف في مراكز الشباب

المتغيرات	وحدة القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسيط	معامل الالتواء
- السن	السنة	٤٢,٥٨	٤,٦٧	٤٣,٠٠	٠,٧٣٤
- الخبرة الوظيفية	السنة	٢٢,٥٠	٣,٩٣	٢٢,٣٠	٠,٤٠٩ -
- المؤهل الدراسي	درجة	٣٥,٢٥	٤,٠٥	٣٦,٠٠	١,٣٨٢
الأهداف لمراكز الشباب المعرفة بواقع تحقيق	دور إدارة الموارد البشرية بمراكز الشباب	درجة	٣٣,٩٢	٣,٩٩	٣٣,٥٠ -
	مستوى المعلومات والمهارات لدى المدربين والإداريين	درجة	٣٤,٨٣	٣,١٧	٣٥,٠٠ -
	مستوى أداء المدربين والإداريين	درجة	٣٥,٥٦	٤,٣٥	٣٥,٥٠
	الهيكل التنظيمية والإدارية لمراكز الشباب	درجة	٦٤,٨٣	٨,٤٥	٦٥,٠٠ -
استخدام التكنولوجيا والنكاه الاصطناعي بمراكز الشباب	درجة	١٩,٦٥	٣,١٦	١٩,٥٠	١,٠٧٢

يوضح الجدول رقم (٢) التوصيف الإحصائي ومعامل الالتواء لعينة البحث في المتغيرات قيد الدراسة التي تتراوح ما بين (- ١,٧٦٥ الي ١,٣٨٢) مما يشير إلى تجانس العينة في تلك المتغيرات، والتي انحصرت بين (-٣ و ٣+).

وسائل جمع البيانات :

- ١- المصادر الأولية : لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأت الباحثة إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان كأداة رئيسة للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض.
- ٢- المصادر الثانوية : حيث اتجهت الباحثة في معالجة الجانب النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تمثلت في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

أداة البحث : (استبيان واقع تحقيق الأهداف لمراكز الشباب بمحافظة الشرقية)

يعتمد هذا البحث على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات عن أفراد مجتمع الدراسة، وقد قامت الباحثة ببناء هذه الأداة بعد الاطلاع على محتوى الإطار النظري، والدراسات





السابقة والمرتبطة ذات العلاقة بموضوع البحث أرقام (١٣)، (٢٠)، (٢١)، (٢٢)، (١١)، (٦)، (١٦)، (٢٥) وبناءً على ما سبق صممت الباحثة الإستهتبان في صورته المبدئية، وهو يتكون من:
١- محاور الإستهتبان : مرفق (٢) قامت الباحثة بصياغة محاور الإستهتبان (٥) في محاور رئيسية :

- المحور الأول " دور إدارة الموارد البشرية بمراكز الشباب "
- المحور الثاني " مستوي المعلومات والمهارات لدي المدربين والإداريين "
- المحور الثالث " مستوي أداء المدربين والإداريين "
- المحور الرابع " الهياكل التنظيمية والإدارية لمراكز الشباب "
- المحور الخامس " استخدام التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي بمراكز الشباب "

٢- عبارات الإستهتبان : مرفق (٢)

قامت الباحثة بصياغة الصورة المبدئية للإستهتبان بحيث يحتوي على عدد (١٦٦) عبارة تم توزيعها على عدد (٥) محاور رئيسية.

٣- استطلاع رأس الخبراء :

قامت الباحثة بعرض محاور وعبارات الإستهتبان في صورته المبدئية على عدد (٧) من الخبراء في مجال الإدارة الرياضية بهدف تقدير صلاحية المحاور والعبارات الخاصة بالإستهتبان. مرفق (١)، والجدول رقم (٣)، يوضح معدل إتفاق الخبراء على محاور وعبارات الإستهتبان مرفق (٣).

جدول (٣)

النسب المئوية لاتفاق السادة الخبراء على محاور استمارة الإستهتبان

ن=٧

م	محاور الإستهتبان	درجة الموافقة			الدرجة المقدره	النسبة المئوية
		موافق	اللي حد ما	غير موافق		
١	دور إدارة الموارد البشرية بمراكز الشباب	٧	-	-	٣٠	١٠٠
٢	مستوي المعلومات والمهارات لدي المدربين والإداريين	٧	-	-	٣٠	١٠٠
٣	مستوي أداء المدربين والإداريين	٥	١	١	٢٨	٨٥.٧١
٤	الهياكل التنظيمية والإدارية لمراكز الشباب	٦	-	١	٢٦	٨٥.٧١
٥	استخدام التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي بمراكز الشباب	٧	-	-	٣٠	١٠٠

يتضح من نتائج الجدول رقم (٣) النسب المئوية لإتفاق الخبراء على جميع محاور الإستهتبان "الخمس" حيث تراوحت ما بين (٨٥,٧١% : ١٠٠%)، وقد ارتضت الباحثة نسبة موافقة ٨٥% فأكثر من إتفاق السادة الخبراء.



وتوضح نتائج استطلاع آراء السادة الخبراء على أسئلة وعبارات محاور الاستبيان مرفق (٣) ، حيث ارتضت الباحثة نسب موافقة ٨٥٪ فأكثر من آراء السادة الخبراء، والجدول رقم (٤) يوضح عدد نتائج توزيع عبارات الاستبيان علي المحاور الرئيسية والأبعاد قبل وبعد العرض علي الخبراء.

جدول (٤)

توزيع عبارات الاستبيان على محاور البحث قبل وبعد اتفاق الخبراء

عدد العبارات المستبعدة	عدد العبارات قبل وبعد العرض علي الخبراء				المحاور		م
	للمحاور الرئيسية		للأبعاد		الأبعاد	الرئيسية	
	بعد	قبل	بعد	قبل			
٣	١٧	٢٠	٤	٤	الأول	الأول	١
			٦	٩	الثاني		
			٣	٣	الثالث		
			٤	٤	الرابع		
١٣	١٨	٣١	--	--	--	الثاني	٢
١٢	١٩	٣١	٤	١٠	الأول	الثالث	٣
			٦	١٠	الثاني		
			٩	١١	الثالث		
١٢	٥٣	٦٥	٧	٧	الأول	الرابع	٤
			١٣	١٥	الثاني		
			٤	٥	الثالث		
			٩	٩	الرابع		
			٧	٩	الخامس		
			٥	٦	السادس		
٨	١٤	السابع					
٥	١٤	١٩	--	--	--	الخامس	٥
٤٥	١٢١	١٦٦				المجموع	

في ضوء العرض السابق لنتائج استطلاع رأي الخبراء تم التوصل الي الصورة النهائية من الاستبيان مكونة من (٥) محاور رئيسية بإجمالي عدد عبارات (١٢١) عبارته.

٤- تقييم الاستبيان : مرفق (٤)

إستخدمت الباحثة مقياس ليكرت (*L.Likert*) الثلاثي الذي يتيح لأفراد عينة البحث إختيار واحد فقط من البدائل الثلاثة (نعم، أحياناً، لا)، وتتوزع درجات الإجابة على أسئلة محاور الاستبيان كالآتي:

- نعم: ٣ درجات. - أحياناً : درجتان. - لا : درجة واحدة .





المعاملات العلمية للاستبيان:

أجرت الباحثة المعاملات العلمية للاستبيان (الصدق، الثبات) وذلك للتعرف على مدى مناسبة المحاور لموضوع الدراسة مدى ارتباط العبارات الخاصة بكل محور كفاية وشمول وارتباط موضوعية العبارات.

معامل الصدق:

أولاً : الصدق الظاهري للاستبيان:

تم عرض الاستبيان في صورته الأولى على عدد (٧) من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس العاملين في عدد من كليات التربية الرياضية بالجامعات المصرية مرفق (١)، وذلك لتحديد مدى وضوح العبارات ومناسبتها لأهداف البحث وارتباط كل عبارة بالمحور، وبناءً على آراء المحكمين تم تعديل بعض العبارات حتى خرج الاستبيان في صورته النهائية، وبذلك تم التحقق من صدق الاستبيان "الصدق الظاهري" (*Trustees Validity*) أو ما يسمى "بصدق المحكمين" (*Face Validity*).

ثانياً: صدق التكوين الفرضي : (*Construction Validity*)

للتعرف على صدق التكوين الفرضي (البناء) عن طريق حساب الاتساق الداخلي للاستبيان، استخدمت الباحثة معامل ارتباط "سبيرمان" لقياس العلاقة بين درجة كل عبارة، والدرجة الكلية للمحور التي تنتمي إليه، وكذلك درجة كل عبارة والدرجة الكلية للاستبيان ككل، والجدول رقم (٥) يوضح نتائج القياس لعبارات الاستبيان:-

جدول (٥)

صدق الاتساق الداخلي لعبارات ومحاور الاستبيان

معامل ارتباط العبارات		رقم المحور
بالدرجة الكلية للاستبيان	بدرجة المحور	
٠,٦١٧	٠,٧٤٥	البعد الأول
٠,٥٣٤	٠,٦٣٥	البعد الثاني
٠,٨١٨	٠,٥٦٢	البعد الثالث
٠,٦٢٢	٠,٥١٩	البعد الرابع
٠,٥٦٠	٠,٥١٣	الثاني : مستوي المعلومات والمهارات لدي المدربين والإداريين
٠,٧٠٣	٠,٧٢٥	البعد الأول
٠,٦٨٧	٠,٨١١	البعد الثاني
٠,٤٩٩	٠,٥٠٩	البعد الثالث
٠,٧٦١	٠,٨٤٠	البعد الأول



معامل ارتباط العبارات		رقم المحور
بالدرجة الكلية للاستبيان	بدرجة المحور	
٠,٨١٩	٠,٤٩٨	البعد الثاني
٠,٥٦٥	٠,٥٨٢	البعد الثالث
٠,٥٤١	٠,٦٦٢	البعد الرابع
٠,٤٩٠	٠,٤٥٨	البعد الخامس
٠,٥٦٧	٠,٥٦١	البعد السادس
٠,٥٢٦	٠,٥٧٨	البعد السابع
٠,٦٢٩	٠,٥٦١	الخامس : استخدام التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي بمراكز الشباب

* قيمة "ر" الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ = ٠,٣٠٤

يتضح من الجدول رقم (٥) وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) بين كل عبارة مع المحور الذي تنتمي إليه، وبين عبارات كل محور مع مجموع عبارات الاستبيان ككل وجميعها إيجابية، وهذه النتائج تؤكد على صدق انتماء تلك العبارات للبعد الخاص بها ، مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي لكل بعد من أبعاد كل محور من محاور الاستبيان، وبالتالي يمكن استخدام هذا الاستبيان وتقبل النتائج التي يمكن أن يسفر عنها بدرجة كبيرة من الثقة.

- معامل الثبات :

قامت الباحثة بتطبيق الاستبيان على عينة الدراسة الاستطلاعية المكونة من (٦٠) فرداً من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأساسية ، وذلك بحساب معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لعبارات كل بعد ومن ثم كل محور على حده، ثم حساب معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لعبارات الإستهبان مجتمعة، والجدول رقم (٦) يوضح معامل الثبات لعبارات كل بعد ومن ثم كل محور، ومعامل الثبات لعبارات الإستهبان ككل.

