

الفصل الأول

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإدارة الإستراتيجية Strategic Management .

أستخدم لفظ إستراتيجية منذ عدة قرون في العمليات الحربية وهى كلمة يونانية قديمة مشتقة من كلمة "أستراتيجوس" *Stretegos* وتعنى كلمة القيادة أي كيف يستخدم القائد القوى المحيطة لضمان النصر في الحرب (53: 33) وانتشر استخدام كلمة " إستراتيجية" في العديد من الميادين منذ ظهورها في مجال العلوم العسكرية ، لتأخذ بذلك معاني عديدة تبعاً للمجال المستخدم فيه كما يلاحظ أنها استخدمت متباينة مما أدى إلى اختلاف المفهوم تبعاً لاختلاف العمليات المرتبطة به، فمثلاً يعرفها قاموس ويبستر *Webster's World Dictionary* على أنها: " أن تخطيط وتوجيه العمليات العسكرية"، حيث يلاحظ أن هذا التعريف ينطلق من الجذور العسكرية للإستراتيجية .

يرى "عبد السلام أبو قحف" (1997م) أن الهدف الأساسي من بناء الإستراتيجية يجب أن يكون هو الحصول على أو تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة وفى حالة عدم وجود منافس أو غياب مبررات قوية للإستراتيجية فإن الحاجة لها تقل كثيراً أو أن أي نحاوله لبناء إستراتيجية تعتبر ضمن العبث الإداري (62: 56) وبصفة عامة يرى الدارس أن الإستراتيجية توضح طريق تحقيق الهيئة لأهدافها من خلال إعادة هيكلة وضع الهيئة أو المنشأة ، لجعلها قادرة على المنافسة.

ويرى "أحمد فتحى الأندى" (2009م) مصطلح الإستراتيجية يرتبط بمجالات مختلفة عسكرية وسياسية واقتصادية وثقافية واجتماعية وتربوية وأن الإستراتيجية تسعى في هذه المجالات إلى تحديد الأهداف العامة طويلة الأمد وهى أهداف يقرها المجتمع لكونه يراها ضرورية ولازمة لاستمراره وتحقيق تقدمه الحضاري والثقافي . كما يتبين أن المصطلح يعنى وضع السياسات والخطط المرورية والبرامج التنفيذية وأساليب العمل . ومن ثم لابد وأن تكون الإستراتيجية في أي قطاع من القطاعات وثيقة الصلة بالإستراتيجية القومية في المجالات الأخرى . وهذا يعنى أن الإستراتيجية هي السياسات والأساليب التي تتبعها أي منظمة أو هيئة أو مؤسسة في فترة زمنية محددة ، لتحقيق أهدافها وفقاً لفلسفة المجتمع وذلك عن طريق وضع الخطط والبرامج الكفيلة بتنفيذ هذه السياسات.

(6: 15)

ويشير "توماس وهيلين وأفيد هنجر" (1990م) إلى أن بناء عملية الإدارة الإستراتيجية يتضمن ثلاثة عناصر أساسية :

◦ وضع الإستراتيجية.

◦ تطبيق الإستراتيجية.

◦ التقييم والمراقبة.

وتنفذ هذه الإستراتيجية بتحدد الأهداف والبرامج والميزانيات والإجراءات ثم يقوم الأداء وتغذى المعلومات إستراتيجياً في النظام للتأكد من فاعلية كفاية الرقابة على نشاطات الإدارة. (28: 33)

خصائص الإستراتيجية.

- الإستراتيجية ليست قاصرة على مجال بعينه دون غيره، ولكنها ترتبط أساساً بعملية تحقيق أهداف الدولة في الاتجاهات المختلفة.
 - الإستراتيجية عمل من أعمال الدولة، فالدولة هي التي ترسم الإستراتيجية في مختلف ميادينها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والعسكرية والرياضية بشكل تظهر فيه هذه الإستراتيجية ككل لا يتجزأ.
 - أن أية إستراتيجية تقوم على عدد من الافتراضات النظرية والفكرية المرتبطة بالأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، وعلى الواقع الذي يتم الانطلاق منه والوسيلة التي يقترح استخدامها.
 - أن عملية وضع إستراتيجية، ما هي إلا عملية الدراسة عن أفضل الأساليب والطرق والأدوات لتحقيق الأهداف.
 - إستراتيجية كل دولة مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بوضع هذه الدولة وقواها المادية والمعنوية.
 - الإستراتيجية جيدة الصياغة هي الخطوة الأولى نحو التنفيذ الفعال فعندما يكون نص الإستراتيجية واضحاً وبسيطاً ومحدد فإبه يمكن نقله بفاعلية ويسهل تذكرة وتنفيذه.
 - يجب أن تكون الإستراتيجية واضحة المعالم ومحددة المراحل (16 : 75) (29 : 104)(67: 8)
- وأشار "جاري هامل" أستاذ الإستراتيجية بجامعة لندن للإدارة في مقالته الإستراتيجية كثورة، والمنشورة بدورية هارفارد لإدارة الأعمال عام (1996م) إلى مبادئ تجعل الإستراتيجية ثورة :

مبادئ الإستراتيجية :-

المبدأ الأول: التمييز بين التخطيط التقليدي وبين التخطيط الإبتكاري: يشارك في التخطيط التقليدي أهل النخبة في المنظمات فيبقى محدوداً وجزئياً هذا النوع من التخطيط يفترض أن المستقبل امتداد للماضي، وكل ما يفعله هو تهذيب الصورة الحالية للهيئة أو المنظمة ، وفي المقابل تبحث الإستراتيجية الإبتكارية وتنقب عن فرص التغيير الجزري ولذلك تكون الإستراتيجية الإبتكارية شاملة، تتوخى أدق التفاصيل، وتشارك فيها كل مستويات الهيئة أو المنظمة فتأتي معبرة عن آمال وطموحات الجميع.

المبدأ الثاني: التغيير الجزري:

مثلاً تحدى جاليليو فكرة أن الأرض مركز الكون، يجب على المخطط الإبتكاري أن يتحدى الأعراف التقليدية السائدة.

المبدأ الثالث: تجنب وهم الخبرة:

مثل التناقضات الغريبة أن العاملين في قمة الهرم الإداري للمنظمات والهيئات هما الأكثر تماسكاً بالماضي وبالقواعد السائدة وهم المسئولين عن التخطيط الإستراتيجي وإدارة المستقبل في نفس الوقت ، ولأن الهيكل التنظيمي يعتبر هرمياً من الخبرات، فإن الخبرة تكون ذات قيمة طالما المستقبل امتداد للماضي، وأما إذا جاء المستقبل مختلفاً فلا بد من تحرير عملية التخطيط الإستراتيجي من سيطرة الخبرات السابقة.

المبدأ الرابع: الدرامة عن دعاء الإبتكار:

لا توجد هيئة أو منظمة تخلو من هؤلاء الباحثين عن التغيير والتجديد ، ولا بد من العصور عليهم واكتشافهم في جميع المستويات التنظيمية ، لأن عملية التخطيط

التقليدية تخرص أصواتهم ويطمس حرس البيروقراطية آرائهم ، وهكذا لا تتاح للمبتكرين أية فرصة للتعبير عن آرائهم إلا عندما يتقلدون المناصب العليا.

المبدأ الخامس: المشاركة- النجاح:

يفترض أهل القمة أنهم وحدهم القادرون على قيادة التغيير ودفع الهيئة أو المنظمة نحو مستقبل أفضل وأن العاملين بالمستويات الأدنى يعملون ضد التغيير غير أن التغيير الجزري والتخطيط الإستراتيجي الإبتكارى يحتاج إلى مزيد من خيرة الرؤساء وخيال المرؤوسين .

المبدأ السادس: التخطيط الإستراتيجى... تخطيط ديمقراطى.

التخطيط التقليدى من أعلى إلى أسفل(أو تخطيط الصفاة) هو شهادة

بانعدام الثقة في قدرة العاملين على إيجاد حلول مبتكرة لمشكلاتهم

أما التخطيط الديمقراطى فيعنى الحق في الإطلاع على المعلومات وحرية

إبداء الرأي في أساليب العمل وتمثيل مختلف وجهات النظر.

المبدأ السابع: دعاة الإبتكار ليسوا دائماً من أهل القمة:

هل جاء غاندى ومانديلا من القمة مثلاً؟ الإجابة لا ، فلماذا يصركبار

المديرون على صياغة الإستراتيجية بأنفسهم ، التغيير الفعال يأتي من جميع

الإتجاهات وتوار التخطيط الإبتكارى لا ينتظرون إذناً بالتحرك . فهم دعاة تغيير

لأدعاة بطولة.

المبدأ الثامن: تصير المنظور شرط أساسى للإبتكار الإستراتيجى.

المنظور الجديد يعنى: النظر للهيئة أو المنظمة كمجموعة متفاعلة من

الكفاءات وليس كوحدات منفصلة واعتبار التغيير فرصة للتمييز.

المبدأ التاسع: للتخطيط الإستراتيجي أكثر من التجمين:

يحقق التخطيط الإستراتيجي من أعلى إلى أسفل وحدة الغرض. ويحقق التخطيط من أسفل إلى أعلى تنوع الرؤى ، يؤدي تحقيق وحدة الغرض دون تعدد الرؤى إلى الجمود ويؤدي تعدد الرؤى دون وحدة الغرض إلى تباين الأولويات وإحتدام الصراع بين وحدات التنظيم، مما يؤدي إلى تشتيت الجهود والموارد ومن هنا تبرز الحاجة إلى منهج جديد يحقق وحدة الغرض وتعدد الرؤى من خلال تمثيل جميع المستويات الإدارية في الهيئة أو المنظمة ، وهكذا يسير التخطيط الإستراتيجي في جميع الإتجاهات الرئيسية والأفقية والقطرية.

المبدأ العاشر: الإلتزام بالتخطيط الإبتكاري:

بعض المديرين يقع بعضهم في مصيدة الخبرة فيقفزون إلى النتائج دون مقدمات وعادة ما يصفر تطبيق المبادئ التسعة السابقة عن نتائج غير متوقعة بالمرّة وهنا تقع الردة ويتم إنكار وتجاهل تلك النتائج، ويتم تمزيق الخطة لتعود الأمور إلى سابق عهدا وتستمر عجلة الفكر التقليدي في الدوران دون توقف خوفاً من هذا فلا بد من التخطيط الإستراتيجي الإبتكاري من أن يبرز بين المشاركة والإقناع والإلتزام.(126: 4، 6)

مزايا التخطيط الإستراتيجي :

يؤدي تصميم إستراتيجيات المنظمة إلى مزايا رئيسية لاسيما إذا حسن تصميم وتطوير وتنفيذ وتقييم هذه الإستراتيجيات فأولاً ستكون المنظمة أفضل تخطيطاً وتشغياً وثانياً ستكون المنظمة ومنتجاتها أعلى حساسية للمتغيرات البيئية المحيطة، وعموماً فإن التخطيط الإستراتيجي يمكن أن يحق المزايا التالية:

- التفكير الإستراتيجي للمدير هو أساس لصنع قرارات تتصرف للمستقبل إما أن تكون فعالة موفقة أو لا تكون.
 - الإستراتيجية كشاف مضي يحدد للإدارة مواضع التهديدات المتوقعة لتجنبها والفرص المتوقعة لتغتنمها.
 - التخطيط الإستراتيجي يحمي المنظمة من أن تتصرف كرد فعل لأهداف أو متغيرات البيئة، ويساعدها على التحسب لها بأعداد سيناريوهات بديلة، وتطبيق السيناريو المناسب لمعالجة الإحتمال الذي يتحقق.
 - التخطيط الإستراتيجي يهيئ مناخاً فعالاً للتغيير الإداري فهو يدفع صناعات القرارات للتفكير في أى قرارات سيتخذونها إن وقعت أحداث معينة متوقعة، ومثل هذا الحدث أو التوقع يعنى إستجابة عقلانية تنسجم مع أهداف المنظمة هذا إضافة لتحسين الإتصالات الداخلية للمنظمة، حيث يلتزم متخذوا القرار على كل المستويات بتبادل المعلومات، وهذا يقلل من تعارض الأهداف والأنشطة ويسهل المتابعة الفعالة لهذه الأنشطة
- (7 : 35)

* مداخل صنع الإستراتيجية :-

هناك عدة مداخل لتصميم ووضع الإستراتيجية وتتمثل فى: إما أن يسيطر الرئيس على صنع الإستراتيجية أو تفويض سلطاته فى ذلك، أو أن يتبع مدخل وسط بينهما.

- مدخل الرئيس للإستراتيجية

وفيه يكون للرئيس التأثير الأكبر، وهو الذى يكون القائد للإستراتيجية ولديه قدرة واسعة على الاختيار للإستراتيجية. ويضع خبرته في تصميم وتنفيذ الإستراتيجية وله تأثير قوى على وضع البدائل الإستراتيجية وعلى تفاصيلها

- مدخل التمريض إلى الآخرين:

وهنا يقوم المدير بتفويض مسئولية صنع الإستراتيجية إلى الآخرين ومن خلال المناقشات والتقارير المرفوعة إليه يتخذ القرار، وفى هذا المدخل يعطى مرونة أكثر للتعامل مع الرؤوسين والتعرف على التغيرات التى تحدث بسهولة، إلا أن ذلك له عيب رئيسي وهو أن الرؤوسين لا ينقلوا صورة سليمة إلى المدير، أو أن تكون هناك مرونة زائدة مما يؤدي إلى اختلال التوازن وعدم وصول الفاعلية من الإستراتيجية.

- مدخل وسط:

وهو يكون جزء من التفويض، إلى جانب مباشرة كاملة من جانب الرئيس وبذلك تؤدي الإستراتيجية ثمارها من خلال تحقيق التعاون بين التفصيل من جانب الرؤوسين في بعض الجوانب، والإيجاز الذى يحتاجه الرئيس في بعض الجوانب الأخرى. (41: 18)

* الإدارة الإستراتيجية (التخطيط الإستراتيجي) :-

هي تصميم والتبصير برسالة المنظمة وبأهدافها وبمسارها الرئيسي وتحديد العمليات والأنشطة والأعمال اللازمة لتحقيق ذلك.

أي أن التخطيط الإستراتيجي هو:

1. نظام متكامل، يتم بشكل معتمد، وبخطوات متعارف عليها.

2. نظام يحدد شكل ونشاط المنظمة في المستقبل.
 3. نظام لتحديد مسار المنظمة في المستقبل.
 4. نظام يتم من خلاله تحديد مجالات تميز المنظمة في المستقبل، تحديد أعمال وأنشطة الشركة في المستقبل.
 5. رد فعل لكل من نقاط الضعف والقوة في أداء المنظمة، وللتحديات والفرص الموجودة في الهيئة، وذلك لتطوير وتنمية مجالات التمييز وتنافس المنظمة في المستقبل.
 6. أسلوب العمل على مستوى الإدارة العليا. والإدارة التنفيذية، وبشكل يحدد ويميز أهمية كل مستوى ووظيفته داخل الشركة.
 7. أسلوب تحديد النفع الذي يعود على الأطراف ذات المصلحة للشركة سواء كانت مزايا اقتصادية، أو غير اقتصادية. (129 : 23، 24)
- وتهدف الإدارة من خلال التخطيط الإستراتيجي إلى أحد نتائج ثلاث:
1. العمل على تدني عنصر التأكد والمخاطرة الناشئ من الحركة غير المسيطر عليها والعمل على تحويل إتجاه هذه الحركة بما يخدم أهداف الإدارة.
 2. تحديد المتغيرات خارج السيطرة الإدارية ووقف آثارها السلبية على الظاهرة الإدارية مؤقتاً.
 3. زيادة سيطرة الإدارة على الموارد المتاحة بها وتنظيم العائد من إستخدامها. (77: 36، 37)

* أهمية التخطيط والإدارة الإستراتيجية :-

تعود أهمية التخطيط والإدارة الإستراتيجية إلى تحسين الأداء العام للمنظمة ويرى "إسماعيل محمد السيد" (1990م) أن من أهم مزايا التخطيط والإدارة الإستراتيجية ما يلي :

1. تزويد المنظمات بالفكر الرئيسي لها عن طريق تكوين وتقويم كل من الأهداف أو الخطط ، أو السياسات
2. المساعدة على توقع بعض القضايا الإستراتيجية، فالتخطيط الإستراتيجي يساعد المنظمة على
3. توقع أي تغير محتمل في البيئة، ووضع الإستراتيجيات اللازمة للتعامل مع هذا التغير.
4. مساهمة التخطيط والإدارة الإستراتيجية في التخصيص الفعال لموارد المنظمات وتوجيه تلك الموارد لتحقيق تلك الأهداف
5. توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية بالمنظمات.
6. المساعدة في إعداد كوادر الإدارة العليا، ومساعدة مديرو الإدارات الوظيفية لنوع التفكير والمشاكل التي يمكن مواجهتها، وطرق خلق التكامل بين وحداتهم الفرعية مع أهداف المنظمة.
7. زيادة قدرة المنظمة على الإتصال بالمجموعات المختلفة داخل بيئة المنظمة. (13 : 14، 15)

* الأركان الأساسية للإستراتيجية :-

تبنى الإستراتيجية على ركنين أساسيين هما:
- ركن البناء - ركن العمليات.

ويحتوى ركن البناء على :

القوة الدافعة :

حيث تعتبر هذه الأدوات الأساسية لصياغة وبناء الإستراتيجية والإستراتيجية عليها أن تشكل إطار يتم في داخله عملية تحديد نوع ومجالات التوجهات الإستراتيجية والإطار المشار إليه يمثل الإطار الإستراتيجية، وهذا الإطار يتطلب ضرورة وجود قوة دافعة كأساس لوضعه وتحليله. (62: 177)

المخاطرة:

حيث أن الإستراتيجية ترتبط وتتعامل دائماً مع المستقبل والمستقبل دائماً يتصف بالغموض ويحتوى على الأخطار وحالات عدم التأكد، ومن ثم فلا توجد "حقائق" مستقبلية وإنما أحكام وتوقعات .

ردود الفعل:

حيث أن أي تصرف متوقع للمنظمة قد يدون رد فعل لتصرفات متوقعة للمنافسين والعكس بالعكس.

الأهداف:

حيث أن الأهداف والرسالة دعائم أساسية لبناء الإستراتيجية.

أما ركن العمليات فيحتوى على:

الإجابة على سؤال إلى أين يجب أن تتجه المنظمة، فالإستراتيجية هي صياغة في الحاضر ولكنها تصميم من أجل المستقبل ، والمستقبل هو حقل تنفيذها فكيف يتم الإجابة على هذا التساؤل عملياً.

ويتم ذلك عن طريق إنتقائية عملياتها من ناحية ، والتسلسل المنطقي لخطوات البناء من ناحية أخرى فوضع الإستراتيجية يسير بتتابع متصل أو غير

منفصل (تحديد الرسالة والأهداف والقوة الدافعة الحالية ثم القوة الدافعة في المستقبل) المشاركة ، حيث أن هناك عدداً من الأطراف يمكن إشتراكهم في عملية وضع الإستراتيجية حتى وإن اختلفت درجة عمق دور كل طرف (رئيس مجلس الإدارة، أعضاء مجلس الإدارة ، المدير التنفيذي،أخصائي التخطيط المحترف أو مستشار التخطيط، الإدارة الوسطى) غير أن الصياغة النهائية والمسئولة عن الإستراتيجية هي الإدارة العليا. (62: 266، 267)

التخطيط :-

إن أى وظيفة من الوظائف الجوهرية للإدارة هي وظيفة التخطيط حيث يعتبر عنصراً هاماً وأساسياً من عناصر الإدارة. وهو الخطوة الأولى التى تسبق تنفيذ أي عمل عن طريق إختيار الأهداف والبرامج والسياسات والإجراءات والجدول الزمني ووضع الخطط الكفيلة لتحقيق هذه الأهداف. واتخاذ القرارات فيما يتعلق بأهداف المنظمة أو المؤسسة.

ماهية التخطيط :

يرى "نيومان" *Newman* وسمر *Summer* أن عملية التخطيط تعطى مجالاً واسعاً من الأنشطة تبدأ بالإحساس المبدئي بوجود عمل شئ ما وينتهي بتحديد ما يجب عمله والزمن الذى يؤدي فيه هذا العمل والمسئول عنه.

ويعرف "فايول" *Fayol* نقلاً عن "كمال درويش ومحمد الحماهمي" التخطيط بأنه التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل والإستعداد لهذا المستقبل.

ويعبر "سيد الهواري" عن التخطيط بقوله " أنه مرحلة التفكير في المستقبل والتنبؤ بالمشكلات والإمكانات والإحتياجات والإستعداد لهذا المستقبل".

