

"دراسة الكفاءة الإدارية لمديري مراكز الشباب"**أ.م.د/ عبدالله محمد محي الدين**

أستاذ مساعد بقسم الإدارة الرياضية والترويج. كلية التربية الرياضية للبنين. جامعة الإسكندرية

م.د/ محمد حلمي غزلان

المدرس بقسم الإدارة الرياضية والترويج. كلية التربية الرياضية للبنين. جامعة الإسكندرية

المقدمة :

أحد أوجه الإستثمار الذي يجب وضعه في الإعتبار والتخطيط له هو الإستثمار في الموارد البشرية المتاحة في الهيئات الرياضية ويشمل ذلك القيادات والعاملين داخل الهياكل الوظيفية لتلك الهيئات بما يرتقي بالاداء الإداري للهيئة الرياضية ويحقق رضا المستفيدين من الجمهور الداخلي والخارجي لتلك الهيئات الرياضية.

ويذكر سمير عبد الحميد (١٩٩٩) أن الثروة البشرية هي الثروة الحقيقية لأي أمة وخاصة إذا ما كانت مدربة واعية فهي تفضل علي الثروة المادية لأنه بدونها لايمكن إدارة أو تنمية الثروات المادية ولا يشفع لأي بلد في مضمار التقدم الإقتصادي أو الإجتماعي أن تتوفر لديه الموارد المالية ولكنه يفتر للموارد البشرية أو يعاني من الموارد البشرية المهملة الضعيفة التي يسيطر عليها الجهل والتأخر والسلبية. (٥ : ١٣)

ويشير كل من محمد عبد العزيز وسمير عبد الحميد (٢٠٠٩) إلي أن الدولة تعمل علي إنشاء المؤسسات والتنظيمات والهيئات التي تعمل علي رعاية الشباب ، ، لذلك تعتبر الهيئات الرياضية مؤسسات تربوية تهدف إلي إعداد الشباب والإهتمام بالنشء ورعايته في ضوء السياسة العامة للدولة. (٩ : ١٣)

وحيث يتفق ما نصت عليه لائحة النظام الأساسي لمراكز الشباب رقم (٣٦) لسنة (٢٠١٨) مع **عبد الله فرغلي (٢٠٠٣)** في أن مراكز الشباب لها أهميتها التربوية من خلال أهدافها وأساليبها وطرائقها المنفردة لتربية و إعداد النشء والشباب إعدادا سليما وتنشئتهم التنشئة الوطنية السليمة وتنمية قدراتهم وإكتشاف مواهبهم ورعاية إبداعهم، وذلك من خلال الممارسة الذاتية للنشاطات المتنوعة والمتعددة والمرغوبة لأعضائها والمستمدة من واقع بيئة القرية أو المدينة التي يقع بها مركز الشباب، وبما يتفق مع الفلسفة والأهداف والسياسة العامة للدولة. (١٢ : ٥) (٥ : ٨)

ويري الباحثان أن توافر الجهاز الإداري المؤهل للقيام بالمهام المكلف بها علي الوجه الأمثل وعلي رأس ذلك الجهاز المدير التنفيذي للمركز يعد شرط لتحقيق الهدف الذي أقيمت من أجله مراكز الشباب

ويتفق كل من نيل توماس " Neil Thomas " (٢٠٠٤) و طلحة حسام الدين وعدلة عيسي (١٩٩٧) أن مدير الهيئة يتوقف عليه بشكل كبير نجاح الهيئة لذلك يجب أن تتوفر فيه مجموعة من السمات والصفات والمعارف والمهارات والتي من خلالها يدير العاملين ويوجههم نحو تحقيق الأهداف . (٣٠ : ١٤) (٧ : ١٢٠)

كما يؤكد سمير عبد الحميد (٢٠٠١) علي أن قدرة المدير الرياضي علي التعامل بنجاح وكذلك القدرة علي تنفيذ متطلبات العملية الإدارية هو جوهر العملية الإدارية ، لذا يجب أن يمتلك ذلك المدير الكفايات التي تمكنه من القيام بمهامه ومسئوليته.

(١٨٧ - ١٨٨)

والمدير التنفيذي لمركز الشباب يجب أن تتوفر فيه المهارات والصفات والمعايير العلمية التي تؤهله للقيام بمهامه بأكبر قدر من الكفاءة والفعالية.

وفي المجال الرياضي يوضح كل من حليم منير وعصام بدوي (١٩٩٤) أن الكثير من القيادات الرياضية وضعت في غير مكانها المناسب ولم تتوفر في الأغلبية الصفات والمهارات واقدرات اللازمة لتوجيه العاملين وتدريبهم وتطوير العمل ، وتعد أحد المشاكل التي تواجه الهيئات الرياضية هي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب. (٤ : ١١)

ويشير نبيه العلقامي (١٩٩٧) إلي أن النتائج التي تم التوصل لها من خلال البحث الميداني للمشكلات المتعلقة بالقيادات الرياضية إتضح عدم وجود مدير متخصص في مراكز الشباب بما يعيق تلك المراكز عن تحقيق أهدافها. (١٧ : ٧٩)

كما يتفق كل من عصام فرج (٢٠٠٩) و أمير ظاهر (٢٠٠٧) علي ضرورة إهتمام القائمين علي إختيار مديري مراكز الشباب بوضع ضوابط وشروط مناسبة يتم علي أساسها إختيار المديرين ، وذلك لأن غالبية مدير مراكز الشباب لا تتوفر لدي الأغلبية منهم القدرة الفنية والإدارية علي توجيه وإرشاد العاملين بالمركز بشكل قد يصل إلي أن بعضهم غير مؤهل لتولي تلك المناصب القيادية .

(٩ : ١٠٨) (٢ : ٥)

ويعرف جان سيكمان " Jan Ckmann " (٢٠٠٧) الكفاءة الإدارية محصلة المعارف والصفات والمهارات والخبرات والتي تم إكتسابها أكاديمياً أو عملياً وتساعد في تحسين مستوى الأداء الإداري.

(٢٣ : ٢١)

بينما يضيف مايكل كامبين " Michael Campion " و براين روجبرج " Brain Ruggerberg " و لندا كار " Linda Carr " وجنيفا فيلبس " Geneva Phillips " (٢٠١١) أن الكفاءة الإدارية لا تقتصر علي المعارف والمهارات والخبرات فقط بل يجب أن تشمل التوصيف الوظيفي للوظيفة المطلوب تحديد الكفاءة الإدارية لها. (٢١ : ٢٢٦)

مشكلة البحث :

من خلال إشتراك الباحثان في العديد من البرامج التدريبية التي تقدمها مديرية الشباب والرياضة لمديري مراكز الشباب تلاحظ وجود مشكلات في كفاءة وأداء مديري مراكز الشباب والتي قد تكون مرجعيتها نوع الجنس (ذكور / إناث) لدي مديري تلك المراكز

ولتأكيد تلك الملاحظة قام الباحثان بدراسة إستطلاعية أولية وكانت إجراءاتها كالتالي :-
- هدف الدراسة الإستطلاعية: تحديد مشكلة البحث والتأكد من صدق الملاحظة الموضوعية لمشكلة البحث والتي تم رصدها.

- إجراءات الدراسة الإستطلاعية :

- قام الباحثان بأستطلاع آراء عينة عمدية تضمنت جميع مديري إدارات الشباب بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة البحيرة وبلغت العينة (١٦) مفحوصاً .

- تم تصميم إستمارة مرفق (١) تضمنت سؤالين مفتوحين للوصول للهدف من الدراسة الإستطلاعية وهو التعرف علي :

أ- هل هناك مشاكل تتعلق بالكفاءة الإدارية لمديري مراكز الشباب تكون مرجعيتها نوع الجنس (ذكور أو إناث).

ب- هل هناك حاجة للقيام بدراسة علمية من خلالها يتم التوصل لطبيعة الكفاءة الإدارية لمديري مراكز الشباب في ضوء نوع الجنس (ذكور أو إناث).

- نتائج الدراسة الإستطلاعية:

أ- أجمعت آراء عينة الدراسة الإستطلاعية علي وجود مشاكل بالفعل في أداء مديري مراكز الشباب لها علاقة بطبيعة مديري مراكز الشباب هل هم ذكور أم إناث، ولكن من الجدير بالذكر أن بعض مديري إدارات الشباب أكدوا علي أن الكفاءة الإدارية للمديرين الذكور أعلي من المديرات الإناث، في حين أن بعض مديري إدارات الشباب الآخرين أكدوا أن مستوى الكفاءة الإدارية لبعض مديرات مراكز الشباب الإناث أعلي من مديري مراكز الشباب الذكور .

ب- كما أجمعت آراء عينة الدراسة الإستطلاعية علي الحاجة لوجود دراسة علمية من خلالها يتم التوصل لطبيعة الكفاءة الإدارية بين مديري مراكز الشباب الذكور والإناث، بما يساعد علي تحديد نقاط القوة والضعف لدي مديري مراكز الشباب والتي تفرزها طبيعة الفروق بين الجنسين لمراعاة ذلك في عملية إختيار وتعيين وتدريب مديري مراكز الشباب.

ويؤكد ذلك ما توصل إليه كل من لورا بورتين، هيدي باركر . Burton, L., & Parker, H (٢٠١٠) إلي أن هناك ضرورة للبحث عن العوائق التي تواجه المرأة أثناء عملها كمدير رياضي، وأيضاً هناك حاجة للأبحاث للتأكد من قيام المديرين الرياضيين الذكور والإناث بأعمالهم علي أكمل وجه. (٢٠ : ١١-١٢)

أهداف البحث:

يهدف البحث إلي تحديد مستوى الكفاءة الإدارية لدي مديري مراكز الشباب (الذكور، الإناث) وذلك عن طريق:

- تحديد مستوى الصفات والمهارات الواجب توافرها لدي مدير مركز الشباب.