جدول (٦)

معامل ارتباط ألفا كرونباخ لحساب الإتساق الداخلي لمحاور الإستهبان

ن = ٦٠

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات
الأول : دور إدارة الموارد البشرية بمراكز الشباب	٤	٠,٥١٩
	٦	٠,٥٠٠
	٣	٠,٧٤١
	٤	٠,٦٠٥
الثاني : مستوي المعلومات والمهارات لدي المدربين والإداريين	١٨	٠,٧٦٠



المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات
الثالث : مستوى أداء المدربين والإداريين	٤	٠,٥٣٩
	٦	٠,٧٥٣
	٩	٠,٧٧٢
الرابع : الهياكل التنظيمية والإدارية لمراكز الشباب	٧	٠,٦٧٢
	١٣	٠,٤١٩
	٤	٠,٦١٨
	٩	٠,٦٢٢
	٧	٠,٥٩٠
	٥	٠,٤٦٧
	٨	٠,٤٢٦
الخامس : استخدام التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي بمراكز الشباب	١٤	٠,٦٢٩
المجموع الكلي للمحاور	١٢١	٠,٥٧٩

* قيمة "ر" الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ = ٠,٣٠٤

أظهرت نتائج الجدول رقم (٦) أن هناك دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) بين كل محور من محاور الاستبيان منفرداً وبين المحاور مجتمعة، وقد تراوحت معاملات الارتباط ما بين (٠,٤١٩ : ٠,٧٧٢) باستخدام معامل ألفا كرونباخ مما يدل علي وجود معاملات ثبات مرتفعة. الدراسة الأساسية :

بعد التأكد من المعاملات العلمية لأداة البحث، قامت الباحثة بتطبيق الاستبيان في صورته النهائية علي عينة البحث الأساسية والبالغ عددهم (٤٠٥) فرداً خلال الفترة من (١/٦/٢٠٢٣م) حتي (٢٨/٨/٢٠٢٣م) وبعد الانتهاء من تطبيق الاستبيان تم تجميع البيانات ووضعها في جداول لإجراء التحليل الإحصائي المناسب وفقاً لأهداف وتساؤلات البحث.

المعالجة الإحصائية :

استخدمت الباحثة البرنامج الإحصائي (SPSS) باستخدام الأساليب التحليل الإحصائي التالية :-

- المتوسط الحسابي *Mean*
- الانحراف المعياري *Stander Deviation*
- النسبة المئوية *Percentage %*
- الوزن النسبي *Relative Weight*
- معامل ارتباط سبيرمان *Coefficient Of Sperman*



- معامل الارتباط ألفا كورونباخ *Alpha Correlation Coefficient*

- مربع كاي *Chi Square*

عرض ومناقشة النتائج:

عرض ومناقشة نتائج التساؤل الأول: " دور إدارة الموارد البشرية "

جدول (٧)

استجابات عينة البحث في عبارات المحور الأول دور إدارة الموارد البشرية

ن = ٤٠٥

م	العبارات المقترحة	استجابات العينة			ن	المجموع التقديري	الوزن النسبي %	الترتيب
		نعم	أحياناً	لا				
البعد الأول : الاستقطاب والتعيين								
١	تحرص مراكز الشباب على تعيين العاملين ذوي الكفاءة.	١١٧	١٦٠	١٢٨	٦٩,٧٢٧	٧٩٩	٦٥,٧٦	١٤
٢	تحرص مراكز الشباب على إيصال معلومات دقيقة حول أنشطتها التي من شأنها أن تحفز الراغبين للالتحاق للعمل بها .	١٤٥	١٨٨	٧٢	٧٧,٠٠١	٨٨٣	٧٢,٦٧	١١
٣	يتم تعيين المدربين والإداريين بعد التأكد من مطابقة شروط التعيين مع متطلبات الوظيفة .	٢٨٩	٨٩	٢٧	٨٧,٣٧٦	١٠٤٥	٨٦,٠٠	٢
٤	تخصص مراكز الشباب بنداً في الموازنة لاستقطاب الموارد البشرية المؤهلة.	١٧٦	١٦٢	٦٧	٧٩,٠٢٤	٩١٩	٧٥,٦٣	٨
البعد الثاني : التدريب والتطوير								
٥	تتخذ مراكز الشباب خطة واضحة لتدريب المدربين والإداريين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية.	١٧٠	١٦٨	٦٧	٧٨,٥٦١	٩١٣	٧٥,١٤	٩
٦	يرفع التدريب في مراكز الشباب من كفاءة المدربين والإداريين بأنفسهم.	٢٧٧	١٠٠	٢٨	٨٨,٨٣٩	١٠٥٩	٨٧,١٦	١
٧	يخضع المدربين والإداريين في مراكز الشباب إلى دورة تدريبية واحدة على الأقل كل عام.	١٢٥	١٩٠	٩٠	٧٣,١٢٢	٨٤٥	٦٩,٥٤	١٣
٨	تحدد مراكز الشباب الاحتياجات التدريبية للمدربين والإداريين على وفق دراسات علمية	١١٠	١٥٣	١٤٢	٦٩,١٠٢	٧٧٨	٦٤,٠٣	١٥
٩	تستعين مراكز الشباب بالخبراء لتنفيذ برامجها التدريبية.	٩٨	١٣٦	١٧١	٦١,١١٠	٧٣٧	٦٠,٦٥	١٧
١٠	تدريب المدربين والإداريين في المركز علي كيفية حل مشكلات المستفيدين وإرضائهم عن الخدمة .	٢٤٤	١٢٩	٣٢	٨٥,٨٩٥	١٠٢٢	٨٤,١١	٥
البعد الثالث : التحفيز								
١١	توفر مراكز الشباب نظاماً متكاملاً للحوافز تقديراً لجهود المدربين والإداريين في العمل	١٢٩	٢٠٠	٧٦	٧٥,٤٣٥	٨٦٣	٧١,٠٢	١٢
١٢	تطبق مراكز الشباب نظاماً للتعويضات يتسم بالعدالة والمساواة وفق معايير محددة مسبقاً.	١٥٧	١٧٢	٧٦	٧٧,٢١٦	٨٩١	٧٣,٣٣	١٠
١٣	ترتبط الحوافر التي تقدمها مراكز الشباب بجودة الأداء ومستوي الإنجاز.	١٠٣	١٤٠	١٦٢	٦٦,٨٩٠	٧٥١	٦١,٨١	١٦



م	العبارات المقترحة	استجابات العينة			٢كا	المجموع التقديري	الوزن النسبي %	الترتيب
		نعم	أحياناً	لا				
البعد الرابع: تقييم الأداء								
١٤	توفر عملية تقييم أداء المدربين والإداريين في مراكز الشباب أساساً واضحاً لتحديد الأجور والحوافز.	٢١٠	١٤٢	٥٣	٨٣,٣٢٩	٩٦٧	٧٩,٥٨	٦
١٥	تتبنى مراكز الشباب معايير للتقييم تستجيب لتطورات العمل المتجددة.	١٩٩	١٥٩	٤٧	٨٢,٢٨٧	٩٦٢	٧٩,١٧	٧
١٦	يراعي نظام التقييم في مراكز الشباب الوصف الوظيفي المحدد مسبقاً.	٢٦٤	١٠٧	٣٤	٨٦,٨٩٥	١٠٤٠	٨٥,٥٩	٤
١٧	تضع مراكز الشباب معايير واضحة تتسم بالموضوعية لتقييم أداء عاملها.	٢٥٣	١٢٩	٢٣	٨٧,٠٩٣	١٠٤١	٨٥,٦٧	٣

* قيمة "٢كا" عند مستوى معنوية ٠,٠٥ = ٣,٨٤١

يشير الجدول رقم (٧) إلى التكرارات والنسب المئوية لاستجابات عينة البحث وقيمة ٢كا والمجموع التقديري والأهمية النسبية والترتيب لكل عبارة من عبارات استبيان واقع تحقيق الأهداف لمراكز الشباب بمحافظة الشرقية المحور الأول "دور إدارة الموارد البشرية".

حيث يتضح من الجدول أن استجابات عينة البحث في المحور الأول " دور إدارة الموارد البشرية" والتي حققت أعلى الدرجات جاءت كما يلي :-

- العبارة رقم (٦) في البعد الثاني " التدريب والتطوير" والتي تنص على " يرفع التدريب في مراكز الشباب من كفاءة المدربين والإداريين بأنفسهم" جاءت في الترتيب الأول بوزن نسبي بلغ (٨٧.١٦%) وجاءت قيمة ٢كا دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥) وفي اتجاه الاستجابة (نعم) ، والعبارة رقم (٣) في البعد الأول "الإستقطاب والتعيين" والتي تنص على " يتم تعيين المدربين والإداريين بعد التأكد من مطابقة شروط التعيين مع متطلبات الوظيفة " جاءت في الترتيب الثاني بوزن نسبي بلغ (٨٦.٠٠%) وجاءت قيمة ٢كا دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥) وفي اتجاه الاستجابة (نعم).

كما يتضح من الجدول أن استجابات عينة البحث في المحور الأول " دور إدارة الموارد البشرية" والتي حققت أقل الدرجات جاءت كما يلي :-

- العبارة رقم (١٣) في البعد الثالث " التحفيز" والتي تنص على " ترتبط الحوافر التي تقدمها مراكز الشباب بجودة الأداء ومستوي الإنجاز " جاءت في الترتيب السادس عشر بوزن نسبي بلغ (٦١.٨١%) وجاءت قيمة ٢كا دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥) في اتجاه الاستجابة (لا) والعبارة رقم (٩) في البعد الثاني " التدريب والتطوير" والتي تنص على " تستعين مراكز الشباب بالخبراء لتنفيذ برامجها التدريبية" جاءت في الترتيب السابع عشر والأخير بوزن نسبي





بلغ (٦٠.٦٥٪) وجاءت قيمة كا ٢١ دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥) في اتجاه الاستجابة (لا).

وترجع الباحثة تلك النتيجة الي أهمية دور التدريب والتطوير في رفع كفاءة المدربين والإداريين وزيادة الوعي بأهمية دور التحفيز كعامل مهم في بناء القدرات المؤسسية لمراكز الشباب، وأن القيم والأفكار السائدة في المجتمع لا تتناسب مع أهداف مراكز الشباب، وكذلك الإقبال الضعيف علي المشاركة يستدعي الاستعانة بخبراء لوضع خطط وبرامج لبناء القدرات التنافسية للمراكز.

وتتفق هذه النتائج مع ما أشارت إليه نتائج دراسة شريهان ماهر (٢٠٢٣م) (١٠) أن الجمعيات الأهلية كيانات ذات طبيعة رسمية ولها أهدافها وأنشطتها وأنها تحتاج للبناء والتنمية سواء علي المستوي الداخلي الذي يشمل تنمية الجهاز الإداري والوظيفي لها أو علي المستوي الخارجي الذي يتمثل في إمكانية بناء الهيكل البنائي لها وتوسيع أنشطتها وبرامجها وتحقيق الشمول التنموي.

وأكدت نتائج دراسة فوزي حسن (٢٠٢٣م) (١٣) من وجود دور لرأس المال الاجتماعي في بناء القدرات المؤسسية.

وبذلك يكون قد تم الإجابة علي التساؤل الأول للبحث الذي ينص على "ما هو دور إدارة الموارد البشرية المرتبطة بـ (الإستقطاب والتعيين- التدريب والتطوير- التحفيز- تقييم الأداء)؟".

