

## الفصل الثاني

### ٠/٢ الإطار النظري والدراسات المرجعية

#### ١/٢ الإطار النظري

١/١/٢ الإدارة

٢/١/٢ التقويم

٣/١/٢ مراكز الشباب

٤/١/٢ الإمكانيات ( الموارد ) في المجال الرياضي

#### ٢/٢ الدراسات المرجعية

١/٢ الدراسات العربية

٢/٢ الدراسات الأجنبية

## الفصل الثاني

### ٠/٢ الإطار النظري والدراسات المرجعية

١/٢ الإطار النظري :

١/١/٢ الإدارة :

علم الإدارة حديث العهد إذا ما قورن ببقية العلوم الاجتماعية الأخرى ، فلقد ظهرت أهميته عقب الحرب العالمية الأولى والثانية فقامت الدول عقب ذلك بدراسة مواردها البشرية والمادية من أجل تحقيق الاستغلال الأمثل لهذه الطاقات. (٢٦ : ٤٢) فالإدارة هي باعثة الحضارة والتقدم في أي مجتمع كان ، فهي بمثابة القلب بالنسبة لجسم الإنسان ومن ثم أطلق علي هذا العصر عصر الإدارة فما من نشاطات أو اكتشافات أو اختراعات أو زيادة في الإنتاج أو تحسين في مستوى الأداء إلا والإدارة ورائها لذا يقاس نجاح أو فشل الإدارة بما حقته المنظمات الإدارية من أهداف. (٤١ : ٣)

ويعتبر العصر الحديث هو عصر النظم والمعلومات والتكنولوجيا وعصر الكمبيوتر ولكي يتقدم أي مجتمع في ركب الحضارة يجب أن يهتم بالتخطيط العلمي وذلك من خلال توفير الإدارة العلمية السليمة والتي تتيح له الاستخدام الأمثل لطاقة موارده البشرية والمادية على حد سواء وبذلك أصبحت الإدارة هي حجر الزاوية في بناء المجتمع ونهضته.

ويختلف تعريف الإدارة من عصر إلى آخر ومن مجتمع إلى مجتمع وقد اختلف المفكرون والباحثون في تحديد مفهوم الإدارة تبعاً للمجال الذي تطبق فيه الأهداف التي تحققها سواء السياسي أو الإقتصادي أو الرياضي. والإدارة الرياضية في القطاع الحكومي يجب أن تعتمد اعتماداً كلياً على الإدارة العلمية بكل محاورها ومن ناحية أخرى تعتبر الإدارة جزءاً من علم الاجتماع ويمكن للإداري أن يصل إلى أعلى مستويات الأداء في حل المشكلات عن طريق استخدامه للمسببات العقلية والوسائل التحليلية لمنهج علمي لحل المشكلات الإدارية.

(٣٠ : ٦ ، ٨)

تعريف الإدارة :

عرف عصام بدوي الإدارة نقلاً عن فايول Fayol بأنها " التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة ". (١٠:٢٧) ويشير كمال حمدي أبو الخير نقلاً عن ستانلي فانس Stanley Vance إلى أن الإدارة " هي مرحلة اتخاذ القرارات والرقابة على أعمال القوى الإنسانية بقصد الأهداف السابق تقريرها ". (١٦:٣٥) ويرى شيلدون Sheldon أن الإدارة هي " الوظيفة المتعلقة بتحديد أهداف المشروع والتنسيق بين التمويل والإنتاج والتوزيع وتقرير الهيكل التنظيمي وتقرير الرقابة على أعمال التنفيذ ". كما يذكر تايلور Taylor بأن فن الإدارة هو " المعرفة الصحيحة لما تريد من الرجال أن يقوموا بعمله ثم رؤيتك وهم يعملونه بأحسن وأرخص طريقة ". (٩:٣٦) ويقول سعيد يس عامر نقلاً عن فروست Frost أن الإدارة هي " فن توجيه النشاط الإنساني ". (٤٠:١٩) وتري زينب محمد فريد نقلاً عن حسن توفيق أن الإدارة هي " عملية توجيه وقيادة للجهود البشرية

في أية مؤسسة لتحقيق هدف معين ". (٣١:١٨) كما عرفها خميس السيد إسماعيل نقلا عن سيد الهوارى بأنها " ذلك العضو المسئول عن تحقيق النتائج التي وجدت من أجلها تلك المؤسسة في المجتمع فالإدارة مسئولية وتكليف من المجتمع بتحقيق أفضل النتائج ". (٢٢:١٤)

ومما سبق نجد أن كل مهتم بالإدارة يحاول أن يعرفها بأسلوب يتناسب مع استخدامه لها في المجتمع المتواجد به ، ويرى الباحث أن الإدارة هي فن التعامل مع البشر بأسلوب جماعي منسق من أجل تحقيق أكبر استفادة من الموارد المادية والبشرية لتحقيق هدف معين. ومن ثم فإن أهمية الإدارة لم تعد موضوع جدل ، وإنما موضوع النقاش والاجتهاد حول كيفية النهوض بالمجتمعات وتقديمها وخاصة في المجتمع المصري.

### تعريف الإدارة في المجال الرياضي :

تعرف الإدارة في المجال الرياضي بأنها عبارة عن " تنظيم مجموعة الأعمال المطلوب إنجازها في أي مؤسسة أو هيئة رياضية لتحقيق رسالتها بنجاح ". ( ١٣ : ٢٠٠ )

والإدارة في أي هيئة أو منشأة تتكون من ثلاثة مستويات إدارية رئيسية وهي :

**الإدارة العليا:** تتمثل بصفة عامة من رئيس وأعضاء مجلس الإدارة ورؤساء القطاعات ومديري العموم وتهتم برسم السياسات العامة ووضع الأهداف الكلية وتحديد الخطط العامة ككل والإشراف ومتابعة تنفيذها ويكون اتصالها المباشر بالإدارة الوسطي.

**الإدارة الوسطي:** وتعتبر بمثابة همزة الوصل بين الإدارة العليا والإدارة المباشرة حيث تقوم بنقل وترجمة ما تضعه الإدارة العليا من أهداف وسياسات وخطط عامة إلي برامج وخطط تفصيلية وتنقلها إلي الإدارة المباشرة وتمثل طبقة الإدارة الوسطي من جميع المستويات الإدارية التالية للإدارة العليا فيما عدا المشرفين المباشرين.

**الإدارة المباشرة:** وهي تلك التي تقع في أسفل الهرم الإداري وتعتبر علاقتها مباشرة مع العمال القائمين بالتنفيذ فهي تتلقى أوامرها من الإدارة الوسطي وتحدد الخطط والبرامج التفصيلية التي يمكن أن تضع أهداف وخطط الإدارة العليا موضع التنفيذ.

( ٨ : ٣٠ )

### إدارة التربية البدنية والرياضة بالهيئات الرياضية :

نظرا لأهمية الأنشطة الرياضية في العصر الحديث وازدياد الحاجة إليها ، فقد أصبحت تستند إلى خصائص ومبادئ علمية ، وتوضع برامجها في ضوء معلومات منسقة مستندة إلى خصائص علمية مختلفة ، وأصبحت تهتم بأكثر من الناحية البدنية للفرد فشملت النواحي الفسيولوجية ، والسيكولوجية ، بالإضافة إلى النواحي العقلية ، والاجتماعية ، وغيرها من أوجه النمو والتطور ، وتعددت مهامها وكثر عدد العاملين في ميادينها المختلفة مما تطلب تنظيمها إداريا سليما ، حيث يتوقف نجاح برامج الأنشطة الرياضية وقوة تأثيرها على حسن إدارة هذه البرامج. ( ٢٢ : ٢١ ) وتشتمل العملية الإدارية على عدة وظائف أو مهام يقوم بها الإداري أو الجهاز المسئول ، وتستخدم كلمة "وظيفة" بدلا من كلمة "مرحلة" في العملية الإدارية ، وكأنهما يعنيان معنى واحد ، إلا أن الوظيفة تعنى العمل الذي يجب القيام به في حين تعنى المرحلة الترتيب الزمني لمهام العمل. ( ٤٩ : ٣٩ )

لذا فإن مسئولية تحقيق أهداف العمل الفني بالهيئات الرياضية تقع على عاتق مجلس إدارة تلك الهيئات ، حيث تستعين مجالس الإدارات باعتبار أفرادها من المتطوعين - عادة - بمجموعة من

المتخصصين في شتى مجالات الأنشطة ، يضاف إلى ذلك أن بعض الهيئات تستعين بمدير متفرغ لتنسيق العمل بين مجموعة من العاملين ، ومن الطبيعي أن تنشأ بعض المشكلات بين مجلس الإدارة وبين المدير إن لم تكن هناك اختصاصات محددة وواضحة لعمل المدير يسير على هديها لتحقيق أهداف الهيئة أو المؤسسة الرياضية.

( ٢٧ : ٣٣٥ )

والعمل الإداري أيا كان موقعه أو مستواه يخضع لمجموعة قيود سواء في استقطابه للموارد أو في تخطيطه للعمل أو في تحديده للأهداف ، بمعنى أن فاعلية الإدارة ترتبط دائما بمدى القيود المفروضة على حركتها ، ومدى قدرتها على مواجهة تلك القيود، ويخضع العمل الإداري في المجال الرياضي لعدة أسس يستطيع من خلالها تحقيق أهدافه ، وإذا لم يكن القائمون على هذا العمل منقهمون تماما لدورهم أصبحت هناك صعوبة في تنفيذ ما يوكل إليهم من أعمال ، وبالتالي تعثروا في تحقيق الأهداف ، فالفائد الإداري الناجح هو الذي يتمكن من استخدام ما يقع تحت سيطرته من متغيرات لمواجهة التكيف مع ما لا يقع تحت سيطرته من متغيرات ، وذلك في سعيه الدائب نحو تحقيق الأهداف.

ويقوم العمل الإداري في المجال الرياضي على خمس عناصر يمكن تحديدها في الآتي:  
البرامج ، والمستفيدون ، والقائد ، والمنشآت ، والميزانيات. ومن هذا المنطلق يجب أن يدرك المشتغلون بالحركة الرياضية بصفة عامة والمشتغلون بالاتحادات الرياضية بصفة خاصة أن عليهم مسؤوليات كبيرة في توعية الأفراد بأهداف الاتحادات وبرامجها ، إلى جانب ذلك فإن الإدارة عليها أن تعي جيدا أن وضع البرامج يجب أن يكون من قبل أفراد متخصصين ، فليس من الحكمة في شيء أن يوكل وضع برامج الاتحادات الرياضية إلى الهواة وغير المتخصصين أو فئة لا تؤمن بفلسفة الدولة في بناء أهداف النشاط الرياضي ، فتكون النتيجة برامج لا تناسب احتياجات الأفراد وظروف البيئة وأهداف المجتمع. لذا يجب على العاملين في المجال الرياضي التعرف على أحداث التطورات العلمية ، كما ينبغي عليهم أيضا البحث في علم الإدارة لما في ذلك من أهمية كبيرة تساعدهم أثناء ممارستهم العملية الإدارية الصحيحة ، وإدراكهم لأصول العمل الإداري ، وتفهمهم للعلاقات الإنسانية ، كل ذلك قد يؤدي للوصول إلى إنجاز الأهداف المحددة بأفضل الأساليب وأبسطها ، وذلك لأن إدارة أي منظمة من المنظمات الرياضية يستلزم القيام بعدد من العمليات أو الوظائف الإدارية هي: التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، التقييم (الرقابة).

كما تتفق الإدارة الرياضية مع الإدارة العامة في الخطوات الرئيسية لأسلوب العمل في كل منها ، فالإدارة الرياضية تشترك مع الإدارة العامة في عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والتقييم واتخاذ القرارات ووضع اللوائح والقوانين التي تنظم العمل في كل منها ، ويعنى هذا أن الإدارة الرياضية تتفق مع الإدارة العامة في الإطار العام للعملية الإدارية فقط ، أما فيما يتعلق بالتفاصيل فإن الإدارة الرياضية تستقيها من طبيعة مجالات التربية الرياضية التي تقوم الإدارة بتحقيق أهدافها ، فالعمل داخل الاتحادات والهيئات الرياضية يختلف دون شك عن طبيعة العمل في المؤسسات الصناعية والتجارية أو في بعض المصالح والمؤسسات الحكومية وفقا لاختلاف أهداف العمل في كل منها.

( ١٣ : ١٣ ، ١٤ ، ٢٠٩ )

كما أن مكونات العملية الإدارية واحدة في جميع المنظمات أو المؤسسات مهما اختلفت أهدافها ومجالاتها وأنشطتها ، وإن تفاوتت درجات وجودها باختلاف المستويات الإدارية فالاختلاف بين المؤسسات يأتي في طبيعة العمل الفني الذي يحكمه نوع نشاط المؤسسة.

( ٢٤ : ٢١ )

ويشير حليم المنيرى ، وعصام بدوى إلى أن العمل الإداري في المجال الرياضي يقوم على خمسة عناصر رئيسية هي:

١- البرامج: وهي التي يضعها متخصصون في المجالات الرياضية المتعددة.

- ٢- **المستفيدون:** هم الأشخاص الذين تقدم لهم هذه البرامج وتحدد نوعياتهم وفئاتهم وفقا للمراحل العمرية ، أو وفقا لسن البداية بكل لعبة من اللعاب وأيضا وفقا لنتائج اختبارات الانتقاء التي تجرى عليهم إذا كان ذلك يتعلق بإعدادهم للمستويات العالية ، أما باقي المستويات فنتائج الاختبارات هي التي تثبت قدرتهم على الاشتراك في برنامج معين.
- ٣- **القادة:** ويشمل هذا العنصر جميع قيادات العمل الرياضي من قادة ومهنيين ومنتوعين ومدى ما يسند إلى كل منهم من أعمال وفقا لقدراته ومؤهلاته وخبراته.
- ٤- **المنشآت:** ويشمل هذا العنصر جميع المنشآت الرياضية التي يحتاجها التنفيذ ، بما في ذلك الأدوات والأجهزة وما يدخل على هذه المنشآت والأجهزة من تطوير واستحداث.
- ٥- **الميزانيات:** تلعب الميزانيات دورا أساسيا في تنفيذ أي خطة وتحقيق أهدافها ، والميزانيات هي التي تسبب الفشل في بعض الأحيان.

( ١٣ : ١٤ ، ١٥ )

وللإدارة الرياضية مهارات فنية Technical وإدارية Managerial وإنسانية Human وتعتبر هذه المهارات مطلوبا أساسيا في كل مستويات الإدارة الرياضية ، فتتمثل المهارات الفنية في المعرفة والإجراءات والأساليب المرتبطة بنوع النشاط ، كأن يكون المدير الرياضي دارسا وممارسا لأي نوع من النشاط الرياضي ، وإلى مستوى يسمح بإمكان استيعاب متطلبات العمل الإداري في هذا النشاط أو الأنشطة المماثلة. أما المهارات الإدارية فهي مهارات ترتبط بالقدرة على النظرة الشمولية للمؤسسة ككل من حيث تنظيماتها الفرعية وأقسامها وأنشطة كل منها ، وفهم العلاقات المتبادلة بين وحدات المؤسسة والقدرة على توقع ما يمكن أن يحدث في حالة تغيير أي جزئية من جزئيات العمل. وتأتي المهارات الإنسانية لتلعب دورا أساسيا في نجاح كل من المهارات الفنية والإدارية ، فهي تعتمد على دراسة سيكولوجية الأفراد والجماعات ، وكيفية التعامل باختلاف المواقف. وتختلف درجة احتياج أي مدير رياضي إلى أي من أنواع المهارات السابق الإشارة إليها باختلاف موقع المدير في المؤسسة ، فالمهارات الفنية تمثل أهمية قصوى في مستوى الإدارة الإضافية كمقرري الألعاب المختلفة بالأندية ، في حين تبرز الحاجة إلى المهارات الإدارية في الإدارات الوسطى كسكرتير النادي أو الإتحاد.

( ٢٤ : ٢٦ ، ٢٧ )

وبمراجعة خريطة الهيئات الرياضية وخاصة في التاريخ المعاصر يكشف لنا عن نجاح البعض وفشل آخرين ، والمسافة ما بين النجاح والفشل لا تتمثل في قصور تمويل أو مساندة جماهيرية له أو نقاس إعلامي أو نقص في مواهب الممارسين لنشاط اللعبة ، ولكن الأمر يتمثل بالدرجة الأولى في إدارة واعية قادرة عليها الأسلوب العلمي ، وإدارة أخرى ربما تكون واعية وقادرة ولكنها تعمل بعشوائية وليس لها أسلوب ولا طريق محدد ولا خطة ولا برامج عمل.

( ١٣ : ٢٠٨ )

٢/١/٢ التقويم :

يشهد العصر الحالي تطورا كبيرا في شتي أنواع المعرفة لم يسبق له مثيل ، أن ما يعيشه الإنسان الآن من تقدم قد فاق أكثر أحلام الماضي طموحا وأملا ، ويرجع ذلك إلي التطوير الهائل في منهج البحث العلمي وطرقه ، ولقد انعكس هذا التقدم علي التقويم فوصل إلي مستوي عال من الدقة والموضوعية.