- التعرف علي طبيعة تطبيق مديري مراكز الشباب للعمليات الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) المطلوبة منهم.

- تحديد مدي إمام مديري مراكز الشباب بالتشريعات والقوانين.
 - تحديد مستوي إمامديري مراكز الشباب بجوانب الإدارة المالية والتي تقع في نطاق إختصاصهم.
- تساؤلات البحث:**

- ما هو مستوي الصفات والمهارات الواجب توافرها لدي مدير مركز الشباب؟
 - ما هي طبيعة تطبيق مديري مراكز الشباب للعمليات الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) المطلوبة منهم؟
 - ما هو مدي إمام مديري مراكز الشباب بالتشريعات والقوانين؟
 - ما هو مستوي إمام مديري مراكز الشباب بجوانب الإدارة المالية التي تقع في نطاق إختصاصهم؟
- المصطلحات :**

الكفاءة الإدارية : مَحْصَلَة المَعَارِف والمَهَارَات والخَبَرَات والتي تم إكتسابها أكاديمياً أو عملياً وتساعد في تحسين مستوي الأداء الإداري". (٢٠ : ٢١)

مركز الشباب : " هيئة أهلية شبابية مجهزة بالمباني والإمكانات بقصد تنمية النشء والشباب وإستثمار أوقات فراغهم في ممارسة مختلف الأنشطة الثقافية والإجتماعية والوطنية والرياضية". (١٢ : ٥)

الدراسات السابقة :

الدراسات العربية :

١- دراسة : علا محمد عبدالرحيم (٢٠٢٠) (١٠)، وعنوانها "بناء مقياس الرضا الوظيفي لمديري مراكز الشباب والرياضة بمحافظة البحيرة"، وهدفت الدراسة إلي بناء مقياس الرضا الوظيفي عن طريق تحديد محاور الرضا الوظيفي لمديري مراكز الشباب، أستخدم المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي، تم اختيار عينة عمدية قوامها (١٦٠) مدير مركز، ومن أهم النتائج التوصل مقياس الرضا الوظيفي لمديري مراكز الشباب بمحافظة البحيرة والذي يتضمن ثلاثة محاور و(١٠) ابعاد وهي الجانب النفسي (تحقيق واحترام الذات - التحفيز "الاجور والمرتببات والحوافز والمكافآت المادية والمعنوية")، الجانب الاجتماعي (جماعة العمل " الرئيس والمرؤسين - الامن والاستقرار الوظيفي - وسائل الاتصال)، الجانب الاداري والمهني (القيادة والاشراف - الترقية - سياسات ولوائح العمل - الامكانات المادية - الاعداد والصلق المهني) وان المعاملات العلمية لهذا المقياس تؤكد إمكانية تطبيقه ومن أهم التوصيات استخدام المقياس الذي توصلت إليه الباحثه كوسيلة علمية لقياس الرضا الوظيفي لمديري مراكز الشباب.

٢- دراسة : أمير ظاهر محمد (٢٠٠٧) (٢)، وعنوانها "تقويم الأداء الإداري بمراكز شباب القرى بمحافظة المنوفية"، وهدفت الدراسة إلي تقويم الأداء الإداري بمراكز شباب القرى بمحافظة المنوفية، أستخدم المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي، تم إختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية بإجمالي (٢٣٦) فرد من العاملين بديوان عام مديرية الشباب والرياضة ومديري مراكز الشباب، ومن أهم

النتائج عدم كفاية الإمكانيات المادية والبشرية بمراكز الشباب بمحافظة المنوفية وعدم قدرة الهيكل القيادي التطوعي

(مجلس الإدارة) علي تحقيق أهداف مراكز الشباب .

٣- دراسة: سمير عبد الحميد علي (٢٠٠١) (٦)، وعنوانها "الكفايات الإدارية لمديري الهيئات الرياضية"، وهدفت الدراسة إلي تحديد الكفايات اللازمة التي يجب أن يحصل عليها مدير الهيئة الرياضية، **أستخدم المنهج الوصفي**، تضمنت عينة الدراسة مديري بعض الهيئات الرياضية وعددهم ٤٠ مدير لأندية رياضية مختلفة، **ومن أهم النتائج** وضع برامج تدريبية تعتمد علي الكفايات لتطوير مستوى أداء المدراء بالهيئات الرياضية وإستخدام قائمة الكفايات لمديري الهيئات الرياضية والتي تم التوصل إليها كمعيار لتقويم المدراء و عقد ورش عمل تطبيقية لمناقشة الكفايات المحددة بالقائمة وكيفية تطبيقها خلال العملية الإدارية.

٤- دراسة: محمد متولي عفيفي (١٩٩٨) (١٤)، وعنوانها "دراسة التوصيف الوظيفي للعاملين بمراكز الشباب بجمهورية مصر العربية"، وهدفت الدراسة إلي تحديد التوصيف الوظيفي للعاملين بمراكز الشباب بجمهورية مصر العربية، **أستخدم المنهج الوصفي**، تم إختيار عينة طبقية عشوائية لعدد (٥٠) مركز شباب ممثلة جغرافيا لجمهورية مصر العربية كان عدد أفراد عينة العاملين فيها (٤٦٠)، **ومن أهم النتائج** شملت وظيفة مدير مركز الشباب (٢٩) واجبا ومسئولية مثل تنفيذ القرارات التي تصدر عن مجلس الإدارة و تقييم جمع العاملين بالمركز في نهاية كل عام و رفع الروح المعنوية للعاملين بالمركز و الإشراف علي النظام بالمركز (تواجد كل شيء في مكانة) وحل المشكلات التي قد تحدث بين الأعضاء والعاملين بالمركز، كما شملت متطلبات شغل وظيفة مدير مركز الشباب (١٤) متطلبا مثل الحصول علي مؤهل عالي (بكالوريوس ، ليسانس) علي الأقل و يفضل لهذه الوظيفة خريجي التربية الرياضية أو الخدمة الاجتماعية و دراسة في القوانين واللوائح المنظمة للعمل في الشباب والخبرة في النواحي المالية .

الدراسات الأجنبية:

٥- دراسة : ليندي دارفين ، ميج هانكون ، سارة وليامز & Darwin, L., Hancock, M., Williams, S. (٢٠٢٠) (٢٥)، وعنوانها " متاهة القيادة الرياضية من خلال المسارات الوظيفية للنساء بين الكليات المسؤولين"، وهدفت الدراسة إلي دراسة المسارات الوظيفية للقيادات الرياضية بغرض التعرف علي الأسباب التي تعيق النساء من الوصول لمناصب لقيادية الرياضية، **أستخدم المنهج الوصفي**، تم إختيار عينة عشوائية عددها (٥٠٠) من المسؤولين الذين يحملون ألقاب المدير والمنسق ومساعد المدير الرياضي والرياضي المشارك في الرابطة الوطنية لرياضة الجامعات (NCAA) بالولايات المتحدة الأمريكية، **ومن أهم النتائج** على الرغم من الزيادة الهائلة في فرص المشاركة الرياضية للمرأة كان تمثيل المرأة ناقصاً للغاية في القيادة وذلك في جميع مجالات صناعة الرياضة، الرجال يشغلون غالبية الأدوار القيادية الرياضية في الرابطة الوطنية

لرياضة الجامعات ، الهياكل والسياسات التنظيمية رمزية و مقصرة في تطوير قانون تكافؤ الفرص باتجاه اجتماعي وثقافي .

٦- دراسة : جيسون كوينجسفيلد , سينجيم كيم , جيمين شا , جو بوردو , رونالد سيكي . Jason. P; SeungHyun. K; JaeMin. C ; Joe. P and Ronald F. (٢٠١١) (٢٧) ، وعنوانها " تطوير نموذج لزيادة كفاءة مديري الأندية الرياضية الخاصة " ، وهدفت الدراسة إلي دراسة الخصائص والمعايير النفسية لمديري الأندية الرياضية الخاصة و تطوير نموذج لمعايير الكفاءة الإدارية والتي من الممكن أن تطبق على مديري الأندية الرياضية ، أستخدم المنهج الوصفي ، تم إختيار عينة عشوائية مكونة من (٥٩٦) مدير لأندية رياضية خاصة بالولايات المتحدة الأمريكية ، ومن أهم النتائج الكفاءة الإدارية هي المهارات والمعرفة والسلوك والتي تساعد على وصول المديرين للإحتراف الوظيفي، نموذج الكفاءة هو عبارة عن أداة وصفية تحدد المستوى المطلوب من المهارات والمعرفة والسلوك للعمل مديرا بشكل فعال في العديد من المنظمات ، و يساعد نموذج الكفاءة في تطوير برامج التدريب لمديري الأندية الرياضية لتحسين الكفاءة الإدارية للمديرين .

٧- دراسة : كانون كوكا , بنجو ارسلان وهوليا آس . Koca.C; Arslan. B and Hülya. F (٢٠٠٩) (٢٨) ، وعنوانها

" نظرة لدور عمل المرأة , وعملها كمدير في المنظمات الرياضية في تركيا " ، وهدفت الدراسة إلي معرفة مدى تأثير ثقافة التفرقة بين الجنسين واتخاذها كمعيار للاختيار العاملين بالمديرية العامة للشباب والرياضة بتركيا تجاه عمل المرأة كمديرة للمنظمات الرياضية و التعرف على وجهه نظر الإناث والذكور العاملين بالمديرية العامة للشباب والرياضة بتركيا في دور المرأة في العمل وعمل النساء كمديري بالمنظمات الرياضية ، أستخدم المنهج الوصفي ، تم إختيار عينة عشوائية من العاملين بالمديرية العامة للشباب والرياضة (GDYS) بأنقرة بتركيا مكونه من ٨٣ أنثى و ١٣٨ ذكر ، ومن أهم النتائج الخصائص التي تميز المدير الناجح بالمنظمات الرياضية هي المهارات والسلوكيات والأفكار المقترنة بالذكور لذلك توضع كمعايير لاختيار ، المنظمات الرياضية التي تعتمد في الاختيار على الأفراد ذوى خصائص ذكورية مثل المقدره على المنافسة والمقدرة على التحمل والمبادرة تؤدي إلى توفير بيئة عمل ناجحة ومن ثم توضع هذه الخصائص كمعايير اختيار عند التوظيف في المنظمات الرياضية والتي تعد عوائق للتقدم الوظيفي للمرأة، الذكور هم الأكثر سيادة على جميع المستويات العمل بالمنظمات الرياضية وخاصة في شغل مناصب المديرين .