عرض ومناقشة نتائج التساؤل الثاني: "مستوي المعلومات والمهارات لدي المدربين والإداريين"

جدول (٨)

استجابات عينة البحث في عبارات المحور الثاني "مستوي المعلومات والمهارات لدي المدربين والإداريين بمراكز الشباب"

ن = ٤٠٥

م	العبارات المقترحة	استجابات العينة			٢١٤	المجموع التقديري	الوزن النسبي	الترتيب
		نعم	أحياناً	لا				
١	الخطة الاستراتيجية بالمركز تتضمن مقترحات تحسين وتطوير الأداء وجودة الخدمة .	١٤٨	١١٩	١٣٨	٧٥,٤٤٦	٨٢٠	٦٧,٤٨	٨
٢	الخطة الاستراتيجية بالمركز تتضمن مقترحات تطوير المنشآت والمرافق .	١٠١	١٠٦	١٩٨	٥٨,٢٤٣	٧١٣	٥٨,٦٨	١٣
٣	الاستفادة من أوجه القصور والسلبيات، التي تحدث في العمل لإدارة الأنشطة بما يضمن عدم تكررها	٩٢	١٠٦	٢٠٧	٥٤,٣٧٦	٦٩٥	٥٧,٢٠	١٥
٤	استفادة الإدارة من قياس وتقويم أداء العاملين في اتخاذ الإجراءات والقرارات، التي تتعلق بالتحسين والتطوير في العمل.	١٥٠	١٢٧	١٢٨	٧٧,٥١٦	٨٣٢	٦٨,٤٧	٧





م	العبارات المقترحة	استجابات العينة			٢١٤	المجموع التقديري	الوزن النسبي	الترتيب
		نعم	أحياناً	لا				
٥	تشجيع الإدارة العليا للأفكار التي تدعو إلى التحسين المستمر للمركز.	٩٠	٩٩	٢١٦	٥١,١٠٥	٦٨٤	٥٦,٢٩	١٦
٦	تستهدف إدارة المركز تلبية احتياجات وإشباع رغبات المدربين .	١١٩	١٢٨	١٥٨	٦٩,٢٥٤	٧٧١	٦٣,٤٥	١٠
٧	التعرف على احتياجات ورغبات المستفيدين من الأنشطة لاستطلاع آرائهم في كل نشاط.	٢٠٩	١٥٧	٣٩	٨٧,٤٤٠	٩٨٠	٨٠,٦٥	١
٨	تقوم إدارة المركز بصفة مستمرة بإدخال أنشطة وخدمات جديدة.	١٠٤	١١٣	١٨٨	٦٣,١٠١	٧٢٦	٥٩,٧٥	١٢
٩	حرص الإدارة على توطيد علاقتها بالمؤسسات الأخرى الحكومية والأهلية للاستفادة منها في تحسين جودة أنشطة المركز.	١٠٠	١٠٥	٢٠٠	٥٦,٨٢٦	٧١٠	٥٨,٤٣	١٤
١٠	حرص الإدارة على استفادة أفراد المجتمع المحيط بالمركز من الأنشطة والخدمات التي يقدمها.	٧٥	٩٠	٢٤٠	٤٦,٠٩٥	٦٤٥	٥٣,٠٨	١٨
١١	وجود آلية لإدارة المركز لتلقي الشكاوي ومتابعتها من المستفيدين.	٢٠٢	١٤٦	٥٧	٧٨,١٨٢	٨٤٣	٦٩,٣٨	٦
١٢	تركز الإدارة العليا على القضاء على الأخطاء والحد من الإسراف بإدارة الأنشطة في المركز.	٨٨	٩٨	٢١٤	٤٨,٧٨٢	٦٧٤	٥٥,٤٧	١٧
١٣	تتوافر لدى الإدارة العليا القدرة على إيجاد الحلول والبدائل للمشكلات التي تواجه العمل بإدارة الأنشطة في المركز.	٢٠٢	١٤٦	٥٧	٨٦,١٠٣	٩٥٥	٧٨,٦٠	٢
١٤	تحرص الإدارة العليا على ترتيب أولويات العمل في ضوء الأهداف الاستراتيجية الموضوعية للنشاط بالمركز .	١٦٧	١٤١	٩٧	٨٠,٠٧٨	٨٨٠	٧٢,٤٢	٥
١٥	تتخذ الإدارة العليا القرارات من خلال مشاركة ذوي الخبرة في العمل وفي ضوء توافر المعلومات الخاصة باتخاذ القرار .	١٣٢	١٣٢	١٤١	٧٢,٦٠٦	٨٠١	٦٥,٩٢	٩
١٦	تهتم الإدارة العليا بالتنظيم المستمر لمراحل العمل المختلفة في مركز الشباب.	١٩٦	١٣٥	٧٤	٨٤,٦٣٧	٩٣٢	٧٦,٧٠	٣
١٧	مناخ العمل في المركز يسوده العمل الجماعي المنسق باستخدام فرق العمل المتعاونة	١١٥	١٢٤	١٦٦	٦٥,٢٩٩	٧٥٩	٦٢,٤٦	١١
١٨	تتوافر لدى المسؤولين في المركز المعرفة والخبرة والدراسة الكافية بالقوانين واللوائح المالية والإدارية والفنية التي يدار من خلالها العمل.	١٧٢	١٣٣	١٠٠	٨٠,٢٨٧	٨٨٢	٧٢,٥٩	٤

* قيمة "٢١٤" عند مستوي معنوية ٠,٠٥ = ٣,٨٤١

يشير الجدول رقم (٨) إلى التكرارات والنسب المئوية لاستجابات عينة البحث وقيمة ٢١٤ والمجموع التقديري والأهمية النسبية والترتيب لكل عبارة من عبارات استبيان واقع تحقيق الأهداف لمراكز الشباب





بمحافظة الشرقية المحور الأول " مستوى المعلومات والمهارات لدي المدربين والإداريين بمراكز الشباب".

حيث يتضح من الجدول أن استجابات عينة البحث في المحور الثاني "مستوي المعلومات والمهارات لدي المدربين والإداريين بمراكز الشباب" والتي حققت أعلى الدرجات جاءت كما يلي :-
- العبارة رقم (٧) والتي تنص على " التعرف على احتياجات ورغبات المستفيدين من الأنشطة لاستطلاع آرائهم في كل نشاط " جاءت في الترتيب الأول بوزن نسبي بلغ (٨٠.٦٥%) وجاءت قيمة كا ٢ دالة احصائيا عند مستوى معنوية (٠.٠٥) وفي اتجاه الاستجابة (نعم) ، والعبارة رقم (١٣) والتي تنص على " تتوافر لدى الإدارة العليا القدرة على إيجاد الحلول والبدائل للمشكلات التي تواجه العمل بإدارة الأنشطة في المركز " جاءت في الترتيب الثاني بوزن نسبي بلغ (٧٨.٦٠%) وجاءت قيمة كا ٢ دالة احصائيا عند مستوى معنوية (٠.٠٥) وفي اتجاه الاستجابة (نعم).

كما يتضح من الجدول أن استجابات عينة البحث في المحور الثاني " مستوى المعلومات والمهارات لدي المدربين والإداريين بمراكز الشباب" والتي حققت أقل الدرجات جاءت كما يلي :-
- العبارة رقم (١٢) والتي تنص على " تركز الإدارة العليا على القضاء على الأخطاء والحد من الإسراف بإدارة الأنشطة في المركز " جاءت في الترتيب السابع عشر بوزن نسبي بلغ (٥٥.٤٧%) وجاءت قيمة كا ٢ دالة احصائيا عند مستوى معنوية (٠.٠٥) في اتجاه الإستجابة (لا) والعبارة رقم (١٠) والتي تنص على " حرص الإدارة على استفادة أفراد المجتمع المحيط بالمركز من الأنشطة والخدمات التي يقدمها " جاءت في الترتيب الثامن عشر والأخير بوزن نسبي بلغ (٥٣.٠٨%) وجاءت قيمة كا ٢ دالة احصائيا عند مستوى معنوية (٠.٠٥) في اتجاه الاستجابة (لا).

وترجع الباحثة تلك النتيجة الي أهمية التعرف على إحتياجات ورغبات المستفيدين من الأنشطة والقدرة على إيجاد الحلول والبدائل للمشكلات التي تواجه العمل بإدارة الأنشطة في المركز كعوامل مهمة في بناء القدرات المؤسسية لمراكز الشباب، وأن التركيز على القضاء على الأخطاء والحد من الإسراف بإدارة الأنشطة في المركز واستفادة أفراد المجتمع المحيط بالمركز من الأنشطة والخدمات التي يقدمها ممن أولويات خطط بناء القدرات المؤسسية لمراكز الشباب.

وتتفق هذه النتائج مع ما أشارت اليه نتائج دراسة كل من كيراندش وأخرون (2023م) (٢٦) *Kheirandish, et al.*, من أن الدعم التقني والمالي ودعم البنية الأساسية ضرورة لوضع منهُج لتقييم الجودة، وإجراء الدراسات، وإدارة البيانات، وإعداد التقارير، والتحليل الإحصائي للبيانات، وتبادل الخبرات بين البلدان.

وبذلك يكون قد تم الإجابة علي التساؤل الثاني للبحث الذي ينص على "ما هو مستوى المعلومات والمهارات لدي المدربين والإداريين بمراكز الشباب قيد البحث ؟ " .





عرض ومناقشة نتائج التساؤل الثالث : "مستوي أداء المدربين والإداريين بمراكز الشباب"

جدول (٩)

استجابات عينة البحث في عبارات المحور الثالث "مستوي أداء المدربين والإداريين"

ن = ٤٠٥

الترتيب	الوزن النسبي %	المجموع التقديري	٢ ك	إستجابات العينة			العبارات المقترحة	م
				لا	أحياناً	نعم		
								البعد الأول : الأداء الوظيفي
٧	٦٩,٩٥	٨٥٠	٦٥,٣٣٤	١٣٢	١٠١	١٧٢	١	الإلتزام بتنفيذ خطة العمل
١٤	٦٣,٢٠	٧٦٨	٤١,٥٥٤	١٨٣	٨١	١٤١	٢	الإلمام بنظم العمل وإجراءاته
٨	٦٨,٦٤	٨٣٤	٦١,٦٣٢	١٤١	٩٩	١٦٥	٣	القدرة على التخطيط واستخداماته في عمله
١٥	٦٢,٨٨	٧٦٤	٤٠,٧٦٥	١٨٦	٧٩	١٤٠	٤	القدرة على توزيع الجهد والطاقة بشكل مثالي حسب متطلبات العمل
								البعد الثاني : السمات الشخصية
٤	٧٦,٥٤	٩٣٠	٧٩,١٠٩	٩٠	١٠٥	٢١٠	٥	القدرة على الحوار وإدارة النقاش
٥	٧٦,٤٦	٩٢٩	٧٩,٠٥٦	٩١	١٠٤	٢١٠	٦	إحترام آداب وأخلاقيات المهنة
٦	٧٥,٨٠	٩٢١	٧٧,٨٤٥	٨٨	١١٨	١٩٩	٧	تقبل التوجيهات والإستعداد لتنفيذها
١٦	٦١,٣٩	٧٤٦	٣٨,٩٦٩	١٩٧	٧٥	١٣٣	٨	تقبل الأفكار الجديدة والتفاعل معها
١٢	٦٤,٨٥	٧٨٨	٤٥,٢١٩	١٧٢	٨٣	١٥٠	٩	الرغبة في تطوير الذات
١٠	٦٦,٩٩	٨١٤	٤٩,٧١٣	١٥٦	٨٩	١٦٠	١٠	القدرة على توقع والتنبؤ لمشكلات قبل وقوعها
								البعد الثالث : العلاقات الإنسانية
١٧	٦٠,٧٤	٧٣٨	٣٧,٥٢٥	٢٠٢	٧٣	١٣٠	١١	القدرة على المشاركة مع زملاء العمل لتحقيق الهدف
١٩	٥٨,٠٢	٧٠٥	٢٥,٥٦٧	٢٢٤	٦٢	١١٩	١٢	العمل بروح الجماعة والتعاون أثناء أداء الأعمال
١	٧٨,١٨	٩٥٠	٨١,٣٨٥	٧٧	١١١	٢١٧	١٣	الرغبة في مشاركة زملاء العمل بتبادل المعلومات التي تساهم في إنجاز الأعمال
١١	٦٥,٧٦	٧٩٩	٤٧,٢٥٥	١٦٤	٨٨	١٥٣	١٤	القدرة على إقامة العلاقات الفعالة مع زملاء العمل
١٣	٦٤,٨٥	٧٨١	٤٤,١٩٨	١٧٦	٨٢	١٤٧	١٥	استخدام الإتصالات والعلاقات العامة مع الآخرين خارج المؤسسة لخدمة العمل
١٨	٥٩,٠٩	٧١٨	٣٦,٢٨٩	٢١٦	٦٥	١٢٤	١٦	المشاركة الفعالة خلال الإجتماعات
٣	٧٦,٨٧	٩٣٤	٧٩,٤٤٢	٨١	١١٩	٢٠٥	١٧	قبول رأى الآخرين
٩	٦٧,٩٠	٨٢٥	٥٣,٤٣٤	١٤٧	٩٦	١٦٢	١٨	احترام التسلسل الإداري في الإتصالات الوظيفية
٢	٧٧,٩٤	٩٤٧	٨١,١٢٠	٧٤	١٢٠	٢١١	١٩	وضع مصلحة الجماعة وأهدافها قبل المصلحة والأهداف الشخصية

* قيمة "٢ ك" عند مستوي معنوية ٠,٠٥ = ٣,٨٤١





يشير الجدول رقم (٩) إلى التكرارات والنسب المئوية لاستجابات عينة البحث وقيمة كا ٢ والمجموع التقديري والأهمية النسبية والترتيب لكل عبارة من عبارات استبيان واقع تحقيق الأهداف لمراكز الشباب بمحافظة الشرقية المحور الثالث " مستوى أداء المدربين والإداريين بمراكز الشباب " .

