

دور الاستثمار المستدام في تطوير قطاع الخدمات : دراسة حالة لعينة من مراكز الشباب بالمنيا

أ/ هاني جاد أحمد حميدة(*)

مستخلص

هدفت الدراسة الراهنة إلي الوقوف علي طبيعة العلاقة بين الاستثمار المستدام وتطوير قطاع الخدمات "مراكز الشباب". واعتمدت الدراسة في تحليلها لموضوع البحث علي " منهج دراسة الحالة" وهو من أنسب المناهج لهذه الدراسة التي تقوم علي التحليل الكيفي وما يتضمنه من تقصي للعلاقات التفصيلية بين المتغيرات وما قد يتضمنه التحليل من مقارنات بين الحالات المدروسة لكشف التشابهات والاختلافات فيما بينها، حيث استعان الباحث بأداة "دليل دراسة الحالة" لجمع البيانات في الدراسة الميدانية واختار عدد 6 مراكز شباب علي مستوي محافظة المنيا. ويتم التعامل مع كل مركز باعتباره حالة للدراسة حيث يتم وصف وتحليل المشروعات الاستثمارية، واختبار دورها في تطوير القطاع وذلك للاعتبارات الآتية: اهتمام قطاع الشباب والرياضة بالنشء والشباب تربوياً وفكرياً واجتماعياً وثقافياً، واهتمام الدولة بالشباب ورعايتهم. وتوصلت الدراسة إلي أن الاستثمار المستدام ساعد علي تطوير قطاع الخدمات (مراكز الشباب) من خلال التدفق المالي المستدام والذي ساعد مراكز الشباب علي تطوير الخطط المقترحة وتحسن البنية التحتية للمركز وتقديم خدمة أفضل.

الكلمات المفتاحية: الاستثمار المستدام - قطاع الخدمات - مراكز الشباب

(*) باحث دكتورة، قسم علم الاجتماع، كلية الاداب، جامعة المنيا.

Abstract:

The current study aimed to identify the nature of the relationship between sustainable investment and the development of the services sector "youth centers". The study relied in its analysis of the research topic on the "case study approach", which is one of the most appropriate approaches for this study, which is based on qualitative analysis and what it includes in terms of investigating the detailed relationships between variables and what the analysis may include in terms of comparisons between the studied cases to reveal similarities and differences between them, as the researcher used the "case study guide" tool to collect data in the field study and chose 6 youth centers at the level of Minya Governorate. Each center is treated as a case study where investment projects are described and analyzed, and their role in developing the sector is tested for the following considerations: The interest of the youth and sports sector in the youth and young people educationally, intellectually, socially and culturally, and the state's interest in youth and their care. The study concluded that sustainable investment helped develop the services sector (youth centers) through sustainable financial flow, which helped youth centers develop the proposed plans, improve the center's infrastructure and provide better service.

Keywords: Sustainable investment - Services sector - Youth centers

مقدمة:

لقد مر المجتمع المصري تقريباً بنفس التغيرات التي مرت بها معظم المجتمعات للتحوّل نحو الخدمات حيث شهد تحولات عميقة، أهمها التحوّل المفاجئ المباشر للخدمات، ولم يعد مجتمعاً زراعياً كما كان يُعرف، ولم ينجح في التحوّل للصناعة بالمستوى المقبول. كما شهدت مصر تحولاً حقيقياً في توجهاتها وسياساتها التنموية من نظام اشتراكي خالص، تمتلك فيه الدولة زمام الأمور من خلال إدارة مركزية بيروقراطية، إلى التحوّل التدريجي لنظام رأسمالي تحكمه آليات السوق والمنافسة، وتتيح فيه الدولة فرصاً حقيقية للقطاع الخاص، وقطاع الأعمال العام، والقطاع الأهلي للمشاركة في الإنتاج والاستثمار والتنمية. إن هذا التحوّل هو - بالأصح - تحوّل من نظام كانت فيه الدولة والحكومة هي اللاعب الأوحد لنظام أصبحت فيه الحكومة أحد شركاء التنمية.

ويمكن القول إن التحوّل لقطاع الخدمات ليس تطوراً سلبياً في المطلق، بل أنه إشارة للتقدم والازدهار والتنمية والرقي. وكلما قطع المجتمع خطوات نحو التقدم والازدهار، ازدادت الحاجة للخدمات كماً ونوعاً. كذلك، فإن التحوّل نحو الخدمات أو ما يعرف "بمجتمع الخدمات Society Services هو من المستجدات أو من المقدمات لتعظيم فرص الاستدامة، ولكن هذه الفرضية محل جدل وخلاف، وتثير تساؤلات عديدة تستحق البحث، وهذا هو موضع اهتمام الدراسة الراهنة.

وهنا نقترح من موضوع هذه الدراسة، إذ أن الاستثمار المستدام في قطاع الخدمات؛ تحدياً في قطاع الشباب والرياضة هو أحد الأمثلة الواقعية لتلك التحوّلات، للاعتبارات التالية:

- أن مراكز الشباب هي في الأصل مؤسسات أهلية ذات نفع عام وتتبع وزارة الشباب والرياضة في الإشراف عليها.
- اعتمدت مراكز الشباب لفترة طويلة على الإعانات والدعم من وزارة الشباب والرياضة (كنوع من تدخل الدولة في العمل الأهلي وفرض السيطرة عليها) .
- كان الدعم يأتي سنوياً على هيئة إعانة إدارية وإعانة تكثيف أنشطة للخطط التي تعتمد عليها الجمعيات العمومية لمراكز الشباب، مما تسبب في مرحلة ركود بمراكز الشباب (خاصة مراكز شباب القري) حيث كانت جل إيراداتها تعتمد على الإعانات

واشتركاكات العضوية أو غير ذلك مما جعل مراكز الشباب هزيلة في إمكانياتها (أنشطة ومنشآت) .

• ظهرت المشروعات الاستثمارية تماشياً مع توجه الدولة نحو الاستثمار والخصخصة، فبدأ مفهوم مراكز الشباب يتغير في اللوائح والقوانين، ليصبح الآن (هيئة مجهزة بالمباني والإمكانات التي تقيمها الدولة أو وحدات الإدارة المحلية أو الأفراد منفردين أو متعاونين) .

• ظهر توجه استثماري جديد منذ العام ٢٠٢٠ م وهو (مشروعات الطرح الاستثماري) طرح الأماكن غير المستغلة بمراكز الشباب للمستثمرين والقطاع الخاص.

من الواضح اذن أن هناك تحولاً دراماتيكياً من مؤسسات حكومية تديرها الدولة من الألف إلى الياء، وتتفق عليها أموال باهظة، تتفوق فيها المدخلات على المخرجات بلا جدوى اقتصادية حالها كحال كل قطاعات المجتمع والنفقات العامة، إلى ميادين خصبة للمنافسة على الاستثمار والكسب، بل وربما جودة الخدمات واستدامتها، على اعتبار أن الخدمات لم تعد - كما الاعتقاد السائد - عبئاً على الاقتصاد والمجتمع، وأن الاستثمار في هذا القطاع هو توجه استراتيجي وتنموي بالدرجة الاولى، ربما يكون له علاقة بتحقيق الجودة وفرص الاستدامة. لكن هذه مجرد افتراضات تستحق البحث والتأمل وتقربنا من إشكالية الدراسة الراهنة.

إشكالية الدراسة

تعتبر مراكز الشباب قطاع للخدمات، تعتمد علي الإعانات من الدولة ممثلة في وزارة الشباب والرياضة لفترة كبيرة في تنفيذ خططها وأنشطتها المختلفة، إلي أن وصل الحال إلي تدهور البنية التحتية وتدهور تقديم الخدمات لأعضائها . ومنذ بداية العقد الماضي اتجهت الدولة الي إصلاح البنية الأساسية وتبنى التوجه الاستثماري الذي شمل مراكز الشباب، وأعاد الحياة مرة اخري لها . وتظهر إشكالية الدراسة الراهنة في الجدال القائم بين الاقتصاديين والذين ينظرون إلي الاستثمار علي أنه يدر عائد مادي وأرباح، والمنظور الاجتماعي للتوجه الاستثماري بمراكز الشباب الذي ينظر له علي أنه تحسين لأداء الخدمة وجودتها وتطورها، ومن ثم تنوع الأنشطة والبرامج مما يحقق مؤشرات الاستدامة بالقدر الذي يجعل للأجيال القادمة نصيب من الاستفادة من الخدمات المقدمة . ومن ناحية أخرى الجدلية بين مدي استفادة مراكز الشباب من المشروعات الاستثمارية، ومدي رضا أعضاء المركز والمستفيدين عن هذه الخدمات. وهل هذه

المشروعات حققت استدامة في تنفيذ مراكز الشباب لخططها المقترحة وهل أصبح هناك تنوع في هذه الأنشطة بما يخدم الجانب الاجتماعي في تقديم الخدمات المختلفة.

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية

١- تسهم الدراسة في اختبار بعض الفرضيات النظرية في الواقع الامبيرقي، لعل أهمها ما

يتعلق بنظرية النيو ليبرالية ومجتمع ما بعد الصناعة

٢- سد الفجوة النظرية بشأن ما يتعلق بالعلاقة بين التحول للخدمات والاستثمار المستدام

فيها، وتطوير قطاع الخدمات، وذلك لنقص الدراسات التي اهتمت بهذه الزاوية.

الأهمية التطبيقية

زاد الاهتمام في الآونة الأخيرة بدراسة وتطبيق الاستثمار المستدام في معظم قطاعات الخدمات على اختلاف أنواعها، حيث تمثل دراسة وتطبيق التوجه الاستثماري بالمؤسسات الشبابية والرياضية وخاصة بعد اتجاه الدولة لسياسات الإصلاح الاقتصادي لتعمل في ظل آليات جديدة للسوق تقوم على المنافسة بين المنشآت والمنظمات والهيئات المختلفة. وتقيد نتائج الدراسة المسؤولين في قطاع الشباب والرياضة - كأحد قطاعات الخدمات - في تذليل العقبات أمام المشروعات الاستثمارية بغرض تحسين الخدمة واستدامتها. كما تقيد نتائج الدراسة القائمين علي العمل بمراكز الشباب في الوصول إلي رضا الأعضاء والمستفيدين.

الدراسات السابقة

يعد الاطلاع علي الدراسات السابقة خطوة مهمة في أي بحث أو دراسة علمية، حيث يتمكن الباحث من خلالها التعرف علي الأطر النظرية والمناهج المستخدمة والتي يستفيد منها في دراسته . لهذا تم الاطلاع علي العديد من الدراسات السابقة (قريبة الصلة بالموضوع). وقد توفر للباحث ثماني دراسات سابقة ذات صلة، راعي فيها الترتيب الزمني من القديم إلي الحديث بداية من عام ٢٠١٤ م وحتى عام ٢٠٢٢ م تم ترتيبها تصاعديا. ووفقا لذلك، تم تقسيم الدراسات إلى محورين: الأول دراسات عن الخدمات عموماً - والمحور الثاني دراسات عن الاستدامة، ويمكن عرضها علي النحو الآتي:

أولاً : الدراسات التي تناولت الخدمات عموماً

دراسة (Lawly & Rajesh , 2014) ، هدفت إلى دراسة نمو وتطوير قطاع الخدمات في الهند، ودراسة تأثير قطاع الخدمات في الاقتصاد الهندي، وكذلك دراسة السياسة الاقتصادية وتنفيذها لقطاع الخدمات. اعتمدت الدراسة على البيانات الثانوية من عام ١٩٩٠ إلى عام ٢٠١٢ والتي تم جمعها من مصادر منشورة مختلفة مثل: نشرات RBI، والبيانات عبر الإنترنت، والمجلات البحثية، والمقالات، والصحف، وما إلى ذلك . ومن بين جميع قطاعات الخدمات التي شاركت في هذا الطفرة، كان النمو الأسرع في قطاعات الاتصالات، والخدمات المصرفية، والفنادق والمطاعم، والخدمات المجتمعية، والتجارة وخدمات الأعمال، وكان أحد أسباب النمو المفاجئ في قطاع الخدمات في الهند في التسعينيات هو تحرير الإطار التنظيمي الذي أدى إلى الابتكار وزيادة الصادرات. وساهم قطاع الزراعة بنسبة ١٧.٢%؛ وساهمت الصناعة التحويلية بنسبة ٢٩.١% بينما ساهم قطاع الخدمات بنسبة ٥٢.٧%، وأوصت الدراسة بضرورة إلغاء القيود التنظيمية في معظم الأسواق وإزالة القيود المفروضة على الدخول والخروج والقدرة الاستيعابية والتسعير.

دراسة (Eric & Almas, 2016) تعتبر هذه الدراسة محاولة لدراسة تفصيلية لتطور قطاع الخدمات على مر السنين في اقتصاد رواندا وتقدير محدداته بشكل تجريبي باستخدام منهجية الاقتصاد القياسي . تستند النتائج التجريبية على البيانات الدقيقة التي تم جمعها خلال المسح المؤسسي في رواندا ٢٠١١ وتعداد المؤسسات ٢٠١٤، ويحتوي المسح على بيانات عن ٢٤١ شركة ومؤسسة . وتم استخدام تقنيات متغيرة خطية ومحدودة للتحقق من العوامل الكامنة وراء تطوير قطاع الخدمات. تم تحديد النماذج وتقديرها لتقييم العوامل المساهمة في نمو المبيعات والابتكار ودوران شركات الخدمات. وأظهرت النتائج العوامل التي ساهمت في تطوير القطاع والتي يمكن توظيفها في تشكيل السياسة العامة بهدف استخدام قطاع الخدمات كوسيلة لتسريع التحول من دولة ذات دخل منخفض إلى دولة ذات دخل متوسط .

دراسة (رياض، ٢٠١٦)، سعت هذه الدراسة إلى التوصل لعدة أهداف منها رصد درجة الرضا المجتمعي عن مستوى الخدمات بمحافظة الدقهلية، ومحاولة تفسير أسباب الرضا وعدم الرضا المجتمعي عنها، وتحديد القطاعات الخدمية في المحافظة والتي حدث تراجع

في تقديم خدماتها. تعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية والتي استعانت بمنهج المسح الاجتماعي، واستعانت الدراسة بأداة استبيان لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها وعي عينات البحث بالتحديات التي تواجه الدولة بصفة عامة ومحافظة الدقهلية بصفة خاصة، ولهذا يسيطر علي عينة البحث أن مشكلة التمويل وضعف الإمكانيات ترجع الى التحديات التي تواجه البلاد في الظروف الحالية بتراجع السياحة وتحويلات المصريين بالخارج وعدم الاستقرار في أعقاب ٢٥ يناير و ٣٠ يونيو. كذلك الحاجة المستمرة لتطوير الخدمات وإزالة التعقيدات الإدارية مما يجعل الروتين أكثر المشاكل التي تواجه الجهاز الإداري للحكم المحلي. وأخيراً عدم كفاية المخصصات المالية للمشروعات والخدمات، وعدم وجود تخطيط مسبق للمشروعات .

دراسة (ابو المجد، ٢٠٢٢)، استهدفت الدراسة التعرف علي واقع أداء خدمات القطاع الصحي وأهم التحديات التي تواجهه من خلال دراسة وتحليل مؤشرات أداء هذا القطاع ومقارنتها بالمؤشرات الدولية، واعتمدت الدراسة بصفة أساسية علي البيانات الثانوية المنشورة والمجلات والتقارير الصادرة عن الجهات والوزارات المعنية بهذا القطاع. واستندت علي منهج التحليل الوصفي والكمي للبيانات.

وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها أن جهود الحكومة المصرية تعد حجر الزاوية في تعزيز القطاع الصحي (كقطاع من قطاعات الخدمات) ومساندته في مواجهة جانحة كورونا، وكان نتاجا لتلك الجهود من الحكومة المصرية وقطاعها الصحي، أن جاءت مصر وفقا لتقييم منظمة الصحة العالمية، لقياس مدي التأهب واستعداد الدول لمواجهة المخاطر والطوارئ الصحية . وأوصت الدراسة بضرورة تحمل منظومة الصحة ثلاث مهمات رئيسية متداخلة ومتقاطعة بشكل كبير؛ هي: التنظيم والتشريع، تقديم الخدمة الصحية، التمويل. ويؤدي تقاطع هذه المهمات إلي تقليل سرعة تطوير القطاع الصحي، ومن ثم وجب الفصل بين تقديم الخدمة وتمويلها، باعتباره أحد الآليات الفعالة في تطوير أداء الخدمات الصحية. والتنسيق بين الجهات المختلفة المقدمة لخدمات الصحية بما يساعد علي رفع كفاءة الخدمة.

ثانيا: دراسات عن الاستثمار والاستدامة

دراسة (أبو سمرة، ٢٠١٧)، هدفت الدراسة إلي التعرف علي دور الاستثمار في تحقيق الاستدامة في عمل الجمعيات الخيرية العاملة في محافظات غزة. اعتمد الباحث علي المنهج الوصفي التحليلي، وطبق أداة الاستبيان علي ٣٦٨ شخص من العاملين في الفئة

الوسطى والعليا في الجمعيات الخيرية العاملة في محافظات غزة. وكان من أهم نتائج الدراسة: استمرارية تقديم الخدمات في عمل الجمعيات الخيرية العاملة في قطاع غزة يساهم في تحقيق الاستدامة، والاستثمار في الجمعيات الخيرية يحقق الاستدامة في عملها. وأوصت الدراسة بضرورة سعي الجمعيات الخيرية لإقامة مشاريع استثمارية لتعزيز قدرتها علي الاستدامة. وضرورة توفير الحكومة لبيئة عمل مشجعة للاستثمار في تلك الجمعيات من خلال سن قوانين وعمل تسهيلات تشجع الاستثمار.

دراسة (Thomas, Mini P., 2019)، هدفت هذه إلى قياس مساهمة الاستثمار في قطاع الخدمات في النمو الاقتصادي في الهند. وقدمت هذه الدراسة منهجا جديدا باستخدام إطار محاسبة الدخل القومي ونموذج هارود دومر لتحديد مساهمة الاستثمار في الخدمات. وميزت الدراسة بين الاستثمار العام والخاص في قطاع الخدمات، وحددت القطاعات الفرعية الأكثر مساهمة. وتم أيضا قياس مخصصات قطاع الخدمات من الاستثمار الأجنبي المباشر في الاقتصاد الهندي. وتوصلت هذه الدراسة إلى أن الاستثمار الخاص تخطى الاستثمار العام في قطاع الخدمات في الفترة من ١٩٩٤ إلى ١٩٩٥ فصاعداً. وتبين أن الإدارة العامة والدفاع هما القطاع الفرعي الرئيسي الذي يساهم في الاستثمار العام خلال مرحلة ما قبل الإصلاح. وتبين أن العقارات وخدمات الأعمال هي القطاع الفرعي الرئيسي الذي يساهم في الاستثمار الخاص خلال الفترة مرحلة ما بعد الإصلاح. وتبين أن معدل النمو الفعلي لقطاع الخدمات أعلى من معدل النمو المتوقع خلال معظم فترة الدراسة.

دراسة (صبحي & كامل، ٢٠٢٠)، والتي استهدفت التعرف علي واقع الدور التنموي والاقتصادي للمشروعات الاستثمارية المستحدثة بوزارة الشباب والرياضة ودورها في الارتقاء بالمنظومة الرياضية والشبابية في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠، وذلك من خلال التعرف علي البعد الاقتصادي، الاجتماعي، والبيئي، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي (أسلوب الدراسات المسحية) بخطواته وإجراءاته، وقد تمثل مجتمع الدراسة في بعض قيادات وزارة الشباب والرياضة، وبعض الخبراء في مجال الاستثمار في المجال الرياضي، وبعض القيادات العاملة بمديريات الشباب والرياضة بالمحافظات المصرية، وبعض أعضاء مجالس إدارات اللجنة الأولمبية المصرية والاتحادات الرياضية المصرية، والأندية الرياضية، ومراكز الشباب، وذلك من خلال استبيان طُبق علي عينة عمدية قوامها (١٣٦) فرداً من مجتمع الدراسة، وأظهرت النتائج أن المشروعات الاستثمارية المستحدثة بوزارة الشباب والرياضة تفي

بأدوارها التنموية والاقتصادية في الارتقاء بالمنظومة الرياضية والشبابية في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠، وقد تحقق البعد الاقتصادي والاجتماعي والبيئي من جراء استحداث المشروعات الاستثمارية المتنوعة.

دراسة (جعفر & ابو زيد، ٢٠٢٢)، هدفت إلى بيان أثر الاستدامة التنظيمية الاقتصادية على رضا الموظفين في شركات الطيران. اعتمدت الدراسة على تحليل ٤٠٠ استمارة مسح من أصل ٤٥٠ تم توزيعها على عينة عشوائية من موظفي شركات الطيران. وقد افترضت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستدامة التنظيمية الاقتصادية ورضا العاملين في شركات الطيران، وهي الفرضية الرئيسية التي اشتق منها ثلاث فرضيات فرعية. المتوسط، الانحراف المعياري، وتم استخدام معاملات الارتباط بطريقة سبيرمان، والانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضيات. أشارت النتائج إلى أن الاستدامة التنظيمية الاقتصادية لها تأثير علي رضا الموظفين في شركات الطيران. كما أوضحت أن الاستدامة التنظيمية الاقتصادية يتم تطبيقها بدرجة متوسطة وليست عالية، كما أن هناك رضا وظيفي ولكن بشكل متوسط. وتوصي الدراسة بضرورة قيام شركة الطيران بتعزيز العلاقات بين الموظفين بعضهم البعض من ناحية، ومع مديريهم من ناحية أخرى، وضرورة توفير المناخ الملائم الذي يؤدي الى شعورهم بأنهم أسرة واحدة، وذلك لرفع درجة رضاهم وثقتهم وولائهم للشركة.