إجراءات البحث :

أولاً : منهج البحث:

إستخدم الباحثان المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي لملاءمته لطبيعة البحث .

ثانياً : مجتمع وعينة البحث:

يتكون مجتمع البحث من مديري مراكز الشباب بمحافظة البحيرة والبالغ عددهم (٣٨١) مدير ، أستخدم الباحثان عينة عشوائية طبقية من مديري مراكز الشباب (الذكور / الإناث) بمحافظة البحيرة .

توصيف عينة البحث: -

بلغ عدد أفراد عينة الدراسة الأساسية (٢٣٨) وعينة الدراسة الإستطلاعية (٤٠)، و جدول (١) يوضح تصنيف مجتمع وعينة البحث .

جدول (١)

بيان عددي لتوصيف مجتمع وعينة البحث

م	فئات المجتمع الأصلي	مجتمع البحث	العينة الأساسية		العينة الإستطلاعية	
			التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
١	مديري مراكز الشباب (الذكور)	٣٢٦	١٩٨	٦٠.٧ %	٣٠	٩.٢ %
٢	مديري مراكز الشباب (الإناث)	٥٥	٤٠	٧٢.٧ %	١٠	١٨.١ %
	المجموع	٣٨١	٢٣٨	٦٢.٤ %	٤٠	١٠.٤ %

يتضح من جدول (١) و الخاص بتوصيف مجتمع وعينة البحث أن إجمالي المجتمع بلغ (٣٨١) مدير مركز شباب (ذكور، إناث) وقد كانت عينة الدراسة الأساسية (٢٣٨) مفحوص بنسبة (٦٢.٤ %) من إجمالي مجتمع البحث ، كانت عينة الدراسة الإستطلاعية (٤٠) مفحوص بنسبة (١٠.٤ %) من إجمالي مجتمع البحث وخارج عينة الدراسة الأساسية.

المجال المكاني للبحث:

- محافظة البحيرة، جمهورية مصر العربية.

المجال الزمني:

تم إجراء الدراسات الإستطلاعية و الدراسة الأساسية خلال عام ٢٠١٩ / ٢٠٢٠ م.

أدوات جمع البيانات:

- ١- الملاحظة العلمية : لمشكلة البحث وتقنينها بالدراسة الإستطلاعية مرفق (١).
- ٢- المقابلة: إجراء المقابلات الفردية والجماعية مع (القيادات في مديرية الشباب والرياضة محافظة البحيرة ، الخبراء في مجال الإدارة الرياضية، مديري مراكز الشباب عينة البحث) ، بهدف الإستفادة بأرائهم العلمية وخبراتهم المرتبطة بموضوع البحث وجمع المعلومات وذلك عن طريق إستمارة إستطلاع الرأي مرفق (١) وإستمارة الإستبيان مرفق (٣).

٣- إستمارة إستبيان : بعد الإطلاع علي لائحة النظام الأساسي لمراكز الشباب رقم (٣٦) لسنة ٢٠١٨م ، واللائحة المالية الموحدة لمراكز الشباب رقم (٦٠) لسنة ٢٠٠٧م ، المراجع والدراسات الخاصة بمديري مراكز الشباب والتوصيف الوظيفي الخاص بهم والصفات والمهارات الواجب توافرها لدي المدير الرياضي وكذلك العمليات الإدارية المطلوبه منهم ، قام الباحثان بتصميم إستمارة إستبيان مرفق (٣) وتضمنت (٤) محاور ، ثم قام الباحثان بتحويل تلك العبارات إلي مواقف عملية بإجمالي عدد(٤٠) موقف من واقع عمل مدير مركز الشباب وتمكن من قياس توفر ما تحتويه تلك العبارات في المفحوصين عينه البحث

وكانت المحاور كالتالي:

- أ- المحور الأول : الصفات والمهارات الواجب توافرها لدي مدير مركز الشباب .
 - ب- المحور الثاني : العمليات الإدارية (التخطيط، التنظيم ، التوجيه، الرقابة).
 - ج- المحور الثالث: التشريعات والقوانين الخاصة بمراكز الشباب .
 - د- المحور الرابع: الإدارة المالية.
- وبناء علي إستطلاع آراء السادة الخبراء مرفق (٢) ، بإستمارة إستطلاع رأي مرفق (٣)، تم تحديد مقياس تقدير للمواقف التي سيتم عرضها علي المفحوصين علي أن تكون كالتالي:
- الإجابة الصحيحة = (١) درجة واحدة .
 - الإجابة الخاطئة = (٠) صفر .

التصميم الإلكتروني للإستبيان :

- تم إستخدام نماذج جوجل (Google Form) ، وهي أحد التطبيقات الإلكترونية التي تتيحها شركة جوجل لتصميم وتنفيذ إختبارات وإستبيانات إلكترونية ، وتتميز بسهولة تصميمها وتصفحها ، سهولة نشرها بين أفراد العينة بإستخدام الروابط الإلكترونية ، كما يمكن تطبيق الإختبار بإستخدام الهواتف، أجهزة الكمبيوتر، ومرفق (٥) يوضح واجهة الإستبيان الإلكتروني وطبيعة عرض المواقف علي المفحوصين.

- حيث كان الرابط الإلكتروني الخاص بالإستبيان الإلكتروني قيد البحث :

<https://forms.gle/TnxEraersYeWfuusY>

٤- جهاز حاسب آلي، هاتف محمول.

* تقنين المعاملات العلمية لإستمارة الإستبيان :

أولاً - الصدق :

أ- صدق المحتوي :

تم عرض الإستبيان في صورته المبدئية علي مجموعه من المحكمين الخبراء المتخصصين في مجال الإدارة الرياضية والشباب والرياضة وبلغ عددهم (١٠) خبراء مرفق (٢)، وذلك لتحديد المحاور والعبارات وكذلك ترجمة العبارات إلي مواقف ومدى مناسبة ذلك لموضوع البحث و تحديد ميزان التقدير المناسب لإستمارة الإستبيان مرفق (٣) وقام الباحث بمراعاة آراء الخبراء سواء كانت قبول

أو رفض أو تعديل لعبارات الإستبيان مرفق (٣)، وقد تم إستبعاد العبارات التي لم يوافق عليها ٧٠ % فأكثر من عدد الخبراء والمرفق (٤) يوضح العبارات والمواقف التي تم تعديلها أو حذفها من قبل السادة الخبراء.

وبلغت نسبة الموافقة علي العبارات في صورتها النهائية (٨٠% - ١٠٠%) وهي نسب إتفاق عالية، وبلغت النسبة المئوية لأراء السادة الخبراء الخاصة بالموافقة علي إختيار ميزان التقدير المناسب للإستمارة الإستبيان (٧٠%)، علي أن يكون الوزن النسبي كالتالي:
(الإجابة الصحيحة = ١ درجة واحدة، الإجابة الخاطئة = ٠ صفر).

ب- صدق الإتساق الداخلي:

- تم إيجاد معامل صدق الاتساق الداخلي بتطبيق إستمارة الإستبيان على عينة تم إختيارهم بالطريقة العشوائية من المجتمع الأصلي وخارج عينة الدراسة الأساسية قوامها (٤٠) مفحوصاً ، تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للإستمارة كما يوضحها جدول (٢).

جدول (٢)

"صدق الاتساق الداخلي" معامل الارتباط بين درجة كل عبارة ودرجة المحور الذي تنتمي إليه

$$n = 40$$

معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	محاور الإستبيان
*.٠٦٥٧	٧	*.٠٥٤٥	٤	*.٠٧٤٥	١	المحور الأول: - محور الصفات والمهارات الواجب توافرها لدي مدير مركز الشباب.
*.٠٨٢٩	٨	*.٠٧٦٥	٥	*.٠٦٠٥	٢	
*.٠٨٠١	٩	*.٠٧٧٠	٦	*.٠٨١١	٣	
*.٠٨١٢	٢٢	*.٠٧٨٦	١٦	*.٠٧٣١	١٠	المحور الثاني: - العمليات الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة).
*.٠٧٣١	٢٣	*.٠٦٩٩	١٧	*.٠٧٩٩	١١	
*.٠٦٨٢	٢٤	*.٠٨٧٥	١٨	*.٠٦٠٥	١٢	
*.٠٨٠٠	٢٥	*.٠٦٢٢	١٩	*.٠٥٩٠	١٣	
		*.٠٦٠٨	٢٠	*.٠٦٤٩	١٤	
		*.٠٧٠٠	٢١	*.٠٨٦٦	١٥	
*.٠٦٨٤	٣٤	*.٠٧٩٥	٣٠	*.٠٦٢٢	٢٦	المحور الثالث: - التشريعات والقوانين بمراكز الشباب.
*.٠٧٦٦	٣٥	*.٠٦٦٥	٣١	*.٠٦٤٥	٢٧	
		*.٠٧٠٧	٣٢	*.٠٨٧٩	٢٨	
		*.٠٨٣٣	٣٣	*.٠٧٤٩	٢٩	
*.٠٨٠٨	٤٠	*.٠٨٤٤	٣٨	*.٠٨٠٥	٣٦	المحور الرابع: - الإدارة المالية.
		*.٠٥٩٩	٣٩	*.٠٨٣٤	٣٧	

* قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ = ٠.٣٢٥

يتضح من جدول (٢) السابق أن قيمة معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة ودرجة المحور الذي تنتمي إليه العبارة تراوحت بين (٠.٥٤٥ إلى ٠.٨٧٩)، و جاءت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥) مما يدل على الإتساق الداخلي بين العبارات والمحور الذي تنتمي إليه.