ويرى كلاً من "سيد شلتوت وحسن معوض" بأن التخطيط يعنى عمل افتراضات لما ستكون عليه الأحوال في المستقبل ثم وضع خطة تبين الأهداف المطلوب الوصول إليها والعناصر الواجب إستخدامها لتحقيق الأهداف، وطريقة إستخدام هذه العناصر وخط السير والمراحل المختلفة الواجب المرور بها والوقت اللازم لتنفيذ الأعمال. (81: 25، 27)

ويعرفه "على السلمي" بأنه هو تحديد الأهداف التى يسعى المشروع إلى تحقيقها ورسم الخطط والبرامج الكفيلة بتحقيق تلك الأهداف أخذاً في الإعتبار الإمكانيات والقيود التى تفرضها ظروف المناخ العام المحيط بالمشروع (72 : 83)

ويعرف "إبراهيم عبد المقصود" أنه إستقرار للمستقبل من خلال إمكانيات الحاضر وخبرات الماضي والإستعداد لهذا المستقبل بوضع أمثل الحلول له بكافة الوسائل الممكنة لتحقيق الأهداف البعيدة والقريبة ووضع بدائل لأي صعوبات محتملة، عن طريق تحديد السياسات الكفيلة بتحقيق الأهداف، مع وضع البرامج الزمنية لهذه السياسات في إطار الإمكانيات المتاحة. (1 : 17)

كما يمكن تعريف التخطيط بأنه "نشاط مجتمعي ومؤسسي مدروس يهدف إلى تحقيق غايات معينة، عن طريق وضع إستراتيجية مثلى تقوم على إستخدام الإمكانيات والموارد المتاحة أفضل إستخدام ممكن ، لمواجهة مشكلات معقدة ضمن بيئات وأوضاع معقدة، وتقترن ذلك بالإلتزام ونفوذ سياسي لتنفيذ الإستراتيجية المختارة. (93: 19)

أهم واجبات التخطيط :-

1- وضع الأهداف

تحديد الأهداف ذا أهمية قصوى لأنها تحدد النتائج المطلوب الوصول إليها في نفس الوقت فهي تعتبر كالمنار الذي يهتدي به المنفذون والخططون كما أن وضوح الأهداف لا يقل أهمية عن تحديد الأهداف حتى يستوعبها كل من يعمل على تحقيقها لأنه كل مجهول مكروه، ووضوح الأهداف يضعها في صيغة المعلوم. (15 : 71)

إن الإنتقاء الجيد للأهداف يزيد من فاعلية الإدارة، في حين أن الإنتقاء العشوائي يقلل من تلك الفاعلية ويشير إلى عدم الدقة في التخطيط. (90 : 34)

ويشير "سيد الهوارى" إلى أن الأهداف هي النتائج المطلوب تحقيقها بالجهد الجماعي وهي بذلك نتائج مطلوب تحقيقها في المستقبل. (52 : 33)

وتعد الأهداف الركيزة التي تعتمد عليها السياسات ، حيث أن السياسات تعد إنعكاساً للأهداف، إذ يشير أنتوني *Anthony* إلى أن الإستراتيجية تعتمد على تحديد أهداف المنظمة أو الهيئة، وعلى التغيرات التي تطرأ على هذه الأهداف وعلى الإمكانيات المستخدمة لتحقيقها، وكذلك على السياسات التي تحكم تدير واستخدام هذه الإمكانيات والتصرف فيها، فالأهداف تعد مرشداً نحو الغاية المنشودة تحقيقها، فهي تحدد الإتجاه العام للمجهودات الجماعية فالأهداف تعد بمثابة النتائج المطلوب تحقيقها بالجهد الجماعي .

★ أنواع الأهداف :-

(أ) أهداف إستراتيجية *Strategic* وهي تعبر عن النتائج المطلوب تحقيقها

في المستقبل البعيد والتي يطلق عليها أهداف بعيدة المدى.

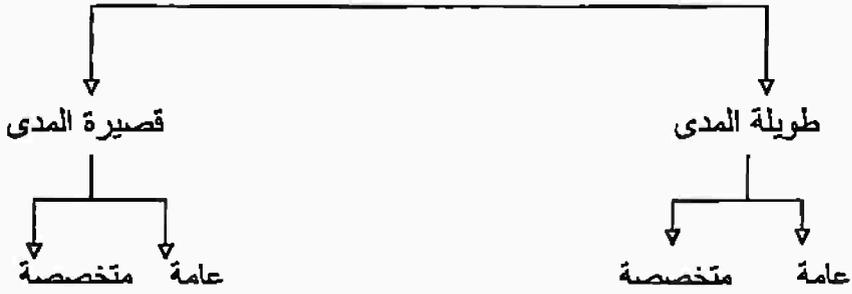
(ب) أهداف تكتيكية *Tactical* وهي تعبر عن المطلوب تحقيقه من نتائج

في الأجل القصير.

والتي يطلق عليها أهداف قصيرة المدى أو الأهداف المرحلية، وتلك

الأهداف تشتق من الأهداف الإستراتيجية (81: 34 ، 35)

وتنقسم الأهداف في الشكل (1) إلى الآتي :
الأهداف



شكل (1) انواع الأهداف

فالأهداف طويلة المدى هي النتيجة التي تسعى الإدارة لتحقيقها خلال فترة زمنية طويلة نسبياً من خمسة عشر سنة فأكثر، وتتميز بكونها ترسم صورة لما يجب أن يكون عليه المشروع في ذلك الزمن المستقبل، ومن ثم تساعد الإدارة في الخطوات المؤدية إلى تلك النتائج، أما الأهداف قصيرة المدى فتشير إلى النتائج التي تنبغي الإدارة تحقيقها خلال سنة أو بضع سنوات محددة لا تزيد عن خمسة سنوات، ولا شك أهداف الفترة القصيرة تكون أكثر وضوحاً وتحديداً من أهداف

المدى الطويل، كذلك تنقسم الأهداف إلى عامة ومتخصصة فالهدف العام: هو هدف المشروع ككل، بينما يتعلق الهدف المتخصص بجزء معين من المشروع، وتتخذ الأهداف العامة أساساً ترسم في ضوءه الأهداف المتخصصة. (1: 21)

الأهداف والخطط والعلاقة بينهما

الأهداف تحدد النهايات المستقبلية، أما الخطط فإنها تحدد الوسائل الحالية التي توصل إلى هذه النهايات. أما كلمة التخطيط " *Planning* " فإنها ترتبط بين الخطط والأهداف. فهي تعنى النشاط أو العمل الذي يحدد أهداف المنظمة والوسائل (الخطط) التي تتبعها المنظمة لتحقيق هذه الأهداف.

ويوضح شكل (2) التالي العلاقة بين الأهداف والخطط كما يوضح

مستويات الخطط والأهداف وأهميتهم في المنظمة:



شكل (2) مستويات الأهداف والخطط وأهميتها في المنظمات

ويظهر من الشكل السابق أن عملية التخطيط تبدأ بتحديد الهدف الرئيسي الذي يتضمن الغرض الأساسي أو رسالة المنظمة، وبصفة خاصة بالنسبة للجمهور الخارجي، ويعتبر تحديد هذا الهدف هو الأساس والقاعدة بالنسبة للمستوى الإستراتيجي للأهداف والخطط على مستوى المنظمة، والتي بدورها تشكل المستوى التكتيكي ومستوى العمليات، والتخطيط في أي مستوى من المستويات الإدارية بالمنظمة يدعم ويساعد المستويات الأخرى بها. (93: 36، 37)

البرامج :

ماهية البرامج :

يعرف "سيد الهوارى" البرامج بأنها: " عبارة عن كشف يوضح العمليات المطلوب تنفيذها مبيناً بصفة خاصة ميعاد الابتداء والانتهاء لكل عملية تقرر تنفيذها، كما يشير سيد الهوارى إلى أنه بالرغم من وجود فرق بين برنامج العمل والجدول الزمني إلا أنه أصبح من الشائع استخدام مصطلح البرنامج الزمني ليحل محل البرنامج والجدول الزمني في نفس الوقت. (52: 121)

ويعرف "عبد الحميد شرفه" البرامج على أنها عبارة عن الخطوات التنفيذية لعملية التخطيط لخطة ما صممت سلفاً وما يتطلبه ذلك التنفيذ من توزيع زمني وطرق تنفيذ وإمكانيات تحقيق هدف الخطة (58: 85)

ولا نبالغ إذا قلنا أنه في غياب البرامج تغيب فاعلية وهدف الخطة وبالتالي التخطيط لها، وتحقيق الهدف لأي خطة من الصعب أن يرى النور في غياب البرامج.

وقد عرفه "وينيسر" William بأنه "برامج بحسبة" - عبارة عن :
تخطيط المقررات والأنشطة والعمليات - لجمعية المتبحر لتخطيطاً ذرية زمنية
محددة".

ويشير كلاً من "كوونتر" Koontz ، "دونال" "Donnell" إلى تلك البرامج بقولها"
أنها مجموعة معقدة من السياسات والإجراءات المعتمدة برأس المال اللازم
وميزانيات التشغيل والموضوعة لبدء سلسلة من الأعمال الزمنية (15 : 84 85)
خطوات تنفيذ البرامج الزمنية

- يجب أن تمر عملية وضع البرامج الزمنية بعدة خطوات رئيسية هي: تقسيم
العمليات المراد إنجازها إلى عمليات فرعية ثم تقسم الأخيرة إلى عمليات
أصغر وهكذا مما يؤدي إلى تحسين التخطيط وتيسر العمل في الخطة كما أنه
يؤدي إلى الاهتمام الملائم لكل جزء من أجزاء العمل.
- يحدد البرنامج الزمني للتنفيذ وفقاً للتسلسل المنطقي للعمليات وكذلك صلة
ودرجة الارتباط بين كل عملية وأخرى.
- إتخاذ قرارات بشأن كيفية تنفيذ العمليات وكم ونوع الإمكانيات المادية
والبشرية الواجب إستخدامها لتحقيق الأهداف.
- تقدير الوقت اللازم لكل عملية وفقاً لدراسة عملية وبحوث تجريبية.
- تحديد موعد إبتداء كل عملية وكذلك موعد إنتهائها وربط تلك العمليات
بعضها ببعض.
- تحديد المسؤولين عن تنفيذ البرد مع أو إجراءه والأفراد -ير يقومون بعملية
المتابعة بغرض تيسير عملية النقوم. (81 : 42 ، 43)

ثانياً : الأنشطة الطلابية :
*** فلسفة الأنشطة الطلابية :**

يمثل قطاع التعليم الجامعي أهمية كبيرة لأنه يضم الصفوة من الشباب ومن الفئات التي ينبغي أن تواجه إليها الخدمات الشبابية كعنصر من عناصر بناء الإنسان وتكوينه خاصة وأن الجامعات تقع في قمة سلم المؤسسات التربوية حيث يتميز طلابها بتنوع التخصصات الدراسية وقدرتهم على التحرك في مختلف مجالات الأنشطة. (17: 92)

*** المفهوم اللغوي للنشاط :**

كما ورد معناها في معجم المصباح المنير في مادة " النشط " ما يلي : نشط في عمله من باب تعب / خف وأسرع (نشاطاً) وهو نشيط . (92: 606)

كما ورد معناها أيضاً في معجم مختار الصحاح في مادة " نشط " يقال نشيط الرجل - بكسر الشين نشاطاً ويفتح الشين فهو نشيط وتنشط لأمر كذا . (5: 508)

*** اغراض الأنشطة الطلابية :**

تهتم الأنشطة الطلابية بجميع جوانب الفرد ليعود بالخير على المجتمع في كل مجالات الحياة لذا فإن للأنشطة الطلابية في الجامعة أغراضاً محددة منها ما يلي :

غرض حركي :

أن الدافع للحركة والنشاط يعد دافعاً أساسياً في جميع الأفراد ويزداد في الأهمية لدى الشباب والغرض الحركي أساسي للنشاط البدني في برامج الأنشطة الطلابية ، خاصة وأن الأنشطة الطلابية قد تعدت مرحلة المفهوم الضيق

والنظر إليها على اعتبار أنها من أنواع الترف وتسلية الوقت والترفيه عن النفس إلى مرحلة المفهوم الأوسع شمولاً لكونها نمطاً من أنماط التربية الحديثة.

غرض تعليمي :

فالرغبة في المعرفة عادة ما تدفع إلى التعرف على ما هو في دائرة إهتماماته عادة ما يبحث الفرد عن إهتمامات جديدة يمهد للإنسان معرفة ما يجلهه فهويات الأفراد المتعددة والمختلفة ما هي إلا قنوات لتعليم كل ما هو جديد فكل مجال من مجالات الأنشطة الطلابية يفتح آفاقاً واسعة أمام الطلاب لإكتساب كم هائل من المعلومات والمهارات والخبرات خاصة في الأنشطة الثقافية وغير تلك من المجالات المختلفة التي تكسب الفرد أنواعاً جديدة من المعرفة .

غرض إجتماعي :

إن الرغبة في أن يكون الفرد مع الآخرين من أقوى الرغبات الإنسانية فالإنسان إجتماعي بطبعة وهذا جزء ليس بالقليل من النشاط وغير المنظم يعتمد أساساً على مقابلة الحاجة إلى الإنتماء كما أن محاولة الإتصال بالآخرين من خلال إستخدام الكلمة المكتوبة أو المنظومة هي سمة تميز كل البشر ، وأن قص القصص أو المناقشات الجماعية والمحادثات والندوات الشعرية والأدبية والثقافية إلى آخر كل هذه الأنشطة التي تشبع الرغبة في الإتصال بالآخرين وتبادل الآراء والأفكار .

غرض إبتكاري :

تتيح الأنشطة الطلابية للفرد بأن يبتكرو ويبدع في نوع النشاط الذي يحبه ويعمل على تنمية مهاراته وصقل قدراته وتبادل الخبرات والإشتراك في المنافسات ويتم ذلك عن طريق إكتشاف الطلاب الموهوبين وتقديم لهم يد المساعدة وتوفير الإمكانيات اللازمة لذلك.

غرض ذاتي :

يسعى الفرد عن طريق الأنشطة المتنوعة إلى إشباع إهتماماته والتعبير عن أحاسيسه وإستكشاف إمكاناته وصلها ونقل المشاعر والأحاسيس والأفكار المختلفة التي تدور في ذهن الآخرين لإثبات ذاته . (26: 66، 72)

* خصائص الأنشطة الطلابية :

وتذكر " تهامي عبد السلام" (2001م) خصائص الأنشطة الطلابية حيث ترى أن هناك خصائص متعددة نذكرها فيما يلي :

فمن الناحية الفسيولوجية حيث تعمل الأنشطة على رفع مستوى الحيوية والجلد ومقاومة التعب والتخلص من الضغط العصبي بالإضافة إلى أن الأنشطة تعتبر من أفضل الوسائل للراحة والإسترخاء كما تساعد على رفع كفاءة أجهزة الجسم المختلفة كالجهاز الدوري والتنفسي بالإضافة إلى الإستفادة من الطاقة الذائنة وإستثمارها في أعمال مفيدة.

ومن الناحية النفسية توفر الأنشطة المختلفة الفرص لإشباع حب الإستطلاع وتأكيد الذات ، والتقليد والمحاكاة ، والتعبير عن النفس كما توفر الأنشطة الفرص لتنمية الثقة بالنفس وتقضى على الخجل وتبعث على السعادة للوصول للهدف وتحقيق النجاح كما توفر الأنشطة الغرض لتجربة خبرات جديدة والشعور بالإطمئنان والأهمية الذاتية وبالإضافة إلى رفع مستوى الصحة العقلية والنفسية وتنمية العلاقات الإجتماعية كالتعاون والمنافسة وتنمية النضج العاطفي لدى الممارسين للأنشطة من خلال مواقف عديدة ومتنوعة. (26: 168).

* أهداف الأنشطة الطلابية :-

- تعميق المبادئ والقيم الحسنة في نفوس الطلاب ليصبحوا مواطنين صالحين " فكراً ومنهجاً .
 - وسلوكاً وتعاملاً وعملاً " لتحقيق التقدم و الرقي بالمجتمع في إطار تربيوي سليم.
 - تنمية قدرة الطلاب على التفاعل مع المجتمع والبيئة التي يعيشون فيها بما يحقق التكيف السليم .
- وذلك من خلال برامج الأنشطة المختلفة التي نقدم لهم :
- تعزيز الجوانب التربوية والتعليمية التي يمارسها الطلاب نظرياً في المقررات الجامعية وترجمتها إلى أفعال وسلوك.
 - تدريب الطلاب على كيفية استثمار الفراغ بما يلبي حاجاتهم الروحية والاجتماعية والنفسية وينمي خبراتهم ويثري ثقافتهم وينشط قدراتهم الإبداعي.
 - تعوديد الطلاب على الإعتماد على النفس وتحمل المسؤولية و تنمية القيادة الرائدة والتبعية الواعية وإحترام الآخرين والتعاون البناء.
 - التوازن بين متطلبات النفس وحاجاتها الفكرية والروحية والجسمية والاجتماعية.(145 : 31)
- * وترتكز أهداف الأنشطة الطلابية تربوياً علي :
- أن يكون النشاط الطلابي مجالاً لتعبير الطلاب عن ميولهم، وإشباعاً لحاجاتهم النفسية والاجتماعية.

- أن يشجع النشاط الطلابي روح الابتكار، وينمى الثقة بالنفس ويقوى الإرادة ويحبب التعاون
- والإخاء بين الطلاب، ويحثهم على التنافس الشريف، والشعور بالمسئولية.
- أن يتيح النشاط الطلابي فرصاً متنوعة للكشف عن ميول الطلاب ومواهبهم والعمل على حسن توجيههم ورعايتهم.
- توفير قدر من التنوع في الأنشطة الطلابية، بحيث تراعى الفروق الفردية بين الطلاب ليجد كل طالب ما يناسبه من أنشطة، وما يتفق مع ميوله وإستعداداته وقدراته.
- أن يكون النشاط الطلابي وسيلة فعالة لعلاج الكثير من المشكلات التى تواجه الطالب.
- أن يتيح النشاط الطلابي فرصاً سانحة لتدريب الطلاب على الحياة الاجتماعية التى تتميز بالتعاون والصبر والإيثار، والتي تدعم القيم والمبادئ التربوية.
- أن يكون النشاط الطلابي مجالاً واسعاً للتعلم المتمر عن طريق الخبرة المباشرة، والعمل الإيجابي.
- أن يكون النشاط الطلابي وسيلة محببة وليست منفرة للدراسة، وأن تكسر حدة الملل في الحياة الدراسية، وأن يبعث في النفس البهجة والسرور والدافعية لممارسته.

- أن يكون النشاط الطلابي وسيلة لإزالة الحواجز بين الطلاب وأساتذتهم وإقامة العلاقات والصلات الوثيقة بينهم، وإقامة مناخ تربوي في الجامعة يسوده الود والاحترام.

- أن يكون النشاط الطلابي مرتبطاً بالجامعة والبيئة المحيطة للطلاب . ويمثل فرصة جيدة لتوظيف المعلومات والمعارف البيئية. (138: 4)

وتذكر "تهاني عبد السلام محمد" (2001م) أن هناك مبادئ أساسية تساعد في عملية دراسة وفهم طبيعة الإنسان وإمكاناته وتتمثل في ضرورة الإهتمام بالقدرات الشائعة لكل فرد ، كذلك الإهتمام بتكامل الشخصية وتوازن مظاهر النفس ، بالإضافة إلى أنه يجب أن تأخذ الصحة مكانة رئيسية في التربية . (26 : 128 ، 129)

ويذكر "مسعد سيد عويس" (2001م) أنه يتطلب العمل التربوي مع الشباب في أوقات فراغهم توفير بعض العناصر الأساسية مثل القادة المعلمين المتخصصين وكذلك المنشآت الترويحية المتخصصة ، ثم البرامج القائمة على أساس علمي ، ثم توفير الإمكانيات الأساسية والتمويل اللازم لإستمرار العمل بشكل مستمر. (105 : 47)

وتضيف " تهاني عبد السلام محمد" (2001م) تناول العديد من الباحثين الدور التربوي للأنشطة الطلابية حيث يرى براثيل *Brightbill* أن الإحتياجات الإنسانية تعمل على رقى الإنسان وأنه إننا لم يتمكن من مقابلة إشباع هذه الإحتياجات أثناء عمله بسبب الروتين وعدم التجديد في العمل فيمكن مقابلة هذه الإحتياجات من خلال الأنشطة الطلابية والتي تتمثل في الحاجة إلى

الإبتكار، والإنتماء والحاجة إلى خدمة الآخرين كذلك الحاجة إلى الشعور بالأهمية، وممارسة خبرات جديدة والحاجة إلى المنافسة، كذلك الحاجة إلى خدمة الآخرين. (26: 148)

* الأهداف التربوية للأنشطة الطلابية في الجامعات:-

يرى "محمد الحماحمي وعائدة عبد العزيز" (1998م) أن لدور التعليم أهمية في تحقيق التربية لأهدافها، وللأنشطة الطلابية أيضا أهداف يسعى إلى تحقيقها تمثيلاً مع فلسفة التربية وقد وضع أهم الأهداف التربوية للأنشطة الطلابية في الجامعة فيما يلي:

- تنمية إتجاهات المتعلمين نحو مناشط أوقات الفراغ والأنشطة الطلابية.
 - إكتساب المتعلمين للمهارات والهوايات المرتبطة بالأنشطة الطلابية وأوقات الفراغ.
 - تحديد حيوية المتعلمين أثناء اليوم الدراسي من خلال إشتراكهم في الأنشطة الطلابية.
 - تنمية شخصية المتعلمين من خلال إشتراكهم في الأنشطة.
 - إشباع ميول وحاجات المتعلمين للمناشط التربوية.
 - إكتشاف المواهب المختلفة في مجالات الأنشطة.
 - تحقيق التوازن الانفعالي للمشاركين في الأنشطة الطلابية.
 - الإستفادة من طاقات النشئ والشباب في خدمة المجتمع وتنمية البيئة.
 - تنمية الروابط الإجتماعية والصدقات بين المشتركين في الأنشطة الطلابية.
- (88: 184، 185)

حيث أن هذه الأنشطة الطلابية المختلفة يجب أن تكون على أساس علمي بأشراف القيادات التربوية المتخصصة ، ولعله من الواضح أن يكون هناك أهدافاً تربوية للأنشطة الطلابية تسعى إلى تربية الشباب في شمول وتكامل وتوازن طبقاً للاحتياجات الإنسانية للطالب الجامعي. (105: 18)

ومن خلال العرض السابق للأهداف التربوية للأنشطة الطلابية يرى الدارس أن طلاب الجامعة يكونوا في أمس الحاجة إلى أنشطة متنوعة تلبى وتشبع احتياجاتهم طبقاً لخصائص نهم ومرحلتهم العمرية بحيث تتناسب مع قدراتهم ومهاراتهم ورغباتهم وميولهم ويتم ذلك من خلال برامج وأنشطة متنوعة تكون شاملة لجميع المهارات العقلية والجسمية والرياضية والفنية والإجتماعية والثقافية والدينية والعلمية والتي يكون لها تأثيراً كبيراً في تكوين شخصياتهم وإعدادهم لكي يكونوا مواطنين صالحين نافعين لمجتمعهم ووطنهم.

★ التعليم الجامعي :-

يتصف العصر الحالي بالتقدم العلمي في مختلف جوانبه الإقتصادية والسياسية مما يلقي بالمسئولية الكبيرة على الفرد وأعداده للعمل الذي سيكلف به أو المتفق مع السياسة العامة للدولة، ومن هنا تبرز قيمة وأهمية تربية الفرد وتعليمه للمساهمة في تحقيق أهداف الدولة.

