

الفصل الخامس

٥/٠ الاستخلاصات والتوصيات

٥/١ الاستخلاصات.

٥/١/١ الموارد المادية
٥/١/٢ الموارد البشرية

٥/٢ التوصيات.

٥/٢/١ الموارد المادية
٥/٢/٢ الموارد البشرية

الفصل الخامس ٥/٠ الاستخلاصات والتوصيات

١/٥ الاستخلاصات.

في حدود أهداف وإجراءات ومجتمع وعينة البحث ومن خلال الأطر النظرية والمرجعية والمعالجات الإحصائية يستخلص الباحث ما يلي :

١/١/٥ الموارد المادية.

التمويل.

- الإعانة المقررة لمراكز الشباب لا تصل في بداية العام المالي.
- لا توجد معايير موضوعية لتوزيع الإعانات على مراكز الشباب ، حيث أن الإعانات حق مكتسب بصرف النظر عن الأداء كما أن صرفها لا يتم وفقا لنتائج المتابعة وتقييم مستوى وحجم النشاط بمراكز الشباب.
- لا يوجد تمويل ذاتي أو موارد مالية كافية لتنفيذ البرامج الرياضية بمراكز الشباب ، حيث أن إشتراكات الأعضاء ورسوم تأجير الملاعب والمنشآت لا تساهم بشكل فعال في تنفيذ برامج النشاط الرياضي بمراكز الشباب.
- لا يتم تقديم إعانات من المجلس الأعلى للشباب لمراكز الشباب للصرف على أنشطة أو مشروعات رياضية خاصة.

الميزانية.

- أن النسب المئوية لتوزيع الميزانية على الأنشطة المختلفة بمراكز الشباب يحددها المجلس الأعلى للشباب لذا رأت العينة ضرورة أن يقوم مجلس الإدارة بتحديد تلك النسب.
- وضع الميزانية التقديرية للنشاط الرياضي بمراكز الشباب لا يتم على أساس دراسة ما تم تنفيذه في الأعوام السابقة ووفقا للاحتياجات الفعلية للأعضاء.
- كما يوجد تجاوز في الصرف على برامج النشاط الرياضي عن ما هو مقرر في بنود الميزانية ، وأن هناك أنشطة رياضية يتم الصرف عليها أكثر من الأنشطة الرياضية الأخرى بمراكز الشباب.
- وأن الميزانية المقررة للنشاط الرياضي بمركز الشباب لا تكفي لتنفيذ البرامج الرياضية الموضوعية ولا تكفي للاشتراك في كافة المسابقات الرياضية ، ومن أهم أسباب ذلك أن توزيع الميزانية لا يتم بصورة متوازنة حيث أن مجلس الإدارة لا يقوم بتحديد النسب المئوية للصرف من الميزانية على الأنشطة المختلفة.
- لا توجد بمراكز الشباب ميزانية محددة لأجور المدربين والعاملين بالملاعب ولمنح الحوافز للإداريين والفنيين.
- لا توجد ميزانية محددة تكفي للإصلاح والصيانة أو لشراء الأدوات والملابس الرياضية للفرق بمراكز الشباب.

المنشآت.

- لا تتوافر بمراكز الشباب المقومات التي تساعد على تطوير وتحديث منشآتها ، حيث أن: مساحة معظم مراكز الشباب لا تسمح بالتطوير اللازم للملاعب وإنشاء ملاعب جديدة ولا يوجد دعم حكومي كاف للإنشاءات والتجهيزات.
- الإنشاءات والتجهيزات بمراكز الشباب ليست مناسبة وغير كافية حيث أن: الملاعب الصالات الرياضية الموجودة غير مناسبة لتدريب الفرق الرياضية ولا تكفي جميع الممارسين ، والملاعب غير مزودة بالإضاءة للاستخدام الليلي ، ولا توجد برامج زمنية لتنظيم أوقات استخدام هذه الملاعب. ولا يتوافر غرف مناسبة لتغيير الملابس أو حمامات مناسبة للاستحمام ، وأن عدد العمال غير كاف لتغطية كافة المرافق والخدمات ، وعدد المرافق الموجودة لا يتناسب مع عدد الأعضاء ، كما لا يوجد بمراكز الشباب مكتبة رياضية للإطلاع علي ما يخص النشاط الرياضي.