ثانياً - الثبات:

- تم تطبيق الإستمارة على عينة إستطلاعية قوامها (٤٠) مفحوصاً تم إختيارهم بالطريقة العشوائية من المجتمع الأصلي وخارج عينة البحث الأساسية، ثم إعادة التطبيق بعد (١٥) يوم ، و جدول (٣) يوضح الدلالات الإحصائية الخاصة بحساب ثبات إستمارة الإستبيان بطريقة التطبيق وإعادة التطبيق.

جدول (٣)

الفروق بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني لعينة البحث الإستطلاعية في مجموع المحاور

والثبات الكلي للإستمارة ن = ٤٠

م	الدلالات الإحصائية المحور	التطبيق الأول		التطبيق الثاني		الفرق بين المتوسطين	قيمة (ت)	معامل الثبات (ر)
		ع±	س	ع±	س			
١	الأول- الصفات والمهارات الواجب توافرها لدي مدير مركز الشباب.	٦.٢٧	١.٥٠	٦.١٢	١.٣٢	٠.١٥	٠.٩٧٣	*٠.٧٦٩
٢	الثاني- العمليات الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة).	١١.٨٥	٢.٢٩	١١.٧٥	٢.٢٠	٠.١٠	٠.٦٤٤	*٠.٩٠٥
٣	الثالث- التشريعات والقوانين بمراكز الشباب.	٧.٤٢	١.٥١	٧.٣٩	١.٥٣	٠.٠٣	٠.٥٧٢	*٠.٩٨٤
٤	الرابع- الإدارة المالية.	٣.٨٥	٠.٨٣	٣.٩٥	٠.٨٧	٠.٠١	١.٦٦	*٠.٩٠٣
	الثبات الكلي للإستمارة	٢٩.٤٠	٢.٩٥	٢٩.٢٠	٢.٧٨	٠.٠٢	٠.٧٢٦	*٠.٨١٧

** ر معنوي عند مستوى ٠.٠٥ = ٠.٣٢٥ *ت معنوي عند مستوى ٠.٠٥ = ٢.٠٤٢

يتضح من جدول (٣) والخاص بالفروق بين التطبيق الأول وإعادة التطبيق أنه لا توجد فروق معنوية بين التطبيقين عند مستوي (٠.٠٥) في المحاور الخاصة بالإستبيان، وكذلك الثبات الكلي لإستمارة، كما بلغ معامل الثبات ما بين (٠.٧٦٩ إلى ٠.٩٨٤) والخاصة بمعامل الارتباط ما بين التطبيق الأول والثاني، مما يؤكد أن المواقف المصممة تعطي نفس النتائج إذا ما أعيد تطبيقها مرة أخرى وفي نفس الظروف وهذا يعني تميزها بالثبات وقابليتها للتطبيق.

- تطبيق الدراسة الأساسية:

قام الباحثان بتطبيق الدراسة الأساسية على عينة البحث في الفترة من ٢٠١٩/١٢/١٥ م إلى ٢٠٢٠/١/٢٠ م، على عينة قوامها (٢٣٨) مفحوصاً .

- المعالجات الإحصائية:

- التكرار .

- النسب المئوية.

- المتوسط الحسابي .

- الانحراف المعياري .

- معامل الارتباط .

- إختبار (ت) الفروق .

عرض ومناقشة النتائج

أولاً - المحور الأول: الصفات والمهارات الواجب توافرها لدي مدير مركز الشباب .

جدول (٤)

الدلالات الإحصائية "المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وإختبار الفروق (ت)" بين عينة مديري ومديرات مراكز الشباب في محور الصفات والمهارات الواجب توافرها لدي مدير مركز الشباب المديرين (ن) = ١٩٨ ، المديرات (ن) = ٤٠

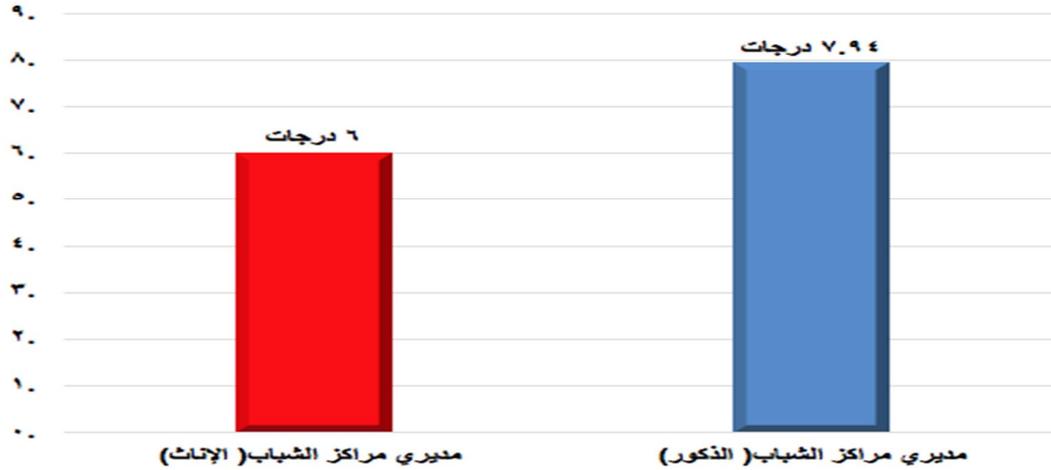
م	الدلالات الإحصائية	مديري الشباب		مديرات الشباب		الفرق بين المتوسطين	قيمة (ت)
		مركز (الذكور)	مركز (الإناث)	مركز (الذكور)	مركز (الإناث)		
		ن = ١٩٨	ن = ٤٠	س	س		
		ع±	ع±	ع±	ع±		
	الصفات والمهارات الواجب توافرها لدي مدير مركز الشباب	٧.٩٤	٠.٨٨	٦	١.٢٨	١.٩٤	*٩.١٦٨

ت الجدولية عند مستوي

* معنوي عند مستوي دلالة ٠.٠٥

١.٩٦٠ = ٠.٠٥

شكل بياني رقم (١)
المتوسط الحسابي لإستجابات عينة البحث
على المحور الأول الصفات والمهارات الواجب توافرها لدي مدير مركز الشباب



يتضح من جدول (٤) الخاص بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار الفروق (ت) بين عينة مديري ومديرات مراكز الشباب في محور الصفات والمهارات الواجب توافرها لدي مدير مركز الشباب، والشكل رقم (١) والخاص بالمتوسط الحسابي لإستجابات عينة البحث على المحور الأول ، وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين مديري مراكز الشباب (الذكور والإناث) حيث كانت قيمة (ت) المحسوبة = (٩.١٦٨) وهي أكبر من قيمة (ت) الجدولية = (١.٩٦٠) عند مستوى دلالة ٠.٠٥ ، وكانت الفروق ذات الدلالة المعنوية لصالح مديري مراكز الشباب (الذكور) ويتضح ذلك من المتوسط الحسابي لتلك المجموعة = (٧.٩٤).

و يشير كل من مصطفى حسين باهى و أحمد كمال نصارى (٢٠٠٨) إلي ضرورة توفر الصفات والمهارات الإدارية بشكل مناسب وذلك لأنها تعد من العوامل الهامة التي تساعد في زيادة فاعلية القيادة والإدارة. (١٦ : ٧٩)

لذا يرى الباحثان أنه لا بد من تطوير الصفات والمهارات اللازمة لمديري مراكز الشباب في ضوء مايساعدهم علي أداء مهامهم علي أكمل وجه و يؤكد جيسون كوينجسفيلد , سينجيم كيم , جيمين شا , جو بوردو , رونالد سيكي **Jason. P; SeungHyun. K; JaeMin. C ; Joe. P and Ronald F. (٢٠١١)** علي أن الصفات والمهارات الواجب توافرها في المدير لا بد وأن تكون في أعلى درجاتها لدي المدير حتي لا يكون عدم توفر تلك الصفات والمهارات عائق يحول بينه وبين متطلبات عمله . (٢٧ : ٦)

ويمكن إرجاع تفوق المديرين الذكور علي المديرات الإناث في محور الصفات والمهارات الواجب توافرها في مدير مركز شباب إلي ما توصلت له الأبحاث السابقة حيث يذكر كل من أمير طاهر إبراهيم (٢٠٠٧) وعصام فرج مسعود (٢٠٠٩) أن الصفات الشخصية المؤهلة للقيادة لا تتوافر في أغلبية مديري مركز الشباب ولا توجد لديهم القدرة الفنية والإدارية بشكل جيد لتوجيه وإرشاد المرؤوسين، و أن القيادات بمراكز الشباب غير مؤهلة لتولي هذه المناصب الإدارية. (٢ : ١٠٨ : ٩ : ٥)

و يوضح مفتي إبراهيم (١٩٩٩) أن الهيئة الرياضية مجتمع يتكون من مجموعه من البشر مختلفي التفكير لذلك هناك دائما حاجة لقائد يساعد علي توحيد الجهود لتحقيق الأهداف، ومدير الهيئة الرياضية ماهو إلا مظهر من مظاهر القيادة، لذلك هناك ضرورة لتمتعه بالصفات المقرونة بالقائد الجيد . (١٥ : ٥٧)

بينما اتفق كل من جمال محمد (٢٠٠٧) و دنيال كوفيل، شيريان واكر، جولى سيسليانو، بيتر هيس Daniel Covell, Sharienne Walker, Julie Siciliano, Peter Hess (٢٠٠٧) أن من أهم مقومات النجاح لأي عمل في الهيئات الشبابية والرياضية يتوقف علي الصفات التي يجب وأن يتمتع بها الإداريين. (٣ : ٢١٥) (٢٤ : ٢٨٥) ويضيف دنيال كوفل Daniel Covell وآخرون (٢٠٠٧) أن أهم الصفات الواجب توافرها في القائد الإداري الفعال هي الطموح ، النشاط والطاقة ، الذكاء والرغبة في القيادة. (٢٤ : ٢٨٥) ثانياً - المحور الثاني: العمليات الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة).