حيث يتضح من الجدول أن استجابات عينة البحث في المحور الثالث " مستوى أداء المدربين والإداريين بمراكز الشباب " والتي حققت أعلى الدرجات جاءت كما يلي :-

- العبارة رقم (١٣) في البعد الثالث " العلاقات الإنسانية" والتي تنص على " الرغبة في مشاركة زملاء العمل بتبادل المعلومات التي تساهم في إنجاز الأعمال " جاءت في الترتيب الأول بوزن نسبي بلغ (٧٨.١٨٪) وجاءت قيمة كا ٢ دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥) وفي اتجاه الاستجابة (نعم)، والعبارة رقم (١٩) في ذات البعد والتي تنص على " وضع مصلحة الجماعة وأهدافها قبل المصلحة والأهداف الشخصية " جاءت في الترتيب الثاني بوزن نسبي بلغ (٧٧.٩٤٪) وجاءت قيمة كا ٢ دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥) وفي اتجاه الاستجابة (نعم).

كما يتضح من الجدول أن استجابات عينة البحث في المحور الثالث " مستوى أداء المدربين والإداريين بمراكز الشباب" والتي حققت أقل الدرجات جاءت كما يلي- العبارة رقم (١٦) في البعد الثالث " العلاقات الإنسانية " والتي تنص على " المشاركة الفعالة خلال الاجتماعات " جاءت في الترتيب السادس عشر بوزن نسبي بلغ (٥٩.٠٩٪) وجاءت قيمة كا ٢ دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥) في اتجاه الاستجابة (لا) والعبارة رقم (١٢) في ذات البعد والتي تنص على " العمل بروح الجماعة والتعاون أثناء أداء الأعمال " جاءت في الترتيب السابع عشر والأخير بوزن نسبي بلغ (٥٨.٠٢٪) وجاءت قيمة كا ٢ دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥) في اتجاه الاستجابة (لا).

وترجع الباحثة تلك النتيجة الي إهتمام العاملين والمدربين بوضع مصلحة الجماعة وأهدافها قبل المصلحة والأهداف الشخصية ، ووجود رغبة في المشاركة بتبادل المعلومات التي تساهم في إنجاز الأعمال ضمن أولويات العمل في مراكز الشباب، وأن الحرص فاعلية المشاركة خلال الاجتماعات والعمل بروح الفريق والتعاون أثناء أداء الأعمال ضرورة ضمن أولويات خطط بناء القدرات المؤسسية لمراكز الشباب.

وتتفق هذه النتائج مع ما أشارت إليه نتائج دراسة **عائشة المطوع (٢٠٢١) (١١)** من ضرورة خلق صف ثان من القيادات الشبابية لإكسابهم القدرة على القيادة وتحمل المسؤولية الاجتماعية ومشاركتهم في اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، في حين أكد **سعودي حسن (٢٠٢٠م) (٩)**





أن من معوقات التخطيط لإدارة الأزمات وجود نقص الموارد المادية وعدم توافر المعلومات وقلة الكوادر البشرية المدربة.

وبذلك يكون قد تم الإجابة علي التساؤل الثالث للبحث الذي ينص على "ما هو مستوى أداء المدربين والإداريين بمراكز الشباب قيد البحث (الأداء الوظيفي- السمات الشخصية- العلاقات الإنسانية)؟".

عرض ومناقشة نتائج التساؤل الرابع: " الهياكل التنظيمية والإدارية بمراكز الشباب "

جدول (١٠)

استجابات عينة البحث في المحور الرابع " الهياكل التنظيمية والإدارية بمراكز الشباب "

ن = ٤٠٥

م	العبارات المقترحة	استجابات العينة			ن	الترتيب
		نعم	أحياناً لا	لا		
البعد الأول : الإمكانيات المادية :						
١	تعمل مراكز الشباب علي تطوير إمكانياتها المادية واستحداث إمكانيات أخرى.	٢٥٤	١١١	٤٠	٢	٨٤,٢٧
٢	توجد ملاعب صالحة ومعدة بطريقة قانونية لممارسة جميع الألعاب الرياضية.	١٤٤	٥٥	٢٠٦	٢٨	٦١,٥٦
٣	عدد الملاعب كافية لأعداد الممارسين للأنشطة الرياضية بمراكز الشباب .	١٤١	٥٣	٢١١	٢٩	٦٠,٩٠
٤	يتوفر بالمركز عدد كاف من المخازن للحفاظ علي الأدوات والأجهزة.	٢٤٩	١٠٧	٤٩	٣	٨٣,١٢
٥	يتوفر غرفة عيادة طبية مجهزة لعمل الإسعافات الأولية.	٢٤٥	١٠٦	٥٤	٤	٨٢,٣٨
٦	يتوفر عدد كاف من غرف خلع الملابس يتناسب مع أعداد الممارسين للأنشطة الرياضية في المركز	١٤٧	٥٩	١٩٩	٢٧	٦٢,٣٨
٧	تناسب الأدوات الرياضية مع أعداد الممارسين للأنشطة الرياضية في مراكز الشباب	١٨٧	٨٧	١٣١	١٤	٧١,٢٧
البعد الثاني : إمكانيات التمويل : أ - مصادر التمويل الذاتية						
٨	تسويق حقوق الدعاية والإعلان .	٨٨	٢٩	٢٨٨	٥٠	٥٠,٢٠
٩	التسويق التلفزيوني	٩٩	٣٠	٢٧٦	٤٩	٥٢,٠٩
١٠	تسويق البطولات والمباريات الرياضية	٨٥	٢٨	٢٩٢	٥١	٤٩,٦٢
١١	تسويق اللاعبين	٨٢	٢٦	٢٩٧	٥٢	٤٨,٩٧
١٢	مخصصات الهالك	١٧٦	٨٨	١٤١	١٦	٦٩,٥٤
١٣	دخول المباريات والأنشطة الرياضية	١٧٠	٨٢	١٥٣	١٧	٦٨,٠٦
١٤	إعلانات اللاعبين	١٨٧	٨٨	١٣٠	١٣	٧١,٣٥
١٥	اشترك الأفراد في الأنشطة المختلفة بالمركز يعد مورد هام لمركز الشباب.	٢٦٣	١٠٩	٣٣	١	٨٥,٥٩





ب - مصادر التمويل الخارجية :							
١٥	٧٠,٤٥	٨٥٦	٧٢,٠٩٠	١٣٧	٨٥	١٨٣	١٦ الهبات والتبرعات والهدايا المادية والعينية .
٦	٧٣,٧٤	٩٦٨	٨٠,٥٤٨	٧٣	١٠١	٢٣١	١٧ الرعاية الرياضية
١٢	٧٢,٥٩	٨٨٢	٧٤,١١٠	١٢١	٩١	١٩٣	١٨ استثمار الموارد المالية للمركز بالبنوك .
٧	٧٧,٦١	٩٤٣	٧٩,١٢٤	٨٦	١٠٠	٢١٩	١٩ الدعم الحكومي
٨	٧٦,٥٤	٩٣٠	٧٨,٤٥٣	٩٣	٩٩	٢١٣	٢٠ الاقتراض
البعد الثالث : الهيكل التنظيمي							
٩	٧٥,٧٢	٩٢٠	٧٧,٤٣٢	٩٩	٩٧	٢٠٩	٢١ الهيكل التنظيمي الحالي مناسب لطبيعة المركز واستراتيجيتها
٥	٨١,٠٦	٩٨٥	٨٣,٨٦٨	٦٣	١٠٤	٢٣٨	٢٢ الهيكل التنظيمي مناسب لتحقيق جميع أهداف المركز .
١١	٧٣,٠٠	٨٨٧	٧٤,٤٥٩	١١٩	٩٠	١٩٦	٢٣ الهيكل التنظيمي يتسم بالمرونة التي تسمح بالتطوير والتحديث
١٠	٧٤,١٥	٩٠١	٧٥,٨٩٤	١١٠	٩٤	٢٠١	٢٤ الهيكل التنظيمي لمراكز الشباب يتوافق مع التوصيف الوظيفي للعاملين والمدربين في الهيكل التنظيمي
البعد الرابع : اللوائح التنظيمية:							
٢٢	٦٥,٨٤	٨٠٠	٦٢,١٦٢	١٧٠	٧٥	١٦٠	٢٥ توجد لائحة داخلية تنظم نشاط المركز .
٣٠	٦٠,٦٥	٧٣٧	٥٠,٧٦٧	٢١٣	٥٢	١٤٠	٢٦ توجد لائحة داخلية لكل نشاط رياضي على حدة
٣١	٦٠,٥٧	٧٣٦	٥٠,٢٠٥	٢١٣	٥٣	١٣٩	٢٧ يتم تطبيق جميع لوائح المركز بشكل كامل .
٢٤	٦٤,٨٥	٧٨٨	٥٨,٥٢٢	١٧٦	٧٥	١٥٤	٢٨ توجد لائحة مالية خاصة بالنشاط الرياضي
٣٢	٥٩,٦٧	٧٢٥	٤٨,١٩٩	٢١٩	٥٢	١٣٤	٢٩ توجد لائحة خاصة بالجزاءات
٢٥	٦٤,١٩	٧٨٠	٥٨,١٠١	١٨٣	٦٩	١٥٣	٣٠ توجد لائحة خاصة بالمدرسين
٢٦	٦٢,٧٩	٧٦٣	٥٦,٧٣٤	١٩٧	٥٨	١٥٠	٣١ توجد لائحة خاصة بالعاملين والإداريين
٣٣	٥٨,٧٦	٧١٤	٤٦,٥٦٢	٢٢٥	٥١	١٢٩	٣٢ تتناسب بنود اللائحة مع النشاط الرياضي
١٨	٦٧,٩٨	٨٢٦	٦٨,١٤٢	١٥٤	٨١	١٧٠	٣٣ تتناسب بنود اللائحة مع لائحة الإتحاد الرياضي
البعد الخامس: تحديد المسؤوليات والسلطات والإختصاصات:							
٣٤	٥٨,٠٢	٧٠٥	٤٤,٩٢١	٢٣٠	٥٠	١٢٥	٣٤ توجد مسؤوليات محددة لكل العاملين بالمركز .
٣٥	٥٧,٨٦	٧٠٣	٤٤,٣٦٢	٢٣١	٥٠	١٢٤	٣٥ يؤدي جميع العاملين عمالهم بكفاءة عالية .
٢٣	٦٥,١٠	٧٩١	٦٠,٢٢٣	١٧٤	٧٦	١٥٥	٣٦ تتناسب خطة المركز مع المسؤوليات المسندة لكل مسئول
٣٦	٥٧,٣٦	٦٩٧	٤١,٠٩٩	٢٣٥	٤٨	١٢٢	٣٧ يتم تفويض السلطة للمرؤسين في بعض القرارات
٣٧	٥٧,٠٣	٦٩٣	٣٩,٦٧٣	٢٣٨	٤٦	١٢١	٣٨ توجد اختصاصات محددة للجان الفنية بالمركز .
٢١	٦٦,٤١	٨٠٧	٦٤,٤٥٤	١٦٧	٧٤	١٦٤	٣٩ تعقد لقاءات سنوية مع مجالس الإدارة لمناقشة قضايا مراكز الشباب
٣٨	٥٦,٧٠	٦٨٩	٣٧,٩٢٧	٢٤١	٤٤	١٢٠	٤٠ تتابع وزارة الشباب والرياضة الأنشطة داخل مراكز الشباب
البعد السادس: العلاقات وتقسيم العمل:							
٤١	٥٥,١٤	٦٧٠	٣٢,٤٥٣	٢٥٢	٤١	١١٢	٤١ العلاقة بين مجلس الإدارة والعاملين تتسم بالدفقة والوضوح
٣٩	٥٦,٢٩	٦٨٤	٣٥,٣٨٧	٢٤٤	٤٣	١١٨	٤٢ نمط الاتصال بين العاملين ومجلس الإدارة يتسم بالبساطة والبسر