التعقيب علي الدراسات السابقة:

بالنظر الي النتائج التي توصلت اليها الدراسات السابقة وجد الباحث أن غالبيتها ترى أن هناك ضرورة لاستمرارية تقديم الخدمات وتطويرها واستحداث المشروعات الاستثمارية داخل قطاع الخدمات.

وكانت أهم النقاط التي تم استنتاجها من المحور الأول والخاص بقطاع الخدمات هي:

- الحاجة المستمرة لتطوير الخدمات: دراسة (Eric & Almas, 2016)، ودراسة (رياض، ٢٠١٦).
- استخدام قطاع الخدمات كوسيلة لتسريع التحول من دولة ذات دخل منخفض إلى دولة ذات دخل متوسط دراسة (Eric & Almas, 2016)
- العقارات وخدمات الأعمال هي القطاع الفرعي الرئيسي الذي يساهم في الاستثمارات الخاصة (Thomas, Mini P., 2019)

- فيما كانت أهم النقاط التي تم استنتاجها من المحور الثاني والخاص بالاستدامة هي:
استمرارية تقديم الخدمات في عمل الجمعيات الخيرية العاملة في قطاع غزة يساهم في تحقيق الاستدامة دراسة (أبو سمرة، ٢٠١٧) .
- المشروعات الاستثمارية المستحدثة بوزارة الشباب والرياضة تفي بأدوارها التنموية والاقتصادية في الارتقاء بالمنظومة الرياضية والشبابية في ضوء رؤية مصر ٢٠٢٣، وقد تحقق البعد الاقتصادي والاجتماعي والبيئي من جراء استحداث المشروعات الاستثمارية المتنوعة: دراسة (صبحي & كامل، ٢٠٢٠) .
- جهود الحكومة المصرية تعد حجر الزاوية في تعزيز القطاع الصحي: دراسة (أبو المجد، ٢٠٢٢) .
- الاستدامة التنظيمية الاقتصادية لها تأثير علي رضا الموظفين في شركات الطيران (جعفر & أبو زيد، ٢٠٢٢) .

مفاهيم الدراسة:

الاستثمار المستدام: Sustainable Investment

يُعد الاستثمار المستدام أو الاستثمار ذو المردود الاجتماعي أحد أشكال الانضباط الاستثماري (Discipline Investment) الذي يراعي المعايير البيئية والاجتماعية ومعايير حوكمة المؤسسات أو أي معايير أخرى، وذلك بناء على قيم أخلاقية أو معنوية معينة لتوليد عائدات مالية طويلة المدى، وإحداث تأثير إيجابي في المجتمع أو البيئة أو الاقتصاد ككل في نفس الوقت.

تم تعريفه بأنه استثمار يأخذ بعين الاعتبار القضايا البيئية والاجتماعية والحوكمة (ESG) في صنع القرار الاستثماري الموجه طويل الأجل نظراً لأن هذه القضايا لها دور كبير في تحديد المخاطر والفرص وبالتالي يصبح قرار الاستثمار أكثر وضوحاً (Harnett, 2018 : 2)

ويمكن تعريف الاستثمار المستدام بأنه مصطلح عام وشامل للاستثمارات التي تهدف إلى المساهمة في التنمية المستدامة من خلال دمج المعايير البيئية والاجتماعية والأخلاقية والاقتصادية والحوكمة في آن واحد في إدارة واختيار المحفظة الاستثمارية (Frida, 2019: 14)

وفى ذات السياق يُعرف أيضا أنه أي استثمار يكون له تأثير إيجابي على التنمية المستدامة من خلال الجمع بين التأثير الاجتماعي والبيئي والاقتصادي وحوكمة الشركات في قرارات الاستثمار (Tseng et.al, 2019 : 3) حيث أن الاستثمار اليوم يقوم على معايير مالية وعوامل الاستدامة وقرار الاستثمار غالبا ما يكون أكثر تعقيداً حيث يشمل التقييمات البيئية والاجتماعية .

قطاع الخدمات: Services sector

يعد قطاع الخدمات أحد أهم الاتجاهات الحديثة للاقتصاديات المعاصرة بالنظر إلى الحصة التي يستحوذ عليها في ميدان التشغيل وكذا مساهمته المهمة في الإنتاج الإجمالي، بعد ما كان هذا القطاع يعاني الإهمال ويُرتب في المرتبة الثالثة كونه لا يساهم في خلق الثروة بسبب لامادية منتجاته. وبعد الثورة الصناعية والتطور الصناعي نما قطاع الخدمات بسرعة فائقة وتحولت معظم الاقتصاديات إلى اقتصاديات خدمية. وحالياً يعتبر قطاع الخدمات قلب الاقتصاد المعاصر مثل ما كانت الصناعة قلب الاقتصاد الصناعي والزراعة قلب الاقتصاد التقليدي. لقد تأكد للاقتصاد المعاصر ضرورة تطوير هذا القطاع لما له من تأثير إيجابي على التنمية الاقتصادية، حيث أن أي اختلال في هذا القطاع ممكن أن يؤدي إلى تدهور معدلات الاستثمار والتشغيل، ومع العولمة والشركات متعددة الجنسيات وتنافسها على الأسواق أصبح السوق المحلي محل انتباه مما تعين على اصحاب القرار اتخاذ تدابير من شأنها تحرير وتطوير قطاع الخدمات لتفعيل دوره في دفع عجلة التنمية.

لقد أدى الاختلاف الكبير في الخدمات إلى تعدد تعريفاتها، فقد تعرف الخدمة بأنها "أي فعل أو أداء يقدمه أحد الأطراف إلى طرف آخر، ويكون بالأساس غير ملموس، ولا ينجم عنه تملك أي شيء، قد يكون إنتاجه مقرونا بمنتج مادي أو لا"، وهذا التعريف يقترب إلى حد كبير مع تعريف الخدمة من الناحية التسويقية باعتبارها: "تصرفات وأنشطة تقدم من طرف لآخر وهذه الأنشطة غير ملموسة ولا يترتب عليها نقل ملكية شيء، كما أن تقديم الخدمة قد يقترن أول لا يقترن بمنتج مادي" (سالم، ٢٠١١ : ٧-٨) .

ومع تعدد أو صعوبة تعريف الخدمة، فإنه يمكن بالتوازي مع التحليل الاقتصادي تعريف الخدمة بأنها: "مخرج يتم إنتاجه بتضافر مجموعة من عوامل الإنتاج، وقد تكون الخدمات مخرجات نهائية يستفيد منها المستهلك مباشرة مثل خدمات نقل الأفراد، وخدمات الاتصالات وخدمات الصحة والتعليم، وقد تكون الخدمات ذاتها بمثابة مدخلات في عملية الإنتاج أو عملية التوزيع مثل خدمات التخزين أو نقل البضائع أو خدمات التصميمات والاستشارات الاقتصادية والهندسية"

(عبيد، ٢٠٠٢ : ٤) . ويمكن تعريف الخدمات بأنها مجمل الأنشطة التي تمثل في إحداها مُدخلًا من مُدخلات عملية التحويل، وفي غيرها مخرجات يتم تقديمها للعميل، كما لا يشترط أن يكون المنتج والمستهلك حاضرين في نفس الوقت لتنفيذ عملية التبادل.

ووفقاً لتصنيف نظرية القطاع الثالث Third Sector Theory (برلينيس و كبير، ٢٠١٣ : ٩٠-٩١) فإن قطاع الخدمات يضم كل النشاطات التي لا يعتبر إنتاجها منتجاً مادياً ولا منشآت ولا زراعة . ومن خلال هذا التصنيف فإن ما يميز الخدمات هو آلية الإنتاج والاستهلاك. وهذه الخاصية تمنح للخدمة صفة اللا ملموسة التي أشار إليها الاقتصادي آدم سميث في القرن الثامن عشر، حيث اعتبر أن الخدمة تالفة في لحظة إنتاجها.

إن قطاع الخدمات أصبح متنوعاً ضخماً وواسعاً جداً ورغم ذلك بقي غير مُعرف بدقة. فمؤسسات الخدمات اليوم تشمل شركات دولية كبيرة وضخمة (كشركات الطيران، والبنوك، والتأمينات، والاتصالات، السلاسل الفندقية، وغيرها ...)، ولذلك فالتعريف الذي اقترحته النظرية أصبح ضيقاً جداً ولا يسع تنوع الخدمات وتعددتها.

وقد قام براوننج سنجلمان Browning – Singlemann بعرض قطاع الخدمات عن طريق تقسيمه إلى ثلاث قطاعات: الخدمات الموجهة للمُنتج – الخدمات الموجهة للمستهلك – الخدمات بأسلوب الخدمة الذاتية وهو القطاع الذي يشتمل على مشروعات قائمة على تقديم خدمات متنوعة حيث يشتمل على مشروعات صغيرة ومتوسطة تعمل في مجالات خدمية عديدة تسهم في تعزيز البيئة الاقتصادية وبيئة الأعمال (Peter, et al., 2017).

ويقصد بقطاع الخدمات في الدراسة الراهنة ذلك الكيان من الجهاز الحكومي الذي يعتني بتقديم خدمات للمواطنين حسب طبيعة كل مجتمع والسياسات التي يتبناها والايديولوجية التي توجه المجتمع. وفي مصر حالياً يعد قطاع التعليم والصحة والشباب والرياضة، والرعاية الاجتماعية، والإسكان من قطاعات الخدمات، علماً بأن مصر بعد التوجه الرأسمالي فتحت فرصة أكبر للقطاع الخاص كي يقدم بعض هذه الخدمات. ويعد قطاع رعاية الشباب واحد من قطاعات الخدمات، وهو يقدم خدماته من خلال تنظيمات إدارية منها المجلس الأعلى للشباب والرياضة ووزارة الشباب ومديريات الشباب وهناك مؤسسات تابعة لهذا القطاع تقدم الخدمات بشكل مباشر للجمهور ومنها الأندية الرياضية ومراكز الشباب وبعض جمعيات بيوت الشباب وغيرها. والجدير بالذكر أن قطاع الشباب كان يقدم خدماته بتمويل من موازنة الدولة. وفي التطور الحالي تبني التوجه الاستثماري الذي يهتم الباحث في هذه الدراسة بالكشف عن مدي

نجاحه في تقديم خدماته بعدالة وجودة واستدامة كما سيتضح في هذه الدراسة. ويتم التركيز على مراكز الشباب باعتبارها الأوضح تمثيلاً وتعبيراً عن هذا القطاع. ومن الناحية الاجرائية فالبحث يركز ويقصر قطاع الخدمات على هذه المراكز، حيث يقصد بقطاع الخدمات في الدراسة الراهنة أنه " مراكز الشباب التي أنشئت بها مشروعات استثمارية لتحسين بنيتها التحتية، والوصول إلى درجة كبيرة من الجودة التي تضمن تطويرها، استمراريتها، واستدامتها في تقديم خدماتها لأعضائها ".

التوجه النظري للدراسة:

تعتمد الدراسة الراهنة في توجهها النظري على مدخلين نظريين أساسيين وهما:

نظرية المجتمع ما بعد الصناعي لدانيال بيل Daniel Bell

يعد المجتمع ما بعد الصناعي مرحلة تطور المجتمع الذي يُؤد في اقتصاده قطاع الخدمات ثروة أكبر من قطاع الصناعة. يتميز هذا المجتمع بزيادة تقدير المعرفة. هذا التقدير في حد ذاته ليس مستغرباً فقد توقعه افتراض "دانيال بيل" حول كيفية تطور أنماط العمالة الاقتصادية في مثل هذه المجتمعات.

ويتم التأكيد مراراً وتكراراً على أن المجتمع ما بعد الصناعي هو المجتمع الذي تكون فيه المعرفة هي القوة والتكنولوجيا هي الأداة. حيث تعتبر هذه النظرية أن نمو الخدمات أهم ظاهرة في التاريخ الاقتصادي الحديث، واعتمد " بيل " Danial Bell على أعمال العديد من الاقتصاديين أمثال (Fuchs, Clark, Engel, Baumdl) (براينيس ، عبد القادر و كبير ، هادية ، ٢٠١٤ : ١٠٦-١٠٧)

وبعد أول إسهام حقيقي في هذا المجال لعالم الاجتماع الأمريكي "دانيال بيل" في كتابه المعنون بقدوم المجتمع ما بعد الصناعي The Coming Of Post industrial الذي نُشر لأول مرة عام ١٩٧٤، في هذا الكتاب قدم بيل نظريته التي تناولت نشأة نظام اجتماعي جديد ومختلف، رداً على التحولات الحديثة في مجالات العمل والاقتصاد والتكنولوجيا. وقد ميز بيل ثلاثة عناصر في مرحلة ما بعد الصناعة:

- العنصر الأول: القوي العاملة
- العنصر الثاني: انسياب أو تدفق المعلومات
- العنصر الثالث: الحاسبات وثورة المعلومات

ويمكن فهم نظرية بيل لمجتمع المعلومات كمجموعة متكاملة من هذه العناصر الثلاث. وهو يرى أن البلدان الصناعية الحديثة تمر بتحول إلى النقطة الأخيرة في التسلسل الثلاثي للبحث أو الإحياء الاقتصادي، فإذا كان الاقتصاد ما قبل الصناعة هو لعبة من الطبيعة، واقتصاد الصناعة هو لعبة تصنيع الطبيعة، فإن اقتصاد ما بعد الصناعة هو لعبة بين الأفراد، حيث تحل التكنولوجيا العقلية أو الفكرية محل تكنولوجيا الآلة. (عبد الهادي، ٢٠٠٧: ١١)

وفي كتابه "مجيء مجتمع ما بعد الصناعة"، سعى "دانيال بيل" إلى استعراض كيفية تأثير التكنولوجيا وتوثيق المعرفة النظرية في تشكيل المجتمع المستقبلي ضمن النظام الاقتصادي التكنولوجي، وبالتالي النظام البيروقراطي والتسلسل الهرمي للمجتمع. ويؤكد أيضاً أنه، وعلى عكس معظم علماء الاجتماع المعاصرين الذين يعتقدون أن المجتمع هو "نظام" موحد أو نظام متجانس، فهو، على العكس من ذلك، يعتقد أن هذا الرأي مضلل، ويجب تحليل المجتمع الحديث من خلال اعتباره "نظاماً مضطرباً". مزيج من ثلاثة عوالم متميزة. (Bell, 1996: 1) هذه العوالم، بحسب بيل، هي أولاً، البنية الاجتماعية أو النظام التقني الاقتصادي؛ والثاني هو النظام السياسي وأخيراً الثقافة (Bell, 1996: 1). وبالتالي فإن فكرة ما بعد الصناعة تقتصر على التغيرات في النظام التقني والاقتصادي. ويؤكد أن العوالم الثلاثة في المجتمع الحديث تحكمها مبادئ محورية متميزة، أدت إلى توترات وصراعات داخل المجتمع الغربي على مدى المائة وخمسين عاماً الماضية؛ قواعد النظام التقني الاقتصادي هي الكفاءة؛ بالنسبة للنظام السياسي، إنها المساواة، وبالنسبة للثقافة، فهي تحقيق الذات (Bell, 1996: 3).

يشير بيل إلى أن الجانب الأكثر أهمية في البنية الاجتماعية لمجتمع ما بعد الصناعة هو تحول المجتمع إلى مجتمع يُعتبر أكثر تكاملاً، حيث يزداد أهمية القطاع العام. يتجلى هذا في أنواع الخدمات والسلع التي تصبح ذات أهمية مشتركة، مثل التعليم، والرعاية الصحية، والبيئة، والترفيه، التي يتعين على المجتمع ككل الاستثمار فيها وتطويرها بشكل مشترك. ومن ثم، ينشأ تحدي في توازن الرغبات الفردية المتنافرة، ويتعين التوفيق بينها عبر الآليات السياسية بدلاً من السوق، التي قد تصبح مصدراً للصراعات. وفي هذا السياق، تتعرض علاقة الفرد بالهيكل البيروقراطي لضغوط أكبر، إذ يجب عليه التكيف مع التحولات والمطالب الجديدة التي يفرضها المجتمع المتغير. (Bell 1973: 95)

وفي مجال الإدارة، يعتقد "بيل" أن المركزية المتزايدة للحكومة تخلق الحاجة إلى أشكال اجتماعية جديدة تسمح للمواطنين بمشاركة أكبر في اتخاذ القرارات. وهو يرى أن نمو طبقة مهنية

وتقنية كبيرة ومتعلمة، مع رغبتها في الحصول على قدر أكبر من الاستقلالية في العمل، من شأنه أن يجبر المؤسسات على إعادة تنظيم الأنماط البيروقراطية القديمة المتمثلة في التسلسل الهرمي والتخصص التفصيلي. ويعترف بأن الفرد في هذا المجتمع المتقدم للغاية سوف يعيش لفترة أطول ويواجه مشكلة التعليم المتجدد والمهن الجديدة (Bell 1973: 111).

ويشمل قطاع الخدمات، وفقاً لبييل، النقل، والتمويل، والرفاهية، والسياحة، والتموين، والمرافق، وما إلى ذلك. والفرق بين السلع والخدمات هو أن الأولى هي أشياء ملموسة تنتجها الآلات ثم تُباع للجمهور. في حين أن الأخيرة هي فرص غير سلعية يتم استهلاكها في وقت عرضها.

وبعبارة أخرى، فإن نمو القطاع الثالث هو نتيجة لتقسيم العمل المتزايد حيث يتطلب التنظيم والتنسيق العلمي والتقني للإنتاج الحديث، الموزع جغرافياً والمُدرج في التقسيم الدولي للعمل، عدداً كبيراً من الموظفين الذين لا يشاركون في الإنتاج المباشر للسلع، ولكنهم مع ذلك مُدمجون في العملية العامة لإنتاجهم.

ويصاحب التحول من المجتمع الصناعي إلى ما بعد الصناعي تحول الاقتصاد المُنتج للسلع إلى اقتصاد خدمي، مما يعني تفوق قطاع الخدمات على قطاع الإنتاج حيث أن الهيكل الاجتماعي أخذ في التغير: التقسيم الطبقي يفسح المجال للبنية المهنية. تفقد الملكية كمعيار لعدم المساواة الاجتماعية أهميتها، ويصبح مستوى التعليم والمعرفة حاسماً. حيث لوحظت عمليات مماثلة في الولايات المتحدة واليابان، واستكملت الانتقال من المجتمع الصناعي إلى المجتمع ما بعد الصناعي. لكن لم يتم ملاحظتها في روسيا، التي أكملت مؤخراً الانتقال من مجتمع ما قبل الصناعة، حيث كان غالبية السكان من الفلاحين الذين يعيشون في المناطق الريفية، إلى مجتمع صناعي.

وكخلاصة لنظرية "Bell" يمكن استنتاج ما يلي:

- أنه من ناحية قانون الاستهلاك فإن الطلب على الخدمات سيكون أعلى مقارنة بالصناعة. وبالتالي فإن التشغيل في قطاع الخدمات هو الذي سينمو أكثر، وهذا ما ينطبق على الاستثمار بمراكز الشباب.
- ومن ناحية قانون الإنتاجية استنتج أن الإنتاجية في مجال الخدمات ضعيفة مقارنة بالصناعة بالنظر إلى صعوبة الأتمتة في هذا القطاع واعتماده على الأيدي العاملة، وبالتالي سيتراجع التشغيل في القطاع الصناعي ويتدعم في قطاع الخدمات.

النيو ليبرالية : Neoliberalism

علي مدي العقود الثلاث الأخيرة من القرن العشرين، خضعت هيكله الاقتصاد العالمي لتحول عميق، من نموذج اقتصادي متمركز حول الدولة (State-centric) إلى نموذج نيو ليبرالي . وفي السنوات التي تلت الحرب العالمية الثانية، كانت الاقتصادات في جميع مناطق العالم محكومة بأطر تنظيمية اقتصادية متمركزة حول الدولة، فالبرغم من كون اقتصادات الدول الغنية في أمريكا الشمالية وأوروبا الشرقية، بالإضافة إلى اليابان وأستراليا ونيوزيلندا مبنية على الأسواق الحرة والملكية الخاصة، إلا أنها كانت موجهة ومقننة بعناية بأنظمة رفاه اجتماعي ديمقراطية كنزية . في الدول الشيوعية، كانت جميع النشاطات الاقتصادية تجري في داخل مؤسسات الدولة السلطوية. وفي كبرى دول أفريقيا وآسيا وأمريكا اللاتينية، طبقت الحكومات خطط تنمية طموحة تقودها الدولة. خلال عقد السبعينات من القرن العشرين، دخلت أطر التنظيم الاقتصادي التي تقودها الدولة في أزمة. وبحلول عقد التسعينات، كانت الأنظمة الشيوعية سقطت أو تم تحويلها كلياً من الداخل عن طريق إنشاء الأسواق وخصخصة الإنتاج. في الدول الرأسمالية المتقدمة، تم تفكيك أو إضعاف الأطر التنظيمية عن طريق خصخصة المشاريع العامة، ورفع القيود عن رأس المال، وتحرير الأسواق، والتقليص الانتقائي لضمانات الرفاه . وتخلت الأغلبية الساحقة من الدول النامية في آسيا وأفريقيا وأمريكا اللاتينية عن مكونات هامة من استراتيجيات التنمية القومية وفتحت حدودها للتدفقات العالمية من البضائع ورؤوس الأموال -البعض بمحض اختيارهم والبعض الآخر تحت الضغط القسري- من قبل صندوق النقد الدولي والبنك الدولي . أصبحت جميع هذه الدول جزءاً من سوق عالمية متسارعة الاندماج يتم تنظيمها بقواعد عالمية تديرها مؤسسات الحكم الاقتصادية كمنظمة التجارة العالمية، وضبطها بالتبادلات العالمية الفورية للعمليات والسندات المالية . (Sewell, 2005 : 87)

حيث ظهرت النيو ليبرالية كاستجابة أيديولوجية لأزمة "دولة الرفاهية الكينزية"، والتي عجلت بها الأزمة الرأسمالية المعقدة المرتبطة بنهاية طفرة إعادة الإعمار بعد الحرب، والتي وصلت إلى ذروتها بسبب التكلفة المتصاعدة للحرب الأمريكية ضد فيتنام. في بداية السبعينيات (Clarke 1988, Chapters Ten, Eleven). وتجلت الأزمة في تباطؤ وتيرة التراكم الرأسمالي العالمي، إلى جانب تصاعد التضخم وتزايد صعوبة تمويل العجز في الميزانية الحكومية، مما أجبر الحكومات على فرض سياسات نقدية مقيدة وخفض خطط الإنفاق الحكومية. إن ما كان يُنظر إليه على أنه علامة على الفشل الذريع للكينزية، تم الترحيب به باعتباره فضيلة إيجابية من قبل

الليبراليين الجدد، الذين أعادوا التأكيد على العقيدة الليبرالية التقليدية المتمثلة في قوى السوق المسهلة وسط الركود في أوائل الثمانينيات، وهو تأكيد بدا أنه مبرر ثم استئناف التوسع في رأس المال العالمي على أساس المزيد من تحرير السوق العالمية.