جدول (٥)

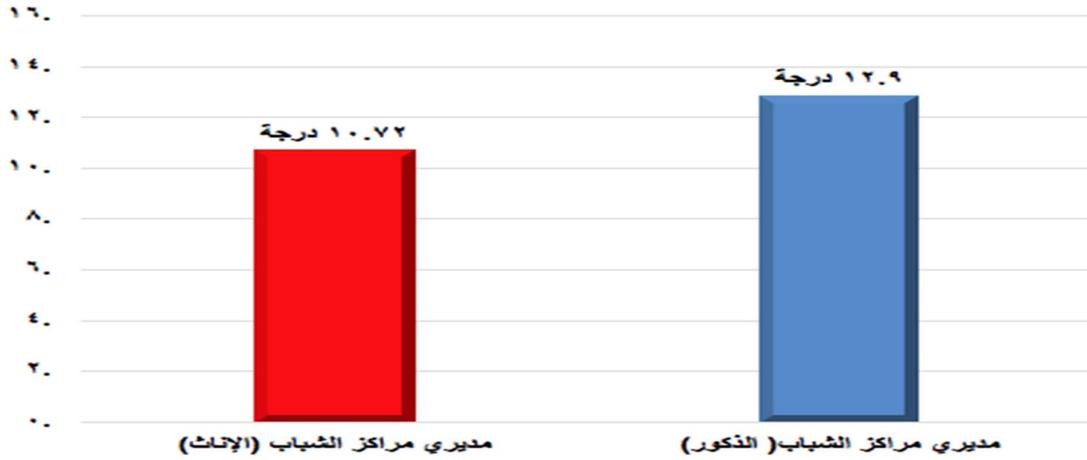
الدلالات الإحصائية "المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار الفروق (ت) بين عينة مديري ومديرات مراكز الشباب في محور العمليات الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) المديرين (ن) = ١٩٨ ، المديرات (ن) = ٤٠

م	الدلالات الإحصائية	مديري مراكز الشباب (الذكور)		مديرات مراكز الشباب (الإناث)		الفرق بين المتوسطين	قيمة (ت)
		س	ع±	س	ع±		
	العمليات الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة)	١٢.٩٠	١.٥٣	١٠.٧٢	٢.٣٨	٢.١٧	*٥.٥٤٩

ت الجدولية عند مستوي

* معنوي عند مستوي دلالة ٠.٠٥

١.٩٦٠ = ٠.٠٥

شكل بياني رقم (٢)
المتوسط الحسابي لإستجابات عينة البحث
على المحور الثاني العمليات الإدارية

يتضح من جدول (٥) الخاص بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار الفروق (ت) بين عينة مديري ومديرات مراكز الشباب في محور العمليات الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) ، والشكل رقم (٢) والخاص بالمتوسط الحسابي لإستجابات عينة البحث على المحور الثاني، وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين مديري مراكز الشباب (الذكور والإناث) حيث كانت قيمة (ت) المحسوبة = (٥.٥٤٩) وهي أكبر من قيمة (ت) الجدولية = (١.٩٦٠) عند مستوى دلالة ٠.٠٥ ، وكانت الفروق ذات الدلالة المعنوية لصالح مديري مراكز الشباب (الذكور) ويتضح ذلك من المتوسط الحسابي لتلك المجموعة = (١٢.٩٠).

ويري الباحثان أن تفوق مديري مراكز الشباب (الذكور) في محور العمليات الإدارية على المديرات (الإناث) يعكس تفوق المديرين (الذكور) في الإدارة اليومية لمركز الشباب وذلك ما نصت عليه لائحة النظام الأساسي لمراكز الشباب أن الإدارة اليومية لمركز الشباب أحد مهام مدير مركز الشباب.

حيث يذكر كل من طلحة حسام الدين وعدلة عيسى (١٩٩٧) أن مفهوم الإدارة يحدد مهام ومسؤوليات المدير في أي هيئة رياضية بالتخطيط والتنظيم والقيادة والمراقبة لمساعدة الهيئة علي تحقيق أهدافها المحددة سابقاً . (٧ : ١٤)

ويتفق ذلك مع نعمان عبد الغني ولطيفة شرف الدين (٢٠١٠) و جون زنجر وجوزيف فولك مان
 إنجاز الأهداف من خلال القيام بالوظائف الإدارية الأساسية : (التخطيط - التنظيم - التوجيه -
 الرقابة) ، وتعد تلك العمليات الإدارية متطلب أساسي في كل المستويات التنظيمية. (١٠ : ٢٠) (٣٢ : ٤)

ولا يمكن لمدير مركز الشباب بأي حال إدارة المركز بشكل جيد بدون التميز في تطبيق العمليات
 الإدارية حيث يشير سمير عبدالحميد (٢٠٠١) إلي أن العمليات الإدارية من الكفايات الواجب
 توافرها في مدير الهيئة الرياضية ، حيث يعتبر التخطيط الجيد لتحقيق الأهداف والذي يصاحبه تطوير
 دائم ومستمر ، وقياس لمستوي التحسن في الأداء ، من العوامل التي تجنب الهيئة العمل الفوضوي
 ويساهم في تنفيذ المهام بإتقان وعلي أكمل وجه. (٦ : ١٩٩)

ويؤكد كل من ايرك سكوارز , ستازي هول , سيمون شيبلي Eric C. Schwarz, Stacey
 A. Hall and Simon Shibli (٢٠١٠) و جمال محمد (٢٠٠٧) أن الوظائف الإدارية
 التي يقوم بها كل قائد بناء على مستوى ومكانه الدور الذي يلعبه أو يشغله داخل الهيئة تتمثل في ()
 التخطيط ، التنظيم ، التنسيق ، والاتصالات ، الرقابة) . (٢٩ : ٦٧ - ٦٨) (٣ : ٢٢٩)

لذلك يرى الباحثان أن العمليات الإدارية ليس فقط يجب تدريب مديري مراكز الشباب عليها بل
 يجب أن يتم إختيار مدير مركز الشباب علي أساس مدي إجادتهم لها حيث يؤكد فهد عبدالله ()
 (٢٠١٠) أن أحد أهم متطلبات إختيار القيادات الإدارية بالمؤسسات الرياضية هي مدي الإلمام
 بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. (١١ : ٢٤٨)

ثالثاً - المحور الثالث: التشريعات والقوانين بمراكز الشباب.

جدول (٦)

الدلالات الإحصائية "المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار الفروق (ت) بين عينة مديري ومديرات مراكز الشباب في محور التشريعات والقوانين بمراكز الشباب المديريين (ن) = ١٩٨ ، المديرات (ن) = ٤٠

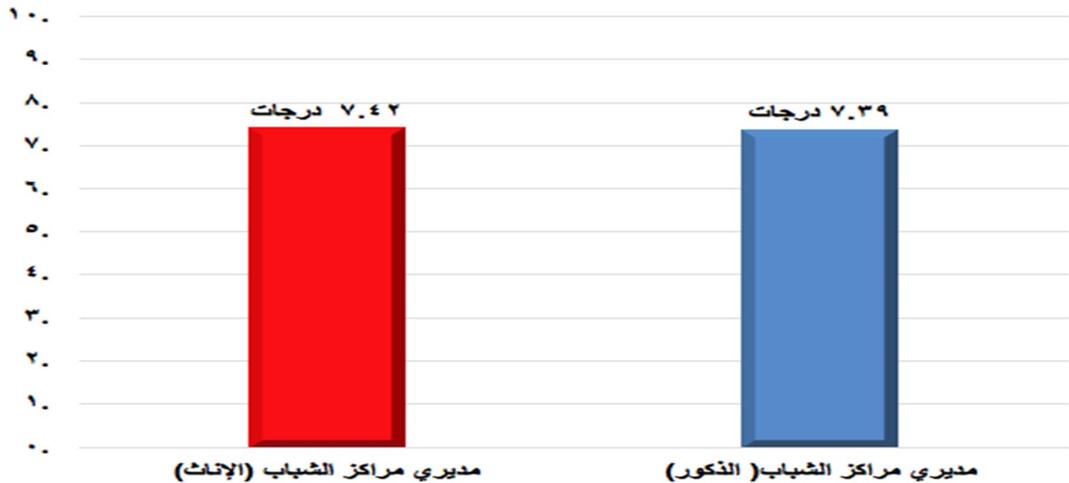
م	الدلالات الإحصائية	مديريين الشباب		مديرات الشباب		الفرق بين المتوسطين	قيمة (ت)
		س	ع±	س	ع±		
		مراكز (الذكور) ن = ١٩٨		مراكز (الإناث) ن = ٤٠			
		س	ع±	س	ع±		
	التشريعات والقوانين بمراكز الشباب	٧.٣٩	١.٥١	٧.٤٢	١.٣٩	٠.٠٢٦	٠.١٠

ت الجدولية عند مستوي

* معنوي عند مستوي دلالة ٠.٠٥

$$١.٩٦٠ = ٠.٠٥$$

شكل بياني رقم (٣)
المتوسط الحسابي لإستجابات عينة البحث
على المحور الثالث التشريعات والقوانين



يتضح من جدول (٦) الخاص بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار الفروق (ت) بين عينة مديري ومديرات مراكز الشباب في محور التشريعات والقوانين بمراكز الشباب، والشكل رقم (٣) والخاص بالمتوسط الحسابي لإستجابات عينة البحث علي المحور الثالث، عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين مديري مراكز الشباب (الذكور والإناث) حيث كانت قيمة (ت) المحسوبة = (٠.١٠) وهي أقل من قيمة (ت) الجدولية = (١.٩٦٠) عند مستوي دلالة ٠.٠٥ .