الأجهزة والأدوات.

- الأجهزة والأدوات الموجودة بمراكز الشباب لا تناسب تدريب الفرق الرياضية المختلفة ولا تلأئم تنفيذ برامج النشاط الرياضي وعددها لا يتناسب مع عدد الممارسين للنشاط الرياضي ، كما لا يوجد بمراكز الشباب أجهزة حديثة تساعد على تعلم الحركات الرياضية.
- لا توجد برامج زمنية لتنظيم أوقات استخدام الأجهزة والأدوات الموجودة بمراكز الشباب.
- لا يوجد مخزن مناسب للأجهزة والأدوات الرياضية بمعظم مراكز الشباب مما جعل عملية الصيانة لتلك الأجهزة والأدوات لا تتم بشكل دوري.

٢/١/٥ الموارد البشرية.

المشرفون.

- لا يوجد عدد كاف من المشرفين المتخصصين للأنشطة الرياضية ، كما أن المشرفين الرياضيين بمراكز الشباب ليسوا من الحاصلين علي مؤهل متوسط أو عال متخصص بل من الحاصلين علي دراسات تدريبية.
- ولا يتم مطلقاً إشراك المشرفون الرياضيين في اتخاذ القرار فيما يخص النشاط الرياضي.
- وأن الاختصاصات الفنية للمشرفين الرياضيين غير محددة تحديدا واضحا ، وليس لديهم السلطات الكافية للقيام بالإشراف الأمثل علي الأنشطة الرياضية المختلفة.

المدربون.

- عدم توافر المقومات التي تساعد على فاعلية التدريب بمراكز الشباب ، ولا يتوافر مدرب لكل نشاط رياضي.
- أن تقييم كفاءة المدربين لا يتم في ضوء النتائج التي حققتها الفرق الرياضية. ومكافأة المدرب لا يتم تحديدها وفقا للمؤهلات العلمية والدورات التخصصية الحاصل عليها.
- المدربون الرياضيون الموجودين بمراكز الشباب ليسوا من الحاصلين علي مؤهل متوسط أو عال متخصص بل من الحاصلين علي دراسات تدريبية متخصصة.

الجهاز الإداري ومجلس الإدارة.