وتعرف الجامعة على أنها " تلك المنظمة التي تحتوى عدداً من المعاهد التعليمية العليا ويكون لديها كلية للفنون الحرة وإثنان أو أكثر من المدارس أو الكليات المهنية وتقدم برنامجاً للدراسات العليا وتكون قادرة على منح الدرجات العلمية في مختلف مجالات الدراسة. (116: 290)

ولقد أضحى التعليم بوجه عام والتعليم العالي والجامعي بصفة خاصة من أهم المقومات الإجتماعية التى يطلع إليها أي مجتمع في سعيه لتطوير نمط الحياة فيه فالتعليم العالي تميل المرحلة التخصصية من التعليم والمنوط بها إعداد القيادات والكوادر اللازمة للتعبير والمهارات الضرورية للتجديد في شتى المجالات وطالت النظرة إلى التعليم العالي على أنه كافة المؤسسات التى تعمل كمراكز تطوير الثقافة في المجتمع وتجديد فكرة في مقابل حفظ التراث الحضاري وتنمية مدارك الأفراد بإستمرار في ضوء التغيرات المحيطة به خارجياً وداخلياً.

★ الاتحادات الطلابية :-

تعد الإتحادات الطلابية هي التنظيمات الجماهيرية الشرعية الوحيدة لطلاب مصر والتي يمارسون من خلالها كافة الأنشطة الطلابية الإجتماعية والثقافية والرياضية والفنية والسياسية وهي التى تعود الطلاب بالجامعات وتقوم على تنظيم وكفالة وممارسة النشاط الطلابي وترعى مصالحهم وهي ممثلهم الوحيد أمام الجهات المعنية .

★ أهداف الإتحادات الطلابية :

(أ) تعميق القيم والمفاهيم الدينية عند الطلاب وتدعيمها بالأساليب الدينية المختلفة.

(ب) تدعيم حق الطلاب في التعبير عن آرائهم وإثبات ذاتيتهم ضمن نطاق إختصاصات الإتحادات.

(ج) تنمية الوعي القومي بين الطلاب وتعميق المفاهيم الإشتراكية في نفوسهم وتعريفهم بتاريخ كفاح الوطن العربي.

(د) بث الروح الجامعية السليمة بين الطلاب وتوثيق الروابط بينهم وبين أعضاء هيئة التدريس.

(هـ) إكتشاف مواهب الطلاب وقدراتهم ومهاراتهم وصقلها وتشجيعها.

(و) تنمية القيم الروحية والأخلاقية والوعي الوطني والقومي بين الطلاب وتعويدهم على القيادة وإتاحة الفرص لهم للتعبير عن آرائهم.

(ز) نشر وتشجيع وتكوين الأسر الطلابية ودعم نشاطها.

(ح) العمل على رفع مستوى الحياة الرياضية والاجتماعية والثقافية للطلاب.

ومن الملاحظ أن إتحاد الطلاب يباشر نشاطه من خلال اللجان الآتية:

- لجنة الجلالة والخدمة العامة . - لجنة النشاط السياسي والثقافي .

- لجنة النشاط الرياضي . - لجنة النشاط الإجتماعي وخدمة الطلاب .

- لجنة النشاط الفني . - لجنة الرحلات والمعسكرات .

ولجلس الاتحاد أن ينشئ لجنة فرعية تختص بعمل معين .

(20: 115، 116)

★ أهمية الأنشطة الطلابية :

يذكر^١ محمد الحماحمي وعائدة عبد العزيز^٢ (1998م)

أن الأنشطة الطلابية تعد مظهر من مظاهر النشاط الإنساني ، وللأنشطة الطلابية

دوراً هاماً في تحقيق التوازن بين العمل والراحة لتحقيق السعادة للإنسان

في إكتساب الممارسين العديد من القيم الفسيولوجية والبدنية والاجتماعية

والنفسية والتربوية كما تسهم الأنشطة الطلابية في إشباع حاجات الطلاب.

(88: 98)

وتذكر "تهاني عبد السلام محمد" (2001م) أن للحياة العصرية أثر في ظهور بعض الإحتياجات الإنسانية تتمثل في الحاجة إلى الإبتكار والإبداع والحاجة إلى الإلتواء للوطن والعودة إلى الطبيعة والحاجة إلى اللياقة البدنية ولذلك الشعور بالسعادة الروحية والوجدانية. (26: 130)

ويذكر "إحمد عبد الخالق، عبد الفتاح دويدار" (1993م) أن الحاجة هي " حالة من الحرمان أو النقص الجسمي أو الإجتماعي يلح على الكائن العضوي فننزعه به إلى إشباعها أو إحتزالها". (8: 213)

ولقد تناول العديد من الباحثين الحاجات الإنسانية ونذكر منها ما يلي:

1- الحاجات الفسيولوجية:

يذكر " عبد الحميد نشوانى" (1991م) تتمثل الحاجات الفسيولوجية بمجموعة أصناف رئيسية كالطعام والشراب والراحة والدقئ والنوم... إلخ (61: 213)

2- الحاجة إلى الأمن:

يذكر " أحمد محمد عبد الخالق، عبد الفتاح محمد دويدار" (1993م) أنها تتمثل في الحماية من البيئة عن طريق ارتداء الملابس والسكن والأمان من الجريمة والمشكلات المادية. (8: 298)

ويذكر " سعيد يس عامر، على محمد عبد الوهاب" (2001م) أنها رغبة الفرد في السلامة والأمن والطمأنينة، تجنب القلق والاضطراب والخوف كما تبدي حاجات الأمن عند الأطفال والراشدين على حد سواء بالتحرك المسيطر الذى يقوم به في حالات الطوارئ التى تهدد السلامة كالحروب أو الأوبئة أو الكوارث الطبيعية. (45: 159)

3- حاجات تحقيق الذات:

ويذكر "محمد الحماحمي ، عايدة عبد العزيز" (1998م) أنها تلك الحاجات التي تمثل قمة الهرم في تسلسل الحاجات وهي ترتبط بالحاجات المتمثلة في التعبير عن الذات والقدرة على الإبداع والإبتكار وتطوير الشخصية وإنجاز العمل أو النشاط، وللأنشطة الطلابية دور هام في تحقيق تلك الأوجه من الحاجات الإنسانية من خلال الممارسة الإيجابية أو المشاركة الإيجابية (88: 43)

4- الحاجة إلى الفهم والمعرفة:

يذكر "كمال درويش، أمين الخوئي" (2001م) أنه تتضمن الرغبة في إشباع حب الإستطلاع والمعرفة والفهم والتفسير والتوضيح. (78: 215)

5- الحاجات الجمالية:

ويذكر "عبد الحميد نشواتي" (1991م) تدل الحاجات الجمالية على الرغبة في القيم الجمالية وتتجلى لدى بعض الأفراد في إقبالهم أو تفصيلهم للترتيب والنظام والإتساق وإكتمال الأنشطة أو الموضوعات أو الأوضاع (61: 215)

ويصنف "محمد عبد الظاهر، محمود عبد الحلیم منسي" (1997م) أنه لدى بعض الأفراد حاجات جمالية إلى حد أنهم يعرضون من رؤية القبيح ويعالجون بالجمال. (98: 192)

ويذكر " احمد محمد عبد الخالق ، عبد الفتاح محمد دويدار" (1993م) يتضمن الحاجة إلى الموسيقى ، الفن ، الشعر ، الجمال (8: 298).

ولقد وجه الأخصائيون في علم النفس ، والباحثون في علم الاجتماع والمتخصصون في التربية والتربية الرياضية والأنشطة الطلابية جهودهم لدراسة

طبيعة وأهمية العلاقة بين الأنشطة الطلابية والحاجات الإنسانية، وكذلك الصحة النفسية والعقلية للفرد، وقد أكد هؤلاء الباحثون إلى ضرورة مزاولة طلاب الجامعة للأنشطة الطلابية كوسائل للتقليل من التوتر العصبي والنفسي الناتج عن الإرهاق في العمل وأشاروا إلى أن المل والقلق والإكتئاب والصراعات النفسية والعقلية وأن هذه الأمراض قد تنتج عن كبت الرغبة في إشباع بعض الحاجات الإتجاهات مما يؤدي إلى عدم التنفيس عنها بالطريقة مقبولة لكل فرد في المجتمع. (80: 34)

ويسهم النشاط في الحفاظ على الصحة العامة للطلاب وتعديل السلوك غير السوي وتطبيق القيم والمفاهيم الإسلامية كحب الآخرين وحسن المعاملة الطيبة والسلوك المستقيم كما يعزز النشاط الطلابي الإستقلال والثقة بالنفس وتحمل المسؤولية. (137: 3)

ويرى " كمال درويش، محمد الحماحمي" (1999م) أن الأنشطة تتبع للفرد في حل التعبير عن هذه الميول والإتجاهات وتشبع حاجاتهم النفسية ومن ثم يمكن للفرد أن يعبر عن نفسه وعن ميوله وحاجاته من خلال ممارسته لهذه الأنشطة دون الحاجة إلى كبتها وكذلك أشار إلى أن أعداد متزايدة من طلاب الجامعات يعانون من الأمراض النفسية وعدم القدرة على التركيز وتشتيت الفكر وكذلك يتعاطون العقاقير الطبية المهدئة والنومة للهروب من الضغوط النفسية والعصبة، ولقد أوصى الباحثون في هذا المجال أنه يجب على هؤلاء الطلاب ممارسة الأنشطة الطلابية وأن تكون جزء من حياتهم. (79: 45)

من خلال ما سبق يرى الدارس أن للأنشطة الطلابية المتعددة أهمية كبرى في صقل مهارات الطلاب وتدريبهم وتوجيهه وتعديل سلوكهم نحو الأفضل وإتاحة الفرص لهم للتعبير عن أنفسهم وتحقيق الذات والإبداع والابتكار من خلال هذه الأنشطة.

★ برامج الأنشطة الطلابية بالجامعات :

تذكر " تهاني عبد السلام محمد" (2001م) الأنشطة الطلابية وشباب الجامعة أن هناك نزعة طبيعية في أن يمارس طالب الجامعة أنشطة يستطيع من خلالها أن يعبر عن أفكاره وإنتاجاته وآرائه وتوفر له البيئة المناسبة للتعبير والإستقلال الوجداني ومعاونته في العمل الذي يعود عليه بالإيجابية وهو ما يسمى بالأنشطة الطلابية. (26: 76)

وترى " عطيات محمد خطاب" (1991م) أن إدارات رعاية الشباب بالكليات تختص بمسئولية رعاية الطلاب وذلك عن طريق إختيار وتنظيم برامج الأنشطة (الرياضية- الإجتماعية- الثقافية- الفنية- الجواله والخدمة العامة- المعسكرات والرحلات) مع تنظيمات الإتحادات الطلابية بهدف إستثمار وقت الفراغ لدى الطلاب لصقل مواهبهم وتنمية قدراتهم وتدريبهم على القيادة وتحمل المسئولية. (69: 93)

ويشير محمد الحماحمي وعابدة عبد العزيز" (1998م) أن الأنشطة الطلابية بالجامعات تتضمن ما يلي:

- | | |
|--------------------|---------------------------------|
| - النشاط الرياضي. | - النشاط الفني. |
| - النشاط الأسرى . | - النشاط الثقافي. |
| - النشاط الإجتماعى | - الجواله والمعسكرات (88: 198). |

وتتميز برامج الأنشطة الطلابية بالجامعات بطابع خاص فهناك :

- أنشطة يغلب عليها الطابع الحركي وهى غالباً الأنشطة الرياضية.
- أنشطة يغلب عليها الطابع الوجداني وهى الأنشطة البدنية والفنية.
- أنشطة يغلب عليها الطابع الذهني وهى الأنشطة الثقافية والعلمية. (88: 89)

وفيما يتعلق بأنواع أنشطة رعاية الشباب بجامعة أسيوط فهي تتضمن النشاط الرياضي-الثقافي-الفني-الإجتماعي-الجوالة والخدمة العامة-النشاط الأوسرى- اللياقة البدنية) وتشمل على:

أولاً : النشاط الرياضي:

ويهدف إلى بث الروح وتشجيع المواهب وتكوين الفرق الرياضية وإقامة المسابقات والمهرجانات وتنقسم تلك البرامج بجامعة أسيوط إلى:

- مهرجان الرياضة للجميع.
- بطولات الفردية.
- لقاءات رياضية مع الهيئات
- مراكز اللياقة البدنية على المستوى المركزي والقمى.
- مشروع رياضة المعوقين.
- النشاط الداخلي للكليات.
- بطولة الجامعات المصرية .
- معسكرات المتميزين رياضياً.
- مراكز تدريب المنتخبات الرياضية.

ثانياً: النشاط الثقافي:

ويهدف إلى تنمية الطاقات الأدبية لثقافية للطالب عن طريق الندوات والمسابقات الثقافية المختلفة وتنقسم إلى:

- إقامة الندوات (الدينية-شعرية-علمية)

- مسابقات (المعلومات الثقافية العامة- المعلومات الدينية- المسابقات الشعريّة- مسابقات حفظ القرآن الكريم - مسابقات الخط العربي- مسابقات صحف الحائط).

- برامج تعليمية لتعليم اللغات الأجنبية .

- برامج تعليمية لتعليم علوم الحاسب الآلي.

- المهرجان الثقافي السنوي.

- لقاءات ثقافية مع الجامعات الأخرى.

ثالثاً: النشاط الفني:

ويهدف إلى تنمية الإحساس الفني لدى الطلاب وإبراز مواهبهم عن طريق

المسابقات الفنية والمهرجانات وتتضمن :

(أ) مسابقات في مجالات الفنون التشكيلية وتشمل:

o التصوير الزيتي.

o الرسم (جرافيك) التصميمات المطبوعة - النحت.

o أشغال فنية (خامات مختلفة - خشب- معادن)- الطباعة والنسخ-

الخزف.

o التصميم والزخرفة (الإعلان- الخط العربي- الزخرفة) - التصوير

الضوئي.

(ب) مسابقات الفنون الأسرية.

- التفصيل والحيّاة.

- التريكو والكوريشه واللاسيه.

- أشغال فنيه.

- تمليز والكفاه.

- نسيج وسجاد.

(ج) مسابقات التمثيل المسرحي:

(د) مسابقات الغناء والموسيقى والفنون الشعبية والإستعراضية:

- الموسيقى - الكورال - الفنون الشعبية الإستعراضية - الغناء الفردي.

رابعا: النشاط الإجتماعى والرحلات :

ويهدف إلى تنمية الروابط الإجتماعية عن طريق المسابقات الإجتماعية

المختلفة والرحلات المتنوعة

(أ) مسابقات إجتماعية وتشمل:

- مسابقات الطالب المثالي. - مسابقة الشطرنج المركزية.

- لقاءات شباب الجامعة في الشطرنج.

- مسابقات البحوث الإجتماعية في الموضوعات المختلفة.

(ب) خدمات إجتماعية. (ج) رحلات ثقافية وترفيهية.

خامسا: نشاط الجواله والخدمة العامة:

ويهدف إلى تنظيم أوجه نشاط حركة الكشافة والإرشاد على الأسس السليمة

ومبادئها وذلك عن طريق المعسكرات التدريبية وخدمة البيئة بهدف الخدمة

العامة لتعويد الشباب في الجامعة إلى العمل المستمر المبني على الأسس السليمة

كما يهدف إلى إستغلال طاقات الشباب ومواهبه وخبراته وتحقيق النمو

الإجتماعى السليم وتنقسم إلى:

- معسكرات تدريب لممارسة ألواناً من النشاط التخصصي (ثقافي- فني

إجتماعى-جواله- رياضي).

- معسكرات خدمة البيئة. - معسكرات ترويحية وشاطئية.

- معسكرات على المستوى المحلى بكليات الجامعة.

سادساً: النشاط الأسمى:

يعد هذا المجال على قدر كبير من الأهمية لأنه يشتمل على جميع مجالات الأنشطة الرياضية- الفنية والثقافية والإجتماعية والجوالة، بالإضافة إلى ما يقدم من خدمات ورعاية طلابية وبخاصة الطلاب الجدد من توجيه وتوعية وإرشاد كما يعد مجالاً حيويّاً لطلاب الفرق المختلفة لإبراز مواهبهم المختلفة والتعبير عن ذواتهم بكل جدية ونشاط وحرية وينقسم إلى:

- المهرجان السنوي لأسر الجامعة. - البطولات المفتوحة في الشطرنج.

- البطولة السنوية في الكرة الخماسية. - القوافل الطلية بالقري.

- دعم الأسرة المتميزة من الكليات. - مهرجان الألعاب الترويحية.

سابعاً: اللياقة البدنية:

توفر الإدارة المدرسين المتخصصين للإشراف على الممارسين لأنشطة اللياقة

البدنية والتي تنقسم إلى

- بطولات اللياقة البدنية مثال (سباق الطريق-بطولة الذراعين"القوة" تمارين اللياقة البدنية).

- البطولات على مستوى الجامعات للأسوياء والمعاقين - رعاية الحالات الخاصة.

- تنظيم بطولات للألعاب المختلفة للمعاقين بمشاركة هيئات خارجية.

(38: 83 86).

* برامج الأنشطة في الدول الأجنبية:

فيما يلي إستعراض لبعض الأنشطة التي تمارس في بعض الجامعات الأجنبية:

أولاً: جامعة كاليفورنيا فريسنو:

هي إحدى الجامعات في الولايات المتحدة الأمريكية وتمثل الأنشطة التي تقدم في الجامعة من خلال ما يعرف (بمركز الأنشطة الطلابية والقسم الإداري للجامعة) وهي تركز على إنشاء مجموعة من مكاتب خدمات الإستجمام والإسترخاء داخل الحرم الجامعي وتنوع الأنشطة إلى:

- أنشطة الإستجمام والراحة. - برامج اللياقة الطبيعية.
- البرامج الترفيهية. - الألعاب المائية (الرياضات المائية).
- البرامج الإجتماعية. - برامج لتعليم جميع الرياضات.
- الألعاب الرياضية والنشاطات التنافسية وتشمل على سبيل المثال:
 - (أ) كرة القدم.
 - (ب) كرة السلة.
 - (ج) كرة الطائرة.
 - (د) بطولات المضرب..إلخ.

بالإضافة إلى ذلك فإن مكاتب خدمات الراحة والإستجمام تقدم خدماتها للطلاب والموظف بالجامعة خلال العطلات والصيف والإستراحات الدراسية من خلال الوسائل (جيمانزيوم- حقول رياضية وبركة المياه- وساحات التنس) ومن الملاحظ أن هناك إهتمام بالجنسين. (5 :143)

ثانياً: جامعة كون كورديان:

هناك مكونين فعالين للأنشطة بجامعة كون كورديان.

أولاً: قسم الترويج والالعاب القوى:

وتنقسم إلى 50 نشاط للطلاب للمشاركة في القيادة كما أن القسم يقدم كل شئ من:

- آداب. - فنون. - رقص.

ثانياً: الالعاب المتنوعة:

وتشمل المسابقات التنافسية مع الكليات الأمريكية والكندية في جميع الرياضات وعلى سبيل المثال:

- كرة القدم. - كرة السلة. - الإسكواش. - السباحة.

وذلك للذكور والإناث بالإضافة إلى أن هناك تنوع في الجدول الترفيهي الذي يقدم طوال الأسبوع وفي أوقات منتظمة فمثلاً يقدم أيام الأحد (كاراتيه)، الاثنين (الريشة) الأربعاء (كرة مضرب)، الخميس (هوكي) بالإضافة إلى توافر صالات جيمانزيوم. (141: 3 ، 4)

ثالثاً: جامعة أنديانا :

تنوع الأنشطة بجامعة أنديانا لتشمل جوانب عديدة وهي :

- الصحية. - البدنية. - الترفيهية.

وذلك من خلال المراكز المتنوعة والمنتشرة للأنشطة الطلابية بجامعة أنديانا ويمكن حصر بعض البرامج من خلال الآتي:

- البرامج الثقافية (مراعاة التنوع الثقافي للبيئة الهندية).

- الأنشطة الفنية وتمثل في :

أ- الرقص. ب- المسرح. ج- الموسيقى.

- أنشطة ترفيهية. - الألعاب الرياضية الترويحية. (139: 10)

رابعاً : جامعة فيكتوريا :

تتميز جامعة فيكتوريا بتنوع برامجها سواء كان ذلك للقادة أو الطلاب ويبدأ تسجيل الأسماء في أول سبتمبر وتبدأ المنافسات في منتصف سبتمبر وفيما يلي إستعراض لبعض البرامج التي يمارسها الطلاب بالجامعة.

أ_ الرياضات المائية :

- رياضات مائية خاصة بالكبار (القادة).
 - الرياضات المائية لمن يرغب بإجادة السباحة المحترفين.
 - الرياضات المائية (للأطفال - المبتدئين) لتعلم السباحة.
 - العلاج الطبيعي المرتبط بالرياضات المائية والإسعافات الأولية.
- وهي عبارة عن ورش عمل لتدريس التدليك وكذلك دورات للمشرفين في كيفية الإنقاذ والحالات الطارئة ومتابعة المبتدئين.

ب_ برامج تعليمية لتعليم بعض الفنون والرياضات :

- الرقص: ويوجد منه (14) نوع من الرقص (الباليه- الجاز...إلخ).
- الدفاع عن النفس: (الملاكمة- الكاراتيه- الكونغفو...إلخ)
- اليوجا: وهي نظام من التمرينات يجعل المرء يتمتع بعقل وجسم سليمين كما يعزز سيطرته على جسمه.

- ألعاب المضرب: (الإسكواش - التنس) للمبتدئين.

- اللياقة الخارجية.

ج_ الترويج في الخلاء:

تتوافر مراكز للترويج الخارجي وتوفر كل متطلبات الرحلات من خيام - وقوارب وأدوات تزحلق على الجليد للطلاب الراغبين وينقسم الترويج الخارجي إلى المعسكرات:

- توفر الجامعة كل المتطلبات لقيام الطلاب بالمعسكرات الخاصة بهم وإعانة الطلاب على اختيار الأماكن التي يرغبون في إقامة المعسكر فيها.
- توفير معلومات كافية عن الأماكن المراد زيارتها وعمل المعسكرات بها لمن يرغب من الطلاب في القيام بالمعسكرات سواء كان في أماكن (البحيرات أو الشلالات) .

ـ النوادي الرياضية :

تنظم هذه النوادي بواسطة الطلاب وأعضاء هيئة التدريس القائمين على الإدارة بالجامعة ، ويعد هذا البرنامج جزء من الخدمات الترويحية ويتم تصميم هذه النوادي لخدمة الطلاب في مجال المنافسة والترويح والتعلم ويتم ذلك في الشتاء والخريف في فترة الأجازات.