ويذكر محمد صبحي حسنين أنه كان لابد من مواجهة هذا التغيير الخطير في حياة الإنسان المعاصر ، واعتبرت هذه المواجهة من أخطر التحديات التي تشغل المسؤولين والمربين علي السواء وبدأت حركة شاملة لإعادة التقويم ، تقويم الأهداف والاتجاهات والأسس والبرامج والأساليب والوسائل حتي يمكن تعويض الأفراد والجماعات عما فقدوه من نشاطهم اليومي ، إذ أنه لا يمكن

التخطيط السليم أو التطوير إلي الأفضل إلا علي أساس التقويم الدقيق ، ولقد تطور التقويم بتطوير المعرفة ، فوصل الآن إلي قدر من الدقة والتقدم لم يعهدها هذا المجال من قبل ، كما بلغت أهميته أن أصبح مقياسا للعمل العلمي الجيد ، وأحد الأعمدة الأساسية التي تعتمد عليها المهن والتخصصات المختلفة في تحقيق أهدافها.

( ٤٨ : ٧ )

## مفهوم مصطلح التقويم :

قوم الشيء تقويما فهو قويم أي مستقيم ( ٤٤ : ٥٥٧ ) وقوم الشيء أي قدر قيمته ، فنقويم الشيء أي وزنه ، كما أن التقويم لا يقتصر علي قيمة الشيء ووزنه وإنما يتعدى ذلك إلي إصدار أحكام علي الشيء المقوم . ( ٤٧ : ٣٧ ) وبمعني أوضح هو التقدير الكيفي للأشياء ( ٣٣ : ١٢١ ) وهناك بعض الكلمات التي ترتبط بالتقويم مثل تـمـين **appraisal** ، جدوى **feasibility** ، تقدير **follow - up** ، مراقبة **monitoring** ، تقدير **estimation** ، تقدير **assessment** ، تقييم **valuation** ، تقويم **evaluation** ، وقد وردت كلمة تقويم ومشتقاتها في القرآن الكريم في مواضع كثيرة منها علي سبيل المثال قوله تعالى: " لقد خلقنا الإنسان في أحسن تقويم " سورة النين آية ٤ ( ٥٥ : ٥٩٧ ) ، وقوله تعالى: " يا أيها الذين آمنوا كونوا قوامين بالقسط شهداء لله " سورة النساء آية ١٣٥ ( ٥٥ : ١٠٠ ) وجاء عن: عمر بن الخطاب - رضي الله عنه - أنه عندما تولى أمر المسلمين ، خطب فيهم قائلاً: " من وجد منكم في اعوجاجا فليقومه بسيفه فرد عليه أحد السامعين والله يا عمر لو علمنا فيك اعوجاجا لقومناه بسيوفنا " . ( ٤٦ : ١٨ ) والتقويم يعد عنصرا هاما من عناصر الإدارة ، وعملية التقويم ليست خطوة نهائية في عملية الإدارة ، وليست هدفا في ذاته وإنما ينبغي أن يسير التقويم جانب إلي جنب مع عملية التخطيط والتنظيم وتنفيذ المهام. ( ٣٦ : ٢٩٧ )

ويفسر كمال عبد الحميد إسماعيل ومحمد نصر الدين رضوان كلمة تقويم تبعا للمعني اللغوي لها بأن مصطلح التقويم يشير لأكثر من معني ، ويرجع هذا التنوع والتعدد لمصطلح التقويم إلي عدة أمور ، ربما يكون من أهمها: حداثة موضوع التقويم من جانب ، ثم كثرة مجالات المعرفة واتجاهات الباحثين وتناولهم لهذا الموضوع من جوانب أخرى. فقد لوحظ أن التعدد والتنوع في تفسير كلمة التقويم لا يقتصر فقط علي لغتنا العربية ، وإنما يتعداها إلي اللغات الأجنبية ، فقد وجدنا في اللغة الإنجليزية - علي سبيل المثال لا الحصر - أنه توجد بعض الكلمات التي ترتبط ضمنا أو صراحة بكلمة تقويم هي: تـمـين **Appraisal** ، جدوى **Feasibility** ، متابعة **Follow - up** ، مراقبة **Monitoring** ، تقدير **Estimation** ، تقدير **Appreciation** ، تقدير **Assessment** ، تقييم **Valuation** ، تقويم **Evaluation** .

وقد ورد في قاموس وبستر **Webster** وقاموس أكسفورد **Oxford** أن كلمة تقويم **Evaluation** جاءت من كلمة **Evaluate** ، بمعني تحديد قيمة أو كم الشيء والتعبير عن هذه القيمة عدديا ، وأن أصل الكلمة جاء من **Value** بمعني قيمة ، كمل ورد في قاموس **Grolier** أن كلمة **Evaluate** تعني تحديد قيمة الشيء ، كما تعني الاختبار أو الفحص أو التقدير ، لإصدار حكم تقويمي ، فقد قوم **evaluated** أفلاطون **Plato** مثلا : كواحد من أعظم الفلاسفة في تاريخ العالم ، وقوم وليام شكسبير **W. Shakespeare** علي أنه أعظم الشعراء الإنجليز بلا استثناء.

ومن الملاحظ أنه يوجد خلط في استخدام كلمة تقويم **Evaluation** وكلمة تقييم **Valuation** ، ونحن نوافق بداية علي صحة ترجمة كل من الكلمتين إلي اللغة العربية ، ولكننا نري أن هناك فرقا بين معني الكلمتين ، وحتى يزول اللبس في استخدام الكلمتين نوضح الآتي:

كلمة التقييم ترمي إلي التشخيص فقط ، في حين ترمي كلمة التقويم إلي التشخيص والإصلاح والتحسين والتطوير. ويركز التقييم علي جانب واحد فقط ، في حين يتميز التقويم بأنه قد يركز علي جانب واحد معين ، ولكنه في معظم الحالات يكون شاملا لعدد من الجوانب المختلفة.

( ٣٧ : ١٨ - ٢٠ )

ويوضح محمد صبحي حسانين ماهية التقويم بأنه قوم الشيء أي قدر قيمته ، فتقويم الشيء أي وزنة ، كما أن التقويم لا يقتصر علي تقويم قيمة الشيء وزنة ، وإنما يتعدى ذلك إلي إصدار أحكام علي الشيء المقوم ، فالتقويم يتضمن إصدار أحكام علي قيمة الأشياء أو الأشخاص أو الموضوعات ويمتد أيضا إلي مفهوم التحسين أو التعديل أو التطوير ، حيث أن هذه العمليات تعتمد أساسا علي فكرة " إصدار الأحكام " فالتقويم هو الحكم علي الأشياء أو الأفراد لإظهار المحاسن والعيوب ومراجعة صدق الفروض الأساسية التي يتم علي أساسها تنظيم العمل وتطويره.

( ٤٧ : ٣٧ )

ويشير كمال عبد الحميد إسماعيل ، محمد نصر الدين رضوان إلي أن الأهمية الحقيقية للتقويم تكمن فيما يعقبه من عمليات المتابعة بعد إجراء المقارنات المختلفة للبيانات المتجمعة ، فقد يعاد النظر في الأغراض التعليمية ، أو في البرامج الموضوعية ، أو في الإمكانيات ، أو في القيادات القائمة وما إلي ذلك من متغيرات من أجل تصحيح مسار ما يتم تقويمه وجعله أكثر كفاءة وفعالية.

( ٣٧ : ٣ )

ويعرف عصام بدوي التقويم نقلا عن فؤاد أبو حطب ، سيد أحمد عثمان بأنه " عملية إصدار الحكم علي الأشياء أو الأشخاص أو الموضوعات ويتطلب استخدام المعايير أو المستويات أو المحكات لتقدير هذه القيمة ، كما يتضمن أيضا معني التحسين أو التعديل أو التطبيق الذي يعتمد علي هذه الأحكام.

( ٢٨ : ٨٢ )

ويعرف كمال درويش ، محمد الحماحمي ، سهير المهندس التقويم نقلا عن ألكن Alkin أن التقويم هو عملية التحقق من صحة أبعاد قرار معين ، أو انتقاء معلومات وتجميع وتحليل وتفسير بيانات بغرض الحكم علي قرارات أو انتقاء أفضلها وأكثرها مناسبة للموقف. كما يعرفه نقلا عن فؤاد سليمان قلادة " أن عملية التقويم هي إصدار حكم علي مدي تحقيق الأهداف المراد بلوغها " ، وعملية التقويم تتضمن:

- تجميع المعلومات المناسبة ، القياس .
- الحكم علي قيمة تلك المعلومات وفقا لبعض المستويات.
- اتخاذ قرارات مبنية علي تلك المعلومات.

( ٣٦ : ٢٩٧ ، ٢٩٨ )

ومن خلال الرجوع إلي آراء العلماء والمراجع العلمية الأجنبية وجد الباحث أن هناك العديد من التعريفات لمصطلح التقويم سوف يقوم الباحث بعرضها وتحليلها وهي كما يلي:

يعرف ويلر **wheeler** التقويم بأنه: عملية تبدأ بمقدمات وتنتهي باستخلاصات عن العمل الذي تقوم به ، هذه الاستخلاصات تضمن من وجهة نظر ويلر إصدار القرارات بالرجوع إلي بعض المحكات. ( ٦٧ ) ويشرح ألكن **Alkin** التقويم علي أنه: " عملية تضمن جمع وتحليل المعلومات بغرض كتابة تقرير مختصر عنها يمكن الاستفادة منه في اتخاذ القرارات المناسبة والاختيار من بين البدائل المتاحة ". ( ٥٦ ) ويعرف جونسون ونيلسون **Jonson and Nelson** التقويم بأنه " تلك العملية التي تعطي معني لنتائج القياس ، وذلك عن طريق الحكم علي هذه النتائج باستخدام بعض المحكات أو المعايير ". ( ٦٣ ) ويبين أندروز **Andrews** أن التقويم هو " تلك العملية التي عن طريقها نعطي درجات ، أو معايير ذات دلالات خاصة بالنسبة للبيانات المتجمعة من تطبيق وسائل القياس المستخدمة ". ( ٥٧ )

ويعرف بومجارتنر ، جاكسون **Baumgartner and Jackson** التقويم إجرائيا بأنه عملية تتضمن ثلاث خطوات رئيسية كبيرة هي :

الخطوة الأولى: جمع البيانات اللازمة باستخدام الوسائل المناسبة.

الخطوة الثانية: إصدار أحكام قيمية علي البيانات المتجمعة وفقا لبعض المحكات التقويمية ، كالمعايير أو المستويات أو غيرها .

الخطوة الثالثة: اتخاذ القرارات المناسبة فيما يتعلق بموضوع التقويم استنادا إلي البيانات المتاحة.

( ٥٩ )

ويعرف بلوم وآخرون **Bloom et al** التقويم بأنه " إصدار أحكام قيمية عن الأفكار ، والخطط ، والمشروعات ، والإعمال ، والخطول المقترحة ، والطرق والوسائل ، والموارد ، والأدوات وغيرها وهو يشتمل علي المحكات مثل المعايير والمستويات لتقدير مدي دقة وفعالية تلك الأفكار والخطط والمشروعات وقد تكون هذه الأحكام إما كمية وإما كيفية وقد تشتق المحكات من داخل الموضوع الذي يتم تقويمه ، أو توضع له من الخارج " . ( ٦٠ )

ولعل من أكثر التعاريف تحديدا لمصطلح التقويم الذي وضعه ستفليبيم وآخرون **Stufflebeam et al** ( ٦٦ ) والتعريف الذي وضعه وورثن وساندرز **Warthen and Sanders** ( ٦٨ ) ، فقد لقي هذان التعريفان قبولا وانتشارا كبيرا في السنوات الأخيرة ، حيث يلاحظ أن تعريف ستفليبيم وآخرون يضع اعتبارا كبيرا لعملية صنع القرار في حين يركز تعريف وورثن ، وساندرز بدرجة أكبر علي الأحكام التي يصدرها المقوم. ولقد عرف ستفليبيم وآخرون التقويم علي أنه " عملية تضمن القيام بجميع المعلومات التي يمكن الاستفادة منها في اتخاذ قرارات فيما يتعلق ببدائل متاحة " ، وهذا يعني أن نشاط التقويم يشتمل من وجهة نظر ستفليبيم وآخرون علي يلي:

١. تحديد الموضوعات اللاتي تتطلب اتخاذ قرار.
٢. تحديد أنواع الحقائق والبيانات اللازمة لاتخاذ القرار.
٣. تحديد المعايير أو المحكات اللازمة لتقدير قيمة الموضوعات المراد تقويمها.
٤. جمع الحقائق والبيانات في ضوء لصنع القرار.
٥. تحليل الحقائق والبيانات في ضوء المعايير أو المحكات المستخدمة.
٦. تقديم المعلومات لصانع القرار.

ويلاحظ أن ستفليبيم وآخرون ينظرون إلي وظيفة التقويم من وجهة نظر صانع القرار ، حيث يميزون بين المقوم وبين صانع القرار ، ومع أنهم يؤكدون علي ضرورة وجود اتصال قوي بين المقوم وصانع القرار ، إلا أنهم يقصرون وظيفة المقوم علي جمع المعلومات فقط ، معني ذلك أنهم يرون أن عملية اتخاذ القرارات ليست جزءا من عملية التقويم ، لأنهم يفصلون بين مهمة " المقوم " وبين مهمة " صانع القرار " فالمقوم من وجهة نظرهم هو الذي يقدم المعلومات المطلوبة لصانع القرار ، أما عملية اتخاذ القرار فهي مسئولية تتضمن الاختيار من بين بدائل مطروحة ، وهم لا يريدون للمقوم أن يقوم بهذه العملية ، وإنما يقصرون مهمته في إمداد متخذ القرار بالمعلومات التي تخدم عملية اتخاذ القرار.

أما تعريف التقويم الذي وضعه وورثن وساندرز فيعني التحقق من قيمة الشيء ، وهو يتضمن الحصول علي المعلومات لاستخدامها في الحكم علي قيمة البرنامج والنواتج ، والعمليات أو الإجراءات أو البدائل المطروحة لتحقيق الأغراض المحددة سلفا ، ويلاحظ أن هذا التعريف يركز الجهد الأكبر في التقويم علي تحديد مصادر البيانات ، وتنظيم جمعها ، وتحليلها للتحقق من قيمة كل من العمليات والنواتج.

ويتعدد مفهوم التقويم نتيجة تنوع ميادين ومجالات تطبيقاته ، فالفلسفة والأهداف واستراتيجيات العمل والإمكانات والوسائل المتاحة كلها عوامل تختلف من مجال إلي مجال آخر ، وقد أدى هذا الاختلاف إلي ظهور مفاهيم متعددة لمصطلح التقويم ، وهذا التعدد يرجع إلي أسباب يأتي في مقدمتها ما يلي:

١. تعدد مجالات وأنشطة التقويم: مثل التقويم في مجالات البرامج الاجتماعية ، والإدارة وصنع القرار الإداري ، والمشروعات الإنتاجية والتنمية المختلفة ، وتدريب القوي العاملة ، والتربية والتعليم ، والبحث العلمي وما إلي ذلك من مجالات.
٢. تعدد موضوعات التقويم في المجال الواحد: مما قد ينتج عنه تركيز الاهتمام في تقويم النواتج ، أو العمليات ، أو التقويم من خلال قياس التأثير عن طريق مقارنه المدخلات بالمخرجات أو تقويم تحصيل الأهداف الفردية أو الجماعية ، أو التقويم الشامل.
٣. ظهور أنماط وتصنيفات ونماذج مختلفة للتقويم مثل: التقويم التكويني ، والتقويم التجميعي ، والتقويم الداخلي ، والتقويم الخارجي ، وما إلي ذلك من أنماط وتصنيفات.

( ٣٧ : ٢٠ )

### الأسس التي يجب توافرها في التقويم :

هناك بعض الأسس الهامة التي يجب مراعاتها وتوافرها حتي يتحقق الهدف من عملية التقويم ، ومن أهم تلك الأسس ما يلي:

- الاستمرارية: وذلك يعني أن يكون التقويم عملية تقدير مستمر نظرا لأن العمليات الإدارية والتعليمية والتدريب الرياضي تعد عمليات إدارية وتربوية ديناميكية ومستمرة ، فالتقويم ليس هدفا في حد ذاته.
- الشمولية: ويقصد بالشمولية الاهتمام بجميع أوجه أو عناصر موضوع التقويم وكذلك العوامل المؤثرة في ذلك الموضوع ، أي الاهتمام بكل من الوسائل والغايات.
- الديمقراطية: يجب أن يكون التقويم عملية يتعاون خلالها كل من له دور في التأثير علي العملية التربوية ويتأثر بها ، ولذا يجب أن يشارك في عملية التقويم كل من يستطيع أن يدلي بأفكاره ، ولذلك يجب أن يسود التقويم روح الديمقراطية ، بمعنى أن تتوافر فيه حرية التفكير والابتكار وفي إطار من العلاقات الإنسانية والتعاون بين القائمين بتلك العملية.
- الأسلوب العلمي: يجب أن يتأسس التقويم علي الأسلوب العلمي وذلك بمراعاة الأسس العلمية في تخطيط برامج التقويم واختيار الوسائل المناسبة والصادقة والتي تتميز بالثبات والموضوعية ، ولذا يجب أن يعتمد التقويم علي المعايير أو المستويات أو المحكات حتى يكون التقويم موضوعيا.