ويرجع الباحثان عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في محور التشريعات والقوانين بمراكز الشباب، إلي إمام عينة البحث بأهمية التشريعات والقوانين والتي تعد متطلب أساسي في إدارة للمركز، وكذلك عدم تحري ما تنص عليه اللوائح والقوانين يعرضهم للمسائلة.

ويتفق ذلك مع محمد متولي (١٩٩٨) أن متطلبات شاغل الوظيفة للتوصيف الوظيفي لمدير مركز الشباب لا بد وأن يشتمل علي دراسة في القانون العام وقانون العمل و دراسة في القوانين واللوائح المنظمة لعمل الشباب. (١٤ : ١٠٦-١٠٧)

ويتفق أيضاً مع ما توصل إليه فهد عبدالله (٢٠١٠) في أن يكون الإلمام باللوائح والقوانين والنظم المتبعة في مؤسسته أحد المتطلبات المؤهلة لإختيار القيادات الإدارية بالمؤسسات الرياضية (١١ : ٢٥٠) .

ويختلف ذلك مع كل من أحمد رمضان (١٩٩٧) و عصام فرج (٢٠٠٩) أنه لاتوجد قيادات مؤهلة بمراكز الشباب و لا يوجد لديهم إهتمام بتطبيق اللوائح المنظمة سواء اللوائح المالية أو الإدارية. (١ : ١١٥) (٩ : ١٣٥)

ويرجع الباحثان الإختلاف بين ما توصل اليه من عدم وجود فروق بين مديري مراكز الشباب في التشريعات والقوانين وكذلك متوسط الإستجابات الصحيحة علي مواقف ذلك المحور قاربت ٧٥%،

وما توصل إليه أحمد رمضان (١٩٩٧) و عصام فرج (٢٠٠٩) أنه لا توجد قيادات مؤهلة بمراكز الشباب و لا يوجد لديهم إهتمام بتطبيق اللوائح المنظمة سواء اللوائح المالية أو الإدارية، في إختلاف عينة البحثين وكذلك الفترة الزمنية بين البحثين. (١ : ١١٥) (٩ : ١٣٥)
 رابعاً - المحور الرابع: إدارة الأموال.

جدول (٧)

الدلالات الإحصائية "المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وإختبار الفروق (ت) بين عينة مديري ومديرات مراكز الشباب في محور إدارة الأموال المديرين (ن) = ١٩٨ ، المديرات (ن) = ٤٠

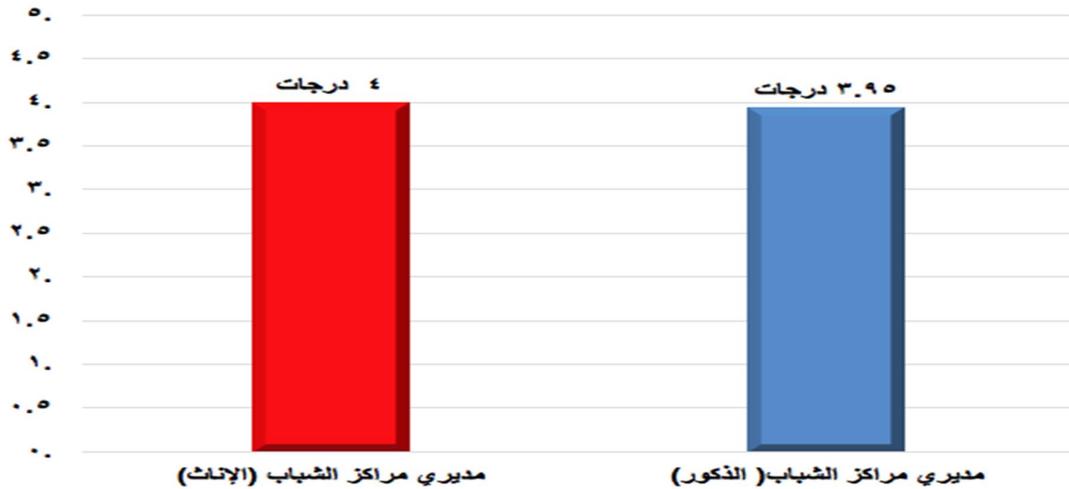
م	الدلالات الإحصائية	مديريين الشباب		مديرات الشباب		الفرق بين المتوسطين	قيمة (ت)
		س	ع±	س	ع±		
		ن = ١٩٨ (الذكور)		ن = ٤٠ (الإناث)			
		س	ع±	س	ع±		
	إدارة الأموال	٣.٩٥	٠.٨٦	٤	٠.٨٧	٠.٠٤٥	٠.٣٠١

ت الجدولية عند مستوي

* معنوي عند مستوي دلالة ٠.٠٥

$$١.٩٦٠ = ٠.٠٥$$

شكل بياني رقم (٤)
 المتوسط الحسابي لإستجابات عينة البحث
 علي المحور الرابع إدارة الأموال



يتضح من جدول (٧) الخاص بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري وإختبار الفروق (ت) بين عينة مديري ومديرات مراكز الشباب في محور إدارة الأموال، والشكل رقم (٤) والخاص بالمتوسط الحسابي لإستجابات عينة البحث علي المحور الرابع، عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية

بين مديري مراكز الشباب (الذكور والإناث) حيث كانت قيمة (ت) المحسوبة = (٠.٣٠١) وهي أقل من قيمة (ت) الجدولية = (١.٩٦٠) عند مستوي دلالة ٠.٠٥ .
يرجع الباحثان عدم وجود فروق بين عينة المديرين الذكور والإناث في ذلك المحور وكذلك ارتفاع الإستجابات الصحيحة والتي قاربت ٨٠ ٪ إلى إمام مديري مراكز الشباب بلائحة المالية الموحدة لمراكز الشباب رقم (٦٠) لسنة ٢٠٠٧ م، والتي تم بناء المواقف منها ويرجع ذلك إلى إعتمادهم عليها في الجوانب الماليه التي يتعرض لها مدير المركز أثناء الإدارة اليومية للمركز .

ويتفق ذلك مع لائحة النظام الأساسي لمراكز الشباب رقم (٣٦) لسنة ٢٠١٨ م ، من حيث الشروط الواجب توافرها في شاغل وظيفة المدير التنفيذي لمركز الشباب وكذلك إختصاصات وظيفة المدير التنفيذي لمركز الشباب :

- إعداد الميزانية والحساب الختامي عن السنة المالية المنتهية ووضع مشروع الموازنة للسنة المالية التالية مع المشرف المالي وتقديمه لمجلس الإدارة لعرضه علي الجمعية العمومية.
- التوقيع علي الشيكات كتوقيع أول.
- إعتداد صرف المرتبات والمكافآت والمصروفات علي إختلاف أنواعها حسبما يرد في ميزانية المركز المعتمدة طبقا للائحة المالية . (١٢ : ٣٣ - ٣٥)

وحيث يؤكد سمير عبدالحميد (٢٠٠١) علي أن الكفايات الإدارية لمدير الهيئة الرياضية يجب أن يتوفر بها القدرة علي إدارة السيولة المالية و تحديد الربح والخسارة، والتنبؤ بالموازنة للتحكم في الميزانية، والقدرة علي المساهمة في بيان الميزانية العمومية، وكذلك الإلمام بالتشريعات الخاصة بالضرائب. (٦ : ٢٠١)

ويشير كل من جون زنجر وجوزيف فولك مان John H. Zenger & Joseph R. Folkman (٢٠٠٩) أن المدير السيئ

ليس القدرة علي إدارة أموال الهيئة حيث أنه يفقد ويضيع المال على الهيئة، في حين أن المدير الجيد يحقق أرباح جيدة للهيئة، الأمر الذي يظهر قدرته علي زيادة وتحسين الإنتاجية وتجنب الأزمات المالية والتغلب عليها. (٣٢ : ٢٩ - ٣٢)

وتوصل أحمد رمضان (١٩٩٧) إلي أنه لا توجد في مراكز الشباب قيادات مهنية متخصصة تتبني المشروعات داخل مركز الشباب. (١ : ١١٥)

ويري الباحثان أن ذلك لا يتعارض مع نتائج عينه البحث في إدارة الأموال لان هناك فارق بين الإلمام للجوانب الإدارة المالية التي يتعرض لها المدير والإلمام بمفاهيم إدارة المشروعات .