- أن مجلس الإدارة (الحالي) لغالبية مراكز الشباب منتخب والبعض الآخر معين ، وأن التنظيمات الحزبية تتدخل في تشكيل مجالس الإدارة في حالة تعيين أحد أعضائه ، ولا يوجد تجانس بين الأعضاء المعيّنين والمنتخبين.
- الحصول على مؤهل دراسي عالي يجب أن يكون أحد شروط الترشيح لعضوية مجلس الإدارة.
- أعضاء مجلس الإدارة معظمهم لا تتوافر لديهم الصفات الشخصية المؤهلة للقيادة ، وأن تخصصات أعضاء مجلس الإدارة لا تتناسب مع طبيعة العمل بمراكز الشباب ، كما لا يمارس الأعضاء اختصاصاتهم بفاعلية وإيجابية ، ولا توجد استجابة من مجلس الإدارة بسرعة البت في الشكاوى والمقترحات التي تقدم من الأعضاء.
- مجلس الإدارة لا يعمل بالتعاون مع الجهاز التنفيذي لمركز الشباب ، ولا توجد لجان تعاون مجلس الإدارة في تنفيذ الأعمال ، كما أن مجلس الإدارة لا يعمل على التعاون والتنسيق بين مركز الشباب والمؤسسات التربوية الأخرى للاستفادة من إمكانياتها.
- لا توجد لائحة داخلية لمركز الشباب موضوعة من قبل مجلس الإدارة تحدد طريقة تنفيذ الأعمال الإدارية والمالية الضرورية ، مما جعل بعض أعضاء مجلس الإدارة تسيء استخدام الصلاحيات الممنوحة لهم وأدى أحياناً إلى عدم صرف المستحقات المالية للإداريين.
- يتابع مجلس الإدارة تنفيذ برامج النشاط الرياضي حيث المتابعة وسيلة لتصحيح الأخطاء ، ويكون التركيز على أداء العاملين دون الإهتمام بالعلاقات الإنسانية ، وغالباً لا يتابع المجلس تنفيذ اللوائح والقرارات في كافة المجالات بمركز الشباب.
- توجد بعض المشكلات بين الجهاز الإداري لمركز الشباب ومجلس الإدارة قد يكون من أسبابها مركزية مجلس الإدارة في اتخاذ القرارات الخاصة ببرامج النشاط الرياضي ، وتعسف مجلس الإدارة في توقيع الجزاءات ، والخلافات بين أعضاء مجلس الإدارة.
- يوجد مدير متفرغ بمراكز الشباب ، ومن المهم أن يتم تعيينه عن طريق الإعلان عن الوظيفة ، وأن يكون حاصلاً على أحد المؤهلات العليا التخصصية ، كما يوجد إجماع على ضرورة أن يقوم مجلس الإدارة بتعيين مدير مركز الشباب.
- لا تتوافر الصفات الشخصية المؤهلة للقيادة في مديري مراكز الشباب ، كما لا يوجد لديهم المقدرة الفنية والإدارية اللازمة لتوجيه وإرشاد المرؤوسين ، وأن مرتب/مكافأة مدير المركز لا يتناسب مع حجم المسؤولية الملقاة على عاتقه ، وليس من الضروري أن يكون مدير المركز من العاملين بالجهة الإدارية.
- إدارة مراكز الشباب لا يوجد لديها إهتمام بتعليم الألعاب المختلفة أو إضافة أنشطة رياضية جديدة من خلال إقامة مدارس رياضية بمراكز الشباب.
- إدارة مراكز الشباب لا تنظم ندوات لمناقشة مشاكل النشاط الرياضي لوضع الحلول المناسبة لها ، ولا تهتم بتعريف الأعضاء ببرامج النشاط الرياضي.
- من الضروري وجود هيكل تنظيمي وجهاز إداري لمراكز الشباب حيث تعاني من نقص في القيادات المؤهلة التي تلبي احتياجات النشاط للأعضاء ، ولا توجد برامج تدريب كافية لهم والموجود منها لا يحقق الأهداف في رفع كفاءة الأداء للعاملين بمراكز الشباب.
- القادة الإداريين العاملين بمراكز الشباب ليسوا من الحاصلين على دورات متخصصة في الإدارة ، ولا يوجد لديهم إهتمام بتطبيق اللوائح المنظمة للعمل.

الممارسون .

- هناك وعي لدى الممارسين بأهمية النشاط الرياضي حيث تبين أن لديهم ثقافة رياضية بالأنشطة الرياضية التي يمارسونها ، كما أن نظام العمل وتوقيتاته في مراكز الشباب متوازن ويتناسب مع ظروف الأعضاء.
- لا تتوافر بمراكز الشباب المقومات التي تساعد على التنوع في برامج النشاط الرياضي بما يحقق احتياجات الأعضاء ، حيث أن عدد الملاعب والمرافق الموجودة لا يكفي عدد الممارسين للنشاط الرياضي بمراكز الشباب.
- إقتراح برامج خطة النشاط الرياضي لا يشارك فيها مطلقاً أعضاء مراكز الشباب لذا فإن برامج النشاط الرياضي الموجودة لا تلئم احتياجات الأعضاء. كما لا يتم الإعلان عن نتائج مباريات الفرق الرياضية والبرامج الزمنية للخطط الرياضية مما أدى لعدم تعرف الممارسون عليها.
- لا يوجد اهتمام بتوزيع الممارسين على الأنشطة الرياضية حسب مراحلهم السنية حيث لا تتوافر الأنشطة الرياضية المناسبة للمراحل السنية المختلفة. كما لا يتم الإعلان عن نتائج مباريات الفرق الرياضية والبرامج الزمنية للخطط الرياضية مما أدى لعدم تعرف الممارسون عليها.
- تقدم مراكز الشباب حوافز معنوية ومادية للأعضاء المتميزين بالنشاط الرياضي ، حيث تؤثر الحالة الاقتصادية للأعضاء على المشاركة بالنشاط الرياضي بمراكز الشباب.