( ٣٦ : ٢٩٨ ، ٢٩٩ )

- الهادفية: يجب أن يهدف التقويم إلي البناء والعلاج ، فيجب أن لا ننظر إلي التقويم علي أنه مجرد تشخيص أو تقدير مصير إنما يجب أن يتخذ سبيلا للإصلاح.
- القيمة التشخيصية: يجب أن تكون نتائج التقويم لها قيمة ومفيدة في تشخيص الوضع الراهن لمعرفة مواطن القوة والضعف لتحديد ما يجب أن يكون ، فالتقويم له أهمية في مطابقة ما تم انجازه من أعمال مع ما كان مخططا له من قبل.

( ١٨ : ١٠٥ )

## أدوات التقويم :

للتقويم أدوات ووسائل متعددة من أهمها طبقا للهدف من تلك الدراسة ما يلي:

- الاستفتاءات.
  - موازين التقدير.
  - تحليل الوثائق.
  - دراسة الحالة.
  - مقاييس التقدير.
  - استمارات التسجيل.
  - أجهزة التسجيل.
  - المقابلة الشخصية.
- ( ٤٥ : ٧٠ ) ( ٣٦ : ٢٩٩ )

## أنواع التقويم :

يصنف التقويم إلي أنواع متعددة يأتي في مقدمتها ما يلي :

### تصنيف التقويم من حيث طبيعة استخدامه :

- **التقويم الموضوعي Objective Evaluation** : حيث أن التقويم يتضمن عملية إصدار أحكام علي قيمة الأشياء أو الأشخاص ، أو الموضوعات ، فإنه يتطلب للوصول إلي أحكام موضوعية باستخدام المعايير أو المستويات أو المحكات لتقدير هذه القيمة. ( ٤٧ : ٩٣ )
- **التقويم الذاتي Egocentric Evaluation** : إن أحد المصادر الرئيسية عن الفرد هو نفسه ، حيث لا يوجد شخص أكثر معرفة بنا من أنفسنا ، حيث أن الفرد منا يكون علي وعي بأماله وتطلعاته واهتماماته والأمور المتعلقة به أكثر من وعي أي مشاهد خارجي بها. ( ١٧ : ٣٩٧ ) وقد يلجا الفرد إلي المقاييس الذاتية وحدها في عملية التقويم كما يحدث حين يعتمد التقويم علي المقابلة الشخصية أو حين استخدام المقاييس الموضوعية الأخرى. ( ٣٢ : ١٢ )
- **التقويم الاعتباري Subjective Evaluation** : وهو نوع من التقويم لا يعتمد علي المعايير والمستويات والمحكات بالمعني الإحصائي المفهوم ، ويكون في ضوء خبرات وأراء واتجاهات القائمين بالقياس وهناك العديد من الأنشطة التي تعتمد علي هذا النوع من التقويم تقويمها في ضوء شروط موحدة ما أمكن ذلك ، ويتم الاتفاق عليها مسبقا بين المحكمين للاقتراب ما أمكن من الموضوعية ، وهو نوع من التقويم أقرب إلي التقويم الذاتي عنه إلي التقويم الموضوعي. ( ٤٧ : ٤٢ )

### تصنيف التقويم من حيث توقيت إجرائه :

- **التقويم التمهيدي ( المبكر أو المبدئي ) Initial Evaluation** : يستخدم التقويم التمهيدي في مرحلة سابقة علي التقويم التكويني ولهذا يطلق عليه اسم التقويم ما قبل البنائي ( التكويني ) ، ويستخدم التقويم التمهيدي بغرض الحصول علي البيانات الضرورية عن العناصر الأساسية للبرنامج أو المنهج المقترح ، وذلك من أجل الوقوف علي الحاجات الفعلية للمستفيدين ، الإمكانيات المتاحة من أجهزة وأدوات ، وكذا الأفراد ، والقادة اللازمين للتنفيذ ، والتمويل ومصادره ، ووسائل التنفيذ المتوفرة ... وما إلي ذلك.
- **التقويم التكويني ( البنائي ) Formative Evaluation** : يعتبر سكرين **Screven** أول من اقترح التقويم التكويني في مجال تطوير المناهج الدراسية وهو يرى أن هذا النمط من أنماط التقويم يتضمن جمع البيانات الملائمة أثناء بناء المناهج والبرامج الجديدة أو تجريبيها ، وذلك علي أساس أن أي تعديلات في المناهج أو البرامج يجب أن تتم وفقا لهذه البيانات ، ويرى بلوم وآخرون **Bloom, et al** أن التقويم التكويني مفيد للقائمين علي إعداد المناهج والبرامج التعليمية ، كما أنه مفيد بالنسبة للتدريس والتعليم ، ويتضمن إجراءات منظمة تتم أثناء عملية بناء

المناهج ، وأثناء عملية التدريس ، وذلك بغرض تحسين هذه العمليات أو الوسائل المستخدمة فيها ، ويستخدم التقويم التكويني خلال تقديم الوحدة الدراسية كجزء مكمل لعملياتي التعليم والتعلم ، كما يستخدم خلال العملية التعليمية ذاتها كجزء من التدريب علي الموضوعات الدراسية المختلفة ، وليس كجزء منفصل عنها ، وهو يمد القائمين به بمعلومات التغذية الراجعة التي تغلب دورا رئيسيا بالنسبة للتعليم ، وهو يهتم بالعمل علي توفير الوسائل اللازمة لتحسين العمليات أكثر من اهتمامه بإصدار الأحكام التقويمية علي النتائج.

● **التقويم التجميعي ( الإجمالي أو الختامي ) Summative Evaluation** : يستخدم التقويم التجميعي في نهاية الزمن المخصص لتدريس وحدة دراسية أو مقرر دراسي في نهاية فصل أو عام دراسي أو في نهاية مقرر أو برنامج تدريبي أو برنامج تعليمي معين ، وذلك لتحقيق أغراض محددة ، قد تكون النقل من فرقة دراسية إلي أخرى أو التخرج أو تقويم التقدم أو البحث العلمي ، أو التحقق من مدي فاعلية المناهج والبرامج الدراسية أو التدريبية. ومن أهم خصائص التقويم التجميعي هو أن الأحكام التقويمية فيه تتناول التلميذ والمعلم والمنهج أو البرنامج في ضوء مدي فاعلية العملية التعليمية بعد الانتهاء منها بالفعل ، ويؤخذ عليه أنه يصعب الإفادة منه بطريقة مباشرة وبمعلومات التغذية الراجعة ( المرتدة ) في مجال التعليم والتعلم.

● **التقويم التبعي ( الطولي ) Follow- up Evaluation** : وهو يجري علي حالة أو ظاهرة وتتبعها لفترات طويلة من الزمن ، وهو النمط التقويمي الذي يتتبع تقويم البرنامج أو المنهج عبر مراحل مختلفة، وهو يأتي مع التقويم التجميعي ( الختامي ) ضمن استراتيجيات التقويم اللاحق التي يتضمنها التقويم النهائي للنظم ، وذلك بغرض الوقوف علي مستوي الكفاية التي يصل إليها المتعلم.

( ٣٧ : ٢٧ - ٣٠ )

### خطوات التقويم :

هناك خطوات يجب اتباعها عند القيام بعملية التقويم هي :

● **تحديد الهدف من التقويم**: تحديد الهدف تحديدا يساعد القائمين بالتقويم علي إيضاح المشكلة في أذهانهم قبل البدء في العمل ، وذلك ضمانا للنجاح ومنعا للارتجال أو الانحراف بالتقويم من وجهته الصحيحة .

● **عمل تخطيط شامل للخطة المراد إتباعها في التقويم**: يؤدي التخطيط الجيد إلي تحقيق الأهداف الموضوعية ، ولذلك يجب علي القائمين بالتقويم التخطيط لكل خطوة من خطوات التقويم قبل الإقدام عليها.

● **تحديد المعايير أو المحكات**: تحديد المعايير أو المحكات المستخدمة في التقويم تؤدي إلي نجاح عملية التقويم ويجب أن لا تكون المعايير المستخدمة في التقويم معقدة أو يصعب فهمها ، بل يجب أن تكون سهلة ومن الممكن قياس النتائج علي أساسها.

● **قياس المعايير**: يقصد بعملية القياس مطابقة الخاصية أو التغيير الذي يقوم علي أساس من المعايير الموضوعية ، بحيث تحصل الخاصية أو يحصل التغيير علي نسبة أو درجة معينة من هذه المعايير.

● **جمع البيانات**: يمكن جمع البيانات بأحدي وسائل أو أدوات التقويم المستخدمة مثل: الملاحظة ، الاستبيان ، التسجيل ، تحليل الوثائق.

● **تحليل البيانات**: بعد أن تجمع البيانات تفرغ ثم جدول وتحلل الجداول للحصول علي الحقائق المتعلقة بالهدف من العملية التقويمية.

- تحديد النتائج: تحدد النتائج المستخلصة من العملية التقييمية بعد أن يتم تحليل الجداول وإيجاد الارتباط بينها والتي علي أساسها توضع خطة المستقبل.
- تسجيل النتائج: يتم تسجيل نتائج العملية التقييمية تسجيلًا يساعد علي حفظها ودراستها والحكم عليها ويسهل إمكانية استخدامها في أي وقت.

( ٤٢ : ١٢١ - ١٢٤ )

وبجانب ذلك تضيف رمزية الغريب خطوتين هامتين هما :

- تحديد منطق التقييم: منطق التقييم يعتمد علي أن البرنامج هو الأداة التي تحدث تغييرات في السلوك نتيجة تنفيذ هذا البرنامج ، ويمكن قياس تلك التغييرات باستخدام معايير محددة.
- اختيار وإعداد القائمين بالتقييم: وقصد به العناية بتدريب المشرفين والقائمين علي تنفيذ عملية التقييم وتدريبهم للإلمام بأحدث وسائل التقييم والسيطرة علي هذه الوسائل حتي يمكن أن تكون نتائج التقييم صادقة ويمكن أن تكون نتائج التقييم صادقة ويمكن الاعتماد عليها.

( ١٦ : ٥٥ )

ويمكن الإشارة إلى أن عملية التقييم تكون مستمرة من حيث إرجاء التقييم وتأخير طويلا أو الانتهاء منه بسرعة ، يمكن أن يؤول بالباحث إلى أن يضع شهورا من وقته الثمين هباءً فلا يتوصل إلا إلى بحث لا يرجى من ورائه نفع أو إلى بحث لا يستطيع أن يكمله أو يصل إلى مداه المرجو .

( ١٥ : ٢٣٤ )

العوامل التي تؤثر في عملية التقييم :

#### ● عوامل سلبية:

- عدم وجود المتخصصين.
- عدم الاقتناع بأهمية التقييم.
- عدم كفاية الإمكانيات المتاحة.
- عدم وضع خطة منتظمة للتقييم.
- عدم الدقة والأمانة في جمع البيانات.
- عدم القدرة علي تثبيت بعض العوامل.
- صعوبة قياس بعض المتغيرات.
- عدم كفاية التدريب.

( ٣٤ : ٢٣ - ٢٦ )

#### ● عوامل ايجابية:

- أن تتناسب خطة التقييم مع طبيعة العمل وخبرة القائمين به.
- أن تتميز خطة التقييم بالمرونة حيث تتم في المكان والزمان المناسبين.
- الاتجاه للإصلاح ومعالجة المشكلات والعمل علي حلها.
- تلافي الأخطاء التي تتجم عنها المشكلات والعراقيل التي تعطل وتعوق التقييم.
- عدم الإسراف في عملية التقييم.
- تطوير أساليب ونظم التقييم بحيث تناسب النظم الحديثة للتقييم.
- وضع مستويات ومعدلات للأداء لتقييم الأعمال علي أساسها.
- فهم المراقبين لأهداف التقييم وما يجب أن يحققه ، بحيث يمكن علي ضوء هذا الفهم مجازة المقصر ومكافأة المنتج.

( ٦ : ٨٤ ، ٨٥ )

والتقييم الحديث له ميزتان كبيرتان هما:

١ - تعدد أدوات التقييم بما يضمن:

- إيجاد الوسيلة المناسبة لكل موقف من مواقف التعلم ، وهي مواقف مختلفة ومتعددة.
- إمكانية استخدام أكثر من أداة في تقييم الحالة التعليمية.

٢ - ارتفاع معدلات الصدق والثبات والموضوعية في معظم أدوات التقييم: وهذا يجعلها

( ٤٧ : ٤٨ ، ٤٩ )

أكثر قدره علي التقييم والتنبؤ.

وقد حدد روثني Rothney أربعة أسئلة أساسية تحدد مجالات العملية التقييمية هي:

- ١ - ما الذي ينبغي أن تقومه ؟
- ٢ - كيف ينبغي أن تقومه ؟
- ٣ - متى ينبغي أن تقومه ؟
- ٤ - من الذي ينبغي أن يقوم ؟

( ٤٧ : ٥٩ )

ومن العرض السابق لما ورد ببعض المراجع عن عملية التقييم ، يستخدم الباحث لتقويم الموارد المادية والبشرية بمراكز الشباب بمحافظة المنوفية الاستبيان الذي تم إعداده لهذا الغرض ، وقد حدد الباحث خطوات عملية التقييم وكيفية التقييم كالتالي : تصميم استمارة الاستبيان التي أعدت لهذا الغرض ، الاستعانة ببعض المساعدين لجمع المعلومات عن طريق توزيع الاستبيان علي عينة البحث وجمعها مرة أخرى بعد ملئها والإجابة عليها ، ثم قام الباحث بعد ذلك بتفريغ الاستجابات في استمارات أعدت لذلك الغرض ، ثم تبويب البيانات بعد تحويلها إلي درجات خام بواسطة الدرجة التي وضعها الباحث لكل استجابة - نعم = ٢ ، إلى حد ما = ١ ، لا = صفر - وذلك لسهولة إجراء المعالجات الإحصائية لها ، ومن تلك الخطوات أمكن التوصل إلي النتائج ووضع التوصيات التي يمكن من خلالها المساهمة في النهوض بمراكز الشباب بمحافظة المنوفية.

٣/١/٢ مراكز الشباب :

نبذة تاريخية عن مراكز الشباب :

لقد أنشئت أولي الساحات الشعبية في الجيزة عام ١٩٤٤ واقتصر البرنامج في بداية الطريق علي ألعاب معينة مثل: كرة القدم ، كمال الأجسام ، ولكن ظهرت مشكلة إيجاد المدرب والرائد لإنجاح هذا المشروع والتي أمكن التغلب عليها بصقل الشباب والخبرات. وفي عام ١٩٥٣م فتحت الساحات الشعبية أبوابها لجميع طبقات الشعب وازدهرت الأنشطة الرياضية والاجتماعية والفنية والثقافية ، كما أن بعضا منها افتتح أقساما صباحية لدور الحضارة والفنون النسوية كالتطريز والصناعات المنزلية. وأنشئ الاتحاد العام للساحات الشعبية عام ١٩٥٥م وبدأ دوره الفعال في توجيه أهداف هذه الساحات وربط مجهوداتها ، وفي عام ١٩٦٥م صدر القرار الوزاري رقم ١٣٨ لسنة ١٩٦٥م باعتماد لائحة النظام الأساسي الموحد لمراكز الشباب علي مستوي المدينة وبصدوره عدل اسم الساحة الشعبية إلي مركز الشباب.

( ٨ : ٧٠ )

وقد حدد قانون ٢٦ عام ١٩٦٥م ، بتبعية كل الهيئات العاملة في مجال الشباب معا لوزير الدولة للشباب ويكون من مهامه الإشراف والمتابعة للعمل الشبابي والرياضي عموما ومنها مراكز الشباب والأندية والاتحادات الرياضية ، وفي عام ١٩٧٥م صدر القانون ٧٧ ونص هذا التعديل علي انه طالما أن النادي الريفي والساحة الشعبية ومركز الشباب والإستاد تهدف كلها إلي تحقيق هدف واحد ، فانه قد رؤى الاتفاق علي تسمية واحدة وهي مركز الشباب ، وتعمل جميع مراكز الشباب بنموذج تنظيمي واحد ، وتتخذ إجراءات من أجل نظامها وتشكيل مجالس إدارتها طبقا للائحة ككل.