ويشير تعبير "النيو ليبرالية" إلى تبني سياسة اقتصادية تقلل من دور الدولة وتزيد من دور القطاع الخاص قدر المستطاع، وتسعى النيو ليبرالية لتحويل السيطرة على الاقتصاد من الحكومة إلى القطاع الخاص (Cohen, 2007). بدعوى أن ذلك يزيد من كفاءة الحكومة ويحسن الحالة الاقتصادية للبلاد. وهو ما تتبناه الدولة ممثلة في وزارة الشباب والرياضة من خلال التوجه الاستثماري بالهيئات الشبابية والهيئات الرياضية علي مستوى الجمهورية حيث فتح المجال للقطاع الخاص للاستثمار داخل مراكز الشباب مع ضوابط ومعايير تفرضها الوزارة علي المستثمرين وكذلك نوعية المشروعات الاستثمارية بما لا يخل بمدي استفادة المواطنين (أعضاء مراكز الشباب) بالأنشطة والبرامج المنفذة بهذه الهيئات.

ويمكن القول بأن تطبيق «النيو ليبرالية» يعني الدعوة إلى سياسة اقتصادية عصرية مع تدخل من جانب الدولة، الذي سبب بدوره اشتباكاً مع «معسكر الليبراليين الكلاسيكيين المعارض القائم على سياسة عدم التدخل»، مثل الليبرالي لودفيج فون ميزس. لقد فهم معظم الباحثين في خمسينيات وستينيات القرن العشرين النيو ليبرالية على أنها مصطلح يشير إلى اقتصاد السوق الاجتماعي ومنظريه الاقتصاديين الرئيسيين مثل يوكين، وروكي، وروستو، ومولر-أرماك. على الرغم من أن فريدريش فون هايك قد امتلك روابط فكرية مع النيو ليبراليين الألمان، إلا أنه لم يُذكر اسمه إلا بفترات متباعدة بالتزامن مع النيو ليبرالية خلال فترة تطبيقها، وذلك بسبب موقفه المؤيد للسوق الحر. (Hülsmann, 2012)

وقد أطلق مصطلح الليبرالية الجديدة علي الليبرالية الاجتماعية، لهذا لابد من توضيح الفرق بين مصطلحي الليبرالية الجديدة والنيو ليبرالية ؛ حيث يتم الخلط بين اللفظتين في اللغة العربية بلفظ واحد " الليبرالية الجديدة " ؛ حيث (تشير التعاريف العديدة للنيو ليبرالية المتوفرة في الأدبيات أنها تتجلى في عدة مجالات للحياة السياسية ، والاقتصادية ، فتشير النيو ليبرالية إلي مجموعة من القرارات ذات الطابع الاقتصادي) . (Francisco & Gred,2010: 22) ، فهي المكون الاقتصادي لليبرالية الكلاسيكية التي تهدف إلي تقليل دور الدولة في المنظومة الرأسمالية . أما الليبرالية الاجتماعية أو الليبرالية الجديدة تعمل علي دعم اقتصاد السوق الذي يمكن الأفراد من ملكية وسائل الإنتاج شريطة أن يكون للدولة دور في تنسيقها (وهو ما يحدث في قطاع الشباب

والرياضة حيث أفسحت الدولة المجال للقطاع الخاص والأفراد لاستثمار الملاعب والمنشآت والاستثمار بنظام حق الانتفاع للأماكن والمساحات الغير مستغلة بالمنشآت والهيئات الشبابية والرياضية كل ذلك طبقاً للضوابط التي تضعها وزارة الشباب والرياضة " ممثلة للدولة " وتحت متابعة واشراف الوزارة) .

الإجراءات المنهجية للدراسة:

أولاً: أهداف الدراسة وتساؤلاتها:

أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين الاستثمار المستدام وتطوير قطاع الخدمات، مع التركيز على مراكز الشباب، من خلال تحليل أبعاده الاقتصادية والاجتماعية والمجتمعية، بما يسهم في تحقيق تنمية متكاملة تعزز من دور هذه المراكز كمؤسسات فاعلة في بناء المجتمع. ويتفرع من الهدف الرئيسي عدة أهداف هي:

١. تحليل طبيعة المشروعات الاستثمارية المنفذة داخل مراكز الشباب، ومدى تأثيرها على تحسين جودة الأنشطة والخدمات المقدمة، وتعزيز دورها في التنمية الاجتماعية والثقافية للمجتمع المحلي.
٢. دراسة العلاقة بين التوجه الاستثماري وتأسيس البنية الأساسية لمراكز الشباب، مع تقييم انعكاسات ذلك على الاستدامة البيئية والاجتماعية لهذه المؤسسات.
٣. بحث العلاقة بين الاستثمار المستدام وتنوع مصادر التمويل داخل مراكز الشباب، مع التركيز على مدى تحقيق الاستقلالية المالية وضمان استمرارية تقديم الخدمات الاجتماعية والثقافية.
٤. التعرف على المعوقات والتحديات التي تواجه تنفيذ المشروعات الاستثمارية في مراكز الشباب، ومدى تأثيرها على تحقيق التنمية الاجتماعية والتمكين المجتمعي للفئات المستهدفة.
٥. استكشاف دور الاستثمار في توسيع وتطوير الأنشطة المقدمة داخل مراكز الشباب، ومدى نجاحها في أن تصبح البديل الأمثل للترفيه والتعليم غير الرسمي وتعزيز التماسك الاجتماعي.

تساؤلات الدراسة:

تسعي الدراسة الراهنة إلى الإجابة علي التساؤل الرئيسي التالي :
إلى أي مدى يسهم التوجه الاستثماري في مراكز الشباب في تحقيق التنمية المستدامة من خلال تعزيز جودة الخدمات المقدمة، وتحقيق التكامل بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والثقافية لهذه المراكز؟

وينتفرع من هذا التساؤل عدة تساؤلات فرعية علي النحو الآتي:

١. ما طبيعة المشروعات الاستثمارية المنفذة داخل مراكز الشباب، وكيف أسهمت في تطوير الأنشطة الشبابية وتعزيز المشاركة المجتمعية؟
٢. كيف يؤثر الاستثمار في مراكز الشباب على تحسين البنية التحتية وتوفير بيئة دامجة ومستدامة تلبي احتياجات الشباب والمجتمع المحلي؟
٣. إلى أي مدى يساعد التوجه الاستثماري في تعزيز التمويل المستدام لمراكز الشباب، وضمان استمرارية الخدمات المقدمة، مع تحقيق العدالة في توزيع الفرص والاستفادة المجتمعية؟
٤. ما أبرز المعوقات التي تواجه تنفيذ المشروعات الاستثمارية في مراكز الشباب، وكيف تؤثر هذه التحديات على تحقيق الاستدامة والعدالة الاجتماعية؟
٥. كيف يسهم الاستثمار في مراكز الشباب في تنوع الأنشطة المقدمة وتوسيع نطاقها، بما يعزز من دورها كفضاء مجتمعي متكامل يلبي الاحتياجات الترفيهية، الثقافية، والتوعوية للشباب وأفراد المجتمع؟

الأساليب المنهجية وأدوات جمع البيانات:

نوع ومنهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة في تحليلها لموضوع البحث علي "منهج دراسة الحالة" Case Study Method هو من أنسب المناهج لهذه الدراسة التي تقوم علي التحليل الكيفي وما يتضمنه من تقصي للعلاقات التفصيلية بين المتغيرات وما قد يتضمنه التحليل من مقارنات بين الحالات المدروسة لكشف التشابهات والاختلافات فيما بينها.

حيث اختار الباحث عدداً من مراكز الشباب علي مستوى محافظة المنيا التي تمت بها مشروعات استثمارية أو يجري تنفيذها، وذلك للاعتبارات الآتية:

- ١- اهتمام قطاع الشباب والرياضة بالنشء والشباب تربوياً وفكرياً واجتماعياً وثقافياً.
- ٢ - اهتمام الدولة بالشباب ورعايتهم.

أداة الدراسة:

اعتمد الباحث علي أداة لجمع البيانات في الدراسة الميدانية وهي دليل دراسة الحالة Case Study Guide لعدد من المشروعات الاستثمارية بمراكز الشباب بمحافظة المنيا وهو مقسم الي خمسة محاور رئيسية، يتناول المحور الأول : بيانات أولية عن المركز، والثاني: طبيعة العلاقة بين التوجه الاستثماري ومدى تأسيس البنية الأساسية من ناحية وتحقق الاستدامة من ناحية أخرى، ويتناول المحور الثالث: الوقوف علي طبيعة العلاقة بين التوجه الاستثماري وزيادة مصادر التمويل وتنوعها وانتظامها داخل مراكز الشباب ومدى الاستمرارية والقدرة علي التمويل الذاتي، ويتناول المحور الرابع: المعوقات والصعوبات التي تواجه تنفيذ المشروعات الاستثمارية من ناحية وتحقق الاستدامة من ناحية أخرى، أما المحور الخامس فيتناول طبيعة العلاقة بين التوجه الاستثماري ومدى التوسع والتنوع في الأنشطة المنفذة والمخطط لها، وأن تصبح مراكز الشباب البديل الأفضل للترفيه وخدمة المجتمع المحلي. وعبر استخدام اسلوب المقابلات المتعمقة تمكن الباحث من جمع البيانات حول المشروعات الاستثمارية بمراكز الشباب ودورها في تطوير قطاع الخدمات.

ثالثاً: مجتمع وعينة الدراسة:

اختار الباحث عدد ٦ مراكز شباب علي مستوى محافظة المنيا. ويتم التعامل مع كل مركز باعتباره حالة للدراسة حيث يتم وصف وتحليل المشروعات الاستثمارية، واختبار دورها في تطوير القطاع.

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة الراهنة إلى العديد من النتائج التي يمكن عرضها في ضوء التساؤلات التي طرحتها الدراسة على النحو الآتي:

فيما يتعلق بالإجابة على التساؤل الأول: ما طبيعة المشروعات الاستثمارية المنفذة داخل مراكز الشباب، وكيف أسهمت في تطوير الأنشطة الشبابية وتعزيز المشاركة المجتمعية؟

مديرية الشباب والرياضة بالمنيا يتبعها في الإشراف عدد ١٧٧ مركز شباب مشهر وعدد ١٦ مركز شباب تحت الإشراف، وعدد ٩ أندية رياضية. وقد كشفت الدراسة الميدانية عن بدء التوجه الاستثماري بمراكز الشباب بمحافظة المنيا منذ العام ٢٠١٤ م ؛ لتسفر المشروعات الاستثمارية حتي نهاية العام ٢٠٢٤ م عن وجود عدد كبير من المشروعات الاستثمارية في مختلف المجالات متنوع ما بين ملاعب منجلة وحمامات سباحة ومحال تجارية وقاعات أفراح إلخ.

وكشفت النتائج عن حجم استفادة مراكز الشباب من المشرعات الاستثمارية وعوائدها في تحسين أنشطتها من خلال ضخ اعتمادات مالية لم تكن قادرة عليها من قبل، وذلك بتعزيز خطط مقترحة تلبي احتياجات مختلف الفئات العمرية المترددة علي مراكز الشباب وتواكب تطورات العصر الحديث. وأصبح المركز قادرا علي دعم الأنشطة المقترحة وتنوعها من رياضية واجتماعية وثقافية ودينية وفنية ... إلخ، وفي نفس الوقت أصبح المركز لديه القدرة علي مشاركة الإدارات الفرعية والمديرية والوزارة في مختلف الأنشطة والفعاليات التي يقيمونها علي مدار العام . (انظر حالة رقم ١، ٢، ٦)

فيما يتعلق بالإجابة على التساؤل الثاني: كيف يؤثر الاستثمار في مراكز الشباب على تحسين البنية التحتية وتوفير بيئة دامجة ومستدامة تلبي احتياجات الشباب والمجتمع المحلي؟

كشفت النتائج عن أن التوجه الاستثماري بمراكز الشباب كان له دور كبير جداً في تأسيس البنية التحتية بمراكز الشباب علي مستوي المحافظة؛ حيث كانت البنية التحتية بأغلب المراكز تكاد تكون غير موجودة فقد تحولت أغلب الملاعب الترابية والملاعب البلاط إلي ملاعب منجلة، ساهم ذلك في ظهور أعداد كبيرة جداً من الأكاديميات والمدارس الرياضية في الألعاب الفردية والجماعية. وما ترتب علي ذلك من زيادة عدد المترددين علي مراكز الشباب بخلاف أعضاء هذه المراكز. (انظر حالة ٣)

كما بينت النتائج الميدانية من خلال المتابعات الميدانية للجان الاستثمار ولجان المتابعة المحلية الرقابة علي تجهيز وصيانة المنشآت والمشروعات الاستثمارية بمراكز الشباب وإلزام إدارات المراكز بالصيانة اللازمة للمشروعات سواء علي حساب المركز في مشروعات وزارة الشباب والرياضة أو مشروعات حق الانتفاع علي حساب المستثمر، وما يتم الاتفاق عليه في بنود التعاقدات وكراسات الشروط من التزام المستثمر بتسليم المشروع بعد انتهاء مدة حق الانتفاع مطابقاً للمواصفات أو الخصم من التأمين النهائي للمشروع.

كما بينت النتائج الميدانية عدم اهتمام إدارات مراكز الشباب بالمرافق العامة بالمركز (خاصة المرافق الصحية) مثل اهتمامها بالمشروعات الاستثمارية وذلك لسببين أولهما كثرة المترددين علي المركز وخاصة الملاعب المنجلة خاصة مع عدم التفات مجالس الإدارات إلي ابتكار حلول لنظافة هذه المرافق (علما بعدم وجود ممانعات في الجهة الإدارية المختصة أو المركزية) مثل تعيين عمال نظافة بعقود مؤقتة تكون مسؤولة عن المرافق الصحية بالمركز مقابل رسم دخول رمزي (وليكن جنية مثلاً) يضمن استمرارية النظافة من ناحية وتوفير المستلزمات الصحية والمنظفات (ديتول وخلافه) لضمان سلامة المترددين الصحية وعدم انتقال العدوي .

بينت النتائج الميدانية أيضاً أن نسب الصيانة في الخطة السنوية للمركز تعادل ١٠% من إجمالي الميزانية وعدم تجاوزها مبلغ عشرة آلاف جنية في المرة الواحدة (طبقاً للائحة المالية الموحدة لمراكز الشباب رقم ٩٠ لسنة ٢٠٢١ م) وذلك مما يكبل يد مجلس إدارة المركز من تنفيذ الصيانة اللازمة للمشروعات وخاصة الملاعب المنجلة نظراً لارتفاع الأسعار طبقاً لسعر الصرف الحالي وما حدث من تعويم للجنية المصري في الفترات السابقة .

مع كل ذلك إلا أن التوجه الاستثماري بمراكز الشباب قد ساهم بشكل كبير في تحسين البنية التحتية للمركز أو بشكل أكثر إنصافاً قد أوجد بنية تحتية مستدامة من خلال الصيانة المستمرة أو من خلال شروط تسليم المشروعات لإدارة المركز بعد انتهاء مدد حق الانتفاع الخاصة بها، وما ترتب علي ذلك من التغييرات الجوهرية التي طرأت علي البنية التحتية لمراكز الشباب مما جعلها تقدم خدمات ذات جودة عالية وساعد علي زيادة أعداد المترددين علي المركز وأن تكون مراكز الشباب وجهة لكثير من الرواد بخلاف ما سبق التوجه الاستثماري وانعدام الخدمات بمراكز الشباب أو قلتها وعزوف المستفيدين لعدم وجود خدمات وأنشطة مقدمة .

(حالة رقم ٢،٣،٤)

فيما يتعلق بالإجابة على التساؤل الثالث: إلى أي مدى ساعد التوجه الاستثماري في تعزيز التمويل المستدام لمراكز الشباب، وضمان استمرارية الخدمات المقدمة، مع تحقيق العدالة في توزيع الفرص والاستفادة المجتمعية؟

كشفت النتائج الميدانية عن أن التوجه الاستثماري كان له دور رئيسي في زيادة مصادر تمويل المركز وتنوعها وانتظامها داخل مراكز الشباب من خلال الآتي:

قبل التوجه الاستثماري بمراكز الشباب كانت ميزانية المركز ضعيفة جداً لقلة مصادر التمويل والتي كانت محصورة في : إعانات وزارة الشباب والرياضة (والتي كانت تحدد طبقاً لتقييمات سنوية من خلال الجهة الإدارية المختصة تصنف مراكز الشباب لرفي وحضري وفئات أ، ب، و ج)، اشتراكات العضوية (والذي كان معهوداً فيما قبل أن المركز هو من يتحمل هذه المبالغ من وفورات الأنشطة بالرغم من القيمة البسيطة للاشتراك السنوي والتي ما زالت حتي الآن)، بعض إيرادات المشروعات البسيطة في القليل من المراكز والتي انحصرت في قاعات أفراح خاصة في مراكز شباب المدن والبويفيات، وإيرادات تنس الطاولة، وبعض التبرعات من الأهالي والمهتمين بالأنشطة الرياضية والدينية.

مع بداية توجه مراكز الشباب إلى الاستثمار أصبح هناك تدفق للتمويل بمراكز الشباب وتنوع مصادره من مشروعات مختلفة سواء ملاعب منجلة أو حمامات سباحة أو قاعات أفراح إلخ. ساهم ذلك في التخطيط لوضع خطط أنشطة مقترحة يستطيع المركز من خلالها التوافق مع مجريات وتطور العصر الحالي من أنشطة تواكب الأجيال الجديدة.

كما بينت النتائج وجود ضوابط وشروط وضعتها وزارة الشباب والرياضة ألزمت بها إدارات مراكز الشباب في المشروعات التي تديرها وكذلك إلزام المستثمرين في مشروعات الطرح الاستثماري B.O.T. ؛ حيث هناك متابعات وتقارير للمشروعات التي تديرها المراكز وتتبع للإيرادات والمصروفات والتحقيق المستمر مع إدارات المراكز ذات الإيرادات المنخفضة مقارنة مع المراكز المجاورة لها. ومن ناحية أخرى يتم اتخاذ إجراءات وغرامات تأخير علي المستثمرين في حالة التأخر عن سداد قيمة الإيجارات المتفق عليها؛ كل ذلك ساهم في انتظام التمويل داخل مراكز الشباب (بعض المراكز ذات الإيرادات العالية استغلت جزء من أرصدها فائض عن استخدامها كوديعة بالبنك ذات فائدة سنوية تزيد من رصيد المركز)، مما ترتب عليه تصميم خطط سنوية بمبالغ مرتفعة. ومن ناحية أخرى جعلت هناك قدرة لمجالس الإدارات والمكتب

التنفيذي من تعيين العمالة المؤقتة وكذلك تعيين مدربين للألعاب الجماعية والفردية، ومشرفين أنشطة في حالة وجود عجز في العاملين بالمركز .

وكشفت النتائج الميدانية عن عدم تحقق العدالة في توزيع الفرص والاستفادة المجتمعية في الممارسة في المشروعات الاستثمارية كالملاعب التي يتم ممارسة كرة القدم عليها بالحجز بمقابل مادي (بالرغم من اشتراط وزارة الشباب والرياضة عدد ساعات مجانية)، وحمامات السباحة ومثلها من مشروعات حق الانتفاع والتي لا يتم تنفيذ ساعات مجانية لأعضاء المركز . وبذلك لا تتحقق العدالة في الاستفادة من هذه المشروعات كون مراكز الشباب قطاع من ضمن قطاع الخدمات وهي في الأساس مؤسسة خدمية ترفيهية (حسب تعريفها في القانون ٢٠١٨ لسنة ٢٠١٧ بأنها مؤسسة ذات نفع عام) . (الحالات رقم ١٠٦)

فيما يتعلق بالإجابة على التساؤل الرابع : ما أبرز المعوقات التي تواجه تنفيذ المشروعات الاستثمارية في مراكز الشباب، وكيف تؤثر هذه التحديات على تحقيق الاستدامة والعدالة الاجتماعية؟

كشفت الدراسة الميدانية عن وجود معوقات وصعوبات تواجه تنفيذ المشروعات الاستثمارية بمراكز الشباب أهمها:

صعوبة استخراج التصاريح والرسومات الهندسية (كصلاحية الموقع) والترخيص اللازمة من الإدارات الهندسية بالوحدات والمجالس المحلية، وموافقات البيئة والصحة والصرف الصحي؛ وذلك لعدم وجود تفاهات وتعاون بين الجهات وبعضها البعض مما ينفر المستثمرين من الدخول في المزايدات لوجود سهولة في الجانب الآخر (الخاص) وعدم وجود مثل هذه التعقيدات.