٢٠	٦٧,٣٢	٨١٨	٦٦,٢٨٨	١٦٠	٧٧	١٦٨	بتم تقسيم العمل طبقا للتخصصات المناسبة لكل العاملين	٤٣
٤٣	٥٤,١٥	٦٥٨	٢٨,٨٩٧	٢٦٠	٣٧	١٠٨	يشجع المدربين على تقوية العلاقات بين اللاعبين	٤٤
٤٧	٥٢,٥٩	٦٣٩	٢٢,١٠٩	٢٧١	٣٤	١٠٠	توجد مجموعات عمل غير رسمية (متطوعين) .	٤٥
سابعاً : العنصر البشري (رأس المال)								
٥٣	٤٦,٢٥	٥٦٢	٩,٧١٦	٢٤٨	٤٢	١١٥	يتوفر عدد كاف من المدربين يتناسب مع عدد المتدربين	٤٦
٤٥	٥٣,٥٨	٦٥١	٢٧,١١٦	٢٦٤	٣٦	١٠٥	يشترك العاملون والمدربون بالمركز في التخطيط الاستراتيجي في العمل	٤٧
٤٢	٥٤,٧٣	٦٦٥	٣٠,٤١٢	٢٥٥	٤٠	١١٠	يسود جو من العلاقات الإنسانية الحسنة بين القائمين على إدارة الأنشطة في المركز	٤٨
٤٠	٥٥,٥٥	٦٧٥	٣٣,٧٢٦	٢٤٩	٤٢	١١٤	يبدل العاملون والمدربون كافة بالمركز جهوداً ملحوظة لتحسين جودة الأنشطة والخدمات المقدمة من المركز	٤٩
١٩	٦٧,٥٧	٨٢١	٦٧,٥٦٢	١٥٧	٨٠	١٦٨	يملك العاملون والمدربون القدرة على اتخاذ المناسب للأعمال المسؤول عنها	٥٠
٤٨	٥٢,٢٦	٦٣٥	٢١,٧٦٧	٢٧٤	٣٢	٩٩	تسعى الإدارة لاستثارة دافعية كافة العاملين والمدربون على اختلاف مستوياتهم الإدارية لتحسين العمل وتطويره	٥١
٤٦	٥٣,٠٠	٦٤٤	٢٥,٢٩٠	٢٦٨	٣٥	١٠٢	يملك العاملون التحكم وضبط النفس خلال ضغوط العمل الصعبة	٥٢
٤٤	٥٣,٦٦	٦٥٢	٢٧,٤٣٦	٢٦٣	٣٧	١٠٥	الإدارة العليا تؤمن بقدرة العاملين والمدربون بالمركز على تحمل المسؤولية.	٥٣

* قيمة "كا" عند مستوى معنوية ٠,٠٥ = ٣,٨٤١

يشير الجدول رقم (١٠) إلى التكرارات والنسب المئوية لاستجابات عينة البحث وقيمة كا٢ والمجموع التقديري والأهمية النسبية والترتيب لكل عبارة من عبارات استبيان واقع تحقيق الأهداف لمراكز الشباب بمحافظة الشرقية المحور الرابع " الهياكل التنظيمية والإدارية بمراكز الشباب " .

حيث يتضح من الجدول أن استجابات عينة البحث في المحور الرابع " الهياكل التنظيمية والإدارية بمراكز الشباب " والتي حققت أعلى الدرجات جاءت كما يلي :-

- العبارة رقم (١٥) في البعد الثاني " إمكانات التمويل- أ - مصادر التمويل الذاتية" جاءت في الترتيب الأول بوزن نسبي بلغ (٨٥.٥٩%) وجاءت قيمة كا٢ دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥) وفي اتجاه الاستجابة (نعم)، والعبارة رقم (١) في البعد الأول "الإمكانات المادية" جاءت في الترتيب الثاني بوزن نسبي بلغ (٨٤.٢٧%) وجاءت قيمة كا٢ دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥) وفي اتجاه الاستجابة (نعم) .

كما يتضح من الجدول أن استجابات عينة البحث في المحور الرابع " الهياكل التنظيمية والإدارية بمراكز الشباب " والتي حققت أقل الدرجات جاءت كما يلي :-





- العبارة رقم (١١) في البعد الثاني "إمكانات التمويل- أ - مصادر التمويل الذاتية" والتي تنص على "تسويق اللاعبين" جاءت في الترتيب الثاني والخمسون بوزن نسبي بلغ (٥٩.٠٩%) وجاءت قيمة كا ٢ دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥) في اتجاه الاستجابة (لا) والعبارة رقم (٤٦) في البعد السابع "العنصر البشري (رأس المال)" جاءت في الترتيب الثالث والخمسون والأخير بوزن نسبي بلغ (٤٦.٢٥%) وجاءت قيمة كا ٢ دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥) في اتجاه الاستجابة (لا).

وترجع الباحثة تلك النتائج الي دور مصادر التمويل ومستوي توافر الإمكانيات في تحقيق أهداف مراكز الشباب وتؤكد الباحثة عي ضرورة بناء القدرات المؤسسية التي تعالج قضايا التمويل عبر إهتمام مجالس الإدارات والعاملين بمراكز الشباب بوضع خطط تنفيذية لجذب المستثمرين ورجال الأعمال في الإستثمار في القدرات المؤسسية التي تمتلكها مراكز الشباب ضمن أولويات خطط بناء القدرات المؤسسية لمراكز الشباب.

وتتفق هذه النتائج مع ما أشارت إليه نتائج دراسة مشيرة محمود (٢٠٢٠م) (٢١) من ضرورة خلق صف ثان من القيادات الشبابية لإكسابهم القدرة على القيادة وتحمل المسؤولية الاجتماعية ومشاركتهم في اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، في حين أكد سعودي حسن (٢٠٢٠م) (٩) أن من المعوقات التي تواجه بناء القدرات المؤسسية في المؤسسات عدم زيادة العلاقات والاتصالات الفاعلة مع الجهات المؤثرة في المجتمع، ونقص التمويل.

كما أكدت نتائج دراسة كلا من أوكو ، أونوريود (2019 م) (٢٩) *Okoh & Onoriud* أن بناء القدرات عزز من كفاءة موظفي الإدارة العليا في المؤسسات المالية ومكن موظفي الإدارة من تطوير الكفاءات والمهارات التي يمكن أن تجعلهم أكثر فعالية.

وبذلك يكون قد تم الإجابة علي التساؤل الرابع للبحث الذي ينص على "ماهي الهياكل التنظيمية والإدارية (الإمكانات المادية- إمكانات التمويل- الهيكل التنظيمي- اللوائح التنظيمية- المسؤوليات والسلطات والإختصاصات- تقسيم العمل- العنصر البشري)؟".



عرض ومناقشة نتائج التساؤل الخامس : " استخدام التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي

جدول (١٢)

استجابات عينة البحث في عبارات المحور الخامس " استخدام التكنولوجيا

والذكاء الاصطناعي بمراكز الشباب "

ن = ٤٠٥

م	العبارات المقترحة	استجابات العينة			كا	المجموع التقديري	الوزن النسبي %	الترتيب
		نعم	أحياناً	لا				
١	تستخدم مراكز الشباب البريد الإلكتروني كوسيلة اتصال سريعة لإرسال الرسائل وتبادلها إلكترونياً.	١٨٤	١٠٤	١١٧	٧٠,٠٨٩	٨٧٧	٧٢,١٨	٧
٢	تستخدم مراكز الشباب نظام البصمة في تسجيل حضور وغياب العاملين والمدربين بها	١٥٤	١١٦	١٣٥	٦٦,٨٧١	٨٢٩	٦٨,٢٣	٩
٣	توجد كاميرات مراقبة في جميع الأماكن بمراكز الشباب	١٣٨	٩٤	١٧٣	٥٩,٠١٢	٧٧٥	٦٣,٧٨	١٢
٤	يتم استخدام شبكة الإنترنت داخل مراكز الشباب للتواصل مع موظفيها وشبكة الإكسترا نيت خارجها لربطها مع متعاملها	٢٢٧	١٤٥	٣٣	٨٥,٩٠٨	١٠٠٤	٨٢,٦٣	١
٥	ساهمت شبكات الإتصال داخل مراكز الشباب في تحسين أداء العاملين.	١٤٢	١٠٢	١٦١	٦٠,٧٨٣	٧٩١	٦٥,١٠	١١
٦	قواعد بيانات المركز توفر معلومات دقيقة وصحيحة وحديثة تساعد على اتخاذ القرارات المناسبة.	١٧٢	١٠١	١٣٢	٦٧,٤١٢	٨٥٠	٦٩,٩٥	٨
٧	تتصف قاعدة بيانات مراكز الشباب بقدرتها العالية على تخزين البيانات وإسترجاعها.	٢٢٣	١٤٢	٤٠	٨٢,٦٦٤	٩٩٣	٨١,٧٢	٢
٨	هناك عدد كاف من الموارد البشرية المؤهلة لإستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال داخل مراكز الشباب .	١٢٥	٧٤	٢٠٦	٥٦,٤٤٠	٧٢٩	٦٠,٠٠	١٣
٩	تمتلك مراكز الشباب إداريون ومتخصصون في إدارة وتشغيل نظام المعلومات الخاص بها	١٩٥	١٢٢	٨٨	٧٦,٣٤٥	٩١٧	٧٥,٤٧	٥
١٠	تهتم مراكز الشباب بالتطوير المستمر للبرامج المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والإتصال	١٩٢	١١٨	٩٥	٧٣,١٩٩	٩٠٧	٧٤,٦٥	٦
١١	تمتلك مراكز الشباب بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات والإتصال	١٠٤	٦٨	٢٣٣	٥٣,٩٠٤	٦٨١	٥٦,٠٤	١٤
١٢	تحرص مراكز الشباب على استخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال في تعزيز عملياتها الإدارية	١٤٦	١٠٩	١٥٠	٦٤,٢٩٢	٨٠٦	٦٦,٣٣	١٠
١٣	تعمل مراكز الشباب على حماية شبكة الإنترنت وتحديثها باستمرار	٢١٨	١٣٨	٤٩	٨٠,٠٥٦	٩٧٩	٨٠,٥٧	٣
١٤	يوجد بمراكز الشباب أجهزة ومعدات حديثة تتماشى مع التطورات التكنولوجية.	٢٠٩	١٢٧	٦٩	٧٨,٣٧٦	٩٥٠	٧٨,١٨	٤