أهداف النوادي الرياضية :

- إيجاد الفرص للطلاب وأعضاء هيئة التدريس وجميع أفراد المجتمع للتعلم والمشاركة في قطاع عريض من البرامج الترويحية التي تتسم بالمنافسة التي تؤدي إلى تطوير القيم والمهارات لدى المشاركين ولتساعدهم في قضاء وقت فراغ ممتع.
- تعتبر وسيلة لتكوين صداقات وعلاقات بين الطلاب ذوي الاهتمامات المشتركة كما تؤدي إلى تنمية الشعور بالإنتماء لدى المشاركين لوجود هدف مشترك بينهم.
- تنمية القادة وذلك من خلال إيجاد الفرص للطلاب في بتنظيم وإدارة نواديهم والعمل على حل المشكلات الخاصة بهم.

هـ- الألعاب في الأماكن المغلقة:

- الأنشطة الخاصة بفرق المنتخبات الرياضية.
- الألعاب غير التنافسية (ألعاب الإستجمام والإسترخاء).
- الإشتراك في الألعاب الرياضية للفرق (الهوكي- كرة السلة- الجليد-كرة القدم-الطائرة).
- الجولات الرياضية والمباريات (ثلاثيات السلة-رباعيات الطائرة).

و- القوة:

خدمات اللياقة:

- دورات في اللياقة البدنية.
- الإستشارة الخاصة بالتغذية السليمة- تحسين القدرة الجسدية.
- عيادات العلاج الفسيولوجي.
- شهادات خاصة بالقادة للياقة البدنية.
- مقررات خاصة باللياقة بأن الشخص لائق بديناً.

ز- اللياقة البدنية:

وتتنوع اللياقة البدنية حسب كل نشاط على حدي وهي عبارة عن مجموعة دروس لمن يرغب أن يتخصص في أي نوع من الأنشطة الرياضية .

(أ) لياقة المجموعات:

مثل التدريبات الخاصة بالرياضات (الكاراتيه والمصارعة والألعاب الجماعية- سلة- الطائرة).

(ب) لياقة راكبي الدراجات:

للتدريب على مستويات مختلفة من اللياقة البدنية من المبتدئين ولتنمية القوة العضلية.

(ج) اللياقة المائية:

وذلك حسب مستوى المياه سواء كانت مياه عميقة (بحار- محيطات)،

سواء كانت على مستوى حمامات السباحة. (140: 11)

خامساً، جامعة مونترالو؛

وتقدم الجامعة العديد من الألعاب المتنوعة في فصول الريح وهطول الأمطار

من خلال كرة الرملة الشاطئية كما تقدم الترويح والإستجمام والإسترخاء من خلال

بحيرات مائية حول الحرم الجامعي وداخل الجامعة ومراكز ترويحية.

- التنوع في المسابقات الرياضية.

- كرة قدم. - كرة سلة. - الكرة طائرة.

- تنس طاولة.. إلخ.

- الألعاب التنافسية مثل: ألعاب القوى والتي تحتل جزء كبير في خريطة

البرامج التي تقدم من قبل الجامعة.

- الأنشطة الاجتماعية: وتقدم بخاصة أيام الجمع وعطلات نهاية الأسبوع

الدراسي وتتمثل في اللقاءات الأسرية والفترة بالمسطحات الخضراء.

(142: 4)

سادساً، جامعة سيمون فرسار:

هناك محاور أساسية تبنى عليها الأنشطة:

- برامج تعليمية للرياضات الترويحية .

- برامج اللياقة البدنية. - المعسكرات الصيفية.

- الألعاب الرياضية الداخلية. - الرياضة المائية.

- الإستجمام والراحة.

تقوم الجامعة بتقديم خدماتها للطلاب والقادة بالجامعة على حد سواء من خلال مراكز الإسترخاء والإستجمام المنتشرة بالجامعة. (138: 4)

ثالثاً: رعاية الشباب:-

مقدمة:

الشباب هم أعلى ما تملك الأمة من طاقاتها البشرية؛ فهم في مرحلة المراهقة وبداية مرحلة الشباب، قوة إحتياطية تعدّ نفسها لتسلم مهامّ الحياة وكيف ما يكون الشباب، يكون مستقبل الأمة، وعمّا قريب يتسلمون شؤون الحياة بأكملها لذا فإنّ العناية بجيل الشباب الجامعي ورعايته، هي جزء من التخطيط لمستقبل الأمة، والحرص على مكانتها، وإنّ التفكير بإستيعاب طاقات الشباب من خلال المؤسسات الشبابية، ورعاية طاقاتهم، وتنمية قدراتهم وملكاتهم، هي مسؤولية الدولة والمجتمع والأسرة، وإنّ طاقة الشباب الجسدية والفكرية والنفسية إن لم توجّه وتوظّف تتحول إلى عمليات هدم وتخريب في المجتمع بل وتنعكس على كيان الفرد نفسه إنعكاساً سلبياً، وإنّ الأهمية الكبرى لطاقة الشباب ومخاطر إهمالها وعدم توجيهها ورعايتها هي التي دعت الدول إلى تأسيس وزارة خاصة بالشباب تكون مهمتها رعاية الشباب وتوجيه طاقاتهم والاهتمام بمواهبهم وميولهم.

ففي الشباب قطاعات واسعة تحتاج إلى تأهيل وإكتساب الخبرات والمهارات العملية، واللاحق بحركة العلوم والمدنية وتطور المجتمع لذا فإنّ تدريبهم وصقل قدراتهم وتنمية مواهبهم من خلال الأنشطة الطلابية المختلفة داخل الجامعة تؤدي إلى تكوين شخصياتهم الإيجابية نحو مجتمعاتهم وإنقاذهم من الفراغ والبطالة، السببين الرئيسيين في الفقر، والمشاكل الإجتماعية والنفسية والأمنية التي تشكل قضايا هامة وحيوية للمجتمع.

مفهوم وماهية الشباب :

للشباب أهمية خاصة لما يتميزون به من خصائص تجعل منهم عماد نهضة أمة ومحقق آمالها ، وبناء حضارتها فهم بحق المرآة الصادقة لدى تقدمها وآفاق مستقبلها ، حيث يمثل قطاع الشباب في المجتمعات قطاعاً مهماً في هذه القوى والإمكانات لما له من تفوق ذهني ، وذكاء عال وناضج ، ومواهب خاصة وقدرة على الفهم والإستيعاب والخلق والإبداع وعلى التوجيه والإرشاد وهم بذلك يكونون أكثر قدرة على فتح آفاق جديدة منسقة للتغلب على المشكلات الراهنة التي تواجه مجتمعاتهم في الوقت الحاضر والمستقبل (82: 48)

ولقد تناول العلماء مفهوم الشباب بأكثر من منظور ، ويرجع ذلك لإختلاف تخصصاتهم وإهتماماتهم في ضوء منظورهم نحو الشباب .
ضيري علماء اللغة الشباب من المنظور اللغوي بأنه:

" الذي يدركه سن الرجولة " والشباب يعني الحداثة وشباب الشيء أوله"
أي شئ من باب ضرب سبباً وشيبه وهو شاب.. وهي مرحلة قبل الكهولة وتعنى النشاط والفتوة والسرعة.(3: 302)

وهذا المفهوم يحدد الفترة الزمنية . كما يحدد بعض خصائصهم المميزة.

ويرى علماء البيولوجي أن مرحلة الشباب ترتبط بإكتمال النمو الجسمي للفرد من حيث الطول والعرض ، وكافة الأعضاء والتي لهما وظائف معينة في بناء الجسم.(100: 112)

يستند علماء السكان في نظرتهم لمفهوم الشباب إلى عامل السن ويذكرون أن مرحلة الشباب تقع ما بين 15-25 سنة وقد يرتفع الحد الأقصى إلى سن الثلاثين .

ويذكر علماء الاجتماع أن فترة الشباب تبدأ عندما يحاول المجتمع تأهيله لكي يحتل مكانة اجتماعية ، وذلك يؤدي دوراً من أدواره في بناء المجتمع وتنتهي فترة الشباب عندما يتمكن الفرد من إحتلال مكانته الإجتماعية ويبدأ في أداء أدواره في المجتمع، أي أن الشخصية تظل شابة طالما أنها لم تعد لأداء أدوارها الإجتماعية بعد.(105: 37)

وتتفق "تهاني عبد السلام محمد وطه عبد الرحيم" (1991) في أنه " في هذه الفترة يصل الفرد إلى سن الرشد والنضج، كما يصل التوافق العضلي العصبي إلى نهايته ويحدث التناسق بين النمو العضلي ونمو الهيكل العظمي، كما يحدث تحسن في اللياقة البدنية خاصة القوة والجلد.(27: 48)

ويذكر علماء الاجتماع أن فترة الشباب تبدأ عندما يحاول المجتمع تأهيله لكي يحتل مكانة إجتماعية ، وذلك يؤدي دوراً من أدواره في بناء المجتمع وتنتهي فترة الشباب عندما يتمكن الفرد من إحتلال مكانته الإجتماعية ويبدأ في أداء أدواره في المجتمع، أي أن الشخصية تظل شابة طالما أنها لم تعد لأداء أدوارها الاجتماعية بعد.(105: 37)

وتضيف " سهير بدير" أنه في مرحلة الشباب يتصف الفرد بالتحمل والجلد كما يمكن أداء ما يكلف به لفترة طويلة ويصل التوافق العضلي العصبي إلى نهايته ويستعيد الشباب في هذه المرحلة الإتزان من الناحية الحركية والجسمية". (27: 48)

وتذكر " وفاء البرعى وشيل بدران" (2002م) الشباب بأنه " فترة الفتوة أو فترة الشباب الأولى من بداية الحلم حتى سن الواحدة والعشرين، وهي تتطابق الفترة

التي تستخدم تحت مصطلح *Adolescence* وهي مرحلة إنتقالية يتحول فيها الشاب إلى رجل بالغ أو امرأة بالغة ، ويحقق فيها نضجه الجنسي ومستوى عالياً من النضج الإنفعالي الإجتماعى". (116 : 50)

ويذكر " على محمود لبله" (1993م) عناصر ومميزات ملامح الشخصية الشبابية فيما يلي:-

- أن العنصر البيولوجي يتضمن بعداً مهماً يتمثل في الحاجات الأساسية التي تتطلب إشباعاً، بحيث تخلق هذه الحاجات لديه ميلاً إلى ما هو خارج بناؤه

- العنصر الإجتماعى هو العنصر الثاني في بناء الشخصية وهو يضم البيئة المحيطة بالفرد والتي بإمكانها أن تقدم إشباعاً لحاجاته الأساسية، بل نجد أن هذه البيئة الإجتماعية عادة ما تزود الشخص ببعض الحاجات الإجتماعية الأخرى التي عليه السعي لإشباعها.

- العنصر السيكولوجي هو العنصر الثالث والذي يميز ملامح الشخصية الشابة حيث يضم مجموعة من الخبرات التي يكونها الشخص نتيجة للتعامل مع العالم الخارجى إلى جانب إتجاهاته حول هذا العالم فالعنصر السيكولوجي ينتج عن التفاعل بين العنصر البيولوجي الإجتماعى . ومن ثم فهو يختلف من شخص لآخر نتيجة لطبيعة تكوينه البيولوجي بدرجة ما أو بدرجة أكبر بالنظر إلى طبيعة البيئة الإجتماعية التي تشكل إطار تأهيله الإجتماعى .

ويضيف "على محمود لبله" (1993م) في المرجع نفسه أن المكون الثقافى هو العنصر الرابع في بناء الشخصية، ويتم إستيعاب هذا البعد في بناء الشخصية من خلال مؤسسات التنشئة الإجتماعية ويؤدى هذا البعد دورة في ضبط حركة

الفرد في السباق وتباين القيم الموجة للسلوك الفردي بين كونها قيماً وجدانية يلمس الجوانب العاطفية والشاعرية ، أو تتصل بالقيم التقويمية التي تساعد الفرد على المفاضلة بين الإختبارات المختلفة . (74 : 38 ، 39)
خصائص مرحلة الشباب:

تتعدد مظاهر النمو للشباب في المرحلة من 17:25 سنة وتباين بشكل واضح ويظهر التناسق في النمو وإكتمال الصفات البدنية والحركية كالقوة والسرعة والتحمل والمرونة والقدرة والتوازن ويصل التوافق العضلي العصبي إلى أحسن حالاته ، ويتمكن الفرد من أداء مختلف الحركات التي سبق أن اكتسب خبرات فيها وبالمستوى الذي يتطلبه الأداء لفترة طويلة نسبياً تعبر عن قدرته على تحمل الأداء. (83: 242)

وتذكر "تهاني عبد السلام محمد" (2001م) إن مرحلة الشباب تتميز بالتغيرات البيولوجية والفسولوجية التي بدورها تؤثر على الحالة النفسية للشباب ، ويصل الفرد إلى هذه السن سن الرشد أي واحد وعشرين عاماً. (26: 189)

أي أن مرحلة الشباب تتميز بتغيرات متلاحقة في جميع الجوانب النفسية والجسمية والفسولوجية والإجتماعية والعقلية، مما يؤثر بدوره على نشاط الفرد، وتفاعله وأداء أدواره بصورة فعالة.

فمن الناحية البيولوجية والفسولوجية يتسم نمو الشباب في هذه المرحلة بالإتزان والتناسق بين النمو العضلي ونمو الهيكل ويصل التوافق العضلي العصبي إلى نهايته ، كما تتحسن اللياقة البدنية خاصة القوة والجلد. كذلك تتسم الناحية

النفسية في هذه المرحلة بالتوازن بين العقل والعاطفة ويلعب المنطق دوراً في حياة الشباب ، وتحدد الصدقات كذلك مدى الإرتباط العاطفي والقدرة على التحكم في الإنفعالات وضبط المشاعر ما لم تكن هناك مجالاً للإستنادات العفوية، وكذلك ممارسة الإستقلال الشخصي، وحب الآخرين والتضحية بالمصالح الشخصية في سبيل الصالح العام (27: 189)

ويذكر "أمين الخولى" (1996م) عن النمو البيولوجي أن "الشباب على المستوى البيولوجي من أفضل مراحل العمر حيويةً وطاقةً ونشاطاً في حياة الإنسان (23: 126)

وفيما يتعلق بخصائص النمو العقلي فتشير "تهاني عبد السلام - طه عبد الرحيم" (1991م) ان الإنتماء عند الشباب يكون للجماعات الكبيرة التي تقوم بتحقيق أغراض قومية، وان الشباب في هذه المرحلة يهتم الشباب بمشكلات المجتمع بالإضافة إلى إهتمامه بحقوق الإجتماعية والسياسية كحق الإنتخاب والعمل وحرية الرأي والعقيدة. (27: 50)

ويذكر "محمد حسن علاوى" (1998م) خصائص النمو العقلي والإجتماعي للشباب انه يزداد تقديره للقيم وينعكس ذلك على التحول في ميوله وحاجاته كذلك إهتمامه بحاجته المهنية وإختياره أنواع من النشاط ما يمنحه قدراً من المتعة فهو يفضل الأنواع التي يتفوق فيها والتي تمنحه المكانة الاجتماعية أو الأنواع التي تمنحه فرصاً أكبر لإقامة علاقات وخاصة مع أفراد الجنس الأخر بالإضافة إلى النزعة للإستقلالية وتأكيد الذات. وإزدياد الإهتمام بالألعاب الذهنية وميل كبير نحو القراءة وخاصة القصص والمغامرات وتحليل الشخصيات البارزة

بالإضافة إلى التزود بالمعلومات الصحية والإجتماعية السليمة وكذلك تنظيم وقت الفراغ بحيث يكتسب الفرد خبرات متنوعة عن ألوان النشاط المختلفة (94 : 45) وترى "لبلى عبد العزيز زمران" (1991م) تزايد إحتياجات الشباب في مرحلة التعليم الجامعي من حيث إزدياد الفرد للنشاط الحركي لتنمية كفاءته العضوية وقدرته الحركية والمحافظة على قوته ولياقته وإشباع رغبته في المشاركة في الأنشطة العنيفة بالإضافة إلى حاجة الفرد إلى تحقيق التوازن بين البدني والحركي ونشاطه العقلي والإجتماعي، كذلك تقدير الشباب للقيم وإشتداد النزعة الإستقلالية وتبدأ إتجاهاته الفكرية والعقلية في المشاركة في مشروعات الإصلاح الإجتماعي والخدمة العامة وممارسة مشروعات خدمة المجتمع التي ينتمي إليها والميل للحديث في موضوعات السياسية والرياضية والأخبار الإجتماعية والمحلية والعالمية والإستعداد للإطلاع والثقافة والحصول على معلومات حديثة والإهتمام بالحياة المهنية والتخصص الدراسي. (83 : 80)

وتضيف "تهاني عبد السلام محمد" (2001م) أن إحتياجات الشباب الجامعي تبرز في الحاجة إلى أنشطه رياضية تعمل على رفع مستوى الحيوية وأن يكون هناك إستمرار في الممارسة في علاج مشكلات المجتمع بالإضافة إلى إتاحة الفرص للشباب للتعبير عن نفسه وصقل للمفاهيم وتكوين الإتجاهات. (26 : 180)

ويرى محمود صديق عبد الواحد (2005) (103) إن مرحلة الشباب تتميز بخصائص معينة فمن الناحية الجسمية نجد الإضطراب وعدم التوازن في أعضاء الجسم ويستمر إلى أوائل مرحلة الشباب متأثراً بفترة المراهقة، أما من الناحية الإنفعالية فيمكن القول بإعتباره صدى لردود فعل البيئة في مواجهة التغيرات

الفسولوجية التي تحدث للشباب ونظرة المجتمع إليه، أما من الناحية العقلية نجد أهمها الذكاء العام والقدرات العقلية الطائفية، والذكاء وان كان وراثياً إلا ان العوامل البيئية تؤثر في نموه تأثيراً محدوداً، أما القدرات العقلية الطائفية والمتمثلة في الإدراك والانتباه والتخيل والتفكير فإنها على عكس الذكاء يبدأ معدل نموها في التزايد في فترة المراهقة حتى يكتمل تمايزها في مرحلة الرشد، وفي الخصائص الإجتماعية للشباب والتي تتمثل في العادات والقيم والإنتاجات الإجتماعية والعلاقات بالآخرين أي ما يتصل بسلوك الشباب وطرق تعامله مع الآخرين وأساليب التصرف فيمكن القول بأنه يعتبر محصلة لما سبق كما انه يعتبر رد فعل لأسلوب البيئة.

مفهوم وماهية رعاية الشباب:

تتمثل رعاية الشباب في الجهود والخدمات التي تبذلها أجهزة الخدمات العامة والهيئات الإجتماعية لتهيئة أنسب الظروف والأوضاع للنمو السليم الذي يكتسب الشباب من خلاله الصفات والمميزات التي تجعلهم قادرين على خدمة أنفسهم ومجتمعهم وبهذا يمكن أن يقال إن رعاية الشباب تعمل على توفير كل ما يمكن الشباب من تنمية قدراته البدنية والفكرية والنفسية والإجتماعية ليصبحوا موظفين قادرين على الإسهام في بناء المجتمع وحمايته مما يتعرض له من أخطار(19: 57)

ولقد أدركت الحكومات والدول أهمية رعاية الشباب وضرورة الإستفادة من طاقاته لما فيه خير المجتمع من خلال إعداد البرامج التي تسعى إلى أحداث

التنمية المتكاملة سواء من الناحية الثقافية والرياضية والفنية والإجتماعية أو من أية ناحية أخرى تسعى لإكتمال عملية التنمية.

إن مفهومنا لرعاية الشباب يجب أن يتسع ليشمل جميع الظروف والعوامل والعمليات والخدمات التي تهيئها أو تقوم بها مؤسسات رعاية الشباب والتي ترتبط بعملية تربيتهم وصقل مواهبهم وتنمية إستعدادهم ونوعيتهم وتنشئتهم التنشئة الإجتماعية الصالحة والسمو بدوافعهم وإرضاء حاجاتهم وإعدادهم للمسؤوليات الإجتماعية والطرق التي تمكنهم من شغل أوقات فراغهم بطريقة حكيمة ومفيدة. (47: 15)

يساعد تحديد مفهوم رعاية الشباب في ربط جوانب الفلسفية التي يعتنقها المجتمع بالإجراءات المتبعة في رعاية الشباب، ونظر لإنتلاق هذه الإجراءات من مبادئ ذات صبغة فلسفية.

وإن رعاية الشباب تركز أساساً على معاونة الشباب لإجتياز الجسر بين مرحلة الطفولة ومرحلة النضج بحيث يكون مزوداً بالمعارف والمهارات والقيم والإتجاهات التي نجعله بشق طرق النجاح في مجتمع الكبار وبهذا تصبح رعاية الشباب إدارة لإعداد الأجيال الملائمة لنمو الشباب نمواً سليماً. (63: 39)

ورعاية الشباب هي نسق من الخدمات والمؤسسات ترمى إلى مساعدة الشباب أفراداً أو جماعات للوصول إلى مستويات ملائمة للمعيشة والصحة كما تهدف إلى قيام علاقات سوية بين الأفراد بتنمية قدراتهم وتحسين الحياة الإنسانية، وتمثل رعاية الشباب الجهود الموجهة للشباب متضمنة عمليات ذات صعبة وقائية وإنمائية وعلاجية، كما تقوم على أساس مهارات ومبادئ وقيم

وفلسفية بقصد تحقيق تغيير مقصود لمجتمعات الشباب للتوافق مع أنفسهم ومع المجتمع الذي يعيشون فيه عن طريق الأنشطة والبرامج والخدمات الثقافية والرياضية والإجتماعية والترفيهية والصحية وغيرها. (17: 13)

وفي تقرير وزارة الشباب ينظر لرعاية الشباب علي أنها " خدمات مهنية ذات صيغة وقائية وإنشائية وعلاجية تؤدي للشباب وتهدف إلى مساعدتهم كأفراد وجماعات للوصول إلى مستويات إجتماعية وجسمانية وعقلية ونفسية سليمة تتفق مع أهداف المجتمع وتساهم في بناءة وتطويره وحمايته. (37: 17)

ويرى " محمود حسن" (1994م) بأنها " البرامج والأنشطة التي توفرها الدولة لكي تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في سلوكهم وعقولهم أي نضوهم الذهني والجسمي وعلى علاقاتهم الإجتماعية حتى تحقق لهم حياة سوية ناجحة". (92: 150)

ويرى " محمود صديق عبد الواحد" (2005م) (103) رعاية الشباب بأنها " مهنة وقائية وعلاجية وإنشائية تقوم بها مجموعة من الأجهزة والمؤسسات تهدف إلى مقابلة إحتياجات الشباب من خلال برامج وأنشطة تتفق مع أهداف المجتمع لتحقيق نموه وتطوره".