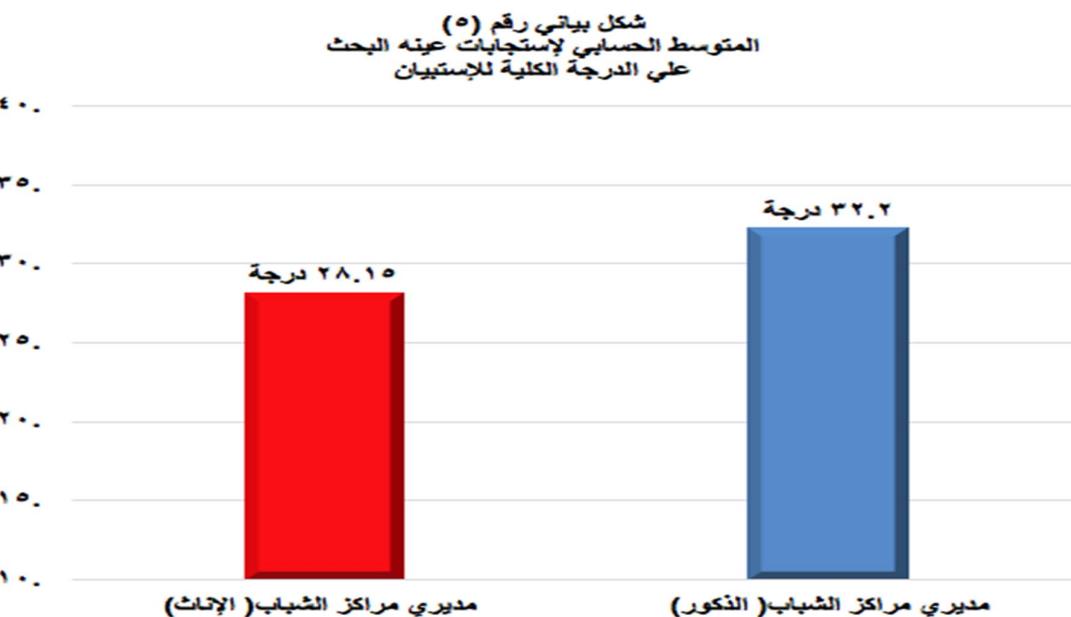
وكذلك تعد البرامج التدريبية والتي تقدم للمديرين أحد العوامل التي تساعد علي تطوير أدائهم في الإدارة الماليه مثل برامج المحاسبة لغير المحاسبين.
خامساً - الدرجة الكلية للإستبيان.

جدول (٨)

الدلالات الإحصائية "المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وإختبار الفروق (ت) بين عينة مديري ومديرات مراكز الشباب الدرجة الكلية للإستبيان المديرين (ن) = ١٩٨ ، المديرات (ن) = ٤٠

م	الدلالات الإحصائية	مديريين الشباب		مديرات الشباب		الفرق بين المتوسطين	قيمة (ت)
		مراكز (الذكور)	مراكز (الإناث)	س	ع±		
		١٩٨ = ن	٤٠ = ن	٢٨.١٥	٢.٩٦	٤.٠٥	*٨.١٢٥
		س	ع±	س	ع±		
		٣٢.٢٠	٢.٣٨	٢٨.١٥	٢.٩٦	٤.٠٥	*٨.١٢٥

* معنوي عند مستوي دلالة ٠.٠٥
١.٩٦٠ = ٠.٠٥



يتضح من جدول (٨) الخاص بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار الفروق (ت) بين عينة مديري ومديرات مراكز الشباب في الدرجة الكلية للإستبيان، والشكل رقم (٥) والخاص بالمتوسط الحسابي لإستجابات عينة البحث علي الدرجة الكلية للإستبيان، وجود فروق ذات دلالة معنوية بين مديري مراكز الشباب (الذكور والإناث) حيث كانت قيمة (ت) المحسوبة = (٨.١٢٥) وهي أكبر من قيمة (ت) الجدولية = (١.٩٦٠) عند مستوي دلالة ٠.٠٥ ، وكانت الفروق ذات الدلالة المعنوية لصالح مديري مراكز الشباب (الذكور) ويتضح ذلك من المتوسط الحسابي لتلك المجموعة = (٣٢.٢٠).

ويري الباحثان أن الإستجابة الكلية علي إستبيان الكفاءة الإدارية فيما يخص المديرين الذكور تراوحت نسبة المتوسط الحسابي للمفحوصين (٨٠.٥ %)، بينما كانت نسبة المتوسط الحسابي للمديرات الإناث (٧٠.٣٧ %)، وذلك يدل علي أن الإتجاه إلي تعيين مديري مراكز الشباب من المتخصصين ساعد في زيادة الكفاءة الإدارية بشكل عام، علي عكس ماكانت تعاني منه مراكز الشباب من عدم وجود مديرين غير متخصصين وهذا ما أشار إلي نبيه العلقامي (١٩٩٧) حيث يذكر أنه من خلال البحث الميداني أمكن حصر مجموعة من المشكلات المتعلقة بالقيادات أهمها عدم وجود مدير متخصص والتي تعوق مراكز الشباب عن تحقيق أهدافها. (١٧ : ٧٩)

كما يرجع الباحثان وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية للإستبيان ولصالح مديري مراكز الشباب الذكور إلي إلي ضعف تمثيل الإناث في مستويات الإدارة العليا في الهيئات الرياضية بشكل عام وكذلك مراكز الشباب بشكل خاص.

حيث يؤكد كل من ليندي دارفين ، ميج هانكون ، سارة وليامز ، Darwin, L., Hancock, M., & Williams, S. (٢٠٢٠)

على الرغم من الزيادة الهائلة في فرص المشاركة الرياضية للمرأة و على مدار العقود الماضية، كانت المرأة ممثلة تمثيلاً ناقصاً للغاية في القيادة و ذلك في شتي مجالات صناعة الرياضة، وُعزى هذا التمثيل الناقص إلى مجموعة متنوعة من الحواجز الإجتماعية والثقافية التي تواجهها المرأة، بالإضافة إلي وجود من العوائق التي تحول دون تقدمها مثل تطوير القوانين التي تضمن تكافؤ الفرص ، وكذلك السياسات والهيكل التنظيمية التي يجب أن توفر الإتاحة والتنوع في القيادات. (٢٥ : ٢٨٠)

كما تشير كل من لورا بورتين، هيدي باركر . Burton, L., & Parker, H. (٢٠١٠) إلي أن المرأة تتواجد أكثر كقيادة في المستويات الإدارية الوسطي، في حين يتواجد الذكور بشكل أكبر في مستوى الإدارة العليا في المجال الرياضي، وقد تكون النظريات القديمة تشير إلي المناصب الإدارية العليا بأنها مناصب ذكورية لا بد من توافر مجموعه صفات بشاغلها تكون أقرب للذكور، الأمر الذي يجعل هناك ضرورة للبحث عن العوائق التي تواجه المرأة أثناء عملها كمدير رياضي، وأيضاً هناك

حاجة للأبحاث للتأكد من قيام المديرين الرياضيين الذكور والإناث بأعمالهم علي أكمل وجه. (٢٠ : ١١-١٢)

وتؤكد سيليا فالينت . **Valiente, C. (٢٠٢٠)** علي أنه من الجدير بالذكر إتخاذ إجراءات جادة لضمان تمثيل المرأة في المجال الرياضي في أسبانيا عن طريق إقرار قانون يشترط تمثيل المرأة في مجالس الإدارات بنسبه (٣٣ % ، أو ثلاث نساء علي الأقل) من مجلس الإدارة، علي رغم من وجود تلك الحصة لم يتم تمثيل المرأة في المراكز القيادية المتقدمه في الرياضة. (: ١٣-١٤)

ويشير كل من **إنج كلارينجبولد، انيليز كنوبرس Claringbould, I., & Knoppers, A. (٢٠٠٨)** أن تمثيل المرأة في عضوية مجالس إدارات الهيئات الرياضية الوطنية في هولندا وجد عقبات منها أن دائما ماتكون الصورة المرسومة في المخيله لعضو مجلس الإدارة تكون ذكر بالإضافة إلي حصول الصفات الذكورية في المجال القيادي علي إنطباعات أكثر إيجابية، مما أدى إلي نقص تمثيل المرأة في عضوية مجلس الإدارة على المستوى الوطني للمنظمات الرياضية مما جعل الأمر متاح للبحث والمناقشة لفترات طويله. (: ٢٢ : ٨٩-٩١)

وتوصل **جوهان أدريانز J. Adriaanse (٢٠١٦)** عن طريق دراسة قام بإجرائها علي مستوي ٤٥ دولة للتوصل إلي نسب تمثيل المرأة في المنظمات الرياضية الوطنية وأظهرت النتائج تمثيلاً ضعيفاً للمرأة حيث بلغ المتوسط العالمي لتمثيل المرأة كرئيس مجلس إدارة (١٩.٧ %) و (١٠.٨ %) كمدير تنفيذي للمنظمات الرياضية. (: ١٩ : ١٤٩)

لذا **يري الباحثان** أن التدريب الإداري والتطوير الوظيفي وإعادة هيكلة الوظائف والمسارات الوظيفية أحد السبل لإتاحه الفرصة للمرأة في مجال القيادة الرياضية بشكل يسمح بممارسة القيادة الرياضية حيث **يوصي كل من سايمون فولاجر، كرستين توهي Fullagar, S., & Toohey, K. (٢٠٠٩)** أن أحد أهم الخطوات لمعالجه مشكله تهميش وجود المرأة في قيادة الهيئات الرياضية هي نشر سياسات المساواة بين الجنسين ، وحصص الحوكمة ، وإعلانات المؤتمرات الرياضية ، وفي بعض الحالات التشريع. (: ٢٦ : ١٩٩-٢٠١)

الإستنتاجات:

في حدود عينه البحث والأدوات المستخدمة وفي ضوء أهداف البحث ونتائج المعالجات الإحصائية تم التوصل إلي الآتي :

- وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين مديري مراكز الشباب (الذكور والإناث) ولصالح مديري مراكز الشباب

(الذكور) في محور الصفات والمهارات الواجب توافرها لدي مدير مركز الشباب .

- وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين مديري مراكز الشباب (الذكور والإناث) ولصالح مديري مراكز الشباب

- (الذكور) في محور العمليات الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة).
- عدم وجود فروق معنوية دالة إحصائياً بين مديري مراكز الشباب (الذكور والإناث) في محور التشريعات والقوانين بمراكز الشباب.
- عدم وجود فروق معنوية دالة إحصائياً بين مديري مراكز الشباب (الذكور والإناث) في محور إدارة الأموال.
- وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين مديري مراكز الشباب (الذكور والإناث) ولصالح مديري مراكز الشباب (الذكور) في الدرجة الكلية للإستبان الخاص بالكفاءة الإدارية لمديري مراكز الشباب.