* قيمة "كا" عند مستوى معنوية ٠,٠٥ = ٣,٨٤١

يشير الجدول رقم (١٢) إلى التكرارات والنسب المئوية لاستجابات عينة البحث وقيمة كا والمجموع التقديري والأهمية النسبية والترتيب لكل عبارة من عبارات استبيان واقع تحقيق الأهداف





لمراكز الشباب بمحافظة الشرقية المحور الخامس " استخدام التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي بمراكز الشباب "

حيث يتضح من الجدول أن استجابات عينة البحث في المحور الخامس " استخدام التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي بمراكز الشباب " والتي حققت أعلى الدرجات جاءت كما يلي:-

- العبارة رقم (٤) والتي تنص على " يتم استخدام شبكة الإنترنت داخل مراكز الشباب للتواصل مع موظفيها وشبكة الإكسترنيت خارجها لربطها مع متعاملليها " جاءت في الترتيب الأول بوزن نسبي بلغ (٨٢.٦٣٪) وجاءت قيمة كا ٢ دالة احصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥) وفي اتجاه الاستجابة (نعم)، والعبارة رقم (٧) والتي تنص على " تتصف قاعدة بيانات مراكز الشباب بقدرتها العالية على تخزين البيانات واسترجاعها " جاءت في الترتيب الثاني بوزن نسبي بلغ (٨١.٧٢٪) وجاءت قيمة كا ٢ دالة احصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥) وفي اتجاه الاستجابة (نعم) .

كما يتضح من الجدول أن استجابات عينة البحث في المحور الخامس " استخدام التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي بمراكز الشباب" والتي حققت أقل الدرجات جاءت كما يلي:-

- العبارة رقم (٨) والتي تنص على " هناك عدد كاف من الموارد البشرية المؤهلة لإستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال داخل مراكز الشباب " جاءت في الترتيب الثالث عشر بوزن نسبي بلغ (٦٠.٠٠٪) وجاءت قيمة كا ٢ دالة احصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥) في اتجاه الإستجابة (لا) والعبارة رقم (١١) والتي تنص على " تمتلك مراكز الشباب بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال" جاءت في الترتيب الرابع عشر والأخير بوزن نسبي بلغ (٥٦.٠٤٪) وجاءت قيمة كا ٢ دالة احصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥) في اتجاه الاستجابة (لا).

وترجع الباحثة تلك النتائج الي عدم وجود أعداد كافية من الكوادر البشرية المؤهلة لإستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال داخل مراكز الشباب علي الرغم من إمتلاك معظم مراكز الشباب بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال تتصف بقدرتها العالية على تخزين البيانات واسترجاعها وتساعد علي التواصل مع موظفيها وشبكة الإكسترنيت خارجها لربطها مع متعاملليها.

وتتفق هذه النتائج مع ما أشارت اليه نتائج دراسة كل من كيراندش وأخرون (2023م) (٢٦) *Kheirandish, et al.,* من ضرورة تقديم الدعم التقني والمالي ودعم البنية الأساسية، وتضمن ذلك وضع منهُج لتقييم الجودة وتحسين القدرات البحثية والبنية الأساسية البحثية.

وبذلك يكون قد تم الاجابة علي التساؤل الخامس للبحث الذي ينص على " هل يتم إستخدام

التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي بمراكز الشباب قيد البحث ؟ "





عرض ومناقشة نتائج التساؤل السادس: (التصور المقترح) :

لما كانت الدراسة الحالية قد توصلت في جانبها الميداني إلى الحاجة لبناء قدرات مراكز الشباب في ضوء سياسات الإتحاد العام لمراكز الشباب ، في ضوء ذلك ترى الباحثة أنه يتعين على مراكز الشباب والقائمين عليها القيام بإجراءات مبتكرة لتحسين وتطوير قدراتها في كل من إدارة الموارد البشرية ومستوي المعلومات والمهارات لدي المدربين والإداريين ومستوي أداء المدربين والإداريين والهياكل التنظيمية والإدارية واستخدام التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي بما يسهم في جودة الأداء والخدمة، وقدرة مراكز الشباب على علي تطوير الهياكل التنظيمية لضمان العمل تحت ضمن مختلف الظروف والتميز في أداء مهامها حيث يشمل التصور على خمسة مجالات ترى الباحثة ضرورة الاهتمام بتوفرها لدى مراكز الشباب لتطوير قدراتها المؤسسية وهي: دور إدارة الموارد البشرية، مستوي المعلومات والمهارات لدي المدربين والإداريين ، مستوي أداء المدربين والإداريين، الهياكل التنظيمية والإدارية، واستخدام التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي وتحدد ملامح التصور المقترح في المحاور التالية:

١- تطوير دور إدارة الموارد البشرية في مراكز الشباب ، من خلال:

أولاً : الاستقطاب والتعيين

- تعيين المدربين والإداريين بعد التأكد من مطابقة شروط التعيين مع متطلبات الوظيفة .
- تخصص بنداً في الموازنة لاستقطاب الموارد البشرية المؤهلة.
- الحرص على إيصال معلومات دقيقة حول الأنشطة التي تحفز الراغبين للعمل.

ثانياً : التدريب والتطوير

- رفع كفاءة المدربين والإداريين بأنفسهم في مراكز الشباب من خلال التدريب.
- تدريب المدربين والإداريين على كيفية حل مشكلات المستفيدين وإرضائهم عن الخدمة.
- تنفيذ خطة واضحة لتدريب المدربين والإداريين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية.

ثالثاً : التحفيز

- تطبيق نظاماً للتعويضات يتسم بالعدالة والمساواة وفق معايير محددة مسبقاً.
- ضرورة توفير نظاماً متكاملماً للحوافز تقديراً لجهود المدربين والإداريين في العمل.
- ضرورة ربط الحوافر بجودة الأداء ومستوي الإنجاز .

رابعاً: تقييم الأداء

- تضع مراكز الشباب معايير واضحة تتسم بالموضوعية لتقييم أداء عاملها.
- يراعي نظام التقييم في مراكز الشباب الوصف الوظيفي المحدد مسبقاً.





- ضرورة ارتباط عملية تقييم أداء المدربين والإداريين بتحديد الأجور والحوافز.
- **٢- رفع مستوى المعلومات والمهارات لدي المدربين والإداريين بمراكز الشباب ، من خلال:**
 - التعرف على احتياجات ورغبات المستفيدين من الأنشطة لاستطلاع آرائهم في كل نشاط.
 - توفير القدرة على إيجاد الحلول والبدائل للمشكلات التي تواجه العمل بإدارة الأنشطة.
 - اهتمام الإدارة العليا بالتقويم المستمر لمراحل العمل المختلفة في مركز الشباب.
 - امتلاك المسؤولين في المركز المعرفة والخبرة والدراسة الكافية بالقوانين واللوائح المالية والإدارية والفنية التي يدار من خلالها العمل.
 - حرص مجلس الإدارة على ترتيب أولويات العمل في ضوء الأهداف الاستراتيجية الموضوعية للنشاط بالمركز.

٣- تطوير مستوى أداء المدربين والإداريين بمراكز الشباب ، من خلال:

أولاً: الأداء الوظيفي

- الالتزام بتنفيذ خطة العمل
- القدرة على التخطيط واستخداماته في عمله
- الإلمام بنظم العمل وإجراءاته.
- ثانياً : السمات الشخصية
 - القدرة على الحوار وإدارة النقاش
 - احترام آداب وأخلاقيات المهنة
 - تقبل التوجيهات والاستعداد لتنفيذها.
- ثالثاً : العلاقات الإنسانية
 - ضرورة مشاركة زملاء العمل بتبادل المعلومات التي تساهم في إنجاز الأعمال.
 - قبول رأى الآخرين.
 - وضع مصلحة الجماعة وأهدافها قبل المصلحة والأهداف الشخصية
 - القدرة على إقامة العلاقات الفعالة مع زملاء العمل.

٤- تطوير قدرات الهياكل التنظيمية والإدارية بمراكز الشباب ، من خلال:

أولاً: الإمكانيات المادية

- العمل علي تطوير مراكز الشباب لإمكاناتها المادية واستحداث إمكانيات أخرى.
- ضرورة توفير عدد كاف من المخازن للحفاظ علي الأدوات والأجهزة.





- ضرورة توفير غرفة عيادة طبية مجهزة لعمل الإسعافات الأولية.
- توفير الأدوات الرياضية بما يتناسب مع أعداد الممارسين للأنشطة الرياضية.
- ثانياً : إمكانات التمويل
- العمل علي زيادة اشتراك الأفراد في الأنشطة المختلفة بالمركز حيث يعد مورد هام.
- البحث عن شركاء للرعاية الرياضية
- زيادة الدعم الحكومي.
- ثالثاً : الهيكل التنظيمي
- مناسبة الهيكل التنظيمي لتحقيق جميع أهداف المركز .
- مناسبة الهيكل التنظيمي الحالي لطبيعة المراكز واستراتيجيتها
- توافق الهيكل التنظيمي مع التوصيف الوظيفي للعاملين والمدربين في مراكز الشباب.
- رابعاً : اللوائح التنظيمية
- ضرورة تواجد لائحة داخلية تنظم نشاط المركز .
- ضرورة تتناسب بنود لائحة مركز الشباب مع لائحة الإتحاد الرياضي.
- ضرورة تواجد لائحة مالية خاصة بالنشاط الرياضي
- ضرورة تواجد لائحة خاصة بالجزاءات.
- خامساً : تحديد المسؤوليات والسلطات والاختصاصات
- ضرورة عقد لقاءات سنوية مع مجالس الإدارات لمناقشة قضايا مراكز الشباب.
- ضرورة تناسب خطة المركز مع المسؤوليات المسندة لكل مسئول.
- ضرورة أن تتابع وزارة الشباب والرياضة الأنشطة داخل مراكز الشباب.
- تفويض السلطة للمرؤوسين في بعض القرارات.
- سادساً : العلاقات وتقسيم العمل
- تقسيم العمل طبقاً للتخصصات المناسبة لكل العاملين.
- العلاقة بين مجلس الإدارة والعاملين يجب أن تتسم بالدقة والوضوح.
- تشجيع المدربين على تقوية العلاقات بين اللاعبين.
- سابعاً : العنصر البشري (رأس المال)
- بذل العاملين والمدربين كافة بالمركز جهوداً ملحوظة لتحسين جودة الأنشطة والخدمات المقدمة من المركز .





- ضرورة استثارة دافعية كافة العاملين والمدربين على اختلاف مستوياتهم الإدارية لتحسين العمل وتطويره.

- ضرورة إيمان مجلس الإدارة بقدرة العاملين والمدربين بالمركز على تحمل المسؤولية.

٥- تطوير واستخدام التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي بمراكز الشباب ، من خلال:

- ضرورة استخدام شبكة الإنترنت داخل مراكز الشباب للتواصل مع موظفيها وشبكة الإنترنت خارجها لربطها مع متعاملها.

- يجب أن تتصف قاعدة بيانات مراكز الشباب بقدرتها العالية على تخزين البيانات واسترجاعها.

- العمل على حماية شبكة الإنترنت بمراكز الشباب وتحديثها باستمرار.

- توفير أجهزة ومعدات حديثة بمراكز الشباب تتماشى مع التطورات التكنولوجية.