فلسفة رعاية الشباب :

تشتق فلسفة رعاية الشباب في أي مجتمع من الفلسفات الإجتماعية السائدة وذلك لأن فلسفة رعاية الشباب تعد فلسفة تربية ونقطة البداية فيها هي النظام الإجتماعي الذي يحمل ورائها . لأن التربية ما هي إلا عملية تنفيذ لفلسفة إجتماعية ، وهذا من طبيعة عمل التربية التي تمثل عملية صناعة مواطنين

يستطيعون المعيشة في مجتمع ذي خصائص معينة أي أنه طبقاً للفلسفة الاجتماعية تكون فلسفة التربية في الجامعة. (18: 221)

ولقد ترتبت على التغيرات الحادثة في المجتمع المصري في فلسفة حيث تعددة الاتجاهات التي تناولت فلسفة رعاية الشباب في مصر حيث فسرها البعض بمعناه العام بأنها وجهة النظر المتبعة في رعاية الشباب ومعناها العلمي والتطبيقي بأنه مجموعة المبادئ والمعتقدات التي حددت في شكل متكامل لتنمية الشخصية الشابة وتكون بمثابة المرشد والموجه لأهداف وسياسة رعاية الشباب ويتم الإلتزام بها عند وضع الخطط والمشروعات والبرامج العلمية وبهذا يمكن صياغة تعريف الفلسفة المرتبطة برعاية الشباب بأنها " نسق المعتقدات والمبادئ والأهداف التي تم تحديدها في شكل متكامل لتكون بمثابة المرشد والموجه لعمليات رعاية الشباب وتلتزم بها كافة سياسات وبرامج رعاية الشباب ". (17: 49)

ويقصد بفلسفة رعاية الشباب إستناداً على مجموعة من الحقائق العلمية التي يمكن تلخيصها في الآتي:

- أن شخصية الشباب فيما يتميز به من خصائص تنمى عن طريق التجارب الاجتماعية التي يعيشها، وعلى قدر ما يوفره أي مجتمع لشبابه من أوضاع صالحة للنمو وعلى قدر ما يستخدم مع الشباب من أساليب تربية سليمة يتوقف نوع مواطن المستقبل .
- أن الشباب مسئول عن تنمية المجتمع وتحقيق حياة أفضل على أرضه عن طريق تعبئة جهوده وتنظيم إستخدامها بفاعلية في مواجهة المشكلات التي تواجه المجتمع .

- لأن رعاية الشباب لها دور هام في مساعدته نحو مجتمع أفضل ونمو إكتساب خصائص جديدة تجعلهم قادرين على تغيير مجتمعهم والنهوض به.
 - أن الشباب له قدرة على التغيير الذى يتسم بطابع الحيوية والشمولية.
 - ضرورة وأهمية الجماعات التى ينتمى إليها الشباب والتي تشبع حاجاته الحيوية وترتبط بإهتماماته الأساسية. (19: 57، 58)
- أهداف رعاية الشباب في جمهورية مصر العربية :**
- إن الهدف الأساسي لرعاية الشباب هو إطلاق طاقات الشباب وصل مواهبهم وتنمية قدراتهم على التفكير وتدريبهم تدريباً مبكراً على القيادة وتحمل المسؤولية ، وذلك عن طريق برامج ومشروعات الأنشطة الرياضية والإجتماعية والثقافية والفنية والمعسكرات التى يقومون بالمشاركة بها والمساهمة في أعباء تنفيذها بقيادة تنظيمات الإتحادات الطلابية وبزيارة أعضاء هيئة التدريس ، ومعونة الأجهزة الفنية المتخصصة في عمليات رعاية الشباب .
- ومنذ أعيد تنظيم وزارة الشباب في سنة 1968م وضم إليها المتخصصون العاملون بأجهزة رعاية الشباب بالجامعات.
- تعمل الوزارة جاهدة على تحقيق أهداف أساسية نتلخص فيما يلى :-
- توسيع قاعدة الطلاب المستفيدين من برامج رعاية الشباب بمستوياتها الثلاث المحلية^٥ داخل الكلية - المركزية على مستوى الجامعة - والقومية على مستوى الجامعات^٦.
 - العناية بصقل مواهب الطلاب المتميزين في الأنشطة عن طريق التدريب .

- تنظيم أجهزة رعاية الشباب وتوضيح مسؤولياتها وإختصاصاتها وترشيد أسلوب عملها وزيادة فاعليتها في تقديم المعونة الفنية والإدارية والمالية عند تنفيذ البرامج والمشروعات.
- الربط بين عمل الأجهزة والإتحادات الطلابية ممثلة في الرواد وأعضاء هيئة التدريس والقيادات الطلابية في مجلس الإتحادات ومكانتها التنفيذية .
- زيادة المعونات المالية التي تقدمها الوزارة لبرامج رعاية الطلاب للتعليم الجامعي. (17: 408)
- أهداف رعاية الشباب بالجامعة :-**
- بث الروح الجامعية السليمة بين الطلاب ، و توثيق العلاقات بينهم وبين أساتذتهم وبين طلاب الجامعات والمعاهد الأخرى .
- العمل على تنمية القيادات من الطلاب في مختلف النشاط وتشجيعهم على العمل الجماعي .
- تنظيم المؤتمرات وعقد الندوات لنشر الوعي وإثارة إهتمام الشباب في نواحي النشاط المتعددة.
- العمل على توسيع قاعدة الممارسين بين الطلاب للأنشطة والهوايات المتعددة ، وتيسير هذه الممارسة بتوفير كافة الإمكانيات المادية والبشرية .
- رفع مستوى الأداء في مجالات الأنشطة بتوفير متطلبات التدريب وفرص المنافسة من خلال اللقاءات والإحتكاك الداخلي والخارجي .
- متابعة تنفيذ الخطة العامة على مستوى كليات الجامعة . (11: 414)

وتهدف رعاية الشباب في مجتمعنا إلى ثلاث أمور رئيسية :

(أ) التنشئة الإجتماعية السليمة للشباب بقصد إتاحة الفرصة للنمو فكرياً

ونفسياً وبدنياً وإجتماعياً وإعداده لتولى مسؤوليات المستقبل .

(ب) تعبئة طاقات الشباب وتنظيم الإستفادة بجهوده التطوعية في خدمة

المجتمع .

(ج) تدعيم عمليات التنشئة الإجتماعية والإقتصادية التي تتولاها أجهزة الدولة

المتخصصة.(12: 58)

أما "محمد سيد عزمي" (1991م) يرى أن رعاية الشباب في جوهرها

عملية ذات هدفين رئيسين:

الهدف الأول :

وهذا يعنى تنشئة الشباب تنشئة إجتماعية سليمة وتهيئة الظروف

والإمكانات الملائمة لمساعدته على النمو المتكامل المتزن في النواحي الروحية

والدنية والعقلية والنفسية والإجتماعية .

الهدف الثاني :

وهو يتضمن تنظيم طاقات الشباب وقدراتهم الخلاقة وتوجيهها للمساهمة

الإيجابية الفعالة في زيادة الإنتاج ورفع مستوى الخدمات في إطار خطة التنمية

الإقتصادية والإجتماعية.(96: 60)

الإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة أسيوط ويتبعها:

أ- إدارة النشاط الرياضي ويتبعها:

1- قسم النشاط الطلابي. 2- قسم المنشآت والتجهيزات.

ب- إدارة النشاط الإجتماعي والرحلات ويتبعها:

1- قسم الرحلات والمعسكرات.

2- قسم البحوث والخدمات الإجتماعية.

ج. إدارة الجوائز والخدمة العامة ويتبعها:

1- قسم الجوائز.

2- قسم الخدمة العامة.

د. إدارة النشاط الفني والثقافي ويتبعها:

1- قسم الفنون المسرحية والموسيقية.

2- قسم النشاط الثقافي.

3- قسم الفنون التشكيلية.

هـ إدارة الإقادات الطلابية والأسر:

و. إدارة الشؤون المالية والإدارية ويتبعها:

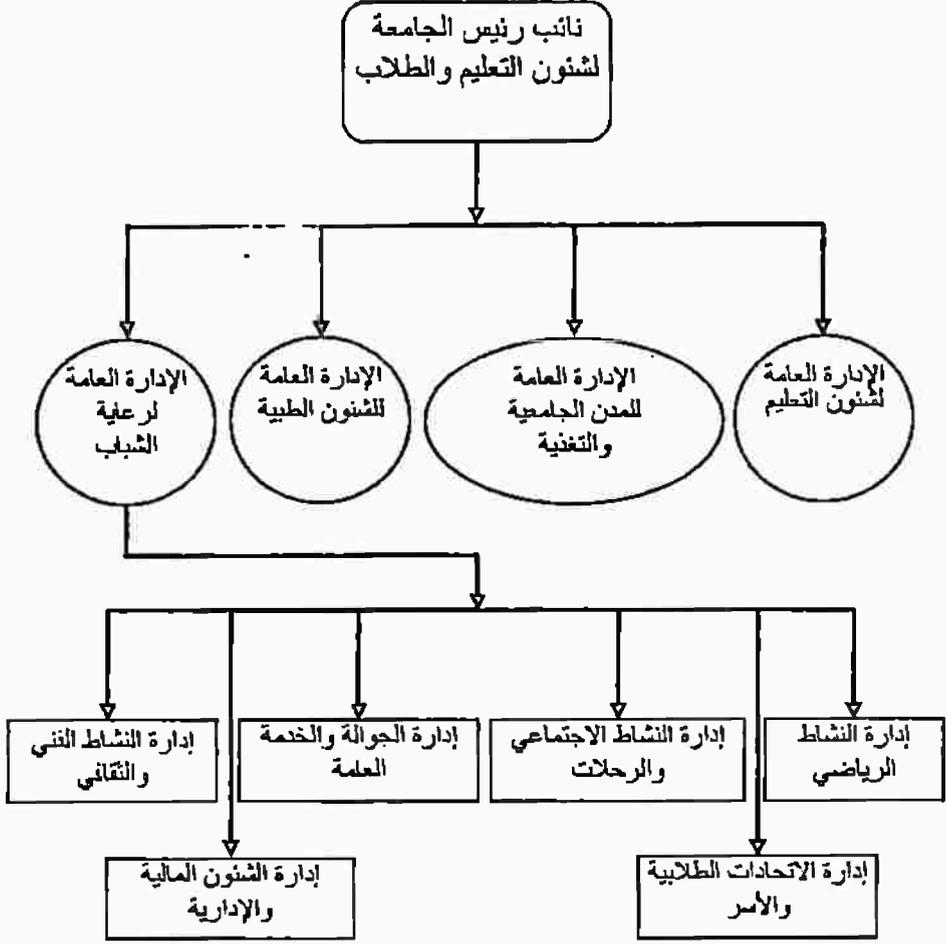
1- قسم الخدمات الطلابية.

2- قسم الشؤون المالية.

3- قسم الشؤون الإدارية.

4- قسم شؤون صندوق رعاية الطلاب. (10: 80)

ويوضح الشكل رقم (3) الهيكل التنظيمي لرعاية شباب جامعة أسيوط .



برامج رعاية الشباب بأنواعها:

يذكر " صلاح الدين علام " (1997م) أن برامج رعاية الشباب إحدى الدعائم الأساسية التي تحقق جانباً كبيراً من أهداف رعاية الشباب الوقائية والعلاجية والإنمائية ، فقد يشتمل البرنامج على أكثر من إتجاه . وعلى هذا الأساس فإن برامج رعاية الشباب تضع في إعتبارها خدمة الشباب كأفراد لكلاً منهم

ذاتيته وقدرته كأعضاء في مجتمع عام له أهدافه وإجتهاته حتى يمكن أن تكفل

لهم تحقيق حاجاتهم والموائمة بينها وبين مطالب المجتمع (56: 562، 566)

* برامج رعاية الشباب التي يتضمنها خطة رعاية الشباب كما ذكرها المجلس الأعلى للشباب والرياضة هي :

- برامج التربية القومية والروحية

- برامج الخدمة التطوعية ومعسكرات العمل.

- برامج النشاط الثقافي والفني .

- برامج النشاط الرياضي.

- برامج التربية الصحية .

- برامج الرحلات والمعسكرات .

- برامج الخدمات الإجتماعية . (17 : 50)

الدور التربوي لإدارات رعاية الشباب :

ينطلق الدور التربوي لرعاية الشباب من أنها قيمة وأداة أساسية تسهم

في تكوين شخصية الطالب الجامعي وبلورة ملامحه من الناحية الفكرية والعامية

باعتباره فرداً منتجاً.

ورعاية الشباب تستمد فلسفتها وخصائصها من مجموعة من القوى

الثقافية التي تحكم العلاقات القائمة في أى مجتمع ، لذا فالأسس التربوية التي

تستند إليها في بناء أهدافها التربوية تستمد من العوامل الثقافية التي تشكل

المجتمع والعادات والتقاليد والأعراف والنسق القيمي والحالة الإقتصادية

(116 : 338)

وبقدر ما يكون النظام التربوي واعياً بمهامه وبارتباطاته بالنظم الإجتماعية يكون قادراً على المساهمة في أداء مهامها ووظائفها وبالتالي يستطيع أن يتقدم ويتطور، وكما أن وعى القائمين على رعاية الشباب لهذا الهدف وفهمهم العميق لما يتقدم للطلاب في مجالات الأنشطة المختلفة قد يؤدي بالطلاب إلى تقبل ثقافة المجتمع والتحديات المستمرة عليه. (40:76)

ومن خلال ما سبق يتضح أن لرعاية الشباب دور هام في تكوين وتربية وإعداد الكوادر والقادة من الطلاب وكذلك الدور الذى تقوم به الإتحادات الطلابية بالجامعة وكذلك جميع مكونات الهيكل التنظيمي لرعاية الشباب .

رابعاً: إدارة الوقت :

○ الوقت كمفهوم:

يعتبر الوقت من أقيم مواردنا وأهمها، وعند تحليل لإستخدام الوقت على أساس منتظم، فإنك ستتمكن من فهم الطرق التى تزيد من كفاءة إستغلالك للوقت، سواء كان داخل العمل أو خارجه. (46:6)

ويمثل الوقت احد الموارد الهامة والنادرة في وقتنا الحاضر، وقد ارتبط مفهوم ندرة الوقت بالقاعدة الإقتصادية المعروفة "بندرة الموارد المتاحة في المجتمع" ويصر الإقتصاديون على أن تستغل هذه الموارد بشكل فعال لتحقيق الأهداف التى يسعى إليها أى مجتمع بشكل عام، والدول الغنية بشكل خاص. (54:26)

والوقت مثل أى مورد من الموارد يحتاج إلى إستثمار شامل ومتكامل، ومن ثم فإن الوقت كمورد دائم التجدد يحتاج الى أن يدار بذكاء وفاعلية كاملة اى يحتاج إلى تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، وذلك من أجل تحقيق الفائدة القصوى

الوقت ، ونظراً لكون الوقت من الموارد النادرة التي ينبغي أن تستغل بعناية ، فقد إزداد الإهتمام به في الأعوام الأخيرة ، هذا بالإضافة الى هناك عدة أسباب أخرى قد دعمت أسباب أخرى قد دعمت هذا الإهتمام من أهمها ما يلي :

- إزدياد توقعات المنظمات لما يجب أن يحققه العاملون فيها.
- تعتقد بيئة العمل بمختلف أبعادها الإقتصادية والسياسية والإجتماعية.
- إرتفاع معدل التغير السنوية ، وقد تطرق الى هذه الظاهرة "الفن توفلر" *Alfen* *Tofler* في كتابه صدمة المستقبل حيث يفترض أن كلاً منا لديه القدرة على إستيعاب التغير بمعدل معين، وتبدأ المشكلات حين يكون التغير أكبر من طاقة الفرد على إستيعابه ، وهنا يسبب الوقت معظم هذه المشكلات.
- النزعة الى الإستقلال الفردي كنتيجة لعوامل كثيرة منها ، إزدياد حجم المنظمات، وإزدياد تأثيرها على الأفراد ، مما أتاح الفرصة لدى الأفراد إلى محاولة السيطرة على أوقاتهم. (109: 23، 25)

ويرتبط الوقت بشكل أساسي بالتقدم فالتقدم وفقاً للمنطق الإستثماري يتطلب إستثمار الموارد الطبيعية والبشرية، بهدف تحقيق أكبر عائد في أقل وقت بأقل جهد ، فمعنى ذلك انه أصبح يسعى كذلك إلى إدخال عنصر الوقت كمورد من موارد الإستثمار فلا يكفي أن يتطلع الى إنفاق أقل قدر من المال أو أقل قدر من الموارد الطبيعية أو الموارد البشرية ، بل يتطلع أيضاً الى إستهلاك أقل قدر من الوقت يكفي لإنتاج مردود أكبر. (44: 12)

ويضيف الدارس أن الإستخدام السليم للوقت يبين عادةً الفرق بين الإنجاز والإخفاق ، فمن بين الأربع والعشرين ساعة يومياً يوجد عدد محدد منها للقيام

بالأعمال ،وهكذا فإن المشكلة ليست في الوقت نفسه، وإنما ماذا نفعل بهذه الكمية المحدودة منه ؟ إن الإستفادة من كل دقيقة شئ مهم ، لإنجاز الأعمال بأسلوب إقتصادي وفي الوقت الصحيح، فالوقت يسير دائماً بسرعة محددة وثابتة ،ومن ثم ينبغي للفرد أن يحافظ على الوقت المخصص له.

○ الوقت كتعريف:

تعريف الوقت من المنظور الإجتماعي * هو إنبثاق إجتماعي بمعنى إنه ظاهرة جماعية ناتجة عن الوعي الجماعي ، وكل أعضاء المجتمع يشاركون في هذا الوعي أو الإحساس الزمني العام ويستخدم الوقت كمعيار لتنظيم انشطتهم.

(111:27،28)

○ أنواع الوقت:

يقسم الوقت بشكل عام إلى ثلاثة أنواع رئيسية وهي:

الوقت الإبداعي: *Creation Time*

يخصص هذا النوع من الوقت لعملية التفكير والتحليل والتخطيط المستقبلي علاوة على تنظيم العمل وتقويم مستوى الإنجاز، ويلاحظ أن كثير من النشاطات الإدارية تمارس فيها هذا النوع من الوقت ، فهي بحاجة الى التفكير عميق علمي وتوجيه وتقويم ، كما يواجه هذا النوع من الوقت المشكلات الإدارية من كافة جوانبها بأسلوب علمي منطقي بهدف تقدم حلول منطقية وموضوعية تضمن فاعلية ونتائج القرارات التي تصدر بشأنها .

الوقت التحضيري: *Preparatory Time*

يمثل هذا النوع من الوقت الفترة الزمنية التحضيرية التي تسبق البدء في العمل ، وقد يستغرق هذا النوع في جميع معلومات أو حقائق معينة أو تجهيزات

الإمكانات اللازمة قبل البدء في تنفيذ العمل ، ويفترض أن يعطى الإداري هذا النوع من النشاط ما يتطلبه من وقت ، نظرا للخسارة التي تنجم عن عدم توافر المدخلات الأساسية للعمل .

الوقت الإنتاجي : *Productive Time*

يمثل هذا النوع من الوقت الفترة الزمنية التي تستغرق في تنفيذ العمل الذي تم التخطيط له في الوقت الإبداعي والتحضير له في الوقت التحضيري ولزيادة فاعلية إستغلال الوقت يجب أن توازن بين الوقت الذي يستغرق في تنفيذ العمل وبين الوقت الذي يقتضى في التحضير والإبداع . (50 : 31، 32)، (123 : 75، 76)

أهمية الوقت :

تكمن أهمية الوقت فيما يلي :

- إن الوقت من الموارد والإمكانات النادرة التي يؤدي إستخدامها بكفاءة الى الوصول الى الأهداف العامة والخاصة .
- إن الوقت له تكلفة يمكن حسابها على أساس أجر الدقيقة الواحدة .
- إن الوقت لا يمكن تجزئته ولا إيداره .
- إن من يسئ إستخدام وقته يهدر وقت الآخرين أيضا .
- إن الوقت شئ محدد لا يمكن أن تزيد فيه .
- إن الوقت لا يمكن تعويضه إذا ما فات .
- إن الوقت يعتبر أحد المؤشرات الممكن إستخدامها لقياس كفاءة وفاعلية المديرين .
- إن الوقت يستخدم كمقياس لمدى التقدم الحضاري للدول وذلك من خلال معرفة اتجاهات شعبها وتقديره لأهمية الوقت .

- إن الوقت لا ينتظر أحد فإما أن ندعه يمر أو نستخدم كل دقيقة فيه

(89: 13، 14)

مفهوم إدارة الوقت :

يمكن القول بأن إدارة الوقت تعنى " أن الوقت مورد إداري هام وجوهري لذلك ينبغي أن يستغل بكفاءة وفاعلية ، من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة.

كما تعنى إدارة الوقت أيضاً " التخطيط والتحليل والتقييم المستمر لكل الأنشطة التي يقوم بها الأفراد خلال فترة زمنية محددة بهدف تحقيق فاعلية عالية في استثمار الوقت المتاح للوصول إلى الأهداف المنشودة . (33: 121)

وهناك من يرى أن إدارة الوقت تعنى أيضا " حصر الوقت وتحديد وتنظيمه وتوزيعه توزيعا مناسباً ، واستثمار كل لحظة فيه الإستثمار الأمثل في ضوء مخططات مناسبة تربط فيما بين الأهداف التي ينبغي تحقيقها والممارسات والأساليب التي سيتم تنفيذها ، والوقت المحدد لهذا المحدد لهذا التنفيذ دون هدر وإخضاع ذلك كله لعمليات متابعة وتقويم مستمر.

وبذلك يمكن القول بأن إدارة الوقت هي عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الوقت بما يمكننا من إختيار الشئ الصحيح المراد عمله .

أو هو "الإستخدام الفعال للوقت والموارد المتاحة الأخرى ، وذلك بهدف تحقيق الأهداف المتوقعة خلال إطار زمني محدد " .