التوصيات:

- توجه نتائج هذا البحث لوزارة الشباب والرياضة لتطبيقه علي نطاق واسع بغرض التعرف علي الكفاءة الإدارية للمديرين بمراكز الشباب، ومن ثم تقديم البرامج التدريبية المناسبة في ضوء النتائج.
- تقديم برامج تدريبية علي العمليات الإدارية وكذلك الصفات والمهارات الواجب توافرها في مدير مركز الشباب ،
- لمديري مراكز الشباب بشكل عام ومديري مراكز الشباب (الإناث) بشكل خاص.
- قيام الباحثين بإقتراح تشريعات ولوائح تضمن نسبة تمثيل أكبر للمرأة كقيادة في المجال الرياضي.
- قيام الباحثين بدراسة أهم العقبات التي تواجه مديري مراكز الشباب (الإناث).

المراجع:

أولاً - المراجع العربية :

- ١ أحمد رمضان : دور مراكز شباب القرى في تنمية المجتمع المحلي بمحافظة البحيرة، رسالة ماجستير ، كلية التربية الرياضية للبنات جامعة الإسكندرية ، ١٩٩٧ .
 - ٢ أمير ظاهر : تقويم الأداء الإداري بمراكز شباب القرى بمحافظة المنوفية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنين بنها، ٢٠٠٧م.
 - ٣ جمال علي : الحديث في الإدارة الرياضية والإدارة العامة ، مركز الكتاب للنشر ، الطبعة الأولى ، ٢٠٠٧م.
 - ٤ حليم منير ، : الإدارة في الميدان الرياضي، المكتبة الأكاديمية، ١٩٩٤م.
- عصام بدوي

- ٥ سمير عبد : إدارة الهيئات الرياضية، منشأة المعارف، ط١، ١٩٩٩م.
الحميد
- ٦ : الكفايات الإدارية لمديري الهيئات الرياضية ،نظريات وتطبيقات مجلة علوم التربية البدنية والرياضية كلية التربية الرياضية بنين جامعة الإسكندرية ،العدد ٤١، ٢٠٠١م.
طلحة حسام : مقدمة في الإدارة الرياضية ، مركز الكتاب للنشر ، ١٩٩٧ م .
- ٧ الدين ،
عدله
عيسي
- ٨ عبد الله
فرغلي : منظومة مراكز الشباب التربوية، مركز الكتاب للنشر، ٢٠٠٣م.
- ٩ عصام فرج : تقويم الموارد المادية والبشرية بمراكز الشباب بمحافظة المنوفية ، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية ، جامعة طنطا ، ٢٠٠٩ م .
مسعود
- ١٠ علا محمد : بناء مقياس الرضا الوظيفي لمديري مراكز الشباب والرياضة بمحافظة البحيرة، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية للبنات، جامعة الإسكندرية، ٢٠٢٠.
عبدالرحيم
- ١١ فهد عبدالله : المتطلبات المؤهلة لاختيار القيادات الإدارية بالمؤسسات الرياضية بدولة الكويت ، رسالة دكتوراه، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة الإسكندرية ، ٢٠١٠ م .
- ١٢ لائحة
النظام
الأساسي
لمراكز
الشباب
١٣ محمد عبد : منظور حديث في الإدارة الرياضية ، ماهي للنشر والتوزيع، الإسكندرية ، ٢٠٠٩ م.
العزیز
،سمير عبدا
لحميد
- ١٤ محمد : دراسة التوصيف الوظيفي للعاملين بمراكز الشباب بجمهورية مصر العربية ، رسالة دكتوراه ، كلية التربية الرياضية بنات ، جامعة الإسكندرية ، ١٩٩٨م.
متولي
- ١٥ مفتي حماد : تطبيق الإدارة الرياضية (المدارس - الجامعات - الاتحادات الرياضية - الأندية - مراكز الشباب)، مركز الكتاب للنشر، ١٩٩٩م.

- ١٦ مصطفى حسين ، أحمد كمال : مهارات القيادة في المجال الرياضي في الاتجاهات الحديثة, مكتبة الأنجلو المصرية, ٢٠٠٨ م.
- ١٧ نبيه العلقامي : مقدمة في السياسات الإدارية (مراكز الشباب) ، الطبعة الأولى ، مركز الكتاب للنشر، ١٩٩٧ م.
- ١٨ نعمان عبد الغني ، لطيفة شرف الدين : الإدارة الرياضية ، الطبعة الأولى ، وزارة الثقافة والإعلام للطباعة والنشر، مملكة البحرين، ٢٠١٠ م.

ثانياً - المراجع الأجنبية:

- ١٩- **Adriaanse, J.** Gender diversity in the governance of sport associations: The Sydney scoreboard global index of participation. *Journal of business ethics*, ١٣٧(١), ١٤٩-١٦٠. (٢٠١٦):
- ٢٠- **Burton, L., & Parker, H.** Gender typing in management: Evaluation of managerial subroles for sport. *Advancing Women in Leadership Journal*, ٣٠. (٢٠١٠):
- ٢١- **Campion, M. A., Fink, A. A., Rugeberg, B. J., Carr, L., Phillips, G. M., & Odman, R. B.** Doing competencies well: Best practices in competency modeling. *Personnel psychology*, ٦٤(١), ٢٢٥-٢٦٢ (٢٠١١):
- ٢٢- **Claringbould, I., & Knoppers, A.** Doing and undoing gender in sport governance. *Sex roles*, ٥٨(١), ٨١-٩٢. (٢٠٠٨):
- ٢٣- **Ckmann, J.** Competence of top management teams and success of new technologybased firm, ١st, Deutscher universitat, Germany. (٢٠٠٧):

- ٢٤- **Covell. D;** Managing Sports Organizations ٢ nd Edition
Walker. S; Julie. Butterworth– Heinemann .Elsevier.
S and Hess.P
(٢٠٠٧):
- ٢٥- **Darvin, L.,** Perceptions of the sport leadership labyrinth through the
Hancock, M., & career pathways of intercollegiate women
Williams, S. administrators. SN Social Sciences, ١(١٢), ١-٢٣.
(٢٠٢٠):
- ٢٦- **Fullagar, S., &** Introduction to gender and sport management special
Toohy, K. issue: Challenges and changes. Sport Management
(٢٠٠٩): Review, ١٢(٤), ١٩٩-٢٠١.
- ٢٧- **Jason. P;** Developing a competency model for private sport club
SeungHyun. K; managers International Journal of Hospitality
JaeMin. C ; Joe. Management xxx.
P and Ronald. F.
(٢٠١١) :
- ٢٨- **Koca.C; Arslan.** Attitudes towards Women's Work Roles and Women
B and Hülya. F. Managers in a Sports Organization: The Case of Turkey
(٢٠٠٩): Gender, Work and Organization. Vol٢. Blackwell
Publishing Ltd.
- ٢٩- **Schwarz. E. C;** Sport Facility Operations Management Butterworth-
Hall. S. A and Heinemann. Elsevier.
Simon. Sh.
(٢٠١٠):
- ٣٠- **Thomas. N. :** The John Adair Handbook of Management and
(٢٠٠٤): Leadership, Thorogood Ltd . London.
- ٣١- **Valiente, C.** The impact of gender quotas in sport management: the
(٢٠٢٠): case of Spain. Sport in Society, ١-١٨.
- ٣٢- **Zenger. J. H. and** The Extraordinary Leader. Turning Good Managers into
Folkman. J. R. Great Leaders The McGraw-Hill Companies.
(٢٠٠٩):

المخلص

عنوان البحث

"دراسة الكفاءة الإدارية لمديري مراكز الشباب"

شهدت مراكز الشباب في الفترة الماضية زيادة في معدلات مشاركة النساء كمديرات لمراكز الشباب. مركز الشباب هو إحدى المنظمات الرياضية غير الربحية، ويعتبر القاعدة الرئيسية لممارسة الرياضة في مصر، وعادة ما يشغل الرجال قيادة هذه المراكز، تهدف هذه الدراسة إلى تحديد الكفاءة الإدارية لمديري مراكز الشباب (الذكور، والإناث)، تم استخدام المنهج الوصفي وتم إختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية لعدد (٢٣٨) مدير مركز شباب (ذكور، وإناث)، وتوصلت النتائج إلي أن المديرين (الذكور) أفضل من المديرات (الإناث) عينه البحث في محوري الصفات والمهارات الواجب توفرها في مدير مركز الشباب وكذلك الإلمام بالعمليات الإدارية، كل من المديرين والمديرات (الإناث) متساوون في الإلمام بالتشريعات والقوانين وإدارة الأموال، ويوصي الباحثان بتوجيه نتائج هذا البحث لوزارة الشباب والرياضة لتطبيقه علي نطاق واسع بغرض التعرف علي الكفاءة الإدارية للمديرين بمراكز الشباب، ومن ثم تقديم البرامج التدريبية المناسبة في ضوء النتائج.

الكلمات المفتاحية: الكفاءة الإدارية - مديري مراكز الشباب.

ملخص البحث باللغة الإنجليزية

"Study of the management efficiency for youth center managers"

In the past period, youth centers witnessed an increase in the rates of women's participation as directors of youth centers. The Youth Center is one of the non-profit sports organizations, and it is considered the main base for practicing sports in Egypt, and men usually lead these centers. This study aims to determine the management efficiency of youth center managers (males and females), the descriptive approach was used and the research sample was chosen by random method The number of (٢٣٨) directors of a youth center (males and females), and the results concluded that (male) managers are better than (female) directors, the same research in the axial qualities and skills that must be available in the director of the youth center, as well as familiarity with administrative processes, both male and female managers. They are equal in knowledge of legislation, laws and money management, and the researchers recommend directing the results of this research to the Ministry of Youth and Sports to apply it on a large scale in order to identify the management efficiency for managers in youth centers, and then provide appropriate training programs in light of the results.

Keywords: Management efficiency - Managers of youth centers.