كثرة إجراءات وموافقات الطرح الاستثماري سواء من الجهة الإدارية المختصة أو المركزية وكراسات الشروط والمزايدات والإعلان عنها بالجرائد الرسمية اليومية، وطول المدة حتي تأتي الموافقات وما يتسبب ذلك في ضيق المستثمر ذرعاً بكثرة الإجراءات.

عدم وجود تدريب كافي للموارد البشرية الموجودة بمراكز الشباب علي التكيف مع التوجه الاستثماري وكيفية إدارة المشروعات الاستثمارية ومتابعة أدائها إلا قليل جداً وحتى التدريب يقتصر علي مدير المركز أو المدير المالي للمركز في حالات قليلة جداً والاعتماد علي

تعليمات الجهة الإدارية المختصة والجهة الإدارية المركزية وتعليمات لجان المتابعة ولجان الاستثمار أو من خلال الاتصالات التلفونية.

بينت النتائج الميدانية بالنسبة للملاعب القانونية المنجلة (والتي لاحظ الباحث أن إيراداتها أقل من الملاعب الخماسية) بعدم ملائمتها للحجز من قبل الأفراد (الغير متعودين علي المسافات الكبيرة في ممارسة رياضة كرة القدم) مما يضطر إدارة المركز إلي مخالفة اللوائح والتعليمات بتأجير مثل هذه الملاعب للأكاديميات الخاصة غير المرخصة أو تقسيم الملعب إلي أجزاء حتي يتسنى تأجيره لأكثر من مجموعة لتحقيق إيرادات من ناحية، وتوريد المبالغ الشهرية المستحقة لخزينة وزارة الشباب والرياضة .

عدم ملائمة بعض المشروعات الاستثمارية للكثير من مراكز الشباب في القرى مثل حمامات السباحة (والتي تدر دخلاً كبيراً بمراكز شباب المدن وساهمت في تردد الكثير عليها). فمثل هذه المشروعات لا تتلاءم مع طبيعة الأرياف والعادات والتقاليد السائدة.

منافسة القطاع الخاص لمشروعات مراكز الشباب خاصة وأنه يتحرر من الكثير من الالتزامات والضوابط التي تفرض من قبل مراكز الشباب أو الوزارة، مثال ذلك (الشيشة) في كافيهات القطاع الخاص، كذلك المزادات والتراخيص وكراسات الشروط وخلاف ذلك من كثرة الإجراءات. وبالنسبة للمستثمر فهناك الكثير من الصعوبات حتي بعد جاهزية المشروع وتشغيله من متابعات من لجنة الاستثمار ولجان المتابعة المحلية والتي بها بعض الروتين الوظيفي من بعض أعضائها، كذلك الضرائب العامة والأمن والسلامة والبيئة والصحة، وأخيراً ارتفاع القيمة الإنشائية مع تحرير سعر الصرف وارتفاع الأسعار. (حالة رقم ٢)

وأخيراً فقد بينت النتائج الميدانية أن هذه المعوقات والتحديات التي تواجه مراكز الشباب قد تؤثر على تحقيق الاستدامة والعدالة الاجتماعية وتكبل يد مراكز الشباب في المضي قدماً واستدامة مواردها التي تمكنها من تنفيذ أنشطتها وبرامجها والوفاء بالتزاماتها ومن ثم عدم القدرة علي تحقيق أهدافها الرئيسية وهي تنمية ورعاية النشء والشباب واستيعاب الفئات المهمشة .

فيما يتعلق بالإجابة على التساؤل الخامس : كيف يسهم الاستثمار في مراكز

الشباب في تنوع الأنشطة المقدمة وتوسيع نطاقها، بما يعزز من دورها كفضاء مجتمعي متكامل يلبي الاحتياجات الترفيهية، الثقافية، والتوعوية للشباب وأفراد المجتمع؟

كشفت الدراسة الميدانية أن التوجه الاستثماري كان له دور كبير في التوسع والتنوع في الأنشطة المنفذة والمخطط لها من خلال:

ظهور أنشطة جديدة لم تكن موجودة من قبل مدارس وأكاديميات كرة القدم والتي أصبحت متواجدة بشكل كبير في معظم مراكز الشباب وتتركز أكثر في مراكز شباب المدن، وما ترتب علي ذلك من تسويق اللاعبين وخاصة الناشئين للأندية الكبيرة، كذلك توافد أهالي اللاعبين لمشاهدة أبنائهم وتطلعهم لظهورهم وحصول الأبناء علي فرص في أندية كبيرة. كذلك ظهور مدارس تعليم السباحة نظراً لوجود حمامات السباحة والتي كانت غير موجودة من قبل خاصة في الصعيد. كذلك ساهمت عوائد المشروعات الاستثمارية في دعم أنشطة لم تكن موجودة من قبل مثل المسرح والفنون ومنافسة بعض المراكز على مستوى الجمهورية. (حالة ٥)

ساهم التوجه الاستثماري في قدرة مجالس الإدارة على وضع خطط تدعم أنشطة مثل دوري مراكز الشباب لكرة القدم، وبدون التدفقات المالية لما كانت لمراكز الشباب القدرة علي المشاركة فيه نظراً للتكلفة العالية من انتقالات وتغذية ومكافآت لاعبين ومكافآت جهاز فني وإداري، وما ترتب علي هذه المشاركة من ظهور لتسويق اللاعبين بالأندية الكبرى لحضور سماسرة الكرة لهذه المباريات. كذلك في النشاط الديني فقد ساعدت عوائد الاستثمار في قدرة بعض مراكز الشباب علي تنفيذ مسابقات دينية علي مستوى عالي وتنفيذ حفلات وفعاليات كبيرة بجوائز قيمة (وصلت لتأشيرات عمرة في بعض مراكز الشباب)، مما ترتب عليه لفت أنظار الفاعلين في المجتمع المحلي لمراكز الشباب والأنشطة المنفذة بها. (الحالات ١،٢)

بينت النتائج الميدانية أيضاً مساهمة التوجه الاستثماري في قدرة مراكز الشباب علي عقد بروتوكولات ومبادرات مع المؤسسات الحكومية (مثل التربية والتعليم، والصحة، والأوقاف) لتنفيذ أنشطة وبرامج مختلفة، كذلك مع منظمات المجتمع المدني والجمعيات الأهلية من خلال مبادرات وفعاليات مثل مستشفى سرطان الأطفال، ورعاية الأيتام من خلال الجمعيات المهمة بالأيتام، وذوي القدرات والهمم من خلال مدارس الصم والبكم والنور والأمل والمؤسسات المختصة بذوي القدرات والهمم .

كما بينت النتائج الميدانية مساهمة المشروعات الاستثمارية في استقطاب أفراد ليس لهم عضوية بمركز الشباب، أغلب المترددين علي المشروعات الموجودة بالمركز سواء ملاعب أو حمام سباحة، أو المشروعات الأخرى ليسوا أعضاء بالمركز مما جعل الناس تتعرف علي أنشطة المركز ورغبتهم في حصولهم علي العضوية، وذلك لظهور أماكن للترفيه وأماكن للعائلات لعقد

مناسبات اجتماعية وخاصة في حمامات السباحة وقاعات الأفراح مما جعل مراكز الشباب البديل الأفضل للترفيه وخدمة المجتمع المحلي . كل ذلك عزز من دور مراكز الشباب في كونها فضاء مجتمعي متكامل يلبي الاحتياجات الترفيهية، الثقافية، والتوعوية للشباب وأفراد المجتمع من خلال تنوع الأنشطة وجودتها في شتي المجالات (رياضي، ثقافي، ديني، اجتماعي، فني، مهرجانات، احتفاليات ومبادرات، كشفي وجولة إلخ) وأن تصبح مراكز الشباب البديل المناسب للترفيه والأنشطة المختلفة. (الحالات ٤،٥،٦)

توصيات الدراسة

بناء على النتائج السابقة، توصى الدراسة بالآتى:

أولاً : بالنسبة لمراكز الشباب :

- العمل علي وضع خارطة استثمارية للأماكن الغير مستغلة بالمركز والتوصل لمشروعات تتناسب البيئة المحيطة بالمركز .
- ضرورة تدريب العاملين بالمركز علي كيفية التعامل مع المشروعات الاستثمارية بالمركز وكيفية استفادة أعضاء المركز من هذه المشروعات وذلك علي حساب ميزانية المركز وعدم الاعتماد كلياً علي الدورات التي تعقدها وزارة الشباب والرياضة .
- تطوير الخطط المقترحة خاصة في الأنشطة الثقافية والفنية بما يتواءم مع التطور السريع الذي حدث منذ دخول الانترنت لكل بيت .
- العمل علي تحديث القاعات التدريبية الموجودة بالمركز كقاعات الحاسب الآلي (حيث أن أغلب الأجهزة الموجودة أصبحت غير صالحة) وعمل بروتوكولات مع المدارس لعمل دورات حديثة في البرمجيات والتطبيقات الحديثة حتي يتم جذب أعضاء جدد للمركز .
- العمل علي الصيانة الدورية للمشروعات الاستثمارية وخاصة أرضية الملاعب المنجلة وعدم انتظار خطط الوزارة المعدة للصيانة ؛ حيث أن مراكز الشباب أصبح لديها دعم مالي مستدام يجعلها قادرة علي تنفيذ مشروعاتها دون الحاجة إلي دعم الوزارة .

- استغلال التدفقات المالية في تنمية الجانب الاجتماعي عند الأعضاء وذلك من خلال تخصيص اعتمادات مالية للمناسبات الاجتماعية للأعضاء كأعياد الميلاد وحفلات السمر، والاحتفال بالمتفوقين من الأعضاء سواء في المجال التعليمي أو الرياضي .
- ضرورة الالتزام بالساعات المجانية لأعضاء المركز لممارسة أنشطتهم حتي تتحقق العدالة الاجتماعية بين أعضاء المركز .
- ضرورة العمل علي عقد شراكات مع منظمات المجتمع المدني والمؤسسات الحكومية الموجودة في نطاق مركز الشباب وعمل خطط مشتركة تستهدف النشء والشباب وتنمية مهارتهم، كذلك الفاعلين في المجتمع المحيط بالمركز .

ثانياً: بالنسبة لوزارة الشباب والرياضة :

- ضرورة تسهيل إجراءات الاستثمار لجذب المستثمرين، والعمل علي أن يكون هناك لجان مشتركة من كافة الوزارات المعنية لتخفيف حدة البيروقراطية والقوانين المعيقة للاستثمار .
- العمل علي تصميم خطة علي المدى القريب، والمدى البعيد لتدريب العاملين بمراكز الشباب ورفع كفاءتهم من خلال دورات مكثفة يتم فيها تعريفهم بالاستثمار المستدام وما يقدمه لمركز الشباب وما يترتب عليه بما لا يضر أهداف المركز الرئيسية والتي من أهمها رعاية النشء والشباب .
- تعديل اللوائح المالية وخاصة ما يرتبط بالمبالغ التي تحدد لصيانة المشروعات الاستثمارية حتي تتمكن مراكز الشباب من الحفاظ علي استدامة مشروعاتها .
- الاهتمام بتنوعية مجالس إدارات مراكز الشباب بدورهم في المركز والمسئوليات والحقوق والواجبات تجاه المركز، كذلك أعضاء الجمعيات العمومية .

المراجع

أولاً : المراجع العربية

- ١- ابو المجد، عبير ابراهيم (٢٠٢٢) . تقييم أداء قطاع الخدمات الصحية في مصر قبل وأثناء جائحة كوفيد ١٩، مجلة حقوق دمياط للدراسات القانونية والاقتصادية، كلية الحقوق، جامعة دمياط، ع (٥)، يناير ٢٠٢٢ .
- ٢- أبو سمره، حسام حسن (٢٠١٧) . دور الاستثمار في تحقيق الاستدامة في عمل الجمعيات الخيرية العاملة في فلسطين" دراسة حالة عن جمعيات محافظات غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى بغزة.
- ٣- احمد، عبد القادر محمد، ومحمد، خالد عبد العزيز (٢٠٠١) . تمويل قطاع الخدمات : دراسة تطبيقية علي المنشآت الخاصة في قطاعي التعليم والصحة بالمنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية، السلسلة العلمية لجمعية الاقتصاد السعودية، مج، ٣ ع ٥
- ٤- استانبولي، شادي (٢٠١٩) . واقع التخطيط الاستراتيجي وأثره علي استدامة المنظمات غير الحكومية، دراسة ميدانية في مؤسسة الآغا خان سورية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الافتراضية السورية.
- ٥- براينيس، عبد القادر، و كبير، هادية. (٢٠١٣) . أي مستقبل لقطاع الخدمات . مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، ع ١١
- ٦- بو سالم ، فاطمه . (٢٠١١). اثر تحرير التجارة الدولية في الخدمات علي كفاءة النشاط المصرفي في الدول النامية - حالة الجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة. الجزائر: جامعة منوري قسنطينة.
- ٧- جبران وآخرون (٢٠٢٠) . تقييم اتجاهات السياحة البيئية لدي العاملين بشركات السياحة وتأثيرها في تحقيق الاستدامة (دراسة حالة منطقة خليج العقبة)، المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة IJHTH ، مج (١٤)، ع (٢)، ديسمبر ٢٠٢٠.

- ٨- حسن، فيان محمد، و البصري، عبد الرضا شفيق (٢٠٢١) . الرقابة البيئية ودورها في تحقيق متطلبات الاستدامة (دراسة تحليلية في الشركة العامة لصناعة البطاريات/ معمل بابل ١، مجلة الريادة للمال والأعمال، مج (٢)، ع (٤) .
- ٩- رياض، مروة حمدي (٢٠١٦) . الرضا المجتمعي عن أداء المؤسسات الخدمية في محافظة الدقهلية عن عام، ٢٠١٤ حوليات آداب عين شمس، المجلد ٤٤، (ابريل . يونية) .
- ١٠-الصيرفي، داليا موسي (٢٠١٧) . أثر قطاع الخدمات علي القطاع الصناعي والنمو الاقتصادي في فلسطين ٢٠٠-٢٠١٦ م، رسالة ماجستير، اقتصاديات التنمية، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة.
- ١١-الطائي، يوسف حجيم سلطان وآخرون (٢٠١٥) . إدارة الحكمة ودورها في تحقيق الاستدامة لمنظمات الاعمال، دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات في جامعة الكوفة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، مج ١٢، ع ٣٥ .
- ١٢-العمودي، مينه (٢٠١٨) . واقع وآفاق الإدارة الإلكترونية في ترقية قطاع الخدمات، دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الخدمية بولاية بسكرة، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجزائر.
- ١٣-العوضي، فايزة خير الله ناصر بن عبد الله (٢٠٢٠) . دور الصندوق الوطني للمشروعات الصغيرة والمتوسطة في تنمية قطاع الخدمات: دراسة تطبيقية على دولة الكويت . مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، مج ١٦ ع ٢ .
- ١٤-عبد الهادي ، محمد فتحي . (٢٠٠٧) . مجتمع المعلومات بين النظرية والتطبيق، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة .

ثانياً : المراجع الأجنبية :

1. Avishek KhanalID, et. All. , (2022) , The role of tourism in service sector employment: Do market capital, financial development and trade also play a role? , School of Business, Faculty of Business, Education, Law and Arts, University of Southern Queensland Toowoomba, Australia .
2. Barnwell, Elizabeth (2022) , Leadership Skills Needed to Propel Sustainability in Coachella Valley A Qualitative Exploratory Study, A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Management , Department of Doctoral Studies, Colorado Technical University .
3. Bell, D. (1973), The Coming of the Post-Industrial Society: A Venture in Social Forecasting. Middlesex: Penguin Books.
4. Bell, D. (1979) , The social framework of the information society. In The Computer Age: A Twenty-Year View, edited by L. Der-touzos and J. Moses. Cambridge: MIT Press.
5. Clarke, S. (1988), Keynesianism, Monetarism and the Crisis of the State. Cheltenham and Vermont, Edward Elgar.
6. Cohen, Joseph Nathan (2007), "The Impact of Neoliberalism, Political Institutions and Financial Autonomy on Economic Development, 1980–2003" Dissertation, Department of Sociology, Princeton University.
7. Dasa, Lawly& Rautb , Rajesh (2014) , Impact of changes in Service Sector in India in shaping the future of Business & Society , Symbiosis Institute of Management Studies Annual Research Conference) , SIMSARC13 , a,bModern College Of Arts, Science & Commerce, Wings of Computer Studies, Pune) , Procedia Economics and Finance 11 (2014) 795 – 803.
8. Francisco , Gutiérrez & Gred, Schönwälder(2010), Economic liberalization and political violence, utopia or Dystopia ?first published ,Pluto press, London – New York .
9. Frida, Petersson, F. (2019). Sustainable investments – Transparency regulation as a tool to influence investors to choose sustainable investment funds. Master Thesis. Linköping University.

10. Gide, Charles (2020), "Has Co-operation Introduced a New Principle into Economics?". The Economic Journal. 8 (32) .
11. Harnett, E. S. (2018). Responsible investment and ESG: an economic geography (Doctoral dissertation, University of Oxford).
12. Hülsmann , J. Guido (2012), Against the Neoliberals, Ludwig von Mises Institute, Ma, 2014 .
13. Magdy, Ahmed , et. All , (2022) , The impact of smart sustainability on tourist destination appeal , Faculty of Tourism and Hotels, University of Sadat City, Volume 2 6, Issue (2/2), December 2022 .
14. Mahmoud , Alshimaa Mohamed Rady ,(2022) , Impact of Economic Organizational Sustainability on Employees' Satisfaction in Airlines , Journal of the Faculty of Tourism and Hotels - Sadat City University, Volume 2 6, Issue (2/2), December 2022 .
15. Mirowski, Philip , Plehwe , Dieter (2009) , The road from Mont Pelerin: the making of the neoliberal thought collective, Harvard University Press .
16. Muharremi , Oltiana & Madani, Filloreta (2013), The Development of the Service Sector in Albania and Its Future , Mediterranean Journal of Social Sciences MCSER Publishing , Rome-Italy, Vol 4 No 10.
17. Peter Q., Ebo T., Joshua Y. A., Abdul M. I. 2017. Financing the growth of SMEs in Africa: What are the constraints to SME financing within ECOWAS?. Review of Development Finance, V. 7, 1.
18. Rigby, Dan & Howlett, David and Phil Woodhouse , (2022) , The impact of smart sustainability on tourist destination appeal , Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City, Vol. 6, Issue (2/2) .
19. Sewell, William H., Jr. (2005). "From StateCentrism to Neoliberalism: Macro Historical Contexts of Population Health Since World War II." In Peter Hall and Michèle .
20. Simmonds , B . (2006) , Developing partnerships in sport and leisure ,Longman Group United Kingdom Limited .

21. Thomas, Mini P (2019), Measurement of Investment Contribution of Service Sector in India's Economic Growth Birla Institute of Technology and Science Pilani Hyderabad Campus .
22. Tseng, et , AL . (2019). Sustainable investment: Interrelated among corporate governance, economic performance and market risks using investor preference approach. Sustainability (Switzerland), 11(7).
23. Turner, R. (2007), The “Rebirth of Liberalism”: the Origins of Neo-liberal. Ideology
24. Uwitonze , Eric & Heshmati, Almas (2016), Service Sector Development and its Determinants in Rwanda , Discussion Paper No. 10117 , August 2016 .
25. Vijayakumar , Ankitha, et, al .(2022), Social sustainability indicators for road infrastructure projects: A systematic literature review , World Building Congress 2022 .
26. Volpi, Yuli Della (2018) , The sustainability of services: Considerations on the materiality of accommodation services from the concept of life cycle thinking Author links open overlay panel, Journal of Cleaner Production Volume 192, 10 August 2018.

ملاحق الدراسة
ملحق رقم (١)
دليل دراسة الحالة

المحور الأول : البيانات الأولية عن المركز ويشمل :

١. اسم المركز وتاريخ إنشائه ومساحته

٢. مقر المركز (مدينة أم قروي)

٣. عدد الأعضاء بالمركز :

المؤسسين			العاملة			المنتسبة			الموسمية			التابعة			الإجمالي		
ذكر	إناث	جملة	ذكر	إناث	جملة	ذكر	إناث	جملة	ذكر	إناث	جملة	ذكر	إناث	جملة	ذكر	إناث	جملة

١. متى بدأ المركز في الاتجاه نحو التوجه الاستثماري (الملاعب المنجلة وخلافه) ؟

٢ . المشروعات الاستثمارية بالمركز والجهة المنفذة لهذه المشروعات (وزارة الشباب والرياضة أم قطاع خاص) تاريخ إنشاؤه ، تكلفة المشروع ، مدة حق الانتفاع (لو المنفذ قطاع خاص)

٣. أهم الخطوات التي اتخذها المركز للاتجاه نحو التوجه الاستثماري

٤. الفترة الزمنية التي استغرقتها عملية التوجه الاستثماري (هل تم ذلك على خطة قصيرة أو متوسطة أو طويلة المدى)

٥. أهم التغيرات الجوهرية التي طرأت على المركز عند اتجاهه نحو الاستثمار (الاختلافات في طريقة تقديم الخدمات قبل وبعد عملية التوجه الاستثماري) ، التوجه الاستثماري للمركز كان اختياريا أم ضرورة ملحة .