٢/٥ التوصيات.

١/٢/٥ الموارد المادية.

التمويل.

- يجب الإهتمام بوصول الإعانة المقررة لمراكز الشباب في بداية العام المالي ، وأن تكون بالقدر الكافي لتنفيذ برامج النشاط الرياضي وبما يحقق أهداف مراكز الشباب.
- لابد من وضع معايير موضوعية لتوزيع الإعانات على مراكز الشباب ، وأن يكون من ضمنها نتائج المتابعة وفقا لتقييم مستوى وحجم النشاط بمراكز الشباب وعدد الأعضاء ، وألا يكون صرفها تبعا للعلاقات الشخصية.
- يجب أن يهتم المجلس الأعلى للشباب بتقديم إعانات لتمويل نشاط الفرق الرياضية والمشروعات الرياضية المنفذة بمراكز الشباب.
- يجب الإهتمام بتدبير موارد للتمويل الذاتي لتنمية الموارد المالية من خلال الإهتمام بالملاعب والمنشآت الرياضية لاستثمار حصيلة تأجيرها وزيادة الاشتراكات والرسوم بما يتناسب مع حجم الخدمات التي تقدم للمستفيدين وتحفيز القادرين من أبناء القرية / المدينة وأعضاء المركز علي التبرع وذلك للمساهمة في تنفيذ وتدعم برامج النشاط الرياضي خاصة الفرق الرياضية المسجلة بالاتحادات.

الميزانية.

- يجب أن يتم تحديد النسب المئوية من الميزانية المخصصة بخطة المركز للصرف على الأنشطة من قبل مجلس الإدارة وليس من المجلس الأعلى للشباب والرياضة ، فهو المنوط به وضع وتنفيذ خطة المركز وحتى يتم توزيعها بصورة متوازنة.
- يجب أن يتم وضع الميزانية التقديرية للنشاط الرياضي بمراكز الشباب علي أساس دراسة ما تم تنفيذه في الأعوام السابقة ووفقا للاحتياجات الفعلية وبالقدر الكافي لتنفيذ البرامج الرياضية الموضوعية.
- العمل علي تدبير ميزانية كافية لتنفيذ البرامج الرياضية بمراكز الشباب وأن يكون هناك توازن في الصرف علي الأنشطة الرياضية المختلفة.
- يجب الإهتمام بوضع ميزانية محدده لأجور المدربين والإصلاح والصيانة وشراء الأدوات والملابس الرياضية للفرق بمراكز الشباب.

المنشآت.

- ضرورة زيادة مساحة مراكز الشباب بالقدر الذي يسمح بالتطوير اللازم للملاعب ، وإنشاء صالات مغلقة لممارسة الأنشطة الرياضية.
- زيادة الدعم الحكومي لتطوير وتحديث المنشآت والتجهيزات بمراكز الشباب وزيادة أعدادها.
- أن يكون عدد المرافق الموجودة بمراكز الشباب مناسبا لعدد الأعضاء الممارسين ، وأن تكون الملاعب الرياضية الموجودة بمراكز الشباب مناسبة لتدريب الفرق الرياضية وكافية لجميع الممارسين الراغبين في الممارسة الرياضية ، وأن يتم وضع برامج زمنية لتنظيم أوقات استخدام الملاعب بمراكز الشباب ، والعمل علي تزويد الملاعب بالإضاءة للاستخدام الليلي ، مع الإهتمام

- بتدبير الغرف المناسبة لتغيير الملابس والحمامات مناسبة للاستحمام ، وأن يكون عدد العمال كاف لتغطية كافة المرافق والخدمات بمراكز الشباب.
- يجب الاهتمام بتزويد مكتبة مراكز الشباب بالكتب الرياضية للإطلاع علي ما يخص النشاط الرياضي.