( ١٥ : ١٧ )

وتعرف مراكز الشباب بأنها: " أداة اجتماعية ( مؤسسات ) أنشأتها الدولة من ميزانيتها لإتاحة الفرصة للطبقات التي لا تستطيع الالتحاق بعضوية الأندية لتمارس أنشطتها دون أعباء مالية لتهيئ فرصة تقدمهم اجتماعيا وثقافيا وبدنيا ، وهي تخدم مختلف الأعمار وكلا الجنسين ."

( ٧ : ١٦ )

ومركز الشباب هو هيئة خاصة ذات نفع عام تعمل في مجال الشباب والرياضة وله الشخصية الاعتبارية طبقا للقانون ٧٧ لسنة ١٩٧٥م ( ٧ ) وتعديلاته بعد إشهاره وهو مستويان: مركز شباب قرية ، ومركز شباب المدينة أو الحي.

### واجبات وأهمية مراكز الشباب :

- إعداد الشباب إعدادا سليما من النواحي الخلقية والقومية والرياضية والاجتماعية والروحية ، وتدريبهم علي تحمل المسؤولية في المجتمع الذي نعيش فيه.
- تدريب الشباب وتزويده بالمهارات المختلفة.
- تنظيم واستثمار وقت فراغ الشباب بالبرامج التي تنمي شخصيته وتستثمر طاقاته وتساعد علي تنشئته تنشئة صالحة.
- وضع وتنفيذ البرامج الخاصة بالمهرجانات والأعياد والمؤتمرات ومسابقات الهوايات للشباب في المجال المحلي والقومي.
- دعم العلاقات العربية والأفريقية والدولية بين المركز والمنظمات الدولية للشباب.
- تدعيم النشاط الكشفي وتكوين الصغيرة فرق كشفية وزهرات ومرشدات.
- تدعيم نشاط المشروعات الصغيرة.
- تدعيم نشاط الطفولة وتنظيم النشء لعضويتها.
- تدعيم وتنظيم المعسكر وتشجيع الرحلات.
- تنظيم ممارسة الأعضاء للهيئات التي لا توجد بها مرافق أو أماكن للتدريب وفق إمكانيات المركز وهذا وفق ما تراه إدارة المركز للصالح العام.
- تنفيذ البرامج التفصيلية والتي تعتمدها إدارة المركز شهريا في إطار الخطة السنوية التي تعتمدها الجمعية العمومية.

( ١٨ ، ١٧ : ٥١ )

### وينضح دور مراكز الشباب في المجتمع كما يلي :

١. الدور الوقائي: أي تعمل علي وقاية النشء والشباب من الانحرافات السلوكية ومن الأمراض النفسية إلي جانب الوقاية من المشاكل الاجتماعية العديدة في محيط النشء والشباب.
٢. الدور الإنشائي: وهو يعقب الدور الوقائي لهذه المراكز ، فتسعي المراكز إلي تدريب النشء علي القيام بصقل خبراته ومهاراته ذاتيا لاستكمال واستمرار نموه المهاري والاجتماعي والثقافي والعلمي في كافة المجالات فضلا علي تقديم المساعدة والمعونة لأعضاء الجماعات التي يتعامل معها الفرد كالأسرة أو المدرسة أو البيئة المحيطة والتي يخرج بعدها يتفاعل مع المجتمع الكبير.
٣. الدور العلاجي: يعقب الدورين السابقين ، فعندما يحدث للفرد أو للجماعة مشكلة في أي مجال يوصف العلاج السليم من القائد التربوي المتخصص أو الطبيب المعالج التربوي أو الصحي أو النفسي بالاتفاق بين القيادات المتخصصة والقيادات التربوية المشرفة علي المراكز مع ملاحظة استمرار الإشراف ومتابعة تنفيذ العلاج .

( ٥٣ : ٢٦ )

ويري الباحث من خلال الإطلاع أهداف ودور مراكز الشباب كما جاء بالقانون ٧٧ لسنة ١٩٧٥م ولائحته التنفيذية أن النشاط داخل المركز بأنواعه العديدة لا يكون هدفا في حد ذاته بل هو وسيلة لغاية أسمى حيث يهدف إلي تزويد النشء والشباب باللياقة البدنية والسلوك القويم وإعدادهم

كمواطنين قادرين علي العمل والتكيف مع المجتمع من خلال إعدادهم في النواحي البدنية والعقلية والاجتماعية والنفسية.

بعض الملامح الرئيسية من لائحة مراكز الشباب الخاصة بإدارة المركز :

- يدير شئون المركز مجلس إدارة مكون من أربعة أعضاء تختارهم الجمعية العمومية من بين أعضائها وثلاثة من ذوي الخبرة يصدر بتعيينهم قرار من الوزير أو المحافظ المختص ويكون لهم كافة حقوق عضوية مجلس الإدارة ( وطبقاً لآخر تعديل للائحة التنفيذية للقانون ٧٧ لسنة ١٩٧٥م يتكون مجلس إدارة مركز الشباب من تسعة أعضاء وهم رئيس ونائب رئيس وأربعة أعضاء منهم عضوين فوق ٣٠ سنة وعضوين تحت ٣٠ سنة - وتم إلغاء منصب أمين الصندوق وعين بدلا منه مشرف مالي - وثلاثة أعضاء معينين منهم اثنين من الإناث ).
- وضعت اللائحة مجموعة من الشروط ينبغي توافرها فيمن يرشح نفسه لعضوية مجلس الإدارة.
- عدم جواز الجمع بين عضوية مجلس الإدارة والعمل بأي وظيفة بالمركز بأجر أو مكافأة كما نص علي عدم الجمع بين هذه العضوية ومجلس إدارة أي هيئة شبابية أخرى.
- يعين مدير المركز بقرار من مجلس الإدارة يشترط فيه أيضا مجموعة من الشروط الفنية والعلمية.
- أشارت اللائحة إلي مجموعة محددة من الاختصاصات التي ينبغي أن يؤديها ويباشرها مجلس الإدارة.
- مدة مجلس الإدارة أربعة سنوات.
- أضافت اللائحة انه يجوز دعوة المجلس لأي اجتماع عاجل تقتضيه الضرورة بناء علي طلب الرئيس أو المدير ، وكذلك أوضحت اللائحة أن العضو الذي يتخلف عن اجتماع مجلس الإدارة ثلاث جلسات متتالية بدون عذر كتابي يقبله المجلس يعتبر مستقيلا.
- تضمنت اللائحة الأسلوب المتبع في حالة خلو المراكز من مجلس الإدارة.
- أشارت اللائحة إلي ضرورة الاحتفاظ بجميع السجلات والملفات والمستندات الخاصة بالمركز بمقر المركز تحت إشراف المدير وأمين الصندوق كل فيما يخصه.
- حددت اختصاصات معينة لرئيس مجلس الإدارة ، كما حددت اختصاصات معينة للمدير كذلك حددت اختصاصات أخرى لأمين الصندوق.

( ٥١ : ٦٢ ، ٦٣ )

المقومات الأساسية لمراكز الشباب هي :

توجد ستة مقومات أساسية يستند عليها العمل بمراكز الشباب تتمثل في :

- ١- العضوية: وهي مجموعة الأفراد الذين يلحقون بعضوية هذه المؤسسة بمحض اختيارهم لممارسة مختلف ألوان النشاط الذي يتفق وميولهم واستعداداتهم وقدراتهم من خلال ما يقدمه المركز من إمكانات وبرامج تساهم في تكوينهم البدني والروحي والعقلي وإعدادهم للمشاركة في مسؤولية بناء مجتمعهم وتنوع هذه العضوية وفقا للمراحل السنوية المختلفة ونوعية هذه العضوية ( طلاب ، فلاحين ، عمال ) ، حيث يمر الفرد بمراحل نمو مختلفة ولكل مرحلة من هذه المراحل احتياجات ورغبات وقدرات واستعدادات خاصة الأمر الذي يستلزم مراعاة هذه الخصائص عند التخطيط للبرامج والمشروعات المختلفة ، وأهمية مشاركة الأعضاء في اقتراح برامجهم ووضع محتوياتها الأمر الذي يساعد علي توفير البرامج التي تشبع هذه الميول والرغبات. ( ١٠ : ٣٤ )

٢- المنشأة ( الإمكانات ): تعتبر المنشأة بإمكانياتها ومرافقها وتجهيزاتها هي المكان المناسب الذي يتم بداخله تنفيذ برامج الرعاية المستهدفة ، وكلما توفرت هذه الملاعب والمرافق والأدوات والتجهيزات بالقدر والتنوع المناسب لحجم العضوية مع حسن استخدام هذه المرافق ورفع معدلات هذا الاستخدام كلما ساعد ذلك في توسيع قاعدة الممارسين وزيادة معدلات التردد ، ويمكن تعويضاً للنقص في هذه الإمكانات أن يتحقق التكامل بين أجهزة الخدمات داخل القرية أو المدينة بما يسمح بالتغلب على القصور في بعض المنشآت داخل مركز الشباب من خلال خطة للتنسيق مع المؤسسات الأخرى في البيئة المحلية وخاصة مجموعة المدارس المحيطة بمركز الشباب. ( ٩ : ١٥ )

٣- القادة: يلعب القائد دوراً كبيراً في تنشئة الشباب من خلال ما يمدهم به من تجارب وما يهيئهم لهم من مواقف تعمل على نموهم نمواً سليماً روحياً وعقلياً وبدنياً وكلما توفرت في القائد القدرات العلمية والمهنية والصفات والقدرات النفسية والاجتماعية والقيادية التي تؤهله للعمل مع النشء والشباب فإنه تتحقق أغراض الرعاية المرجوة وتتوسع القيادة بمراكز الشباب من حيث الاختصاصات والمسئوليات وطبيعة الدور الذي تقوم به في إدارة هذه المؤسسة. ( ١٠ : ٣٦ )

٤- التمويل: لكي يتم وضع خطة المركز موضع التنفيذ فإن الأمر يلزم ترجمة هذه الاحتياجات إلى أموال واعتمادات لتنفيذ مشروعات الخطة بصورة علمية تسمح بتحقيق الأهداف المرجوة. وتعدد مصادر التمويل داخل مراكز الشباب على النحو التالي:

- رسوم الالتحاق والاشتراك بالمركز.

- الموارد الذاتية ( الموارد الناتجة عن الإيجارات والتبرعات وت.م الحفلات وغيرها ).

- الإعانات التي يحصل عليها من موازنة المحافظة ( الحكم المحلي ).

- الإعانات التي تخصصها وزارة الشباب.

- الإعتمادات المالية التي تخصصها أجهزة وقطاعات الوزارة لتنفيذ مشروعات وبرامج

تخصيصه داخل هذه المراكز. ( ١٠ : ٢٢ - ٣٤ )

ويتطلب الأمر ترشيد الإنفاق من هذه الاعتمادات على أوجه النشاط المتنوعة ولكل المراحل السنوية بما يحقق أكبر عائد ممكن وبأقل تكلفة وذلك عن طريق وضع معدلات تكلفة البرامج مما يسمح باستثمار الموارد المتاحة. ( ٥١ : ٥٦ )

٥- البرامج: يعتبر البرنامج هو أداة القائد في تحقيق أغراض الرعاية المرجوة للنشء والشباب خلال النشاط والعلاقات والتفاعلات والتجارب والخبرات التي يمرون بها كأفراد وجماعات داخل المركز أو كمجتمع على مستوى البيئة المحلية فتتاح للأعضاء فرص الحصول على النمو المتكامل واكتساب الاتجاهات والمعارف والمهارات ، ولكي يكون البرنامج وسيلة فعالة في تربية وإعداد النشء والشباب وتنمية قدراتهم ومهاراتهم يجب أن يكون محققاً لرغباتهم ومرتبطة باحتياجاتهم وملئمة لقدراتهم واستعداداتهم متوافقاً مع إمكانات مجتمعهم واحتياجاته بما يسمح لهم بالاستمتاع بممارسة هواياتهم وتنمية مواهبهم ويتطلب ذلك أن يعمل مشرف النشاط على مشاركة الأعضاء في اقتراح برامجهم ووضع محتوياتهم وتوزيع بعض المسئوليات على الأعضاء لتنفيذها والإشراف عليها ، وذلك من خلال التنظيمات الاجتماعية التي يتم تشكيلها في المركز ( تنظيمات الأسر وجماعات النشاط والفرق ) الأمر الذي يتيح للأعضاء فرص المشاركة في التفكير السليم واكتساب المهارات وتحمل المسئولية ، ويتم صياغة هذه المراكز (تنظيمات الأسر وجماعات النشاط والفرق) الأمر الذي يتيح للأعضاء فرص المشاركة في التفكير السليم واكتساب المهارات وتحمل المسئولية، ويتم صياغة هذه البرامج في صورة خطة تنفيذية تعد في ضوء الإمكانات المالية والبشرية المتاحة ويتم تنفيذها وفقاً لبرنامج زمني يسمح بالمتابعة والتقييم والتعرف على مستوى التنفيذ وفاعليته ، وتتوسع برامج الخطة وفقاً لمجالاتها ونوعية المراحل السنوية للمستفيدين منها ومستويات تنفيذها.

وتحدد عناصر ومستويات تنفيذ هذه البرامج علي النحو التالي :

- برامج لتوسيع قاعدة الممارسة العامة للنشاط في مختلف المجالات ولمختلف مراحل السنية.
  - برامج لصقل وتنمية المهارات والكشف عن الموهوبين والمبدعين.
  - برامج في صورة لقاءات ومسابقات للكشف عن مستوي الممارسة العامة للنشاط أو في مجال رعاية الموهوبين والمبدعين بما يسمح برعاية هذه العناصر الموهوبة وإتاحة الفرصة لها للنمو والتقدم.
  - برامج كحوافز للأعضاء المتميزين في صورة رحلات ومعسكرات تسمح بتحقيق التنمية المتكاملة للأعضاء وتنمية مهاراتهم ومسئولياتهم الاجتماعية والتي تحقق المزيد من صور المشاركة للأعضاء في خدمة البيئة والمجتمع. ( ١٠ : ٣٦ )
- ٦- التنظيم والإدارة: هي القوانين واللوائح المنظمة للعمل الشبابي والرياضي داخل مراكز الشباب وهي تواكب كافة المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية التي يمر بها المجتمع وهي تستهدف تنظيم مسئوليات المركز وتحديد أهدافه وعضويته وأساليب الإدارة والنظام المالي والإدارة وتنظيم العلاقة بين المركز والجهة الإدارية واللوائح والنشاط الرياضي. ( ١٠ : ٣٧ ) ( ٩ : ١٦ )

ويري الباحث مما سبق مدي أهمية استخدام معايير تقييم الأداء في مراكز الشباب فيعتبر التقييم منهجا علميا يسمح بإمكانية قياس حجم الإنجاز الذي تحقق وصعوبات التنفيذ وعقباته وأخطاء التنفيذ لتلافي هذه الأخطاء في وضع الخطط المستقبلية ، ولدراسة أخطاء التنفيذ علينا أن نبدأ بمقارنة النتائج المحققة بالنتائج المستهدفة في الخطة ، ومن ذلك يستدل علي مدي انحراف التنفيذ عن المستهدف في الخطة وإذا اتسع مدي الانحراف في المشروعات المنفذة عن المستهدف كان ذلك أدعي إلي التساؤل عن أسباب الانحراف هل هو راجع إلي قصور في التنفيذ أم إلي عقبات مادية أو نقص في العمالة المخصصة ، أم أن الانحراف عن المستهدف يرجع إلي خطأ في تقدير المخطط للواقع القائم أم عدم الأخذ في الاعتبار المتغيرات الأخرى وتأثيرها المباشر وغير المباشر علي سلامة التنفيذ. ويتوقف نجاح الإدارة في مراكز الشباب علي قدرتها علي توظيف واستثمار الموارد المادية والبشرية المتاحة بما يتوفر لديها من تأهيل دراسي وخبرة مهنية تساعدها علي تحليل الواقع بالأسلوب العلمي بعيدا عن العشوائية التي تؤدي إلي إهدار الوقت والمال والجهد دون الوصول إلي أفضل النتائج.

### التوصيف الإداري لمراكز الشباب :

من خلال قانون ٧٧ لسنة ١٩٧٥م ( ٧ ) والقانون المعدل ٥١ لسنة ١٩٧٨م ولائحة النظام الأساسي لمراكز الشباب وقرار وزير الشباب رقم ٨٨٢ لسنة ٢٠٠٢م - وفقا لآخر تعديل - يمكن توضيح التوصيف الإداري لمراكز الشباب كما يلي:

- مجلس الإدارة: يدير شئون المركز مجلس إدارة مكون من تسعة أعضاء وهم رئيس ونائب رئيس وأربعة أعضاء منهم عضوين فوق ٣٠ سنة وعضوين تحت ٣٠ سنة - وتم إلغاء منصب أمين الصندوق وعين بدلا منه مشرف مالي - وثلاثة أعضاء معينين من ذوي الخبرة يصدر بتعيينهم قرار من الوزير المختص منهم اثنين من الإناث ويكون لهم كافة حقوق العضوية ، ومدة مجلس الإدارة أربع سنوات ويختص مجلس الإدارة بشئون المركز وتصريف أموره وتنفيذ الخطة المقررة ، ووضع الأسس والبرامج التي تساعد علي النهوض بالمستوي الفني للفرق ، والبت في طلبات العضوية وبحث الشكاوى المقدمة من الأعضاء ووضع النظم واللوائح لتنظيم

شئون المركز وتكوين اللجان الدائمة والمؤقتة والموافقة علي العقود والاتفاقات، ودعوة الجمعية العمومية العادية للانعقاد ووضع التقرير السنوي لنواحي الأنشطة المختلفة وتعيين العاملين وتقدير مرتباتهم.