المحور الثاني : طبيعة العلاقة بين التوجه الاستثماري ومدي تأسيس البنية الأساسية من ناحية وتحقق الاستدامة من ناحية أخرى ويشمل :

أهم التغيرات التي طرأت على البنية التحتية للمركز للتكيف مع التوجه الاستثماري(الملاعب المنجلة والاكليرك ، حمامات السباحة والمحلات والبوفيهات المؤجرة) .

أهم العوامل التي ساعدت على نجاح المشروعات الاستثمارية في المركز سواء على مستوى الأفراد (هل تم تدريب الكوادر الموجودة للتعامل مع الاستثمار أم تعيين كوادر جديدة مدربة على التوجه الاستثماري) أو المركز (وجود قيادات إدارية مرنة لتكون أكثر فاعلية في قيادة التوجه الاستثماري) .

المحور الثالث :الوقوف علي طبيعة العلاقة بين التوجه الاستثماري وزيادة مصادر التمويل وتنوعها وانتظامها داخل مراكز الشباب و ومدي الاستمرارية والقدرة علي التمويل الذاتي ويشمل :

الامتيازات التي حصل عليها المركز بعد الاتجاه نحو التوجه الاستثماري، مدى اسهام التوجه الاستثماري في زيادة الموارد المادية للمركز وتنوعها (جهات حكومية، قطاع خاص، وتبرعات) وانتظامها، مدى اسهام التوجه الاستثماري في زيادة الخطط المقترحة والأنشطة المنفذة بها، مدى اسهام التوجه الاستثماري في تقديم خدمات أفضل للأعضاء، الامتيازات التي اتاحها التوجه الاستثماري للموارد البشرية داخل المركز (سواء كانت حوافز مادية أم معنوية)، مدي مساهمة التوجه الاستثماري في خلق شراكات طويلة الأمد تضمن انتظام التمويل.

المحور الرابع : المعوقات والصعوبات التي تواجه تنفيذ المشروعات الاستثمارية من ناحية وتحقيق الاستفادة من ناحية أخرى ويشمل :

الصعوبات التي تواجه الموارد البشرية للتكيف مع متطلبات التوجه الاستثماري، الفترة الزمنية التي استغرقتها عملية تكيف الموارد البشرية مع متطلبات التوجه الاستثماري، أهم الاجراءات التي يتخذها المركز ضد الموارد البشرية غير القادرة على التكيف مع متطلبات التوجه الاستثماري (هل تم الاستغناء عن عدد من الموارد البشرية في ظل التوجه الاستثماري)، أهم الوسائل التي يتبعها المركز لرعاية الموارد البشرية وصقل مهاراتهم للتكيف مع متطلبات التوجه الاستثماري، مدي توافر وتنوع الدورات التدريبية التي تحصل عليها الموارد البشرية للتكيف مع التوجه الاستثماري . تقبل الأعضاء المستفيدين للقيمة المالية لممارسة الأنشطة بالمشروعات الاستثمارية.

أهم التحديات التي واجهها المركز في خطواته نحو التوجه الاستثماري (سواء من النواحي المادية أم البشرية والتكنولوجية)

المحور الخامس : طبيعة العلاقة بين التوجه الاستثماري ومدي التوسع والتنوع في الأنشطة المنفذة والمخطط لها، وأن تصبح مراكز الشباب البديل الأفضل للترفيه وخدمة المجتمع المحلي ويشمل :

مدي مساهمة عوائد التوجه الاستثماري في تعزيز وتصميم خطة مقترحة لأنشطة المركز وتنوع الأنشطة والبرامج

مدي مساهمة عوائد التوجه الاستثماري في تنوع الأنشطة الحالية والمخطط لها بناءً علي التوجه الاستثماري

مدي مساهمة عوائد التوجه الاستثماري في تحسين وتوسيع الأنشطة المقدمة

الفوائد والفرص التي تحققت من وراء الاستثمار ومدي مساهمة عوائد التوجه الاستثماري في ظهور أنشطة جديدة لم تكن موجودة من قبل (مدارس الكرة والألعاب الفردية)، مدي مساهمة الاستثمار في قدرة المركز في عقد شراكات مع منظمات المجتمع المدني وبعض المؤسسات الحكومية الأخرى (كهيئة محو الأمية، ومدارس ذوي القدرات والهمم، والجمعيات والمؤسسات الأهلية) في تنفيذ الفعاليات والحفلات.

مدى مساهمة المشروعات الاستثمارية في استقطاب أفراد

ليس لهم عضوية بمركز الشباب (الملاعب المنجلة بالحجز وغير مقتصرة علي أعضاء المركز. حمامات السباحة برسوم دخول) كذلك ما ترتب عليه من ظهور مدارس واكاديميات لتعليم اللعبة بهذه المشروعات الاستثمارية. مدي اشتراطات وزارة الشباب والرياضة علي المشروعات الاستثمارية بالمراكز عدد ساعات مجانية للأعضاء لممارسة أنشطة المركز.

ملحق رقم (٢) دراسات الحالة

الحالة رقم (١)

المحور الأول: بيانات أولية ويشمل:

المركز في هذه الحالة هو مركز شباب مدينة بني مزار حيث يبلغ إجمالي العضوية بالمركز ٢٨٧٧ عضواً موزعين كالتالي:

- عدد ٣٣ عضو مؤسس علي قيد الحياة
- عدد ١١٥١ عضو عامل (٨٦٩ ذكور + ٢٨٢ إناث)
- عدد ٦٦ عضو تابع (٣٥ ذكور + ٣١ إناث)

وقد بدأ المركز في التوجه الاستثماري في العام ٢٠١٤ م بملعب كرة قدم خماسي منجل، ثم توالى المشروعات في السنوات اللاحقة ملعب كرة قدم قانوني منجل، حمام سباحة، وحديقة طفل.

المحور الثاني: طبيعة العلاقة بين التوجه الاستثماري ومدى تأسيس البنية الأساسية من ناحية وتحقيق الاستدامة من ناحية أخرى ويشمل:

تمثلت البنية التحتية للمركز قبل التوجه الاستثماري في مبني إداري من طابقين، مبني للعلوم والتكنولوجيا، صالة للياقة البدنية، ملعب خماسي بلاط، وملعب نجيل طبيعي .

البنية التحتية للمركز كانت هزيلة ملعب نجيل طبيعي غير مستوي ولعدم وجود إيرادات في ذلك الوقت لم تكن هناك صيانة جيدة للحفر الموجودة بالملعب، فتغير الوضع تماماً بعد التجديد الصناعي؛ حيث تم تقسيم هذه المساحة إلي ملعبين ؛ ملعب خماسي كرة قدم بجانب سور المركز الخارجي ينفذ عليه أنشطة المركز الرياضية وكذلك تأجيره للمتريدين علي المركز. وباقي المساحة تم إنشاء ملعب قانون مستوفي شرط الملاعب القانونية حيث تقام عليه دوريات الدرجة الرابعة ودوري مراكز الشباب. كذلك الملعب الخماسي بلاط والذي تم استبداله بملعب إكليرك ساعد علي وجود ألعاب لم تكن موجودة (سلة، طائرة، يد).

ومن ناحية أخرى كان هناك مساحة كبيرة بالجانب الشمالي الغربي بالمركز لم تكن مستغلة أنشئ عليها حمام السباحة وحديقة الطفل. إلا أن الصورة العامة للمركز من ناحية البنية التحتية للمركز مرتبكة وغير منظمة، وهناك إهدار للمساحات الفارغة والغير مستغلة، علماً بأن مركز شباب مدينة بني مزار في منطقة حيوية ومرغوبة جداً في المشروعات المختلفة .

المحور الثالث: الوقوف على طبيعة العلاقة بين التوجه الاستثماري وزيادة مصادر التمويل وتنوعها وانتظامها داخل مراكز الشباب ومدي الاستثمارية والقدرة على التمويل الذاتي ويشمل : كانت إيرادات المركز الرئيسية قبل التوجه الاستثماري تتمثل في الإعانة الإدارية وإعانة تكثيف النشاط من وزارة الشباب والرياضة، كذلك قاعة الأفراح، واشتراكات الأعضاء (والذي كان معهوداً فيما قبل بسداد المركز لهذه الاشتراكات من وفورات الأنشطة المنفذة) . فكانت ميزانية المركز ضعيفة (لا تتعدى ال ٢٥٠٠٠٠ جنيه وقتها) مما كان يؤثر على الخطط السنوية المقترحة . إلي أن بدأ المركز في الاستثمار كل ذلك ساعد على زيادة الموارد المادية للمركز، وزيادة مصادر التمويل، وتنوع هذه المصادر جعل هناك قدرة على استدامة التمويل اللازم للمركز ليؤدي وظائفه، وأصبح المركز لديه القدرة على التمويل الذاتي لجميع أنشطته دون الحاجة لانتظار الإعانات من الوزارة.

هذا وقد منح التوجه الاستثماري بعض الامتيازات سواء للمركز أو الموارد البشرية في المركز . بالنسبة للمركز فقد قويت خزينته وارتفع رصيده مما جعله قادراً على التكيف مع المستجدات من إجراء صيانات دورية للملاعب والمنشآت الموجودة بالمركز (كان موجوداً قبل الاستثمار ولكن بصورة ضعيفة)، ومن ناحية أخرى فقد حصلت الموارد البشرية (المسؤولين عن الملاعب) بحصولهم على نسبة ١٠% من إيرادات الملاعب شهرياً . أما بالنسبة لحمام السباحة وحديقة الطفل فيستفيد المركز بالقيمة الايجارية الشهرية وكذلك استلام المنشأة بعد انتهاء مدة حق الانتفاع.

المحور الرابع : المعوقات والصعوبات التي تواجه تنفيذ المشروعات الاستثمارية من ناحية وتحقيق الاستدامة من ناحية أخرى ويشمل :

هناك الكثير من التحديات والصعوبات التي واجهها المركز في خطواته نحو التوجه الاستثماري تتمثل فيما يلي:

بالنسبة للمركز فهناك صعوبات في الإجراءات بداية من الرسم الهندسي للموقع وطول الإجراءات وموافقات الجهة الإدارية المختصة (مديرية الشباب والرياضة بالمنيا) والجهة الإدارية المركزية (الوزارة)، ثم الدخول في تفاصيل أخرى من تصميم كراسة شروط والإعلان في الجرائد الرسمية وعقد المزادات العلنية ثلوا المزادات وما فيه من إثقال كاهل المركز من ناحية مصروفات المزادات من مكافآت للجان المختلفة بالرغم من عدم استفادة العاملين بالمركز من المشروعات التي ينفذها القطاع الخاص فالمستفيد الأول هم لجان الاستثمار في المديرية ولجان الوزارة، حيث يتم

تخصيص نسبة ٢٥% من الإيراد الشهري للحمام وحديقة الطفل لوزارة الشباب والرياضة، ولا يستفيد العاملین بالمركز بأية مكافآت مباشرة من هذه المشروعات .

ومن الصعوبات التي تواجه الموارد البشرية (العاملین) للتكيف مع متطلبات التوجه الاستثماري هو النسبة التي يناقضوها مقابل عملهم وهي ١٠% حيث يقسم المبلغ علي اللجنة بأكملها والتي غالباً لا تقل عن أربعة أفراد، في حين تشترط اللوائح والقوانين المنظمة أن تكون المكافآت في غير أوقات عملهم مما يصعب عليهم الالتزام الكامل بالإشراف علي الملاعب، ومن ناحية أخرى فغالبية المترددين علي الملاعب المنجلة ليسوا أعضاء بالمركز مما يصعب معه اتخاذ عقوبات رادعة في حالة مخالفتهم .

كذلك بالنسبة للملعب المنجل القانوني فلا يتم تأجيله من قبل أفراد كما يحدث في الملعب الخماسي فيضطر المسؤولون عن الملعب إلي تأجيله للأكاديميات الخاصة وهو ما يعد مخالفة لتعليمات الوزارة من عدم السماح للأكاديميات الخاصة (الغير مرخصة) بتأجيل الملعب وفي نفس الوقت المركز مضطر لتوريد مبلغ ٤٠٠٠ جنية شهرياً للوزارة من إيراد الملعب القانوني وكذلك نسبة ١٠% للإشراف علي الملعب.

ومن التحديات الخارجية والتي تعتبر أكثر صعوبة المنافسة مع القطاع الخاص حيث لا يوجد في القطاع الخاص لوائح أو قوانين وليس هناك بيروقراطية أو روتين وظيفي، ومن ناحية أخرى هناك بعض المميزات التي يجدها الشباب (من وجهة نظرهم) كشبكة إنترنت (واي فاي مجاني)، وكافيات مفتوحة بها شيشة ومشروبات أخرى .

المحور الخامس : طبيعة العلاقة بين التوجه الاستثماري ومدي التوسع والتنوع في الأنشطة المنفذة والمخطط لها، وأن تصبح مراكز الشباب البديل الأفضل للترفيه وخدمة المجتمع المحلي ويشمل :

تحققت بعض الفوائد والفرص من وراء الاستثمار سواء للمركز (كبنية تحتية وتنوع موارد مالية واستدامة تمويلها) أو بالنسبة للكوادر البشرية (كحافز مادية، وثقل مهارتهم)، أو المستفيدين من الأنشطة، أو حتي المستثمر نفسه من حصوله علي فرصة اقتصادية . إلا أن عوائد التوجه الاستثماري ساهمت في ظهور أنشطة جديدة لم تكن موجودة من قبل (مدارس الكرة والألعاب الفردية) حيث تم ترخيص مدرسة لكرة القدم لم تكن موجودة من قبل التوجه الاستثماري بالمركز يخصص نسبة ٦٠% من إيرادها لخزينة المركز و ٤٠% مكافآت للجنة المسؤولة عن المدرسة والتي تتكون من مدرب كرة قدم يطبق عليه شروط تدريب اللعبة ومعه إداري والمدير المالي

وتماشياً مع زيادة العدد المنضم للمدرسة (يقارب ٤٠٠ لاعب طلائع) فقد زاد عدد المدربين . ساعدت المدرسة علي ظهور أشياء أخرى منها التسويق والترويج للاعبين المتميزين للفرق والأندية المعروفة، كذلك وجود ظاهرة مجيء أولياء الأمور (وخاصة الأمهات) مع أبنائهم لمشاهدتهم مما يجعل هناك زخم في الملعب وما تبع ذلك من اتجاه أولياء الأمور إلي رياضة المشي والجري حول الملعب

من ناحية أخرى فالملاعب الإكليرك ساعد علي ظهور ألعاب كانت قد اندثرت في المركز مثل كرة اليد، وكرة السلة . واشترك المركز في اتحادات هذه الألعاب وقيد اللاعبين بها، حيث أن أغلب هذه الفرق من الفتيات. وهناك حمام السباحة أيضاً والذي ساعد علي انتشار لعبة السباحة بمركز ومدينة بني مزار وما تبعه من أكاديميات للسباحة بالحمام تعمل علي ثلاث فترات.

هذا وقد ساهمت عوائد التوجه الاستثماري في تعزيز وتصميم خطة مقترحة لأنشطة المركز وتنوع الأنشطة والبرامج بها حيث خصصت مبالغ ليست بالقليلة لأنشطة لم تكن موجودة من قبل مثل المسرح والذي تم عمل بروتوكول مع وزارة الثقافة (فرع بني مزار) لينضم فريق المسرح لمركز الشباب ويشارك في أغلب فعاليات المركز ويشارك في مسابقات تنظمها الوزارة ليستحوذ علي المركز الأول علي مستوي الجمهورية في العام ٢٠٢٢ م، وقد ساهمت عوائد التوجه الاستثماري في تحسين وتوسيع الأنشطة المقدمة كالرحلات مثلاً حيث يرصد لها ميزانية معقولة وتتم بصفة شهرية، حيث التنوع في الأماكن والمزارات سواء ترفيهية أو تثقيفية، ومن الفوائد في بند الرحلات يتم تخصيص رحلتين سنوياً لمستشفى سرطان الأطفال ٥٧٣٥٧، ومستشفى الغسيل الكلوي . حيث أن المركز كان يرصد مبلغ للتبرع مع اصطحاب رحلة إلي أن وصل إلي أعضاء طلبوا المشاركة في التبرع مع انضمامهم لهذه الرحلات.

ساهم الاستثمار في قدرة المركز علي عقد شراكات مع منظمات المجتمع المدني وبعض المؤسسات الحكومية الأخرى : مدارس ذوي القدرات والهمم (بني مزار)، حيث تم عقد بروتوكول معهم ويتم فتح الملاعب لهم بصفة مستمرة بجانب بعض الاحتفاليات وتوزيع بعض الهدايا، كذلك إشراكهم في أنشطة المركز .

الجمعيات والمؤسسات الأهلية: جمعية رسالة والتي تشارك المركز الاحتفالية بيوم اليتيم حيث يتشارك المركز مع الجمعية في تنظيم اليوم من أنشطة واحتفالية، وتوزيع الهدايا والملابس علي الأيتام.

هذا وقد ساهمت المشروعات الاستثمارية في استقطاب أفراد ليس لهم عضوية بمركز الشباب، أغلب المترددين علي المشروعات الموجودة بالمركز سواء ملاعب أو حمام سباحة، أو حديقة الطفل ليسوا أعضاء بالمركز مما جعل الناس تتعرف علي أنشطة المركز ورغبتهم في حصولهم علي عضوية المركز .

ومن الأمور التي لوحظت بالمركز هو عدد الاكاديميات التي تقوم بتأجير الملاعب المنجلة أو حمام السباحة (حتى وإن كان مخالف للتعليمات) ساعد ذلك علي تنمية موارد المركز من حيث تأجير الملاعب ومن ناحية أخرى الترويج والتسويق الغير مباشر لمركز الشباب وأنشطته وبرامجه. مع الأخذ في الاعتبار ما ذكر سابقاً من اشتراطات وزارة الشباب والرياضة علي المشروعات الاستثمارية بالمراكز عدد ساعات مجانية للأعضاء لممارسة أنشطة المركز وهل تنفذ هذه الساعات المجانية وهل هذه الأوقات مناسبة للأعضاء لممارسة انشطتهم .

الحالة رقم (٢)

المحور الأول : بيانات أولية ويشمل :

المركز في هذه الحالة هو مركز شباب مدينة العدة حيث يبلغ إجمالي العضوية بالمركز ٢٠١٣ عضواً موزعين كالتالي :

- عدد ٢٣ عضو مؤسس علي قيد الحياة
- عدد ١٦٤١ عضو عامل (١٠٨٨ ذكور + ٥٥٣ إناث)
- عدد ٣٤٩ عضو منتسب (٢١١ ذكور + ١٣٨ إناث)

وقد أصبح بالمركز مشروعات استثمارية تتمثل في ملعب كرة قدم خماسي منجل، ملعب كرة قدم قانوني منجل، حمام سباحة نصف اولمبي، ومول تجاري .

المحور الثاني : طبيعة العلاقة بين التوجه الاستثماري ومدي تأسيس البنية الأساسية من ناحية وتحقق الاستدامة من ناحية أخرى ويشمل :

البنية التحتية للمركز قبل التوجه الاستثماري تمثلت في مبني إداري مكون من ٣ طوابق، صالة أفراح، و عدد ٥ محلات تجارية تبرع بتكلفة إنشائها (١٥٠٠٠٠ جنية) أحد أفراد القرية ويتم إيجار المحل بمبلغ وقدره ٨٠٠ جنية شهرياً بإجمالي ٤٠٠٠ جنية شهرياً . وحتى بعد طرح المساحات الغير مستغلة للاستثمار وبدء الإنشاءات المختلفة من حمام سباحة وملاعب و محلات تجارية، حيث أنه تم عرض الملاعب (الخماسي والقانوني) المنجلة للاستثمار مرة أخرى

وذلك لتطويرها وتجديدها وكذلك لقلّة عدد الموارد البشرية الموجودة بالمركز. فأصبح مركز الشباب ذات وجهة متميزة بالمباني الجديدة.

وما زال موجود بالمركز من قِبل المشروعات الاستثمارية حديقة طفل ذات ألعاب محدودة لكن يتم تنفيذ فاعليات عليها مع بعض منظمات المجتمع المدني كجمعية الشبان المسلمين وغيرها من الجمعيات الموجودة بالمدينة.

ومن العوامل التي ساعدت علي نجاح المشروعات الاستثمارية في المركز؛ وجود كوادِر إدارية مرنة ومسئولة (مدير المركز والمدير المالي بمكافأة مجلس إدارة) حيث أقيمت مجلس إدارة المركز بطرح الملاعب المنجّلة للاستثمار لعدم وجود عدد كافٍ من العاملين بالمركز حتي يتمكن المركز من الاستفادة من الملاعب وتنمية موارد المركز.