ومن ثم فإن إدارة الوقت يجب أن تحظى بإهتمام بالغ لدى جميع المؤسسات لما لها من أثر هام في رفع كفاءة أداؤها . (111: 34)

ويستخلص الدارس أن إدارة الوقت تعنى ضبطه وإستثماره فيما يعود بالفائدة على الفرد والمجتمع ، وهو ما يتطلب توزيع الواجبات اليومية والتخطيط للأعمال المستقبلية كي لا يضيع الوقت المتاح وذلك في محاولة إنجاز الواجبات والأهداف المطلوبة في الوقت المحدد لها .

الوقت وعناصر الإدارة :

الوقت من موارد الإدارة الهامة ، ويرتبط الوقت بالإدارة إرتباطاً وثيقاً لذا يلزم الدراسة في العناصر الأساسية للعملية الإدارية ، المتمثلة في التخطيط التنظيم التوجيه ، الرقابة ، وإتخاذ القرار. (50 :79)

ونجد من مفهوم الإدارة المعاصر أن الإدارة " عملية مستمرة تستند إلى مفاهيم وأساليب عملية تهدف إلى تحقيق نتائج محددة بإستخدام الموارد المتاحة للمنشأة بأعلى درجة من الكفاءة والفاعلية في ظل الظروف الموضوعية المحيطة . (60 :72)

فعلى إعتبار أن الوقت من الموارد المتاحة والنادرة لأي منظمة لذلك ينبغي أن يستغل بفاعلية من أجل تحقيق أهداف المنظمة ضمن فترة زمنية معينة ونجد أن الإستغلال الأمثل للوقت يشمل الاستفاضة أيضاً من الموارد البشرية والمالية والإدارية ضمن هذا الوقت ، وذلك بكفاءة وفاعلية . (72 :260)

ولقد برزت أهمية الوقت في نظريات الإدارة ، واحتلت مكاناً بارزاً فيها، حيث اهتمت نظرية الإدارة العلمية بقيادة " فريدريك تيلور" بدراسة الحركة والزمن، وذلك بهدف تحديد أفضل طريقة لأداء العمل، وتتمثل دراسة الحركة والزمن في تحليل أو تقسيم العمل إلى جزئيات بسيطة، بحيث يتم تحديد حركتها

الأساسية من منطقة إلى أخرى، والزمن الذى يستغرق ذلك، بهدف ربط الأهداف بعضها مع بعض بأسرع طريقة وفى أقل وقت ممكن. وقد أخذ في الإعتبار نسبة معينة من الوقت لتغطية إحتتمالات التوقف أو التأخير للإستراحة أو لأسباب اضطرارية أخرى. (50: 19)

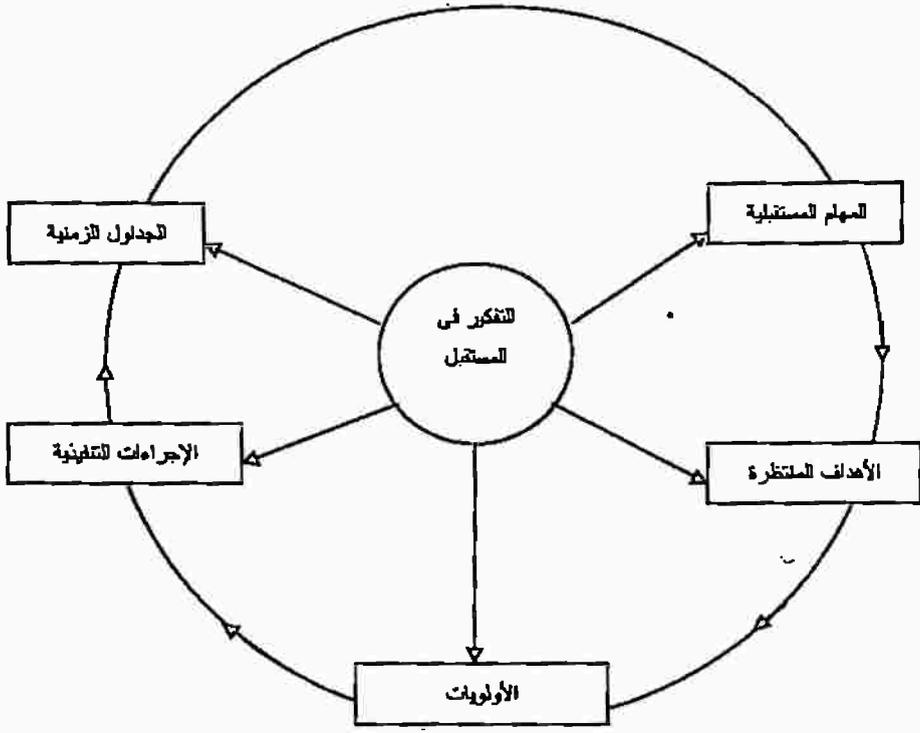
تلاحظ نظرية الإدارة العلمية نظرية العلاقات الإنسانية التى ركزت على بناء المنظمة من الواجهة الإجتماعية والإنسانية لعلاقات الأفراد بعضهم مع بعض وعلاقاتهم مع رؤسائهم ومع غيرهم من داخل المنظمة أو خارجها. وقد بدأ الإهتمام بالوقت في هذه النظرية من خلال ضرورة إعطاء العامل فترة للراحة وأخرى للعمل مما ينعكس على معنوياته ، وبالتالي على إنتاجياته.

وظهرت النظريات الحديثة للتنظيم. ومنها نظرية إتخاذ القرارات وقد استفادت من النظريات الإدارية السابقة وإضافة عليها وطوره من مفاهيمها وأحتل فيها الوقت مكاناً بارزاً، فنظرية إتخاذ القرارات مثلاً استعانت بالوقت في حل مشكلات التخطيط والإنتاج. (109: 33، 34)

مفهوم التخطيط للوقت:

هو مرحلة التفكير في المستقبل بقصد التعرف على:

- مضيعات الوقت. - وسائل تجنب تلك المضيعات.



شكل رقم (4) مزايا التخطيط للوقت (89: 44)

ينضح من شكل رقم (4) الآتي :

المزايا الذاتية لتخطيط الوقت :

- تحسين وزيادة فاعلية الأداء بما يحقق أفضل النتائج .
- تقليل عناصر الإجهاد والتعب بالبعد عن الأشياء القافهة والتركيز على الأشياء المهمة .
- إتساع دائرة الإنجازات بدرجة أكبر نسبياً .
- إتاحة الفرصة لتنمية القدرات الإبتكارية والإبداعية .
- زيادة الإنتاجية وبالتالي زيادة العائد المنتظر من وراء العمل .

- تقليل عناصر التكاليف وزيادة الأرباح .
- التعود على التركيز على النتائج والأهداف .
- تنمية مهارة التفويض وتكوين صف الثاني .

المزايا الانعكاسية لتخطيط الوقت :

- دعوة الآخرين إلى الإحساس بأهمية الوقت وخطورته وضرورة الإلتزام به في كافة المعاملات.
- دعوة الآخرين إلى ضرورة تخطيط وقتهم وإلا سوف يتم إهمال مصالحهم ومطالبهم في حالة الإلتزام به
- الإحساس بأهمية الوقت والتخطيط له في الواقع العلمي .
- دعوة الآخرين لتنمية القدرات الإبتكارية والإبداعية . (46 : 46،45)

خطوات التخطيط للوقت :

الخطوة الأولى :

- تقدير المهام الحالية والمستقبلية الواجب إنجازها خلال فترة زمنية معينة وهذا يتطلب إستقرار المستقبل بخصوص التعرف على .
- كافة المتغيرات والملايسات الخاصة بالوقت .
- كافة الإستقطاعات الضرورية والواجب أخذها في تخطيط الوقت مثل أخذ إجازة .
- كافة المعوقات المنتظرة لتخطيط الوقت مثل زيارات مفاجئة - إجتماعات طارئة .

الخطوة الثانية :

- تحديد أهداف مُخطب الوقت وها بسعي التنبيه على ضرورة مراعاة ما يلي
- أن يكون الهدف قابل للقياس الكمي حتى يمكن تحديد المسئولين والمساءلة .
- أن يكون الهدف متفق عليه .
- أن يكون الهدف مُحاطاً بسياج من الإطار الزمني والذي يجب أن يتحقق من خلاله .

الخطوة الثالثة :

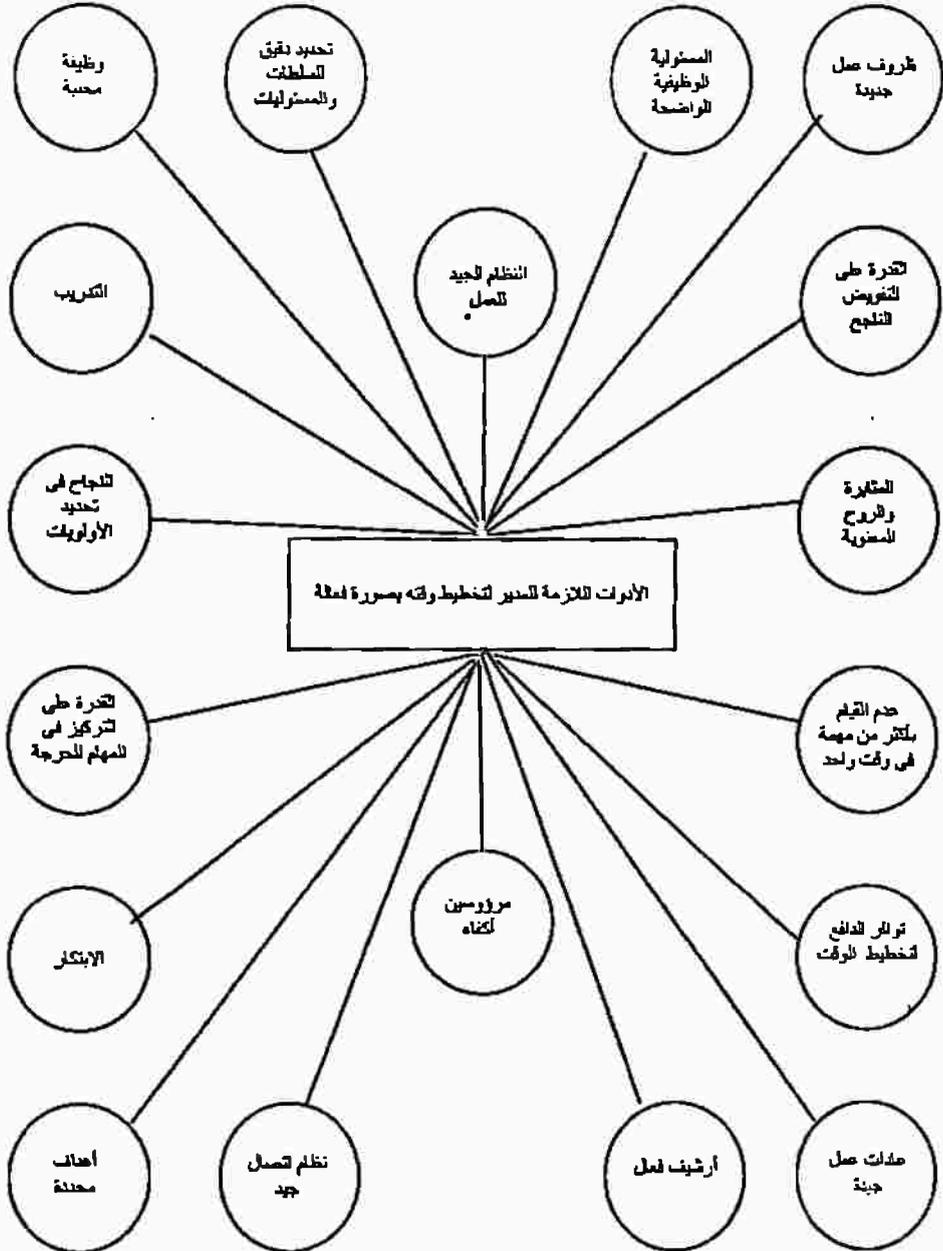
- تحديد الأولويات ويتطلب ذلك ما يلي:-
- تحديد دقيق لكافة المهام المطلوب تنفيذها .
- تحديد المعايير التي على أساسها يتم تحقيق الهدف .
- ترتيب المهام على ضوء المعايير، الأهم فالأقل أهمية .

الخطوة الرابعة :

- تحديد الإجراءات التفصيلية لتنفيذ المهام المطلوبة وهنا يجب أن يراعى الآتي :
- تحديد كافة الخطوات التفصيلية لأداء كل مهمة .
- فصل الخطوات غير الضرورية عن الخطوات الضرورية .
- إحداث تسلسل منطقي للخطوات الضرورية قد يدفع إلى الإستغناء عن أشياء كان يعتبرها ضروريا .
- أخذ كافة المعوقات والملايسات المنتظر حدوثها في الحسبان والعمل على التصدي لها ببعض الإجراءات .

الخطوة الخامسة :

- إعداد جدول زمني لتنفيذ المهام وتوزيع الوقت . وهذا يتطلب ما يلي :
 - حصر كافة الخطوات التفصيلية لتنفيذ كل مهمة من المهام المكلف بها .
 - حصر الوقت المتاح لتنفيذ المهام المكلف بها .
 - إعطاء تقدير زمني لتنفيذ كل خطوة من هذه الخطوات على ضوء الوقت المتاح .
 - تجميع أوقات الخطوات للتوصل إلى وقت لتنفيذ المهام . (89 : 48، 50)
- ويوضح الشكل رقم (5) الأدوات اللازمة للمدير لتخطيط وقته بطريقة فعالة (89 : 51)



شكل رقم (5) الأدوات اللازمة للمدير لتخطيط وقته بطريقة فعالة

معوقات تخطيط الوقت :

- عدم وجود أولويات . لا للتفويض . المكالمات التلفونية . الزوار .
- الروتين . كثرة الاجتماعات . عدم وجود تخطيط .
- سوء التخطيط وأثره على إضاعة الوقت :
- إجراءات عمل معقدة .
- غياب الأولويات .
- ندرة المعلومات
- رداءة نظم حفظ المستندات
- حدوث أزمات غير مخطط لها .
- تركيز الإهتمام على الأعمال الصغيرة قليلة الأهمية
- تأجيل إتخاذ القرارات تباعد مواقع العمل .
- زحمة الأعمال الورقية إتباع سياسة الباب المفتوح
- غياب الوعي التخطيطي .
- عدم وضوح الأهداف . (73 : 196)

ب- الوقت والتنظيم :

تبدو فاعلية التنظيم بشكل عام ، من خلال تحديد مهام وإختصاصات العاملين وتقسيم العمل بينهم بشكل موضوعي وعادل ، بحيث يقل التعارض والإزدواجية في المهام والصلاحيات ، ويرتبط موضوع إدارة الوقت بالتنظيم الإداري في نواحي عديدة منها :

تحديد المهام والاختصاصات :

يقوم الإداري بنشاطات ومهام معينة يفترض أن ينجزها خلال فترة محددة وقد بينت الدراسات التنظيمية المختلفة أنه بالإمكان تحديد اختصاصات ومهام الإدارة الوسطى والدنيا (التنفيذية)، وذلك لعدم تنوع النشاطات التي يقومون فيها إذا ما قورنت بالنشاطات الخاصة بالإدارة العليا التي تتميز بتعددتها وتنوعها وصعوبة رقابة الوقت المحدد لها . (123 : 211)
إجراءات وأساليب العمل :

يؤدي طول الإجراءات وتعقيدها ، وطول الفترة الزمنية التي يتطلبها إنهاء العمل الى غضب العاملين، وإدارة الوقت بشكل فعال ، يفضل تحديث وتبسيط إجراءات العمل المتبعة ، وذلك من خلال إعداد الدراسات التنظيمية اللازمة لإستبعاد الخطوات غير الضرورية، أو الإستعانة بالأجهزة والمعدات الحديثة لإنجاز المعاملات بصورة سريعة ، كما تعمل النماذج المعدة سلفاً من قبل المنظم على توفير وقت كثير كان يضيع في السابق ، بسبب الشرح الطويل وإزدواجية المعلومات .
(97 : 128)

ج - الوقت والتوجيه :

يشكل التوجيه جزءاً كبيراً من وقت الإداري ، ويتمثل ذلك في إرشاد وتوجيه العاملين إلى كيفية تأدية وتنفيذ العمل ، بجانب الإتصالات المستمرة بمختلف أشكالها الشفوية والكتابية والتكنولوجية ، ولا بد أن يقوم الإداري قبل البدء بعملية الإتصال أو الإرشاد ، بتحضير المعلومات اللازمة ، والهدف منها فضلاً عن تحديد الفترة الزمنية للاتصال ، خاصة إذا كان المرسل إليه في موقع بعيد عن موقع عمل

الإداري ، مع الحرص على وجود لغة مشتركة وتفاهم متبادل لعملية الإتصال التي تتم بين الإداري ومروؤسيه.(119 : 485،486)

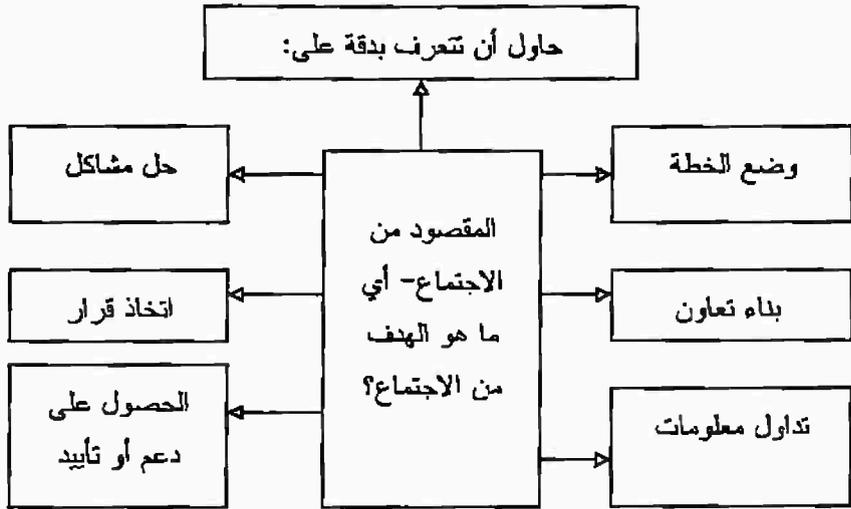
وللإستفادة القصوى من الوقت أثناء التوجيه لا بد من توافر أساسيات للعلاقات الإنسانية السليمة ،والسياسية التحفيزية المناسبة والفعالة ،وخلق جو نفسي مريح يؤدي إلى تأدية العمل بكفاءة وفاعلية.(131 : 271) .

ومن خلال التوجيه يجب التعامل : مع التليفون بإعتبار التليفون هو وسيلة لتسهيل الأعمال ولكن سوء إستخدام التليفون يجعله مضيعة للوقت .

ويستخدم التليفون في الحالات التالية :

- الحصول على البيانات أو المعلومات في وقت قصير.
- ترتيب الإجتماعات واللقاءات.
- إرسال البيانات أو المعلومات التي تريد نشرها للآخرين
- تقوية العلاقات الودية والاجتماعية.
- إستخدام التليفون بدلاً من السفر إذا كان ذلك ممكناً
- صنع القرارات البسيطة مع الآخرين
- ولا يستخدم التليفون في الحالات التالية :**
- الاتفاقات المالية .
- في الرسائل غير العاجلة .
- فى التفاوض مع طرف آخر لجعله يغير رأيه في موضع ما .
- مع الأوراق والبريد :**
- صنف الأوراق وفقاً لأهميتها .

- استعن بمدير مكتبك في فرز البريد على أن يقتصر العرض عليك للأمور الهامة فقط .
- خصص أحد موظفي المكتب لفحص الكتب أو المجلات أو المقالات التي تكون عامل مهم لعملك .
- اهتم بكل ورقة من أوراق العمل تعرض وأعطها ما تستحقه من عناية . .
- نظم تدفق من أوراق العمل والمعلومات باستخدام نظام مناسب للحفاظ
- تعلم كيف تتصفح المعلومات بداية من قائمة المحتويات ومرور بعناوين الفصول ثم رؤوس الموضوعات فأجراول فالاشكال .



شكل رقم (6) أهداف الاجتماعات

(89: 135، 139)

التعامل مع الاجتماعات :

- اختر المشاركين في الاجتماع بعناية :

o من الذين يجب تواجدهم ؟ ما هي خبراتهم ؟ كيف يمكنك تسهيل عملية

اتخاذ الجماعة للقرار ؟

- الإعداد للاجتماع:

o متى يعقد الاجتماع ؟ أين يعقد الاجتماع ؟

o ما هو الزمن الذي يستغرقه ؟

o ما هو القواعد الأساسية التي تستخدمها أثناء الاجتماع ؟

o كيف ترتب عناصر الأجندة ؟

o ما هو مدخلك لكل منها ؟

o هل هناك إعداد مسبق لها ؟

قدم قيادة ماهرة لجماعة لاتخاذ القرار:

o شجع كل فرد على تقديم ما لديه من خبرات .

o تغلب على المشاكل الشخصية .

o اخلق مناخا يساعد على الابتكار في حل المشاكل إذا أردت تأجيل

وتسوية المشروعات .

o حدد ما تقوم بتأجيله أو تسويفه من موضوعات .

o حدد المبررات التي تبديها للتأجيل .

سجل وقيم النتائج :

o ما هي القرارات التي اتخذت ؟

o ما هو التصرف المطلوب إجرائه ؟

- من سيقوم به ؟
- ومتى ؟ كيف ستتابع وتتحقق من أدائه ؟ مع الزوار :
- اجعل العلاقة بينك وبين زوارك فوق مشاعر الخجل والإحراج .
- لا تتبع سياسة الباب المفتوح لأن ذلك يعنى وضع المدير تحت تصرف كل من أراد مقابلته سواء كان من الموظفين أو العملاء أو الزوار لأن كل هذه المقاطعات خارج الإدارة السليمة .
- لا تخشى من أن يشعر الزوار بأنك ترفض مقابلتهم أو أنك تعتمد تجاهلهم لأن هذا هو المطلوب أداكم له في بعض الأحيان .
- تعلم كيف تقول (لا) عندما تشعر أنك في حاجة إليها .
- تذكر أن المساحة بين قول (لا) وقول (نعم) هي التى تحدد الإجابات القاطعة .