- ضرورة امتلاك مراكز الشباب إداريون ومتخصصون في إدارة وتشغيل نظام المعلومات الخاص بها.

- إمكانية تنفيذ التصور المقترح في مراكز الشباب بمحافظة الشرقية :

إن تطوير وبناء القدرات هو نتاج عملية التقييم الشاملة والمنهجية التي تهدف إلى التحسين والتجويد ورفع الكفاءة والسعي إلى التغلب على المعوقات، والاستدامة في تقديم ما هو أفضل من الأنشطة أو الخدمات في مراكز الشباب، فهو السعي إلى التطوير والتنمية وتعزيز لهذه القدرة المؤسسية باستمرار لاستثمار الفرص وحل المشكلات، للتوصل إلى الأهداف المراد تحقيقها، فهي نشاط من خلال المنظمات والأشخاص يتعلق بحسن توزيع الأدوار لإحداث التنمية السليمة في الطريق الصحيح، وبالتالي لا بد أن يكون هناك معوقات وصعوبات تحول دون الوصول لما هو مأمول لتطوير قدرات مراكز الشباب بمحافظة الشرقية.

- المعوقات والصعوبات المتوقعة عند تنفيذ التصور المقترح:

لا شك أن الانشغال بالحياة المعاصرة لدي فئات كبيرة من الشباب في محافظة الشرقية وزيادة أعداد المترددين علي مواقع التواصل الاجتماعي وما خلفه من إدمان إلكتروني لتلك المواقع سواء للسعي لزيادة فرص العمل في أكثر من وظيفة عبر شبكة الإنترنت أو لقضاء وقت الفراغ ، مما فرض قيوداً علي ممارسة الأنشطة الحركية وبصفة خاصة الأنشطة الرياضية بمراكز الشباب، وقد تمثلت تلك الصعوبات في:-

أ- المعوقات البشرية:





- انشغال العاملين بالإجراءات اليومية وعدم وجود وقت كاف لعملية التطوير والبناء.
- قلة وجود قدر كاف ومدرب للقيام بالعملية
- تعارض بعض المصالح ومقاومة التغيير وعدم الشعور بضرورة العملية للمركز.
- الخوف من اتخاذ القرار وتحمل تبعاته إن فشل والرضى بالوضع الحالي من الإدارة والعاملين.
- إيجاد الأعذار (عدم ملائمة الظروف للعملية الآن - لا يوجد نموذج كافي لمثل هذه المشاريع - صعوبة قياس أثرها في المدى القريب) الخ.

المعوقات المادية:

ب-

- ضعف الموازنات لمراكز الشباب واهتمامها بالقضايا الوظيفية والخدمية .
- صعوبة إيجاد ممولين لمشاريع بناء قدرات مراكز الشباب وانصراف معظمهم للمشاريع الاستثمارية والاقتصادية.
- التكلفة المرتفعة نوعا ما للأنشطة والفعاليات المختلفة التي تتطلبها إنجاز هذه المشاريع من (ورش عمل - تدريب - قياس أثر)
- قلة الحوافز المادية والمعنوية للعاملين في مراكز الشباب.

ج- المعوقات المرتبطة بالقيم والقناعات:

- الاعتقاد بأن مراكز الشباب ليست بحاجة إلى مثل هذه المشاريع وأنها تقوم بدورها بشكل جيد .
- ضعف تقدير مخرجات مشروع تطوير القدرات لدى القائمين على مراكز الشباب.
- التركيز على الأثر قصير المدى الذي يظهر النتائج بصورة مباشرة وسريعة .
- الاهتمام بتقييم أداء العاملين بغض النظر عن احتياجاتهم التدريبي.
- التركيز على الإجراءات الإدارية التقليدية في تطبيق النظم واللوائح مع غياب القيادة الفاعلة التي تولي اهتماما للتطوير .

متطلبات تطبيق التصور المقترح في مراكز الشباب بمحافظة الشرقية:

- يمكننا القول بأن التصور المقترح لتطوير وبناء قدرات مراكز الشباب في محافظة الشرقية لا يمكن تحويله إلى حقيقة يمكن تطبيقها بشكل عملي إلا بوضعه في دائرة التنفيذ من خلال تحمل بعض





الجهات الداخلية في مراكز الشباب لمسئولياتها والخارجية مثل الجهات السيادية والقيادية والجهات الممولة من خلل التالي:

أولاً - جهات داخلية:

أ- مجالس إدارات مراكز الشباب :

- تبني ونشر ثقافة التغيير والتطوير وإبراز أهميتها .
- الإيمان الكامل بضرورة إنجاز هذه المشاريع لما لها من دور كبير على حياة مراكز الشباب وتذليل كافة العقبات والمعوقات .
- إصدار بعض القرارات التي تسهل الإجراءات الإدارية للوصول لكافة البيانات والمعلومات اللازمة للعملية التطويرية .
- وضع أهداف قابلة للتحقيق عند البدء في عملية بناء وتطوير القدرات .
- إشراك كافة العاملين في عملية التغيير لتخفيف الشعور بالقلق لدى البعض إزاء مصالحهم التي قد تتأثر بهذه العملية فضلاً عن شحذ الهمم للجميع من أجل العمل الجاد في إنجاز أهداف التغيير .
- تغير الثقافة السائدة في مراكز الشباب لصالح التغيير والبناء وإزالة التعارض مع المصالح الفردية لتعلو المصلحة العامة والمهنية.
- توفير التمويل اللازم (داخليا أو خارجيا) لهذه المشاريع بما يخدم حسن تنفيذها.

ب- الكوادر البشرية:

- تحديد وقت محدد خلال وقت العمل الرسمي للعاملين يختص فقط بالتطوير والبناء وحضور ورش العمل والمحاضرات التدريبية .
- تعيين شخص مكلف من قبل مجلس الإدارة يقود العملية لتعميق روح التغيير وضرورته .
- تشكيل فريق عمل لتطوير وبناء القدرات يزيد فرص النجاح وعليه يفضل إشراك ممثلين مختصين من الأعضاء المستهدفين ومتطوعين وموظفين ومن أعضاء مجلس الإدارة .
- اتخاذ الإجراءات الإدارية السليمة في بناء قرار مسؤول يضمن نجاح العملية التطويرية ويقلل نسب فشلها .
- تحفيز العاملين وشحذ هممهم للقيام بالعملية التطويرية وانهم نواة نجاحها وتغيب أي عذر لتثبيط الهمم والحول دون دوران عجلة التطوير والبناء .





ج- الموارد المادية:

- التواصل مع جهات مانحة ذات صلة بالتطوير والتدريب وبناء القدرات لتبني هذا المشروع داخليا كانت أو خارجياً وفي حالة عدم الاستطاعة العمل على استقطاع جزء من موازنة المركز للبدء بالعملية التطويرية وتقسيمها لمراحل تخفف العبء المالي عنها .
- دمج بعض الأنشطة والفعاليات لمشروع التطوير ضمن مشاريع قائمة لتخفيف العبء المالي لأنشطتها مثل (ورش عمل - تدريب - قياس أثر)
- تخصيص حوافز مادية ومعنوية للعاملين في المشروع من قبل مراكز الشباب وإبراز أهمية الدور الذي يقومون به.

د- متطلبات قيمية وتوعوية:

- تغيير الثقافة السائدة من قدرة مراكز الشباب على القيام بدورها التقليدي وإبراز الدور الريادي المتوقع أن تقوم به .
- التأكيد على أن مخرجات هذا المشروع بعيدة المدى مع إبراز الفعرات النوعية لجودة الخدمة .
- تنفيذ بعض الأنشطة والفعاليات التي تبرز التغيير السريع والمباشر .
- انتقال التقييم من مجرد تنفيذ المهام إلى جودة تنفيذ المهام وقياس أثرها .
- تعزيز مبدأ ومفهوم القيادة الفاعلة المؤثرة في التغيير دون الحاجة إلى البيروقراطية في تطبيق النظام .
- تعزيز مبدأ التقييم والرقابة كمبدأ إيجابي لتطوير العمليات.

ثانياً - جهات خارجية:

أ- وزارة الشباب والرياضة :

- إنشاء وحدة متابعة لمراكز الشباب لتطويرها الإداري وليس فقط الرقابة على إجراءاتها .
- مراقبة منح التراخيص لمراكز الشباب الجديدة ومراعاة النسب بحيث تحقق التوازن في مجالات اختصاصاتها
- دعم الدولة لهذه المشاريع من خلال تقديم تحفيز مادي للمنظمات للقيام بتنفيذ المشروع أو تقديم تسهيلات كبيرة لتنفيذه .
- إصدار قانون يلزم مراكز الشباب بضرورة إجراء التقييم الذاتي المؤسسي دورياً (قبل إجراء الخطة الإستراتيجية لمراكز الشباب) وامتلاك أنظمة ولوائح وأدلة عمل ومعايير تمكنها من إتاحة الفرصة لقيادة هذه المراكز من التطوير المستمر.





ب- الجهات الممولة أو الراعية:

- ضرورة إقناع الجهات الممولة أو الراعية بنجاح هذه المشاريع وضرورتها وأهميتها للمجتمع من خلال توضيح أثرها على المدى البعيد .
- إقناع الجهات الممولة بمدى توفر الشفافية والنزاهة لدى مراكز الشباب المطبقة للمشروع وزيادة الثقة المتبادلة وفتح آفاق أوسع للعمل المشترك .
- إجراء حوار شامل حول سياسات بعض الجهات الممولة لفرض أجنداتها على التمويل المقدم لمراكز الشباب بما يخدم مجتمع الشباب.

- آليات متابعة التصور المقترح:

- صياغة المقترح في صورة خطة تشغيلية تتضمن أنشطة التصور وبرامجه وجهات التنفيذ والوقت المحدد ووضع محددات للأداء المتوقع في ضوء الرسم الهيكلي للتصور المقترح.
 - وضع خطة للرقابة على تنفيذ التصور يقسم إلى مراحل ويسند إلى كل جهة موكلة إليها تنفيذ التصور إجراء الرقابة على المهام المسندة لها- ..
 - التركيز على نمذجة التقارير الختامية المرتبطة بخطة تنفيذ التصور المقترح- .
 - إجراء تقييم مرحلي وختامي لكل مرحلة من مراحل تنفيذ التصور ووضع التوصيات الملائمة لتعديل المسار وتصحيح الاقتراحات وإمداد مجالس إدارة المنظمات بالتغذية الراجعة.
- وبذلك يكون قد تم الإجابة علي التساؤل الثاني للبحث الذي ينص على " ما هو التصور المقترح لبناء وتطوير قدرات مراكز الشباب بمحافظة الشرقية في ضوء سياسات الإتحاد العام لمراكز الشباب ؟ "

الاستخلاصات والتوصيات :

أولاً- الاستخلاصات:

- في ضوء أهداف البحث وتساؤلاته والنتائج التي تم التوصل إليها استخلصت الباحثة ما يلي:-
- ١- أثبتت النتائج أهمية دور التدريب والتطوير في رفع كفاءة المدربين والإداريين وزيادة الوعي بأهمية دور التحفيز كعامل مهم في بناء القدرات المؤسسية لمراكز الشباب ، حيث جاءت قيمة كا ٢ دالة احصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥) .
- ٢- أظهرت النتائج ضرورة التعرف على إحتياجات ورغبات المستفيدين من الأنشطة والقدرة على إيجاد الحلول والبدائل للمشكلات التي تواجه العمل بإدارة الأنشطة في المركز كعوامل مهمة في بناء





القدرات المؤسسية لمراكز الشباب، وأن التركيز على القضاء على الأخطاء والحد من الإسراف بإدارة الأنشطة في المركز واستفادة أفراد المجتمع المحيط بالمركز من الأنشطة والخدمات التي يقدمها ضمن أولويات خطط بناء القدرات المؤسسية لمراكز الشباب، حيث جاءت قيمة كا ٢ دالة احصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥).