المحور الثالث: الوقوف علي طبيعة العلاقة بين التوجه الاستثماري وزيادة مصادر التمويل وتنوعها وانتظامها داخل مراكز الشباب و ومدي الاستمرارية والقدرة علي التمويل الذاتي ويشمل : وكان رصيد المركز قبل التوجه الاستثماري حوالي ٦٠٠٠٠ جنية فقط ستون ألف جنية، حيث كانت ميزانية آخر خطة مقترحة سنوية سبعة ألف جنية . لذلك كان التوجه الاستثماري ضرورياً وملحاً لتنمية موارد المركز. وكانت إيرادات المركز الرئيسية قبل التوجه الاستثماري تتمثل في الإعانة الإدارية وإعانة تكثيف النشاط من وزارة الشباب والرياضة، كذلك قاعة الأفراح، واشتراكات الأعضاء (والذي كان معهوداً فيما قبل بسداد المركز لهذه الاشتراكات من وفورات الأنشطة المنفذة) . فكانت ميزانية المركز ضعيفة جداً (لا تتعدي ال ٦٠٠٠٠ جنية وقتها) مما كان يؤثر علي الخطط السنوية المقترحة والتي كانت لا تتعدي السبعة آلاف جنية . واتجه المركز نحو الاستثمار فبدأ بالملاعب الخماسي المنجل، ثم الملعب القانوني وقد تم تنفيذهم من خلال وزارة الشباب والرياضة إلي أن وجد المركز ضعف في إيراداتهما بخلاف ضعف الأرضية المنجّلة وتفحورها فتم عرضهم علي القطاع الخاص من خلال الاستثمار بمزايدة عامة علنية، بعد ذلك تم طرح مساحة من الأرض كحمام سباحة . وأخيراً شرع المركز في طرح مساحة غير مستغلة كمول تجاري بتكلفة إنشائية ثلاثون مليون مدة حق انتفاع عشرون عاماً بإيجار سنوي قدره مليون وسبعة وعشرون ألف جنية وجاري الإنشاء . هذا ووصل رصيد المركز في الوقت الحالي وقبل العائد من المول التجاري ٧٠٠٠٠٠ فقط سبعمائة ألف جنية. وقد ساهم التوجه الاستثماري في زيادة الخطط المقترحة والأنشطة المنفذة بها حيث زادت الأنشطة والمشروعات بالخطة السنوية المقترحة مما ترتب عليه زيادة المترددين علي المركز.

ومع وجود انتظام للموارد المالية من حجز الملاعب سابقاً، أو الإيجارات المتفق عليها لاحقاً مع المستثمرين الذين حصلوا علي حق استثمار هذه الملاعب، كذلك إيجارات قاعة الأفراح، وحمام السباحة والمحلات التجارية. وأخيراً المول التجاري. كل ذلك ساهم في زيادة الموارد المادية للمركز وتنوعها وانتظامها. من ناحية أخرى تقديم خدمات أفضل حيث أن المستثمر يعمل علي جذب وزيادة المترددين عليه للاستفادة المالية.

وإذا نظرنا للاستثمار بمركز شباب العدو والعائد منه علي الموارد البشرية حيث عمل زيادة الدخل للأفراد المختلفة سواء العاملين بالمشروعات الاستثمارية والعاملين بمركز الشباب. بل وفي الخطط نفسها فقد زاد المبلغ المرصود للمصروفات الإدارية والذي يمثل (٢٠ %) من إجمالي المبلغ المرصود في الميزانية لباقي الأنشطة والمشروعات بالمركز .

المحور الرابع : المعوقات والصعوبات التي تواجه تنفيذ المشروعات الاستثمارية من ناحية وتحقيق الاستفادة من ناحية أخرى ويشمل :

هناك الكثير من التحديات والصعوبات التي واجهها المركز في خطواته نحو التوجه الاستثماري تتمثل فيما يلي:

بالنسبة للمركز فهناك صعوبات في الإجراءات بداية من الرسم الهندسي للموقع وطول الإجراءات وموافقات الجهة الإدارية المختصة (مديرية الشباب والرياضة بالمنيا) والجهة الإدارية المركزية (الوزارة)، ثم الدخول في تفاصيل أخرى من تصميم كراسة شروط والإعلان في الجرائد الرسمية وعقد المزادات العلنية ثلّو المزادات .

ومن الصعوبات التي تواجه الموارد البشرية (العاملين) للتكيف مع متطلبات التوجه الاستثماري هو النسبة التي يتقاضوها مقابل عملهم وهي ١٠% حيث كانت هناك نسبة قبل طرح الملاعب للاستثمار (أو أي مشروعات تابعة للوزارة) .

كذلك بالنسبة للملاعب المنجل القانوني فلا يتم تأجيره من قبل أفراد (لمساحته الكبيرة) فيضطر المستثمر إلي تأجيره للأكاديميات الخاصة وفي نفس الوقت المركز مضطر لتوريد مبلغ ٤٠٠٠ جنية شهرياً للوزارة من إيراد الملعب القانوني والذي هو ٩٣٠٠ جنية أي ما يتبقى للمركز من هذا الإيراد الشهري ٥٣٠٠ جنية .

ونظراً لقلّة العاملين بالمركز حيث عددهم (٦)، فأقضي الاجراءات التي يتخذها المركز ضد الموارد البشرية غير القادرة على التكيف مع متطلبات التوجه الاستثماري النصح والتوجيه ثم

التوبيخ، وذلك من ضمن الأسباب التي أدت إلي طرح الملاعب المنجلة للاستثمار حتي يستطيع المركز تنفيذ أنشطته بالعدد القليل من العاملين الموجودين بالمركز .

كذلك من ضمن اشتراطات الوزارة إتاحة ٤ ساعات مجانية لأعضاء المركز . وجميعها لا تناسب تنفيذ الأنشطة ولا ممارسة أعضاء المركز لأنشطتهم مما يجعل هناك مجال للمستثمر في مخالفة اللوائح والتعليمات، ووقوع بعض الخلافات بينه وبين إدارة المركز . وهناك تحديات خارجية للمستثمر وتعتبر أكثر صعوبة وهي المنافسة مع القطاع الخاص حيث لا يوجد لوائح أو قوانين وليس هناك بيروقراطية أو روتين وظيفي . وبالنسبة للمستثمر أيضاً هناك الكثير من الصعوبات التي تواجهه أثناء التنفيذ وبعد جاهزية المشروع . فأتساءل التنفيذ هناك الكثير من الإجراءات والترخيص من الجهات المختلفة والتي يعاني المستثمر منها كترخيص الأمن والسلامة وكذلك البيئة والصرف الصحي (لعدم وجود تنسيق بين الجهات المختلفة وبعضها البعض) . مثلما يحدث حالياً في المول التجاري واشتراطات هيئة الأبنية الكثيرة والتي لا يعاني منها المستثمر لو نفذ هذا المشروع خارج نطاق الحكومة.

المحور الخامس : طبيعة العلاقة بين التوجه الاستثماري ومدى التوسع والتنوع في الأنشطة المنفذة والمخطط لها، وأن تصبح مراكز الشباب البديل الأفضل للترفيه وخدمة المجتمع المحلي ويشمل :

ساهم التوجه الاستثماري في تعزيز وتصميم الخطة المقترحة للأنشطة حيث كان نصيب الخطة السنوية قبل عام ٢٠١٥ م حوالي عشرون ألف جنيه وبعد إنشاء الملاعب وصل نصيب الخطة السنوية مائة وخمسون ألف جنيه ليصل الآن إلي مائتين ألف جنيه فتتبع الأنشطة والبرامج المقترحة بالخطة وتوسعت في أنشطتها . وكذلك ساعد التوجه الاستثماري في مشاركة مركز الشباب في أغلب فاعليات الإدارة والمديرية والوزارة منها علي سبيل المثال لا الحصر دوري مراكز الشباب والذي تنظمه الوزارة سنوياً والذي لولا عوائد الاستثمار لما استطاع المركز المشاركة في هذا المشروع لارتفاع التكلفة من اتوبيسات لنقل اللاعبين وانتظارهم حتي انتهاء المباريات والعودة وبدلات التغذية للفريق والجهاز الفني والإداري، كذلك المهرجانات الرياضية التي تنظمها المديرية أو الاحتفاليات والفعاليات.

ومن الفوائد والفرص التي تحققت من وراء الاستثمار ومدى مساهمة عوائد التوجه الاستثماري في ظهور أنشطة جديدة لم تكن موجودة من قبل (مدارس كرة القدم والألعاب الفردية) وتزايد عدد المشاركين في مدارس الكرة حيث يعمل المستثمر علي جذب المترددين بتحسين الأداء واختيار

المدربين والفنيين اللازمين للتطوير. حيث تم طرح فريق كرة القدم الكبير للاستثمار بعائد سنوي للمركز قدره ١٠٠٠٠٠٠ جنية؛ بعدما كان يكلف المركز من ٥٠٠٠٠٠٠ جنية إلي ٦٠٠٠٠٠٠ جنية، وتم عرض قطاع الناشئين بعائد سنوي للمركز قدره ٨٨٠٠٠ جنية. وما ترتب علي ذلك من تردد الكثير من اللاعبين لسعي المستثمرين لتسويق اللاعبين في الأندية الرياضية الكبيرة، ومن ناحية أخرى فقد خف عن كاهل ميزانية المركز مكافآت الأجهزة الإدارية والفنية للفرق الرياضية .

وقد ساهمت المشروعات الاستثمارية في استقطاب أفراد ليس لهم عضوية بمركز الشباب (الملاعب المنجلة بالحجز وغير مقتصرة علي أعضاء المركز . حمامات السباحة برسوم دخول، المحلات التجارية لجميع المستفيدين، كذلك سيكون المول التجاري)، كذلك ما ترتب علي هذه المشروعات من ظهور مدارس واكاديميات لتعليم اللعبة بها. وعن مدي اشتراطات وزارة الشباب والرياضة علي المشروعات الاستثمارية بالمراكز عدد ساعات مجانية للأعضاء لممارسة أنشطة المركز وهل تنفذ هذه الساعات المجانية وهل هذه الأوقات مناسبة للأعضاء لممارسة انشطتهم؟؟؟

الحالة رقم (٣)

المحور الأول : بيانات أولية ويشمل :

المركز في هذه الحالة هو مركز شباب مدينة دير مواس حيث يبلغ إجمالي العضوية بالمركز ٢٨٣٢ عضواً موزعين كالتالي :

- عدد ٢٦ عضو مؤسس علي قيد الحياة
- عدد ٢٢٧٧ عضو عامل (١٨٩٩ ذكور + ٢٨٣ إناث)
- عدد ٦٥٠ عضو منتسب (٤٠٠ ذكور + ٢٥٠ إناث)

وقد أصبح بالمركز مشروعات استثمارية تتمثل في محلات تجارية، كافيتيريا، ملعب كرة قدم خماسي منجل، ملعب كرة قدم قانوني منجل، حمام سباحة نصف اوليمبي، قاعات أفراح، ومبني متعدد الأغراض.

المحور الثاني : طبيعة العلاقة بين التوجه الاستثماري ومدي تأسيس البنية الأساسية من ناحية وتحقيق الاستدامة من ناحية أخرى ويشمل :

تمثلت البنية التحتية المتاحة في مركز الشباب قبل المشروعات الاستثمارية في مبني إداري مكون من طابقين، ملعب قدم قانوني نجيل طبيعي، ملعب قدم خماسي بلاط، ملعب إكليرك، عدد ٦١ محل تجاري، ومساحات فارغة غير مستغلة. وكان رصيد المركز ثلاثمائة ألف جنية، وإجمالي ميزانية آخر خطة سنوية قبل الملاعب والمشروعات الاستثمارية ستون ألف جنية. لذا كان التوجه الاستثماري للمركز ضرورة ملحة.

من أهم التغيرات التي طرأت على البنية التحتية للمركز للتكيف مع التوجه الاستثماري حيث وضعت إدارة المركز (مجلس إدارة وجهاز تنفيذي) خطة استثمارية لاستثمار كل الأماكن الغير مستغلة بالمركز وتطويرها لتنمية موارد المركز. فقد تم تتجيل الملعب الترابي لتتجبل صناعي ليصبح ملعب قانوني بأبعاد ومساحات قانونية تقام عليه مباريات دوري الدرجة الرابعة والدوريات التي من ضمن شروطها الملاعب القانونية كدوري مراكز الشباب، وتم استبدال الملعب الخماسي كرة قدم بلاط إلي تتجبل صناعي يتم تنفيذ أنشطة المركز عليه وعمل الدورات الرياضية وكذلك الدورات الرياضية الخاصة بإدارة شباب دير مواس أو مديرية الشباب والرياضة بالمنيا.

هذا وقد تم تجهيز ملعب الإكليرك والذي ساعد علي تنفيذ رياضات أخرى ككرة السلة والتنس، وشارك المركز علي إثر ذلك في اتحادات هذه الألعاب. ثم اتجه المركز لتنفيذ الخطة الاستثمارية للمشروعات الأخرى المقترحة: تم عرض مساحة غير مستغلة بالمركز ككافتيريا، ثم تم عمل رسم هندسي لسور المركز وتم تقسيمه لمحلات تجارية وتم طرحه للاستثمار علي خمسة مراحل بمدد حق انتفاع متفاوتة ما بين خمس سنوات وسبع سنوات. ثم طرح المركز مساحة ١٥٠ متر مربع بالمركز كحمام سباحة، وتم طرح مساحه أخرى ككافتيريا ثانية بالمركز.

وكانت هناك مساحة ١٦٨٠ متر تم تقسيمها لقطعتين طبقاً لعرض الواجهة الموجودة فتم طرح مساحة ٦٠٠ م قاعة أفراح، وتم طرح المساحة المتبقية (١٠٨٠ م) قاعة أفراح أخرى. وأخيراً تم طرح مساحة غير مستغلة كمبني متعدد الأغراض. وبذلك تم استغلال جميع المساحات الموجودة بالمركز مع تطوير القائم قبل ذلك.

المحور الثالث: الوقوف علي طبيعة العلاقة بين التوجه الاستثماري وزيادة مصادر التمويل وتنوعها وانتظامها داخل مراكز الشباب و ومدي الاستمرارية والقدرة علي التمويل الذاتي ويشمل : ساهم التوجه الاستثماري في زيادة الخطط المقترحة والأنشطة المنفذة بالمركز . وكان الفضل في ذلك للتدفقات المالية المنتظمة من موارد مختلفة مما شجع إدارة المركز علي توسيع خططها وزيادة الدعم المالي للأنشطة مما أعطي للمشرفين عليها أريحية في التنفيذ.

هذا وقد ساهم التوجه الاستثماري في تقديم خدمات أفضل للأعضاء والرواد مثل توافر أماكن ترفيهية كالكافيتريات وحمام السباحة، وتوفير قاعات أفراح مميزة للمناسبات الاجتماعية من أفراح وعقد قران وحفلات الخطوبة، وأيضاً لم تقتصر قاعات الأفراح علي المناسبات الاجتماعية فقط فكثيراً ما ينفذ المركز بعض فاعلياته كالحفلات وتوزيع الجوائز في المسابقات في هذه القاعات، كذلك هناك بعض المؤسسات الحكومية كالمدارس والإدارة التعليمية التي تنفذ بعض فاعلياتها في هذه القاعات ؛ كل ذلك لوجود بنية تحتية من أثاث ومقاعد عالية الجودة.

وقد ساهم التوجه الاستثماري في خلق شراكات طويلة الأمد مع القطاع الخاص تضمن انتظام التمويل والمتمثلة في حمام السباحة وقاعة متعددة الأغراض حيث أن مدة حق الانتفاع خمسة عشر عاماً، مما يضمن انتظام التمويل الذاتي للمركز لفترة طويلة تساعد في الاستمرار في تنفيذ أنشطته بصفة مستديمة لفترة ليست قليلة.

هذا وقد حصل المركز علي بعض الامتيازات من وراء التوجه الاستثماري في أكثر من جانب؛ ففي البنية التحتية للمركز أصبح هناك مشروعات قائمة مطورة شكلاً وموضوعاً وتناسب الوضع الحالي، وطبقاً للاشتراطات تضمن تسليمها بعد إنتهاء مدة حق الانتفاع بنفس الحالة، ومن ناحية الموارد البشرية بالمركز فقد حصلت علي مكافآت وحوافز مالية بخلاف رواتبهم. أما بالنسبة لأعضاء المركز فمن بعض الامتيازات التي حصلوا عليها زيادة الرحلات الترفيهية، توفير أماكن مناسبة للأعضاء والمتريدين علي المركز، تكريم المتميزين منهم بصفة دورية.

المحور الرابع : المعوقات والصعوبات التي تواجه تنفيذ المشروعات الاستثمارية من ناحية وتحقق الاستدامة من ناحية أخرى ويشمل :

هناك بعض التحديات والصعوبات التي تواجه تنفيذ المشروعات الاستثمارية والتي تتشابه في أغلب مراكز الشباب مثل الإجراءات تتمثل فيما يلي:

من الصعوبات التي تواجه الموارد البشرية (العاملين) للتكيف مع متطلبات التوجه الاستثماري هو النسبة التي يتقاضوها مقابل عملهم وهي ١٠% حيث يقسم المبلغ علي اللجنة بأكملها والتي غالباً لا تقل عن أربعة أفراد، في حين تشترط اللوائح والقوانين المنظمة أن تكون المكافآت في غير أوقات عملهم، مما يصعب عليهم الالتزام الكامل بالإشراف علي الملاعب، ومن ناحية أخرى فغالبية المتريدين علي الملاعب المنجلة ليسوا أعضاء بالمركز مما يصعب معه اتخاذ عقوبات رادعة حال وقوع مخالفات.

كذلك بالنسبة للملعب المنجل القانوني فلا يتم تأجيله من قبل أفراد كما يحدث في الملعب الخماسي فيضطر المسؤولون عن الملعب إلى تأجيله للأكاديميات الخاصة وهو ما يعد مخالفة لتعليمات الوزارة من عدم السماح للأكاديميات الخاصة (الغير مرخصة) بتأجيل الملعب وفي نفس الوقت المركز مضطر لتوريد مبلغ ٤٠٠٠ جنية شهرياً للوزارة من إيراد الملعب القانوني وكذلك نسبة ١٠ % للإشراف علي الملعب.

ومن التحديات الخارجية والتي تعتبر أكثر صعوبة المنافسة مع القطاع الخاص حيث لا يوجد في القطاع الخاص لوائح أو قوانين وليس هناك بيروقراطية أو روتين وظيفي، ومن ناحية أخرى هناك بعض المميزات التي يجدها الشباب (من وجهة نظرهم) كشبكة إنترنت وواي فاي مجاني، وكافيهات مفتوحة بها شيشة ومشروبات أخرى.

أما بالنسبة للمستثمر فهناك الكثير من الصعوبات التي تواجهه أثناء التنفيذ وبعد جاهزية المشروع. فأتثناء التنفيذ هناك الكثير من الإجراءات والتراخيص من الجهات المختلفة والتي يعاني المستثمر منها كالتراخيص الهندسية والأمن والسلامة وكذلك البيئة والصرف الصحي (لعدم وجود تنسيق بين الجهات المختلفة وبعضها البعض). كذلك ارتفاع القيمة الإنشائية لإقامة المشروعات، الضرائب بأنواعها، أجور العمالة اللازمة للمشروعات.

المحور الخامس : طبيعة العلاقة بين التوجه الاستثماري ومدى التوسع والتنوع في الأنشطة المنفذة والمخطط لها، وأن تصبح مراكز الشباب البديل الأفضل للترفيه وخدمة المجتمع المحلي ويشمل :

ساهمت عوائد التوجه الاستثماري في تعزيز وتصميم خطة مقترحة لأنشطة المركز وتنوع الأنشطة والبرامج حيث زيادة موارد الخطة العامة لمشروعات المركز لتنوع مصادر الدخل خاصة في ظل المشروعات الكثيرة في هذا المركز والتي أتاحت تدفقات مالية عالية، مما أدى الى زيادة عدد المشروعات بالخطة وزيادة الاعتمادات المالية لهذه الأنشطة والبرامج التي تعتمد على الجمعية العمومية للمركز بناء علي اقتراحات مجلس إدارة المركز وموافقة الجهة الإدارية المختصة والمركزية علي هذه الخطط . فزيادة الاعتمادات أعطت الفرصة لواضعي الخطة السنوية المقترحة زيادة الاعتماد المالي أضعاف ما كان عليه قبل المشروعات الاستثمارية، فمثلاً الأنشطة الرياضية أصبحت الاعتمادات المالية مناسبة لها جداً وتنوعت، فقد كانت في الماضي تقتصر علي كرة القدم فقط وعدد محدود جداً من الدورات والمباريات الخارجية خلال العام. وهناك النشاط الاجتماعي والذي من ضمن أنشطته الرحلات والترفيه والتي كانت في الماضي رحلتين

فقط خلال العام رحلة خارج المحافظة وأخري داخلية. أما الآن يكاد يكون شهرياً رحلات ترفيهية وتثقيفية وزيارات للمعالم الأثرية مما كان له من ترغيب واستقطاب أعضاء جدد في المركز . كذلك ساعدت التدفقات المالية علي قدرة المركز علي المشاركة في جميع أنشطة وبرامج إدارة شباب دير مواس، وكذلك مديرية الشباب والرياضة بالمنيا، وبرامج وزارة الشباب والرياضة. وأيضاً ساعدت الموارد المالية المختلفة علي زيادة التعاون مع مؤسسات المجتمع المدني في الندوات والمحاضرات كجمعية الجزويت والفريز وجمعيات أهلية أخرى ومشروعات مع منظمات مجتمع مدني عقدت مبادرات وبروتوكولات مع وزارة الشباب والرياضة ويتم التنسيق مع مديرية الشباب والرياضة بالمنيا .