مع المعلومات :

تختلف قدرات الأفراد في التعامل مع المعلومات المتزايدة التى قد يتعرضون لها والإستفادة بها في حدود الوقت المتاح . وحتى يمكنك التعامل مع هذا السيل من المعلومات بما يمكنك من إتخاذ القرار المناسب اتبع ما يلي :

صنف المعلومات

(أ) من حيث المصدر :

خارجية

داخلية

(ب) من حيث المستويات :

قواعد البيانات ثانوية مجمعة

ثانوية

أولية

(ج) من حيث النوعيات :

معلومات حل المشكلات

معلومات تاريخية

معلومات تشغيل جارية

حلول تقليدية

قاعدة بيانات

(152:89)

شكل (7) تصنيف المعلومات

(د) الوقت والرقابة :

الرقابة هي التحقيق من أن ما يحدث يطابق الخطة المقررة ، والتعليمات الصادرة والمبادئ المعتمدة ، وتهدف الرقابة بهذا إلى إظهار نقاط الضعف والأخطاء في التنفيذ بقصد معالجة هذه الأخطاء ومنع تكرار حدوثها في الوقت المناسب ولما كانت الإدارة مسؤولة عن استخدام الموارد البشرية والمالية الاستخدام الأمثل فأنه من الضروري أن تشمل الرقابة جميع المجالات ومنها الرقابة على الوقت وتشمل وقت العمل ووقت الإداريين . (51 : 101)

(هـ) الوقت وإخاذ القرار :

تعتبر عملية إتخاذ القرارات من النشاطات الإدارية ، وتعتمد هذه العملية على المهارة الذهنية والفكرية والقدرة الإبداعية للإداري ، ليستطيع تحديد المشكلة التي يواجهها ووضع إقتراحات معينة لحلها . (119 : 568)
ويعتبر توقيت إتخاذ القرار هاما بالنسبة للإداري الذي يتخذه ، وبالنسبة للمساعدين والمرؤوسين الذين ينقذونه ولما له من تأثير على روح العمل بالمنظمة وتظهر أهمية الوقت لأن القرارات ما هي إلا وسيلة لوضع التكتيك الإداري موضع التنفيذ .

* ويختلف الوقت المحدد لإتخاذ القرارات ، تبعا لاختلاف المستويات الإدارية وتنقسم إلى ثلاث أنواع وهي ،

القرارات الإستراتيجية :

هي القرارات التي تتعلق بمستقبل المنظمة وخططها طويلة الأجل ولذلك فهي من إختصاص الإدارة العليا ، ونظرا لأهمية هذه القرارات للمنظمة فهي تحتاج إلى دراسة وتركيز وحذر شديد ، نظرا لإعتماد على التوقعات المختلفة التي تتعلق بالتغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة ، وتسمى بالقرارات غير المبرمجة نظرا للأصالة والإبداع والتجديد المستمر في أفكار صانعي القرار .
قرارات تكتيكية :

هي القرارات التي ترتبط بالمستويات الإدارية الوسطى ، وهي تأخذ فترة زمنية قصيرة لا تتناول السياسة العامة للمنظمة ، وإنما هي غالباً قرارات علاجية أو وقائية لظروف ومتغيرات داخلية في المنظمة .

قرارات تنفيذية :

ترتبط هذه القرارات بالإدارة التنفيذية أو المباشرة ، وتكون هذه القرارات مقتصرة على قطاع معين أو على مجموعة صغيرة من العاملين وهي تعالج في الغالب الأمور اليومية أو الأسبوعية ، ذات الصفة النمطية المتكررة وذلك يسميها البعض بالقرارات الروتينية أو البرمجة . (130 : 130، 131)

ويختلف توزيع الوقت المحدد لإتخاذ القرارات تبعاً لإختلاف درجة المشاركة في القرار وتنقسم إلى نوعين رئيسيين هما :

- القرارات الفردية :

هي القرارات التي تتخذ من قبل شخص واحد ، رغم إعتماده على المشاركة في الرأي ، أو على أخذ الملاحظات والإقتراحات ، والوقت المحدد لإتخاذ هذا النوع من القرارات قليل بشكل عام ، ولكن نتائجه أكثر خطورة .

- القرارات الجماعية :

هي القرارات التي تكون فيها درجة المشاركة الفعلية كبيرة من قبل عدد من الأفراد في المنظمة ، كالقرارات التي تصدر عن اللجان أو المجالس والمعروف أن اللقاء المباشر بين عدد من الأفراد لمناقشة مشكلة معينة للوصول الى حل بشأنها قد يأخذ وقت طويلاً ، نظراً للمناقشات المستمرة وتبادل وجهات النظر المختلفة علاوة على تأثير مستوى فاعلية رئيس الإجتماع ونوعية الأعضاء المشاركين في اللجنة ، ومدى إلتزامهم بالوقت المحدد للإجتماعات ، لذلك تستغرق القرارات الجماعية وقتاً أطول من الوقت المحدد للقرارات الفردية (39 : 10، 11)

ويختلف الوقت المحدد لإتخاذ القرارات تبعاً لإختلاف النمط القيادي

في المنظمة ، وهي نوعين رئيسيين هما :

القيادة الفردية :

يقال الوقت المحدد لإتخاذ القرارات في وجود النمط القيادي ، وقد يتفق مع وجود القرارات الفردية في العمل ، عدم وجود أية مشاركة من المستويات الإدارية الأقل .

القيادة المشاركة :

من الطبيعي أن يطول الوقت المحدد لإتخاذ القرارات في وجود هذا النمط القيادي وذلك لما تتطلبه المشاركة بين الرئيس والمرؤوسين ، وتبادل وجهات النظر بينهما ، للإتفاق على الصيغة النهائية للقرار من وقت . (2: 54)

أهمية إدارة الوقت في المجال الرياضي :

تحتل إدارة الوقت مكاناً بارزاً في المجال الرياضي الذي يعتمد على الوقت بصورة رئيسية ، حيث لا توجد أى رياضة إلا والوقت عنصر أساسى في ممارستها .
ووجد ان عناصر إدارة الوقت لها تأثيراً فعالاً في المجال الرياضي كما يلي

التخطيط :

• سلامة التخطيط لإدارة الوقت في المنظمات الرياضية يشمل الرؤية المستقبلية للمنظمات الرياضية وما ينبغي عمله وكيفية الوصول للأحداث الموضوعية .

• كذلك الإستغلال الجيد للإمكانات المادية والبشرية المتاحة ، ووضع إستراتيجية عامة لأسلوب العمل في تلك المنظمات .

التنظيم :

• تقسيم العمل وتحديد المسؤوليات والسلطات لكل العاملين .

• التنسيق بين الأعمال داخل المنظمة .

• تحديد نطاق الإشراف وتوضيحه مما يسهل الإتصال .

التوجيه :

- إدارة الوقت تحسن التوجيه داخل المنظمات الرياضية حيث تستخدم نظم التوجيه الإيجابية القائمة على خلق الدافع والحافز نحو العمل أو كذلك تجنب المشكلات الناتجة عن التراكمات دون وجود بدائل لتلك المشكلة .
- كما يهتم التوجيه بالعنصر البشري من خلال الإرتقاء بالقدرات والمهارات باستخدام منظومات التدريب على النظم الحديثة .

الاتصال :

- إدارة الوقت في المنظمات الرياضية تحث على الإسخدام الأمثل للوقت عن طريق عمل خطوات للإتصال منظمة مما يعمل على توفير الوقت .

الرقابة :

- تؤدى الرقابة داخل المنظمات الرياضية إلى التأكيد من تنفيذ الأعمال وفقاً للخطة الموضوعة مسبقاً ويوضع للرقابة برنامج زمني خاص . يتلائم مع تنفيذ كل جزء من الخطة.(110 : 137،138)

صيادي إدارة الوقت :

يشير ماريون هاينز *Marion Hyenz* (2000م) نقلاً عن " تيري " *Terry* (1998م) بأن العملية الإدارية تتكون من مهام التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتي تحتمى على إدارة الوقت والتي تتكون في حد ذاتها من مهام التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ، أى أن إدارة الوقت تستلزم وجود مهارة التخطيط والتنظيم لإستخدامها بفاعلية وكذلك مهارة التوجيه والرقابة على إستخدامها . (84 : 114)

ويرى " محمد عبد الغنى "، " حسن هلال " (1998م) أن الفوائد التي تجنى من الإطار الفكري لإدارة الوقت فهي متشابهة لتلك التي تجنيها من نظرية الإدارة ذاتها ويشير كونتز *Kontez* وأودونيل *Odonil* (1995م) أن نظرية الإدارة هي وسيلة لتنظيم الخبرات بحيث يتم تحسين الممارسات الإدارية من خلال الدراسة العلمي والإختبار التطبيقي للمبادئ، فتعلم كيفية إدارة الوقت يتحسن من تنمية المبادئ التي يتم تطبيقها حسب الموقف. (99: 77)

وتنقسم مبادئ إدارة الوقت إلى :
المبادئ المتعلقة بالتخطيط :

التخطيط هو مرحلة التفكير في المستقبل والتنبؤ بالمشكلات والإمكانات والإحتياجات والإستعداد لهذا المستقبل .

- مبدأ تحليل الوقت : تحليل الوقت من متطلبات إدارة الوقت .
 - مبدأ التخطيط اليومي : من الضروري القيام بالتخطيط اليومي بعد إنتهاء عمل اليوم وقبل إبتداء العمل في اليوم التالي ، بحيث يتلاءم مع الأهداف القصيرة الأجل .
 - مبدأ تخصيص الوقت حسب الأولوية : يجب تخصيص الوقت حسب الأولوية لأداء الأعمال ذات الأهمية .
 - مبدأ المرونة : يجب أن تكون المرونة من الأمور الرئيسية التي تؤخذ في الإعتبار عند إختيار الخطط فيما يتعلق بإستخدام الوقت .
- المبادئ المتعلقة بالتنظيم :**

تهتم وظيفة التنظيم بكيفية تنظيم المدير لوقته وبيئته حتى يصبح أكثر فاعلية في إستخدام الوقت .

- مبدأ التفويض : يبدأ التفويض بعملية تحديد أولويات الأعمال وترتيبها وتحديد الأعمال التي يمكن تفويضها حسب إمكانات العاملين وقدراتهم .
- مبدأ تقسيم العمل : وهو تقسيم النشاطات المتشابهة إلى مجموعات معينة لضمان إنجاز أكثر فعالية
- مبدأ التحكم في المهوقات : من الضروري أن يكون هناك نوع من التحكم في النشاطات وترتيبها بحيث تقل عدد المشكلات .

المبادئ المتعلقة بالتوجيه :

- مبدأ القيادة الواعية : هي التي تهتم بالتقدم لتحقيق الهدف .
 - مبدأ فاعلية الإتصال : الذي يعمل على سهولة وتوفير الوقت .
 - مبدأ تحفيز العاملين:الذي يعمل على العمل بجدية وإخلاص لتحقيق الهدف .
- #### المبادئ المتعلقة بالرقابة :
- مبدأ تنفيذ الخطة والمتابعة : ويتم بعد تخطيط وتنظيم العمل .
 - مبدأ إعادة التحليل : وذلك لتفادي حدوث المشكلات التي قد تحدث
- (33:217,219)

عوامل نجاح إدارة الوقت :

★ إكساب عادة إدارة الوقت :

إن إدارة الوقت توجه الإهتمام إلى النواحي الإيجابية وليس فقط النواحي السلبية أثناء التنفيذ وكذلك معالجة أوجه القصور ويحث مشاكل العمل الحقيقية. وحتى يتمكن متخذ القرار من اكتشاف عادة إدارة الوقت بفاعلية فعلية الأتي :

- تحديد بدقة الأعمال التي يقوم بها .
- الأعمال التي يجب تفويضها .

• التنسيق بين تلك الأعمال. (57: 313)
و تخضع عملية إكساب عادة إدارة الوقت إلى سلسلة متتابعة المراحل وهي :

- تحليل أسلوب العمل القائم .
- تحديد مجالات ضياع الوقت
- محاولة التخلص من الأساليب السلبية .
- وضع أساليب إيجابية للعمل . تحضير العاملين للعمل بأساليب إيجابية .

(39 : 266)

تحديد الأهداف الواضحة :

تنقسم الأهداف في مجموعها إلى أهداف بعيدة المدى وأخرى قريبة المدى لكل نوع من هذه الأهداف وقت موضوع لتنفيذها وهو ما يطلق عليه برمجة الأهداف أو وضع برنامج زمني لتنفيذها. (22 : 42)

إن فاعلية إدارة الوقت تتأثر بإنتقاء الأهداف والتي تعد الركيزة التي تعتمد عليها السياسات لأي منظمة رياضية. (124 : 65)

وهناك معايير يجب مراعاتها في وضع وتحديد الأهداف حتى تصبح ذات فاعلية وهي :

- أن تعبر عن فلسفة المنظمة .
- تتميز بوضوح المعنى والمفهوم .
- تتصف بالتكامل والشمول .
- تكون واقعية بحيث يمكن تحقيقها بالإمكانات المادية والبشرية المتاحة .
- تحليل الأهداف المركبة إلى أهداف تخصصية أو مرحلية بحيث يمكن قياس نتائجها.

- متسلسلة منطقياً في سلم الأهمية والأولويات .
- قابلة للتغيير والتطوير. (81 :35)
- تحديد وترتيب الأولويات :
- وهو أهم مجالات إدارة الوقت حيث يتناول ثلاث عناصر:
- الأنشطة : يتم ترتيبها وتقسيمها وجدولتها وفقاً لبرنامج زمني مما يحقق قدر من الفاعلية .
- الأفراد : حيث يتم تنظيم العمل وتقسيمه وفقاً لقدرات وكفاءة كل فرد والتنسيق بين تلك العمال .
- العوامل المساعدة : ترتيب وتنسيق البيانات والمعلومات وجدولتها وفهرستها ليسهل إستخدامها (21 :76) .
- فاعلية نظام الاتصال :
- تحتاج إدارة الوقت إلى سهولة وإنسيابية في نظم الإتصال داخل المنظمة حيث يكون هناك.
- إنسياب التوجيهات بسرعة وفاعلية وكفاءة من أعلى الى أسفل الهيكل التنظيمي .
- تدفق بيانات المتابعة وسير العمل من أسفل إلى أعلى الهيكل التنظيمي .
- إستمرار بيانات التنسيق بين المستويات الإدارية على نفس المستوى الأفقي.
- عدم تأجيل ما ينبغي القيام به . سوء التنظيم .
- عدم القدرة على التخطيط السليم .
- عدم تقسيم العمل وفقاً لقدرات العاملين .
- عدم وضوح سلطة ومسئولية كل منصب.

◦ عدم القدرة على إتخاذ القرار.(109: 92)

العوامل المسببة لضياع الوقت :

إن مفهوم مضيعات الوقت مفهوم ديناميكي يتغير بتغير الظروف والأزمات
والأمكنة والأشخاص ، وهو نشاط يأخذ وقت غير ضروري ، أو يستخدم وقتاً
بطريقة غير ملائمة أو أنه لا يعطى عائداً يتناسب مع الوقت المبذول
من أجله.(70: 267)

وقد أوضح " داركر" *Darker* العوامل التي تؤدي إلى ضياع الوقت بشكل

عام سوء الإدارة وعدم كفاية التنظيم .

- تضخم عدد العاملين .
- سوء ترتيب الأولويات
- الزيارات المفاجئة .
- التردد في إتخاذ القرار
- التفويض غير الصحيح.
- المقاطعات أثناء العمل .
- المكالمات الهاتفية الزائدة عن الحد .
- زيادة عدد الإجتماعات عن الحد المعقول .
- عدم كفاية المعلومات وأنظمة الاتصال.
- البدء في تنفيذ أية مهمة قبل التفكير فيها والتخطيط لها .
- الإنتقال إلى مهمة جديدة قبل إنجاز المهمة السابقة .
- الإهتمام بالمسائل الروتينية قليلة الإهتمام.(109 : 132،133)

الدراسات السابقة :

أ- الدراسات العربية :-

أولاً : الدراسات المرتبطة بالإستراتيجية :-

1- قام "بجى بدر مبارك فالح المبع" (2010م) (118) بدراسة بعنوان "إستراتيجية لجذب رؤوس الأموال للإستثمار في الأندية الرياضية الكويتية" وهدفت الدراسة إلى وضع إستراتيجية مقترحة لجذب رؤوس الأموال للإستثمار في الأندية الرياضية بدولة الكويت وذلك من خلال التعرف على الوضع الراهن للإستثمار في الأندية الرياضية بدولة الكويت وأستخدم الدارس المنهج الوصفي (الدراسات المسحية) وكانت عينة الدراسة من جميع الأندية الرياضية بدولة الكويت وأشتملت العينة رؤساء وأعضاء مجالس الإدارة وأعضاء اللجنة الرياضية بمجلس الأمة الكويتي والعاملين بقسم التسويق الرياضي بالأندية وكانت أهم النتائج أن المنشآت الرياضية بالأندية الرياضية الكويتية لا تستثمر الجانب المالي والبشرى لدى البيئة المحيطة وتفضل مؤسسة النادي مالياً والإستثمارات المخصصة للرياضة في الخطط الإستثمارية بالدولة لا تتناسب مع أهمية الرياضة بالكويت، إدارة النادي لا تستخدم الوسائل التكنولوجية الحديثة لتسويق البطولات والمباريات الهامة من خلال أفلام الفيديو و CD والمجلات الرياضية والفانلات والإنترنت.

2- قام "أحمد فتحى حسين الأندى" (2009م) (6) بدراسة بعنوان " الإدارة الإستراتيجية للتسويق بالإتحادات الرياضية المصرية (دراسة أسترافية)" وتهدف إلى تصميم نموذج الإدارة الإستراتيجية للتسويق بالإتحادات الرياضية

المصرية في ضوء إستشراف مستقبل صناعة الرياضة في مصر بشكل عام والتسويق بالإتحادات الرياضية المصرية بشكل خاص وأستخدم الدارس منهج الدراسات المستقبلية وكانت أدوات جمع البيانات هي الإستقصاء بإستخدام أسلوب دلفي والمقابلة الشخصية وتحليل المحتوى والوثائق، وكانت عينة الدراسة تتكون من 144 فرد من المهتمين بالرياضة المصرية في مختلف المجالات و12 خبير من متخذي القرارات بالإتحادات الرياضية المصرية، ومن أهم النتائج توصلت الدراسة إلى رسم سيناريوهات مستقبلية لبيئة الرياضة المصرية 2008/2009م وتأثرها بالبيئة السياسية والاقتصادية والإجتماعية والثقافية والقانونية.

3- قام "أثاناسيوس كرماديس وآخرون Athanasios Kriemadis (2008) (121) بدراسة عنوانها" التخطيط الإستراتيجي للتسويق لرياضة المحترفين باليونان" وهدفت الدراسة إلى التعرف على أساليب التخطيط الإستراتيجي المستخدمة باليونان من أجل تصميم نموذج التخطيط الإستراتيجي لرياضة المحترفين باليونان من خلال إستبيان وزع على مجموعة من قادة الرياضة باليونان بلغ عددهم (111) فرد، وخلصت الدراسة إلى تصميم نموذج التخطيط الإستراتيجي لرياضة المحترفين باليونان.

4- قامت "إيمان محمد أحمد أبو فرحة" (2006م) (24) بدراسة بعنوان: "إستراتيجية مقترحة لاستثمار أنشطة الإتحاد المصري لكرة اليد بجمهورية مصر العربية" هدفت الدراسة إلى وضع إستراتيجية مقترحة لإستثمار أنشطة الإتحاد المصري لكرة اليد بجمهورية مصر العربية من خلال التعرف على

العناصر التي يمكن من خلالها وضع إستراتيجية لإستثمار الإتحاد المصري لكرة اليد، ومعوقات إستثمار أنشطة الإتحاد المصري لكرة اليد، وأستخدمت الباحثة المنهج الوصفي وكانت العينة من 5 أعضاء من مجلس إدارة الإتحاد و21 عضواً من لجان الإتحاد و60 عضواً من مجالس إدارة المناطق و80 عضواً من الحكام ومن أهم النتائج أنه يمكن تحقيق أهداف الإيجاد بالإمكانات المادية والبشرية المتاحة في حالة تسويقها بطريقة علمية، لا ينظم الإتحاد برامج إستثمارية للنوعية التسويقية للقيادات الإدارية بالإتحاد، يحتاج الإتحاد إلى برامج لتأهيل الكوادر العاملة بالإتحاد في مجال الإستثمار الرياضي، عدم وجود قوانين خاصة توضح للمستثمر كيفية الإستثمار في الإتحاد المصري لكرة اليد.

5- قام "سعود سالم جمعة" (2004) (43) بدراسة بعنوان: "البناء الإستراتيجي لخصخصة الرياضة بدولة الإمارات العربية المتحدة" وهدفت الدراسة إلى وضع تصور لكيفية خصخصة الرياضة بدولة الإمارات العربية المتحدة وأستخدم الدارس المنهج المسحي وأسلوب التحليل النقدي وأعتمد الدارس في جمع البيانات والمعلومات من خلال تحليل للنوائح والقوانين والمقابلات الشخصية وإستمارة الأستبيان، وقام الدارس بإستخلاص نتائج الدراسة عن طريق الحوار التالية: الشكل الحالي للرياضة بدولة الإمارات من حيث أهدافه وسياساته وإجراءاته وإمكانياته المادية والبشرية وتمويله ومتطلباته الإدارية وقوانينه وإنجازاته- القطاع الخاص بالدولة ومساهمته في التنمية.

دراسات سابقة خاصة بالأنشطة الطلابية ورعاية الشباب :-

6- قام "محمد أبو الفتوح عبد الحميد" (2009م) (87): بدراسة بعنوان "تصميم برنامج تنمية إدارية مقترح لأخصائي النشاط الرياضي بمكاتب رعاية شباب الجامعة" وتهدف الدراسة إلى تصميم برنامج تنمية إدارية مقترح لأخصائي النشاط الرياضي بمكاتب رعاية شباب جامعة المنيا من خلال التعرف على الواقع الفعلي لوظيفة الأخصائي الرياضي بالجامعة والإحتياجات الوظيفية لأخصائي النشاط الرياضي بمكاتب رعاية شباب جامعة المنيا وبرامج التنمية الإدارية المقترحة لأخصائي النشاط الرياضي ، وأستخدم الدارس المنهج الوصفي الدراسات المسحية، وكانت عينة الدراسة من الأخصائيين الرياضيين العاملين بمكاتب رعاية شباب جامعة المنيا وكانت أهم النتائج وجود جميع الجوانب الإدارية المرتبطة بالتخطيط في الواقع الفعلي لوظيفة الأخصائي الرياضي ووجود جميع الجوانب المرتبطة بالتنظيم والتنسيق في الواقع الفعلي لوظيفة الأخصائي الرياضي.