- مدير المركز: يقوم مجلس الإدارة في حالة عدم وجود سكرتير للمركز باختيار مدير متفرغ بأجر لا يتجاوز مرتبة الحد الأقصى الذي تقرره الجمعية العمومية ، مع مراعاة الشروط والصلاحيات التي تحددها الجهة الإدارية المركزية ، ويتولى جميع اختصاصات السكرتير ولا يجوز له مباشرة أي عمل آخر أيا كان نوع هذا العمل بمقابل أو بدون مقابل إلا بتصريح من الوزير المختص ، وتكون اختصاصاته توجيه الدعوى وعمل الترتيبات اللازمة لاجتماعات الجمعية العمومية ومجلس الإدارة واللجان وتحرير المحاضر الخاصة بها وتسجيلها بالدفاتر المعدة لذلك والتوقيع عليها من رئيس الاجتماع وتحرير جدول الأعمال ، وتنفيذ جميع اللوائح وقرارات مجلس الإدارة والإشراف علي جميع أعمال اللجان الإدارية والفنية ورفع التقرير السنوي وعرض طلبات العضوية علي مجلس الإدارة والتوقيع علي جميع مكاتب المركز ماعدا المكاتب التي يري مجلس الإدارة توقيعها من رئيس مجلس الإدارة ، كذلك حضور جلسات مجلس الإدارة والجمعية العمومية والاشتراك في مناقشتها دون التصويت.
- مشرف مالي: طبقاً لآخر تعديل للائحة تم استحداث وظيفة مشرف مالي بالمركز له كافة اختصاصات أمين الصندوق وتم إلغاء منصب أمين الصندوق بالمجلس.
- القادة الفنيين: يقوم مجلس الإدارة بتعيين القادة الفنيين لرعاية الأنشطة من أعضاء المركز علي أن تتوافر فيه الشروط التالية:

- ١- أن يكون حاصلًا علي مؤهل عال متخصص في النشاط الذي يشرف عليه ومضني علي تخرجه سنتان علي الأقل ، أو يكون حاصلًا علي مؤهل متوسط ومضني علي تخرجه خمس سنوات علي الأقل.
- ٢- ألا يقل سنه عن ٢٥ سنة ، ويكون مقيمًا بصفة دائمة بالمدينة التي بها المركز ، ويفضل من سبق له الإشراف علي النشاط علي نحو جيد بأحد الهيئات الأخرى ، ويجوز نذب قادة من العاملين بمديرية الشباب والرياضة بشرط إقامتهم بالمدينة مع مراعاة السن.

### القيادة وإدارة المركز :

الإدارة هي " نظام قادر علي تحقيق الأهداف من خلال تنفيذ الأعمال بواسطة الآخرين " فمدير المركز يحقق أهدافه عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ومتابعة أعمال المرؤوسين وتجميع جهودهم وتصويبها نحو الهدف المطلوب تحقيقه ، فهو لا يستطيع تحقيق أهداف هذه المنشأة الرياضية بمفرده.

( ٢٥ : ٢١ )

ويرى الباحث أن تشخيص وحلول الكثير من مشكلات الهيئات الرياضية المختلفة التي طرحت خلال الندوات والمؤتمرات المنعقدة علي مدي السنوات العشر الأخرى أغفل معظمها جانباً رئيسياً من مشكلات الميدان الرياضي وهو عنصر الإدارة بشكل عام والموارد المادية والبشرية خاصة.

ويحدد تعريف الإدارة مهام المدير في أي منظمة رياضية بالتخطيط والتنظيم والقيادة والمراقبة لتوجيه المنظمة نحو تحقيق أهدافها المحددة ، وكلما زاد نطاق السلطة المتاحة للمدير كلما زادت مسؤولياته فبقدر المهام المحددة له بقدر ما يجب أن يمنح من سلطة ، ولعل من أهم مشكلات

الإدارة الرياضية هو عدم تناسب ما تتحده القوانين والتشريعات من سلطة مع حجم المسؤولية ، هذا بالإضافة إلى وجود تداخل في المهام والمسئوليات مما يجعل خطوط السلطة غير واضحة.

( ٢٤ : ١٤ )

والسلطة هي " إعطاء الحق لإصدار القرار في حدود معينة " وفي التنظيمات الرياضية يقوم مجلس الإدارة بإعطاء السلطة لرئيس العمل والذي يقوم بدورة بتوزيع السلطات على الآخرين ليقوم كل فرد بمهام محددة ومراقبة العاملين للوصول لمستوى مقبول من الأداء ، ولكن توزيع السلطات لا يعنى مدير المركز من المسؤولية ولكنه لا يزال مسئول للوصول إلى أهداف المنظمة ويحاسب عن استخدامه للموارد. ( ٥٤ : ٣٩ ) فتفويض السلطة يعنى نقل حق التصرف واتخاذ القرارات من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الإدارية الأدنى منها المسئولة عن التنفيذ.

( ٣٩ : ٧٥ )

ومن هنا يمكن القول أن المسؤولية تعتبر واجبا والتزاما ، والواجب لا يمكن تفويضه إلى شخص آخر ، ولهذا فإنه من الممكن للمدير أن يفوض من بعض سلطاته إلى بعض رؤوسيه ، إلا أن هذا لا يعفيه أبدا من مسؤوليته الخاصة عن أداء المرؤوسين لهذه الأعمال أمام المستويات الإدارية العليا ، ولهذا فإنه يمكن تفويض السلطة ولكن لا يمكن تفويض المسؤولية.

( ٤٠ : ٢٧٩ )

وأي هيكل تنظيمي متناسق يحتوى على عدد من الأنشطة المتكاملة والتي يختص بكل نشاط منها مدير مختص ، والمدير هو أهم من تسند إليه العملية الإدارية ، وهو المسئول عن إتمامها في إتقان ونجاح لكن كل البشر ومن يعملون معه كمساعدين أو كمؤوسين هم في الواقع تابعين له وهو المسئول عنهم وعن إنجازاتهم وعن نجاحهم وفشلهم ، وله أن يوجههم ويصحح لهم.

( ٤ : ١٩ )

ويرى الباحث أن القيادة هي العنصر الفعال في تحقيق النتائج أهداف الهيئة ، وقد يكون لدى الهيئة موارد مادية وبشرية ولكنها لا تمتلك القيادة الفاعلة والتي يمكنها الإستغلال الأمثل لتلك الموارد ، ومن ثم يصعب عليها تحقيق تلك الأهداف وذلك ما يفرق بين قيادة ناجحة وأخرى غير ناجحة. كما أن فعالية المدير تعنى قدرته على استخدام ما لديه من الصفات الشخصية التي وهبها إليه الخالق بجانب المهارات التي اكتسبها من خلال تعلمه وخبراته لمواجهة المواقف المتغيرة التي يمر بها أثناء قيادته للهيئة ، أي قدرته على التعامل مع هذه المواقف ببعديها المادي والبشري بما يحقق الأهداف المطلوبة بأقل تكلفة وأعلى درجة من الكفاية طبقا لكل موقف وحسب ظروف الهيئة التي يعمل بها.

ويعرف المدير الفعال بأنه " المدير الذي تتوفر لديه المقدرة التي تمكنه من المزج بين صفاته الشخصية ومهاراته المكتسبة من المواقف المختلفة التي يواجهها مراعي ظروف البيئة التي يعمل بها سواء البيئة الداخلية لكل موقف أو البيئة الخارجية لكل موقف من المواقف التي يتعامل معها ". وتجدر الإشارة إلى أن المقدرة تعنى هنا كفاءة المدير علي التفاعل مع مواقف العمل المختلفة التي يواجهها وقدرته في السيطرة والتحكم فيها بحيث يمكنه التغيير السريع تبعا لأحداث كل موقف والعوامل التي تتحكم فيه. فالمدير الفعال يجب أن يكون دائم التحرك بتفكير خلاق وأن يتمتع بالابتكار في الأداء بحيث يمكنه تحقيق القبول لدي جماعات العمل.

( ٣١ : ١٩ ، ٢٠ )

ولقد تناول كلين جنسن **Clyne Jensen** صفات المدير الجيد في النقاط التالية :

- يجب أن يكون قائدا متقفا يعطي العملية الإدارية الحماس والحيوية والتوجيه الأمثل.
- يجب أن يكون ذا نظرة موضوعية في النواحي التعليمية وغير التعليمية.
- يجب أن يكون ذا قيادة واسعة الفكر ومتعددة الجوانب نحو كل من النظرة التخطيطية الشاملة ونحو الميزانية والأفراد والتسهيلات الخاصة بهم.

- يعرف ويفسر الأهداف ويعطي بصورة دائمة متطلبات القيادة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة منه.
- يعطي الفرص من أجل تحسين أداء المرؤوسين يعطي تصور إيجابي للقيادة بمفهومه العام. ( ٦١ : ٢٣ ، ٢٤ )

كما تناول عبد الحميد شرف نقلا عن فايول Fayol صفات المدير الجيد كالتالي :

١. الصفات الجسمية: إن المدير في مجال التربية الرياضية يمثل نموذجا يحتذي به فمن غير المعقول أن يكون مدير المركز عنده تشوه في القوام حيث أن المظهر هو الذي يعكس الانطباع الأول عنه لدرجة أنك عندما يقف بصرك علي فرد يمكن أن تتوقع وظيفته وسلوكه. فسلامة الجسم وصحة الفرد تساعده علي أداء أعماله بدقة في نفس الوقت يتمتع باحترام الآخرين.
  ٢. صفات تربوية: تكتسب وظيفة أي مدير أهميتها في كونها عملية تربوية لمن يديرهم حيث أنه يتعامل مع أفراد لكل منهم صفاته وخصائصه ورغباته ، ويجب أن يتمتع بروح الأب والأخ الأكبر وأن يكون متعاوناً قادراً علي تحمل المسؤولية ذو ثقافة عامة ، قادراً علي نقل خبراته للآخرين بأسلوب مقبول يتناسب مع من هم تحت إدارته.
  ٣. سمات عقلية ونفسية: يجب أن يتمتع المدير بصحة عقلية عليا حيث أن العمليات العقلية العليا من قدرة علي الفهم والإدراك والتصوير والتفكير كلها عناصر مطلوبة لاتخاذ القرار السليم هذا ويجب أن يتمتع بالاتزان النفسي وله القدرة علي ضبط النفس في كل المواقف وأن يكون هادياً الطبع يثق في نفسه ، يتمتع بالاتزان الانفعالي.
  ٤. الصفات الفنية: هذه الصفات متعلقة بالعمل الذي يديره فيجب أن يكون ذو تأهيل مهني علي مستوي عالي في تخصصه ، فيفضل أن يكون خريج كلية تربية رياضية علاوة علي القدرات الإدارية اللازم توافرها فيه ، فكلما كان المدير ذو تأهيل عالي في تخصصه كلما كان ذلك دافعا لاحترام قراراته لأنها سوف تكون غالبا قرارات رشيدة في كثير من الأحيان ، ويجب أن لا يجمد نفسه تخصصيا بل يحاول تنمية معلوماته ومعارفه بأن يطلع علي كل جديد في مجاله.
  ٥. صفات تتعلق بالخبرة: الخبرة نشاط يؤدي إلي التغيير وهي مرتبطة ارتباطا وثيقا بالنتائج ، والخبرة نوعان خبرة مباشرة وهي التي يكتسبها الفرد بنفسه وبمعرفته ، وخبرة غير مباشرة وهي ذلك النوع من الخبرات التي يصل إلينا عبر التاريخ الطويل للحضارة.
- إن ما ذكر من صفات للمدير يجب أن تتوفر في مدير المركز حيث أن الأنشطة التي يقوم بها تتطلب هذه الصفات.

( ٢٥ : ٣٥ ، ٣٦ )

وهناك بعض السمات الأساسية التي يجب توافرها لدى مدير أي منظمة رياضية حتى يمكن القيام بأعمال التخطيط والتنظيم والقيادة والمراقبة لتوجيه المنظمة نحو تحقيق أهدافها المحددة من أهمها ما يلي :

١. القدرة علي العمل مع الآخرين: يجب أن يكون المدير الناجح قادراً علي التعامل مع مديري المنظمات الأخرى وكذلك الأفراد وخارج المنظمة وكل من لهم علاقة بمنظمتهم ، ومن ثم فعلي المدير أن يدرك مدي أهمية تعاملاته مع أي فرد وبأي مستوي سواء كان داخل أو خارج المنظمة. ويجب الأخذ في الاعتبار ، أن المدير حينما يسعى لتحقيق أهداف منظمته الرياضية ، إنما يحقق من خلال ذلك وبطريقة غير مباشرة أهدافه الشخصية التي لا خلاف علي أنها عملية حتمية إلا أن ما نود الإشارة إليه هو أنه غالبا ما تبرز الأهداف الشخصية فتتقدم علي أهداف المنظمات خاصة في المجتمعات التي تفتقر إلي الممارسة الديمقراطية الصحيحة وبذلك تحيد المنظمة الرياضية عن أهدافها وتتوجه نحو تحقيق الأهداف الشخصية للمسئول عنها تحت شعار المصلحة العامة أو الهدف العام. وتبرز هذه المشكلة بوضوح مع غياب الرقابة والمتابعة لقياس

حصائل إنتاج المنظمات الرياضية خاصة وأن مجالات الأنشطة ليست مع المجالات التي يمكن الحكم علي مستوي الأداء فيها بشكل كمي يكفي لتحقيق الرقابة الفنية الدقيقة.

٢. **المسئولية والقابلية للمحاسبة:** بالإضافة إلي مسئولية المدير الرياضي عن المهام المحددة للمنظمة الرياضية التي يتولى إدارتها وأهدافها المحددة سلفا ، فهو مسئول عن تصرفات منظمته ككل فنجاح أو فشل أي مرؤوس هو انعكاس لنجاح أو فشل المدير ، فهو مسئول عن أعمال كل من يقع تحت مرؤوسيه وكلما زاد نطاق السلطة المتاحة للمدير كلما زادت مسئولياته ، فبقدر المهام المحددة له بقدر ما يجب أن يمنح من سلطه ، ولعل من أهم مشكلات الإدارة الرياضية هو عدم تناسب ما تتيحه القوانين والتشريعات من سلطة مع حجم المسئولية ، هذا بالإضافة إلي وجود تداخل في المهام والمسئوليات ، مما يجعل خطوط السلطة غير واضحة ، ولعل من أكثر الأمثلة تأكيدا لذلك لجوء بعض المنظمات الرياضية إلي القضاء في فض المنازعات الناشئة بينها رغم وجود قوانين وتشريعات منظمة للعلاقة بينها فالخلل في العلاقة بين السلطة والمسئولية يعني ضياع الهدف.

٣. **التوازن بين الأهداف وتحديد الأولويات:** عادة ما تتزاحم الأهداف وتبرز المشكلات والحاجات التنظيمية في مراحل زمنية محددة ويتطلب الأمر عادة أن يكون المدير الرياضي مفكراً تحليلياً ، قادراً علي تحديد المشكلات تحديداً واضحاً وتحليل مكوناتها ومعرفة أسبابها الأولية ، هذا بالإضافة إلي اتساع الأفق عند تناول هذه المشكلات حتي يتم وضع الحلول المناسبة للمشكلات في ظل تقدير لكل المتغيرات التي تحكم عمل المنظمة . هذا بالإضافة إلي أن لكل مرحلة من مراحل العمل ترتب أوليات مختلفة في كل المشكلات المرتبطة ، فقد لا يفيد حل إحدى المشكلات في توقيت معين لزيادة فعالية العمل ، في حين قد تزداد هذه الفعالية بحل مشكلة أخرى ، خاصة أن موارد المنظمات الرياضية غالباً ما تكون محدودة ولا تستوعب إمكانية حل كل المشكلات في وقت واحد. المهم أن يحدد المسئول المشكلة التي يجب التصدي لها أولاً ، وعائد حلها علي الناتج الكلي للعمل في كل مرحلة.