ساهمت عوائد التوجه الاستثماري كذلك في تنوع الأنشطة الحالية والمخطط لها بناءً علي التوجه الاستثماري فتم تنويع الأنشطة والبرامج المقترحة بالخطه من رياضي وثقافي وديني واجتماعي وفني ومعسكرات جواله وكشافة واستحداث تثقيف سياسي بالتعاون مع إدارة البرلمان والطلائع بالمديرية. وقد ساعدت عوائد التوجه الاستثماري أيضاً في قدرة المركز علي رفع المبلغ المرصود للمصروفات الإدارية والتي كانت تمثل عائق فيما قبل.

يشارك المركز في تنفيذ فعاليات مع مدارس الأمل للصم ومدارس ذوي القدرات والصم وبعض الجمعيات الأهلية الموجودة بنطاق المدينة ويوجد مركز للفنون والإبداع ومركز للتخاطب وتنمية المهارات والتكامل الحسي تعاون مشترك بين مؤسسة زايد العلي لذوي الهمم ووزارة الشباب والرياضة

ساهمت المشروعات الاستثمارية في استقطاب أفراد ليس لهم عضوية بمركز الشباب فقد زاد عدد الأفراد المترددين علي المركز من غير أعضاء المركز واستفادتهم من المشروعات؛ مما ترتب عليه زيادة العضوية بأنواعها بالمركز حيث كانت اعداد قليلة فأصبحت الآن ٢٨٣٢ عضواً من بينهم ذوي القدرات والهمم.

الحالة رقم (٤)

المحور الأول : بيانات أولية ويشمل :

المركز في هذه الحالة هو مركز شباب مدينة مغاغة ، حيث يبلغ إجمالي العضوية بالمركز ٩٥٣ عضواً موزعين كالتالي :

- عدد ٦٤ عضو مؤسس علي قيد الحياة

- عدد ٢٥١ عضو عامل (٢٠٣ ذكور + ٤٨ إناث)، بإجمالي سداد عضوية ٢٥١

عضو

- عدد ١١ عضو تابع (٦ ذكور + ٥ إناث)

- عدد ٤٩٦ عضو منتسب (٢٥٢ ذكور + ٢٤٢ إناث)، بإجمالي سداد عضوية ٤٩٦

عضو

- عدد ١٣١ عضو موسمي (٧٩ ذكور + ٥٢ إناث)، بإجمالي سداد عضوية ١٣١

عضو

وقد أصبح بالمركز مشروعات استثمارية تتمثل في : قاعة أفراح، ملعب كرة قدم الخماسي، حمام سباحة نصف اولمبي، ومحلات تجارية .

المحور الثاني : طبيعة العلاقة بين التوجه الاستثماري ومدي تأسيس البنية الأساسية من ناحية وتحقق الاستدامة من ناحية أخرى ويشمل :

تمثلت البنية التحتية للمركز قبل التوجه الاستثماري في مبني إداري من طابقين مبني قديم جداً به مكاتب إدارية للعاملين بالمركز ومجلس إدارة المركز وقاعة اجتماعات، صالة للياقة البدنية (العباب الرياضية)، ملعب خماسي منجل كانت قد قامت بتجديده وزارة الشباب والرياضة، ملعب قانوني منجل أيضاً نفذته وزارة الشباب والرياضة، ومسرح.

البنية التحتية للمركز كانت هزيلة بالرغم من وجود ملاعب منجلة من قبل وزارة الشباب والرياضة، ولعدم وجود إيرادات كافية في ذلك الوقت لم تكن هناك صيانة جيدة للملاعب. تغير الوضع تماماً بعد طرح الاستثماري لهذه الملاعب حيث تم القضاء علي بيروقراطية القوانين واللوائح (طبقاً لما أدلي به مدير المركز) من خلال إجراء وعمل الصيانات اللازمة علي وجه السرعة والقضاء علي ظاهرة الاستيلاء واستباحة المال العام، فمن مصلحة المستثمرين سرعة عمل الصيانات اللازمة بدون انتظار الموافقات والإجراءات حيث حريته في اختيار الكوادر الفنية والإدارية المشرفة علي الملاعب دون التقيد بالنسب التي تضعها وزارة الشباب والرياضة كما هو الحال في المشروعات التي تنفذها، كذلك يتم ايجار الملعب القانوني من قبل أكثر من أكاديمية خاصة غير مرخصة (بما لا يعد في هذه الحالة مخالف لتعليمات وزارة الشباب والرياضة) . حيث أن المنوط به استلام المنشآت الاستثمارية لجنة الاستثمار بديوان مديرية الشباب والرياضة بالمنيا، واستشاري هندسي يتم اختياره من قبل مجلس إدارة المركز .

يتبع المركز بعض الاستراتيجيات لتحسين قرارات الاستثمار بحيث تدعم البنية الأساسية، حيث يتم الإعلان عن المزايدات علي البوابة الإلكترونية للحكومة المصرية من خلال الوحدات المحلية والبنوك الحكومية.

ومن أهم التغيرات التي طرأت على البنية التحتية للمركز للتكيف مع التوجه الاستثماري رفع كفاءة التشغيل من خلال توافر خدمة متميزة تنافسية. فالبنية التحتية الموجودة مطابقة للمواصفات الهندسية وأصبحت تلبي احتياجات المجتمع المحيط بالمركز، حيث أن التنفيذ يتم من خلال القطاع الخاص بإشراف استشاريين هندسيين من قبل الإدارة الهندسية بمجلس المدينة، والإدارة الهندسية مديرية الشباب والرياضة بالمنيا. ومن جانب آخر أتاحت المشروعات الاستثمارية في حالة وجود أي خلل بالمرافق العامة للمركز اتخاذ كافة الإجراءات اللازمة للصيانة وتتم في الغالب علي حساب المركز، مع قيام وزارة الشباب والرياضة بعمل الصيانة بناءً علي رأي الجهة الإدارية المختصة.

المحور الثالث: الوقوف علي طبيعة العلاقة بين التوجه الاستثماري وزيادة مصادر التمويل وتنوعها وانتظامها داخل مراكز الشباب و ومدى الاستمرارية والقدرة علي التمويل الذاتي ويشمل : وكان رصيد المركز قبل الملاعب والمشروعات الاستثمارية حوالي ١٩١٢ جنية، وكان اجمالي ميزانية آخر خطة سنوية قبل الملاعب والمشروعات الاستثمارية ١٥٠٠٠٠ جنية . وكانت إيرادات المركز الرئيسية قبل التوجه الاستثماري تتمثل في الإعانة الإدارية وإعانة تكثيف النشاط من وزارة الشباب والرياضة والتي اقتصرت الآن علي مشاريع (أندية الفتاة، التطوع، وأنشطة الكشف والجولة)، كذلك قاعة الأفراح، واشتراقات الأعضاء (والذي كان معهوداً فيما قبل بسداد المركز لهذه الاشتراكات من وفورات الأنشطة المنفذة)، والعائد المادي من الإيجار الشهري أو السنوي للملاعب المنجلة من قبل وزارة الشباب والرياضة فكانت ميزانية المركز ضعيفة (لا تتعدي ال ١٩٢٠ جنية وقتها) مما كان يؤثر علي الخطط السنوية المقترحة . إلي أن بدأ المركز في الاستثمار فتم طرح ملعب القدم الخماسي منجل عام ٢٠٢١ م بمتوسط إيراد سنوي حوالي اثنان وسبعون ألف جنية . وفي عام ٢٠٢٤ م أصبح الملعب المنجل القانوني يحقق متوسط إيراد سنوي حوالي ٤٩٢٠٠ جنية . وفي عام ٢٠٢٠ م تم طرح مساحة أرض فضاء غير مستغلة لينفذ عليها قاعة أفراح بنظام ال B . O . T . حق انتفاع لمدة ثماني سنوات بقيمة إيجارية ١٠١٠٠ جنية شهرياً بزيادة سنوية ١٠%. وفي العام ٢٠٢٣ م تم طرح مساحات أخرى حمام سباحة بقيمة إيجارية ١٠١٠٠ جنية سنوياً، عدد ١٩ محل تجاري بسور المركز بقيمة إيجارية

شهرية ٤٠٠٠ جنية، وحضانة للأطفال بقيمة إيجارية شهرية ١٥٠٠ جنية. وإعمالاً للمواد القانونية وضوابط الاستثمار التي وضعتها الشباب والرياضة والتي يُبني علي أساسها عقود الاتفاق في حالة التأخير عن سداد القيمة الإيجارية لمدة شهرين متتاليين يتم فسخ التعاقد، مما يضمن انتظام في تدفق التمويل الذاتي للمركز .

كل ذلك ساعد علي زيادة الموارد المادية للمركز، وزيادة مصادر التمويل، وتتنوع هذه المصادر جعل هناك قدرة علي استدامة التمويل اللازم للمركز ليؤدي وظائفه، وأصبح المركز لديه القدرة علي التمويل الذاتي لجميع أنشطته دون الحاجة لانتظار الإعانات من الوزارة. حيث أن العائد المادي من المشاريع الاستثمارية يتم وضعه في الميزانية العمومية للمركز والتي تتضمن شراء الأدوات ومستلزمات التدريب لكافة الفرق الرياضية المشاركة في أنشطة وبرامج الاتحادات.

هذا وقد منح التوجه الاستثماري بعض الامتيازات سواء للمركز أو الموارد البشرية. بالنسبة للمركز فقد قويت خزينته وارتفع رصيده مما جعله قادراً علي التكيف مع المستجدات من إجراء صيانات دورية للمرافق العامة والمنشآت الموجودة بالمركز (كان موجوداً قبل الاستثمار ولكن بصورة ضعيفة)، ومن ناحية أخرى فقد حصلت الموارد البشرية علي فرص عمل داخل المركز من خلال مدارس الكرة والألعاب الفردية .

أصبح رصيد المركز في الوقت الحالي حوالي ٣٥٠٠٠٠ جنية (بفضل تدفق عوائد المشروعات الاستثمارية بالمركز)، مما أتاح الكثير من المميزات، منها زيادة الميزانية المقترحة للأنشطة، أتاح لمجلس إدارة المركز تعيين عمال ومشرفين أنشطة، تحسين البنية التحتية، كثرة المتربين علي المركز وتنوع فئاتهم ومراحلهم العمرية. ومع ذلك لا يتم تدريب الموظفين الموجودين للتعامل مع الاستثمار، سواء دورات في الإدارة أو المديرية أو الوزارة.

المحور الرابع : المعوقات والصعوبات التي تواجه تنفيذ المشروعات الاستثمارية من ناحية وتحقق الاستدامة من ناحية أخرى ويشمل :

يواجه المركز الكثير من المعوقات والصعوبات في خطواته نحو التوجه الاستثماري تتمثل في الآتي:

بالنسبة للبنية التحتية فقد أصبحت التكاليف التشغيلية والصيانة اللازمة للحفاظ على المشاريع القائمة وضمان استدامتها مرتفعة وذلك بعد تعويم الجنية وارتفاع الأسعار بطريقة جنونية جعلت هناك عزوف من جانب كثير من المستثمرين وخاصة مع التعقيدات الإدارية.

تعنت الوحدة المحلية في إصدار قرار صلاحية موقع كأولي خطوات الترخيص طبقاً للقانون ١٥٩ لسنة ٢٠٢٢ م. ولم يتضمن القانون أية مواد تحفيزية للمستثمر وتكتفي الوزارة بإصدار قرارات وزارية كضوابط يلتزم بها المركز والمستثمر. إلا أن إدارة المركز تتعاون مع المستثمرين في اطلاعهم بشكل مستمر علي التوجيهات والتعليمات الوزارية في هذا الشأن.

المواد المنصوص عليها في اللائحة المالية ٩٠ لسنة ٢٠٢١ م والتي تحدد مدد حق الانتفاع، ولوزارة الشباب والرياضة منفردة الحق في تحديد هذه المدة والتي في أغلب الأحيان تكون مدد قصيرة لا تتناسب مع التكاليف الإنشائية للمشروع (علماً بأن اللائحة المالية أعطت الوزير المختص حتي ٢٥ عاماً مدة حق انتفاع) .

من الصعوبات التي واجهها المركز فكرة الملاعب المنجلة علي حساب وزارة الشباب والرياضة وعدم قدرة العاملين بالمركز علي التكيف مع التوجه الاستثماري، مما اضطر المركز لترحها للاستثمار من قبل القطاع الخاص. وما ترتب علي ذلك من غل يد المركز في الاستفادة الكاملة من هذه الملاعب لصالح أنشطة المركز .

المحور الخامس : طبيعة العلاقة بين التوجه الاستثماري ومدي التوسع والتنوع في الأنشطة المنفذة والمخطط لها، وأن تصبح مراكز الشباب البديل الأفضل للترفيه وخدمة المجتمع المحلي ويشمل :

إن الهدف الأساسي من إنشاء مراكز الشباب طبقاً للدستور مادة (٨٢) هو تحقيق الرعاية المتكاملة للنشء والشباب، وكونها الاتجاه الموازي للأندية الرياضية. وقد ساهم التوجه الاستثماري بالمركز في تكامل تنفيذ جميع الأنشطة لكافة الفئات (شباب، نشء، ذوي قدرات وهمم، المرأة والفتاة، وأسر الشهداء)، حيث وصل الاعتماد المالي للخطة السنوية المقترحة للعام ٢٠٢٤/٢٠٢٥ نحو ٢٥٠٠٠٠ جنية، تم توظيفها علي النحو التالي :

النشاط الرياضي: حيث تمكن المركز من رعاية جميع فرق كرة القدم المشاركة في الاتحاد المصري لكرة القدم درجة ممتازة تمثل ذلك في عدد ٤ فرق ناشئين (تحت ١٢ سنة، تحت ١٤ سنة، تحت ١٧ سنة، تحت ٢٠ سنة)، والفريق الكبير المشارك في الدرجة الممتازة، رعاية مدرسة لكرة القدم بها ما يقارب من ٤٥٠ لاعب باشتراك شهري قدره ١٠٠ جنية، مدرسة للكراتيه بها ما يقارب من ١٠٥ لاعب باشتراك شهري خمسون جنيهاً، مدرسة للكونغ فو بها ٧٥ لاعب باشتراك شهري خمسون جنيهاً ومساهمة عوائد المشروعات الاستثمارية في قدرة المركز علي توفير أدوات

الألعاب الفردية من بساط وخلافه . وما ترتب علي ذلك من فاعليات اختبارات الأحزمة والتي غالباً ما تنفذ بمقر مركز الشباب أو النادي الرياضي بمغاغة.

النشاط الفني والثقافي: ساهمت التدفقات المالية للمشروعات الاستثمارية في توفير الدعم المالي لفريق الكورال والموسيقى بالمركز وما ترتب علي ذلك من المنافسة في المسابقات المحلية والإقليمية وعلي مستوي الجمهورية وزيادة المترددين من أبناء المركز علي مثل هذه الأنشطة.

ساهمت عوائد التوجه الاستثماري في تنوع الأنشطة الحالية والمخطط لها بناءً علي التوجه الاستثماري، فقد أصبح المركز قادراً علي إبرام البروتوكولات والاتفاقيات وطرح مبادرات مع المؤسسات الحكومية مثل مبادرة مع الإدارة الصحية بمغاغة تتمثل في الرش الدوري لمكافحة الحشرات والفيروسات، بروتوكول مع مدارس النور والأمل بمغاغة لرعاية ذوي القدرات والهمم، المبادرة الرئاسية " اتحضر للأخضر " لزراعة الأشجار بالمدينة، تم تخصيص جزء من الاستثمارات لدعم الفعاليات التي تستهدف المجتمع المحلي، مثل الندوات التوعوية، الحملات الصحية، والمعارض الاجتماعية ومبادرات " يوم الخير " لتوزيع الملابس والأدوات المدرسية للطلاب الأيتام، ومبادرة " العيد أحلي بمراكز الشباب " والتي تنفذ في عيدي الفطر والأضحى .

الحالة رقم (٥)

المحور الأول : بيانات أولية ويشمل :

المركز في هذه الحالة هو مركز مدينة سمالوط، حيث يبلغ إجمالي العضوية بالمركز ١٧٩٨ عضواً موزعين كالتالي :

- عدد ١٩ عضو مؤسس علي قيد الحياة
- عدد ٧٤٠ عضو عامل (٥٨٠ ذكور + ١٦٠ إناث)، مسدد للاشتراكات ٣٣٠ عضو ذكور
- عدد ١٠٣٩ عضو منتسب (٧٤٠ ذكور + ٢٩٩ إناث)، مسدد للاشتراكات ٢٦٤ عضو ذكور

- عدد ٦٩ عضو موسمي (٥٦ ذكور + ١٣ إناث) مسددين لاشتراكات العضوية

وقد أصبح بالمركز مشروعات استثمارية تتمثل في: قاعة أفراح، عدد (٢) ملعب كرة قدم خماسي منجل، مطعم وكافيتريا، ملاهي، حمام سباحة نصف اولمبي، قاعة مناسبات، ومحلات تجارية .

المحور الثاني : طبيعة العلاقة بين التوجه الاستثماري ومدى تأسيس البنية الأساسية من ناحية وتحقق الاستدامة من ناحية أخرى ويشمل :

تمثلت البنية التحتية التي كانت موجودة في المركز قبل المشروعات الاستثمارية في مبني إداري به صالة حاسب آلي، صالة لتنس الطاولة والبياردو بالإضافة للحجرات الإدارية وقاعة الاجتماعات، وقاعة المنازلات للألعاب الفردية، وعدد (٢) ملعب رملي وملعب خماسي بلاط، وملعب ترابي، وقاعة أفراح، وكافيتريا، وصالة ألعاب رياضية، وملعب قانوني منجل من قبل وزارة الشباب والرياضة في عام ٢٠١١ م .

بلغ رصيد المركز قبل المشروعات الاستثمارية في أحسن حالاته ٢٠٠٠٠ جنية تقريباً، وكان إجمالي ميزانية آخر خطة سنوية قبل المشروعات الاستثمارية مائة وخمسون ألف جنية، لذا كان التوجه الاستثماري للمركز ضرورة ملحة. إن مركز شباب سمالوط من المراكز ذات المساحة الكبيرة والتي كانت مهددة أو غير منظمة ولا يأتي من ورائها عائد مادي يفيد المركز. لذا عملت إدارة المركز علي إستراتيجية استثمارية لكل الأماكن والمساحات الغير مستغلة بما فيهم الملاعب المنجلة.

لذلك فقد طرأت تغييرات على البنية التحتية للمركز للتكيف مع التوجه الاستثماري، فقد تم طرح الملاعب الترابية والرملية للاستثمار ليصبح بالمركز عدد (٣) ملاعب خماسية منجلة لكرة القدم، بخلاف الملعب القانوني المنجل من قبل وزارة الشباب والرياضة، وتم طرح مساحة ٢٤٠٠ متر مربع علي مرحلتين كقاعات أفراح كل قاعة علي مساحة ١٢٠٠ م، وطرحت مساحة ١٢٠٠ متر أخرى ملاهي لخدمة أهالي المركز المترددين علي مركز الشباب وأطفالهم. وفي مساحة غير مستغلة بجانب المبني الإداري تم طرحها قاعة منازلات للألعاب الفردية. ولاكتمال الخريطة الاستثمارية بالمركز تم طرح المساحات المتبقية حمام سباحة ومطعم وكافيتريا. وأخيراً تم طرح عدد (٣) محلات تجارية بسور المركز. وبذلك أصبح لا يوجد في المركز أماكن أخرى غير مستغلة.

فالتوجه الاستثماري حسن البنية التحتية للمركز أو بمعنى آخر فقد أوجد التوجه الاستثماري بنية تحتية لم تكن موجودة أساساً؛ بنية قوية ومطابقة للمواصفات الهندسية. بخلاف المتابعات بعد التشغيل وما تنص عليه العقود المبرمة مع المستثمرين من تسليم هذه المشروعات بعد انتهاء مدة حق انتفاعها بحالة جيدة كما هو بالرسومات الفنية والهندسية، وفي حالة إخلال المستثمر

يبند من هذه البنود يخصم من التأمين المدفوع ويحرم من الدخول في أية مزايدات تخص المركز.