الأجهزة والأدوات.

- العمل علي أن تكون الأجهزة والأدوات الرياضية ملائمة لتنفيذ برامج الأنشطة الرياضية وأن تتناسب مع عدد الممارسين للنشاط الرياضي ومناسبة لتدريب الفرق الرياضية المختلفة بمراكز الشباب ، كما يجب توفير أجهزة رياضية حديثة تساعد علي تعلم الحركات الرياضية.
- وضع برامج زمنية لتنظيم أوقات استخدام الأجهزة والأدوات الموجودة بمراكز الشباب ، والاهتمام بوجود مخزن للأجهزة والأدوات والصيانة الدورية لها.

٢/٢/٥ الموارد البشرية.

المشرفون.

- الاهتمام بمشاركة المشرفين الرياضيين في اتخاذ القرار فيما يخص النشاط الرياضي.
- ضرورة وجود عدد كاف من المشرفين الرياضيين المتخصصين لكل نشاط رياضي بمراكز الشباب علي أن يكونوا من الحاصلين علي مؤهلات علمية متخصصة ، وعمل دورات صقل لهم لتحسين أدائهم ، وأن يتم تحديد إختصاصاتهم تحديدا واضحا ومنحهم السلطات الكافية للقيام بالإشراف الأمثل علي الأنشطة الرياضية المختلفة.

المدربون.

- أن يكون تقييم كفاءة المدربين وتحديد مكافآتهم في ضوء النتائج التي حققتها الفرق الرياضية والمؤهلات العلمية والدورات التخصصية الحاصلين عليها.
- يجب أن يتم اختيار المدربين الرياضيين من الحاصلين علي مؤهل عال متخصص أو دراسات تدريبية متخصصة ، مع العمل علي أن يتوافر مدرب لكل نشاط رياضي بمركز الشباب.

الجهاز الإداري ومجلس الإدارة.

- يجب أن يضع مجلس الإدارة لائحة داخلية لمركز الشباب تحدد طريقة تنفيذ الأعمال الإدارية والمالية الضرورية.
- ضرورة تعديل لائحة مراكز الشباب بحيث يكون أحد شروط الترشيح لعضوية مجلس الإدارة الحصول علي مؤهل دراسي عالي.
- ضرورة أن يعمل مجلس الإدارة بالتعاون مع الجهاز التنفيذي لمركز الشباب ، والعمل علي تشكيل لجان تعاون مجلس الإدارة في وضع وتنفيذ الخطط والبرامج ، كما يجب أن يهتم مجلس الإدارة بالتعاون والتنسيق بين مركز الشباب والمؤسسات التربوية الأخرى للاستفادة من إمكانياتها.
- يجب علي مجلس إدارة مركز الشباب أن يلتزم بالعمل من خلال اللوائح والقوانين التي تنظم سير العمل وتحد من الانحراف ، وأن تكون إختصاصات ومسئوليات العاملين بمركز الشباب محددة