٤. **العمل كرجل سياسة ودبلوماسي ووسيط:** لكل من هذه السميات التي قد تبدو مرادفة بمعني واحد أبعادها التي تحدد عمق ومعني كل مسمي وتجتمع هذه الصفات الثلاث في المدير الناجح لأي منظمة رياضية ، فالمدير الناجح يحتاج إلي بناء علاقات قوية ويستخدم الحلول التوفيقية لمشاكل منظمته ، وهو بذلك يعمل كرجل سياسة في تكوين شبكة من الالتزامات المتبادلة بين منظمته وباقي المنظمات الأخرى رياضية وغير رياضية ، وقد يستدعي الأمر في بعض الأحيان اللجوء إلي الانضمام لتحالفات حزبية تتمي من خلالها المهارات السياسية ، وتساعد في كسب التأييد والحصول علي الدعم المناسب لتنفيذ أنشطة المنظمة. هذا بالإضافة إلي أن مدير أي منظمة رياضية يعتبر ممثلاً رسمياً لها لدي المتعاملين معها من المنظمات الأهلية والحكومية الأخرى ، كما أن المدير الناجح هو الذي يستطيع القيام بدور الوسيط أحيانا بين أفراد منظمته لدعم الروح المعنوية والإنتاجية ، فالوساطة بين أفراد المنظمة الرياضية تتطلب مهارة عالية وحسن اختيار للتوقيت الذي تمارس فيه.

٥. **اتخاذ القرارات الصعبة:** يتطلب الأمر في كثير من الأحيان حسم أحد المواقف بقرار يصدره المدير ، وقد يكون لهذا القرار آثار جانبية قد تسبب بعض الصعوبات في سير العمل ، فلا توجد منظمة رياضية تخلو من المشكلات ، المهم أن يكون لدي المدير بعد نظر في قراره ، بحيث يتابع كل الإجراءات والحلول التي وضعها للمشكلة حتي يقضي علي المشكلة تماما وأن يكون في إجراءاته لحل أي مشكلة مجال لظهور خبرات تطبيقية يمكن الاستفادة منها في مواجهة المشكلات المشابهة.

## مواصفات مديري مراكز الشباب في قانون الهيئات الأهلية :

إن مسؤوليات المجلس الأعلى للشباب والرياضة هي رعاية المواطن في مجالات متعددة تجمع بين رعايته الاجتماعية والثقافية والرياضية فقد اتبعت الدولة منذ بدأ تشكيل هذه المجالس اختيار قيادات المجلس من عناصر معينة أو ذات خبرة في المجالات التي تحقق هذه الرعاية بالإضافة إلي رؤية الدولة أن المجلس ورئاسته كمجلس تخطيط وتنسيق ورقابة علي المستوي القومي يرتبط بالسياسة العامة للدولة ونظام الحكم ، وعليه تم اختيار قيادته في ضوء هذه الرؤية. وما ينطبق علي المجلس الأعلى في هذه الرؤية ، ينسحب بشكل غالب علي مجالس ومديريات الشباب والرياضة في المحافظات سواء في تشكيلها أو عند اختيار أو تعيين قيادتها.

وقد صدر قرار السيد رئيس المجلس الأعلى للشباب والرياضة رقم ٢٤١ لسنة ١٩٧٥م بشأن المديرين أو السكرتاريين المتفرغين للهيئات لرعاية الشباب والرياضة ، ويشترط فيمن يعين مديرا أو سكرتيرا متفرغا في إحدى الهيئات الأهلية لرعاية الشباب والرياضة الشروط التالية:

١. أن يكون مصري الجنسية وسنه وقت الترشيح لا يقل عن ٢٥ سنة.
٢. أن يكون حسن السير والسلوك ولم يسبق الحكم عليه بعقوبة أو جريمة أو سبق فصله.
٣. أن يكون حاصل علي مؤهل عال وعلي إمام كامل بأوجه النشاط للهيئة والقوانين والقرارات واللوائح المنظمة لأعمالها وأن يجتاز الاختبار الذي يقرر للوظيفة الشاغرة بمعرفة مجلس الإدارة تحت إشراف الجهة الإدارية.
٤. يفضل من شغل منصبا قياديا في الإشراف علي أنشطة الهيئة أو الهيئات المماثلة.

( ٤٦ : ١٠ - ١٢ )

## ٤/١/١ الموارد ( الإمكانيات ) في المجال الرياضي :

إن المجال الرياضي يمثل أهم مجالات الاستثمار الحقيقي للثروة البشرية ، حيث يحوي العديد من العمليات التربوية ذات الاتجاهات والجوانب المتشعبة والتي تهدف إلي تربية الأجيال لإثراء كل مجالات الحياة ، فالنشاط يمثل محركا يحول الطاقة البشرية الكامنة لدي الفرد إلي طاقة منتجة وعليه فمجال التربية البدنية والرياضة يعد من أنجح مجالات التربية تأثيرا في الأفراد وترتبط أهدافه بالأهداف التربوية إلي حد كبير ، حيث تترجم هذه الأهداف إلي ممارسات واقعية ملموسة تصبح عادات متأصلة لدي الفرد.

( ٢٤ : ٢٥ )

والإدارة عموما هي مباشرة مجموعة من الوظائف المتناسقة والمتكاملة لتوجيه واستخدام الموارد المتاحة من أجل تحقيق أهداف معينة ، وتلك الوظائف هي تحديد الأهداف والتخطيط والتنظيم والتوجيه وتدبير الموارد والرقابة (المتابعة) وتقييم الأداء ، وترتبط هذه الوظائف ارتباطا مباشرا باتخاذ القرارات ، أي أن الإدارة:

**تحدد الأهداف:** وهي النتائج المرغوب الوصول إليها.

**تخطط:** أي تحدد ما يجب عمله وتوقيته ومتطلباته.

**تنظم:** أي توزع الأدوار وتحدد الاختصاصات والسلطات.

**توجه:** أي ترشد القائمين بالعمل لكي يتم حسب الخطة.

**تدبر الموارد:** أي توفر المستلزمات المادية والبشرية لكي يمكن تنفيذ العمل وتحقيق الأهداف.

**تراقب ( تتابع ):** أي تتأكد مما يتم تنفيذه وأنه مطابق للخطة.

**تقيم الأداء:** أي تحكم علي جودة ما يتم تنفيذه.

( ٢٩ : ٩٩ )

ويرى علي السلمي أن الإدارة تمثل مجموعة الأفراد المسؤولين عن توجيه أعمال المنظمة واتخاذ القرارات المؤدية إلي تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة واستخدام الموارد المتاحة ، وتعتبر الموارد عن الإمكانيات التي تستطيع الإدارة استخدامها في تنفيذ الأعمال المطلوبة للوصول إلي الأهداف ، وتنقسم الموارد إلي:

١. موارد بشرية: الأفراد العاملين بالمنظمة علي مختلف المستويات.

٢. موارد غير بشرية: الأموال ، الموارد ، المعلومات.

( ٢٩ : ١٧ ، ١٨ )

ولا يعقل أن تكون هناك خطة تنفيذية بدون موارد ، فالموارد هي سبيل المدير التنفيذي في تحقيق أهداف إدارته ، ويطلق علي الموارد مسميات أخرى مثل مستلزمات أو الإمكانيات ، والمقصود بالإمكانيات أو المستلزمات هي الإمكانيات الواجب استخدامها لتحقيق الخطة التنفيذية وهي عبارة عن الخامات والموارد ، العاملون ، الخدمات ، الأصول الثابتة من أراضي أو مباني أو تجهيزات أو آلات ومعدات ، وكلما زاد حجم عبء العمل كلما تطلب ذلك موارد أكثر من الإمكانيات السابقة.

وكلما توافرت الموارد المناسبة للمنظمة ، كلما كانت قادرة علي تطبيق الإستراتيجية التي تراها مناسبة ، وأهم الموارد:

- الأموال: أن المهمة الأساسية للإدارة العليا توفير الأموال اللازمة للإنفاق علي الإستراتيجية.
- التسهيلات المادية: علي الإدارة العليا أن تقوم بدراسة المباني ، الآلات والمعدات ، الأراضي وأن يحددوا طرق استغلالها ومدى إمكانية التصرف فيها.
- الموارد البشرية: توافر الموارد البشرية ذات القدرة العالية في جميع المجالات الوظيفية يساهم في نجاح الاستراتيجيات.

( ٣ : ١٨٥ ، ١٨٦ )

ويؤكد سعيد يس عامر أن تحقيق الأهداف المرجوة يحتاج إلي مجموعة من الموارد المادية والبشرية والمعنوية ، وتتمثل الموارد البشرية في العناصر البشرية التي تشكل التركيبة البشرية بالمنظمات ، وتتمثل الموارد المادية في الموجودات الملموسة من رأس مال ، طاقة ، وتتمثل الموارد المعنوية في المعلومات والأفكار ومن ثم يحتاج تحقيق الأهداف إلي تضافر تلك الموارد ، ومن هنا جاءت أهمية إدارة تلك الموارد بطريقة سليمة والتنسيق بينها ، في صورة ما يعرف بعملية الإدارة المتكاملة للتنسيق والحرص علي زيادة فعالية استخدام تلك الموارد ، وتشكل تلك الموارد فيما بينها ما يعرف بالمدخلات اللازمة ويتم إجراء بعض الدراسات والبحوث المرتبطة بتلك المدخلات للخروج في النهاية بكم ونوع معين من أنواع المخرجات ، وعلي قدر العناية بعملية اختيار الموارد المختلفة ، وهيكلها من خلال الاستخدام الأمثل تكون المخرجات في ضوء الدراسات التي تجري عليها ، وإذا كانت الإدارة تنقسم إلي إدارة موارد بشرية ، وأخرى مادية ، وثالثة معنوية ، إلا أن إدارة العنصر البشري أو إدارة الموارد البشرية لا زالت تحظى بأكبر اهتمام لأهميتها بالقياس إلي الموارد الأخرى.

( ١٩ : ٦٠٢ )

وتعتبر الإمكانيات أحد مقومات الهيئة الرياضية ، حيث أنها تعمل علي رفع مستوي الهيئات لو أحسن استخدامها فكثيرا من الإدارات الناجحة تتجح نجاحا باهرا رغم إمكانياتها المحدودة وبالعكس تماما فقد تفشل إدارات أخرى رغم توافر إمكانياتها ، كما أن الإدارة السليمة لا بد وأن تبذل جهد لتوفير إمكانيات ملائمة ومتزايدة بالإضافة إلي أن التخطيط الجيد يمكن أن يعمل الكثير للتعويض عن نقص الإمكانيات وأن البرامج تضعف نتيجة نقص الإمكانيات والإدارات ، ولنجاح أي مشروع من المشروعات وتحقيق أهدافه يجب توفير وتحديد الإمكانيات سواء مادية أو بشرية. كما أن الهيئات الرياضية المختلفة تعتبر الإمكانيات لها ضرورة إن لم توفرها لا تضمن حسن تنفيذ البرنامج لأهدافه المطلوبة ، فالإدارة الواعية هي التي تدرس الإمكانيات

الموجودة أو التي يمكن الحصول عليها بالفعل من حيث الوفرة والجودة ثم يوضع البرنامج المناسب الذي يمكن تنفيذه باستخدام هذه الإمكانيات مع مراعاة العمل للاستفادة منها كلها استفادة كاملة ، وتنقسم الإمكانيات إلى:

أ- الإمكانيات ( الموارد ) المادية. ب- الإمكانيات ( الموارد ) البشرية.  
( ٢١ : ٢٥ ، ٢٦ )

أ- الموارد المادية :

يحدد إبراهيم عبد المقصود ، حسن أحمد الشافعي الإمكانيات المادية في المواد المستخدمة والأجهزة والمعدات والأموال كما يلي:

- المواد المستخدمة وهي اللاعبون: إن المستخدم من المواد في الإمكانيات الرياضية هو الفرد الذي يتحول بعد عدة متغيرات تحوله من الشكل الخام إلى منتج نهائي أي يتحول من فرد عادي إلى لاعب فاللاعب هو المنتج النهائي.
- الأجهزة والمعدات: الأدوات والأجهزة الرياضية والمنشآت والملاعب وكافة التجهيزات الرياضية ، وهي كافة التسهيلات المتاحة للإعداد والمساعدة في التعليم والتدريب لتحويل الفرد العادي إلى لاعب أو صقل اللاعب ذاته لارتفاع بمستواه الفني والبدني.
- الأموال: اللازمة للتمويل والشراء وعمل الموازنات التقديرية في التخطيط طويل المدى ، وبدونها أو قصورها تصبح كافة الخطط المختلفة عاجزة عن تحقيق أهدافها الموضوعية.

( ١ : ٤١ )

كما يذكر سمير عبد الحميد أنه يمكن تقسيم الإمكانيات المادية إلى المواد المستخدمة والأجهزة والأدوات والأموال ، ويجب أن توضع في الموازنة التقديرية للاعتبارات الآتية:

- ١- تحديد المواد الأولية.
- ٢- تحديد الأجور والمرتبات.
- ٣- تحديد مقدار الإستهلاكات.
- ٤- تحديد مصروفات الصيانة.

ويحدد في ضوء ذلك الميزانية التقديرية التي يجب أن تقارن بالمصروفات الفعلية حتي يمكن معرفة الأخطاء كخطوة أساسية لدراسة أسبابها والعمل علي تلافيتها والبعد عنها ، وعلي ضوء ذلك نري أهمية أن توفر الهيئة الميزانيات اللازمة لتوفير الإمكانيات مثل:

- ١- الأجهزة الرياضية.
- ٢- الملاعب.
- ٣- المنشآت الرياضية.
- ٤- أجور المدربين والعمال.
- ٥- الصيانة للأدوات والملاعب والأجهزة.
- ٦- الملابس الرياضية للفرق الرياضية.
- ٧- بدلات الانتقال والتغذية لكل من المشرفين واللاعبين والأجهزة الإدارية.

( ٢١ : ٢٦ ، ٢٧ )

ب- الموارد البشرية :

إن شباب أي أمة هم عماد نهضتها وبناء حضارتها وهم المرأة الصادقة لتقدمها ومستقبلها والشباب هم العمود الفقري للأمة والدرع الواقي للوطن وتعتبر الموارد البشرية هي أهم الموارد التي يمكن أن تبني الأمة فإنه بدون تلك الموارد لا يمكن أن تستغل وتستخدم أو توظف الإمكانيات الأخرى لبناء المجتمع ، فالشباب ثروة بشرية وهي أداة الانطلاق لاستغلال تلك الموارد من أجل البناء والتنمية والتقدم لما يتمتع به الشباب ولهذا نجد أن الدول المتقدمة أو النامية تسعى وتضع الخطط والبرامج وتنشئ المؤسسات والهيئات والتنظيمات للارتقاء بالمستوي العلمي والثقافي للنشء والشباب. ولا شك أن هذا الفكر قد تعمق ووضح أكثر في الدول المتقدمة التي اهتمت بقطاع الشباب وأعطته الأولوية في كثير من المجالات التي يمكن من خلالها الاستفادة من طاقات الشباب هو في

حقيقة الأمر استثمار أجل لجزء كبير من طاقة الأمة باعتبار أنه إذا أحسن تربيته وتتميته وإعداده أدى ذلك إلى تنمية وتطوير المجتمع وتقدمه.

( ٢١ : ١١ )

ويذكر علي السلمي أن الموارد البشرية تحتل المرتبة الأساسية في الاهتمام علي مستوي العالم المعاصر باعتبارها أهم عنصر من عناصر التنمية ، فتعتبر العنصر الحاسم ويتمثل في الأفراد المدربون ذو الكفاءة والمقدرة والرغبة ، وأنه مهما توفرت إمكانيات العمل والإنتاج المادية فإن الأفراد هم القادرون علي إنجازها وحسن استغلالها ، فالموارد البشرية تعبير عن الثروة الأساسية في أي منظمة وهي عنصر الإنتاج الرئيسي والأهم والذي تطغى أهميته ما عداه من عناصر الإنتاج ، وتضم الموارد البشرية كل الأفراد العاملين في المنظمة من مختلف النوعيات والجنسيات ، ومهما اختلفت وتنوعت مستويات المهارة وأنواع الأعمال التي يقومون بها فهي تشمل كل هيئة الإدارة في أي منظمة.

( ٢٩ : ٥ )

كما أن المرحلة القادمة تتطلب نوعية معينة من الأفراد سواء كانوا علي مستوي الإدارة أو الأفراد المنفذين حيث تعتبر الموارد البشرية هي العمود الفقري في تعظيم الايجابيات والحد من السلبيات. وأهمية نوعية الأفراد يمكن حصرها في العناصر التالية :

- التركيز علي اختيار الأفراد ذوي المهارات الفنية العالية في أداء أعمالهم.
- تخطيط الموارد البشرية بشكل يحقق الكفاءة دون إسراف أو نقص في الموارد البشرية ، مع تحقيق التكامل بين العناصر الوظيفية.
- السعي إلي اجتذاب العناصر الوظيفية التي تتمتع بقدرات ومهارات عالية في الابتكار والإبداع وخلق أفكار جديدة.
- وضع نظام للتدريب والتنمية المستمرة لكل القوي العاملة بحيث يضمن التواصل المستمر مع مستجدات التطور في كل المجالات.
- الاهتمام بالتدريب للقوي العاملة الحالية للاستفادة منها بأقصى استفادة.
- تحسين ظروف العمل للأفراد بما يضمن رفع مستوي الأفراد بشكل يحقق الأهداف.
- الاهتمام بحل مشكلات الأفراد سواء كانت فنية أو إدارية مع خلق جو مريح داخل المنظمات.