٣- أظهرت النتائج إهتمام العاملين والمدربين بوضع مصلحة الجماعة وأهدافها قبل المصلحة والأهداف الشخصية ، ووجود رغبة في المشاركة بتبادل المعلومات التي تساهم في إنجاز الأعمال ضمن أولويات العمل في مراكز الشباب، وأن الحرص فاعلية المشاركة خلال الاجتماعات والعمل بروح الفريق والتعاون أثناء أداء الأعمال ضرورة ضمن أولويات خطط بناء القدرات المؤسسية لمراكز الشباب.

٤- أظهرت النتائج أهمية دور مصادر التمويل ومستوي توافر الإمكانيات في تحقيق أهداف مراكز الشباب وأن بناء القدرات المؤسسية التي تعالج قضايا التمويل عبر إهتمام مجالس الإدارات والعاملين بمراكز الشباب بوضع خطط تنفيذية لجذب المستثمرين ورجال الأعمال في الإستثمار في القدرات المؤسسية التي تمتلكها مراكز الشباب ضمن أولويات خطط بناء القدرات المؤسسية لمراكز الشباب.

٥- عدم وجود أعداد كافية من الكوادر البشرية المؤهلة لإستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال داخل مراكز الشباب علي الرغم من إمتلاك معظم مراكز الشباب بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات والإتصال تتصف بقدرتها العالية على تخزين البيانات واسترجاعها وتساعد علي التواصل مع موظفيها وشبكة الإكسترنيت خارجها لربطها مع متعاملها.

٦- توصلت الدراسة الي تصور مقترح لبناء قدرات مراكز الشباب في ضوء سياسات الإتحاد العام لمراكز الشباب ، في ضوء .

- قيام القائمين علي إدارة مراكز الشباب بإجراءات مبتكرة لتحسين وتطوير قدراتها في كل من إدارة الموارد البشرية ومستوي المعلومات والمهارات لدي المدربين والإداريين ومستوي أداء المدربين والإداريين والهيكل التنظيمية والإدارية واستخدام التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي بما يسهم في جودة الأداء والخدمة،

- قدرة مراكز الشباب علي تطوير الهياكل التنظيمية لضمان العمل تحت ضمن مختلف الظروف والتميز في أداء مهامها.

٧- يشمل التصور على خمسة مجالات وجب ضرورة الاهتمام بتوفيرها لدى مراكز الشباب لتطوير قدراتها المؤسسية وهي: دور إدارة الموارد البشرية، مستوي المعلومات والمهارات لدي المدربين





والإداريين، مستوى أداء المدربين والإداريين، الهياكل التنظيمية والإدارية، واستخدام التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي.

ثانياً: التوصيات :

استناداً إلى النتائج التي تم التوصل إليها توصي الباحثة بما يلي:

- ١- تطبيق مقياس واقع تحقيق الأهداف لمراكز الشباب الذي تم التوصل إليه في هذا البحث علي جميع مراكز شباب القري والمدن بمحافظة الشرقية.
- ٢- ضرورة تطوير دور إدارة الموارد البشرية في مراكز الشباب من خلال (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء).
- ٣- ضرورة إهتمام مجالس الإدارات برفع مستوى المعلومات والمهارات لدي المدربين والإداريين العاملين بمراكز الشباب.
- ٤- الإهتمام بتنمية وتحسين المهارات الإدارية والفنية والنفسية للمدرب الرياضي وكذلك أساليب التواصل لتخفيف ضغوط الوقت والعمل التدريبي.
- ٥- ضرورة تطوير مستوى أداء المدربين والإداريين بمراكز الشباب من خلال عقد دورات لتطوير الأداء الوظيفي، والسمات الشخصية، والعلاقات الإنسانية.
- ٦- تطوير الإمكانيات المادية لمراكز الشباب وإستحداث إمكانيات أخرى عبر (زيادة اشتراك الأفراد بالأنشطة، والبحث عن شركاء للرعاية الرياضية، وزيادة الدعم الحكومي).
- ٧- ضرورة إعتداد مراكز الشباب علي إستخدام التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي في تعاملاتها.
- ٨- تطبيق التصور المقترح لتطوير القدرات المؤسسية لمراكز الشباب بمحافظة الشرقية
- ٩- ضرورة إجراء دراسات أخرى مماثلة في تطوير قدرات مراكز الشباب والأندية الرياضية.

المراجع العربية والأجنبية:

أولا المراجع العربية:

- ١- إبراهيم عبد المقصود، حسن الشافعي (٢٠٠٣م): الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية - الرقابة وعملية اتخاذ القرار في المجال الرياضي، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية .
- ٢- المجلس القومي للشباب والرياضة ، (٢٠٠٨م) : دليل مراكز الشباب، القاهرة.
- ٣- بادي حسين الدوسري وعبدالله عيد الغصاب (٢٠٠٧م): الإدارة في المجال الرياضي، دار العلم للنشر والتوزيع ، الكويت .





- ٤- جمال محمد علي (٢٠٠٩م): **الحديث في الإدارة الرياضية**، دار الفكر العربي، القاهرة.
- ٥- حليم المنيرى، عصام بدوى (١٩٩١م): **الإدارة في الميدان الرياضى**، ج ١، المكتبة الأكاديمية ، القاهرة.
- ٦- سارة إسماعيل محمد، سيد محمود محمد (٢٠٢٢م) : **رؤية مقترحة لتطوير بناء القدرات المؤسسية في تحقيق التنمية المستدامة بالمؤسسات الرياضية**، مجلة تطبيقات علوم الرياضة، كلية التربية الرياضية للبنين بأبو قير ، جامعة الإسكندرية.
- ٧- سامح كمال عبد القادر (٢٠١٢م): **الاعلام وصنع القرار في المجال الرياضى (نظرة تحليلية وميدانية - بالتطبيق على الصحافة الرياضية كاحد وسائل الاعلام)**، دار الوفاء لدينا الطباعة والنشر ، القاهرة.
- ٨- سحر فتحي مصباح (٢٠٢٣م) : **القدرات المؤسسية للجمعيات الأهلية وتحسين نوعية حياة المعاقين ذهنيا**، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة الفيوم.
- ٩- سعودي محمد حسن (٢٠٢٠م) : **بناء القدرات المؤسسية كمتغير في التخطيط لإدارة الأزمات والكوارث في جامعة أسيوط**، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، المجلد ٣، العدد ٤٩، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.
- ١٠- شريهان هاشم ماهر عبد الوهاب (٢٠٢٣م) : **بناء القدرات المؤسسية كمدخل لتعزيز الحماية الاجتماعية**، مجلة بحوث في الخدمة الاجتماعية التنموية، كلية الخدمة الاجتماعية التنموية ، المجلد ٤، العدد ٣ ، جامعة بني سويف.
- ١١- عائشة عبد الله المطوع (٢٠٢١م) : **أثر بناء القدرات الاجتماعية للشباب في فعالية مشاركتهم في قضايا التنمية: المجتمع الإماراتي نموذجا**، مجلة كلية الآداب ، المجلد ٨١ ، العدد ١ ، كلية الآداب، جامعة القاهرة.
- ١٢- عفاف عبد المنعم درويش(٢٠٠٩م): **تكنولوجيا إدارة المؤسسات الرياضية، منشأة المعارف، الإسكندرية .**
- ١٣- فوزي حسن شرقي (٢٠٢٣م) : **دور رأس المال الاجتماعي في بناء القدرات المؤسسية: الدور الوسيط للذكاء الأخلاقي في الجمعيات الخيرية الأردنية في محافظة العاصمة**، رسالة دكتوراه ، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.





- ١٤- كمال الدين درويش ، محمد صبحي حسانين (٢٠٠٤م): موسوعة متجهات إدارة الرياضة في مطلع القرن الجديد، المجلد الثاني، ط١، دار الفكر العربي، القاهرة .
- ١٥- كمال درويش (٢٠٠٠م) : التنظيمات في المجال الرياضي ، دار الفكر العربي ، القاهرة.
- ١٦- محمد تركي علام (٢٠١٦م) : ممارسات مراكز الشباب في تنمية العمل التطوعي لدى الشباب: دراسة مطبقة علي مراكز الشباب بمدينة قنا، مجلة الخدمة الاجتماعية ، الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين ، القاهرة.
- ١٧- محمد حسن علاوي (١٩٩٧م): سيكولوجية القيادة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، القاهرة.
- ١٨- محمد سلامة محمد غباري (٢٠١١م) : التنمية ورعاية الشباب، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
- ١٩- مرفت مصطفى الشربيني(٢٠١١م) : متطلبات تحسين الأداء المهني للأخصائيين الاجتماعي للقيام بدور المدير التنفيذي بمراكز الشباب ، المؤتمر الرابع والعشرين الجزء الحادي عشر، جامعة حلوان.
- ٢٠- مروة السعيد مغازي (٢٠٢٢م) : بناء القدرات المؤسسية لمراكز الشباب لمواجهة مشكلة وقت الفراغ لدى الشباب، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة حلوان.
- ٢١- مشيرة محمود أحمد (٢٠٢٠م) : بناء القدرات المؤسسية كآلية لمساعدة مؤسسات الصحة النفسية على تحقيق أهدافها، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.
- ٢٢- مصطفى حسين باهي ، أحمد كمال أنصاري (٢٠٠٦م): مهارات القيادة في المجال الرياضي في ضوء الإتجاهات الحديثة، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة .
- ٢٣- هبة محمد حسني (٢٠٢١م) : العلاقة بين آليات بناء القدرات المؤسسية ومواجهة الشائعات الإلكترونية لدى الشباب الإلكترونية، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد الثاني والعشرون، العدد ٢٢، الجزء السادس، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة الفيوم.
- ٢٤- وائل رفاعي رضوان(٢٠٠٣م): بروفيل السمات الشخصية للمدرب وتأثيره على مهارات الإتصال واتخاذ القرار في المواقف الرياضية، رسالة دكتوراه، كلية الرياضية بنين بالهرم، جامعة حلوان.





ثانيا: المراجع الأجنبية

- 25- *Hussam Rafiq Awad Bni Hamedan (2020): Assessment And Strengthening Of The Institutional Capacities Of Disasters Risk Management in Jordan: A Case Study Of Jordanlan Civil Defense, Unpublished master's thesis, The Hashemite University, Zarqa, Zarqa-Jordon 06, August*
- 26- *Kheirandish, Mehrnaz; Karimian, Zahra; Fahmy, Kamal; Rashidian, Arash; Hajjeh, Rana (2023): Capacity-building for conducting COVID-19 vaccine effectiveness studies to enhance evidence-informed vaccination policymaking in the Eastern Mediterranean Region, EASTERN MEDITERRANEAN HEALTH JOURNAL, Volume 29 Issue 7 Page 562-569*
- 27- *Mohades, F., Ramzan Nezhad, R., Khabiri, M., & Kazem Nezhad, A. (2015): The coach's leadership styles ,team cohesion and athletes satisfaction among Iranian professional teams. International Journal of Human and Sustainable Development, 10 (1), 1- 9.*
- 28- *Moen, F.(2014):The coach-athlete relationship and expectations International ,Journal of Humanities and Social Science, 4 (11),.*
- 29- *Okoh. Lucky& Onoriode (2019): The Need for Capacity Building in human Resource Management Development in the Financial Institutions in Nigeria, Humphrey International Journal of Innovative Finance and Economics Research, 7 (2).76-81.*
- 30- *Poespito Hadi, W., Zauhar, S., haryono, B. S.,& Amin, F. (2021): Institutional Strengthening and Capacity Building: A Case Study in Indonesia. The Journal of Asian Finance, Economics and Business, 8 (3), 629-635.*