- وواضحة ، وأن تهتم إدارة المركز بالتركيز على مستوى الأداء بجانب الاهتمام بالعلاقات الإنسانية مع العاملين من خلال الاتصال الجيد بين مجلس الإدارة والعاملين بمركز الشباب.
- ضرورة انعقاد اجتماعات مجلس الإدارة بصورة منتظمة واكتمال النصاب القانوني بصفة مستمرة في اجتماعات المجلس ، لمتابعة تنفيذ خطط وبرامج النشاط الرياضي وسرعة البت في الشكاوى والمقترحات التي تقدم من الأعضاء لمجلس الإدارة.
 - ضرورة تنظيم ندوات لمناقشة مشاكل النشاط الرياضي بمركز الشباب ووضع الحلول المناسبة لها وتعريف الممارسين ببرامج النشاط الرياضي.
 - يجب العمل على أن يكون مجلس الإدارة منتخباً وليس معيناً من خلال تفعيل دور الجمعية العمومية ، كما يجب ألا تتدخل التنظيمات الحزبية في تشكيل مجلس الإدارة في حالة تعيينه أو اختيار الأعضاء المعينين كي لا يكون مدخلاً للأهواء الشخصية والسياسية في التعيين حتى لا يؤثر ذلك على إدارة مراكز الشباب.
 - أهمية عقد ندوات لأعضاء الجمعية العمومية لتبصيرهم بأهمية أن يتم اختيار عضو مجلس الإدارة ممن تتوافر لديهم الصفات الشخصية المؤهلة للقيادة ، وأن يكون ضمن أعضاء مجلس الإدارة - بقدر الإمكان - التخصصات التي تتناسب مع طبيعة العمل داخل مركز الشباب.
 - إدارة مراكز الشباب يجب أن تهتم بتعليم الألعاب المختلفة أو إضافة أنشطة رياضية جديدة من خلال إقامة مدارس رياضية بمراكز الشباب.
 - من الضروري أن يتم تعيين مدير مركز الشباب عن طريق الإعلان عن الوظيفة ، أن يتناسب مرتب/مكافأة مدير مركز الشباب مع حجم المسؤولية الملقاة على عاتقه ، على أن يتم وضع شروط وضوابط ومعايير واضحة يتم على أساسها اختيار المديرين لشغل تلك الوظيفة منها:
 ١. أن يكون حاصلاً على مؤهل عالي في أحد التخصصات التي تخدم العمل بمركز الشباب.
 ٢. أن يتمتع بالمقدرة الفنية والإدارية بشكل جيد لتوجيه وإرشاد المسؤولين بمركز الشباب.
 ٣. أن تتوافر الصفات الشخصية المؤهلة للقيادة.
 ٤. ألا يكون مدير المركز من العاملين بالجهة الإدارية.
 ٥. وأن يكون الاختيار من خلال لجنة يشكلها مجلس الإدارة.
 - وضع برامج تدريب لرفع كفاءة العاملين بمراكز الشباب ، وأن ترتبط تلك البرامج بشكل جيد باحتياجات العمل والعاملين بمركز الشباب.

الممارسون.

- ضرورة إشراك الأعضاء في اقتراح برامج خطة النشاط الرياضي بمركز الشباب لكي تلائم احتياجات الأعضاء.
- يجب أن تتوافر بمراكز الشباب المقومات التي تساعد على التنوع في برامج النشاط الرياضي بما يحقق احتياجات الأعضاء ، وأن تهتم إدارة مراكز الشباب بتوزيع الممارسين على الأنشطة الرياضية حسب مراحلهم السنوية.
- العمل على خلق الوعي بأهمية النشاط الرياضي من خلال نشر الثقافة الرياضية لدى أعضاء مراكز الشباب ، ووضع نظام لمنح الحوافز المادية والمعنوية للأعضاء المتميزين والمتفوقين رياضياً بمراكز الشباب لتحفيز الأعضاء على ممارسة الأنشطة الرياضية.
- ضرورة الإعلان عن الخطط الزمنية للأنشطة الرياضية ونتائج مباريات الفرق الرياضية بين فرق المركز والمراكز الأخرى بصفة دورية ، حتى يتعرف الأعضاء على البرامج الرياضية الموجودة وعلى نتائج مباريات الفرق الرياضية بمركز الشباب ، لتحفيزهم على ممارسة الأنشطة الرياضية والاشتراك في الفرق الرياضية المناسبة لهم.