( ١٩ : ٣١٨ ، ٣١٩ )

ويمكن تحديد أهداف الموارد البشرية فيما يلي :

- ١- تكوين قوة عمل متجانسة.
  - ٢- تكوين قوة عمل منتجة ، فعالة ، كفاء.
  - ٣- تكوين قوة عمل مستقرة ، منتظمة.
  - ٤- تنمية قدرات وإمكانيات الموارد البشرية.
  - ٥- تحقيق الانتماء والولاء من الموارد البشرية للمنظمة.
- وهذه الأهداف تحقق مصالح المنظمة ، ولكن هناك أهداف أخرى لتحقيق مصالح الأفراد العاملين أنفسهم :

- ١- توفير فرص عمل مناسبة لقدرات الأفراد ومهاراتهم.
- ٢- توفير مناخ عمل إيجابي ومريح تسوده العدالة.
- ٣- توفير الإرشاد والتوجيه الذي يقي الفرد الخطأ.
- ٤- تعويض العاملين عن جهودهم تعويضاً عادلاً ومكافئاً.
- ٥- توفير فرص التقدم الوظيفي والنمو المستمر في العمل.
- ٦- تقديم الخدمات وأشكال الرعاية المناسبة.
- ٧- توفير القدر المناسب من الاستقرار والأمان في العمل.

( ٢٩ : ١٠١ )

ويؤكد سمير عبد الحميد أنه لا يمكن تجاهل أو البعد عن أهمية وجود العنصر البشري وأنه ضرورة للنجاح والتقدم للهيئة الرياضية ويظهر في:

١. التأثير علي الإطار الذي يعملون فيه تأثيرا يصل إلي حد تغييره وتعديله.
٢. تشغيل ذلك الإطار بالأسلوب الذي يعد الفاصل الأهم في تحديد كافة متطلبات التنظيم ، وفي الهيئات الرياضية يمكن أن يرتقي بها ويرتفع مستواها لو أحسن اختيار العناصر البشرية التي تؤدي إلي نجاح تلك الهيئة ولا يتأتى ذلك إلا بعدة عوامل أساسية أهمها:

- توفير المدربين المتخصصين والمؤهلين لعملية التدريب.
- تواجد الجهاز الإداري المتميز والمؤهل للعمل في إدارة الهيئات الرياضية.
- توافر الإمكانيات مكتملة لضمان حسن سير العمل.

( ٢١ : ٢٧ )

كما أن مفهوم ومنطق العمل الإداري الحديث يستهدف دائما تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لها ، والمقصود بالتعامل مع الموارد البشرية هو تخطيط وتنمية الموارد البشرية ، أي ما يمكن أن نطلق عليه بقليل من التجاوز إدارة الموارد البشرية.

ومن أهم الواجبات المطلوبة من الإدارة بالنسبة للموارد البشرية ما يلي:

- تنمية الموارد البشرية.
- تقييم الأداء.
- الإشراف والتوجيه.
- التدريب ورفع الكفاءة.
- تخطيط الموارد البشرية.
- تقديم الأجور والرواتب ( التعويض ) .
- الرعاية الاجتماعية والنفسية.
- إعداد الموارد البشرية.

( ٢٩ : ٢٣ )

ويحدد إبراهيم محمود عبد المقصود ، وحسن أحمد الشافعي الإمكانيات ( الموارد ) البشرية في العاملون والمنفذون والفنيين:

- العاملون: وهم المستويات الإدارية المختلفة بدءا بالمخططين حتي الإداريين والحكام.
- المنفذون: وهم المدربون وهم الذين يقومون بتنفيذ الخطط الموضوعة من تعليم وتدريب وإعداد الفرق المختلفة.
- الفنيون: وهم المتخصصون في المجالات المختلفة مثل الأطباء وعمال الصيانة للأجهزة الرياضية المختلفة.

( ١ : ٤٢ )

ويعد التدريب والتطوير يعتبران حجر الزاوية في تنمية الموارد البشرية حيث يتعين إجراء تغييرات مخططة مناسبة في معارف وقيم ومدرجات واتجاهات وقدرات ومهارات وسلوكيات العاملين لاسيما تواكبا مع المتغيرات التكنولوجية ، وفي هذا الصدد يمكن أن يكون للمدربين دور في حل مشكلات لا يحلها التدريب التقليدي في غرف أو قاعات التدريب ، إذ يمكن أن يكونوا مشخصين لمشكلات ومقدمين لعديد من الحلول والتوجهات في مجال التخطيط للتغيير ، ممارسته أو تقييم نتائجه.

( ١٩ : ١٩٩ )

ويذكر سمير عبد الحميد أن تحديد الإمكانيات المادية والبشرية وتوافرها من أهم أسباب تحقيق تلك الأهداف فالملاعب والمنشآت والأجهزة والأدوات الرياضية وكذلك المدربين المتخصصين والأخصائيين الرياضيين وحكام المباريات وعمال الملاعب وجميع القائمين على الأنشطة الرياضية تعد جميعا إمكانيات لا غنى عنها لنجاح التخطيط ، لذا يعد التخطيط اللبنة الأولى وعلى أساسه تصبح عمليات التنظيم والرقابة عمليات ذات فاعلية إذا ما أحسن وضع الخطة في اتجاه تحقيق الأهداف.

( ٢١ : ٢٤ )

كما أن إدارة الآلات والموارد تختلف عن إدارة البشر، فالآلات ليس لها أحاسيس ومشاعر أو انفعالات أو شخصية بعكس الأفراد ، وهذا ما يكسب الأفراد كأحد موارد المنظمة خاصية مميزة وجديرة بالاعتبار ، كما أنه مهما تعاضم دور الآلة وتطورت في درجة الأوتوماتيكي يظل الفرد هو المبتكر والمخطط المشغل وتظل قدرات الأفراد ومعنوياتهم ومستوياتهم رهنا بسلامة إدارتهم ، ومهما توفرت للمنظمة مؤهلات الموقع الممتاز وكفايتها من الأموال وأعلى مستويات التجهيزات يظل نجاحها رهنا بتوفر الأفراد المناسبين من حيث الكم ومن حيث القيم والمعتقدات والاتجاهات والسلوكيات.

( ١٩ : ١٩٨ )

واستخلاصاً من المراجع العلمية والدراسات المرجعية وفي حدود العينة وإجراءات البحث ، أمكن للباحث تقويم الموارد المادية والبشرية باستخدام استمارة الاستبيان التي تم إعدادها متضمنة بعدين تخللها ثمانية محاور كالتالي:

البعد الأول: الموارد المادية :

المحور الأول: التمويل.

المحور الثالث: المنشآت.

المحور الثاني: الميزانية.

المحور الرابع: الأجهزة والأدوات.

البعد الثاني: الموارد البشرية :

المحور الخامس: المشرفون.

المحور السابع: الجهاز الإداري ومجلس الإدارة.

المحور السادس: المدربون.

المحور الثامن: الممارسون.

٢/٢ الدراسات المرجعية :  
١/٢ الدراسات العربية :

جدول ( ١ - ٢ )  
عرض الدراسات العربية

م	اسم الباحث	موضوع البحث	السنة	الهدف والإجراءات	أهم النتائج
١	كوثر السعيد محمود السعيد (٣٨)	تقويم مراكز الشباب في الإقبال على ممارسة النشاط الرياضي	١٩٨٠م	الهدف: تقويم مراكز الشباب في الإقبال على ممارسة النشاط الرياضي. المنهج: المسح. العينة: ٣٥٧٨ فردا قسمت إلى الكوادر القيادية الرياضية عددهم ٣١، والمدربين وعددهم ٢٧، والأعضاء الممارسين للنشاط الرياضي وعددهم ٣٥٢٠ عضو ممارس.	أن الخطة والبرامج والتنظيم الداخلي بمراكز الشباب تعتبر من أسباب إقبال الأفراد على ممارسته الأنشطة بها، لذا يجب أن تتوفر بالخطة والبرامج الدقة والمرونة والتطبيق الديموقراطي.
٢	حسيني سيد أيوب (١٢)	تقويم الأنشطة الرياضية بمراكز الشباب القرى بمحافظة الشرقية	١٩٨٦م	الهدف: تقويم الأنشطة الرياضية بمراكز شباب القرى بمحافظة الشرقية، من خلال تقويم الأهداف والتعرف على البرامج الرياضية، والإمكانيات والكوادر القيادية وأساليب التسجيل والتقويم داخل هذه المراكز. المنهج: المسح. العينة: عدد ٧٤ مركز شباب بالقرى واختير منهم عدد ٧٤٠ عضوا وعدد ٧٤ كادرا. وأستخدم لجمع البيانات الاستبيان.	أن رياضة كرة القدم تحتل المرتبة الأولى فسي ممارسة الأعضاء للأنشطة الرياضية، ونقص الملاعب والأدوات الرياضية، وأن الميزانية المقررة للأنشطة الرياضية غير كافية.
٣	مرفت عبد الغفار الجوهري (٥٠)	تقويم الأنشطة الرياضية بمراكز الشباب المطورة بمحافظة الدقهلية	١٩٨٦م	الهدف: التعرف على ما تحققه مراكز الشباب المطورة من أهداف، تقويم الأنشطة الرياضية بمراكز الشباب المطورة. المنهج: المسح. العينة: عدد ٢١ مركز شباب مطور من عدد ١١ إدارة بالمحافظة، وعدد ٦٣ قائد لمراكز الشباب المطورة، وعدد ٤٢٠ ممارس للنشاط الرياضي تتراوح أعمارهم من ١٥ : ٢٥ سنة.	أن المراكز تحقق أهدافها التي تتعلق بالتمتع بالنشاط الترويحي وقضاء وقت الفراغ، وأن هناك قصورا في تحقيق إتاحة الفرص لكافة المراحل السنوية لممارسة الأنشطة الرياضية التي تتناسب وقدراتهم الحركية.
٤	حسن علي حسن محمد خليفة (١١)	المعايير الواجب توافرها عند اختيار أعضاء مجالس إدارات الأندية القاهرة	١٩٩٠م	الهدف: تحديد أهم السمات والخصائص التي يجب توافرها في المرشحين لرئاسة وعضوية مجالس إدارات الأندية الرياضية بمدينة القاهرة والجيزة، والتعرف على المعايير والمواصفات التي يختار عضو الجمعية العمومية على أساسها ممثلين في مجلس إدارة النادي. المنهج: المسح. العينة: عدد ١٤٠ فردا بواقع عدد ٢٥ من أعضاء مجلس الإدارات، وعدد ٢٥ من العاملين المتخصصين بالإدارات المركزية للشباب والرياضة، وعدد ٩٠ من الأعضاء العاملين بالأندية.	أن يكون المؤهل التربوي في مقدمة التخصصات التي قد يشملها مجلس الإدارة.

تابع جدول ( ١ - ٢ )  
عرض الدراسات العربية

م	اسم الباحث	موضوع البحث	السنة	الهدف والإجراءات	أهم النتائج
٥	نعيم يوسف عزالدين الرئيس (٥٢)	تقويم الأنشطة الرياضية بمراكز شباب القرى والمدن بمحافظة الدقهلية	١٩٩٣م	الهدف: تقويم مراكز شباب محافظة الدقهلية من خلال تقويم الأهداف والبرامج والإمكانات وأساليب التنظيم الرياضي وقيادة النشاط الرياضي بالمراكز. المنهج: الوصفي بالطريقة المسحية. واستعان بالمقابلة والاستبيان. العينة: ١٤١٥ عضوا من ٨٣ مركز شباب قرية ومدينة.	أن الأهداف واضحة ومحددة بالمراكز ، يوجد نقص حاد في الأدوات والأجهزة والملاعب ، والميزانيات غير كافية للصرف على الأنشطة الرياضية المختلفة ، كما يوجد نقص في عدد المشرفين والمدربين المتخصصين ، وأن عمليات متابعة وتقويم وتسجيل الأنشطة لا تتم بالصورة المطلوبة.
٦	الإدارة العامة للبحوث الرياضية (٥)	الممارسات الرياضية لمتريدين علي مراكز الشباب	١٩٩٤م	الهدف: وضع مؤثرات لزيادة فاعلية ممارسة الأنشطة الرياضية من خلال التعرف علي العوامل الاجتماعية والاقتصادية المرتبطة بالممارسة الرياضية بمراكز الشباب ، ومدى إقبال الشباب علي ممارسة الأنشطة الرياضية والتعرف علي أسباب العزوف عن ممارسة الأنشطة. المنهج: الوصفي. العينة: عدد ٧ محافظات تمثل الوجه القبلي والوجه البحري ، واختير عدد ٧٩٠ مركزا وتم التطبيق علي المتريدين يومي الخميس والجمعة خلال فترة إجراء البحث وعدد العينة ٢٥٤٦ شابا وعدد ١١٥ فتاة. والاستبيان لجمع البيانات.	أن نشاط كرة القدم هو النشاط الرياضي الغالب في الممارسة، عدم كفاية الأدوات وعدم صلاحية الملاعب من أهم الصعوبات التي تقابل الممارسين ، غالبية أولياء الأمور المتريدين من العمال غير المهرة وغالبيتهم أمي لا يعرف القراءة والكتابة.
٧	سمير عبد الحميد علي حامد (٢٠)	تقويم التدريب بمراكز الشباب بمحافظة الإسكندرية	١٩٩٤م	الهدف: تشخيص أوجه القصور بالنسبة للتدريب بمراكز الشباب فيما يتعلق بالمدرّب، ونظام التدريب، والإمكانات المادية ، بغرض تقديم الحلول لأوجه القصور بالنسبة للركائز الأساسية للتدريب بمراكز الشباب. المنهج: الوصفي. العينة: تتمثل في مديري مراكز الشباب وبعض أعضاء مجالس الإدارات وعددهم ٢٥ فردا. واستخدم الاستبيان لجمع البيانات.	الشروط الواجب توافرها في المدرّب لا تنطبق علي من يعملون بالفعل في التدريب. اختيار مراكز الشباب للمدربين غير المكتملين للخبرة والتأهيل نظرا لقلّة تكلفتهم. مراكز الشباب تفتقر إلي الإمكانات التي تصل باللاعب المستوي الرياضي العالي.

تابع جدول ( ١ - ٢ )  
عرض الدراسات العربية

م	اسم الباحث	موضوع البحث	السنة	الهدف والإجراءات	أهم النتائج
٨	أحمد حسن محمد شبل أغا ( ٢ )	المشكلات الإدارية وعلاقتها بممارسة الأنشطة الرياضية بمراكز شباب القرى بمحافظة الغربية	١٩٩٥م	الهدف: مدى تحقيق أهداف مراكز شباب القرى بمحافظة الغربية ، الأنشطة والبرامج الرياضية بمراكز شباب القرى بمحافظة الغربية ، دور واختيار القيادة بمراكز شباب القرى بمحافظة الغربية ، الإمكانات المادية والبشرية بمراكز شباب القرى ، اللوائح والقوانين المنظمة للعمل بمراكز شباب القرى ، الإدارة والتنظيم بمراكز شباب القرى. المنهج: الوصفي الذي يقوم على المسح الميداني. العينة: اختيرت بالطريقة الطبقية العشوائية عدد ١٣ عضواً من كل مركز شباب قرية بالإضافة إلى عدد ٢ من القادة من أعضاء مجلس إدارة ، مدير المركز أو السكرتير أو الأخصائي الرياضي أو المدرب وعدد المراكز ٦٠ مركز شباب قرية ، وعدد العينة من ممارسي النشاط الرياضي ٧٨٠ عضواً ، عينة القادة ١٢٠ استمارة.	أن بعض مراكز الشباب تحقق أهدافها من خلال استثمار الوقت الحر في مختلف الأنشطة ، هناك اهتمام بمرحلة سنوية على حساب مراحل سنوية أخرى لممارسة الأنشطة الرياضية ببعض مراكز شباب القرى ، تتأثر ميزانية النشاط الرياضي بميزانية الأنشطة الأخرى بالمركز ، عدم ملائمة تنفيذ بعض البرامج الرياضية مع الوقت الحر، افتقار المراكز إلي وجود المكتبة الرياضية ، قلة الإمكانات المادية والبشرية.
٩	ياسر محروس مصطفى علي حسن (٥٤)	تقويم النشاط الرياضي في مراكز شباب محافظة الجيزة	١٩٩٦م	الهدف: تقويم النشاط الرياضي في مراكز شباب محافظة الجيزة وذلك من خلال تحقيق الأغراض التالية: مدى مساهمة برامج النشاط الرياضي بمراكز الشباب في تحقيق الأهداف (المعرفية، الوجدانية، الحركية) المرجوة منها. أهم المشكلات (المادية والبشرية) التي تواجه تطبيق برامج النشاط الرياضي بمراكز محافظة الجيزة. مجالات عملية التقويم (البرنامج التقويمي، أهداف التقويم، أساليب وطرق التقويم، أدوات التقويم، القائمين بعملية التقويم) المستخدمة في تقويم برامج النشاط الرياضي بمراكز شباب محافظة الجيزة. المنهج: الوصفي ، الطريقة المسحية. العينة: اختيرت بالطريقة العشوائية وكانت كالآتي: عدد ١٠٤٧ عضواً مجلس من ٣٣ مركز شباب، ٧٧ أخصائي رياضي من ٣٣ مركز ، ٢٣١ عضو مجلس إدارة من ٣٣ مركز شباب .	أهداف النشاط الرياضي واضحة ومحددة بمراكز الشباب ، الغالبية العظمى من المترددين علي مراكز الشباب تمارس النشاط الرياضي، هناك إقبال متزايد من الأعضاء علي هذه المراكز.