7- قام "ممدوح محمود محمد عثمان" (2007) (108) بدراسة بعنوان: "تقويم إدارة النشاط الرياضي بجامعة جنوب الوادي في ضوء مقومات الجودة الشاملة" وتهدف الدراسة إلى تقويم إدارة النشاط الرياضي بجامعة جنوب الوادي في ضوء مقومات الجودة الشاملة من خلال التعرف على واقع إدارة النشاط الرياضي بجامعة جنوب الوادي ومقومات الجودة الشاملة بإدارة النشاط الرياضي بجامعة جنوب الوادي ووضع تصور مقترح يزيد من فاعلية إدارة النشاط الرياضي بجامعة جنوب الوادي في ضوء مقومات الجودة

الشاملة وأستخدم الدارس المنهج الوصفي وكانت عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس رواد اللجان الرياضية بالجامعة والأخصائيين الرياضيين والطلاب الممارسين للنشاط ، ومن أهم النتائج عدم تناسب أهداف النشاط الرياضي مع الإمكانيات المتاحة ووجود معوقات تحول دون التخطيط الأمثل لتحقيق الأهداف الموضوعية وعدم مراعاة مواعيد المحاضرات عند تنفيذ الأنشطة.

8- دراسة "محمود صديق عبد الواحد" (2005)(103). بعنوان "تقويم الأنشطة الطلابية بجامعة أسيوط"، واستهدفت الدراسة التعرف على أهداف برامج الأنشطة الطلابية بجامعة أسيوط ومدى تلبية الأنشطة الطلابية لإحتياجات الطلاب والتعرف على المعوقات والصعوبات التي تعوق ممارسة الأنشطة الطلابية ، وأستخدم الدارس المنهج الوصفي ، وتمثلت عينة الدراسة في (756) طالب وطالبة من جامعة أسيوط، وأستخدم الدارس الإستبيان كأداة لجمع البيانات ، ومن أهم نتائج الدراسة:

• وجود اتفاق عام بين أفراد عينة الدراسة على احتلال النشاط الرياضي المرتبة الأولى من منظومة برامج الأنشطة الطلابية المرتبطة بالحاجة إلى الأمن.

• تفضيل أفراد العينة من الطلاب الممارسين وغير الممارسين لنشاط كرة القدم واحتلالها المرتبة الأولى من بين الرياضات التي يفضلها طلاب جامعة أسيوط.

9- دراسة "بينواسيجان وآخرون" *Benoit Seguin, Kenneth Teed and Norman J.O Reilly* (2005) (122) بعنوان " المنظمات الرياضية الوطنية والرعاية تعريف لأفضل تطبيق" هدفت الدراسة إلى التعرف على أفضل أساليب الرعاية للمنظمات الرياضية الكندية، مستخدمين منهج دراسة الحالة والمقابلة الشخصية وتحليل الوثائق وكانت العينة من مسؤولي التسويق باللجنة الأولمبية الكندية ومتخذي القرارات المالية واللجنة الأولمبية الكندية وأشارت النتائج إلى عدم وجود قوانين لحماية حقوق الرعاية وإزدياد الوعي بأهمية الرعاية في الرياضة الكندية.

10- وفي " تقرير معهد التسويق الرياضي " *Institute for Sport Marketing* (ISM) والذي أعدته كريستا بينوا *Krista Benoit* (2005) (117) عن واقع الرعاية الرياضية في المنظمات الرياضية الكندية أشار إلى عدم كفاية التغطية الإعلامية والتليفزيونية وحاجة التنفيذيين في مجال الرعاية الرياضية إلى مزيد من الإعداد والتدريب كذلك الحاجة إلى التوسع في سياسة استضافة الأحداث الرياضية الكبرى *Hosting Policy* ، كذلك أوضحت النتائج وجود مشكلات في التسعير لأنشطة الرعاية في الرياضة الكندية.

11- دراسة "أحمد محمد خضر" (2003م) (7) بعنوان " دور رعاية الشباب في تحقيق أهداف النشاط الرياضي بجامعة طنطا " واستهدفت تحديد المشكلات التي تواجه تحقيق أهداف النشاط الرياضي ، ودور المعلمين برعاية الشباب في تحقيق أهداف النشاط الرياضي ، ومدى ملائمة الإمكانيات المتاحة لتحقيق أهداف النشاط الرياضي ولتحقيق ذلك

استخدم الدارس المنهج الوصفي المسحي وعن طريق المقابلة الشخصية -
الإستبيان ومن أهم النتائج :

• أهداف النشاط الرياضي لا تتناسب مع إمكانيات جامعة طنطا في هذا
المجال (الأهداف غير مرنة - والأخصائيين لا يشاركون في وضعها).

• عدم تحقيق معظم أهداف النشاط الرياضي بالجامعة .

• الإعداد التعليمي بكليات الجامعة ليس كافياً لإعداد الأخصائي الرياضي
على الوجه المطلوب .

• عدم وضع خطة متكاملة ، وخطة مستقبلية للإمكانيات والميزانيات
والاحتياجات من المواد المادية والبشرية وخطة زمنية واضحة المعالم .

12- قام " مجدي عبد المنعم الشبيني" (2001) (86); بدراسة بعنوان " برامج

تنمية إدارية مقترحة لتدريب العاملين بإدارة النشاط الرياضي بالأندية

بمحافظة الإسكندرية" ، واستهدفت الدراسة تحديد الإحتياجات الإدارية

لوظيفة كلا من مديري ومراقبي ومشرفي النشاط، تحديد متطلبات برامج

التدريب والتنمية الإدارية المقترحة، تصميم برنامج تنمية إدارية مقترح

لمديري ومراقبي النشاط الرياضي بالأندية الرياضية لرفع كفاءتهم وقدراتهم

ومهاراتهم الإدارية في مجال عملهم، وأستخدم الدارس المنهج الوصفي

(الدراسات المسحية) وأشتملت العينة على الخبراء (تنفيذيين وأكاديميين)

وعينة الأندية الرياضية من العاملين بالأندية الرياضية بالإسكندرية وكانت

أهم النتائج عدم وجود متخصصين مسئولين عن وضع برامج التنمية الإدارية

وإعتقاد العاملين بالأندية الرياضية(مسئولي النشاط الرياضي) أن برامج

التنمية الإدارية الحالية غير مجدية ولا تطور معلوماتهم، عدم وجود إستراتيجية متكاملة تربط بين سياسة التدريب وسياسات النقل أو الترقية إتفاق الغالبية العظمى من أفراد عينة الدراسة على ضرورة وجود برامج تنمية إدارية مخططة بأسلوب علمي حتى يتسنى لهم القدرة على التفكير والإبداع وإتخاذ القرارات علاوة على زيادة معلوماتهم ومهاراتهم وغير ذلك من الإيجابيات.

ثانياً: الدراسات المرتبطة بإدارة الوقت :-

13- دراسة "محمد بدر عبد التواب" (2008م) (91) بعنوان "نموذج مقترح لإدارة الوقت لأنشطة أفرع الإتحاد المصري لكرة الطائرة بجمهورية مصر العربية" واستهدفت التعرف على الواقع الفعلي لأنشطة الإتحاد المصري للكرة الطائرة في ضوء إدارة الوقت وتصميم نموذج مقترح لأنشطة أفرع الإتحاد المصري للكرة الطائرة ولتحقيق ذلك استخدم الدارس المنهج المسحي وبلغت العينة (818) المديرين والإداريين والحكام وأعضاء مجلس إدارة أفرع الإتحاد المصري لكرة الطائرة بجمهورية مصر العربية واستخدم المقابلة الشخصية - تحليل الوثائق والبيانات والاستبيان ومن أهم النتائج :

- مجلس إدارة الفرع لا يحدد وقتاً للمشكلات الطارئة وطرق حلها حفاظاً على الوقت .
- عدم قدرة أعضاء مجلس الإدارة واللجان المختلفة على المبادرة للوصول إلى الهدف في الوقت المحدد .
- هناك ضعف في الرقابة الإدارية على أداء الفرع .

14- دراسة "سامية على أحمد" (2006م) (42) بعنوان " كفاءة وفعالية إدارة وقت العمل لدى مديري الأنشطة الرياضية بجامعة الإسكندرية " واستهدفت التعرف على كفاءة وفعالية دور مديري الأنشطة الرياضية بإدارة رعاية الشباب بجامعة الإسكندرية والكليات التابعة لها في إدارة وقت العمل ولتحقيق ذلك استخدم الدارس المنهج الوصفي وكانت العينة جميع مديري الأنشطة الرياضية بجامعة الإسكندرية والكليات التابعة لها والأخصائيون الرياضيون واستخدم إستمارة الإستبيان والمقابلة الشخصية ومن أهم النتائج :

- o عدم وضوح مفهوم متطلبات إدارة وقت العمل لدى عينة الدراسة .
- o الإستهانة بعنصر الوقت والذي يظهر في أن ترتيب أولويات إجراءات إدارة وقت العمل غير منطقي.
- o عدم مراعاة الأساليب الفعلية لإدارة الوقت في الإجتماعات الدورية لمديري الأنشطة الرياضية مما يتسبب في إهدار وقت العمل .
- o تفاقم المشكلات وكثرتها بإدارة الأنشطة الرياضية بسبب سوء التنظيم .
- o عدم رغبة مديري الأنشطة الرياضية للجامعة في تفويض السلطة أدى إلى زيادة حجم العمل .

15- دراسة "عمرو محمد إبراهيم" (2005)(76) بعنوان " تقدير أسلوب إدارة الوقت وضغوط العمل لحمامات السباحة في ج. م. ع " واستهدفت التعرف على تقدير أسلوب إدارة الوقت وضغوط العمل لحمامات السباحة في ج.م.ع ولتحقيق ذلك استخدم الدارس المنهج الوصفي وبلغت عينة الدراسة (25)

مديرا لحمامات السباحة في الوجهين القبلي والبحري واستخدم الدارس إستمارة إستبان والمقابلة الشخصية ومن أهم النتائج :

- o تأخير العاملين بحمامات السباحة تؤثر علي سرعة إتخاذ القرارات .
- o يجب علي المديرين بالوجه القبلي والبحري الفهم الجيد لحدود التفويض وتوزيع السلطات علي العاملين ذوي الخبرة والكفاءة.
- o العادات والتقاليد الإجتماعية تؤثر تأثيراً سلبياً في إدارة الوقت وضغوط العمل ومحاولة تجنب العادات والتقاليد السيئة .

16- دراسة "حازم كمال الدين عبد العظيم" (2004)(34) بعنوان " إدارة الوقت كمدخل تقويمي للعملية الإدارية بمديريات الشباب والرياضة " واستهدفت التعرف علي تقويم العمليات الإدارية لمديريات الشباب والرياضة بمدن وسط الصعيد (أسيوط - سوهاج المنيا) في ضوء إدارة الوقت ولتحقيق ذلك استخدم الدارس المنهج الوصفي (الدراسات المسحية) وبلغت عينة الدراسة (55) مديرا من مديري الشباب والرياضة من محافظات (أسيوط - المنيا - سوهاج) واستخدم الدارس إستمارة الإستبان والمقابلة الشخصية ومن أهم النتائج :

- o عدم وجود وقت محدد لإنهاء الأعمال المطلوبة من العاملين بمديريات الشباب والرياضة.
- o عدم وجود قيود علي إعطاء المأموريات وخطوط السير للعاملين بمديريات الشباب والرياضة .

17- دراسة "عز الدين على راضى" (2004م) (66) بعنوان "بناء مقياس لإدارة الوقت في البطولات الرياضية على المستوى الدولي" واستهدفت التعرف على بناء مقياس لإدارة الوقت في البطولات الرياضية على المستوى الدولي ولتحقيق ذلك استخدم الدارس المنهج الوصفي وبلغت العينة 50 مدرساً مما حضر التجارب المؤهلة لدورة أثينا 2004م ومن أهم النتائج :

- ضرورة استخدام مقياس الوقت في البطولات الرياضية في تقييم البطولات على أحد معايير نجاح إدارتها .
- استخدام مقياس إدارة الوقت في قياس البطولات لبيان مستوى الإدارة في إدارة الوقت في مختلف الأنشطة الرياضية .
- وضع مستويات معيارية لمقياس إدارة الوقت في قياس البطولات الرياضية الدولية .

18- دراسة " مروى محمود عزت " (2003) (104) بعنوان " تقييم إدارة الوقت لدي مدربي السباحة خلال الموسم التدريبي وكيفية تطبيق عناصر إدارة الوقت خلال الموسم التدريبي ومعوقات إدارة الوقت ولتحقيق ذلك استخدمت الباحثة المنهج الوصفي (الدراسات المسحية) وبلغت عينة الدراسة (210) من مدربي السباحة بمحافظة (القاهرة - الجيزة) في (20) نادياً مسجلاً بالإتحاد المصري للسباحة واستخدمت الباحثة المراجع والدراسات المرتبطة والمقابلة الشخصية وإستمارة الإستبيان ومن أهم النتائج :

- ضرورة تطبيق قواعد إدارة الوقت في الأندية الرياضية .
- مراعاة عامل الوقت عند التخطيط الموسم التدريبي .

ه القدرة علي تحديد وقت كل فترة من فترات الموسم التدريبي .

19- دراسة " أحمد محمود عبد الدايم " (2001)(9)، بعنوان " تقييم إدارة الوقت في بعض الألعاب الجماعية الاولبية " واستهدفت تقييم إدارة الوقت في بعض الألعاب الجماعية الاولبية وتحديد العناصر والمكونات التي يجب أن يشتمل عليها برنامج إدارة الوقت وتقييم مجموعة من نماذج إدارة الوقت للإتحادات ولتحقيق ذلك استخدم الدارس المنهج الوصفي وبلغت عينة الدراسة أعضاء مجلس إدارة الإتحاد المصري لكرة (السلة- اليد- الهوكي- الطائرة) واستخدم الدارس المقابلة الشخصية والاستبيان ومن أهم النتائج:

ه أن عامل الوقت من العوامل المهمة التي تضعها الإتحادات داخل عناصر الإدارة .

ه تحديد الهدف يجعل هناك فاعلية في وضع وتنفيذ الخطة مما يساعد علي استثمار الوقت .

الدراسات الأجنبية:

1- دراسة " زنج ليم " (Zenge leem) (2002م) (136) بعنوان " تقييم أداء الإداريين في إدارة الوقت في الإتحادات الرياضية الأمريكية " واستهدفت تقييم أداء الإداريين في إدارة الوقت في الإتحادات الرياضية الأمريكية ولتحقيق ذلك استخدم الدارس المنهج الوصفي وبلغت العينة مجموعة من إداري الإتحادات الرياضية وأستخدم الدارس المقابلة الشخصية والإستبيان. ومن أهم النتائج :

ه عدم تمكن الإداريين من إدارة الوقت يرجع إلى بعض الصفات الشخصية للإداريين .

ه عدم الإلمام الكافي من الإداريين بالأهداف المراد تحقيقها داخل الاتحادات.

2- دراسة "ويكتن" *Wekten* (2002م) (133) بعنوان "عوامل نجاح إدارة الوقت في التربية البدنية والرياضية" واستهدفت التعرف على عوامل نجاح إدارة الوقت في التربية البدنية والرياضية ولتحقيق ذلك استخدم الدارس المنهج الوصفي وبلغت العينة مجموعة من مسنولي التخطيط من كليات التربية والبدنية وأستخدم الدارس المقابلة الشخصية والإستبيان ومن أهم النتائج .

o سلامة التخطيط من أهم عوامل نجاح الوقت .

o التأهيل العملي لدى منفذي برنامج إدارة الوقت .

o لابد من توفير برنامج للمتابعة والرقابة على تنفيذ الأهداف.

3- دراسة "أندروز *Andrews*" (2001م) (120) بعنوان التعرف على مدى العلاقة بين المنظمات والوقت وإنجازات الطلبة في التربية البدنية " واستهدفت التعرف على مدى العلاقة بين تنظيم الوقت للمنظمات وإنجاز الطلبة في تلك المنظمات وإجراء مقارنة بين المنظمات التي يدار فيها الوقت بصورة جيدة والمنظمات التي يدار فيها الوقت بصورة سيئة على مستوى الطلبة في المجال الرياضي ولتحقيق ذلك أستخدم الدارس المنهج الوصفي وبلغت العينة منظمات رياضية للأندية المدرسية يدار فيها الوقت بأسلوب سليم ومنظمات رياضية للأندية المدرسية يدار فيها الوقت بأسلوب خاطئ وأستخدم الدارس المقابلة الشخصية والملاحظة والاستبيان ومن أهم النتائج :-

o المنظمات الرياضية المدارة بأسلوب وقتي سليم يتقدم طلابها بشكل

ملحوظ وعدد المترددين في ازدياد مستمر.

• المنظمات الرياضية المدارة بأسلوب خاطئ يتدهور بها الانجاز الرياضي نتيجة لسوء التنظيم وسوء التخطيط لبرامج التدريب وبرامج المتابعة .

4- دراسة "ووتر شيك *Wenner Chek*" (2001م) (134). بعنوان " تقييم البرنامج الزمني لمنتخبات الناشئين في كرة اليد خلال الموسم التدريبي " وأستهدف التعرف على مدى فاعلية تنفيذ البرنامج الزمني لناشئ كرة اليد خلال الموسم التدريبي ولتحقيق ذلك أستخدم الدارس المنهج الوصفي وبلغت العينة تدريبي منتخبات الناشئين وأستخدم الدارس الاستبيان ومن أهم النتائج :

• عدم السيطرة على الوقت يؤدي إلى فقدان البرنامج الزمني لفاعليته .

5- دراسة " ويل إيمرسون *Will Emerson*" (2001م) (135). بعنوان " كيف تتعامل مع مشكلات إدارة الوقت وكيفية" واستهدفت التعرف على المشكلات التي تعوق إدارة الوقت وكيفية التعامل معها ولتحقيق ذلك أستخدم الدارس المنهج الوصفي وبلغت العينة مجموعة من مدرسي التربية الرياضية بالمدارس الثانوية وأستخدم الدارس المقابلة الشخصية والإستبيان ومن أهم النتائج :

• ضعف الإمكانيات المادية والنوعية .

• عدم خبرة المدرسين في إدارة الوقت أثناء درس التربية الرياضية .

• التنظيم والتخطيط الجيد لدرس التربية الرياضية مسبقاً حفاظاً على الوقت .

6- دراسة " بيل *Bill*" (2000م) (123). بعنوان " قيادة القادة في إدارة الوقت " واستهدفت تحليل العلاقات الإنسانية والروحية والمعنوية ووسائل الإرتفاع بها وإنعكاس ذلك على تنفيذ الأهداف في الوقت المحدد لها ولتحقيق ذلك

أستخدم الدارس المنهج الوصفي (دراسة الحالة) وبلغت العينة مجموعة من القادة العاملين في قطاع الأعمال وأستخدم الدارس المقابلة الشخصية والإستبيان ومن أهم النتائج :

• إن القيادة المطلوبة هي القيادة الديمقراطية وتقوم على أساس العلاقات الإنسانية والمشاركة الفعالة في إستخدام الوقت الإستخدام الأمثل .

7- دراسة " فيكس Vix.R " (2000م) (132)، بعنوان " التقنيات الفعالة لإدارة الوقت في الإنحادات الرياضية والإوليمبية " واستهدفت التعرف على تأثير التقنيات الحديثة لزيادة فعالية إدارة الوقت " ولتحقيق ذلك استخدم الدارس المنهج الوصفي وبلغت العينة مجموعة من مسؤولي التخطيط بالاتحادات الرياضية وأستخدم الدارس المقابلة الشخصية والإستبيان ومن أهم النتائج :

• إستخدام الحاسب الآلي في تصميم برامج إدارة الوقت حيث يشمل (التخطيط - التنظيم - التوجيه - الرقابة) وكل منهم محدد بزمن خاص للتنفيذ.

التعليق على الدراسات السابقة:

شملت الدراسات السابقة (19) دراسة عربية و (7) دراسة أجنبية

أجريت خلال الفترة من 2000م وحتى 2010م

* بالنسبة لعينة الدراسات السابقة:

لقد اشتملت العينة على :

- طلاب .

- إداريين .

- مديرين .

- أخصائيين رياضيين .

* أما فيما يخص المناهج في الدراسات السابقة :

فقد اشتمل المنهج علي:

المنهج الوصفي .

* أما فيما يخص أدوات جمع البيانات بالدراسات السابقة :

فقد اشتملت علي:

- المقابلة الشخصية. - تحليل الوثائق والسجلات.

- الإستبيان . - تحليل المراجع والدراسات السابقة

* أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

o أوضحت الدراسات السابقة المناهج والأساليب البحثية المختلفة التي

أستطاع الدارس من خلالها دراسة مشكلة الدراسة وكذلك التصنيفات

المختلفة للعينات والتي ساعدت في التوصل إلي نتائج البحث.

o أوضحت الدراسات السابقة أدوات جمع البيانات المختلفة التي

استخدمت التقليدي منها والحديث وكذلك أوضحت هذه الدراسات

جوانب مهمة وجب التعرف عليها لحل المشكلات.

o ساعدت الدراسات السابقة الدارس التعرف علي الجوانب المختلفة

والضرورية في مشكلة الدراسة وكذلك علي تدعيم نتائج الدراسة الحالية

بنتائج الدراسات السابقة .

o أوضحت الدراسات السابقة أهمية التخطيط الإستراتيجي وإدارة الوقت

في تحقيق أهداف المؤسسات بمختلف أنواعها في ضوء الإمكانيات المتاحة.

* وجه الاختلاف مع الدراسات السابقة :

o لم تتناول أي من الدراسات السابقة وضع إستراتيجية للأنشطة الطلابية التي تم عليها الدراسة وهذا ما سوف تقدمه هذه الدراسة من إستراتيجية مقترحة للأنشطة الطلابية بإدارات رعاية الشباب في ضوء إدارة الوقت .

o وما سبق تعتبر هذه الدراسة مختلفة عن مثيلاتها حيث أعتمدت هذه الدراسة علي وضع : " إستراتيجية مقترحة للأنشطة الطلابية بإدارات رعاية الشباب في ضوء إدارة الوقت " .