المحور الثالث: الوقوف علي طبيعة العلاقة بين التوجه الاستثماري وزيادة مصادر التمويل وتنوعها وانتظامها داخل مراكز الشباب و ومدي الاستمرارية والقدرة علي التمويل الذاتي ويشمل : كانت إيرادات المركز الرئيسية قبل التوجه الاستثماري تتمثل في الإعانة الإدارية وإعانة تكثيف النشاط من وزارة الشباب والرياضة، كذلك قاعة الأفراح، واشتراكات الأعضاء، والتبرعات وإيراد تنس الطاولة والبيلياردو. فكانت ميزانية المركز ضعيفة (لا تتعدي ال ٢٠٠٠٠ جنية وقتها) مما كان يؤثر علي الخطط السنوية المقترحة . إلي أن بدأ المركز في الاستثمار فأنشأت الوزارة ملعب قدم قانوني منجل عام ٢٠١١ م بمتوسط إيراد سنوي حوالي ١٢ ألف جنية، قاعة أفراح علي مساحة ١٢٠٠ متر مربع بقيمة إيجارية للمركز قدرها ٩٧٥٥٠٠ جنية سنوياً، إحلال وتجديد عدد (٢) ملعب كرة قدم خماسي منجل عام ٢٠٢١ بقيمة إيجارية للمركز قدرها ٨٧٦٠٠ جنية سنوياً، مطعم وكافيتريا عام ٢٠٢٢ بقيمة إيجارية للمركز قدرها ١٠٩٢٠٠ جنية سنوياً، ملعب كرة قدم خماسي منجل عام ٢٠٢٢ بقيمة إيجارية للمركز قدرها ٥٤٠٠٠ جنية سنوياً، ملاهي علي مساحة ١٢٠٠ متر مربع عام ٢٠٢٣ بقيمة إيجارية للمركز قدرها ١٢٠٦٠٠ جنية سنوياً، حمام سباحة نصف اوليمبي أنشيء عام ٢٠٢٣ بقيمة إيجارية للمركز قدرها ١٢٠٦٠٠ جنية سنوياً . قاعة مناسبات طرح استثماري عام ٢٠٢٣ بقيمة إيجارية للمركز قدرها ٢٤٠٠٠ جنية سنوياً، عدد ٣ محل تجاري طرح بقيمة إيجارية للمركز قدرها ٦٤٠٠٠٠٠ جنية سنوياً، قاعة منازلات طرح استثماري عام ٢٠٢٤ بقيمة إيجارية للمركز قدرها ٤٣٨٠٠ جنية سنوياً، قاعة أفراح علي مساحة ١٢٠٠ متر مربع طرح استثماري عام ٢٠٢٤ بقيمة إيجارية للمركز قدرها ٧٧٤٦٠٠ جنية سنوياً. وبذلك ارتفع رصيد المركز وتنوعت مصادر تمويله ليصل رصيد المركز بالبنك ستمائة ألف جنية. وصل رصيد المركز بالبنك في الوقت الحالي حوالي مائة وعشرون ألف جنية، كل ذلك ساعد علي زيادة الموارد المادية، وزيادة مصادر التمويل، وتنوع هذه المصادر جعل هناك قدرة علي استدامة التمويل اللازم للمركز ليؤدي وظائفه، وأصبح المركز لديه القدرة علي التمويل الذاتي لجميع أنشطته دون الحاجة لانتظار الإعانات من الوزارة. وتم اعتماد ميزانية الخطة المقترحة لهذا العام ٢٠٢٤ / ٢٠٢٥ م بمبلغ وقدره ثلاثمائة وخمسون ألف جنيها. حيث يتم التمويل من عوائد هذه المشروعات بشكل مباشر لجميع أنشطة المركز من خلال الخطة المقترحة، ورواتب المعينين بقرار مجلس إدارة، والعاملين بالمركز والمسند لهم إشراف علي

الأنشطة، والمدرّبين للفرق الرياضية. كذلك تم تدريب الموظفين الموجودين للتعامل مع الاستثمار، وتعيين كوادر جديدة مدربة على إدارة المشروعات الاستثمارية والملاعب بالإضافة للكوادر الموجودة بالمركز.

المحور الرابع : المعوقات والصعوبات التي تواجه تنفيذ المشروعات الاستثمارية من ناحية وتحقيق الاستفادة من ناحية أخرى ويشمل :

يواجه المركز الكثير من الصعوبات في خطواته نحو التوجه الاستثماري تتمثل في الآتي:
صعوبة التعامل مع الإدارة الهندسية بمجلس مدينة سمالوط في إصدار قرار صلاحية موقع كأولي خطوات الترخيص طبقاً للقانون ١٥٩ لسنة ٢٠٢٢م. ولم يتضمن القانون أية مواد تحفيزية للمستثمر وتكتفي الوزارة بإصدار قرارات وزارية كضوابط يلتزم بها المركز والمستثمر. كذلك كثرة وطول إجراءات الموافقة علي الاستثمار من الجهة الإدارية المختصة (خاصة لجنة الاستثمار والإدارة الهندسية بالمديرية) وما يتبع ذلك من كراسة الشروط والإعلان في الجرائد الرسمية اليومية وجلسات انعقاد المزايدات بالمركز.

كثرة الإجراءات والتدابير بشأن الاستثمار من رسم هندسي للموقع وموافقة الجهة الإدارية المختصة وموافقة الوزارة وكراسة الشروط والإعلان في الصحف الرسمية اليومية، وتكاليف لجان المزايدات. كل ذلك علي حساب ميزانية المركز، وعدم استفادة إدارة المركز لدرجة عدم وجودهم كأعضاء بهذه اللجان واقتصار ذلك علي لجنة الاستثمار بالمديرية.

من ضمن شروط وضوابط الاستثمار التي وضعتها الوزارة أن يورد المركز في حساب الوزارة نسبة ٢٥% شهرياً من كل مشروع قائم ونسبة ٢.٥% للجنة الاستثمار بالمديرية، مما يقلل من استفادة المركز من عوائد هذه المشروعات.

ولقلة عدد العاملين بالمركز لم تستطيع الإدارة اتخاذ إجراءات ضد غير القادرين منهم على التكيف مع متطلبات التوجه الاستثماري وأكتفت بلفت النظر والتوبيخ وتكليف العاملين من ذوي الخبرات تدريبهم وتعليمهم، حتي تم الانتهاء من الخريطة الاستثمارية للمركز فرفع المستثمر عن كاهل المركز الرقابة علي المدرّبين والمشرّفين علي المشروعات الاستثمارية.

القيمة المالية لممارسة الأنشطة بالمشروعات الاستثمارية لبعض الأنشطة الجديدة لا يمكن أن تشكل عائقاً أمام استمرارية الاستثمار فيها. فهي مناسبة للمتريدين ومنافسة للمشروعات الخاصة خارج المركز، ومن ناحية أخرى فهي مكان آمن للعائلات وأسرهم لاعتقاد الناس في أن مركز الشباب مكان حكومي.

ومع ذلك هناك قوانين تضمن إدماج مبادئ الاستدامة ضمن الخطط الاستثمارية لمراكز الشباب من شرط التزام المستثمر تسليم المشروع طبقاً للمواصفات المتفق عليها في العقود مما يضمن سلامة التشغيل فيما بعد.

المحور الخامس : طبيعة العلاقة بين التوجه الاستثماري ومدى التوسع والتنوع في الأنشطة المنفذة والمخطط لها، وأن تصبح مراكز الشباب البديل الأفضل للترفيه وخدمة المجتمع المحلي ويشمل :

ساهمت عوائد التوجه الاستثماري في تعزيز وتصميم خطة مقترحة لأنشطة المركز فقد أصبحت القيمة مضاعفة لما كانت عليه قبل التوجه الاستثماري (٣٥٠٠٠٠ جنية)، وما ترتب علي ذلك من دعم توسيع الأنشطة الرياضية مثل الألعاب الجماعية والفردية وتنوع الأنشطة والبرامج من رياضية وثقافية واجتماعية وفنية وجوالة وكشافة. هذا وقد ساعدت عوائد التوجه الاستثماري بمركز شباب سمالوط وخاصة الملاعب المنجلة (عدد ٣ ملاعب خماسي + ملعب قانوني) علي ظهور مدارس رياضية في الألعاب الجماعية مثل مدرسة كرة القدم والتي بها الآن أكثر من ٣٠٠ مشترك بقيمة اشتراك شهري ١٠٠ جنية، ومدارس للألعاب الفردية الكاراتيه به ١٥٠ مشترك، الكونغ فو ١٣٠ مشترك، رفع أثقال به ٦٥ مشترك. جميع هذه الألعاب الفردية باشتراك شهري قدره ستون جنيهاً. وتسجيل المركز في الاتحاد المصري لكرة القدم ليشارك في مسابقة دوري كرة القدم ب ٤ فرق ناشئين وفريق كبير وما ترتب علي ذلك من تسويق وبيع للاعبين (خاصة الناشئين) للأندية الكبيرة وحصول المركز علي مبالغ مالية.

دعم الاستثمار بالمركز أضاف أنشطة ثقافية مثل المسرح وذلك بالاتفاق مع فرقة مسرح سمالوط والمشاركة في مسابقات علي مستوى المحافظة والجمهورية، والفنون والموسيقي أيضاً بفرقة كورال المركز والإنشاد الديني.

دعمت المشروعات الاستثمارية بالمركز الأنشطة الترفيهية مثل الرحلات والتي تم رصد مبالغ جيدة استطاع المركز من خلالها مع اشتراكات الأعضاء في هذه الرحلات تنفيذ رحلات طويلة المدة مثل اسكندرية والاقصر وأسوان لمدة أسبوع.

ساهمت عوائد المشروعات الاستثمارية في قدرة المركز علي عقد شراكات مع المؤسسات الحكومية مثل مدرسة الثانوية الفنية للبنات من خلال تنفيذ الأنشطة الحرفية والمهنية وورش العمل، الإدارة الصحية بسمالوط من خلال استقبال قوافل طبية وتوعية صحية، كما ساهمت هذه

العوائد في عقد شراكة مع مدارس ذوي القدرات والهمم في تنفيذ أنشطة خاصة بهم وأصبحت مدرجة بشكل أساسي في الخطة السنوية المقترحة.

ساهمت عوائد المشروعات الاستثمارية في قدرة المركز علي عقد شراكات مع المؤسسات والجمعيات الأهلية لاستضافة أنشطة مشتركة تخدم مختلف فئات المجتمع كالجمعيات الخاصة بالأيتام حيث يقوم المركز بتنفيذ فاعليات كالاحتفال بيوم اليتيم وغيره من المناسبات المختلفة للاحتفاء بهم وتوزيع الهدايا والملابس عليهم، كما يتم تشجيع المبادرات التطوعية والأنشطة الخيرية التي تعزز من دور مركز الشباب في دعم المجتمع المحلي مثل مبادرات محاربة الغلاء للسلع الغذائية في شهر رمضان المعظم، وأول العام الدراسي يتم عمل معارض للأدوات المدرسية المخفضة تخفيفاً علي أولياء الأمور .

الحالة رقم (٦)

المحور الأول : بيانات أولية ويشمل :

المركز في هذه الحالة هو مركز شباب تله، حيث يبلغ إجمالي العضوية بالمركز ١٤٥٥ عضواً موزعين كالتالي :

- عدد ٣٤ عضو مؤسس علي قيد الحياة
- عدد ٤٣٣ عضو عامل (٣٠٧ ذكور + ١٢٦ إناث)، بإجمالي سداد عضوية ١٨٧ عضو.
- عدد ٩٨٨ عضو منتسب (٧٨٣ ذكور + ٢٠٥ إناث)، بإجمالي سداد عضوية ٢٢٢ عضو.

وقد أصبح بالمركز مشروعات استثمارية تتمثل في: ملعب كرة قدم سباعي منجل، حمام سباحة نصف اوليمبي، وصالة اللياقة البدنية.

المحور الثاني : طبيعة العلاقة بين التوجه الاستثماري ومدى تأسيس البنية الأساسية من ناحية وتحقيق الاستدامة من ناحية أخرى ويشمل :

البنية التحتية التي كانت موجودة في المركز قبل التوجه الاستثماري تمثلت في ملعب ترابي سباعي - ملعب ترابي خماسي - مبنى دور أرضى - صالة لياقه بدنية. لذا كان التوجه الاستثماري للمركز ملحة نظراً لعدم وجود امكانيات مادية وأيضاً لزيادة دخل المركز. ومن أهم الخطوات التي اتخذها المركز للاتجاه نحو المشروعات الاستثمارية قرار مجلس إدارة

المراكز بالموافقة علي طرح المساحات الغير مستغله الموجودة للاستثمار وتحديد المشروعات التي يرغب المركز في تنفيذها وعرضها على الجهة الادارية المختصة ثم اخذ الموافقات من الوزارة ثم الطرح وعمل الإعلانات عن المشروع ثم تحديد موعد المزايدة للمتقدمين .

وهناك بعض الآليات التي تتبعها إدارة المركز لإدارة المشروعات الاستثمارية، بالنسبة للملعب المنجل تشكل لجنة من العاملين بالمركز للإشراف علي الملاعب ومتابعتها وتحصيل رسوم الحجز والتواصل بين المترددين وإدارة المركز، كذلك إبلاغ إدارة المركز بمدي صلاحية الملاعب واستحقاقها للصيانة أو الإحلال والتجديد، أما فيما يخص المشروعات التي ينفذها القطاع الخاص (حمام السباحة، صالة اللياقة البدنية) فلا يكون للمركز دور كبير حيث ينحصر دور المركز في المتابعة الخفيفة، ويكون الدور الأكبر للجنة الاستثمار بالمديرية ويكون منوط بها الاشراف والمتابعة علي هذه المشروعات .

وفي الوقت الراهن يتم التخطيط لإضافة مرافق جديدة كصالة الألعاب الرياضية وكافتيريا أو تطوير المساحات القائمة، مثل زيادة عدد الملاعب بطرح الملعب الخماسي الترابي للاستثمار، طبقا للمساحات الغير مستغله والتي لا تؤثر على أنشطة المركز .

المحور الثالث :الوقوف علي طبيعة العلاقة بين التوجه الاستثماري وزيادة مصادر التمويل وتنوعها وانتظامها داخل مراكز الشباب و ومدي الاستمرارية والقدرة علي التمويل الذاتي ويشمل : كانت إيرادات المركز الرئيسية قبل التوجه الاستثماري تتمثل في الإعانة الإدارية وإعانة تكثيف النشاط من وزارة الشباب والرياضة، كذلك إيرادات صالة اللياقة البدنية، واشتراكات الأعضاء، والتبرعات. فكانت ميزانية المركز ضعيفة (لا تتعدي ال ٤٠٠٠٠ جنيه وقتها) مما كان يؤثر علي الخطط السنوية المقترحة حيث كان اجمالي ميزانية آخر خطة سنوية قبل الملعب والمشروعات الاستثمارية ٣٢٥٠٠ ج . إلي أن بدأ المركز في الاستثمار فأنشأت الوزارة ملعب قدم سباعي منجل عام ٢٠١٥ م بمتوسط إيراد سنوي حوالي ٦٠٠٠٠ ألف جنيه، حمام سباحة نصف اوليمبي أنشيء عام ٢٠٢١ بقيمة إيجارية للمركز قدرها ٨٤٠٠٠ جنيه سنوياً، وإحلال وتجديد صالة اللياقة البدنية ورفع كفاءتها عام ٢٠٢٤ بقيمة إيجارية للمركز قدرها ٢٧٠٠٠ جنيه سنوياً . وبذلك ارتفع رصيد المركز وتنوعت مصادر تمويله ليصل رصيده بالبنك ٣٤٢٠٠٠ جنيه تقريباً .

ارتفاع رصيد المركز بالبنك في الوقت الحالي ساعد علي زيادة الموارد المادية للمركز، وزيادة مصادر التمويل، وتنوع هذه المصادر مما جعل هناك قدرة علي استدامة التمويل اللازم للمركز ليؤدي وظائفه، وأصبح المركز لديه القدرة علي التمويل الذاتي لجميع أنشطته دون الحاجة

لانتظار الإعانات من الوزارة. وتم اعتماد ميزانية الخطة المقترحة لهذا العام ٢٠٢٤ / ٢٠٢٥ م بمبلغ وقدره مائة وعشرون ألف جنية. حيث يتم التمويل من عوائد هذه المشروعات بشكل مباشر لجميع أنشطة المركز من خلال الخطة المقترحة، ورواتب المعيّنين بقرار مجلس إدارة، والعاملين بالمركز والمسند لهم إشراف علي الأنشطة، والمدربين للفرق الرياضية. كذلك تم تدريب الموظفين الموجودين للتعامل مع الاستثمار، وتعيين كوادر جديدة مدربة على إدارة المشروعات الاستثمارية والملاعب بالإضافة للكوادر الموجودة بالمركز .

وهناك بعض المميزات التي حصل عليها المركز في الميزانية وأرصدة المركز بعد الاتجاه نحو الاستثمار. ومن الامتيازات التي اتاحها التوجه الاستثماري للعاملين بالمركز إسناد الإشراف علي الأنشطة والمدارس الرياضية بمكافآت وحوافز مادية وتعيين عامل نظافة وحارس لبلي بقرار مجلس إدارة. كذلك أتاح للمركز عقد الشراكات مع جمعيات أهلية ومنظمات مجتمع مدني سواء موجودة في نطاق القرية أو عن طريق المديرية أو الوزارة، ومؤسسات حكومية مثل الازهر الشريف (ندوات توعية)، قصور الثقافة (ورش حكي شعبي)، التربية والتعليم حضور ندوات ومسابقات وأنشطة المركز والاعتماد من المركز طبقا للخطة .

المحور الرابع : المعوقات والصعوبات التي تواجه تنفيذ المشروعات الاستثمارية من ناحية وتحقق الاستفادة من ناحية أخرى ويشمل :

من أهم الصعوبات التي واجهها المركز في خطواته نحو التوجه الاستثماري التكاليف الانشائية والتشغيلية العالية نظراً لارتفاع الأسعار مثلها مثل باقي مراكز شباب القرى، وتشكل للتكاليف العالية لبعض الأنشطة الجديدة عائقاً أمام استمرارية الاستثمار فيها في حالة قصر مدة التعاقد التي لا تتناسب مع التكلفة المادية للمشروع.

المركز لا يوجد به كوادر إدارية وفنية مدربة التي يمكنها إدارة المشاريع بشكل فعال ومستدام حيث أنه لم يتلقى دورات تدريبية سوي مدير المركز فقط وتم ذلك من خلال مديرية الشباب والرياضة بالمنيا. ومن الاجراءات التي يتخذها المركز ضد العاملين غير القادرين على التكيف مع متطلبات التوجه الاستثماري بأن تم الاستغناء عن أحد العاملين وإلغاء انتدابه من المركز لتقصيره في حجز الملعب المنجل وعدم التزامه.

كذلك هناك صعوبة في التنافس مع بعض الأماكن الترفيهية الأخرى التي قد تكون أكثر حداثة وتطوراً نظراً لوجود العاب متطورة عن تلك الموجودة داخل المركز .

يتقبل الأعضاء المستفيدين للقيمة المالية لممارسة الأنشطة بالمشروعات الاستثمارية طبقاً للحالة الاقتصادية لكل فرد والبيئة المحيطة ويراعى المستثمر ذلك حتى لا يتوقف المشروع.

المحور الخامس : طبيعة العلاقة بين التوجه الاستثماري ومدي التوسع والتنوع في الأنشطة المنفذة والمخطط لها، وأن تصبح مراكز الشباب البديل الأفضل للترفيه وخدمة المجتمع المحلي ويشمل :

ساهمت عوائد التوجه الاستثماري والملاعب في تعزيز وتصميم خطة مقترحة لأنشطة المركز وتنوع الأنشطة والبرامج ووجود مشاريع استثمارية بالمركز مثل حمام سباحة أتاح إدراج بطولات سباحة في خطة المركز ضمن خطة النشاط الرياضي، وكذلك وجود صالة لياقة بدنية أتاح إدراج بطولة كمال أجسام وبطولة رفع اثقال وقوة بدنية. ومن ناحية أخرى فقد دعم الاستثمار توسيع الأنشطة الرياضية بالمركز باشتراك المركز في دوري مراكز الشباب سنوياً والذي يتطلب تكاليف عالية للصرف على مبارياته وخاصة أن المركز يصل إلى الأدوار النهائية.

وقد ظهرت مدارس رياضية بعد الملاعب والاستثمار تمثلت في مدرسة كرة قدم منذ عام ٢٠١٧ قيمة الاشتراك ٥٠ ج شهرياً عدد المشاركين يتراوح من ٧٥ : ١٠٠، مدرسة كاراتيه منذ عام ٢٠١٥ قيمة الاشتراك ٥٠ ج شهرياً عدد المشاركين يتراوح من ٣٠ : ٥٠، ومدرسة كيك بوكسينج منذ عام ٢٠٢٠ قيمة الاشتراك حالياً ١٠٠ ج شهرياً عدد المشاركين من ١٥ : ٢٠ .

ساهم الاستثمار في تقديم مرافق إضافية كأماكن استراحة للمتفردين، ومساحات اللعب المفتوح بالمدارس الرياضية، لجعل المركز مكاناً متكاملًا للترويح عن النفس. كما تم تخصيص جزء من الاستثمارات لدعم الفعاليات التي تستهدف المجتمع المحلي، مثل الندوات التوعوية، الحملات الصحية، والمعارض الاجتماعية.

لم يتم عقد شراكات مع المؤسسات الحكومية، والجمعيات والمؤسسات الأهلية لاستضافة أنشطة مشتركة تخدم مختلف فئات المجتمع، سوي قيام المركز بتشجيع المبادرات التطوعية والأنشطة الخيرية التي تعزز من دور مركز الشباب في دعم المجتمع مثل التشجير وعمل دهانات بالأعمدة الكهربائية.

يتم تصميم أنشطة تشجع العائلات والمجتمع المحلي على استخدام المراكز الشبابية كمكان ترفيهي بديل، مثل تنظيم فعاليات مجتمعية من خلال حمام السباحة حيث يتم تخصيص فترات للعائلات لإقامات مناسبات عائلية وحتى سهرات الأفراح.

كما تم تطوير برامج بالخطوة تستهدف المشكلات المجتمعية مثل الصحة النفسية، والتدريب المهني، والتوعية البيئية. ويتم تبني سياسات تضمن استمرارية الأنشطة وجذب الشباب بشكل دائم كسياسات الاستثمار للاماكن الغير شاغره داخل المركز كإنشاء حديقة طفل ترفيهية أو كافيه أو صالة العاب.

ساهمت المشروعات الاستثمارية والملاعب في استقطاب أفراد ليس لهم عضوية بمركز الشباب كمثال حمام السباحة والملعب وما يتردد من أفراد عليه ونظراً لوجود مدارس رياضية بالمركز فقد ساعد ذلك على تشجيع الاعضاء على الاشتراك في تلك المدارس.

كما يتم تصميم برامج وأنشطة جديدة تتناسب مع الاتجاهات الحديثة واهتمامات الشباب المحلي كالبرامج البيئية تتمثل في ندوات توعية طبقاً للخطوة المقترحة للمركز.