٢/٢/٢ الدراسات الأجنبية :

جدول ( ٢ - ٢ )  
عرض الدراسات الأجنبية

م	اسم الباحث	موضوع البحث	السنة	الهدف والإجراءات	أهم النتائج
١	كيورزمان kurzman ( ٦٤ )	التعرف علي مراكز التدريب الرياضية في عاصمة المقاطعة الأهلية	١٩٧٣م	الهدف: التعرف علي الخدمات والأنشطة التي تقدمها مراكز التدريب الرياضية في عاصمة المقاطعة الأهلية بكندا. المنهج: المسحي. العينة: تشمل عينة البحث علي عدد ٣٦ مركز تدريب رياضي ، وعدد ٣٦ مدير مركز تدريب ، وقد اختبروا جميعا بالطريقة العشوائية. وقد استعان في جمع بياناته: بالملاحظة والمقابلة واستمارات الحصر والاستبيان.	أن من أهم الخدمات التي تقدمها مراكز التدريب الرياضي بكندا في المقاطعة الأهلية العاصمة هو استثمار أوقات فراغ الشباب ، ورعاية الرياضيين حتي الوصول إلي مستوي القمة ، ومن أهم الأنشطة التي توفرها هذه المراكز هي ألعاب الكرة بصفة عامة.
٢	رومانو Romano ( ٦٥ )	قانون الوحدات المحلية للجنة الاولمبية الإيطالية وكذلك الاتحاد الفيدرالي الرياضي المحلي الإيطاليه وكذلك الاتحاد الفيدرالي الرياضي المحلي للارتقاء بمستوي الشباب الرياضية ، وقد استخدم الباحث المنهج التحليلي وقام بتحليل ودراسة قانون كل من الوحدات المحلية للجنة الاولمبية والاتحاد الفيدرالي الرياضي وذلك للوقوف علي أهم الايجابيات التي تساعد علي الارتقاء بمستوي مراكز الشباب والوقوف علي أهم السلبيات التي تعوق تقدم مستوي هذه المراكز.	١٩٨٧م	الهدف: التعرف علي الوحدات المحلية للجنة الاولمبية الإيطالية ، وكذلك دراسة قانون الاتحاد الفيدرالي الرياضي المحلي بإيطاليا، وذلك بهدف الارتقاء بمستوي الشباب الرياضية ، وقد استخدم الباحث المنهج التحليلي وقام بتحليل ودراسة قانون كل من الوحدات المحلية للجنة الاولمبية والاتحاد الفيدرالي الرياضي وذلك للوقوف علي أهم الايجابيات التي تساعد علي الارتقاء بمستوي مراكز الشباب والوقوف علي أهم السلبيات التي تعوق تقدم مستوي هذه المراكز.	أهم النتائج: وضع نموذج مقترح لكي يتبع ويتم تنفيذه علي ثلاث مراحل بحيث يكون في نهاية المرحلة الثالثة، وقد وصلت هذه المراكز إلي مستوي عالي جدا في الخدمات الشبابية.

تابع جدول ( ٢ - ٢ )  
عرض الدراسات الأجنبية

م	اسم الباحث	موضوع البحث	السنة	الهدف والإجراءات	أهم النتائج
٣	آن ماكيفي In Mcelvey ( ٦٢ )	دراسة مسحية للوقوف على أهم الأنشطة الرياضية التي تمارس بمراكز الرياضة واللياقة	١٩٩٠م	الهدف: التعرف على أهم الأنشطة الرياضية التي تمارس بمركز الرياضة واللياقة. وقد استخدم الباحث المنهج: المسحي. العينة: بلغ عدد أفراد البحث على ١٢٥٠ عضوا بمركز الرياضة واللياقة ، يتراوح أعمارهم بين ١٨ - ٢٥ سنة ، وتم تطبيق استبيان عليهم للتعرف على أهم الأنشطة التي يمارسونها بالمركز.	وكان من أهم النتائج: أن أهم ممارسات الأعضاء تمثلت في الألعاب التالية: كرة القدم ، هوكي الانزلاق ، التنس الأرضي ، كرة السلة، كره اليد.
٤	أبليجات Applegate ( ٥٨ )	الأثر الاقتصادي لمراكز النشاطات الرياضية التابعة لجامعه شمال كارولينا.	١٩٩٤م	الهدف: دراسة الأثر الاقتصادي في عملية اختيار الأفراد للأنشطة التي يمارسونها في مركز النشاطات الرياضية بجامع كارولينا، ودراسة مدى استفادة الممارسين للأنشطة الرياضية من الخدمات التي تقدمها هذه المراكز. المنهج: المسحي. العينة: البحث تتكون من عدد ٤٥٠ فردا من المسجلين بالأعوام الدراسية بكلية الجامعة والممارسين للأنشطة الرياضية بمراكز النشاطات الرياضية، ٣٠ فردا ممن يشرفون على الأنشطة الرياضية بهذه المراكز. وقد استخدم الباحث لجمع البيانات استمارة قام بتصميمها لذلك الهدف.	وكانت من أهم النتائج: أن الأفراد الذين يتمتعون بمستوى اقتصادي مرتفع يمارسون (تنس أرضي - إسكواش - بلياردو - سباحة - غطس ) ومن أهم ما لوحظ على هذه المراكز أن كل من يشتركون فيها يتمتعون بمزايا عديدة يقدمها لهم المركز مثل فرص عادله للعب النظيف ، وأماكن ممارسه على مستوى عال ، وأدوات حديثه للتدريب.

## ٣/٢/٢ تحليل الدراسات المرجعية :

تتوعد الدراسات العربية والأجنبية التي اطلع عليها الباحث وبلغ عددها ١٣ دراسة ، منها عدد ٩ دراسات عربية ، وعدد ٤ دراسات أجنبية ، حيث تناولت المشكلات الإدارية من جوانب مختلفة عدد ٨ دراسات علي مراكز الشباب ، ودراسة واحدة بالأندية ، وأجريت تلك الدراسات في الفترة من عام ١٩٧٣م حتى عام ١٩٩٦م. وقد أمكن التعرف على المشكلات التي تناولتها تلك الدراسات وكيفية علاجها أو التقليل من حدتها خاصة بمراكز الشباب.

### واستهدفت تلك الدراسات ما يلي :

- تقويم مراكز الشباب في الإقبال على ممارسة النشاط الرياضي.
- تقويم الأنشطة الرياضية بمراكز شباب القرى بمحافظة الشرقية ، من خلال تقويم الأهداف والتعرف على البرامج الرياضية ، والإمكانات والكوادر القيادية وأساليب التسجيل والتقويم داخل هذه المراكز.
- التعرف على ما تحققة مراكز الشباب المطورة من أهداف ، تقويم الأنشطة الرياضية بمراكز الشباب المطورة .
- تحديد أهم السمات والخصائص التي يجب توافرها في المرشحين لرئاسة وعضوية مجالس إدارات الأندية الرياضية بمدينة القاهرة والجيزة ، والتعرف على المعايير والمواصفات التي يختار عضو الجمعية العمومية على أساسها ممثلين في مجلس إدارة النادي.
- تقويم مراكز شباب محافظة الدقهلية من خلال تقويم الأهداف والبرامج والإمكانات وأساليب التنظيم الرياضي وقيادة النشاط الرياضي بالمراكز.
- وضع مؤثرات لزيادة فاعلية ممارسة الأنشطة الرياضية من خلال التعرف على العوامل الاجتماعية والاقتصادية المرتبطة بالممارسة الرياضية بمراكز الشباب ، ومدى إقبال الشباب على ممارسة الأنشطة الرياضية والتعرف على أسباب العزوف عن ممارسة الأنشطة.
- وضع مؤثرات لزيادة فاعلية ممارسة الأنشطة الرياضية من خلال التعرف على العوامل الاجتماعية والاقتصادية المرتبطة بالممارسة الرياضية بمراكز الشباب ، ومدى إقبال الشباب على ممارسة الأنشطة الرياضية والتعرف على أسباب العزوف عن ممارسة الأنشطة.
- تشخيص أوجه القصور بالنسبة للتدريب بمراكز الشباب فيما يتعلق بالمدرّب ، ونظام التدريب ، والإمكانات المادية ، بغرض تقديم الحلول لأوجه القصور بالنسبة للركائز الأساسية للتدريب بمراكز الشباب.
- مدى تحقيق أهداف مراكز شباب القرى بمحافظة الغربية ، الأنشطة والبرامج الرياضية بمراكز شباب القرى بمحافظة الغربية ، دور واختيار القيادة بمراكز شباب القرى بمحافظة الغربية ، الإمكانات المادية والبشرية بمراكز شباب القرى ، اللوائح والقوانين المنظمة للعمل بمراكز شباب القرى ، الإدارة والتنظيم بمراكز شباب القرى.
- تقويم النشاط الرياضي في مراكز شباب محافظة الجيزة وذلك من خلال تحقيق الأغراض التالية: مدى مساهمة برامج النشاط الرياضي بمراكز الشباب في تحقيق الأهداف المعرفية ، الوجدانية ، الحركية المرجوة منها.
- أهم المشكلات المادية والبشرية التي تواجه تطبيق برامج النشاط الرياضي بمراكز محافظة الجيزة. مجالات عملية التقويم — البرنامج التقويمي ، أهداف التقويم ، أساليب وطرق التقويم ، أدوات التقويم، القائمين بعملية التقويم — المستخدمة في تقويم برامج النشاط الرياضي بمراكز

شباب محافظة الجيزة. تقويم النشاط الرياضي في مراكز شباب محافظة الجيزة وذلك من خلال تحقيق الأغراض التالية: مدي مساهمة برامج النشاط الرياضي بمراكز الشباب في تحقيق الأهداف المعرفية، الوجدانية، الحركية المرجوة منها.

### المنهج المستخدم :

استخدمت جميع الدراسات المنهج الوصفي بالطريقة المسحية لمناسبته لمثل تلك الدراسات المسحية. وقد تنوعت العينة حيث اشتملت على أعضاء مجلس إدارة ومديري مراكز ومشرفين رياضيين ومدربين وممارسين للنشاط الرياضي، أعضاء من مراكز شباب القرى والمدن، العاملين المتخصصين بالإدارات المركزية للشباب والرياضة، والأعضاء العاملين بالأندية.

### وسائل جمع البيانات :

وقد استخدمت تلك الدراسات وسائل مختلفة في جمع البيانات أهمها تحليل الوثائق والمقابلة الشخصية والاستبيان.

### ومن أهم النتائج التي توصلت إليها تلك الدراسات :

- أن الخطة والبرامج والتنظيم الداخلي بمراكز الشباب تعتبر من أسباب إقبال الأفراد على ممارسه الأنشطة بها ، لذا يجب أن تتوافر بالخطة والبرامج الدقة والمرونة والتطبيق الديمقراطي.
- أن رياضة كرة القدم تحتل المرتبة الأولى في ممارسة الأعضاء للأنشطة الرياضية ، ونقص الملاعب والأدوات الرياضية ، وأن الميزانية المقررة للأنشطة الرياضية غير كافية.
- أن المراكز تحقق أهدافها التي تتعلق بالتمتع بالنشاط الترويحي وقضاء وقت الفراغ ، وأن هناك قصورا في تحقيق إتاحة الفرص لكافة المراحل السنية لممارسة الأنشطة الرياضية التي تتناسب وقدراتهم الحركية.
- أن يكون المؤهل التربوي في مقدمة التخصصات التي قد يشملها مجلس الإدارة.
- أن الأهداف واضحة ومحددة بالمراكز ، وأن كرة القدم وتنس الطاولة والكرة الطائرة في مقدمة الأنشطة التي يمارسها الأعضاء ، يوجد نقص حاد في الأدوات والأجهزة والملاعب ، والميزانيات غير كافية للصرف علي الأنشطة الرياضية المختلفة ، كما يوجد نقص في عدد المشرفين والمدربين المتخصصين ، وأن عمليات متابعة وتقويم وتسجيل الأنشطة لا تتم بالصورة المطلوبة.
- أن نشاط كرة القدم هو النشاط الرياضي الغالب في الممارسة ، عدم كفاية الأدوات وعدم صلاحية الملاعب من أهم الصعوبات التي تقابل الممارسين ، غالبية أولياء الأمور المترددين من العمال غير المهرة وغالبيتهم أمي لا يعرف القراءة والكتابة.
- الشروط الواجب توافرها في المدرب لا تنطبق علي من يعملون بالفعل في التدريب. اختيار مراكز الشباب للمدربين غير المكتملين للخبرة والتأهيل نظرا لقلّة تكلفتهم.
- مراكز الشباب تفتقر إلي الإمكانيات التي تصل باللاعب المستوي الرياضي العالي.
- أن بعض مراكز الشباب تحقق أهدافها من خلال استثمار الوقت الحر في مختلف الأنشطة ، هناك اهتمام بمرحلة سنية علي حساب مراحل سنية أخرى لممارسة الأنشطة الرياضية ببعض مراكز شباب القرى ، تتأثر ميزانية النشاط الرياضي بميزانية الأنشطة الأخرى بالمركز ، عدم ملائمة تنفيذ بعض البرامج الرياضية مع الوقت الحر، افتقار المراكز إلي وجود المكتبة

الرياضية ، قلة الإمكانيات المادية والبشرية. أهداف النشاط الرياضي واضحة ومحددة بمراكز الشباب ، الغالبية العظمى من المترددين علي مراكز الشباب تمارس النشاط الرياضي ، هناك إقبال متزايد من الأعضاء علي هذه المراكز.

## ٤/٢/٢ الاستفادة من الدراسات المرجعية :

- إهتمت الدراسات والبحوث المرجعية في حدود أهدافها والنتائج التي توصلت إليها بتوضيح المفاهيم الأساسية للإدارة ، كما تم تحديد المشكلات الإدارية وعلي وجه الخصوص المشكلات المرتبطة بالموارد المادية والبشرية ووضع الحلول المناسبة لها علي ضوء ما توصلت إليه تلك الدراسات من نتائج. وقد استفاد الباحث من الدراسات والبحوث السابقة فيما يلي:
- تحديد أهداف وإجراءات الدراسة ، والتعرف علي العديد من المراجع التي أمكن الاطلاع علي بعضها للإلمام بالمصطلحات والمفاهيم الإدارية التي قد يحتاج إليها الباحث.
  - ساعدت الباحث في تحديد خطوات وإجراءات تلك الدراسة.
  - تحديد المنهج الملائم لتلك الدراسة حيث اتفقت جميع الدراسات علي اختيار المنهج الوصفي ( الدراسات المسحية ) لمناسبته لهذا النوع من الدراسات.
  - تحديد الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات حيث اتفقت معظم الدراسات علي اختيار الأدوات التالية: المقابلات الشخصية ، تحليل الوثائق والسجلات ( تحليل المحتوى ) ، استمارة الاستبيان وقد استخدمها الباحث.
  - التعرف علي طرق ووسائل تقويم الموارد المادية والبشرية وبعض النماذج المستخدمة في تلك الدراسات والبحوث التي استفاد منها الباحث في تقويم الموارد المادية والبشرية بمراكز الشباب قيد الدراسة ، كما ساهمت في بناء الاستبيان المستخدم في الدراسة من خلال تحديد بعدي الاستبيان الأساسية ومحاوره وصياغة العبارات التي تعبر عن تلك المحاور.
  - تحديد الأساليب الإحصائية الملائمة لطبيعة الدراسة والتي يمكن استخدامها في معالجة البيانات والتوصل إلي النتائج.
  - كما استفاد الباحث من الإطلاع علي نتائج تلك الدراسات والبحوث السابقة في كيفية عرض ومناقشة النتائج التي توصل إليها الباحث ووضع الحلول المناسبة لمشكلات الموارد المادية والبشرية بمراكز الشباب بمحافظة المنوفية.